

### 1 社協職員に求められるマネジメント能力

プロジェクトが行なった様々な調査からわかるように、モデル社協での課題は、一社協の問題に留まらない。この章では、社協におけるマネジメント上の課題と、職員に求められる能力を整理し、具体的に成果をあげる「マネジメント研修」のしくみを提案する。

一言で言えば、社会福祉の専門性を持ちながら、組織全体を見て仕事をできる能力が今、社協職員一人ひとりに求められている。社協のありたい姿を理解し、それに近づくために効率よく事業を展開し、評価する組織が必要である。取り組むべき課題は、どんな組織でも山積みされている。その中で、「賢い組織」だけが、課題に優先順位をつけ、一つずつ解決していくものである。

そこで、課題を今一度整理し、重要性の高い順に番号を1～4とふってみた。各課題に対しては、①～③の順で取り組むべき対応策を例示し、それぞれに必要な能力・知識を、○×ページに表形式でまとめてみた。その上で、3つの重要課題を抽出する作業を行なった。

#### 課題1 使命のもとで組織が一丸となって働く姿勢を身につけることができるのか

「使命（ありたい姿）」が漠然としていて、どんな状況を生み出したいのか職員間で共有できていない中、どのようにして、職員一人ひとりが「組織の一員」として働くことができるのか？ また、組織の内外部にいる関係者を、どのように動機づけることができるのか？ その対応策として、取り組むべき能力開発は、優先順位順で：  
①社協のありたい姿を明確にし、組織全体と共有し、成果を出す能力をつける  
②使命を語り、職員（同僚）を動機づける力を

つける

③使命を組織外部の関係者に示し、協力を得ていく力をつける

#### 課題2 業務の目標管理、進捗管理、評価を実施できるのか

「ゴールのないマラソンはするな」と前述した。まさに、「ゴール」を設定して、「ゴール」までの距離を見極めながら、ペース配分をし、「ゴール」に到達したかを判断することが必要である。従って、ここで必要な能力開発は：

- ①「目標による管理」というマネジメント技術を身につける
- ②組織として、個人として、使命との関連性の中で目標を設定し、共有する
- ③目標による管理によって、職員を動機づけ、職員に達成感を味合わせることができる力をつける

#### 課題3 上司としての影響力をいかに発揮することができるのか

「答えはその人の中にある。その答えを聴くことで引き出していく」ことの重要性を第3章で述べた。つまり、たくさんの「なぜ？」を投げかけながら、職員の「声」を聴くコミュニケーションと、職員と組織の「やりたいこと」を統合して、「やりたくなるように仕向ける」ことができるか、が問われるところである。

- ①「聴き」「答えを引き出す」タイプのコミュニケーション力をつける
- ②ビジョンを示して、計画作りなどに職員が参画する機会をつくることで、人をやる気にさせる力をつける
- ③部門をこえた連携を行ない、組織内部の風通しをよくする力をつける

■ POINT

\*社協の使命（ありたい姿）を明確にし、使命のもとに組織が一丸となり、目標達成に向けて事業の進捗管理を効果的に行なうことが必要である。また、上司の影響機能を発揮し職員のやる気を高めていくことや、数年先を見据えた事業計画とそのための人材育成が必要である。

**課題4** 人材を育てることのできる組織になれるのか

自ら人を育てることのできる組織でなければ、継続的な成長は望めない。常に数年先を見据えた、事業計画と、それに付随する人材育成の計画が必要である。区市町村社協ごとの特性を考慮した上で、そのような計画を独自に作り、実施することができるのか？そのために必要なことは：

- ①経営層、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ビジョンを理解した上で、個々の職員の「どうなりたいか（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をつくる
- ③組織から提供される研修だけではなく、自発的に学習する環境を整備する

上記の課題を克服して、社協が組織として「より効率よく」「効果的に」運営されるためには、どのような能力と知識が必要とされるのだろうか。

そこで、次のマトリックスを活用して、上記項目ごとに必要な能力・知識のうち、それぞれ最も必要とされる5つをマークし、向こう3年で取り組むべき人材開発の大きな方向性を導き出したい（表4-①）。これらは、主に、中堅職員やチームリーダーを含む、組織の管理・監督者に求められるマネジメント能力ではあるものの、それ以外の正規職員・非常勤職員も兼ね備えることで、個人の力がまとまって、組織の力になるものでもある。

POINT

\*効果的な組織運営のために、今後重点的にとりくむべきマネジメント要素は、①リーダーシップ、②問題解決のための能力、③知識・技能向上のための研修体系の整備である。

表4-① 課題解決に必要な能力・知識

※必要な能力・知識は、それぞれ優先順位の高いものを5つまで選択

	能力要素										知識要素				
	課題形成能力					課題遂行能力					知識				
	情報収集力	分析力	構想力	手順化力	発想力	意思決定力	統率力	調整力	説得力	他者理解力	積極性	強靭性	専門知識	実務知識	社内知識
▼ 職員に必要なマネジメント能力と能力開発のためのステップ															
課題1 使命のもとで組織が丸となって働く姿勢を身につけることができるのか															
①															
②															
③															
課題2 業務の目標管理、進捗管理、評価を実施できるのか															
①															
②															
③															
課題3 上司としての影響力をいかに発揮することができるか															
①															
②															
③															
課題4 人材を育てることのできる組織になれるのか															
①															
②															
③															

上記マトリックスでマークの多かった項目を、傾向別にまとめると、今後重点的に取り組むべきマネジメント要素は：

図中記号	要素	概説
A	リーダーシップ	組織のありたい姿やビジョンを示し、職員を巻き込み、動機づけながら、組織として成果をあげていく能力を中心に人材育成する必要がある。
B	問題解決のための能力	各社協ごとに解決すべき課題は違うはずであるが、コミュニケーションを基盤にした問題解決能力を高めるための具体策が求められる。
C	知識・技能向上のための研修体系の整備	組織の一員として働くにあたり必要な知識や情報を吸収するしくみや、問題解決のための実践的研修を組み立て、実施・評価する必要がある。

A、B、Cのそれぞれについて、どのように取り組めばいいのか。  
次頁からで、その枠組みを紹介する。

プロジェクトのねらい

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

## 2 マネジメント研修体系の提起

第3章でも指摘したが、社協には様々なマネジメント課題があることがわかった。その中で、今回の提案では、前項の重点課題に対応すべく、「問題意識の高い、やる気のある職員」と、「優れたトップ（事務局長）」に焦点をあて、その成功事例をもって社協に風穴をあけるような研修体系を提案する。

### ●ねらい

職員の成長に必要なのは、もはや「教育」「研修」の場ではない、とプロジェクトでは考える。いま必要なのは「成長」の場である。日本のシンクタンクの第一人者である田坂広志氏は、パリに有能な画家が多い理由を、芸術学校が多いからではなく、「本物の絵」があるからと表している。人は周囲の人の「高さ」を、知らず知らずに自分の目標にしているという。それは、成長を求めている人たちを知るときに、自分の中に芽生える「成長への欲望」である。

当プロジェクトでも、そんな「成長の欲望」を掻き立てるような環境作りを目指したいと考えている。誰かから教わるよりも、お互いに学び育つような知識のつけかたが、これから求められる学習のあり方だと確信する。上述の田坂氏が、これからは「教育」ではなく、「共育」の時代としているように。そして、一人ひとりの能力向上が、組織の目標達成にも通じるのである。

### ●提案する研修体系の目的

今回提案する目的は：

1. 区市町村社協において、それぞれの組織運営上の課題を発見し、それを解決するための人材育成を独自に行なえる体制を作る。
2. その成果として、各職員の能力開発、それ

による組織の成長を目指す。

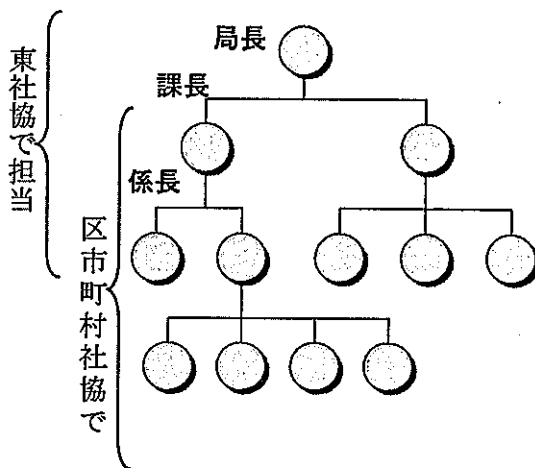
### ●実施主体と期間

東社協と区市町村社協で役割分担を行ない、全3年間程度で目的に到達することを目指すしくみである。それぞれの役割（担当範囲）と対象者は：

◆東社協においても、区市町村社協においても、それぞれ

- A リーダーシップ養成（対象：社協トップ）
- B 実践的問題解決（対象：問題意識の高い職員）
- C 研修体系作り  
（対象：社協で人材開発を担える職員）

図4-② 研修対象の担当イメージ



### ●役割分担

そこで、東社協は、区市町村社協が、環境の変化に対応して、戦略的に組織運営ができるような人材育成を支援する。最終的には、区市町村社協が、独自のマネジメント研修体系を築くことを目指す。

東社協と区市町村社協の役割分担は表4-③のようである。

（アルファベットは、それぞれ表4-①で導き出した実施内容に対応）

■POINT

\*職員が成長していくためにこれから必要とされるのは、誰かから教わるという「教育」「研修」ではなく、互いに学び育つような場や環境づくりである。

\*東社協としては、区市町村社協が戦略的に組織運営できるような人材育成を支援し、最終的には、区市町村社協が独自のマネジメント研修体系を構築することを目指す。

表4-③ 東社協と区市町村社協の役割分担

	年	東社協	区市町村社協
ステップ1	1年目	<p><b>A</b> リーダーシップ養成 (対象：社協トップ) 事務局長、課長クラスを対象にした、トップマネジメント研修を実施し、トップの意識変革を目指す。</p> <p><b>B</b> 実践的問題解決 (対象：問題意識の高い職員) 区市町村社協から、組織運営について問題意識の高い職員を集め、先進的な成功事例を作る。(成功事例集をFaxNewsやメルマガで広報)</p>	<p><b>C</b> マネジメント課題の発見 ■ 組織運営上の課題を抽出し、優先順位をつける作業を実施。</p> <p><b>A</b> 経営陣と現場とのコミュニケーション、職場内の意思疎通のためのイベント等を実施。現場を一年で巡回するなど。</p>
	2年目	<p><b>C</b> 研修体系作り (対象：人材開発を担える職員) 区市町村社協でのマネジメントへの課題を探し、それを解決するため人材を育成するための人材を育成。</p> <p>■ 区市町村社協で作る研修体系について、アドバイスや情報交換の場を提供。</p> <p>■ 引き続き、リーダーシップ養成やマネジメント実践の核となる人材育成プロジェクトを実施。しだいに集合研修から、地区ごとの研修へ移行。</p>	<p><b>C</b> 課題解決に適した研修体系作り (方法論と目標の設定)</p> <p><b>B</b> 明確に共有されている経営上の課題のうち、優先順位の高いものについては、特別プロジェクトを編成して、課題解決を試みる。</p> <p>■ 人材育成のための研修体系を独自に作成。パイロット研修を実施し、研修体系を確立。職場内での自主勉強会(ゼミ)も試行。</p>
ステップ3	3年目	<p>■ 引き続き、リーダーシップ養成やマネジメント実践の核となる人材育成プロジェクトを実施。</p> <p>■ 各社協での研修体系の取り組みについて情報収集し、各社協と共有する</p>	<p><b>C</b> 研修体系の実施、評価、改善</p> <p>■ 引き続き、マネジメント研修体系を実施。必要に応じて修正を。</p> <p>■ 組織運営に必要なシート、ツール、取り決めをし、経営効率をアップ。</p>

実践

参考

影響

参考

支援

情報

支援

プロジェクトのねらい

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

東社協を中心に、それぞれの活動について、常時モニターをし、節目ごとに評価を行なう。参加者へのフォローアップ調査や、研修に参加した職員と参加しなかった職員との比較アンケートも有効な手段として検討すべきである。その結果を広く区市町村社協と共有することにより、各社協の「知」を反映した研修体系を作成できる。

なお、今回提案の研修体系は、実現可能な範囲で、変革を起こすために、以下のような特徴を持って編成されている。

●提案する研修体系の特徴

1. 意識の高い職員と成果を生む研修を行なう。
2. 研修テーマは、実践に即した形で、現実を抱えている課題を解決するためのツール等の「成果物」を出し、他の職員への触発になることを期待している。
3. それぞれの中身は課題解決のための知識やスキルを身につけるための「研修」ではあるものの、やる気のある職員を集め、盛り立てるために、何かを「教わる」イメージのある「研修」という言葉は避けている。

### 3 東社協の具体的取り組み

	東社協	区市町村社協
ステップ1		
ステップ2		
ステップ3		

#### ステップ1

- 社協トップのリーダーシップ養成のために…
- 社協経営者フォーラムの開催

トップが変われば、組織は変わる。

ここでは、フォーラム形式で社協トップのリーダーシップを高めるシリーズ研修を開催。問題意識の高い事務局長による議論の場になる。ファシリテーターを含めた参加者で、激しく変わりゆく外部環境の中での社協のあり方を語り、社協経営者としてあるべき姿を追求し、トップの意識改革を行なう。組織外部に対して

は「成果を上げ」、内部に対しては「ビジョンを語り、人を育てる」リーダーになれるか。社協のさらなる発展が期待される中、増えつつあるプロパー事務局長や意識の高い事務局長を中心に議論を深め、結果をファックスニュースやメルマガで各社協に伝達する。可能な範囲で、事務局長の後任候補者とペアで参加することを薦めたい。

◆東社協-ステップ1	
1年目	まず、社協の現況を捉える講座を。外部環境の変化を正しく認識するとともに、トップの経営に対する考え方の重要性を学ぶコース。例えば、3回連続コースで、一回目は外部環境の変化とこれからの予測について、二回目は、トップが自分の社協の未来像を語り、未来像を創る、三回目は、その未来像に到達するためにトップがすべきことは？
2年目	実際にトップに必要なスキルを身につける実践コースに。 テーマ(例)：リーダーシップ、動機づけ、戦略策定
3年目	実際にトップに必要なスキルを身につける実践コース(続き)。 テーマ(例)：経営効率、事業評価、後継者育成

	東社協	区市町村社協
ステップ1		
ステップ2		
ステップ3		

## ステップ2

- 成功事例で風穴を開けるために…
- 社協のあり方検討委員会の結成

マネジメント実践の核になる人材の育成を目的に、区市町村社協から、組織運営について問題意識の高い職員を「委員会」に招待する。社協にとっての課題について、それぞれ「分科会」に分かれて、外部からのファシリテーターと一緒に課題解決に取り組む。最終的には、各分科会から、課題解決の方策と、必要なツールが成果物としてあがり、各社協で活用されるものとなるしくみである。ここでは、実際の組織運営に貢献できる人材を育成するだけでなく、マネ

ジメントという考え方の重要性と、研修による人材開発の可能性を周知し、今後の研修プログラムの効果をあげることも目的とする。各組織において、職員の目標になる人を生むプログラムである。

職場の同僚は、お互いの力をあわせ、成果を生むときに、仕事仲間として共感を呼ぶのではないだろうか。意識の高い人材が集まり、ひとつの成果物をあげるとき、その「仲間」は共感を呼び、その共感は広がるはずである。

◆東社協-ステップ2	
1年目	例えば、全5回の分科会を通して、どの社協でも使える成果物を作り上げるプロジェクトを実施。評価ツールや進捗管理シート作成など、どの社協でも優先順位が高いと思われるテーマについて、2-3本実施し、成果物を出す。このシリーズには、東社協からチューターがつくので、わからないことや、サポートが必要な場合は聞くことができる。
2年目	同様の形式でテーマを変えて実施。実験的に、東京全体ではなく、地区ごとにこのようなプロジェクトを実施し、社会的状況の似た社協職員が集まって、より地域に根ざした成果物を作成する。
3年目	地区ごとのプロジェクトの成果と、区市町村社協で実施を提案する「ゼミ方式」の自主勉強会とを融合して、各社協で成果物を出すことを前提とするプロジェクトを実施できるようサポート。



	東社協	区市町村社協
ステップ1		
ステップ2		
ステップ3		

## ステップ3

- 各社協で人材育成を行うために…
- 研修体系作りの支援

社協でのマネジメント課題を発見し、解決のための優先順位をつけたうえで、必要な研修体系を作成するプロセスを習得するコース。

以上の研修コースを、3年間に渡り段階的に実施。どの研修も、連続研修とし、意識の高い職員を中心に実績（成果物）を作ることを念頭

においた設計である。成果物を区市町村社協の職員と共有することにより、マネジメントへの意識を高めたい。区市町村社協においては、より研修に参加しやすいように、研修受講者に対して、勤務シフトの積極的な調整や、受講料の一部負担を進めてほしい。

◆東社協 ステップ3	
1年目	組織の課題を抽出するために、アンケートやヒアリング等の手法を学ぶコース。課題抽出の手法を学び、参加者所属の社協で実施。その結果を持ち寄ることで、お互いの社協の課題も見えてくる連続研修。
2年目	H14年度の課題を解決するためのコースを提供。具体的に、どの課題から取り組むべきなのか。人材育成という面において、どのようなプログラムを組み立てるべきなのか。人材育成理論と実践を、他社協職員と一緒に学びあう。研修終了までに、各自の人材育成プランができているように設計。
3年目	人材育成プランを実施する社協に対する相談機能を維持。他社協の実施状況を把握。研修は必要に応じて行なう。

## 4 区市町村社協における職員の能力開発について

概論として、区市町村社協においては、以下の順に能力開発をすることを提案する。

1. 課題の発見  
↓
2. 研修体系を作る（研修の目標と方法論の確認）  
↓
3. 実施する  
↓
4. 評価・改善する  
↓
5. 1に戻って、課題を見極める

	東社協	区市町村社協
ステップ1		
ステップ2		
ステップ3		

### ステップ1

- 課題を見極め・克服できる、強い組織になるために…
- マネジメント課題発見の支援

#### A 経営者と現場の懇談会

東社協の「経営者フォーラム」に連動して、区市町村社協において、現場職員との懇談会を実施。現場あつての社協である以上、経営者である事務局長は、その声を正確に把握し、経営に投入する必要がある。「局長を囲む夕べ」のような企画を通して、コミュニケーションを図り、組織のリーダーシップについて考える機会とする。現場を一巡することを期待したい。

#### B 課題抽出の方法

問題意識のある社協においては、組織のマネジメント課題を正しく認識することが、経営改善への第一歩になる。医師が患者の症状を見誤ると、正しい処置ができないのと同じように、社協にとっての課題を見落とししたり、誤って理解したりすると、組織改善どころか、「改悪」になりかねない。

また、課題認識のためのアンケートやヒアリング、ディスカッションは、その過程に参加する人や職員に対して、社協の組織構造、問題点が見えたり、新たな気づきが生まれたりするものである。

	専社協	区市町村社協
ステップ1		
ステップ2		
ステップ3		

## ステップ2

- 課題を解決できる人材を育てるために…
- 課題解決に適した研修体系作り

### A 部署横断的「特別プロジェクト」方式

優先順位の高いものに課題に関して、個別に対処。事務局長の命のもと、部署を超えた「特別委員会」を設置し、講師もしくはファシリテーターと一緒に課題解決策を作り上げる。3～5回の連続方式。期間は2～3ヶ月。例えば、事業評価の必要性を痛感しているなら、試行錯誤をしながら、事業評価ツールを創ってみる。その進捗状況や成果（物）は、全職員と共有できるしくみを用意。

いずれにしても、できるときに、できるだけ。無理をせず、初年度ですべてを解決しようとするに留意が必要。少しずつ解決していくことで、成果が組織に根づき、経営の効率化が期待できる。

### B ゼミ（自主勉強会）方式

仕事後か、週末に自主的に集まる勉強会。これにも最初は講師のようなファシリテーターが必要。テーマを決めて、数回にわたって、担当発表者が勉強したことを発表しあい、自社協に必要な取り組みについて考える。ここでも議論されたことは、職場内で共有し、他の職員への刺激になるよう活用する。

その他、組織風土（文化）にあった「成長の場」を試行することを薦める。

	専社協	区市町村社協
ステップ1		
ステップ2		
ステップ3		

### ステップ3

#### ●研修体系の実施、評価、改善

研修体系は、試行錯誤して作られていくものなので、その成果を評価し、必要な改善を加えつづけることが不可欠である。それは、社協が活動する社会環境の変化、職員の変化などに対応するためにも必要な作業である。

研修を実施するときには、必ずアンケートを実施。その半年後、一年後にもフォローアップ

のアンケート（もしくはヒアリング）を行ない、研修の成果を測定する。

上記の研修において、職員個人は、以下のよう  
に成長することを想定している。

（「区市町村社協」の欄は、P54・表4-③の実  
施内容と同じ）

年度	区市町村社協	職員個人
1年目	① マネジメント課題の発見 ■ 経営陣と現場との <u>コミュニケーション</u> 、 <u>職場内の意思疎通</u> のためのイベント等を実施。現場を一年で巡回するなど。 ■ 組織運営上の課題を抽出し、優先順位をつける作業を実施。	社協という組織の理解。 社協って何？どんなことを目指している組織なの？（組織の使命としくみを理解）
2年目	② 課題解決に適した研修体系作り（方法論と目標の設定） ■ 明確に共有されている経営上の課題のうち、優先順位の高いものについては、特別プロジェクトを編成して、課題解決を試みる。 ■ 人材育成のための研修体系を独自に作成。パイロット研修を実施し、研修体系を確立。職場内での自主勉強会（ゼミ）も試行。	自分はどのような役割と成果を期待されているのか？ 自分の課題は何か？ いまの「仕事の仕方」でいいのか？ 自分は社協で何をしたいのか？
3年目	③ 研修体系の実施、評価、改善 ■ 引き続き、マネジメント研修体系を実施。必要に応じて修正を。 ■ 組織運営に必要なシート、ツール、取り決めをし、経営効率をアップ。	そのために必要なスキルは？ 自分に不足している能力は？ 社協をどうしたいのか？