

生き抜く力を、子ども・若者へ

NPOカタリバ

平成26年度マネジメント人材育成支援に関する
調査成果報告会（外部人材の活用）

認定特定非営利活動法人 カタリバ

経営管理本部ディレクター 低引稔

カタリ場事業部シニアマネージャー 山崎菜々美

2015年6月29日



本日の流れ

1 調査概要

2 結果報告及び今後の検討課題

1. 調査概要

- 1) 調査目的
- 2) 事業実施者及び連携事業者
- 3) 実施体制及びスケジュール
- 4) 専門講座
- 5) 効果測定の方法
- 6) 受講対象者

1.1 調査目的

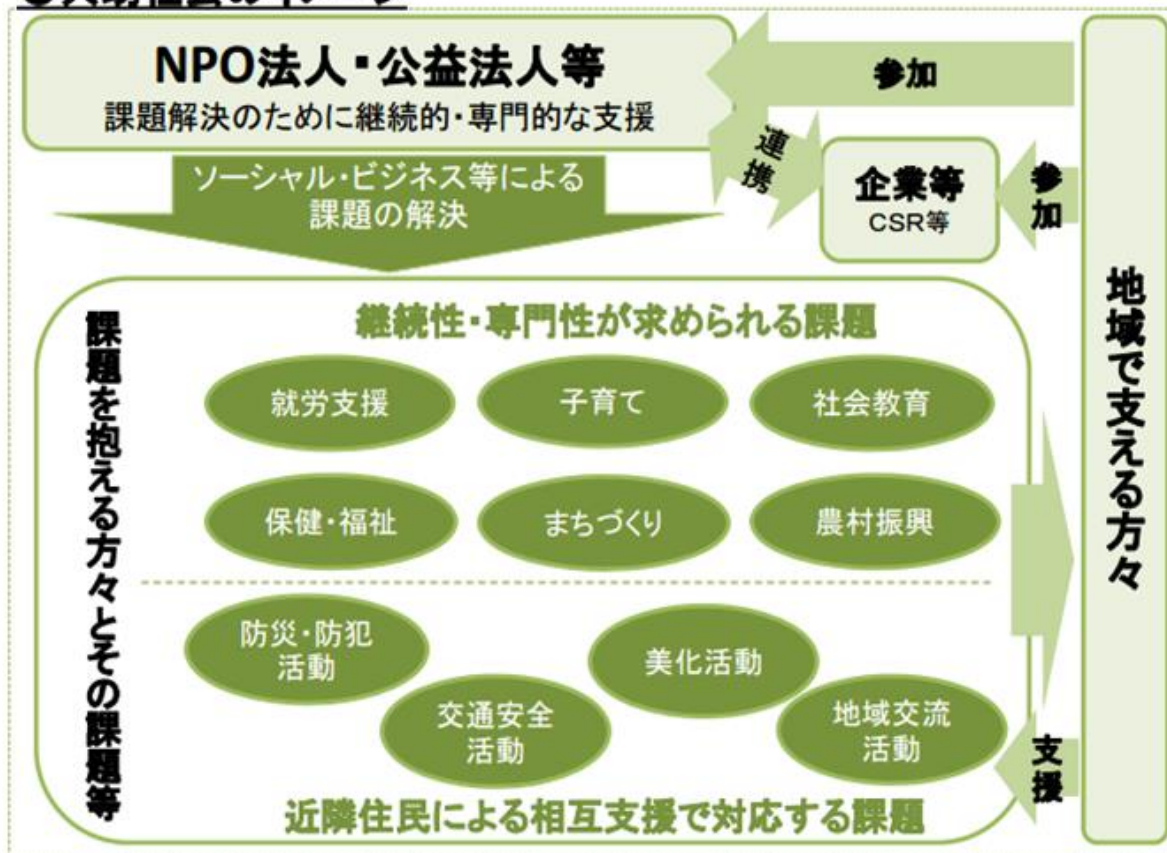
共助社会づくりの推進

→ 人々が能力を発揮できる経済・社会

- 特定非営利活動法人等による地域の絆を活かした「共助」の活動が、新たな需要、雇用、資金循環を生み出すことで地域を活性化。
- 特定非営利活動法人等が課題を抱える方々を「下支え」することで、こうした人々が支えられる側から支える側に回り、その能力を社会で発揮。

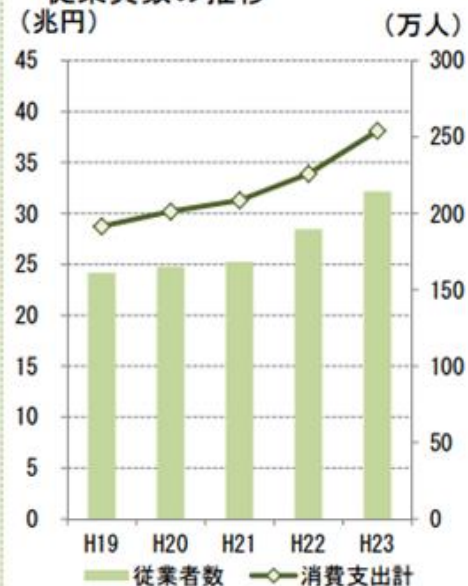
※民間非営利団体の活動規模(H23) 消費支出:約38兆円 従業員数:約214万人

●共助社会のイメージ



●活動規模

民間非営利団体の消費支出、従業員数の推移



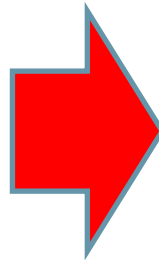
※内閣府「民間非営利団体実態調査」民間非営利団体のうち、私立学校、政治団体、宗教団体は含まれていない。

1.1 調査目的

限られた財源・人材という制約の中で、社会課題解決の担い手としてNPO法人等が活動を広げていくために、ボランティアやプロボノを惹きつけ、力を発揮してもらうマネジメント能力が求められる！

課題

- (1) 社会課題の解決に直接的に参画出来る「場」を用意出来ていない
- (2) 関わった後の「成長ステージ」を用意していないために、一回限りの関わり方となってしまう。
ボランティア募集に苦慮し続ける
- (3) 参画する際に留意すべきルールや、情報システム等の組織基盤が未整備なので、ノウハウが蓄積されなかったり、安心して参加できない。



解決策

- (1) ボランティア・プロボノが参加することでどのような社会課題を解決することができるのかを明確に示す
- (2) “参画感”“成長感”を得られる「コミュニティ」をつくる
- (3) これらを実現するために組織基盤を整える

1.2 事業実施者及び連携事業者

事業実施者：認定特定非営利活動法人カタリバ

- ・代表理事 今村久美
- ・設立 2001年11月1日
(2006年9月21日に法人格取得)
- ・職員 75名(2015年4月1日現在)
- ・経常収益 3億2,174万円(2014年8月期)
- ・参加ボランティア数 年間延べ 4,115名
- ・主な事業
キャリア学習プログラム「カタリ場」
放課後学校「コラボ・スクール」



連携事業者：特定非営利活動法人ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京(SVP東京)

- ・代表理事 岡本拓也
- ・設立 2003年
- ・パートナー数 124名(2015年3月末現在)
- ・主な事業
社会的な課題の解決に取り組む革新的な
事業者への資金の提供及びパートナーによる経営支援



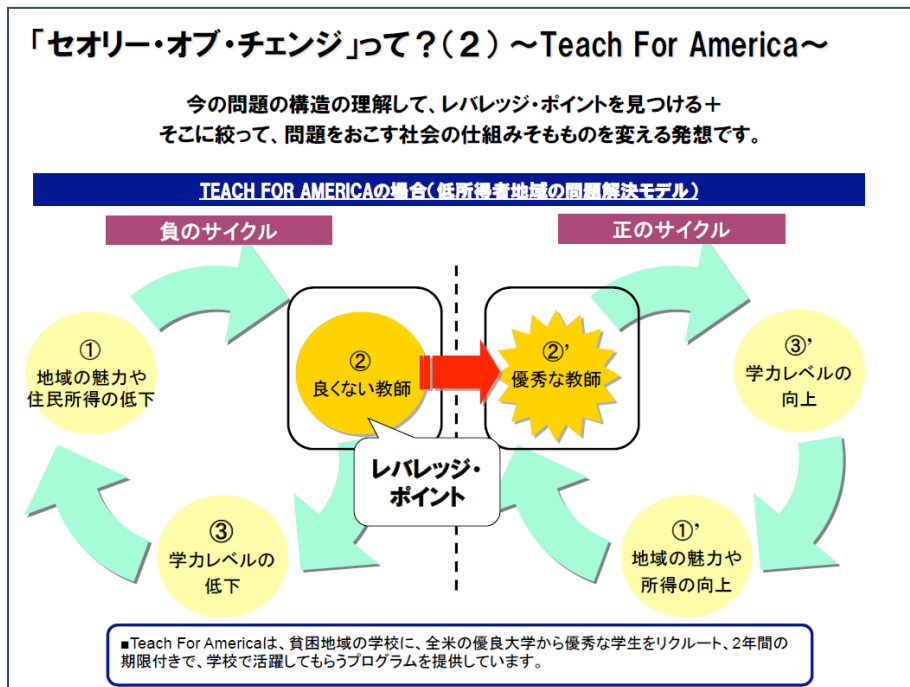
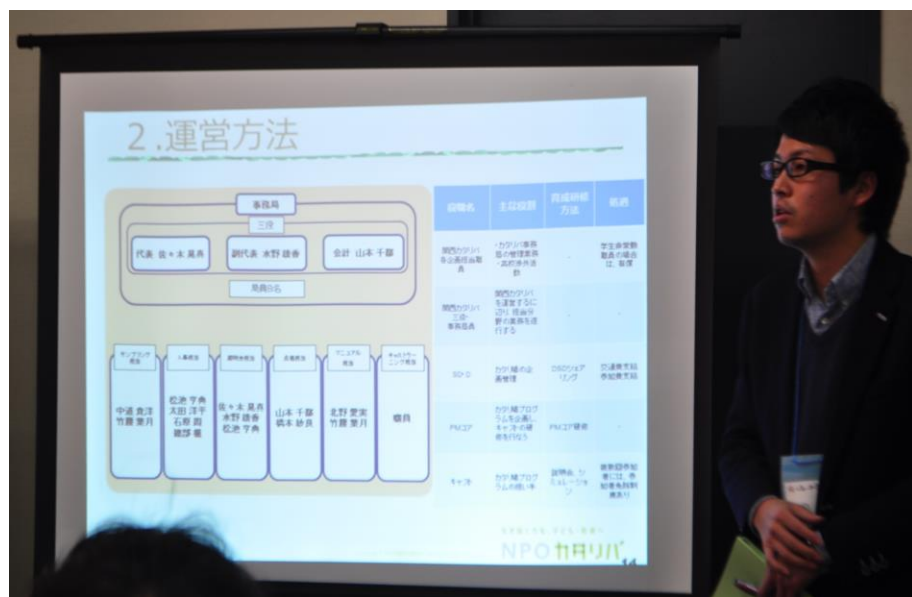
1.3 実施体制及びスケジュール

| | 事務局(カタリバ) <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 2px;"> <small>生き抜く力を、子ども・若者へ</small> NPOカタリバ </div> | 連携事業者(SVP東京) <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 2px;"> SVP <small>TOKYO</small> </div> |
|---|--|---|
| 受講対象者決定 (2014年11月17日) | <ul style="list-style-type: none"> 専門講座の受講対象者の募集・選定を行う | |
| 事前アセスメント (2014年11月18日～ 2014年12月24日) | <ul style="list-style-type: none"> 概要研修の実施 各団体に対して、事前アセスメントを実施 | <ul style="list-style-type: none"> アセスメントツールのうち、本調査の効果をj知るために必要な項目を抽出 事務局に対して、アセスメント実施方法をアドバイス |
| 集合研修 (2015年1月13日、 14日) | <ul style="list-style-type: none"> 日程調整・会場手配など、研修準備 『コミュニティマネジメント研修』『事業計画研修』『事例共有研修』の講師として研修を実施 研修後アンケートを実施 | <ul style="list-style-type: none"> 『課題抽出・プログラム開発研修』の講師として、研修を実施 |
| 事後フォロー研修 (2015年1月18日～ 2015年3月5日) | <ul style="list-style-type: none"> 訪問・電話等により、各団体のニーズに応じた追加相談・レクチャー等を実施 | |
| 事後アセスメント (2015年2月27日～ 2015年3月5日) | <ul style="list-style-type: none"> 各団体に対して、事後アセスメントを実施 | <ul style="list-style-type: none"> 事後アセスメント実施における留意点を提供 事前・事後アセスメント結果の考察 |

1.4 専門講座

| 専門研修 | 内容 | 得られる結果 |
|------------------|--|---|
| 概要研修 | 専門講座により得られる効果の説明 | 外部人材活用をする上で自社の抱える課題を把握し、専門講座を受講することで解決するゴールイメージを各団体が持つ |
| コミュニティマネジメント研修 | ボランティア、連携団体の主体性を引き出し、コミュニティを形成するためのノウハウを講義する。 | ステークホルダーやボランティアを巻き込む上で実用的な会議体の設計、使用するツール、フィードバックの方法などを得る。 |
| 課題抽出・プログラム開発方法研修 | 社会課題を捉えるための手法について、「セオリーオブチェンジ」の枠組みなどを活用し、実践を交えながら講義する。 | 社会課題を捉え、解決するためのプログラムを設計する上での仮説構築力、調査設計能力を得る。 |
| 事業計画研修 | 事業計画フォーマットを使用して事業計画を検討する。受益者だけでなく、行政予算や、寄付募集など、財源の多様性にも配慮して講義する。 | 継続的に事業を運営するために必要な財務設計能力、予算調達能力を得る。 |
| 事例共有研修 | 参加団体同士の事例を共有し、対話形式でノウハウの共有を行う。 | 実務者同士の対話の場を持つことで、講義を実践に活かすためのアイデアを得る |
| 事後フォロー研修 | 過去の研修で未消化な内容を個別にフォローする。 | 団体固有の課題を解決していく。 |

1.4 専門講座(集合研修の様子)



1.5 効果測定の方法

集合研修の振り返りアンケート及びアセスメントを通じた専門講座の効果検証として、(1)事前アセスメント、(2)事後アセスメント、という二時点での評価を行った。

【使用したアセスメントツール】

アセスメントツールとしては、非営利組織の組織評価ツールとして10年以上使用されている「キャパシティ・アセスメント」を使用した。本ツールはマッキンゼー&カンパニー社と全米有数のベンチャーフィランソロピーである、ベンチャーフィランソロピーパートナーズが共同開発し、その後改良が重ねられたものであり、マネジメント能力や業務基盤等の組織運営力が、非営利組織や社会起業家のミッション実現につながるという考え方に基づいている。

キャパシティ・アセスメントの実施例

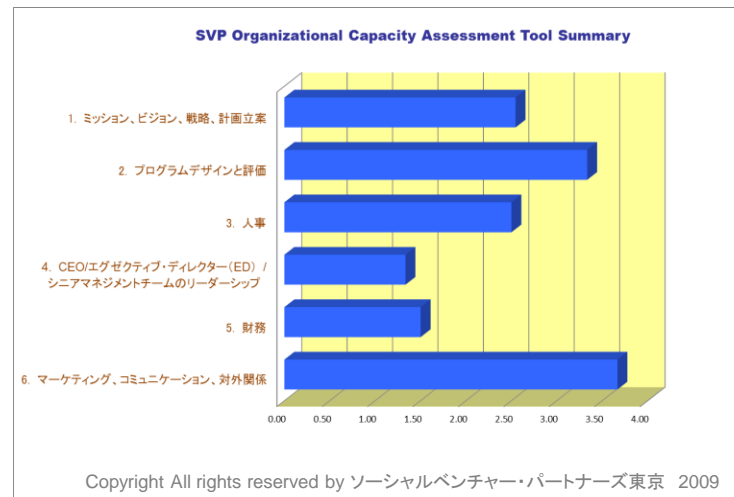
| | スコア | 投資協働先コメント | 投資協働先/SVP東京アクションプラン | 担当者 | 実施期日 |
|-----------------------|-----|--|---|-----|-----------|
| 1. ミッション | 2.9 | ミッションは明確だが、実現するための合理的な戦略/計画立案などに問題がある | 合理的な戦略策定/計画立案をするための情報整理・仕組みづくりを行う | | 09年7月4日実施 |
| 2. プログラム・デザインと評価 | 2.4 | プログラムの成果を明確に評価する基準・方法が未確立である | プログラムの成果を定性的/定量的に評価できるような基準・方法を作成する | | |
| 3. 人材 | 2.3 | 職員に対する教育/キャリアパス/インセンティブ/人事計画などが未整備である | 事業基盤の構築に目処が立った時点で改善の検討を開始する | | |
| 4. 組織・マネジメント/リーダーシップ | 3.3 | マネジメントチームへの依存度が高く、また財務的判断を下せる体制が整っていない | 管理体制を強化し、オペレーションを改善する | | |
| 5. 情報技術・IT | 3.8 | ITをツールとして活用しているが、さらに改善することで業務効率化を図ることが可能 | タイミングを見計らって、人材マネジメントシステムの構築を再開する | | |
| 6. 財務計画・管理 | 2.0 | 財務・経理活動は行われているが、予算作成/実績管理までは至っていない | 管理会計を導入し、期初での予算策定、月次での実績把握を行う | | |
| 7. 資金調達 | 2.3 | 資金調達(ファンディング)に関する具体的な戦略は未策定 | 資金調達戦略を策定し、会員基盤=財務基盤の安定を図る | | |
| 8. 理事会のリーダーシップ | 3.5 | 理事と職員はほぼ同一人物により業務されている為、一体となって活動している | 必要に応じて改善の検討を行う | | |
| 9. リーガル | 2.0 | 損害保険の加入など、最低限のリスクコントロールが実施されている | 必要に応じて改善の検討を行う | | |
| 10. マーケティング・コミュニケーション | 2.8 | 顧客に対するマーケティング・コミュニケーションが合理的判断に基づいて実施されていない | マーケティング計画・コミュニケーション設計を行い、営業パッケージへと落とし込む | | |

投資協働先コメント

・キャパシティアセスメントを通じて、組織の現状を客観的に把握することができ、現状を振り返る貴重な機会となりました。
 ・これまで現場を創り上げることに注力してきた反面、内部管理に課題を抱えており、特に事業計画に基づく定量的な意思決定ができていません。今後は、SVPの方々の力をお借りしながら、特に財務面・管理面を強化してゆきたいと考えています。
 ・主要事業で創り上げたコンテンツを基に、他の事業でより収益性の高い事業を育ててゆきたい、と考えています。

SVP東京コメント

・ミッションは明確に定義されているが、それを実現するための戦略策定/計画立案までにリソースを割くことが出来ていない。
 ・戦略を立て、合理的経営判断を行いやすくするために、内部から管理体制の強化に取り組んでいく。
 ・その一方で、継続的な収益を産む事業基盤の構築が急務であり、3つの事業について、マーケティング・営業戦略という観点から協働を進めていく。



1.6 受講対象者

受講対象者として以下の8団体・14名を選定した。

| | |
|--|---|
| <p>団体名 特定非営利活動法人ブレンヒューマニティー 設立 1994年(任意団体設立) 主な事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・レクリエーション事業 ・不登校児童等支援事業 ・国際関連事業 (約100事業) | <p>団体名 特定非営利活動法人いきたす 設立 2014年 主な事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教育支援事業 ・地域活性化事業  |
| <p>団体名 一般社団法人ワカツク 設立 2011年 主な事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「長期実践型インターンシップ」の運営 ・若者主体のプロジェクトやボランティアの支援 ・中小企業魅力発信支援 ・組織開発コンサルティング ・大学向けカリキュラム開発 | <p>団体名 任意団体ピープラス 設立 2014年 主な事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人材育成関連 ・各種コンサルティング業務  |
| <p>団体名 特定非営利活動法人Collable 設立 2013年 主な事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ファミリーサポート事業 ・インクルーシブデザイン事業 ・リサーチ事業 | <p>団体名 任意団体きやりこみゆ² 設立 2012年 主な事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ニート・引きこもりにしないための予防支援 ・定時制高校へのワークショップ実施  |
| <p>団体名 一般社団法人信州若者1000人会議 設立 2014年 主な事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・長野県内の高校生に対するキャリア支援 ・信州にゆかりのある若者の支援 | <p>団体名 任意団体カタリバいばらき準備室 設立 2014年 主な事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高校生のための対話型キャリア学習プログラム「カタリ場」実施に向けた大学生及び若手社会人の育成。  |

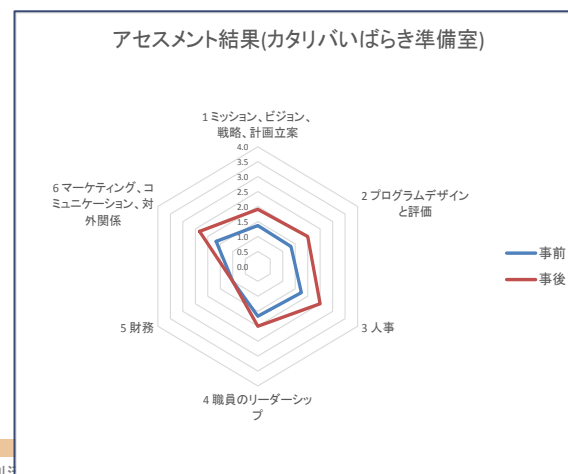
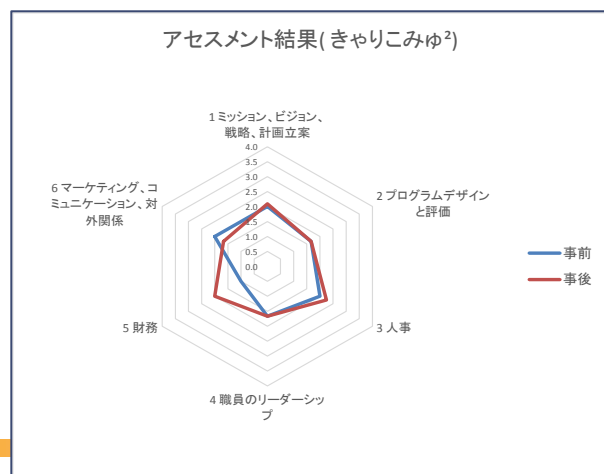
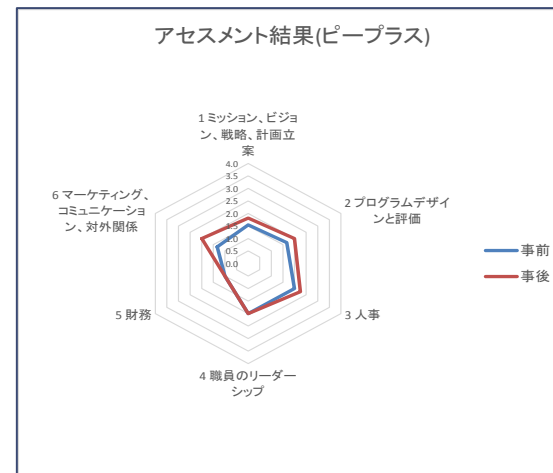
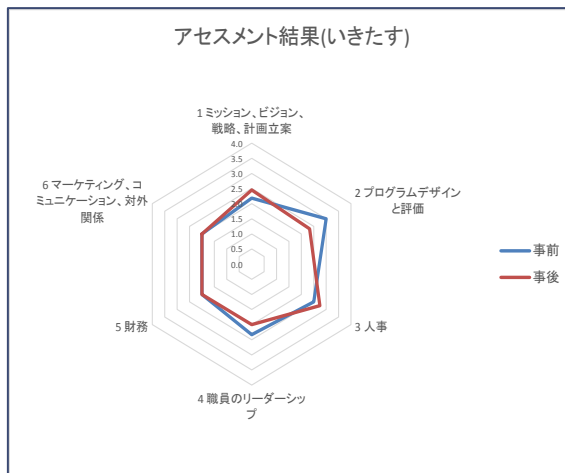
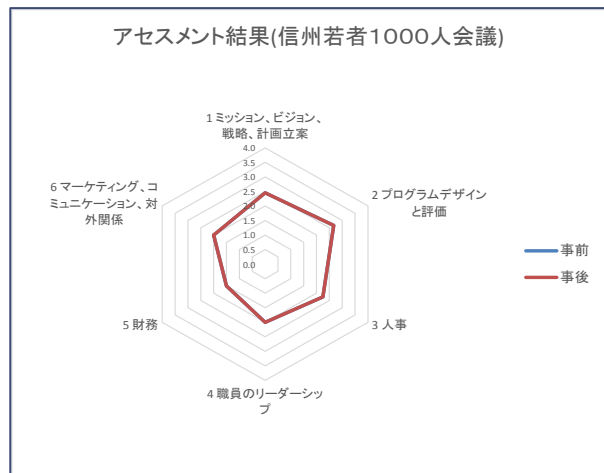
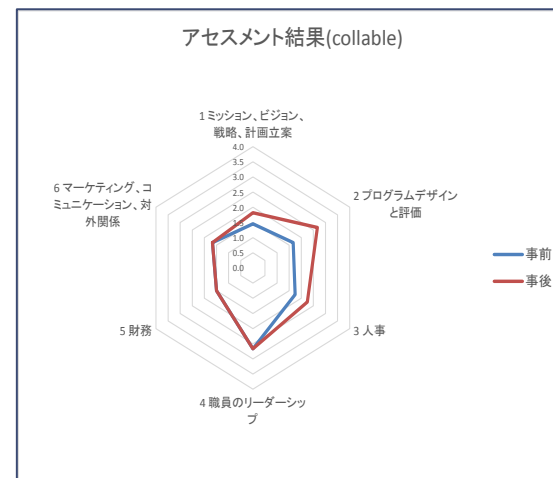
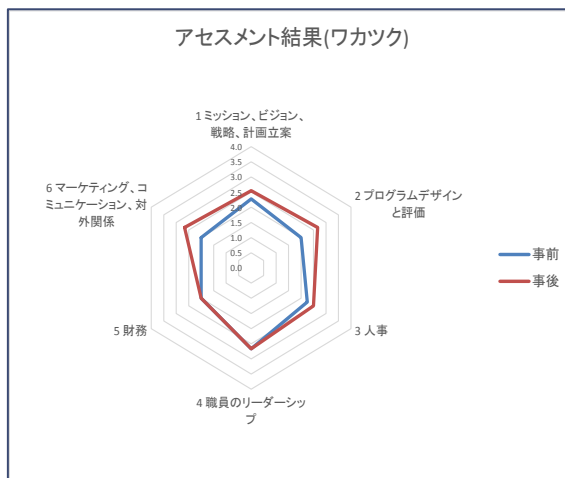
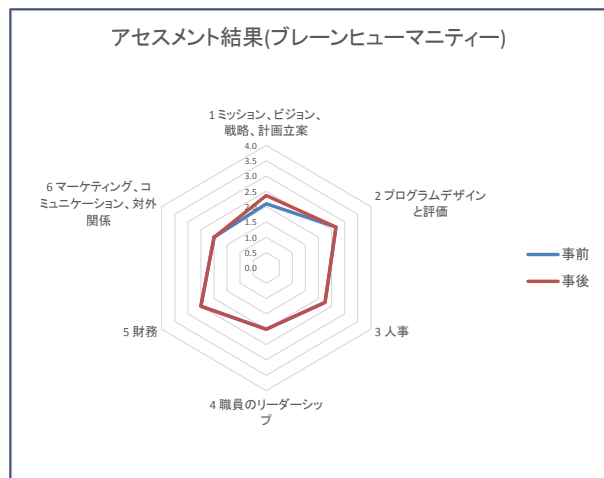
2. 結果報告及び今後の検討課題

- 1) 本調査の成果
- 2) 事前事後アセスメント結果
- 3) ご報告したい事例
- 4) 考察と今後の検討課題

2.1 本調査の成果

- ① **ミッション・ビジョン・事業計画の明確化及び共有による、外部人材活用の促進**
- ② **組織体制や業務プロセスの整備による、外部人材の主体性喚起**

2.2 事前事後アセスメント結果



2.3 ご報告したい事例

報告書の内容から抜粋してご報告します。

2.4 考察と今後の検討課題

① 専門講座の充実化

- 外部人材の世代継承
- 支援期間の検討

② 伴走支援の強化

- 団体の特殊事業を鑑みて、専門研修との組み合わせで伴走支援を実施
- KPI (重要業績指標) を設定し、成長ステージに合わせた支援を実施

最後に

事業型NPOが人材育成支援事業に 携わることで生まれる価値



ご清聴ありがとうございました！

