

内閣府委託調査

「平成 26 年度マネジメント人材育成支援に関する調査（外部人材の活用）」

報告書

平成 27 年 3 月

認定特定非営利活動法人 カタリバ

目次

本編

1 本調査の背景と目的	1
2 本調査の内容	1
2.1 実施概要	1
2.2 マネジメント人材育成専門講座	2
2.3 事前事後アセスメントを通じた効果検証	2
2.4 実施体制およびスケジュール	4
2.5 受講対象者の選定	7
2.6 専門講座の流れ	14
3 各団体の事前事後アセスメント結果	18
4 本調査の成果と今後の検討課題	34
4.1 成果	34
4.2 今後の検討課題	35

資料編

1 専門講座での配布資料	38
1.1 概要研修	38
1.2 集合研修	54
1.3 集合研修 事後アンケート	152
2 アセスメント関連資料	153

1 本調査の背景と目的

地域の活性化を図るとともに、全ての人々がその能力を社会で発揮できるよう下支えを進める共助社会をつくっていくためには、特定非営利活動法人等（以下、NPO等）による地域の絆を活かした共助の活動が重要となってくる。

しかし、NPO等は公的資金等に依存し、経済的に自立して事業活動を行っている団体は少なく、自立して事業を行う意向を持つNPO等はあるものの、ビジネスや資金調達に関する知見や事業展開に必要なネットワークを備えていない状況にある。したがって、NPO等の活動を促進していくためには、公的資金に過度に依存しない資金調達手法及び経営ノウハウを習得することが求められ、十分な知識と経験等を保持した人材が必要である。

そこで本調査(外部人材の活用)では、継続的にNPO等の活動が発展していく上で必要なプロボノ、ボランティアといった人材の受入れと積極的な活用、その管理に必要な経営知識を保持した人材の育成を通じ、法人において外部人材の効果的な活用を図るとともに、全国に普及しうるノウハウ、ビジネスモデルについて調査・検討することを目的とする。

2 本調査の内容

2.1 実施概要

本調査の目的に基づき、社会課題解決に取り組んでいる全国のNPO等の事業者に対してマネジメント人材育成講座を実施するとともに、その効果を分析・評価するための事前事後アセスメントを行った。

本調査では、ボランティアな外部人材の力をうまく活用することができないNPO等に共通する要因として、以下の点に注目している。

<外部人材の活用が困難な事業者の特徴>

(1)外部人材が社会課題や地域課題に直接的に参画出来るような「場」を用意出来ていない(周辺の参加、補助的な参加となっており、「社会課題・地域課題を解決する当事者」としての意識を引き出せていない)

(2)外部人材にとっての「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

(3)参画する際に留意すべきルールや、システム等の組織インフラが未整備であるためノウハウが蓄積できず、また安心して参画できる環境を提供できていない

上記の課題を解決するための方策として以下の3つが有効であると考え、これを検証す

るために、マネジメント人材育成専門講座とその事前事後アセスメントを実施した。

<外部人材の活用に向けた方策>

- (1) 外部人材が参加することでどのような社会課題や地域課題を解決することができるのかを明確に示す
- (2) 外部人材が“参画感”“成長感”を得られる「仕組み」づくりと継続的に関わるための「コミュニティ」形成のノウハウを得る
- (3) これらを実現するための組織基盤を構築する手法を身に付ける

2.2 マネジメント人材育成専門講座

本調査では、各事業者のマネジメント人材育成に向けて、(1)概要研修、(2)集合研修、(3)事後フォロー研修、という三つの専門講座を実施した。

(1)概要研修では、一連の専門講座を受講することで得られる効果と、具体的な内容について講義を行った。(2)集合研修では、受講対象者が一同に会し、事業者間のネットワークを構築するとともに、コミュニティマネジメント人材育成研修、課題抽出・プログラム開発方法研修、事業計画研修、事例共有研修の各種専門講座を実施した。(3)事後フォロー研修では、それまでの研修を踏まえて各団体が重点的に取り組んでいる課題について助言を行った。

(1)～(3)を通じて、外部人材活用に向けたノウハウ・事例が各事業者に共有されるとともに、事業者間で協力・連携するためのネットワークの構築が期待できる。

2.3 事前事後アセスメントを通じた効果検証

本調査では、集合研修の振り返りアンケートを実施した他、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い、マネジメント人材育成専門講座の効果を分析した。また、必要に応じて各団体に個別のヒアリングを行っている。

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・アセスメントではまず組織における複数の階層（経営者、マネージャー、スタッフ）が個々に評価を行い、その後記入者同士で評価結果について話し合うことで、その組織を最も良く表していると思われる評価を合意して決める。この評価が組織を代表する課題・重点テーマとなる。このようにチームで評価を行うことで、個人のバイアスを取り除くことができるとともに、このプロセスが触媒となり、主要な人々が組織の持つ強みや課題について共通認識を持つことができる。

本調査では「キャパシティ・アセスメント」の活用ノウハウを有する NPO 法人ソーシャルベンチャーパートナーズ東京(以下、SVP 東京)と連携し、各事業者に対するアセスメントを実施した。ツールの具体的な項目については、巻末に掲載する。

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	橋本	2019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(ファンドレイジング)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兼務されている為、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、内部管理に問題を抱えており、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/計画立案までには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。

2.4 実施体制およびスケジュール

本調査において、カタリバは事務局として主に受講対象者の募集、各種専門講座の実施、効果検証等を担当した。また、連携事業者としてSVP 東京を選定した。

SVP 東京は数々のNPO 法人等を育成・支援してきた実績があり、前述したアセスメントツールを活用することで、事業者の組織基盤の評価、支援、効果検証を行うノウハウを有している。本調査においては、専門講座の事前事後評価ツールの提供、ツールの活用方法のレクチャー、専門講座の実施等について協力を要請した。

本調査のスケジュールおよびカタリバ・SVP 東京の実施体制は以下の通りである。

	事務局(カタリバ) 	連携事業者(SVP東京) 
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

また、事務局及び連携事業者の人員詳細は以下の通りである。

(1) 事務局

【プロジェクトリーダー・講座担当・評価担当】

山崎菜々美 (認定特定非営利活動法人カタリバ カタリ場事業部 シニアマネージャー)



1987年神奈川県生まれ。2006年成城大学・文芸学部入学直後よりカタリバのキャストとしてキャリア学習プログラムに参加し、学生リーダーを経験。大学卒業後、一般企業に就職のちカタリバに転職。現在はカタリ場事業部でキャリア学習プログラム企画責任者として活躍する。高校生への授業提供だけでなく、キャストとして参加することの教育効果にも注目し、専門学校生や学生へのキャストラーニング事業にも注力している。

本調査全体のプロジェクトリーダーを務め、実施スケジュール、受講対象者の選考、事前事後アセスメントの実施等、全体の進行管理を行った。

また、集合研修においては全体の進行を務め、『コミュニティマネジメント研修』『事例共有研修』の講師を担当した。

【業務担当者】

横山和毅 (同 カタリ場事業部 マネージャー)



1988年東京都生まれ。大学3年生冬よりボランティアとしてカタリバに参画。2011年春、当時初となる新卒職員としてNPOカタリバに入社。現在、カタリ場事業部マネージャー。企業連携研修事業であるカルコミ・プログラムを担当。

本調査においては、事前事後アセスメントの実施のほか、集合研修時に適宜カタリバの事例紹介や団体のフォローを行った。

【業務担当補佐】

藤沢智佳子 (同 カタリ場事業部 ジュニアマネージャー)



2011年1月より認定NPO法人カタリバに転職。現在、「カタリ場」プログラムへの問合せの対応や、実施校との日程調整など高校渉外を行う他、ボランティアスタッフが活動しやすい環境をつくるための管理業務などを担当。

本調査においては、受講対象者との連絡、集合研修の日程調整、事前課題の伝達など、事務局業務全般を担当した。

【講座・評価担当】

低引稔（同 経営管理本部 ディレクター）



2006年3月千葉大学理学部物理学科卒業。2005年12月より学生インターンとしてNPO法人フローレンスに参画。2006年4月NPO法人フローレンス正式入社。病児保育事業部長を経て、経営企画室室長として「おうち保育園事業」の立ち上げに従事。2010年10月に退職。

2010年12月より認定NPO法人カタリバに参画。セールスフォース導入を切り口に業務改善に取り組み、現在は組織基盤づくりに取り組んでいる。

本調査においては、事前事後アセスメントの実施、『事業計画研修』講師、定例報告および本報告書作成を担当した。

(2)連携事業者

【評価・講座担当】

岡本拓也（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 代表理事）



1977年大阪府生まれ。大学卒業後、大手監査法人に入所し大企業の監査業務を担当した後、外資系コンサルティング会社にて企業再生業務に従事。在職中に会ったSVP東京を通じてソーシャルビジネスの世界に魅了され、2011年2月末に独立。同年4月よりSVP東京代表理事に就任し、現在に至る。その他、認定NPO法人カタリバの常務理事兼事務局長、KIT虎ノ門大学客員教授、中京大学客員講師も務める。また、2013年度内閣府「共助社会づくり人材ワーキンググループ」専門委員、2014年度中小企業庁「NPOなど新たな事業・雇用の担い手に関する研究会」委員も歴任。公認会計士。

本調査においては、アセスメントツールの検討、およびアセスメント実施方法、事後フォロー研修におけるハンズオン支援方法のアドバイスのほか、『課題抽出・プログラム開発研修』『事業計画研修』の講師を担当した。

【評価担当】

藤村隆（同 事業統括）



千葉大学大学院在籍時に A SEED JAPAN にて NPO バンクの全国ネットワークの支援、立ち上げに関わる。

2006 年日本 IBM 入社後、ソリューションセールスとして大手金融機関様を担当。2011 年ソーシャルベンチャーパートナーズ東京に参加し、難民支援協会協働 チームにてリーダーを務める。2012 年日本 IBM プロボノプロジェクトにて Teach For Japan を支援。2013 年日本 IBM を退社して SVP 東京に事業統括。2014 年より ETIC. 社会起業家塾イニチアシブ 外部コーディネーター。

本調査ではアセスメント実施方法のアドバイスのほか、事後フォロー研修におけるハンズオン支援方法のアドバイスを担当した。

2.5 受講対象者の選定

<選定基準>

受講対象者の選定は、以下の視点で行った

- (1)既にプログラムを実施、または実施の目処が立っている団体・グループ（法人格の有無は問わない）の代表者またはマネジメント層のうち、団体からの推薦状を有している
- (2)事前事後アセスメント、専門講座全てに参加可能
- (3)集合研修に参加するにあたり、事前課題に取り組むことが可能


<受講対象者の募集方法>

本調査の対象はホームページや SNS、メールマガジンなどの手法で公募を行い選定した。

【公募手法】

- ・団体ホームページへ記載（月間約 55,600 のページビュー数）
- ・団体 Facebook（約 36,400 人の定期閲覧者）、Twitter（約 8,000 人のフォロワー）での告知
- ・定期配信のメールマガジンでの告知（購読者約 10,000 人）
- ・内閣府ホームページへの掲載

【Web上の参加団体募集】



【説明会申込フォーム】 【参加者募集：無料】 ボランティアの力を引き出す「NPOマネジメント人材育成研修」

■集合研修概要

- ・説明会の実施 : 11月17日(月)
- ・アセスメントの開始 : 11月18日(火)
- ・集合研修での事前課題を提示 : 12月15日(月)
- ・集合研修の実施 : 1月13日(火)、14日(水)
- ・必要に応じて、個別アドバイス、現場視察を行い、各団体に応じた機会を提供
- ・事後のアセスメントを開始 : 2月2日(月)

実施場所: 166-0003 東京都杉並区高円寺南3-66-3
高円寺コモンズ 1階ワークショップスペース

■募集対象者

- ・すでにプログラムを実施している、あるいは実施の目的が立っている団体・グループの代表者またはマネジメント層の方(法人格の有無は問いません)

【メールマガジン上の告知文】

メールマガジン vol.80

生き抜く力を子ども・若者へ

NPOカタリバ

【「外部人材を活用するための集合研修(仮)」を主催することとなりました！】

詳細は11月5日(水)よりカタリバHPにてご案内いたします。本事業は平成26年度マネジメント人材育成支援に関する調査(外部人材の活用)により実施いたします。

[▶ 詳しくみる](#)


<受講対象者>



上記の選定基準に基づき、受講対象者として以下の8団体・14名を選定した。

(1) 特定非営利活動法人ブレンヒューマニティー

活動内容及び団体ロゴ	<ul style="list-style-type: none"> ・青少年育成支援活動 
主なプログラムと年間実施数	<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) 
設立年度	1994 年(任意団体設立)
職員数	正社員 3 名、契約社員 (本部) 3 名、(事業所) 4 名、 アルバイト 141 名
連絡先	兵庫県西宮市甲風園 1 丁目 3 番 1 2 号 カミヤビル 3 階 TEL/FAX: 0798-63-4441 / 0798-63-5551 URL: http://www.brainhumanity.or.jp/
対象者	片岡一樹、鶴巻耕介

(2) 一般社団法人ワカツク



活動内容及び団体ロゴ	<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 
主なプログラム	・キャリア学習プログラム 年間 3 校

と年間実施数	<ul style="list-style-type: none"> ・ワカツクインターン ・復興プロジェクトフェア ・F+プロジェクト ・東北1000プロジェクト ・経営者インタビュー 	 
設立年度	2011年	
職員数	17名	
連絡先	宮城県仙台市青葉区北目町4-7 HSGビル3階 TEL/FAX: 022-721-6180 / 022-721-6181 URL: http://www.wakatsuku.jp/	
対象者	松浦智博、澤畑学	

(3) 特定非営利活動法人 Collable

活動内容及び団体ロゴ	<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 	
主なプログラムと年間実施数	障害のある子もいない子もワークショップ 年8回等	  
設立年度	2013年	
職員数	1名	
連絡先	東京都文京区本郷3-27-2 興正ビル301 TEL: 03-6240-0490 URL: http://collable.org/	
対象者	山田小百合	

(4) 一般社団法人信州若者 1000 人会議

<p>活動内容及び団体ロゴ</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>主なプログラムと年間実施数</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリア学習プログラム 年 2 回 ・信州若者 1000 人会議開催 	
<p>設立年度</p>	<p>2014 年</p>	
<p>職員数</p>	<p>2 名</p>	
<p>連絡先</p>	<p>長野県上田市中央 2-14-33 TEL: 0268-75-7644 URL: https://www.shinshu1000.jp/</p>	
<p>対象者</p>	<p>宮木慧美、児玉光史</p>	

(5) 特定非営利活動法人いきたす



<p>活動内容及び団体ロゴ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・教育支援事業 ・地域活性化事業 	
<p>主なプログラムと年間実施数</p>	<p>2014 年度は 16 校・24 企画（およそ 2,700 名）にカタリ場を実施</p>	
<p>設立年度</p>	<p>法人設立 2014 年 1 月 22 日</p>	

	カタリバ北海道は 2010 年度から活動中
職員数	専属 1 名（代表理事兼務）、学生事務局スタッフ 17 名、理事 4 名、 経営委員 6 名（理事は兼務）
連絡先	北海道札幌市北区北 8 条西 3 丁目 札幌エルプラザ 2F 市民活動サポートセンター事務ブース 3 TEL: 070-6603-1095 URL: http://www.ikitas.net/
対象者	江口彰

(6) 任意団体ピープラス（法人設立準備中）


活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成関連 ・各種コンサルティング業務
主なプログラム と年間実施数	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリア学習プログラム ・ドリームマップ ・教育キャンプ（6 回） ・ワークキャンプ（4 回）
設立年度	2014 年度予定
職員数	1 名
連絡先	福岡県で法人設立準備中
対象者	原水敦、宮原昌宏

(7) 任意団体きやりこみゆ²

活動内容及び団 体ロゴ	<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 
主なプログラム と年間実施数	<ul style="list-style-type: none"> ・将来を考えるワークショップ (2013 年度 7 回・2014 年度 10 回) 
設立年度	2012 年
職員数	専任 0 名

連絡先	静岡県で任意団体として活動中 https://www.facebook.com/career.coco
対象者	井上美千子、増田貴光

(8) 任意団体カタリバいばらき準備室

活動内容及び団体ロゴ	<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。 
主なプログラムと年間実施数	<ul style="list-style-type: none"> ・ 茨城大学、社会教育計画Ⅱにおけるコミュニケーション練習および先輩の話づくり体験「自分軸再発見」8コマ ・ 常磐大学ボランティア学習論における「コミュニケーションを通じた自己理解他者理解の学び」4コマ
設立年度	2014年9月21日
職員数	2名
連絡先	茨城県で法人設立準備中
対象者	鬼澤希、佐川雄太

2.6 専門講座の流れ

各専門講座の流れは以下の通りである。

(1)概要研修

実施日	2014年12月4日～12月24日
テーマ	専門研修を通じて得られる効果
内容	外部人材の活用における課題と、解決策について
配布資料	・概要研修スライド(配布版)

(2)集合研修

実施日	2015年1月13日、1月14日
テーマ	外部人材活用の具体的な手法、理論、事例の紹介
内容	<ul style="list-style-type: none">・事例共有研修・コミュニティマネジメント研修・課題抽出・プログラム開発方法研修・事業計画研修
タイムライン	<p><2015年1月13日></p> <p>10:00～10:20 挨拶、調査事業及び集合研修の説明 10:20～10:50 参加団体及び、参加者自己紹介 10:50～11:30 事例共有研修 11:30～12:30 お昼休憩 12:30～15:00 事例共有研修 15:00～18:00 コミュニティマネジメント研修 18:00～19:00 一日目の振り返り</p> <p><2015年1月14日></p> <p>10:00～10:10 前日の振り返り 10:10～11:40 課題抽出プログラム開発研修 11:40～12:40 お昼休憩 12:40～14:10 事業計画研修 14:10～14:25 休憩 14:25～16:25 コミュニティマネジメント研修 第二部 分科会</p>

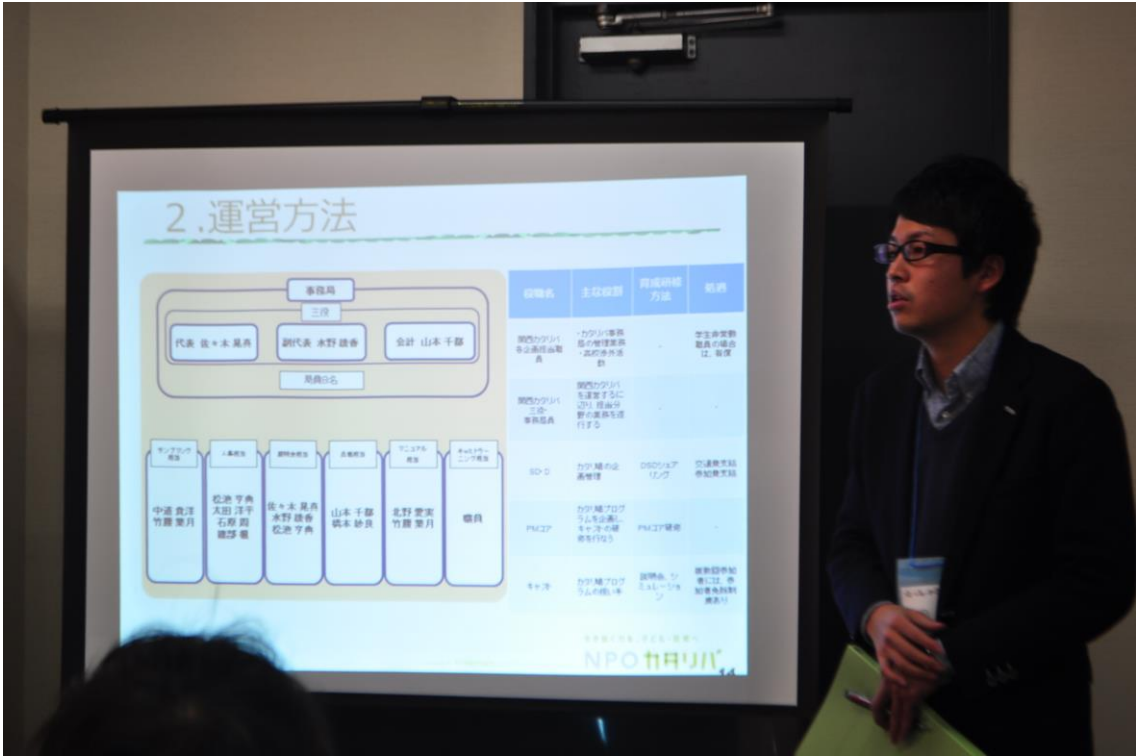
	16:25～16:45 感想共有・アンケート記入 16:45～17:00 まとめ
配布資料	<ul style="list-style-type: none"> ・事例共有研修スライド(配布版) ・課題抽出・プログラム開発方法研修スライド(配布版) ・SVP Work Sheet ～自分のケースで考えよう! ・Teach For America_KPI_BSC ・事業計画研修スライド(配布版) ・事業計画研修用エクセルフォーマット

(3)個別フォローアップ研修

実施日	2015年1月17日～2015年3月5日
テーマ	<ul style="list-style-type: none"> ・専門研修の内容で未消化な部分を解消する ・活動現場において生じた課題に対するアドバイス
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・外部人材の世代継承に関する相談 ・職員と外部人材の責任範囲・役割分担の明確化 等
配布資料	なし

【研修当日の様子】



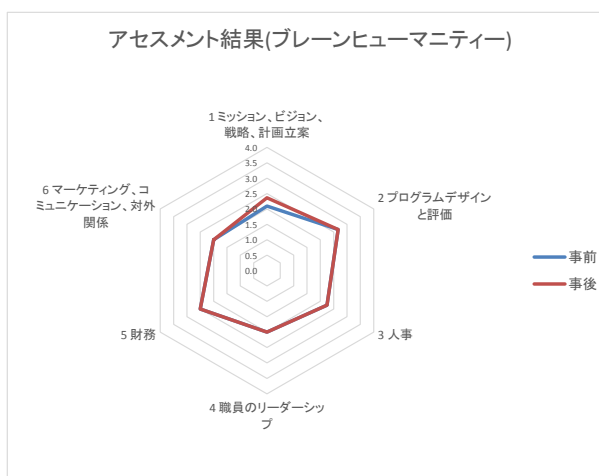


3 各団体の事前事後アセスメント結果

(1) 特定非営利活動法人ブレインヒューマニティー

事前アセスメント実施日	2014年12月16日
フォローアップ研修実施日	2015年1月26日、2月27日
事後アセスメント実施日	2015年2月27日
参加者	片岡一樹、鶴巻耕介

	事前	事後
1 ミッション、ビジョン、戦略、計画立案	2.1	2.4
2 プログラムデザインと評価	2.7	2.7
3 人事	2.3	2.3
4 職員のリーダーシップ	2.0	2.0
5 財務	2.5	2.5
6 マーケティング、コミュニケーション、対外関係	2.0	2.0



【事後アセスメントの分析】

事後アセスメントの結果、「①ミッション・ビジョン・戦略・計画立案」の評価が向上した。ブレインヒューマニティーでは、以前から自団体のミッション・ビジョン・解決したい社会課題が比較的明確になっていたが、『課題抽出・プログラム開発研修』に取り組むことで、団体の原点に立ち返り、ミッション・ビジョンと日々の活動の結びつきを意識できるようになったと思われる。研修後のアンケートにおいても、「日々流されて処理するように仕事をしていたような気もするので、立ち上げの原点に戻って関わっている人々に感謝を伝える回数を増やしたい」という記載が見られた。また、具体的な行動として、「自団体の活動領域における他の組織や代替プログラムについて基礎情報を意識して取得するようになった」という声も挙げられた。

一方、「①ミッション・ビジョン・戦略・計画立案」以外の5観点については、専門講座後に評価の変化は見られなかった。この理由としては、元々団体が行っていた人材育成体制が高いレベルで実行されていることが挙げられる。具体的には「プログラムの企画運営を行う大学生ボランティアメンバーに対して、タスクを進捗させる上でのレクチャーの実施、マニュアルの強化」や「事務局を担う職員、リーダー層ボランティアのレベルア

ップに応じた職階を設定(サブディレクター ⇒ディレクター⇒非常勤職員)」、「新メンバー向け説明会や、役割分担に応じた説明・研修会を定期的に開催」などの施策が挙げられている(事前課題より)。

「⑥マーケティング、コミュニケーション、対外関係」については、事前事後アセスメントにおいて評価の変動は見られないものの、『コミュニティマネジメント研修』での学習内容を団体の業務に活用することで、外部人材募集の改善が図られている。事前アセスメント時のアンケートにおいて「プログラムを担う大学生ボランティアを募集する際の広報手段の不足」「大学生ボランティア管理を担う人材の不足」が課題として挙げられていたが、専門講座後のヒアリングでは、「広報を担当するボランティアリーダーの育成に苦慮していたところ、専門講座の資料を使用して内部で研修を行ったことで、ボランティアリーダーが自律的に活動を開始し始めた。外部人材の意欲を引き出し、さらなる外部人材を募集する好循環が生まれることを期待している」という声が挙げられている。

【今後の課題】

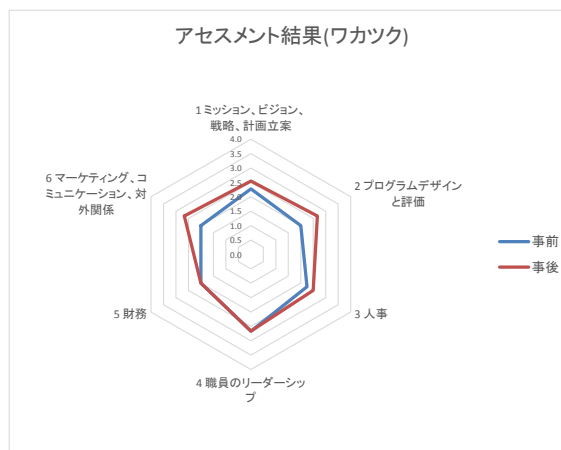
現在ブレンヒューマニティーが直面している課題は外部人材の世代継承である。大学生ボランティア中心の事務局運営を行っているため、リーダー層ボランティアが一定期間後に必ず組織を離脱するという組織構造になっており、新たなリーダー層ボランティアの採用、業務の引き継ぎが不可欠である。

事後フォロー研修では、リーダー層ボランティアの継続的な確保に向けた検討を行い、後継者探しを前任のボランティアの役割として位置付けることに着手し始めた。

(2) 一般社団法人ワカツク

事前アセスメント実施日	2014年12月14日
事後フォロー研修	2015年2月17日、2月25日
事後アセスメント実施日	2015年2月25日
参加者	松浦智博、澤畑学

	事前	事後
1 ミッション、ビジョン、戦略、計画立案	2.3	2.5
2 プログラムデザインと評価	2.0	2.7
3 人事	2.3	2.5
4 職員のリーダーシップ	2.7	2.7
5 財務	2.0	2.0
6 マーケティング、コミュニケーション、対外関係	2.0	2.7



【事後アセスメント結果の考察】

事後アセスメントの結果、「①ミッション、ビジョン、戦略、計画立案」「②プログラムデザインと評価」「③人事」「⑥マーケティング、コミュニケーション、対外関係」の4つにおいて評価が向上した。

特に「①ミッション、ビジョン、戦略、計画立案」を構成する設問「ミッション」においては、4段階中1(「言語化されたミッションがない。’)から3(「組織の存在意義(価値や目的)を明確に記したものが存在する。組織内の多くの人々が共有しており、しばしば言及される。’)まで上昇している。

これまで団体としてのミッション・ビジョンは明文化されていたが、取り組んでいる個々のプログラムに対して明文化したものは作成出来ていなかった。今回、専門講座『課題抽出・プログラム開発研修』において、自団体のプログラムがアプローチしている社会課題を捉え直し、ミッション・ビジョンの形に落とし込むフレームワークを得たことで、個々のプログラムにおいてもミッション・ビジョンを明文化することができた。

また、専門講座後には職員と事務局運営を担うリーダー層ボランティア(大学生)との間で複数回にわたって対話の場が持たれており、団体のミッション・ビジョンと個々のプログラムの関係や、ボランティアの期待役割、責任範囲を明確化・共有することができた。

一方、「④職員のリーダーシップ」及び「⑤財務」の2項目においては評価に変化が見られない。これは専従職員によりプログラムが安定運営されていることに加えて、マネジメント人材である松浦氏が前職で培った財務分析能力により、事業計画立案、経理のオペレーション面は体制が一定程度整っていることが影響していると考えられる。

【今後の課題】

現在ワカツクが直面している課題は、(1) 外部人材の主体性を引き出す運営指示の実践、(2) 職員の人材育成、の2つである。

(1) 外部人材の主体性を引き出す運営指示の実践については、大学生ボランティアからは「もっと職員の皆さんから明確な方向性や指示を出してほしい」という声が挙がっている一方、「リーダーが指示や役割を与え過ぎず、外部人材が創意工夫をこらして活動できる自由度を提供する」工夫がマネジメント人材には求められており、折り合いをつける必要がある。

「自由度を提供する」「明確に指示を出す」という二つの相反する要請を両立するため、事後フォロー研修では2つの観点を提供した。

(a) 職員から積極的に自己開示を行い、「個人的な想い」を伝える場を積極的に持つこと。職員の発言は影響力が大きいため、外部人材の主体性を尊重するために、職員個人の意見や感情を表明せず、やりとりを静観する場面が生じるが、外部人材だけでは結論の出せない課題に対しては、積極的に介入し、職員本人が意見を表明する場面が必要となる。

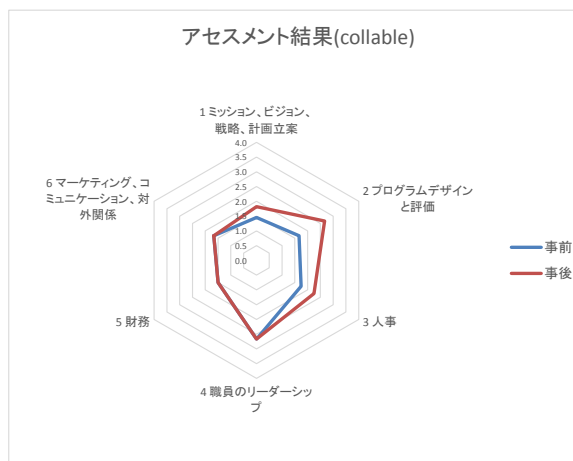
(b) 外部人材が発す言葉や行動から「成長に必要な壁」と「主体性を発揮できない状況」を識別すること。特に大学生ボランティアにとって、初めて経験する業務や、社会人と同等の責任を持った活動は、しばしば「成長に必要な壁」となって立ちほだかる。職員はこの壁をうまく設計しながら、外部人材の成長の場を用意しながら活動に参画を促すことになるが、本人の能力や意欲と合致しない場合、「主体性が発揮できない状況」が生じており、離脱や燃え尽き症候群につながってしまう。「何のために活動をしているか、意味が見出せない」「約束の時間に何度も遅れる」などの発言や行動があった場合には、早期に職員が介入する必要がある。

(2) 職員の人材育成については、創業メンバーである松浦氏の業務遂行能力やリーダーシップが組織の中核を担っている一方、創業期を過ぎ安定期に入った組織において一人ひとりの職員が自立して仕事に取り組むためには、十分に設計された人材育成体制が必要となる。事後フォロー研修においては、今後半年間で取り組む育成プログラムを検討した。

(3) 特定非営利活動法人 Collable

事前アセスメント実施日	2014年12月24日
事後フォロー研修実施日	2015年1月22日
事後アセスメント実施日	2015年2月27日
参加者	山田小百合

	事前	事後
1 ミッション、ビジョン、戦略、計画立案	1.5	1.8
2 プログラムデザインと評価	1.7	2.7
3 人事	1.8	2.3
4 職員のリーダーシップ	2.7	2.7
5 財務	1.5	1.5
6 マーケティング、コミュニケーション、対外関係	1.7	1.7



【事後アセスメント結果の考察】

事後アセスメントの結果「①ミッション、ビジョン、戦略、計画立案」「②プログラムデザインと評価」「③人事」の3項目において評価が向上した。

「①ミッション、ビジョン、戦略、計画立案」については、専門講座『課題抽出・プログラム開発研修』及び『事業計画研修』に取り組むことで、団体が捉える社会課題と、ミッション、ビジョン、戦略、実施事業との関連性が整理されたことが影響している。Collableではこれまでもミッション・ビジョンの重要性を意識し、IT ツールを使用して職員、外部人材全員が文章を共有する体制を整えていたが、メンバー全員が共通の認識を持つには至っていなかった。「ミッション・ビジョンを整理し、職員及び外部人材(社会人プロボノ・大学院生ボランティア)が共有することで、団体のミッション・ビジョンに対する外部人材の当事者意識が向上した」という声が挙がっている。それまでは困窮度の高い子ども向けのワークショップに参加するボランティアが他のプログラムに参加することはなかったが、それぞれの事業が一つのミッション・ビジョンを実現するために必要であることを理解したボランティアが徐々に他のプログラムにも参画するなどの変化が見られている。

「②プログラムデザインと評価」「③人事」については、「ミッション・ビジョンと事業の関係」を整理したことにより戦略がはっきりし、事業計画及び人材と資金をどの事業に

優先的に配分するかの計画が立つとともに、職員と外部人材の役割分担が明確となり、責任範囲も明確になったことが影響している。ヒアリングにおいても、「専門講座を受けて、外部人材のコミットメントを引き出すために組織の誰にどこまでの情報を開示するべきかが分かった。必要最低限の情報を整理して開示し、トップの考えを理解してもらう努力が求められる際、本研修のプログラムが有効だと感じる」という声が挙がっている。

一方、「④職員のリーダーシップ」「⑤財務」「⑥マーケティング、コミュニケーション、対外関係」の評価には変化が見られなかった。現時点ではプログラムの実施は代表個人の能力に負うところが大きく、マーケティングやコミュニケーション活動にまで経営資源を投じられる体制には至っていない。また、専門講座『事業計画研修』をきっかけに事業計画を明示したが、継続的に進捗を把握しながら事業を推進する体制には至っていないため、評価の向上にはつながらなかったと考えられる。

【今後の課題】

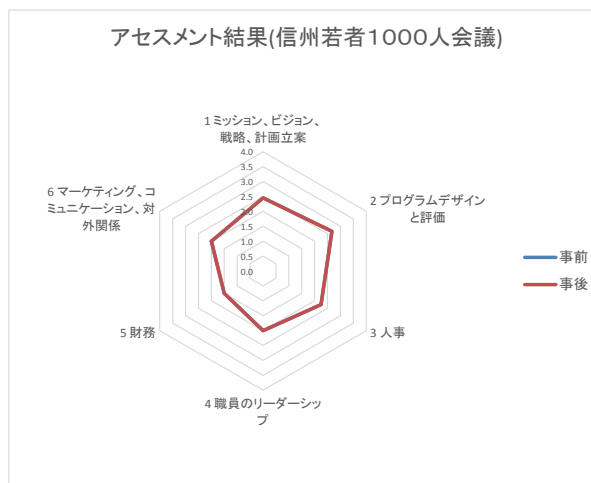
現在 Collable が直面している課題は、プログラムの品質管理、及び開発を担える人材の育成である。一部の定型化したプログラムについて、外部人材（大学院生ボランティア）が単独で担えるまでになっているが、大学院終了に伴い団体を離脱するため、そのノウハウの継承も含めた取り組みが急がれる。

今後専任職員を一名採用する予定があるため、事後フォロー研修ではその職員がプログラム提供を担えるような育成方策や、中長期で参画する外部人材をインターンシップ等の形で受け入れ、より安定的にプログラムを提供・拡大するための体制整備について検討を行った。

(4) 一般社団法人信州若者 1000 人会議

事前アセスメント実施日	2014 年 12 月 4 日
事後フォロー研修	2015 年 3 月 5 日
事後アセスメント実施日	2015 年 3 月 5 日
参加者	宮木慧美、児玉光史

	事前	事後
1 ミッション、ビジョン、戦略、計画立案	2.5	2.5
2 プログラムデザインと評価	2.7	2.7
3 人事	2.3	2.3
4 職員のリーダーシップ	2.0	2.0
5 財務	1.5	1.5
6 マーケティング、コミュニケーション、対外関係	2.0	2.0



【事後アセスメントの分析】

事後アセスメントの結果、全ての項目に対して、数値的な変化は見られなかった。この点について事後アセスメント時にヒアリングを行ったところ、「0.5 ずつ進歩したとを感じる」が、レベルが1 変化するまでは、進歩出来ていない。例えば、財務に関して、計画は立てることは出来たけれど、定期的な実績対予算の比較までいたっていない」とコメントがあった。

信州若者 1000 人会議は“カムバックサーモン”をスローガンとして掲げ、鮭の遡上になぞらえて、「長野県に生まれた人が都会の大海原で育って、また豊かな地元に戻ってきたい」というミッション・ビジョンを持っており、ミッション・ビジョンと事業の関連性もはっきりしており、創業メンバーの2名も専門スキル、実行力ともに優れており、組織基盤が一定程度整っていると言える。

事後アセスメントの評価に直接的結びつきに至っていないが、今後外部人材の活用促進につながる成果として事業の関連性を整理できたことが挙げられる。信州若者 1000 人会議では、職員が中心となって提供する地域活性事業と、外部人材(大学生ボランティア)を積極的に活用するキャリア開発プログラムが別々のものとして運営されているが、キャリア開発プログラムを通じて外部人材自身の成長が大きく見込めることがわかった。これ

までは人材の交流がなかった両事業であったが、今後はキャリア開発プログラムで人材育成を行い、地域活性事業に送り込むなど、お互いの事業の特性を活かし、相互に人材が乗り入れられるように組織体制を設計し直すことが検討されている。

【今後の課題】

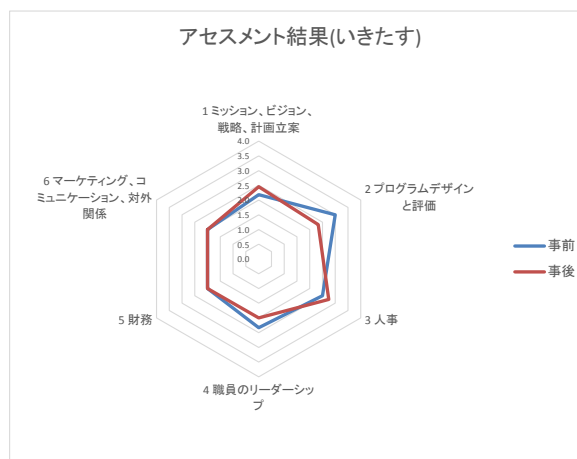
現在信州若者1000人会議が直面している課題は、中長期的に参画できる学生ボランティアの獲得である。プログラム実施時は単発のボランティアが数多く参画し、その点において外部人材の活用ができていないものの、職員と同等の責任や役割を担って中長期的に関わる外部人材が得られていないことが明らかになった。

事後フォロー研修では、創業メンバー2名の実行力とリーダーシップの強さが、逆に外部人材が主体的に関わる余白を狭くしている可能性に着目し、今後の事務局運営方法について検討を行った。団体からのヒアリングにおいても、「学生たちが継続して参加出来る仕組みを作らないといけないし、学生同士でフィードバックする等、ブラッシュアップできたら良いと思う。創業者の2人で組織を運営してきたが、今後は学生が主体となる事務局を作っていきたい」というコメントも挙がるなど、徐々に運営方法の見直しが進んでいる。

(5) 特定非営利活動法人いきたす

事前アセスメント実施日	2014年12月22日
フォローアップ研修実施日	2015年1月19日、3月1日
事後アセスメント実施日	2015年3月1日
参加者	江口彰

	事前	事後
1 ミッション、ビジョン、戦略、計画立案	2.2	2.5
2 プログラムデザインと評価	3.0	2.3
3 人事	2.5	2.8
4 職員のリーダーシップ	2.3	2.0
5 財務	2.0	2.0
6 マーケティング、コミュニケーション、対外関係	2.0	2.0



【事後アセスメントの分析】

事後アセスメントの結果、「①ミッション、ビジョン、戦略、計画立案」及び「③人事」の評価が向上していた。

「①ミッション、ビジョン、戦略、計画立案」について、これまでミッション・ビジョンは職員と一部のボランティアリーダーとの間で「暗黙の了解」として共有されていたが、専門講座『課題抽出・プログラム開発研修』に取り組んだことで言語化・共有できたのだと考えられる。専門講座後のアンケートにおいて、「組織ビジョンの再構築が必要であると感じた。経営陣のレベルを高めていかなければならない」とコメントが挙がっており、専門講座以後、複数回に渡って団体内で共有の場が持たれるなど、団体内でのミッション・ビジョンの再検討、及び共有に対する意識向上が見られる。

「③人事」については、職員とボランティアリーダーたちとの間でミッション・ビジョンを共有することで、曖昧になっていたボランティア人材の役割・責任範囲・期待が明確になったことが評価の向上につながっている。

一方で「②プログラムデザインと評価」及び「④職員のリーダーシップ」の評価は低下している。事後アセスメント時のヒアリングによると、事務局を担う主力のボランティアが離脱したことにより新規プログラムの開発能力や事務局チームとしてのリーダーシップ

が一時的に弱まったことが影響していた。組織が発展途上の段階では十分起こりえることであるが、能力の高い個人に依存したプログラム開発能力やリーダーシップによって組織が支えられていると、退職や離脱によって大きく組織能力が削がれることとなる。

【今後の課題】

現在いきたすが抱えている課題は（１）職員の採用、（２）事業パートナーの確保、の２つである。

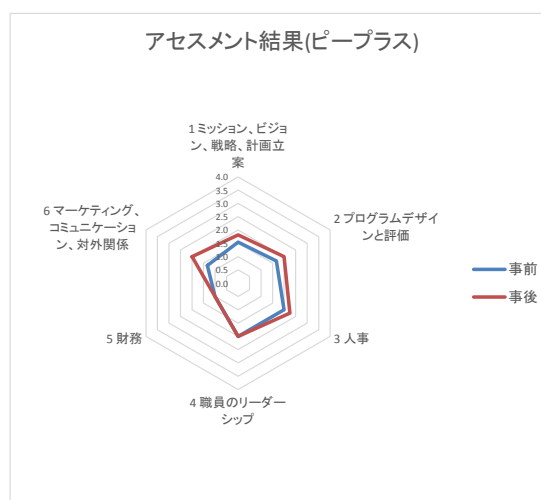
（１）職員の採用については、事後アセスメントの項で述べたように、一部の高度なスキルを持った外部人材（ボランティア・プロボノ）が事務局機能を担っている場合、それらの人材が離脱することによって大きく組織能力を落とすリスクがある。小規模な組織が成長する上では高度なスキルを持つ外部人材の存在が不可欠であるが、そのノウハウを引き継ぎ、組織が継続的に実行し続ける体制を作ることが重要となる。その役割は継続的に参画する職員が担うことが望ましく、このような職員をいかに採用するかが課題となっている。

（２）事業パートナーの確保については、面積の広い北海道では移動時の交通費が高額になることが多く、外部人材が容易にプログラムに参加するためには、交通費等を団体が負担しなければならないことが背景にある。プログラムの委託料を大幅に引き上げることが難しいため、企業スポンサーや行政、助成団体などの事業パートナーを見出すことが必要となる。事後フォロー研修では、企業との連携事業を実施する上でのスケジュール立案や、活用できる助成事業の検討に取り組み、ノウハウの強化を図った。

(6)任意団体ピープラス (法人設立準備中)

事前アセスメント実施日	2014年12月6日
事後フォロー研修	1月18日、1月30日、3月3日
事後アセスメント実施日	2015年3月6日
参加者	原水敦、宮原昌宏

	事前	事後
1 ミッション、ビジョン、戦略、計画立案	1.5	1.8
2 プログラムデザインと評価	1.7	2.0
3 人事	2.0	2.3
4 職員のリーダーシップ	2.0	2.0
5 財務	1.0	1.0
6 マーケティング、コミュニケーション、対外関係	1.3	2.0



【事後アセスメント結果の考察】

事後アセスメントの結果、「①ミッション、ビジョン、戦略、計画立案」「②プログラムデザインと評価」「③人事」「⑥マーケティング、コミュニケーション、対外関係」の4つにおいて評価が向上した。

「①ミッション、ビジョン、戦略、計画立案」については、これまで団体として明文化したミッション・ビジョンはなく、創業メンバーで「暗黙の了解」として共有してきたものを、専門講座『課題抽出・プログラム開発研修』に取り組むことで、ミッション・ビジョンの形に落とし込むフレームワークを得ることができた。

「②プログラムデザインと評価」、「⑥マーケティング、コミュニケーション、対外関係」については、ミッション・ビジョンの明文化により、戦略を明確にすることができ、事業計画、特に営業に掛けるリソースの配分計画を立てることにつながった。具体的には、事後フォロー研修の中で団体のミッション・ビジョンを実現するために必要なプログラム実施数と、実現可能な実施数との調整を行う打ち合わせが行われた。具体的な決定には至っていないが、プログラムの受益者として想定している高等学校の予算編成時期や、意思決定者の特徴、学校行事との兼ね合いなど、今後、渉外計画を立てる上で必要な情報を整理することができた。

「③人事」については、事前課題として提示した「組織図の作成」に取り組んだ結果、創業メンバーが担っている役割の明確化と、外部人材に期待する役割の明文化が進んだことが影響している。

一方、「④職員のリーダーシップ」と「⑤財務」の2項目は変化が見られなかった。「④職員のリーダーシップ」に関しては、営業など対外面を引き受ける宮原氏と、組織体制を構築する原水氏のバランスが取れた状態で事業の立ち上げが進捗していたことが背景にあると思われる。「⑤財務」に関しては、専門講座『事業計画研修』で初めて年間事業計画を立てたというフェーズを考慮すると、アセスメント結果に変化が現れるまでは一定期間を要すると思われる。

【今後の課題】

現在ピープラスが直面している課題は、(1)大学生ボランティアの積極性向上、(2)インターンプログラムの設計である。

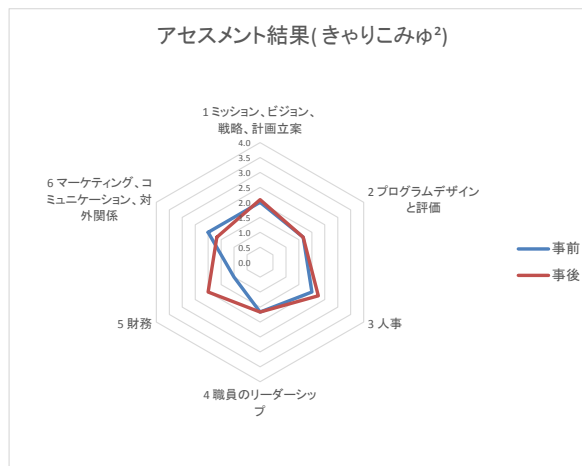
(1)については、外部人材、特に大学生ボランティアが事務局を担うことは団体のミッション・ビジョンにも合致しているため、より積極的に参画を促したい意向があるが、現状は創業メンバー2名が中心となって事務局を運営し、単発でプログラムを運営している状況である。大学生ボランティア数名がプログラム運営時に参画しているが、職員と同等の責任と目的意識を持つには至っていない。

(2)については、専門講座を通じて作成したミッション・ビジョン、及び組織図を使って大学生ボランティアと課題意識を共有する会議を開催したところ、2015年夏にインターンプログラムを開始し、事務局を構築することの提案が大学生ボランティア側からなされた。創業者2名が持つネットワークを活かし、大学のゼミと連携したプログラムを開発することや、事務局が立ち上がった時の理想的な組織図を描き、役割や処遇（例：交通費の支給）などを検討しており、実行に向けて準備が進んでいる。

(7) きやりこみゆ²

事前アセスメント実施日	2014年12月24日
事後フォロー研修	2015年3月2日
事後アセスメント実施日	2015年3月2日
参加者	井上美千子、増田貴光

	事前	事後
1 ミッション、ビジョン、戦略、計画立案	2.0	2.1
2 プログラムデザインと評価	1.7	1.7
3 人事	2.0	2.3
4 職員のリーダーシップ	1.7	1.7
5 財務	1.0	2.0
6 マーケティング、コミュニケーション、対外関係	2.0	1.7



【事後アセスメント結果の考察】

事後アセスメントの結果、「③人事」「⑤財務」の評価が向上した。

「③人事」については、専門講座『課題抽出・プログラム開発』研修において、団体のミッション・ビジョンと事業との関連性を見直し、団体の主要メンバー間で今後の方向性を検討する中で、ミッション・ビジョンを共通のものとして言語化するだけでなく、メンバー間の役割及び責任範囲が明確になったことが影響している。

また、「⑤財務」については、専門講座『事業計画研修』により年間事業計画を立案し、専門講座後も定期的に見直しを行っていることが評価の向上につながっている。

一方、「⑥マーケティング、コミュニケーション、対外関係」の評価は低下した。原因として、自団体のコミュニティへの浸透度の認識が変わったことが挙げられる。きやりこみゆ²では教育委員会へのアプローチの実績があり、これが事前アセスメントの評価に反映されていたが、改めて自団体の取り組む事業全体を見直した際に、関係性を持つべき関係者が限定的であったことに気付き、事後アセスメントでは評価が下方修正されている。

この他、「①ミッション、ビジョン、戦略、計画立案」「②プログラムデザインと評価」「④職員のリーダーシップ」の3つは変化が見られなかった。

このうち、「①ミッション、ビジョン、戦略、計画立案」は、構成する設問の一つが向上

したものの、別の一つが低下したことにより、結果として事前事後の評価点に変化がなかった。上昇した設問は「周囲の状況に対する観察」であり、団体の自助努力の中で団体のミッションに近い事業領域の活動や代替するプログラムの調査を行い、評価が向上している。逆に評価が低下した項目は「ミッション」であり、事後アセスメント時のヒアリングでは「事務局メンバーはわかっているだろうと話を聞いてみたら、職員層4名は理解していたが、(外部人材である)大学生リーダーはノートひきこもりの課題に取り組むミッション性について理解が浅く、対話のプログラムを実施していると認識していた」という声が挙がっていた。このように、事前アセスメントにおいて自団体の評価が高すぎたものと見直すことも団体の成長に貢献する成果と考えることもできるだろう。

【今後の課題】

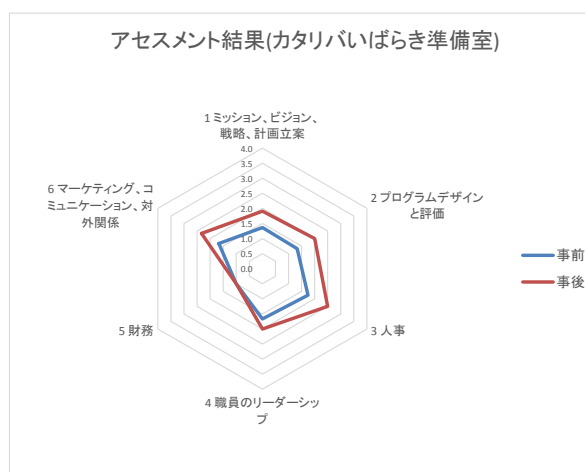
現在きやりこみゅ²が直面している課題は外部人材の世代継承である。大学生ボランティアが事務局運営を担っているため、主力として活躍する大学4年生が抜けていくという問題が起こる。事後アセスメント時のヒアリングにおいても「4年生が抜けて、3年生に引き継がれる時にどうなるかは課題。もともと首都圏に比べて数が少ない。優秀で社会課題や、地域活動に参加する学生の数がすごく少ない。他の学生団体、サークルなどを掛け持っている子が多い。底辺を高めていくこと。学生スタッフを獲得するだけでなく、社会経験を得られる機会として設計出来るようにしたい。」という声が挙がっていた。

事後フォロー研修においては、本調査に参加した他団体の事例（卒業を控えた4年生ではなく、2年生を中心にコミュニティを構築）を参考にしながら、今後の組織運営を検討した。

(8) カタリバいばらき準備室

事前アセスメント実施日	2014年12月24日
事後フォロー研修	2015年2月6日、3月4日
事後アセスメント実施日	2015年3月4日
参加者	鬼澤希、佐川雄太

	事前	事後
1 ミッション、ビジョン、戦略、計画立案	1.4	1.9
2 プログラムデザインと評価	1.3	2.0
3 人事	1.8	2.5
4 職員のリーダーシップ	1.7	2.0
5 財務	1.0	1.0
6 マーケティング、コミュニケーション、対外関係	1.7	2.3



【事後アセスメント結果の考察】

事後アセスメントの結果、「①ミッション、ビジョン、戦略、計画立案」「②プログラムデザインと評価」「③人事」「④職員のリーダーシップ」「⑤マーケティング、コミュニケーション、対外関係」の5項目について、評価が向上した。

「①ミッション、ビジョン、戦略、計画立案」については、専門講座『課題抽出・プログラム開発研修』により、団体が進むべき方向性を「ミッション・ビジョン」として言語化できたことが影響している。実施後のアンケートにおいても、「カタリバいばらき準備室が、どのようなミッション・ビジョンを掲げて事業に取り組んでいくか。いろいろな切り口で学ぶことができました。言語化、文章化されていない想いと将来像をまずは言葉にしていくことから始めたいと思います」という声が挙がっている。

「②プログラムデザインと評価」及び「⑥マーケティング、コミュニケーション、対外関係」については、専門講座『コミュニティマネジメント研修』により、受益者のニーズ把握の具体的な手法を手に入れたことが影響している。受益者である高等学校へ渉外を行う上で参照すべき公開データや、予算編成の時期、提案の方法などが研修時に事例として取り上げられており、これらを参照することで、効果的な渉外を行うことができるようになった。

一方、「⑤財務」に関しては、専門講座『事業計画研修』で初めて事業計画を立案したものの、定期的実績との比較などは始まっていないため、評価変化につながらなかったと思われる

【今後の課題】

現在カタリバいらき準備室が直面している課題は、団体の基盤をつくるための法人化である。2014年9月以降、任意団体としてプログラムの提供を開始しており、創業メンバー2名、大学生ボランティアメンバー数名とともに、事務局体制が整いつつある。本調査期間中に高等学校向けに実施したプログラムの手応えから、受益者ニーズの高さに確信を得たため、今後はプログラム実施数を確実に増やし、活動を安定化させるための法人格取得と、必要な資金及び人員の計画が課題となる。

このような状況を踏まえ、事後フォロー研修では主に事業計画の立案と、資金が不足しがちな創業期における外部人材の巻き込み方について検討を行い、法人格取得への準備を行った。

4 本調査の成果と今後の検討課題

前項では、事前事後アセスメントの結果をもとに、専門講座に参加した各団体の成果と今後の課題について考察を行った。本項ではそれらの内容を踏まえ、本調査の成果と今後の検討課題について総括を行う。

4.1 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

講座に参加した事業者においては特にミッション・ビジョンや事業計画の策定に関する講座の満足度が高く、また事後アセスメントにおいても多くの団体で対応する評価項目「ミッション、ビジョン、戦略、計画立案」が向上した。

専門講座後も継続的に団体内で議論の場を持ち、職員だけではなく、外部人材を交えて議論を行った団体の受講対象者からは、「研修で整理したビジョン・ミッション、事業計画をもとにボランティアメンバーと今後の事業展開について議論をしたところ、活動への参画感を引き出すことができ、メンバーの活動時間が増加した」という声が聞かれた。これは、単にミッション・ビジョンを明確化するだけではなく、ボランティア等とそれらを共有する場を設けることで、外部人材の参画が促進されることを示している。

日常業務に忙殺されている組織のマネージャー層にとって、中長期の組織展望を描くための時間を確保することは難しい。ミッション・ビジョンの明確化、及び事業計画の策定に取り組む上で、一定の時間を確保することが、最初の条件として挙げられる。また、専門講座『課題抽出・プログラム開発研修』においては、社会課題に取り組む多くの団体に取り組む「セオリーオブチェンジ」や「戦略マップ」と呼ばれる具体的で実践的なフレームワークを使用した。知識を得られるだけではなく、実践で活用出来るフレームワークを得られたことで、各団体に即効性を持って活用されたものとする。

(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

調査期間内でアセスメント項目への点数の変化は見られないが、専門講座後のアンケートや事後アセスメント時のヒアリング等から、『コミュニティマネジメント研修』及び『事例共有研修』により、参加団体の組織体制や業務プロセスが整備され、外部人材が参画しやすい環境作りが促進された。

ブレンヒューマニティーにおいては、『コミュニティマネジメント研修』での学習内容を団体の業務に活用することで、ボランティアリーダー自身が外部人材募集の業務プロセス改善に取り組み始めた。また、collable においては、研修後にブレンヒューマニティーの事例を踏まえながら職員とボランティアリーダーたちとの間で対話を行い、ボランティア人材の役割・責任範囲・期待を明確化するなど組織体制の整備に取り組んだ。この点について、ヒアリングでは「ブレンヒューマニティーさんの組織図や大学生主体の事務局運営の事例をメンバーに共有したところ、大学院生のボランティアリーダーから、「私達に任せてもらえるものがあれば、もっと任せてほしい」と前向きな発言を得られた」という声が挙がっている。

その他の団体からも専門講座後のアンケートや事後アセスメント時のヒアリングにおいて、「権限移譲の話が参考になった」「渉外方法の事例が参考になった」「立てた計画をモニタリングする仕組みをもっと知りたい」等の声が挙がっており、専門講座において組織体制やオペレーションの整備をサポートすることが、NPO 等における外部人材が参画しやすい環境作りにつながることを示唆されている。

4.2 今後の検討課題

(1) 専門講座の充実化

上記の成果が確認される一方、今後はマネジメント人材育成という観点からより専門講座の充実化を図ることが重要である。

例としては、「外部人材の世代継承」に対する講座内容の充実が挙げられる。本調査の事後フォロー研修では、複数の団体において外部人材が離脱し、ノウハウ等の継承が行われないという課題が明らかになった。特に学生ボランティア中心の運営を行っている団体においては、学生の卒業に伴う人材流出は避けられない問題である。このような問題に対し、人材の継承をスムーズに行うためのノウハウを提供する専門講座を行うことが、NPO 等におけるマネジメント人材の育成においては求められていると思われる。

また、本調査では財務に関するマネジメント能力の育成を試みたが、事前事後アセスメントにおいて顕著な変化は見られなかった。これは実施期間を十分に確保することで解決できると思われる。本調査事業を通じて初めて年間の事業計画を策定した団体にとって、専門講座の内容は有効であったものの、その計画の実行・振り返りを行い、さらに次年度の計画を策定するサイクルを構築しなければ、効果を実感することは難しい。専門講座を実施してから事後のアセスメントまでに半年ほどの期間を設けて、複数回に渡って立てた計画を実際の業務の中で振り返る機会を持つことも有益であると考えられる。

対象とする組織のステージに応じた支援期間、及び専門講座の内容を充実していく必要があると考える。

(2) 伴走支援の強化

講座内容の充実化に加えて、伴走支援の強化も今後の検討課題として挙げられる。

事後フォロー研修では受講対象者の活動現場の視察を行い、伴走支援を行ったが、コミュニティ形成の施策を改善するためにはノウハウの提供と共に日々の実践と努力が必要であり、地域特性や交通事情、組織文化、財務状況などを考慮しなければ変更が難しい。具体的なノウハウを得た後、自団体で実践できるように落としこむためには、もう一段階工夫を凝らして専門研修を実施することや、半年もしくは年間を通して伴走支援等を行なうことが考えられる。

事業を拡大する NPO 団体にとって最も必要なことは、「日々の業務に忙殺されながらも、次に迎えるべき組織の成長ステージを具体的に描く作業」を行うことである。2015年3月時点で30団体以上の NPO 等団体に対して伴走支援の実績を有する SVP 東京のメンバーと議論を行い、「具体的な KPI（重要業績指標）を定め、定期的に（1ヶ月に一度程度）、達成度合いの振り返りを行い、その組織の成長ステージに合わせて必要なアドバイス、あるいはディスカッションパートナーになる」という手法を検討した。

事業主体としてのプログラム開発、現場運営のノウハウ、そして組織の成長ステージに応じた課題とその克服方法に精通しているカタリバと、課題を解決するためのノウハウや外部人材の投入をコーディネートしてきた SVP 東京がうまく連携を組みながら伴走支援を実施すれば、多様な組織ステージ、多様な業態の NPO のマネジメント人材を育成する上で有効であると考えられる。

資料編

専門講座での配布資料・アセスメント関連資料は「集合研修 事後アンケート」を除き、
内部資料のため割愛

「ボランティアの力を引き出す」マネジメント人材育成研修
集合研修 事後アンケート

2015年1月13日、14日

2日間の研修にご参加いただきありがとうございました。

本研修を振り返り、より良い研修づくりに活かしていきたいことと、引き続きフォローアップ研修を実施してまいりますので、アンケートにお答え下さい。

所属団体： _____ 氏名： _____

1 今回の研修内容は、あなたの活動現場で活かせそうですか 10段階で【 】点

2 1について、どの様に活かせると感じたか、具体的に伺わせください。

{ }

3 今回の研修講師は、適切な教え方をしていましたか

事例共有研修 山崎菜々美 10段階で【 】点

コミュニティマネジメント研修（前半） 山崎菜々美 10段階で【 】点

課題抽出・プログラム開発研修 岡本拓也 10段階で【 】点

事業計画研修 岡本拓也・低引稔 10段階で【 】点

コミュニティマネジメント研修（後半） 三箇山優花・善木真理子・長井帆菜
10段階で【 】点

4 3について、良い点、改善点など、具体的に伺わせてください。

{ }

5 研修を通じてより深く学びたいこと、未消化として残った点があれば記入下さい。

{ }

6 その他、お気づきの点がございましたらご記入ください。

{ }

ご協力ありがとうございました。引き続き、宜しくお願い致します。