

**内閣府委託調査**

**平成 26 年度 マネジメント人材育成支援に関する調査  
(経営管理)  
最終報告書**

平成 27 年 3 月 20 日



## 最終報告書（目次）

<b>第一部</b> .....	<b>3</b>
<b>1. 調査目的・実施概要</b> .....	<b>3</b>
1.1 本調査の背景・目的.....	3
1.2 本調査の実施概要.....	5
<b>2. 参加団体の概要と課題（事前アンケート及び事前ヒアリングより）</b> .....	<b>8</b>
2.1 参加団体概要.....	8
2.2 事前アンケート調査概要.....	9
【参加団体1：NPO法人ADDS】.....	11
【参加団体2：NPO法人かものはしプロジェクト】.....	12
【参加団体3：NPO法人クロスフィールズ】.....	12
【参加団体4：日本ブラインドサッカー協会】.....	13
【参加団体5：NPO法人ノーベル】.....	13
【参加団体6：NPO法人マドレボニータ】.....	14
【参加団体7：株式会社ワクワーク・イングリッシュ】.....	15
2.3 事前アンケート集計結果に見る成長・拡大期のNPO等が抱える課題.....	16
2.4 事前ヒアリング調査概要.....	24
2.5 事前ヒアリング調査結果.....	25
<b>第二部</b> .....	<b>29</b>
<b>3. 合同宿泊研修における講義内容</b> .....	<b>29</b>
3.1 講師紹介.....	30
3.2 セッション①「強い事業・サービスを作る」.....	34
3.3 セッション②「組織のパフォーマンスを高めるマネジメント」.....	40
3.4 セッション③「理事会の活用」.....	44
3.5 セッション④「行政や企業を巻き込んだインパクトの拡大」.....	47
3.6 セッション⑤「経営者自身のリーダーシップの進化」.....	51
3.7 セッション⑥「人材の採用と育成」.....	53
3.8 参加者同士によるディスカッション①事業について.....	54
3.9 参加者同士によるディスカッション②組織について.....	58
<b>4. 360度評価を活用したリーダーシップ開発</b> .....	<b>61</b>
4.1 ザ・リーダーシップ・サークル®（TLC）とは.....	63
4.2 合同宿泊研修における講義内容.....	68
4.3 フォローアップ研修における講義内容.....	71
4.4 ザ・リーダーシップ・サークル®（TLC）の調査概要.....	73

<b>5. フォローアップ研修における講義内容</b> .....	<b>74</b>
5.1 講師紹介.....	74
5.2 「経営者のリーダーシップの進化 フォローアップセッション」.....	78
5.3 メンター及び参加者同士による対話.....	80
<b>第三部</b> .....	<b>84</b>
<b>6. 合同宿泊研修の評価（アンケートより）</b> .....	<b>84</b>
6.1 調査概要.....	84
6.2 合同宿泊研修（1/29・30）の効果と評価（アンケートより）.....	85
<b>7. 合同宿泊研修後の実践で見えてきた課題（事前課題より）</b> .....	<b>89</b>
<b>8. フォローアップ研修の評価及び総合評価（アンケートより）</b> .....	<b>93</b>
8.1 調査概要.....	93
8.2 フォローアップ研修（2/22）の効果と評価（アンケートより）.....	94
8.3 フォローアップ研修アンケート集計結果に見る本研修の総合評価.....	95
<b>9. フォローアップ面談の記録</b> .....	<b>99</b>
<b>第四部</b> .....	<b>104</b>
<b>10. 今後の検討に向けて</b> .....	<b>104</b>
<b>付録</b> .....	<b>105</b>
<b>1. 本調査で使用した調査票</b> .....	<b>105</b>
1.1 事前アンケート.....	105
1.2 合同宿泊研修アンケート.....	109
1.3 フォローアップ研修事前課題.....	111
1.4 フォローアップ研修アンケート.....	111
<b>2. ～ 5. （省略）</b>	
<b>6. 講義資料</b> .....	<b>114</b>
6.1 「歴史世界」.....	114
6.2 「マネジメントとは」.....	115
6.3 「2015.1.29 エティックマネジメント道場」.....	116
6.4 「新問題解決へのアプローチとその手法事例」.....	119
6.5 「1問題の構造学基礎編事例.2 中村さんの事例」.....	121
6.6 「交通事故立教大学問題の構造学事例」.....	122
<b>7. 研修プログラムガイド</b> .....	<b>125</b>
7.1 合同宿泊研修プログラムガイド.....	125
7.2 フォローアップ研修プログラムガイド.....	136
<b>8. 本調査における集客において使用した告知文</b> .....	<b>141</b>

## 第一部

### 1. 調査目的・実施概要

#### 1.1 本調査の背景・目的

共助の活動の重要な担い手であるNPO等が「経済的に自立」し、その「活動を継続的に発展」していくためには、経営層のマネジメント能力の強化が必要である。

対象となるNPO等については、創業期ではなく、基本となる事業モデルが確立し、これから成長・拡大していく段階にある団体から募集する。

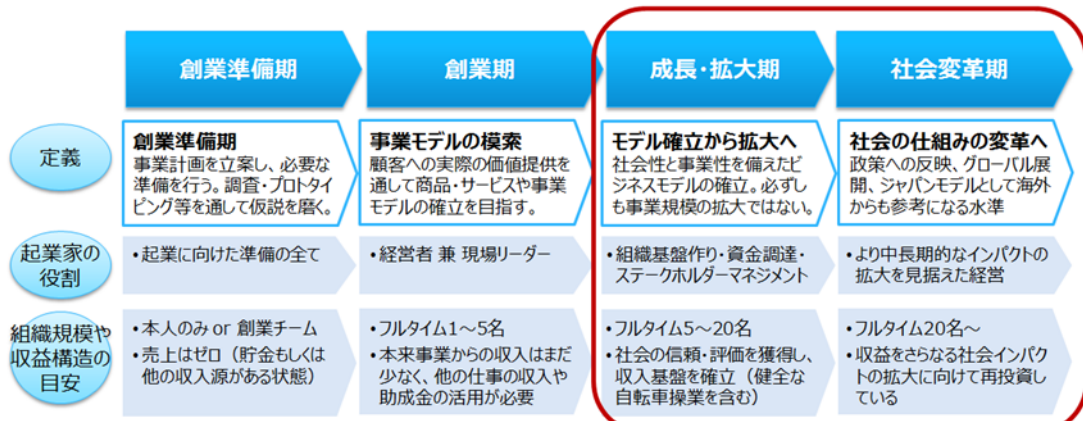
成長・拡大期におけるマネジメントは、創業期のマネジメントとは異なる。経営メンバーが先頭に立って日々現場で陣頭指揮をとるのではなく、まさに経営者として、内外の経営資源(ヒト・モノ・カネ等)をマネジメントしていくことが求められる。しかし、日本においては、こうしたマネジメント能力の開発に対する講座はほとんど提供されていない。結果として、この段階でも持続的な成長を実現できるかは、個人の経験や能力に依存してしまうため、マネジメント能力の不足を原因に伸び悩んでしまう団体が多数見られる。

#### 【参考資料】NPO等の成長ステージ

#### NPO等の支援においては、ステージの違いを踏まえることが重要



起業家の役割や、組織規模、収益構造は、ステージにより異なる。しかし、日本ではこうした違いを踏まえた支援はほとんど行われていない。特に、成長・拡大期へのステージアップに向けた支援については、まだまだこれから。



日本では、このステージに成長するための支援はまだこれから

Copyright(C) 2014 ETIC. All rights reserved

今後、日本のNPOセクターが成長し、共助社会の実現に向けて存在感を増していくためには、まさにこの段階にあるNPO等への支援を強化していくべきである。

では、いったいどのようなマネジメント能力を強化すべきなのか。団体のミッション・ビジョンの実現に向けて、経営資源をマネジメントし、社会的なインパクトや成果を実現していく能力の強化こそ

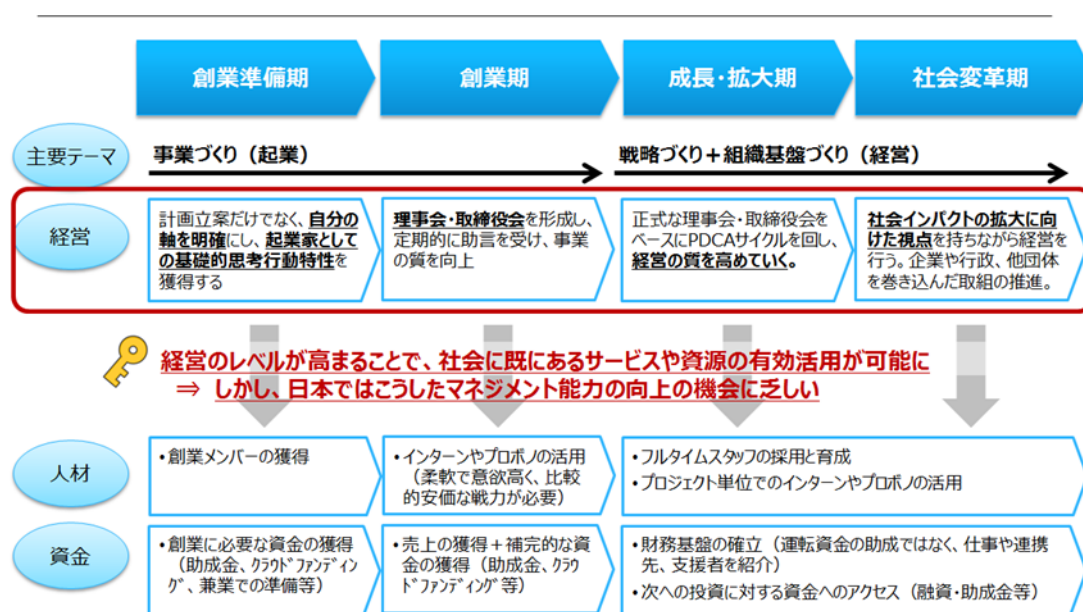
が最も必要であると、これまで300団体を超えるNPOや社会事業等を支援してきた経験から確信している。

こうしたマネジメント能力の強化は、NPO等の本来の存在意義である社会的なインパクトの創出や課題解決につながっていくという意味では絶対的に重要である。加えて、経済的自立にとっての必要条件でもある。

というのも、事業収入であれ、寄付・会費収入であれ、安定的・継続的に収入を確保していくためにまず重要なのは、顧客や社会に求められる成果を上げ続け、顧客や資金提供者、ステークホルダーからの信頼や支持を獲得していくことだからである。現在、資金調達(ファンドレイジング)や広報・マーケティング等をテーマに、内容的にも優れた専門講座が中間支援団体等により多数提供されているが、実はそうした講座だけではそもそも不十分なのである。

下図に示した通り、事業ステージが進むにつれて、NPOの主要テーマは「起業」から「経営」へ、「事業づくり」から「戦略づくり+組織基盤づくり」へと変わっていく。こうした点を踏まえて講座の実施項目を設計する。

**【参考資料】ステージ別の課題整理**  
**経営資源活用の鍵となるのは、「経営・マネジメント能力」の強化**



Copyright(C) 2014 ETIC. All rights reserved

こうした問題意識に基づき、本調査では、成長・拡大期におけるNPO等の経営層のマネジメント能力強化を通じ、法人の社会的インパクトや成果を実現していくための支援の在り方について調査・検討することを目的とする。

## 1.2 本調査の実施概要

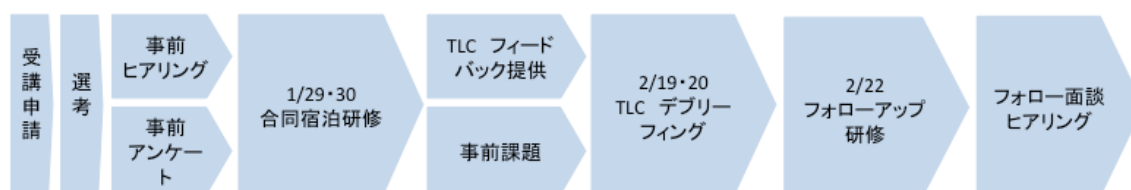
### 【実施期間】

2014年10月31日～2015年3月20日

### 【調査対象】

- 創業期ではなく、基本となる事業モデルが確立し、これから成長・拡大していく段階にある団体成長・拡大期にあるNPO等の経営層（代表、事務局長等のマネジメントクラス）2名
  - ・ 目安として有給職員5名以上、あるいは年間予算3,000万円以上
  - ・ NPO法人、一般社団法人等、法人格は問わない

### 【調査及び研修の流れ】



- ・ 本調査では、参加者を募集・選考した後、成長期の NPO 等が抱える課題を把握するための事前ヒアリング及び事前アンケート調査を実施した。合同宿泊研修では、強い組織・事業作り及びリーダーシップ開発を軸に、先輩経営者や専門家による講義を実施した。その後、参加者は合同宿泊研修で得た学びを各団体において実践し、その振り返りをフォローアップ研修事前課題にまとめて提出した。同時に、リーダーシップ開発の一環として参加者のリーダーシップを自己評価及び他者評価するためのフィードバックとその結果を分析し活用するためのデブリーフィング（一対一のコーチング）を株式会社ウエイクアップの協力のもと個別に実施した。それらを経てフォローアップ研修では、それまでの学びや気づきを振り返り、それらを今後活かすための対話を行った。その後、研修の評価と課題を把握するために、フォロー面談及びヒアリングを実施した。
- ・ 本調査では、リーダーシップ開発の一環として、株式会社ウエイクアップの協力のもと、360 度評価を活用したサーベイであるザ・リーダーシップ・サークル（TLC）を実施した。これはサーベイの結果を踏まえて参加者自身のリーダーシップについて理解を深め、それぞれのリーダーシップを発揮することを目的とする。

● 合同宿泊研修プログラム

日程： 2015年1月29日（木）・30日（金）

会場： 国際文化会館（東京都港区六本木5-11-16）

1日目		
9:40～10:00	受付	
10:00～12:00	チェックイン（自己紹介と、課題の整理・共有）	
12:00～13:20	昼食	
13:20～16:10	セッション① 強い事業・サービスを作る メンター：石川 治江氏（NPO 法人ケア・センターやわらぎ 代表理事）	
16:10～16:30	休憩	
16:30～18:40	セッション② 組織のパフォーマンスを高める マネジメント メンター：田嶋 雅美氏 （株式会社フランチャイズアドバンテ ージ 代表取締役）	セッション③ 理事会の活用 メンター：石川 治江氏 （NPO 法人ケア・センターやわらぎ 代表理事）
18:40～19:00	休憩	
19:00～20:50	セッション④ 行政や企業を巻き込んだインパクトの拡大 メンター：石川 治江氏、NPO 法人 ETIC. 宮城 治男、山内 幸治	
20:50～21:00	事務連絡	
2日目 研修会場はすべて西館4階 セミナー403・404室		
9:30～12:30	セッション⑤ 経営者自身のリーダーシップの進化 講師：株式会社ウエイクアップ	
12:30～13:30	昼食	
13:30～15:30	参加者同士によるディスカッション	
15:30～16:30	セッション⑥ 人材の採用と育成 講師：柳澤 大輔氏（面白法人カヤック 代表取締役）	
16:30～17:30	まとめと振り返り	
17:30～18:00	アンケート記入・事務連絡	

● ザ・リーダーシップ・サークル デブリーフィング

日程： 2015年2月19日（木）・20日（金）

会場： 株式会社ウエイクアップ （東京都品川区大崎 5-10-10 大崎 CN ビル 6 階）、  
または Skype

コーチ： 株式会社ウエイクアップ

● フォローアップ研修

日程： 2015年2月22日（日）

会場： 国際文化会館 （東京都港区六本木 5 - 11 - 16）

9:30～13:30	フォローアップセッション 経営者のリーダーシップの進化 リーダーシップサークルプロフィールの振り返り・共有 講師：株式会社ウエイクアップ
13:30～14:30	昼食
14:30～17:30	メンターおよび参加者同士による対話
17:30～18:00	アンケート記入・事務連絡



## 2. 参加団体の概要と課題（事前アンケート及び事前ヒアリングより）

### 2.1 参加団体概要

事業規模や組織規模、抱えている課題について本調査事業の趣旨と親和性が高いかどうかで選考し、最終的な参加団体を以下の7団体14名が参加。

団体名	氏名	役職
NPO 法人 ADDS	竹内 弓乃	共同代表・理事
	加藤 愛理	理事・家庭療育サポート事業部
NPO 法人かものはしプロジェクト	本木 恵介	共同代表
	朝岡 真央	経営企画・管理マネージャー
NPO 法人クロスフィールズ	小沼 大地	共同創業者・代表理事
	松島 由佳	共同創業者・副代表
日本ブラインドサッカー協会	松崎 英吾	事務局長
	山本 康太	事業管理部ダイバーシティ事業部
NPO 法人ノーベル	高 亜希	代表理事
	上田 綾子	事務局長
NPO 法人マドレボニータ	吉岡 マコ	代表理事
	高橋 葉子	理事
株式会社ワーク・イングリッシュ	山田 貴子	代表取締役
	森住 直俊	取締役

## 2.2 事前アンケート調査概要

事前の個別ヒアリングの他、各団体の課題の現状を定量把握するために、事前アンケートを実施。各団体からの参加者2名、それぞれ別々に回答を集め、課題認識や取り組む優先順位のズレを可視化、正しく問題把握をおこないながら、プログラム設計に役立てる。また、参加者全員に承認を得たうえで、アセスメント結果の内容は参加者同士で共有する。これにより活動の領域や、担っている業務・責任範囲によって、見えている問題がそれぞれ違うという気づきを促す。

### 【実施期間】

- ・2015年1月20日(火)～1月27日(火)
- ・回答にかかる所要の目安時間は、10～20分

### 【アンケート対象】

本プログラムの参加者全員(1団体につき2名)

### 【アンケート項目】

- 回答者氏名 / 回答者団体名
- インパクトの拡大に向け、現在取り組むべき課題は何だとお考えですか。  
以下の項目について、優先順位によるメリハリも意識しながら、以下の5段階でお答えください。  
(非常に重要－重要－ある程度重要－あまり重要でない－全く重要でない)

- ①中長期的な事業ビジョン・戦略の設定
- ②事業・サービスの強化
- ③更なる市場開拓・顧客の獲得
- ④強みの構築やノウハウの蓄積
- ⑤経営陣のリーダーシップ・能力の開発
- ⑥幹部の採用・育成
- ⑦スタッフの採用・育成
- ⑧ボランティアの活用
- ⑨理事会・取締役会の活用
- ⑩組織体制や社内ルールの整備
- ⑪リスクマネジメント
- ⑫IT等の活用による業務効率化
- ⑬企業との協働によるインパクト拡大
- ⑭行政との協働や政策提言によるインパクト拡大
- ⑮支援者の獲得

⑩財務基盤の強化

⑪インパクト評価への取り組み

- 上記の項目の中で最も重要な課題は何ですか。重要課題を3つ選択後、具体的に教えてください。
- その他、課題がありましたら教えてください。
- 逆に事業の成長・拡大に向けて、うまく機能していることや現在有する強みについて教えてください。
- 団体基本情報（各団体から1名が回答）
- 今後5年から10年で、さらにインパクトを拡大するための目標について教えてください。

## 2.2.1 参加団体紹介

### 【参加団体 1： NPO 法人 ADDS】

創業年月	2009年4月(2011年12月NPO法人化)
事業規模	6,000万円
事業概要	<p>日本中の発達障害児とその家族が、早期に適切な支援を受け、可能性を最大限に上げられる社会の実現を目指して、以下4つの事業を展開している。</p> <p>①ペアレントトレーニング事業</p> <p>保護者が主体となり、家庭で療育的な支援をできるようになるためのトレーニングプログラムを提供している。これまでに約120家庭が参加した。</p> <p>②子どもへの療育支援事業</p> <p>児童福祉法の児童発達支援事業の事業所を運営し、自閉症をはじめとする発達障害がある幼児への療育支援を提供しており、月に70名程度が通所している。また、研修を受けたセラピストが家庭を訪問して療育支援を行う訪問型支援も提供している。</p> <p>③支援者育成事業</p> <p>他の療育機関の職員研修や、教育機関の職員向け研修、地域の人材を集めた療育サポーター養成講座などを行っている。</p> <p>④普及啓発事業</p> <p>主に①と②の事業の成果を測定し、各種セミナーや学会などで発信している。また、その分析をもとに、研究機関と連携して最新の成果研究に努めている。</p>
スタッフ数	フルタイム7名、パートタイム20名、ボランティア・プロボノ30名
今後5年から10年で、さらにインパクトを拡大するための目標	
<p>保護者トレーニングと課題構成システムで質を保ちながら支援の受け皿を増やせるモデルが完成し、地域との連携による展開と成果測定ができる。</p> <p>現在連携可能性の高いS区では、年間300人程度の要支援児が生まれるが、1施設で50人程度の受け入れが可能であるので、当法人では更に2事業所を地域に開設、既存の事業者とも連携し、地域の要支援児全数カバーを目指して支援を展開する。</p> <p>その後1～5年で、連携した地域での対象児の適応行動や発達指数の向上、就学後の二次障害の数の減少などが予測される。また、その他の地域でも、発達アセスメントと課題構成のwebシステムを保護者や支援者が望めば利用できるようにし、全体的な支援の質の引き上げに貢献する。</p>	

【参加団体 2： NPO 法人かものはしプロジェクト】

創業年月	2002年7月
事業規模	1億8,000万円
事業概要	『子どもが売られない世界をつくる』というミッションのもと、強制的に売られてしまう子どもの問題を防止する活動を行っています。世界の子どもの人身取引の被害者数は約200万人と言われており、活動地であるカンボジア・インドでも18歳未満の人身売買が法律により禁じられています。しかし、実際には警察が法律を正しく認識していなかったり、売春宿のオーナーによる賄賂で犯罪が見逃される汚職などが発生しています。そのため、現地 NGO や政府関係機関と連携し、適切な法執行を働きかけるとともに、被害者の社会復帰支援や問題を未然に防止するための雇用機会の創出など、現地の行政機関だけでは解決できない課題に協働し取り組んでいます。
スタッフ数	フルタイム10名、パートタイム4名、ボランティア・プロボノ500名(登録ベース)
今後5年から10年で、さらにインパクトを拡大するための目標	
2020年までにインド最大の人身売買ルートを壊滅させ、その後他の3-4ルートへ横展開する	

【参加団体 3： NPO 法人クロスフィールズ】

創業年月	2011年5月
事業規模	約8,000万円(2013年度実績)
事業概要	民間企業の人材を国内外のNPOに派遣し、現地で社会課題に挑むNPOとともに問題解決に取り組む「留職」プログラムが主力事業。「留職」では、NPOによる社会課題の解決を加速するとともに、民間企業のリーダー育成とCSV事業創出の支援というDual Objectiveの実現を目指している。また、もう一つの事業の柱として、社会課題の解決に取り組むNPOのリーダーをゲスト講師に迎えて社会課題解決型の事業アイデアを創出する社会イノベーション事業創出ワークショップも運営している。
スタッフ数	フルタイム9名、パートタイム2名、ボランティア・プロボノ0名
今後5年から10年で、さらにインパクトを拡大するための目標	
最も重視するKPIとしては留職プログラムの派遣人数を設定している。2013年度21人が実績だった派遣人数は本年度に40人に達する見込み。中期計画としては、2015年度に80人、2016年度に120人の派遣という目標を掲げている。それ以後の3年間は「飛躍期」と設定しており、飛躍期の定量目標は2016年度までに設定することとしている。	

【参加団体 4： 日本ブラインドサッカー協会】

創業年月	2002年10月
事業規模	約1億円
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ブラインドサッカーの競技統括(強化・育成・普及・審判・大会)</li> <li>・多様性の価値観の普及啓発のための体験事業(出前授業・研修)</li> </ul>
スタッフ数	フルタイム6名、パートタイム7名、ボランティア・プロボノ700名(登録ベース)
今後5年から10年で、さらにインパクトを拡大するための目標	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・2020年パラリンピックムーブメントを活かし、競技活動だけで終わらないよう、協働に力をいれながら展開していきたい。そのためにも組織全体ビジョンへのKPIを明らかにしておきたい</li> <li>・2024年競技において世界一</li> </ul>	

【参加団体 5： NPO 法人ノーベル】

創業年月	2009年11月
事業規模	6,000万円(2014年度)
事業概要	<p>子どもを産んでも当たり前働き続けられる社会をつくるために関西初となる共済型・地域密着型病児保育事業を開始。病児保育とは子どもが熱を出したときに働く親御さんの代わりにお預かりすることだ。保育園では37度5分以上の熱を出すと子どもを預かってくれない。病児保育は行政からの補助金を得て事業を行うケースがほとんどだが、人員配置や料金設定の規制などがあり、補助金だけでは賄えない仕組みになっている。こどもの風邪は突発的で、予測不可能なため、安定した運営が困難で圧倒的に不足している。そこで、月会費を出し合って病児保育経費をまかなう共済型で定額利用料を頂き、子育て経験豊富なおばちゃんを活用し病児保育を提供している。</p>
スタッフ数	フルタイム11名、パートタイム28名、ボランティア・プロボノ11名
今後5年から10年で、さらにインパクトを拡大するための目標	
<p>来年度から新規事業を実施する予定だ。</p> <p>病児保育が必要ない街を作る。</p> <p>そもそも、子育てと仕事の両立を実現するための手段はいくつもある。</p> <p>今の事業をやっていて矛盾を感じるのが、働いている人以上に働かなければならないということだ。</p> <p>助け合いを通じて、お金で解決しないモデルを作り、病児保育を使っている街、使っていない街で問題提起をしていく。</p>	

【参加団体6：NPO法人マドレボニータ】

創業年月	2008年2月
事業規模	約2,500万円
事業概要	<p>広く一般市民に対し、産後ケアの重要性を啓発するとともに、産前・産後の女性に向けた、心と体のヘルスケアプログラムの開発・研究・普及をおこなう。</p> <p>母となった女性とその家族が子育ての導入期を健やかに過ごすサポートを通じて、乳幼児虐待や夫婦不和の予防、女性の就労のM字カーブの解消、少子化への歯止め、子どもの健全な育成、地域の活性化に寄与することを活動の目的とする。</p> <p>以下3事業を展開。</p> <p><b>【1】教室事業</b>:産前・産後のボディケア&amp;フィットネス教室の開催</p> <p><b>【2】養成事業</b>:インストラクターの養成・育成</p> <p><b>【3】調査・研究・開発事業</b>:調査研究、書籍発行・販売、カップル・学生・働く(働きたい)女性向けプログラム開発</p>
スタッフ数	フルタイム8名、パートタイム2名、ボランティア・プロボノ200名
今後5年から10年で、さらにインパクトを拡大するための目標	
<p>(現在、目標の見直しをしているところですが)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・5年後:マドレボニータの産後ケア教室受講者5万人(出産する女性の5%)、ボランティア参画1000人</li> <li>・10年後:母子手帳に産後ケアの必要性が掲載されている、全国どこでも産後ケアが受けられる(他団体の活動も含める。自団体はどこにでも派遣できる機動力を持っている)</li> </ul>	

【参加団体 7： 株式会社ワクワーク・イングリッシュ】

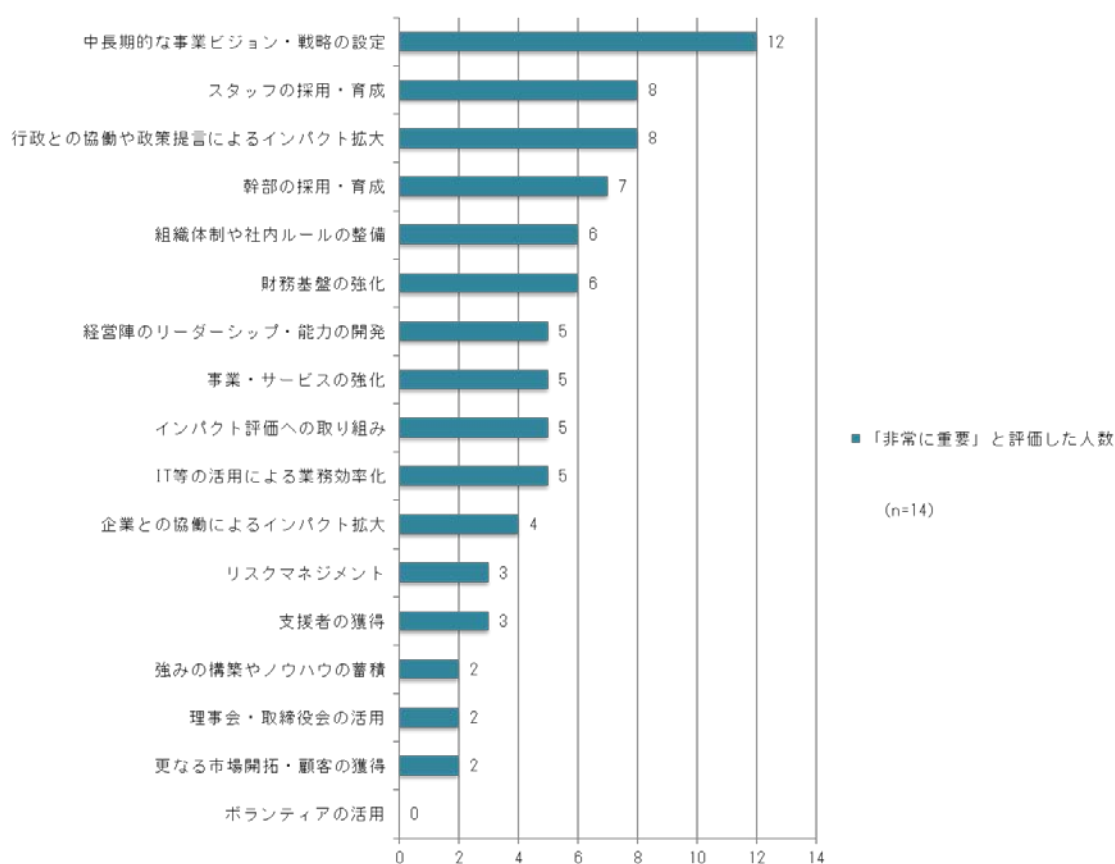
創業年月	2009 年
事業規模	非公開
事業概要	WAKU WORK: ~Self-Establishing Job Projects for Creating Jobs and Future for Underprivileged Filipino youth~ 生まれた環境に関係なく、1人1人が自分の心のワクワクに正直に、未来を選択できる社会を目指す。現在は、100の事業を生み出すためのワクワークラーニングセンターを建設中。
スタッフ数	フルタイム 30 名、パートタイム 10 名、ボランティア・プロボノ 10 名
今後5年から10年で、さらにインパクトを拡大するための目標	
<p>現在建設しているワクワークセンターにて、子ども・若者・お父さんお母さんたち(1日 150 人)が学び、働くことのできる場をつくる。2019 年をターゲットに、フィリピン、日本の若者だけでなく、アジアから人があつまり、100 のスモールビジネスが立ち上がっていけるような仕組みをデザインし、セブ市や企業と協力しながら、セブのロレガにあるワクワークセンターを中心に、ワクワクする生態系をつくる。そして、生まれた環境に関係なく、1人1人が自分の心のワクワクに正直に、未来を選択できる社会を実現する。</p>	



### 2.3 事前アンケート集計結果に見る成長・拡大期のNPO等が抱える課題

- インパクトの拡大に向け、現在取り組むべき課題のうち、5段階評価で「非常に重要」と参加者が答えた課題は、14人中12人が「中長期的な事業ビジョン・戦略の設定」を選び、85.7%にのぼっている。次に、「スタッフの採用・育成」と「行政との協働や政策提言によるインパクト拡大」が同点で57.1%、「幹部の採用・育成」が50.0%、「組織体制や社内ルールの整備」と「財政基盤の強化」が同点で42.9%と続いている。

インパクト拡大に向け、取り組む課題として「非常に重要」と評価した人数



本節では参加者が取り組むべき課題について 5 段階評価で事前アンケートに回答した意見を、評価点数を平均し、点数の高い順番に取りまとめた。点数が高いほど、重要度が高い課題である。また、参加者が上位三つの重要課題について記述した意見は重要度が高い課題別に取りまとめた。

---

#### 1) 中長期的な事業ビジョン・戦略の設定(重要度平均点 4.9)

今回の研修の対象が、成長・拡大期の NPO 等であることを鑑みると当然の結果といえよう。どの組織も中長期的な事業ビジョン・戦略を必要としているものの、それを明確に打ち出せずにいるといった現状が確認できた。

計画を実行に移していく過程で問題にぶつかり、ビジョン変更を迫られた。既存のビジョンではミッションを達成するイメージが湧かず、**ビジョンの変更・ブラッシュアップが必要**だと感じている

- ・ 2013 年 9 月時点で作成した中長期計画に、この 1 年半の間きちんと向き合えていない。一部を実行に移してから課題が分かったこともあり、それを反映して軌道修正をかける必要がある。また、計画した方法だけでミッション実現へたどり着くイメージが湧いていないため、他のあらゆる可能性を模索する必要性を感じ、新たに実行した計画もある。これらを統合して、中長期的なビジョン・戦略に落とし込む必要がある。
- ・ 創業から数年経ち、創業当時描いていたビジョンと、今だから描けるビジョンと、現実起こっていること、全てを踏まえて、どのような戦略を描くかということが非常に重要ではあるが、なかなか時間をとって考えられていないことだと考える。ビジョンが、事業や組織作り、全てに影響することだと思うので、一番重要な課題だと感じている。
- ・ 外部環境が劇的に変化している中、既存の計画を見直す必要がある。また、外部環境の変化に適切に適応していくことが求められている。それらを含めて、中長期的な戦略を言語化、明文化したい。

日々、**目の前の業務に追われて考える余裕がなく**、中長期的な事業ビジョンの必要性を感じているものの、考えるまでには至れていない

- ・ 一昨年前に中長期計画が実現されなかったことで、経営陣のモチベーションが失速したように思う。何となくできることに手を付け、新しい事業所の開所や職員の雇用、日々の業務に摩耗して、事業ビジョンと向き合っていない。閉塞感から脱さなくてはと焦る気持ちから苦し紛れに新しいことも始めているが、ミッション実現までのビジョンを明確に描けていないため、各取り組みが中長期戦略の中に位置づけられていない。

- ・ ビジョンや理念と現状の乖離をどれだけ埋められるものなのか、実現可能なのかを考える中長期ビジョン戦略は必要だと感じている。なぜなら、目指すべき絵とその道のりを社内全体で共有すべきで、共有したからこそ、地道な今ある作業や行動が意味のあるものだと皆が思えるからである。われわれの団体はまだまだその点ができていない。日々の作業に追われているスタッフが多く、自分自身の行動も含め見直したい。

事業計画を明確に打ち出すことにより、組織内外に対して透明性を担保し、スタッフはじめ、ステークホルダーの足並みを揃える効果を期待している

- ・ 中長期的な事業ビジョン・戦略があると、運営者も支援者も、的確な動きができる。また、明確なビジョンを示すことで、支援者を増やしていくこともできるのではないかと考える。
- ・ 中長期のビジョン及び戦略が明確でないため、スタッフ一人ひとりが、どこを目指していて、今どこにいるのかが見えにくくなり、そのため、近視眼的になり、目の前のことに追われてしまいやすい。また、具体的な施策から考えてしまいやすい傾向がある。ビジョン・戦略に照らして判断できるようにしたい。

## 2) 行政との協働や政策提言によるインパクト拡大(重要度平均点 4.5)

行政との協働により、事業の効率的なスケールアウトを計ろうと考えている。しかし、実際には、組織が行う事業と行政制度の方向性の違いなどで協働を進めることに困難を感じている団体も存在した。

行政との協働を試みた結果、困難を感じている

- ・ 行政との協働を拡大のための計画の柱としているにも関わらず、実際に連携を試みてその難しさを痛感している。この調子では、行政との協働でサービスが広がっていくイメージが描けない。また、行政の枠組みでサービス提供をしてみて、予想以上に制度に振り回されることが分かった。いつ行政の手が引かれるか分からない公的事業に経済的基盤を置く事業展開にはリスクを感じており、今一度独自事業を強くし、組織の体力を付ける必要性を感じている。
- ・ 現在は、特定の自治体と連携し、社会的インパクトを出すことを目指している。現状は様々であるが、自分たちで描いていたように計画を進めていくことが難しいと感じている。自治体と連携しやすいサービスの在り方について、研修や他団体の例を基に学びたい。また、団体として、行政の方々との繋がり作りについても経験が浅く、弱点であると感じている。
- ・ 行政と協働することでのインパクトの最大化を考えている。しかし、同時に、行政と協働することの難しさも感じている。

行政と協働することで、**事業拡大の効率化を目指している**

- ・ 中期的な課題ではあるが、これまで積み上げてきた実績をもとに、経済産業省や外務省などといった行政との連携による事業拡大を模索していきたい。
- ・ 外部環境の変化が激しいため、どの組織とどのように組んでいくかが重要となると危機感を持っている。最適な組織と組むことで、既存事業拡大のスピードアップと多角化が図れると感じている。

3) 幹部の育成・採用 (重要度平均点 4.3)

組織拡大に伴い、今以上に経営層を支える幹部の存在を必要としていることが明らかになった。

事業の拡大に伴って、**経営層と現場を架橋する幹部の育成・採用が必要**となってきた

- ・ 組織にコミットしたいと思うメンバーを、どう増やしていくかが、これからの事業と組織を高めていく上で重要だと考えるが、どうしていくのがよいのか模索中である。
- ・ 事業が拡大する中、人材育成が課題になっている。マネージャー層が事業をマネジメントし、若手層を育成していけることが重要である。また、マネージャー層の仕事がしっかりと組織戦略と適合している必要がある。
- ・ 今は、代表が一人で全ての事業部を引っ張っている状態である。事業規模が拡大していくにつれ、各事業部の細部まで手が届いていない状態になっている。且つ、いつまでも代表が組織内の業務を回していることで、新規事業に手をかけられないので、代表の考えを理解し、何が組織にとってベストなのかを考え、設計・構築できる幹部の育成が最重要だと考えている。
- ・ 組織が拡大していく中で、トップと現場の意志疎通ができなくなってきた。組織が目指すべき社会のビジョンは共有できていても、そこに向かっていく時の道の共有ができていなかったり、その道の途中で壁に直面しても乗り越えられないスタッフが出てきている。そのような時に、マネージャー層がどれだけトップと同じように考え、目指すべきビジョンや、それを達成する道を共有できているか、そして現場を牽引していけるかが今後ポイントになってくると思う。
- ・ 既存のコアメンバーだけでは、人材不足となっており、今後、運営を担っていく、コアチーム予備軍を採用、育成しなくてはいけないと考えている。
- ・ 現在、コアになる幹部チームをつくるのが最も重要な課題である。

#### 4) スタッフの育成・採用(重要度平均点 4.3)

多くの組織が事業を拡大していくために、サービス提供できるスタッフを育成・増員する必要を感じている。また、経営者層ほどにはミッションを共有できていないスタッフのモチベーションをいかに維持し、ミッション達成のための人材を育成していくのかという点も課題として挙げられた。

##### 事業をさらに展開していきたいが、サービスを提供できる経営陣以外のスタッフの育成に時間とお金がかかる

- ・ 最も密度の高いサービスを提供できるのが経営陣しかいない状態が続いていることが、大きな課題である。昨年採用した人材が、場数を踏み、来期からサービスをスーパーバイズ付きで担当することができると思込んでいるが、依然としてスーパーバイザー養成に時間的、人的コストがかかることが課題である。また、経営陣は、結婚や出産の時期にも差し掛かっている。これを、現場を離れる良い機会とし、人材育成に思い切ってコストを割いていくことも検討している。
- ・ 現場での支援に割かれる時間が多いため、それぞれの担当する事業ごとの業務に割く時間が少なく、ミッション実現のための新たなサービスを開発したりすることで、かえって職員の負担が増えていく現状である。職員とミッションを共有し、モチベーションを維持しながら、組織の一員として育成していくことも課題である。

##### スタッフに対する 評価やモチベーションの維持

- ・ 職員のパフォーマンスをどのように評価するかについて、非常に大きな課題を抱えている。現在評価はほぼ実施していない状況だが、今後は職位の設定や給与にも関連する形で職員の評価面談などを行っていく必要がある。
- ・ 事業を拡大していくにあたり、スタッフ数の確保は絶対に不可欠である。自団体のスタッフ採用の第一ポイントとしては、自団体の仕事は精神的に楽なものではないので、いかに魅力を伝え、共感してもらえるかである。第二ポイントとしては、体力的にも大変な仕事なので、自分で自分をコントロールできる人材であるかである。その上で、採用したスタッフのモチベーションを保ちながらフォローしていくことも、課題だと考えている。また、スタッフの労働力をシェアできないかなどといった、新しい採用の形なども考えていきたいと思う。

---

#### 5) 組織体制や社内ルールの整備(重要度平均点 4.1)

組織規模が小さいうちは、フラットな構造で組織運営できていたものの、スタッフが増えることで、その見直しを迫られている。また、単純に、関係する人員が増えたことで、その足並みを揃えることに

困難を感じているようである。

#### 組織の拡大に伴う、組織構造の見直し

- ・ 組織が大きくなる中で、どのようなレポートラインで業務を遂行するか、また、どのようにプロジェクトのパフォーマンスを評価するかなどのプロセス設計に大きな課題を抱えている。また、これまでフラットで運営してきた組織体制に中間管理職のポジションを設定していくことも必要になってきている。
- ・ 組織基盤の底辺にあるのが組織体制だと考えている。今までは、スタッフは全員が同ライン上にいたが、人数が多くなり、同ラインで進めることが難しい状態である。それぞれの強みを活かした配置転換や、評価制度、自らの発言で組織を活性化させていくといった風土がスタッフからも出やすいような環境作りは欠かせないと考えている。

#### 意思疎通の効率化を計り、目指すべき方向をしっかりと共有する

- ・ 事務局スタッフとサービス提供者の人数が増え、業務遂行と意思決定のための、一定のルールを設けなければ、スタッフが迷って足踏みしている時間が長くなるという状態が目立ってきた。また、全員と密なコミュニケーションがとれるわけではないため、余計な誤解や疑心暗鬼による士気の低下を予防し、精神面での健康を維持するためにも、組織体制と社内ルールを明らかにし、基本それに則って運営が行われるという安定した状態が必要だと考えている。
- ・ 中長期ビジョン・戦略をもとに、それを実行していける体制を整備したい。現状は、「どこに向かっていて、今どこにいるのか？」を把握することが、個人の資質に依存しまっている。それにより計画が宙に浮いてしまったり、なかなか進まないことがある。また、サービス提供者と団体の事務局機能との関係性が曖昧な部分があるため、迷いや不安が生まれている。体制やルールを整備することで、より良い関係性を作り、お互いが安心して働けて、今やっていることがミッション・ビジョンに繋がっていることを実感できるようにしたい。

#### 6) 財務基盤の強化(重要度平均点 4.1)

資金面での基盤が未だ整備されていないという課題を抱える組織は少なくなかった。事業のさらなる拡大に向けて避けては通れない問題であると認識しているようであった。

#### 資金調達やその運営に関する 経験やノウハウが未だ充分ではない

- ・ 理事会の活用にも繋がる論点だが、中長期の経営計画に基づく財務計画立案やその精度、適宜の見直し体制が未整備であることが課題である。また、当団体の場合は、会員事業拡大が基盤強化に繋がるが、そのための人的資源の活用と投資資金を十分に確保できないこと、また確保できたとしても会員獲得の場への集客やコンバージョン率の向上が課題としてある。

加えて、事業の前進やモニタリングによる事業成長に繋がる公的資金の調達も不十分であると感じている。

- ・ 団体の意思決定をするような責任ある立場の人間の給与をカットしなければならないほど困窮しているという状態を脱したい。JICA や国際連合ほどの給与水準を目指したい。資金繰り、予算組みとモニタリングを健全に行い、団体としてしっかり稼ぎ、それをしかるべきところに還元できるような状態にしたい。
- ・ 何をするにも台所事情を考えてしまう状況から脱却したい。目指すところに向けてどのように資源調達をするか戦略を立てられるようにしていきたい。

#### 【逆にうまく機能していること・強み】

逆に事業の成長・拡大に向けて、うまく機能していることや現在有する強みについて参加者が回答した意見を取りまとめた。

#### 1) 中長期的な事業ビジョン・戦略の設定

ビジョンが 組織内外で共有 されている

- ・ 団体内でビジョンが共有され、価値観の共有がうまくできており、また浸透している。
- ・ これまでの活動を通じて、多くの学生や社会人に団体のストーリーや取り組みを共有することができており、応援したいと思ってくださっている方が潜在的にいることが、今後の成長・拡大の強みになる可能性があると思っている。
- ・ ミッションが肚に落とし込まれ、現場と本部の信頼関係ができており、助け合うという理念がスタッフに染み込んでいる。
- ・ 昨年、団体の行動指針を策定でき、事業の大きな土台となっている。

---

#### 2) 行政との協働や政策提言によるインパクト拡大

サービスモデルが完成 しており、行政と協働して事業を展開することができる

- ・ 包括的な支援を実施できるプログラムを有している。自団体の研修プログラムの充実は、他機関とは異なるユニークな点であると考えているため、自治体連携を視野に入れた時に、既存支援機関との役割分担や、部分的な連携をする際の強みになると感じている。
- ・ 支援モデルが完成しており、運用実績もあるため、多くの地域でモデルの運用をしていく際に、公的サービスの一環として支援を提供することができる。
- ・ 創業から年数が経ち、活動地域でのステークホルダーとの信頼関係ができていることから、

自治体や非営利組織などの多くのプレイヤーがプロジェクトに関わってくださっている。

---

### 3) スタッフの採用・育成

**スタッフそれぞれの強みを活かしたチームビルディング**ができている

- ・ 昨年度雇用した職員が、直接支援の現場でとても信頼できる人材に成長している。
  - ・ 事業推進の原動力となるチームビルディングをスタッフそれぞれが重要視できている点は強みである。特に、その時課題や問題として組織にある事項を取り上げ、自発的にワークショップや議論の場を設けながら真摯に議論に参加する姿勢をスタッフが持っている。
  - ・ 強い事業モデルを有し、スキルと情熱を高い次元で両立させるスタッフが集まっていることが何よりの強みと考える。
  - ・ スタッフの裁量を多く持たせることで、自立的にモチベーション高く働いてもらえている。
  - ・ 各部署のマネージャーがそれぞれの強みを活かせるポジションにつき、それぞれの力を発揮できうる環境にある。
- 

### 4) 強みの構築やノウハウの蓄積

**実績が積み上がり、ノウハウが蓄積**されている

- ・ 研究領域で有効なデータが組織内で蓄積されている。現在、恐らく日本で最大のN数と大きな成果を上げており、世界的に見ても自団体が持つN数同等の成果研究は未だ見られない。成果の論文化が近く、研究機関からの共同研究の依頼も多い。
- ・ サービス提供者養成プログラムが完成しており、100名近い人材輩出実績がある。他機関の職員向けの研修のノウハウも蓄積されていることも強みであると感じている。
- ・ 自団体のサービスを利用したいと思っている人に対して、レベルの高いものを提供できている。事業開始以来、会員は右肩上がり、無事故、アンケート評価も毎年90%が高評価を占めている。
- ・ 安定的に得られている資金を用いて、問題解決に必要なと思われる組織や機能をサポートすることができている。また、そのために必要な、問題に対する理解や、各団体との交渉などが十分にできている。



## 2.4 事前ヒアリング調査概要

受講者決定後、本研修の目的や内容のブリーフィングと、事前に事業や組織の現状、マネジメント能力の現状を把握するために、コーディネーターとの個別ヒアリング(60分程度)を実施した。各団体の課題の傾向をつかみ、プログラムの設計に役立てるほか、本研修が、その後の事業運営、組織運営にどのような影響があったかを比較することに役立てる。

### 【実施期間】

2015年1月20日(火)～2015年1月23日(金)

・所要時間は、1団体につき1時間～1時間半程度。

### 【ヒアリング対象】

本研修の参加者全員(1団体につき2名)

### 【場所】

各7団体の事務所、NPO法人ETIC.オフィス、Skypeなど

### 【主なヒアリングの内容】

- ・事業の現状、中長期的な目標、課題意識
- ・組織の現状、中長期的に起こしたい変化、課題意識
- ・今回の研修に参加することで、どのような変化を起こしたいか
- ・今回の研修テーマについて話したい・聞きたいこと
  - ①強い事業・サービスを作る
  - ②理事会の活用
  - ③組織のパフォーマンスを高める
  - ④行政や企業を巻き込んだインパクトの拡大
  - ⑤経営者自身のリーダーシップの進化
  - ⑥人材の採用と育成
- ・その他、話したい・聞きたいテーマ

## 2.5 事前ヒアリング調査結果

本節では事前ヒアリング調査で参加者から聴取した意見を取りまとめた。

### ① 強い事業・サービスを作る

#### ➤ 事業の量的・質的展開について

- ・ ビジネスモデルが明確にあるため、これからはどのように事業を伸ばしていくかが課題である。また、研修内容については、スケールアウトよりもスケールアップを目指し、単価を上げることなどを目指して考えていく必要がある。成長・拡大期にスピーディーに事業を展開していける組織とできない組織の違いについて、他団体の考えを含めていろいろな方に話を伺いたい。
- ・ 事業をスケールアウトする段階で、スケールアウトを担えるバックオフィスが必要。事業やサービス作りに関してはこれまで取り組んできており、今はいかにそれらをスケールアウトするか、という段階にいる。スケールが一気に広がればよいが、計画通りにいかず収益が上がらなかった場合、人件費などのコストがかかるだけで、経営的に厳しい状態に追い込まれてしまうといった現状に陥る。スケールアウトを実現するためにバックオフィスを担える人材が必要である。

#### ➤ 組織のビジョンに結びついた事業の必要性

- ・ 各事業は、現場レベルでは順調であるが、組織全体のビジョンを **KPI** として明確化する必要があると考えている。各事業が組織全体にどのように結びつき、どのようなことを達成していくことで組織としてよい方向に向かうのか、という道筋を明らかにしておくべきだと考えている。今回の研修を経た上で、ビジョンの中間 **KPI** を作成したいと思っている。
- ・ ミッションと事業が直結していない。事業の強みの生かしたまま、ミッションを実現できるような経営方針を具体的に見出したいと考えている。

### ② 理事会の活用

- ・ 理事会の活用について、最大限活用できているかどうか、どのように活用していけばよいか分からない。理事やアドバイザーは、現場に行かない限りアドバイスできない、ということが悩みになっており、課題である。
- ・ 会議と理事会を切り分ける方法を探りたい。理事が団体内部の人間であるため、理事会といえるものを実施できていない。理事が組織のさまざまな会議に出席しており、会議と理事会の切り分けができていない、それについてどのようにしていけばよいか知りたい。

- ・ ビジネスモデルが固まってきている中で、これからの課題は組織内部をどのように作っていくかの段階にある。そのために理事会をいかに活用していくのかについて、組織としては関心が高い。

### ③ 組織のパフォーマンスを高める

- 組織に方向性を与える明確な目標設定の必要性
  - ・ 意思決定の根拠となる明確な目標共有が必要である。団体で実施している経営ミーティングにおいて、事業部長が責任を持って意思決定をできていないことが課題として挙げられる。その背景には、中長期のビジョンが固まっていないということもあると考えられる。また、ステージの変化に伴って、組織に関わる人数と事業数が増加し、それにより生じた課題である。
  - ・ スタッフだけでなく、経営者も現場を運営することで精一杯なのが現状である。組織の未来を考えたり、営業に行ったりとする時間が確保できていない。そのため、組織の未来として中長期計画のブラッシュアップもまだ甘く、自治体との連携なども進んでいない。社会起業家支援プログラムなどに参加して、強引にでも考える機会を与えられればまだいいが、そのような機会にも恵まれていない。
- 人材のマネジメント
  - ・ 現段階では人材マネジメントに関しては、指摘されたことをマニュアルに落とし込んでいる状態である。人材マネジメントに関しては困難を感じている。
  - ・ 組織の拡大による経営陣と現場の意思疎通の変化が大きな課題である。組織に関わるスタッフ数が増えてきて、組織が大きく変わってきているのが現段階である。組織が拡大したことで、経営陣の意思決定が現場に伝わりにくく、現場との齟齬が生じてしまうのが課題である。まずは経営陣のメッセージが現場に届くような制度設計を考えていく予定である。
  - ・ 資金繰りを安定させるための計画が必要である。これまでは、組織の経営構造や計画自体がまとまっておらず、自転車操業の状態であった。

### ④ 行政や企業を巻き込んだインパクトの拡大

- ・ 行政との連携が進んでいない。また、それ以外の事業拡大案が思い浮かばないため、閉塞感を抱いている。
- ・ 行政との連携の取り組みは開始している。これからは、法人提携も積極的に取り組んでい

きたいと思っている。

- ・ 活動地域の住人、企業、NPO など、組織に関わるステークホルダーが多くなってきた。そのため、マネジメントが非常に複雑化してきている。集めた寄付をどのように使うのか、どのような成果を上げていくのかなど、きちんとマネジメントできないと意図していない方向に巻き込まれてしまうため、それをいかに回避していくのかについて考えたい。

#### ⑤ 経営者自身のリーダーシップの進化

- ・ 経営者には、スタッフと共に課題を乗り越えるための制度設計のスキルが必要である。組織のビジョンを追求する際に直面する困難について、経営者である自分自身にはよく見えているが、組織をまとめることに精一杯で、スタッフと共有できていない。困難を乗り越えるためには、スタッフで困難を共有する大切さを実感している。困難を共有し、それを乗り越えるためにどのような道筋を描いていくのか、というプロセスに踏み出すための制度設計をしているところである。この制度設計を担う能力が経営者には必要だと思っている。

#### ⑥ 人材の採用と育成

##### ➤ 人材の採用について

- ・ スタッフの役割が複雑化してきているからこそ、各自が役割を認識し、その役割を果たしていけるような組織にしていきたい。例えば、ミーティングを、各自適切な判断をした上で、その判断を確認する場にしていきたい。しかし、今はそれに困難を感じているのが現状である。
- ・ 単純に人手不足も問題である。雇用を行うことも初めてで、どのようにすべきなのかというマニュアルもない状態である。
- ・ 人材採用に関して、これまでは現場における精鋭を増員してきたが、これからは営業や経理、経営も担えるような経営層やバックオフィスを強化する必要があると思っている。このような人材の獲得において、今団体にいる中心的なスタッフを育成するか、外部から新たに人材を採用するかという点に関して検討中である。

##### ➤ 人材の育成について

- ・ スタッフがそれぞれの業務のプロフェッショナルとして、仕事の効率性をいかに高めていくのが課題である。
- ・ スタッフのキャリアを考えることが必要である。スタッフがキャリアステップを描ける組織にし

たい。理想は、団体に長く勤めていても転職するといった時にキャリアアップに繋がるステップが描けるような組織にしたい。

## 第二部

### 3. 合同宿泊研修における講義内容

本項目では、合同宿泊研修における講義内容を取りまとめた。

#### ● 合同宿泊研修プログラム

日程： 2015年1月29日（木）・30日（金）

会場： 国際文化会館（東京都港区六本木5-11-16）

1日目		
9:40～10:00	受付	
10:00～12:00	チェックイン（自己紹介と、課題の整理・共有）	
12:00～13:20	昼食	
13:20～16:10	セッション① 強い事業・サービスを作る メンター：石川 治江氏（NPO 法人ケア・センターやわらぎ 代表理事）	
16:10～16:30	休憩	
16:30～18:40	セッション② 組織のパフォーマンスを高める マネジメント メンター：田嶋 雅美氏 （株式会社フランチャイズアドバンテ ージ 代表取締役）	セッション③ 理事会の活用 メンター：石川 治江氏 （NPO 法人ケア・センターやわらぎ 代表理事）
18:40～19:00	休憩	
19:00～20:50	セッション④ 行政や企業を巻き込んだインパクトの拡大 メンター：石川 治江氏、NPO 法人 ETIC. 宮城 治男、山内 幸治	
20:50～21:00	事務連絡	
2日目 研修会場はすべて西館4階 セミナー403・404室		
9:20	集合	
9:30～12:30	セッション⑤ 経営者自身のリーダーシップの進化 講師：株式会社ウエイクアップ	
12:30～13:30	昼食	

13:30～15:30	参加者同士によるディスカッション
15:30～16:30	セッション⑥ 人材の採用と育成 講師：柳澤 大輔氏（面白法人カヤック 代表取締役）
16:30～17:30	まとめと振り返り
17:30～18:00	アンケート記入・事務連絡

### 3.1 講師紹介

それぞれの講座テーマにおいて、経験のある専門家及び先輩経営者に講師を依頼した。

#### 石川 治江 氏／NPO 法人ケア・センターやわらぎ 代表理事

1947年、東京都にて生れる。福祉の世界に入る以前は、外資系企業の秘書をはじめ、居酒屋、喫茶店、手袖工房などさまざまな職種を経験した。あるとき、車椅子で国鉄に乗車するためには2日前から申請が必要という事実を知り、エレベーター設置運動に取り組み始める。1978年、生活支援ボランティア組織を発足し、1987年には継続して長い間行える在宅ケアの仕組みを構築するために、全国初24時間365日の在宅福祉サービスを提供するケア・センター「やわらぎ」を設立した。99年にNPO法人化、代表理事を務め現在に至る。その他にも98年社会福祉法人「にんじんの会」を設立。従来の福祉のコンセプトである「困っている人を助ける福祉」を「当たり前」に暮らすための仕組みづくりへ変革するべく活動をしている。



#### 田嶋 雅美 氏／

#### 株式会社フランチャイズアドバンテージ 代表取締役社長

経営コンサルタント。1996年にチェーンビジネスの経営コンサルティングを手がけるフランチャイズアドバンテージ(東京都港区)を設立し、小売・外食・サービスなど多数のチェーン本部のチェーンシステム構築をサポートしている。聖徳大学人文学部現代ビジネス学科客員教授、中小企業庁「創業・ベンチャー国民フォーラム」幹事、経済産業省「コミュニティビジネスノウハウ移転事業」委員などを務める。



### 柳澤 大輔 氏／面白法人カヤック 代表取締役

1974年香港生まれ。慶應義塾大学環境情報学部卒業後、ソニー・ミュージックエンタテインメントに入社。1998年、学生時代の友人と共に面白法人カヤックを設立。本社を置く鎌倉初の上場企業として、オリジナリティあるWebサイト、スマートフォンアプリ、ソーシャルゲームなどのコンテンツを発信する。100以上の企画のクリエイティブディレクターを務める傍ら、2012年カンヌライオンズ 国際クリエイティビティ・フェスティバル、2010年東京インタラクティブ・アド・アワード、2009～2014年Yahoo! JAPAN インターネットクリエイティブアワードなど各種Web広告賞で審査員も歴任。著書に「面白法人カヤック 会社案内」(プレジデント社)、「アイデアは考えるな」(日経BP社)など。ユニークな人事制度(サイコロ給、スマイル給)や、ワークスタイル(旅する支社)を発信し、「面白法人」というキャッチコピーのもと新しい会社のスタイルに挑戦中。



### 宮城 治男／NPO 法人 ETIC. 代表理事

早大在学中の1993年、学生起業家支援の全国ネットワーク組織として創設。以来、若い世代が自ら社会に働きかけ、仕事を生み出していく起業家型リーダーの育成に取り組み、これまで約400名の起業家を輩出。1996年より中小・ベンチャー企業やNPOに学生が参画する長期実践型インターンシッププログラムを事業化。2001年ETIC.ソーシャルベンチャーセンターを設立し、社会起業家育成のための支援をスタート。以降日本初のソーシャルベンチャーのビジネスプランコンテストSTYLE、NEC社会起業塾等を手がける。04年からは地域における人材育成支援のチャレンジ・コミュニティ・プロジェクトを開始。現在全国30地域で展開中。2011年からは震災復興支援にも注力し、50のプロジェクトにリーダーを送り込み、コミュニティ再生、産業復興等の支援に取り組む。



### 山内 幸治／NPO 法人 ETIC. 事業統括ディレクター

1997年にETIC.に参画し、長期実践型インターンシップを事業化。早稲田大学やNEC、経済産業省などさまざまな機関と連携し、若者がチャレンジしていく環境づくりに取り組んできた。東日本震災からの復興に取り組む人たちの後方支援を担うため2011年3月14日に「震災復興リーダー支援プロジェクト」を発足。同年5月より復興リーダーの「右腕派遣プログラム」や「みちのく復興インターンシップ」、「みちのく復興事業パートナーズ」など、復興に関わる多数の事業を手がけている。





## 【株式会社ウエイクアップ】

「経営者自身のリーダーシップの進化」をテーマとしたセッションおよびリーダーシップ・サーベイ「The Leadership Circle®」の実施において、ご協力いただいています。

# WAKE UP



### 株式会社ウエイクアップについて

私たちウエイクアップは、個人とその個人からなるあらゆるシステム＝関係性（パートナーシップ、チーム、組織、コミュニティなど）がそれぞれ持っている自らの可能性に目覚める機会を提供しつつ、それを可能とする人材を社会に輩出しています。

こうした個人がそれぞれの持ち場で生き活きと活躍することで、こうした‘可能性に対する目覚め’が、まるで波紋のように個人、組織、そして社会に広がっていくことをイメージしています。

そしてその先に、すべての存在が本来的に持っているあらゆる可能性が最大限に発揮され活かされる社会の到来を、私たちウエイクアップは夢見ています。

私たちウエイクアップは、「Co-Active®（コーアクティブ）」「ORSC® Organization & Relationship Systems Coaching®」「The Leadership Circle®」の3つのアプローチを統合的に活用して、個人、組織、そして社会が、それぞれの可能性に目覚める機会を提供していきます。

### 井上 奈緒 氏／株式会社ウエイクアップ ディレクター、TLC ジャパン CLO

ORSCC、PCC、CPCC、TLC 認定プラクティショナー、TCI 認定 TDA 認定プラクティショナー

東京大学農学部農芸化学科卒業、東京大学大学院農学系研究科修士課程修了。同年、日本リーバ B.V.（現ユニリーバ・ジャパン株式会社）に入社。消費財のマーケティングと消費者理解で国内、アジア、グローバルのプロジェクトに従事。独立後は、地球上のあらゆる存在の多様性があるままに輝くことを願い、個人やチームのリーダーシップの目覚めと成長を支援するコーチング中心に活動。また、CRR ジャパンのファカルティ、TLC 認定ワークショップリーダーとしてコーチや実践家の育成にも力を注いでいる。リーダーシップや関係性に関して、日本に流れている智慧を海外に伝え、他国の文化にある智慧と交流するプログラムで、国内外でワークショップを行っている。



澤田 泰子 氏／株式会社ウエイクアップ ディレクター

ACC、CPCC、TLC 認定プラクティショナー

東京大学教養学部、オクスフォード大学難民研究プログラム、シラキ  
ュース大学大学院国際関係論学科修士課程修了。国連難民高等  
弁務官事務所 (UNHCR) 在グルジア事務所、国連人道問題調整事  
務所 (OCHA) 欧州本部、在インドネシア事務所、ニューヨーク本部  
勤務。直近の 8 年間はフィールド支援担当官・人事担当官として本  
部・現地事務所職員の人事・採用を行なう。国際協力・人道・開発援  
助分野での人材・組織育成に関心があり、2014 年 5 月から休職し、  
株式会社ウエイクアップ勤務。



## 3.2 セッション①「強い事業・サービスを作る」

### 【講師】

石川 治江 氏(NPO 法人ケア・センター やわらぎ 代表理事)

### 【日時】

2015年1月29日(木)13:20~16:10

### 【タイムライン】

13:20~13:30 講師紹介

13:30~14:00 マネジメントに関する講義

14:00~14:30 「問題の構造学」概要説明

14:30~15:40 システム・アプローチを用いたワーク

15:40~16:10 個別相談

### 【ファシリテーター】

NPO 法人 ETIC. 加勢 雅善

### 【概要】

まず、マネジメントに関する講義を行った。そこでは、従来のマネジメント論において対象にされてきた、ヒト、モノ、カネ、情報に加え、「目的」を取りあげ、その重要性について説明した。次に、「問題の構造学」で取り上げられているシステム思考を基にした問題解決アプローチ(システム・アプローチ)に関する講義を参加者に対して行った。まず、「問題の構造学」を理解するための基本的な概念等について説明した。その後、参加者たちは、システム・アプローチを元に、具体的な事例に対し、システム・アプローチを適用するワークに取り組んだ。

参加者たちは、NPO 等の本来の存在意義である社会的なインパクトの創出や課題解決に繋がる強い事業・サービスを作るために、「目的」をマネジメントの対象にすることの重要性を再確認し、さらにその過程で組織が直面する問題に対して、効率的で効果的に解決していく方法論としてシステム・アプローチについて学んだ。



#### 【詳細】

- マネジメントに関する講義(参考文献:石川治江「マネジメントとは」、付録 6.1.2)
  - マネジメントの対象とは？
    - ・ ヒト、モノ、カネ、情報、「目的」の五つ。
    - ・ ヒト、モノ、カネ、情報がマネジメントの対象になることは基本。それに加え、「目的」も重要である。
  - 「目的」の重要性
    - ・ 何のためにその仕事をするのか、何のために活動するのか。それを考えなければ、ビジョンも掲げられない。それゆえ、組織としてミッションを掲げていくことが必要である。
    - ・ 何のために活動していくのかという想いは年を経ると薄れてくる。そうした内的要因に加え、世の中に周知されると、投資家による投資の申し出や、政治家による選挙への出馬の誘いなどといった外部からの誘惑が現れてくる。そうした時に、何のためにこの活動を始めたのかという軸がないと姿勢がぶれてしまう。
- 「問題の構造学」の概要説明
  - 問題の構造学(参考文献:佐藤充一「問題の構造学」)

問題の構造学とは、問題解決のためにシステム思考を用いる方法論である。

    - ・ システム思考とは、問題を構造的に捉え明確化し、その原因を探し出し、問題解決の根本を解き明かすことに適した考え方である。
    - ・ システムの概念は、おおまかにまとめると、「複数の要素からなる活動体」である。

➤ 問題とは？

- ・ 問題とは、あるべき姿(目標)と現状があり、その間のギャップのこと。つまり、あるべき姿がないと問題自体が存在しえない。さらに換言するならば、あるべき姿がなければ問題そのものがない。そしてそのあるべき姿に行くために対応策を考えるのが経営者である。

➤ 問題と問題点

- ・ 問題と問題点は違う。結果として起こったことが問題であり、問題の原因の中に問題点がある。

＜問題と問題点の例＞

問題:「1億円の売上げを上げたいが、今は5千万円しか売上げがない。」

問題点:魅力がない、宣伝ができていない、人が足りない、コストが高い、売り場がない、生産が追い付いていない、お金がない、ニーズがない、やる気がない、戦略がない、商品そのものが悪い、等

- ・ 問題点を挙げる。そしてその問題点を解決できるものと、できないものに分類する。気候変動や為替変動などといった自分たちでは解決できない問題点もある。分類したら、解決できる問題点に優先順位を付ける。

➤ 問題の種類（考えられる問題のパターン）

- ・ 上記のような、既に問題が起きてしまっている「発生型の問題」の他にも、自ら問題を探し出す「探索型の問題」、組織の一步先を見据えて問題を措定する「設定型の問題」がある。

● 問題解決アプローチ(システム・アプローチ)の概要説明とワーク

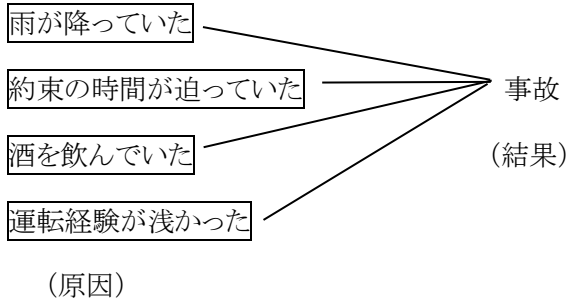
➤ システム・アプローチの前提

- ・ 問題を複数の要素の絡み合いによって成り立っている論理のシステムとして捉える(問題の構造化)。
- ・ 問題が起こった順序は、原因→問題→対策(時系列分析)であるが、問題解決の手順は、問題→原因→対策(論理分析)である。

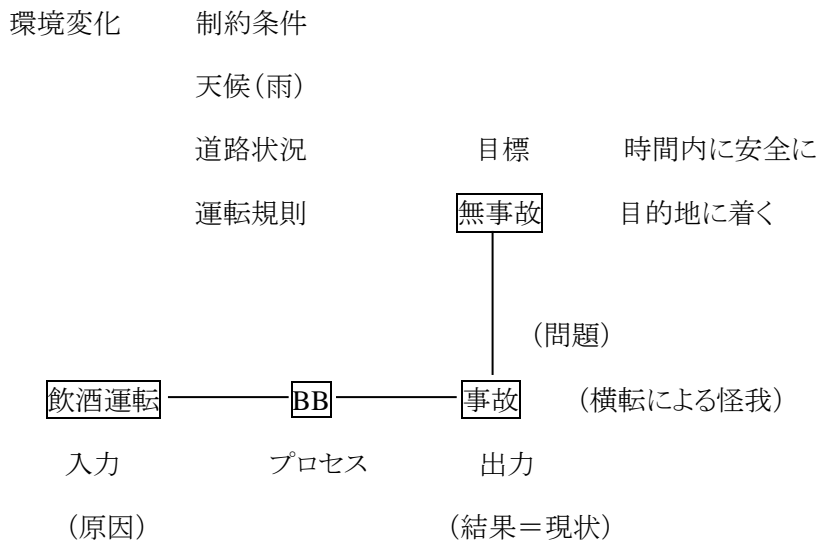
<システム・アプローチの具体例(題材:交通事故)>

(参考文献:石川治江「交通事故立教大学問題の構造学事例」、付録 VI-1)

よくあるパターン(単線的な因果関係)



システム・アプローチ



対策(フィードバック)

- ・ 例示されている問題は、事故が起きてしまったことである。この問題を解決するためにシステム・アプローチを用いる。
  - ①まず、目標を設定し、問題を明確にする。
  - ②問題に潜む問題点を洗い出す。ここでは問題点の総体をブラックボックス(BB)と表現し、その中身の例として「雨が降っていた」「約束の時間が迫っていた」「酒を飲んでいて」「運転経験が浅かった」などが挙げられている。講義では、それ以外の問題点も参加者は列挙した。
  - ③その上で、自分で解決できる問題点を原因、それ以外の解決しがたい問題点を制約

条件に分類する。

④そして、制約条件の中で、処置がとれるものを探す。

⑤さらに、処置がとれるものの中から処置をとる必要のあるものを選択する。

- ・ すなわち、システム・アプローチにおける問題の基本構造は、「目標」とブラックボックスにおいて原因から選り分けられた「制約条件」によって決まる。
- ・ 以上のようなシステム・アプローチにおける基本的な思考のプロセスを、ワークを通して参加者たちは体験した。
- ・ 目標を「組織の達成すべき事柄」・「到達すべきレベルを示したもの」・「目的(ミッション)を今年度どの程度達成するかを数量的に表したもの」、制約条件を「目標達成を阻害する組織を取り巻く客観的事実」に互換し、強い事業・サービスを作る過程で発生する組織の問題解決にシステム・アプローチを適用していくことを促した。



#### ● 質疑応答

Q. あるべき姿があり、それに沿った目的があると思うが、目的は変更してはならないものなのか。目的に齟齬を感じ始めた時、どうすればよいか。

A. 目的も理念も変えてよい。変える際の要因は、内的なものと外的なものに分類できる。外的な要因は問題の構造学でいうと、制約条件にあたる。内的な要因は問題点にあたる。外的な要因は多く存在し、それによって組織の目的を変更したり、組織自体が破産しりすることはよく起こる。例えば、介護保険制度を拠り所にした組織は、制度が変更するとそれまでのやり方では成り立たなくなる。

Q. 組織の規模によって、外的な要因と内的な要因の区別は変化していくと思うが、それにはどう向き合えばよいか。

A.この問題に普遍的な答えはない。その際に悩み抜いた方がよい。



### 3.3 セッション②「組織のパフォーマンスを高めるマネジメント」

#### 【講師】

田嶋 雅美 氏(株式会社フランチャイズアドバンテージ 代表取締役)

#### 【日時】

2015年1月29日(木)16:30～18:40

#### 【タイムライン】

16:30～16:40 講師紹介

16:40～18:40 各団体の課題の共有と問答

#### 【参加者】

NPO 法人 ADDS 加藤 愛理

NPO 法人かものはし 本木 恵介

NPO 法人クロスフィールズ 小沼 大地

日本ブラインドサッカー協会 松崎 英吾

NPO 法人ノーベル 上田 綾子

NPO 法人マドレボニータ 吉岡 マコ

株式会社ワーク・イングリッシュ 山田 貴子

#### 【ファシリテーター】

NPO 法人 ETIC. 番野 智行

#### 【概要】

参加した団体それぞれが業務形態や組織構造において特色を有している。そのため、マネジメントに関して団体ごとに異なる課題を抱えている。それらを講師や参加者と共有、講師が団体に応じた解決策を提案した。

## 【詳細】

### ● スタッフの評価、育成について

Q: スタッフの評価基準が曖昧である。今は評価基準を明記したマニュアルを作成している段階である。また、スタッフの育成は、マニュアルがある訳ではなく、スタッフに合わせた属人的な教育をしている。そのような状況であるため、スタッフの3年後、5年後のキャリアが不安である。どのようなキャリアパスをスタッフに提供していけばよいか。

A: スタッフのキャリアがどうなっていくのか不安と言うが、それは会社が3年後、5年後どうなっていくのかという話と関わるので、スタッフにキャリアパスを提供してもその不安が消えることはない。保証できないキャリアパスを言いすぎたら詐欺師になる。とはいえ、キャリアのビジョンは語らないといけない。答えは簡単で、評価基準に関しては、今は作成中なのでまだ不明であるとスタッフにはっきり言う。ただ、半期に一回進捗状況や考え方について共有したり、評価基準に対して意見をもらったりするとよい。また、例として、スタッフそれぞれのキャリアを3年以内に決定するという方針を示し、守るキャリアと実績を積むキャリアと新しいものをつかむキャリアの3つの選択肢をスタッフに提示する。そうすれば、少なくとも3年間はスタッフそれぞれのキャリアパスは担保される。



Q: スタッフ個人がやりたいことと組織が目指している方向性にギャップがある。しかし、スタッフたちは有能なので、能力を生かして組織で活躍してほしい。どうすればよいか。

A: スタッフがやりたいことだけをやっていても組織は成り立たないので、やるべきことはやらせる。やるべきことをした後は自分のやりたいことができる、と諭すことで、能力を生かして活躍できるようにする。しかし、本音を言うと、経営者よりも下の層のスタッフはやりたいことの方角性がはっきりしていないので、そのうち彼らの方角性は変わる。すなわち、組織の目指す方向性に向かうことになる。それでも方向性を変えない人がいたら、試しに仕事を任せてあげるなどといった対処の仕方をすればよいと思う。

Q: 経営者を中心に現場を運営してきたが、規模が大きくなり、トップダウンでは運営できないようになってきた。しかし、スタッフは指示がないと動かない状態である。そうした中で、自発的にスタッフが働くようになるにはどうしたらよいか。

A: B2C のサービスを提供している団体であるなら、現場第一主義でマネジメントをしたほうがよい。現場から離れている経営者などのトップ層は数を少なくし、現場で自発的に働けるスタッフをたくさん育成したほうがよい。スタッフに、経営者が責任を持つべきマネジメント全てを教える必要はないと思う。現場で働くスタッフには、気持ちと知識をどの程度習得させるかのほうが重要である。それらを共有するために、まず知識を蓄積・整理し、スタッフに研修する機会を提供するとよい。

Q: 自団体のサービスを現場で提供している 50 代のスタッフたちに経理を任せているが、IT リテラシーがなく、ミスが多い。どうしたらよいか。

A: B2C のサービスを提供している団体であるなら、経理は事務職員に任せ、50 代のスタッフたちには現場の知識を共有することを優先したほうがよい。もしスタッフたちが経理をするしかない経営状態なのであれば、なるべく簡単な経理のシステムに変更したほうがよい。口頭で指示をするのでミスが発生する。スタッフに問題の原因を求めるのではなく、チェーン店のように間違えない仕組みを作るべきである。

Q: 人材不足と幹部育成が遅いという課題がある。どうすればよいか。

A: まずは経営の観点から、どこに何人スタッフを配置すればよいか整理しなければいけない。その上で、どのスタッフを育成しなければいけないのか、あるいは新たな人材を雇用しなければいけないのかという点を整理すべきだと思う。そうしたことが明確になってからスタッフのマネジメントをしなければ、投資したにも関わらず、パフォーマンスが上がらず、スタッフが増えただけという状況に陥ってしまう。

#### ● 経営陣の組織内ポジションについて

Q: 自団体の課題はマーケティングにある。B2C のサービスを提供する組織であるため、集客が必須である。これまで情熱だけで活動してきたが、スタッフが増え、組織としてのマネジメントができる仕組みづくりを去年行った。今は、組織マネジメントはスタッフに任せ、経営者である自分は新規顧客の獲得のために営業するというスタイルをとっている。しかし、マネジメントの仕組みとして報告会や経営会議、理事会を実施するようになった今、このスタイルのままではよいかどうか、迷いが生じている。

A: マーケティングと集客が課題であると明確なら、それに専念すればよいと思う。その際に、営業は営業力と営業の質が重要なので、自分の営業量と自分以外による営業を増やしていくことと、質の高い営業を作ることの両方をしなければいけない。経営者は営業に責任を持ち、スタッフはそれを応援するというポジショニングを作る。また、経営者一人でやれることには限界があるので、営業の仕組みも作る。

また、報告会やミーティングは、マネジメントの質を担保できるのなら、例えば 3 か月に 1 回だけ集

中して全てに出席するというような形にしてもよいのではないか。質が落ちてきたと感じたら、経営者が寄り添い、質を戻す。しかし、この行動は効率的に行い、営業に時間を確保する。営業が優先順位の一つでよいと思う。

Q: 自団体の理事は共同創業者と外部団体の方数名で構成されている。その外部の理事たちは現場に行く機会がなく、且つ組織規模が大きくなり、組織の状況や今後の方向性を理解していただくことが難しくなっている。そうした状況で、今は自分たちが定めた目標で進捗確認をしているが、マネジメントがいい加減になってしまっている。理事として厳しい人を入れるべきか、それともこのまま家族経営を重視すべきか、どちらのほうがよいか。

A: これから成長・拡大していくつもりなら、厳しい人を入れるべきである。



### 3.4 セッション③「理事会の活用」

#### 【講師】

石川 治江 氏(NPO 法人ケア・センターやわらぎ 代表理事)

#### 【日時】

2015 年 1 月 29 日(木) 16:30～18:40

#### 【タイムライン】

16:30～17:00 理事会に関する疑問や課題を参加者から列挙

17:00～17:50 理事会の活用について講義

17:50～18:00 休憩

18:00～18:40 理事会の活用について講義

#### 【参加者】

NPO 法人 ADDS 竹内 弓乃

NPO 法人かものはし 朝岡 真央

日本ブラインドサッカー協会 山本 康太

NPO 法人ノーベル 高 亜希

NPO 法人マドレボニータ 高橋 葉子

株式会社ワーク・イングリッシュ 森住 直俊

#### 【ファシリテーター】

NPO 法人 ETIC. 加勢 雅善

#### 【概要】

まず、参加者に理事会に対して抱えている疑問や課題を挙げてもらった。その後、それらの声を踏まえた上で、講師自らの経験を例示しつつ、理事会の活用について講義を行った。

## 【詳細】

### ● 理事会に関する疑問や課題

#### ➤ 参加者の声

- ・ そもそも理事会とは何か、理解が不足している。
- ・ 今まで理事会がなきに等しく、現在ようやく理事会を含めた組織運営をどうしていくか議論が始まった段階である。労務法務の専門家が特に重要で必要になってきていると感じている。
- ・ 理事の人選をどうしたらよいか。どのような人を理事にすべきか知りたい。
- ・ 行政との連携を考えた場合、どのような流れで、どのタイミングで理事の人選をしたらよいか知りたい。
- ・ 現在、開発分野と社会的投資の分野が専門の理事を外部から入れている。さらに弁護士の方を招こうかと考えている。しかし、今の理事会は議論の場になっており、取締役会なのか執行委員会なのかよく分からないと理事から指摘されている。理事会はどうあるべきなのか知りたい。
- ・ 今まで理事会といっても事務局と大して変わらないような運営をしてきた。今年から外部のアドバイザーに来て頂いているが、理事にはどういういった役割を担っていただくべきなのか知りたい。

### ● 理事会の構成に至るまでの流れ

- ・ どのような組織も最初のうちは仲よし同士で運営をしているような状態であり、お金に対してストイックなベンチャーや他の NPO などの外部の人たちをガバナンスに入れることはできていない。
- ・ 事業化すると、行政の委託事業が拡大してきたりすることに伴い、リスクも含めて経営者と現場のスタッフたちだけでは手に負えなくなるだろうという明確な問題意識を持ち始めたりしてくる。闇雲に組織を運営してきた時期と比較して、事業の選択肢がありすぎる状況が生まれてくる。
- ・ 創業期とは違い、様々なことができるという状況下で、優先順位をどうするか、何が価値なのか、ということを経営者や現場のスタッフだけでは判断できなくなってくる。そこに限界を感じる段階になって、ようやく理事会の機能が必要とされる。
- ・ 理事会は、組織の応援団でありながら厳しい意見をいただける場である。理事会は、人選や運営のコストが大きいために負担にはなるが、理事会にコストを割いて損をすることはない。ただ、緊急性がないために後回しになってしまいがちであるため注意が必要である。

## ● 理事の選定

- ・ 問題が発生した時に、理事会で対応できる状態を担保しておくことが必要である。つまり、理事会はリスクと連動していると考えらるべきである。
- ・ その状態を担保するには、組織が危機に直面している時に、組織の当事者として対処する責任を持ち、共に克服してくれる人が理事である必要があり、そのような人を選定することが大切である。顧客として振る舞うような理事は不適切である。
- ・ リスクマネジメントの観点において、組織にとって理事は武器のうちの一つであると考え、経営者や現場のスタッフが対処できない問題に対して対応できる経験や能力を持った人を理事に選定することが重要である。
- ・ 会計や法律の専門性を有する理事も有効だが、理事は総合的な判断ができる人が適任である。アイデアを提供してくれるような経営者はアドバイザーボードとして選定すればよく、リスクマネジメントの観点においては、経験のある経営者を理事にするとよい。
- ・ 理事により経営者を選定することは大切である。哲学的ではあるが、よい経営者とは、善く生きている人である。
- ・ また、組織は社会的責任を持つものであり、仲良し同士で運営していた創業期とは違うことを認識しなければいけない。組織の最高意思決定機関である理事会とそのメンバーである理事も社会的責任を持つことを認識する必要がある。組織のステージに応じて理事を選定することが重要である。
- ・ 理事会に組織内部の人を選定したほうがよい場合もある。理事を補充しなければならない時に内部の人材を理事に選定すると、その人のモチベーションや責任感が上がるため、組織にとって有利である。部下が理事になるのかどうかはトップが決定するしかない。

### <理事選定の例>

組織の現状を鑑み、意思決定のスピードとミニマムのガバナンスを重視した人選をし、理事会を構成。ある程度現場で意思決定できるという体制を保ちながら、広く意見を聞け、且つリスクマネジメントもできるミニマムな体制を作った。一度理事を選定したからといって、それが最終形になるわけではない。組織の変容に合わせ、理事の数を増やす可能性もある。

## ● 反対する理事の説得

- ・ 反対する理事に説明できる能力とデータが必要である。イエスマンを集めた理事会を構成することもできるが、よき批判をしていただくことは重要である。
- ・ 修正や改善をしなければ承認しないと理事が反対する場合は、自分たちの努力やデータが不足していることが大半であるので、それを適切に用意すれば理事会で承認される。

### 3.5 セッション④「行政や企業を巻き込んだインパクトの拡大」

#### 【講師】

石川 治江 氏(NPO 法人ケア・センターやわらぎ 代表理事)

宮城 治男(NPO 法人 ETIC. 代表理事)

山内 幸治(NPO 法人 ETIC. 事業統括ディレクター)

#### 【日時】

2015 年 1 月 29 日(木) 19:00～20:50

#### 【タイムライン】

19:00～20:50 行政や企業との連携に関する問題の共有と討論

#### 【概要】

行政・企業との連携に至るプロセスについて、各団体が抱えている問題を共有し、その具体的なケースに則して、講師を含めた参加者全員で議論した。





## 【詳細】

Q: 自団体の活動に、自治体の方が賛同してくれたことで委託事業の予算が取れた。事業を展開している地域での反響も大きかった。この成果が認められ、来年は提供する講座回数を今年の2倍に増やす上に、自治体職員研修も依頼されており、その地域に活動がさらに根づいていけばと考えている。この成功は、理解のある自治体職員がいてくれたからこそ実った部分が大きいのと思う。こうした自治体との連携を普遍的に実現するにはどうすべきか。

A:

- ・ 自治体は今のところ資金面で援助してくれているようだが、委託事業の予算枠が削減されると、行政はお金を出さなくなる可能性が高い。そうなった場合にどうするのか、何を目標にするのかを考えることが重要である。自治体と連携しながら顧客を開拓しつつ、組織に合ったプランを作って、新たな顧客を誘導するなどの戦略が必要である。
- ・ 活動を広げるためには、どのような営業ツールを作り、どのような目的でやるかを決める必要がある。例えば、大学と組んでプログラムを開発し、そのシンポジウムを大学で実施し、ビラを配布したりすればいくつかの自治体から問い合わせが来ることもある。
- ・ 自治体と連携して何度か講座を実施するうちに、自団体だけで実施できたら自主事業として展開するようにする。そうした面についても考えておく必要がある。
- ・ 行政とは連携すればよいというものではない。助成金は毒にも薬にもなるものである。ニーズがあるから答えるのではなく、ミッションを達成するために、中長期的にどう行政と連携すればよいのか考えることが必要である。例えば、行政に後援してもらう形や、委託事業として展開する形などといった様々な事業展開の絵を描きながら行政と連携する。そこまで考え抜いて準備をすると行政が団体を侮ることはなくなるし、ミッションに沿わない期待をされることや、市場が壊れることを防げることができる。行政との連携を仕掛ける場合は、よく考えて実行しなければ途中で引き返せない状態になることを認識することが必要である。

Q: 団体の収入にはならないが、行政との連携の話が持ち上がっている。どうしたらよいか。

A:

- ・ 儲からないが社会的インパクト拡大のために攻めるという観点で行政と連携することは考えたほうが、戦略が描けていないと中途半端になってしまう。また、連携することが決定した際のお金のもらい方の工夫にも影響するため、連携が継続する構造を描いた上で、どのような連携の形がよいのか考えることが重要である。

Q: 行政との連携は、企業連携のスキルと異なるものが必要になると思うが、それは組織の代表が持つべきなのか、それともそれを専門にする人材を育成したほうがよいのか。

A:

- ・ 代表以外の営業マンが営業に行けるのかもしれないが、官公庁をリードするような文脈であればトップが行かざるを得ない。難易度や利益、インパクトなどとの兼ね合いで決定するとよい。
- ・ 事業によってはそもそも行政営業が難しいものもあると思う。行政は様々な団体の営業が集まるところだから、自団体に問い合わせが殺到するくらいの優位性を持っていないと行政への営業は難しい。行政と無理に連携するよりも、自団体と付き合いのあるところと連携する状態が望ましいのではないか。だから、今ある実績をもって、連携するターゲットを行政に限らず探したり、ネットワークがあるようなところを探す、といった方向性をとるべきである。



Q: 自団体に費用を賄えない調査研究を実施するには、どうすればよいか。

A:

- ・ 省庁などのウェブサイトをチェックしていると調査研究の公募が提示されている場合があるので、そこで団体が必要とする調査研究のテーマと一致する公募を見つけ、応募をするとよい。
- ・ 行政連携のために経営者が覚えておくべきスケジュールは、財務省が概算要求を9月に出すため、8月上旬までに各省は次年度の予算戦略を出さなければならず、その前の仕込みとして、各省は年度が変わる時期から次年度の予算に向けて戦略を描きだし、6月に根回しをし、8月末に財務省に出すという行政予算作成の流れである。

Q: 調査研究をうまく活用するとはどういうことか。

A:

- ・ 調査研究とは、自団体の社会的インパクト拡大のための戦略を確認する機会でもある。行政が公募する調査研究の仕事は、自団体の金銭的資産が蓄積されるものではなく、あくまでそうした組織への還元も含んだ社会的投資であることを認識することが重要である。
- ・ 組織内に調査専門の人材がいるかどうかは問題ではない。社会的インパクトを計るための実証実験として行政が公募する調査に応募し、調査を実施すべきである。件数をこなすだけで終わってしまうような調査のための調査にならないように、実証実験であることに重きを置いて実施しなければいけない。量よりも質を重視すべきである。

### 3.6 セッション⑤「経営者自身のリーダーシップの進化」

本節の詳細については、「4. 360 度評価を活用したリーダーシップ開発」の「4.2 合同宿泊研修における講義内容」を参照されたい。

#### 【講師】

井上 奈緒 氏(株式会社株式会社ウエイクアップ ディレクター、TLC ジャパン CLO/ORSCC、PCC、CPCC、TLC 認定プラクティショナー、TCI 認定 TDA 認定プラクティショナー)

澤田 泰子 氏(株式会社株式会社ウエイクアップ ディレクター/ACC、CPCC、TLC 認定プラクティショナー)

#### 【日時】

2015 年 1 月 30 日(金)9:30~12:30

#### 【タイムライン】

9:30~10:30 リーダーシップとは何か

10:30~11:30 リアクティブとクリエイティブについて

11:30~12:30 ザ・リーダーシップ・サークル プロファイル(LCP)について



## 【概要】

リーダーシップとは何かについて、参加者たちと議論し、そのステレオタイプを洗い出した上で、株式会社ウエイクアップが考えるリーダーシップについて解説した。その上で、これから参加者に受けてもらうザ・リーダーシップ・サークル プロファイル(LCP)について、リアクティブとクリエイティブという軸を提示しつつ、説明を行った。

### 3.7 セッション⑥「人材の採用と育成」

講師は1998年に学生時代の友人と共に面白法人カヤックを設立。オリジナリティあるWebサイト、スマートフォンアプリ、ソーシャルゲームなどのコンテンツを発信する。基本給にサイコロの出目の数字をパーセンテージとして掛け、出てきた額を基本給に上乗せして支給するサイコロ給や、社員同士が相手の長所を評価した点を給料明細に記載するスマイル給などといったユニークな人事制度を編み出し、実施している。面白法人カヤックは営利企業ではあるものの、過度に利益を追求しないという志向性を持つ点でソーシャルビジネスを行う組織と類似している。そのため、その評価、育成、採用のノウハウは参加した組織とも親和性のあるもので、参加者たちにとって参考にするべきモデルとなった。

本節の詳細については、講師の要望により割愛する。

#### 【講師】

柳澤 大輔 氏(面白法人カヤック 代表取締役)

#### 【日時】

2015年1月30日(金)15:30～16:30

#### 【タイムライン】

15:30～15:35 講師紹介

15:35～16:30 人材の採用と育成について



### 3.8 参加者同士によるディスカッション①事業について

#### 【日時】

2015年1月30日(金) 13:30～15:30

#### 【タイムライン】

13:30～15:30:事業に関する課題の共有と議論

#### 【参加者】

NPO 法人 ADDS 竹内 弓乃

NPO 法人かものはし 朝岡 真央

NPO 法人クロスフィールズ 小沼 大地

NPO 法人クロスフィールズ 松島 由佳

日本ブラインドサッカー協会 山本 康太

NPO 法人ノーベル 高 亜希

NPO 法人マドレボニータ 高橋 葉子

#### 【ファシリテーター】

NPO 法人 ETIC. 宮城 治男、番野 智行、加勢 雅善

#### 【概要】

各団体の事業にまつわる課題を持ち寄り、具体例を挙げながら議論した。事業規模の拡大を目指す、成長・拡大期にあたる各団体は、それに伴う事業計画の作成、組織体制の見直し、人員の増加に伴い生じる経営者層と現場の齟齬といった問題を抱えていることが見えてきた。

#### 【詳細】

##### ● 事業計画作成のプロセス

Q:今現在は代表が事業計画を作成し、見直しをしている。誰がどこまでどのように事業計画を決めていくべきなのか。また、事業計画の何をどこまでどのスタッフに共有すればよいか悩んでいる。

A: 自団体では、団体全体の事業計画の前に、各事業部も中期計画を作る。すなわち、トップダウンとボトムアップで事業計画を作る。経営層と現場が同時進行で作成し、その後それらの計画を統合する。それを経営者とマネージャー層が毎年行う。



#### ● 事業部制のメリット

- ・ 事業部制にし、各事業部にある程度決定権を委譲することで、効率化が図れる。また、それによって自分たちのキャパシティにちょうど見合った仕事ができるようになるし、粗利が低い仕事をトップダウンで押し付けられるということはなくなる。
- ・ 事業部単位で組織を運営していくに際して、マネージャーが自律的に動く必要性が生じる。それがマネージャーの育成につながる。

#### ● 経営陣と現場

Q: 新しい委託事業の案件を獲得して組織を成長させようという気概が経営陣にはあると思う。その一方で、現場の人たちの中には保守的な姿勢の人も少なくないように思うのだが、そこで生じる齟齬についてどのように考えていけばよいのか。

A: 人それぞれなので、経営陣だから、現場だからどのような姿勢であるべきだということは一概には言えないが、齟齬やトラブルが生じた場合は経営陣がうまく対処していくことが望ましい。また、経営について考える層と経営については考えない現場といったように切り分けてしまうのも一つの手段である。それでも、スタッフの人数が増えてくると、内部事情を知って経営に関わりたいという現場のスタッフが出てくるかもしれないが、それに対してどのように応じるのかは個別具体的に考えていくしかない。



Q:今までやってきた活動と全く違う事業を始めたり、委託事業を受注したりした時でも、それを受け入れられる組織文化とはいかにして作られるのか。

A:組織や個人として成功体験があるかどうかではないかと思う。成功体験は、自分の中で達成できるのか分からないことを達成できた時に生まれるものである。ただ、それを経験してきた人たちとそうでない人たちとの間にずれが生じてしまうのは避けられない。



#### ● 委託事業と計画

Q:大きな業務委託の依頼が来た時、それによって組織全体の計画が変わってしまう可能性がある。そうした際に依頼を受けるかどうかなどをいかに判断すべきか。

A:組織として、日々活動を積み重ねていく領域と社会の変化に対応していかなければいけない領域があると思う。例えば、震災のような社会の変化が生じた時、自団体は自らのミッションに合うものとして復興活動に取り組んだ。それがミッションに合うから取り組んだのであって、対応できるスキルや素材が組織にもともとあったからというわけではない。もちろん、軸を持って継続的に取り組んでいくことが必要な領域も組織にはあるため、社会の変化に対応することとは別に、そのような活動は中長期計画に基づいて実行していかなければいけないと思う。

Q:その変化に組織が対応するためには？

A:組織のミッションがあり、それをスタッフと共有しているということが重要である。スタッフとミッションを共有しているため、社会の変化に対応して中期計画が変更しても動ける。ミッションを共有してないスタッフがいる場合、そのようなスタッフは決められた仕事を求めているため、社会の変化によって生じた想定外の事業に取り組むことに対して理解できないと思う。また、経

営者は、社会の変化に対応して実施しようとする事業をスタッフにおもしろいものとして提示していく工夫が求められる。また、あくまでも、やるかどうかの意思決定は、その業務を担当することになるスタッフに行ってもらおうとよい。

### 3.9 参加者同士によるディスカッション②組織について

#### 【日時】

2015年1月30日(金) 13:30～15:30

#### 【タイムライン】

16:30～18:40 組織に関する課題の共有と討論

#### 【参加者】

NPO 法人 ADDS 加藤 愛理

NPO 法人かものはし 本木 恵介

日本ブラインドサッカー協会 松崎 英吾

NPO 法人ノーベル 上田 綾子

NPO 法人マドレボニータ 吉岡 マコ

株式会社ワークワーク・イングリッシュ 山田 貴子

株式会社ワークワーク・イングリッシュ 森住 直俊

#### 【ファシリテーター】

NPO 法人 ETIC. 佐々木 健介

#### 【概要】

成長・拡大期にあたる各団体は、組織規模の拡大に伴い、人員の増加が要請されている。そうした共通認識を確認した後、その過程で必然的に生じる組織のさまざまな問題について参加者同士で議論した。

#### 【詳細】

- チームワークを維持するための工夫
  - ・ 自団体は、月例報告会と年に一度の合宿を行っている。報告会は、経営陣のみならず現場スタッフを含んだ全員が持ち回りで司会進行などの役割を担い、運営をしている。それに加え、アワードのシステムを実施している。これは、活動している中でスタッフが共感し

たことや自慢したいエピソードをシートに書いてもらい、それに基づいて議論する。そうすることで、スタッフ同士の価値観をすり合わせるができると考えている。議論したり、自分で考えたりすることでスタッフが育つ。経営者だけが考えるのはよくないのではないかと思う。



- 成長・拡大期の組織と人員の増加

- ▶ アウトソーシングについて

Q:自団体では、専門技術を持っており現場に特化したスタッフが、事務も行っている。ただそのスタッフは事務が得意ではなく、例えば経理に関する入力作業を行っているミスが出てしまう。他のスタッフに事務を頼もうかとも思うが、そのスタッフは事務をやりたくはないと思う。そうした場合、その業務をアウトソーシングしてしまったほうがよいのだろうか。

A:アウトソースするにしても、組織のビジョンに共感していただいた上で、事務を任せるべきである。スタッフを増やすことは必然的に必要になってくると思うが、事務作業をするスタッフが組織のビジョンに共感することを求めることは諦めるべきではない。

- ▶ 役割分化について

- ・ プロジェクト型の組織体制とライン型の組織体制によって役割に対する認識は異なる。役割分担をすることで、スタッフ間に溝が生まれてしまうことがあるので、役割分担を前提にはいけない。例えば、一つのプロジェクトを提案から報告まで何人かのスタッフで行うといった業務形態も織り込んでいくことを、組織体制作りの際に考えていくべきである。

➤ 人材採用について

Q:マネージャーのポジションに誰を配置すべきかを考えている。団体に関わり続けている生え抜きのスタッフを配置すべきか、それとも能力のある人材を外部から新規募集し、採用すべきか。

A:団体で活動してきて、その団体の credo やミッションを共有しているスタッフのほうが望ましいと思う。外部から新しい人材を採用すると、組織の文化に馴染むまでに時間がかかる。また、信頼関係を築いていない場合には、組織の資源を持ち逃げされる可能性もある。

● 組織の広報・営業について

Q:広報や営業のプロセスとは？

A:広報に関しては、例えばどのテレビで発言するのか、といったことを戦略的に考える。また、営業に関しては、まずは組織の理念を営業先の人に語る。そして理念に共感していただけたと感じたら、具体的な話に入っていく。そのためにも、組織の理念をストーリーとしてパッケージ化したものを用意しておくことが大事である。

#### 4. 360 度評価を活用したリーダーシップ開発

- ・本項では、本調査で活用した 360 度評価を活用したリーダーシップ開発について整理する。
- ・本調査では、「経営者自身のリーダーシップの進化」をテーマとしたセッション及びリーダーシップ・サーベイ「ザ・リーダーシップ・サークル®」(以下、TLC と略記)の実施において、株式会社ウエイクアップに協力いただいた。リーダーシップ・サーベイでは、リーダー個人に対する 360 度評価をするザ・リーダーシップ・サークル・プロフィール(以下、LCP と略記)を提供いただいた。

##### 【目的】

NPO 等の経営者に求められるリーダーシップとは何か学ぶ。個別のコーチング等で内省を行い、頭で分かるだけでなく、肚落ちする状態を目指す。

##### 【株式会社ウエイクアップについて】

私たちウエイクアップは、個人とその個人からなるあらゆるシステム＝関係性(パートナーシップ、チーム、組織、コミュニティなど)がそれぞれ持っている自らの可能性に目覚める機会を提供しつつ、それを可能とする人材を社会に輩出しています。



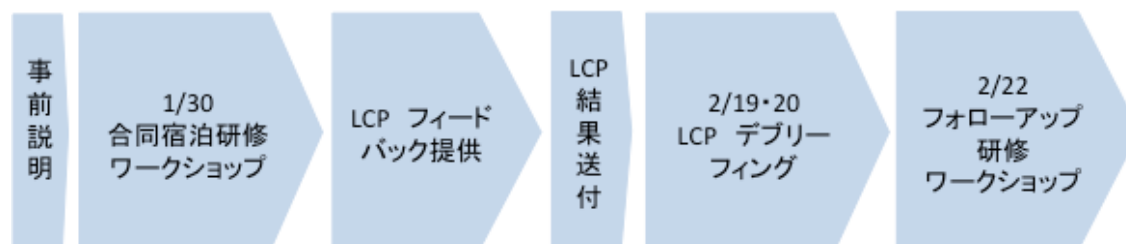
こうした個人がそれぞれの持ち場で生き活きと活躍することで、こうした‘可能性に対する目覚め’が、まるで波紋のように個人、組織、そして社会に広がっていくことをイメージしています。

そしてその先に、すべての存在が本来的に持っているあらゆる可能性が最大限に発揮され活かされる社会の到来を、私たちウエイクアップは夢見ています。

私たちウエイクアップは、「Co-Active®(コアアクティブ)」「ORSC® Organization & Relationship Systems Coaching®」「The Leadership Circle®」の 3 つのアプローチを統合的に活用して、個人、組織、そして社会が、それぞれの可能性に目覚める機会を提供していきます。

(URL: <http://wake-up-group.com/prologue/index.html>; 最終アクセス 2015/3/3)

##### 【本調査におけるリーダーシップ開発の流れ】



上記のような流れで株式会社ウエイクアップに研修を実施していただいた。

まず、合同宿泊研修におけるセッションの1つとして TLC に関する講義を行った。その後、実際に LCP を実施し、参加者自身とフィードバック提供者によるフィードバックを実施した。フィードバックは結果レポートとして取りまとめられて、参加者に送付された。その結果を分析し活用していくために、株式会社ウエイクアップのコーチによるデブリーフィング（一対一のコーチング）を個別に行った。最後にフォローアップ研修で、結果を踏まえて参加者自身のリーダーシップについて理解を深め、今後リーダーシップを発揮するための対話を行った。

#### 4.1 ザ・リーダーシップ・サークル® (TLC) とは

参加者たちが取り組んだ TLC に関する説明は以下(株式会社ウエイクアップのホームページより)。

リーダーシップ・サークル®は、リーダーシップの発揮を阻害している無自覚の思い込みに気づき、向き合うことから意識の変容を起し、今、そしてこれからの時代に求められるリーダーとしての活躍を支援するフィードバックプログラムです。

日々押し寄せる、複雑な、想定外の課題と挑戦の波。この波に翻弄され疲弊するリーダーもいれば、その波をも成長の糧として組織を成功へと導くリーダーも存在します。

様々な形のリーダーシップ・スタイルがあることは既に多く語られています。自分のスタイルを知り、処方箋に書かれたスキルを学んでいくことで、管理職としての能力を向上させることも大切です。

しかしながら、今、リーダーたちは、これまでだれも経験していない課題やチャレンジに直面しています。そのチャレンジに、仲間とともに、或いは率先して足を踏み入れ、すべてから学び、志を見据え続けながら、結果を出すリーダー。このような成長のためには、自らを縛る制限的な思い込みから自由になる、という意識の変容のプロセスが必要です。こうすることで、古い行動パターンから脱却し、持てる可能性をのびのび発揮して、余人をもって変え難いリーダーに成長することか可能になるのです。

私たち、サ・リーダーシップ・サークル®の願いは、組織を成功に導き、ひいては社会全体をよりよい状態に導いていくリーダーがより多く生まれることです。そのために、組織のリーダー達の意識の変容と内面からの本質的な変化を支援し得るこの取り組みに専心しています。

日本で認定を受けたザ・リーダーシップ・サークル®の認定プラクティショナーは、TLC の革新的なフィードバックプログラムとともにリーダーとの本質的な対話、深いレベルのコーチングを行うプロフェッショナルです。

##### <LCP とは>

LCP とは、リーダーシップに関わる「クリエイティブ・リーダーシップ・コンピテンシー」という重要なコンピテンシー及び、その発揮を制限する「リアクティブ傾向」を提示するフィードバック。自分のものの見方や根本的な考え方の理解に役立つ。また、自分のリーダーシップのスタイルが他者にどのような影響を与えているか、についても示唆を与えてくれる。



### <LCPの結果レポート見本>

**⑥** 参加者自身による自己評価、周囲の人たちからのフィードバックをインターネット上で答えるアンケート方式。回答所要時間は約30分。

**⑥** 円形のグラフで結果を表示。多くの結果をわかりやすく表示。

**⑥** グラフの右上側で120°以上の相対的相対値(率)で表示。

結果の傾向は、このように表示されています。

- 自己認識
- 自己評価
- 自己認識
- 自己評価
- 自己認識
- 自己評価
- 自己認識
- 自己評価
- 自己認識
- 自己評価
- 自己認識
- 自己評価

クリエイティブ / リアクティブ

**⑥** 「職人的成長スタイル」を理論的な背景として構築された体系。

⑥ リーダーシップ・スタイルは、人間として音楽演奏の過程がどのようなリーダーシップを求めています。

⑥ 大多数の音楽家を指導しているアクティブな志向とそれによってリアクティブな傾向を自己に、両立している。目標設定の方向性も両立しています。

⑥ このレポートは、高成長のリーダーシップを求めている者からクリエイティブ志向のリーダーの成長を支持します。

**クリエイティブ・リーダーシップ・コンプレックス**

最新のリサーチに基づき、心からのリーダーに求められる18のクリエイティブ・リーダーシップ。

両側を同時に、優れた業績の達成を可能にするためにリーダーに求められる両面を、その両面にある内面的な「思い込み」を反映する得意。

**他者との関わり**

- 他者からの評価
- 他者からの期待
- 他者からの信頼
- 他者からの敬意
- 他者からの尊重
- 他者からの愛護

**自己認識**

- 自己認識のレベル
- 自己認識の広がり
- 自己認識の深さ
- 自己認識の長さ
- 自己認識の幅
- 自己認識の高さ

**自己評価**

- 自己評価のレベル
- 自己評価の広がり
- 自己評価の深さ
- 自己評価の長さ
- 自己評価の幅
- 自己評価の高さ

**他人**

- 他人の期待
- 他人の敬意
- 他人の尊重
- 他人の愛護
- 他人の信頼
- 他人の信頼

ユニバーサル / クリエイティブ / ラジカル / エクセントリック

### <フィードバックとは>

参加者自身による自己評価、及び周囲の人たち(上司、上司の上司、同僚、部下、その他)計10名以上からの評価。インターネット上で答えるアンケート方式。回答所要時間は約30分。

LCP結果レポートには、それぞれのカテゴリーの人がどのような評価をつけたか、匿名の結果が出る。

本調査では、合同宿泊研修のワークショップの後、参加者と参加者が指定したフィードバック提供者に、TLCのオンラインシステムからアンケートの招待メールが送付され、それぞれがオンラインでアンケートに回答した。

LCP結果レポートは、提供されたフィードバックをTLCのシステムで分析した結果である。本調査では、結果レポートは参加者一人ひとりに送付された。

## <LCP 結果レポート送付後のデブリーフィング>

本調査では、LCPの結果を分析・活用するために、コーチとのコーチングを株式会社ウエイクアップにて実施した。

### 【コーチ紹介】

#### 植田 裕子 氏 / TLC 認定プラクティショナー、CTI ジャパントレーナー、CPCC、PCC

米早稲田大学第一文学部卒業。同年、味の素株式会社入社。油脂事業部にて原料購買、事業採算、秘書業務等に従事、2度の育児休職を経て復職。

コアアクティブ・コーチングに出会い、自分の意志で人生を生きていないことに気づき、人生が大きく変わる。自らコーチングのパワフルさを実感したことで、コーチとして生きることを決意。

独立後は、パーソナル・コーチングを中心に、CTI ジャパンのファカルティとしてコーチの養成にも力を注いでいる。「愛は人の自然な成長を促す」を信念に、人が自分の可能性を信じて本当にありたい人生に向かうサポートをしている。



#### 澤田 泰子 氏 / ACC、CPCC、TLC 認定プラクティショナー

東京大学教養学部、オクスフォード大学難民研究プログラム、シラキュース大学大学院国際関係論学科修士課程修了。国連難民高等弁務官事務所 (UNHCR) 在グルジア事務所、国連人道問題調整事務所 (OCHA) 欧州本部、在インドネシア事務所、ニューヨーク本部勤務。直近の8年間はフィールド支援担当官・人事担当官として本部・現地事務所職員の人事・採用を行なう。国際協力・人道・開発援助分野での人材・組織育成に関心があり、2014年5月から休職し、株式会社ウエイクアップ勤務。



### 下田 直人 氏／TLC 認定プラクティショナー、特定社会保険労務士

1974 年生まれ。大学卒業後、一般企業に就職。

その後 28 歳の時に社会保険労務士事務所を開業。企業の人事労務コンサルティングに従事。社会保険労務士として企業にかかわる傍ら、顧問先企業の経営者に対するコーチングも行っている。執筆実績として「嫌われ上司になっても部下に教えたルール」(中経出版)などがある。



### 松本 由美 氏／TLC 認定プラクティショナー、CTI ジャパントレーナー、CPCC

米国オハイオ州マイアミ大学卒業、早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程修了(商学修士)。アメリカでの大学生活を機に、人の多様性や異文化コミュニケーションに高い関心を持つ。以来、企業研修や大学での講義を通じて、一貫して人材教育に携わる。2007 年、コアアクティブ・コーチングに出会い、コアアクティブな関わりが耕す、人の内にある多様性と、その多様性が生み出す可能性に魅了される。“自分の成長と他者への貢献”をテーマに、さまざまなワークショップを通じて、個人や組織のリーダーシップに着目した活動を展開。

仕事や結婚、がん闘病、子育て、介護など、自身の経験を活かし、「いのちの充実感」を大切に、人が喜怒哀楽の経験の先へ踏み出す一歩を応援している。



### 森山 裕二 氏／TLC 認定プラクティショナー、CPCC、PCC

同志社大学卒業後、(株)京都ホテル(現京都ホテルオークラ)において営業マンとして約9年間勤務を経て、関西を事業拠点とする総合学習塾、成基コミュニティグループで人材教育研修、採用の統括責任者を務める。2001年同社の分社に伴い、総務部部長から、野外教育・理科実験教室などの体験学習を事業ドメインとする株式会社キッズランド代表取締役役に就任。その後もグループ内の取締役を兼任しマネジメントに携わる。

「人を勇気づけ、力づけることで活力ある社会を創造する」という自身のコミットメントを前進させていくために、2006年、4月独立。多くのクライアントから「この人のコーチを受けるとなぜか暖かな気持ちと力が湧い



てくる」という評価を得ているコーチ。また、プロコーチであるとともに、スキーのプロコーチというユニークな経歴の持ち主でもある。

#### 山田 亨 氏／TLC 認定プラクティショナー、TLC ジャパンアソシエイツ、CPCC

大阪府立大学大学院農学生命科学研究科修了。農林水産省に約12年間勤務。砂糖、畜産、有機農業など様々な分野でステークホルダー間の利害調整に携わる。独立後は、心の武装解除をテーマに、思考の解放による伸びやかなリーダーシップの発揮をガイド。一人ひとりの多様性がシナジーを起こしていける組織や社会の創出を目指している。



## 4.2 合同宿泊研修における講義内容

### 【講義】

セッション⑤「経営者自身のリーダーシップの進化」

### 【講師】

井上 奈緒 氏

(株式会社株式会社ウエイクアップ ディレクター、TLC ジャパン CLO/ORSCC、PCC、CPCC、TLC 認定プラクティショナー、TCI 認定 TDA 認定プラクティショナー)

澤田 泰子 氏

(株式会社株式会社ウエイクアップ ディレクター/ACC、CPCC、TLC 認定プラクティショナー)

### 【日時】

2015年1月30日(金)9:30～12:30

### 【タイムライン】

9:30～10:30 リーダーシップとは何か

10:30～11:30 リアクティブとクリエイティブについて

11:30～12:30 LCP について

### 【概要】

リーダーシップとは何かについて、参加者たちと議論し、そのステレオタイプを洗い出した上で、株式会社ウエイクアップが考えるリーダーシップについて解説した。その上で、これから参加者に受けてもらう LCP について、リアクティブとクリエイティブという軸を提示しつつ、説明を行った。

### 【詳細】

- リーダーシップとは何か
  - 講義の概要説明
    - ・ 講師の自己紹介。講師陣は株式会社ウエイクアップにて、コーチングや個人・組織のリーダーシップの強化の指導を行っている。

- ・ 今回は、組織という単位ではなく、経営者個人に焦点を合わせ、そのリーダーシップ強化に関する講義を行った。

➤ 当日のアジェンダ

- ・ リーダーシップとは何か(ワークと解説)
- ・ 「ザ・リーダーシップ・サークル®」が伝える、クリエイティブ・リーダーシップについて
- ・ リアクティブとクリエイティブについて
- ・ フィードバックの入力の確認
- ・

● リアクティブとクリエイティブについて

➤ リアクティブ(反応的傾向、他者志向型)

- ・ リーダーシップの制限につながる内面的なスタンスや思い込みのこと。

➤ クリエイティブ・リーダーシップ(自己主導型)

- ・ リーダーシップの発揮につながるコンピテンシーのこと。

● 参加者の感想

ワークショップを終えて、参加者が一人ずつ感想を発表した。

- ・ 最初私は、私にリーダーシップは全然ないと評価されるものなのかと思っていたが、そうではないことが分かった。自分に合ったリーダーシップを自分で選べるという考え方はとても新しい。
- ・ 私は、去年1年間体調不良で活動をすること自体が大変だったので、LCPを受けることがとても怖い、リーダーシップのよい材料だと思ってやっっていこうと思う。
- ・ リーダーシップはとても抽象的であると思っていたが、それがLCPのレポートとして結果が出て、且つその結果を理解できたら面白いと思う。
- ・ 以前同様のサーベイを受けたことがあるので、以前と現在では、どのように自分が変わっているのか確かめる思いでLCPを受けたいと思う。
- ・ 思っていたことと違うリーダーシップ像を持っていることに気づいた。
- ・ 既に見えている自分と、見えない自分に焦点をあてる機会になった。
- ・ 組織ではリーダーシップのあるべき姿を押し付けられる中で、求められるようにならなくて

はいけないと思っていたが、のびのびと、自分の弱みや強みを使って、それらが生かして  
いけるようにすればよいのではないかと感じた。

- ・ ワークショップを終えて、自分の中でエネルギーレベルが上がっている。溢れてきたエネ  
ルギーをもとに、迷わず、本当に目指したい5年後の社会へ向け、活動したい。
- ・ 最後のワークで、自分が望むリーダーシップにハッと気付いた。まだ少し怖い思いもある  
が、それを目指していきたい。また、現状自分の周囲に与えている行動がどのような状態  
であるかが分かった。

### 4.3 フォローアップ研修における講義内容

#### 【講義】

「経営者のリーダーシップの進化 フォローアップセッション」

#### 【講師】

井上 奈緒 氏(株式会社株式会社ウエイクアップ ディレクター、TLC ジャパン CLO/ORSCC、PCC、CPCC、TLC 認定プラクティショナー、TCI 認定 TDA 認定プラクティショナー)

澤田 泰子 氏(株式会社株式会社ウエイクアップ ディレクター/ACC、CPCC、TLC 認定プラクティショナー)

#### 【日時】

2015 年 2 月 22 日(日)9:30～13:30

#### 【タイムライン】

9:30～10:30 LCP 振り返り

10:30～11:00 休憩

11:00～12:00 ワークシートを記入・共有

12:00～12:30 休憩

12:30～13:30 結果を踏まえて、今後実行することについて

#### 【概要】

LCP の結果の受け止め方を講師が解説した。参加者たちは、それを参考にしつつ、自身に対して突きつけられた結果を振り返り、消化した。また、参加者同士で結果を共有し、相互に意見を述べ合った。最後に、その結果を踏まえた上で、今後自身のリーダーシップを発揮するために実践することについて意思表示を行った。

#### 【詳細】

- LCP 振り返り
  - フィードバック結果を受け止めるための準備



- ・ 「LCPは成績表ではなく、気づきのためのツールである。そのため、自分のこういうところが高かったからいけないと判断すべきではない。クリエイティブだから、どうか、杓子定規に捉える必要はない。あくまである時の自分のスナップショットであり、気づいて選択していくための道具である」という前提を参加者たちと共有した。

➤ LCP の共有

- ・ 参加者同士で、LCP の結果を共有した。自分の結果を他者のものと比較し、また分析の結果を自分がいかに受け止めているのかを他者に説明することで、さらに自己の理解を深めた。
- ・ クリエイティブな資質に関して認め合った上で、リアクティブな面も含め、それらがいままで培ってきた自分のどのような価値観の現れであるのかについて、互いに議論し合った。

● ワークシートの記入・共有、今後の実践

- ・ 結果を共有し、理解を深めた後、「自分が人生で実現したいことは？」という質問に参加者それぞれが答え、自身が向かうべき方向を改めて明確にした。
- ・ そのために「自分がこれから意識して取り組むこと」について考え、共有した。また同時にそれは「TLC の項目では何がどうなる」ことにあたるのか、と問うことで、今回のプロファイリングの結果を踏まえた参加者それぞれに合った自己変革のための実践を導くこととなった。
- ・ さらに、それを具体的な行動のレベルで実践していくために新たに「自分が始めること・増やすこと」「自分がやめること・減らすこと」を定め、自らが準拠していくべき指針とした。
- ・ 本研修後も LCP の結果を生かして活動していけるよう、参加者たちは二人一組をつくり、互いのバディとして、一ヶ月に一度、定期的に経過を見守り合う関係を築いた。同時に、同じ団体から参加している二名同士で定期的に自分の課題にどう取り組んでいるか、その行動がどのようなインパクトを出しているかなどフィードバックするも合意した。

#### 4.4 ザ・リーダーシップ・サークル® (TLC) の調査概要

参加者のリーダーシップの特性やその活かし方を把握するために、株式会社ウエイクアップが提供するザ・リーダーシップ・サークル®のサーベイを実施。参加者のリーダーシップを開発することに役立つ。

##### 【実施期間】

2015年1月30日(金)～2015年2月11日(水)

- ・インターネット上で答えるアンケート方式。
- ・回答所要時間は約30分。

##### 【フィードバック提供対象】

本プログラムの参加者全員、及び周囲の人たち(上司、上司の上司、同僚、部下、その他)計10名以上からの評価。

## 5. フォローアップ研修における講義内容

本項目では、フォローアップ研修における講義内容を取りまとめた。

### ● フォローアップ研修

日程： 2015年2月22日（日）

会場： 国際文化会館（東京都港区六本木5-11-16）

9:30～13:30	フォローアップセッション 経営者のリーダーシップの進化 リーダーシップサークルプロファイルの振り返り・共有 講師：株式会社ウエイクアップ
13:30～14:30	昼食
14:30～17:30	メンターおよび参加者同士による対話
17:30～18:00	アンケート記入・事務連絡

### 5.1 講師紹介

それぞれの講座テーマにおいて、経験のある専門家及び先輩経営者に講師を依頼した。

#### 石川 治江 氏／NPO 法人ケア・センターやわらぎ 代表理事

1947年、東京都にて生れる。福祉の世界に入る以前は、外資系企業の秘書をはじめ、居酒屋、喫茶店、手袖工房などさまざまな職種を経験した。あるとき、車椅子で国鉄に乗車するためには2日前から申請が必要という事実を知り、エレベーター設置運動に取り組み始める。1978年、生活支援ボランティア組織を発足し、1987年には継続して長い間行える在宅ケアの仕組みを構築するために、全国初24時間365日の在宅福祉サービスを提供するケア・センター「やわらぎ」を設立した。99年にNPO法人化、代表理事を務め現在に至る。その他にも98年社会福祉法人「にんじんの会」を設立。従来の福祉のコンセプトである「困っている人を助ける福祉」を「当たり前」に暮らすための仕組みづくりへ変革するべく活動をしている。



**井上 英之 氏／慶應義塾大学 特別招聘准教授、一般社団法人イノラボ・インターナショナル共同代表**

2001年よりNPO法人ETICにて、日本初のソーシャルベンチャー向けプランコンテスト「STYLE」を開催するなど、社会起業家の育成・輩出と市場の創出に取り組む。03年、ソーシャルベンチャー・パートナーズ(SVP)東京を設立。05年より、慶応大学SFCにて「社会起業論」などの、実務と理論を合わせた授業群を開発。09年、世界経済フォーラム「Young Global Leader」に選出。現在、慶應義塾大学特別招聘准教授。12～14年、米国スタンフォード大学、クレアモント大学院大学に客員研究員として滞在。



**井上 有紀 氏／一般社団法人イノラボ・インターナショナル共同代表**

慶應義塾大学大学院にて、革新的な社会起業の「スケールアウト(他地域展開による社会的インパクトの拡大)」を研究し(2007)、卒業後、国内外の社会起業家、NPO、企業、メディアに、ソーシャル・イノベーションの拡散に関する研究、調査およびコンサルティングサービス、研修・メンタリングをおこない、社会起業家、NPO経営者のパートナーとして、他地域展開事業の開発に従事してきた。一方、社会起業セクターの生態系、コレクティブなインパクトを生み出すプラットフォームづくりのため、国内および国際でのフォーラムや国際的ネットワーク、プログラムの共同創設に従事してきた。



2012年より渡米し、スタンフォード大学(Center on Philanthropy and Civil Society)、クレアモント大学院大学(Peter F. Drucker School of Management)にて、スケールアウトの際に伴う、価値観の移転を支えるマインドセットをテーマに、マインドフルネス教育の第一人者である、ジェレミー・ハンター教授と協働を開始。同時に、個人・組織・社会の変容を扱うU理論と、ダンスなどの体を使ったワークを組み合わせたアラワナ・ハヤシ氏、さらに、パーソン・センタード・カウンセリングと表現アートを組み合わせ、個人の変容と社会変革に取り組む心理学者ナタリー・ロジャースに師事し、米国のビジネススクール等で、ワークショップを提供してきた。2014年末の帰国後、社会リーダー向けの、個人と社会の変容、ソーシャル・イノベーションをつなげたプログラムを開発・提供している。NPO法人ミラツク理事。

## 【株式会社ウエイクアップ】

「経営者自身のリーダーシップの進化」をテーマとしたセッションおよびリーダーシップ・サーベイ「The Leadership Circle®」の実施において、ご協力いただいています。



### 株式会社ウエイクアップについて

私たちウエイクアップは、個人とその個人からなるあらゆるシステム＝関係性（パートナーシップ、チーム、組織、コミュニティなど）がそれぞれ持っている自らの可能性に目覚める機会を提供しつつ、それを可能とする人材を社会に輩出しています。

こうした個人がそれぞれの持ち場で生き活きと活躍することで、こうした‘可能性に対する目覚め’が、まるで波紋のように個人、組織、そして社会に広がっていくことをイメージしています。

そしてその先に、すべての存在が本来的に持っているあらゆる可能性が最大限に発揮され活かされる社会の到来を、私たちウエイクアップは夢見ています。

私たちウエイクアップは、「Co-Active®（コーアクティブ）」「ORSC® Organization & Relationship Systems Coaching®」「The Leadership Circle®」の3つのアプローチを統合的に活用して、個人、組織、そして社会が、それぞれの可能性に目覚める機会を提供していきます。

### 井上 奈緒 氏／株式会社ウエイクアップ ディレクター、TLC ジャパン CLO

ORSCC、PCC、CPCC、TLC 認定プラクティショナー、TCI 認定 TDA 認定プラクティショナー

東京大学農学部農芸化学科卒業、東京大学大学院農学系研究科修士課程修了。同年、日本リーバ B.V.（現ユニリーバ・ジャパン株式会社）に入社。消費財のマーケティングと消費者理解で国内、アジア、グローバルのプロジェクトに従事。独立後は、地球上のあらゆる存在の多様性があるままに輝くことを願い、個人やチームのリーダーシップの目覚めと成長を支援するコーチング中心に活動。また、CRR ジャパンのファカルティ、TLC 認定ワークショップリーダーとしてコーチや実践家の育成にも力を注いでいる。リーダーシップや関係性に関して、日本に流れている智慧を海外に伝え、他国の文化にある智慧と交流するプログラムで、国内外でワークショップを行っている。



澤田 泰子 氏／株式会社ウエイクアップ ディレクター

ACC、CPCC、TLC 認定プラクティショナー

東京大学教養学部、オクスフォード大学難民研究プログラム、シラキュース大学大学院国際関係論学科修士課程修了。国連難民高等弁務官事務所 (UNHCR) 在グルジア事務所、国連人道問題調整事務所 (OCHA) 欧州本部、在インドネシア事務所、ニューヨーク本部勤務。直近の 8 年間はフィールド支援担当官・人事担当官として本部・現地事務所職員の人事・採用を行なう。国際協力・人道・開発援助分野での人材・組織育成に関心があり、2014 年 5 月から休職し、株式会社ウエイクアップ勤務。



## 5.2 「経営者のリーダーシップの進化 フォローアップセッション」

本節の詳細については、「4. 360 度評価を活用したリーダーシップ開発」の「4.3 フォローアップ研修における講義内容」を参照されたい。

### 【講師】

井上 奈緒 氏(株式会社株式会社ウエイクアップ ディレクター、TLC ジャパン CLO/ORSCC、PCC、CPCC、TLC 認定プラクティショナー、TCI 認定 TDA 認定プラクティショナー)

澤田 泰子 氏(株式会社株式会社ウエイクアップ ディレクター/ACC、CPCC、TLC 認定プラクティショナー)

### 【日時】

2015 年 2 月 22 日(日)9:30～13:30

### 【タイムライン】

9:30～10:30 LCP 振り返り

10:30～11:00 休憩

11:00～12:00 ワークシートを記入・共有

12:00～12:30 休憩

12:30～13:30 結果を踏まえて、今後実行することについて



## 【概要】

LCPの結果の受け止め方を講師が解説した。参加者たちは、それを参考にしつつ、自身に対して突きつけられた結果を振り返り、消化した。また、参加者同士で結果を共有し、相互に意見を述べ合った。最後に、その結果を踏まえた上で、今後自身のリーダーシップを発揮するために実践することについて意思表示を行った。



### 5.3 メンター及び参加者同士による対話

#### 【講師】

井上 英之 氏

(慶應義塾大学 特別招聘准教授、一般社団法人イノラボ・インターナショナル共同代表)

井上 有紀 氏(一般社団法人イノラボ・インターナショナル共同代表)

石川 治江 氏(NPO 法人ケア・センターやわらぎ 代表理事)

#### 【日時】

2015年2月22日(日) 14:30~17:30

#### 【タイムライン】

15:00~15:30 講師紹介、ワークの説明

15:30~16:15 パーソンセンタード・アプローチによる作品作成

16:15~16:35 バディと共有、ジャーナリング

16:35~17:10 全体共有

17:10~17:30 全体振り返り

#### 【ファシリテーター】

NPO 法人 ETIC. 番野 智行

#### 【概要】

組織について考える経営者としての役割を担っていくためにも、自分自身のセルフマネジメントが必要であることを説明した。組織のための自分について考えるのではなく、それとは対照的に日本では否定的に考えられがちな自分のために自分を考える時間を確保することの大切さを講師陣が語った。そのための方法としてパーソンセンタード・アプローチという立場に基づいて設計されたアート作品の制作を通じて自分と向き合うワークを参加者たちは体験した。その後、制作した作品を参加者同士で共有し、感じたことを互いに述べ合った。最後に、講師陣とともに、セルフマネジメントと組織経営との関係をテーマに議論した。

## 【詳細】

### ● セルフマネジメントについて

- ・ 今回の研修で得た学びや気づきをどのように組織の課題解決に活かしていけるのかと考え始める前に、自分自身について考える、自分と対話する時間を確保することが大切である。

### ➤ パーソンセンタード・アプローチについて

- ・ 個人のパーソナリティを、自己概念と経験の一致、不一致から説明するという立場である。
- ・ 今回取り組むワークは、その立場に基づいて設計されており、「自分自身が今ほしいと感じている答えを自分の中から探し出す」という内容である。
- ・ ワークにおける作品制作にあたって留意することは、ワークに取り組んでいて意味が分からなくても構わないので、体が反応するままに絵を描くことである。



### ➤ 作品の共有

#### 【参加者のコメント】

- ・ 先輩経営者たちに言われてきたことや、支援の輪を広げるためにやるべきだと今まで言われてきたことが腑に落ちていなかったが、それらの意味が合同宿泊研修を通してようやく理解できた。そうした価値観の変化があり、団体のサービスを上げていくための下地のようなものが自分の中にできたという感じがある。それを絵で表現した。制作中は子どもに戻った感じがし、作る楽しさを感じた。
- ・ ワークの時間はとても楽しかった。集中して絵を描けた。手を動かすことにただ集中した。始めは、何を描こうかとか、うまく描こうかとか、よい評価を受けたいといったことを考えてしま

い、手が動かなかったが、そのうち自然に手が動くようになり、それが楽しかった。絵を描いていた時、自分のイメージの中には常に光があった。ボディと絵について話している中で「育つ」という言葉が自分のキーワードではないかとボディに言われた時、自分のイメージしていることの意味が分かった。伸ばすのではなく、自然に育つことが自分の大事にしたい価値観であると分かった。

➤ 講師による解説

- ・ 我々は頭で物事を考え、状況を見ている。しかし、人間には無意識的に行為している側面も多分にある。
- ・ セルフマネジメントといった時、そうした無意識の部分までをも把握できるようになる必要がある。そして、その無意識の部分を身体反応を通じて、意識化することが今回のワークの趣旨であった。
- ・ 無意識でやっていることのうちでよい結果に繋がっている行為を、絵を制作し、それを他者と共有するなどといった作業を通じ言語化して、今後意識的にできるようにすることがこのワークの今後への生かし方である。



● セルフマネジメントと組織経営の関係

➤ 経営者は孤独か

- ・ 経営者は組織が大きくなると孤独を強く感じるようになる。それでも自分は強い、だから目的に向かって様々なことに立ち向かえと言っただけの経営者であってほしい。そのように言えない経営者にスタッフはついていけない。今回のワークは、強い自分を維持するヒントになる。

➤ 目に見えない協力

- ・ この10年で組織規模を拡大させる非営利組織は増えてきた。しかし、組織が取り組む社会問題の解決にはほど遠いのが現状である。その原因の一つとして、「目に見えない協力」について考えが及んでいないことが挙げられる。活動に協力してくれる人が増えるといった目に見える協力は確かに大事だが、その人が価値観の次元で協力しているのかといった側面にも目を向けなければならないのではないか。そうした「見えない協力」をステークホルダーに対して促すために、今回のワークで行ったように、体験を通じて無意識にまで働きかけることが重要なのではないだろうか。左脳的な思考の可能性はもちろん生かしつつ、その限界を見極め、そしてその臨界点に現れてくる無意識に着目し、それに働きかけていくことが今後求められてくるはずである。

### 第三部

## 6. 合同宿泊研修の評価（アンケートより）

### 6.1 調査概要

合同宿泊研修の全講座が終了した時点で、参加者にアンケート調査を実施。実施中の本調査の研修について、参加者がどのような意見を持ったのか、肯定的・否定的・フォローアップ研修への要望について把握することが本アンケート調査の主たる目的である。

#### 【実施期間】

・2015年1月30日(金)17:30～18:00

#### 【アンケート対象】

本プログラムの参加者全員(1団体につき2名)

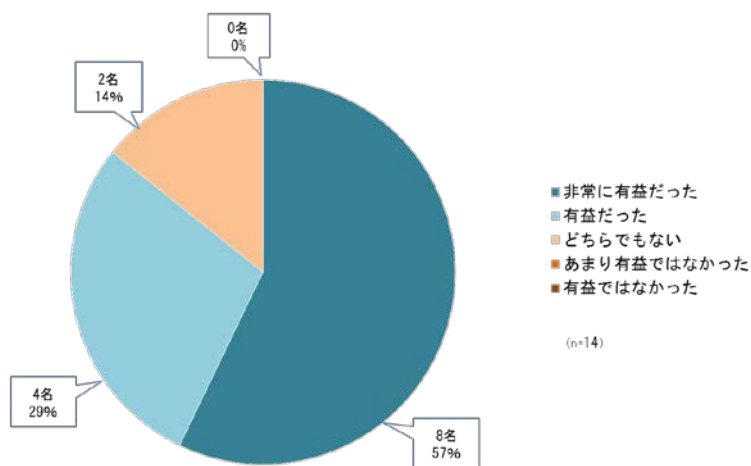
#### 【アンケート項目】

- 回答者氏名 / 回答者団体名
- 2日間の研修は、これまでの自分たちの活動や、課題を振り返る機会として有益でしたか？  
以下の5段階でお答えください。  
(非常に有益だった-有益だった-どちらでもない-あまり有益ではなかった-有益ではなかった)
- 2日間の研修では、組織にとって有益なフィードバックを得ることができましたか？  
以下の5段階でお答えください。  
(非常に有益だった-有益だった-どちらでもない-あまり有益ではなかった-有益ではなかった)
- 2日間の研修を経て、特に学んだことや、今後生かしていきたいことを教えてください。
- 反対に、まだ十分に理解ができていない、疑問に残る点があったら教えてください。
- 2日間の研修の質を向上させるために、改善点やご提案がありましたら、お書きください。
- 2月22日のフォローアップ研修について、何かご提案があればお書きください。

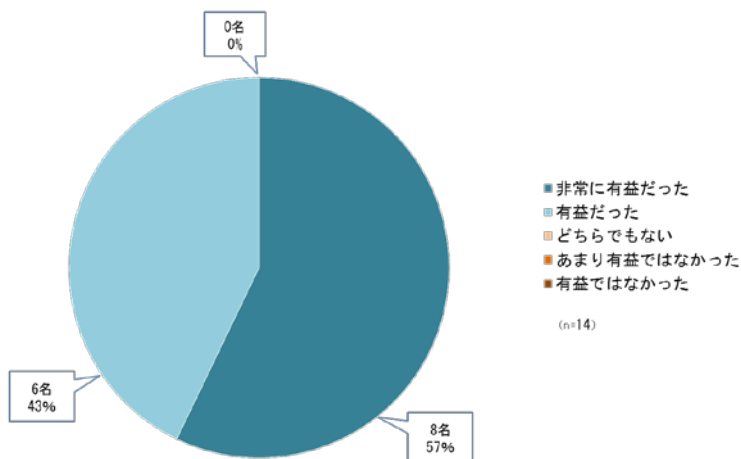
## 6.2 合同宿泊研修（1/29・30）の効果と評価（アンケートより）

- ・ 合同宿泊研修が自分たちの活動や課題を振り返る機会として有益であると答えた参加者は、14人中12人にのぼっている。
- ・ また、14人中14人の参加者が、合同宿泊研修で組織にとって有益なフィードバックを得ることができたと答えた。

Q1：この2日間の研修は、これまでの自分たちの活動や、課題を振り返る機会として有益でしたか？



Q2：この2日間の研修では、組織にとって有益なフィードバックを得ることができましたか？



この2日間の研修を経て、特に学んだことや、今後生かしていきたいことを教えてください。

- ・自分たちの今の状態が、対話の中でじっくり理解できた。
- ・周りの参加者や講師の方々が工夫を凝らした船や航海術で航海している中、自分たちはすごく素材にこだわった船の形のモニュメントを陸に造っていたような状態であることに気づいた。それに気づかずに、航海しているつもりでアドバイスをもらっていた。まず、素材にこだわらずとも海に出る必要がある。ゼロベースで、海に出るための方法を考えようと思う。
- ・リーダーシップ＝「目標達成型」というイメージだったが、リーダーシップにも色々な形があり、それぞれを多様に発揮するほうがよいということを学んだ。
- ・一日目の夜に学びのシェアをしていた時、ミッション達成のために守ってきたものは、非常に大事なものではないということに気づいた。改めてミッション達成のために自分たちが捨てるべきもの、つくるべきものの整理ができた。
- ・問題はあまるべき姿と現状のギャップであるという視点から、改めて中長期計画を定期的に見直し、評価していきたいと感じた。
- ・他のサービスプロバイダーの悩みを聞いてよかった。
- ・業態、従業員、ステージ別にどうマニュアル化していくのかイメージが湧いた。
- ・自団体を特に組織面で相対的に評価する機会がなかったため、今組織の成長レベルがどのあたりに位置するのかを考えるよい機会になった。
- ・行政との連携のいろはを学べたことは有意義だった。
- ・リスクマネジメントの大切さ、力強く推進するリーダーシップの大切さを学べた。
- ・行政の巻き込みの具体的な方法や新規事業の立ち上げに向けたステップを今後生かしていきたい。
- ・他団体と話すことで振り返りの機会を持つことが大事だと認識したことが、一番の収穫である。事業評価と言ってしまうと、何から手を付けていいのかわからなくなってしまうが、まずは、事業を実行するだけにせず、事業結果や効果などを振り返るための対話の場を経営陣同士とスタッフ全員とで持つことが、まずできるアクションだと思ったので、実行していきたいと思う。
- ・人材に関するビジョンや価値規範について、団体内で検討を続けていたので、インプットとピアレビューの機会は有益だった。
- ・具体的なプランにも落とし込んでいくイメージがついたほか、再度視野を広げて考えることができた。
- ・課題は分かっているが、数が多く、複雑化している上に、課題解決には時間がかかるため、何をどうしたらよいか、どこから手をつけるべきか迷っていた。しかし、一番の課題はそれらを解決することから逃げていたことではないかと感じたので、まず課題の洗い出しをやりたい。

- ・日頃、自団体にしか身を置いていないので、新しいアイデアや考え方を生み出す機会が少ない。しかし、この合同宿泊研修では、知り合った他団体の方のお話や、会話の中で生まれてくる共通の悩み、その解決策やヒントなどがたくさんあることに気づいた。講師から学んだ「悩みぬけ」、「シンプルに」、「褒める」のキーワードを自分の中に落とし込み、熟考したい。
- ・参加前は、課題が混沌としていたが、この研修で課題にフォーカスしたことで、すでに取り組んでいること、これから着手しなくてはならないことなどが整理できた。
- ・国の調査研究予算を活用するなどといった大きな視野を与えてもらった。
- ・団体がどのようなストーリーを描いているかが第一にあり、手法はそれによって選ぶものであるということを学んだ。
- ・他団体の方と共有し合えることや学び合えることの可能性を感じた。
- ・理事会、組織づくりの大切さを学んだ。早急に自団体の整理をしたい。
- ・社内での仕事の効率化のフローや仕組みを学んだ。
- ・人事異動を考える際に、スーパープレイヤーとマネージャーは切り離して考えることを学んだので、今後の参考にしたい。
- ・リーダーシップ開発のワークショップの中で、自団体のビジョンを意識した後に自分が選んだ目的を達成した時のイメージをしたことで、自分の中にある体育会的な部分が出てきて、久しぶりにエネルギーの高まりを感じ、燃えている。今後に生かしていきたい。
- ・組織の変化を感じている今、新しい組織をどのように作っていけばよいのか、という大きな問題に対して、その問題点を見つけ、解決策を考えるための理事会の必要性を強く感じることができ、実行しようと思えた。

反対に、まだ十分に理解ができていない、疑問に残る点があったら教えてください。

- ・組織設計の押さえるべきポイントの体系的な知識や具体的なステップを知りたい。
- ・課題に対する解決策のヒントは多くもらったが、「これだ！」というものには出会えなかった。例えば、採用育成などの事例をもっと皆で出し合う時間や、先輩方の団体事例をたくさん聞きたいと思った。
- ・事業についてのアイデアをどのようにサステイナブルに実施していくかという部分に課題があるように思われるが、それに応えるようなヒントが掴めなかった。
- ・研修で得た採用コストと人材育成についての学びを自団体でどう生かしたらよいか、フィードバックがほしい。
- ・今はまだ問題の中の全ての問題点が見えていないので、内省やスタッフと話をして見つけたい。



この2日間の研修の質を向上させるために、改善点やご提案がありましたら、お書きください。

- ・構造的なインプットの講座が一つあると、制度の具体的な事例などの拡散した情報をより整理できる。
- ・事業評価とインパクトを他団体がどのように測っているのかを知る機会があるとなおよかった。
- ・参加者や講師と個別に具体的に相談できたことがよかったので、そのような時間を増やす。
- ・講師の経営しているような、一步進んでいる会社や他のNPOのケースを聞き、自団体への応用を考える時間を増やす。
- ・各団体の課題を深く理解するセッションが研修の冒頭にあると、その後の講義や空き時間中のコミュニケーションがより有益になったと思う。
- ・具体的な質問に対して具体的且つ実行可能な答えがあることが最も有益である。
- ・講師から学べるが多かった。悩んでいる団体同士だと共感はできるが、答えには辿り着きそうにないため、成長・拡大期の組織の課題を脱した、または脱しつつある団体の話を聞けるとよい。
- ・各団体が事業や組織面で自慢できる仕組みを具体的にプレゼンテーションしてもよかったと思う。具体性が非常に重要である。
- ・基本的に「自ら考える」ことを前提にしていると考えていたので、いろいろなインプットを与えてくれたことはよかった。
- ・もっとハードな研修でもよい。
- ・マネージャー層のコンテンツがあるとよい。
- ・今回の参加者が半年後くらいに集まり、研修後の進捗を共有する場があってもよいと思う。
- ・団体から二名参加しているため、研修で得た気づきを二名で話し合い、アクションプランにつなげる作業をする時間をとつてもよいと思う。このようなことは自分たちで後日時間をとろうと考えがちだが、日々の業務に追われてできない場合が多いので、研修の場でタイムラグなくやる場と時間の枠があることは大いに助けになる。
- ・思いのほか、参加者が控えめだった。大胆なアイスブレイクがあっても面白いと思う。
- ・朝から夜までタイトなスケジュールで、インプット量が多かったため、三日間などに時間を長くし、夕方からは各団体で自由に振り返られるような時間がほしい。

2月22日のフォローアップ研修について、何かご提案があればお書きください。

- ・合同宿泊研修を終えて、いざ現場・組織に戻ってどのような感覚があったのかということや、自分自身の変化をシェアし合う時間があるとよい。
- ・成長・拡大期の組織課題を脱した団体と対話を持つ機会がほしい。

## 7. 合同宿泊研修後の実践で見えてきた課題（事前課題より）

フォローアップ研修前に、参加者にフォローアップ研修事前課題を実施。合同宿泊研修で得た学びを参加者が各団体においてどのように実践したか、また実践して見えてきた課題や気づきを把握することが本事前課題の主たる目的である。

### 【実施期間】

・2015年2月14日(土)～2015年2月19日(木)

### 【事前課題対象】

本プログラムの参加者全員(1団体につき2名)

### 【事前課題項目】

- 回答者氏名 / 回答者団体名
- 集合研修を受けて実践したことについて教えてください(1/30(金)の最後のセッションで決めたネクストステップも踏まえてお書きください)
- 実践してみて得た学びや気づき、うまくいったこと・うまくいかなかったこと、新しく見えてきた課題や相談したいことなどについてご自由にお書きください

## 【結果概要】

合同宿泊研修を踏まえて実践したこと、またそれを通して得られた知見について各団体に伺った。組織構造、組織文化、組織と外部の関係に関するものに大別し、その結果について以下に述べる。概要として、組織構造に関しては、多くの団体が意思決定のプロセスの明確化に向けて取り組み始めている様子が伺えた。組織文化に関しては、スタッフ全員が同じ組織目標に向かって歩み始められるように、ミッションを再確認し、課題を共有していた団体が多数見られた。また、組織外部との関係も、事業のさらなる展開にとって効果的に働くよう積極的に取り組み始めているようだった。

## 【詳細】

< 合同宿泊研修を受けて実践したこと・実践を経て得た気づき >

### ● 組織構造について

#### ➤ 意思決定のプロセスを明確化

- ・ 新しい組織体制図を作成した。フォローアップ研修でメンターにアドバイスをいただきたいと考えている。
- ・ これまで、経営者全員で組織内のあらゆる情報を共有しながら事業を進めてきたため、社会における自団体の立ち位置や、事業のバランス、ミッション実現に向けた目標達成度の評価などといった、社会と団体の関係を俯瞰して見る役割を担う存在が誰なのか曖昧であった。そこで今回、経営陣の内二人がその役割を担うこととなった。具体的には、中長期計画の定期的な見直しを行うこと、また、それに基づいて各事業部で日々目標が達成されているかどうかを常に意識することを確認した。
- ・ 意思決定の流れが不明確な部分があることが分かってきたので、組織構造の全体的な見直しを行った。最終決定を経営者がしていたところを、経営部で行うという形に移行した。
- ✓ 経営企画室という少人数の意思決定機関を作り、それをマネジメントの意思決定の中心に据えたことで、活動実行に至るまでがスムーズになった。
- ✓ 組織図を見直す中で、スタッフが困惑し、業務が滞ってしまう理由が少しずつ分かってきた。しかし、まだ全ては理解していないので、それを理解した上で、どのような組織構造を作っていくのが課題だと感じている。また、構造を整えたとしても、それだけでは人材は活きないと思う。人材の才能が活きて、組織、活動が活きてくるにはどのようにすればよいか知りたい。

#### ➤ リスクマネジメント

- ・ 特に外部の人と直接接触し、且つ担当スタッフの入れ替わりの頻度が高い事業に項目を絞り、リスクの観点から現状を把握した。
- ・ リスクマネジメントの議論であった保険の重要性を参考に、現在の保険の内容を変更した。団体内で結論が出ず保留になっていたが、今回経営陣の判断で変更を決めた。

➤ 人材マネジメント

- ・ 講師にご指導いただいた KPI の設定方法をもとに、幹部スタッフが責任を負う KPI の見直しを行った。単純な目標設定という意味だけではなく、従業員満足度を高めていくための見直しであると考えている。
- ・ バックオフィス業務の負荷軽減については、他団体が派遣スタッフを活用していることを知り、即座に人材派遣業者に連絡を入れて派遣スタッフの採用を決めた。

● 組織文化について

➤ ミッションの再確認と課題の共有

- ・ 自団体がミッション実現のためにすべきだと思うことを現在取り組んでいる事業を一旦忘れて、思考した。これまでは、客観的に観察可能な変化がどれだけ起きたかという点にこだわりすぎており、社会における自団体の立ち位置、自団体が今の社会に起こすべき変化について、広い視点で考えられずにいたことを反省した。改めて、他団体の存在を含めて自団体がすべきこと、実現したい社会を、スタッフ皆で話し合った。
- ・ 一週間の合宿を実施し、リーダーシップ、チームビルディング、ミッション・ビジョンの再定義、事業案の検討などについて議論し、三月の理事会決議に向け実行プランを策定した。
- ✓ 決定のプロセスにスタッフ全員が関わることはできないのかという意見も出た。創業メンバーなどのリーダーとなりうる存在が複数いる組織ではどのように役割分担し、意思決定しているのかについて他団体の例を交えて知りたいと思った。

➤ スタッフとのコミュニケーション

- ・ 自分自身がトップダウンで組織を引っ張ってきたが、経営者のメッセージは現場には充分には伝わっていなかった。それを課題と感じていたため、スタッフ同士のコミュニケーションを図る対話を定期的に導入することにした。
- ・ スタッフに新事業推進の役割を打診する機会があったので、「その新事業がいかに面白いかを伝えながら、スタッフ本人に意思決定させる」という研修で学んだ講師の言葉を参考にしながら新しい打診コミュニケーションを実践した。
- ✓ 対話をすることによって、いままでは伝えたいつもりが伝わっていなかったということを強く感じた。
- ✓ スタッフ本人に意思決定させることは、スタッフ本人のモチベーションにとって、非常に大事だと気づいた。その一方で、一度スタッフに任せると後戻りにくいので、本当にその人が適任なのかの見極めも同様に重要だと気づかされた。そのため、人事の見極め方について相談したい。また、その見極めをする際に、本人の希望と適正のどちらを優先し

た方がよいのかについても相談したいと考えている。

- ✓ 団体のスタッフが増えるにつれ、伝えることの難しさを感じるようになった。それに対して他団体ではどのような工夫や取り組みがなされているのかを聞きたいと思っている。よく分からないうちに新しい役割を担うことが決まったと感じるスタッフが出ないようにするためには、文面で共有するだけでなく、図・写真・動画など様々な方法で伝わるようにする必要があるのでないかと思っている。

➤ 文化の醸成に向けて

- ・ ビジョンを体現した文化・組織にするための武器としてブレインストーミング会議を取り入れ始めた。

● 組織外部との関わり方について

➤ 理事・監事の拡充

- ・ これまでは身近な士業の方々を理事候補として検討していたが、信頼の置ける人、豊富な経験がある人という軸で理事候補の再検討と依頼を始めた。
- ✓ 具体的にどのような方を理事として人選すればよいのか、他の理事との相性はよいかなど、検討基準は明確にはなかった。
- ✓ 研修の中でいただいたアドバイスには、大変納得でき、候補を検討する際の考え方として組織内の会議でも参考にした。

➤ 行政との協働について

- ・ 行政や企業との連携をテーマにした講義において、官公庁との連携に関する考え方が大きな学びとなった。自団体の戦略に照らし合わせ、どのように行政と組んでいくかを検討し、アプローチを開始した。
- ・ 事業展開のスピードアップのために、省庁などの行政に働きかけを開始した。

## 8. フォローアップ研修の評価及び総合評価（アンケートより）

### 8.1 調査概要

フォローアップ研修の全講座が終了した時点で、参加者にアンケート調査を実施。本調査の研修について、参加者がどのような意見を持ったのか、肯定的・否定的・フォローアップ研修への要望について把握することが本アンケート調査の主たる目的である。

#### 【実施期間】

・2015年2月22日(日)17:30～18:00

#### 【アンケート対象】

本プログラムの参加者全員(1団体につき2名)

#### 【アンケート項目】

- 回答者氏名 / 回答者団体名
- ウエイクアップ社によるワークショップや、リーダーシップ・プロフィール、デブリーフィングなどの一連のプログラムについて  
自分たちのような団体の経営者や起業家に薦めますか？(11段階評価でお答えください)  
(10間違いなく薦めるー全く薦められない0)
- その理由を教えてください
- 午後のセッション「メンターや参加者同士による対話」について  
気づいたことや学んだこと、今後の活かしていきたいことなどご自由にお書きください。
- 今回の研修全体について  
自分たちのような団体の経営者や起業家に薦めますか？(11段階評価でお答えください)  
(10間違いなく薦めるー全く薦められない0)
- その理由を教えてください
- プログラム全体に対しての感想・気が付いたことを自由にお書きください
- 3月上旬以降のフォロー面談&ヒアリングで相談したいことがあればお書きください

## 8.2 フォローアップ研修（2/22）の効果と評価（アンケートより）

本節では、フォローアップ研修アンケート調査で参加者がフォローアップ研修を評価した意見を取りまとめた。

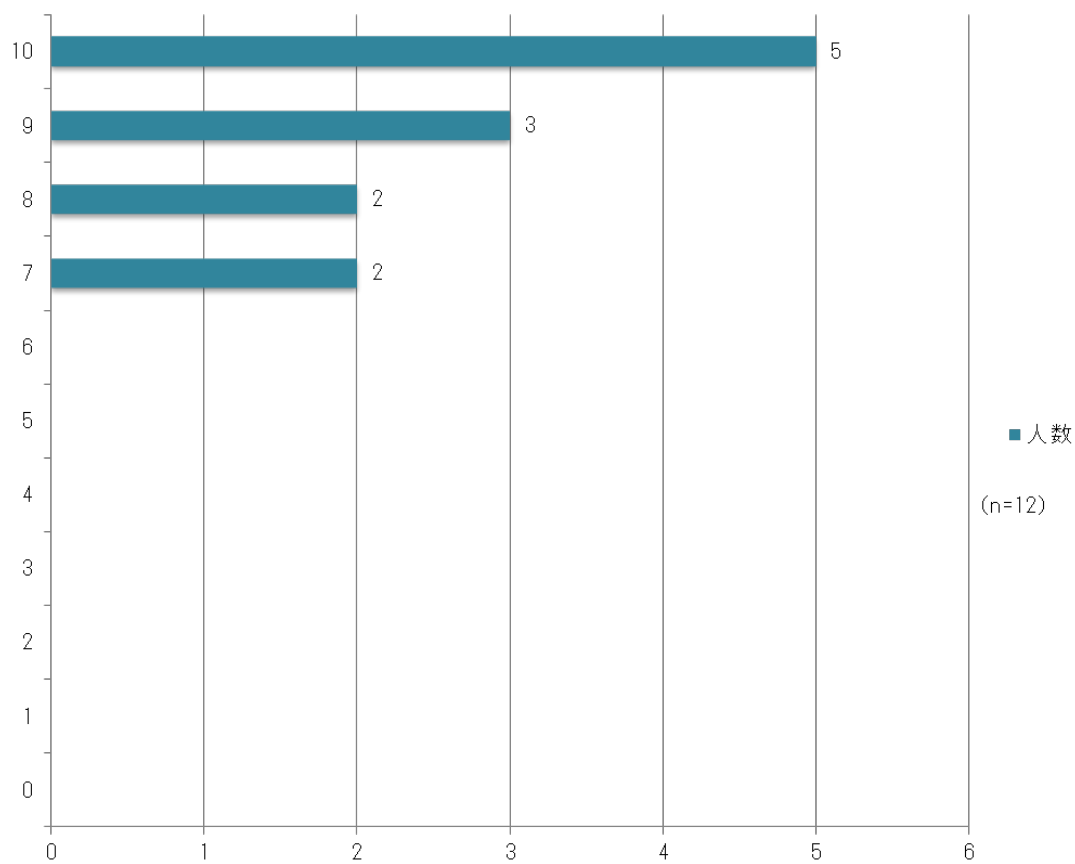
午後のセッション「メンターや参加者同士による対話」について、気づいたことや学んだこと、今後の活かしていきたいことなどご自由にお書きください。

- ・講義で学んだ自己受容と自己開放を意識していきたい。
- ・頭で考えるのではなく、自由に手を動かす、というワークを初めて経験した。始めは少し抵抗があったが、楽しく取り組み、その後参加者同士とワークの結果などをシェアする時間があったことで、自分の思考の仕方なども気づけた。
- ・身体や創造性を使ったアートのワークを通して、自分自身のことやこれまでの経験、事業の進ませたい方向を理解することは非常に有用であった。これまでに何回かそのような経験をしてきて、徐々にそうしたワークの効果に対する理解が深まっているし、自分自身がそういった身体・頭・心の使い方に慣れてきているのかもしれないと思った。折をみて、類似のものを自団体でも実施したい。
- ・マインドフルネスの重要性について学んだ。また、日々の仕事の中で無意識的に感じていたことに対して、いかに対処していくかという気づきを得られてよかった。
- ・結果としてはよかったが、実用的な講座を予想していたため、少し驚きはあった。
- ・相手との関係性をリアクティブ、クリエイティブの軸で考えることも大事だが、そもそも、自分自身は何なのか、ということを考える、よい時間になった。
- ・お互いのことをより深く知り、その上で、自団体以外の人に悩みを聞いてもらえ、一つの頼り先が見つかったので、とても嬉しい。
- ・自分自身と繋がる時間となり、よい時間を過ごせた。自由な時間をもらえたことで、午前中に感じたことなども含め、一人で外の庭で自然を感じながら、その時に感じている感情に意識を向けることができたことがとてもよかった。その時に感じたことを自由に描いていくワークの中で、自分が一番大切にしていることが自然と浮かび上がり、もっともっと自由に、自分らしく生きていたいという思いへの気づきなどもあり、非常によい時間になった。

### 8.3 フォローアップ研修アンケート集計結果に見る本研修の総合評価

- 12人中8人が、合同宿泊研修やフォローアップ研修などの一連の研修を強く薦めると答え、残り2人も薦めると答える高評価が得られた。

今回の研修全体について自分たちのような団体の経営者や起業家に薦めますか？  
(11段階評価:10間違いなく薦める← →全く薦められない0)





今回の研修全体について、自分たちのような団体の経営者や起業家に薦めますか？また、その理由を教えてください。

・日々の業務から一旦離れ、重心を低くして、経営や原点、自分自身について考え、身体を動かす貴重な機会になった。また、合同宿泊研修やフォローアップ研修があることで参加者同士と一体感のある繋がりを持てるので薦める。

・間違いなく薦める。その理由は、次の三つである：①価値観の変化が起こる、②他団体のリーダーの方と話すことにより自団体をみつめ直したり、自分自身の思考が整理されたり、新たなアクションを起こすきっかけになる、③ある程度事業が大きくなった団体向けの研修ということで、参加者から学ぶことが多く、大変参考になる。

・初めての研修実施ということで疑問に思うような場面もちらほらあった。恐らく今後改善されるだろうと思うのだが、現状では100点とせず、85点ぐらいであると感じた。全体としては、経営にとって重要な原則について、改めて考え、現在の経営状況がその原則と比べた時にどうなっているか、どのように軌道修正していくべきなのかということを考える機会を持つことができた。一方で、それをどのように事業に落とし込むかについて検討する時間が限られているように思った。

・全体的に非常に有意義な機会だった。

・自分と周りの人と、事業と組織全てを俯瞰的に見ることができるよい機会だったので強く薦める。

・経営者にとってはよい研修だと思う。マネージャー層にとっては、研修内容を自分の事として置き換えて解釈することは難しいと思う。

・私たちはタイミングがとてもよかったが、組織のステージによってはまだ受けないほうがよい団体もあるかと思う。

・自団体だけでこのような研修を設ける機会を作り出すことはできないと思うので、こうした場を活用することは非常に有効であるため、間違いなく薦める。

・改めて自分自身の成長と組織のマネジメントを考えるよい機会になった。研修は経営者層二名が参加できることも魅力だと感じる。二人で参加し、それぞれが持つ組織に対する考えやポジションも含め、一緒に話し合える機会ができたことがとてもよかったので、間違いなく薦める。

プログラム全体に対しての感想・気が付いたことを自由にお書きください。

・大変参考になり、勉強になった。参加者同士で話ができ、客観的に自分たちをみつめ直すことができた。一団体二人で参加ということも、自団体に学びを持ち帰ったとき、シェアの度合が高まり、よかった。

・リーダーシップ開発のコンテンツは非常に有用だったように思える。どのステージであれ経営者のリーダーシップが事業に大きく影響を与える。様々なことを経験したステージの経営者が多かったと思うので、その段階で、自分自身のリーダーシップについて振り返ることはそれぞれにとっての効果が大きかったと思う。

- ・ アドボカシーの話が非常に勉強になった。極めて具体的で戦略的で面白く学びが多かった。
- ・ 「顧客が組織を育てる」、「評価制度が大事」、「業態・従業員によってナレッジ・マネジメントを変える」などのたくさんの学びがあった。優れた経営者からのメッセージだったこともあり、とても納得感があった。
- ・ リーダーシップ開発と経営技術の講座が混在しており、どちらかに集中したほうが効果は上がったように思える。どちらも研修として効果を高め切るためにはあと少し時間が足りなかったと思う。経営技術系であれば、それを具体的にどのように導入するか、実行プランは何か、というところまで検討する時間があるべきである。またその前提として、他の経営者との議論が有用だと思うが、他の経営者の想い・経営状況などを理解する時間が不十分で議論が空回りしていることがあった。リーダーシップ開発についても、ようやく参加者同士の理解が深まりつつあり、少しずつ本音の共有ができた段階で終わってしまった感触を持った。自身のリーダーシップの変化を感じた参加者もいるかもしれないが、変化が起こる前の参加者もいたような感覚である。もし両方実施するのであれば、相乗効果を高めるようなセッションやコンテンツが必要である。講座の順番として、リーダーシップ開発を先に実施し、参加者同士の信頼関係を深めた上で、経営技術系の講座を実施し、学びを自団体にどのように導入するか共に考えるという流れがあるとよい。
- ・ 自分自身の努力不足ではあるが、優れた経営者の話を聞くことが少なく、機会を欲していたため、普段会えない経営者を講師に招いて勉強する機会があることはとてもよかった。
- ・ 今回講師はビジネススクールで講義を務めるような経営者と、現場で叩き上げられた技術力が極めて高い経営者の二組に別れていたと思う。両者それぞれから学ぶことができると思うが、参加者の学びたいテーマは異なると思うので、その調整は必要だと思った。
- ・ 中長期計画の立て方や評価手法について他団体の課題共有ができる講座は改めてあるとよい。
- ・ 経営管理の枠で研修の機会があったことはとても刺激になった。
- ・ マネージャー層の参加者とは経営者としての立場を共有できない部分もあり、本音を共有できないシーンもあった。
- ・ 適切な参加者人数だったと思う。
- ・ インputをあまり詰め込み過ぎず、たっぷり時間がとってあり、とてもよかった。
- ・ 合同宿泊研修はとてもインputが多かったので、とても充実し、参考になったが、もう少し時間が長くあってもよいと思った。宿泊する日の夕方から夜にかけては、参加者自身で自由に学びを振り返られる時間があると、よりよい研修になると思う。また、フォローアップ研修のリーダーシップ開発の講座は、参加者にとって精神的に安心・安全な場ができる前に、進行してしまったので、少々違和感がある中でワークをしなければいけない感じを受けた。もう少し長い時間をとることができたらよい。フォローアップ研修中にできたバディと毎月進捗共有できる機会を持つことは、とても嬉しく、毎月が楽しみである。よい仲間たちと出会えてよかった。

3月上旬以降のフォロー面談&ヒアリングで相談したいことがあればお書きください。

- 理事会、中長期計画について相談したい。
- 事業展開を新たに考えたので、それについてフィードバックがほしい。
- 今後どのような研修や機会があれば成長・拡大期の団体が飛躍するかということには、ぜひコミットしたいので、一緒に企画を練りたい。
- 個人の成長と組織の成長とのバランスについて相談したい。
- この研修で得た学びや気づきをどのように自団体の活動や経営に反映していくか、今回の研修の学びをスタッフにどのように共有すればよいか、相談したい。
- 組織の戦略について具体的な部分の相談をしたい。
- 合同宿泊研修後にアクションプランと新しい組織図を作成したので、助言がほしい。

## 9. フォローアップ面談の記録

フォローアップ研修終了後、本研修が成長・拡大期の NPO 等のニーズにどのように即していたか・足りていなかったか、また、本研修で得た学びを各団体にどのように活かすか、本研修の評価をするために、コーディネーターとの個別ヒアリング(60分程度)を実施した。本研修が、事業運営、組織運営、経営者のリーダーシップにどのような影響があったかを把握し、今後成長・拡大期にある NPO 等のマネジメント能力育成研修を企画・設計・実施することに役立てる。

### 【実施期間】

2015年3月2日(月)～2015年3月6日(金)

・所要時間は、1団体につき1時間～1時間半程度。

### 【ヒアリング対象】

本プログラムの参加者全員(1団体につき2名)

### 【場所】

各7団体の事務所、NPO法人ETIC.オフィス、Skypeなど

### 【主なヒアリングの内容】

- ・リーダーシップ開発の一連のプログラムについて
- ・組織経営に関する講義について
- ・本研修全体を通じた感想
- ・成長・拡大期にある NPO 等のマネジメント能力育成研修に望むこと

## 【結果概要】

本調査で実施した研修を通して感じたこと、そして、それを個人としてまた組織として今後どのように活かしていこうと考えているのかについて各団体にヒアリングを行った。また、研修を踏まえた上で改めて、各団体がどのような支援を望んでいるのかについても伺った。

リーダーシップ開発の一連のプログラムに関しては、普段周囲からフィードバックを受ける機会の少ない経営者たちにとっては有意義であったようである。その反面、フォローアップの重要性を指摘する声もあった。組織経営に関しては、団体の抱える課題が異なるがために、テーマを大きく括った講義において参加者同士でうまく話が噛み合わないことがあった。各団体が具体的な課題を持ち寄る形式での討論の方が効果的であったという意見も見られた。その一方で、各講義で得た気づき、とりわけ、先輩経営者が具体的な事例を引き合いに出して語った知見を早速団体に取り入れようとしている姿勢も伺えた。

また、個人に焦点を当てたリーダーシップ開発のみならず、成長・拡大期にあたる団体は、組織を客観的に分析する研修も必要としているようであった。

## 【詳細】

<本研修を終えての感想>

### ● リーダーシップ開発の一連のプログラムについて

#### ➤ フィードバックを受ける機会の少ない経営者

- ・ 経営者は周囲からフィードバックを受けることが少ないので、よい機会になった。また、それは、周りから常にフィードバックをもらえるような組織文化を作れていないことの裏返しでもあると気づけた。今回スタッフが今まで言えなかったことをTLCの仕組みを使って表面化することで、組織内に新たなコミュニケーションが生まれた。
- ・ 断片的にならばフィードバックを受ける機会はあるが、総合的にはなかったのでよい機会になった。

#### ➤ フォローアップの重要性

- ・ 長期的には役に立ちそうだが、今回得たフィードバックを消化できるまで時間かかると思う。十分なフォローアップが必要だと感じた。経営者にコーチを付けている団体はよいかもしれないが、いない場合、うまく消化して次に活かしていけない人も出てくるかもしれない。そのような意味では、リーダーシップ開発に参加する人は選んだ方がよいと思った。

- 組織経営に関する講義について

- 講義を経て得た気づき

- ・ 経営基盤を作ることは一朝一夕ではできないが、経営において何を最優先にすべきなのかということが明確になったのはよかった。経営基盤作りはすぐには実行に移せないが、可能性の一つとして心に留めておこうと思った。
- ・ 講義であったリスクマネジメントの話を受けて、リスクマネジメントに取り組まなければならないと感じた。
- ・ 講義の中で話に上がったブレインストーミングは多様性を受け入れる文化を作るための手段の一つとして有効だと感じた。自団体でも取り入れて磨いていけば組織文化の武器になると思った。

- 講義の形式について

- ・ テーマごとに講義が組まれていたが、そのテーマにおける課題が団体ごとによって違っていたので話したいことが話せなかった。他団体がどのような課題を抱えているのかが把握できただけで終わってしまった部分もあった。
- ・ 各参加者がテーマを持ち寄って、講師を含めた問答形式でやるほうがよかったのではないかと思う。

- 先輩経営者の話の有効性

- ・ 今回来ていただいた講師をはじめ、先輩経営者の話をもっと聞きたかった。同じステージにいる団体同士で話してもあまり具体的な解決策を出すまでには至らなかった。
- ・ 具体的な話が背景を含めて聞け、その延長線上に先輩経営者が経営する団体の全体像が見えてきて、参考になった。
- ・ 今回のように成長・拡大期の同ステージにいる団体同士で得意なことを学び合う機会と、さらに上のステージにいる団体の人に話を聞く機会などが定期的に何回かあるとよいと思った。あまり会う機会ないのだが、活躍しているベンチャー企業の人のお話は参考になる気がした。

- 研修全体を通して

- 研修期間の適切性

- ・ リーダーシップ開発の一連の研修だけで三日ほど時間をとっていただき、それに組み

たかった。その後に組織経営についての講義があればなおよかった。もう少しハードな研修でもよかった。

- ・ 子どもがいる参加者もいて仕方がないのだとは思いますが、もう少し期間は長くてもよいし、それでも参加すると思う。

➤ 研修の流れについて

- ・ リーダーシップ開発と組織経営に関する講義の両方が研修として必要で、それぞれにおいて気づきがあるが、研修の順番としてはまずリーダーシップ開発に関する講義を実施し、そこで参加者の視座が変わり、その変化の後に組織経営などに関する講義があったほうが全体として研修に取り組みやすいと感じた。
- ・ 来年もこうした研修を実施するとした場合、最初にリーダーシップ開発の研修を行って、その後時間をしばらく置いて、組織マネジメントに関する研修を実施するという形が望ましいのではないかと思う。

➤ 参加者同士が学び合うコミュニティの形成

- ・ 今回のように、団体のベースとなる事業が既にあり、次の展開を模索している団体のコミュニティがあれば是非参加したい。組織が成長・拡大期を迎えるほど経営者として事業に取り組んできたからこそ分かることをシェアできる場があるとありがたい。
- ・ 研修全体への率直な感想として、今までなかった成長・拡大期の NPO 等の経営者と横の繋がりができてよかったということと、そうした参加者の具体的な話が聞けて、自団体に足りないものに気づけたということがある。

➤ 参加者について

- ・ リーダーシップ開発に関しては経営者と自認する人が受講し、組織経営に関する講義は誰が受講するかは参加団体に任せ、団体から参加者一人でもよいし、参加させたいスタッフを連れてきてもよしとするのもよいのではないかと思う。創業期にこうした研修を一緒に受けることで、経営者やスタッフ間に温度差が生まれにくくなると思う。
- ・ 経営者同士は出会う機会が多いが、それ以外の幹部スタッフの参加も必要である。それによって経営者に対する気づきが生まれる。
- ・ 経営者一人で参加して、得た知見を組織に持ち帰っても、参加していない経営者にとって、その知見は一次情報ではないので、その間に温度差が生まれてしまう。そのため、一団体から経営陣二人が参加できたのはよかった。

● 成長・拡大期にある NPO 等のマネジメント能力育成研修に望むこと

➤ 経営者のリーダーシップ開発研修の必要性

- ・ 組織の成長を決めるのは経営者の資質が大きいと考えていたので、リーダーシップ開発の研修は組織の成長に重要だと再認識できた。
- ・ リーダーシップ開発は金銭的負担も大きいので、こうした研修の形で受講することができてよかった。
- ・ ウエイクアップ社が実施したザ・リーダーシップ・サークルのような普段取り組めないリーダーシップ開発プログラムを探してきていただけることは非常に助かる。
- ・ 自己評価と周囲の人の評価が異なっており、自分としても行動を変えないといけないと思っていたところだったので、このタイミングで受講でき、非常に有意義であった。

➤ 組織全体を俯瞰する研修プログラムの必要性

- ・ 経営者個人だけでなく、組織全体をコーチングするプログラムがあるとよいと感じた。
- ・ 海外には組織の課題を洗い出す組織診断の研修プログラムがある。そうしたプログラムを通じて、自分たちが課題だと考えていることが、本当に課題なのかを客観的に把握してみたい。



## 第四部

### 10. 今後の検討に向けて

本調査では、今後の非営利セクターの発展に向けた必要な研修として、「拡大・成長期の NPO 等」を対象に「組織マネジメントとリーダーシップ」をテーマに研修を実施したが、こうした研修への強いニーズと、確かな手ごたえを確認することができた。

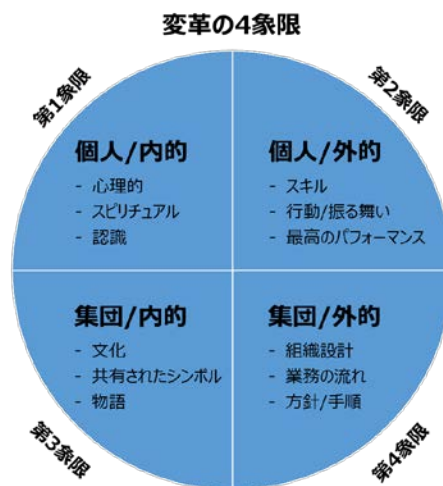
ケン・ウィルバー氏の研究によると、複雑な組織システムの変革は「個人-集団」「内的-外的」の 2 軸からなる 4 象限のすべてに統合的にアプローチすることが重要だと言われている。このフレームを活用して今回の研修を振り返りたい。

まず、今回参加したメンバーは全員、個人として優れたスキル・能力(第2象限)を有している。また、志や情熱、リーダーシップ(第1象限)も兼ね備えている。しかし、拡大・成長期になり、組織や業務の設計といった集団に対するアプローチ(第4象限)が必要になり、その点に悩みを抱えている団体が多かった。事前のヒアリングやアンケートでもこの領域への課題意識は強く、ニーズが顕在化していると言える。

一方で、今回は個人と集団の内的側面(第1象限および第3象限)にもアプローチすることを試みた。これまで多くの起業家と接してきた中で、いくらやり方(doing)を教えても、あり方(being)が進化しないと、変革を継続することは難しいと経験的に感じていたからである。特に成長・拡大期の社会起業家は、社会課題という外的側面に真剣に向き合うがゆえに、意外と内定側面がおろそかになりがちである。

それゆえ、組織マネジメント研修の講師も、コンサルタントや専門家ではなく、外的領域と同時に内的領域の重要性を知る先輩経営者に依頼をした。また、米国で開発されたザ・リーダーシップ・サークルのメソッドを活用し、個人のリーダーシップにもアプローチした。事後アンケートやヒアリング結果を見る限り、外的側面だけを扱う研修と比べても十分な気づきとインパクトがあったと言える。

今後、非営利セクターが日本において本当に必要な役割を果たしていくためにも、4象限を踏まえた支援を考えていくことが望ましい。今回のように、営利セクターで開発された先進的な手法も活用しながら、当法人としてもこうした4象限のバランスを意識しながら研修を開発・提供していきたいと考えている。



出典：ケン・ウィルバー氏の研究より

## 付録

### 1. 本調査で使用した調査票

#### 1.1 事前アンケート

## マネジメント道場「成長・拡大期の組織マネジメントとリーダーシップ」事前アンケート

※各団体2名の参加者それぞれがご回答ください。直前で恐縮ですが、集計・取りまとめの都合上、1月27日(火)正午12:00までにご回答ください。

\*必須

### 回答者情報（参加者それぞれが回答）

※全員がご回答ください。

回答者氏名 \*

回答者団体名 \*

### 事前アンケート（参加者それぞれが回答）

以下の設問は、参加者それぞれが別にそれぞれの考えをご回答ください。必ずしも一致していなくても構いません。

※参加者・講師・運営者間で守秘義務を守っていただく形で、当日資料として配布します。また、団体名が特定できない形で加工・編集・抜粋して報告書に掲載します(報告書掲載前に改めて確認いただきますので、現時点では可能な限り具体的にご回答ください)

インパクトの拡大に向け、現在取り組むべき課題は何だとお考えですか。\*

以下の項目について、優先順位によるメリハリも意識しながら、お答えください。

	非常に重要	重要	ある程度重要	あまり重要でない	全く重要でない
中長期的な事業ビジョン・戦略の設定	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
事業・サービスの強化	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
更なる市場開拓・顧客の獲得	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
強みの構築やノウハウの蓄積	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
経営陣のリーダーシップ・能力の開発	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
幹部の採用・育成	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
スタッフの採用・育成	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ボランティアの活用	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

理事会・取締役会の活用	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
組織体制や社内ルールの整備	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
リスクマネジメント	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IT等の活用による業務効率化	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
企業との協働によるインパクト拡大	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
行政との協働や政策提言によるインパクト拡大	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
支援者の獲得	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
財務基盤の強化	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
インパクト評価への取り組み	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

上記の項目の中で最も重要な課題は何ですか。教えてください。\*

上記について具体的に教えてください。\*

上記の項目の中で2番目に重要な課題は何ですか。教えてください。\*

上記について具体的に教えてください。\*

上記の項目の中で3番目に重要な課題は何ですか。教えてください。\*

上記について具体的に教えてください。\*

その他、課題がありましたら教えてください。

逆に事業の成長・拡大に向けて、うまく機能していることや現在有する強みについて教えてください。<sup>\*</sup>

## 団体基本情報（各団体から1名が回答）

※以下の設問は参加者のいずれかお一人がご回答ください。回答されない方は空欄のままです。

※配布資料および本事業の報告書に掲載します。

創業年月

事業概要

200～300文字程度を目安にお書きください

事業規模（予算）

※非公開の場合は「非公開」とお書きください。

フルタイムスタッフの人数

パートタイムスタッフの人数

ボランティア・プロボノ等の人数

今後5年から10年で、さらにインパクトを拡大するための目標について教えてください。

送信

Google フォームでパスワードを送信しないでください。

Powered by

このフォームは 内部で作成されました。  
[不正行為の報告](#) - [利用規約](#) - [追加規約](#)

## 1.2 合同宿泊研修アンケート

**内閣府「平成 26 年マネジメント人材育成支援に関する調査(経営管理)」**  
**マネジメント道場「成長・拡大期の組織マネジメントとリーダーシップ」**  
**合宿研修(1/29～30)参加者アンケート**

団体名: \_\_\_\_\_ 記入者: \_\_\_\_\_

このアンケートは、個人が特定できない形で加工・編集・抜粋し、研修内容の評価と今後の改善のために報告書に掲載します。

1. この 2 日間の研修は、これまでの自分たちの活動や、課題を振り返る機会として有益でしたか？

非常に有益だった  有益だった  どちらでもない  あまり有益ではなかった  有益ではなかった

2. この 2 日間の研修では、組織にとって有益なフィードバックを得ることができましたか？

非常に有益だった  有益だった  どちらでもない  あまり有益ではなかった  有益ではなかった

3. この 2 日間の研修を経て、特に学んだことや、今後生かしていきたいことを教えてください。

4. 反対に、まだ十分に理解ができていない、疑問に残る点があったら教えてください。

＜裏面もあります＞

企画・運営 特定非営利活動法人エティック(ETIC)  
※本研修は、内閣府「平成 26 年度マネジメント人材育成支援に関する調査(経営管理)」の一環として実施するものです。

5. この2日間の研修の質を向上させるために、改善点やご提案がありましたら、お書きください。

--

6. 2月22日のフォローアップ研修について、何かご提案があればお書きください

--

●お願い●

株式会社ウエイクアップより、リーダーシップ・サーベイ「The Leadership Circle®」のレポート結果を郵送いたします。

デブリーフィングを行う日までに、必ず「ご本人が」「目を通していただく」ものですので、

**2月17日～2月18日の間に、確実に受取りができる、ご住所**をお知らせください。

ご住所	〒           —	お宛名	様
-----	---------------	-----	---

※備考(なにか補足がありましたら、こちらへ)

---

企画・運営 特定非営利活動法人エティック(ETIC)  
※本研修は、内閣府「平成26年度マネジメント人材育成支援に関する調査(経営管理)」の一環として実施するものです。

### 1.3 フォローアップ研修事前課題

**内閣府「平成 26 年マネジメント人材育成支援に関する調査(経営管理)」**  
**マネジメント道場「成長・拡大期の組織マネジメントとリーダーシップ」**  
**フォローアップ研修事前課題**

団体名: \_\_\_\_\_ 記入者: \_\_\_\_\_

※各団体 2 名の参加者それぞれがご記入ください(最大 2 ページ)。  
※この事前課題は、参加者・講師・運営者間で守秘義務を守っていただく形で、当日資料として配布します。また、団体名が特定できない形で加工・編集・抜粋し、研修内容の評価と今後の改善のために報告書に掲載します。

**1. 集合研修を受けて実践したことについて教えてください(1/30(金)の最後のセッションで決めたネクストステップも踏まえてお書きください)。**

**2. 実践してみて得た学びや気づき、うまくいったこと・うまくいかなかったこと、新しく見えてきた課題や相談したいことなどについてご自由にお書きください。**



## 1.4 フォローアップ研修アンケート

内閣府「平成 26 年マネジメント人材育成支援に関する調査(経営管理)」  
マネジメント道場「成長・拡大期の組織マネジメントとリーダーシップ」  
フォローアップ研修参加者アンケート

団体名: \_\_\_\_\_ 記入者: \_\_\_\_\_

1. ウェイクアップ社によるワークショップや、リーダーシップ・プロフィール、デブリーフィングなどの一連のプログラムについて

自分たちのような団体の経営者や起業家に薦めますか？(11段階評価でおこなってください)

10 — 9 — 8 — 7 — 6 — 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0

間違いなく薦める←

→全く薦められない

その理由を教えてください

2. 午後のセッション「メンターや参加者同士による対話」について

気づいたことや学んだこと、今後の活かしていきたいことなどご自由にお書きください。

3. 今回の研修全体について

自分たちのような団体の経営者や起業家に薦めますか？(11段階評価でおこなってください)

10 — 9 — 8 — 7 — 6 — 5 — 4 — 3 — 2 — 1 — 0

間違いなく薦める←

→全く薦められない

その理由を教えてください

<裏面に続きます>

4. プログラム全体に対する感想・気が付いたことを自由にお書きください。

5. 3月上旬以降のフォロー面談 & ヒアリングで相談したいことがあればお書きください。

ご協力ありがとうございました！

---

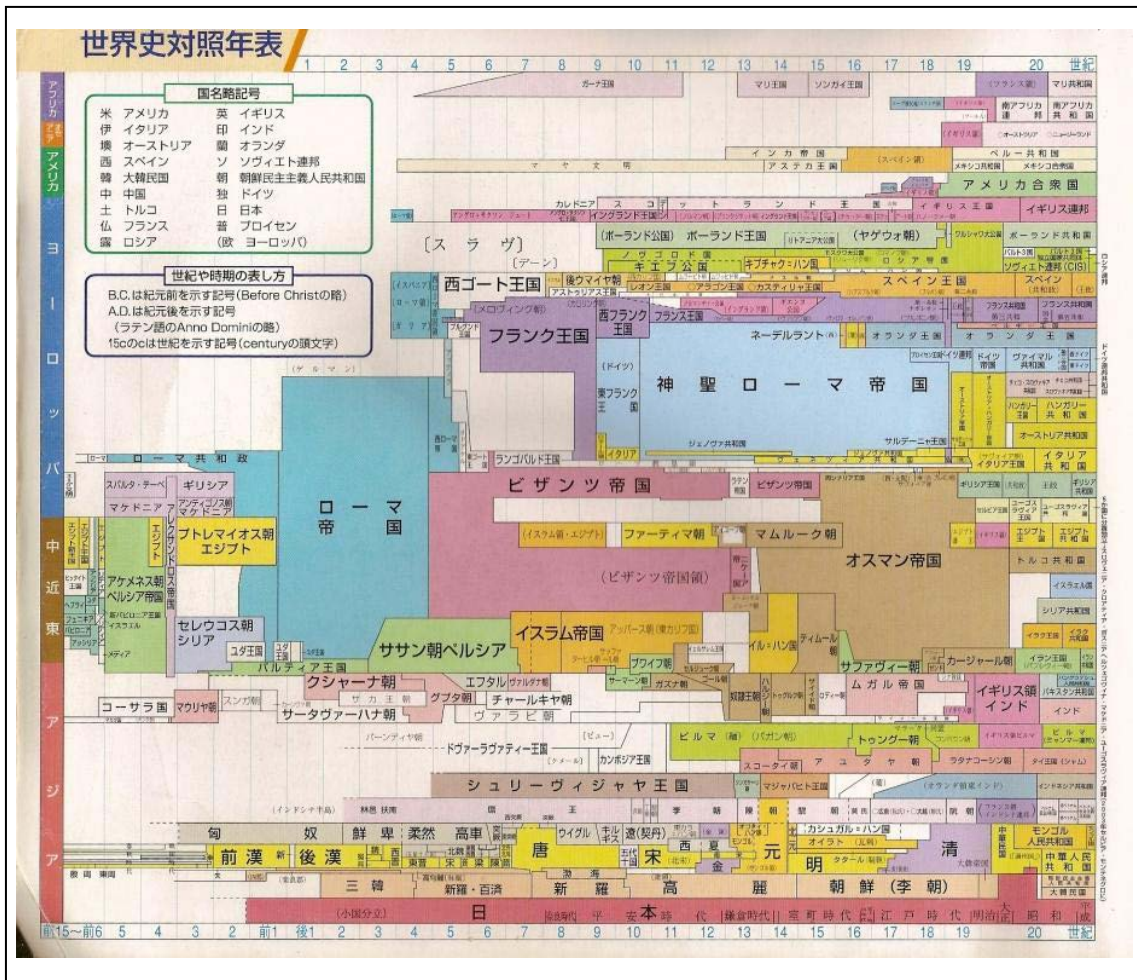
企画・運営 特定非営利活動法人エティック(ETIC)  
※本研修は、内閣府「平成26年度マネジメント人材育成支援に関する調査(経営管理)」の一環として実施するものです。

2. ~ 5. (省略)

6. 講義資料

【講師】石川 治江 氏 (NPO 法人ケア・センター やわらぎ 代表理事)

6.1 「歴史世界」



## 6.2 「マネジメントとは」

### 「マネジメントとは」

NPO法人ケア・センターやわらぎ

石川 治江

- 1 マネジメントとは、様々な資源、資産、リスクを管理し、効果を最大化する手法のことである。  
また、「高い目標を目指し組織を発展させること」なのである。
- 2 マネジメントの役割は、組織の目的を能率的に達成するために組織の維持、発展を図ることである。
- 3 マネジメントの対象は、ヒト、モノ、カネ、情報、〇〇の5つである。経営管理論ではこれらの5つのリソースを有効に活用し経営効率を最大化させる。
- 4 ヒト、モノ、カネのマネジメント
  - ・ヒト：20世紀初頭までに広まった科学的管理法や経営管理論は、主に生産面を重視した理論であったため人的資源への配慮がみられなかった。これらの批判から、人間の持つ心理面、行動面を重視した人間関係論が生まれ、メンタルヘルス・マネジメントなど多様な理論の基礎となっている。
  - ・モノ：19世紀後半から第二次産業革命により、真っ先にマネジメントの対象となったのはモノである。当時は経営者、労働者が共にシステムがないため生産効率が極めて非効率であった。手作業が中心であった生産過程に標準の概念をもちこんだ。用具、生産手順の標準化、生産時間の標準化、ノルマを設定した。「成功報酬」「不成功減収」を持ち込んで生産効率を高めた。
  - ・カネ：物物交換⇒金、銀、金属、米、塩などモノをカネとして扱うようになり、中世末期には証書と金との交換を約束された金本位制により貨幣が誕生した。  
⇒マルクス経済学によって紙幣の機能が文責され、カネは経済にとって不可欠の存在となった。  
⇒以後、資本主義経済の発展と共にカネのマネジメントも重要性をまし、株式や金融の発生になった。
- 5 個別マネジメントについて  
リスクマネジメント、ナレッジマネジメント、ストレスマネジメント、ケアマネジメント、環境マネジメント、人材マネジメント、クライシスマネジメントなど

### 6.3 「2015.1.29 エティックマネジメント道場」

2015年1月29日

「成長・拡大期の組織マネジメントとリーダーシップ」  
～自分自身と組織の進化に向け、戦略と計画を練る～

「理事会とリスクマネジメント」  
～ワンステップ先の組織運営のために～

社会福祉法人にんじんの会  
NPO法人ケア・センターやわらぎ  
石川 治江

#### 1 リスクマネジメントについて

15年ほど前からアメリカでは医療領域での事故や事件が多発し、告訴される事例が増加してきた。この対策として医療者たちはリスクマネジメントの手法を取り入れ、どんなケースも引き受けることになった。

「リスクマネジメント」はもともと組織防衛から生まれた手法である。しかし、世界的な危機（テロや経済危機などのグローバル化など）から個人の危機（介護、オレオレ詐欺、悪質商法など）までさまざまな場面で必要とされるマネジメントである。

#### 2 リスクの由来と考え方

リスク（risk）という言葉は、イタリア語の *risicare* という言葉に由来する。この言葉は（勇気をもって試みる）という意味である。（ピーター・バーンスタイン著「リスク」より）また、「マネジメント」はさまざまな問題解決や、経営維持のための一つの手法である。

#### 3 リスクマネジメントには、予防マネジメントと対処マネジメントがある

##### ① 予防マネジメントで有効な方法としてヒヤリ・ハットがある

- ・当法人の方法のヒヤリ・ハットは「どきっと報告書」と命名している。  
2001年に認証取得した ISO 9001 の要求項目にそって文章化している。
- ・「どきっと報告書」1枚に対して、「予防・是正計画書」を書いて添付する
- ・「予防・是正計画書」は必ず事務所ミーティングを経なければならない。

- ・「どきっと報告書」のソフトを開発し、12ヶ所ある全事業所をオンラインで結び、どこで、どのような「どきっと」が発生したかがすぐにわかる仕組みにした。この取り組みはISO9001の審査でストロングポイントかグッドポイント（ISO審査で高く評価される取り組み）を取っている。
- ・毎月の「どきっと報告書」の中から課題を一つ取り上げ、次の会議までにそれぞれの事業所で議論し、発表する。
- ・「よかったよかった報告書」について

## ② 対処マネジメント

- ・介護現場において発生するクライシスは概ね2通りに分かれる
  - 1) 発生数は少ないがかなり過激な事故や事件、例えば、外出介助時の交通事故や、嚥下困難な方の誤嚥など
  - 2) 多発するクライシス、例えば、グラスや茶碗を割ってしまった、掃除機が壊れてしまったなど
  - 3) 事故報告書は、対処マネジメントで有効な手立てとして「事故報告書」がある。

## ③ リスクセンスの獲得のために

質問：どのような資質を獲得しなければならないか

## 4 何のために「どきっと報告書（ヒヤリ・ハット）を書くか

- ①顧客満足度をたかめる
- ②サービスの質を均質化する
- ③おなじクレームやミスを起こさない
- ④職員のリスクセンスを高める
- ⑤介護の社会的意義と価値を高める
- ⑥ミスを隠さない組織文化をつくる
- ⑦組織のトップがリスクマネジメントの意味を理解する

## 5 理事会の役割についてGWをする

- ・理事メンバーの選定をどうするか
- ・理事メンバーとして責任を取るという覚悟を問えるか
- ・理事メンバーをどのようなところで活用するのか
- ・法人としていろいろな問題・リスクに遭遇したときの理事及び理事会としての役割についてグループワークする

## 6 リスクマネジメントの基本

第1段階：

第2段階：

第3段階：

第4段階：

第5段階：

第6段階：

## 7 業務の標準化について

利用者一人ひとりのサービスの内容と手順などは、個人個人のニーズに基づき、まさにオーダーメイドである。誰がケアに入っても、その利用者にもっともふさわしい一定の質が保たれたサービスを提供すること。

## 8 ISO 9001について

- 1 企業の品質についての方針を定め
- 2 品質にかかわる各人の責任と権限を明確にし
- 3 品質を実現するための品質システムを品質マニュアルの形に文書化し
- 4 現場が間違いなく品質マニュアルどおりに実行していることを
- 5 記録することにより証明し
- 6 顧客の要求する品質を確保していることをいつでも開示できるようにしている

## 9 ケア・センターやわらぎについて

- ・わが国で最初の24時間365日の在宅福祉サービスの実践
- ・わが国で最初にISO 9001の取得（訪問介護、訪問看護、デイサービス、ケアプラン）
- ・「ホームヘルプサービスの危機管理ビデオ」企画・作製
- ・その他

## 6.4 「新問題解決へのアプローチとその手法事例」

事例1 問題解決のためのシステム思考

事例：交通事故 石川治江

(参考文献:「問題の構造学」佐藤充一著)

### ◆システム思考とは

問題を構造的にとらえ、その原因をさがしだし、問題解決の根本を解き明かす考え方である。システム概念をおおまかに整理すると、「システムとは、複数の要素からなる活動体のこと」であるといえる。システム思考を具体的な姿として図にしたものが、システム・チャートである。

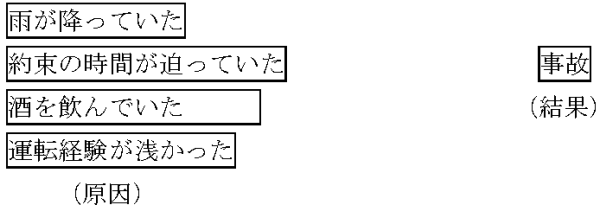
### ◆システム・チャートを学ぶ

事例：Aさんは自分の車で帰宅途中、カーブを曲がり損ねて横転して怪我をした。状況はつぎのようだった。

①当日は雨が降っていた。②少しお酒を飲んでいて。③運転経験が浅かった。④約束の時間に間に合うように急いでいた。

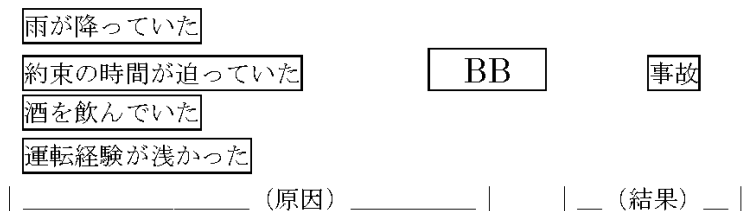
### ◆交通事故の事例をシステム・チャートもちいて考えてみる

#### ①よくあるパターン



#### ②システム・アプローチそのI

要因の絡まりあい





③システム・アプローチそのⅡ

雨が降っていた  
約束の時間が迫っていた  
運転経験が浅かった

酒を飲んで運転していた

BB

事故

| \_\_\_\_\_ |  
(原因) (結果)

④システム・アプローチそのⅢ

制約条件  
天候 (雨)  
道路状況  
運転規則

目標 時間内に安全に  
目的地に着く  
無事故

(問題)

飲酒運転

BB

事故

(横転による怪我)

出力  
(結果=現状)

入力 プロセス  
(原因)

対策 (フィールドバック)

ポイント：制約条件とBB

## 6.5 「1 問題の構造学基礎編事例. 2 中村さんの事例」

### 問題の構造学・基礎編（事例 2）

中村さんは福島出身で大学を卒業して大手商社に就職した。しかし、3, 11の震災、津波、原発の被害を受けた故郷の実態を何とかしたいと考え福島に帰ることを決心した。商社を退職し故郷のA地域で、高齢者のためのデイサービスと訪問介護サービス事業を始めて3年目になった。

今日は13時から、新しいB地域に事業所を開設したので説明会を開催する。高齢者の多い地域で、地域の方々も期待していたのできっと参加者は多いはずと見込んでいる。説明会の前に、職員との打ち合わせを12時30分から予定している。

中村さんが新しいB事業所に向かおうとしたら、A地域の民生委員の方が相談したいことがあると来訪された。新規事業所はここから車で20分ぐらいの所なので、民生委員の話聞いても間に合うと思い話を聞き、時間が来たので事務所を出た。出発して間もなく雨が降り始めた。中村さんは免許を取得してからまだ半年ほどで、雨の日の運転に不慣れだった。途中、道路に穴のあいたところが数ヶ所あり、修復工事を行っている。かなり激しい雨になり工事が進まない状況らしく、片側通行になっている。片側通行の道路を通過中に少しスピードを上げながら路面の穴を避けるためハンドルを右に切ったところ、ガードレールに車の右側をこすり、前の車にも傷をつけてしまった。交通渋滞も起きてしまった。

物損事故をおこした中村さんは、相手の車の運転手、工事の人たちとのやりとり、警察への通報などで時間をとってしまった。時計を見ると12時30分を過ぎている。職員との打ち合わせの時間になってしまった。説明会の時間もせまっている。中村さんはどうしたらいいか困ってしまった。

## 6.6 「交通事故立教大学問題の構造学事例」

事例 交通事故 問題解決のためのシステム思考

### ◆システム思考とは

問題を構造的にとらえ、その原因をさがしだし、問題解決の根本を解き明かす考え方である。システム概念をおおまかに整理すると、「システムとは、複数の要素からなる活動体のこと」であるといえる。システム思考を具体的な姿として図にしたものが、システム・チャートである。

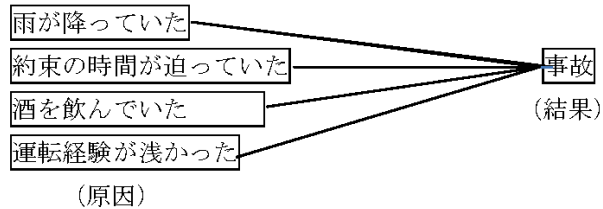
### ◆システム・チャートを学ぶ

事例：Aさんは自分の車で帰宅途中、カーブを曲がり損ねて横転して怪我をした。状況はつぎのようだった。

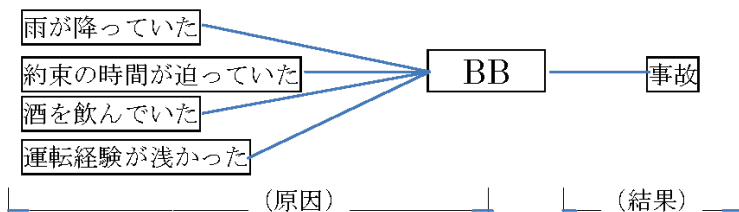
①当日は雨が降っていた、②少しお酒を飲んでいて、③運転経験が浅かった、④約束の時間に間に合うように急いでいた。

### ◆交通事故の事例をシステム・チャートもちいて考えてみる

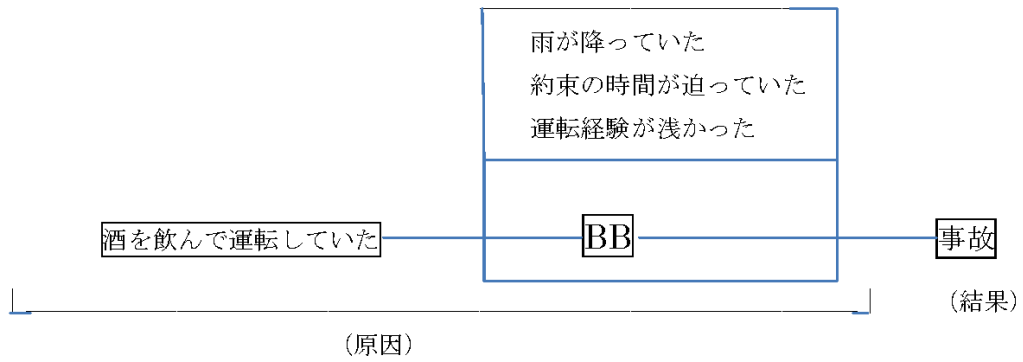
#### ①よくあるパターン



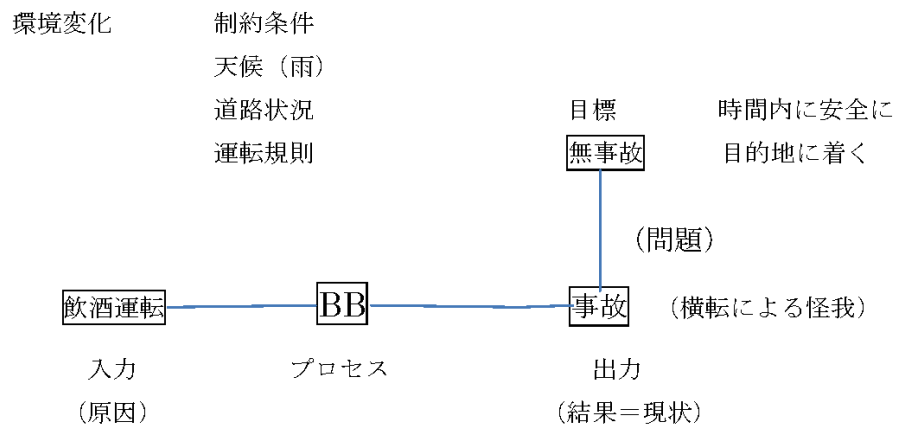
#### ②システム・アプローチその I



③システム・アプローチそのⅡ

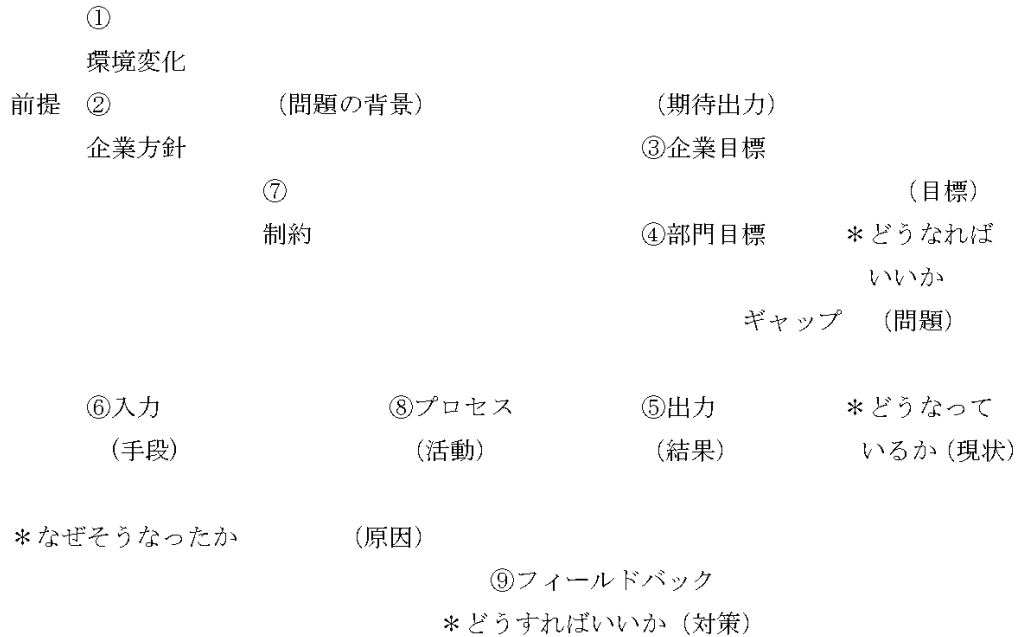


④システム・アプローチそのⅢ⇒図を完成せよ



◆BB について：推測せよ

◆基本的なシステム・チャート（問題の構造化）



◆システム・チャートは5つの領域に区分できる

上記の図の数字と関連している

- 1 立場の明確化・・・④と⑦に関連  
立場の明確化とは、誰かが問題解決者かを明らかにすることであり、その立場によって目標と制約体制がことなる。
- 2 前提の明確化・・・①と②と③に関連  
前提の明確化とは、環境変化（事前前提）と企業方針（価値前提）を明らかにすることであり、それによって問題の背景が明確になる。
- 3 問題の明確化・・・④と⑤に関連  
問題の明確化とは、目標（期待出力）と現状（実際出力、予想出力）のギャップ（ズレ）を明らかにすること。
- 4 原因の明確化・・・⑥と⑦と⑧に関連  
原因の明確化とは、入力・制約条件・プロセスの区別を明らかにすることであり、それらの絡まりあいのなかに、問題の原因が存在する。
- 5 対策の明確化・・・⑨に関連  
対策の明確化とは、目標と現状のギャップをなくすための代替的手段（代替え案）と選択した案を実施するための行動計画を明らかにすること。

## 7. 研修プログラムガイド

### 7.1 合同宿泊研修プログラムガイド

成長・拡大期の NPO 等の経営層限定、全 3 日間の『マネジメント道場』  
「成長・拡大期の組織マネジメントとリーダーシップ」  
～ 自分自身と組織の進化に向け、戦略と計画を練る ～

#### 【プログラムガイド】

【合同宿泊研修】平成 27 年 1 月 29 日(木)・30 日(金)

※初日 10:00 開始、2 日目 18:00 終了

【フォローアップ研修】平成 27 年 2 月 22 日(日) 9:30～18:00

会場：国際文化会館（東京都港区六本木 5-11-16）



**ETIC.**  
International Training  
for Innovative Communities

企画・運営 特定非営利活動法人エティック(ETIC.)

協力 西武信用金庫、株式会社ウエイクアップ

※本研修は、内閣府「平成 26 年度マネジメント人材育成支援に関する調査(経営管理)」の  
一環として実施するものです。

## ■ はじめに

### 先輩や仲間、プロフェッショナルから学び、 自分自身と組織の進化に向けた中長期の戦略と計画を練る

創業期とは異なり、成長・拡大期に入った組織においては、経営メンバーがNo. 1プレイヤーとして陣頭指揮をとるのではなく、経営者として内外の経営資源(ヒト・モノ・カネ等)をマネジメントしていくことが求められます。

しかし、日本においては、NPO 等におけるこうしたマネジメント能力やリーダーシップの開発に特化した研修はほとんど提供されておらず、個人の経験や能力に依存してしまっています。

こうした現状を受け、ETIC.では内閣府の調査事業の一環として3日間の集中研修プログラムを試行することとなりました。


同じ悩みを抱える仲間や、その悩みに一足先に向き合ってきた先輩起業家、そして人材・組織開発のプロフェッショナルが集まり、「人材の採用や育成」「理事会の活性化」「外部の団体との連携・協働」や「自身の経営能力やリーダーシップの向上」などをテーマに学び合う。そして、それぞれがその進化に向けた戦略と計画を練る。

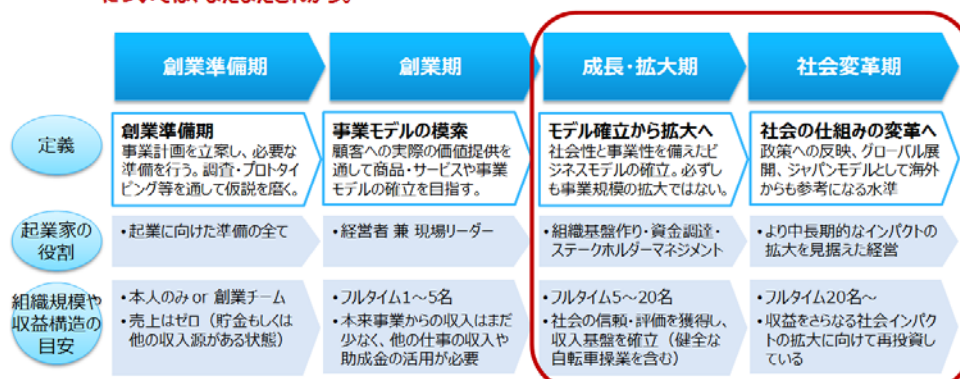
社会課題の解決に挑む NPO 等が、そのインパクトをさらに拡大させていく流れを皆さんと一緒に作っていきたいと考えています。年度末の忙しい時期ですが、だからこそ、中長期的な計画をじっくり考えたい…そんな経営者の皆様、ぜひご参画ください！

#### 【参考資料】NPO等の成長ステージ

#### NPO等の支援においては、ステージの違いを踏まえることが重要

1

 起業家の役割や、組織規模、収益構造は、ステージにより異なる。しかし、日本ではこうした違いを踏まえた支援はほとんど行われていない。特に、成長・拡大期へのステージアップに向けた支援については、まだまだこれから。



日本では、このステージに成長するための支援はまだこれから

Copyright(C) 2014 ETIC. All rights reserved

## ■ 全体の流れ



## ■ 合同宿泊研修プログラム ※一部、時間が変更になっております。

1 日目		
9:40～10:00	受付	
10:00～12:00	チェックイン（自己紹介と、課題の整理・共有） （西館 4 階 セミナー403・404 室）	
12:00～13:20	昼食（東館 1 階 ティーラウンジ「ザ・ガーデン」）	
13:20～16:10	セッション① 強い事業・サービスを作る （西館 4 階 セミナー403・404 室） メンター：石川 治江氏（NPO 法人ケア・センターやわらぎ 代表理事）	
16:10～16:30	休憩	
16:30～18:40	セッション② 組織のパフォーマンスを高める マネジメント （別館1階 セミナーE 室） メンター：田嶋 雅美氏 （株式会社フランチャイズアドバンテージ 代表取締役）	セッション③ 理事会の活用 （西館 4 階 セミナー403・404 室） メンター：石川 治江氏 （NPO 法人ケア・センターやわらぎ 代表理事）
18:40～19:00	休憩・各部屋にチェックイン	
19:00～20:50	セッション④ 行政や企業を巻き込んだインパクトの拡大 （西館 4 階 セミナー403・404 室、夕食をとりながら実施します） メンター：石川 治江氏、NPO 法人 ETIC. 宮城治男、山内幸治	
2 日目 研修会場はすべて西館 4 階 セミナー403・404 室		
7:00～	朝食（東館 1 階 ティーラウンジ「ザ・ガーデン」）	



	※各自自由に朝 7 時からご利用になれます。
9:20	集合(西館 4 階 セミナー403・404 室)
9:30～12:30	セッション⑤ 経営者自身のリーダーシップの進化 講師: 株式会社ウエイクアップ
12:30～13:30	昼食
13:30～15:30	参加者同士によるディスカッション
15:30～16:30	セッション⑥ 人材の採用と育成 講師: 柳澤 大輔氏 (面白法人カヤック 代表取締役)
16:30～17:30	まとめと振り返り
17:30～18:00	アンケート記入・事務連絡

■ フォローアップ研修 ※プログラムは変更の可能性があります。

日程:平成 27 年 2 月 22 日(日)

会場: 国際文化会館 (東京都港区六本木 5-11-16)

9:30～13:30	フォローアップセッション 経営者のリーダーシップの進化 リーダーシップサークルプロファイルの振り返り・共有 講師: 株式会社ウエイクアップ
13:30～14:30	昼食
14:30～16:30	メンターおよび参加者同士によるメンタリング
16:30～17:30	まとめと振り返り
17:30～18:00	アンケート記入・事務連絡

## ■ 次回 2/22（日）までの宿題について

今日、学んだことや、その上で実践してみたことを簡単なレポートにまとめていただきます（A4・1～2枚程度）。2/22（日）の研修において、そこからの学びを他の参加者やメンターにシェアしていただきます。 ※簡単なフォーマットを別途お送りします。

## ■ 参加者一覧

団体名	氏名	役職
特定非営利活動法人ADDS	竹内 弓乃	共同代表・理事
	加藤 愛理	理事・家庭療育サポート事業部
NPO 法人かものはしプロジェクト	本木 恵介	共同代表
	朝岡 真央	経営企画・管理マネジャー
NPO法人クロスフィールズ	小沼 大地	共同創業者・代表理事
	松島 由佳	共同創業者・副代表
日本ブラインドサッカー協会	松崎 英吾	代表
	山本 康太	事業管理部ダイバーシティ事業部
NPO法人ノーベル	高 亜希	代表理事
	上田 綾子	事務局長
NPO法人マドレボニータ	吉岡 マコ	代表理事
	高橋 葉子	理事
株式会社 ワクワーク・イングリッシュ	山田 貴子	代表取締役
	森住 直俊	取締役

## ■ 講師紹介

### 石川 治江 氏 / NPO 法人ケア・センターやわらぎ 代表理事

1947年、東京都にて生れる。福祉の世界に入る以前は、外資系企業の秘書をはじめ、居酒屋、喫茶店、手袖工房などさまざまな職種を経験した。あるとき、車椅子で国鉄に乗車するためには2日前から申請が必要という事実を知り、エレベーター設置運動に取り組み始める。1978年、生活支援ボランティア組織を発足し、1987年には継続して長い間行える在宅ケアの仕組みを構築するために、全国初24時間365日の在宅福祉サービスを提供するケア・センター「やわらぎ」を設立した。99年にNPO法人化、代表理事を務め現在に至る。その他にも98年社会福祉法人「こんじんの会」を設立。従来の福祉のコンセプトである「困っている人を助ける福祉」を「当たり前で暮らすための仕組みづくり」へ変革するべく活動をしている。



### 田嶋 雅美 氏 / 株式会社フランチャイズアドバンテージ 代表取締役社長

経営コンサルタント。1996年にチェーンビジネスの経営コンサルティングを手がけるフランチャイズアドバンテージ(東京都港区)を設立し、小売・外食・サービスなど多数のチェーン本部のチェーンシステム構築をサポートしている。聖徳大学人文学部現代ビジネス学科客員教授、中小企業庁「創業・ベンチャー国民フォーラム」幹事、経済産業省「コミュニティビジネスノウハウ移転事業」委員などを務める。



### 柳澤 大輔 氏 / 面白法人カヤック 代表取締役

1974年香港生まれ。慶應義塾大学環境情報学部卒業後、ソニー・ミュージックエンタテインメントに入社。1998年、学生時代の友人と共に面白法人カヤックを設立。本社を置く鎌倉初の上場企業として、オリジナルなWebサイト、スマートフォンアプリ、ソーシャルゲームなどのコンテンツを発信する。100以上の企画のクリエイティブディレクターを務める傍ら、2012年カンヌライオンズ 国際クリエイティビティ・フェスティバル、2010年東京インタラクティブ・アド・アワード、2009～2014年Yahoo! JAPAN インターネットクリエイティブアワードなど各種Web広告賞で審査員も歴任。著書に「面白法人カヤック会社案内」(プレジデント社)、「アイデアは考えるな」(日経BP社)など。ユニークな人事制度



(サイコロ給、スマイル給)や、ワークスタイル(旅する支社)を発信し、「面白法人」というキャッチコピーのもと新しい会社のスタイルに挑戦中。

#### **宮城 治男/NPO 法人 ETIC. 代表理事**

早大在学中の1993年、学生起業家支援の全国ネットワーク組織として創設。以来、若い世代が自ら社会に働きかけ、仕事を生み出していく起業家型リーダーの育成に取り組み、これまで約400名の起業家を輩出。1996年より中小・ベンチャー企業やNPOに学生が参画する長期実践型インターンシッププログラムを事業化。2001年ETIC.ソーシャルベンチャーセンターを設立し、社会起業家育成のための支援をスタート。以降日本初のソーシャルベンチャーのビジネスプランコンテストSTYLE、NEC社会起業塾等を手がける。04年からは地域における人材育成支援のチャレンジ・コミュニティ・プロジェクトを開始。現在全国30地域で展開中。2011年からは震災復興支援にも注力し、50のプロジェクトにリーダーを送り込み、コミュニティ再生、産業復興等の支援に取り組む。



#### **山内 幸治/NPO 法人 ETIC. 事業統括ディレクター**

1997年にETIC.に参画し、長期実践型インターンシップを事業化。早稲田大学やNEC、経済産業省などさまざまな機関と連携し、若者がチャレンジしていく環境づくりに取り組んできた。東日本震災からの復興に取り組む人たちの後方支援を担うため2011年3月14日に「震災復興リーダー支援プロジェクト」を発足。同年5月より復興リーダーの「右腕派遣プログラム」や「みちのく復興インターンシップ」、「みちのく復興事業パートナーズ」など、復興に関わる多数の事業を手がけている。



## ■ プログラム協力

### 【株式会社ウエイクアップ】

「経営者自身のリーダーシップの進化」をテーマとしたセッションおよびリーダーシップ・サーベイ「The Leadership Circle®」の実施において、ご協力いただいています。

# WAKE UP



### 株式会社ウエイクアップについて

私たちウエイクアップは、個人とその個人からなるあらゆるシステム＝関係性（パートナーシップ、チーム、組織、コミュニティなど）がそれぞれ持っている自らの可能性に目覚める機会を提供しつつ、それを可能とする人材を社会に輩出しています。

こうした個人がそれぞれの持ち場で生き活きと活躍することで、こうした‘可能性に対する目覚め’が、まるで波紋のように個人、組織、そして社会に広がっていくことをイメージしています。そしてその先に、すべての存在が本来的に持っているあらゆる可能性が最大限に発揮され活かされる社会の到来を、私たちウエイクアップは夢見ています。

私たちウエイクアップは、「Co-Active®（コーアクティブ）」「ORSC® Organization & Relationship Systems Coaching®」「The Leadership Circle®」の3つのアプローチを統合的に活用して、個人、組織、そして社会が、それぞれの可能性に目覚める機会を提供していきます。

### 井上 奈緒 氏 / 株式会社ウエイクアップ ディレクター、TLC ジャパン CLO

ORSCC, PCC, GPCG, TLC 認定プラクティショナー, TCI 認定 TDA 認定プラクティショナー

東京大学農学部農芸化学科卒業、東京大学大学院農学系研究科修士課程修了。同年、日本リーバ B.V. (現ユニリーバ・ジャパン株式会社) に入社。消費財のマーケティングと消費者理解で国内、アジア、グローバルのプロジェクトに従事。独立後は、地球上のあらゆる存在の多様性があるままに輝くことを願い、個人やチームのリーダーシップの目覚めと成長を支援するコーチング中心に活動。また、GRR ジャパンのファカルティ、TLC 認定ワークショップリーダーとしてコーチや実践家の育成にも力を注いでいる。リーダーシップや関係性に関して、日本に流れている智慧を海外に伝え、他国の文化にある智慧と交流するプログラムで、国内外でワークショップを行っている。



**澤田 奏子 氏／株式会社ウエイクアップ ディレクター**

ACC, CPCC, TLC 認定プラクティショナー

東京大学教養学部、オクスフォード大学難民研究プログラム、シラキ  
ュース大学大学院国際関係論学科修士課程修了。国連難民高等弁  
務官事務所 (UNHCR) 在グルジア事務所、国連人道問題調整事務所  
(OCHA) 欧州本部、在インドネシア事務所、ニューヨーク本部勤務。直  
近の 8 年間はフィールド支援担当官・人事担当官として本部・現地事  
務所職員の人事・採用を行なう。国際協力・人道・開発援助分野での  
人材・組織育成に関心があり、2014 年 5 月から休職し、株式会社ウエイクアップ勤務。



**【西武信用金庫】**

西武信用金庫は、日本財団「わがまち基金」プロジェクト実施商品として、  
NPO やソーシャルビジネスなど、社会や地域の課題解決にチャレンジする  
組織を「資金面」と「経営面」で応援する「西武ソーシャルビジネス成長応  
援融資『CHANGE(チェンジ)』」を展開しています。



今回の研修の実施に当たっては、プログラムの告知および内容に関するご意見をいただく形で  
ご協力を頂いています。

## ■ 宿泊について

### － 宿泊室の設備と備品

宿泊室は原則一人一室(バス・トイレ・冷暖房・テレビ・冷蔵庫付き)での利用となります。

室内にはバスタオル・ハンドタオル・シャンプー・リンス・歯磨きセット・カミソリドライヤー・ローブが  
ございます。また、室内は電話(通話料は有料)とブロードバンドインターネット接続(有線・Wi-Fi)  
が利用可能です。室内の電話利用等、別途有料サービスをご利用になられた場合は、個別に清  
算をお願いします。

### － 会場案内

国際文化会館のフロント横に、セルフコピー機が設置されています。白黒コピー1枚 20円、出力  
がカラー1枚90円～での利用が可能です。また会館から徒歩5分ほどの場所にファミリーマート  
がございます。

### － 食事対応

滞在中の食費につきましては、別途実費をいただきます。

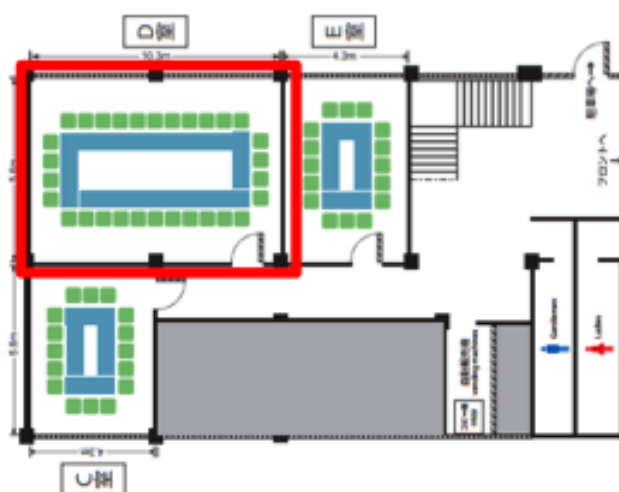
### － 緊急連絡先

NPO 法人 ETIC 内閣府「平成 26 年度 マネジメント人材育成支援に関する調査(経営管理)」事務局  
担当: 中村 瑞 (090-5320-7170)

## ■ 合資研修会場マップ

－ 1日目午前 10時～12時

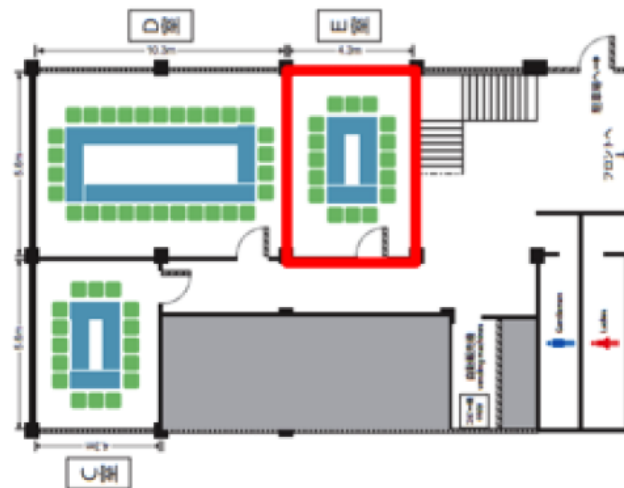
別館1階 セミナーD室



- 1日目午後13時～16時10分 西館4階 セミナー403・404室
- 1日目午後16時半～19時 セッション②



- 1日目午後16時半～19時 セッション③ 別館1階 セミナーE室



- 2日目終日 西館4階 セミナー403・404室



## 7.2 フォローアップ研修プログラムガイド

**内閣府「平成 26 年マネジメント人材育成支援に関する調査(経営管理)」  
マネジメント道場「成長・拡大期の組織マネジメントとリーダーシップ」  
フォローアップ研修**

### ■ タイムライン

日程:平成 27 年 2 月 22 日(日)

会場: 国際文化会館 別館1階 セミナーD 室

(東京都港区六本木 5-11-16)

8:00～9:00	朝食会(自由参加)
9:30～13:30	フォローアップセッション 経営者のリーダーシップの進化 リーダーシップサークルプロフィールの振り返り・共有 講師: 株式会社ウエイクアップ
13:30～14:30	昼食 (楓林(フウリン) 港区麻布十番 1-4-8 マドモアゼルビル 2F)
14:30～17:30	メンターおよび参加者同士による対話
17:30～18:00	アンケート記入・事務連絡

企画・運営: 特定非営利活動法人エティック(ETIC)

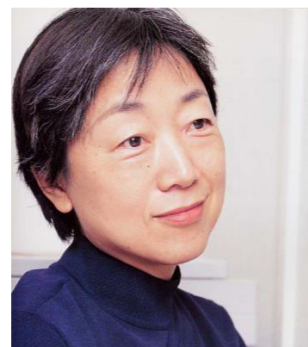
※本研修は、内閣府「平成26年度マネジメント人材育成支援に関する調査(経営管理)」の一環として実施しています。

(1)

## ■ 講師紹介

### 石川 治江 氏／NPO 法人ケア・センターやわらぎ 代表理事

1947年、東京都にて生れる。福祉の世界に入る以前は、外資系企業の秘書をはじめ、居酒屋、喫茶店、手袖工房などさまざまな職種を経験した。あるとき、車椅子で国鉄に乗車するためには2日前から申請が必要という事実を知り、エレベーター設置運動に取り組み始める。1978年、生活支援ボランティア組織を発足し、1987年には継続して長い間行える在宅ケアの仕組みを構築するために、全国初24時間365日の在宅福祉サービスを提供するケア・センター「やわらぎ」を設立した。99年にNPO法人化、代表理事を務め現在に至る。その他にも98年社会福祉法人「にんじんの会」を設立。従来の福祉のコンセプトである「困っている人を助ける福祉」を「当たり前で暮らすための仕組みづくり」へ変革するべく活動をしている。



### 井上 英之 氏／慶應義塾大学 特別招聘准教授、一般社団法人イノラボ・インターナショナル共同代表

2001年よりNPO法人ETICにて、日本初のソーシャルベンチャー向けプランコンテスト「STYLE」を開催するなど、社会起業家の育成・輩出と市場の創出に取り組む。03年、ソーシャルベンチャー・パートナーズ(SVP)東京を設立。05年より、慶応大学SFCにて「社会起業論」などの、実務と理論を合わせた授業群を開発。09年、世界経済フォーラム「Young Global Leader」に選出。現在、慶應義塾大学特別招聘准教授。12～14年、米国スタンフォード大学、クレアモント大学院大学に客員研究員として滞在。



井上 有紀 氏／一般社団法人イノラボ・インターナショナル共同代表  
慶應義塾大学大学院にて、革新的な社会起業の「スケールアウト(他地域展開による社会的インパクトの拡大)」を研究し(2007)、卒業後、国内外の社会起業家、NPO、企業、メディアに、ソーシャル・イノベーションの拡散に関する研究、調査およびコンサルティングサービス、研修・メンタリングをおこない、社会起業家、NPO経営者のパートナーとして、他地域展開事業の開発に従事してきた。一方、社会起業セクターの生態系、コレクティブなインパクトを生み出すプラットフォームづくりのため、



企画・運営 特定非営利活動法人エティック(ETIC)  
※本研修は、内閣府「平成26年度マネジメント人材育成支援に関する調査(経営管理)」の一環として実施しています。

(7)

国内および国際でのフォーラムや国際的ネットワーク、プログラムの共同創設に従事してきた。

2012年より渡米し、スタンフォード大学(Center on Philanthropy and Civil Society)、クレアモント大学院大学(Peter F. Drucker School of Management)にて、スケールアウトの際に伴う、価値観の移転を支えるマインドセットをテーマに、マインドフルネス教育の第一人者である、ジェレミー・ハンター教授と協働を開始。同時に、個人・組織・社会の変容を扱う理論と、ダンスなどの体を使ったワークを組み合わせたアラワナ・ハヤシ氏、さらに、パーソン・センタード・カウンセリングと表現アートを組み合わせ、個人の変容と社会変革に取り組む心理学者ナタリー・ロジャースに師事し、米国のビジネススクール等で、ワークショップを提供してきた。2014年末の帰国後、社会リーダー向けの、個人と社会の変容、ソーシャル・イノベーションをつなげたプログラムを開発・提供している。NPO 法人ミラツク理事。

## ■ プログラム協力

### 【株式会社ウエイクアップ】

「経営者自身のリーダーシップの進化」をテーマとしたセッションおよびリーダーシップ・サーベイ「The Leadership Circle®」の実施において、ご協力いただいています。

WAKE UP



### 株式会社ウエイクアップについて

私たちウエイクアップは、個人とその個人からなるあらゆるシステム＝関係性(パートナーシップ、チーム、組織、コミュニティなど)がそれぞれ持っている自らの可能性に目覚める機会を提供しつつ、それを可能とする人材を社会に輩出しています。

こうした個人がそれぞれの持ち場で生き活きと活躍することで、こうした‘可能性に対する目覚め’が、まるで波紋のように個人、組織、そして社会に広がっていくことをイメージしています。

そしてその先に、すべての存在が本来的に持っているあらゆる可能性が最大限に発揮され活かされる社会の到来を、私たちウエイクアップは夢見ています。

私たちウエイクアップは、「Co-Active®(コアアクティブ)」「ORSC® Organization & Relationship Systems Coaching®」「The Leadership Circle®」の3つのアプローチを統合的に活用して、個人、組織、そして社会が、それぞれの可能性に目覚める機会を提供していきます。

企画・運営 特定非営利活動法人エティック(ETIC)

※本研修は、内閣府「平成26年度マネジメント人材育成支援に関する調査(経営管理)」の一環として実施しています。

**井上 奈緒 氏／株式会社ウエイクアップ ディレクター、TLC ジャパン CLO**

ORSCC, PCC, CPCC, TLC 認定プラクティショナー, TCI 認定 TDA 認定プラクティショナー

東京大学農学部農芸化学科卒業、東京大学大学院農学系研究科修士課程修了。同年、日本リーバ B.V.(現ユニリーバ・ジャパン株式会社)に入社。消費財のマーケティングと消費者理解で国内、アジア、グローバルのプロジェクトに従事。独立後は、地球上のあらゆる存在の多様性があるままに輝くことを願い、個人やチームのリーダーシップの目覚めと成長を支援するコーチング中心に活動。また、CRR ジャパンのファカルティ、TLC 認定ワークショップリーダーとしてコーチや実践家の育成にも力を注いでいる。リーダーシップや関係性に関して、日本に流れている智慧を海外に伝え、他国の文化にある智慧と交流するプログラムで、国内外でワークショップを行っている。



**澤田 泰子 氏／株式会社ウエイクアップ ディレクター**

ACC, CPCC, TLC 認定プラクティショナー

東京大学教養学部、オクスフォード大学難民研究プログラム、シラキューズ大学大学院国際関係論学科修士課程修了。国連難民高等弁務官事務所 (UNHCR) 在グルジア事務所、国連人道問題調整事務所 (OCHA) 欧州本部、在インドネシア事務所、ニューヨーク本部勤務。直近の 8 年間はフィールド支援担当官・人事担当官として本部・現地事務所職員の人事・採用を行なう。国際協力・人道・開発援助分野での人材・組織育成に関心があり、2014 年 5 月から退職し、株式会社ウエイクアップ勤務。



**【西武信用金庫】**

西武信用金庫は、日本財団「わがまち基金」プロジェクト実施商品として、NPO やソーシャルビジネスなど、社会や地域の課題解決にチャレンジする組織を「資金面」と「経営面」で応援する「西武ソーシャルビジネス成長応援融資『CHANGE(チェンジ)』」を展開しています。



今回の研修の実施に当たっては、プログラムの告知および内容に関するご意見をいただく形でご協力を頂いています。

企画・運営 特定非営利活動法人エティック(ETIC)

※本研修は、内閣府「平成 26 年度マネジメント人材育成支援に関する調査(経営管理)」の一環として実施しています。

(4)

## ■ 昼食会場マップ

会場:根林(フウリン)

東京都港区麻布十番 1-4-8 マドモアゼルビル 2F



## ■ フォロー面談&ヒアリング

8月中旬までに、参加されたお二人同席の上、30分～最大60分のフォローアップの面談とヒアリングをさせていただきます(スカイプでも可)。本日中午に日程調整のお声かけを事務局よりさせていただきます。

企画・運営 特定非営利活動法人エティック(ETIC)  
※本研修は、内閣府「平成26年度マネジメント人材育成支援に関する調査(経営管理)」の一環として実施しています。

(5)

## 8. 本調査における集客において使用した告知文

★成長・拡大期の NPO 等の経営層限定、全 3 日間の『マネジメント道場』

---

「成長・拡大期の組織マネジメントとリーダーシップ」

～ 自分自身と組織の進化に向け、戦略と計画を練る 3 日間 ～

-----  
2015 年 1 月 29 日(木)・30 日(金)および 2 月 22 日(火)@六本木

参加費:無料 / 企画・運営:NPO法人ETIC.

---

※第一次参加申込締切:2014 年 12 月 24 日(水)正午 12:00

◎先輩や仲間、プロフェッショナルから学び、自分自身と組織の  
進化に向けた中長期の戦略と計画を練る

創業期とは異なり、成長・拡大期に入った組織においては、  
経営メンバーがNo. 1プレイヤーとして陣頭指揮をとるのではなく、  
経営者として内外の経営資源(ヒト・モノ・カネ等)をマネジメント  
していくことが求められます。

しかし、日本においては、NPO 等におけるこうしたマネジメント能力や  
リーダーシップの開発に特化した研修はほとんど提供されておらず、  
個人の経験や能力に依存してしまっています。

\* \* \* \* \*

こうした現状を受け、ETIC.では内閣府の調査事業の一環として  
3 日間の集中研修プログラムを試行することとなりました。

同じ悩みを抱える仲間や、その悩みに一足先に向き合ってきた先輩起業家、

そして人材・組織開発のプロフェッショナルが集まり、  
「人材の採用や育成」「理事会の活性化」「外部の団体との連携・協働」や  
「自身の経営能力やリーダーシップの向上」などをテーマに学び合い。  
そして、それぞれがその進化に向けた戦略と計画を練る。

社会課題の解決に挑むNPO等が、そのインパクトをさらに拡大させて  
いく流れを皆さんと一緒に作っていきたいと考えています。

年度末の忙しい時期ですが、だからこそ、中長期的な計画をじっくり  
考えたい…そんな経営者の皆様、ぜひご参画ください！

---

#### (1) 募集概要

---

##### 【対象】成長・拡大期にあるNPO等の経営層

- ・目安として有給職員 5 名以上、あるいは年間予算 5,000 万円以上
- ・経営層(代表、事務局長等のマネジメントクラス)が 2 名参加可能
- ・全 3 日間の集合研修にすべて参加可能であること
- ・事前・事後アセスメントおよびアンケートの実施
- ・NPO 法人、一般社団法人等、法人格は問いません

※相互に安全な学びの場を作るため、秘密保持契約(NDA)に  
参加者・講師・事務局含め同意いただきます。

##### 【定員】最大7団体14名

##### 【参加費】無料(1月29日の宿泊費も無料)

(ただし、交通費及び食事代の実費は自己負担)

※本研修は、内閣府「平成 26 年度マネジメント人材育成支援に関する  
調査(経営管理)」の一環として実施するものです。

## (2) 研修スケジュールとテーマ

### ◆ 第1回集合研修(合宿形式)

・日 時:2015年1月29日(木)10時 ~ 30日(金)18時

・会 場:公益財団法人 国際文化会館

(麻布十番・六本木駅より徒歩)

<http://www.i-house.or.jp/facilities/>

先輩経営者や人材・組織開発のプロフェッショナルを招いて、以下のテーマについて、全体での学び合いと、各団体個別での検討や計画づくりを進めていきます。

※29日(木)の夜もプログラムを実施するため、  
宿泊は必須となります。

<主なテーマ(予定)>

- ・人材の採用・育成、組織マネジメント
- ・経営者自身のマネジメント能力やリーダーシップの開発
- ・理事会の活用(ガバナンス)
- ・他団体や企業・行政との協働

### ◆ 第2回集合研修

・日 時:2015年2月22日(火)10時~18時

・会 場:都内

第1回研修を踏まえて、各団体に作成いただく中長期計画の実践に向けて共有およびレビューを行います。

※加えて、参加者には現状把握や受講効果分析、フォローアップ等を目的に、事前・事後の個別ヒアリングおよびアセスメント・アンケートを実施します。



---

(3)参加申し込み

---

「参加希望」の方は下記フォーマットに、エントリーをお送りください。

★申込多数の場合は、団体のステージや参加動機等を踏まえ、本調査事業の趣旨と親和性の高い組織を選考します。あらかじめご了承ください。

【件名】マネジメント道場エントリー希望

【宛先】incu@etic.or.jp

【第一次募集締切】2014年12月24日(水)正午12:00

- 
- 参加者(1)氏名:
  - 参加者(1)役職:
  - 参加者(1)メールアドレス:
  - 参加者(2)氏名:
  - 参加者(2)役職:
  - 参加者(2)メールアドレス:
  - 団体名:
  - 電話番号:
  - 参加動機・期待すること:

---

本プログラムの質問やお問い合わせは、  
ETIC.インキュベーション事業部(担当:番野、中村、野田)  
incu@etic.or.jp までご連絡ください。

---

特定非営利活動法人 ETIC.(エティック)  
インキュベーション事業部  
内閣府「平成26年マネジメント人材育成支援に関する調査(経営管理)」  
事務局(番野、中村、野田)

---

〒150-0041 東京都渋谷区神南 1-5-7 APPLE OHMIビル4階  
Tel:03-5784-2115 / Fax:03-5784-2116 <http://www.etic.or.jp/>

---