



組織とそこで働く人々を変える 8つのステップ

執筆 ▶ **二木 泉** ● 介護福祉士

皆さんは職場で「こうなったらいいな」とか「もっとこうしたい」、もしくは「これって変だな」と思うことはありませんか？ 今回はそんな「変えたい」「変わらなきゃ」を応援するため、非営利組織経営の研究者であるプロルの「組織を変える8つのステップ」をご紹介します。

変わることの必要性

現在、福祉や医療分野などを含む非営利の組織は、急速に変化することを求められているようにみえます。国や自治体の財政的な支出の増大とそれに対する引き締め、また結果を出すように求められたり、エビデンスに基づいたサービスや支援を提供することが求められるようになってきました。

組織の変化がもめられる場合には外部要因と内部要因があると言われてます。外部要因とは、たとえば財政的な理由（例：補助金、助成金、委託金などの関係）、政治や政策との関連（例：新しい法制度やガイドラインに合わせる）、社会文化的な関連（例：社会のニーズに合わせる）、技術的なもの（例：新しい技術や機器の導入）などです。内部要因とは、組織内の財政・資金の問題（例：利益を上げる、コストを下げる必要性）、職員のスキル不足（例：スタッフの育成やトレーニング）、必

要な機器・ツールの不足（例：新しい機器の導入）、職員の不満（例：モチベーションアップ）、リーダーの変更やトップの方針の変化などがあります。そしてその変化を「誰」が担うのかも時と場合によって異なります。組織や部署のトップダウンか、職員から発信するボトムアップか。トップダウンで行う変化は比較的容易だと考えられがちです。なぜならば、目的とやること（そして変化しないことによる弊害）がはっきりしているからです。たとえば「国が改定した法律に従うために、業務内容の変更を行う」は、どの組織でも従わざるを得ません。

これらだけでなく「おかしいな」「変えたいな」と思ったけれど、なかなか現実には変わらないという場面にも遭遇したことがある方も多いのではないのでしょうか。福祉組織や非営利の業務を担う組織は、変わりにくい体質があります。やり方を変えることで「利益を上げる」という目標が立てやすい営利企業とは行動原

理が異なるからです。福祉の現場では、これまで積み上げてきた経験をもとにしてサービス提供を行うことも多く（その場合、やり方を変えることに対して抵抗が増します）多職種がいる職場の場合、変化に対して意見が対立したり、反発も予想されます。

組織を変える8つのステップ

なるべく反発を起こさずに、むしろ皆が協力して、よりよいサービスを提供し、よりよい組織として変わっていくため、非営利組織のマネジメントの研究が進んでいます。その1つがプロル（Proehl）の組織を変える8つのステップです。それは次のようなものです。

1. 変わることが緊急課題であるという危機感を醸成する
2. 変化のための仲間づくりをする
3. 明確なビジョンを描く
4. 現状を正しく認識する
5. 実行のための計画を練る