

【 参加団体の成果物 】

《ダイバーシティ工房》

- ・ 最終報告会 発表資料
- ・ アクションプラン
- ・ ワークシート

中間マネジメント層の育成

(教室長、事務局長、事業部長、人事部長)

NPO法人ダイバーシティ工房



目次

1. 私たちが目指す社会
2. アクションプラン
3. 実行プロセス
4. 成果と実績
5. 課題とネクストステップ
6. 感想



皆さまにお願い

【フィードバックをいただきたい点】

- ・「行動・判断指針」をうまく運用・見直していくためのアドバイス
- ・今回受けた研修と同じような内容の研修を組織内でどのように実施していくのか？
- ・他の組織の中でマネジメント育成の研修をどのように行っているのか？



学校生活に困難を抱える子ども達が、
自らの可能性に気づき成長していける社会

地域のチカラで子どもを育てる

自在塾

目的：高校の中退予防

対象者：低学力の中学生

価値：安心して学べる環境を
学校、家庭以外の
「地域」で提供すること

ひとり1人の学びを耕す

スタジオ plus⁺

目的：不登校やひきこもりの予防

対象者：発達障害の4歳～18歳

価値：発達障害の子どもやその家族が
安心して学び、相談できる環境



VISION

学校生活に困難を抱える子どもたちが、
自らの可能性に気づき、成長していける社会

	指標①		指標②			
最終	自分の現状に対する満足度		全国の支援者数			
	本人、保護者、担当講師のアンケート総合評価 50%					
間接	親の理解度	成功体験数	外部の支援者数			地域の理解者数
	モニタリング面談で面談者が「家族の理解（有／無）」にチェック（「有」が全体の何割か）	年度末の「講師から生徒」へのアンケートで「良かった変化の数」				
直接	親の信頼度 （コミュ回数、質）	個別支援 計画達成率	自団体の マネージャー数	自団体の コンサルタント数	連携団体数	情報 発信数
	NPS年平均回答率（2015Q1～Q4） 51.7%→70%	プレモニタリング時に担当講師と教室長で個別支援計画の達成率 「達成」が70%	教室の運営管理ができる人（マニュアルに残す） 1名	同じような事業立ち上げを手伝える人 1名	ノウハウが入る 【記録を残す（3団体）】	講演回数、参加者数 相談回数 メディア掲載数 ブログ更新数 PV FBページ更新数 【記録を残す】



実行計画

背景

2014年度	自在塾	スタジオ plus+	人事	広報	経理財務
戦略	代表：不破	不破	不破	不破 木下	不破
管理	佐藤	佐藤 不破	久野 不破 スタッフ	不破 久野	佐藤
実行	講師	教室長 講師	久野	久野 木下	木下
支援	① マネジメント層の育成		② 管理における「代表依存指数」減		

2015年度	自在塾	スタジオ plus+	人事	広報	経理財務
戦略	代表：不破	不破 上之園	不破	不破	不破 上之園
管理	事業部長：佐藤 座間		事務局長：佐藤 久野		佐藤
実行	講師	講師	スタッフ インターン生	スタッフ インターン生	スタッフ
支援	外部	外部	外部	外部	外部

	事務局長	事業部長	人事部長	教室長
成果に責任を持つ	バックオフィスの安定化	事業全体（全教室）の質向上	採用・育成	教室運営（生徒、保護者、講師）

【マネジメント層の育成】

- 成果に責任を持つこと
- 役割を意識した意思決定が出来る

→代表依存度が下がる



- 現状：
- ・ 中間マネジメント層が自分たちで意思決定することが出来ておらず、
代表がいないと決まらない。
 - ・ 教室内で問題を解決するための判断ができず、
代表から言われて対応を行う形になっている。



- 理想：
- ・ 中間マネジメント層が代表不在でも意思決定を行うことができ、
他のメンバーを動かしていくことができる。
 - ・ 教室側で課題を発見し、
それを解決できるように行動していくことができる。



① ビジョン・ミッションと 各事業（自在塾・スタジオplus+）のアクションのつながりを明確にする

⇒自分の言葉で語るができる。

② 理想の（教室長、事業部長、事務局長、人事部長）4箇条を定義する （行動・判断指針）

⇒自分たちで意識決定・判断をしていくことができる。

③ 理想に近づいているかどうかの効果測定を行う（振り返り時等）

⇒指針を作って終わりにしない。



① ビジョン、ミッションと 各事業（自在塾・スタジオplus+）のアクションのつながりを明確にする



教室長



副教室長



②理想の（教室長、事業部長、事務局長、人事部長）4箇条を定義する （行動・判断指針）

※マネージャーとは？ ⇨課題図書を読む

事業部長 事務局長 教室長 副教室長

最高のリーダー、マネージャーがいつも考えているたったひとつのこと
マーカス・バッキンガム 加賀山卓朗 著
The One Thing You Need to Know... about great managing, great leading, and sustained individual success
Marcus Buckingham

5つのマネジメント・プロセス
部下を育てて自分も育つ
人と組織が強くなる成長の仕掛け
二宮靖志 Yasushi Ninomiya
人材ワーキング・コンサルティング株式会社 代表取締役社長

部下育成の教科書
リクルートマネジメントソリューションズ
山田直人・本橋智彰・本杉肇 著
ポプラランド社

マネージャーは「最前線の経営者」であれ！
本書のテーマは「経営視点に立つマネージャーの育成」である。
現場を預かるマネージャーの最大の仕事は「仕事の変革」と「人材の育成」であり、経営の厳しさに直面してこそ、その必要性を補感できるのだ。
——「はじめに」から抜粋

表

COPYRIGHT (C)ダイバーシティ工房 ALL RIGHT

教室の成果

- ・日々の授業を通して、生徒の目標が達成される
- ・学習を通して、生徒の自己肯定感が高まる（成功体験）
- ・イベントや保護者面談等を通して、生徒本人に対する家族の理解度が高まる。

＜教室長の行動・判断指針＞

- ①教室長は、生徒が安心して学べる環境（教室）をつくります。
→保護者満足度調査
- ②教室長は、生徒や保護者の立場に寄り添いながら、最善の対応をとります。
→保護者満足度調査
- ③教室長は、講師が生徒ひとりひとりにあった授業を行うことができ、
指導力を高めていくことができる環境をつくります。
→個別支援計画の達成
- ④教室長は、講師の思いを知り、スタジオplus+において、
能力（強み）を十分に発揮できるように働きかけていきます。
→職員満足度調査



<事務局の役割>

- ・ 事業を推進するために、経営や現場の意思決定がスムーズになる
- ・ 必要資源（ヒト／モノ／カネ／情報）を各事業部に対して適材適所に配分する
- ・ 団体の取り組みを発信することにより、地域の理解者を増やし、つながる

<事務局長の行動・判断指針>

- ① 事務局長は、組織に安心を与えるようなバックオフィス部門（経理・財務・総務・労務）を整えます。
- ② 事務局長は、最大限のリスクを想定して、成果指標や収支の予実管理を行います。
- ③ 事務局長は、固定観念にとらわれずに、目指す社会を実現するためにアイデアをカタチにします。
- ④ 事務局長は、マネージャーやチームの成長を支えます。



<事業部の役割>

- ・各教室の「直接成果指標」と「売上」の目標を達成する
- ・スタジオplus+教室長と自在塾教室責任者の伴走者
- ・事業部毎の売上・生徒数・スタッフ配置の管理を行う
- ・地域社会に対してサービスを拡げる

<事業部長の行動・判断指針>

- ①事業部長は、事務局スタッフや教室長とコミュニケーションをとり、**事業全体の成果**を上げます。
- ②事業部長は、教室長から**現場の課題**を聴き出し、解決のための施策を実行します。
- ③事業部長は、それぞれの**教室の良い取り組み**を見つけて、共通要素を各教室に取り入れられるようにします。
- ④事業部長は、**教室運営の安定化と事業拡大**に向けて施策を実行します。



＜人事部の役割＞

- ・直接成果指標「マネージャー数」「コンサルタント数」の目標値の達成
- ・ビジョン、ミッションを達成するために組織にとって必要な人材を採用すること
- ・スタッフが成果を出せるように育成すること

＜人事部長の行動・判断指針＞

- ①人事部長は、ダイバーシティ工房にとって必要な人材とは何かを考え、採用判断を行います。
- ②人事部長は、スタッフがそれぞれの強みを活かして活躍できるよう、最適な配置を考えます。
- ③人事部長は、教室長から現場の育成の課題を聞き出し、解決策を一緒に考えます。



課題とネクストステップ

役職	課題	ネクストステップ
教室長	<ul style="list-style-type: none">・ 行動、判断指針を決めたがまだ運用ができていない。 (運用開始)	<ul style="list-style-type: none">・ 決めた行動指針に基づいて判断をしていき、振り返りをする。・ 教室長同士&代表とのFB、講師陣とのFB
事務局長 事業部長	<ul style="list-style-type: none">・ 事務局長、事業部長を兼務しているが、どちらも中途半端な状態になってしまい、成果が出せていない。	<ul style="list-style-type: none">・ 来年度から事務局長としての役割に比重を置き、注力していく。・ 事業部長は適任者を置き、引き継ぎを行う。
人事部長	<ul style="list-style-type: none">・ 管理面でも代表に頼ってしまうことが多い。・ 意思決定に自信が持てない。	<ul style="list-style-type: none">・ 行動指針は関係者（代表、事務局長、インターン生）と話し合い、最終決定をする。

⇒月間の振り返りにてマネージャー&代表との相互フィードバックを行う



課題	ネクストステップ
今後、新しく教室長になる人に対して、組織としてどのようにマネージャー育成をしていくか。	今回の研修の過程で、「マネージャー育成」として良かったポイントを振り返り、研修体制に入れていく。



研修を受け始めた時は、教室長になって約1年経った頃でしたが、子ども達に直に接する仕事と比較すると、やりがいや楽しさがどこにあるのか、自分にできるものなのか、そもそも何をすればいいのかがよく分からずにいました。

日常業務と同時進行で、この研修を受け同僚と一緒に作業を進めることで、分からなかったことが少しずつ自分の中で腑に落ちていきました。その中でも、伝えるのはスキルだけでないというのが印象的でした。

「必要な役割だから」という消極的な理由ではなく、やりがいのある仕事として取り組めそうな兆しが見えたことがとてもうれしく、やっとスタートラインに立てたのではないかと思います。貴重な学習時間をいただきました。ありがとうございました。



組織名: NPO法人ダイバーシティ工房
 記入者: 久野 恵未

日付: 2015年12月10日

①課題テーマ

取り組みたい 課題テーマ	中間マネジメント層（教室長、副教室長、事務局長、マネージャー）の育成
-----------------	---

②課題テーマにおける組織の現状と理想

現状 ※できるだけ具体的に起きている事象を書いてください
<ul style="list-style-type: none"> ・ 中間マネジメント層がいつも忙しそうにしていて、他のスタッフが話しかけづらく、コミュニケーションが十分に取れていない。 ・ 中間マネジメント層が自分たちで意思決定することが出来ておらず、代表がいなくて決まらない。 ・ 職種上やるべきことと実務の業務が乖離しており、本来は中間マネジメント層がすべきことでできていないことだらけになっている。 ・ MTGが報告の場になっており、「意味がない、時間の無駄」という声上がる。 ・ 現在必要な業務をやることに手一杯で、この先起こることを予測して備えることができない。 ・ 教室発信で問題を解決するための判断ができない。代表から言われて対応を行う形になっている。 ・ 講師間で課題解決を行う場がない。



理想
<ul style="list-style-type: none"> ・ 中間マネジメント層が余裕を持っていて、スタッフや保護者とコミュニケーションを取れている。 ・ 中間マネジメント層が意思決定に至ったプロセスを含め、必要なメンバーに簡潔に報告できている。 ・ メンバーと議論した結果、問題点を吸い上げることができ、カイゼンに向けて行動できている。 ・ 会議は明確な役割分担をした上で、目的に合ったテーマに対して所定時間内で議決されている。 ・ その結果、「会議が楽しくなった」「次はこうやってみよう」という声がメンバーから上がる。 ・ 基本的には教室側が課題を発見し、それを解決できるようになっている。 ・ 年間のスケジュールが把握でき、これから起こることをある程度予測して対応することができている。

③課題解決施策

現状と理想のギャップを埋める施策
①ビジョン、ミッションと各事業（自在塾・スタジオplus+）のアクションのつながりを明確にする ②理想の（教室長、自在塾教室責任者、事務局長、人事部長）〇箇条を定義する ③理想に近づいているか振り返り時に効果測定

④アクションプラン

タスク名	担当者	12月				1月				2月				3月				4月							
		1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W				
ビジョン、ミッションと各事業（自在塾・スタジオplus+）のアクションのつながりを明確にする	立田・綾部・久野・佐藤			●																					
マネージャーとは何か？																									
各マネージャーのイメージ	立田・綾部・久野・佐藤		●																						
課題図書を読む	立田・綾部・久野・佐藤			○	○																				
ワーク→マネージャーの定義	立田・綾部・久野・佐藤					●																			
教室長とは？																									
原案を考える	立田・綾部			○	○	○																			
ワークの進め方設計	立田・綾部			○	○	○																			
マネージャー相互FB	立田・綾部・久野・佐藤						●																		
講師からFB	プラス講師							●																	
マネージャー陣で共有	立田・綾部・久野・佐藤								●																
自在塾教室責任者とは？																									
原案を考える	佐藤・座間			○	○																				
マネージャー相互FB	立田・綾部・久野・佐藤						●																		
自在塾運営チームからFB	佐藤・座間・石川・寺西							●																	
マネージャー陣で共有	立田・綾部・久野・佐藤								●																
事務局長とは？																									
原案を考える	佐藤			○	○																				
マネージャー相互FB	立田・綾部・久野・佐藤						●																		
事務局スタッフからFB	事務局スタッフ							●																	
マネージャー陣で共有	立田・綾部・久野・佐藤								●																
事業部長とは？																									
原案を考える	久野			○	○																				
マネージャー相互FB	立田・綾部・久野・佐藤						●																		
事務局スタッフからFB	事務局スタッフ							●																	
マネージャー陣で共有	立田・綾部・久野・佐藤								●																
発表資料作成	立田・綾部・久野・佐藤								●																
スクール発表	立田・綾部・久野・佐藤									●															
内部振り返り	立田・綾部・久野・佐藤										●														
成果発表（自団体）	立田・綾部・久野・佐藤											●													
効果測定（振り返り時）	立田・綾部・久野・佐藤																	○	○	○					

「社会を変える計画」ステートメント

私たちが実現したいのは **A** という社会です。

しかし、**B** という構造になっていて実現できていません。

これを解決するためには、
行政・企業・他NPOなどの他組織と役割分担し、

私たちは **C** という強みを活かし **D** という
事業・活動をすることで、問題解決に最も貢献することができる
と考えています。

だから私たちは **D** することで **A** を実現します。



「社会を変える計画」ステートメント

A (存在理由) :

学校生活に困難を抱える子どもたちが、自らの可能性に気付き、成長していきける

B (問題構造) :

貧困や発達障害を抱えている子どもたちは、「小学校期」「中学校期」に「本人」「家族」においては①「十分な理解ができていない」、②「成功体験をつむことができていない」、「専門機関」「地域」「教育資源」においては、③「ノウハウがない」、④「連携していない」、⑤「支援者が少ない」ことにより、自信をなくし、学校生活に困難を抱える

C (役割定義) :

「学習支援」「相談支援」「データの蓄積」

D (問題解決仮説) :

- ① 学校外の学習支援で成功体験をつくる「個別の学習支援」
- ② 障害や子どもの特性の理解・情報提供を行う「コミュニティ作り・相談支援」
- ③ 支援者を増やすための「講演・類似事業立ち上げ支援」



「事業計画方針」シート

【方針メッセージ】

既存事業の投資は一旦ストップし、来年度以降の新教室展開に向けて、組織基盤を固めるために、組織マネジメントができるスタッフの採用・育成。学習支援の質の向上のために、スタッフ研修・SVの実施。

	前年比	重要指標		計画達成するための重要ポイント
		現状 (2014年度)	計画 (2015年度)	
成果目標 社会的成果	↑	①【直接】個別支援計画の達成率： 記録なし	①【直接】個別支援計画の達成率： <u>70%</u>	①授業報告書の運用度をあげる。SV&事例検討の実施
		②【直接】NPS年平均回答率： <u>51.7%</u>	②【直接】NPS年平均回答率： <u>70%</u>	②保護者に対して、月1回以上の直接コミュニケーションを行う
		③【直接】マネージャー数： 0名	③【直接】マネージャー数： <u>1名</u>	③マネージメント層の育成（研修参加&教室運営のノウハウを固める）。
資源調達 収入	↑	5800万	【竹】 7500万 【梅】 7100万	十分な学習支援ができることに重きをおき、新入会のペースを落とす。
必要資源 支出	↑	5400万	6800万	①マネージメントできる人材の採用・育成。 ②常勤スタッフの採用 ③スタッフ研修の実施



実行計画

2016年度

組織基盤 (Organization)

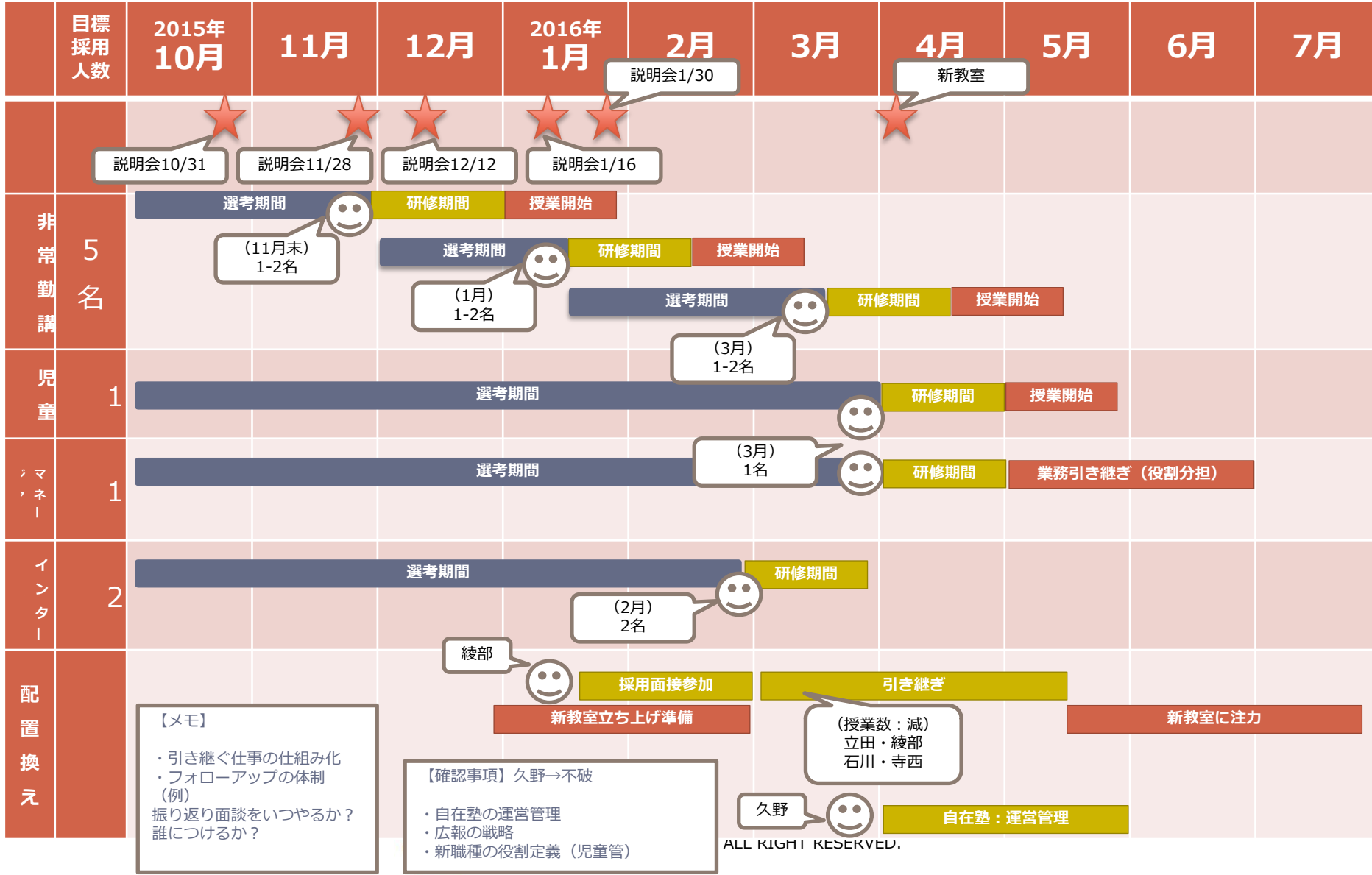
	自在塾	スタジオplus+	人事	広報	資源調達	経理財務	経営企画
戦略	[]	[] []	[] []	[]	[]	[] []	[] []
管理	[] [] []	[] 採用 [] [] [] [] 採用 []	[]	[]	[]	[]	<p>Aさん (5名) Bさん (1名) Cさん (2名) Dさん (3名) Eさん (3名) Fさん (10名) ↓ 25名補填 週2.5×2名 ↓ 4~5名の非常勤採用 + 新教室1名</p>
実行	塾長 [] [] [] インターン []	採用 [] [] 採用 [] [] [] 採用 [] 採用 [] 採用 []	[] []	[] インターン []	[] []	[] []	
支援	[]	[] []	[]	[] []		[]	

- ① Gさんが新教室へ
- ② Hさんが退職できる体制
副教室長をつける
- ③ 代表依存度数削減 (15→10→7)
- ④ マネジメント人材育成



実行計画

組織戦略



実行計画

会議体系 C

2016年度

	週次	月次	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
成果目標	昼礼 @不破	事務局 MTG @佐藤	理事会 @不破	合宿① @不破	事業報告会 @不破		事業部 会議① @佐藤	VBM @不破	合宿② @不破			事業部 会議② @佐藤		事業部 会議③ @佐藤
必要資源	管理 MTG @佐藤													
資源調達			理事会 @佐藤		事業報告会 @佐藤		事業部 会議① @佐藤					事業部 会議② @佐藤	予算委 員会 @佐藤	事業部 会議③ @佐藤
組織基盤	人事 MTG @久野	事務局 MTG @久野	理事会 @久野	合宿① @不破	事業報告会 @久野		事業部 会議① @久野		合宿② @不破			事業部 会議② @久野		事業部 会議③ @久野
その他	講師 MTG @立田	入会審 査委員 会@教 室長	個別支援計画 面談		全体講 師会@ 教室長		自在塾 講師 MTG @寺西	モニタ リング			自在塾 講師 MTG @寺西	私立推薦	公立前期	今期の 個別支 援計画 評価 公立後期

・昨年度の成果報告
・今年度の事業方針

・半期見直し
(成果/予算)

・成果/収支
見直しについ
て外部からの
アドバイス

・来年度の予算/事
業方針の提案

・今年度成果確認
・来年度の予算/
事業方針確定

・相互理解
・個人目標設定

・成果見直しを共有
・個人目標再確認