内閣府「平成 27 年度マネジメント人材育成支援に関する調査（組織管理）」

最終報告書

特定非営利活動法人 NPO サポートセンター

目次

I.調査の背景および目的・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・3

II. 調査手法・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・3
1. 目的
2. 対象者
3. 定員
4. 実施時期
5. 開催場所
6.プログラム構成
7. 集合研修カリキュラム
8. 講師/伴走支援者
9. 実施体制
10. 参加者の募集
11. 選考基準
12. 選考方法
13. 参加団体

III. 集合研修・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・10
1. 概要
2. カリキュラム
3. 研修内容

IV. 伴走支援・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・30
1. 概要
2. 実施内容

V. 各団体の実践結果・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・35
1. 日本キャンプ協会・・・・・・・・・・・・・・・・・・・35
2. 太陽光発電所ネットワーク・・・・・・・・・・・・・・47
3. ダイバーシティ工房・・・・・・・・・・・・・・・・・・57
4. 日本スクールコーチ協会・・・・・・・・・・・・・・・68
5. チャリティーサンタ・・・・・・・・・・・・・・・・・・79
6. 日本キャリア・カウンセリング研究会・・・・・・・91

VI. 分析・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・102
1. 満足度
2. 理解度
3. 実践度
4. 達成度
5. 考察

VII. まとめ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・132
1. 研修の成果
2. プログラム設計の今後の活用

≪関連資料≫
1. 募集要項
2. 集合研修資料
3. ワークシート（フォーマット）
4. 参加団体の成果物

I. 調査の背景および目的

NPO 等組織（以下「NPO」という。）がミッションに基づいて事業を開始し、数年後に事業・資金調達の方向性がある程度固まり、活動の成果が現れてくる段階になると、人・組織に関する問題に直面する。これは、NPO のマネジメント層が人・組織に関する知識・スキルを習得する機会が少ないことに加え、利益を追求する営利組織と異なり、ミッションを原点に構築する事業形態や、理事・有給スタッフ・ボランティアなどの多様な人材のマネジメントが必要といった NPO 特有の課題があるからである。

そのため、NPO が継続的に発展するためには、人・組織に関する知識・スキルを事業運営に活かしてマネジメント層を担える人材の育成が不可欠である。

以上を前提に、今回の調査では、NPO のマネジメント層を対象に、人・組織に関する一般的なものに加えて、NPO 特有の問題にも対応できる知識・スキルの習得を促し、かつ、伴走型支援を行うことで、プログラムに参加する組織固有の課題解決を促し、再現可能なスキルを習得することを目的に実施した。

これらの調査結果を分析し、他の NPO 団体が抱える人・組織に関する課題に対しての対応策を検討する。

II. 調査手法

1. 目的

NPO のマネジメント層の人･組織に関する知識･スキルの習得と実行力強化を目指し、自組織の現状を分析して課題を発見する**「課題発見力」**、課題の解決方法を計画する**「課題設定力」**、計画を実行する**「計画実行力」**の 3 つを習得するため、集合研修と伴走型支援を行うプログラムを設計した。

2. 対象者

下記の条件を満たす団体を対象とした。

・事業・資金調達の方向性がある程度固まり、活動の成果が現れてくる段階にある団体

・「組織と人」に関する課題把握・実践度・達成度の調査に協力できる団体

また、参加者については、次の条件を満たす者を対象とした。

・ 団体の経営者、管理職で、「組織と人の課題解決」に決裁権限のある人、およびマネジメント人材として期待される候補者

3. 定員

6 団体（各団体 2 名以上 4 名以下）

＊「組織と人」の課題に決裁権限のある方、1 名以上の参加が必須。

4. 実施時期

2015 年 9 月 8 日（火）から 2016 年 2 月まで
（集合研修 5 回、伴走支援 4 フェーズ）

5. 開催場所

●集合研修

第 1 回	協働ステーション中央 会議室（東京都中央区日本橋小伝馬町 5-1）
第 2 回	国立オリンピック記念青少年総合センター 研修室 （東京都渋谷区代々木神園町 3-1）
第 3 回	協働ステーション中央 会議室（東京都中央区日本橋小伝馬町 5-1）
第 4 回	協働ステーション中央 会議室（東京都中央区日本橋小伝馬町 5-1）
第 5 回	協働ステーション中央 会議室（東京都中央区日本橋小伝馬町 5-1）

●伴走支援

・協働ステーション中央 会議室（東京都中央区日本橋小伝馬町 5-1）
・NPO サポートセンター 銀座研修室（東京都中央区銀座 8-12-11）
・各団体の事務所など

6. プログラム構成

本プログラムは、集合研修と伴走支援を組み合わせた構成となっている。

集合研修は、「課題発見」、「課題設定」、「計画実行」の 3 部構成で、全 5 回実施した。集合研修にも伴走支援者が出席し、担当する団体と一緒に団体分析等を行なった。

伴走支援は、集合研修実施後から次回研修までの期間をフェーズとし、フェーズごとの課題に応じて、1 名の伴走支援者が担当する NPO の分析や計画立案・実行を支援した。

7. 集合研修カリキュラム

<table>
<tr><th>開催日</th><th>科目名</th><th>内容</th><th>講師/伴走者</th></tr>
<tr><td>【第 1 回】
2015 年
9 月 8 日（火）</td><td>「社会を変える計画」
「事業計画」</td><td>【講義・演習】
「社会を変える計画」の説明 と作成
・「受益者」シートの作成
・「問題構造」シートの作成
・「社会を変える計画」の作成
【講義・演習】
「事業計画方針」の説明と作成
・「成果指標」シートの作成
・「資源調達」シートの作成
・「事業計画方針」シートの作成
【宿題】
2つのワークシートの完成
・「社会を変える計画」シート
・「事業計画方針」シート</td><td rowspan="3">【講師】
山元 圭太
【伴走者】
小野田博之
内片素子
藤井祐剛
島袋礼奈
外崎恵子
下毅</td></tr>
<tr><td>【第 2 回】
2015 年
9 月 28 日（月）</td><td>「実行計画」</td><td>【講義・演習】
「実行計画」の説明と作成
・「組織図」シートの作成
・「組織戦略」シートの作成
・「会議体系」シートの作成
【宿題】
3つのワークシートの完成
・「組織図」シート
・「組織戦略」シート
・「会議体系」シート</td></tr>
<tr><td>【第 3 回】
2015 年
10 月 28 日（水）</td><td>「アクションプラン」</td><td>【講義】
第 2 回目集合研修の振り返り
【演習】
他団体からの宿題シートへのフィードバック
【講義・演習・面談】
「アクションプラン」シート作成方法説明と作成
【宿題】
1 つのシートの完成
・「アクションプラン」シート</td></tr>
<tr><td>【第 4 回】
2015 年
12 月 9 日（水）</td><td>「リーダーシップ」
「アクションプランの改良」</td><td>【講義】
リーダーシップの説明と分析
ソーシャル・スタイルの説明
エンパワメントの説明
【演習】
他団体からの宿題シートへのフィードバック
【演習・面談】
「アクションプラン」改良
【宿題】
「アクションプラン」の改良と実行</td><td>【講師】
小野田 博之
山元 圭太
【伴走者】
内片素子 他 5 名</td></tr>
<tr><td>【第 5 回】
2016 年
2 月 2 日（火）</td><td>「アクションプラン」
実行成果発表
振り返り</td><td>【発表】
アクションプランの実行と振り返り
【演習】
研修の気づきを他者や団体内で共有</td><td>【講師】
山元 圭太
【伴走者】
内片素子 他 5 名</td></tr>
</table>

8. 講師/伴走支援者

1）講師

山元 圭太（NPO マネジメントラボ代表）

経営コンサルティングファームで組織人事分野のコンサルタントとして勤務後、NPO で事業全般（人事採用・経営管理など）の統括を担当し、現在は日本各地のソーシャルベンチャーや NPO の支援を行う。

小野田 博之（キャリアスケープ・コンサルティング代表）

企業向けの人事を専門とする経営コンサルティングに 21 年間（約 140 社）取り組む。支援内容は、組織診断、人事・組織・キャリア開発に関するコンサルティング、経営者から一般社員にいたる組織の各層に対する研修の実施である。

2）伴走支援者

内片 素子（NPO サポートセンター　人事・組織コンサルタント）

企業での人材育成・組織開発・キャリアに関する研修企画および講師に取り組む。MBA、産業カウンセラー。

藤井 祐剛 (NPO サポートセンター　人事・組織コンサルタント)

中小企業に対する人事コンサルティング、NPO のボランティアマネジメント、人材育成、組織の基盤構築に取り組む。MBA。

島袋 礼奈（NPO マネジメントラボ 人事・組織コンサルタント）

NPO マネジメントラボのコンサルタントとして、ソーシャルベンチャーや NPO の支援を行う。

外崎 恵子（NPO マネジメントラボ 人事・組織コンサルタント）

NPO マネジメントラボのコンサルタントとして、ソーシャルベンチャーや NPO の支援を行う。

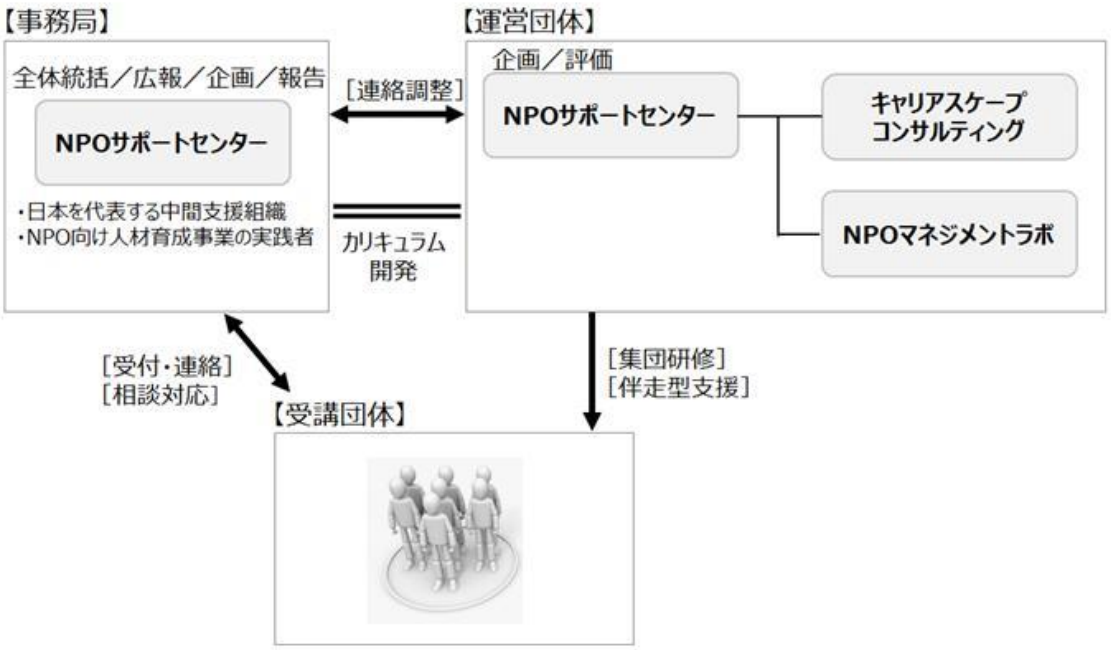
下 毅（NPO サポートセンター スタッフ）

JASCA 一般社団法人全国学生連携機構 人事総務、学生団体 Realize 代表として、学生の育成・キャリア開発に取り組む。

9. 実施体制

本プロジェクトは、NPO サポートセンターが運営主催となり、キャリアスケープ・コンサルティング、NPO マネジメントラボが協力団体として加わる体制で、3 社が連携して実施した。

本プロジェクトの実施体制



協力団体を選定して実施体制を構築する上で、次の 2 点を重視した。

① 組織・人材育成の分野に幅広い知識と経験を持ち、互いの強みが相乗効果をもたらす団体

② 次年度以降に本事業から得られる知見を展開するための連携・協力を想定した体制

10. 参加者の募集

NPO サポートセンターの経験・ノウハウを活用し、次の 3 つの方法で募集を行った。

① 募集チラシの HP 掲載

募集チラシを作成し、NPO サポートセンターの HP に掲載するとともに、各種イベントなどで配布した。

② インターネットやソーシャルメディア、メール

一定規模以上の NPO 等のマネジメント層に直接訴求する為に、テーマに合ったインターネットを活用した募集を実施した。

・NPO 関連のブログ掲載、Facebook/Twitter 配信、SNS サイト（計 50,000 人）

・NPO サポートセンターメールマガジン掲載、NPO / NGO 関連メールマガジン/メーリングリスト配信（計 10,000 人）

・NPO 関連情報サイト、地域ニュースサイト　（計 40 サイト）

③ 顧客データを活用

NPO サポートセンターが有する NPO 等の団体データベース（全国の 1 万団体以上）や、過去の講座等の参加履歴から分析し、今回のテーマに関心があると思われる団体へ案内を発信した。

11. 選考基準

1）基礎要件

a) NPO など社会性のある団体か

b) 団体（2 名～4 名）として参加する体制があるか

c) 集合研修・伴走型支援の全日程に参加できるか

2）受講者に関する基準

a) 人・組織における決定権限のあるスタッフ（代表理事、事務局長、人事・組織部門の責任者など）が 1 名以上含まれているか

b) 受講目的が整理されており、妥当か

3）組織に関する基準

事業・資金調達の方向性がある程度固まり、活動の成果が現れてくる段階にある NPO

a) 事業年数（設立より 2 事業年度以上が経過していることを推奨）

b) 運営スタッフ（有給、無給を問わず）が 8 名以上

c) 自団体で具体的に解決したい課題を持ち、資金状況を把握しているか

d) 分野や業界にとって、事例になるなど、波及効果が期待できるか

12. 選考方法

2 段階の選考を実施した。

1 次審査：応募書類（エントリーシート）による書類審査

2 次審査：1 次審査通過団体を対象に、面談を実施

≪選考体制≫

事務局・講師・コンサルタント（伴走支援者）による選考チームによって実施した。

13. 参加団体

選考の結果、以下の 6 団体を参加団体と決定した。※役職は、応募時点（2015 年 8 月）のもの

●公益社団法人 日本キャンプ協会

【団体紹介】
自然の中での共同生活を基本とするキャンプの人間形成に与える効果に注目し、キャンプの普及とキャンプ指導者の育成を促進しています。

【参加者(職位)】
金山竜也（事務局長・専務理事）、林健児郎（主事）、吉野宏美（主事）

●NPO 法人 太陽光発電所ネットワーク

【団体紹介】
市民一人ひとりが声を上げ、行動を起こすことで、太陽光発電の健全な普及・発展を図り、心豊かに暮らせる地域・社会づくりを目指しています。

【参加者(職位)】
伊藤麻紀（事務局長）、加藤 聡（事務局次長）

●NPO 法人 ダイバーシティ工房

【団体紹介】
全ての子ども達が多様な価値観に出逢い、自立できる社会を作り出すことを目標に活動しています。

【参加者(職位)】
久野恵未（人事部長）、佐藤雄大（事務局長）、立田順子（教室長）、綾部太輔（副教室長）

●NPO 法人 日本スクールコーチ協会

【団体紹介】
スクールコーチ育成を通じ、青少年の自立的な発想力・行動力を育成できる「家庭」「学校」「地域」でのコミュニケーション環境を整え、全ての青少年が自らの力で幸せな人生を実現できる社会を創る事を目指しています。

【参加者(職位)】
蘓原利枝（理事長）、三好智玄（副理事長）、小西直人（営業・マーケティング部　部長）

●NPO 法人 チャリティーサンタ

【団体紹介】
想いやりがつながる社会をめざして、サンタクロースになったボランティアが日本の子どもに”プレゼントと夢”を届け、各家庭の寄付で世界中の困難な状況にある子どもにも”支援と未来”を届ける活動をしています。

【参加者(職位)】
清輔夏輝（代表理事）、城田正樹（事務局長）

●NPO 法人 日本キャリア･カウンセリング研究会

【団体紹介】
キャリア・カウンセリングの従事者・研究者、あるいはこれから活動に携わろうとしている方々の研鑽と情報交流の場を作るとともに、キャリア開発とキャリア・カウンセリングの普及・促進を図ることを目指しています。

【参加者(職位)】
平和俊（事務局長）、内村敏郎（理事）

III. 集合研修

1. 概 要

集合研修は、「課題発見」、「課題設定」、「計画実行」の 3 部構成、全 5 回にて実施した。

第 1 回目、第 2 回目の研修では、「課題発見」を目的に、講師によるフレームワークや考え方、事例などの基本知識に関する講義を実施後、団体ごとにワークシートを使用して、自団体の現状と理想の状態を具体化するとともに、現状と理想のギャップ（理想の状態を実現するために何が不足しているのか）を分析した。

第 3 回目の研修では、「課題設定」を目的に、第 1、2 回の講座で作成したワークシートを基に、団体にとっての優先課題を特定し、解決に向けた具体的な行動計画（アクションプラン）についてワークシートを用いて整理した。

第 4 回目の研修では、「計画実行」を目的に、実行時に必要となるリーダーシップやコミュニケーションスキルについて学ぶとともに、各団体が作成したアクションプラン（行動計画）について、団体同士でのフィードバックや講師との個別面談を通じて、見直しに取り組んだ。

第 5 回目の講座は、各団体が実際に取り組んだ内容について発表し、講師からの講評をもらった後に、団体間での共有も行い、振返りを実施した。

集合研修では、伴走者が常に担当団体と同じテーブルに座り、研修内容の理解や、ワークシートの作成において、団体内での議論をサポートした。

2. カリキュラム

開催日	目的	科目名	内容
[第 1 回] 2015 年 9 月 8 日（火）	課題発見	「社会を変える計画」 「事業計画」	【講義・演習】 「社会を変える計画」の説明 と作成 ・「受益者」シートの作成 ・「問題構造」シートの作成 ・「社会を変える計画」の作成 【講義・演習】 「事業計画方針」の説明と作成 ・「成果指標」シートの作成 ・「資源調達」シートの作成 ・「事業計画方針」シートの作成 【宿題】 2つのワークシートの完成 ・「社会を変える計画」シート ・「事業計画方針」シート
[第 2 回] 2015 年 9 月 28 日（月）		「実行計画」	【講義・演習】 「実行計画」の説明と作成 ・「組織図」シートの作成 ・「組織戦略」シートの作成 ・「会議体系」シートの作成 【宿題】 3つのワークシートの完成 ・「組織図」シート ・「組織戦略」シート ・「会議体系」シート
[第 3 回] 2015 年 10 月 28 日（水）	課題設定	「アクションプラン」	【講義】 第 2 回目集合研修の振り返り 【演習】 他団体からの宿題シートへのフィードバック 【講義・演習・面談】 「アクションプラン」シート作成方法説明と作成 【宿題】 1 つのシートの完成 ・「アクションプラン」シート
[第 4 回] 2015 年 12 月 9 日（水）	計画実行	「リーダーシップ」 「アクションプランの改良」	【講義】 リーダーシップの説明と分析 ソーシャル・スタイルの説明 エンパワメントの説明 【演習】 他団体からの宿題シートへのフィードバック 【演習・面談】 「アクションプラン」改良 【宿題】 「アクションプラン」の改良と実行
[第 5 回] 2016 年 2 月 2 日（火）	計画実行	「アクションプラン」 実行成果発表 振り返り	【発表】 アクションプランの実行と振り返り 【演習】 研修の気づきを他者や団体内で共有

3. 研修内容

第 1 回「社会変える計画・事業計画の作成」

2015 年 9 月 8 日（火）10:00～17:00
講師：山元圭太（NPO マネジメントラボ）
会場：協働ステーション中央
参加人数：14 名

◆目 的

・今後のアクションプラン（行動計画）作成に向け、現状把握をする
・「社会を変える計画」「事業計画方針」のワークシートを使って、自団体を分析する

◆内 容

「社会を変える計画」と「事業計画」を立てるため、ワークシートを用いて自団体の現状分析を行った。

1)【講義・演習】「社会を変える計画」の説明 と作成
2)【講義・演習】「事業計画方針」の説明と作成
＊【第 2 回集合研修までの宿題】
2 つのワークシートの完成（「社会を変える計画」「事業計画方針」）

---

1)【講義・演習】「社会を変える計画」の説明 と作成

「社会を変える計画」を立てるために、まず、「受益者シート」を作成することで自団体の受益者を明確に設定した。次に、なぜそのような社会課題が起こっているかについて「問題構造シート」で分析した。

①「受益者シート」の作成

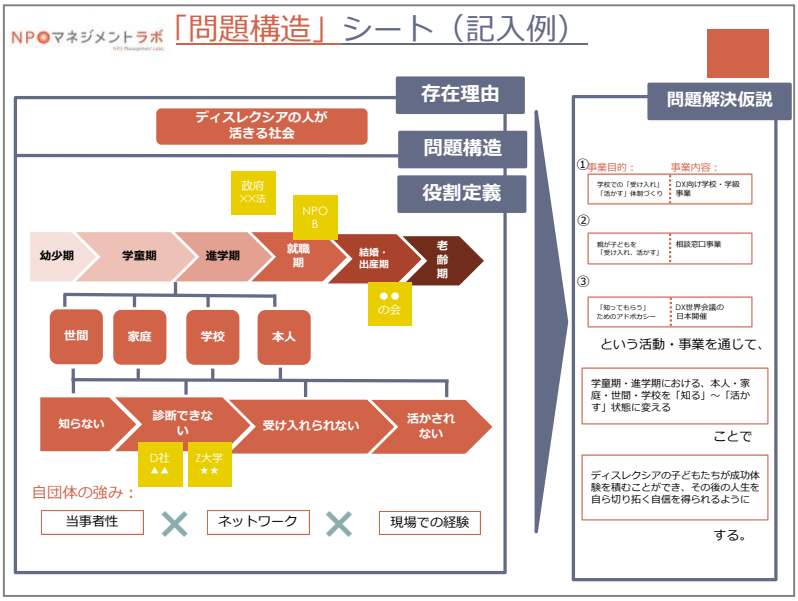
「受益者シート」の作成では、団体の受益者像を具体的にするためにペルソナ（象徴的な人物像）を整理した。具体的には、年齢や居住地などの属性情報や、その人の行動や考え方などについて、検討した。

研修で使用した「受益者シート」（サンプル）

②「問題構造シート」の作成

問題構造シートの作成では、問題が起こる背景や改善されない理由などについて多面的に検討し、問題をツリーなどに構造化して整理し、問題解決仮説を立てた。

研修で使用した「問題構造シート」（サンプル）



③「社会を変える計画シート」の作成

社会を変える計画シートでは、これまで分析した受益者、問題構造、問題解決の仮説を元に、自団体の役割を定義し、存在理由を明確にした。

研修で使用した「社会を変える計画シート」（サンプル）

「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」

COPYRIGHT (C)ダイバーシティ工房 ALL RIGHT RESERVED.

2）【講義・演習】「事業計画」の説明と作成

次に、「事業計画」を立てるために、問題解決度合いを測定する「成果指標」を設定し、問題解決のために必要な「資源調達」の全額と方法等を検討した。

①「成果指標シート」の作成

自分たちの事業展開を測る「直接成果指標」、仮説を立てた問題解決をどれだけ進められたかを測る「間接成果指標」、目指す社会をどれだけ達成できたのかを測る「最終成果指標」を設定した。

研修で使用した「成果指標シート」（サンプル）

NPO Management Labo.

「成果指標」シート（記入例）

成果目標

現状	2014年度	理想	2017年度

成果目標		指標①		指標②		指標③	
最終効果指標	測定項目	被害者数					
	測定方法	団体A・B・Cにヒアリングし、新規受け入れ被害者数を調べる					
	数値	現状	理想	現状	理想	現状	理想
		●●●●人	●●●人				
間接効果指標	測定項目	被害者証言率		有罪判決率		国の人身売買取り組みレベル	
	測定方法	現地警察や調査機関と毎年2回状況の変化を見るミーティングを設定		現地警察や調査機関と毎年2回状況の変化を見るミーティングを設定		米国務省「人身売買に関する年次報告書」の評価	
	数値	現状	理想	現状	理想	現状	理想
		●●%	●●%	●%	●●%	Tier●	Tier●
直接効果指標	測定項目	パートナー団体の契約内容達成率					
	測定方法	団体内のディレクターミーティングで半年ごとに振り返り・評価を行う					
	数値	現状	理想	現状	理想	現状	理想
		●●%	●●%				

②「資源調達シート」の作成

「成果指標」を達成するために必要な資源と、その調達方法を検討した。

研修で使用した「資源調達シート」（サンプル）

NPO Management Labo.

「資源調達」シート（記入例）

資源調達

【計画】 ●億●●●●万円

	財源	事業	ターゲット	施策	金額
継続					●●●●万円
①	会費	サポーター会員事業	●●●	・WEB動画コンテンツ施策	●●●万円
②	寄付	法人寄付	株式会社A CSR部長 ●●●	・ネパール進出企業の情報交換会の参加 ・姉妹都市である横浜市からの紹介	●●●●万円
③	助成金	海外助成金	イギリス B財団	・イギリス××からの紹介 ・海外ファンドレイザーからの紹介	●●●●万円
④	会費	高価格帯会員制度事業	●●	・企画設計（上半期） ・DM施策	●●●万円
⑤					

③「事業計画方針シート」の作成

「成果指標シート」と「資源調達シート」を元に、事業計画方針を設定した。

研修で使用した「事業計画方針シート」（サンプル）

NPO Management Labo.

「事業計画方針」シート（記入例）

【方針メッセージ】
ネパールでの問題解決モデルが見えてきたので、その検証のために大幅な追加投資と駐在員派遣を行う。そのための収入増加施策も検討済みだが、不確定要素もあるため、オフィスの移転と上半期終了時点での見直しを行う。赤字になるが、ネパールでの社会的成果を出す仮説が検証できると、収入も伸ばしやすくなるので踏ん張りどき。

	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【ネパール・間接】有罪判決率：**3%** ②【ネパール・直接】現地パートナー団体の契約内容達成率：**75%** ③【フィリピン・直接】工房雇用人数：**120名**	①【ネパール・間接】有罪判決率：**10%** ②【ネパール・直接】現地パートナー団体の契約内容達成率：**80%** ③【フィリピン・直接】工房雇用人数：**150名**	①ネパール事務所の開設を完了し、駐在員を常駐することでフォローを厚くする ②法支援プログラムの参加弁護士者数を増やすために追加投資する ③フィリピンでサテライト工房を○○地区に新設して周辺地域の女性を雇用する
資源調達 収入	↗	1億8,000万円	2億1,000万円	①ターゲットへの新アプローチをして「個人会員」事業を伸ばす ②ネパール進出企業にアプローチして「法人寄付」事業を伸ばす ③イギリスからの「海外助成金」事業を伸ばす ④被害者と当事者を繋げる「高価格帯会員制度」を新設する
必要資源 支出	↗	1億8,000万円	2億2,000万円	①ネパール事業への追加投資分を増やす ②オフィス移転により家賃を減らす ③中期計画通りに給与水準は上げる

「社会を変える計画」と「事業計画方針」のワークシート完成が、第 2 回集合研修までの宿題となった。

演習結果（ワークシートの取組み状況）	
公益社団法人 日本キャンプ協会	「社会を変える計画」はメンバー各自で作成。「事業計画方針」は、既存事業を含む全体の事業計画にするのかスコープが未決定。
NPO 法人 太陽光発電所ネットワーク	「社会を変える計画」は作成済みだが、その中の「問題構造」が納得できていなかった。「事業計画方針」は未着手。
NPO 法人 ダイバーシティ工房	ワークシートは完成済みだが、全員で共有・合意されていない。
NPO 法人 日本スクールコーチ協会	作成済みの「社会を変える計画」が外部の関係者に分かりにくい。
NPO 法人 チャリティーサンタ	「社会を変える計画」は作成したが、明確に言語化できていない。
NPO 法人 日本キャリア・カウンセリング 研究会	「社会を変える計画」は受益者が絞り切れず、まとまりきれていない。「事業計画方針」は、現事業との位置付けが不明確のため、未作成。

◆参加者アンケート（主なコメントを抜粋）

・基本的な事を一貫して学べ、現状を視覚化できたので、課題が明確になり行動目標が立てやすくなりました。

・全てにおいて具体的で何をどうすればよいのかを考えたくなり、考えられるようになりました。

・お教え頂いた内容は理解できましたが、これを自団体の事に落とし込むとなると大変だなあという感じです。しかし大切な作業ですのでありがたいと思っています。

◆事務局担当者所感

組織課題に取組む前段階として、現状を把握するために「社会を変える計画」「事業計画」の各ワークシートに基づいて、自団体について分析をしてもらった。団体によってワークの進み度合いにある程度バラつきは見られたが、講義内容や質疑などによって、ベースとなる理解は得られたと感じた。

また、ワークを通じて、団体内の参加者同士での認識の共有も進み、団体と伴走者の関係性も強める事になった。また、長期間の支援に向けて、参加団体間のネットワークづくりも継続的に実施していく。

第 2 回「実行計画の作成」

2015 年 9 月 28 日（月）10:00～17:00
講師：山元圭太（NPO マネジメントラボ）
会場： 国立オリンピック記念青少年総合センター
参加人数：16 名

◆目的
・今後のアクションプラン作成に向け、現状把握をする
・「実行計画」のワークシートにより自団体を分析する

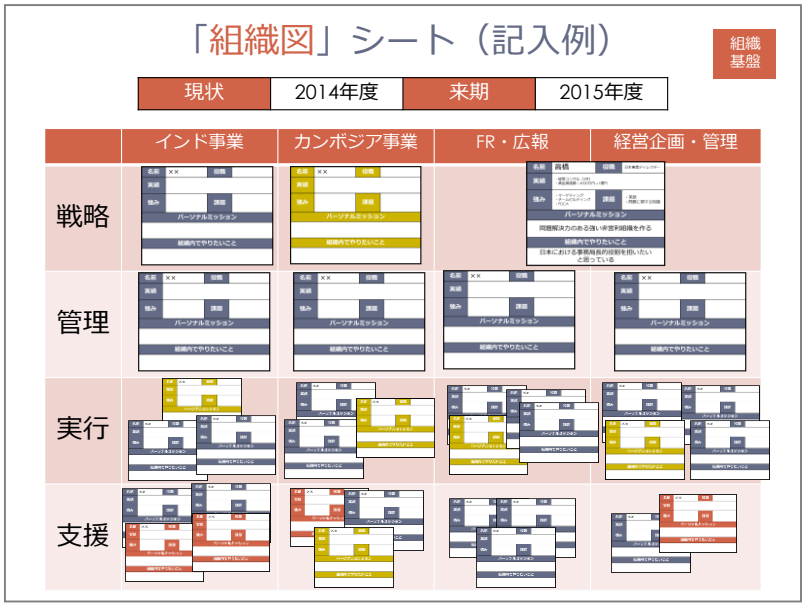
◆内容
「実行計画」を立てるため、「組織図」「組織戦略」「会議体系」のワークシートを用いて自団体の現状分析を行った。
【講義・演習】:「組織図」「組織戦略」「会議体系」シートの作成
＊【第 3 回集合研修までの宿題】
3 つのワークシートの完成（「組織図」「組織戦略」「会議体系」）

【講義・演習】:「組織図」「組織戦略」「会議体系」シートの作成

「実行計画」を立てるために、自団体の現状分析を行った。まずは現在の組織構造を確認し来期の「組織図」シートを作成した。続いて「組織戦略」シートを使い、その組織を作るための計画を立てた。

①「組織図シート」の作成

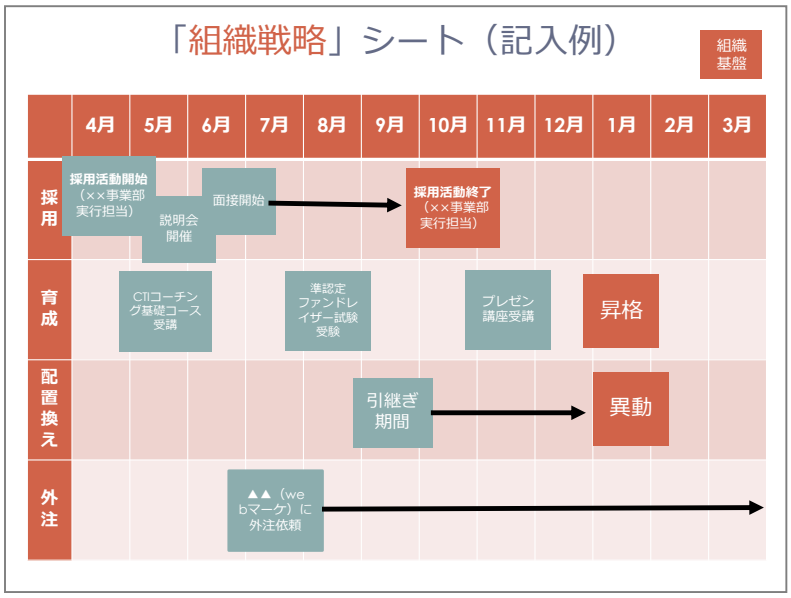
各事業に必要な人材を、「戦略（事業戦略の立案に責任を負う）」「管理（事業戦略の実現に責任を負う）」「実行（事業戦略の実行に責任を負う）」「支援（事業戦略をサポートする外部者）」に分けて、分析した。



②「組織戦略シート」の作成

現在と将来の「組織図」のギャップを埋めるための手法を、「採用」「育成」「配置換え」「外注」に分けて計画した。

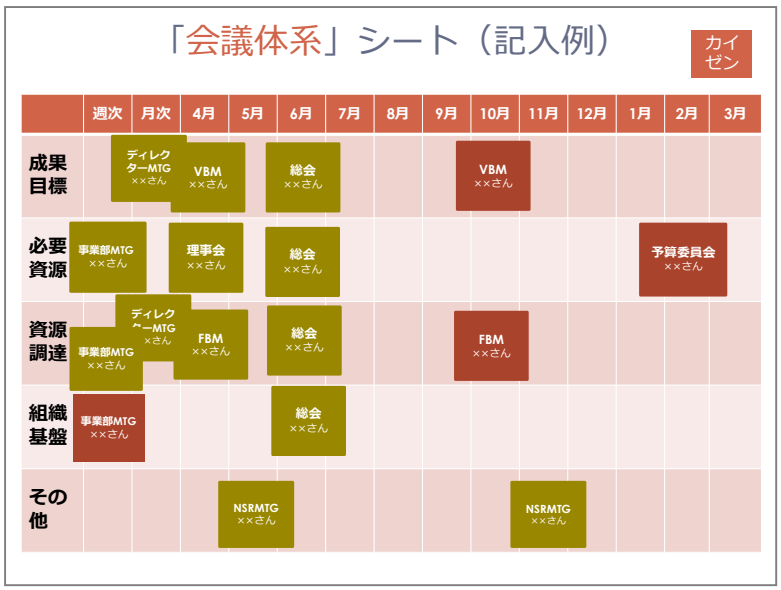
研修で使用した「組織戦略シート」（サンプル）



③「会議体系シート」の作成

続いて、意思決定をするための「会議体系」を検討した。これまで計画した「成果目標」「必要資源」「資源調達」「組織基盤」「その他」を執行するための討議・意思決定を行う会議体系を設計した。

研修で使用した「会議体系シート」（サンプル）



これら「組織図」「組織戦略」「会議体系」の 3 枚のワークシートの完成が、第 3 回集合研修までの宿題となった。

演習結果（ワークシートの取組み状況）	
公益社団法人 日本キャンプ協会	「実行計画」の中の「組織図」については、「戦略」「管理」「実行」で人員を配置するが、「管理」が団体での意味合いと違うため、再整理が必要。
NPO 法人 太陽光発電所ネットワーク	「社会を変える計画」の「存在理由」に全員の納得が得られていないため、「実行計画」の「組織図」「組織戦略」「会議体系」シートは全ての項目を埋める事が出来てない。
NPO 法人 ダイバーシティ工房	「実行計画」は一通り完成済みだが、その中の「組織図」の来年の組織形態に向けてのスケジュール化ができていない状態。
NPO 法人 日本スクールコーチ協会	「実行計画」の中の「組織図」はほぼ完成していたが、「組織戦略」と「会議体系」は検討が進んでいない。
NPO 法人 チャリティーサンタ	「実行計画」の中の「組織図」「会議体系」については完成していたが、「組織戦略」は未完成。
NPO 法人 日本キャリア・カウンセリング研究会	「実行計画」の中の「会議体系」は完成していたが、「組織図」と「組織戦略」は未記入の状態。

◆参加者アンケート（主なコメントを抜粋）

・一歩一歩時間がかかってもじっくりできる様、職場で続きを頑張ります。職場のメンバーと伴走支援者と交えてディスカッションできる楽しさ。講習では多くのツールや武器を得ることができ非常に満足です。

・組織は人が動かしているのだなと改めて思いました。

・やる度に問題が明確になり、チームメンバーと共有できたのは大変ありがたいことです。その問題について団体にどう説明し解決方法を提案していくかをじっくり考えてみたいと思います。

◆事務局担当者所感

具体的な組織課題に取組む前段階として、現状把握と計画作成のために「実行計画」の各ワークシートに基づいて、自団体について分析をしてもらった。第１回目よりも内容と手法に慣れてきたのか、参加者も余裕が出てきた様子で、一歩引いて自団体について、また、今参加している自分を客観的に見ている状況が伺えた。

ただ、今回のワークは、前回からの分析・計画の上に積み上げていくため、団体によって進み度合いに大きくバラつきが見られたため、今後の伴走支援が重要になってくると感じた。

第 3 回「アクションプランの作成」

2015 年 10 月 28 日（水）10:00～17:00
講師：山元圭太（NPO マネジメントラボ）
会場：協働ステーション中央
参加人数：17 名

◆目的

・アクションプランの目的・ゴール等を確認する
・2016 年 2 月まで実施するアクションプランを作成する
・個別面談、相互レビューによって、アクションプランの精度を高める。

◆内容

アクションプラン（行動計画）を立てるため、これまで分析したワークシートを用いて、課題設定をした。

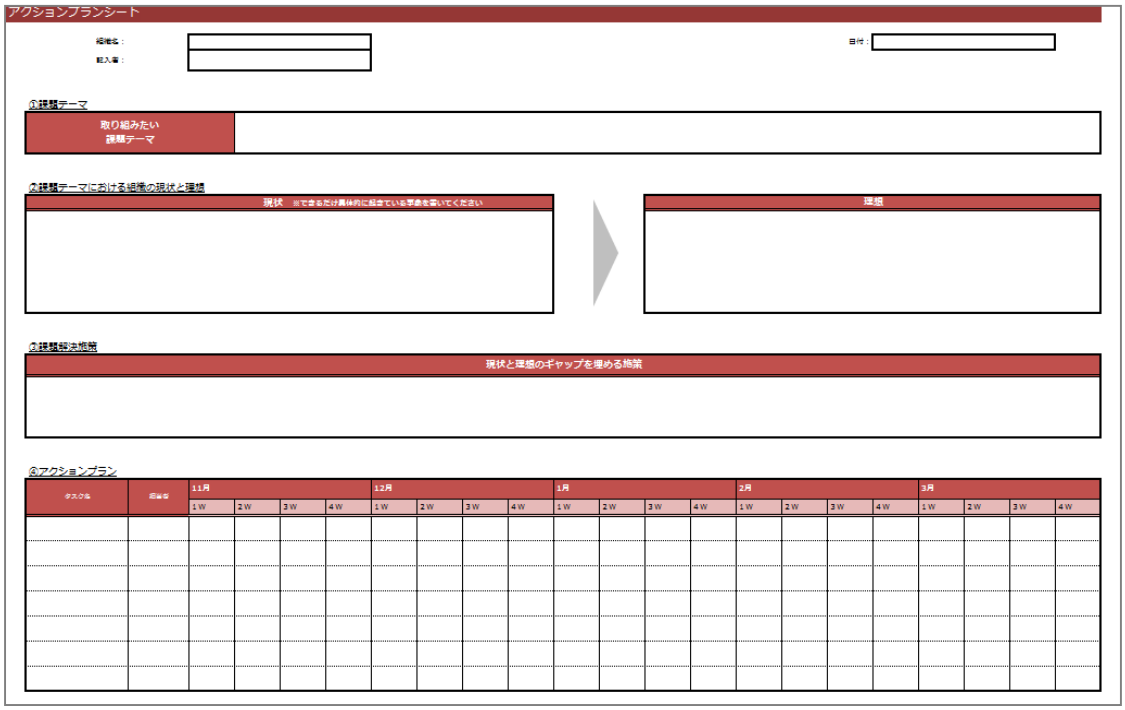
【講義】第 2 回目集合研修の振り返り
【演習】他団体からの宿題シートへのフィードバック
【講義・演習・面談】「アクションプラン」作成方法説明と作成
＊【宿題】「アクションプラン」の完成と実行

【講義・演習・面談】「アクションプラン」作成方法説明と作成

これまで分析した「社会を変える計画」「事業計画方針」「組織図」「組織戦略」「会議体系」を振り返り、「アクションプラン(行動計画)」を作成した。

今後、手がけるべき課題テーマを各団体が「重要度×緊急度」、「効果性×実行可能性」の軸で絞り込み「アクションプラン（行動計画)」を作成した。

《アクションプランシート》



アクションプランシート

組織名：

記入者：

日付：

①課題テーマ

取り組みたい課題テーマ	

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記載している事象を書いてください	理想

③課題解決概略

現状と理想のギャップを埋める施策

④アクションプラン

タスク名	担当者	11月				12月				1月				2月				3月			
		1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W

この「アクションプラン（行動計画）」シートの完成と実行が、第 4 回集合研修までの宿題となった。

演習結果（アクションプランで取り組みたい課題テーマ）＊後日、変更の可能性あり	
公益社団法人 日本キャンプ協会	設立 50 周年に向けてミッションを再定義し、共有する。理事会の形態と機能を変える。
NPO 法人 太陽光発電所ネットワーク	役割分担の明確化と可視化を実施する。人的資源を調達する。
NPO 法人 ダイバーシティ工房	中間マネジメント層（各教室の責任者、管理部門のマネージャー）を育成する。
NPO 法人 日本スクールコーチ協会	支部の組織体系を整理する。
NPO 法人 チャリティーサンタ	代表を支える事務局長体制を作る（事務局長の育成と体制の整備）。
NPO 法人 日本キャリア・カウンセリング 研究会	世代交代する（人材の新陳代謝がおこる）組織体制を作る。

◆参加者アンケート（主なコメントを抜粋）

・重要度×緊急度から具体的な現状分析、取り組むべきテーマができた。

・色々と的確かつ具体的な事例をもとに、分かりやすいアドバイスを頂いた。

・全体像を把握して頂いた上で、私たちの見えない部分を指摘して頂き、やり方の提案をして下さった。

・前回までの課題・内容が活きて、よりしっかりした「アクションプラン」が作成できた。

◆事務局担当者所感

集合研修 1～2 回目に実施した「社会を変える計画」「事業計画」「実行計画」の分析を振り返ることで、今後、手がけるべき課題テーマを各団体が「重要度×緊急度」、「効果性×実行可能性」の軸で、納得を持って絞り込むことができ、「アクションプラン」の作成に取り掛かれた。

集合研修 3 回目となり、進行具合にある程度バラつきは見られたが、各団体に伴走者がついている事で団体毎の状況に応じた支援ができるため、参加者の満足度も高い。

第 4 回「アクションプランの改良」

2015 年 12 月 9 日（水）10:00～17:00
講師：小野田博之（キャリアスケープ・コンサルティング）
　　山元圭太（NPO マネジメントラボ）
会場：協働ステーション中央
参加人数：17 名

◆目的

・リーダーシップ、ソーシャル・スタイル、
　エンパワメントについて学ぶ
・個別面談、相互レビューによって、前回作成した
　アクションプランの精度を高める。

◆内容

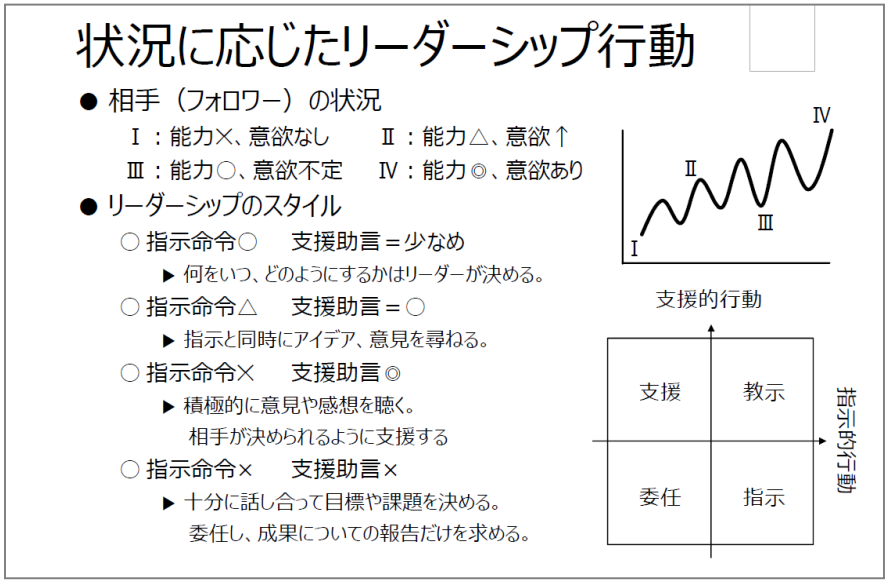
　アクションプランをより効果的に実行できるようになるために、ソーシャル・スキルを学んだあと、アクションプランの改良を行った。
【講義】リーダーシップ、ソーシャル・スタイル、エンパワメント
【演習】他団体からの宿題シートへのフィードバック
【演習・面談】アクションプラン改良
【宿題】アクションプランの改良と実行

　「アクションプラン」をより効果的に実行できるようになるために、「リーダーシップ、ソーシャル・スタイル、エンパワメント」について、講義を実施した。その後、現在のアクションプラン（行動計画）の進行具合について、他団体や講師からフィードバックを行った。

【講義】リーダーシップ、ソーシャル・スタイル、エンパワメント

①リーダーシップ講義 と自己分析

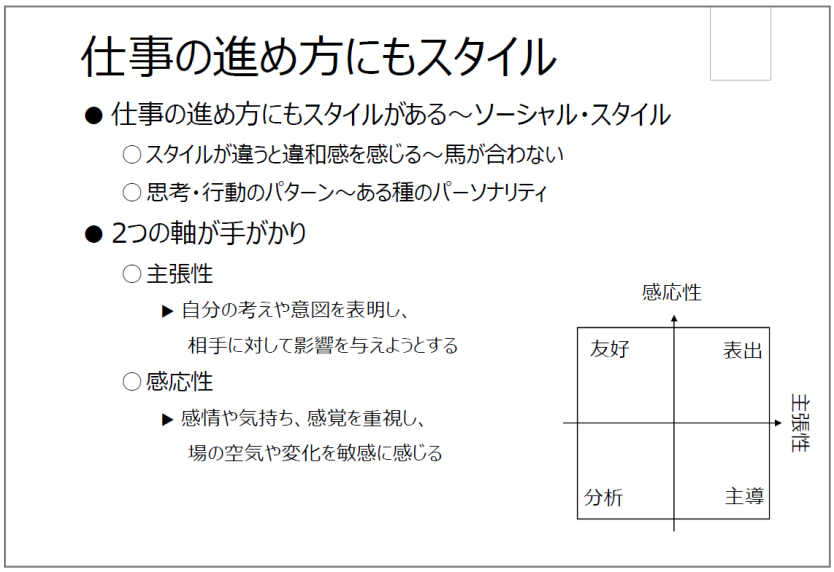
部下の状況に応じたリーダーシップスタイルを説明し、自分の取りやすいリーダーシップスタイルを分析した。



（出所）講義スライドから抜粋

②ソーシャル・スタイルの説明

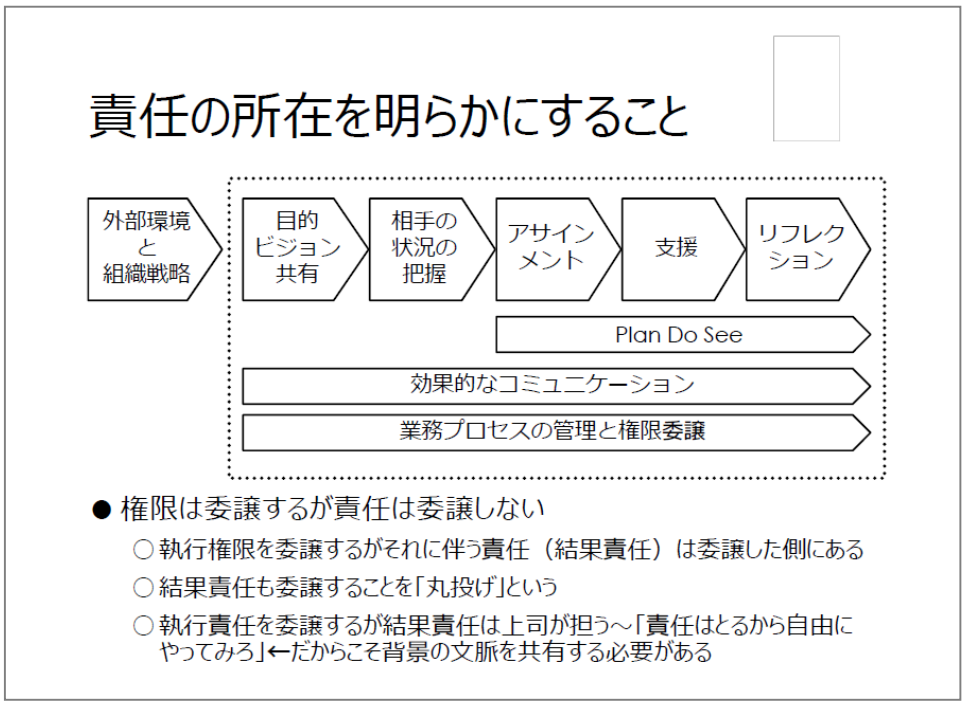
仕事の進め方にも、「主張性（自分の考えや意図を表明し、相手に影響を与えようとする）」と「感応性（感情や気持ち、感覚を重視し、場の空気や変化を敏感に感じる）」のバランスにより、４つのソーシャル・スタイルがある事を説明した。



（出所）講義スライドから抜粋

③エンパワメントの説明

エンパワメントの定義とプロセスについて説明した。



（出所）講義スライドから抜粋

【演習】他団体からの宿題シートへのフィードバック

2 チームに分かれて、各団体がアクションプランの説明と実行状況を共有し、お互いに実行における課題点について質問をしたり、アドバイスを行ったりした。

【演習・面談】「アクションプラン」改良

講師が各団体を順番に回り、アクションプランの計画や実行方法について助言をした。その後、各団体でアクションプランを改良した。

演習結果（アクションプランで、取り組みたい課題テーマ）＊後日、変更の可能性あり	
公益社団法人 日本キャンプ協会	ミッション・ビジョンを明確にする。
NPO 法人 太陽光発電所ネットワーク	役割分担の明確化と可視化を実施する。人的資源を調達する。
NPO 法人 ダイバーシティ工房	中間マネジメント層（各教室の責任者、管理部門のマネージャー）を育成する。＊テーマ変更はないが、実質的なプランに変更された。
NPO 法人 日本スクールコーチ協会	ミッション実現のための組織作りと、講師育成計画を立てる。 *より具体的な数値と、プランに落とし込みがされた。
NPO 法人 チャリティーサンタ	代表を支える事務局長体制を作る（事務局長の育成と体制の整備）。
NPO 法人 日本キャリア・カウンセリング 研究会	JCC 以外の組織でも JCC のコンセプトやプログラムを活用して、ミッションの達成を可能にする活動基盤を再構築する

◆参加者アンケート（主なコメントを抜粋

・「アクションプラン」計画・実行では、しばらく闇の中という感じでどうしたらいいかモヤモヤしていたのですが 今回方向性が見えてきました。

・「リーダーシップ」講義は、フレキシブルなリーダーシップの重要性、相手・状況に応じて変える重要性が分かった。

・「グループメンタリング」は、各団体の課題や他団体に聞きたい事を共有できたのでよかった。

・「個別面談」は、直近のアクションプラン（行動計画）について、的確な指摘をもらえて助かった。

◆事務局担当者所感

前回「アクションプラン」を計画し、実行で模索している段階で、集合研修 4 回目の今日の「リーダーシップ、ソーシャル・スタイル、エンパワメント」講義受講により、他者に効果的に伝える手法と重要性を認識することで、今後の「アクションプラン」の実行をより効果的にできる確度を高める事ができると予測する。

一方、研修回が進むにつれ、「アクションプラン」の実施プランがより本質的な内容に変更になったり、計画が明確になってきたりしているのは、講師の講義に加え、講師の個別面談や、各団体に伴走者がついている事で、課題の理解が深まっているためだと考えられる。そのため満足度も高い。

第 5 回「アクションプラン実行発表」

2016 年 2 月 2 日（火）12:00～18:30
講師： 山元圭太（NPO マネジメントラボ）
会場：協働ステーション中央
参加人数：20 名

◆目的

・実行したアクションプランの実行について学びを報告し、
　他者からのフィードバックから気づきを得る

◆内容

各団体から、これまでの自団体についての分析と、優先課題として取り組んだアクションプランの成果、プロセス、ネクストステップについて発表があった。その後、講師と伴走支援者からのフィードバックをした。

【発表】アクションプランの実行と振り返り
【演習】研修の気づきを他者や団体内での共有

【発表】アクションプランの実行と振り返り

各団体がこれまで行ってきた分析と、取り組んできたアクションプランの内容と成果について共有した。
その後、講師や他団体の質問を受けて、振り返りを行った。

【演習】研修の気づきを他者や団体内での共有

発表後、本プログラムを終えて、気づいた事を個々人がいくつかのグループに分かれて共有した。その後、団体内で気付きの共有を行った。

発表内容（アクションプランで、取り組んだ課題テーマ）	
公益社団法人 日本キャンプ協会	①ビジョン・ミーティングを実施する
NPO 法人 太陽光発電所ネットワーク	①業務内容と作業時間の把握 ②必要メンバーのペルソナの明確化と採用方法 ③ボランティアを主としたプロジェクトマネジメントスキルの習得
NPO 法人 ダイバーシティ工房	①ビジョン・ミッションと各事業のアクションのつながりを明確にする ②理想の（教室長/教室責任者/事務局長/人事部長）のＮ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
NPO 法人 日本スクールコーチ協会	①理事・支部長、講師でのビジョン共有　②事業部の再編成 ③個人の役割と責任の明確化 ④業務フロー・マニュアルの作成、組織内コミュニケーション（ツール、会議）の活用の徹底化、本部と支部の連絡フォーマット作成
NPO 法人 チャリティ-サンタ	①事務局長の管理業務の育成 ②理事/正会員の役割の明確化
NPO 法人 日本キャリア・カウンセリング 研究会	以下の項目の理事会での承認獲得 ①プロジェクト制から事業部制への組織編制 ②新組織でのプログラム企画開発 ③理事会の機能定義 ④他組織との積極的なネットワーキング ⑤理事選出方法の見直し

◆参加者アンケート（主なコメントを抜粋）

・発表があるということで、団体内で今までのことをまとめ上げる原動力になりました。
・各団体の課題とアクションプラン、実行プロセスがよくわかったとともに、課題に対してどのように対応していけばいいのかという、様々なケースを知ることができた。
・他団体の振り返りやアドバイスで自分自身の気づきに深みが加わり、課題に対する効果的な手法などを改めて学べたりすることができました。
・次の段階へ進むために、期間をおいて、また研修をお願いしたいです。

◆事務局担当者所感

通常業務遂行とともに、6 か月間にわたって所属する団体の分析から「アクションプラン」立案・実行を成し遂げた後の発表は、参加者だけでなく、講師・伴走者・事務局とも感慨深いものがあった。また、1 団体からはプログラム参加者以外の理事 2 名の同席もあり、このプログラムへの関心の高さも感じた。

長期間の取り組みを経て「組織が達成したいこと＝マネージャーの私が達成したいことになって初めて、マネージャーとして成果が出せるのかな」という、深い気づきをされた参加者の方もいた。また、数年後にステージが変わった団体への研修や、引き続きの伴走支援を希望する団体もあり、プログラムへの満足度を感じた。

IV. 伴走支援

1. 概要

伴走支援者は、1 団体につき 1 人が担当して伴走支援を行った。集合研修実施後から次回研修までの期間をフェーズとし、フェーズごとの課題に応じて、各伴走支援者が担当 NPO の分析や課題設定・実行支援を行った。また、第 3 フェーズの 11/17 には、講師と伴走支援者全員が同席して 1 団体ずつ伴走支援を行う、伴走支援面談を実施した。

実施時期：9 月中旬～2 月
実施回数：最低 5 回（各月・各フェーズごとに最低 1 回）

2. 実施内容

第 1～第 4 フェーズの間に、下記の内容に沿った伴走支援を実施する。

第 1 フェーズ：＜課題発見＞		
支援項目	内容	伴走支援者
「社会を変える計画」 「事業計画方針」シート	・研修での不明点の明確化 ・2 つのシート完成のサポート	・伴走支援者（計 6 名）
第 2 フェーズ：＜課題発見＞		
支援項目	内容	伴走支援者
「組織図」「組織戦略」 「会議体系」シート	・研修での不明点の明確化 ・3 つのシート完成のサポート	・伴走支援者（計 6 名）
第 3 フェーズ：＜課題設定・計画実行＞		
支援項目	内容	伴走支援者
「アクションプラン」シート	・研修での不明点の明確化 ・「アクションプラン」完成と実行の支援	・伴走支援者（計 6 名）
第 4 フェーズ：＜計画実行＞		
支援項目	内容	伴走支援者
「アクションプラン」シート	・研修での不明点の明確化 ・・「アクションプラン」改良と実行の支援	・伴走支援者（計 6 名）

■**第 1 フェーズ**　次の 2 枚のワークシート完成に向けて支援

「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。

「事業計画方針」シート

【方針メッセージ】

	前年比	重要指標		計画達成するための重要ポイント
		現状（　　年度）	計画（　　年度）	
成果目標 社会的成果				
資源調達 収入				
必要資源 支出				

■**第 2 フェーズ**　次の 3 枚のワークシートの完成に向けて支援

「組織図」シート

組織基盤

現状	2014年度	来期	2015年度

戦略				
管理				
実行				
支援				

「組織戦略」シート

組織基盤

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
採用												
育成												
配置換え												
外注												

「会議体系」シート

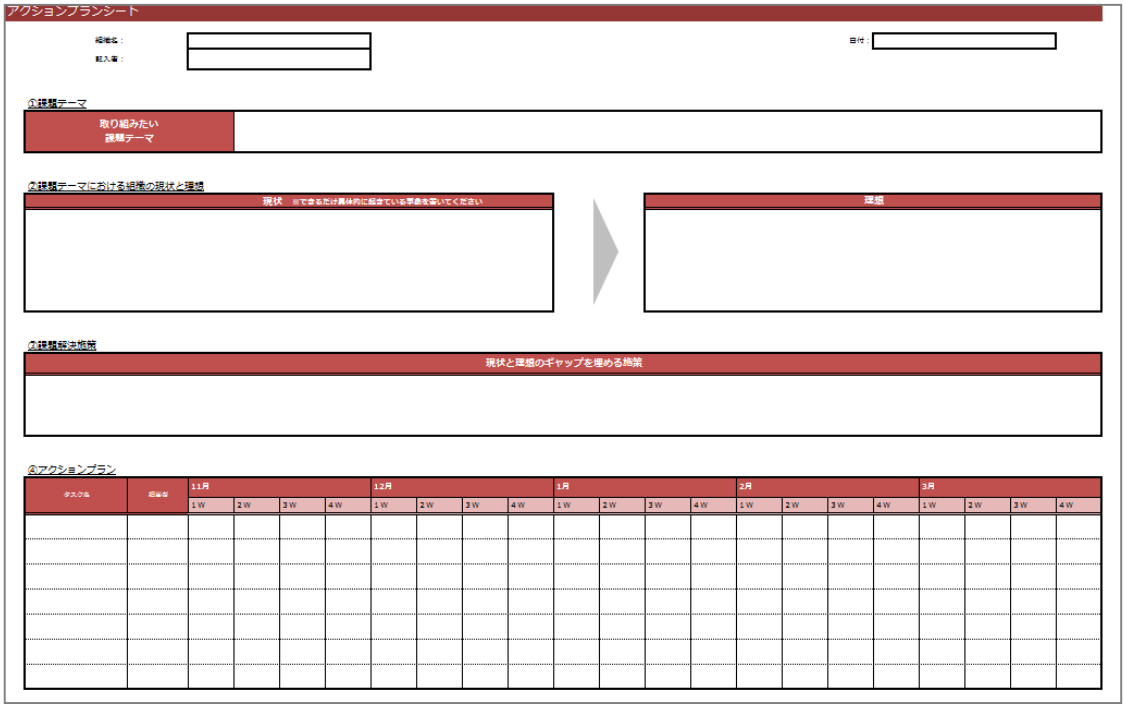
カイゼン

	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														
必要資源														
資源調達														
組織基盤														
その他														

■**第フェーズ３**　アクションプラン（行動計画）の完成と実行を支援

■**第フェーズ４**　アクションプラン（行動計画）の改良と実行を支援

《アクションプランシート》



■伴走支援全体の流れ

	団体名	伴走者	伴走支援											
			第1フェーズ		第2フェーズ			第3フェーズ			第4フェーズ		
			第1回		第1回		第2回	フォローアップ面接		第1回	第１回		第２回
1	日本キャンプ協会 ＊	小野田　博之	日時	平成27年9月16日	日時	平成27年10月13日	-	日時	平成27年11月17日	平成27年11月13日	日時	平成27年12月15日	平成28年1月8日
			議題	「社会を変える計画」「事業計画方針」の2枚のシートの完成	議題	①前回の宿題（「社会を変える計画」、「事業計画方針」）の再確認 ②今回の宿題（「組織図」、「組織戦略」、「会議体系」の完成、及び、その他の確認	-	議題	「アクションプランシート」の作成・実施状況の把握 および 支援	検討中のビジョン・ミッションを総会で承認獲得へ進めるための方法の検討	議題	12/12に実施したビジョン・ミーティングの状況と今後の予定確認	①12/12に実施したビジョン・ミーティングの振り返り ②50周年記念式典（10月）での新ビジョン・ミッション発表に向けた今後の進め方の検討
2	太陽光発電所ネットワーク	外崎　恵子	日時	平成27年9月27日	日時	平成27年10月7日	平成27年10月22日	日時	平成27年11月17日	-	日時	平成27年12月22日	平成28年1月19日
			議題	「社会を変える計画」のうち、特に「問題構造」の確認	議題	①前回の宿題（「社会を変える計画」）の確認 ②今回の宿題（「組織図」「組織戦略」「会議体系」）の作成	①前回の宿題（「社会を変える計画」）の確認 ②今回の宿題（「組織図」「組織戦略」「会議体系」）の作成	議題	「アクションプランシート」の作成・実施状況の把握 および 支援	-	議題	アクションプラン（業務分析）の進捗確認	①宿題進捗確認（業務負荷状況の分析、アクションプランの見直し） ②ワークシート・アクションプラン実行の進捗確認 ③最終発表の内容すり合わせ
3	ダイバーシティ工房	島袋　礼菜	日時	平成27年9月16日	日時	平成27年10月15日	-	日時	平成27年11月17日	平成27年12月1日	日時	平成28年1月19日	
			議題	今回の宿題（「社会を変える計画」「事業計画方針」）の進捗状況の確認	議題	今回の宿題「組織戦略」の作成	-	議題	「アクションプランシート」の作成・実施状況の把握 および 支援	本プログラムで取り組みたい課題の現状と、本プログラムでのゴールイメージについて	議題	①宿題の進捗状況確認 ②効果測定方法の議論	
4	日本スクールコーチ協会	藤井　祐剛	日時	平成27年9月14日	日時	平成27年10月8日	平成27年10月16日	日時	平成27年11月17日	平成27年12月4日	日時	平成28年1月25日	
			議題	「社会を変える計画」のシートの完成	議題	①ワークシートから離れて団体の長期ビジョンを検討 ②今回の宿題（「組織図」「組織戦略」「会議体系」）のシートの作成	①ワークシートから離れて団体の長期ビジョンを検討 ②今回の宿題（「組織図」「組織戦略」「会議体系」）のシートの作成	議題	「アクションプランシート」の作成・実施状況の把握 および 支援	支部長と中長期ビジョンを共有し、具体的な「アクションプラン」の検討	議題	① 全ワークシートの最終確認 ②アクションプランの進捗状況確認 ③最終発表の枠組みの検討	
5	チャリティーサンタ	内片　素子	日時	平成27年9月12日	日時	平成27年10月7日	-	日時	平成27年11月17日	平成27年12月3日	日時	平成27年12月19日	平成28年1月13日
			議題	「社会を変える計画」のうち、「存在理由」と「問題構造」について確認	議題	「事業計画」の「組織図」の再確認と「組織戦略」の完成	-	議題	「アクションプランシート」の作成・実施状況の把握 および 支援	「アクションプラン」実行支援	議題	アクションプラン（事務局長育成）の進捗確認	① アクションプランの進捗確認 ② 最終発表の内容確認
6	日本キャリアカウンセリング研究会	下　毅	日時	平成27年9月23日	日時	平成27年10月3日	平成27年10月17日	日時	平成27年11月17日	平成27年11月7日	日時	平成27年12月22日	平成28年1月9日
			議題	①「社会を変える計画」の「存在理由」の確認 ②「事業計画方針」の現事業と新事業計画の整合性の確認	議題	①前回の宿題（「事業計画方針」）の確認 ②今回の宿題（「組織図」「組織戦略」）の作成	①前回の宿題（「事業計画方針」）の確認 ②今回の宿題（「組織図」「組織戦略」）の作成	議題	「アクションプランシート」の作成・実施状況の把握 および 支援	課題解決となる、「アクションプランのテーマ」の検討（現状）「機能する理事会」「世代交代できる組織体制」	議題	12/21の理事会を受けてのアクションプラン合意形成の進捗確認	1/16予定の理事検討会での討議内容・手順の確認

＊日本キャンプ協会は、最終報告会終了後も伴走支援を行った。詳細は後述のⅤ.各団体の実践結果の日本キャンプ協会ページを参照

Ⅴ．各団体の実践結果

1. 公益社団法人 日本キャンプ協会

1）団体概要

自然の中での共同生活を基本とするキャンプの人間形成に与える効果に注目し、キャンプの普及とキャンプ指導者の育成を促進している。日本キャンプ協会が普及を目指しているキャンプは、教育的な意図を持って行われ、目的に合わせてプログラムを作り、トレーニングを受けたスタッフが運営にあたる「組織キャンプ」である。

具体的には、キャンプ指導者の養成、広報紙「CAMPING」の 発行、キャンプに関する研究や交流の場の創出、体験活動の場の運営、キャンプに関する調査研究などの事業を行っている。

【参加者(職位)】※役職は、応募時点（2015 年 8 月）のもの

金山竜也（事務局長・専務理事)、林健児郎（主事)、吉野宏美（主事)

2）参加理由

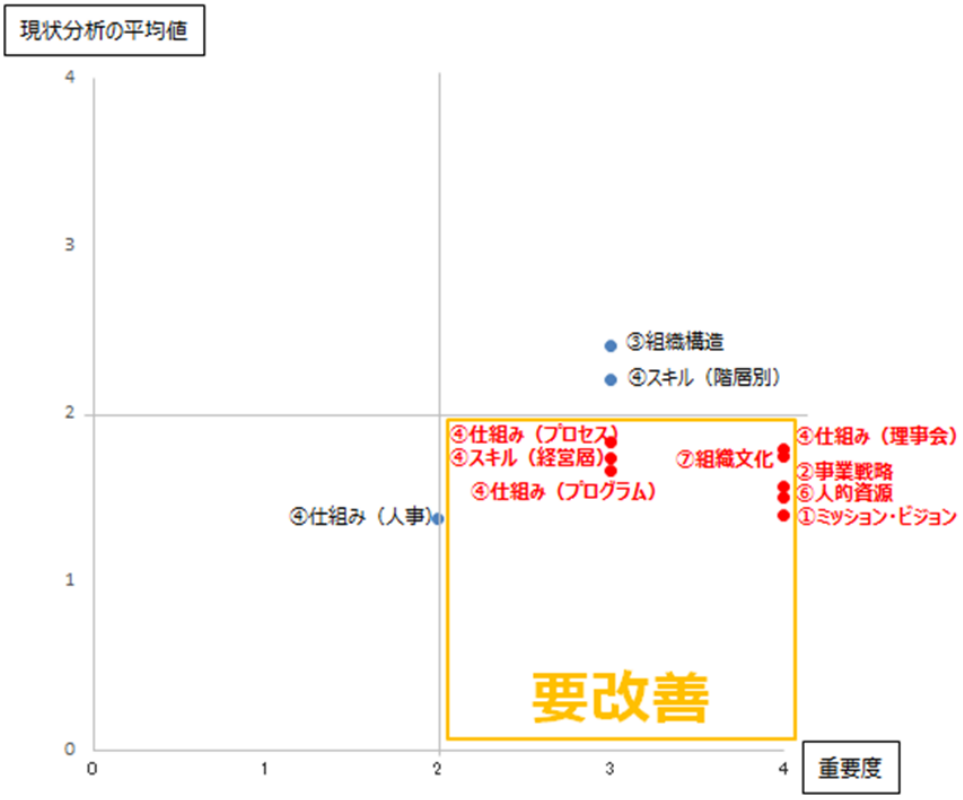
従来の会員制度を基盤とした体制の維持が難しくなりつつあり、機構改革が必要とされている。しかし、これまでの比較的安定していた時代につくられた運営体制を変えるのが難しく、機構改革が遅々として進まないと感じていた。今後は一定のダウンサイジングは避けられないと思うため、それに合わせて理事などがより深く運営にコミットする体制の構築が参加理由だった。

具体的な問題意識としては、次の 3 点をあげている。

1）従来の指導者資格会員を基本とした会員体制に変わるビジネスモデルの構築
2）理事会を「働く理事会」にするための取組
3）上記の取り組みを遂行するための、執行理事・事務局の改革

3）事前アセスメント

参加申込時に提出の「アセスメントシート」（関連資料 6. 事前アセスメントシート参照）に基づいて、横軸を「重要度」、縦軸を「現状分析の平均値」として散布図に示すと次のとおりとなる



プログラム参加前では、この散布図によると、重要度が高く、かつ、現状分析の平均値が低い右下の象限に位置する要改善項目が、「組織構造」「仕組み（人事）」「スキル（階層別）」を除くほとんどの項目（11 項目中 9 項目）であると捉えていた。

4）集合研修と伴走支援

a) スケジュール

本プログラム実施期間中の集合研修と伴走支援のスケジュールは次のとおりである。なお、集合研修の内容の詳細については、本報告書 P.10 から始まる III.集合研修に記載した。

集合型研修と伴走支援のスケジュール

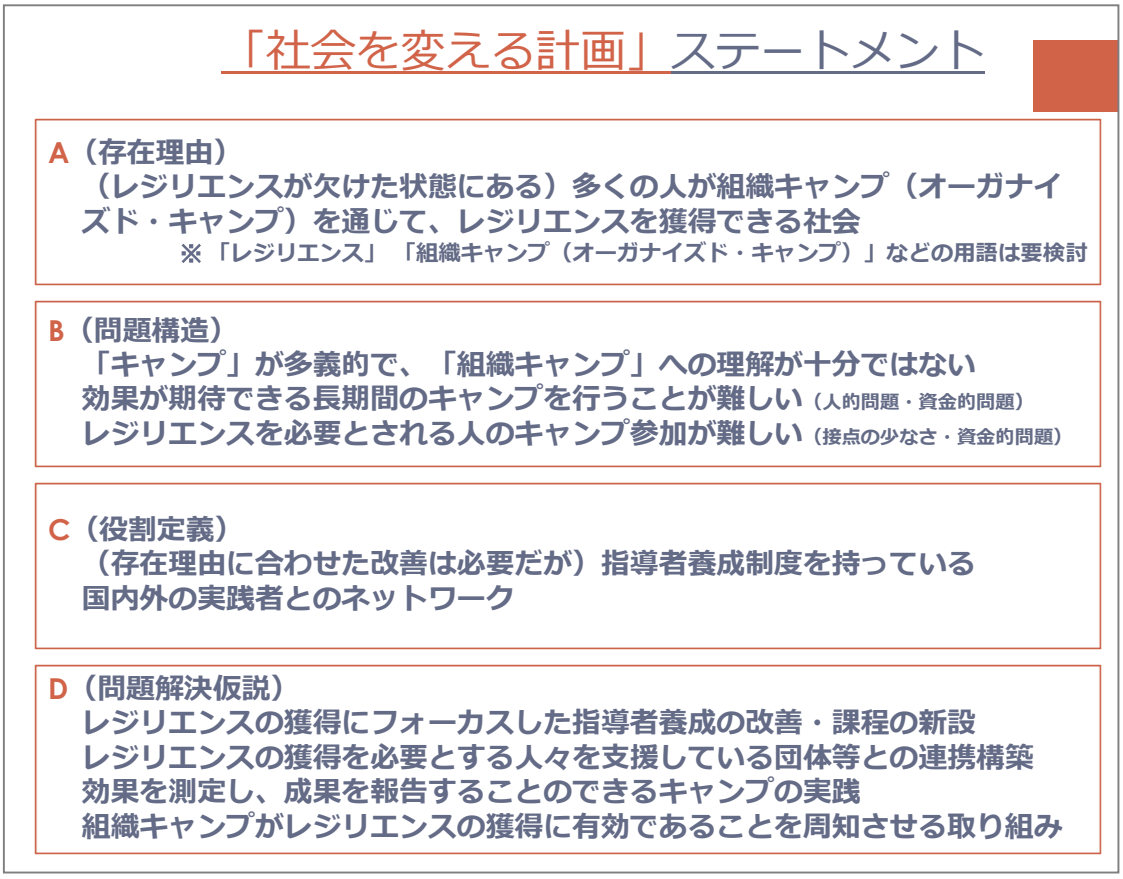
b) 伴走支援の具体的内容

伴走支援の内容について、フェーズごとに記載する。なお、検討した具体的な内容については、フェーズごとにワークシートを掲載する。日本キャンプ協会に対しては、計 9 回の伴走支援を行った。

■第 1 回集合研修後

第 1 回	フェーズ1ー①	実施日	平成 27 年 9 月 16 日	実施方法	会議
議題	「社会を変える計画」「事業計画方針」の 2 枚のシートの完成				
内容	第 1 回集合研修終了時には、「社会を変える計画」については、受益者についてプログラム参加者内での合意がとれていなかったので、まず受益者を改めて検討する事を提案、議論をファシリテーションし、案が完成した。 「事業計画方針」については未完成だったため、既存事業も含めた全体の事業計画を作成すると検討の範囲が拡がりすぎる事から、新規事業について検討することとし、その後、重複する既存事業との調整を行い、全体としてまとめることを提案した。				

「社会を変える計画」シートと「事業計画方針」シートの完成を支援した。



「事業計画方針」シート

【方針メッセージ】
組織キャンプの「レジリエンスを高める」という効果に焦点を当て、認知度を上げることで、組織キャンプの潜在的需要を掘り起こす。また、社会的意義を高めていく。そのためにフラグシップとなるキャンプの開催や、新たな経営基盤を模索する。

	前年比	重要指標		計画達成するための重要ポイント
		現状（2015年度）	計画（2017年度※１）	
成果目標 社会的成果	↑	・指導者「レジリエンス」認識率 8% ・年間組織キャンプ開催数	・指導者「レジリエンス」認識率 16% ・年間組織キャンプ開催数10%増加	・言葉の露出を増加させる。 ・組織キャンプの実態について把握する。 ・組織キャンプの効果を確認しやすい集団へのアプローチ ・フラグシップキャンプの担い手になる指導者へのアプローチ
資源調達 収入	↑	1755万円	2000万円	・指導者資格制度に関わらない支援者の獲得(支援の方法の準備) ・キャンプを運営するための大口資金の提供元として企業にアプローチ
必要資源 支出	↑	1755万円	2000万円	・フラグシップキャンプの開催へ投資し継続的な調査を行う ・組織キャンプの実態把握のための調査への投資を行う ・支援者獲得のためのツールを用意する ・レジリエンス獲得効果へフォーカスした指導者の養成課程の作成 ・上記課程を修了した指導者のネットワーク構築※２

■第 2 回集合研修後

第 2 回	フェーズ２ー①	実施日	平成 27 年 10 月 13 日	実施方法	会議
議題	① 前回の宿題（「社会を変える計画」「事業計画方針」）の再確認 ② 今回の宿題（「組織図」「組織戦略」「会議体系」の完成、及びその他の確認				
内容	①「社会を変える計画」は、プログラム参加者同士での再検討がなされていなかったため、次回までに再度検討し、他者に説明できる程度に練り上げる事を確認した。また、「事業計画方針」については、「最終成果目標」と「間接成果目標」の違いを説明し、10/28 までに再度検討する事を提案した。 ②「組織図」の「管理」がプロジェクトマネジメント業務ではなく、資料作成や連絡業務といった管理事務レベルのものになっていたため、「管理」の定義を再度説明した。 　本プログラム参加者による検討を進める一方で、協会としての決定プロセスを進行させるため、理事会や各県協会など主要な関係者に対して、意見交換やヒアリングなどにより個別に感触を確かめておく必要性を伝えた。				

「組織図」シート、「会議体系」シートの完成を支援した。

「組織図」シート

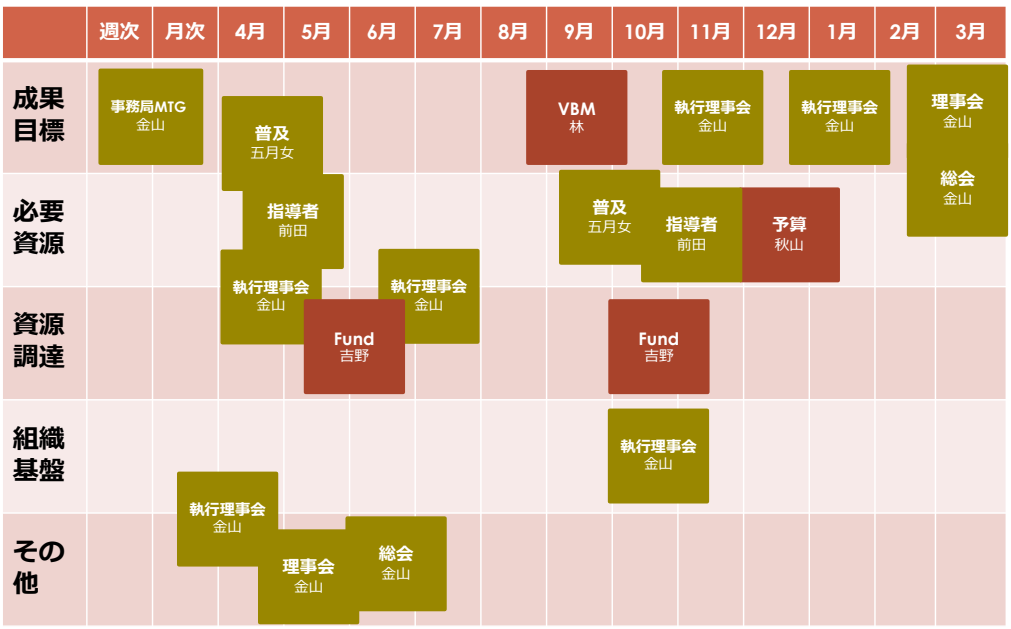
組織基盤

現状	~~2014年度~~	来期	2016年度

	普及(レジリエンス)	指導者養成	Fund Raising	管理
戦略 管理	柴田(非常勤執行理事) 針ヶ谷(非常勤執行理事)	○○(非常勤執行理事)	神崎(非常勤執行理事)	金山(常勤執行理事)
実行	五月女(常勤職員) 林(常勤職員)	前田(常勤職員)	吉野(常勤職員)	秋山(常勤職員)
	キャンプチーム(運営委員等) PRチーム(運営委員等) 県協会(直轄でない)	養成チーム (中村・冨山・鈴木ほか運営委員) 県協会・課程認定団体(直轄でない)	資金チーム(賛助会メンバー等)	
支援	医療・心理などの専門家		賛助会(仮称)	神谷(運営委員・税理士) ○○(マネジメント)

「会議体系」シート

カイゼン



■第 3 回集合研修後

第 3 回	フェーズ3－①	実施日	平成 27 年 11 月 13 日	実施方法	会議
議題	検討中のビジョン・ミッションを総会で承認獲得へ進めるための方法の検討				
内容	第 3 回集合研修時に、プログラム参加者で検討してきたビジョン・ミッションを協会内で検討、共有するため、関係者による「ビジョン・ミーティング（以下、VM)」（仮称）を実施することを執行理事会で提案したが、決定に至らず、立ち止まった状態となっていると、相談を受ける。 「2016 年 3 月の理事会には提案し、総会（2016 年 10 月）で今後の方向を示す」という日本キャンプ協会の中期スケジュールに合わせるための糸口がつかめない状態であった。現状をプログラム参加者により改めて整理することを提案、検討をファシリテーションした。結果として以下の点を明確化、対策を決定した。 ①意思決定の仕組み作りについて 2 つある課題のうち、執行理事会での意思決定の在り方という課題に取り組む必要はあるが、もう一方の新事業のビジョン検討と並行させるのは難しい。まずビジョン検討を優先させることとし、体制については理事改選時期も考慮するなど時間をかけることとしたい。 ②VM の実施について VM は開催する。しかし、執行理事会では決定に至らなかったので、本プログラム参加者から、有志によるミーティングを持たせて欲しい旨を、執行理事に向けて発信し、非公式なかたちながら執行理事の賛同を得てスタートする方法であれば、実施できると判断した。				

第 4 回	フェーズ3－②	実施日	平成 27 年 11 月 17 日	実施方法	会議
議題	アクションプランシートの作成・実施状況の把握　および　支援				
内容	「アクションプラン（行動計画)」の 1 施策として、これからのキャンプ協会を考える「ビジョン・ミーティング（以下、VM)」を 12/12 の業務執行理事会で実施する。しかし、出席者があまり積極的でない中で開催するため、その VM を可能な限り抵抗が少ない形で進めたいが、その手法で悩んでいるとの相談を受ける。 抵抗を少なくするためのポイントとして、①「相談」と言うスタンスを崩さない、②合意できるレベルまで抽象概念化する、という 2 点を助言した。				

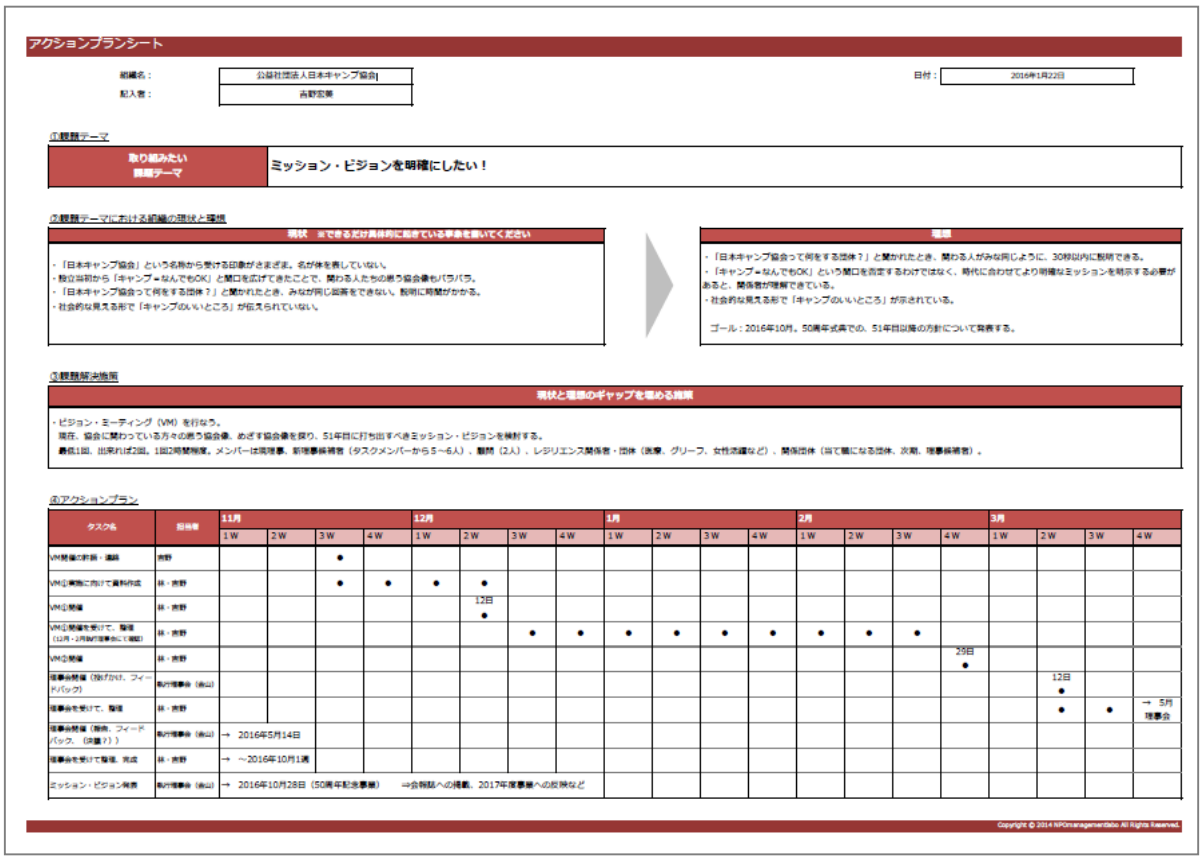
■第4回集合研修後

第５回	フェーズ4－①	実施日	平成 27 年 12 月 15 日	実施方法	メール
議題	12/12 に実施したビジョン・ミーティング(以下、VM)の状況と今後の予定確認				
内容	12/12 に実施した VM の結果についてメールで確認した。 20 名程度が参加し、これから理事として活動の主軸となって欲しい 40 歳代の参加者も多かった。今回の VM でビジョンが定まったわけではないが、参加者が自費で出席する会議は協会としては初めてのことで、このような機会を企画できたことはよかったと考えているとの報告を受ける。 次回、対面での伴走支援会議は 1/8 を予定。事前に会議を持つなどの緊急対応が必要かどうかを確認したところ、本来業務の方も集中している時期でもあり、また、緊急性のある課題も出ていないので、当初予定の通りでよいとの回答だった。 そのため、VM の実施について労い、今後の活動に向けて勇気づけた。				

第６回	フェーズ4－②	実施日	平成 28 年 1 月 8 日	実施方法	会議
議題	①12/12 に実施したビジョン・ミーティング(以下、VM)の振り返り ②50 周年記念式典（10 月）での新ビジョン・ミッション発表に向けた今後の進め方の検討				
内容	12/12 に実施した VM について振り返りを行った。VM 以降、参加者から VM の位置付けについてのフィードバックもあり、今後の進め方が課題となっていた。その進め方を考える上で、状況整理と方法を考える事をファシリテーションし、以下の点を取りまとめた。 ①次回 VM は 2/29 を設定。進行がスムーズに行くよう、参加者には新規事業のビジョンについて事前に考えてきてもらうこと ②既存ビジョン、事業の支持層に対する配慮として、『従来から実施している会員事業については後退することはなく、今後も主たる事業であることが分かるように示す』必要があること ③従来事業と、今回ビジョンを検討する新事業との関係を整理する資料を作成する。③についてはでき次第、伴走者と共有し、内容を検討することとした。メールで 2 回確認したがプログラム参加者が業務多忙のため進捗が遅れ、2/2 に打ち合わせることとなった。				

■アクションプラン（行動計画）

施策	①【ミッション・ビジョン】ビジョン・ミーティング(以下、VM) を行なう 現在、協会に関わっている方々の思う協会像、めざす協会像を探り、創立 51 年目に打ち出すべきビジョンを検討する。 ・最低 1 回、出来れば 2 回。1 回 2 時間程度。 ・メンバーは現理事と今後の協会活動への関与が期待できる人、事務局 ②【仕組み(理事会)】変化に対応できる意思決定の仕組み作り



アクションプランシート

組織名：公益社団法人日本キャンプ協会
記入者：吉野宏美
日付：2016年1月22日

①観察テーマ

取り組みたい観察テーマ	ミッション・ビジョンを明確にしたい！

②観察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	理想
・「日本キャンプ協会」という名称から受ける印象がさまざま。名が体を表していない。 ・設立当初から「キャンプ＝なんでもOK」と間口を広げてきたことで、関わる人たちの思う協会像もバラバラ。 ・「日本キャンプ協会って何をする団体？」と聞かれたとき、みなが同じ回答をできない。説明に時間がかかる。 ・社会的な見える形で「キャンプのいいところ」が伝えられていない。	・「日本キャンプ協会って何をする団体？」と聞かれたとき、関わる人がみな同じように、30秒以内に説明できる。 ・「キャンプ＝なんでもOK」という間口を固定するわけではなく、時代に合わせてより明確なミッションを明示する必要があると、関係者が理解できている。 ・社会的な見える形で「キャンプのいいところ」が示されている。 ゴール：2016年10月。50周年式典での、51年目以降の方針について発表する。

③観察解決施策

現状と理想のギャップを埋める施策
・ビジョン・ミーティング（VM）を行なう。 現在、協会に関わっている方々の思う協会像、めざす協会像を探り、51年目に打ち出すべきミッション・ビジョンを検討する。 最低1回、出来れば2回。1回2時間程度。メンバーは現理事、新理事候補者（タスクメンバーから5～6人）、顧問（2人）、レジリエンス関係者・団体（医療、グリーフ、女性活躍など）、関係団体（当て職になる団体、次期、理事候補者）。

④アクションプラン

タスク名	担当者	11月				12月				1月				2月				3月			
		1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W
VM関係の計画・連絡	吉野			●																	
VM①実施に向けて資料作成	林・吉野			●	●	●	●														
VM①開催	林・吉野						12日 ●														
VM①開催を受けて、整理（12月・2月の理事会にて報告）	林・吉野							●	●	●	●	●	●	●	●	●					
VM②開催	林・吉野																29日 ●				
理事会開催（投げかけ、フィードバック）	事務局（後日）																		12日 ●		
理事会を受けて、整理	林・吉野																		●	●	→ 5月理事会
理事会開催（投げ、フィードバック、（決議？））	事務局（後日）	→ 2016年5月14日																			
理事会を受けて整理、完成	林・吉野	→ ～2016年10月1週																			
ミッション・ビジョン発表	事務局（後日）	→ 2016年10月28日（50周年記念事業）　⇒会報誌への掲載、2017年度事業への反映など																			

Copyright © 2014 NPOmanagementdaio All Rights Reserved.

■最終報告会

本プログラムの取り組みと成果のプレゼンテーションを行った。

分析を通して、既存事業の強化だけでなく、現在あるミッションに基づいた新たな事業を展開し、これに関する賛同者や資金面での支援者を掘り起こすことが求められる事が確認できた。そのため、創立 50 周年の節目を迎える 2016 年は、51 年目以降の新たな事業についてビジョンを示し、スタートする良い機会であることから、前述のアクションプラン（P.42）に取り組んだ。

結果としては、
①【ミッション・ビジョン】ビジョン決定まではいかなかったが、第 2 回目のビジョン・ミーティング（以下、VM）を開くことが決定した
②【仕組み(理事会)】意思決定の仕組み作りについては、現執行理事会で話し合いを進めているが、定款の変更が必要になるため、まだ完了はしていない
との報告があった。

この時点では、まだ明確な成果は出ていないが、2/29 に第 2 回目の VM が開かれるので、今後の進展が期待できそうである。
また、最終報告後の振り返りで、引き続き、ビジョンの明確化と、意思決定の体制作りに取り組むことを確認した。

■最終報告会以降の伴走支援

最終報告会時には、アクションプラン（行動計画）が完了していない状況だったため、参加者から依頼があり、引き続き伴走支援を行った。

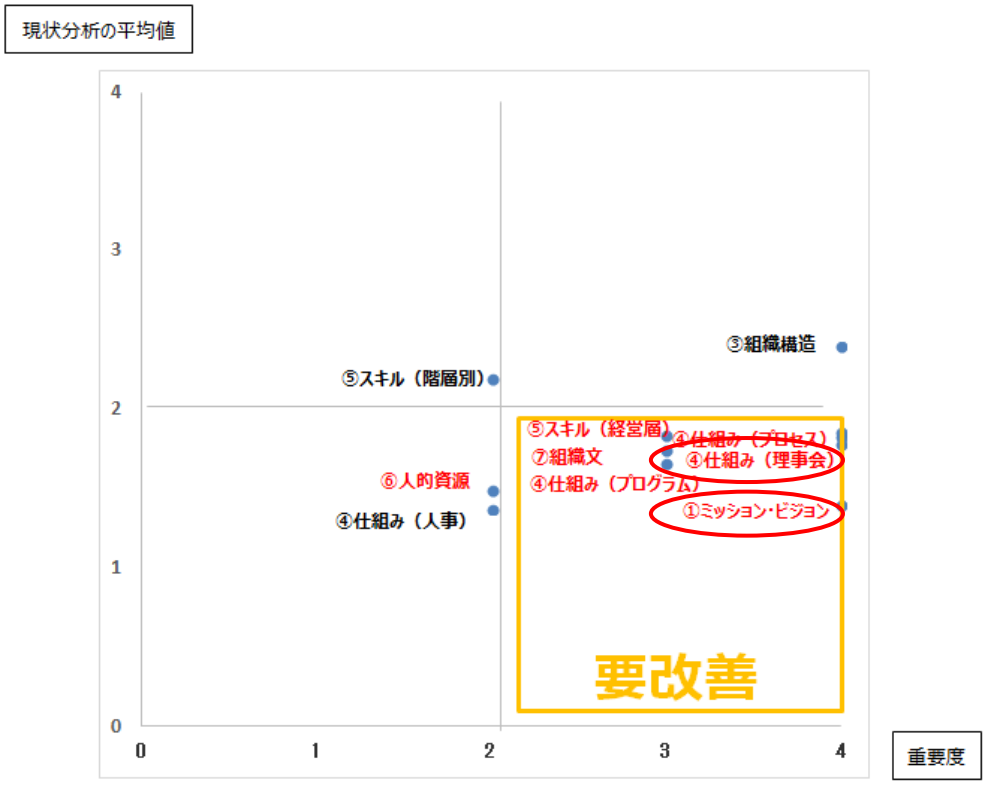
第 7 回	フェーズ4－③	実施日	平成 28 年 2 月 2 日	実施方法	会議
議題	第 2 回ビジョン・ミーティング(以下、VM)の資料について				
内容	プログラム参加者が作成した資料について検討した。 VM 参加者それぞれに「ビジョン」「ミッション」などの言葉についての理解が異なることで VM での議論が噛み合わなくなっているので、言葉の定義ついて整理すること、既存事業と新規事業が並立すること（既存事業を縮小しない事）を視覚的に理解できるような資料とすることを助言。 本プログラムの期間終了後であるが、2/17 に再度検討のための会議を行い、2/29 の VM には、伴走者が外部ファシリテーターとして同席、支援することを決定した。				

第 8 回	フェーズ4－④	実施日	平成 28 年 2 月 17 日	実施方法	会議
議題	第 2 回ビジョン・ミーティング(以下、VM)の資料について				
内容	第 2 回 VM での議論を整理しやすくするため、ミッションからビジョン、戦略、計画へと落とし込むための考え方をまとめた資料を作成し、提案した。 また、既存事業のビジョンと、この日にまとめる新規事業のビジョンが混同されないようにするための、議事の進め方、論点の整理の仕方、当日のゴールイメージについて提案した。				

第 9 回	フェーズ4－⑤	実施日	平成 28 年 2 月 29 日	実施方法	会議
議題	第 2 回ビジョン・ミーティング（以下、VM）				
内容	協会の会長、前会長など 13 人が参加して VM を実施した。 まず、議論をしやすくするため、ミッション、ビジョン、戦略、戦術など用語の意味あいについて整理し、第 1 回の VM の内容について共有した。その後、２つのグループに分かれて新事業についてのビジョンを検討した。伴走者は、一方のチームに参加して、ビジョン策定を支援した。 2 時間半のミーティングで、それぞれのグループでビジョン案をまとめ、発表した。会の終了時には、会長が 3 月理事会でこの内容を議論すること、その後タスクチームを設けて、さらに文言を磨き、10 月の総会に向けて具体的な事業を計画できるように進めることを宣言した。 ここまでは事務局主導であったが、理事会を巻き込んだ活動へと大きくフェーズが進むこととなった。				

5）事後アセスメント

本プログラムの最終報告会終了後に提出の「事後アセスメントシート」（関連資料 7. 事後アセスメントシート参照）に基づいて、横軸を「重要度」、縦軸を「現状分析の平均値」として散布図に示す。



この散布図より、重要度が高く、かつ、現状分析の平均値が低い右下の象限に位置する要改善項目は P.36 に掲載した事前アセスメントと比べても、大差ないことが分かる。

アクションプラン（行動計画）で取り組んだ「ミッション・ビジョン」「仕組み（理事会）」について述べると、最終報告時の時点では日本キャンプ協会の状況に変化が表れていない。

6）考察

日本キャンプ協会が参加当初から取り組みたい課題は、理事会変革だった。しかし、理事会を変革するには、時間をかけないと解決しないという認識もあった。そのため、「ミッション・ビジョン」をアクションプラン（行動計画）として取組み、事務局主導でビジョン・ミーティング(以下、VM)を開催する事で、新しいビジョンを作る働きかけを理事会に対して実施し、その活動を通じて理事会を変革する事を目指した。

理事会変革には抵抗も予想されたため、伴走支援では、既存事業を重視する人たちの考えや同意を得る事ができる様に、「既存事業に加えて、新規事業のビジョン」を作るという方法で衝突を避けるといった手法の提示や、その進め方についての整理を支援した。1 回目の VM では提案について合意が得られなかったことが、事後アセスメントでの「ビジョン・ミッション」「仕組み（理事会）」の項目がほぼ変化していない理由として考えられる。

日本キャンプ協会からの依頼もあり、最終報告後も伴走支援を続け、2 回目の VM では検討する新ビジョンを現行事業と明確に区分すること、用語を整理することなど議事の進め方等を提案した。

その結果、2 回目の VM では会長も参加する事になり、会長がビジョン改定 及び、理事会変革に合意し、3 月の理事会に向けたビジョン案策定を積極的に応援する意思を表明した。事務局主導から理事会主導へ移行することができたことから、アクションプラン（行動計画）の目標を達成したと言える。

また、最終報告会では、事務局長（専務理事）に代わって、協会事務局スタッフが発表するなど、問題意識が事務局内で共有され、団体内で事務局スタッフが主体性を持って来ていることが観察できた。

このように成果を上げる事が出来た要因として、伴走支援者が状況の整理を助け、当初の予定通りいかない場合でも別の方法での理事会の巻き込み方の模索を支援し続けることで、あきらめそうになる気持ちをサポートしたことと考える。

2. NPO 法人 太陽光発電所ネットワーク

1）団体概要

全国の太陽光発電設備を持つ個人や自治体などをネットワークし、太陽光発電ユーザー一人ひとりの声を社会に届けることで、太陽光発電の健全な普及・発展と、新たな価値を創造することを目指して活動している。

具体的には、セミナーやイベントを通じた普及啓発、グリーン電力証書の発行と販売、国や業界・メーカーに対するアドボカシー活動、太陽光発電に関するよろず相談の受付、コミュニティ発電所の支援などの事業を行っている。

【参加者（職位）】※役職は、応募時点（2015 年 8 月）のもの

伊藤麻紀（事務局長）、加藤 聡（事務局次長）

2）参加理由

設立から 13 年目となり、事業や会員が増えているが、ほぼ会員だけを意識して活動してきた組織である。今後はより広い社会の共感を得るためにも、もっと開かれた組織にする必要があると考えたのが、参加理由だった。

具体的な問題意識としては、下記 3 点をあげている。

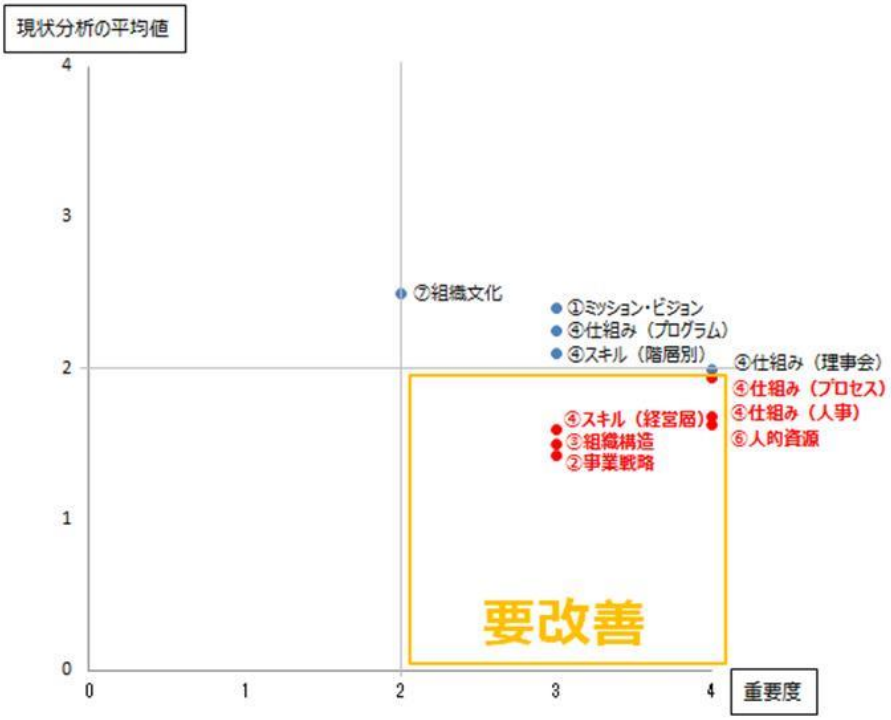
1）事業が増えているが、それを支える人材・事務局体制ができておらず、それに伴う事務局員のオーバーワーク

2）事務局と直接でコミュニケーションを取ることが難しい関東以外の地域交流会（ボランティアによる支部活動）との意識のへだたり

3）カリスマ的理事長と古くから活動する会員の高齢化が目立ち始める一方で、若者や現役世代など新たな人材の巻き込み不足

3）事前アセスメント

参加申込時に提出の「アセスメントシート」（関連資料 6.事前アセスメントシート参照）に基づいて、横軸を「重要度」、縦軸を「現状分析の平均値」として散布図に示すと次のとおりとなる。



プログラム参加前には、この散布図より、重要度が高く、かつ、現状分析の平均値が低い右下の象限に位置する「事業戦略」「組織構造」「仕組み(プロセス)」「仕組み（人事)」「スキル(経営層)」「人的資源」が太陽光発電所ネットワークの要改善項目であると捉えていた。

4)集合研修と伴走支援

a)スケジュール

本プログラム実施期間中の集合研修と伴走支援のスケジュールは次のとおりである。なお、集合研修の内容の詳細については、本報告書 P.10 から始まる III.集合研修に記載した。

集合型研修と伴走支援のスケジュール

b) 伴走支援の具体的内容

伴走支援の内容について、フェーズごとに記載する。なお、検討した具体的な内容については、フェーズごとにワークシートを掲載する。太陽光発電所ネットワークに対しては、計 5 回の伴走支援を行った。

■第 1 回集合研修後

第1回	フェーズ1ー①	実施日	平成 27 年 9 月 27 日	実施方法	会議
議題	「社会を変える計画」のうち、特に「問題構造」の確認				
内容	第 1 回集合研修終了後には、「問題構造」に納得できていない状況だったため、「問題構造」を明確にするには、受益者をハード（太陽光発電の設置の有無）の軸とソフト（自然エネルギーを広めたいか否か）の軸で 4 象限に区分し、その 4 タイプの受益者の中で、優先順位を付けることを提案した。 また、優先順位を付けるためには、存在意義に立ち戻ることが大切と助言した。 その後、受益者を明確にしたうえで、その人たちが何に困っているかを洗い出すことを提案した。 その結果、やるべき事業と注力すべき事業が明確になった。				

「社会を変える計画」シートの完成を支援した。

「社会を変える計画」ステートメント

A（存在理由）：
自然エネルギーを普及させたい（と「願う」「活動する」「実践する」）市民が、その想いをカタチにする社会
※地産地消、市民主体、自然エネルギー自給率50%以上etc

B（問題構造）：
市民による自然エネルギー普及が進まない理由としては、太陽光発電システム**（ハード面）**導入に対する「①物理的なハードル（場所、資金）」、「②精神的なハードル（不安）」、自然エネルギーに対する関心**（ソフト面）**の「③低さ・無理解」があり、理解から関心、関心から行動にシフトさせる仕組みが確立できていない。

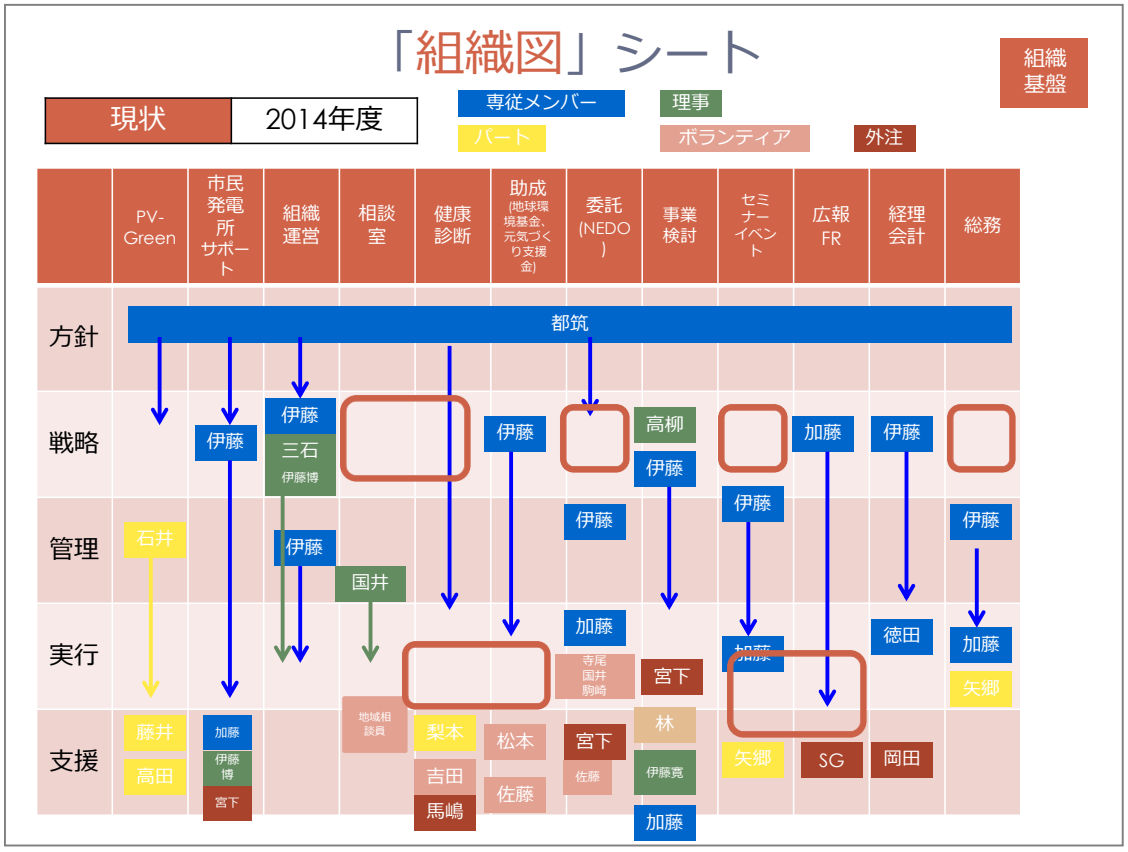
C（役割定義）：
「設置者（ユーザー）の集まり」「ノウハウの蓄積」「ネットワーク」

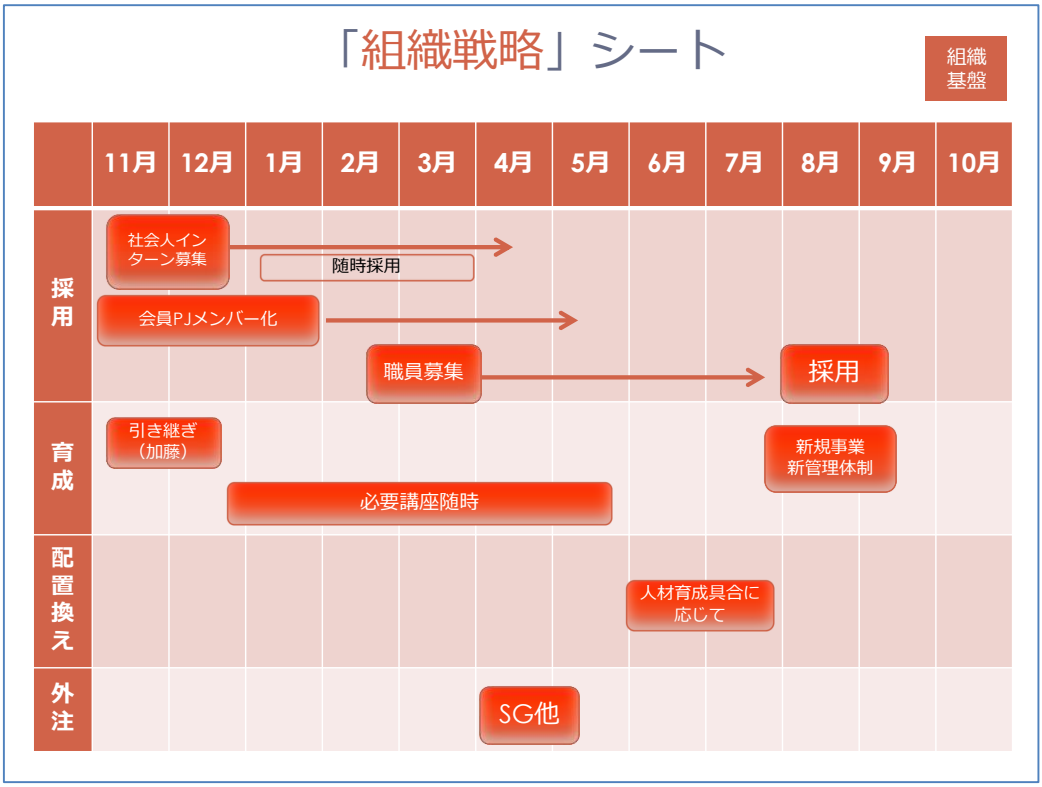
D（問題解決仮説）：
①太陽光パネルを設置できない人でも自然エネルギーに参加することができたり、住宅用の次のステージとして地域レベルでの自然エネ導入を実現できる「市民共同発電所事業」
②設置・導入後の不安（トラブル、保証、故障、相続、税金）を解消してくれる「相談事業」
③豊富な経験やアドバイスをもとに、行動変容を促すことのできる人材を育成する「相談員育成事業」
④（意識は高いが）自然エネルギーに対する関心が薄い人に向けた「普及啓発活動」

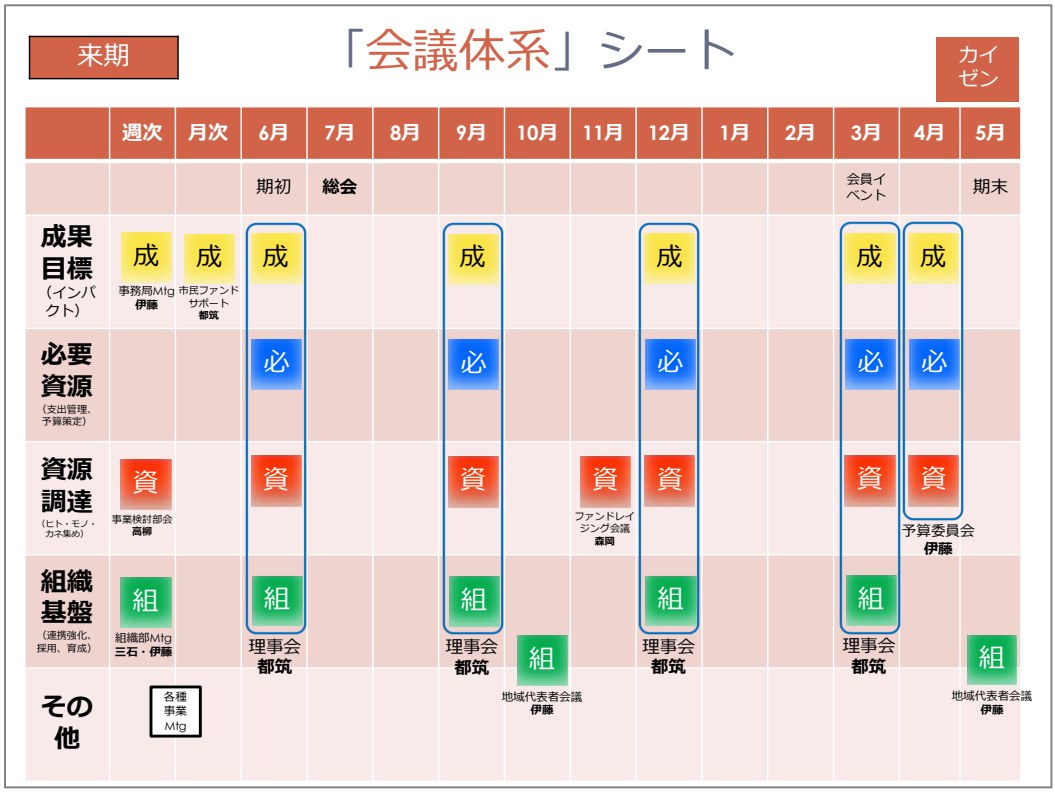
■第 2 回集合研修後

第 2 回	フェーズ2－①②	実施日	平成 27 年 10 月 7 日、22 日	実施方法	会議
議題	①前回の宿題（「社会を変える計画」）の確認 ②今回の宿題（「組織図」「組織戦略」「会議体系」）の作成				
内容	「社会を変える計画」の中の「存在理由」について、プログラム参加者全員の納得が得られていなかったため、「自然エネルギーが普及すれば、誰にとってどんな価値があるのか」と問いかけることで、本当の想い・価値に気づき、納得のいく「存在理由」が完成した。 「組織図」については、現状の組織図作成により戦略部門不在、負荷偏りが明確になったため、解決方法として配置換え・育成・採用等、適切な選択肢を問いかけた。 また、「組織戦略」については、育成する対象者・優先順位を決めてもらい、育成の障害要因や、理想の組織図の目標年度に対する問いを投げかけた。 「会議体系」については、理事会の風土を変える事が難しく、また、現状会議が多すぎるため、やるべき会議だけを洗い出してみる事を助言した。 その結果、「組織図」「組織戦略」は完成し、「会議体系」の作成方針が決定した。				

「組織図」シート、「組織戦略」シート、「会議体系」シートの完成を支援した。


「組織図」シート
組織基盤
現状
2014年度
専従メンバー
理事
パート
ボランティア
外注
PV-Green
市民発電所サポート
組織運営
相談室
健康診断
助成(地球環境基金、元気づくり支援金)
委託(NEDO)
事業検討
セミナーイベント
広報FR
経理会計
総務
方針
都筑
戦略
伊藤
三石
伊藤博
高柳
加藤
管理
石井
国井
実行
寺尾
国井
駒崎
宮下
徳田
矢郷
支援
藤井
高田
地域相談員
梨本
吉田
馬嶋
松本
佐藤
林
伊藤寛
矢郷
SG
岡田


「組織戦略」シート
組織基盤
11月
12月
1月
2月
3月
4月
5月
6月
7月
8月
9月
10月
採用
社会人インターン募集
随時採用
会員PJメンバー化
職員募集
採用
育成
引き継ぎ(加藤)
必要講座随時
新規事業新管理体制
配置換え
人材育成具合に応じて
外注
SG他



■第 3 回集合研修後

第 3 回	フェーズ3－①	実施日	平成 27 年 11 月 17 日	実施方法	会議
議題	アクションプランシートの作成・実施状況の把握　および　支援				
内容	課題が多すぎてどう整理すればいいかわからない状況で、「アクションプラン」の作成にまで着手できていない。一方で、これまでのワークシートを通じて、事業の整理、事業を行う上で人員の募集が必要だということは整理ができている。 そのため、「人材募集」をするためには、「誰の、どの作業を切り出す必要があるのか」を明確にした上で、どのようなスキルをもった人が必要かを考える必要があることを助言。まずは、切り出す業務を把握するためにも、どの業務を何時間したかという「業務記録」があることを確認した。 その結果、1 か月分の「業務記録」のデータ集計を次回集合研修に持参し、人員募集計画を立てる事になった。				

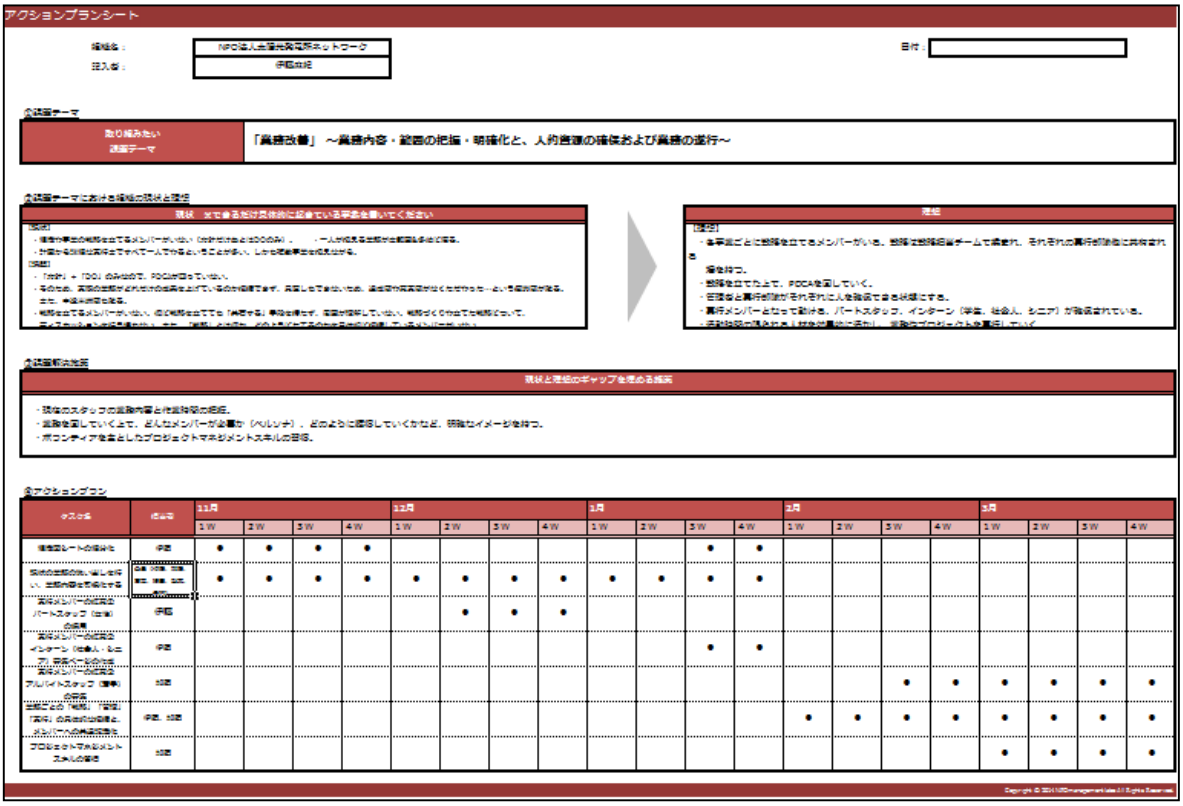
■第 4 回集合研修後

第 4 回	フェーズ4－①	実施日	平成 27 年 12 月 22 日	実施方法	電話
議題	アクションプラン（行動計画）の進捗確認				
内容	現在と今後予定している事業の業務を、「戦略」「管理」「運営」に分けて分析中だが、退職予定者が出たために、他の業務を優先し、アクションプラン（行動計画）実行の優先順位を下げている状況だった。 そのため、業務分析の結果を年内か年明けに共有してもらう予定だった事を再確認し、年明けの共有を約束した。また、業務分析から出た解決案の一つでもあり、この時期に退職者が出たことから、採用の優先順位を上げる事を提案し、合意した。				

第 5 回	フェーズ4－②	実施日	平成 28 年 1 月 19 日	実施方法	会議
議題	①宿題進捗確認（業務負荷状況の分析、アクションプランの見直し） ②ワークシート、アクションプラン実行の進捗確認 ③最終報告の内容すり合わせ				
内容	① 各アクションプランが抽象的なため、「担当者の穴を埋め、フォロー方法を考える」を「社会人インターン募集ページを作成する」といったような、具体的なアクションに落とし込むよう助言した。 ② アクションプランの業務分析がうまくいっていなかった理由を確認したところ、忙しくてデータ入力が手間に感じているとのことだったため、本来の目的を確認し（業務整理による人材の配置・採用）、今より簡単でも良いので続行する事を促した。また、手間を軽減する方法を共に検討した。 ③最終発表内容が、「やった事（実績）」に偏っていたので、その結果「どのような変化が起きたのか（成果）」として発表するように助言し、合意した。				

■ アクションプラン

施策	①【組織構造】現在のスタッフの業務内容と作業時間の把握。 ②【組織構造】業務を回していく上で、どんなメンバーが必要か（ペルソナ）、どのように獲得していくかなど、明確なイメージを持つ。 ③【仕組み(人事)】ボランティアを主としたプロジェクトマネジメントスキルの習得。



■ 最終報告会

本プログラムでの取り組みと成果のプレゼンテーションを行った。

分析を通じて、現在の事業に担当者を明示していく「組織図」シート作成で見えてきた業務過多の課題から、「業務内容と作業時間の把握」「採用したいスタッフの明確化」「スタッフの管理スキル獲得」といった上記のアクションプランに取り組んだ。

結果としては、以下の報告があった。

①【組織構造】組織図や業務量の可視化により、改善の意識が明確に持つ事ができ、やらないことを決める事ができた

②【仕組み(人事)】インターンやボランティアの確保に動き出した

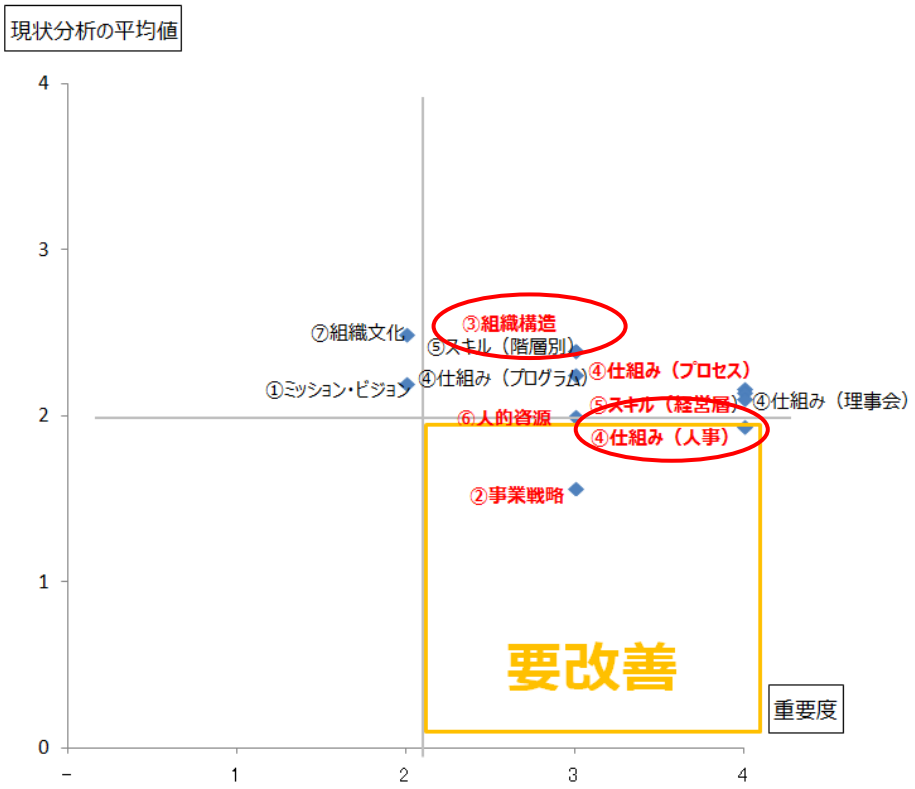
また、アクションプラン（行動計画）に取り組む中で、太陽光発電所ネットワークからは、「自

分たちに必要なスキルが分かった」「事務局メンバーと課題を共有できるようになった」「理事長と分析結果を使って共通認識を持てた」等も成果としての報告があった。

今後は、「組織構造」や「仕組み（人事）」の施策として重要な位置づけの、有力な理事の巻き込みをして役割を担ってもらう事と、事務局内での課題とアクション共有を続け事務局の課題認識合わせをしていく事になった。

5）事後アセスメント

本プログラムの最終報告会終了後に提出の「事後アセスメントシート」（関連資料 7. 事後アセスメントシート参照）に基づいて、横軸を「重要度」、縦軸を「現状分析の平均値」として散布図に示す。



この散布図によると、重要度が高く、かつ、現状分析の平均値が低い右下の象限に位置する要改善項目は「事業戦略」のみとなった。これを P.48 に掲載した事前アセスメントの散布図と比較すると、プログラム参加前は「事業戦略」「組織構造」「仕組み（プロセス）」「仕組み（人事）」「スキル（経営層）」「人的資源」が要改善項目であったが、アクションプラン（行動計画）で「組織構造」「仕組み（人事）」に取り組むことにより、改善したことが分かる。

6）考察

太陽光発電所ネットワークは、「現状をどうにかしないといけない」という思いがあったが、業務に追われ、現状把握・分析・改善がほとんどできていない状態だった。そのため、伴走支援では、次のように一段階ずつ、丁寧に支援をしていった。

まず、ミッションを定義するための受益者、存在意義、問題構造が明確でないため、 伴走者のファシリテーションが必要だったが、一旦明確になると分析はスムーズに進んでいった。その後、団体の現状を把握すると、今回取組む課題に関連している他の課題が多すぎて、アクションプラン(行動計画)を立てるのに、参加者がどこから手を付けていいのか戸惑うこともあったが、伴走者が重要度の高い項目について明確化できる様に支援を続けた。

分析の結果、事前アセスメントで要改善項目の中でも出ていた「組織構造」「仕組み（人事）」が優先課題と分かり、アクションプラン(行動計画)として取組むことになった。

アクションプラン(行動計画)実行中に、急な退職者があり遂行が滞った事もあった。その都度、そのタスクの目的の重要性をリマインドしたり、簡便に行う方法を共に考えたりすることで、アクションプラン(行動計画)を実行し続ける事ができた。

実行する中で、「組織図」を使って、問題意識の異なる理事長に対して論理的に説明できたことで、現状の共通認識と課題解決についてのある程度の理解を得て、理事長を巻き込むことが可能になった。その結果、理事長との関係性も変化し、業務を減らすことにつながった。

また、「仕組み(人事)」についても、戦略立案の人が適任でないことが分かり、動ける理事に働きかける事もでき、外部採用についてもアクションを取る事ができた。

取り組んだ 2 項目とも向上した事を見ても、今回のアクションプラン（行動計画）の取り組みは成功だったと言える。

このような成果を上げた要因として、2 つ考えられる。1 つ目は、参加者自身が分析をしたワークシートを有効に使い、団体の主要メンバーに説明し合意を得られた事である。2 つ目は、伴走支援者が分析や計画実行時に整理を助けた事や、最終意思決定者の理解が得られない中、進めるプログラム参加者の気持ちに寄り添い続け、実行を支援し続けた事だと考える。

3. NPO 法人 ダイバーシティ工房

1）団体概要

全ての子ども達が多様な価値観に出逢い、自立できる社会を作り出すことを目標に活動している。

具体的には、家庭内のトラブル、不登校、低学力など子どもたちを取り巻く課題に寄り添いながら学びを応援する学習塾「自在塾」と、発達障害を持つ子どもたちを対象に学習指導とソーシャルスキルトレーニングを行う教室「スタジオ plus＋」という 2 つの事業を行っている。

【参加者（職位）】※役職は、応募時点（2015 年 8 月）のもの

久野恵未（人事部長）、佐藤雄大（事務局長）、立田順子（教室長）、綾部太輔（副教室長）

2）参加理由

法人設立から 4 年目になった。第二創業期にあたり、常勤職員が毎年増え続け、職員も 30 名を超えてきている。しかし、戦略の立案や管理がまだ代表中心に運営されている一方、創業当時のようなベンチャー意識が職員の中で薄れてきているという課題を感じている。この現状を打破するため、特に仕組み化や意思決定のプロセス、目標管理などについて当講座で学ぶ事が、参加理由だった。

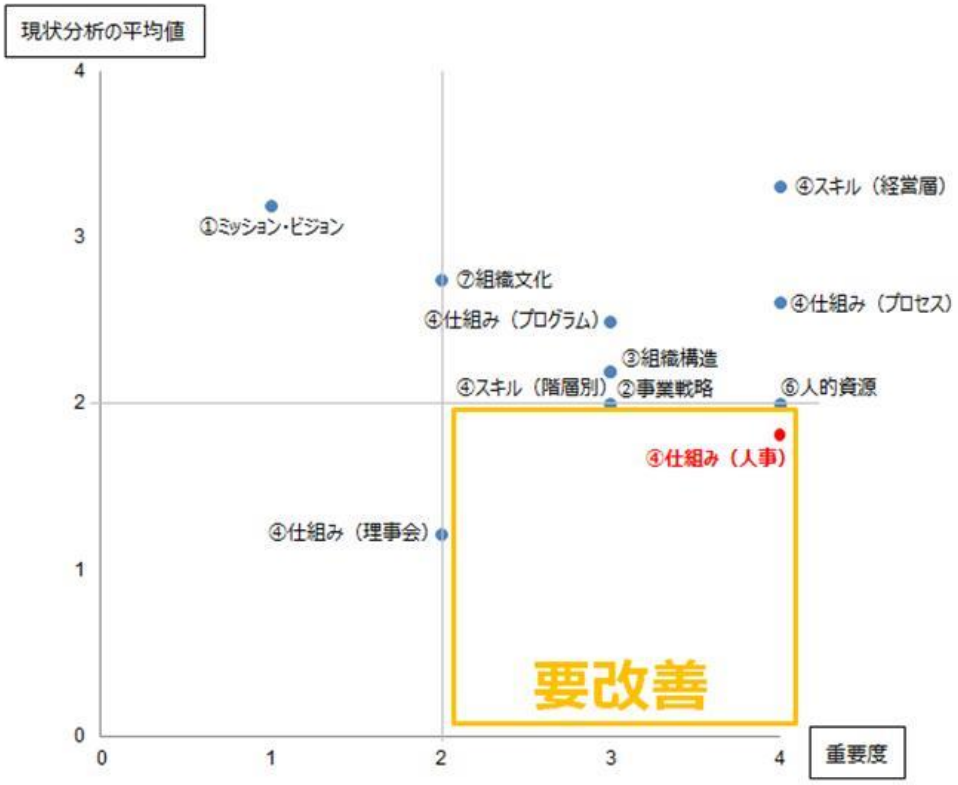
具体的な問題意識としては、次の 2 点を挙げている。

1）クレドや成果目標はあるが、なかなかそれを現場の職員まで浸透させ、活かす事ができていない。

2）ミッション・ビジョンの明確化やマネジメントの基本的な原理は理解したが、実際の業務運営になるとまだまだ責任範囲や、各人の成果に対しての確認や改善ができていない

3）事前アセスメント

参加申込時に提出の「アセスメントシート」（関連資料 6. 事前アセスメントシート参照）に基づいて、横軸を「重要度」、縦軸を「現状分析の平均値」として散布図に示すと次のとおりとなる。



プログラム参加前では、この散布図によると、重要度が高く、かつ、現状分析の平均値が低い右下の象限に位置する「仕組み（人事）」が、ダイバーシティ工房の要改善項目であると考えられる。

4）集合研修と伴走支援

a) スケジュール

本プログラム実施期間中の集合研修と伴走支援のスケジュールは次のとおりである。なお、集合研修の内容の詳細については、本報告書 P.10 から始まる III.集合研修に記載した。

集合型研修と伴走支援のスケジュール

b) 伴走支援の具体的内容

伴走支援の内容について、フェーズごとに記載する。なお、検討した具体的な内容ついては、フェーズごとにワークシートを記載する。ダイバーシティ工房に対しては、計 5 回の伴走支援を行った。

■第 1 回集合研修後

第 1 回	フェーズ1ー①	実施日	平成 27 年 9 月 16 日	実施方法	メール
議題	今回の宿題（「社会を変える計画」「事業計画方針」）の進捗状況の確認				
内容	今回の宿題（「社会を変える計画」「事業計画方針」）は、組織の経営幹部層を中心にほぼ整理できている。一方で、教室長等は戦略策定の段階には関われていない職員も多く、組織全体に共有・合意されているわけではない状態であった。そのため、不明点、進行方法を確認し、今回の戦略策定のステップを組織で再度行ってもらうことを決定した。				

「社会を変える計画」シートと「事業計画方針」シートは既に完成していた。

「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」

COPYRIGHT (C)ダイバーシティ工房 ALL RIGHT RESERVED.

「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。

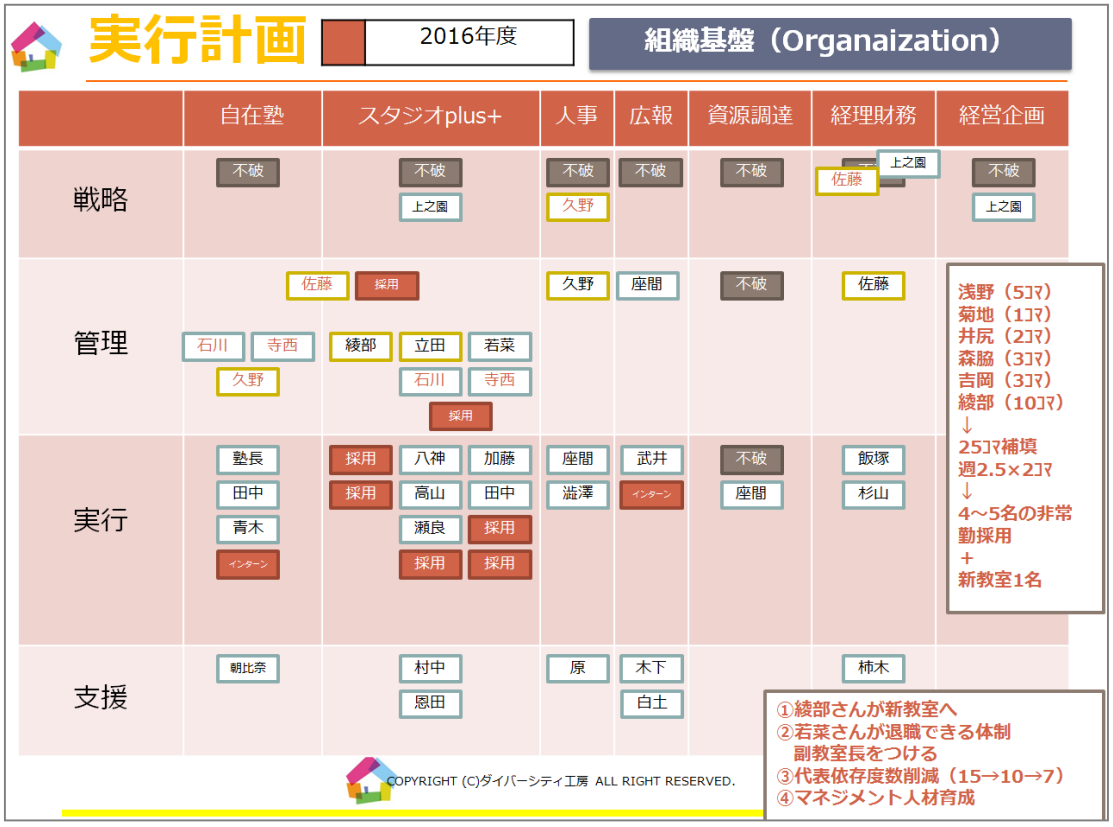
	前年比	重要指標		計画達成するための重要ポイント
		現状（2014年度）	計画（2015年度）	
成果目標 社会的成果	↑	①【直接】個別支援計画の達成率：記録なし	①【直接】個別支援計画の達成率：70%	①授業報告書の運用度をあげる。SV&事例検討の実施
		②【直接】NPS年平均回答率：51.7%	②【直接】NPS年平均回答率：70%	②保護者に対して、月1回以上の直接コミュニケーションを行う
		③【直接】マネージャー数：0名	③【直接】マネージャー数：1名	③マネージメント層の育成（研修参加＆教室運営のノウハウを固める）。
資源調達 収入	↑	5800万	【竹】7500万 【梅】7100万	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

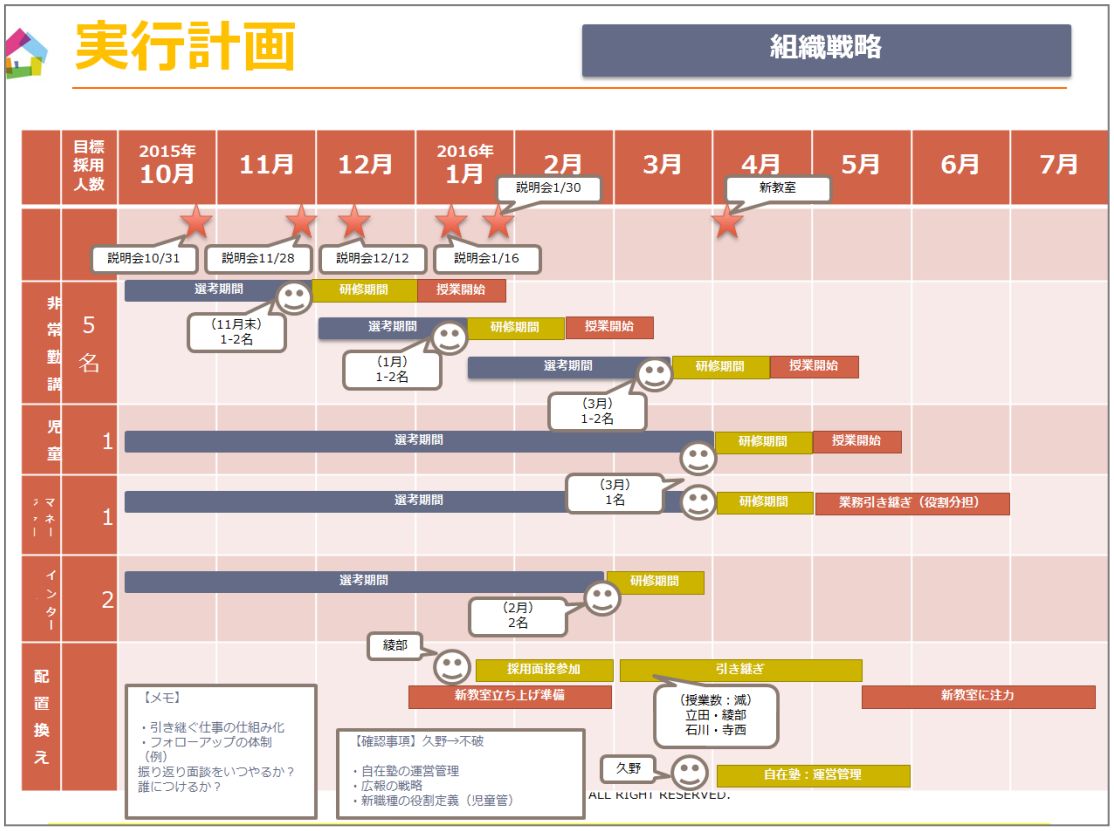
COPYRIGHT (C)タイバーシティ工房 ALL RIGHT RESERVED.

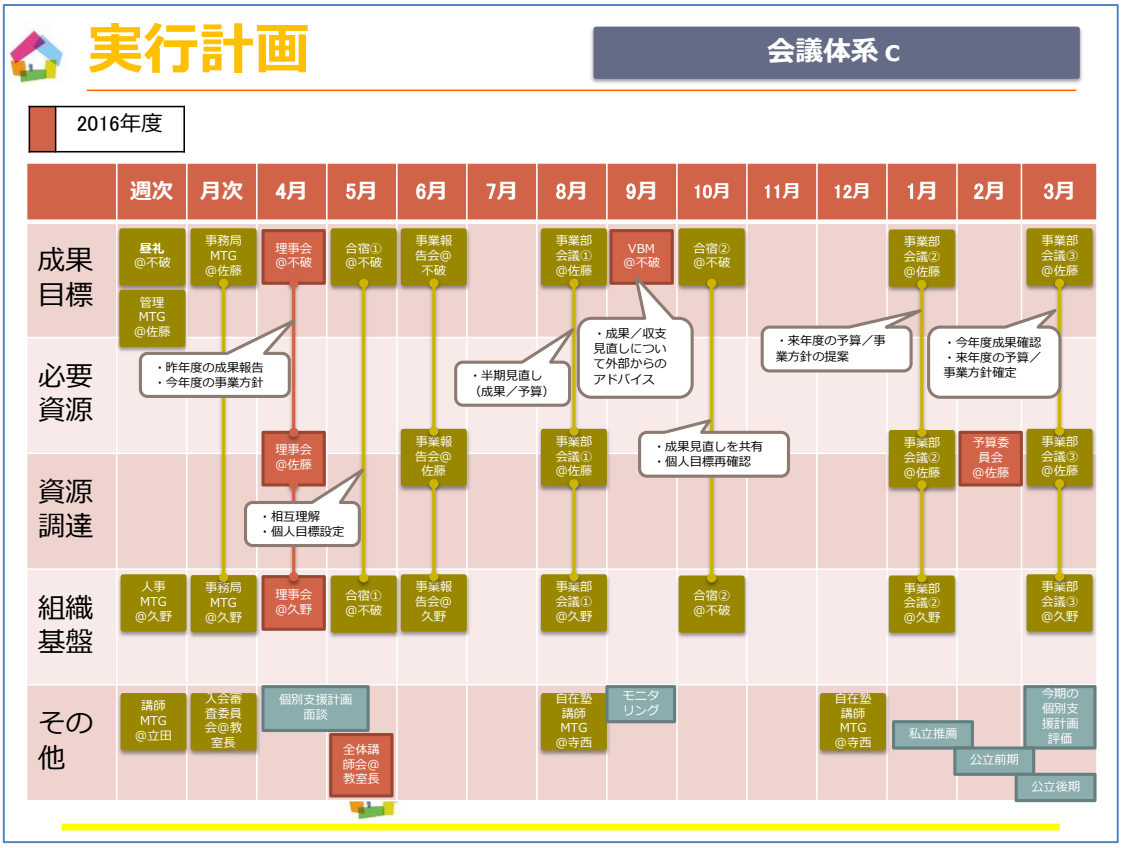
■第 2 回集合研修後

第 2 回	フェーズ2ー①	実施日	平成 27 年 10 月 15 日	実施方法	会議
議題	今回の宿題「組織戦略」の作成				
内容	「組織図」のワークを通じて、来年の組織形態は検討できているが、スケジュール化ができていない状態だった。 そのため、「組織戦略」を活用して、来年までに理想の組織形態を作るためのスケジュールについて議論した。具体的には、前回の講義時に洗い出した採用すべき常勤講師の人数と、その採用時期、そしていつ研修を行い、どこから独り立ちしてもらうのか、という観点からスケジュールに落としていった。 その結果、「組織戦略」で採用・育成のスケジュールが完成した。				

「組織図」シート、「組織戦略」シート、「会議体系」シートの完成を支援した。







■第 3 回集合研修後

第 3 回	フェーズ3－①	実施日	平成 27 年 11 月 17 日	実施方法	会議
議題	「アクションプランシート」の作成・実施状況の把握　および　支援				
内容	アクションプラン」の一つに、「職務権限規程などの規程策定」があるが、課題の本質的な解決につながるのか確信を持てていない。そのため、「規程作成」を通じての課題の深堀方法について提案した。 また、実行時に、通常業務と並行して、限られた時間で本当に実行できるのか不安に思っていたようだった。時間がないと感じる原因を確認すると、「突然の職員の退職（短期的）」と「管理職のスキル不足（長期的）」ということだったため、「各職員個人が大切にされていることを感じる施策作成」と「管理職の専門職スキルとマネジメントスキルの向上施策」等を助言した。 その結果、「職員個々人のパーソナリティ理解の施策」と「ケースカンファレンスや外部セミナーを通じた自己啓発」について検討する事になった。				

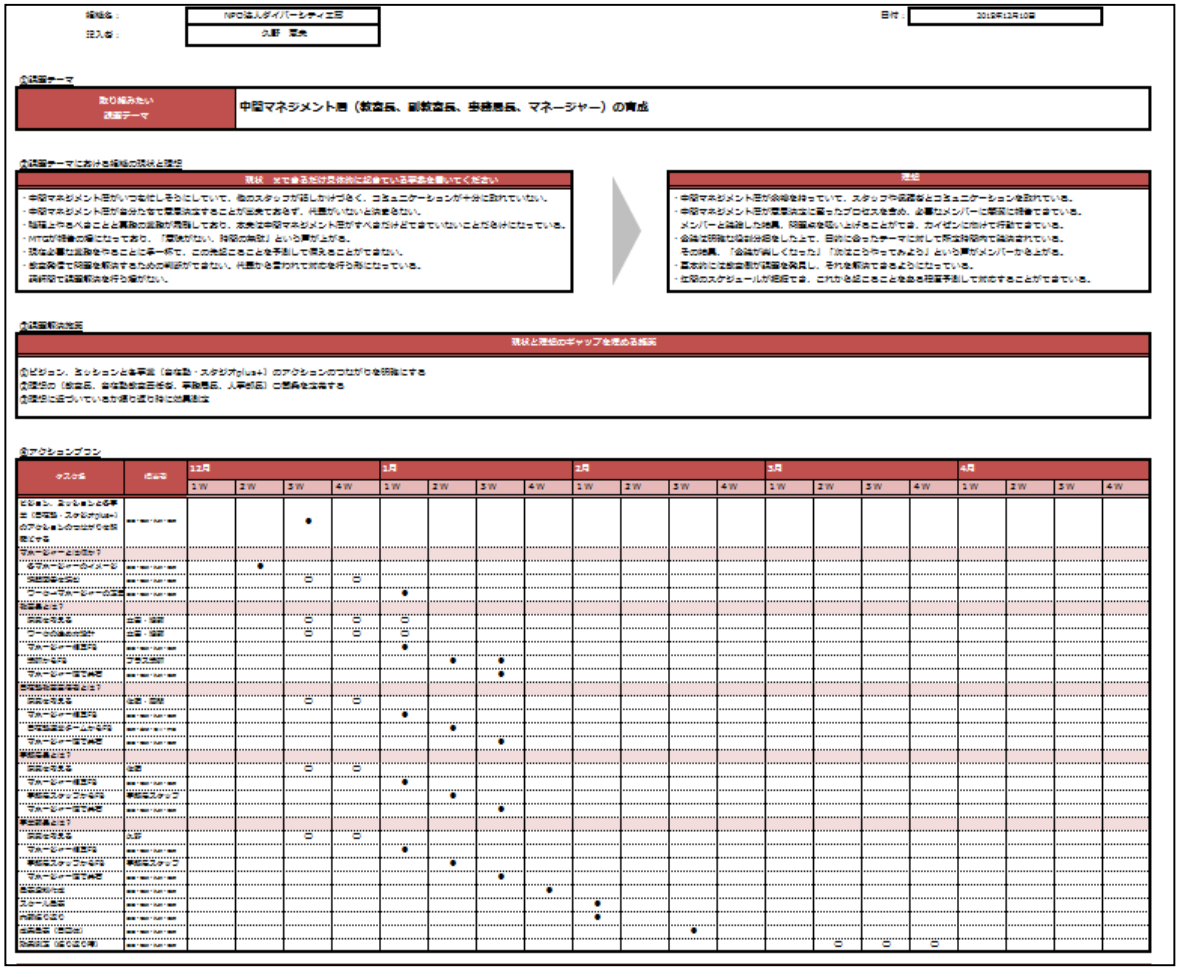
第 4 回	フェーズ3－②	実施日	平成 27 年 12 月 1 日	実施方法	会議
議題	本プログラムで取り組みたい課題の現状と、本プログラムでのゴールイメージについて				
内容	前回の伴走支援で様々なアドバイスをしたが、自組織で何を課題と設定し、本プログラムに取り組んでよいか不明確になっている状態であった。また、そのことによりアクションプランに取り組むモチベーションも低下している人も見られた。 そのため、代表も交え、本プログラムで取り組む「マネージャー層の育成」において何が課題となっているのかの議論をファシリテーションした。 議論の内容は主に以下の 2 つである。 まず、日々の業務内で代表に相談しなければ決定できなかった事例を取り上げ、どう対応すべきだったか（相談相手、意思決定者、指示プロセス等）を振り返った。その結果、教室長で議論すべき案件と、事務局に相談すべき案件が明確になった。 しかし、代表に何でも相談してしまう背景には、相談の条件整理ができていないだけではなく、各マネージャーが自らの責任範囲について納得感をともなって理解できていないという根本的な課題があることが議論の中で明らかになった。 そこで、次に、「マネージャー/管理者の役割とは何か、何と捉えて日々仕事をしているか」、という 問いに対して参加者各人が検討した。その結果、それぞれが次回研修までに考え抜いて自分なりの答えを導き出すことになった。 伴走支援の結果、マネージャー層の育成において、各人が自らの役割と団体の成果指標と照らし合わせたうえで、納得感をともなって理解できていない事が根本問題である事の共通認識ができた。				

■第 4 回集合研修後

第 5 回	フェーズ4－①	実施日	平成 28 年 1 月 19 日	実施方法	会議
議題	①宿題の進捗状況確認 ②効果測定方法の議論				
内容	業務が立て込みアクションプランの進捗状況が芳しくなかったため、伴走者が支援して、「マネージャーとは何か」について文言を整理した。個別具体例（「講師の育成を行う」「講師が悪い対応をしたら叱る」等）を沢山挙げてしまっているのを、概念化した。 また、効果測定方法が決まっていなかったため、一緒に検討した。結果として、定量的な評価ではなく、代表からフィードバックをするという定性的な評価になった。具体的には、自分たちで決めたマネージャーの定義をもとに、『それができたかできなかったか、前の半期よりも成長したか』というフィードバックを代表や他のマネージャーからもらうという効果測定方法にすることと決定した。				

■アクションプラン

施策	①【事業戦略】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【組織構造】理想の（教室長、自在塾教室責任者、事務局長、人事部長）N 箇条を定義する ③【仕組み(人事)】理想に近づいているか振り返り時に効果測定する



組織名：NPO法人ダイバーシティ工房　　日付：2019年12月10日

注入者：久野　雅美

◎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

◎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記載している事柄を書いてください

- 中間マネジメント層がいつなにしをそこにしていて、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管理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。
- 毎年上がるべきことと実務の混乱で問題としており、本来は中間マネジメント層がすべきだけどできていないことだらけになっている。
- NPOが現場の場になっており、「管理がない、時間の無駄」という声が上がる。
- 現在必要な運営をやることに手一杯で、この先起きることを予測して考えることができない。
- 会議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。
- 週時間で課題解決を行う場がない。

理想

- 中間マネジメント層が会議を持っていて、スタッフや現場など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管理決定に基づいたプロセスを踏め、必要なメンバーに報告に時間を使っている。
- メンバーと議論した結果、問題点を拾いあげることができて、ガイダンスに沿って行動できている。
- 会議は時間を区切り会議をしたって、目的に合ったテーマに対して限定時間内で解決されている。
- 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。
- 事前的には会議前に課題を発見し、それを解決できるようになっている。
- 仕事のスケジュールが組めて、これから起きることを出来る程度予測して対応することができている。

◎課題解決施策

現状と理想のギャップを埋める施策

◎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
◎組織の（教室長、自在塾教室責任者、事務局長、人事部長）に箇条を定義する
◎課題に近づいているか振り返り時に効果測定

◎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	○○・○○・○○・○○			●																	
マネージャーとは？																					
各マネージャーのメンバー	○○・○○・○○・○○		●																		
会議運営を決定	○○・○○・○○・○○			○	○																
マネージャーマネージャーの会議	○○・○○・○○・○○					●															
会議運営とは？																					
会議を可視化	全員・理事			○	○	○															
マネージャーの議題の明確	全員・理事			○	○	○															
会議のルール確認	○○・○○・○○・○○					●															
議題の公開	全員・理事						●	●													
マネージャー確認	○○・○○・○○・○○							●													
事務局運営とは？																					
会議を可視化	全員・理事			○	○																
マネージャー確認	○○・○○・○○・○○					●															
事務局運営チームを作る	○○・○○・○○・○○						●														
マネージャー確認	○○・○○・○○・○○							●													
事務局運営とは？																					
会議を可視化	全員			○	○																
マネージャー確認	○○・○○・○○・○○					●															
事務局メンバーを作る	事務局メンバー						●														
マネージャー確認	○○・○○・○○・○○							●													
事務局運営とは？																					
会議を可視化	全員			○	○																
マネージャー確認	○○・○○・○○・○○					●															
事務局メンバーを作る	事務局メンバー						●														
マネージャー確認	○○・○○・○○・○○							●													
事務局運営とは？																					
会議を可視化	全員			○	○																
マネージャー確認	○○・○○・○○・○○					●															
事務局メンバーを作る	事務局メンバー						●														
マネージャー確認	○○・○○・○○・○○							●													
事務局内容	○○・○○・○○・○○								●												
スケール化	○○・○○・○○・○○									●											
内容固定化	○○・○○・○○・○○									●											
会議運営（自在塾）	○○・○○・○○・○○											●									
会議運営（自在塾以外）	○○・○○・○○・○○														○	○	○				

■ **最終報告会**

本プログラムでの取り組みと成果のプレゼンテーションを行った。

今回は「教室長と事務局長、事業部長の役割についての明文化」、「その行動の効果測定」といったアクションプラン（P .64）に取り組んだ。

結果としては、

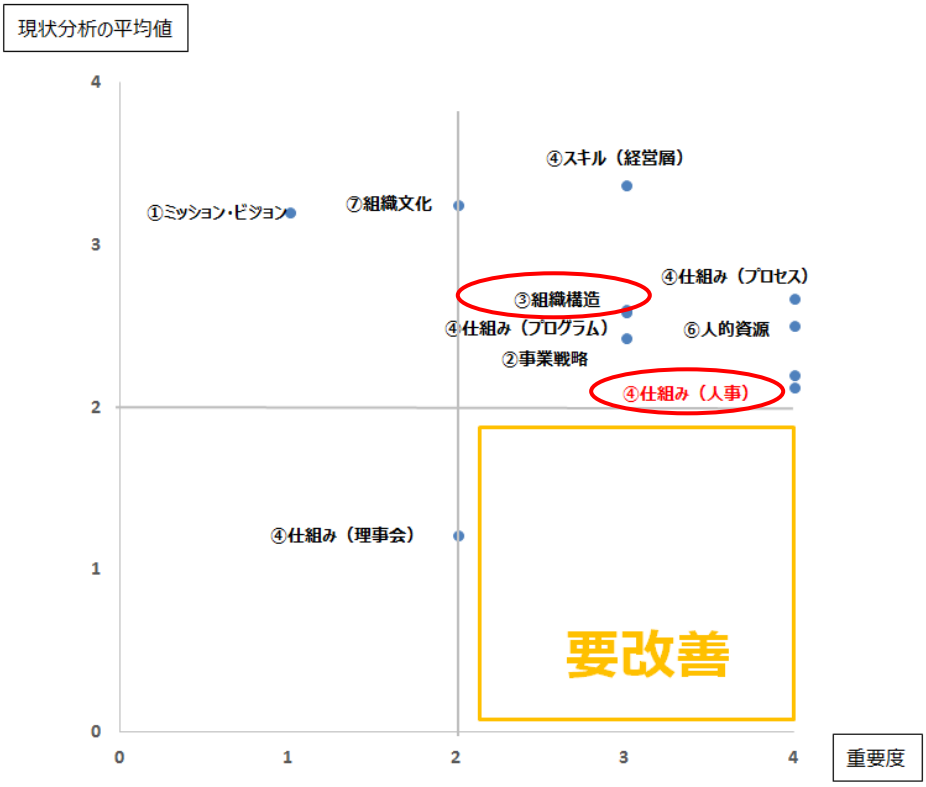
①【事業戦略】教室、事務局、事業部、人事部の成果を自分たちの言葉で語る事ができた
②【組織構造】教室長と事務局長、事業部長、人事部長の行動・判断指針について明文化できた
③【仕組み(人事)】前回決めた代表との相互フォードバックの１回目を終えた
という報告があった。

また、アクションプラン（行動計画）に取り組む中で、「参加者同士が共通認識をもてるようになった、ということも成果の一つとして挙げられた。

今後は、今回のプログラムを参考にして新しく参画する事業部長、教室長の育成計画を検討していく。

5）事後アセスメント

最終報告会終了後に提出の「事後アセスメントシート」（関連資料 7.事後アセスメントシート参照）に基づいて、横軸を「重要度」、縦軸を「現状分析の平均値」として散布図にすると次のとおりとなる。



この散布図よると、重要度が高く、かつ、現状分析の平均値が低い右下の象限に位置する要改善項目は存在しないことが分かる。これを P.58 の事前アセスメントの散布図と比較すると、研修参加前は「仕組み(人事)」は要改善項目であった。

アクションプラン（行動計画）で「仕組み（人事)」に取り組むことにで、改善したことが分かる。同時に、アクションプランで取り組んだ「組織構造」も改善されている。

6)考察

ダイバーシティ工房は、当初より現状の課題把握はある程度できていたため、要所の明確化や、参加者間での認識の共有を促す事が中心となり、現状分析時ではそれほど伴走支援は必要なかった。

現状分析の結果、アクションプラン(行動計画)として、「組織構造」「仕組み（人事)」に取組むことになった。しかし「アクションプラン」実行段階になってから、施策と目標の関連が分からなり、それによりプラン遂行のモチベーションが低下するなど、個別施策しか見えなくなる視野狭窄にも陥った。そのため、伴走者は元の目的に戻る事、また、一歩引いて眺めつつ視野狭窄状態から脱することを意識しながら、支援し続けた。

アクションプラン(行動計画)実行の転換点は、第 3 フェーズの②で行った、代表を交えての話し合いだった。それまでは、「役割定義が決められていない」といった自分目線からの不満が顕著に現れていたが、代表の「視点を上げて自分たちで決めればいい」という投げかけをきっかけに、管理者とは何か等について全員で共通認識を持つことができた。

また、事務局側と教室側の 4 人が参加し、共に考え悩んできた事で、事務局側・教室側といった認識から、同じマネージャー層だという共通認識に変換できた事も、プロセスを通じての成果とである。

その結果、アクションプラン（行動計画）として取り組んだ 2 項目とも向上が見られ、取り組みは成功といえる。

この様に成果をあげることができた要因は、代表を巻き込み、参加者のアクションプラン実行の意味づけ・動機づけを、伴走支援者が支援し続けたことだと考える。伴走支援者も同席して、役割と育成方法を一緒に考えたことが功を奏し、代表からの質的評価（相互フィードバック 1 回実施済み）もプログラム期間中に実施する事ができたと考える。

4. NPO 法人 日本スクールコーチ協会

1）団体概要

スクールコーチ育成を通じ、青少年の自立的な発想力・行動力を育成できる「家庭」「学校」「地域」でのコミュニケーション環境を整え、全ての青少年が自らの力で幸せな人生を実現できる社会を創る事を目指している。

具体的には、全国 7 支部で活動し、スクールコーチを育成する研修事業、スクールコーチを教育現場や家庭に派遣する事業などを行っている。

【参加者（職位）】※役職は、応募時点（2015 年 8 月）のもの

蘓原利枝（理事長）、三好智玄（副理事長）、小西直人（営業・マーケティング部　部長）

2）参加理由

参加申込時の 2015 年 8 月現在、団体設立から 7 年が経過し、全国 7 支部で活動している。スクールコーチ育成を担う講師と研修コンテンツは揃っているが、それらを活かしきれていないという課題を感じている事が、参加理由だった。

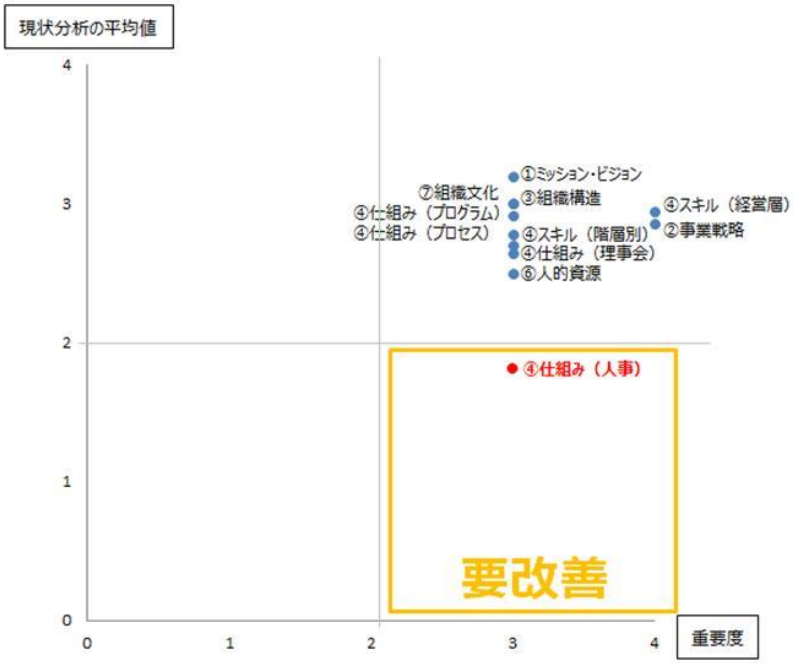
具体的な問題意識としては、次の 2 点を挙げている。

1）協会としての営業力や組織マネジメント力が弱く、長期的な視点に基づいた戦略が立案、施行できていない

2）本部、支部ともにボランティアで関わっている者が多く、モチベーションや協会へのコミットにも差がある

3）事前アセスメント

参加申込時に提出の「アセスメントシート」（関連資料 6.事前アセスメントシート参照）に基づいて、横軸を「重要度」、縦軸を「現状分析の平均値」として散布図に示すと次のとおりとなる。



プログラム参加前は、この散布図によると、重要度が高く、かつ、現状分析の平均値が低い右下の象限に位置する「仕組み（人事）」が日本スクールコーチ協会の要改善項目であると考えられる。

4. 集合研修と伴走支援

a) スケジュール

本プログラム実施期間中の集合研修と伴走支援のスケジュールは次のとおりである。なお、集合研修の内容の詳細については、本報告書 P.10 から始まる III.集合研修に記載した。

集合型研修と伴走支援のスケジュール

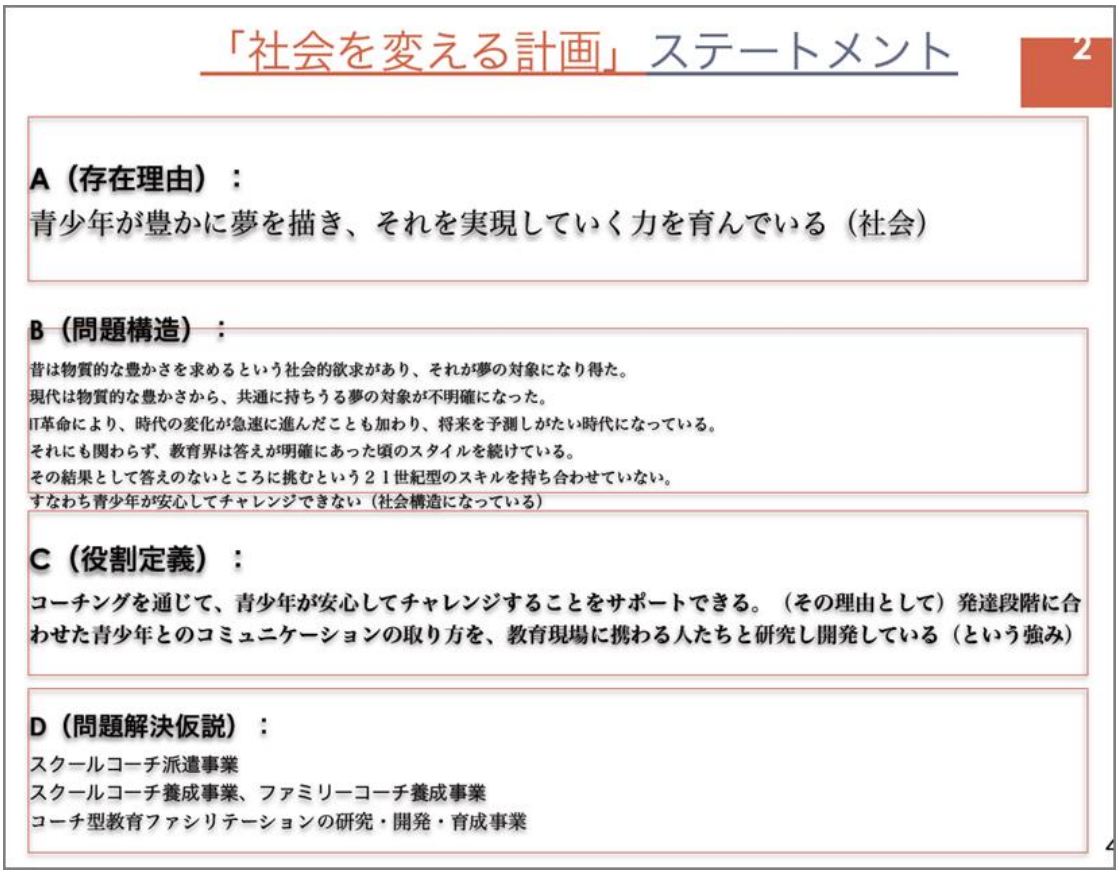
b) 伴走支援の具体的内容

伴走支援の内容について、フェーズごとに記載する。なお、検討した具体的な内容については、フェーズごとにワークシートを掲載する。日本スクールコーチ協会に対しては、計 5 回の伴走支援を行った。

■第 1 回集合研修後

第 1 回	フェーズ1－①	実施日	平成 27 年 9 月 14 日	実施方法	会議
議題	「社会を変える計画」のシートの完成				
内容	「社会を変える計画」を構成する「存在理由」「問題構造」「役割定義」「問題解決仮説」の 4 項目について、よく考えられた網羅的な記述はあった。しかし、使われている言葉が難しく、また、論理的に結びついていない箇所があり、外部の関係者にも伝わるように整理する必要があった。 そのため、「社会を変える計画」について、研修参加者が作成した 4 項目について、内容、背景、理由をひとつずつ丁寧に確認し、言葉の定義と論理的なつながりを明確にした。その後、上記のプロセスを経て明確になったことを、分かりやすい言葉に整理するよう促した。 その結果、「社会を変える計画」について、団体のミッションや活動内容について明確になり、かつ、研修参加者全員が合意する事ができた。				

「社会を変える計画」シートと「事業計画方針」シートの作成を支援した。



「事業計画方針」シート

【方針メッセージ】
これまでは営業活動をできていなかったが、ICFにカリキュラムの認定を受けたことを皮切りに対外的な施策を打っていく。
塾業界へも進出し、社会への影響力を増していけるよう、結果を出せる組織づくりに取り組んでいく。

	前年比	重要指標		計画達成するための重要ポイント
		現状（　２６年度）	計画（　２８年度）	
成果目標 社会的成果	↑	・認定スクールコーチの養成１０人 ・派遣件数２５回 ・コーチ型教育ファシリ研修１校	・認定スクールコーチの養成３０人 ・派遣件数６０回 ・コーチ型教育ファシリ研修１０校	・事業部の再編成 ・人材の再配置 ・事業進度の管理共有の仕組み化
資源調達 収入	↑	６３６万円	１２００万円	・養成講座の回数、受講者増 ・塾での外部研修 ・学校関係外部研修
必要資源 支出	↑	６００万円	１０００万円	・講師料を適正化する ・担当手当を適正化する ・必要経費の充足

■第 2 回集合研修後

第 2 回	フェーズ2－①②	実施日	平成 27 年 10 月 8、16 日	実施方法	会議
議題	①ワークシートから離れて団体の長期ビジョンを検討 ②今回の宿題「組織図」「組織戦略」「会議体系」の作成				
内容	①「事業計画方針」の長期ビジョンが明確ではなかったため、団体が現在抱えている組織づくりと事業の収益性という課題を、中長期的な視座から検討することが困難だった。そのため、模造紙と付箋を用いて、2030 年までの長期ビジョンを、「社会の動き」、「団体のポジショニング」、「必要な経営資源」の 3 つの視点から整理した。 ②「組織図」はほぼ完成していたが、「組織戦略」と「会議体系」は検討が進んでいなかったため、団体の理事やコアメンバーの名前と強みをそれぞれ確認しながら、「組織戦略」「会議体系」のシートを作成した。 その結果、「2030 年までに全ての学校にスクールコーチを」という長期ビジョンと、そのビジョン実現のために必要なステップ、連携すべき団体、必要な経営資源を洗い出し、可視化する事ができた。				

「組織図」シート、「組織戦略」シート、「会議体系」シートの完成を支援した。

「組織図」シート

組織基盤

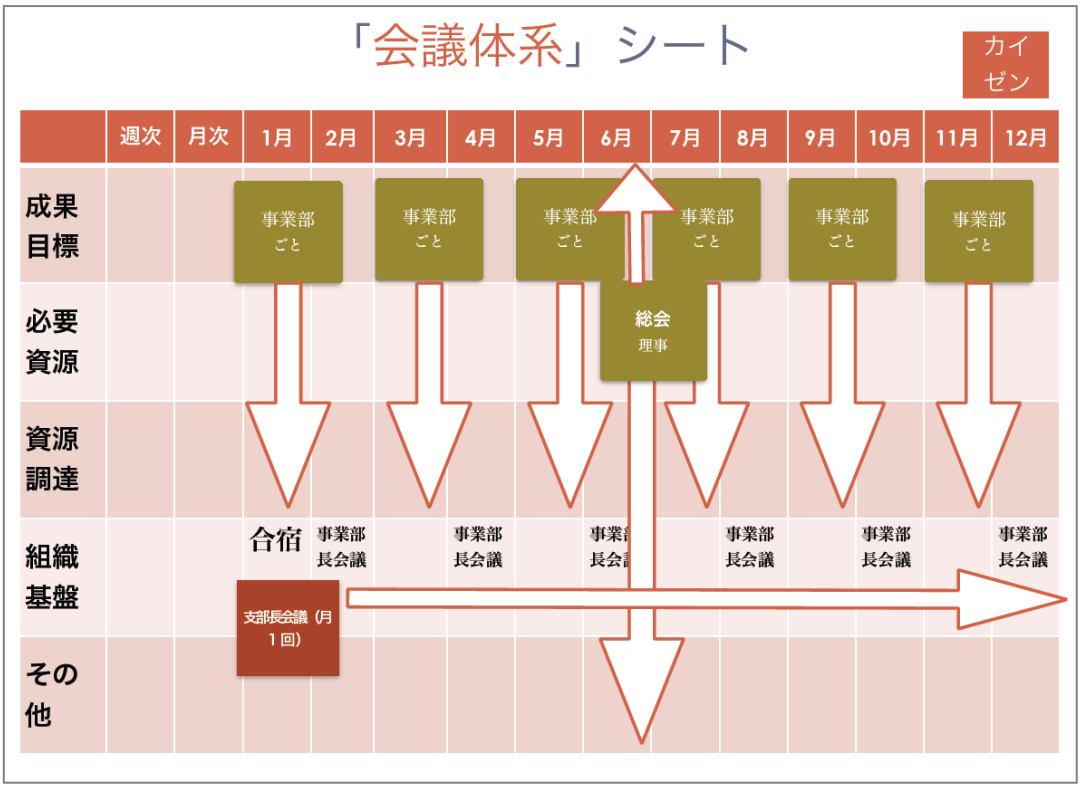
現状	2014年度	来期	2015年度

	SC派遣事業部	養成事業部	コーチ型教育ファシリ
戦略	直人・豊田	尾崎・直人	森・宮城
管理	智玄	智玄	智玄・釘崎
実行	豊田・智玄・森・直人	尾崎・豊田・智玄・玉垣・直人	豊田・智玄・森・直人
支援	釘崎	釘崎	釘崎・玉垣・尾崎

「組織戦略」シート

組織基盤

	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月
採用		プロボノ声かけ	プロボノ声かけ	→	→	→	→	→	→	→	→	
育成			講師育成（山崎・鈴木、他）	講師育成（希望者を募集）	講師育成	講師育成	講師育成	講師育成	講師育成	講師育成	講師育成	講師育成
配置換え		合宿にて事業部の再編			関東支部長交代		理事改選					
外注				HPの改善スタート（できればプロボノに依頼）	→	→						



■第 3 回集合研修後

第 3 回	フェーズ3－①	実施日	平成 27 年 11 月 17 日	実施方法	会議
議題	「アクションプランシート」の作成・実施状況の把握　および　支援				
内容	「アクションプラン」を作成するための事業計画がアイデア出しの段階で止まっていた。そこで、困った時にはミッションに戻るのが重要と助言した。 「ミッションを達成するには、何をすれば達成するのか」と問いかけた事で、「3 万校の学校全ての小中高にスクールコーチがいれば可能」という点が明確になった。そこから、1、3、5、10 年後に何をすればいいのかを考え、その「組織体制に何人、どんな人が、いつまでに必要なのか」「そのために必要な仕組み」を作ることをアクションプランにするのが適切と助言した。 その結果、中長期プランを明確にした後に、アクションプランを作成する事になった。				

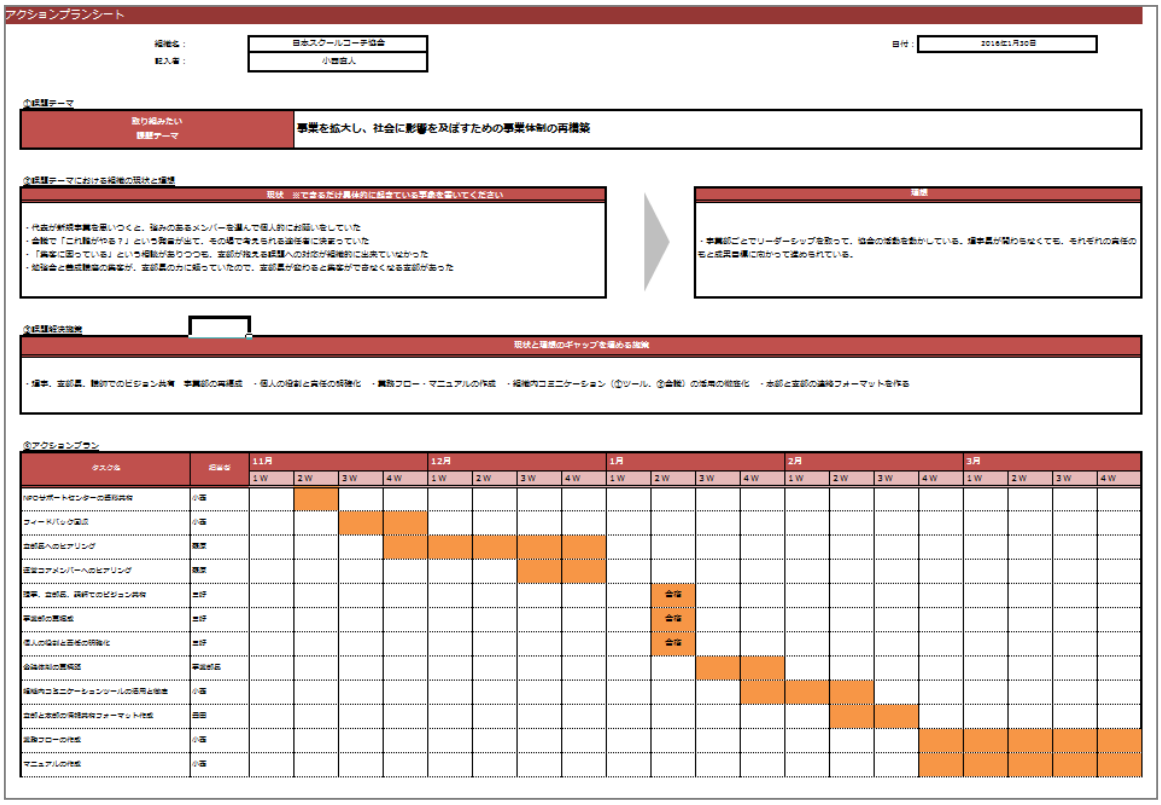
第 4 回	フェーズ3－②	実施日	平成 27 年 12 月 4 日	実施方法	会議
議題	支部長と中長期ビジョンを共有し、具体的な「アクションプラン」の検討				
内容	本研修参加者が考えている受益者像と、全国の支部長が考えている受益者像とが少し違っていたため、ペルソナを複数作ることを提案し、それぞれ作成する事になった。 また、「すべての学校にスクールコーチを！」というビジョンを達成するためにキャンペーンを行いたいという意図はあるが、その他の具体的なアクションは明確ではなかった。そのため、キャンペーンの具体的な検討に入る前に、目的を固めることを提案した。結果、まずは、団体として発信したいメッセージを固めることになった。				

■第 4 回集合研修後

第 5 回	フェーズ4－①	実施日	平成 28 年 1 月 25 日	実施方法	会議
議題	①全ワークシートの最終確認 ②アクションプランの進捗状況確認 ③最終報告会での発表の構成の検討				
内容	① 最終提出のワークシートが明確でなかったため、これまでのワークシートを整理して伝え、記入内容を再確認した。それにより、修正事項が明らかになった。 ② 1/9-10 に実施した合宿がうまくいったという実感はあるが、合宿の成果については明確でなかった。そのため、課題設定とアクションプランを再確認し、合宿の今回のアクションプランにおける位置付けを明確にした。 その結果、この研修を通じて作成した「社会を変える計画」を理事・支部長などのコアメンバーで共有し、ブラッシュアップできたことの意義と、アクションプランについて納得感が高まったことが成果として確認できた。 ③ 最終報告会で何をどのようにプレゼンすべきか明確でなかった。そのため、発表したい内容を整理し、スライドの順番と内容を決定した後、発表担当者についても決定する事が出来た。				

■ アクションプラン

施策	①【ミッション・ビジョン】理事、支部長、講師でのビジョン共有 ②【組織構造】事業部の再編成 ③【仕組み（人事）】個人の役割と責任の明確化 ④【仕組み（プロセス）】業務フロー・マニュアルの作成、組織内コミュニケーション（ツール、会議）の活用の徹底化、本部と支部の連絡フォーマット作成



アクションプランシート

組織名：日本スクールコーチ協会
記入者：小笹由人
日付：2016年1月30日

①経営テーマ

取り組みたい経営テーマ	事業を拡大し、社会に影響を及ぼすための事業体制の再構築

②経営テーマにおける組織の現状と理想

現状　※で書ける分具体的に記入していただきたい	理想
・代表が新規事業を思いつくと、強みのあるメンバーを選んで個人的にお願いをしていた ・会議で「これ誰がやる？」という発言が出て、その場で考えられる責任者に決まっていた ・「集客に困っている」という相談がありつつも、支部が抱える経営人の対応が組織的に出来ていなかった ・総会会と教育講座の集客が、支部長の力に頼っていたので、支部長が変わると集客ができなくなる支部があった	・事業部ごとでリーダーシップを取って、社会の活動を動かしている。理事長が関わらなくても、それぞれの責任のもと成果責任に向かって進められている。

③経営経決施策

現状と理想のギャップを埋める施策
・理事、支部長、講師でのビジョン共有　事業部の再構成　・個人の役割と責任の明確化　・業務フロー・マニュアルの作成　・組織内コミュニケーション（①ツール、②会議）の活用の徹底化　・本部と支部の連絡フォーマットを作る

④アクションプラン

タスク名	担当者	11月				12月				1月				2月				3月			
		1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W
NPOサポートセンターの価格共有	小笹																				
フィードバック実施	小笹																				
本部長へのヒアリング	藤堂																				
理事コアメンバーへのヒアリング	藤堂																				
理事、支部長、講師でのビジョン共有	全員										会議										
事業部の再編成	全員										会議										
個人の役割と責任の明確化	全員										会議										
会議体制の見直し	事業部長																				
組織内コミュニケーションツールの活用と徹底	小笹																				
本部と支部の連絡共有フォーマット作成	田田																				
業務フローの作成	小笹																				
マニュアルの作成	小笹																				

■ **最終報告会**

本プログラムでの取り組みと成果のプレゼンテーションを行った。

分析を通して、クオリティの高いコーチングプログラムと講師ができる人材がいる強みを活かして、「すべての学校にスクールコーチを」というミッション達成に向かっていくために必要な組織像が浮かびあがり、前述のアクションプラン（P.75 ）に取り組んだ。

結果としては、

①【ミッション・ビジョン】理事、支部長、講師間でのビジョン共有ができたこと

②【組織構造】③【仕組み（人事）】新しい事業体制の組織図に従って、メンバー自らが手を挙げて担当が決まり、事業部の再編成ができたこと

④【仕組み（プロセス）】については、今取組中であること

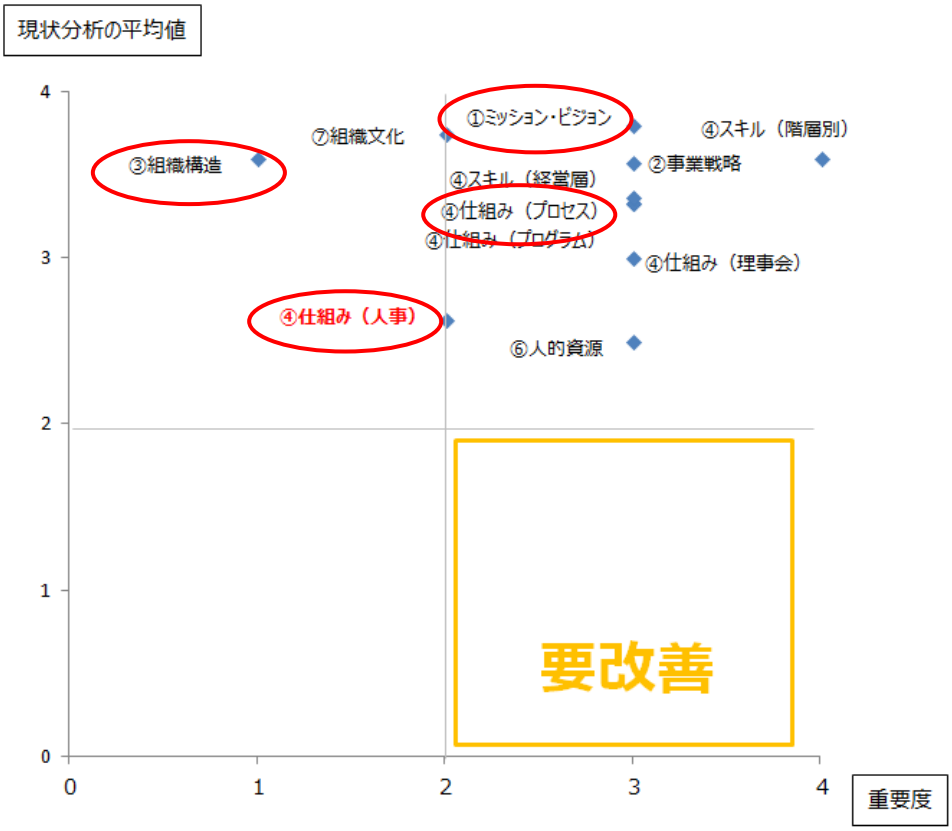
の報告があった。

その後も、本部コアメンバーの配置換えや支部長の入れ替えなどが行われはじめているので、今後の組織の活性化が期待できそうである。

また、最終発表後の振り返りで、本プログラムの成果として導かれた組織構築の次に取り組むべき課題は、マーケティングができる人材の採用とスタッフに報酬を支払える体制づくりであると明確になった。

5）事後アセスメント

本プログラムの最終報告会終了後に提出の「事後アセスメントシート」（関連資料 7.事後アセスメントシート参照）に基づいて、横軸を「重要度」、縦軸を「現状分析の平均値」として散布図に示すと次のとおりとなる。



この散布図よると、重要度が高く、かつ、現状分析の平均値が低い右下の象限に位置する要改善項目は存在しないことが分かる。これを P.69 に掲載した事前アセスメントの散布図を比較すると、研修参加前は「仕組み（人事）」が要改善項目であった。

アクションプラン（行動計画）で「仕組み（人事）」に取り組むことにより、改善したことが分かる。同時に、アクションプランで取り組んだ「ミッション・ビジョン」「組織構造」も大きく改善されている。一方、アクションプラン（行動計画）にはあったものの十分に取り組めなかった「仕組み（プロセス）」には大幅な改善はみられていない。

6)考 察

日本スクールコーチ協会は、参加当初は個々のメンバーの「想い」はあるが、団体としてのビジョン・ミッションを言語化できていない状態だった。また、中長期的な事業計画が明確ではなかったため、団体が取り組むべき課題の把握や優先順位付けが難しく、具体的なアクションプラン(行動計画)に落とし込むことが困難だった。

そこで、伴走支援では伴走者がディスカッションを整理し、迷ったときにはミッションに戻ることと、抽象的な概念を言語化や数値化することで具体化するよう助言した。その結果、個々のメンバーの想いを「2030 年までにすべての学校にスクールコーチを！」と言語化した後は、アクションプラン(行動計画)の作成がスムーズに進むことができた。

本プログラム期間中の 2016 年 1 月に実施した団体のコアメンバー合宿では、プログラムで作成したワークシートを活用することで、合宿に参加した理事はじめコアメンバーにミッション・ビジョンを共有することができた。成果として、コアメンバーが自ら組織図上の役割に手を挙げるなど、主体性の向上が実感できた。

また、この団体は参加当初から、研修事業の集客を目的とするマーケティング戦略を立案したいという意欲が強かったが、本プログラムを経験したことで、まずはミッション・ビジョンを明確にして、数字を伴う具体的な事業計画を作ること先決であるという考えに変化した。

このように具体的な成果を挙げることができた最大の要因は、2 点考えられる。

まず、1 点目は代表が本プログラムに参加したことで、意思決定が早くできた事である。基本方針の合意をその場で決定でき、理事会に諮るなど持ち帰る必要が無かったことは、この短期間の間に分析・計画・実行と進めるために、非常に大きい要因だったと考える。

2 点目は、アンケートにも書かれていたが、伴走支援者が団体の概要や人をきめ細かく把握した上で、客観的に団体の現状の見える化を支援し、的確なアドバイスをし続けた事だと考える。

5. NPO 法人チャリティーサンタ

1）団体概要

想いやりがつながる社会をめざして、サンタクロースになって日本の子どもに”プレゼントと夢”を届け、世界中の困難な状況にある子どもにも“支援と未来”を届ける活動をしている。

具体的には、ボランティアがサンタクロースになってクリスマス当日に子どもたちにプレゼントを届ける活動と、それによって集まった収益金で世界の子どもたちを支援する活動を行っている。

【参加者（職位）】※役職は、応募時点（2015 年 8 月）のもの

清輔夏輝（代表理事）、城田正樹（事務局長）

2）参加理由

2014 年春までボランティアで運営してきたことによって、組織基盤構築などの「重要だが緊急性が低い事」に未着手だった案件の解決が参加理由だった。

具体的な問題意識としては、以下 3 点を挙げている。

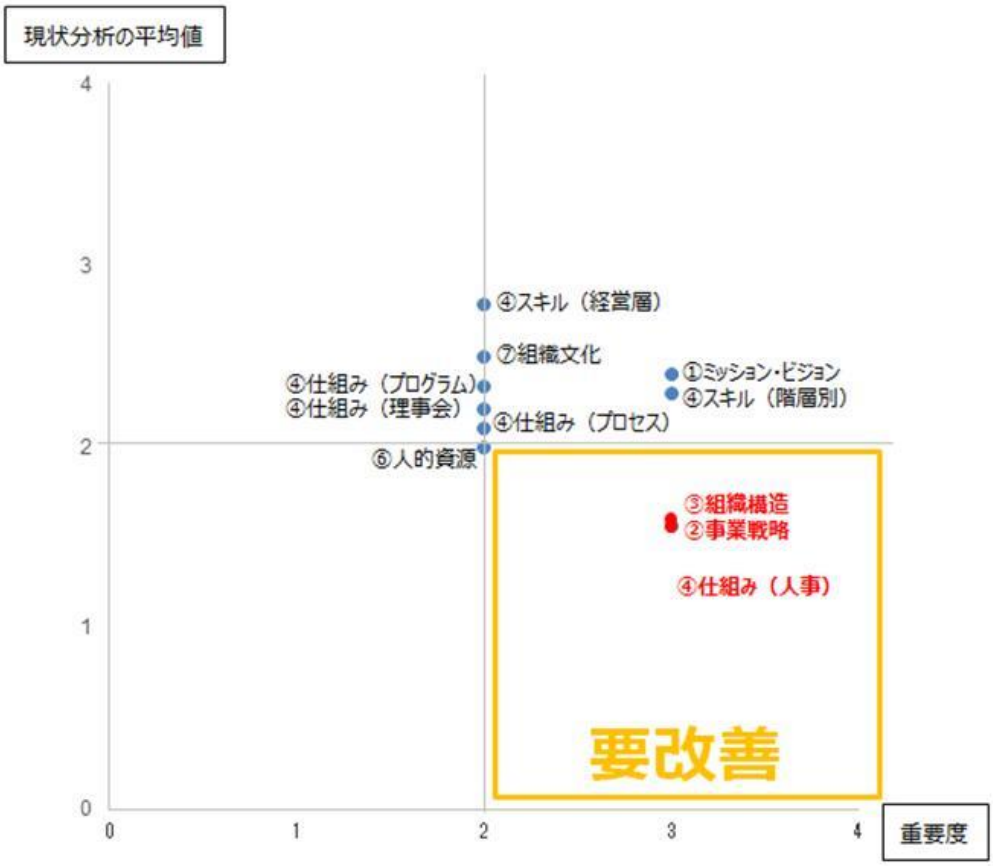
1）東京の運営事務局から全国支部(22 支部)へのマネジメント方法が確立されておらず、また、支部の運営スタッフも全員ボランティアで構成（学生や社会人の混成）されているため、マネジメント方法についても工夫や時間的配慮が必要。

2）支部の各成長ステージ（立ち上げ～成長～成熟）に応じた組織強化を明確にできていない。また、過去 7 年間の知見や支部の成功事例の成功パターンを明文化できていない。

3）支部の運営スタッフは、全員がボランタリーで、また、大学生スタッフも多いため、人材の流動性も高く、そのための盤石な引き継ぎの仕組みがない。

3）事前アセスメント

参加申込時に提出の「アセスメントシート」（関連資料 6.事前アセスメントシート参照）に基づいて、横軸を「重要度」、縦軸を「現状分析の平均値」として散布図に示すと次のとおりとなる。



プログラム参加前は、この散布図よると、重要度が高く、かつ、現状分析の平均値が低い右下の象限に位置する「事業戦略」「組織構造」「仕組み（人事）」がチャリティーサンタの要改善項目であると考えられる。

4）集合研修と伴走支援

a) スケジュール

本プログラム実施期間中の集合研修と伴走支援のスケジュールは次のとおりである。なお、集合研修の内容の詳細については、本報告書 P.10 から始まる III.集合研修に記載した。

集合型研修と伴走支援のスケジュール

b）伴走支援の具体的内容

伴走支援の内容について、フェーズごとに記載する。なお、検討した具体的な内容ついては、フェーズごとにワークシートを記載した。チャリティーサンタに対しては、計 6 回の伴走支援を行った。

■第 1 回集合研修後

第 1 回	フェーズ1ー①	実施日	平成 27 年 9 月 12 日	実施方法	会議
議題	「社会を変える計画」のうち、「存在理由」と「問題構造」について確認				
内容	「存在理由」についてはおおよその合意はあったので、明確化するために、「チャリティーサンタがなくなると、誰が困るのか？」などの疑問を提示や、「存在理由」の具体例を挙げ、「存在理由」の明確化を促進した。また、「問題構造」を分解する方法が明確でなかったので、分解軸を「時間軸」「対象者別」という例示を挙げて、説明した。 その結果、仮決定ながら「存在理由」と「問題構造」についてコアメンバーで合意できた。				

「社会を変える計画」シートと「事業計画方針」シートの作成を支援した。

「社会を変える計画」ステートメント

A（存在理由）：
「誰かのために何かしたい」が、行動できる社会

使用例）“誰かのために“があふれる社会へ

B（問題構造）：
未来を担う若い世代にとって、社会への参画の仕方（１．やる気が生まれる、２．知る、３．納得する、４．行動する、５．成果を実感する…など）が不明確である

C（役割定義）：
サンタクロースという
「カジュアルさ（社会参画の方法）」「共感性（共通体験）」「（世代を超える）継続性・普遍性」「自分事」

D（問題解決仮説）：
①誰かのために行動し、自己効力感を得られる「サンタ活動」
②次の行動につなげる「アフター・クリスマス」
③手の届かない誰かへ想いを馳せる「チャリティー活動」

「事業計画方針」シート

【方針メッセージ】NPO法人化をした2014年度は、新たな収益源を産み出すことで精一杯だったが、テスト的に実施した「活動定量化（参加者の行動変容）」は大きな一歩となった。定量化の仕組みを2016年度終了時までには完成させる。また、サンタ事業を行動変容モデルとして完成させ、全国展開をしていくために、新たな収入モデルの構築、人財育成モデルの構築などを2015～16年度にかけて実施する。

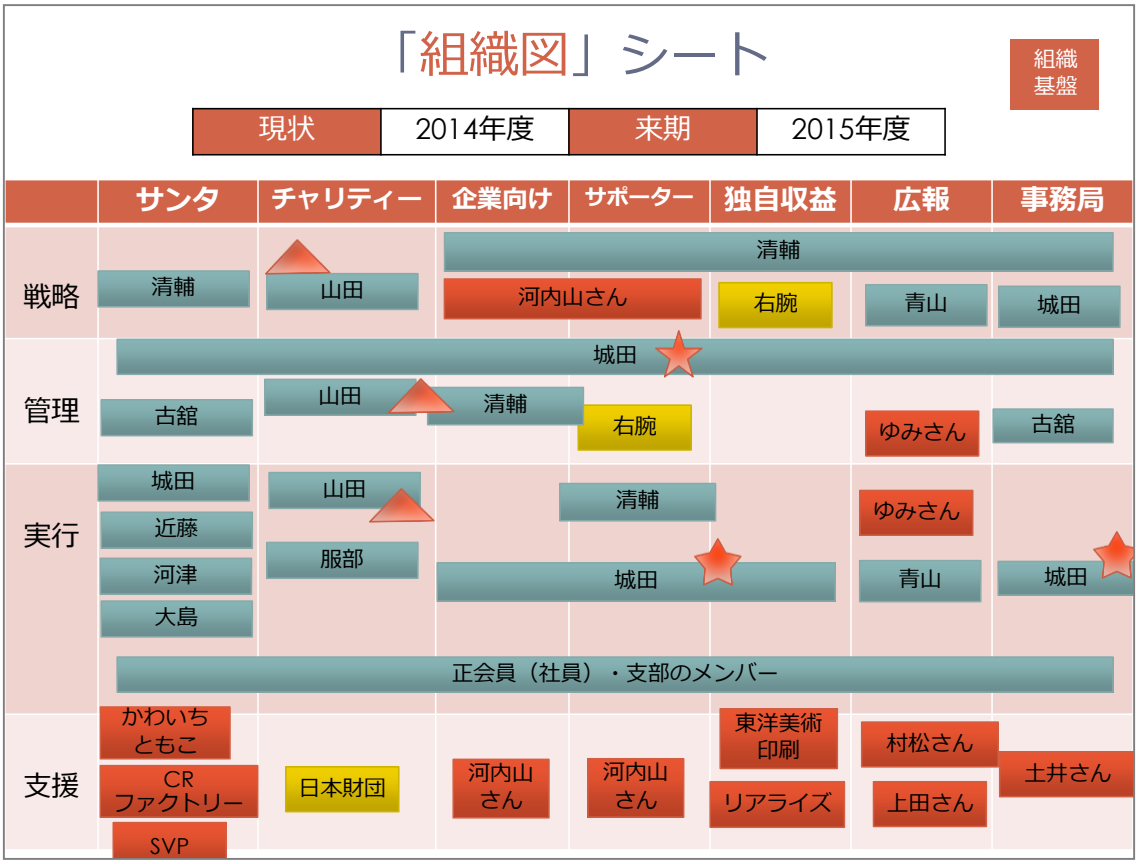
	前年比	重要指標		計画達成するための重要ポイント
		現状（2015年度）	計画（2016年度）	
成果目標 社会的成果	―	①活動定量化：改善により仮完成。 ②支部数：23 ③サンタ人数：1,700 ④人財育成モデルの仮完成 ⑤新しい収入モデルのトライ＆エラー	①活動定量化：本完成。 ②支部数：27 ③サンタ人数：2,200 ④人財育成モデルの実施→全国展開 ⑤新しい収入モデルの完成	①外部パートナー(SVP東京)との連携と振り返り ②支部代表の育成／新規エリアへの広報 ③ ②の新規支部数の増加 ④外部パートナー(CRF)との連携と団体内部での実行委員会の立ち上げ・実施 ⑤外部パートナーとの連携とトライ＆エラー
資源調達 収入	↗	2,206万円	3,518万円	・個人会員事業を伸ばす ・収益事業（サンタからの手紙、衣装販売など）を伸ばす ・企業との取組を伸ばす ・講演活動を単価上げる ◎新たな収益モデル（通年）を完成させる
必要資源 支出	↗	1,682万円	2,355万円	・有給スタッフの増員（エリアマネージャー含む） ・固定費（オフィス等）をどのように抑えるか ・給与モデルの構築

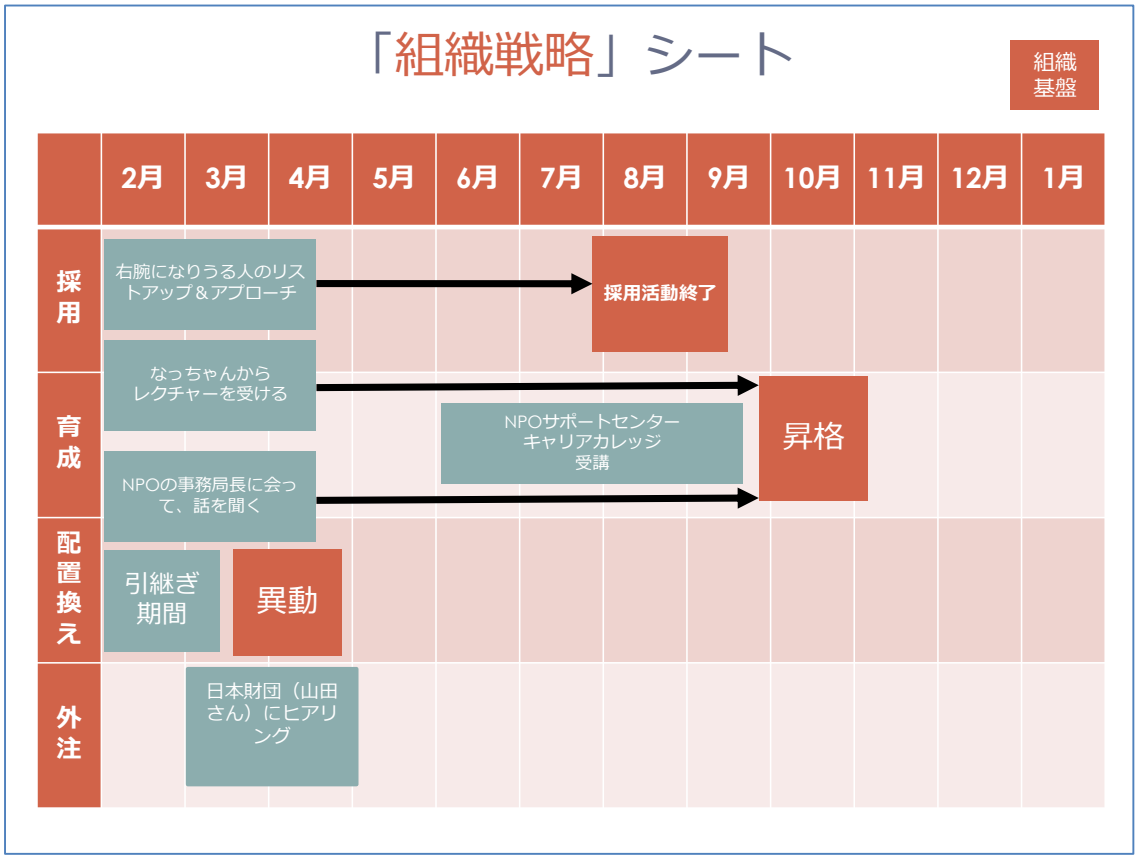
2

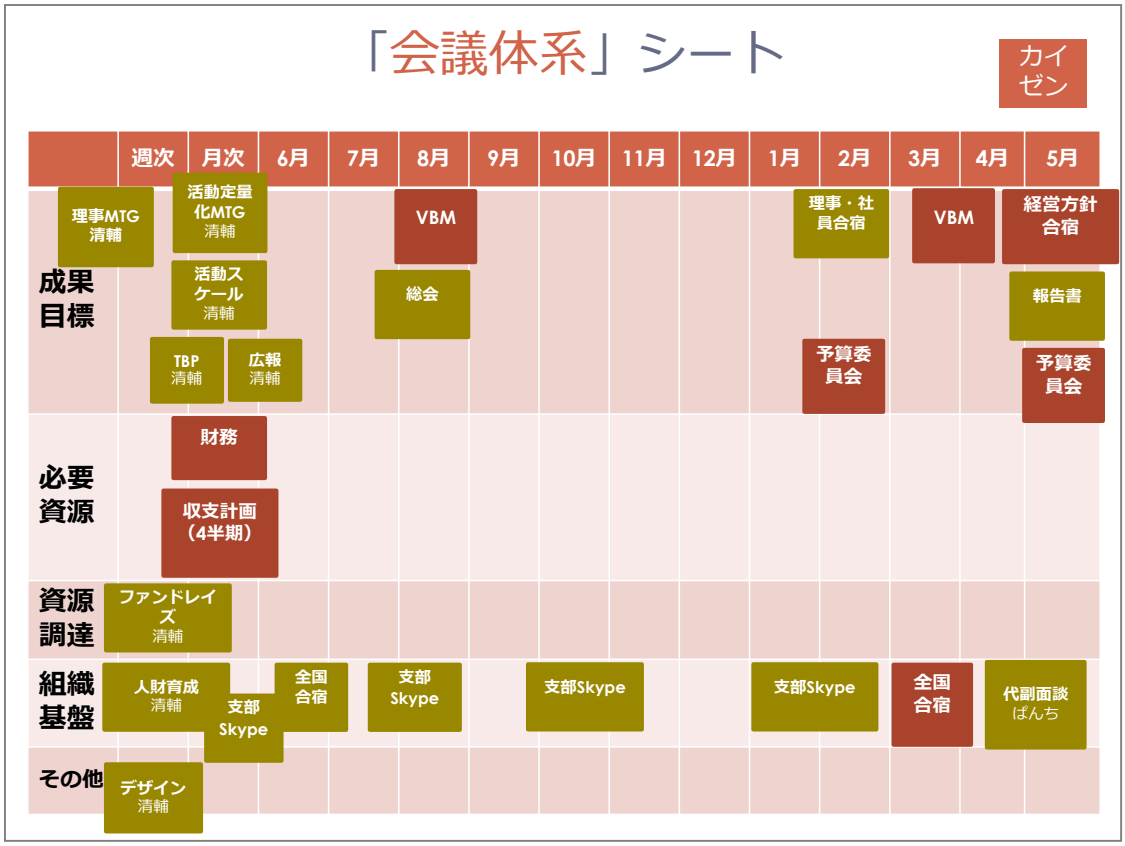
■第 2 回集合研修後

第 2 回	フェーズ2ー①	実施日	平成 27 年 10 月 7 日	実施方法	会議
議題	「事業計画」の「組織図」の再確認と「組織戦略」の完成				
内容	「組織図」を確認しながら、「戦略」「管理」「実行」「支援」の役割に漏れがないかを再確認するよう促した。その結果として、「組織図」で欠けている役割を充足するため、それぞれの「採用」「育成」「配置換え」「外注」の手段を取る役割が明確になった。 その結果、「組織戦略」で今後 1 年間のスケジュールを問いかけながら、手段・手法・期日の明確化できた。				

「組織図」シート、「組織戦略」シート、「会議体系」シートの完成を支援した。







■第 3 回集合研修後

第 3 回	フェーズ3ー①	実施日	平成 27 年 11 月 17 日	実施方法	会議
議題	「アクションプランシート」の作成・実施状況の把握　および　支援				
内容	アクションプランでは、「事務局長育成」テーマで、「他団体の事務局長へのヒアリング」が施策だが、何を相談し、ヒアリングしたらいいのか不明確な状態だった。 そのため、「どうなっていたら育成されたことになるのか（指標）」を明確にする必要があることを助言した。その方法として、 1) 11～12 月に多様な事務局長に積極的にヒアリングしてくる 2) 事務局長としての成功体験を積む必要がある。そのために、まずは、組織作りを通じて事務局長のマインドを築く ことを提案した。 その結果として、次回研修時にヒアリング結果をブラッシュアップする事になった。そのヒアリングを通じて、事務局長が考える組織図を作成する事になった。				

第 4 回	フェーズ3－②	実施日	平成 27 年 12 月 3 日	実施方法	メール
議題	「アクションプラン」実行支援				
内容	事務局長の育成を支える代表のアクションが明確ではなかったため、以下の点を助言した。 1) 「事務局長が 4 月以降組織の中心である」という事務局長自身の自覚と、事務局長が作りたい組織体制を、代表と事務局長で共有する。 2) 事務局長が、今、解決したいことから手をつける。具体的アクションとしては、これまで作ったワークシートを事務局長が作ることで、自分事にする。 3) 1)、2)について、事務局長が行動を起こしていくために、代表が支援する。 以上の事を合意した。				

■第 4 回集合研修後

第 5 回	フェーズ4－①	実施日	平成 27 年 12 月 19 日	実施方法	メール
議題	アクションプラン（事務局長育成）の進捗確認				
内容	12 月は自主事業（サンタ事業）が最も忙しい時期で、代表自らが丁寧な育成をするのは難しい状況のため、忙しい時でもできる育成法等を助言した。 具体的には、適切な行動を継続してもらうため、その場で「ほめる（I メッセージ(私を主語にした文）＋具体例＋感謝と継続促進)」事を代表が率先して実行する事を勧めた。 代表も事務局長育成の意図と、忙しい時でもできる行動の容易さを理解し、実行する事を約束した。				

第 6 回	フェーズ4ー②	実施日	平成 28 年 1 月 13 日	実施方法	会議
議題	①アクションプランの進捗確認 ②最終発表の内容確認				
内容	①繁忙期の 12 月終了直後のタイミングの為、各アクションプランの進捗状況を代表が把握していない状況だった。 そのため、現状を確認し次のような助言した。例えば、「先輩団体へのヒアリング」は既に実行した 2 団体の議事録を基に、これから実施するヒアリング対象団体や内容を、代表と事務局長が合意する。また、長期的にも、他団体の事務局長達とのネットワーク作りのため、他団体ヒアリングを続けるなどを助言し、合意した。 ② 最終発表の内容について詳細まで合意できていなかったため、使用する資料や内容を確認した。その結果、1/30-31 の団体理事会（合宿）で 2/2 の最終発表の模擬実施をしてメンバーからフィードバックをもらい、さらに改良する事になった。				

■アクションプラン

施策	①【仕組み（人事）】事務局長の管理業務の育成 ②【組織構造】理事・正会員（社員）合宿を開催して、各役割を明確にする

編組名：　NPO法人チャリティーサンタ

注入者：　事務・加藤

日付：

①課題テーマ

取り組みたい課題テーマ	事務局長人材・マネジメント人材の育成

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記載している事柄を書いてください

①代表が収益事業に時間を優先配分できていない（お金を生み出さないものを多く抱っている）
②代表と一緒に戦略をたて、管理できる人がいない
③理事が会議（運営会）の役割を担うのが難しい状況（時間・スキル・専門性にも）
④理事・正会員（社員）の役割が明確でなく、意識や行動に差がある
⑤マネジメント任がいなく、会長の立部とメインでやり取りしているのが事務局長（加藤）で、収益事業に使える時間が限られている

理想

①代表が強み（収益事業立案）に集中できる
②事務局長が管理業務ができるようになる
③理事以外に会議（運営会）がいる
④理事・正会員（社員）会員の役割が明確になり、各自自律的に動いている状態
⑤マネジメント任の目標計画を立て、実行し、マネジメント任を育てる

③課題解決施策

現状と理想のギャップを埋める施策

・代表は10～12月のサンタの実行業務をしない
・事務局長の管理業務の育成
・理事・正会員（社員）合宿を開催して、各役割を明確にする
・事務局長（加藤）の成長

④アクションプラン

タスク名	担当者	11月				12月				1月				2月				3月			
		1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W
代表の法人へのエアリングを通じ法人への巻き込み																					
エアリング	加藤					△									△		△		△		
エアリングを通じた法人への巻き込み活動	加藤・事務					△									△		△		△		
サンタの組織図																					
新メンバーで運営するための体制	事務	△	△	△	△																
サンタ事業の管理ツールの作成																					
すでにある管理のまとめ直し	加藤・会員		△	△	△					△	△	△									
2013年度の計画			△	△	△					△	△	△									
事業運営ツールの検討&作成										△	△					△	△	△	△		
HP&サイト修正	事務・加藤	△	△	△																	
サンタからの事業の全部管理																					
決算																					
10月末までに	事務										△	△	△								
10月末までにブラッシュアップ	事務・加藤・加藤												△	△	△						
事務局長の成長（どれでもよい）	事務・加藤	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
理事・正会員（社員）の役割																					
決算報告																					
事業を整理する（10月末まで）	加藤・会員												△								
事業の設計&検討	加藤・会員								△	△	△	△									
マネジメント層の育成																					
年度計画の設計	加藤・会員・事務												△	△	△						
実施&検証	加藤・会員・事務															△	△	△	△	△	△
会員のための会員サービス検討	加藤			△	△			△			△		△		△	△			△	△	
プレゼン資料の作成	加藤・事務											△	△	△							

■ 最終報告会

本プログラムでの取り組みと成果のプレゼンテーションを行った。

現状分析を通じて、「事務局長の育成」、「理事達の役割の明確化」といった前述のアクションプラン（P 87）に取り組んだ。

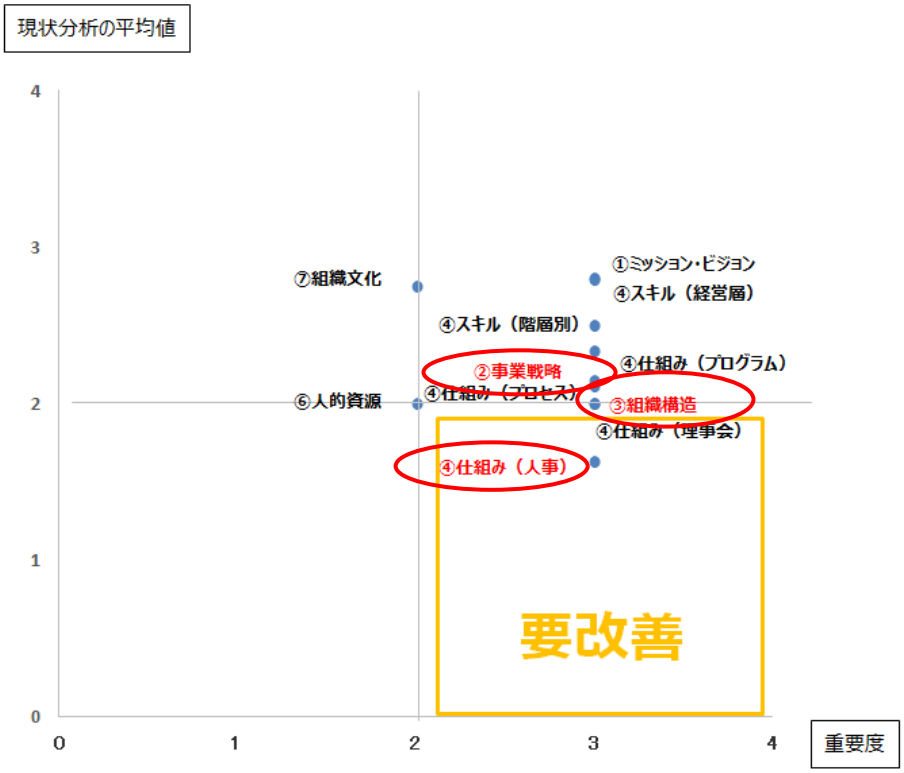
結果として、
①【仕組み（人事）】事務局長が自ら考えた組織図を理事達に提示できた
②【組織構造】事務局長案の組織図に対して、理事達が自ら役割を明確にした
との報告があった。

また、アクションプラン（行動計画）に取り組む中で、事務局長が「自分が動くことが組織を強くすることだと実感した」という報告もあり、自信とコミットメントが高まった事は、組織の仕事が自分ごとになった瞬間であり、この事からも成長がうかがえる。

今後は、事務局長として運用マニュアルの整備や役割規定、人材確保など運営の強化に取り組むことになる。

5) 事後アセスメント

本プラグラムの最終報告会終了後に提出の「事後アセスメントシート」（関連資料 7.事後アセスメントシート参照）に基づいて、横軸を「重要度」、縦軸を「現状分析の平均値」として散布図に示すと次のとおりとなる。



この散布図によると、重要度が高く、かつ、現状分析の平均値が低い右下の象限に位置する要改善項目は「仕組み（人事）」「仕組み（理事会）」である。これを P.80 に掲載した事前アセスメントの散布図を比較すると、参加前は「事業戦略」「組織構造」「仕組み（人事）」が要改善項目であった。

アクションプラン（行動計画）で「組織構造」「仕組み（人事）」に取り組むことにより、改善したことが分かる。同時に、アクションプランでは取り組まなかったが、ワークシートによる現状分析で明らかになった「事業戦略」も、「組織構造」に取り組んだ事により改善されている。

6)考 察

チャリティーサンタは、プログラム参加前には、「仕組み(プロセス)＝支部運営」、「仕組み(人事)＝ボランタリーマネジメント」を課題と考えていた。

しかし、現状分析の結果、事務局長の育成（「仕組み(人事)」）と、理事達の役割設定（「組織構造」）をアクションプラン（行動計画）として取り組むことになった。この取組みが、「事業戦略」などの解決につながるとも判断した。

分析はスムーズに進んだが、アクションプランの実行時期が主力事業であるサンタ事業の繁忙期(11～12 月)と重なったため、プラン実行が滞りがちだった。そのため、伴走者はメールでの確認や、忙しい時でもできる事務局長育成方法を助言するなどの支援を行い、プラン遂行を促した。

この団体は、分析力・行動力があったため、要所のみ支援をすればよかったが、代表が「運営から手を引き戦略中心へ」そして「事務局長の育成環境づくりを」、事務局長が「代表補佐から運営の中心へ」という役割変更等の意識変革を促すのが、支援のポイントとなった。

結果として、「組織構造」は要改善点ではなくなり、事務局長育成という一部の取組だったため「仕組み（人事)」もまだ要改善領域ではあるが、こちらも改善された。また、当初の狙い通り、「事業戦略」も改善している。

成功要因としては、次の 2 点が考える。

まず、1 点目は、参加者 2 人の行動力である。代表自らが参加したことによる意思決定の速さ、参加者 2 名の役割意識の変容の速さである。代表は「管理者・実行者から戦略担当へ」、事務局長は「実行者から管理者へ」この短期間に意識を変える事が出来た。その、意識の変容が、1 月の理事会での他の理事にも影響し、巻き込みがうまくいったことが考えられる。

2 点目は、「対面、電話、メールなど、タイミング＆頻度、個別のアドバイスも含めて適切でした。」とアンケートにある通り、伴走者が参加者の状況（繁忙期等）も踏まえて伴走した事も要因と考える。

6.NPO 法人 日本キャリア・カウンセリング研究会

1）団体概要

キャリア・カウンセリングの従事者・研究者、あるいはこれから活動に携わろうとしている方々の研鑽と情報交流の場を作るとともに、キャリア開発とキャリア・カウンセリングの普及・促進を図ることを目指している。

具体的には、キャリア開発ワークショップ・CDW®の実施と普及活動、キャリア・カウンセリングの普及に関する研究・勉強会の実施、学生・若年社会人のキャリア開発支援を目的としたイベント・セミナーの実施等を主な活動内容としている。

【参加者（職位）】※役職は、応募時点（2015 年 8 月）のもの

平和俊（事務局長）、内村敏郎（理事）

2）参加理由

組織的人的問題・課題への取り組みを通して団体を再び活性化し、不確実性の増す現代社会のなかで、働く人たちのキャリア開発に真に貢献する社会のチェンジ・エージェントとしての役割を果たせるよう、熱意と力を取り戻したいと考えたのが、参加理由だった。

具体的な問題意識としては、参加申込書に以下の 3 点の記載があった。

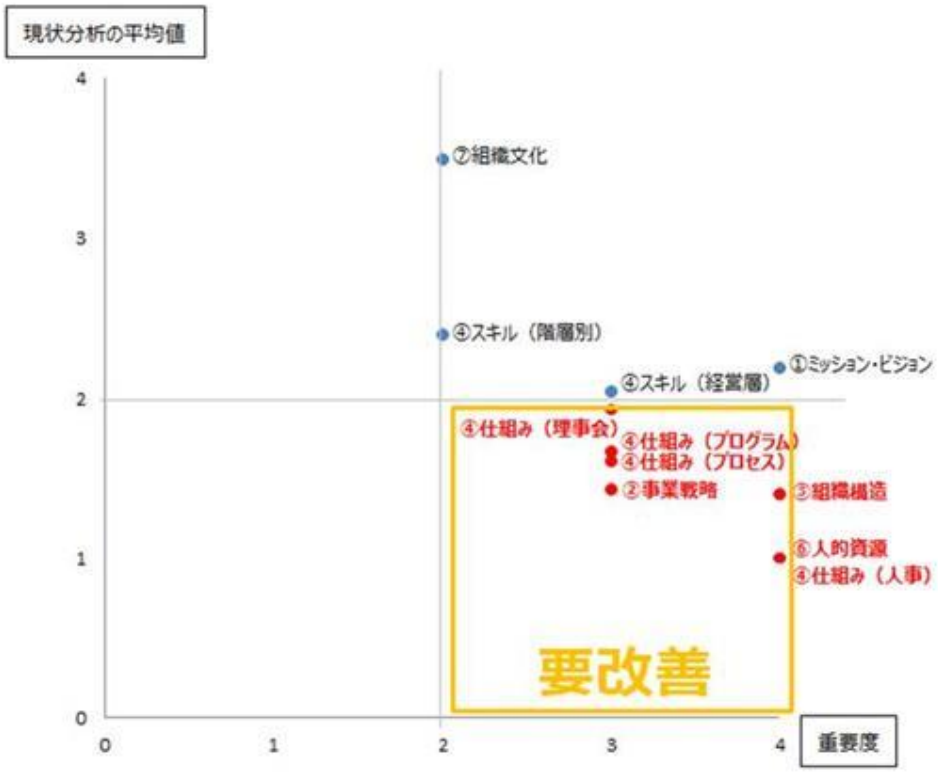
1）年間を通した PDCA サイクルが回らない

2）理事会の意思決定が遅く、環境変化に遅れを取る

3）現組織運営は、プロジェクト制（ある事業目的のために組織されたチーム）を取っているが、それぞれがそれぞれの主張と活動を展開しているため、結果として組織全体としての一体感を阻害する方向に動いてしまう

3）事前アセスメント

参加申込時に提出の「アセスメントシート」（関連資料 6.事前アセスメントシート参照）に基づいて、横軸を「重要度」、縦軸を「現状分析の平均値」として散布図に示すと次のとおりとなる。



プログラム参加前は、この散布図よると、重要度が高く、かつ、現状分析の平均値が低い右下の象限に位置するが、「ミッション・ビジョン」「スキル（経営層）」「スキル（階層別）」「組織文化」を除くほとんどの項目（11 項目中 7 項目）が日本キャリア・カウンセリング研究会の要改善項目であると考えられる。

4）集合研修と伴走支援

a) スケジュール

本プログラム実施期間中の集合研修と伴走支援のスケジュールは次のとおりである。なお、集合研修の内容の詳細については、本報告書 P.10 から始まる III.集合研修に記載した。

集合型研修と伴走支援のスケジュール

b) 伴走支援の具体的内容

伴走支援の内容について、フェーズごとに記載する。なお、検討した具体的な内容ついては、フェーズごとにワークシートを記載した。日本キャリア・カウンセリング研究会に対しては、計 6 回の伴走支援を行った。

■第 1 回集合研修後

第1回	フェーズ1ー①	実施日	平成 27 年 9 月 23 日	実施方法	会議
議題	①「社会を変える計画」の「存在理由」の確認 ②「事業計画方針」の現事業と新事業計画の整合性の確認				
内容	①第 1 回集合研修後には、「社会を変える計画」は、受益者が絞り切れず、まとまりきれていなかったため、まず、受益者をリストアップしてグループ分けをすることを提案し、「存在理由」を検討した。 その結果、「存在理由」は「キャリアに関心のある主体者とその支援者がその人らしく生きる・働く社会を作る」に合意。「問題構造」は、在学時、就活時、入社時、勤務時、退職時に主体者・支援者ともに内的キャリアについて、「知るきっかけがない」「知らない」「受け入れられない」の 3 点によって、引き起こされていると整理された。 ②「事業計画方針」は、現事業との位置付けが不明確のため、作成しきれていなかった。そのため、「問題構造」と「問題解決仮説」をまず考えてから、現事業の位置付けについて議論することを提案した。検討の方向性は合意できたため、団体内で継続的に議論する事になった。				

「社会を変える計画」シートと「事業計画方針」シートの作成を支援した。

「社会を変える計画」ステートメント

A（存在理由）
キャリアを開発しようとする人、それを支援しようとしている人、それらすべての人が、その人らしく生きる・働く社会を実現する

B（問題構造）：
キャリアを開発しようとする人が、内的キャリアと外的キャリアの統合を①「知らない」②「受け入れられない」③「深められない」ことによって、自分らしく生きられず・働けない

C（役割定義）：
「専門性」「キャリア開発の実績」「資金」

D（問題解決仮説）：1)学校（主として大学（高校）のキャリアセンター職員、非正規キャリア・アドバイザー、教員、加えて学生）対象の支援事業；2)企業（中小企業のオーナー、大企業管理職、社員）対象の支援事業；3)家族（親、子（学生））対象の支援事業；4）共通事業（CDW, はたかち等）；5）および、JCCと他団体との協働を推進するネット・ワーキング活動

Jan.22nd, 2016, JCC

「事業計画方針」シート

【方針メッセージ】問題解決モデルが見えて来たのでその検証のために、プロジェクトベースの既存事業を大学、企業、家庭への3事業領域に再編成する。それに対する追加投資及び収入増加施策も検討済みであるが、不確定要素もあるため2016年度末に見直しを行う。赤字になるが初期投資を終わった2017年度からは黒字に転換できる。2016年度の収入を維持するのがキーである。

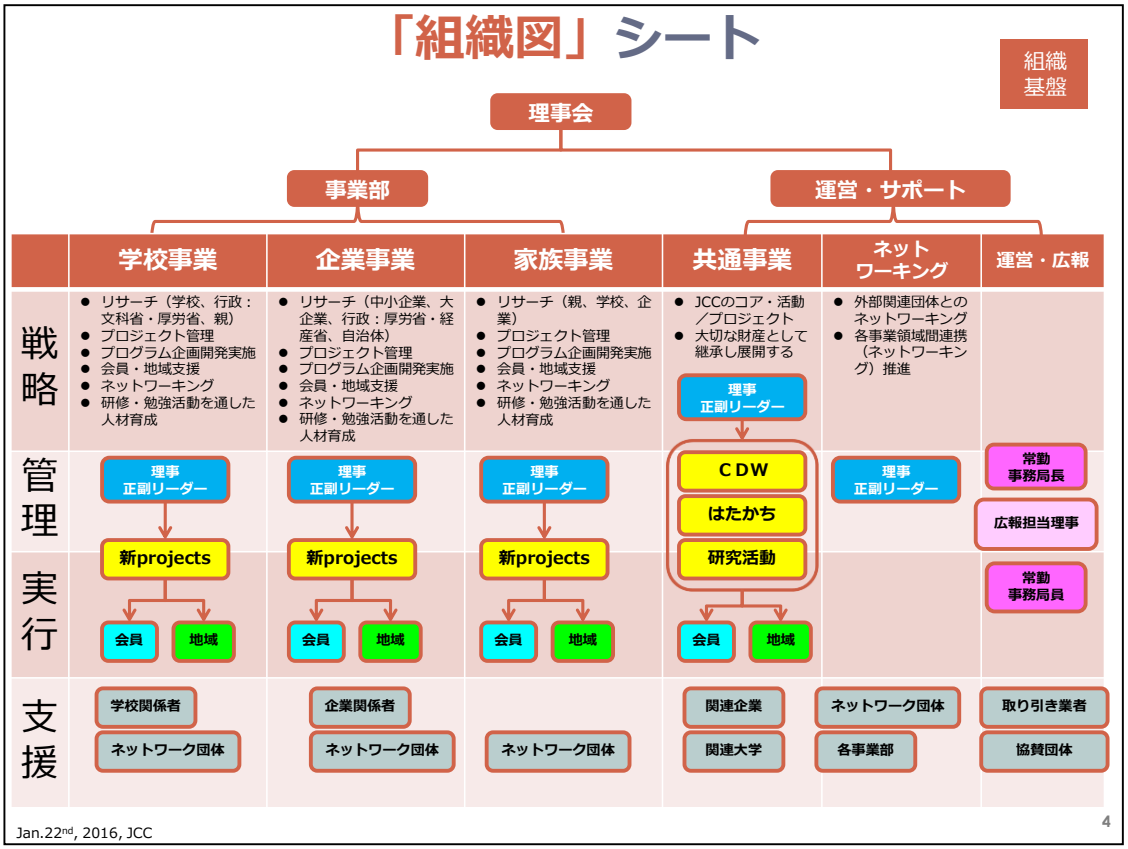
	前年比	重要指標		計画達成するための重要ポイント
		現状（2015年度）	計画（2016年度）	
成果目標 社会的成果	↗	①大学とのキャリア講師契約人数０、導入大学０ ②キャリアセンター職員への研修会０ ③JCC、企業、学生、大学の4者による意見交換会０ ④企業へのキャリア開発研修実施のための講師養成研修０	①大学とのキャリア講師契約人数４人、導入大学２校 ②キャリアセンター職員への研修会6回 ③4社意見交換会1回 ④企業へのキャリア開発研修実施のための講師養成研修3回	①プロジェクト型事業組織・体制の解体と再編成 ・機能型組織　・PDCAサイクルの確立 ・人員のアサインメント ・報酬制度の導入 ②大学及び企業に対するリサーチ／営業活動の実施 ③他団体とのコラボレーション ④家族（親）へのJCC認知度の向上
資源調達 収入	↗	1,140万円	1,400万円	①大学でのキャリア教育講師の育成、キャリアセンターでの研修会、キャリア・サミットの実施等で事業収入を伸ばす ②大企業管理職及び中小企業のオーナーに対する新規開拓を伸ばして行く（研修は2017年から開始する） ③ネットワーキング等の新たな取り組みを始めて行くことにより、会員の減少傾向をくい止め、会費収入の維持を図る
必要資源 支出	↗	1,250万円	1,680万円	①企業向け研修会のためのコンテンツ作りを工夫しながら出来るだけ支出を減らす

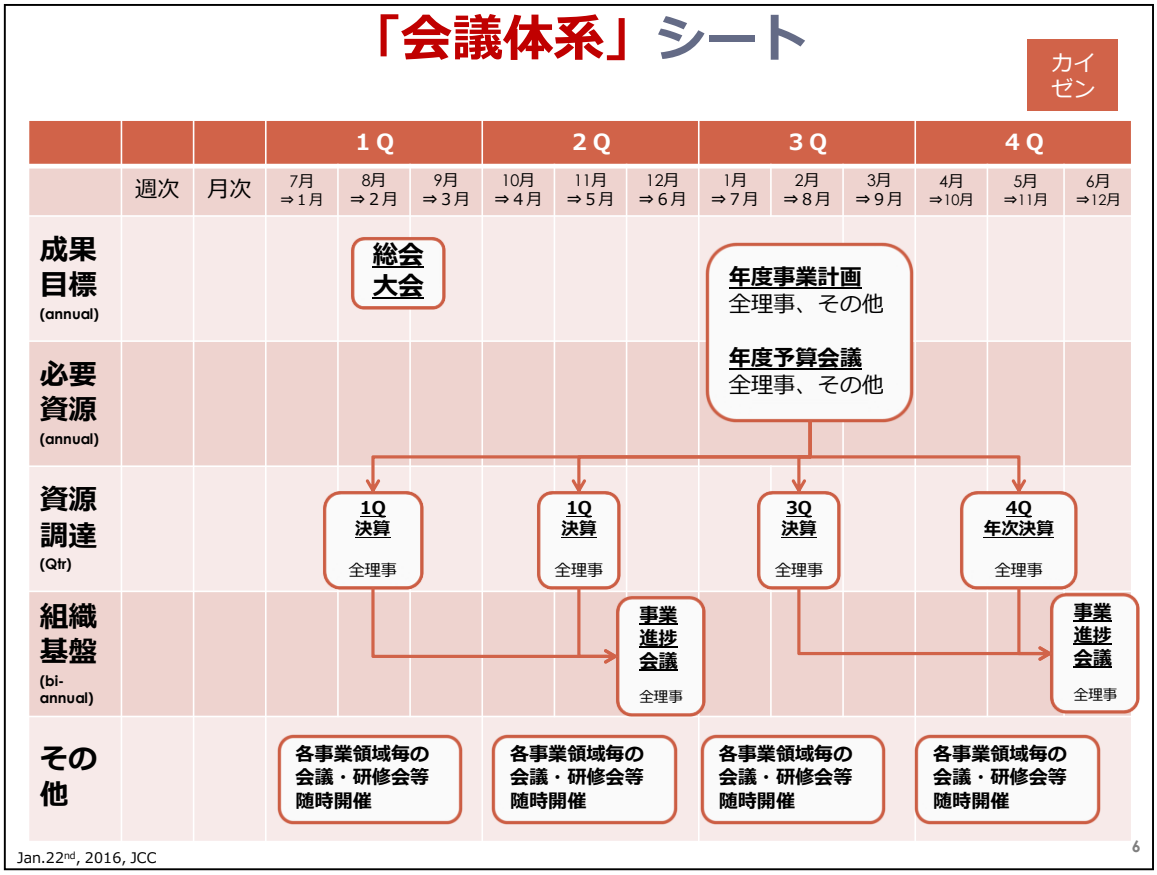
Jan.22nd, 2016, JCC　3

■第 2 回集合研修後

第 2 回	フェーズ2－①②	実施日	平成 27 年 10 月 3 日、17 日	実施方法	会議
議題	①前回の宿題（「事業計画方針」）の確認 ②今回の宿題（「組織図」「組織戦略」）の作成				
内容	①第 2 回集合研修後には、「事業計画方針」は完成していたが、プログラム参加者間の合意ができていない状態だった。そのため、「問題構造」に従い、事業を再度整理するよう促した。また、事業を絞り込むため、選択判断基準（問題解決への影響度）を提案し、事業の優先付けを行った。その結果、「事業方針計画」は合意する事が出来た。 ②第 2 回集合研修後には、「会議体系」は完成していたが、「組織図」と「組織戦略」は、未記入の状態だった。そのため、事業を実行するのに必要な組織を考えてもらい、「組織図」を完成させた。その上で、既存の状態と将来の組織体制に移行する際に、どのような手段を取るべきかを議論してもらった。結果として「組織図」が完成したため、「組織戦略」は団体内で検討してもらう運びになった。				

「組織図」シート、「会議体系」シートの完成を支援した。





■第 3 回集合研修後

第 3 回	フェーズ3－①	実施日	平成 27 年 11 月 7 日	実施方法	会議
議題	課題解決となる、「アクションプランのテーマ」の検討 （現状）「機能する理事会」「世代交代できる組織体制」				
内容	現状のアクションプランでは、「何をやりたいのか」不明確のまま、体制（理事会・組織）だけを変えることになるため、本質的な解決策を検討する必要があった。そのため、事業を通してミッションを実現し、組織を変えていくことが現実的な変革となる事を助言し、下記アクションプランの 3 本柱に変更した。 1） ミッション達成のための、「事業部組織」 2） PDCA を機能させるための、「理事会運営」 3） 組織活性化のための、「外部組織とのネットワーキング」				

第 4 回	フェーズ3－②	実施日	平成 27 年 11 月 17 日	実施方法	会議
議題	「アクションプランシート」の作成・実施状況の把握　および　支援				
内容	「アクションプランシート」は作成できていたが、他の理事・メンバーにうまく落とし込む具体的な方法が不明確だった。他の理事・メンバーに落とし込むためのポイントを、以下 3 点について助言した。 1) 概念レベルを合意できるレベルに 1 段あげる。（アクションプランは 1 案にすぎず、ミッションを達成するためには、何をすればいいか考える） 2) 提案でなく、相談のスタイルをとる。(こんな案を考えたが、どうだろうか) 3) 改革のスピードは相手の速さに合わせる。				

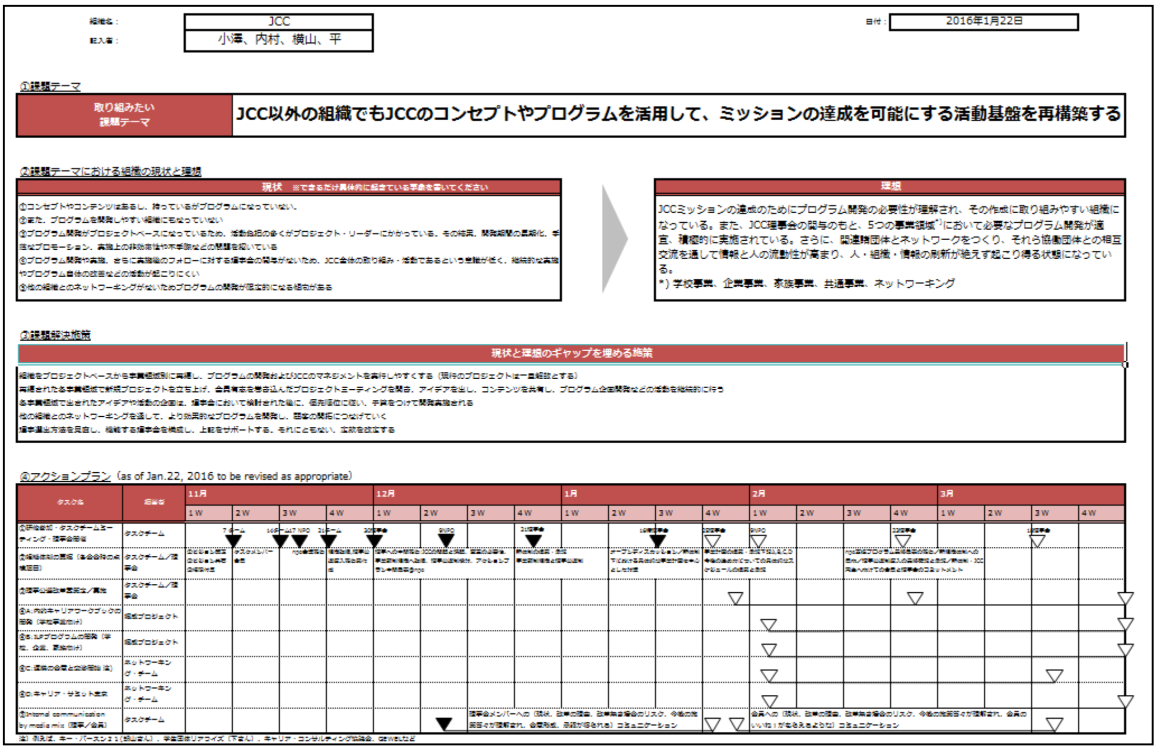
■第 4 回集合研修後

第 5 回	フェーズ4－①	実施日	平成 27 年 12 月 22 日	実施方法	電話
議題	12/21 の理事会を受けての、アクションプラン合意形成の進捗確認				
内容	11 月の理事会での途中報告を経て、12/21 の理事会で「ミッション」「事業計画」「組織体系」「会議体系」を共有したのち、「アクションプラン」を提示し、検討してもらったうえで、1/16 の合宿で合意を得る事を計画した。 しかし、12 月理事会の 3 名の欠席者に対して、理事会報告書を送付後、質問があれば説明するとのスタンスだったが、3 名の今回の提案の理解状況を確認し、各人に応じた説明方法を助言した。 その結果、なるべくメールでなく、電話等で伝える、また相手の職位によっては伝える人を変えることになった。				

第 6 回	フェーズ4－②	実施日	平成 28 年 1 月 9 日	実施方法	会議
議題	1/16 予定の理事検討会での討議内容・手順の確認				
内容	1/16 の理事検討会では、理事からの合意を得ると共に、事業を効率的に進められる様なネクストステップにする事が目的のため、「理事全員と相談しながら進める議案」と 「選抜したタスクチームで進める議案」を事前に分ける必要があったが、不明確な状態だった。 状況の整理をファシリテーションしていく中で､「理事全員と相談しながら進める議案」に関しては、 1）事業部制への移行、 2）存続事業及び新規事業の責任者、3）退任予定理事担当の事業の引継ぎの方法、と決定した。				

■アクションプラン

施策	以下の提案について、理事会承認を得る。 ①【組織構造】組織をプロジェクトベースから事業領域別に再編し、プログラムの開発およびマネジメントを実行しやすくする（現行のプロジェクトは一旦解散とする） ②【事業戦略】再編された各事業領域で新規プロジェクトを立ち上げ、会員有志を巻き込んだプロジェクトミーティングを開き、アイデアを出し、コンテンツを共有し、プログラム企画開発などの活動を継続的に行う ③【仕組み（理事会）】各事業領域で出されたアイデアや活動の企画は、理事会において検討された後に、優先順位に従い予算をつけて開発実施する ④【仕組み（プロセス）】他の組織とのネットワーキングを通して、より効果的なプログラムを開発し、顧客の開拓につなげていく ⑤【仕組み（理事会）】理事選出方法を見直し、機能する理事会を構成し、上記をサポートする。それに伴い、定款を改定する。



組織名：JCC
記入者：小澤、内村、横山、平
日付：2016年1月22日

①課題テーマ

取り組みたい課題テーマ：JCC以外の組織でもJCCのコンセプトやプログラムを活用して、ミッションの達成を可能にする活動基盤を再構築する

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

①コンセプトやコンテンツはあるし、持っているがプログラムになっていない。
②また、プログラムを開発しやすい組織にもなっていない
③プログラム開発がプロジェクトベースになっているため、活動負担の多くがプロジェクト・リーダーにかかっている。その結果、開発期間の長期化、手薄なプロモーション、実施上の非効率性や不手際などの問題を招いている
④プログラム開発や実施、さらに実施後のフォローに対する理事会の関与がないため、JCC全体の取り組み・活動であるという意識が低く、継続的な実施やプログラム自体の改善などの活動が起こりにくい
⑤他の組織とのネットワーキングがないためプログラムの開発が限定的になる傾向がある

理想

JCCミッションの達成のためにプログラム開発の必要性が理解され、その作成に取り組みやすい組織になっている。また、JCC理事会の関与のもと、5つの事業領域*)において必要なプログラム開発が適宜、積極的に実施されている。さらに、関連諸団体とネットワークをつくり、それら協働団体との相互交流を通して情報と人の流動性が高まり、人・組織・情報の刷新が絶えず起こり得る状態になっている。
*) 学校事業、企業事業、家族事業、共通事業、ネットワーキング

③課題解決施策

現状と理想のギャップを埋める施策

組織をプロジェクトベースから事業領域別に再編し、プログラムの開発およびJCCのマネジメントを実行しやすくする（現行のプロジェクトは一旦解散とする）
再編された各事業領域で新規プロジェクトを立ち上げ、会員有志を巻き込んだプロジェクトミーティングを開き、アイデアを出し、コンテンツを共有し、プログラム企画開発などの活動を継続的に行う
各事業領域で出されたアイデアや活動の企画は、理事会において検討された後に、優先順位に従い、予算をつけて開発実施される
他の組織とのネットワーキングを通して、より効果的なプログラムを開発し、顧客の開拓につなげていく
理事選出方法を見直し、機能する理事会を構成し、上記をサポートする。それにともない、定款を改定する

④アクションプラン（as of Jan.22, 2016 to be revised as appropriate）

タスク名	担当者
①研修参加・タスクチームミーティング・理事会開催	タスクチーム
②組織体制の再編（各会合時の検討項目）	タスクチーム／理事会
③理事公選制度案策定／実施	タスクチーム／理事会
④A:内的キャリアワークブックの開発（学校事業向け）	組成プロジェクト
④B:3Pプログラムの開発（学校、企業、家族向け）	組成プロジェクト
④C:連携の会員と企画開発（注）	ネットワーキング・チーム
④D:キャリア・サミット主催	ネットワーキング・チーム
⑤Internal communication by media mix（理事／会員）	タスクチーム

■最終報告会

本プログラムでの取り組みと成果のプレゼンテーションを行った。

現状分析を通じて、「組織をプロジェクト制から事業領域別に再編」「新規プログラム開発」「理事会での予算承認」「外部とのネットワーキング」「理事選出方法の見直し」を理事会で承認を得る、といった前述のアクションプラン（P.98 ）に取り組んだ。

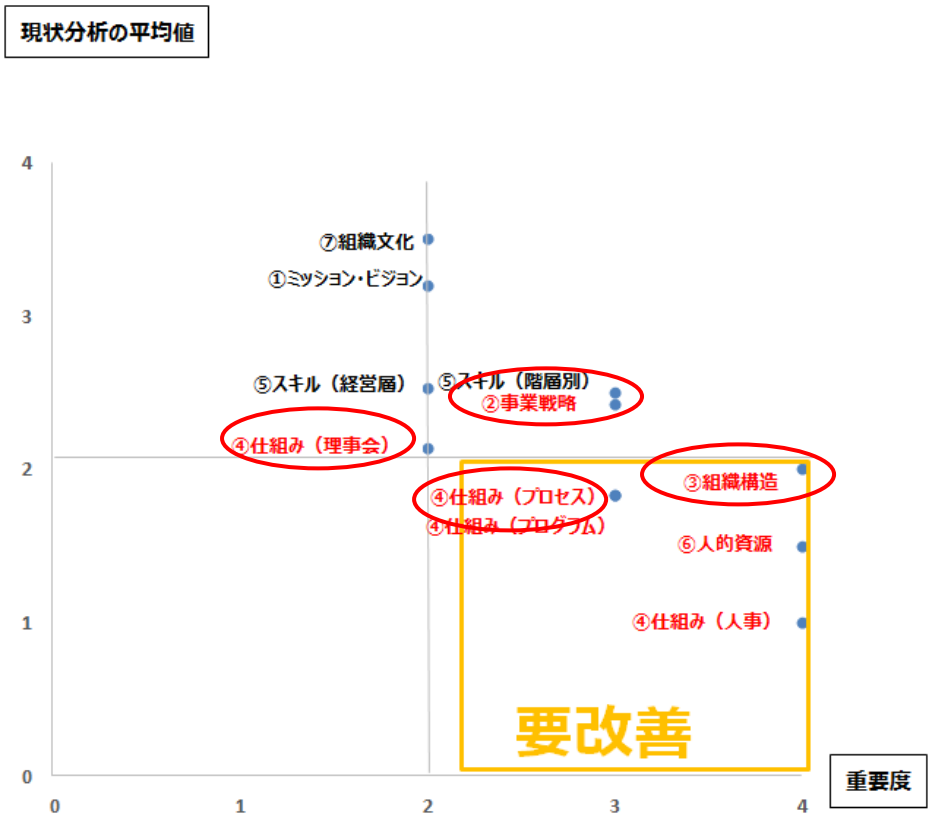
結果として、1 月の理事会で出されていた 5 つの提案が全て承認され、今後具体的なアクションが取られる、と報告があった。このことは、研修の参加者ではない他の理事 2 名も最終報告会に参加したことからも、他の理事の巻き込みに成功したと事がうかがえる。

このプログラムで学んだ大切な事は、動きを止めないように、理事全員を引続き巻き込んでいくこと、そして、合意が取れない時は、合意ができている部分（自団体以外の組織にもミッションや理念が引き継がれる）まで立ち返るということだとも、報告があった。

今後は、この学びを忘れずに、次回の理事会で、定款の変更・理事選出方法や、事業ごとの具体的な戦略について話し合い、実行に移すことが大事だと実感していた。

5）事後アセスメント

本プログラムの最終報告会終了後に提出の「事後アセスメントシート」（関連資料 7.事後アセスメントシート参照）に基づいて、横軸を「重要度」、縦軸を「現状分析の平均値」として散布図に示すと次のとおりとなる。



この散布図より、重要度が高く、かつ、現状分析の平均値が低い右下の象限に位置する要改善項目が、5 項目になった事がわかる。これを P.92 に掲載した事前アセスメントの散布図を比較すると、研修参加前は要改善項目であった「事業戦略」と「仕組み（理事会）」の 2 項目が要改善項目でなくなった。

アクションプラン（行動計画）で「事業戦略」「仕組み（理事会）」に取り組むことにより、改善したことが分かる。同時に、アクションプランで取り組んだ「組織構造」もわずかではあるが改善されている。一方、アクションプラン(行動計画)で計画し、理事会で承認されたものの、事後アセスメント時には、まだ実際に行動に移せていなかった「仕組み(プロセス)」は大幅な改善はみられていない。

6)考察

日本キャリア・カウンセリング研究会は、参加当初から、「組織構造」「仕組み（プロセス)」「仕組み（理事会)」を課題と考えていた。

現状分析を進めるに当たり、受益者の優先順位づけと共に、問題構造を明確にすることで、これから取り組むべき事業と、あるべき組織も見えてきた。目指すべき姿が見えてきた結果として、実際に取組むことになったアクションプランは、「事業戦略」「組織構造」「仕組み（プロセス)」「仕組み(理事会)」になった。

「組織構造」「仕組み（プロセス)」「仕組み(理事会)」にはアクションプランの施策として取り組んでいたが、一時期は施策を実行する事が目的と取り違えそうになった。しかし、何を残したいのかという伴走者からの問いかけによって、「ミッション」だという事が明確になり、アクションプラン（行動計画）はミッションを残すために実施していると再確認できたことで、施策の再定義ができ、意義ある計画として進みだした。

実行するにあたって、方向性は明確だったが、大幅な改革でもあるため、他のコアメンバーの同意をどの様に得るかという進め方が後半の伴走支援のテーマとなり、焦点を絞った形で支援を行った。アクションプランの提案を諮った 1 月の理事会の合宿で、方向性の賛同を得る事ができたため、改革へ踏み出すことになった。

まだ、結果は出ていないが、改革へ踏み出すことになったため、「事業戦略」「しくみ（理事会)」が向上している。また、「組織構造」も要改善エリアにあるが、向上した。またそれらの項目の計画の基礎になった「ビジョン・ミッション」が向上しているのも、成果と言える。

このように成果を上げる事が出来た要因は、参加当初から参加者 2 名に加え、代表もコミットしていたためである。代表も団体での討議に積極的関わり、その言動が他の理事へ影響を与え、理事会の合意が得られたと考えられる。

Ⅵ. 分析

1 満足度

1）アンケート概要

本プログラムの満足度について、すべてのプログラム終了後に参加者に対するアンケートを実施する方法で調査を行った。

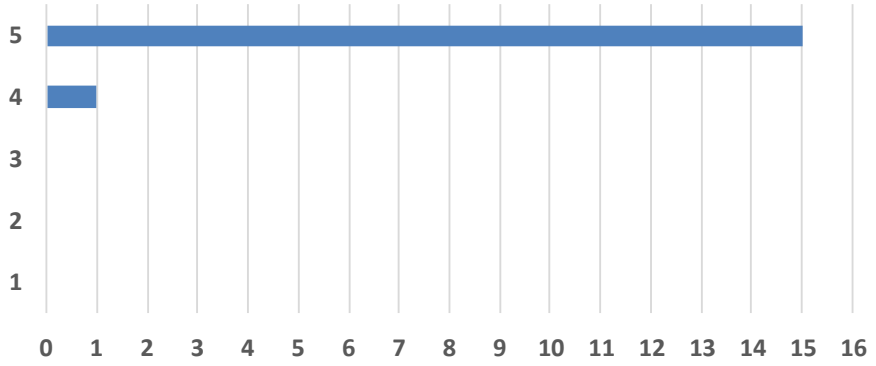
アンケート概要	
実施時期：	2016 年 2 月 2 日（火）
対　　象：	受講者
回 答 数：	16 名
質問事項：	「全体」、「講師」、「投影資料」、「ワークシート」、「伴走支援内容」、「伴走者」の 6 項目について、5 段階（よくなかった／あまりよくなかった／ふつう／よかった／とてもよかった）で満足度の評価を回答することとした。

2）アンケート結果

質問項目別のアンケート結果は次のとおりである。

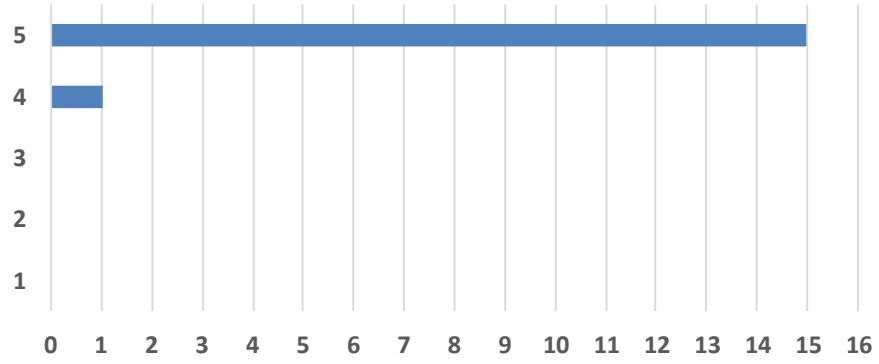
① 全体の満足度

全体の満足度は、16 名中 15 名が「とてもよかった」、1 名が「よかった」と回答した。



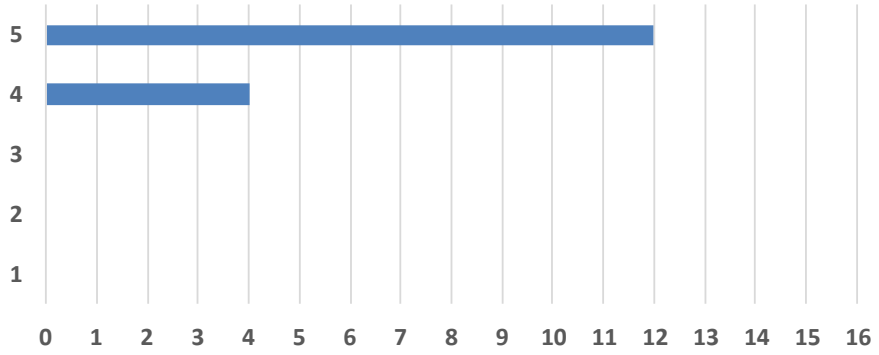
② 講師の満足度

講師の満足度は、16 名中 15 名が「とてもよかった」、1 名が「よかった」と回答した。



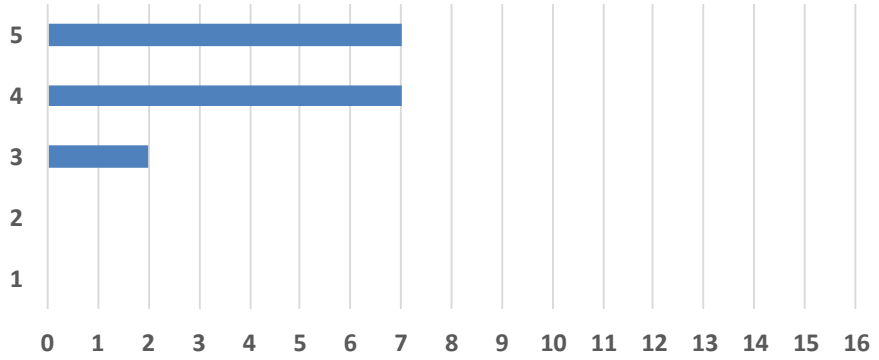
③ 投影資料の満足度

投影資料の満足度は、16 名中 12 名が「とてもよかった」、4 名が「よかった」と回答した。



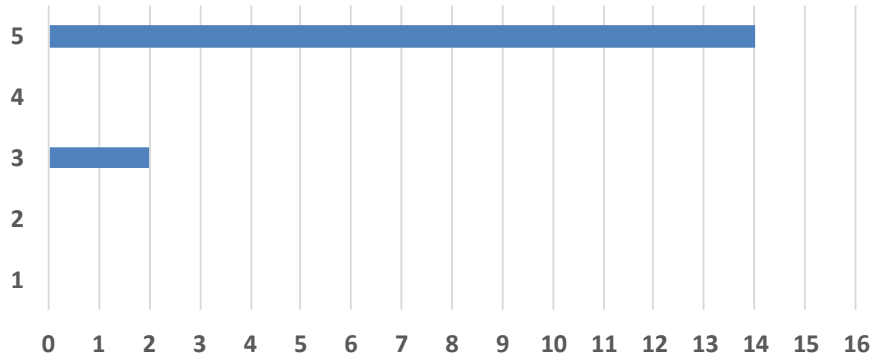
④ ワークシートの満足度

ワークシートの満足度は、16 名中 7 名が「とてもよかった」、7 名が「よかった」、2 名が「ふつう」と回答した。



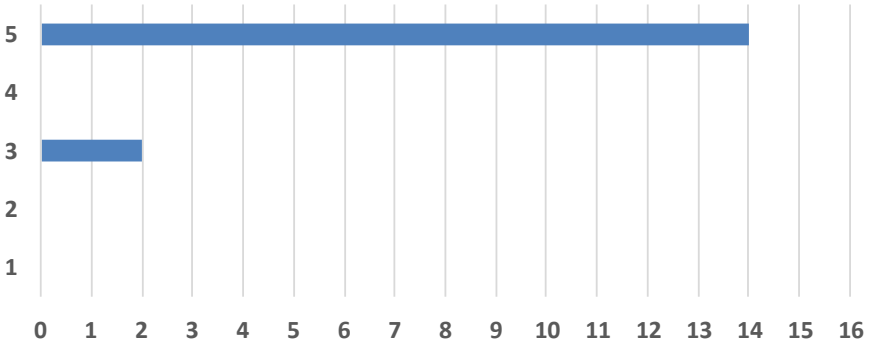
⑤ 伴走支援内容の満足度

伴走支援内容の満足度は、16 名中 14 名が「とてもよかった」、2 名が「よかった」と回答した。



⑥ 伴走支援の満足度

伴走支援の満足度は、16 名中 14 名が「とてもよかった」、2 名が「ふつう」と回答した。



3）分　析

各質問項目について、「とてもよかった」を 5 点、「よかった」を 4 点、「ふつう」を 3 点、「あまりよくなかった」を 2 点、「よくなかった」を 1 点として、研修参加者ごとのアンケート結果をまとめると次のとおりとなる。

参加者個人別の「満足度」アンケート結果

	氏名	全体の満足度	講師	投影資料	ワークシート	伴走支援の内容	伴走支援者	平均
日本キャンプ協会	A	5	5	5	4	5	5	4.83
日本キャンプ協会	B	5	5	4	4	5	5	4.67
日本キャンプ協会	C	5	5	5	5	5	5	5.00
太陽光発電所ネットワーク	D	5	5	5	4	5	5	4.83
太陽光発電所ネットワーク	E	4	5	5	4	5	5	4.67
ダイバーシティ工房	F	5	5	5	5	5	5	5.00
ダイバーシティ工房	G	5	5	5	5	5	5	5.00
ダイバーシティ工房	H	5	5	5	5	5	5	5.00
ダイバーシティ工房	I	5	5	4	5	5	5	4.83
日本スクールコーチ協会	J	5	5	5	5	5	5	5.00
日本スクールコーチ協会	K	5	5	5	3	5	5	4.67
日本スクールコーチ協会	L	5	5	5	5	5	5	5.00
チャリティーサンタ	M	5	5	5	4	5	5	4.83
チャリティーサンタ	N	5	5	5	4	5	5	4.83
日本キャリア・カウンセリング研究会	O	5	4	4	3	3	3	3.67
日本キャリア・カウンセリング研究会	P	5	5	4	4	3	3	4.00
	平均	**4.94**	**4.94**	**4.75**	**4.31**	**4.75**	**4.75**	

上記の表から、各質問項目の平均点を抽出すると、次のとおりとなる。

「満足度」の各項目の平均点

項目	平均
全体の満足度	4.94
講師	4.94
投影資料	4.75
ワークシート	4.31
伴走支援の内容	4.75
伴走支援者	4.75

この結果から、「①全体の満足度」および「②講師の満足度」の平均点（4.94）が最も高く、「④ワークシート」の平均点（4.31）が最も低いことが分かった。

また、特に満足度が高かったことを表す「とてもよかった」と回答した人数で比較すると、「①全体の満足度」と「②講師の満足度」はいずれもが 16 名中 15 名（93.8%）と最も多く、「④ワークシートの満足度」が 7 名（43.8%）と最も少なかった。

また、満足度が比較的高くなかったことを表す「ふつう」と回答した人数で比較すると、「④ワークシートの満足度」、「⑤伴走支援内容の満足度」、「⑥伴走者の満足度」の 3 つの項目で、2 名（12.5%）と最も多かった。

2. 理解度

1) アンケート概要

本プログラムの参加者理解度について、すべてのプログラム終了後に参加者に対するアンケートを実施する方法で調査を行った。

アンケート概要

実施時期：　2016 年 2 月 2 日（火）

対　　象：　受講者

回 答 数：　16 名

質問事項：　下記の 11 項目について、研修前と研修後において、5 段階の評価指標（知らない／聞いたことがある／内容を理解している／使いこなすことができる／他のメンバーに教えることが出来る）のうち、どの段階にあたるかを回答することで受講者の理解度を評価した。

Q1「ミッション・ビジョン」

ミッション・ビジョンをどのように言語化するか、その方法を理解しているか（集合研修「社会を変える計画」）

Q2「事業戦略」

事業戦略をどのようにつくるかを理解しているか（集合研修「事業計画方針」）

Q3「組織構造」

組織図を作り、メンバーの役割をどの様に明確化するか、その方法を理解しているか（集合研修「組織図」）

Q4「仕組み(プロセス)」

組織の意思決定をするために、どの様に会議体系を作るか、理解しているか
（集合研修「会議体系」）

Q5「仕組み(プログラム)」

組織の目標達成のために、取組んでいる事業の全体像を俯瞰して、成果指標を作る方法を理解しているか（集合研修「成果指標」）

Q6「仕組み(人事)」

組織の目標達成のために人材の採用・育成・評価等をどのように仕組化するか理解しているか（集合研修「組織戦略」）

Q7「仕組み（理事会）」

理事会の役割設定について、方法を理解しているか（集合研修「会議体系」の一部）

Q8「スキル（階層別）」

組織を構成するマネージャーやスタッフなど、役割に応じてどのような人を配置すべきか、理解しているか（集合研修「組織図」「リーダーシップ」）

Q9「スキル（経営層）」

組織の経営層（理事長、理事、事務局長等）が、どのようのスキルを持つべきか理解しているか（集合研修「組織図」「リーダーシップ」）

Q10「人的資源」

人材（マネージャー、スタッフ、ボランティア）を確保する方法を理解しているか（集合研修「組織戦略」）

Q11「組織文化」

組織の中で、ビジョン・ミッションを共有し、どのように行動指針として浸透させるのかその方法を理解しているか

2) アンケート結果

質問項目別のアンケート結果について、研修参加前と研修参加後それぞれの人数を表にすると次のとおりである。

① Q1「ミッション・ビジョン」

	参加前	参加後
他のメンバーに教えることができる	2	7
使いこなすことができる	2	7
内容を理解している	7	2
聞いたことがある	2	0
知らない	3	0

② Q2「事業戦略」

	参加前	参加後
他のメンバーに教えることができる	0	1
使いこなすことができる	2	2
内容を理解している	4	12
聞いたことがある	7	0
知らない	3	1

③ Q3「組織構造」

	参加前	参加後
他のメンバーに教えることができる	0	6
使いこなすことができる	2	7
内容を理解している	8	3
聞いたことがある	5	0
知らない	1	0

④ Q4「仕組み(プロセス)」

	参加前	参加後
他のメンバーに教えることができる	0	2
使いこなすことができる	0	6
内容を理解している	8	8
聞いたことがある	6	0
知らない	2	0

⑤ Q5「仕組み(プログラム)」

	参加前	参加後
他のメンバーに教えることができる	0	2
使いこなすことができる	2	1
内容を理解している	4	12
聞いたことがある	8	1
知らない	2	0

⑥ Q6「仕組み(人事)」

	参加前	参加後
他のメンバーに教えることができる	0	0
使いこなすことができる	0	4
内容を理解している	6	11
聞いたことがある	4	1
知らない	6	0

⑦ Q7「仕組み(理事会)」

	参加前	参加後
他のメンバーに教えることができる	0	1
使いこなすことができる	1	4
内容を理解している	4	11
聞いたことがある	8	0
知らない	3	0

⑧ Q8「スキル（階層別）」

	参加前	参加後
他のメンバーに教えることができる	0	1
使いこなすことができる	1	5
内容を理解している	7	9
聞いたことがある	6	1
知らない	2	0

⑨ Q9「スキル（経営層）」

	参加前	参加後
他のメンバーに教えることができる	0	1
使いこなすことができる	1	2
内容を理解している	5	11
聞いたことがある	4	2
知らない	6	0

⑩ Q10「人的資源」

	参加前	参加後
他のメンバーに教えることができる	0	3
使いこなすことができる	2	1
内容を理解している	4	8
聞いたことがある	7	3
知らない	3	1

⑪ Q11「組織文化」

	参加前	参加後
他のメンバーに教えることができる	0	2
使いこなすことができる	1	7
内容を理解している	8	5
聞いたことがある	5	1
知らない	2	1

3）分　析

a) 質問項目別

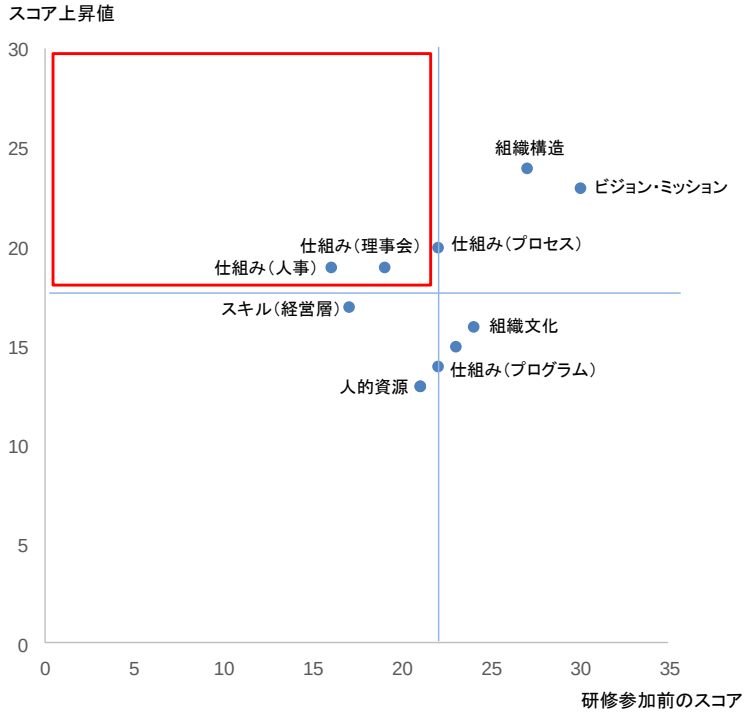
各質問項目について、「他のメンバーに教えることが出来る」を 5 点、「使いこなすことができる」を 4 点、「内容を理解している」を 3 点、「聞いたことがある」を 2 点、「知らない」を 1 点とスコア換算し、質問項目ごとに研修参加前と研修参加後のスコアを比較すると次のとおりである。

		スコア上昇値
Q1	ミッション・ビジョン	23
Q2	事業戦略	13
Q3	組織構造	24
Q4	仕組み(プロセス)	20
Q5	仕組み(プログラム)	14
Q6	仕組み(人事)	19
Q7	仕組み(理事会)	19
Q8	スキル(階層別)	15
Q9	スキル(経営層)	17
Q10	人的資源	13
Q11	組織文化	16
		17.55

	参加前	参加後	スコア上昇値
Q1	30	53	23
Q2	21	34	13
Q3	27	51	24
Q4	22	42	20
Q5	22	36	14
Q6	16	35	19
Q7	19	38	19
Q8	23	38	15
Q9	17	34	17
Q10	21	34	13
Q11	24	40	16
平均	22.00	39.55	17.55

この結果から、「組織構造」(24)、「ミッション・ビジョン」(23)、「仕組み（プロセス)」(20）の 3 項目が、他の項目と比較して理解度スコアの上昇値が大きいことが分かった。これらの 3 項目は、集合研修時にワークシートを使って集中的に取り組んだ項目である。

次に、各質問項目について、横軸を「研修参加前のスコア」、縦軸を「スコア上昇値」とする散布図を作成すると、次のとおりとなる。



この散布図から、左上の象限にある「仕組み（人事)」と「仕組み（理事会)」は、研修前の理解度は比較的低いがスコア上昇値が大きかったことが分かる。この 2 つは、複数の団体がアクションプランに組み入れて改善しようとした項目である。

b) 参加者個人別

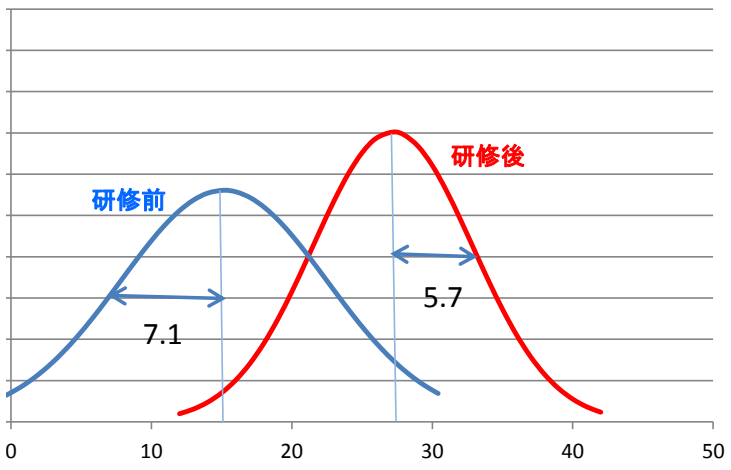
本プログラムの参加者個人別に研修参加前と研修参加後の理解度スコアおよび上昇値を表にすると次のとおりとなる。

参加者個人別の「理解度」

団体名	名前	参加前		参加後		上昇値	
		スコア	偏差値	スコア	偏差値	スコア	偏差値
日本キャンプ協会	A	18	54.0	22	40.9	4	36.6
日本キャンプ協会	B	10	42.8	24	44.4	14	53.2
日本キャンプ協会	C	2	31.6	12	23.3	10	46.6
太陽光発電所ネットワーク	D	13	47.0	30	54.9	17	58.2
太陽光発電所ネットワーク	E	6	37.2	29	53.2	23	68.2
ダイバーシティ工房	F	26	65.2	33	60.2	7	41.6
ダイバーシティ工房	G	9	41.4	30	54.9	21	64.9
ダイバーシティ工房	H	11	44.2	23	42.6	12	49.9
ダイバーシティ工房	I	25	63.8	32	58.5	7	41.6
日本スクールコーチ協会	J	19	55.4	25	46.2	6	39.9
日本スクールコーチ協会	K	6	37.2	25	46.2	19	61.6
日本スクールコーチ協会	L	17	52.6	35	63.7	18	59.9
チャリティーサンタ	M	19	55.4	28	51.4	9	44.9
チャリティーサンタ	N	21	58.2	34	62.0	13	51.6
日本キャリア・カウンセリング研究会	O	19	55.4	25	46.2	6	39.9
日本キャリア・カウンセリング研究会	P	21	58.2	28	51.4	7	41.6
	平均	15.1		27.2		12.1	
	標準偏差	7.1		5.7		6.0	

次に、研修参加前と研修参加後それぞれの理解度スコアの平均値と標準偏差を算出して分布図を作成すると次のとおりである。

個人別理解度の分布



この分布図から、2 つのことが読み取れる。 1 つは、研修前の平均値 15.1 より研修参加後の平均値 27.2 の方が大きいこと。もう 1 つは、研修参加前の標準偏差 7.1 より研修参加後の標準偏差 5.7 の方が小さいことである。理解度の平均値が上昇し、かつ、理解度のバラつきを表す標準偏差が小さくなっていることから、本プログラムへの参加によって、理解度が上昇し、かつ、参加者の理解を標準化することができたといえる。

また、研修参加前と研修参加後の理解度スコアについて、有意確率を 1%として t 検定を行った結果、$P<0.01$ であることから、上記に述べたとおり、研修前の理解度より研修後の理解度の方が高いことは統計的にも検証することができた。

c）参加者団体別

本プログラムの参加団体別に、理解度スコアの平均（当該団体の参加者全員のスコアを合計し、参加者数で割った数値）を求めると次のとおりである。

団体別「理解度」の平均スコア

団体名	参加前 平均	参加後 平均	上昇値 平均
日本キャンプ協会	10.0	19.3	9.3
太陽光発電所ネットワーク	9.5	29.5	20.0
ダイバーシティ工房	17.8	29.5	11.8
日本スクールコーチ協会	14.0	28.3	14.3
チャリティーサンタ	20.0	31.0	11.0
日本キャリア・カウンセリング研究会	20.0	26.5	6.5

この結果、研修参加前と研修参加後のスコア上昇値を比較すると、太陽光発電所ネットワーク（20.0）が最も大きく、日本キャリア・カウンセリング研究会（6.5）が最も小さいことが分かった。

3 実践度

1) アンケート概要

本プログラムの実践度について、すべてのプログラム終了後に参加者に対するアンケートを実施する方法で調査を行った。

アンケート概要

実施時期： 2016 年 2 月 2 日（火）

対　　象： 受講者

回 答 数： 16 名

質問事項：　下記の 11 項目について、研修前と研修後において、5 段階の評価指標（実行したことがない／必要なときのみ最低限実行した／ときどき実行した／日常的にいつも実行した／困難なケースでも実行した）のうち、どの段階にあたるかを回答することで実践度を評価した。

Q1**「ミッション・ビジョン」**

ミッション・ビジョンをどのように言語化し、共有しているか

Q2**「事業戦略」**

事業戦略を作成し、実行しているか

Q3**「組織構造」**

組織図を作り、メンバーの役割をどの様に明確化しているか

Q4**「仕組み(プロセス)」**

組織の意思決定をするために、会議体系を作っているか

Q5**「仕組み(プログラム)」**

組織の目標達成のために、取組んでいる事業の全体像を俯瞰して、成果指標を作っているか

Q6**「仕組み(人事)」**

組織の目標達成のために人材の採用・育成・評価等を仕組化しているか

Q7**「仕組み（理事会）」**

理事会の役割設定を明確にしているか

Q8**「スキル（階層別）」**

組織を構成するマネージャーやスタッフなど、役割に応じて人を配置しているか

Q9**「スキル（経営層）」**

組織の経営層（理事長、理事、事務局長等）は、適したスキルを持っている人を配置しているか

Q10**「人的資源」**

人材（マネージャー、スタッフ、ボランティア）を確保しているか

Q11**「組織文化」**

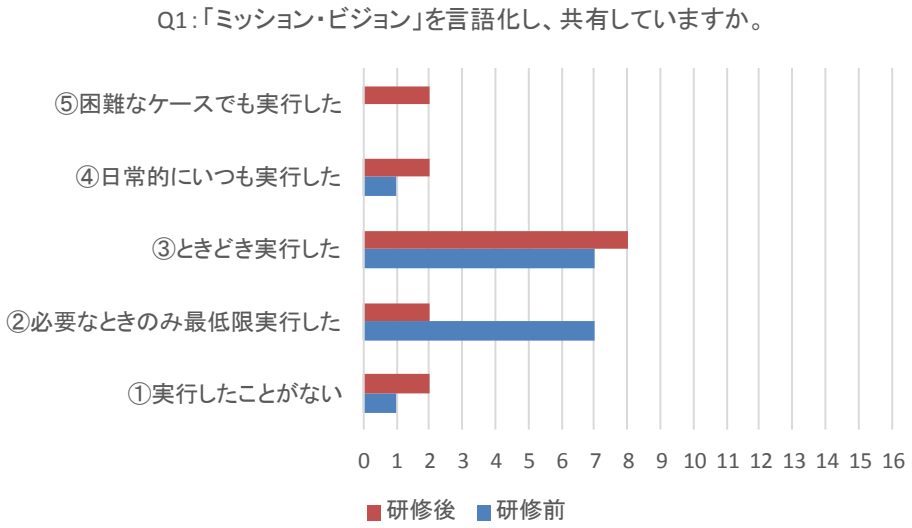
組織の中でビジョン・ミッションを共有し、行動指針として浸透させているか

2) **アンケート結果**

質問項目別のアンケート結果は次のとおりである。

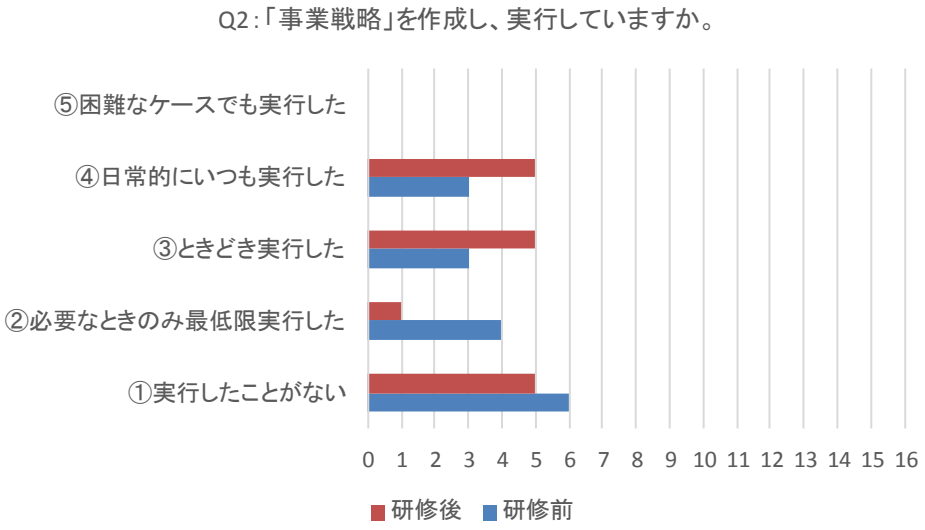
① Q1**「ミッション・ビジョン」**

研修参加前は「②必要なときのみ最低限実行した」（7 名）と「③ときどき実行した」（7 名）が最頻値である。研修参加後は「③ときどき実行した」（8 名）が最頻値となり、かつ、「④日常的にいつも実行した」（2 名）と「⑤困難なケースでも実行した」（2 名）と回答した人数が研修参加前よりも増えている。



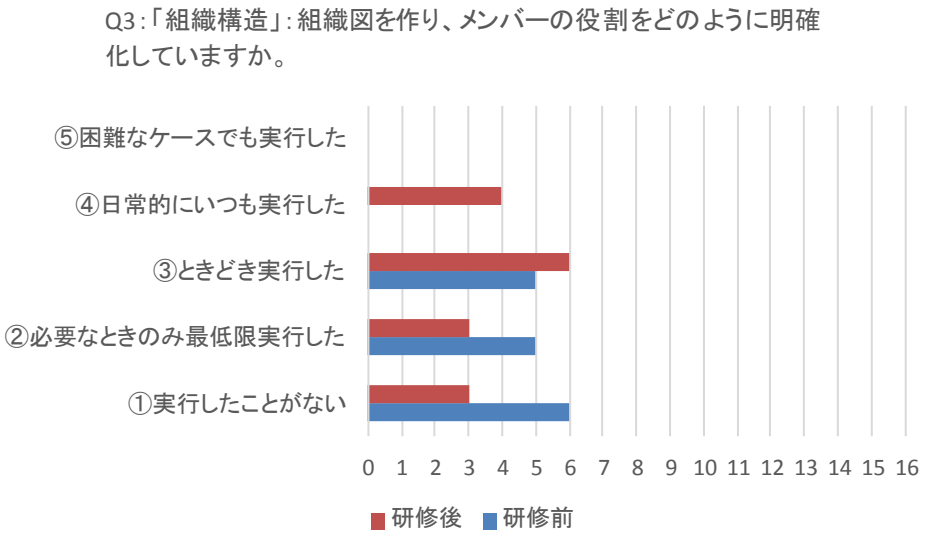
② Q2**「事業戦略」**

研修参加前は「①実行したことがない」（6 名）が最頻値である。研修参加後は「①実行したことがない」（5 名）に加えて「③ときどき実行した」（5 名）と「④日常的にいつも実行した」（5 名）が最頻値となった。



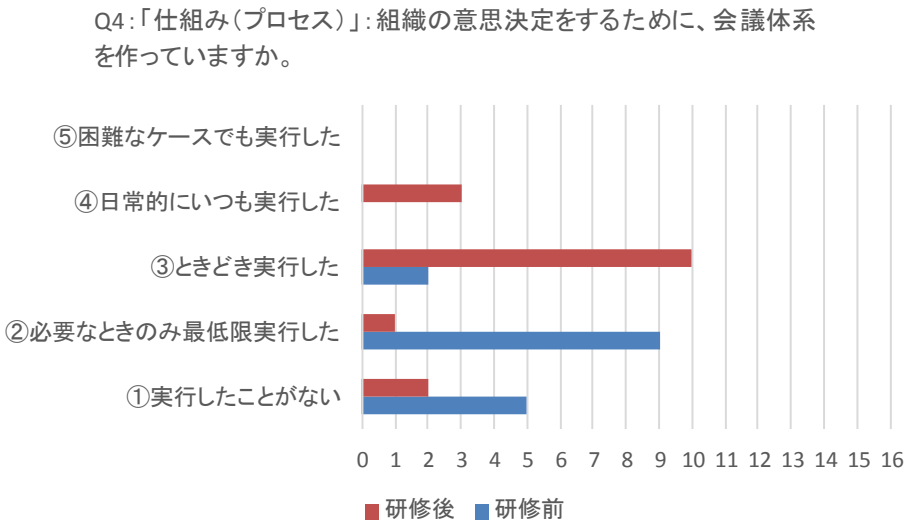
③ Q3「組織構造」

研修参加前は「①実行したことがない」（6 名）が最頻値である。研修参加後は「③ときどき実行した」（6 名）が最頻値となった。



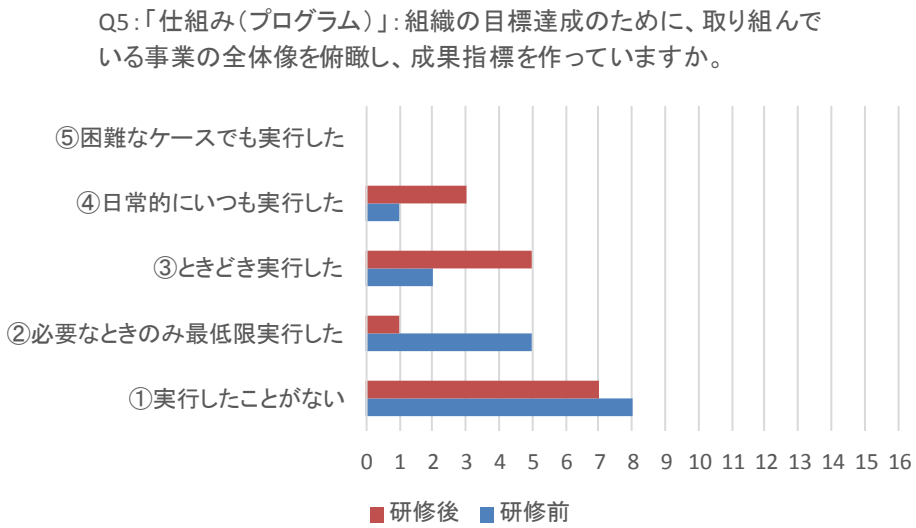
④ Q4「仕組み(プロセス)」

研修参加前は「②必要なときのみ最低限実行した」（9 名）が最頻値である。研修参加後は「③ときどき実行した」（10 名）が最頻値となった。



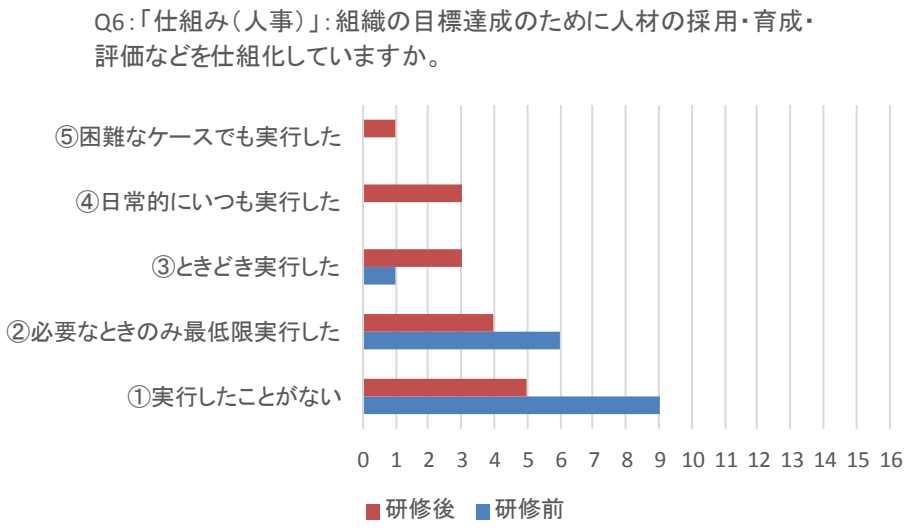
⑤ Q5「仕組み(プログラム)」

研修参加前は「①実行したことがない」（8 名）が最頻値である。研修参加後も「①実行したことがない」（7 名）が最頻値であるが人数は減少した。



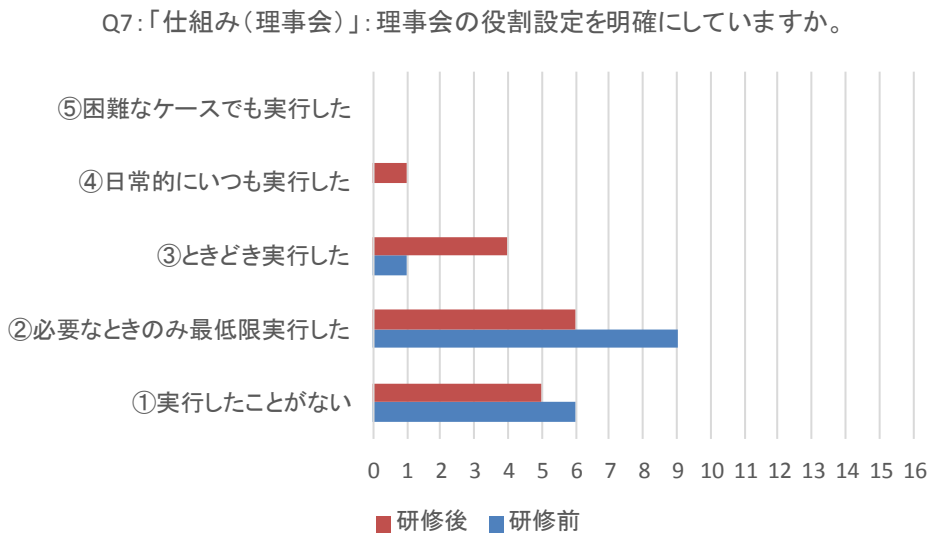
⑥ Q6「仕組み(人事)」

研修参加前は「①実行したことがない」（9 名）が最頻値である。研修参加後も「①実行したことがない」（5 名）が最頻値であるが人数は減少した。



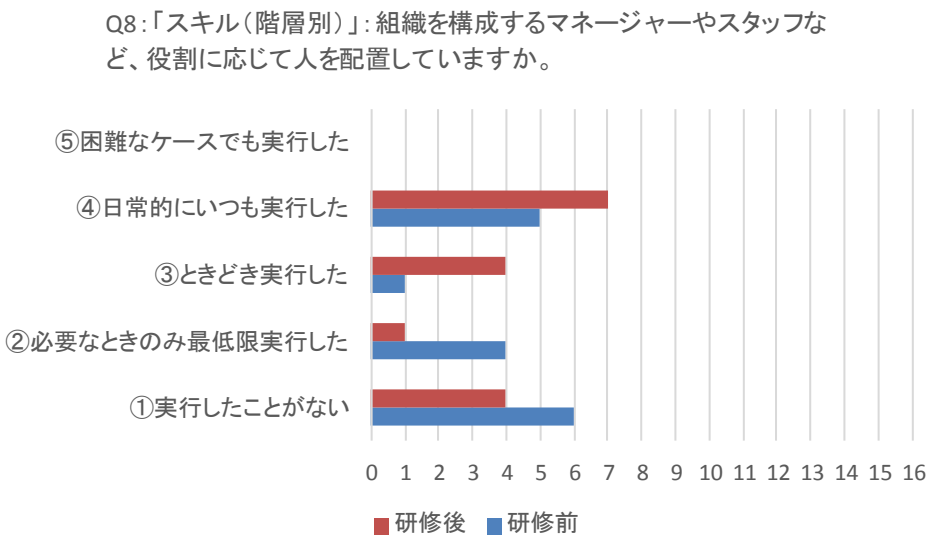
⑦ Q7「仕組み（理事会）」

研修参加前は「②必要なときのみ最低限実行した」（9 名）が最頻値である。研修参加後も「②必要なときのみ最低限実行した」（6 名）が最頻値であるが人数は減少した。



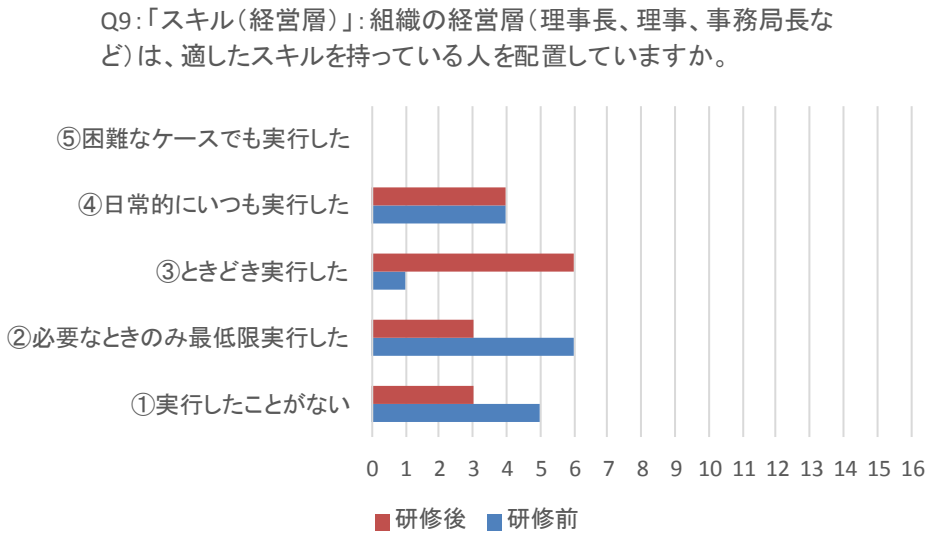
⑧ Q8「スキル（階層別）」

研修参加前は「①実行したことがない」（6 名）が最頻値である。研修参加後は「④日常的にいつも実行した」（7 名）が最頻値である。



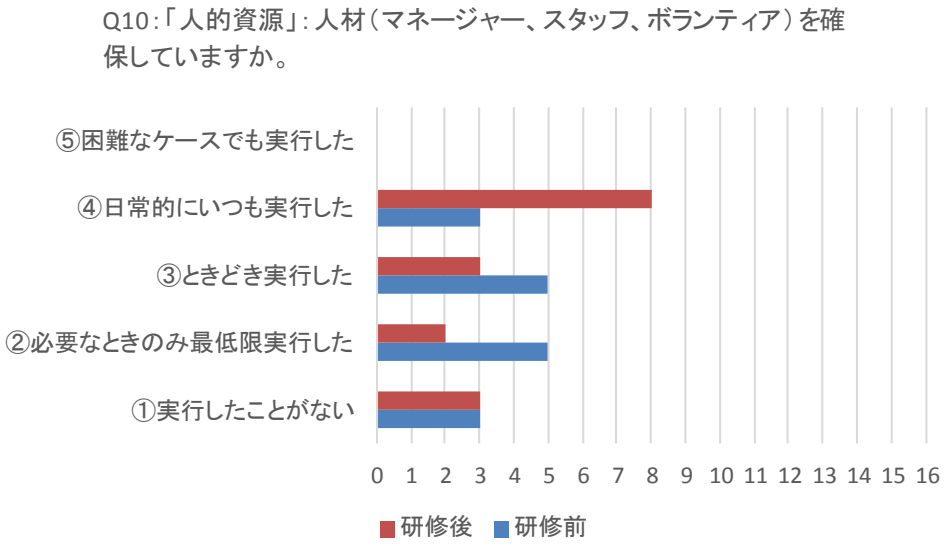
⑨ Q9「スキル（経営層）」

研修参加前は「②必要なときのみ最低限実行した」（6 名）が最頻値である。研修参加後は「③ときどき実行した」（6 名）が最頻値である。



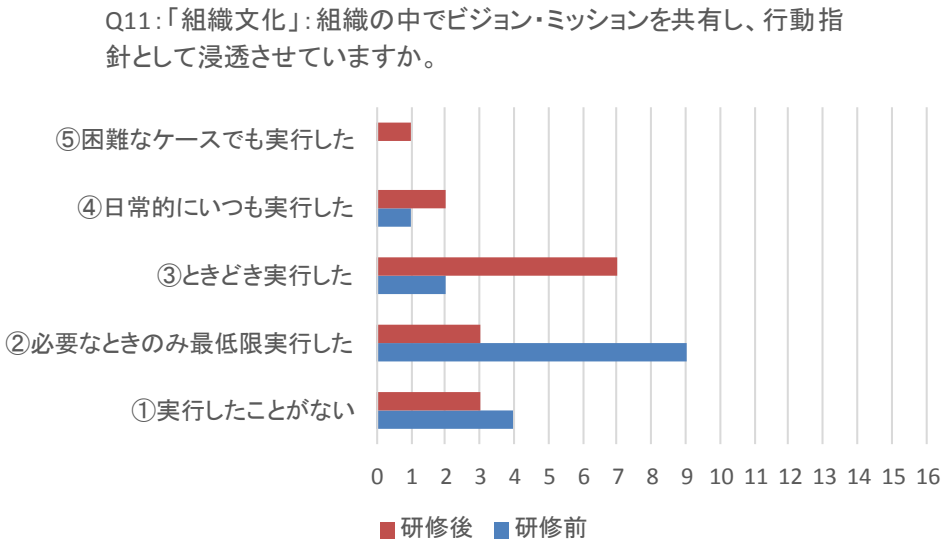
⑩ Q10「人的資源」

研修参加前は「②必要なときのみ最低限実行した」（5 名）と「③ときどき実行した」（5 名）が最頻値である。研修参加後は「④日常的にいつも実行した」（8 名）が最頻値である。



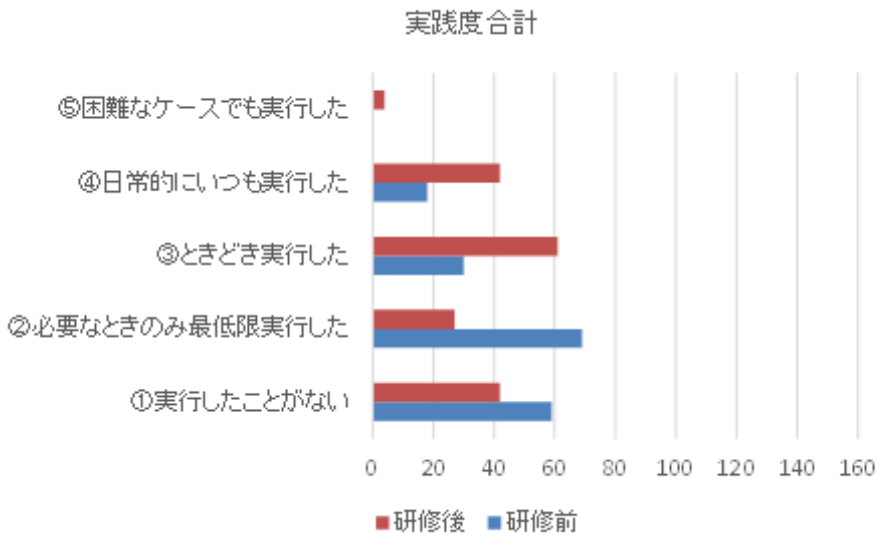
⑪ Q11**「組織文化」**

研修参加前は「②必要なときのみ最低限実行した」(9 名)が最頻値である。研修参加後は「③ときどき実行した」(7 名)が最頻値である。



3.3 分 析

全 11 項目について、研修参加前と研修参加後それぞれの回答数を合計してグラフと作成すると、次のとおりである。



このグラフから、研修参加前は「②必要なときのみ最低限実行した」と「①実行したことがない」と回答した者が多い一方、研修参加後は「③ときどき実行した」と「④日常的にいつも実行した」と回答した者が多いことが分かる。

また、研修参加前と研修参加後の実践度スコアについて、有意確率を 1%として t 検定を行った結果、$P<0.01$ であることから、研修前の実践度より研修後の実践度の方が高いことは統計的にも検証することができた。

4. 達成度

1) アンケート概要

本プログラムの達成度について、すべてのプログラム終了後に参加者に対するアンケートを実施する方法で調査を行った。

アンケート概要	
実施時期：	2016 年 2 月 2 日（火）
対　　象：	受講者
回 答 数：	16 名
質問事項：	下記の 11 項目について、研修前と研修後において、8 段階の評価指標（効果がなかった／効果があった／（本人が）同じ方法であれば効果を再現することができる／（本人が）別の方法でも効果を再現することができる／（組織として）効果を出すプロセスをマニュアル化している／マニュアル化で他のメンバーが習得する仕組みがある／メンバーがマニュアルをどの程度理解しているか、評価する仕組みがある／マニュアルを定期的に見直し、改善する仕組みがある）のうち、どの段階にあたるかを回答することで達成度を評価し

た。

Q1「ミッション・ビジョン」

ミッション・ビジョンをどのように言語化し、共有しているか

Q2「事業戦略」

事業戦略を作成し、実行しているか

Q3「組織構造」

組織図を作り、メンバーの役割をどの様に明確化しているか

Q4「仕組み(プロセス)」

組織の意思決定をするために、会議体系を作っているか

Q5「仕組み(プログラム)」

組織の目標達成のために、取組んでいる事業の全体像を俯瞰して、成果指標を作っているか

Q6「仕組み(人事)」

組織の目標達成のために人材の採用・育成・評価等を仕組化しているか

Q7「仕組み（理事会）」

理事会の役割設定を明確にしているか

Q8「スキル（階層別）」

組織を構成するマネージャーやスタッフなど、役割に応じて人を配置しているか

Q9「スキル（経営層）」

組織の経営層（理事長、理事、事務局長等）は、適したスキルを持っている人を配置しているか

Q10「人的資源」

人材（マネージャー、スタッフ、ボランティア）を確保しているか

Q11「組織文化」

組織の中で、ビジョン・ミッションを共有し、行動指針として浸透

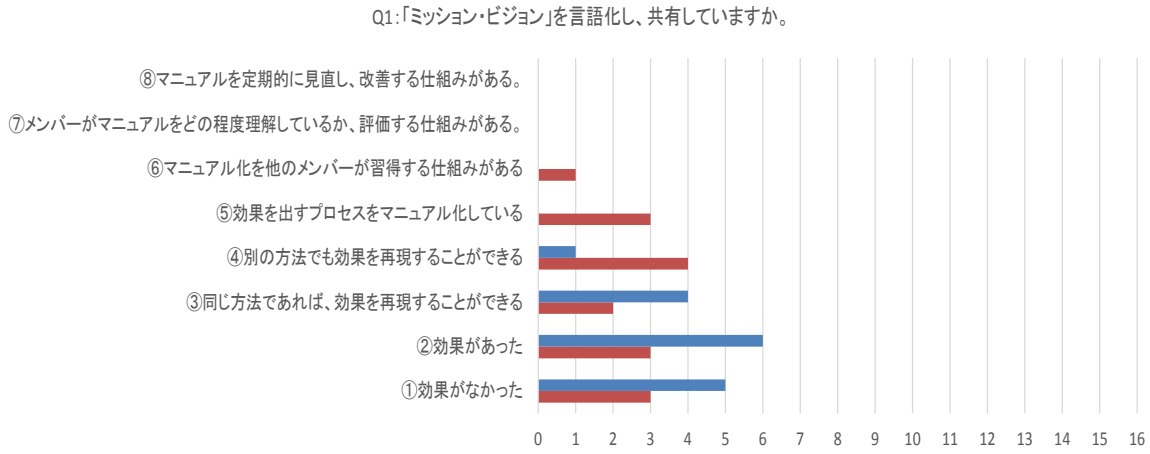
させているか

2) アンケート結果

質問項目別のアンケート結果は次のとおりである。

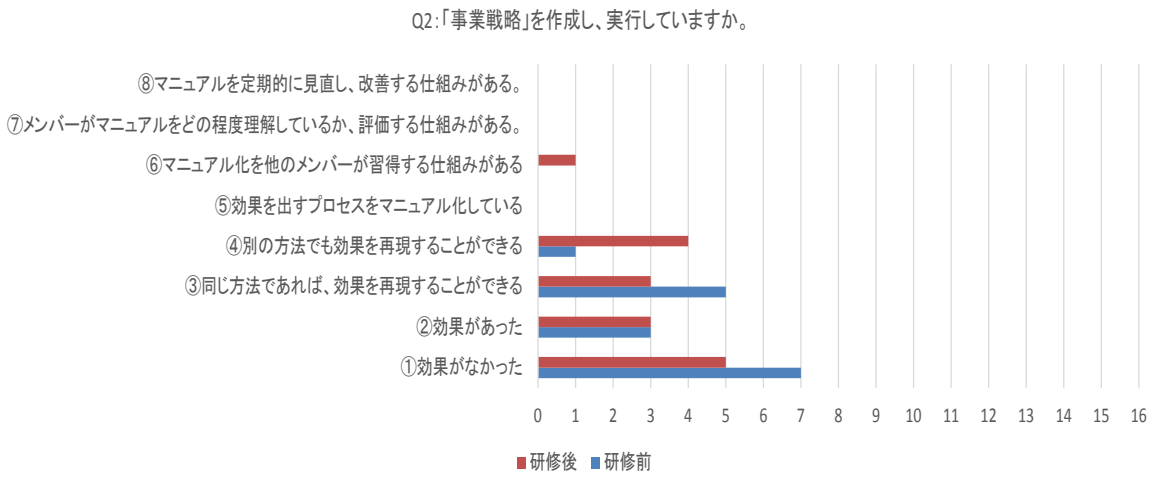
① Q1「ミッション・ビジョン」

研修参加前は「②効果があった」（6 名）が最頻値である。研修参加後は「④別の方法でも効果を再現することができる」（4 名）が最頻値である。



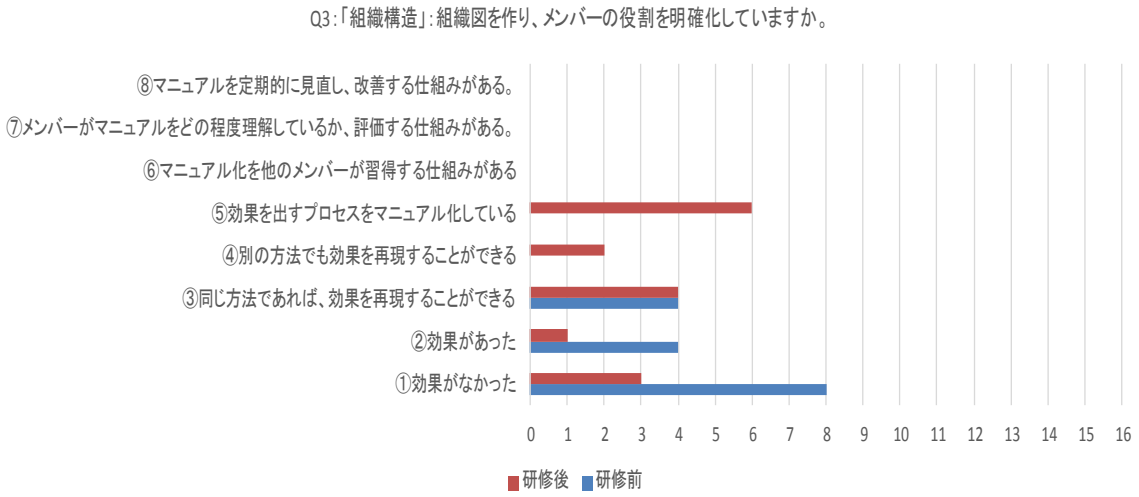
② Q2「事業戦略」

研修参加前は「①効果がなかった」（7 名）が最頻値である。研修参加後も「①効果がなかった」（5 名）が最頻値であるが人数は減少し、「④別の方法でも効果を再現することができる」（4 名）が増えた。



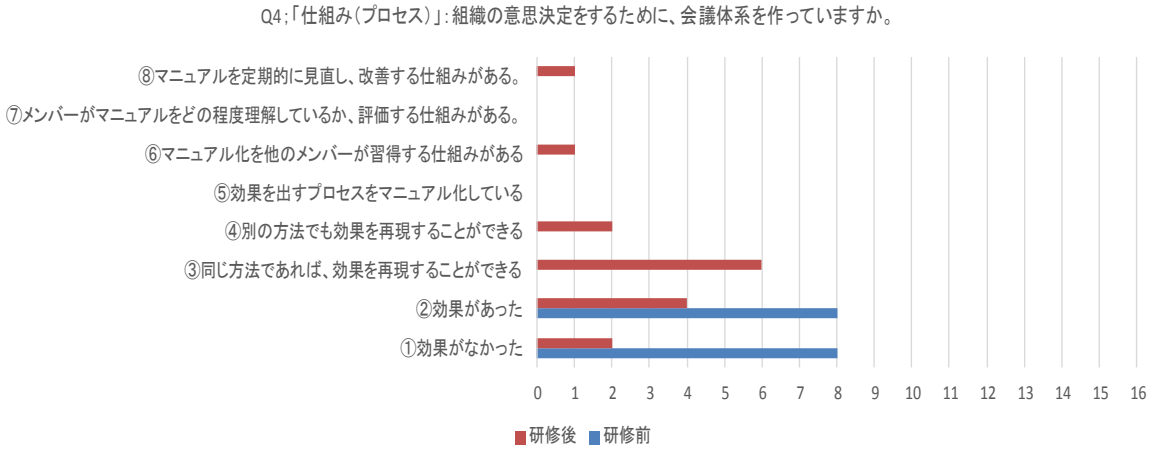
③ Q3「組織構造」

研修参加前は「①効果がなかった」（8 名）が最頻値である。研修参加後は「⑤効果を出すプロセスをマニュアル化している」（6 名）が最頻値となった。



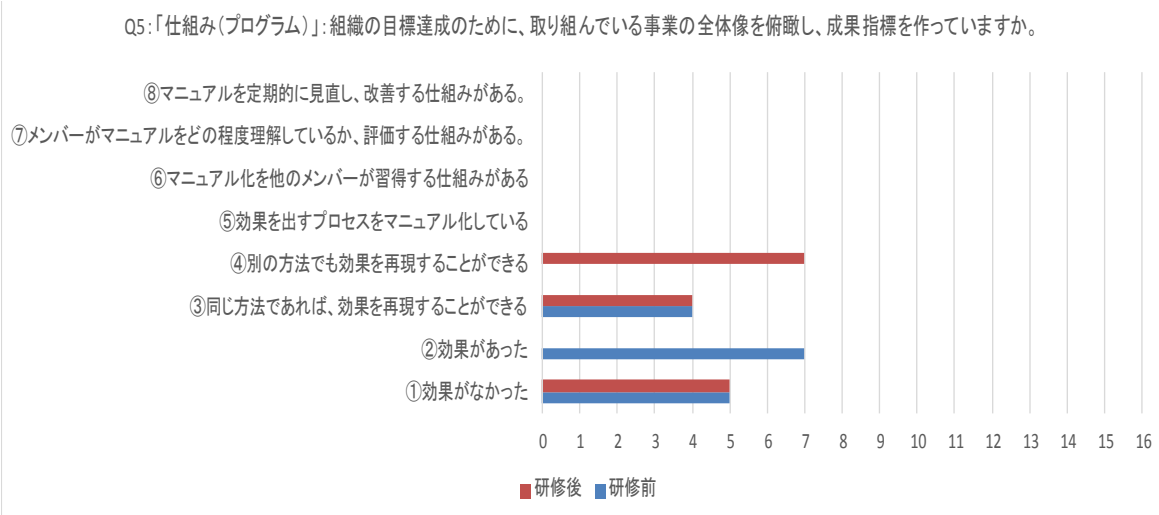
④ Q4「仕組み(プロセス)」

研修参加前は「①効果がなかった」と「②効果があった」（8 名）が最頻値である。研修参加後は「③同じ方法であれば効果を再現することができる」（6 名）が最頻値となった。



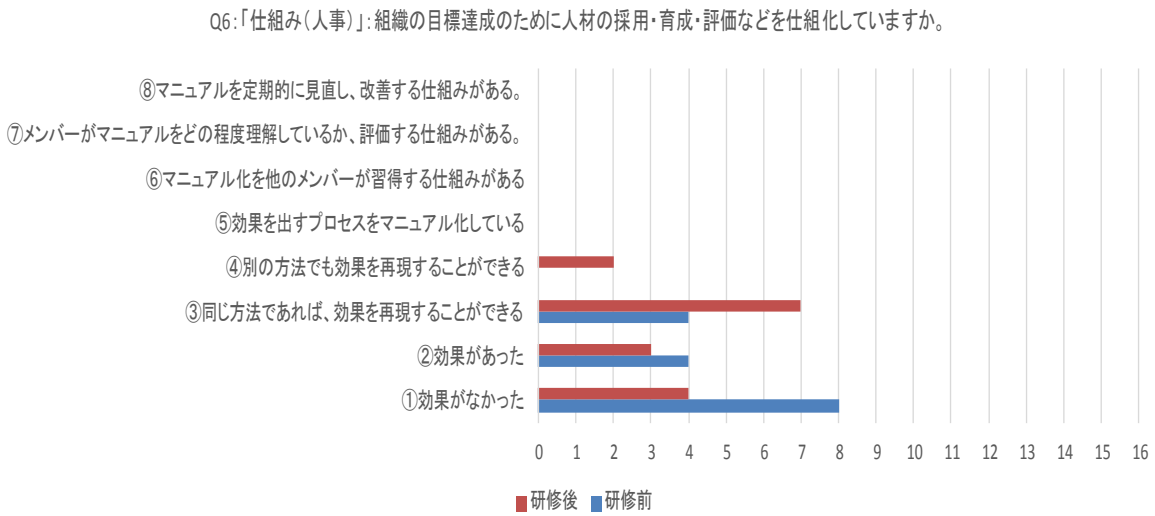
⑤ Q5「仕組み(プログラム)」

研修参加前は「②効果があった」（7 名）が最頻値である。研修参加後は「④別の方法でも効果を再現することができる」（7 名）が最頻値となった。



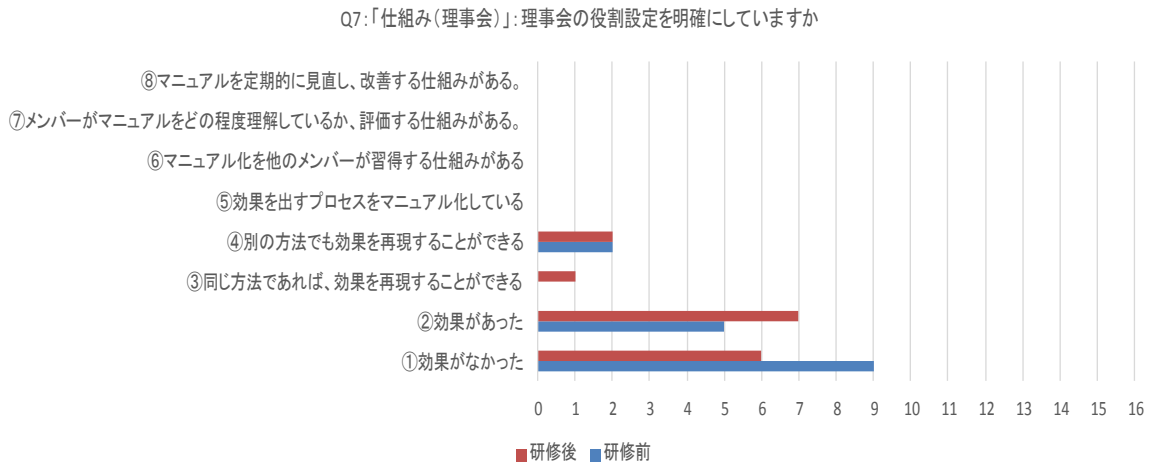
⑥ Q6「仕組み(人事)」

研修参加前は「①効果がなかった」(8 名) が最頻値である。研修参加後は「③同じ方法であれば、効果を再現することができる」(7 名) が最頻値となった。



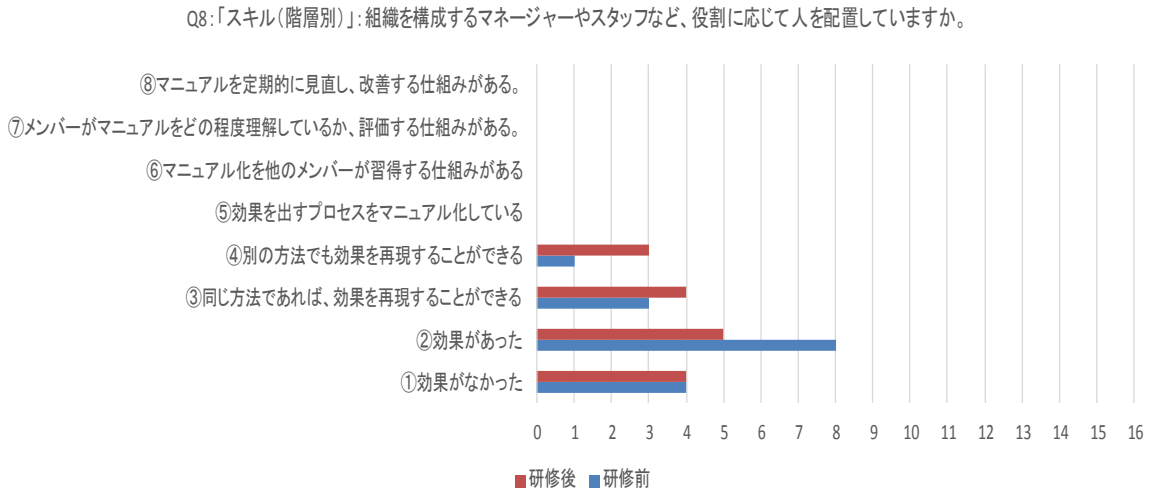
⑦ Q7「仕組み(理事会)」

研修参加前は「①効果がなかった」(9 名) が最頻値である。研修参加後は「②効果があった」(7 名) が最頻値となった。



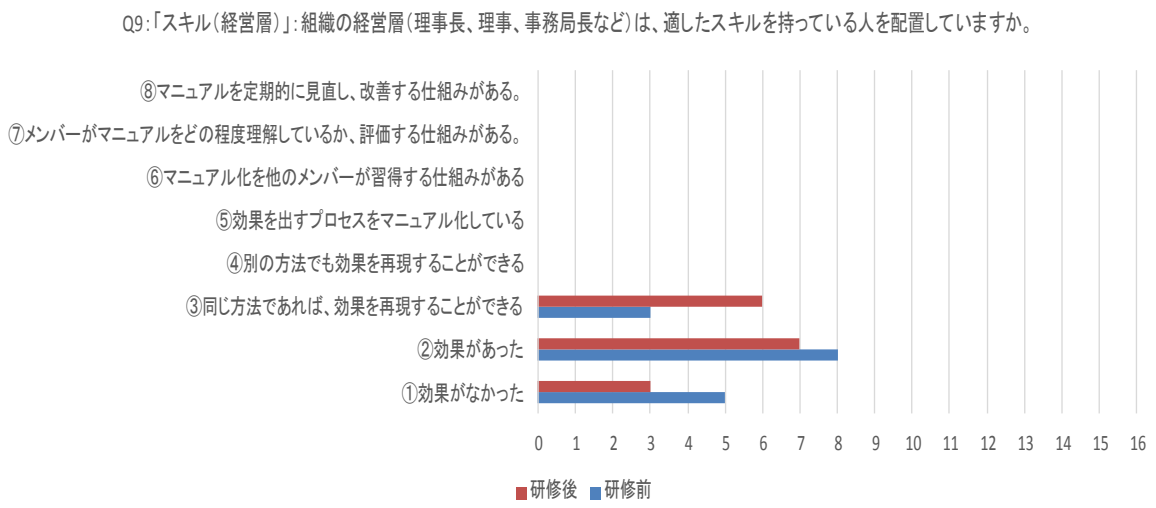
⑧ Q8「スキル（階層別）」

研修参加前は「②効果があった」（8 名）が最頻値である。研修参加後も「②効果があった」（5 名）が最頻値であるが、人数は減少し、その分「④別の方法でも効果を再現することができる」（3 名）と回答した人数が増加している。



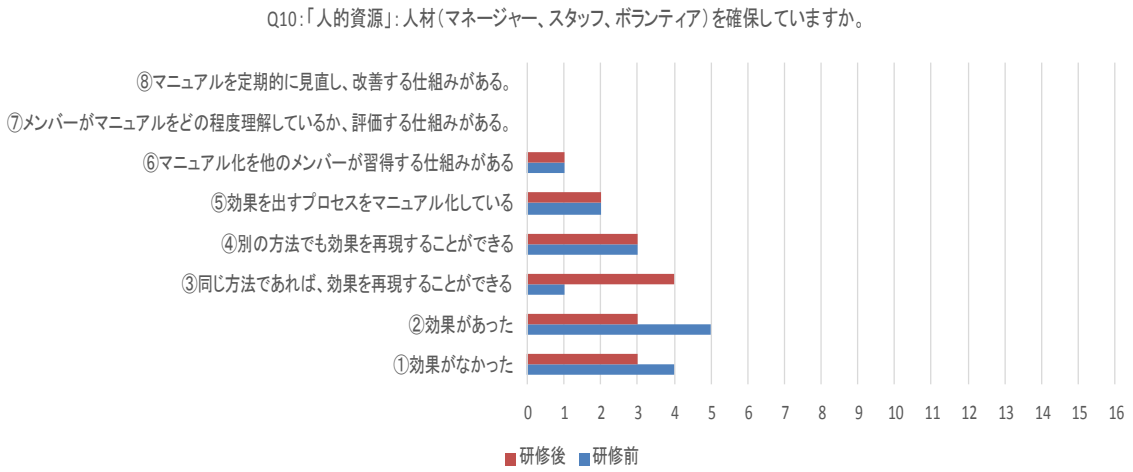
⑨ Q9「スキル（経営層）」

研修参加前は「②効果があった」（8 名）が最頻値である。研修参加後も「②効果があった」（7 名）が最頻値であるが、人数は減少し、「③同じ方法であれば、効果を再現することができる」（6 名）と回答した人数が増加している。



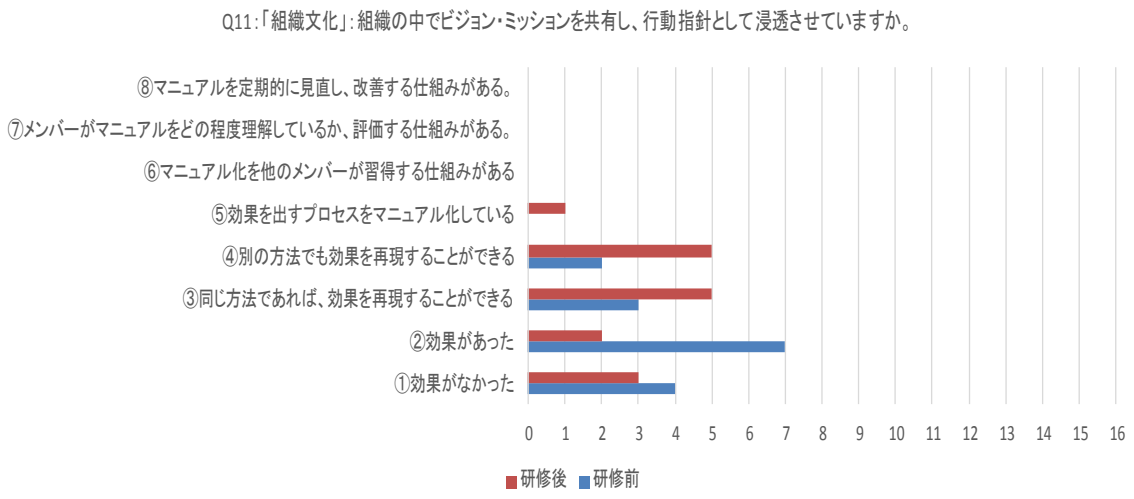
⑩ Q10**「人的資源」**

研修参加前は「②効果があった」（5 名）が最頻値である。研修参加後は「③同じ方法であれば、効果を再現することができる」（4 名）が最頻値である。



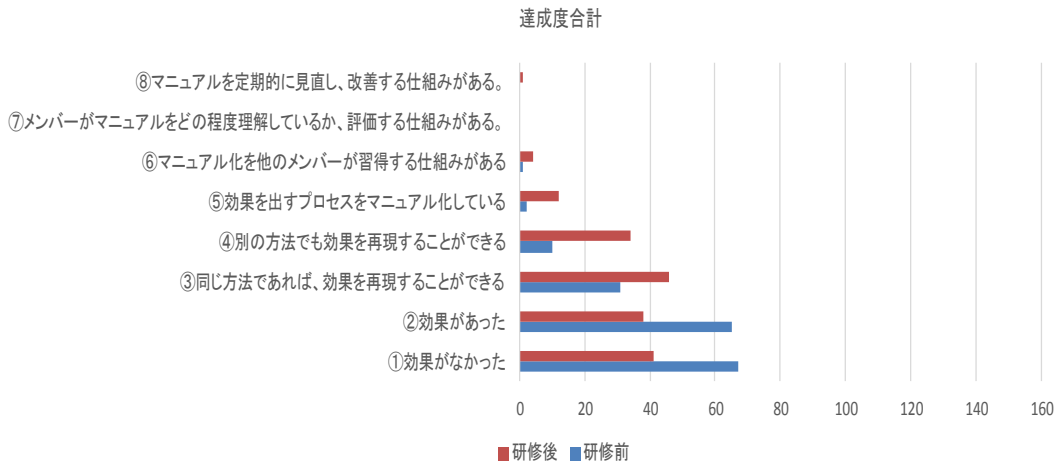
⑪ Q11**「組織文化」**

研修参加前は「②効果があった」（7 名）が最頻値である。研修参加後は「③同じ方法であれば、効果を再現することができる」（5 名）と「④別の方法でも効果を再現することができる」（5 名）が最頻値となった。



3）分　析

全 11 項目について、研修参加前と研修参加後それぞれの回答数を合計してグラフと作成すると、次のとおりである。



このグラフから、研修参加前は「①効果がなかった」と「②効果があった」と回答した者が多い一方、研修参加後は「③同じ方法であれば、効果を再現する事ができる」と回答した者が多いことが分かる。

また、研修参加前と研修参加後の達成度スコアについて、有意確率を 1%として t 検定を行った結果、$P<0.01$ であることから、研修前の達成度より研修後の達成度の方が高いことは統計的にも検証することができた。

5.考　察

1)「満足度」に関する考察

本アンケートによる結果では、全体的に満足度は非常に高かった。ただ、「ワークシート」「伴走内容」「伴走者」については、一部の参加者から高くない評価を得たため、これら３つの項目の満足度をさらに高める方法について考察する。

a) ワークシートの満足度を高める方法

「④ワークシートの満足度」が低かった理由について、満足度を「ふつう」と回答した者の自由記入欄を見ると、「A3 サイズは大きい」、「自団体に当てはめて書くのが難しかった」というコメントがあった。このことから、ワークシートの満足度評価には、形式そのものに対する満足度と、受講者自身が記入できたかという満足度の 2 つの評価軸があることが分かった。

この結果から、ワークシートに対する満足度を上げるためには、次の 2 つの方法があると考える。1 つは、集合研修時は模造紙でワークを行い、ワークシートは A3 用紙に印刷したものではなく、データで渡すことで、形式に関する問題を解決することができる。もう 1 つは、集合研修時に団体でワークシートを使って話し合う時間を十分にとり、個人の理解度やスキルの不足をチームの力で補うことで、記入の難しさという問題を解決することができる。

b) 伴走内容と伴走者への満足度を高める方法

「⑤伴走支援内容の満足度」、「⑥伴走者の満足度」が低かった理由について、満足度を「ふつう」と回答した者の自由記入欄のコメントと集合研修および伴走支援の様子から、次の２点が理由であると考える。

1 つは、当該参加者が対話により結論を見出すワークショップ形式の研修にあまり慣れていないこと。もう１つは、当該参加者の伴走支援への期待がずれていることである。具体的には、本プログラムでは伴走支援者の役割を参加者の意見を引き出すファシリテーターと位置付けていたが、当該参加者は会議を仕切ってくれる存在、解決策を提示してくれる存在と考えていたことがうかがえる。

この結果から、伴走内容と伴走者への満足度を上げるためには、次の 2 つの方法があると考える。1 つは、伴走者が集合研修や伴走支援時に参加者の主体的な意見を引き出す問いかけ力（ファシリテーションスキル）を高めること。もう 1 つは、プログラムの開始時に参加者に対して伴走支援の定義や伴走者の役割をより明確に伝えることで、参加者の期待値調整を図ることである。

2)「理解度」・「実践度」・「達成度」に関する考察

a) 分析方法

本アンケートの結果について、「理解度」・「実践度」・「達成度」の関係性を見るために、各項目をスコア換算した値の相関分析を行った。各変数間の相関係数は次のとおりである。

アンケート結果の相関係数

	理解度（前）	理解度（後）	理解度UP	アクションプラン
理解度（前）	1.00			
理解度（後）	0.52	1.00		
理解度UP	−0.53	0.45	1.00	
アクションプラン	0.13	0.27	0.13	1.00
実践度（前）	0.23	0.10	−0.13	−0.21
実践度（後）	0.04	0.23	0.19	0.06
実践度UP	−0.17	0.19	0.37	0.29
達成度（前）	0.13	0.09	−0.05	−0.25
達成度（後）	0.18	0.24	0.04	−0.01
達成度UP	0.09	0.19	0.09	0.19

	実践度（前）	実践度（後）	実践度UP	達成度（前）	達成度（後）	達成度UP
理解度（前）						
理解度（後）						
理解度UP						
アクションプラン						
実践度（前）	1.00					
実践度（後）	0.63	1.00				
実践度UP	−0.20	0.63	1.00			
達成度（前）	0.66	0.42	−0.13	1.00		
達成度（後）	0.41	0.65	0.41	0.48	1.00	
達成度UP	−0.07	0.39	0.56	−0.26	0.72	1.00

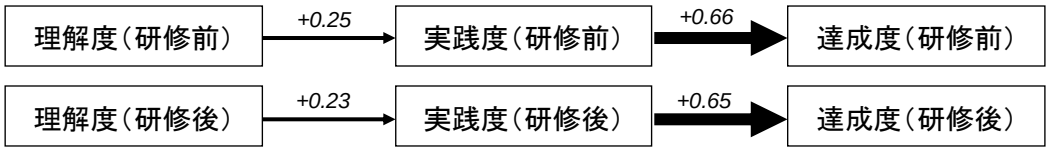
＜変数の定義＞

理解度　前）	研修参加前の理解度スコア
理解度　後）	研修参加後の理解度スコア
理解度 UP	研修参加前と研修参加後の理解度スコアの差
アクションプラン	アクションプランの有無
実践度　前）	研修参加前の実践度スコア
実践度　後）	研修参加後の実践度スコア
実践度 UP	研修参加前と研修参加後の実践度スコアの差
達成度　前）	研修参加前の実践度スコア
達成度　後）	研修参加後の実践度スコア
達成度 UP	研修参加前と研修参加後の実践度スコアの差

b)「理解度」・「実践度」・「達成度」の関係

上記の相関係数について、研修参加前と研修参加後のそれぞれのスコアについて、相関関係を図示すると次のとおりとなる。なお、矢印の太さは関係性の強さを表している。

「理解度」・「実践度」・「達成度」の関係



この図から、次の 2 つのことがいえる。

①「理解度」が上がると「実践度」が上がるという関係性がある。

理解度と実践度の相関係数について、研修参加前は 0.25、研修参加後は 0.23 であり、いずれも相関関係があるといえる。

②「実践度」が上がると「達成度」が上がるという関係性がある。

実践度と達成度の相関係数について、研修参加前は 0.66、研修参加後は 0.65 であり、いずれも強い相関関係があるといえる。

したがって、研修参加者の「理解度」を高めることにより、「実践度」が上がり、かつ、「達成度」も上がると考えることができる。

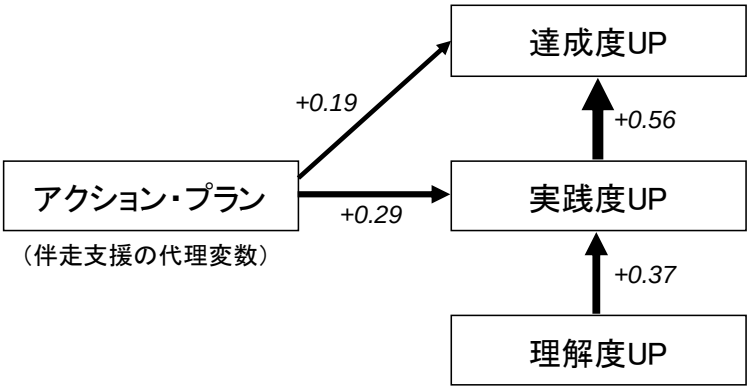
c) 伴走支援と「理解度」・「実践度」・「達成度」の関係

次に、研修の中でもとくに伴走支援が「理解度」・「実践度」・「達成度」にどのような影響を及ぼすかについて考察する。

伴走支援では、主に集合研修で使用したワークシートの記入を通じてアクションプランの作成を行ったことから、ここではアクションプランがあることを伴走支援が行われたことを表す代理変数として使用する。また、伴走支援が「理解度」、「実践度」、「達成度」に対して影響を及ぼしたかどうかを見る上では、研修参加前と研修参加後で各項目のスコアに変化があったかどうかが重要であることから、「理解度 UP」、「実践度 UP」、「達成度 UP」の変数を使用する。

アクションプランの有無と「理解度 UP」・「実践度 UP」・「達成度 UP」の関係性をモデル図で表すと次のとおりとなる。

アクションプランの有無と「理解度 UP」・「実践度 UP」・「達成度 UP」の関係



この図から、次の 3 つのことがいえる。

①「理解度 UP」の度合いが大きいほど「実践度 UP」の度合いも大きい。
理解度 UP と実践度 UP の相関係数は 0.37 であり、相関関係があるといえる。
②「実践度 UP」の度合いが大きいほど「達成度 UP」の度合いも大きい。
実践度 UP と達成度 UP の相関係数は 0.56 であり、強い相関関係があるといえる。
③「アクションプラン」がある方が「実践度 UP」および「達成度 UP」の度合いが大きい。
アクションプランの有無について、実践度 UP の相関係数は 0.29 であり、達成度 UP の相関係数は 0.19 であることから、相関関係があるといえる。

以上の結果からかんがみて、伴走支援を行うことは「実践度 UP」と「達成度 UP」につながると考えることができる。

VII. まとめ

1 研修の成果

本研修の成果について、各団体の取り組み、及び、研修企画・運営の視点から考察する。

1) 各団体の取り組みの成果

本研修では、6 団体が以下の表で示す課題についてアクションプラン（行動計画）で取り組んだ。今回分析の対象とする 5 つの課題は、a) ビジョン、b)事業戦略、c) 組織構造、d) 仕組み（人事）、e) 仕組み（理事会）である。

なお、仕組み（プロセス）に関しては、2 団体がアクションプランの項目として挙げていたが、行動まで進まなかったため分析から割愛する。

	ビジョン	事業戦略	組織構造	仕組み：プロセス	仕組み：プログラム	仕組み：人事	仕組み：理事会	スキル：階層別	スキル：経営層	人的資源	組織文化
日本キャンプ協会	○						○				
太陽光発電所ネットワーク			○			○					
ダイバーシティ工房		○	○			○					
日本スクールコーチ協会	○		○	○		○					
チャリティーサンタ			○			○					
日本キャリアカウンセリング研究会		○	○	○			○				
	2	2	5	2	0	4	2	0	0	0	0

各団体が、それぞれの課題に対して取り組んだ内容や成果について、伴走支援の内容や観察結果、参加者のコメントを参考に考察する。

a)ビジョン

ビジョンに関しては、日本キャンプ協会と日本スクールコーチ協会の 2 団体が取り組んだ。

ここでは、日本キャンプ協会がアクションプラン（行動計画）として取り組んだ「ビジョン・ミーティング」を例として挙げる。

日本キャンプ協会は、創立 50 周年の節目を迎える 2016 年に、51 年目以降に開始する新たな事業についてのビジョンを示すために、新ビジョンの策定に関するアクションプラン（行動計画）を作成し、実行した。これは、現状分析を行った結果、減少傾向にある会員事業の維持や増加をさせるためには、既存事業に加え、新たな事業のビジョンを示す必要があるということが明確になったからである。

当初、本団体では、理事会主催でワークやディスカッションを通じてビジョンを具体化していく「ビジョン・ミーティング（以下、VM）」の実施を計画していた。しかし VM 開催に対する理事会の同意が得られなかったため、事務局主催で理事の有志を集めての VM を 2 回実施すること

となった。1 回目の時は一部の理事からの反発も見られたが、実施していくうちに理解がひろがり、2 回目の VM には会長も参加した。その結果、次回の理事会でこのテーマで議論を行い、終了後にはタスクチームを構成して総会に向けた具体的な事業計画の作成に取り組むことを、会長が同意する結果になった。

このように成果を上げることができた理由として、次の 2 点が考えられる。

1 点目は、伴走支援者が問題の整理や提案方法をファシリテーションしながら、課題に対して、具体的な解決案やアイデアを示し続けた事である。例えば、既存事業を重視する理事達の抵抗感を和らげるために、「既存事業に加えて、新規事業のビジョンを作る」などの方向性を示すことで衝突を避けるといった手法についてアドバイスし、その進め方についても支援を行った。

2 点目は、このプログラムを通じて、参加メンバー内でゴールイメージの共有がなされ、一体感や推進力が生まれた事である。それは最終発表会では、事務局長ではなく、事務局スタッフが主体的に発表していたことからもうかがうことができる。

b) 事業戦略

事業戦略に関しては、ダイバーシティ工房、日本キャリア・カウンセリング研究会の 2 団体が取り組んだ。

ここでは、ダイバーシティ工房がアクションプラン（行動計画）の 1 つとして取り組んだ「ビジョン、ミッションと各事業のアクションのつながりを明確にする」を例として挙げる。

この取り組みは、現状分析を通じて、代表の判断を仰いでいる現状から中間管理職が自ら判断できるようになるためには、まず自分たちが責任を負っている部署とビジョン・ミッションとのつながりを理解することが必要であると考えたからである。

しかし、アクションプラン（行動計画）を実行する過程で、なぜその課題に取り組んでいるのかが不明確な状態になり、そのことによってアクションプランに取り組むモチベーションが低下している参加者も出てきた。

そのため、本プログラムで取り組む「マネージャー層の育成」を進めるための課題について、伴走支援者がファシリテーションし、代表も交えて議論を行った。その結果、どの部署（教室、事務局）で相談すべき案件かということが明確になった。また、代表に何でも相談してしまう背景として、各マネージャーが自らの責任範囲について納得感をもって理解できていないという根本的な課題があることが議論の中で明らかになった。

「マネージャー／管理者の役割とは何か、どのように捉えて日々仕事をしているか」、という問いかけに対して、各人が考え抜いて自分なりの答えを導き出すことになった。その結果、団体内での自分の責任について、ミッション・ビジョンと結びつけて理解する事が出来た。

成果を上げることができた理由として、伴走支援者が第 3 者の視点で、本質的な問いを投げかけたことが大きい（満足度調査コメントより）。その問いかけがあったことで、マネージャー層の育成に関して、各人が自らの役割と団体の成果指標と照らし合わせたうえで、納得感をともなって理解する事が必要なことに気づいたからである。アクションプラン（行動計画）の実行に集中すると本来の目的を忘れてしまう事があるが、迷いが生じた時に第三者からの問いかけがあるのは、気付きを促す有効な方法だといえる。

c) 組織構造

組織構造に関しては、太陽光発電所ネットワーク、日本スクールコーチ協会、ダイバーシティ工房、チャリティーサンタ、日本キャリア・カウンセリング研究会の 5 団体が取り組んだ。

ここでは、日本キャリア・カウンセリング研究会の「組織構造を、プロジェクトベースから事業領域別への再編する」取り組みと、太陽光発電所ネットワーク「現在のスタッフの業務内容と作業時間の把握」の取り組みを挙げる。

日本キャリア・カウンセリング研究会では、漠然としていたミッションをまず明確にした後、ミッションを達成するための課題構造を分析した。その課題を解決するために事業を再編成し、ビジョン・ミッションから導き出された事業に基づいた組織図を作成した。その後の理事たちとの合宿時に、作成した「組織図」の共有を行った。理事によっては、中高年層対象のプロジェクト等、これまで関わってきたプロジェクトがなくなってしまう状況も発生したが、本プログラム参加者のよく考えられた分析と論理的な提案内容に納得し、全理事から賛同を得る事が出来た。

太陽光発電所ネットワークでは、代表に対して、現状分析で作成した「組織図」を基に詳細の説明を行い共有した事で、事務局の業務過多の状況を代表が初めて認識することとなった。その結果、業務削減に対する代表の同意を得る事が出来た。

上記 2 団体が成果を挙げることができた理由として、次の 2 点が考えられる。

1 つ目は、ミッション・ビジョンの達成に向けて、本プログラムで論理的に導き出された事業戦略を実行するための「組織図」を作成したことによって、ミッション・ビジョンの実現に向けて集まっているメンバーの理解と納得を得やすいという点が考えられる。

2 つ目は、現状の分析を行い、ワークシートに現在の組織の「見える化」が実現した結果、他者に対する論理的な説明が可能となり、関係者に対して課題を共有したり、危機感を醸成したりしやすい事が考えられる。

d) 仕組み（人事）

仕組み（人事）に関しては、太陽光発電所ネットワーク、ダイバーシティ工房、日本スクール

コーチ協会、チャリティーサンタの 4 団体が取り組んだ。

ここでは、チャリティーサンタの「事務局長の管理業務の育成」の取り組みと、日本スクールコーチ協会の「個人の役割と責任の明確化」の取り組みを例に挙げる。

チャリティーサンタでは、今後事業を伸ばすために「組織図」を作成したところ、代表は「管理者・実行者から戦略担当へ」、事務局長は「実行者から管理者へ」というような役割変更の必要性が見えてきたため、事務局長の育成が課題だった事が明確となった。
当初は両者ともに役割変更に戸惑いもあったが、代表と事務局長の双方が役割変更のメリットに気づくと、3 カ月という短期間で意識の改変を実現することができた。

また、日本スクールコーチ協会の場合は、コアメンバー達を交えた合宿の時にビジョン・ミッションから導き出された事業に基づく「組織図」を共有した結果、コアメンバーが組織図上にある役割に積極的に手を挙げるなど、主体的に動き出した。

上記 2 団体が成果を挙げることができた理由として、次のことが考えられる。ミッション・ビジョンから導き出された事業戦略を実行するための「組織図」を作成、提示したことで、ミッション・ビジョンの実現に向けて集まっているメンバーの共感や納得感が得やすく、その実現に向けて「自主的に役割を担いたい」と強く動機付けられたことが挙げられる。

e) 仕組み（理事会）

仕組み（理事会）に関しては、日本キャンプ協会と日本キャリア・カウンセリング研究会の 2 団体が取り組んだ。この 2 団体では参加時の意思決定者の同意の有無についての状況に違いがあり、理事の巻き込みという点では多少の違いがあったが、同様の方法で取り組んだ。

日本キャンプ協会の場合は、本プログラム参加時には最終意思決定者による理事会変革への同意は得られなかったため、まずは事務局主導で、任意の理事たちが参加する会議から始め、徐々に理事を巻き込んでいき、最終的に会長からの理事会改革の同意を取り付けたという経緯がある。（詳細は、p132 の a)ビジョンを参照）

一方、日本キャリア・カウンセリング研究会では、参加当初から理事会改革に関して代表の同意が得られていたため、本プログラムに参加していない他の理事の同意を得るために心を配る必要があった。

2 団体が成果を上げることができた共通要因として、「提案でなく相談のスタイルをとる」、「話し合いに詰まる状況になったら、合意できる段階に戻る」等の助言による事が挙げられる。

また、日本キャンプ協会は、途中であきらめずに代替案を考えられるようにするために、伴走支援者が具体的な手法を伝えるだけではなく、壁にぶつかった際の精神的なサポートを続けた効果が成果につながった要因と言える。

2） 研修企画･運営の成果

本プログラムでは、全 5 回の集合研修と伴走支援を組み合わせて、以下の構成にて実施した。（詳細は、本報告書 P.10 から本報告書 P.34 までの III.集合研修と IV.伴走支援に記載)

集合研修（全 5 回）では、講師による講義とワークシートによって自団体の分析を行い、団体にとっての優先課題を特定することで、解決に向けた具体的なアクションプラン（行動計画）を作成した。また、第 4 回目以降は、アクションプラン（行動計画)やその実行結果を共有し、改良を行った。

集合研修においても、伴走支援者が常に担当団体のテーブルに同席し、講座内容の理解や、ワークシートの作成に関する議論のサポートを行った。

伴走支援では、各回の集合研修から次回研修までの期間をフェーズとした。それぞれ 4 フェーズごとの課題に応じて、ワークシートによる分析やアクションプラン（行動計画)の課題設定・実行の過程で、伴走支援者は担当団体に対して様々な支援を行った。

研修全体や、集合研修、伴走支援において、どのような企画・運営をして、どのような成果があったのか、また、どのような改善の可能性があったのか、について、研修内容や観察結果、参加者のコメントから考察する。

a) 成功要因

本プログラムの企画・運営における成功要因を考察する。

≪研修全体≫

■ 集合研修と伴走支援を組み合わせた構成

集合研修と伴走支援を組み合わせた構成で実施した事で、参加者の理解の促進と計画が実行に移される確率を高める事が出来た。講師のこれまでの研修経験からも、集合研修のみの場合、「作成したアクションプラン(行動計画)が実行される確率は 30％程度」との事だが、今回はすべての

団体が計画を実行する結果となった。

理由として、以下の 3 点が挙げられる

（1）集合研修と伴走支援を交互に組み合わせたことで、集合研修で完全に理解できなかった内容について伴走支援で再確認することができ、次の集合研修に向けての準備体制を整えることでさらに理解が深まった。

（2）伴走支援がペースメーカーとなり、業務の忙しさのために後回しにされがちな団体内での検討やワークシートの作成作業などの宿題が、概ね予定通りに進めることができた。

（3）計画の実行時には、作業負荷の増加に加えて、研修参加者以外の関係者も巻き込む必要が生じてくるが、伴走支援が後押しすることで、適切な関係者の巻き込みがスムーズに進み、結果として計画の実行につながった。

■伴走支援者の団体担当制

団体ごとに担当する伴走支援者を固定したことによって団体の実行力が向上し、成果につながった。この点に関しては、以下の理由が挙げられる。

（1）伴走支援者が、継続的に団体に関わることで団体への理解が深まり、参加者と会う機会が多くなることでより一層深い信頼関係を築くことができた。

（2）技術的な支援に加えて、必要に応じて精神面での支援を行うことができた。

これらのことは、参加者アンケートの「団体の人でないかと思うほど、団体の成長を考えて下さり、とても頼もしかった」、「同じ方が継続して関わるので、団体の深い話までしながら、進めていけるのがよかったです」といったコメントからも、その効果がうかがえる。

■人･組織に関して決定権限を持つ人の参加

団体から、必ず人や組織に関する決定権限を持つ人（代表理事、事務局長、人事・組織部門の責任者など）が 1 名以上含まれる事を参加条件としたことも、アクションプラン（行動計画）を実行に移す確率を高める結果となった。

その理由として、参加者が団体の現状を分析後、アクションプラン（行動計画）の決定や実行するためには､最終意思決定者の判断が必要になることもあるが､代表や幹部が参加することで、アクションプラン（行動計画）の背景の理解も容易な状況となり、必要な判断や幹部からのサポートが有効だったと考える。

■団体から複数人の参加

団体から複数人の参加を条件とした事が、今後の運営改善を容易にすることにつながった。理由としては、共同で行う現状分析や、アクションプラン（行動計画）の実行を通じて、団体についての認識の統一を図り、信頼関係を築くことでチーム意識を高める事が出来たことがある。

これらの事は､「事務局メンバーと課題を共有できるようになった事も大きな成果」､「同僚と一

緒に作業を進める事で、分からなかったことが少しずつ自分の中で腑に落ちて行きました」といった参加者からの最終発表時のコメントからもうかがえる。

≪集合研修≫

■多様な研修構成

集合研修では、毎回多様な形で実施したことで、より参加者の理解を促進した。知識を与える講義に加え、演習（ワークシートでの自団体分析や計画立案）や面談（講師がそれぞれの団体ごとに分析のフィードバックをする）、団体同士のフィードバック、という多様な構成で実施した。

そのような構成にすることで、知識を習得した後でその知識を使っての自己分析、その後の講師や他団体からのフィードバック、それを受けての再分析という流れで実施したため、集合研修の中でも PDCA を回すことを可能にし、参加者の理解が速まったと考える。

■ 伴走支援者の集合研修参加による個別支援

集合研修中では、団体の参加者だけでワークをする状況は作らず、伴走支援者が終始同席することで、分析・計画立案などのアウトップの質を高める事が出来た。

理由として、以下の事があげられる。

（1）参加者が自団体を分析する時に、講義の理解不足の部分に対して補足説明する事で、正しい分析を行うことができた。

（2）伴走支援者が参加者の討議に同席することで、団体の現状をより深く理解する事ができ、現状を踏まえた実行力の高いアクションプラン（行動計画）を立案する支援につながった。

《伴走支援》

■団体のニーズに対応した伴走支援

毎回の伴走支援で、伴走の内容を各団体の状況・要望に応じて柔軟に対応する事で、本プログラムにおける満足度や理解度、実践度、達成度を高めた。

理由としては、毎回の伴走支援はあらかじめ設定された内容の支援でなく、団体の状況によって、異なるワークの進み具合や難航している課題整理、解決方法に対応する伴走形式をとったことで、参加者が納得し、実行に対して確信しながら進めることができたことがある。

これは、「行き詰っている時に連絡を下さったり、議論を整理してくださったりとても助かりました。」、「全体を把握したうえで、現時点での見える化をして頂き、アドバイスも的確でした」という参加者のアンケートのコメントからも考察できる

■講師・全伴走支援者同席の面談の実施

第 3 フェーズ（アクションプラン計画を立て、実行を始める段階）に講師と伴走支援者全員が同席して、6 団体に対して各団体 1 時間ずつ伴走支援を実施したことで、伴走支援者の支援スキルレベルを統一させた。

通常の伴走支援は各伴走支援者が個別に担当団体を支援するが、この伴走支援面談では全員が同席したうえで、講師・伴走支援者から各団体にフィードバックを行った。このことで、伴走支援者全員が、各団体で起こっている様々な状況と課題について把握し、伴走支援方法を共有する事が出来た。

■ワークシート・アクションプランシートの共有

団体参加者と伴走支援者が、ワークシート、アクションプランシートを共有することで、議論を深め、進行管理を容易にすることができた。

理由としては、以下のような 2 点がある。

（1）団体の現状を可視化したワークシートを、参加者・伴走支援者の双方が持って討議していたため、議論の時に常にワークシートを参照する事ができた。
（2）アクションプランシートを確認し、進捗が遅れた時にチェックを入れたりする事で、進行の促進を図った。

b)今後の改善点

今回のプログラムの企画・運営における改善点を、プログラム中の観察やアンケートの結果を踏まえ、次の通り考察する。

まずは、重要な改善点として下記の 2 点を挙げる。

1 点目は、団体の最終意思決定者の参加もしくは同意を得ることを、参加条件とする事である。

今回のプログラムでは、「人・組織における決定権限のあるスタッフ（代表理事、事務局長、人事・組織部門の責任者など）が 1 名以上含まれている」事を参加条件としていた。そのため、ある団体では現場の意思決定者（事務局長）も参加し、アクションプラン（行動計画）を計画・実行していたが、実行内容がより上位の意思決定者（代表）の承認が必要な内容となった。

その結果、最終意思決定者の承認を得る必要性が生じたが、事前にプログラムの参加について十分な理解を得られていなかったため、承認がスムーズに得られず、アクションプラン（行動計画）遂行が一時停滞してしまった。その後、伴走支援者が現状の整理をしながら、最終意思決定者を巻き込む案の計画立案を支援する事で、目標は達成できたが、達成までに時間がかかってしまった経緯がある。

そのため、今後は参加条件を最終意思決定者が、「参加する」もしくは、「団体としての参加に同意している」とすることで、アクションプラン（行動計画）への承認が早くなり、実行に対す

る支援が受けやすくなり、さらなる組織強化につながると考える。

2 点目は、参加者に伴走支援者の役割を明確に伝える機会を設け、伴走支援に対する期待値のずれをなくす事である。

今回のプログラムでは、伴走支援についての定義や伴走支援者の役割について、募集要項や団体選考時の面談で説明をおこなったが、全ての参加者に十分に伝えきれていなかったと考えられる。そのため、伴走支援に対して、一部の参加者が「伴走者が会議を仕切る」等を期待していた様子も見受けられ、主催者の想定する「伴走支援」とのずれが生じたと考えられる。

このような状況を避けるためには、募集時や面談時だけではなく、プログラム開始時などに書面で配布する、毎回の集合研修や伴走支援の際にも繰り返し、参加者に伴走支援者の役割を「主体者はプログラム参加者で、伴走支援者はあくまで参加者の理解や行動を助ける支援者である」という事を明確に伝え、期待する内容について合致させる必要がある。

続いて、研修全体、集合研修、伴走支援それぞれで、改善の可能性のある箇所について述べる。

≪研修全体≫

■適切な実行期間の確保

プログラム実施期間を今回の約5か月から7か月に変更するなど、十分な実行期間を確保する。

本プログラムは 9 月に開始したため、課題が明らかになりアクションプラン（行動計画）を立てたのが 11 月、研修終了時が 2 月初旬だったことから、アクションプラン実行期間が 3 か月であった。

課題によっては、理事会の合意を得るステップが必要な場合もあり、この期間では、本プログラム期間中に理事会の承認を得る事が出来ない団体もあった。そのため、課題設定から成果を出すために、アクションプラン実行時期間を 4～5 か月間とすることが適切と考える。

■参加団体の状況（ステージ、規模、課題など）の統一

プログラムをターゲット（状況が似ている団体）ごとに企画し、募集する。団体の状況とは、団体のステージ（例：成長期、成熟期など）、規模、課題の種類などをさす。

今回は参加団体の状況に大きな幅があり、団体同士の学びを深めることが難しい様子も多々見られた。しかし、状況が似ている団体が参加することによって、講師や伴走支援者からの学びに加え、参加団体が互いの状況を容易に推察することができることで、学び合いからさらに学びが深まると考える。

≪集合研修≫

■講義とワークの構成

集中講義で全体像を示したうえで、ワークシートとアクションプラン（行動計画）を作成するなど、団体でワークをする時間をより十分に確保するような設計にする。

「資料の充実と実例のバランスがよく、次のステップに進むための構造ができていた」というアンケートのコメントにあるように、講義の構成は理解しやすいものだった。しかし、講義の説明がワークシートごとに必要な知識を説明する形で進行したこともあり、全体の関係性を把握しにくい団体もあった。

また、ワークシートについて、「自団体に当てはめて記入するのが難しい」などと感じる参加者もいたが、これはワークシートの記入方法の理解に個人差があるため、参加者間で学び合う事ができるような時間を取った方がよいと考える。

■参加団体の進行度合いの統一を図るしくみづくり

「ビジョン・ミッション」と「事業戦略」を詰める事に時間をかける事と、会議設計の講座を組み込み、すべての団体が同じスタートラインに立つことで、その後の各団体での活動も効果的にできるように設計する。

今回のプログラムでは、アクションプラン（行動計画）を立てる際のすべての基本になる「ビジョン・ミッション」と「事業戦略」の進捗状況が団体によって異なったため、ワークシートの進行度合いが違い、アクションプラン（行動計画）立案・進行に差が生じたと考えられた。

また、集合研修後に団体に戻った後に活動する時も、団体によって会議のスキルレベルにバラつきがあり、進行に差が出たと観察できる。

■プログラム終了後のアクションプラン（行動計画）推進のしくみづくり

VBM（仮想理事会：バーチャル・ボード・ミーティング）の講義を設定する事で、その利点を実感してもらい、研修後に VBM を取り入れる動機付けをする。

今回のプログラムでは、終了後の取り組みは各団体任せになるが、団体をより改善していくためには、引き続きアクションプランを推進する事が必要である。そのためには VBM を設ける事で、考えるべき視点について第三者からの意見をもらう機会を定期的に持つことで、伴走者の役割を果たすことができると考える。

《伴走支援》

■伴走者トレーニングの実施

参加者の主体的答えを引き出す問いかけ力を高める事ができるような、伴走者へのトレーニングを設ける。

本プログラムでは、伴走支援者が困った時に講師に相談できる体制にしていたが、これは伴走支援者からの要望ベースのため、主催者側のコントロールが行き届かない側面があった。

一方、第 3 フェーズで実施した伴走支援者全員が集まった面談では、各団体の様々な課題に接し、ケースに応じた講師や他の伴走支援者の適切な問いかけを共有することで、伴走支援者が相互に学び合う機会となった。このことから、アクションプラン（行動計画）実行の達成度をより向上させるためにも、伴走支援者の問いかけ力を高める機会も必要と考える。

2.プログラム設計の今後の活用

本プログラムの結果から、今後展開する際のプログラム設計を考察する。

1)募集段階

a) 参加条件

■最終意思決定者の関与

参加条件として、最終意思決定者の参加もしくは、プログラムでの組織変革の実行の同意を得ている団体に限る。

理由としては、アクションプラン（行動計画）の実行において、最終意思決定者の参加もしくはアクションプラン（行動計画）の合意の有無が、大きく実行計画の進行に関係しているためである。

もちろん、反対もしくは無関心の最終意思決定者を巻き込む方法をアクションプラン（行動計画）に盛り込むことは、不可能ではないが、組織強化を目的とする場合は、最終意思決定者の巻き込みを施策に入れると、承認のステップが 1 段階多く必要となり、実行までに時間がかかるため、限られたプログラムの期間の中では含まない方が望ましい。

■複数人以上の参加

参加条件として、複数人以上による団体としての参加とする。

これは、1 団体から複数人以上が参加し、団体の現状分析を積み重ねていく事で、職位や職務の違いから見えていた現状の違いが統一化され、団体についての共通認識やゴールイメージが共有されるため、今後のアクションプラン（行動計画）実行にとっても有効だからである。

それに加えて、分析作業や計画実行をチームで行っていく過程で、参加者同士の理解や信頼関係が生まれ、チームとしての一体感や計画推進力が構築される。この強化された関係性が、プログラム終了後も団体内で組織へ強化を続けていく時の力となる。

b) 告知内容

■伴走支援者の役割の説明

団体参加者に対する伴走支援者の役割を、募集時から明確に伝える。

今回のプログラムでは伴走支援についての有効性は確認されたが、団体参加者が伴走支援に期待する内容にはバラつきがみられ、伴走支援の定義が一般的に共有されているとはとは言えない。

そのため、伴走支援の役割についての説明や期待値の摺合せが不十分なことで、伴走支援に対する期待内容がずれてしまうケースもあるため、今後は募集段階から、伴走支援内容と伴走支援者の役割を適切に伝えるための方法を十分に行うこととする。このことが、参加者の主体性を高め、育むきっかけともなる。

2)プログラム設計段階

a) 集合研修

■ 講義内容

集合研修の講義内容は、今回実施した内容構成の「社会を変える計画」「事業計画方針」「組織構造」「組織戦略」「会議体系」に加え、「会議設計」と「VBM（仮想理事会：バーチャル・ボード・ミーティング)」についての講義を追加する。

VBM を講義の取り入れるのは、VBM の良さを実感してもらう事で、自分の団体の仕組みとして取り入れてもらうためである。そのことにより、VBM が第三者からの視点で質問や助言を行い、伴走支援者と同じ役割を果たすことで、アクションプラン（行動計画）実行の助けとなるからである。

会議設計の講義を取り入れるのは、各団体に戻った参加者が他者を巻き込み実行する時に、会議設計の巧拙によってアクションプラン（行動計画）実行のスピードや内容に差が生じないようにするためである。

■講義構成

構成については、研修の最初にすべての講義をまとめて実施した後に、各ワークシートによる分析に進む構成とする方法とする。これは、これから実施する現状分析の全体的な流れを把握してから、分析をより深くするためである。

加えて、初回集合研修時に行う「社会を変える計画」と「事業計画方針」のワークシートによる分析を、合宿などで十分に時間をかけて実施する。これは「社会を変える計画」と「事業計画方針」は、その後の分析やアクションプラン（行動計画）立案の基礎情報となるので、プログラム参加時の各参加団体の現状把握・分析のレベルが違う場合でも、その後の進行具合に団体ごとにバラつきが出ないようにするためである。

b) 伴走支援

■1 団体1伴走支援者

1 団体につき、1 人の伴走者が継続して担当する事にする。これは、団体ごとに同じ伴走支援者が寄り添うことで、担当する団体の現状やニーズの理解が深まるためである。

また、団体の現状を深く理解した伴走支援者からの第三者としての問いかけは視野狭窄に陥りがちな実行者本人たちの視点を変える事にも有効な事が多い。それに加えて、一人の伴走支援者が同じ団体を継続して支援をする事で信頼関係が強まり、アクションプラン（行動計画）遂行に当たり、困難な状況下に陥った際の精神的サポートも可能になる。

■伴走支援者会議の定期的開催

プログラムで伴走支援を行っている期間中に、伴走支援者会議（講師と全ての伴走者が同席した状態で、各団体との面談を実施する会議）を定期的に開催する。

基本的に、伴走支援者は各自担当する団体と会議設定し、個別に伴走支援をするが、講師・全

伴走支援者による各団体面談を行うことにより、様々な団体の課題に接し、講師の問いかけとそれによる団体の反応を観察する事で、伴走支援者が大きな学びを得ることができる。この仕組みは、伴走支援者に対するケーススタディの場を確保することで、支援スキルをより高める事ができ、担当団体への支援の成果につなげることができる。

■プログラム参加者と伴走支援者の情報共有

今回実施したように、ワークシートやアクションプラン（行動計画）シートを団体参加者と伴走支援者が共有し、団体のニーズに応じた伴走支援をする。

ワークシートを団体参加者と伴走支援者が利用するのは、議論が行き詰った時に記載内容を確認することで現状把握や計画の確認を行うことを可能にする。また、アクションプラン（行動計画）についても、計画内容であると同時に、進行管理にもなるからである。

3)長期的な取り組み

■伴走支援者育成のしくみ

伴走支援のしくみを広げるためには、伴走支援者の育成は非常に重要となる。伴走支援者の育成には実践の機会が欠かせないため、今回実施したプログラムのような場に、伴走支援候補者がサポート役などで同席する、もしくはOJTを受けながら伴走支援を部分的に実践するなどの機会を積極的に提供することが重要と考えられる。

伴走支援者の候補者としては、企業などでのマネジメントの経験者、NPO 等の中間支援スタッフ、個別団体のマネージャー層などが挙げられる。

団体のマネージャー層が伴走支援を経験することで、他団体の運営に触れ、多様な課題解決のプロセスを経験し、また、自分の所属する団体の問題を客観的に分析できる機会も持つ事が可能になる。NPOセクターでは、NPO間での相互インターンシップや企業における出向の様な仕組みがほとんどないため、伴走支援スキルの修得は、組織強化の有効な方法と考える。