2019年度事業　「子ども支援団体の組織基盤強化」
（草の根活動支援事業）
実施期間：2020年4月～2023年3月
事業対象地域：全国

実行団体　事後評価報告書

一般社団法人無限

資金分配団体

Public Resource PRF
公益財団法人
パブリックリソース財団

2023年2月

舞い上がれ
社会を変える
みんなの力
休眠預金を活用した事業です

団体概要

- ミッション：すべての人が真の自分であれる社会の創造
- 活動開始年：２０１４年４月
- 所在地：奈良県生駒市
- 主な事業：放課後等デイサービス事業、相談支援事業、障害者就労継続支援事業B型事業
- 直近の経常収入と主な財源：139,100,000円（自主事業）
- 有給専従・非専従スタッフ数：４２名

事業概要

- 事業名：未来の福祉育成プロジェクト
- 最終受益者：障害を持った児童およびその家族
- 課題：福祉分野が行うサービスの根拠は法律と制度であるため、創造的な活動よりも決められたことを忠実に遂行する職員が大半を占める。そのため、自分の人生を考えていない職員が、他者の人生に関わる支援をしているという乖離が起こっている。さらに、多様性の時代である現代には、定型のサービスに限界が生じている。一人ひとりに寄り添った福祉サービスを提供するためには、職員や組織の自律化が必要不可欠である。

事業概要

- 事業の概要
- 中長期アウトカム
  - 福祉支援従事者がキャリア自律できるようになる
  - 福祉事業所がホラクラシー体制を構築し、自己組織化を進められるようになる
  - 最終受益者である障がいを持った子どもたちが、自身のキャリアを考え、地域や社会に参画できるようになる

事業概要

- 短期アウトカム
  - 仕事を通した社会への貢献を意識できるようになる
  - この先のキャリアと現在の仕事意欲が一致できる
  - 現場レベルの意思決定のためのコミュニケーションが活発化する
  - 他の組織や社会に対して、自律化の働きかけが行える

事業概要

- 活動
  - 自律型人材の育成と自律型組織の構築のための基盤を強化する

    ①個人に対するキャリア支援

    ②組織に対する自己組織化組織（ホラクラシー）体制の構築

事業概要

- コンサルタント名と役割
  - 阪本佳央（NPO法人AtoMs）：キャリア研修、組織体制コンサルティング、プロジェクトマネジメント
  - 吉田善実（株式会社きざはし）：実態調査、キャリア研修、キャリア支援、人事制度設計
- 資金分配団体の伴走支援
  - 定期面談、組織診断

事後評価の概要

- どんな変化をこの事業の重要なポイントとして設定し評価を実施したのか
  - 事前事後の従業員の変化
  - 事前事後の組織の変化
  - この事業の波及効果
  - この事業の意義とプロセスの検証
- どんな調査で測定したのか※
  - アンケート調査およびヒアリング調査
- 調査結果をどのように深掘りし価値判断をしたのか
  - 関係者へのヒアリングおよびディスカッション

※調査概要①

- 調査目的：組織の変化を把握する
- 調査方法：PRF診断シートによるアンケート調査
- 調査実施時期：2022年11月～12月
- 調査対象者：組織のマネジメント層３名
- 分析方法：事前評価時の調査結果との差異に着目し、その要因等について分析した

※調査概要②

- 調査目的：従業員の意識の変化を把握する
- 調査方法：アンケート調査
- 調査実施時期：2022年12月
- 調査対象者：一般社員およびリーダー
- 分析方法：事前調査（ホラクラシー体制実施前）結果との差異に着目し、組織体制変更後の従業員の意識の変化と組織の状態について分析した

※調査概要 ③

- 調査目的：従業員の意識の変化を把握する
- 調査方法：ヒアリング調査
- 調査実施時期：2023年1月
- 調査対象者：選抜従業員
- 分析方法：事前事後のアンケート調査をもとに、特徴的な差異の見られた項目について、ヒアリングし、変化の要因や状態の詳細について分析した

事後評価の実施体制

内部/外部	評価担当役割	氏名	団体・役職
内部	事業統括	石田慶子	代表理事
内部	法人内広報・窓口	今川悦子	副代表理事
外部	評価設計・分析	阪本佳央	NPO法人AtoMs
外部	評価設計・分析	吉田善実	株式会社きざはし

※事後評価計画書と同じものを転写してください

事業の実績：インプット

- 人材（主なメンバーと役割）
  - 石田慶子：事業統括
  - 今川悦子：法人内公報
  - 南部英治：法人内進捗管理
- 経費（助成金額：11,383,200円）
  - 契約当初の計画金額： 15,333,200円
  - 実際に投入した金額： 15,333,200円
- 自己資金（3,950,000円）
  - 契約当初の自己資金の計画金額： 3,950,000円
  - 実際に投入した自己資金の金額と種類：3,950,000円
  - 資金調達で工夫した点

追加
（2023年1月）

アウトプット（計画時）

アウトプット	指標	初期値/初期状態	目標値/目標状態
1-1.生駒市において、福祉事業所及び福祉支援従事者（支援者）が自身のキャリアについての意識を高める。	・キャリアプランの策定	策定の有無、明文化の有無を始期に調査する。	・自身のキャリアプランを策定する
1-2.生駒市において、福祉事業所及び福祉支援従事者（支援者）が組織ビジョンを理解し、自身のキャリアプランと合わせ、複合的に自身のキャリアを捉えられるようになる。	・キャリアプランの策定 ・組織ビジョンの策定 ・浸透研修への参加	策定の有無、明文化の有無を始期に調査する。	・自身のキャリアプランを策定する ・組織ビジョンが明確に定義される ・浸透研修に職員全員が参加する
1-3.生駒市において、福祉事業所及び福祉支援従事者（支援者）が自身のキャリアプランを更新する。	・キャリアプランの策定 ・キャリアプランの定期更新	策定の有無、明文化の有無を始期に調査する。	・自身のキャリアプランを策定する ・自身のキャリアプランを更新する

※最新の事業計画書から転記してください

追加
（2023年1月）

アウトプット（計画時）

アウトプット	指標	初期値/初期状態	目標値/目標状態
2-1.生駒市において、福祉事業所及び福祉支援従事者（支援者）が組織ビジョンを明確にする。	・組織ビジョンの策定 ・組織のビジョン・ミッション・バリューの策定	策定の有無、明文化の有無を始期に調査する。	・組織ビジョンが策定される ・組織のビジョン・ミッション・バリューが明文化される
2-2.生駒市において、福祉事業所及び福祉支援事業者（支援者）が自己組織化組織を進める体制を構築する。	・既存制度の見直しと改訂 ・目指す組織体制設計と構築 ・制度、組織体制の明文化と提示	策定の有無、明文化の有無を始期に調査する。	・制度が組織ビジョンを基に設計、整備される ・組織体制が設計、整備される ・制度や組織体制について、職員に対して説明の機会が設けられる
2-3.生駒市において、福祉事業所及び福祉支援事業者（支援者）が、自己組織化を進めるための意識や能力を身につける。	・職場懇談会の実施 ・研修による理解度及び行動変化	始期に調査する	・自身や組織の状態が共有できる場が設けられる ・理解度の向上、行動変化が促進される

※最新の事業計画書から転記してください

活動とアウトプットの実績

活動	アウトプット
1-1-1.キャリア面談、キャリア研修の実施	個人のキャリアビジョン
1-2-1.トップヒアリング、幹部セッションの実施	トップヒアリング、幹部セッション
1-2-2.人事戦略、組織VMV（ビジョン・ミッション・バリュー）、組織体制の策定	ビジョン・ミッション・バリュー 評価制度
1-2-3.職員説明会の実施	職員説明会
1-3-1.キャリア面談（希望性）、キャリア研修の実施	キャリアビジョンの更新

※「活動」には3年間の取組み内容をお書きください。
※「アウトプット」には、その結果できあがったもの（ホームページ、地図、出版物、ホラクラシー体制、など）をお書きください。

活動とアウトプットの実績

活動	アウトプット
2-1-1.組織VMV（ビジョン・ミッション・バリュー）の策定	ビジョン・ミッション・バリュー
2-1-2.組織ビジョン策定のためのワークショップ、セッションを実施	ビジョン・ミッション・バリュー
2-2-1.既存制度の見直しと改訂	人事制度、評価制度
2-2-2.組織体制設計と構築	ホラクラシー体制
2-2-3.組織体制、制度の明文化と告知	ホラクラシー体制、組織運営基本原則
2-3-1.職場懇談会の実施	職場懇談会
2-3-2.リーダーシップ研修、職員研修の実施	リーダーシップ研修、職員研修
2-3-3.トップヒアリング、幹部セッションの実施	トップヒアリング、幹部セッション
2-4-1.ホラクラシー普及浸透ツールの開発	各種マニュアル

※「活動」には、実際に取組む内容をお書きください。
※「アウトプット」には、その結果できあがったもの（ホームページ、地図、出版物、ホラクラシー体制、など）をお書きください。

アウトカムの分析

追加
（2023年1月）

短期アウトカム（計画時）

短期アウトカム	指標	初期値/初期状態	目標値/目標状態
1.生駒市において、福祉事業所及び福祉支援従事者（支援者）がキャリア自律された状態になる。	・職員のキャリア意識の向上 ・キャリアプランと組織ビジョンの融合 ・キャリアプランの定期的な検証 ・職員のチームビルディング意識の向上	キャリアに対しての意識レベルについて始期に調査する	・職員のキャリアプランの策定 ・組織ビジョン、ミッション、バリューの浸透と連動 ・職員のキャリアプランの定期更新
2.生駒市において、福祉事業所及び福祉支援従事者（支援者）が自己組織化された状態になる。	・組織ビジョンの明文化 ・自己組織化組織体制の構築 ・自己組織化意識の浸透 ・自己組織化に向けた取り組みの実施 ・チームビルディングに向けた取り組みの実施	組織の意識レベルについて始期に調査する	・組織ビジョン、ミッション、バリューの策定 ・組織制度の改定、策定 ・ホラクラシー事例発表報告会の実施

※最新の事業計画書から転記してください

短期アウトカム①

- 生駒市において、福祉事業所及び福祉支援従事者（支援者）がキャリア自律された状態になる。
- 達成度
  - キャリア意識やキャリアプランの策定においてはできている状況である。策定されたキャリアプランにおいても更新ができた。また、キャリアプランの作成とともに研修を行い、チームビルディングについても意識づけが行えた。
- その要因や今後の課題など
  - キャリアプランやチームビルディングについては、今後事業所の状況や働く環境が変わるたびに変化していくため、定期的な更新が必要である。組織内に更新の体制を構築する必要がある。

短期アウトカム②

- 生駒市において、福祉事業所及び福祉支援従事者（支援者）が自己組織化された状態になる。達成度
- 組織ビジョンや新組織体制についての策定や構築はできている状態である。新しい組織体制を円滑に運営するために、チームビルディングについても研修を行った。
- その要因や今後の課題など
  - 新しい組織体制は構築できたが、今後職員の異動や入退職の影響により、その時点での最適な組織の運営を模索する必要がある。組織内で、必要な体制の変更や運営方法を模索できる状態づくりが必要である。また、新入職員に対して

アウトカム達成度についての評価

- 当初予定していた目標値は、理解の醸成や意識向上のアプローチ、あるいは新しい組織体制に関する必要項目の策定であったため、計画通り達成できていると考える。短期アウトカムに追加があったが、それも含めて計画通りに達成できた。事業内でのアウトカムは計画通りに達成できたが、今後の運営や職員の育成、体制の更新等は引き続き組織内で議論、構築していく必要があると考える。

波及効果

- 組織内で起きた波及効果（当初想定していなかった効果など）
  - 各サークル（事業所）のビジョンやパーパスの見直しを自主的に行われた
  - 各サークルが自分たちの運営を模索し続けている
  - キャリアについて考える機会がきっかけとなり、仕事の捉え方が変わった
  - 最適な働き方について考えるようになり、職員の働き方や勤務形態が変わった職員も現れた
- 他の団体への波及効果（今後期待できるものもふくめて）
  - 自己組織化組織についての期待感が高まった
  - 自己組織化組織に対するニーズが高まった
  - 自己組織化のプロセスについて継続的な情報発信が期待される

事業の効率性

- 主にどんなことに資金を使ったか、その資金や非資金的支援があったからこそ得られた成果は何か、等についてお書きください。
  - 主に外部委託費として使用
  - 普段の業務の中で後回しになりがちな組織基盤強化に、予算と人的資源が割り当てられたことで着実に進めることができた
  - 組織状態に客観的な視点から分析することができた

成功要因・課題

- 全体を通して成功要因をお書きください
  - 経営層のコミットメントが明確にあったこと
  - 職員に対する説明を定期的に行い、理解を得られたこと
  - 組織体制移行前に職員の意識変革に対するアプローチを充分に行ったこと
  - 定期的な情報交換の機会を持ったこと
  - 計画時点でバッファー期間を設け、不測の事態に備えたこと
- 今後の課題についてお書きください
  - コロナ禍等運営方針や実施方法の大幅な変更を余儀なくされる事態に対する準備
  - 組織状態の変化（職員の入退職、環境変化、事業展開）に対する適応性を高めておくこと

結論

達成度の自己評価

	多くの改善の余地がある	想定した水準までに少し改善点がある	想定した水準にあるが一部改善点がある	想定した水準にある	想定した水準以上にある
（1）事業実施プロセス					○
（2）事業成果の達成度					○

※当てはまるところに動かしてください

結論

- ティール型組織運営は、従業員の仕事に対する主体性を引き出し、仕事のパフォーマンスを高める
- 従来の組織運営からティール型組織運営への変革は可能で、そのプロセスとマニュアル等を確立できた
- ティール型組織運営と、従業員のキャリア自律を同時に推進することが重要である

今後の持続・発展に向けて

- 福祉事業所が持つ課題感とティール型組織の親和性は高い
- ティール型組織の導入には、実務上のサポート体制に加えて経営層や授業員に対するサポートが重要である

知見・教訓

- （類似課題への取組みに参考とできる具体的な教訓を記載してください）
  - 組織基盤強化においては、まとまった事業期間と資金の確保が必要である
  - 組織状態や環境変化の中でも事業を継続するため、外部機関の協力が必要である
  - 定期的な報告や発表の機会があることで、進捗管理の目安となり、最終受益者への効果を意識することができる
  - 同様の取り組みを進めている仲間（他組織）の存在が事業を続ける上で励みになる