

第3章 社協に必要とされるマネジメントについて

1 マネジメントとは何か

マネジメントと言うと「管理される＝堅苦しい」「管理者になれば必要だが、一般職員には必要ない」「自分には部下がないから必要ない」などの感じをもたれがちである。

確かにそういう一面もあるが、実は誰でもが日常行動している多くの場面で実際にマネジメントを使用している。それがあまりにも意識しないで使用しているために「水か空気」のようになっている、その重要性に気がつかないことがある。例えば、ヘルパーとして利用者と接するときには「コミュニケーション」というマネジメントの中の重要な要素を活用しているのである。

マネジメントの定義には見方によって二通りあり、一つ目は「機能（はたらき）から見た側面」もう一つが「過程（プロセス）から見た側面」である。

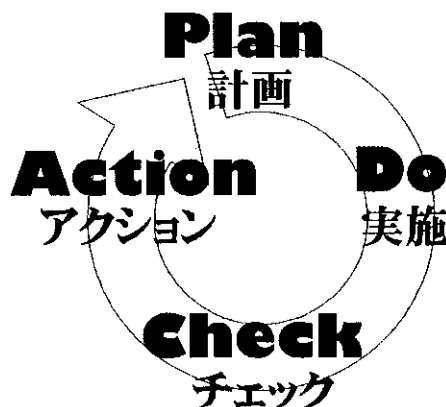
(1) マネジメントの機能的側面

「組織の使命とそれに基づく目標達成のために経営諸資源（人・もの・金等）を最大限に活用し、最大の成果をあげるための考え方、手段・方法である」というものである。しかし、これはあくまでも基本的な考え方であって、これに基づいてそれぞれの立場・役割でマネジメントの具体的内容は異なってくる。その違いを極めて簡単に表現すれば、トップのマネジメントは使命達成のための組織戦略を策定することであり、中間管理職のマネジメントは戦略を受けて組織力を発揮し、目標を達成することである。職員のマネジメントは適切なQ（品質）C（コスト）D（納期）を守り、利用者の満足を得ることで目標達成に寄与することである。

(2) マネジメントの過程的側面

的確にマネジメント・サイクルを回すことである。仕事はいつも動いている。その動きには一つの流れがあり、それを表したのがP-D-C-Aサイクルで、これをマネジメント・サイクルという。

図3-① マネジメント・サイクル



マネジメント・サイクルにもいろいろあるが最も基本となるのがこのP-D-C-Aサイクルである。Pは計画、Dは実施、Cはチェック、Aはアクションである。ほとんどの仕事はこのプロセスで行なわれている。しかし、本当にきちんとこのP-D-C-Aが行なわれているかという実と心もとない。日本の場合、特にCとAが軽視されている傾向が強い。ちなみにCの役割は「PとDとの間で発生した“差（問題）”の分析」であり、Aは「分析の結果判明した問題・原因の解決策を次のPへ反映すること」である。このCとAが適切に行なわれていないと「同じような問題が再発する」という事態が起きてくる。

しかし、社協の場合は往々にしてPに力を入れすぎて後が続かないケースが散見される。立川市社協で策定した「あいあいプラン」の場合

■ POINT

マネジメントとは…

*組織の使命とそれに基づく目標達成のために経営諸資源（人・もの・金等）を最大限に活用し、最大の成果をあげるための考え方、手段・方法

* Plan - Do - Check - Action のマネジメント・サイクルを的確に回すこと

プロジェクトの新しい

モデル活動の報告

社協のマネジメント

マネジメント研修

おわりに

資料編

がこのケースに該当し、計画にはかなりの精力を注ぎ込んで策定されたが、実行がどの程度なされているかの「進捗管理」と年次毎の「評価」がなされていないため、いつの間にか「忘れられた存在」に近くなってしまっている。このような「計画燃え尽き症候群」は社協に多いように思われる。

仕事は「設定されたゴールに到達して始めて終了する（途中ゴールも含めて）」ことを意識する必要がある。「あいあいプラン」は「走る方向は示したが、誰がどこまで走ったのか」を「誰も見ていない」と同じである。もし、計画に10の力を使ったのなら、それをPに3、Dに3、Sに4ぐらいに配分して「計画を最後まで見届ける癖」をつける必要がある。

(3) 管理には3つの意味がある

よく、「管理されること」は好まない、ということでマネジメントを毛嫌いする人がいるが、確かにマネジメントを字引で引くと「管理する」という訳が出てくる。次に、管理を日本語の字引で引くと、「取り締まる、つかさどりおさめる」（大漢語林）という意味が出てくる。

そこでもう少し調べてみると、1950年代に日本に入ってきたQC（品質管理）の中に、管理とは「仕事が決められた通りに行なわれているかどうかをチェックして、外れていれば修正処置をとり、二度と外れないように再発防止を確実にする」という定義がある。どうも、このQCの「管理」の定義が私たちのイメージに定着したのではないかと考えられる。

この意味を使った4文字熟語は沢山ある。例えば、「人事管理」「在庫管理」「資金管理」などはQCの定義がそのまま通用する。

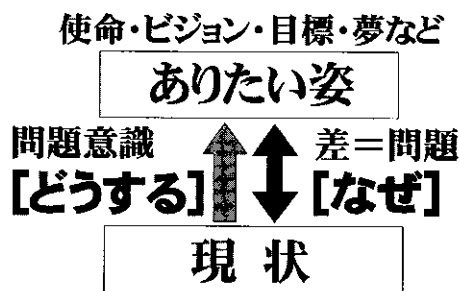
このように管理には「広い意味（マネジメントの機能的側面）」と「狭い意味（QCの定義）」及び「マネジメント・サイクル（過程的側面）」の意味があるということを理解して、今はどの意味で使っているのかを判断した方がよいだろう。

(4) マネジメントの基本構図

Manageという動詞の訳の後の方（日常あまり使用しない）に「どうにかして～する」という訳が出てくるが、これがマネジメントの意味をよく表しているのではないかと考えられる。

しかし、むやみやたらに「どうにかして～する」のではなく、使命・ビジョン・目標に向かって試行錯誤を繰り返すことがマネジメントなのである。

図3-② マネジメントの基本構図



「ありたい姿」とは図3-②にあるように、「こうありたい」というものの総称である。その対極には「現状」があり、「ありたい姿」との間には「差（ギャップ）」が存在する。その「差」が「問題」である。よく「問題の中で一番の問題はなにか」という禅問答風な問いかけがなされるが、その答えはご存知の方も多いと思うが「問題がないこと」である。即ち、「ありたい姿を持たない人には問題が存在しない」というこ

■ POINT

*マネジメントを表すキーワードは「なぜ」と「どうする」の2つ。

*使命・ビジョン・目標といった「ありたい姿」に向かって、「なぜ」と「どうする」を繰り返して試行錯誤することがマネジメントなのである。

とを言っているのである。

問題意識と言うのは、「現状を何とか目標に近づきたい、という気持ち」のことを言う。

この構図がまず存在して、その上での**マネジメントを表すキーワードは「なぜ」と「どうする」の2つ**である。

「なぜ」には2つの意味がある。1つは、「なぜ、このありたい姿を目指すのか」を説明すること、2つ目は「なぜ、この問題が起きたのか」という問題の原因を追求すること。

もう一方の「どうする」は、現状を「ありたい姿」に近づけるための手段・方法を模索することである。

即ち、マネジメントとは「ありたい姿」に向かって「なぜ」と「どうする」を繰り返して試行錯誤することだと言える。従って、「ありたい姿」を持たない人にとってはマネジメントは必要ないのである。

この基本構図と「問題意識」と「なぜ」と「どうする」を繰り返す意志さえあれば、マネジメントの知識はなくてもマネジメントの技術は自然に身についてくるのである。

ときどき、マネジメントは企業の金儲けの手段だからNPOや社協にはそぐわないという声を聞くこともある。これに対しては、ドラッカー(※1)の言葉を紹介しておく。

- 「マネジメントとは企業のためのものであるという誤解がある」
- 「マネジメントの理論を最初に適用したのは、企業ではなく、政府機関や非営利組織だった」
- 「マネジメントとは企業のマネジメントであるという誤解は、大恐慌下における

企業不信と企業人批判に源泉がある。以来、マネジメントといえば、誰もが企業のマネジメントを指すと思うようになった」

- 「マネジメントも、企業のマネジメントだけではないことを明確にしなければならない。企業と非営利組織の(マネジメントの)違いのほとんどは、用語程度のことにはすぎない」

(P・F・ドラッカー著 「明日を支配するもの」ダイヤモンド社)

※1 アメリカの著名な経営学者。「現代の経営」「非営利組織(NPO)の経営」他、多数の著書があり、日本の経営者の中に信奉者が多い。

2 なぜ使命が必要なのか

使命を軸に組織が一体として機能しているか

- ① 「使命」が明確で、どのような状況を生み出したいのかという将来像が職員間で共有されているか
- ② 「使命」と担当業務のつながりは明確か
- ③ 社協とは何か、組織の役割や価値を市民や行政等の外部に明確に伝えることができているか

〔提言〕

- ① 使命の意味内容を具体的に示す
- ② 使命に基づいて各事業の果たす役割を確認し、実施する事業の範囲を決める
- ③ 3～5年先の事業の到達イメージ（ビジョン）を描き、さらに単年度目標にする

(1) 組織にとって使命は基軸である

今回プロジェクトから上記のような課題を最初に提示したことを奇異に感じて「特に今まで使命など意識してこなかったが、仕事に支障はきたしていない」と疑問視する人も多いかもしれない。

同じようなことは企業の人たちも感じている。企業の管理者に対して「あなたの会社の企業理念はなにか」を問いかけても明確に答えられる人は極めて少ない。

世の中には「本当に必要なのか？」と疑問に思う組織も現実には存在はするが、本来は人も組織も「なんらかの目的（使命）があるから存在する」と考えたい。作家の五木寛之氏は著作「人生の目的」（幻冬舎）の中で、『人生に決められた目的はない、と私は思う。しかし、目的のない人生はさびしい。さびしいだけでなく、

むなしい。むなしい人生は、なにか大きな困難にぶつかったときに、つづかない。人生の目的は、「自分の人生の目的」をさがすことである。自分ひとりの目的、世界中の誰ともちがう自分だけの「生きる意味」を見出すことである。変な言いかただが、「自分の人生の目的を見つけるのが、人生の目的である」と言ってもいい。私はそう思う。』と書いている。

確かに人は目的がなくても生きていけるし、仕事もできるが、それではあまりにも寂しい。やはり個人も使命感をもって生きたいものである。

社協という組織はまさに「なんらかの役割を果たすために人・もの・金が投じられている」はずであるから、目的（使命）をはっきりしないと「資金」を投じた人または機関からは「どうなっているのか」が問われてくる。例えば、今は問われていなくても、近いうちには必ずそうなるはずであるし、同時に資金が集まらなくなってくる。最大の問題は地域での存在意義が薄くなってしまうことである。

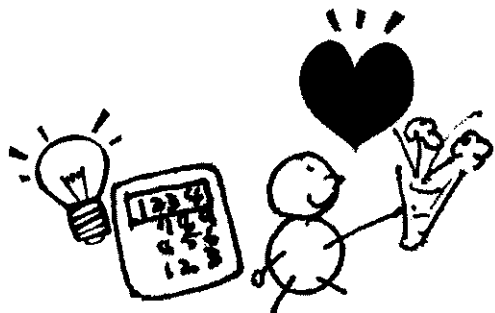
また、その社協に所属している人の中には「社協に働き甲斐」を求めている人もいるわけであるから、長期的にはその人たちの働く意欲を減衰させていくことになる。

スピードスケート・メダリストの清水選手は「達成感」を得たいがために自分に過酷な練習を課しているという。もちろん清水選手は特殊なのだと言ってしまうえばそれまでだが、例えば、清水選手ほどではないにしても、せっかく縁あって社協に入職した職員（正規職員、非常勤職員とも）に対して、組織の使命達成を通して個人にも達成感を感じてもらおう方が、その人の人生にもプラスになるはずである。

ただ、社協のように事業が多角化してきたと

きに一つの使命でいいのかという疑問の声もあるようであるが、もしある事業が使命にどうしてもあてはまらないとすれば、その事業を社協が行なうことに疑義があるということで、その場合はその事業を別組織で行なう必要がでてくるのは当然のことになる。もし、行政からの委託や打診があった場合には、自分達の掲げている使命とその事業がどのようにつながるのか、どのように活かしていけるのか、地域社会に対する貢献はどの程度あるのかを、トップと管理・監督者が真剣に検討して受託の可否を決定する必要がある。

行政との関係においては上下関係ではなく地域福祉を一番身近に実践する立場から正論を行政に進言できるパートナー的役割を社協は果たして行ってほしい。社協もNPOの一翼を担っているのであるから、企業のように「利益」を中心に追い求めるのではなく、あくまでも使命を追求しなければならないが、そこに「コスト意識」を常にもっていなければ「職員への待遇」と「次への投資」ができなくなってしまう。従って、これからは社協にもより一層の「経営感覚」が求められることになり「運営から経営へ」脱皮し、その際には「片手に使命、片手にそろばん」のバランスをとることが必要である。



**片手に使命、
片手にそろばん**

使命・ビジョンを基軸にして個々の事業が着実に展開されていくことが企業的に言えば「ブランド力」になり、いわゆる「社協らしさ」につながっていく。

日本の組織（企業、社協、NPOとも）の使命は概して抽象的なものが多い。今回のモデルである立川市社協の使命は「住民主体による福祉コミュニティづくり」となっているが、これはなんとなく方向性はわかるが、行けども行けども、いつ、どのようなゴールに到達するのかがわからない「西方浄土型」の典型である。

できれば「住民主体とは、どのようなことをいうのか」、「福祉コミュニティとは、どのような状態を指すのか」を職員が共通のイメージを描けるように解説を加えておくことが望ましい。

(2) ビジョンとは何か

使命の次の段階としてビジョンの説明が入るが、実はビジョンという言葉の定義も様々あって、「ミッション・マネジメント」（生産性出版）という本の中では、

ミッション：その企業（組織）の存在目的
ならびに事業を表現している
もの
ビジョン：その企業（組織）の願望を表現しているもの

と定義しているが、区別はあまり明確でない。

その他にもいろいろな定義があるが、ここでは「3年～5年先にどういう状況をつくりだしたいかという、将来像（目標）」と定義しておく。この「目標」については後述する「目標による

■POINT

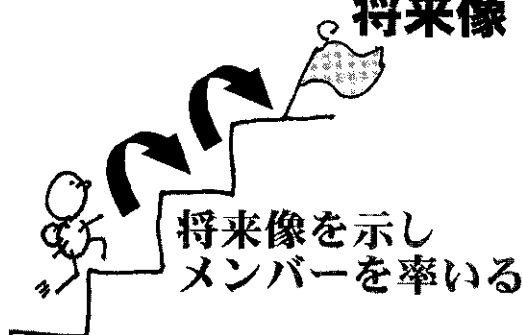
*ビジョンとは「3年～5年先にどういう状況をつくりだしたいかという将来像（目標）」である。ビジョンをもつことは、将来到達すべき地点を明らかにするだけでなく、失敗のリスクをはらむが挑戦する価値がある到達点を表すということ。また、目標を達成するまでの強い励ましにもなる。トップだけでなく、管理・監督者・チームリーダーにもビジョンを描く能力が不可欠である。

管理」のところで詳しく説明するが、まず**目標とは「達成したかどうか判定できるゴールを設定すること」**であると理解しておいてほしい。ゴールであるからにはかなり明確になっていないとその役は果たせないなので、組織全体と事業毎にビジョンの設定をしなければならない。

トップは言うに及ばず、管理・監督者・チームリーダーはビジョンを描く能力が不可欠である。欧米企業の経営幹部のリーダーシップ・コンピテンシー（能力）の中では「ビジョン」を描くことがリーダーにとって必須となっている。

例えば、ある欧米企業ではリーダーシップの主要要素を「ビジョンを示し、職員を率いる」としている。これは、ビジョンをもつことで将来到達すべき地点が明らかになるだけでなく、そのことが目標にたどり着くまでの諸困難を克服し、自分自身や職員への強い励ましになるからである。優れたリーダーはビジョンを自分自身の動機づけとし、また率いる職員を活気づけ、励ますために用いるのである。（※2）

**3～5年後のビジョン
どうありたいのか？
将来像**



ちなみに歴史上、このビジョンが雄大に語られた著名な例は旧約聖書でモーゼのエジプト脱出の際に掲げた「蜜と乳の流れる地カナンへ」

という言葉かもしれない。この言葉は奴隷としてエジプトに連れ去られる前の父祖の地カナンにたどり着けば、豊かな生活を象徴する蜂蜜と山羊の乳が手に入るという到達点を現している。そしてこの旅は、結果として40年荒野をさすらう困難な旅だった。すなわち奴隷からの自由と豊かさ獲得のためには当然、危険にさらされるリスクがあることもこの話は教えている。つまり**ビジョンとは、総花的で当り障りのない事業プランではなく、常に失敗のリスクをはらむが挑戦する価値がある到達点を表すということである。**

ビジョンの源は「夢」である。しかし、夢はそのままにすればいつまでも夢でしかない。ワタミフードの渡邊社長は「夢に日付をつける」のだそうである。渡邊社長は22歳のときに「24歳の4月には社長になる」と日付を入れ、宅配便のドライバーで2年間働き300万円の元手を稼ぎ、24歳の4月に居酒屋のフランチャイジーとして社長業のスタートラインに立っている。

マネジメントの中で使命とかビジョンを重視しだしてから、まだそんなに時間はたっていない。そこには社会環境と人間意識の変化がある。1980年代までの高度経済成長時代はまだ、組織への忠誠心が残っていたし、働けば地位と収入が保証されていた。しかし、低成長の時代に入るとそのいずれもが怪しくなってきた。また、NPO・NGO（非政府組織）が世界的に台頭してくることにより、地位とか収入よりもその組織が掲げる使命・ビジョンに共感して労働を提供するという人間意識の変化が芽生えてきた。いわゆる「価値観の多様化」である。この多様な価値観を有する人たちを束ねていくために注目されているのが、組織の存在価値、すなわち「どのような使命・ビジョンをもっている組織か」

※2 日経連出版部「コンピテンシー・マネジメント」

POINT

*事業ごとに使命に沿ったビジョンを設定し、それを年度目標—月度目標にブレイクダウンすれば、進捗管理や評価が可能となるし、使命が仕事の中に自然に活かされてくる。

*トップや管理・監督者層が確固たる使命感を持ち、飽きずに職員に語りかけることで使命を浸透させていくことが重要である。

が重視されてきたのである。

このビジョンに類するものが今まで社協になかったかというところではなく、モデルである立川市社協でも「あいあいプラン」というものが存在はする。しかし、この「あいあいプラン」には残念ながら「ゴール」に相当するものが表現されていない。

マネジメントの中の言葉に「ゴールのないマラソンはするな」という言葉がある。これは、事業は必ずゴールを設定して、年度の終了時に「ゴールインしたかどうか」を評価（※3）しなければならないという前提があることを示している。

事業ごとに使命に沿ったビジョンを設定し、そのビジョンをさらに単年度目標（計画）（※4）にブレイクダウンし、さらに「月度目標（計画）」にブレイクダウンしてくれば、その目標（計画）の進捗管理ができるし、期末に評価が可能になる。

即ち、使命—ビジョン—年度目標（計画）—月度目標（計画）の流れをきちんと整理しておけば使命が仕事の中に自然に生かされてくる。

(3) 使命・ビジョンの浸透

しかし、使命を明確化・具体化しただけではなんの意味もない。それは、使命に掲げられた「判断基準」が、職員（正規職員、非常勤職員にかかわらず）の日常の仕事の中に生きていなければせっかくの使命も「絵に描いた餅」である。この使命が仕事の中に縦糸・横糸のように織り込まれていくことをここでは「浸透」と表現しているが、これは重要であるが、また非常に困難なことでもある。

使命を職員の行動に刷り込んでいくのは飽き

ずに語りかけていくことが非常に重要である。この語りかける役割はトップはもちろんであるが、課長・係長・チームリーダーという管理・監督者層がその責任を十分に果たしていかなければならない。

また、使命を浸透させるには「語りかける」だけでなく「問いかける」ことも非常に大切である。折に触れて「私たちの仕事は使命に合致しているだろうか」と自分にも職員にも問いかけていくことが管理・監督者の重要な役割である。しかし、そのためにはトップと管理・監督者に確固たる使命感があることが前提である。

※3 基準に基づいて事業目標が達成できたかどうかを示すこと。現在では自治体、NPOでも盛んに行なわれるようになっていく。

※4 計画はその中に「目標」を含む場合もあるが、ここでは目標をブレイクダウンし「スケジュール的に時系列に並べて行動の順番を示しているもの」と定義しておく。

3 目標による管理とは、どのようなものか

業務の目標管理、進捗管理、評価が明確に実施されているか

- ① 職員が使命に沿った自律的な行動をとれるよう、事業計画が浸透しているか
- ② 全体計画が係ごとの詳細な実施計画にブレイクダウンされているか
- ③ 目標や計画に対する「評価」を着実にこなしているか

〔提言〕

- ① トップから係長の間で使命の解釈を統一し、事業計画への職員の理解を深める
- ② 職員・チームリーダーへ①の浸透を図る
- ③ 使命、全体ビジョンの中から重要なものを各係の年度目標、月度計画にブレイクダウンする
- ④ ③について進捗管理を実施し、習慣化を図る

(1) 組織目標と個人目標の統合を目指す

ここに提言している課題の多くは前項と重なる部分もあるため、この項では現在のマネジメントの中心な考え方である「目標による管理」について説明していく。

この「目標による管理」は企業では80%近くが既に「制度として導入」していると思われるが、それは一般的に「目標管理」と呼ばれ、主として社員の動機づけや成果を測る制度として使用されている。

目標による管理は「組織の全体目標と個人の目標を関連づけ、しかも目標を達成することが、人間としての興味と欲求を満足させるようにす

るマネジメント体制である」と定義されている。

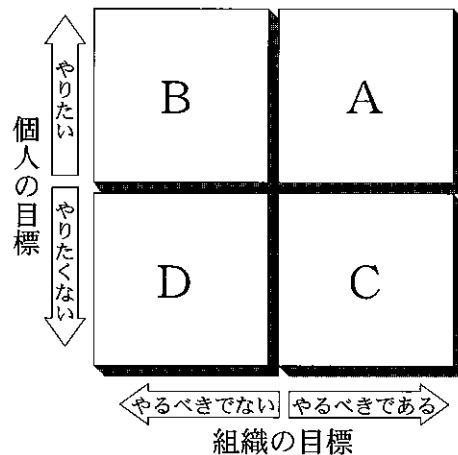
その中心となる考え方は、

- ① 組織目標と個人目標の「統合」を目指す。
- ② 目標達成にあたっては、計画者である本人の自己統制に任せる

の2つに要約できる。

「統合」とはどういうことかを図3-③で示す。

図3-③ 目標統合のマトリックス



統合とは「組織として『やるべきこと』を、個人として『やりたいこと』に導いていく」ことで図3-③の〔A〕の部分にあたる。

統合は言葉では簡単だが、現実にはなかなか難しい。導入している企業で本当に「統合」ができているところは非常に少ないようである。多くの場合は〔C〕に入ってしまったっていて、その〔C〕のことを通常「ノルマ・ゾーン」と呼ぶ。

■POINT

*「目標による管理」とは、組織の全体目標と個人の目標を関連づけ、しかも目標を達成することが、人間としての興味と欲求を満足させるようにするマネジメント体制である。

*マネジメントでは、①誰が（どこが）②なにを③いつまでに④どのレベルまでの4つの要件を備えているものを目標と呼ぶ。目標と手段の連鎖を繰り返しながら、具体的な実践行動に結びつけていくことが必要。

日本における「目標による管理」導入の推移は概略下記の通りである。

- 1 昭和39年から40年にかけて、不況の体質改善としてアメリカから導入された。
- 2 昭和45年以降マグレガー（※5）のY理論（※6）に立脚した形、つまり、目標設定のプロセスを社員の経営参加の1つの形態として、社員の意欲づけの方策として推奨された。
- 3 昭和の末期のバブル突入にともなって目標づくりのプロセスが業務の効率を阻害するということから、企業の中からほとんど姿を消した。
- 4 しかし、バブル崩壊後の不況に直面し、平成に入ってから、人事のプログラムの一環として業績評価という点に重点を置いて再登場してきた。
- 5 企業への導入が一巡し、現在は中小企業、自治体、特殊法人、広義のNPO（病院、生協等）が導入しつつある。

(2) 目標には4つの要件が必要

よく目標と目的とどう違うのかという質問が出されるので、まず、目標と目的の違いを整理しておく。辞書によると

目標：到達しようと決めた目当て、目印
目的：何かをするときの目当て、目指すところ

とあり、両者の違いは目標の方が少し明確かなという程度である。

しかし、マネジメントでは（特に「目標による管理」では）目標と言え次々の4つの要件を備えているものを目標と呼ぶ。従って、一般の辞書等の解釈とは異なることを認識しておく必要がある。

①誰が（どこが）

②なにを

③いつまでに

④どのレベルまで

（この④の設定が最も重要であるが、また最も難しい）

即ち、この要件を満たさないものはマネジメントでは目標と呼ばない。特に③④が抽象的なものは目的に属すると考えた方がはっきりする。

使命・ビジョンがブレークダウンされ、さまざまな仕事が「あれもこれも」と並列的に行われていると品質・効率は低下していく。ここに仕事に「プライオリティー（優先順位）をつける」という考え方が生じてくる。仕事にプライオリティーをつけ、その中から「なんとしても、これはこの期間に、ここまで達成しよう」と決意したものが目標である。

立川市社協の場合でいうと「使命」と「あいあいプラン」は目標ではなく目的と考えた方がわかりやすい。

(3) なぜ、使命・ビジョン・目標が重視されるのか

経営活動は目的・目標の設定から始まる。も

※5 アメリカデトロイト生まれ(1906～1964)。大学教授、コンサルタントとして活躍し、彼が唱えたX理論、Y理論が有名。

※6 「人は自ら立てた目標には意欲的に取り組むものである」という人間観。

し経営資源（人・もの・金）が無限であれば、あえて目標を特定する必要はないが、経営資源は有限であるから（社協で人とお金に極端に余裕があるところは、あるだろうか？）、組織は目標を限定して、その目標達成に経営資源を集中させるのである。

日本では一度始めた仕事はなかなかやめられない。その結果は予算を「薄く広くばらまくこと」につながっていく。経営戦略の基本は仕事を「選択し、そこに経営資源を集中する」ことである（企業の経営者はよく「選択と集中」という言葉を口にする）。最も「稚拙な戦略」は「兵力（経営資源）の小出しと分散」であるが、日本の組織は常にこの「稚拙な戦略」を繰り返している。

組織の目的は組織を環境に適切に対応させることと、使命に対して一步ずつ成果をあげていくことである。使命・ビジョンに向かって進むためには使命とビジョンにいたる道筋を示す「経営戦略の策定」が必要となる。

従ってビジョンを描けないトップと組織がもしもあったとすれば、それは自らの経営の到達点を示していないことであり、そのような組織の未来は明るいとは言えない。

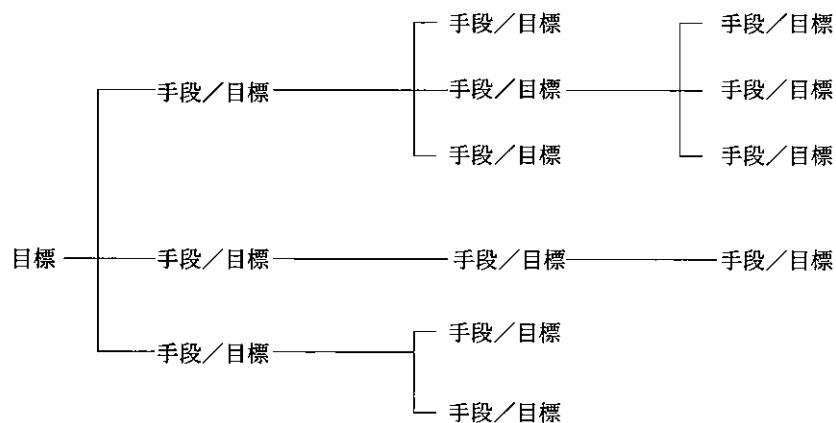
このようにビジョンを描けるか否かはトップに限らず管理・監督者・チームリーダーの水準においても重要な意味を持つ。即ち、将来に対するビジョンを構想できないトップ・管理・監督者・チームリーダーに率いられる部門は組織における役割や生み出すべき価値、期待される成果を認識していないのであるから、厳密に言えば組織の使命に向かっていくための行動はとれないことになる。

組織の経営とは全ての経営行動、マネジメント行動が使命・ビジョン・目標の達成に方向づけられ、集約されていかなければならない。

ビジョン・年度目標は、それを実現するために「目標と手段の連鎖（ブレイクダウン）」を段階的に繰り返しながら、具体的な実践行動に結びつけていく必要がある。図3-④でおわかりの通り、目標（目的でも構わない）に対して「どうすれば（これがマネジメントのキーワードである「どうする」である）実現できるのか？」と質問を投げかけることによりさまざまな「手段」が導き出される。

例えば、社協として居宅介護支援事業所を実施し、①地域のケア体制の一環を担い、質の高いケアプランを作成することで市民の安心に寄

図3-④ 目標と手段の連鎖



与する、②ケアプランの作成を通して地域の福祉ニーズを把握し、福祉コミュニティづくりにつなげるといった目的を掲げていたとする。その目的にもとづき、「地域の介護保険サービス利用者数の増加」という状況に対応するため、「昨年度月平均160ケースのケアプランを今年度は175ケースに引き上げる」という目標を立てたとする。

この目標に対して「どうすれば実現できるのか？」と質問を投げかける。そうすると手段がいくつか考えられるが、その一つの「手段」が「要介護者からのケアプラン作成依頼件数を増やす」だったとする。この「手段」は少し表現を変えると「目標」に変化する。

様々な在宅介護の相談がすぐにケアプラン作成につながるとは限らない。在宅介護相談から実際のケアプランにつながる率が仮に10%だとすると、「地域からの在宅介護相談件数を今年度は社協全体で150件増やす」というのが次の目標になってくる。

すると今度は、「150件の相談件数を増やす」ためには「どうすれば実現できるのか？」という質問で「次の手段」を引き出していく。

地域の総合相談窓口を目指す社協の事業所として、さまざまな相談にもしっかりと対応し「つないでいく」役割を行なう中で、口コミで事業所の信頼性は地域に伝わっていく。相談や依頼は本人に限らず、家族や近隣者、民生委員、関係団体・機関といった様々なネットワークからの相談・依頼が考えられる。そうすると、地域との連携を重視する事業所として「民生委員や関係機関からの相談件数を増やす」というのが「次の手段」になってくるかもしれない。

文章にすると面倒に見えるが、これが「目標と手段の連鎖（ブレイクダウン）を段階的に繰

り返す」ことなのである。これは、「計画化のプロセス」であり、「行動化のプロセス」でもある。

また、この連鎖を逆に遡って「現在行なっていることの真の目的・目標を確認し、手段として妥当かどうかを確認する」こともできる。最初は「手段」だったものがいつの間にか「目的化」していくことはよくあることである。

例えば、どこの社協でも長年開催している「ボランティア入門講座」とか「福祉まつり」などについて、「なんとなくマンネリだな」と感じたら「今やっていることは手段なのか、目的なのか」を問いかけてみることも必要だろう。

目的・目標には必ずその上の上位目的がある。目的だと思っているものに「その目的はなにか？」と問いかけてみると必ずそこには「上位目的」が出てくる。そうすると今まで目的だと思っていたことが実は「手段」だったということがよくある。

例えば、前述した「福祉まつり」の「真の目的はなにか」を再度明確に整理してから「その目的達成の手段は？」ということで、福祉まつりも一つの選択肢として他の手段・方法も洗い出してみる。そうすると「新鮮な手段」が見つかることも考えられる。このように「連鎖を上がったたり、下がったり」してみると意外な発見が出てくる可能性があるので試してみてほしい。

組織は組織行動を旨とするから、個人が勝手気ままな目標を設定することは許されない。しかし、組織目標に対する実践行動のほとんどは現場職員（正規職員、非常勤職員を問わず）によって遂行されていくのであるから、組織の使命・ビジョン・部門目標に基づいて自らの主体的意志で個人の目標を設定・選択する方がより

■POINT

*目標はトップの意思であると同時に組織内で共有されていなければならない。「知っている」だけでなく、「納得している」「行動している」が揃ってはじめて共有されたといえる。

プロジェクトのなごい

モデル活動の報告

社協のマネジメント

マネジメント研修

おわりに

資料編

強く動機づけられ、パワフルになることは自明のことである（P34で述べたY理論はここに着目している）。しかし、そのためには管理・監督者・チームリーダー自身が「なぜ（これもマネジメントのキーワードの一つである）、この使命・ビジョンが掲げられているのか」の意味をしっかりと理解し、「よし、やるぞ」と強く動機づけられていなければ現場職員を動機づけることはとてもできない。

いま組織は「野球型」から「サッカー型」に変わる必要があると言われている。これは「野球」は監督・コーチのサインで選手が動く（特に高校野球）ことから「指示待ち」職員が多い組織といえる。それに対して、サッカーは試合が始まれば監督の指示が届かないところで選手が自主的に判断して動くゲームである。状況の変化が激しい今日、組織はサッカー選手のように自主的に行動できる人材が必要になってきている（立川市社協で実施したアンケート等でも管理・監督者層から「自主的に動ける職員になってほしい」という期待が出されている）。しかし、いくら「自主的に動く」といっても、個人々（または部門々）が自分勝手にばらばらに動いていては組織としての活動はできない。

サッカーでも強いチームの選手は激しく変化する局面でも敵と味方の状況を見極め、プレーヤー同士がアイコンタクトして「あそこに走りこむからパスを出せ」それに対して「よし、わかった」と緊密にコミュニケーションし合って始めて優れたチームプレーが成立するのである。

即ち、職員の「自主性と相互連携という矛盾」を統合するのが組織の使命・ビジョン・目標なのである。

(4) 目標の共有化

組織活動のほとんどは複数の人々の分業によって営まれている。従って組織は、組織を構成する職員全員が共通の目標をもつことによって初めて成立する。つまり、目標は**トップの意思であると同時に管理・監督者・チームリーダーや職員の意思として共有されていなければならない**。

「共有」という言葉は簡単だが、次の3つが揃って初めて共有されたと言える。

1. 知っている
2. 納得している
3. 行動している

この3つの中では「納得」が最も難しい。納得がなければ「目標の統合」にはなっていない。

目標を共有することはまた夢を共有することでもある。日本の組織ではこの夢・ビジョンを軽視してきた。戦後の荒廃から立ち上がった時は「豊かな生活」という目指すべき夢・ビジョンが自然に与えられていた。しかし、それを物質的に達成した1980年以降、我々に夢・ビジョンを創り出す能力が欠けていたことを思い知らされた。

一般に組織における目標というと、なんとなく「ノルマ」に近いイメージを持つ。しかし、個人のプライベートな目標であれ組織の目標であれ、目標は基本的には夢やビジョンから生まれてくる。

■ POINT

*目標とは本来、人々を勇気づけ、奮い立たせ、達成に向けて邁進させる力がある。上司には、上位目標を正確にブレークダウンするスキルと、どうやったらその目標が達成できるのかという見通し（戦略）を持っていることが必要である。また、目標設定に職員を「参画」させ、やる気を高めていくことが必要である。

(5) 目標を設定する意味・効用

目標は本来、人々を勇気づけ、奮い立たせ、達成に向けて邁進させる力があることを忘れてはならない。目標を設定するとき次のような要素が満たされなければ「目標はノルマ化」していく。

- ①ビジョンの実現に直結する
- ②組織活動の原動力となる
- ③職員の動機づけとなる
- ④職員に達成感を味合わせることができる
- ⑤管理者を含む職員の能力向上を促す

このためにはまず使命と部門や個人目標との筋が通り、さらに、管理・監督者・チームリーダーに職場の目標設定を正確にブレークダウンするスキルが必要である。その上で上司と職員との間で押しつけではなくキャッチボール型の目標設定をする必要がある。このキャッチボールをする前に**管理・監督者・チームリーダーはまず、きちんと自分の「上位目標の翻訳、意味づけ、見通しづけ」**ができていなければならない。

ちなみに、**翻訳**とは、非常勤職員の人にも理解できる言葉で説明できること。**意味づけ**とは、「なぜ、この目標が立てられたか、選択されたか」を説明できること。**見通しづけ**とは、「この目標はこうやれば達成可能」という戦略を持っていることである。

業績に貢献する目標には以下の要素が必要である。

- ①目標は明確であること
- ②使命・ビジョン・目標につながる論理的

整合性をもっていること

- ③困難性はあるが、達成可能性は必要（努力すれば達成可能であること）
（輪投げは、入るか入らない位置からが最も面白いし、達成したときの達成感も大きい）
- ④やる人が受け入れる受容性が必要
- ⑤測定可能性と時間限定性
- ⑥目標の進捗のフィードバックとリーダーの励ましの行動が的確になされるしくみがあること

総合すると「積極性や創造力を働かせ、努力すればできるであろう水準で、それをやる側が受け入れている時に目標の達成度は高くなる」ということがいえる。

(6) 目標「絵に描いた餅にしない」

目標は立てるだけでは「絵に描いた餅」である。きちんと進捗管理を行ない、達成度の評価をしなければ「仏作って魂入れず」になってしまう。その際注意する点は、進捗管理は自己統制、上司は包括管理を行うのが原則である。包括管理とは、上司からの情報の提供、叱咤激励ではない助言助力、例外管理（マニュアルにない非日常的な出来事が発生し、部下では手におえない事態になったときのみ上司が乗り出すこと等）である。

目標は最終的には上司が決めたとしても、原則的には自分たちが参画して自らの責任において決めたわけだから、自らの責任で進捗管理（自己統制）することが必要である。

達成過程の進捗管理は1週間に1度程度、日常に関係者が集まって行ない、評価は職場集

団毎に達成結果を持ち寄ってオープンに議論する。もし、目標に対して未達であれば、それは「なぜか」を皆で議論する。その際は事実のみで議論し、個人を追求してはならない。

「目標による管理」は、目標を計画に落としした計画書をもとに上司と職員が節目節目で話し合いをするプロセスが非常に大事である。これが職場内部のコミュニケーションにも役立つのである。もし、「目標管理シート(仮称)」をつくったとすれば、そのシートが日常的に進捗管理に利用されてメモと手垢で真っ黒になるぐらいが望ましい。

4 リーダーシップとコミュニケーション

1. 上司が計画について職員に意識づけする等、上司としての影響力が十分に発揮されているか
2. 組織の意思決定があたって、職員に参画の機会が与えられているか
3. 組織内部のコミュニケーションが十分に行なわれ、部門間の連携が意識されているか
4. 職員の胸の中に蓄積されている「考え方や提言」が組織運営に活かされているか

〔提言〕

- ① 使命・計画を職員に浸透させるのは上司である、という意識をもつ
- ② 職員の発想を吸い上げる「しくみ」や「雰囲気」をつくる
- ③ 組織が個々の職員に求める成果を明確にし、職員の主体性の発揮を図る
- ④ 部門間のコミュニケーションの強化を図る
- ⑤ 部門内の情報交換が定期的にできる制度を定着化する
- ⑥ 職員が持っている疑問・提言等に対して、組織としての考えを伝える機会をもつ
- ⑦ 各事業を使命に照らし合わせてスクラップ・アンド・ビルドを実施する

(1) リーダーシップとは

本書の資料編に収録している『『想い』を組織の力に変える』の中でリーダーシップは「影響機能」で、これを平易な言葉にすると「リーダーシップは“やらせる”ことではなく、“やりたくなるように”仕向けていく力」であると

説明したが、リーダーシップにはなんとなく「上から下へ」というイメージが強い。しかし、職位（年齢・経験等）の下の方が上位の人に影響を及ぼすこと（例えば、上司に提案を受け入れてもらう）も、左右の人（同僚）をやる気にさせることも立派なリーダーシップである。

この「人をやる気にさせる」ことは実は大変に難しい。これは、リーダーシップを「受ける側」の人には様々な価値観があり、人によってリーダーシップの効果が異なってくるからである。また、周囲の環境によっても必要とされるリーダーシップの形が異なってくる。例えば、よく言われる「平和の時のリーダー」と「戦争の時のリーダー」は異なる、と言うのはこのことを現している。

これらのことから世の中には多種多様なリーダーシップ論が溢れている。様々な本を読めば、そのことは理解できると思う。ここでは、それらのリーダーシップ論の一部を紹介しておくので、興味のある人は自分で学んでほしい。一番身近に学べるのは、自分の周囲の人たち（上司とは限らず社協以外の人も含めて）の中で自分が「これがリーダーシップではないか」と感じたときに、この人はどういう行動をとっているのかを観察することである。

ただ、どうしてもリーダーシップの要素の中に「率先垂範」があるために、その面だけに目がいってしまう可能性があるため、次の点を意識して観察することが必要である。

リーダーシップのタイプには「引っ張る」、「押す」、「なにもしない」の3つがあるということである。この中で難しいのは「押す」と「なにもしない」であり、特に「なにもしない」が難しい。「押す」というのは目標に向かって「誰か（例えば、部下）」を表に立てて自分は黒子

■POINT

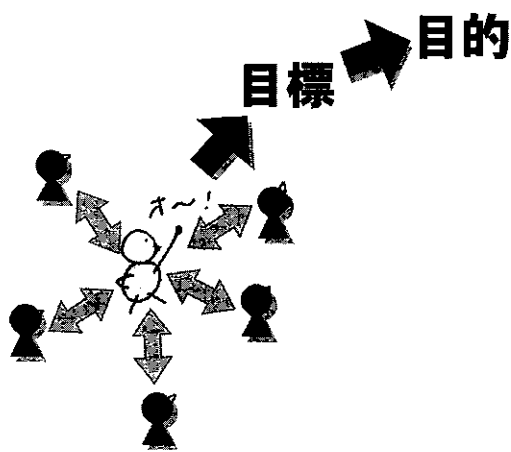
*リーダーシップとは、人をやりたくなるように仕向けていく力（影響機能）であり、上から下にだけ発揮されるものではない。リーダーシップには自ら「引っ張る」と、うしろから「押す」と、あえて「なにもしない」（任せる・待つ）といった3つのタイプがある。

になって部下に手柄を譲るのが、その典型である。

「なにもしない」は「握りつぶし」や「どうしていいかわからないからやらない」とか「自分の権威を示すため（やらないことで相手を困らせる）」とは一線を画す必要がある。

「引っ張る」タイプのリーダーシップを常に展開していると個人も組織も「リードされることに慣れてしまって、リーダーにお任せ状態」になっていく危険性が高い。これでは自律した組織も人もできていかない。優れたリーダーは自律した人と組織を作るために敢えて「なにもしない」ことも時には必要になってくるのである。

また、この3つのタイプを一人が使いこなすことも非常に難しい。従って自分の得意と不得意を自覚して「自分と別のタイプの協力者」をつくっておくことが望ましい。



では、「人をやる気にさせる」ためには、どうするかの一般的な考え方を紹介しておく。ここで敢えて「一般的」と断っているのは、それをやったら全ての人がやる気になるとは限らないと言うことである。80%の人が影響を受ける可能性を証明したところに理論があり、また20%の人に影響を与えることが証明できればそれも理論になるのである。そのくらい人間は複

雑であるからまた、面白いのである。

人を「やる気」にさせる要素の1つには前述した「ビジョンを掲げる」ことがある。人は「行き先がわからない」となんとなく不安になるものである。ビジョンと言うと「画期的」なものと思いがちであるが、それだけではなく「あたりまえ」のものもあることも承知しておきたい。「あたりまえのことを、あたりまえにやり抜く」ことが「至難の業」であることもある。しかし、その「あたりまえのこと」に向かって職員の人たちがまさに「よし、やろう」と奮い立つための要素をきちんと盛り込んでおくことが必要である。

(2) 職員を参画させる

目指すものが明確になれば、人々の「やる気」は自然に高まるであろうか。残念ながら、そうとは言い切れない。例えば、「これは決定したことだから」と上司から言われて、「よし、やるぞ」と言う人はあまり多くはない。ここに「目標による管理」の基礎となっているマグレガーが唱えたY理論という「人間観」が登場してくる。Y理論とは「人は自らが立てた目標のためには、一生懸命働くものである」というものである。これは、裏を返すと「人間は自分が関与していない目標には（あまり）意欲的に取り組まない」ということでもある。

従って、目標設定や計画作りには当事者の「参画」が望ましい。参画というのは「自分が仕事の主人公として、一緒になって知恵を絞ること」である。それに対して「参加」は、主人公ではなく「お客様（一方的に情報を聞かされるだけ）」待遇ということができる。

ただ、組織の中の決定に全ての職員を常に

■ POINT

*よいコミュニケーションとは情報のキャッチボールが行なわれていること。コミュニケーションの中心的な手段として「話す」と「聴く」ことがあり、今は「聴く」ことに焦点があたりつつある。一方的に話しかけるだけでなく、職員に問いかけ、答えを引き出していく双方向のコミュニケーションが意識への浸透に欠かせない。

「参画」してもらうことは事実上不可能に近い。ここに信頼関係とコミュニケーションが必要になってくる。

信頼関係を構築するためには「嘘をついたり、隠し事を（無意識を含めて）しない」などは基本中の基本であることは言うまでもない。このことは個人の信頼だけでなく組織の信頼性にも共通する。組織や個人が意図的に情報を隠蔽したり、嘘をついて世論の糾弾を浴びることはよくあることである。

信頼を得ていない人（上司）が百万の言葉を弄しても人（部下）は共感しないが、一方信頼されている人（上司）が一言いえば「わかりました、やりましょう」ということになる。信頼されるということがコミュニケーションにも、仕事の効率化にも役立つこと自明の理である。

このようにコミュニケーションはリーダーシップの重要な要素になるし、人材育成にもつながってくる。

(3) コミュニケーションは一方通行では効果が限られる

しかし、現場の職員が情報の流れてくるのをただ一方的に待っているような組織では活発なコミュニケーションは成立しない。魅力ある組織のビジョン、魅力ある上司の存在があれば情報を現場から「取りに来る」状況も発生してくる。また、現場の職員の意見が分け隔てなく取り入れられる「しくみ」や「上司の意識」がなければ、現場の職員は「指示待ち族」になっていってしまう。「現場から意見が上がってこない」と嘆くのであれば、まさに「それはなぜ？」と考えることが必要である。

このようにコミュニケーションは情報の

キャッチボールが成立しなければよいコミュニケーションにはならない。このキャッチボールは「話す」と「聴く」ことが中心となる。一流のリーダーは一日の時間の中でこの「話す」と「聴く」に最も多くの時間をとっている、と言われている。社協の現場の人たちは1年の内に何時間（何分）ぐらいトップや管理・監督者と腹の底からの会話の「交換」をしているだろうか。

現在、この「話す」と「聴く」のコミュニケーション手段では「聴く」に焦点があたりつつある。「話す」ということは今までもかなり、意識されてはいるが「聴く」ことはあまり意識されてこなかった。ここ数年の間に「コーチング」という「聴き方」の技法が企業に取り入れられてきている。

例えば、使命やビジョンの浸透について言えば、「うちの社協の使命は〇〇である」と一方的に話しかけるだけでは、なかなか職員の意識に浸透していかない。これにコーチングの技術を使うとすると、職員がなにかを企画したときに「あなたの考えた企画は、うちの社協の使命に合致しているでしょうか」と聴くということである。こういう問いかけに対しては問いかけられた方は意識の中で必ず何回かの「反復」が発生する。この反復こそ意識への浸透に欠かせないのである。コーチングの基本的な考え方は「答えはその人の中にある。その答えをコーチが聴くことで引き出していく」ということである。

時間が限られた中で「参画」の機会をつくり、双方向のコミュニケーションを図るということは一朝一夕には不可能である。まず、トップ、管理・監督者は現場で職員の話聴き、情報を伝えること、何かを企画するときには部下を相

談相手にして参画の機会を増やすことを心掛けることから始めてほしい。

また、社協全体の情報を誰でも、いつでも見られる状態を作り上げていくことから始めてほしい。そのためには、「話す」「聴く」「印刷物を配布する」「掲示する」「ホームページを作る」「電子メールを活用する」「メールマガジンを発行する」「職員間をメーリング・リストで結ぶ」などの発信機能をフル活用して、職員や利用者者に情報を届けることを考えることが必要である。

一方、職員や外部の声を収集する「投書箱(メール・紙)」などの受信体制を整え、それに届けられた「声」に対して誠実にフィードバックし、よい提案は素早く業務に取り入れる「しくみ」も整備しておく必要がある。意見は聴いたが「たなごらし」にしてあるような組織は、職員や外部からの貴重な情報に「耳をふさいでいる」ことと同じである。フィードバックするときでも完全な答えにしてからと考えていると情報を提供した方の身になれば「返事が遅い」「誠意がない」ということになってしまう。そうならないためには、できることは「いつまでに実施します」、できないことには「これは～の理由でできません」、すぐにはできないが、時間をかければ可能なものについては「これこれの理由で今はできませんが、～までに実施します」と対応を明らかにして段階的に進めていくことが必要である。

しかし、このようなことを日常の仕事に上乘せして全て、一度にやるのは現実的に不可能である。そのために使命・ビジョンに照らして今実施している仕事にプライオリティーをつけ、スクラップ・アンド・ビルドをしなければならない。

組織(部門)と組織(部門)の間も人と同じようにコミュニケーションが必要である。日本の組織には特にセクショナリズムが発生しやすい。部門と部門が張り合ったり、意図的に非協力的な状態になったり、他の部門の動きに無関心であっては、社協としての組織力は発揮できるものではない。

組織と組織の「隙間」には宝が落ちているのであるが、それを積極的に拾う人はあまり見られない。この隙間をお互いにカバーし合う意識を育てるのが使命・ビジョン・目標であり、部門間の協力体制に気を配るのがトップと管理・監督者・チームリーダーの重要な役割である。

5 人材の育成と研修体系

管理者を含む職員の身につけるべき能力がはっきりと示されているか

- ① 上司が部下に求める能力と部下が上司に求める能力がお互いに理解されているか
- ② 「将来どうなりたいか」という将来像や、そのためのキャリアプラン（※7）が、組織としても個人としても明確になっているか
- ③ どの職場、どの階層にどのような研修を実施するのが明確になっているか
- ④ 成果をあげた職員を評価し、処遇するしくみが確立されているか

〔提言〕

- ① まず、経営層やチームリーダーから、組織の将来像を描くビジョン構想力、リーダーシップ力等の強化を図る
- ② 個々の職員の「キャリアプラン」を把握し、それを支援する能力開発のしくみづくりをする
- ③ 組織から提供される研修だけではなく、自らの能力向上課題を出し合って、自主的に学べる環境（ゼミ方式など）を整える
- ④ 職員の成果に対する評価制度を整備する

(1) 研修に対する基本的な考え方

プロジェクトでは立川市社協において、本年2月から2回の「中堅職員・チームリーダー研修」を、また4回の「係長ゼミ」を実施した。その報告は第2章の通りであるが、職員アンケートの結果から指摘した「成果をあげた職員を評価し、処遇するしくみが社協の中に存在

しない」という問題が職員の研修体系を考える上で非常に阻害要因になっていることを実感した。

今の時代に社協のように年功序列が現役として存在し、成果を上げてもしなくても昇給や昇格にほとんど影響しないという組織は非常に珍しいと言わざるをえない。いずれ社協においても人事制度の見直し改善は不可欠な時期がくると思われるが、プロジェクトとして現状の中で考え出したのが第4章の「研修体系」である。

この基本的な考え方は「意識の高い職員から研修することによって、研修の成果を出し、他の職員への啓発（自主性を刺激）になることを期待する」というものである。

多くの人間は「昇給、昇格等」の組織からのインセンティブがあることによって仕事に励み、能力向上に取り組むものである。しかし、組織からのインセンティブが極度に弱い社協のような組織では、「個人の向上意欲」に焦点を当てていくことが必要であり、また見方によっては、これが「鼻先に人参」ではない「本当の自己啓発」につながっていく可能性を期待している。即ち、今までも社協の中で努力してきた「自己の目的を明確に持ち、それに向けて努力している人」を制度の面で支援し、社協改革の尖兵になってもらおうという考え方である。

通常マネジメントの研修体系というと企業では「階層別研修」が一般的である。この体系は課長、係長、主任、中堅職員、新入職員といった階層のレベルがある程度揃っていることが前提になっているが、社協の場合はこのレベルに社協ごとのばらつきがかなりある（出向や中途採用等で階層研修のどこが適切かの判断が組織としても本人としても難しい）ため、今回プロジェクトとしては「階層別体系」はあえて取り

※7 自分の将来像に向かって、どのような能力を計画的に身につけていくかを描く個人の能力開発計画。

■ POINT

*これからの組織は、雇用形態・身分に関わらず職員の意欲を引き出すことがますます重要になってきている。

上げなかった。

立川市社協では先にも述べたように試行的に係長を対象に「ゼミ形式」の学習会を実施した。この目的は本来学習は「学びたい」という意欲がなければ効果は望めないものであるから「自分の課題を持ち寄って、それを解決する方法を学びたい」という意欲のある人から「効果を引き出す」ことが可能かどうかを試行したものであり、ある程度の効果は確認できたと考えている。

従来の研修は「上司の命令で」「順番だから」ということから義務的に参加している人がほとんどで、従って効果は極めて疑わしいものがあつたと言わざるを得ない。企業の世界でも同様の状態がまだ多いが、それでも研修参加が昇格の条件になっていたり、仕事で厳しく成果が求められるという状況から、一般の社協の職員よりは研修に対する参加者の姿勢はやや前向きといえる。その上、企業でも最近では該当者全員に研修を受講させるのではなく、意欲のある人に絞っていく傾向が表れている。また、個人として外部のセミナーに通う人も多くなり、研修に対する意識も「自主性」に移行しつつある。

立川市社協の職員アンケートの結果から職員の能力向上に対する意欲はかなり高い傾向が見られるので(ただし、専門能力面への意欲であつて、マネジメントへの意欲とは一概に言いがたいが)、これら意欲の高い職員を研修の対象にすることを立川市社協には提案している。

また、実務家の研修は学者をつくるのではなく、実務の効率を上げることが目的であるから、まずは自分達が抱えている問題・課題を持ち寄り、自分たちで解決策を見出し、それを職場に持ち帰って実務に反映させることを目指している。

(2) 自主性を重んじ、継続的な研修を目指す

先に、立川市社協での試行では「ある程度の効果は確認できた」と書いたが、同時に自主的に課題解決に取り組むまでには一定の時間を有するのではないかと言う危惧も感じられた。この経験から、プロジェクトからの研修についての提案も「腰を据えて長期的・継続的」に進めることと、自主的学習が定着するまではやはりファシリテーターが付き添うことが必要と考えている。ただし、このファシリテーターは外部の専門家ではなく、社協内部で充足することが望ましい。その上でファシリテーターなしでも自主運営する各種の「ゼミ」が活発に活動する日がくることを熱望している。

また、チームリーダーと中堅職員の研修も実施したが、参加した中堅職員の多くは自分が将来リーダーの立場になることを理解していなかった。まず、それぞれの階層での将来における役割についてもある程度明確化し、それを各自にしっかりと知らせ、自覚を促すことから始める必要がある。

これからの職業は「好きなこと」「やりたいこと」を職業にすることが本人にとっても組織にとっても、顧客にとっても幸せにつながるという意識が徐々に社会に浸透しつつあり、また、社員の待遇(正社員、パート)の区別なく意欲を引き出そうという施策を打っている企業が出てきている。例えば、イトーヨーカドーは正社員、パートの区別なく管理職を公募したところ1000人の応募があり、そのうちパートからの応募が50人含まれているそうである。これからの組織は正社員、パート等の身分に関わらず職員の意欲を引き出すことがますます重要になってき

■ POINT

*社協職員として「専門分野のプロ」と、管理・監督者としての「マネジメントのプロ」の両方を目指していくことが必要。「プロ」とは、自主的に自分や仕事の『ありたい姿』を引き上げていく人のことである。

ている。

立川市社協における非常勤職員の比率は75.9%で4人に3人は非常勤職員である。今の社会状況から考えると、今後もこの非常勤職員の比率が減ることはあまり考えられない。このような状況において、非常勤職員が正規職員を見る目は徐々に厳しくなっていくことが予想される。「同じ仕事をしていても待遇が違う」ことに非常勤職員が違和感をもつことは当然であるので、正規職員として「仕事の質と量の違い」を示せるような「専門分野のプロ」と管理・監督者としての「マネジメントのプロ」を目指すことを期待したい。

「プロ」という表現を使用した、「仕事で賃金を得ている人」を通常「プロ」と呼ぶから、今の職員は全員が「プロ」であるはずである。しかし、ここで言っている「プロ」の意味は「自主的に自分や仕事の『ありたい姿』を引き上げていく人」のことを言っている。指示された仕事を「ただ、こなしている人はプロとは呼ばない」のである。

社協の職員の多くの人たちは社会福祉に対してなんらかの意欲をもって就職しているはずであるから、その人たちの意欲に期待して「課題解決能力の向上のための場の提供」をプロジェクトからは提案した次第である。

社会が大きく変化している現在、研修も社協内部だけでは「井の中の蛙の合唱」になってしまう可能性もあるので、外部の研修に参加してもらうことも必要である。例えば、企業の社員対象の公開セミナーもあるが、よほど参加者の意欲と組織内部での学習に対する理解が高く、かつセミナーの内容がよくなないと、「外の匂いを感じた」程度に終わってしまい効果は限定的になる可能性がある。これからは例えば、希望

者に対して1年間程度の社会人対象の大学・大学院または専門学校等に通う補助制度を設け、その成果を組織にフィードバックする方策を考えることも必要である。

6 トップマネジメントについて

先述の通り、立川市社協に対しプロジェクトでは7つの提言を行なっているが、その内の一つ「行政からの管理階層出向制度に対する提言」において以下のように述べている。

「一般的に行政からの出向を管理職階層に受け入れていることが、プロパー職員の士気の低下を招く場合が往々にして認められる。出向管理者はこのようなプロパー職員の意識を認識した上でマネジメントを展開して欲しい。(中略)一方、出向管理者を受け入れるプロパー職員の側も、問題を単に出向管理者に責任を転嫁するのではなく、組織をよくするパートナーとして受け入れ、積極的に意思疎通を図っていく意欲が必要である」と提言している。

前回は「管理者」というやや幅の広い表現を使ったが、今回は「トップ」についてプロジェクトとしての考えを述べておきたい。

ここで言っているトップとは事務局長を念頭においているが、組織経営にとってトップの役割が重要であることは言をまたない。これは、企業であろうと行政であろうとNPOであっても変わらない。社協にとっても然りである。

企業、特に中小企業であればトップの力量がもろに業績に影響する。しかし、大企業になるとトップの力量が短期的には業績に反映しにくい。大企業の組織はビルの鉄骨構造のような頑丈な組織で仕事が動いていくからトップの力量が少々不足していてもしばらくの間は業績に現れにくい。

従って、大企業の場合は中小企業に比べて業績悪化に時間的な余裕があるといえる。しかし、この「変化の進行時間の余裕」がバブル崩壊以降から徐々に短くなり、近年は大企業だからと言って安穩としてはいられない状況になってきている。これは、企業を取り巻く環

境が日本の中だけの基準ではなく世界の基準に合わせて企業が評価されてきたことの表れである。

世界のトップ経営者と日本のトップを比較して見ていると、もちろん日本でも世界に通用する経営者もいることは否定しないがその数は非常に少ない。欧米の経営者は業績が悪ければたちどころに「くび」になるし、優秀な経営者はどんどんヘッドハンティングされて企業を変わっていくから、常に厳しい試練にさらされて鍛えられているわけである。このために一方では「短期的な利益に走ったり、自分の収入を増やすことに熱心になる」という副作用もでているが、一般的には、その力量はなかなかのものと言わざるをえない。

その点日本の経営者は厳しいとは言われながらも、世界的に見るとまだぬるま湯のような甘やかされた環境で育ってきているので、今までは「なんとかなってきた」が、これからは「そうはいかない」時代に突入することになるであろう。

では、社協のような経営体はどうであろうか。企業の場合は「資金」が不足すればたちどころに「勝負がつく」が、社協のように「行政からの補助金(税金)が中心になっている組織」はトップの力量が直接組織の存亡に結びつくことは当分の間はないのではないかと推察する。

そうとすれば、トップの力量が少々劣っていても組織がなくなることはないが(町村合併により、合併等はあるだろうが)、組織内部の人の「やる気」が落ちたり、提供しているサービスの質が低下してクレームがつくことなどは起こりうるだろう。

社協のトップは大変失礼ながら今までは経営能力を問われるということは少なかったので

■ POINT

*トップの必須条件は、組織外部に対しては「成果をあげること」。内部に対しては「使命にもとづくビジョンを掲げ、ビジョンを組織に浸透させ、ビジョンを実現し、達成感を味わわせていくことを通じて人を育成し、さらに次の経営トップを発掘し育成していくこと」であり、思っている以上にその責任は重い。

はないかと思われる。しかし、将来ともそれではないのかというと決してそうではなく、職員や利用者、税金や会費を納めてくれている市民側から社協の経営に厳しい目を向けてくる時代になってきており、当然「トップの経営力」を問う声もあがってくるであろう。

経営トップにとって必須の条件は、組織の外部に対しては「成果を上げる」ことであり、内部に対しては「ビジョンを掲げ、ビジョンを組織に浸透させ、ビジョンを実現し、職員をやる気にさせ、達成感を味わわせていくことを通じて人を育成し、さらに次の経営トップの発掘と育成」だと考える。

このことができれば、行政からの出向であろうと、生え抜きであろうと関係はない。ただ、短期間にくるくる交代する行政からの派遣やOBのトップ就任はプロパー職員にとって「ガラスの天井」になって仕事意欲を阻害する要因になる可能性が高いことは認識しておく必要がある。

優れた人材は困難な仕事にチャレンジし、それを成し遂げる中から生まれてくるのが原則であるから、行政の意向が経営に強い影響を与えたり、「組織がつぶれるか、つぶれないか」の修羅場をくぐってこなかった今までの社協トップは、よほどの自己啓発意欲と使命感あふれた人材に恵まれることがないと「優れたトップ」は生まれてこないのではないかと危惧される。このことから、第4章で後述する研修体系には「トップの意識変革」を強く提案している。

いずれにしてもトップの組織経営の責任は重いということは自覚する必要がある。経営責任が軽いなど思っている人はいないとは思いますが、現実には「思っている以上に重い」と考えて丁度よいであろう。

トップとは違うが、企業や行政では一般的に「課長」は「中間管理職」として重要な職責にあり、なにかにつけて「課長」が責任者として表面に出てくることが多い。しかし、社協では一般的に存在感が希薄な課長が多いように感じる。組織図上でも事務局長に次ぐ要職にあり、監督者である係長の上司であることを自覚し、係長とトップつなぐ単なる調整役ではなく、リーダーシップを発揮し、使命・ビジョン実現に力強くかかわっていく積極性を期待したい。

また、一般職員の人たちも「トップはトップ、私たちは私たち」という意識ではなく、自分達が把握した現場の貴重な情報をどんどんトップに提供することにより、トップとのコミュニケーションを活発化して、よりよい関係を作り上げることが必要なのだという意識をもってほしい。

最後に事務局長と理事会との関係に触れておきたい。理事会の運営状況は各社協によってさまざまであろうが、定款上は理事会が社協としての最高意思決定機関である以上、それにふさわしい機能を有し、本質的な役割を果たしていくことが肝要である。

しかしながら、一般的な理事の選出・構成は、地域性や団体などのバランスが優先する例も少なくないと思われる。これからは、まさに社協の使命に共感し、その使命達成のために積極的に取り組む意欲ある理事で構成され、経営体としての社協が立派に機能するための理事会になっていくように事務局長は各理事に要請してほしい。当プロジェクトとしては、事務局長に対し、こうした点を十分に認識の上、包括的な社協経営にあたられることを大いに期待している。

7 社協の外部との連携

外部との連携については各社協によってかなり異なると思うが、福祉に限定しても今の社会には「高齢者」「障害者」「子育て」「地域づくり」等の問題・課題が山積している。また、「ひきこもり」等の新しい社会問題も発生してきている。これらの問題・課題に対して社協や行政だけで対応していくのはもはや不可能であることから、多くの社協が使命として掲げている「住民主体による福祉コミュニティづくり」の真の意味が問われてくると考える。

地域に多くのNPOが生まれてきているが、その組織力はまだ十分でなく、またNPOはある分野に特化して活動していく体質が強く社会状況全般を視野に入れた団体は少ないと言わざるをえない。また、市民個人の自律心も未成熟な状況では、地域社会全体を視野に入れていく社協の存在意義はますます重要と言わざるを得ない。地域のサービス提供者にとどまることなく行政施策への提言も積極的に行ない、地域のさまざまな団体をまとめていくコーディネート役も受け持つことが求められている。

具体的には、地域のNPOの体質を強化するためのセミナー開催、市民の自律心を育成するための講演会、学習会などを開催すると同時に、それらを定着させていく「継続的なしくみ」を構築していく必要がある。

しかし、これを現在の職員体制で行なうには無理があると思われるので、行政を巻き込みながらNPO・市民・ボランティアによる自主的運営組織も考えていく時期にきている。

介護の分野では社協とNPO・民間介護事業者が競合の立場になり、職員アンケートの中にはそれを危惧する意見もあったが、よりよいサービスを提供するにはお互いに切磋琢磨してサービスを磨き上げることが、真の住民福祉に

つながるのだという意識変革をトップは現場に理解させていく必要がある。また、将来的にはNPOや市民自身にできるところはNPOや市民に任せ、民間では手の届かない分野を開拓していくパイオニアとしての役割も期待したい。

また、企業の内部にはまだまだ地域活動に縁がないビジネスパーソンが数多く存在する。その人たちへの啓発活動も課題として存在する。その場合は企業そのものの社会貢献意識を向上させることも併せて行なうことにより、社協への資金的な供給源の開拓にもつながる可能性もある。

このように外部の「資源」を積極的に活用していくことと同時に、地域社会の「核」としてネットワークを形成していくことも必要である。このように組織の外と積極的に交流していくことが、外部の風を社協内に呼び込み、組織変革のきっかけになる可能性もあるので、トップを含めた管理・監督層も特定の分野にとどまることなく、広く外部の組織や市民との交流・連携に努めてほしい。

