

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（企業等との連携）」

報告書

一般財団法人日本総合研究所

目次

1. 事業の背景と目的、実施概要	1
2. 実施内容	2
(1)講座の目的	
(2)対象者	
(3)定員	
(4)実施時期	
(5)開催場所	
(6)カリキュラム	
(7)講師	
(8)実施体制	
(9)人材の募集	
(10)選考基準	
(11)応募結果	
(12)受講前事前アンケートの調査結果	
(13)講座実施内容（詳細）	
(14)フィールドワーク実施内容	
3. 講座受講者および所属団体の課題、受講効果に関する分析・評価	24
(1)基本的な考え方（調査の前提）	
(2)調査の全体像	
(3)受講団体のベースライン調査（事前調査）結果	

(4) 受講者の事後調査結果

(5) 受講効果の分析

(6) 当初課題の解決度&満足度（アンケート結果より）

4. 組織マネジメント力向上に関する分析・評価 75

(1) 分析・評価方法

(2) 評価の手引き（ガイドライン）

(3) 分析・評価結果

(4) 考察

5. まとめ（全体考察） 85

(1) 実践型プログラムの有効性

(2) 受講者の評価（アセスメント）の必要性

(3) 受講者間における相乗効果

(4) マネジメント人材のさらなる育成に向けて

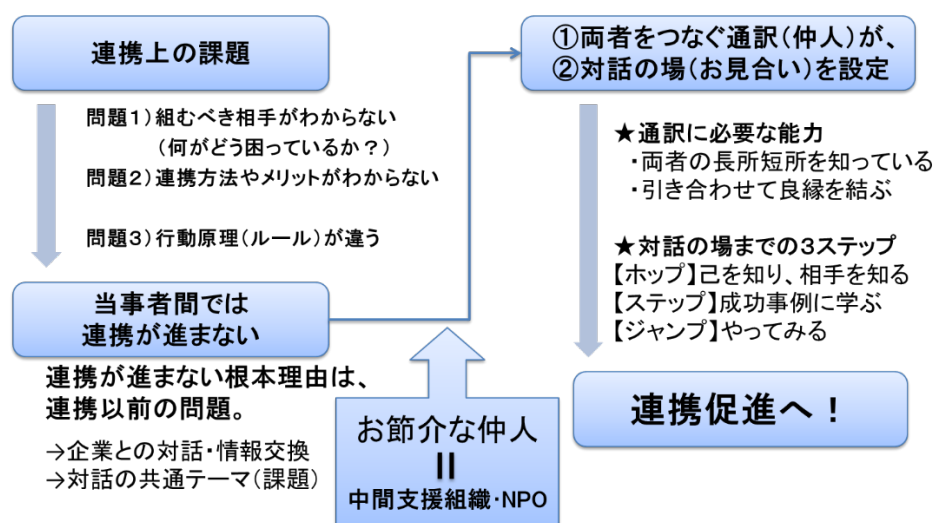
1.事業の背景と目的、実施概要

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および経営ノウハウを習得することが求められ、十分な知識や経験等を保持した人材の育成が必要である。

そこで本調査（企業等との連携）では、継続的にNPO等の活動が発展していくために営利企業・金融機関等との有機的連携に必要なマネジメント知識を保持した人材の育成を通じ、法人が社会課題の解決にあたって企業等との効果的な連携を図る取組みを促進するとともに、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。

【実施方針と概要】

企業等との連携が進まない根源的な課題とNPOのマネジメント人材育成を行う上で、最も重要なポイントは「両者をつなぐ通訳」と「対話の実践」である（下図参照）。このため、本調査では、マネジメント人材育成講座として全5回の講座と実践力を養うフィールドワークを行うとともに、講座受講者および所属団体の課題・受講効果に関する分析・評価等を実施することにより、今後の企業等との連携におけるNPOマネジメント人材の育成に役立てるものとする。



2.実施内容

本調査の基軸をなすマネジメント人材育成講座において、理想とする人材像や講座のねらい、受講者の概要など、講座実施の内容について以下に示す。

(1)講座の目的

企業のメリットを最大化できる「提案力」と、組むべき企業とその担当者の困りごとがわかる「課題発見力」、企業担当者との連携を強化できる「コミュニケーション力」を、企業連携に強い「NPO マネジメント人材」の3つの能力と位置付け、習得を目指した。

また、習得した学びを実践する「フィールドワーク」についても実施した。企業と連携する NPO を増やす際の根本的な課題として、連携を促す仲人の不在があり、本事業の連携先が仲人として、「企業と NPO が対話・情報交換の場」を設け、習得したマネジメント能力を発揮する機会を提供した。

【習得する 3 つの力とそれを補うフィールドワークの位置づけ】



①NPO と企業のメリットを最大化できる「提案力」

NPO が企業と一緒にできることは何か。担当者にとって社内営業資料になり、連携企画が実現しやすい、マーケティングのノウハウを習得。企業担当者が抱える課題を元に、アイディアソン形式(※)で実践ワークショップも実施。



②組むべき企業とその担当者の困りごとがわかる「課題発見力」

優れた企業連携を実現する NPO のマネジメント人材が把握しておくべき企業が抱える課題背景や、企業が NPO と連携をする理由・メリット・評価するポイントを学ぶ。



③企業担当者との連携を強化できる「コミュニケーション力」

連携提案をする前に知っておくべき、企業の意思決定、社内調整のプロセス等の企業の仕組みを理解する。



+α 連携に不可欠な「対話の場」フィールドワーク

「CSR 担当者」が集まる会の場へ参加し、対話・情報交換・アイディアソン(※)を実施。企業連携に必要な 3 つのマネジメント能力実践の現場や、企業が NPO と連携をする理由・メリット・評価するポイントを学ぶ。

※アイディアソン：特定のテーマについて、グループ単位でアイディアを出し合い、まとめていくこと。

(2)対象者

下記の項目のいずれかを満たす方を対象とした。

- 企業連携、CSR 担当者へのアプローチする意欲があり、知見・経験をもとめている NPO マネジメント人材、およびマネジメント人材として期待される候補者
- 企業に寄附のお願い以外で提案・連携できるコミュニケーション方法を獲得したい方

(3)定員

10～20 名

(4)実施時期

2014 年 11 月 18 日（火）から 2015 年 2 月 20 日（金）まで（講座全 5 回、フィールドワーク全 7 回）

(5)開催場所

①講座

- 協働ステーション中央（東京都中央区日本橋小伝馬町 5-1、第 1 回）
- NPO サポートセンター銀座研修室（東京都中央区銀座 8-12-11、第 2 回～5 回）

②フィールドワーク

次に掲げる東京都内 6 事業所とした。

株式会社オルタナ、株式会社クリエイティブ PR、伊藤忠商事株式会社、合同会社アラウンド、ソニー株式会社、日本フィランソロピー協会

(6)カリキュラム

マネジメント人材育成講座「研修カリキュラム」		
開催日	内容	講師
2014 年 11 月 18 日（火）	CSR 概論 / オープン・ソーシャル・イノベーションの潮流	池田 真隆（株式会社オルタナ オルタナ S 副編集長）
2014 年 12 月 2 日（火）	CSR 担当者にアプローチする 戦略構築ワークショップ	安藤 光展（CSR コンサルタント / ブロガー）
2014 年 12 月 16 日（火）	CSR 担当者から問い合わせが来る コンテンツ・マーケティング	安藤 光展（CSR コンサルタント / ブロガー）
2015 年 1 月 27 日（火）	CSR 担当者との仮想戦略会議 （実践ワークショップ）	池田 真隆（株式会社オルタナ オルタナ S 副編集長）
2015 年 2 月 10 日（火）	フィードバック会	笠原 孝弘（NPO 法人 NPO サポートセンター）

マネジメント人材育成講座「フィールドワーク一覧」	
開催日	フィールドワーク先・内容
2015 年 1 月 15 日（木）	株式会社オルタナ主催「CSR 部員塾」テーマ：CSR の社内外浸透
2015 年 1 月 28 日（水）	【株式会社クリエイティブ PR】中小企業のオーナー社長ヒアリング
2015 年 1 月 29 日（木）	【伊藤忠商事株式会社】連携アイディア出しワークショップ
2015 年 1 月 29 日（木）	【合同会社アラウンド】中小企業のオーナー社長ヒアリング
2015 年 2 月 4 日（水）	【ソニー株式会社】連携アイディア出しワークショップ
2015 年 2 月 19 日（木）	オルタナ主催「CSR 部員塾」テーマ：CSV／ソーシャル・ビジネス化
2015 年 2 月 20 日（金）	日本フィランソロピー協会「定例セミナー」【株式会社アデランス】

(7)講師

CSR 担当者へアプローチする実践ノウハウを提供できる人材を各種講師とした。



池田 真隆（株式会社オルタナ オルタナ S 副編集長）

環境と CSR の両方を前面に掲げている『志』のソーシャル・ビジネス・マガジン「オルタナ」のウェブメディア、「オルタナ S」の副編集長。若者向けエンカルメディアを展開。 <http://alternas.jp/>



安藤 光展（CSR コンサルタント / ブロガー）

専門は CSR（企業の社会的責任）におけるコミュニケーション戦略立案。CSR 関連の研修、コンサルティング、報告書作成アドバイス、執筆活動や、社会貢献系メディアの運営支援などを中心に活動中。6 年目に突入した個人ブログ「CSR のその先へ」運営。著書『この数字で世界経済のことが 10 倍わかる・経済のモノサシと社会のモノサシ』（技術評論社）、『SHIFT・エコと Good を価値にする』（Kindle）など。
<http://andomitsunobu.net/>

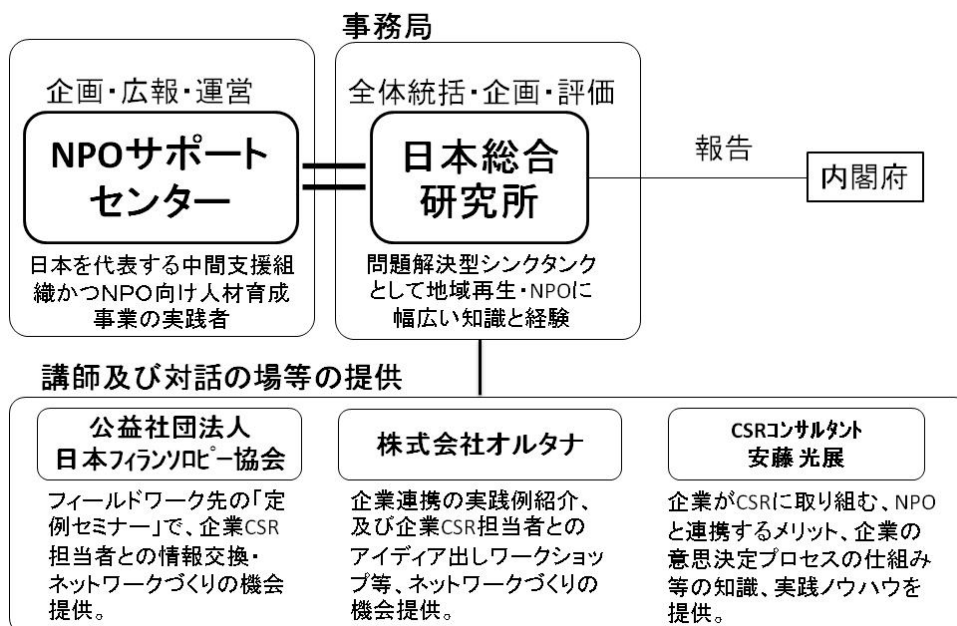


笠原 孝弘（NPO 法人 NPO サポートセンター）

2009 年より NPO サポートセンターに入職。主に NPO を対象としたインターネットツールの活用、ソーシャルメディアの導入支援や研修講師などを務める。「NPO」×「コンテンツ・マーケティング」のノウハウと事例を NPO/NGO スタッフや日本のビジネスパーソン、社会イノベーターに紹介する。

(8)実施体制

連携組織と本講座の講師とノウハウ・対話の場の提供を協力することにより、事務局が、次年度以降の全国展開を実現する、企業連携を促進するマネジメント人材育成の土台づくりに取り組んだ。



②インターネット

小規模 NPO 等の代表、一定規模以上の NPO 等のマネジメント層に直接訴求するために、インターネットを活用した募集を実施した。



- NPO サポートセンターWeb サイト、ブログ、Twitter、Facebook ページ
- NPO サポートセンターメールマガジン掲載 / NPO 関連メールマガジン・メーリングリスト（計 10,000 人リーチ）
- NPO 関連ブログ・Facebook・Twitter 掲載 / 配信依頼、NPO 関連 SNS・情報サイト（計 50,000 人リーチ）
- NPO 関連情報サイト、地域ニュースサイト（計 40 サイト）

(10)選考基準

応募資料を以下の①～③までの基準に照らし、総合的に判断した。

①基礎要件（受講要件を満たしているか）

- (1)NPO などの社会性のある団体か
- (2)レビューアールが設定されているか
- (3)団体の推薦があるか
- (4)事前アンケートを提出しているか

②受講者に関する基準

- (5)適切な立場か（企画や広報・渉外担当者、理事、事務局長など）
- (6)受講目的が整理されており、妥当か

③組織に関する基準

- (7)事業年数、事業規模
- (8)分野や業界にとって、事例になるなど、波及効果が期待できるか

(11)応募結果

応募者数：18名、講座受講者数：18名

マネジメント人材育成講座「受講者一覧」(敬称略)

団体名

NPO 法人夢職人

NPO 法人 sopa.jp

NPO 法人難民を助ける会

NPO 法人農幸生活

NPO 法人ひらかた市民活動支援センター

NPO 法人マドレボニータ

一般社団法人 RCF 復興支援チーム

神保町映画祭実行委員会

認定 NPO 法人 FoE Japan

公益財団法人ケア・インターナショナル ジャパン

NPO 法人シェア＝国際保健協力市民の会

NPO 法人 BLACKSOX

NPO 法人 ETIC.

NPO 法人荒川クリーンエイド・フォーラム

認定 NPO 法人フローレンス

NPO 法人二枚目の名刺

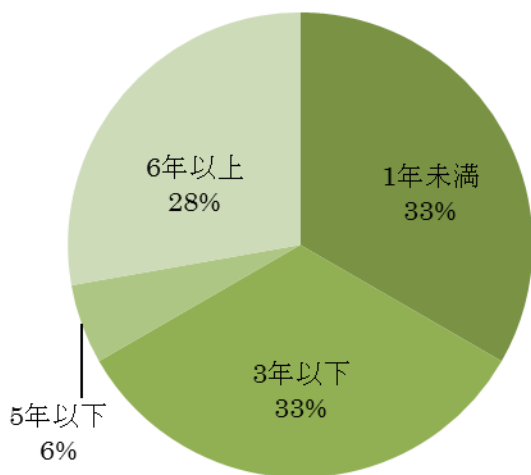
ICYE ジャパン

NPO 法人発達わんぱく会

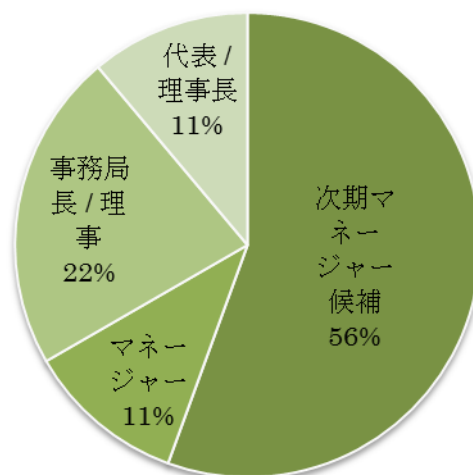
(12)受講前事前アンケートの調査結果

受講前後の受講者の変化を聴取するため、応募者を対象に事前アンケートを実施した。主な聴取内容は、講座テーマに関する課題および本講座に関する期待度を調査した。結果は以下のとおりである。

受講者の勤務年数

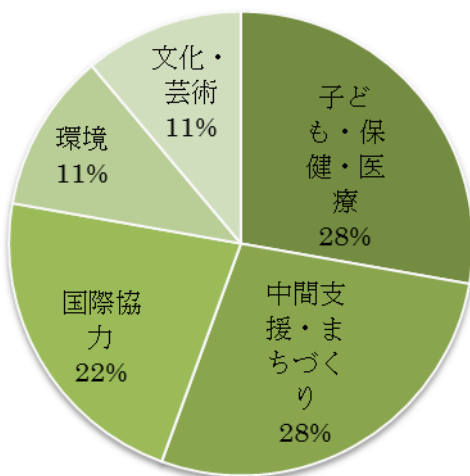


受講者の役職

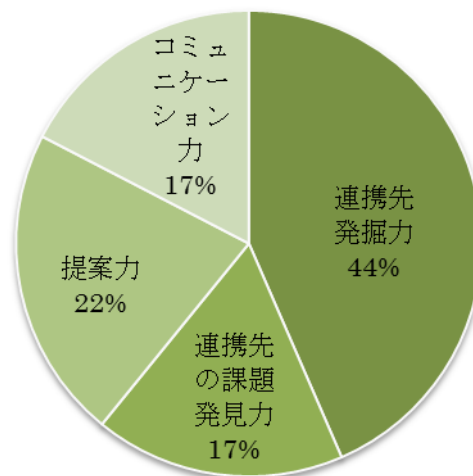


※マネージャーの定義は、マネージャーの肩書を持つ方と、事務局次長を含む。

受講者が所属する団体の活動分野



受講者が抱える企業連携で優先順位の高い課題



(13)講座実施内容（詳細）

第1回「オープン・ソーシャル・イノベーション（OSI）という新潮流」



実施日時：2014年11月18日（火）
15:00～18:00

会場：協働ステーション中央

参加人数：16名

講師：池田 真隆

（株式会社オルタナ オルタナS副編集長）

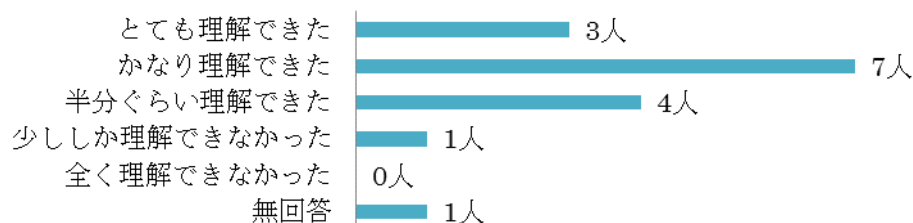
◆目的

- ・マネジメント人材育成講座全体の狙いの共有。
- ・最新の企業連携の流れを学ぶ。
- ・企業連携が優れているNPOのマネジメント層と、連携企業担当者による事例紹介から、企業連携の背景・進め方を知る。

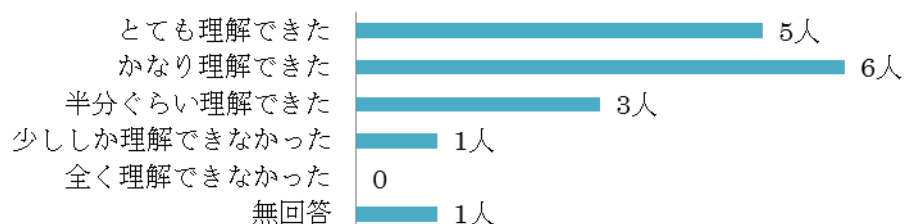
◆内容

- ・オリエンテーション
- ・オープン・イノベーション概論・事例
- ・オープン・ソーシャル・イノベーション概論・事例
- ・オープン・ソーシャル・イノベーションでの注意点
- ・ケーススタディ「NPOと企業の連携事例紹介」
 1. 横浜コミュニティデザイン・ラボ
（代表理事 杉浦 裕樹）
 2. 株式会社大川印刷（営業部 斉藤 康晴）

アンケート：カリキュラム前半「オープンソーシャルイノベーションの新潮流」はいかがでしたか。



アンケート：カリキュラム後半「ケーススタディ（事例紹介）」はいかがでしたか。



「企業との接点が欲しい」、「単発イベントだけで関係が終わってしまう」、「寄附に頼らないで運営していきたい」など、企業連携における課題をあげた受講者にとって、最新の企業連携の概論を理解し、企業・NPOからそれぞれゲストが登壇し、具体的な事例から連携のポイントを学ぶ機会となった。

第2回「CSR 担当者にアプローチする戦略構築ワークショップ」



実施日時：2014年12月2日（火）
15:00～18:00

会場：NPO 株式会社センター銀座研修室

参加人数：17名

講師：安藤 光展

(CSR コンサルタント / ブロガー)

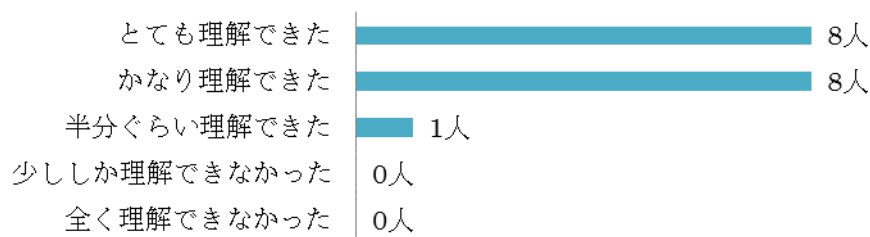
◆目的

- ・企業が CSR に取り組む理由（メリット）の理解。
- ・NPO と連携をする理由（メリット）の理解。
- ・メリットを理解し、企業に NPO が提案できる部分を検討する。
- ・連携する前に知っておくべき企業の仕組みの理解。

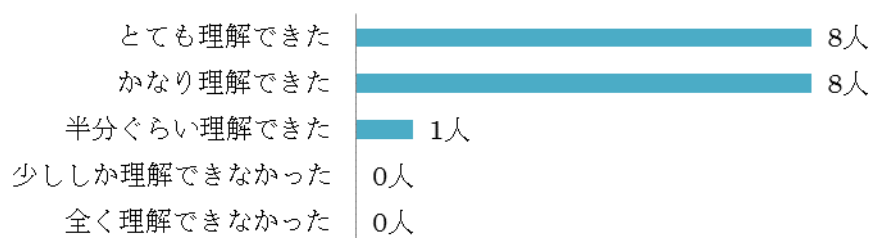
◆内容

- ・ビジネスセクターのルールを学ぶ
- ・企業連携の主な種類
- ・NPO に必要な企業連携のマーケティングとは？
- ・連携の具体的手法（提案力）
- ・ワークショップ：CSR 担当者と名刺交換のポイント

アンケート：カリキュラム前半「講義内容」はいかがでしたか。



アンケート：カリキュラム後半「ワークショップ」はいかがでしたか。



「課題発見力」をテーマに、CSR 担当者が抱える課題について理解を深める回となった。特に、ISO26000 などの活用の視点が、受講者にとって大きな学びとなったようだ。講義では、企業への ISO26000 に則った提案、実用的なテクニック面の情報を含め提供した。

CSR 担当者との名刺交換を想定したワークショップでは、対話・情報交換の最初のコミュニケーションの改善を狙った。今後のフィールドワークの現場も見据え、受講者同士でもブラッシュアップを行う機会となった。

第3回「CSR 担当者から問い合わせが来るコンテンツ・マーケティング」



実施日時：2014年12月16日（火）

15:00～18:00

会場：NPO 株式会社センター銀座研修室

参加人数：14名

講師：安藤 光展

(CSR コンサルタント / ブLOGGER)

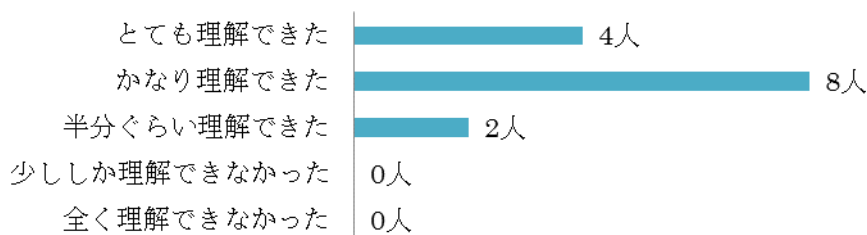
◆目的

- ・企業が“良い NPO”を見つけたいときにチェックしているポイントを把握する。
- ・連携企画を探している CSR 担当者をターゲットにした、コンテンツ作り・コンテンツ配信のポイント、情報提供戦略を学ぶ。

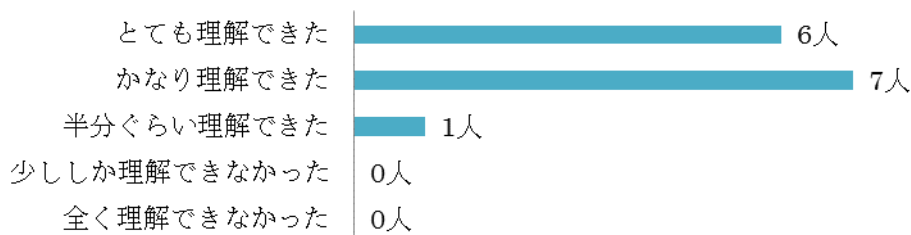
◆内容

- ・コンテンツ・マーケティングとは何か？
- ・効果的なコンテンツの作り方
- ・企業に“売れる”コンテンツとは？
- ・CSR 担当者に見てもらいやすいコンテンツ作り
- ・ワークショップ：実践・法人向けページを作ろう

アンケート：カリキュラム前半「講義内容」はいかがでしたか。



アンケート：カリキュラム後半「ワークショップ」はいかがでしたか。



「提案力」「コミュニケーション力」をテーマに、CSR 担当者から問い合わせがくる「コンテンツ・マーケティング戦略」を企画する回となった。ヒトのリソースを割くことが必要な手法であるため、受講者の中には CSR 担当者にアプローチするには、経営判断も盛り込むマーケティングが前提だと問題意識が芽生えた。

ワークショップでは、自団体の「企業連携用 web ページ」新規作成の社内提案、コンテンツの見直しなど、次のステップのきっかけをつかんだ受講者が多かったようだ。

第4回「CSR 担当者との仮想戦略会議（実践ワークショップ）」



実施日時：2015年1月27日（火）
15:00～18:00

会場：NPO 株式会社センター銀座研修室

参加人数：15名

講師：池田 真隆
(株式会社オルタナ オルタナ S 副編集長)

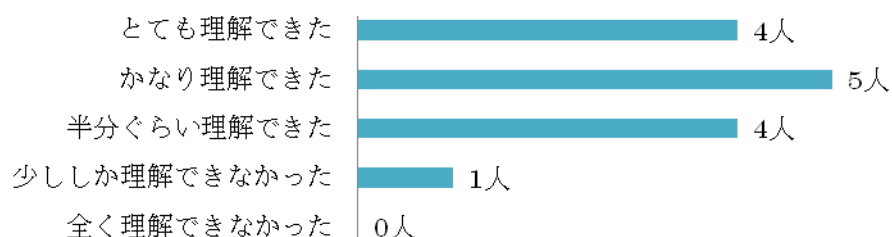
◆目的

- ・NPO が企業と一緒にできることは何か。企業の CSR 担当者が発表する課題を元に、アイディアソン形式で相互理解を深める。
- ・ワークショップで作成した企画を発表し、企業からフィードバックをもらい、連携イメージを具体的ににする。

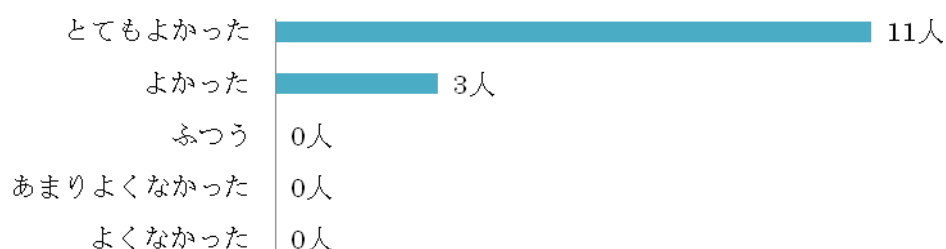
◆内容

- ・ゲスト企業によるプレゼンテーション
- ・CSR 担当者との仮想戦略会議（実践ワークショップ）
- ・ゲスト企業へ「企画提案」
- ・ゲスト企業3社：ヤフー株式会社
株式会社ボーダレスジャパン
株式会社マイファーム

アンケート：カリキュラム：「CSR 担当者との仮想戦略会議（実践ワークショップ）」はいかがでしたか。



アンケート：ゲスト講師（企業担当者）はいかがでしたか。



「提案力」、「課題発見力」の実践の場として、CSR 担当者、ソーシャル・ビジネスに取り組む企業担当者と直接顔合わせて、アイディア出しをする機会となった。普段の企業訪問では聞けなかったことまで深掘りでき、受講者の組織との連携の可能性まで、かなり踏み込んだ形で議論できた。

第2、3回講座において、受講者の組織の強みの洗い出しや、提案ポイントも踏まえた上で、第4回の講座に臨めたことも、深いコミュニケーションが実現できた要因と考える。

第5回「フィードバック会：研修 / フィールドワークの学び・経験を深める」



実施日時：2015年2月10日（火）

15:00～18:00

会場：NPOサポートセンター銀座研修室

参加人数：12名

講師：笠原 孝弘

(NPOサポートセンター)

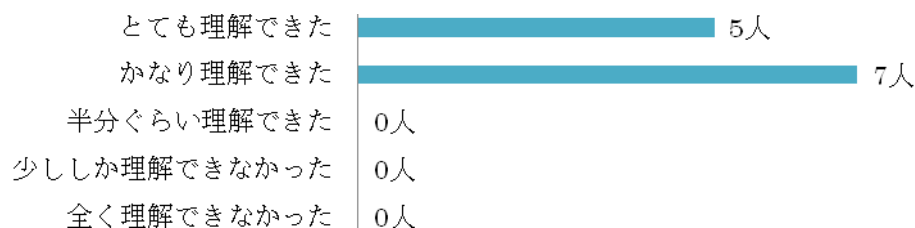
◆目的

- ・事後アセスメントシートを基に、研修・フィールドワークの習熟度を発表して振り返る。
- ・企業連携をテーマに、受講者同士で学びや経験を共有。相互連携の模索や、プログラム後のつながり、コミュニティ化をねらう。

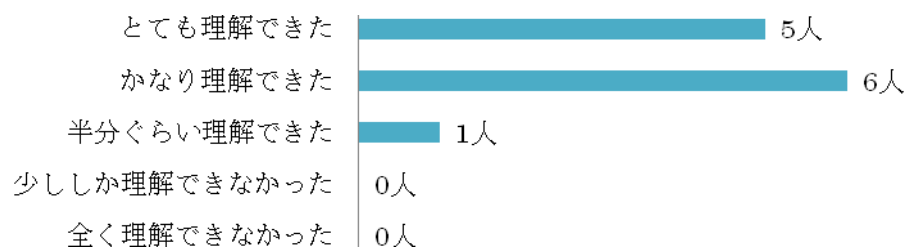
◆内容

- ・事後アセスメントシートワークショップ
- ・「2015年・企業連携」ネクストステップの発表
- ・企業連携「分科会」
- ・ゲスト講師：NPO マネジメントラボ 代表 山元圭太

アンケート：「アセスメントシート活用ワーク」、「ネクストステップ発表」は、連続講座の理解が深まりましたか。



アンケート：「分科会」は、連続講座の理解が深まりましたか



本事業の連続講座の学び、それぞれが参加したフィールドワークの経験を、受講者同士がお互いに共有する回となった。講座の学びに関しては、アセスメントシートを活用して振り返りを実施したことで、受講者自身が伸びた部分、これから着手する課題と問題意識が芽生えた部分が明確になったようだ。

他団体の取り組み事例、悩みを相談する場の継続開催の声も多く、NPO マネジメント人材、次期マネジメント人材が集まる勉強会、コミュニティが求められていると考える。

(14)フィールドワーク実施内容

講座の学びを現場で実践するフィールドワークプログラムを実施した。企業担当者との対話の機会や情報交換を通じて、企業の連携におけるニーズの発見を試みた。

◆「CSR 部員塾」

【2 回開催（第 1 回：2015 年 1 月 15 日、第 2 回：2015 年 2 月 19 日）】

株式会社オルタナが、管理職クラスの CSR 担当者を対象とし、日本最高の講師陣で開催する「CSR 部員塾」。企業の CSR 担当者に CSR についての広い知見を提供する「基礎セミナー」と、基礎セミナーに連動した「実践ワークショップ」を提供する 6 ヶ月間のプログラム。獲得した知識を企業の CSR 活動に反映するとともに、NPO との協働や CSR 活動と本業との統合などが主体的に行える、より深い CSR リテラシーとスキルを身につける内容。

◆CSR 担当者の課題解決のためのアイデア出しワークショップ

【2 回開催（第 1 回：2015 年 1 月 29 日、第 2 回：2015 年 2 月 4 日）】

CSR 企業担当者 2～3 名とのアイデアソン形式のワークショップ。担当者から抱える課題を提供してもらい、参加者がその課題についてアイデアを出し合い、それをまとめていく。短時間に集中して対話の機会を深めていく内容。

◆「中小企業オーナー社長ヒアリング」

【2 回開催（第 1 回：2015 年 1 月 28 日、第 2 回：2015 年 1 月 29 日）】

大企業だけでない企業連携の可能性を、中小企業のオーナー社長と直接対話をする機会。中小企業のオフィスに訪問をし、コンタクト方法の検討や、提案方法などを模索する内容。

◆「定例セミナー」

【1 回開催（2015 年 2 月 20 日）】

公益社団法人日本フィランソロピー協会が、企業の社会貢献担当者、NPO・NGO 職員を対象とし、社会貢献・社会的責任に対する考え方の議論の場を提供する「定例セミナー」。平成 3 年 9 月に始まり、8 月を除く毎月、CSR およびフィランソロピーに関して幅広い分野から毎回テーマを選び、第一線で活躍する講師を招いて、講演会・シンポジウム・見学会等の形式で開催。平成 26 年 12 月には第 300 回開催を迎える。主に企業の社会貢献についての理論や実践事例を学び、活動ノウハウを得る機会として、企業・団体が全国各地から参加。参加者とのネットワークづくりの場として高い評価を得ている。

以下、時系列にそれぞれの詳細と受講者の学び等を記す。

フィールドワーク①「CSR 部員塾」(テーマ：CSR の社内外浸透)

概要	日時：2015 年 1 月 15 日（木）10:30～18:30 会場：富国生命ビル フィールドワーク参加者数：2 名
フィールドワーク内容	◆セミナー 10:30～12:00 CSR の社内浸透： JCB の CSR 推進部立ち上げ経験を元に 講師：ジェーシービー 広報部 CSR 室 藤解 和尚 ◆セミナー 13:15～14:45 社内他部署との連携： NEC の CSR を長年率いた経験を元に 講師：国際経済社会研究所 代表取締役 鈴木 均 ◆セミナー 15:00～16:30 社内外に CSR をどう浸透させるか： リクルートの事例を紹介 講師：リクルートホールディングス ソーシャルエンタープライズ推進室 室長 花形 照美 ◆実践ワークショップ 16:45～18:15 広報戦略： 各社の CSR 活動のプレゼン&相互検証 講師：オルタナ編集長 森 撰
参加者感想/学び	<u>CSR 担当者と関係構築の第一歩を踏み出せた</u> ◆それぞれの企業で何を中心に CSR 活動を行っていくかということが絞られておらず、担当者としても困っているところが多かった。 ◆CSR 活動を社内で浸透させていく一つのきっかけとして、社員向けのワークショップなどを NPO、NGO が提供することで、社会でどういうことが課題になっているのかをまずは社員に理解してもらうところから始めることもできるのではないかと考えた。 ◆今回、まだ CSR の方向性が定まっていない企業の CSR 担当者と接点が多かったので、今後はたらきかけていきたい。 <u>CSR 担当者の課題は「情報」をもっていないこと</u> ◆情報提供に関しては、中間支援組織である自団体が大きく貢献できるように見受けられた。様々な分野の団体・取り組みの動向を語れることは、企業にとって重要な価値であるとよくわかった。 ◆オープンイノベーションを積極的に取り入れる通信・IT・サービス系の企業と、自団体のような中間支援団体は、連携の可能性が大きいと感じた。 ◆一方で、特定の分野（環境・国際・教育、等）のみに活動している団体との相性は良くなく、製造業等との連携の可能性が見られた。

フィールドワーク②「CSR 部員塾」(テーマ: CSV/ソーシャル・ビジネス化)

概要	日時: 2015 年 2 月 19 日 (木) 10:30~18:30 会場: 新日本有限責任監査法人 霞が関オフィス フィールドワーク参加者数: 5 名
フィールドワーク 内容	◆セミナー 10:30~12:00 CSV/ソーシャル・ビジネスとは何か: 企業の経済的使命と社会的使命の統合 講師: ベン&ジェリーズ ジャパン ブランドマネージャー 浜田 宏子 ◆セミナー 13:15~14:45 ケーススタディ I 日立製作所: 青森県立五所川原農林高校との協働とは 講師: 日立製作所 情報・通信システム社スマート情報システム統括本部 川上 裕二 ◆セミナー 15:00~16:30 ケーススタディ II 伊藤園: 伊藤園の「茶畑から茶殻まで」とは何か 講師: 伊藤園 常務執行役員 CSR 推進部長 笹谷 秀光 ◆実践ワークショップ 16:45~18:15 CSV/ソーシャル・ビジネスの創出: 自社 CSR をどう CSV 化するか 講師: 伊藤園 常務執行役員 CSR 推進部長 笹谷 秀光
参加者 感想/学び	<u>CSV に取り組みたい企業と連携する可能性を模索</u> ◆登壇者ではなく、部員塾を受講する各社ともに CSV (Creating Shared Value) の明確な定義はなく、担当者自身も戸惑っている様子があった。 ◆自社リソースを活かした社会貢献活動ができているところでも、CSV についてはどう捉えたらよいのかわからないというのが印象的だった。 ◆現状の日本において CSV の定義は明確にはない、共通価値の創造をどう捉えるかは各社の戦略にゆだねられている、という講義があった。自分たちと企業の強みをどう活かし新しい価値を生み出していけるか、平等な対話の中から丁寧に生み出していくしかないと思えることができた。 <u>企業連携の難しさを学べたのが一番の収穫</u> ◆企業の本業に対して貢献するには、「企業の経営課題」と「自団体の強み」のマッチングが必要なため、片手間で済むようなものではなく相応の工数を投じ、長期的に取り組む必要がある。 ◆自団体としては積極的に企業連携に取り組むことはできないが、web サイトに企業向けのページを作り、連携事業の具体例を提示するなどして、ま

	ずは受動的にでも企業連携の可能性を探っていきたい。 ◆企業の活動内容、規模感と連携を模索できるか？という視点を獲得した。
--	--

フィールドワーク③CSR 担当者の課題解決のためのアイデア出し ワークショップ

概要	日時：2015 年 1 月 29 日（木）14:00～16:00 会場：NPO サポートセンター銀座研修室 フィールドワーク参加者数：6 名
フィールドワーク 内容	◆ゲスト講師（企業）： 伊藤忠商事株式会社 広報部 CSR・地球環境室室長 小野博也 伊藤忠商事株式会社 広報部 CSR・地球環境室 千原恵 ◆課題：プレオーガニックコットン（POC）のような取組みを増やしたい。 コットン以外の商品で POC 型（数年で卒業し自立可能など）のソーシヤル・ビジネス、エシカルビジネスプロジェクトを一緒に考える。
参加者 感想/学び	<u>企業連携を社会貢献活動と考えるか、協業と考えるか</u> ◆CSR の分野ではなくビジネスとして考えた場合、企業イメージではなく数字・本業での利益がどれほど重要かを感じることができた。 ◆ビジネスとして連携ができた場合には、長期的・安定的なものとなるが、先方の本業についてよく理解し、かなり入り込んだ連携をすることが必要。 ◆このような課題があるから、一緒に解決しませんか？ではなく、課題を一緒に解決すれば、こんなメリットがあります、を数値的に評価できるような内容で考え、提案をしなければいけない。 ◆伊藤忠は CSR と企業連携を明確に分けていて、利益になる連携でないと難しいと明言されていた。あらためて、企業利益になる提案をすることの難しさを実感した。 <u>企業 CSR の PR 以外でも連携できる可能性が見えた</u> ◆今までは、「CSR 分野の PR として」という形での企業連携が多かったが、ビジネスとして、自団体の活動とマッチングの高い業種・企業を調べよう

	と思う。 ◆自団体の活動とマッチングの高い業種・企業のメリットを考え、連携が実現するなら、安定的な運営、課題の早期解決につながる可能性を感じた。 ◆フィールドワーク参加前は、全くアイデアが浮かばず臨んだが、担当者の方のプレゼンテーションを聞き、実際にお話をさせていただくと、「こんなことができるのではないか？」という考えがかなり浮かんできた。 ◆「商社と当団体が一緒にできることなんてない」前提で、自団体内でも話してしまっていたように思う。まずは、担当者の方に直接お話を伺うのは大事だと実感した。
--	--

フィールドワーク④CSR担当者の課題解決のためのアイデア出しワークショップ

概要	日時：2015年2月4日（水）13:00～15:00 会場：NPO サポートセンター銀座研修室 フィールドワーク参加者数：5名
フィールドワーク内容	◆ゲスト講師（企業）： ソニー株式会社 harmo 事業室運用サービス課 石島 知 ソニー株式会社 harmo 事業室運用サービス課 川端 慧己 ◆課題：弊社とパートナーを組み、NPO の Mission 実現に向けた活動を実行しつつ、「お互いのやりたいこと」を実現させる企画を考えたい。社長直轄の新規事業である「電子お薬手帳サービス harmo」の課題は認知度の低さ。NPO とパートナーを組み、“自然なニュース”につながる PR 企画を作り上げたい。実現可能性が高い企画があれば、予算を付けて協働したいと考えている。
参加者感想/学び	<u>NPO の本業と結びつける提案が連携に近づくと実感</u> ◆「電子お薬手帳サービス harmo プロジェクト」というのは、保健医療に取り組む自団体の活動に結びつけると非常にわかりやすく、活動の中で不便と思っていたことやこうだったら良いのにと思っていたこと等を解決できる可能性があるため、具体的な企画案を考えやすかった。 ◆一方で、企業側の目的である harmo を広く普及するためには、単に当団体の活動の中だけで活用されるのでは、対象者が限られてしまうと感じた。

NPO が持つネットワークが魅力的な提案材料になる

- ◆ソニーの川端さんが「NPO の魅力は横のつながりの強さ」と仰っていたように、NPO 同士の横のつながりを活かした大きな座組みで、次の企画を考えていきたいと思う。
- ◆他の団体を紹介することも、企業にとって NPO 担当者と繋がりを持ち続けるメリットになると実感。他の適した団体を紹介できるような余裕も持てるように他団体のことをもっと知ろうと思った。

企業担当者とのアイデア出しの場が楽しくなってきた

- ◆企業だと利益を最優先に考えてしまうが、NPO の社会的な貢献を最優先に考えた提案がときに新鮮なアイデアに聞こえる場合があるようだ。
- ◆親和性のある事業であったため、自分たちの事業と結びつけると連携のアイデアが次々と出てきて、一緒に作り上げていける感覚を体験できた。
- ◆無理にこじつけようとするとう提案にも自信がなくなるが、事業と合わせることで、当団体の専門性ともつながって効果的に提案ができることを実感。

フィールドワーク⑤「中小企業オーナー社長ヒアリング」

概要	日時：2015 年 1 月 28 日（水）11:00～12:30 会場：協働ステーション中央 フィールドワーク参加者数：4 名
フィールドワーク内容	◆ヒアリング先：株式会社クリエイティブ PR 代表取締役 平野 マユミ
参加者感想/学び	<u>NPO は企画書を書く、数を打つ、行動が足りない</u> ◆企業連携を生み出すには、とにかく「行動あるのみ」というのはとても感じた。「何かを広げようと思ったら、企画書を書く、数打つ」という言葉に耳が痛くなりつつも、他の参加者の方のお話も聞き、すごくモチベーシ

ョンが上がった。

◆イベント開催後にプレスリリースを出すアドバイスもらった。今後は企業担当者へご連絡して、関心を持ってもらえるきっかけづくりをしたい。

◆活動の予定などもメールで送れば、企業連携という形ではなくても参加者となってくれたりする場合もあるので送り続けた方がよいということに気づいた。

◆このヒアリング後、実際に、今までごあいさつをした企業に定期的にメールで連絡を入れる仕組みをつくった。

◆メールマガジンではなく、ボランティアスタッフに協力してもらい、一人一人に対してメールを送るという形を実施。実際に人と人の繋がりが生まれたり、新たにアプローチ手段と思うものを発掘できた。

NPO の一貫したストーリーを誰がどこに行っても語る

◆団体創設者のストーリーをととても面白いと言ってもらえたことが意外だった。

◆内部に長くいると見えなくなっていた自団体の長所を見つけてもらった思い。今後の企業訪問の際に活かしたい。

◆自分の身内の話なんて面白いのか？と思ってしまうが、参加者の団体代表者話を聞いたら非常に興味深かった。もしかすると自分が感じるのと、人の評価は違うのかもしれない。

フィールドワーク⑥「中小企業オーナー社長ヒアリング」

概要	日時：2015年1月29日（木）10:00～11:30 会場：合同会社アラウンド オフィス フィールドワーク参加者数：3名
フィールドワーク内容	◆ヒアリング先：合同会社アラウンド 代表社員 大越 肇

参加者
感想/学び

社会貢献より「もうかること」の優先順位が高い

- ◆率直なご意見を聞くことができた。中小は社会貢献より「もうかること」の優先順位が高い。「NGO や NPO との協働によってもたらされる利益」を具体的に提示することが重要とのこと。
- ◆国際系の NPO に関しては、中小企業が提供するサービスの大きさに合う、他国の行政のインフラに関わることができると、商機にも繋がるので連携はときにメリットがあるかもしれない。
- ◆国内では地方にネットワークがあることもときにメリットとなる。地方でパイを取ることに繋がる取り組みであれば連携の可能性もある。

社会的課題の解決に関心ある企業と、いかに出会うか

- ◆中小企業との企業連携の実現には、「社会貢献」「CSR」「イノベーション」などに関心を持つ企業の方と出会うことが、まず大切なのではと体感した。
- ◆中小企業との協業のきっかけは「知り合いの紹介」か、もしくは、中小企業関係者が多く集まる場所に出かけていき、より多くの人と出会って、まず話してみることが重要と感じた。
- ◆ヒアリング後、「より多くの中小企業関係者と出会う」ため、今後は行政が主催する経営者セミナーやフォーラムにも出席したい。
- ◆自治体が主催する女性経営者セミナーに出席したところ、多くの出会いがあり、実際に数社と打合せの機会を得ることができた。

フィールドワーク⑦「定例セミナー」（主催：日本フィランソロピー協会）

概要

日時：2015 年 2 月 20 日（金）16:00～18:00
会場：住友商事株式会社 晴海トリトンスクエア
フィールドワーク参加者数：1 名

フィールドワーク 内容	◆テーマ：営業と CSR のコミュニケーション全社一体となった戦略的 CSR ◆講師：株式会社アデランス 取締役 営業本部長 津村 佳宏 株式会社アデランス CSR 推進室 部長 箕輪 睦夫 ◆内容：アデランスが進めている営業と CSR の連携についての考え方と、その具体的な方法について学ぶ。 同社では、社内外のコミュニケーションを CSR 活動の重要な核の一つとし、組織横断的な会社の社会的価値の発掘と、それらの徹底した「見える化」を行なう戦略的 CSR を推進している。 その中心となるのが営業部門と CSR 部門の密な連携。共通項を見出しにくい営業と CSR のベクトルの方向の違いを乗り越え、行動する同社の姿勢が参考になる事例。
参加者 感想/学び	<u>社内に CSR を浸透させた背景には強力なツールがあった</u> ◆社外から評価されている、社会的価値を持った活動をまとめた CSR 小冊子「笑顔のために」を作成。 ◆社員へ配布したところ、「良い会社である」と社員の会社への帰属意識が高まり、冊子は現場の社員が、ご家族やお客様へも積極的に活動を伝えるツールに成長。 ◆その結果、配布数が 3 万部を超えた。ご家族からの評価やお客様への信頼へと繋がり、クーリングオフのキャンセル率も半分になった。 ◆CSR というのは、社外だけではなく、自社の社員向けとして機能する事の価値について、改めて気づくきっかけとなった。 <u>自社への愛が CSR を全社に普及させた</u> ◆アデランスの CSR 推進室部長の箕輪さんは、自社をとっても愛していってしゃることが伝わってくる方だった。 ◆自分自身が、どれだけ自団体の取り組みに愛着を持てるか、そして、その気持ちを周りに届けていくことができるのか。 ◆取組みの内容もさることながら、CSR 担当者のあり方について、考えるきっかけとなった。

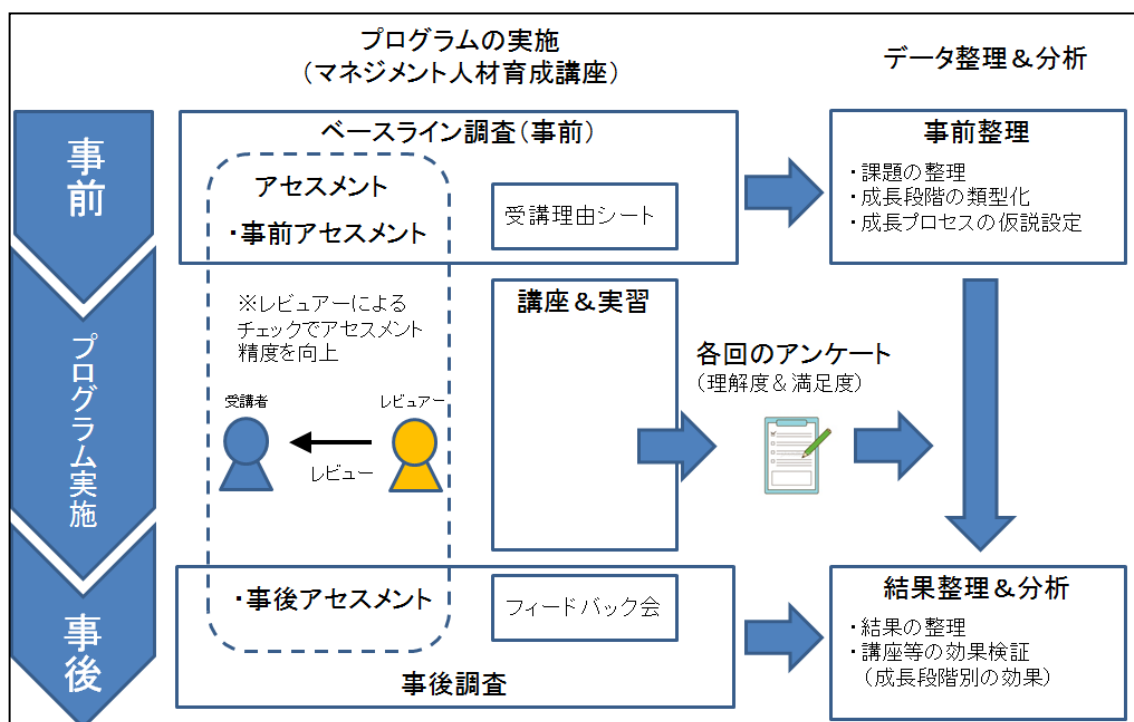
3. 講座受講者および所属団体の課題、受講効果に関する分析・評価

(1) 基本的な考え方（調査の前提）

本調査では、対象となった個人・団体（18 名）の「企業連携」に関する課題意識、知識や経験、マネジメントの成熟状況について、類型化などによって整理する。その上で、研修や実践機会の提供によって得られた効果や変化を分析する。なお、約半年間という短期間に実施された事業であるため、効果や変化について客観的に分析することは困難であることから、主に受講者個人・団体の自己評価に基づいて分析を実施した。

(2) 調査の全体像

本調査事業では、受講者および所属団体の課題の把握、講座の受講による効果について調査・分析するために、ベースライン調査（事前調査）と事後調査を実施した。ベースライン調査では、講座申込時に受講目的、受講者の役職、団体の課題と優先順位などについて「事前アンケート」にて、団体のマネジメントの成熟段階を含めた現状の実践状況について「事前アセスメント」にて、把握した。事後調査では、ベースライン調査に基づき、「事後アセスメント」の結果、「フィードバック会」での受講者の発表やコメントから、講座の効果を整理・分析する。以下に、調査の全体イメージを示す。



(3) 受講者のベースライン調査（事前調査）結果

本事業では、企業連携に必要な力として、「連携先の課題発見力」「提案力」「コミュニケーション力」の3つに、その前提となる「連携先発掘力」を加え、4つの要素を設定した。

《企業連携に求められる4つの力（要素）》

- (i) 連携先発掘力
- (ii) 連携先の課題発見力
- (iii) 提案力
- (iv) コミュニケーション力

また、マネジメントの成熟度を測るために以下の3段階の成熟度レベルを設定した。

《マネジメントの成熟度》

レベル1：知っている

企業連携に取り組む上で、必要な知識や事例などの情報を有している。

レベル2：できる

知識や情報を活用して実践し、成果を出すことができている。

レベル3：共有できる

個人で実践するだけではなく、組織、チームとして知識や経験を共有し、仕組化できている。

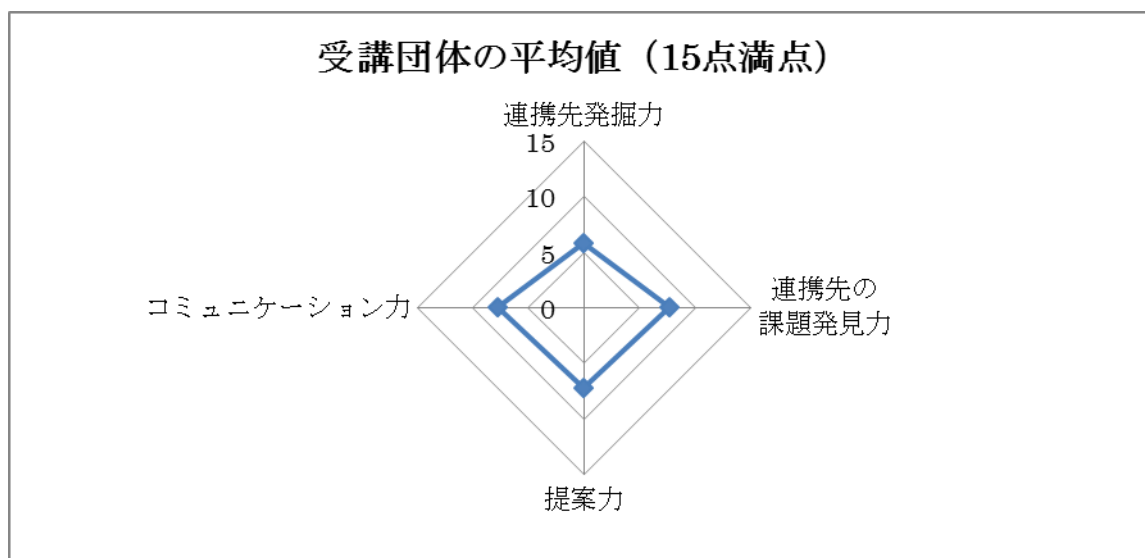
受講団体が記入した、「受講理由シート」および「事前アセスメント」の結果を、以下に示す。対象は、受講者・団体18名。

《4つの力の状況について》

4つの力について、レベル1～3の成熟度をそれぞれ5点満点で自己評価した（15点満点）。結果、合計の全団体平均点は、以下の通り。4つの力のうち「コミュニケーション力」と「連携先の課題発見力」の点数が高いことから、連携先や連携候補先とのコミュニケーションを実践し、ニーズや課題把握についてある程度把握していると認識している団体が多いことがうかがえる。一方で、「連携先発掘力」の点数が最も低く、自団体に適した連携先を探し、関係性構築の足がかりをつくる段階に課題があることが把握できた。

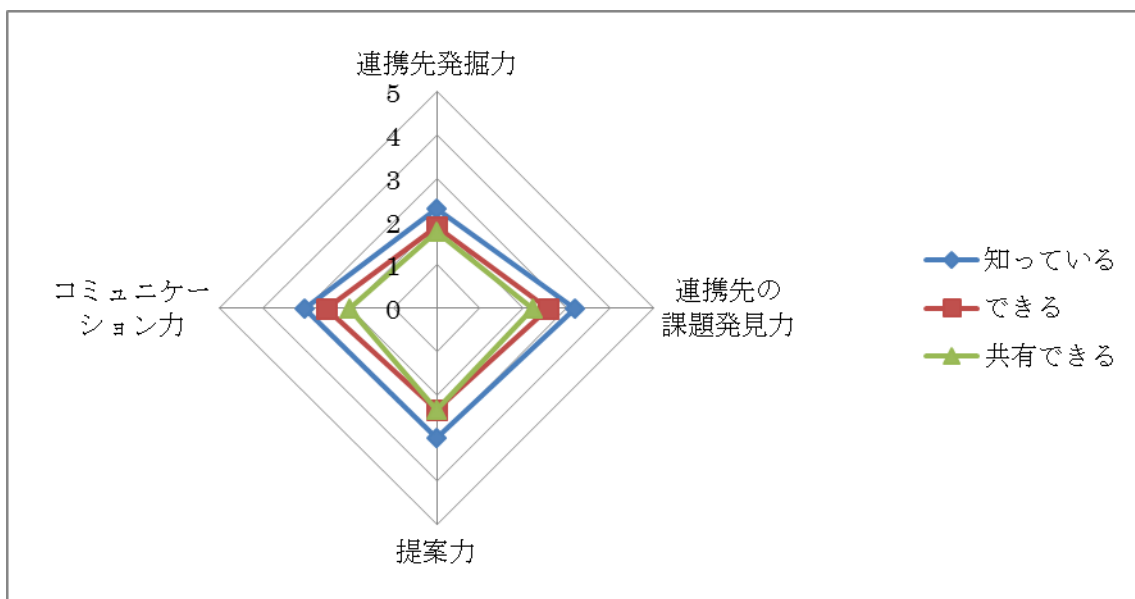
また、標準偏差から、「連携先発掘力」、「連携先の課題発見力」、「提案力」の3要素につ

いては、団体間のバラツキが一定程度確認されたが、「コミュニケーション力」については、他の要素と比べて団体間のバラツキが少なく、全体として取り組んでいると認識している団体が多いことが認められた。



4つの力（要素）	平均値（15 満点）	標準偏差
連携先発掘力	5.83	2.89
連携先の課題発見力	7.67	2.85
提案力	7.22	2.71
コミュニケーション力	7.72	1.91

また、マネジメントの成熟度ごとの状況を以下に示す。「知っている」の段階では「連携先の課題発見力」のポイントが最も高くなっている。一方で、「連携先の課題発見力」と「コミュニケーション力」では、「できる」「共有できる」の段階とのポイント差が大きく、知識としては理解しているが、実践レベルに課題を有していることが認識できる。

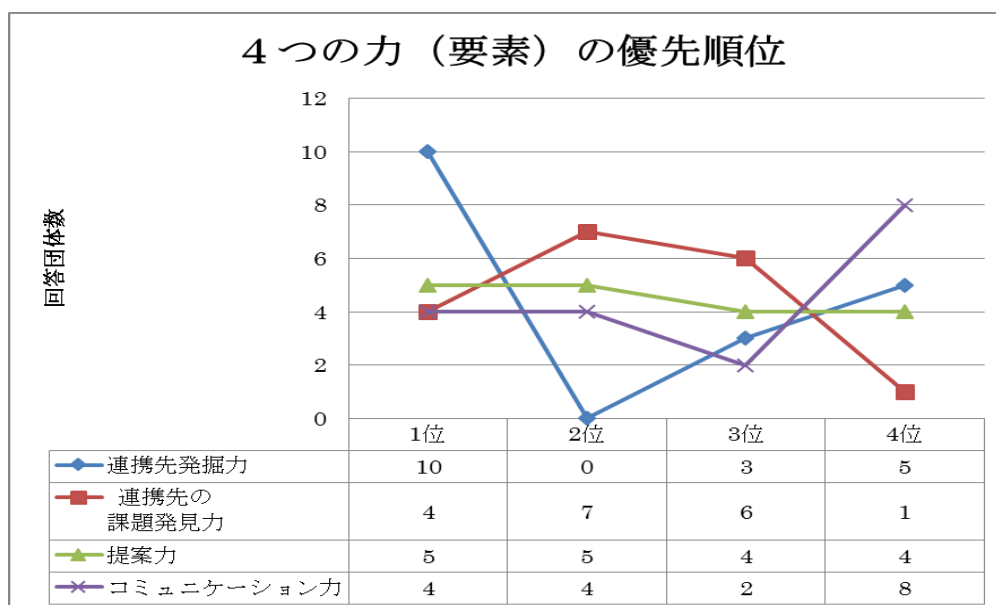


4つの力（要素）	成熟度別の平均値（5満点）		
	知っている	できる	共有できる
連携先発掘力	2.30	1.89	1.78
連携先の課題発見力	3.20	2.56	2.22
提案力	3.00	2.33	2.33
コミュニケーション力	3.05	2.56	2.00

《優先順位について》

受講者には、4つの力（要素）について優先順位を1～4までの4段階（1が優先度が高く、4が低い）で回答を得た。以下に、結果を示す。

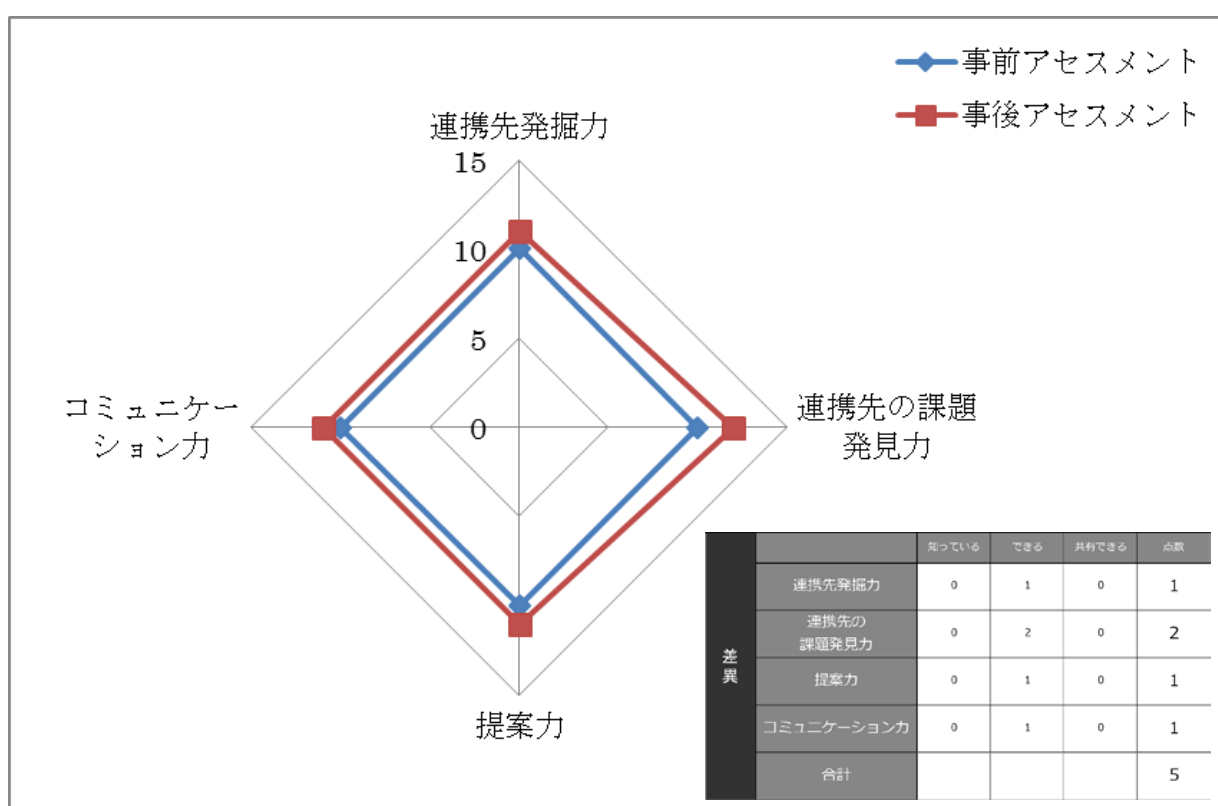
「連携先発掘力」と「コミュニケーション力」については、優先順位が高いとした団体と低いとした団体が2極化する傾向が見られた。一方で、「連携先の課題発見力」「提案力」については、全体的に高めの優先順位であるとの回答が得られた。



(4) 受講者の事後調査結果

《受講者の個別の回答結果》

受講者の個別回答結果を以下に図示する。受講前、受講後の変化の「差異」も併せてポイント数として示す。事後アセスメントの受講者およびレビューアーのコメント、フィードバック会での受講者の発表やコメントも併せて掲載する。



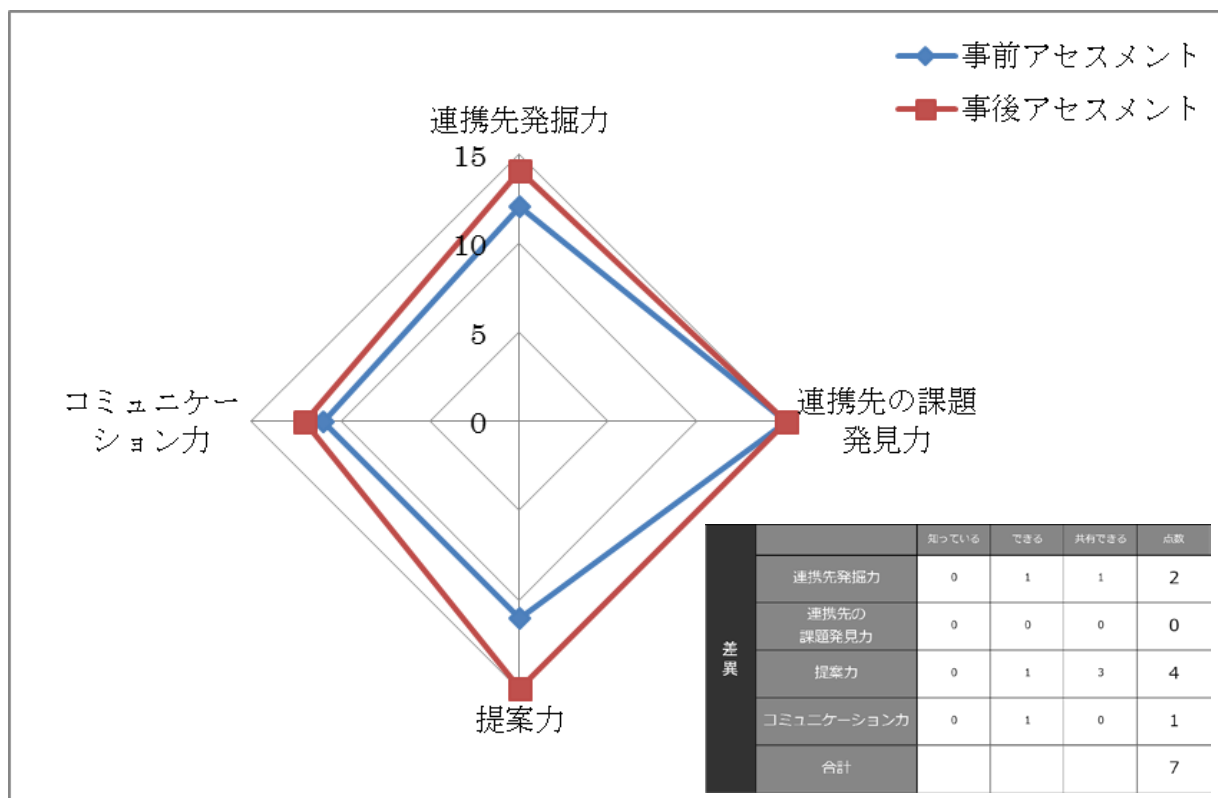
受講者コメント

- ・ CSR の考え方の原則がわかったこと、色々な企業の CSR の方と実際にコミュニケーションを取れる機会があったことで、様々なヒントを得ることができました。実際に CSR の分野で思いついたわけではなく事業としてですが、企業との連携や自団体の PR に関して得ることがあったことが大きな変化です。他団体の方との交流ができたこともよかったです。

レビューアーコメント

- ・ 本講座を通じて、CSR の基本的な考え方を理解したことで、今後の企業とのコミュニケーションの要になってくれればと考えています。実際の CSR 担当者から話を聞いたこと

が良かったようです。これから実践的な場面の中で、今回の講座で得た知見を役立ててもらえればと思います。

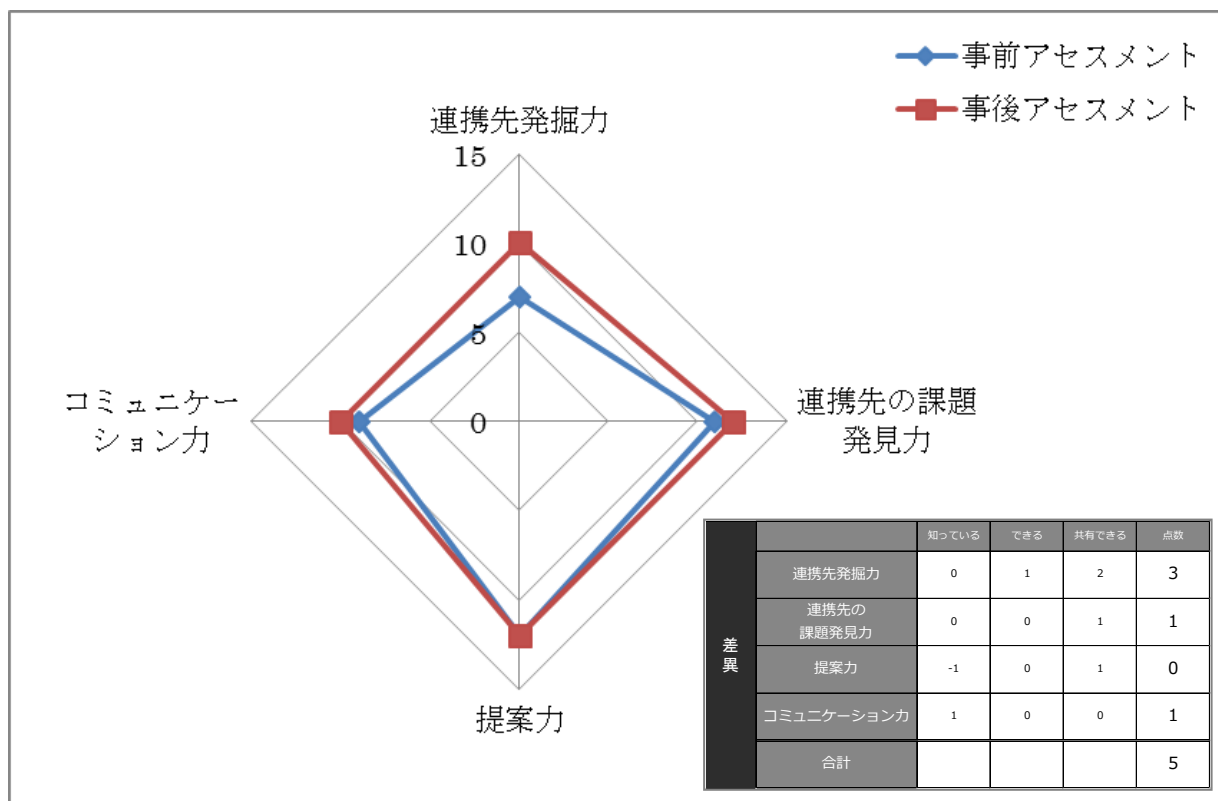


受講者コメント

- ・企業と、学童保育、弊団体の3社にとって、Win-Win-Winにしていけるような取り組みを今後も図っていきます。実際に、オンラインショップで実店舗のないお店が、学童保育施設をショールーミングする等の仲介など、企業と学童保育施設を繋げるような企画なども着々と進んでいます。
- ・提案についてや関係各社への方針について、理事会で定期的に話をする体制を整えました。

レビュアーコメント

- ・個々の連携における企業や学童保育側のニーズが強くないなかで、どのような価値提案をしていくかが課題です。

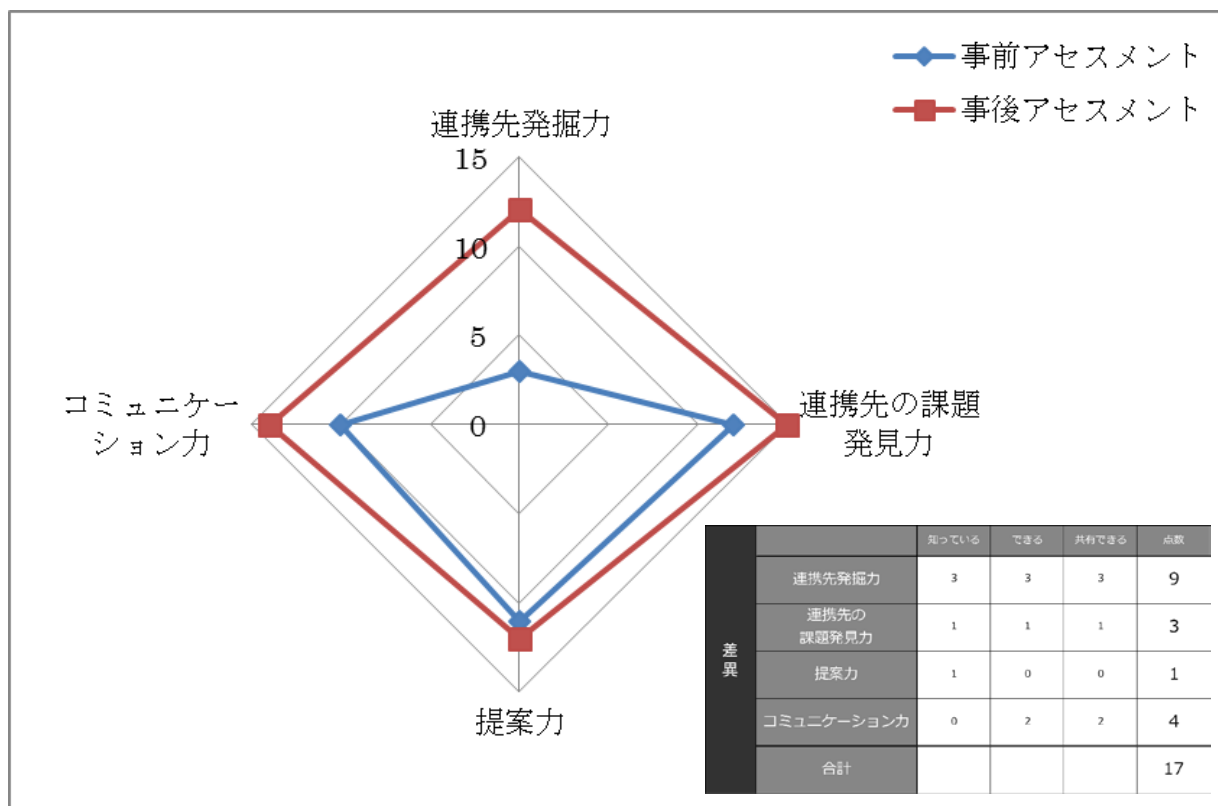


受講者コメント

- ・今回の研修で最も勉強になったのは、企業と連携する場合は企業目線で提案することの大切さだ。私を含め、NPO はどうしても自分の活動ばかり話しがち。それを我慢して先方の要望を聞き、当会のメリットとどうつなげるかを、ワークを通じて考えることができたのは大きな収穫だった。ただし、NPO は企業の課題を解決するのではなく社会の課題を解決するための団体。お互い歩み寄り接点を見つけることの難しさも実感した。
- ・定例ミーティングでメンバーと研修結果や企業情報など、共有を始めた。

レビューアーコメント

- ・このたびの研修を通じて、企業と連携する上でのポイントや課題について理解を深められ、大変有意義であったと思います。加えて、本研修でお会いした個々の企業について、東京事務局の渉外チームミーティングでも会合内容を共有の上、連携の可能性を協議されるなど、その学びはチームメンバーにも広がっています。企業との連携構築に向けて、今後の更なる取り組みを期待しています。

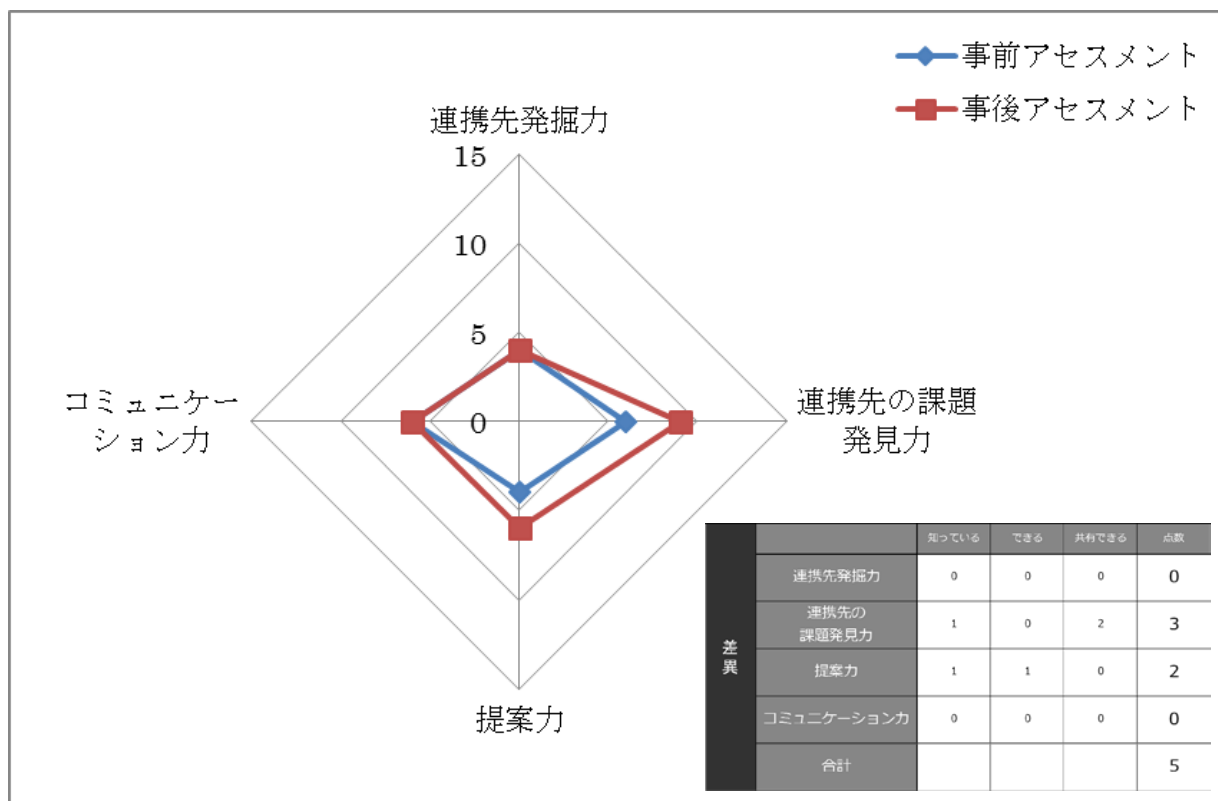


受講者コメント

- ・今までは相手がどんなことを望んでいるのか？という点を深堀したことはなかったが、今回のプログラムを受けて、考えるようになった。また今までとは違って、より相手に寄り添った形の提案をするようになったと思う。提案内容が詳細になってきた。

レビューアーコメント

- ・会話の中に潜在している相手の本心を聞き出すことでより具体的な計画立案につながっている。また、相談者が気づいていない潜在的なメリット・デメリットの掘り起こしにより、相談者の想定範囲を超えた提案が可能となり、既存の改善だけではなく、新しい可能性を見出すことができるようになった。あとは実践の中での動きが活発化することでより精度が磨かれるように思う。

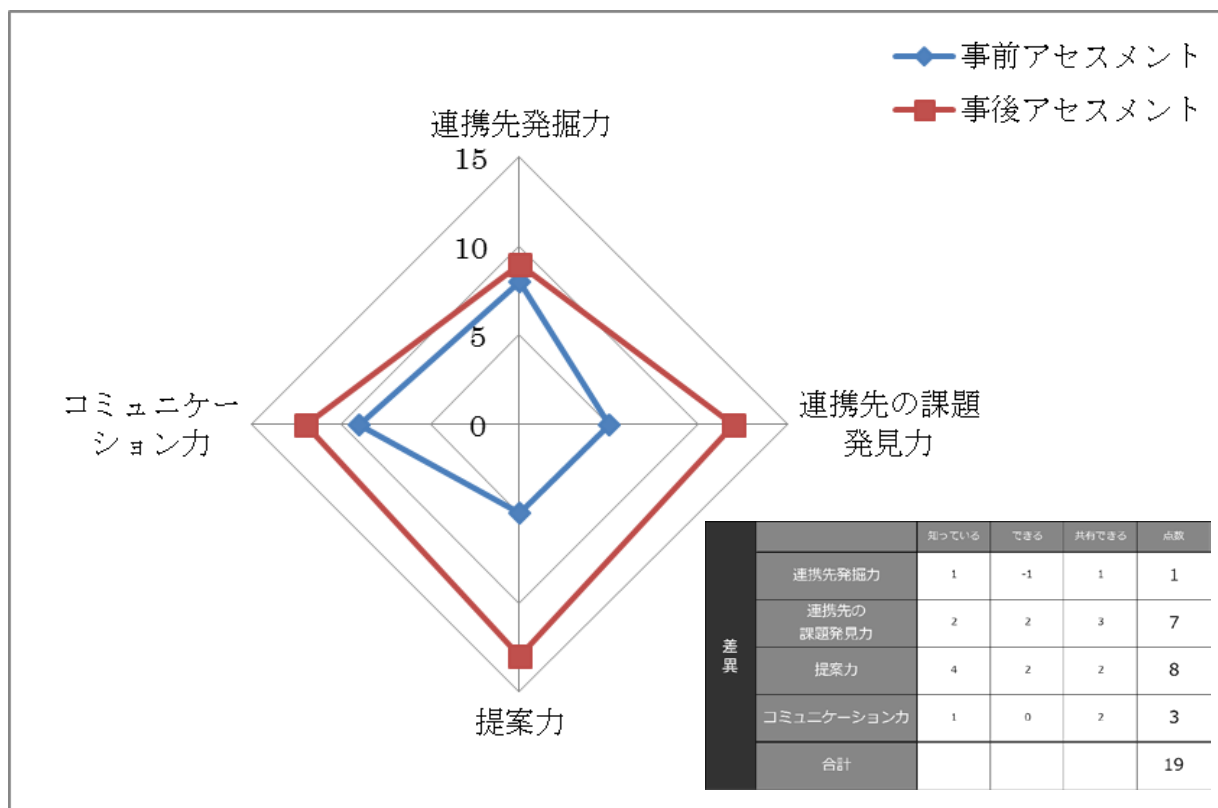


受講者コメント

- ・ NPO 活動には、課題山積で何らかの形で企業からの支援を得られる方法はないか、その手法を知る為に受講をいたしました。具体的に聞く機会の無かった企業側から NPO への意識など理解をするきっかけになりました。その点のポイントはアップしたようですが、フィールドワークに参加できず、実践には至っておらず大きな変化には届いていません。

レビュアーコメント

- ・ フィールドワークに参加できず、実践に至っていないことは残念ですが、成果が来年度の事業に反映されることを期待しています。

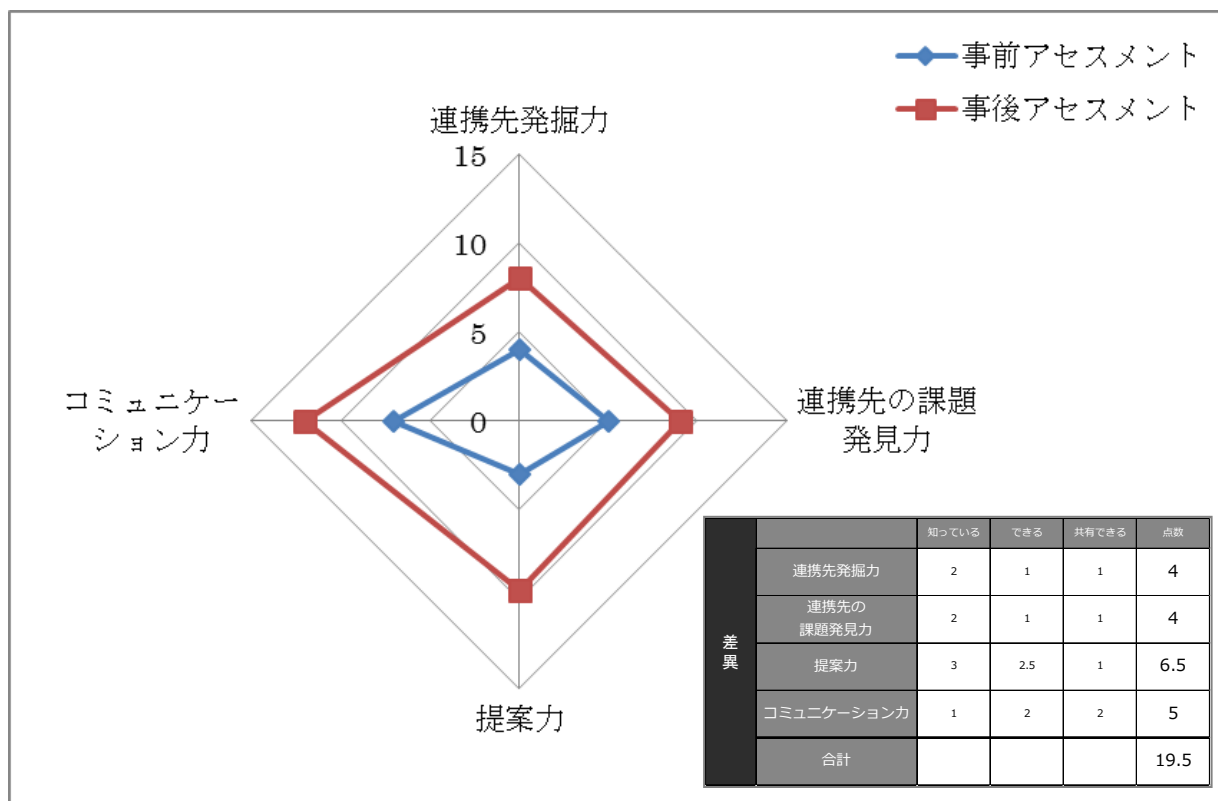


受講者コメント

- ・受講前は団体の活動をうまく伝えることを意識していたが、受講してみて企業が協働に求めるインパクトや課題に合わせて団体の切り口を変え柔軟な提案を行うこと、価値観を押し付けるのではなく共通のゴールを目指して議論すること（議論できる関係性を構築すること）の重要性を学んだ。
- ・また副次的な成果として他団体の担当者が企業の方とコミュニケーションを取る様子を見たことで客観的に自分のコミュニケーションを振り返るきっかけになった。
- ・本講座と並行した企業との協働企画でも共通のゴールを目指すことができ、企業の課題にフォーカスした施策を行えた。

レビューアーコメント

- ・協働先の担当者との丁寧な対話を通じて、互いのニーズを明らかにし、一致点を見出していくというプロセスが現れていました。今回のケースでは、見たい世界観の部分まで共有できていたことで、筋の通ったメッセージのある取り組みになったと思います。講座を通して得た知見を、団体内にシェアしてもらう機会を設定しました。

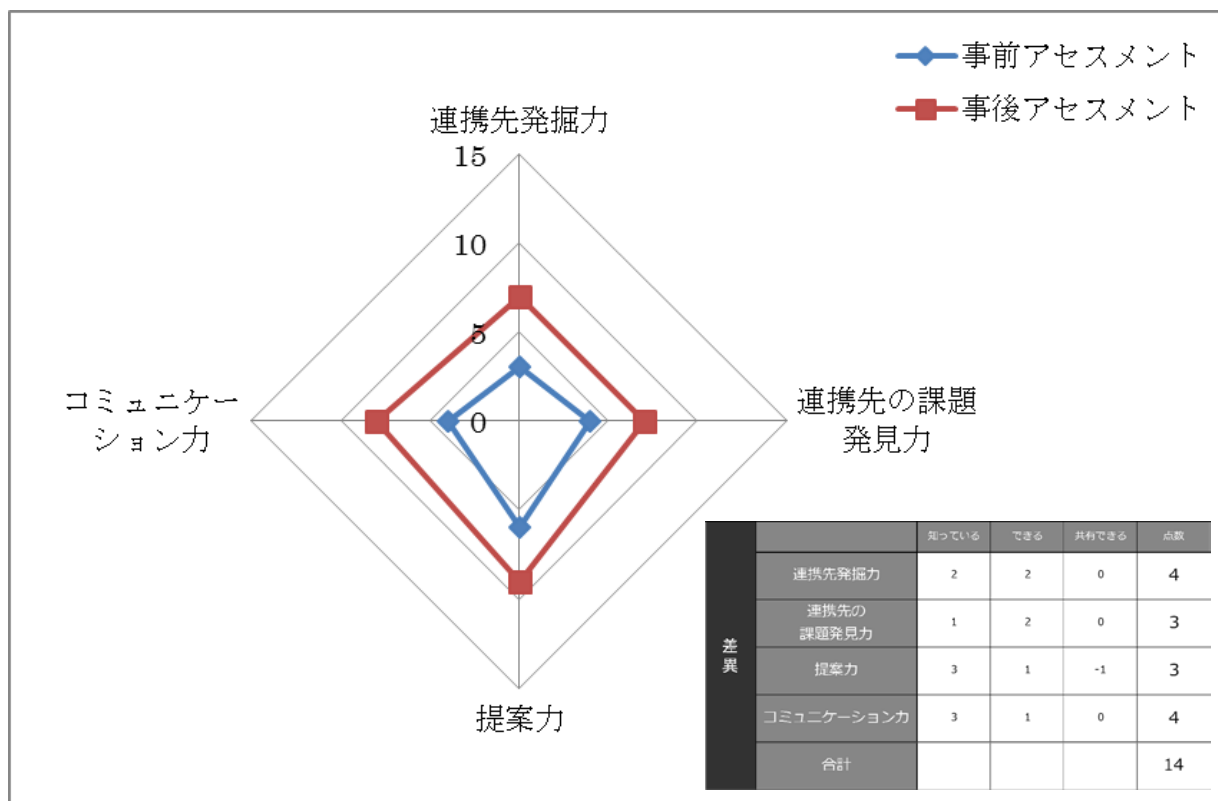


受講者コメント

- ・プログラムへの参加者との対話・ワークショップを通じて、NPO といっても各団体の収益構造の種類(寄附型、事業型など) や活動内容、組織の規模によって CSR 連携で提案できる内容は多様だということを理解できた。
- ・私の所属する組織は、分野を限らず企業 CSR の提案・事業推進を伴走するコンサル的な機能を提供できることに強みをもつと整理できたので、「NPO の視点とコンサル的な視点をもった団体だからできる提案内容」をつくる視点をもつようになった。

レビュアーコメント

- ・プログラム開始当初と比較し、企業への提案観点・クライアントとのコミュニケーション方法について成長を感じている。特に、提案先企業の CSR 課題の仮説をもったうえで、それを自組織のリソース・強みを通じて補う提案の形ができている。

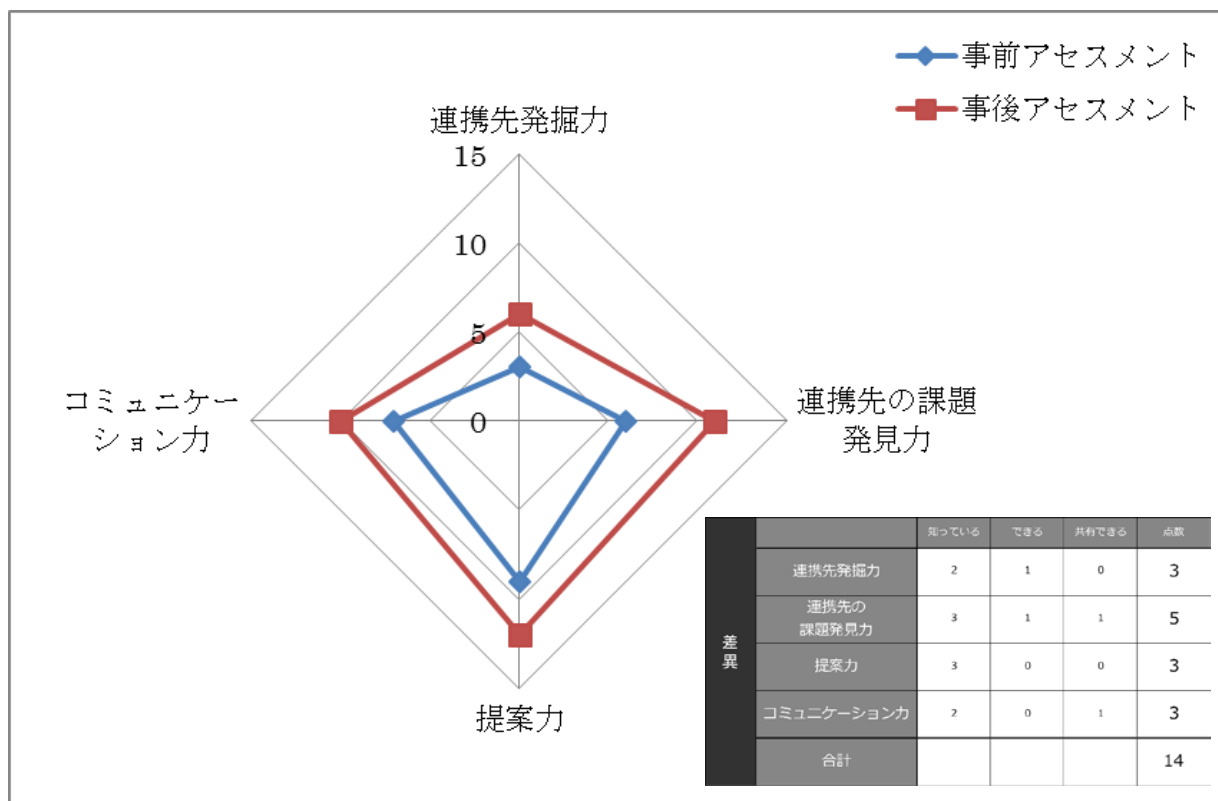


受講者コメント

- ・受講することによって、実践に即した手法を学ぶことができました。また講師の方の話も貴重なのですが、参加されている NPO の方々のリアルな話や実際の成功例なども伺えて学び多きセミナーでした。

レビューアーコメント

- ・途中重要な部分のセミナー、フィールドワークに参加できなかったことは残念ではありますが、NPO の方のお話や成功例など興味深い内容から、新しい学びがあり、今後の課題解決に進むことができると思います。

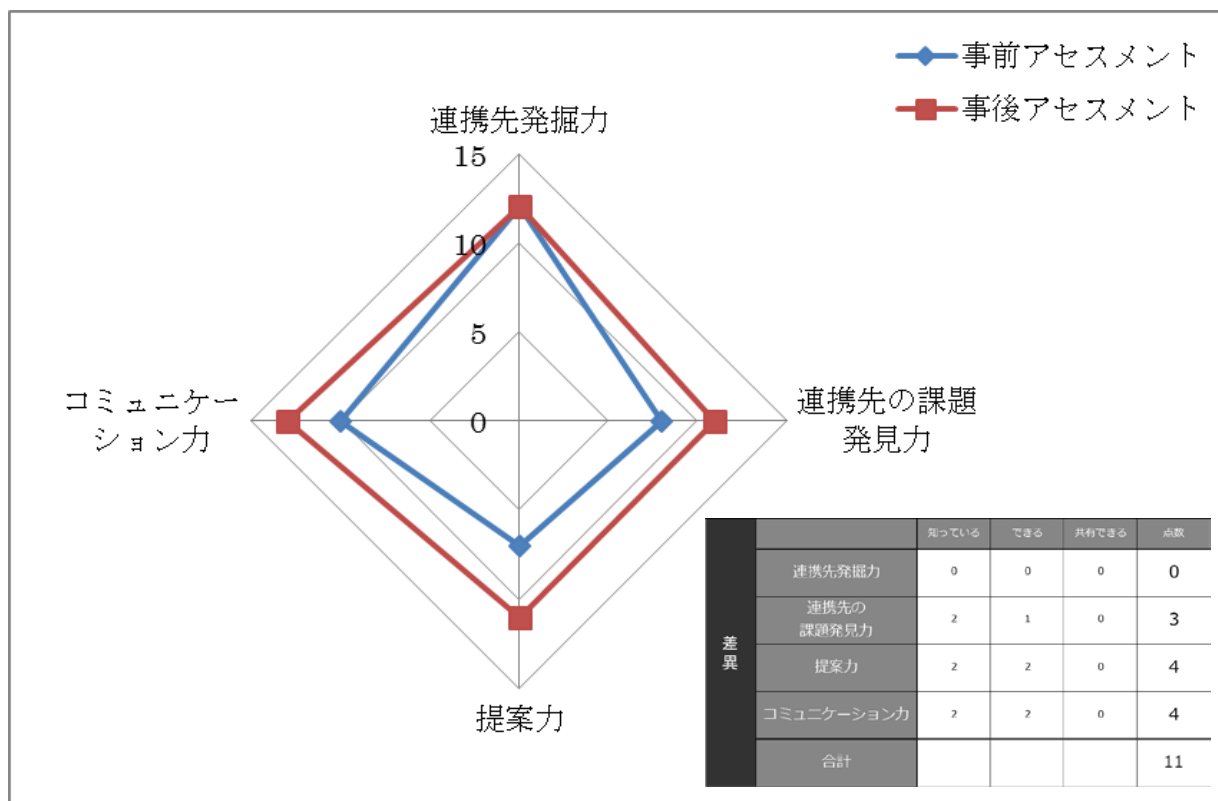


受講者コメント

- ・企業との連携について、基本的な知識の整理ができたことで、これまでのやり方について見直しができ、自信をもつことができた。
- ・フィールドワークで実際に提案をする機会があったことで、考える視点、力を鍛えることができ、また、他団体の提案から学べたことも多くあった。企業の課題を発見する視点が養えた。
- ・研修前のアセスメントにあった通り「自信がない」というのが大きな弱点だったので、今後の目標として、できるだけ多くの企業担当者に会って、失敗をおそれずに、たくさん話すことを心がけたい。

レビューアーコメント

- ・研修の結果、「自信が持てたこと」は大きな成果です。営業活動や渉外活動に正解はないと思われます。やはり「結果」が重要な評価指標になることは否めないため、得た自信をベースに自分なりの PDCA を回しながら、トライ&エラーを繰り返し、経験を積み重ねていき、常に前向きに改善していくことこそが、目標に近づく唯一の近道だと思います。

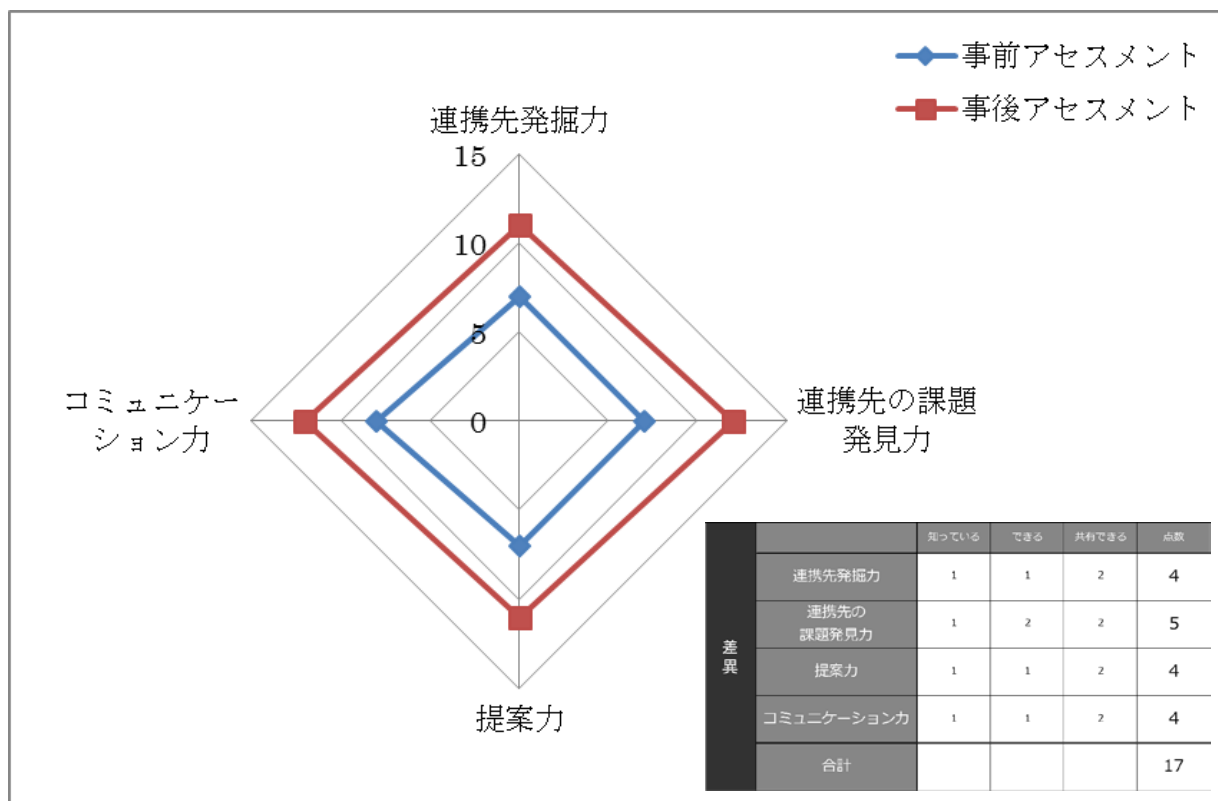


受講者コメント

- ・ 実践を通した学びの機会であったため、普段頭で考えていることを、実際に体を動かして具現化できるよい機会だった。体で覚えたこと＝感覚として身につけていることである、と思っているので、自分は考える前に行動できる人でありたい。
- ・ ウェブページや CSR レポートからの事前の情報収集に加え、研修では担当者と直接話すことによって情報を読み取るコツを学ぶことができた。
- ・ 本講座後、中小企業ヒアリングをテーマにしたフィールドワークの学びを活かし、地域の自治体が主催する女性経営者セミナーに出席したところ、多くの出会いがあり、実際に数社と打ち合わせの機会を得ることができた。

レビュアーコメント

- ・ 事前に最も課題として認識していた「提案力」と「課題発掘力」の2つについて、相対的に成果が出ていることが窺える。座学と共に、実際に中小企業への提案の機会などのプログラムもあり、有意義だった。今後の企業連携に活かすとともに、これまで以上に部内、組織内での共有を期待したい。

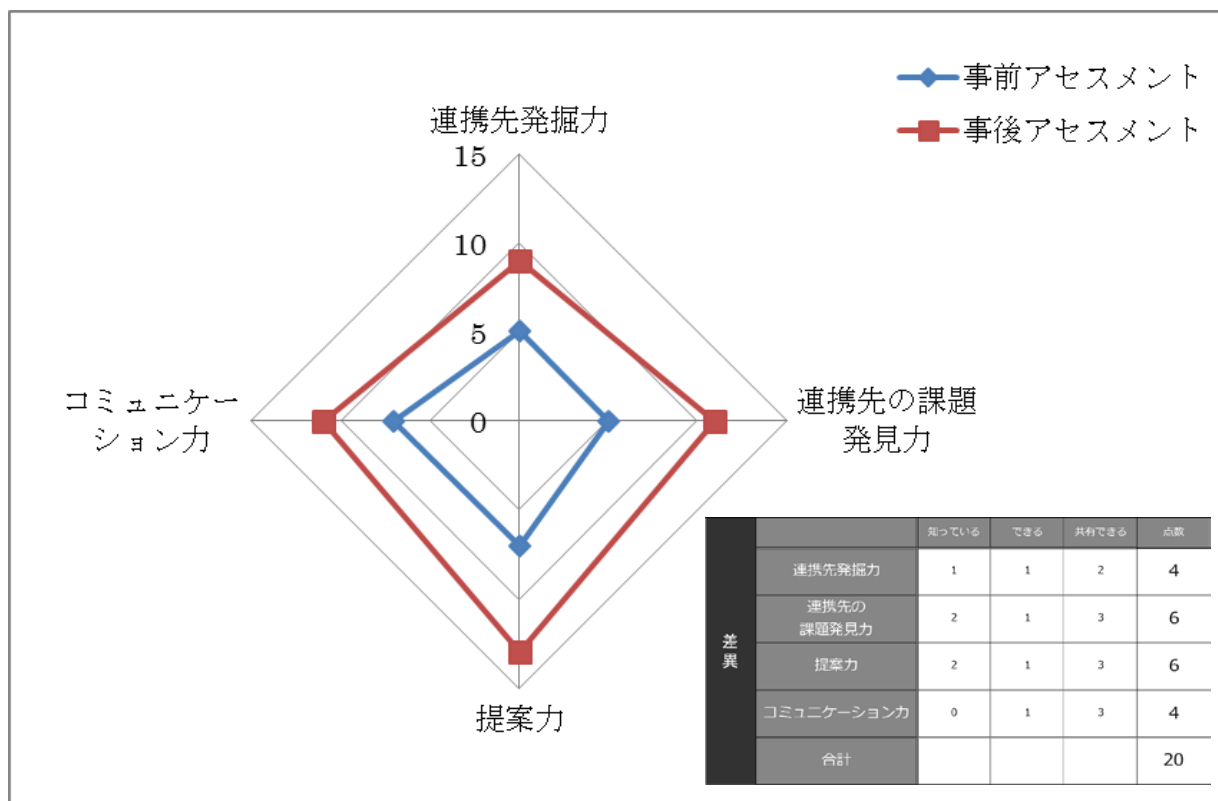


受講者コメント

- ・企業側の立場や視点、ニーズを考えお互いに Win-Win となる連携の仕方を考える視点を持っていくことの重要性を実感できたことは今回の研修（講義、フィールドワーク、アイデア出し）で学んだことの一つである。そのための提案力やコミュニケーション力についても実践を通して学ぶことができた。
- ・企業とのアイデア出しの中で、日本国内で活動されている NPO は、企業連携が事業と直結するところも多く、様々なアイデアが出ていた様子を見て他団体からも学ぶことができた。

レビューアーコメント

- ・今回の研修を通して、具体的な連携事例に触れたり、企業 CSR 担当者とのコミュニケーションを持ったことで、当団体が今後企業連携を進めるにあたっての可能性と課題が、より明確になった。「どこから手を付けてよいかわからない」状況から一歩進み、組織内部で整えていくべき仕組みやツールについても、より具体的なイメージができたと感じている。今後重要になるのは、受講者がイニシアティブをとって今回の学びを組織内部で共有し、他職員や役員を巻き込んで、企業連携のための仕組みづくりや実践を積み重ねていくことだと考える。

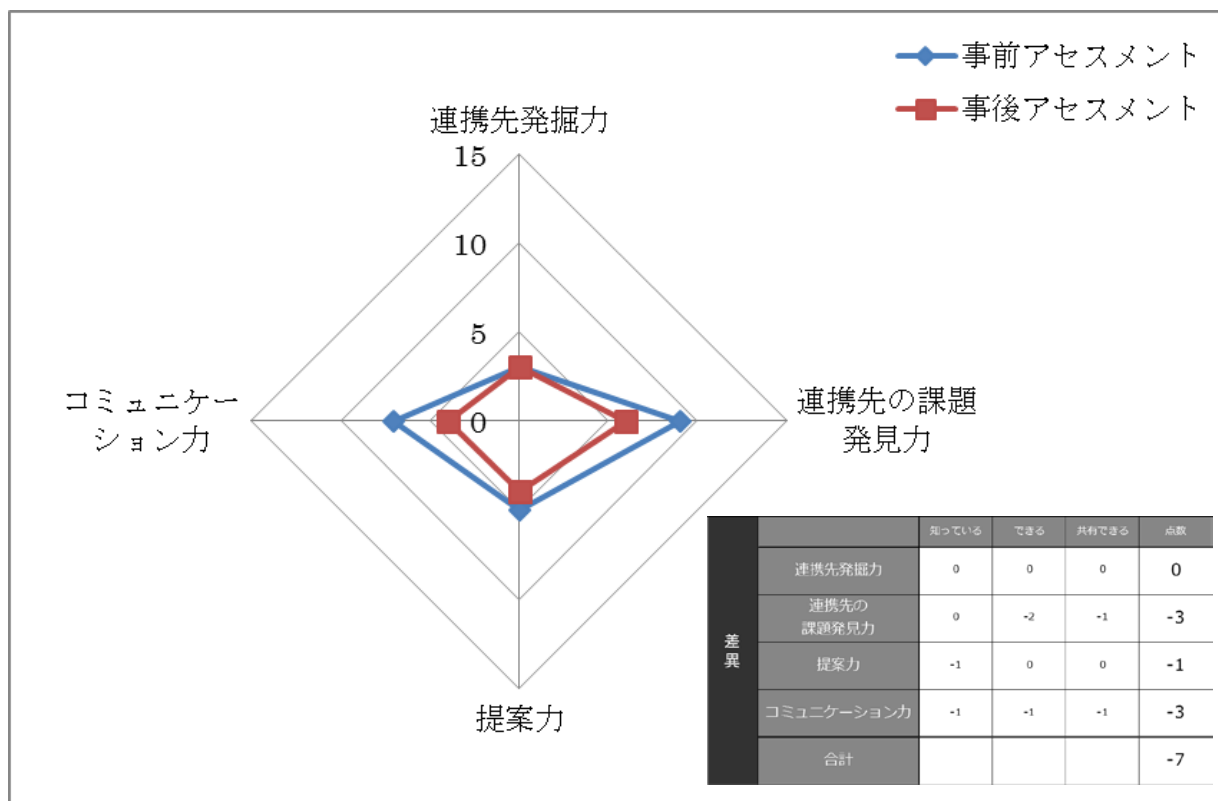


受講者コメント

- ・プログラム受講することによって、メンバーなど身近な人間にコンサルタント業、外資系企業のマーケティング部の人間などがいることに気づかされた。
- ・第1・2・3回の受講後、彼らと話し合うことにより当法人の企業への「課題発見力」「提案力」「コミュニケーション力」が格段に向上し、メンバー間での共有もなされ、計画も進行している。
- ・フィールドワークは全て日程が合わず参加出来なかったため、企業担当者とアイデア出しをする第4の受講も欠席してしまった。残念である。

レビューアークコメント

- ・“できる”に関しての評価は、実績を伴う経験値（裏付け）の少なさもあるのではと感じるので、研修を通して得る手法と自身の手法の間に差異があったとしたら、そこへのアプローチがどう進むのか興味深いと思いました。

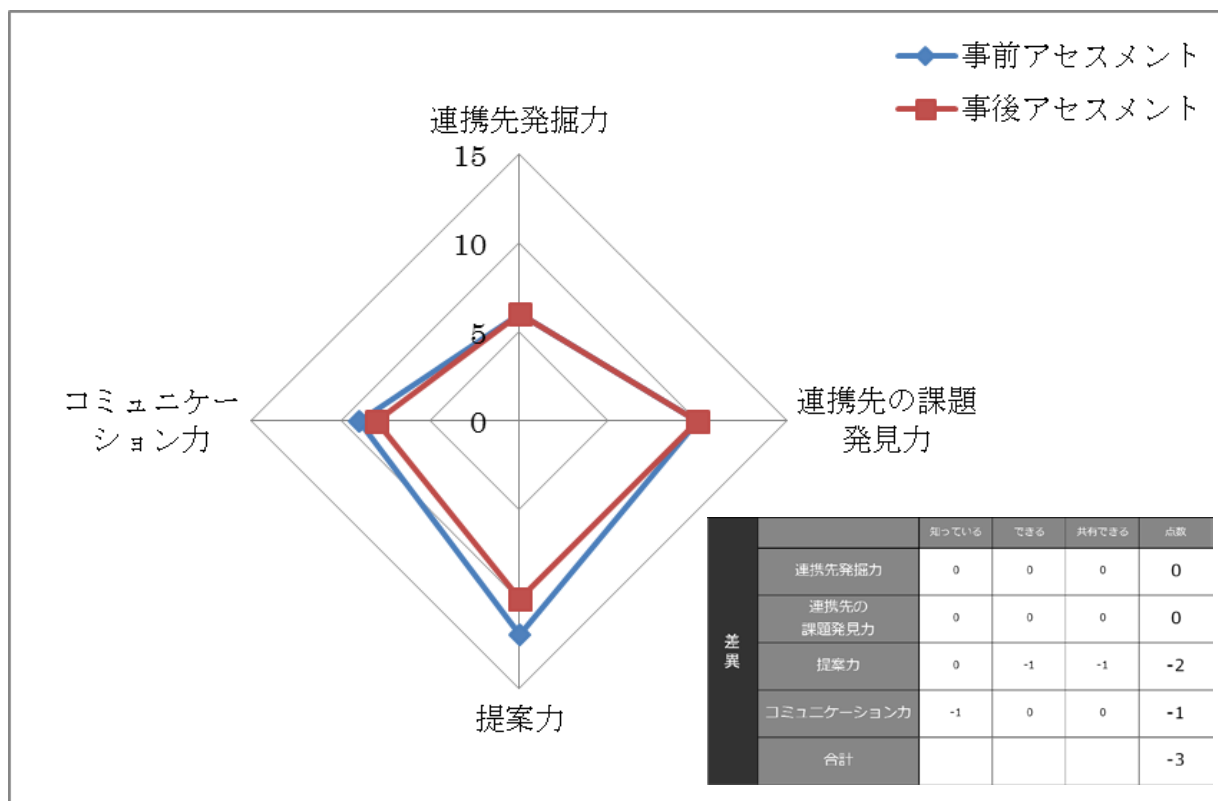


受講者コメント

- ・参加させていただきありがとうございました。企業連携についてセミナーの受講だけではなかなか難しいかとおもっていましたが、企業 CSR の事例ワークショップや CSR 部員塾では、様々な企業の CSR の方と接することができ、皆様が見ている視点、協働に対する志向を伺うことができ非常に有意義な時間になりました。
- ・アセスメントの数字としては事後が下がってしまいましたが、自己評価の基準はあがっているかもしれないと思います。

レビューアーコメント

- ・セミナー全体として効果があったのかは見られない。しかしながら、他者や他の参加者の行動を見ることで、思ったより自分も行えていることが自覚できたという意味では参加してよかったと考えらえる。
- ・今回参加している期間に企業連携の動きがあったので、現場で学べたことはとても大きいので、その関係で点数的に上がっているところが見られる。

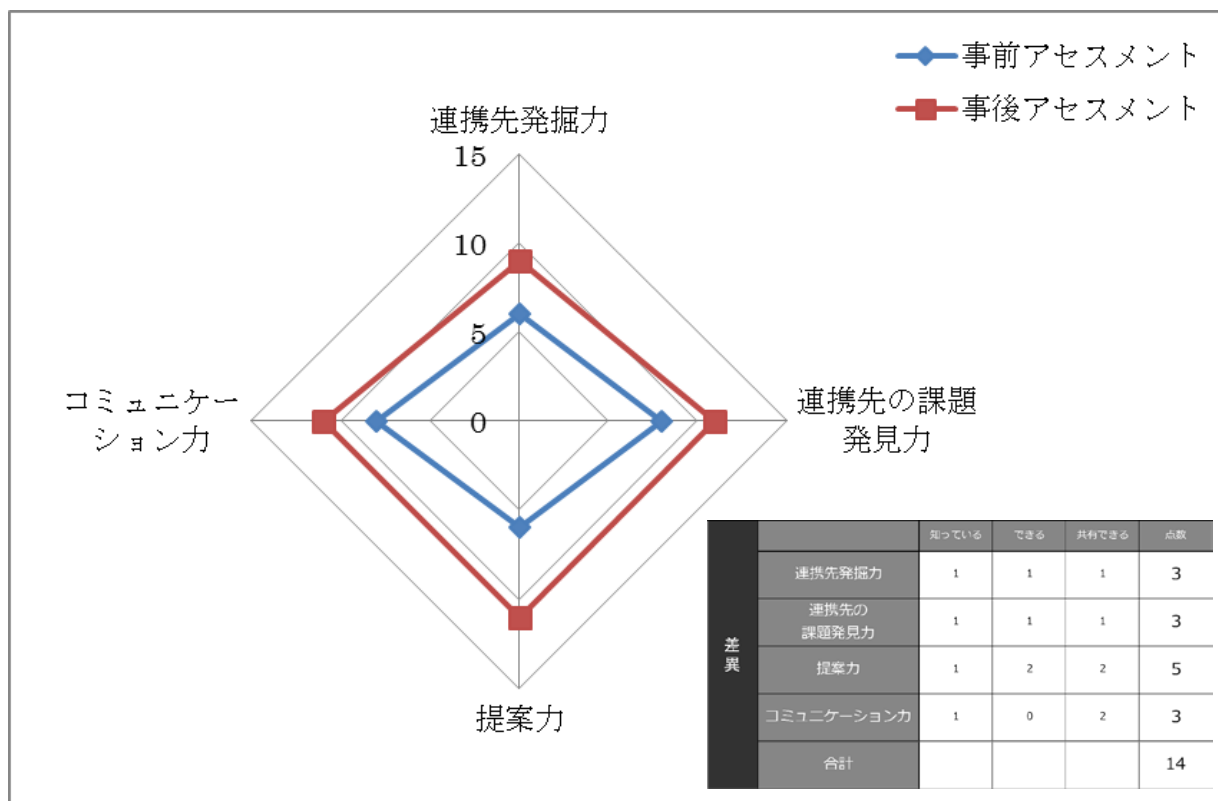


受講者コメント

- ・知っている、できているように感じていたが、もう一歩足りていなかったと思う点は多かった。
- ・単に CSR 分野で社外 PR などのために協働する場合が最も多い連携の形であることはおそらく変わらないが、今後の長期的で安定的な連携、早期課題解決のためには、もう一歩進んだ、お互いに目に見える（数値化できる）メリットのある連携手法を考えていきたい。成果を示すことをもっと意識すべきと感じた。
- ・その為に、より企業の立場に踏み込んで考え、その上で NPO の手法・発想を生かしていくことを意識することの重要性を感じた。また、簡潔に概要・メリットを伝えるためには、実践的なシミュレーションが非常に重要と学びました。

レビューアコメント

- ・今回の受講によって、自己評価が下がったことが興味深い。それだけ、自分の不十分であった点が明確化、自己認識されたということで、今後はその不十分な点を埋められるよう頑張ってもらいたい。これまで受け身中心であった企業との連携について、今回の講座を活かし、意義ある提案を持ってすすめていってほしい。期待しています！

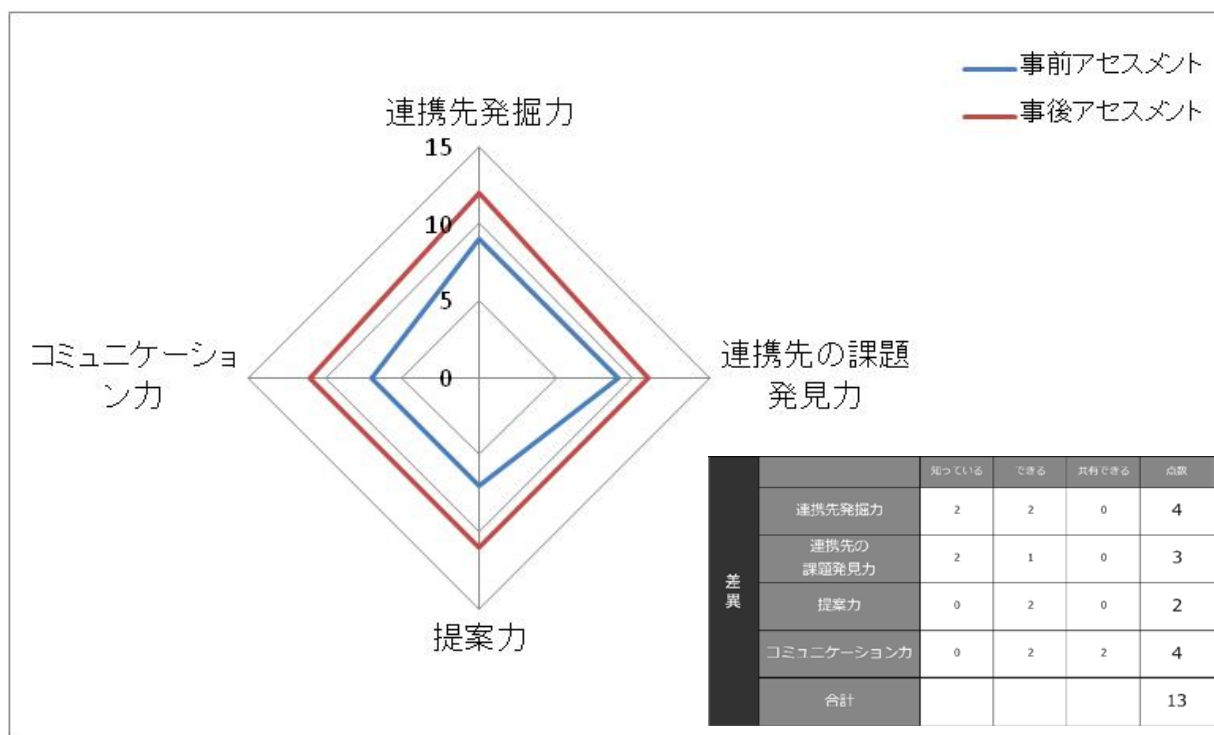


受講者コメント

- ・連携を実現させていくための視点を学ぶことができました。これまで何げなくやってきたことを改めて学べたことで、「提携先発掘力」＝見つけて・つないでいく力、をより意識できるようになりました。恒常的に「感度」を磨いて、連携先を自分から見つけられるよう、さまざまな場所に出向いて、動いていきたいです。
- ・第4回研修のゲスト企業との連携が実現しそうですが、お互いの熱量が高まっているタイミングを逃さないことを心がけます。またこの機会を、必ずしもすべて自分でやるのではなく、社内の複数の担当者を巻き込み、団体として何ができるか、とりまとめて、提案を行っています。

レビューアーコメント

- ・事業に絡んだ連携だけでなく、プロボノなどライトな関わり方から企業担当とよい関係を築いてコミットメントを引き出し、その結果、寄附や無償サービスなど経営資源に資するメリットにつなげていくスキルは他のスタッフにないものであり、さまざまな場面で貢献しています。今後ともそういったコミュニケーションの業務での実践と部下の育成を期待しています。

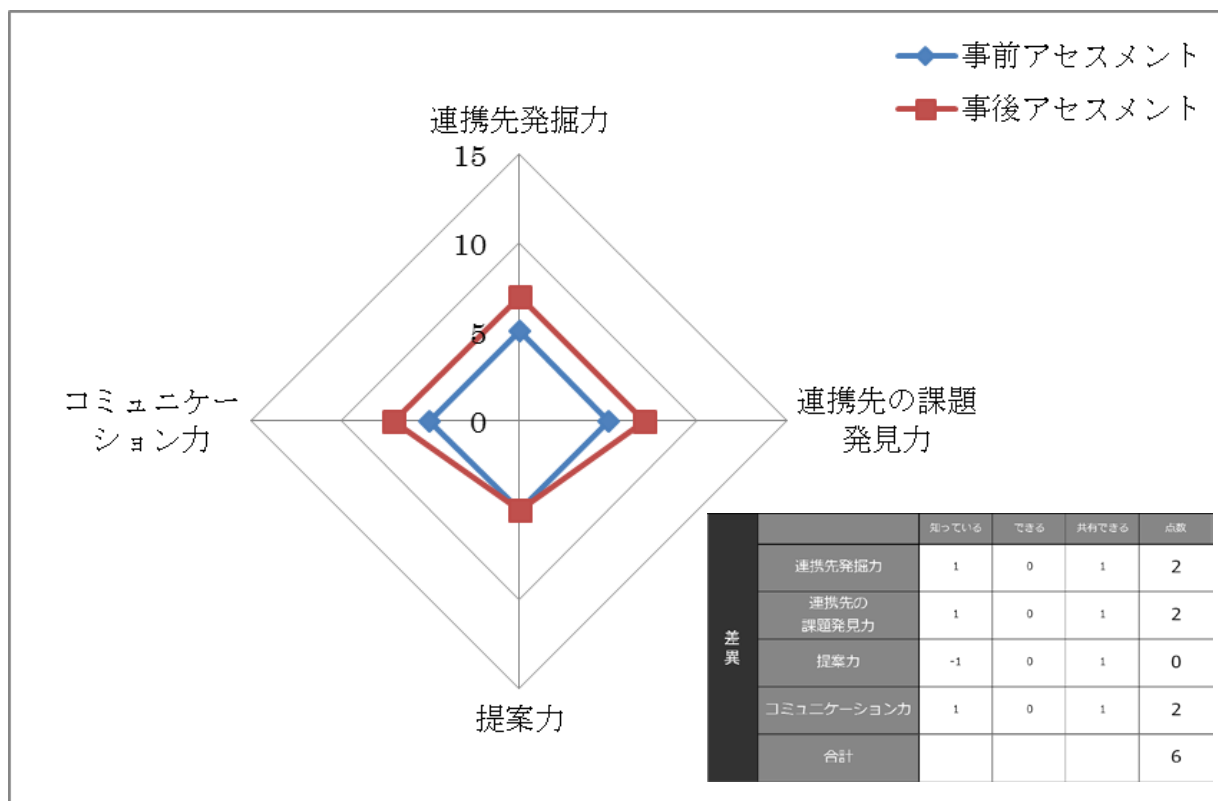


受講者コメント

- ・実際に企業の方とお会いして取り組み内容等を話し、連携の方法を考えることが連携を実践するためには価値があったと思われる。座学に関しては、特に目新しいインプットがあったわけではないので、企業連携を目指す中では、企業の方との出会い・ネットワークが最も価値があると感じた。
- ・実際に企業の方との接点を持つことで、実践的に企業との連携が企画されつつある。
- ・大きなブレイクスルーはなかったものの、今までの提案内容で、企業と連携するには十分なコンテンツであることがわかった。

レビュアーコメント

- ・様々な企業との接点を持ったことによって、新しい企画提案まで行けていることから、実際のネットワークを持てたことには価値があったと思われる。一方、座学の内容に通じては大きな進歩はなかったように見受けられる。

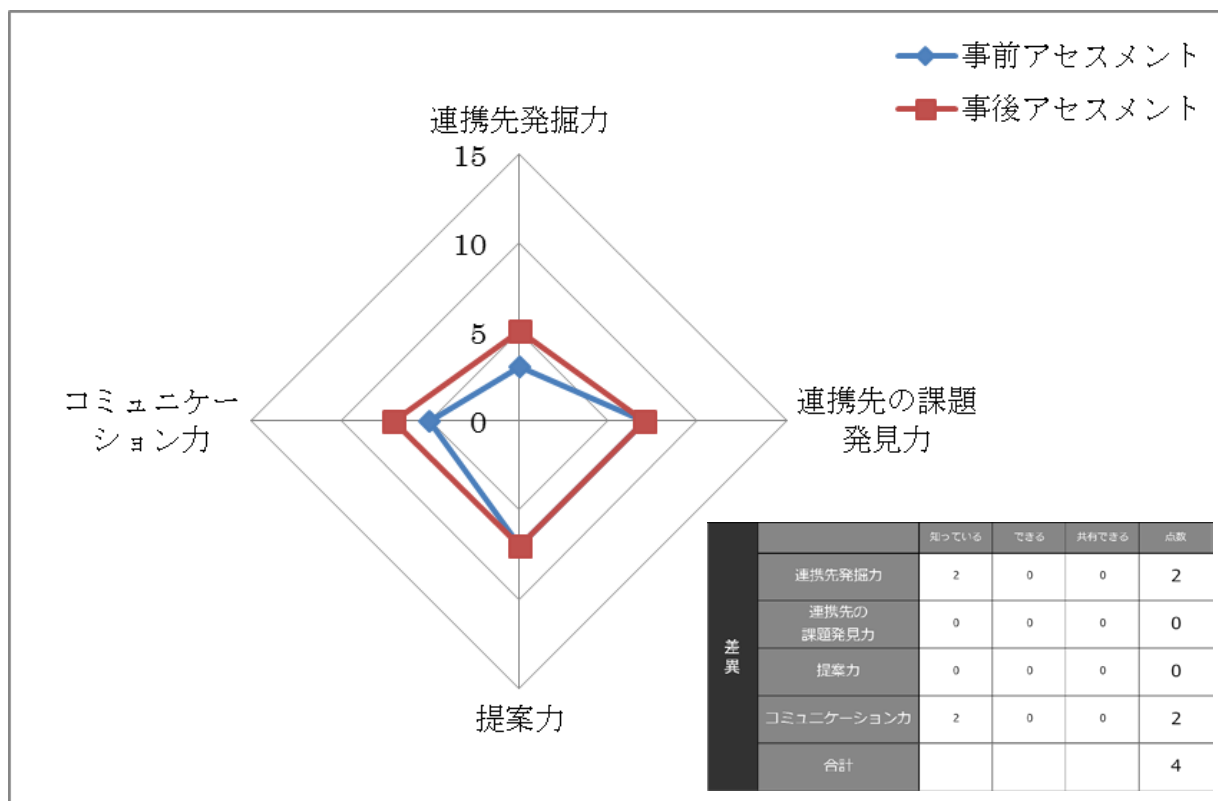


受講者コメント

- ・今まで当法人にとっての企業連携とは、既存プログラムありきで、それを人材育成や福利厚生として使ってください、というワンパターンで、こちらの都合ありきのものだったし、それ以外で協働できる（そのツールを持っている）ということに気づいていなかった。
- ・この講座を受けて、その根本がひっくり返ったのは大きかったと思う。ただ、その分「相手に合わせた協働を提案する」というのは、事業の柱を一つ増やすようなもので、なかなか体力が必要なことだと思う。
- ・スタッフや理事とも協力しつつ、まずはどんどん動き、今回学んだことを実践していき、新しい具体的な事例を作っていきたいと思った。

レビューアーコメント

- ・講習で多くの気づきや学びを得られたことがわかります。同時に、発想や方法が 180 度異なる部分を知ったことが、逆につまづきとなっている様子も感じます。得た知識や理論を具体的な検討や試みとして実践することはかなりの体力と検討が必要ですが、これまで持ち合わせていなかった、具体的に動く術や根拠を得たことは大きいですね。



受講者コメント

- ・研修とフィールドワークで企業連携の難しさを学ぶことができたのが一番の収穫である。企業の本業に対して貢献するには、「企業の経営課題」と「自団体の強み」のマッチングが必要のため、片手間で済むようなものではなく相応の工数を投じ、長期的に取り組む必要がある。
- ・私どもとしては積極的に企業連携に取り組むことはできないが、web サイトに企業向けのページを作り、連携事業の具体例を提示するなどしてまずは受動的にでも企業連携の可能性を探っていきたい。このページを作る際に、フィールドワークで学んだことが活かせると考えている。

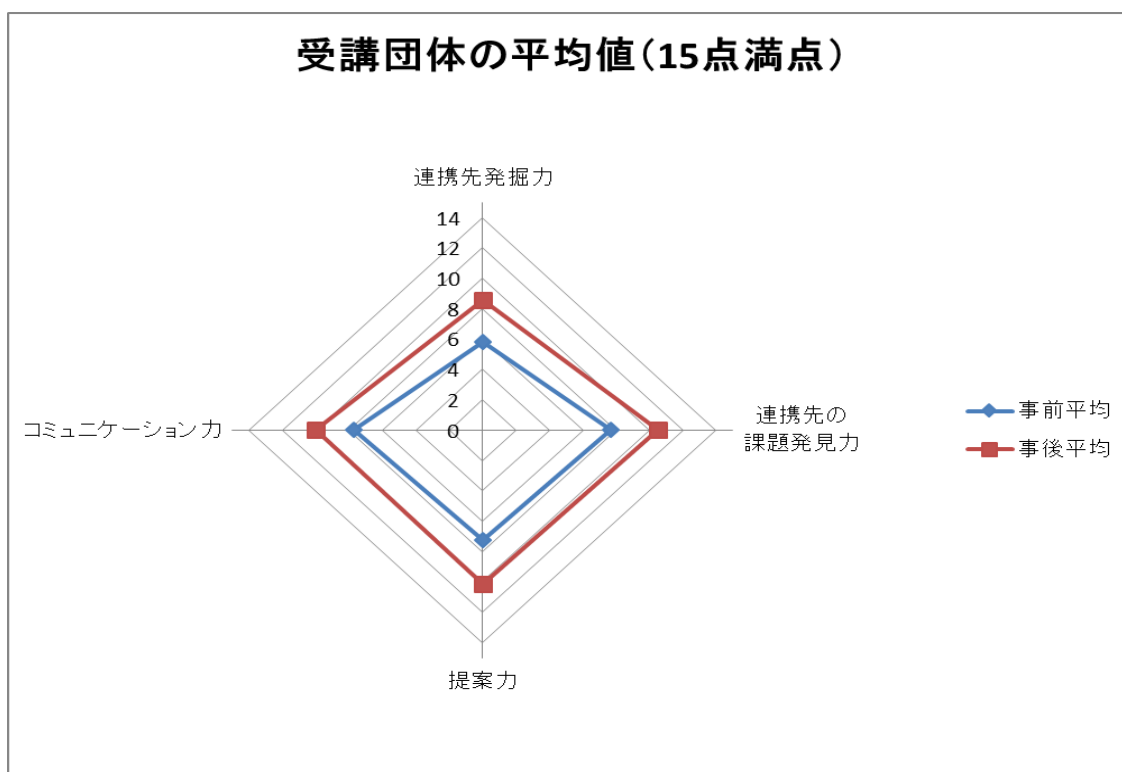
レビューアーコメント

- ・支援を受けるためには、支援者に対して価値を提供して満足してもらうことが必要であり、そのためには支援者が何を考え、何を求めているかを知る必要があります。そのことに気づいたことはとても大きな成果です。企業向けの web サイトを作るなど、今できることを実行する動機づけになったようで、研修の効果を感じます。

(5) 受講効果の分析

《 4つの力に見る受講効果について》

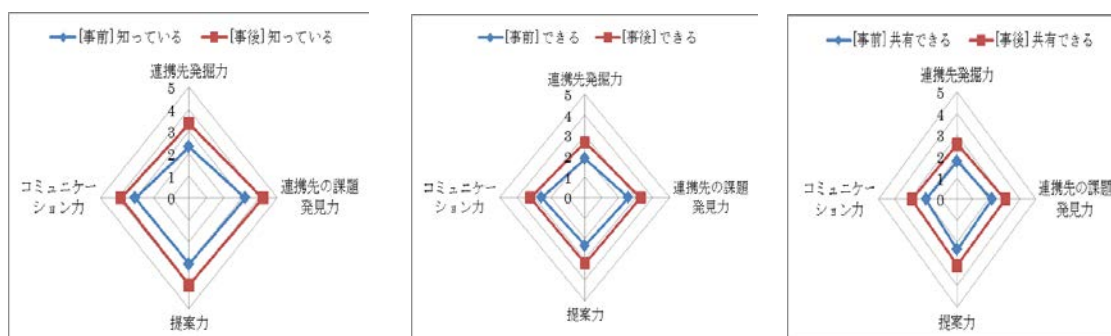
4つの力「連携先発掘力」「連携先の課題発見力」「提案力」「コミュニケーション力」すべての点数が、バランスよく受講後に伸びた結果となった。これは、講座カリキュラムが網羅的でバランスがとれていたこと、講座内のワークショップやフィールドワークを通じて、受講者同士が学び合うことができた結果と考えられる。受講者のコメントからも、「他団体の提案から学べたことも多くあった」、「参加されている NPO の方々のリアルな話や実際の成功例なども伺えて学び多き研修だった」、「副次的な成果として他団体の担当者が企業の方とコミュニケーションを取る様子を見たことで客観的に自分のコミュニケーションを振り返るきっかけになった」と、集合型研修の特徴が発揮されたことが確認される。



4つの力 (要素)	事前平均値 (15 満点)	事後平均値 (15 満点)	事前と事後 の差
連携先発掘力	5.83	8.55	2.72
連携先の課題発見力	7.67	10.50	2.83
提案力	7.22	10.13	2.88
コミュニケーション力	7.72	10.00	2.28

また、マネジメントの各成熟度「知っている」「できる」「共有できる」の効果は、すべての要素（4つの力）、成熟度において伸びた結果となった。これは、座学だけではなく、フィールドワークを組み合わせた実践的なカリキュラムによる効果であると考えられる。

一方で、「知っている」「できる」「共有できる」の成熟度ごとの効果では、「知っている」の伸びが一番大きくなった。このことは、カリキュラムの重点が基礎知識修得に置かれていたことと、実践の機会であるフィールドワークに、充分に参加できない受講者が存在した結果と考えられる。このことは、次の「フィールドワークの効果について」にて詳しく述べる。



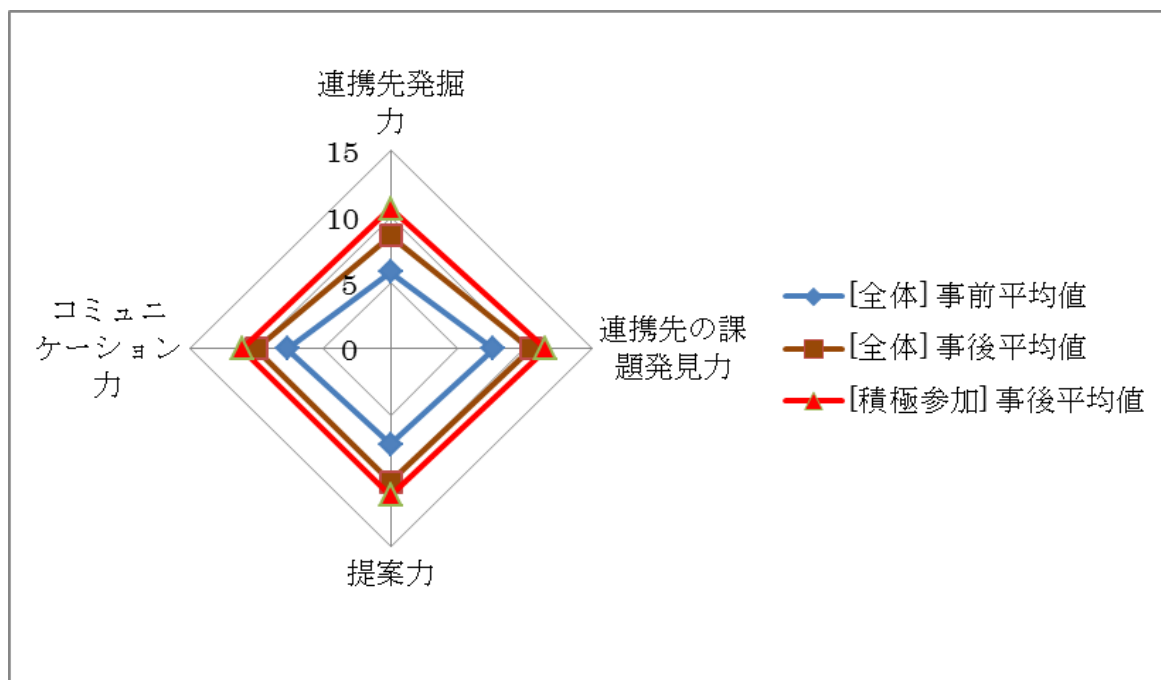
4つの力（要素）	【事前】 知っている	【事後】 知っている	【事前】 できる	【事後】 できる	【事前】 共有できる	【事後】 共有できる
連携先発掘力	2.30	3.35	1.89	2.67	1.78	2.56
連携先の課題発見力	3.20	4.20	2.56	3.28	2.22	3.06
提案力	3.00	3.95	2.33	3.19	2.33	3.06
コミュニケーション力	3.05	3.85	2.56	3.22	2.00	2.89

《「フィールドワーク」の効果について》

受講者 18 名中 7 名が、講座の学びを現場で実践する「フィールドワーク」に 2 回以上参加した。4 つの力について、レベル 1 ～レベル 3 の成熟度をそれぞれ 5 点満点で自己評価した（15 点満点）内容を、「フィールドワーク」に積極的に参加した 7 名平均点と、全団体平均点の結果は、以下の通り。

2 回以上「フィールドワーク」に参加した 7 名は、受講前から全体よりも 4 つの力が高い層だったことが伺える。受講後の全体平均との比較においても、積極的に参加した 7 名のすべての点数が、さらに伸びた結果となった。

フィールドワーク積極参加者と全受講者の平均値の比較（15 点満点）



4つの力（要素）	[全体] 事前平均値	[全体] 事後平均値	[積極参加] 事後平均値
連携先発掘力	5.83	8.55	10.57
連携先の課題発見力	7.67	10.50	11.57
提案力	7.22	10.13	11.14
コミュニケーション力	7.72	10.00	11.14

《受講団体の類型化について》

受講団体の状況に基づいて、類型化を実施した。類型化にあたっては、団体の主観による点数の高低ではなく、4つの力（要素）のバランスに注目した。

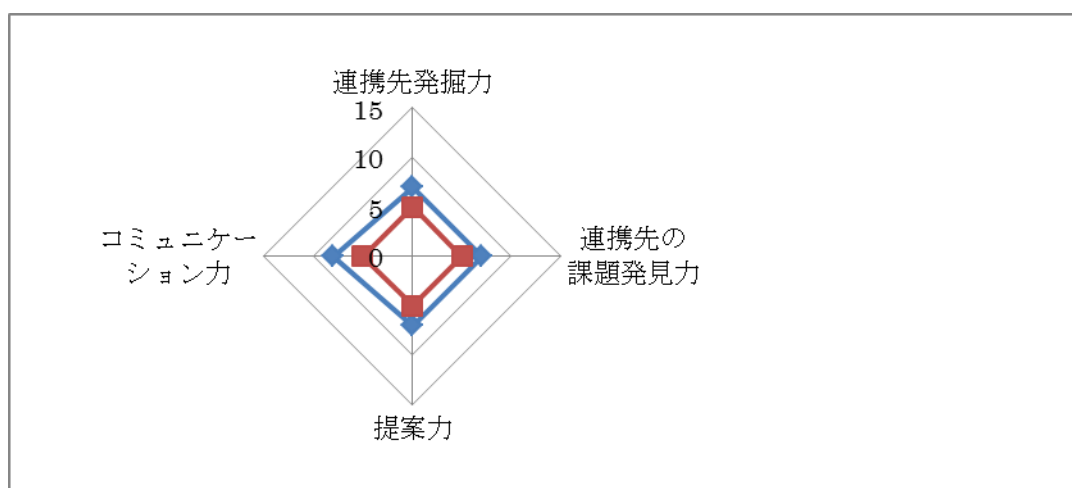
（i）未経験型

企業連携の実績が乏しく、これから取り組む団体。企業に対して、いくつかのアプローチは実践しているが、成功事例を得るまでには至っていない。チャートは小さな正方形型となる。

代表的なコメント（事前アセスメントシートより）：

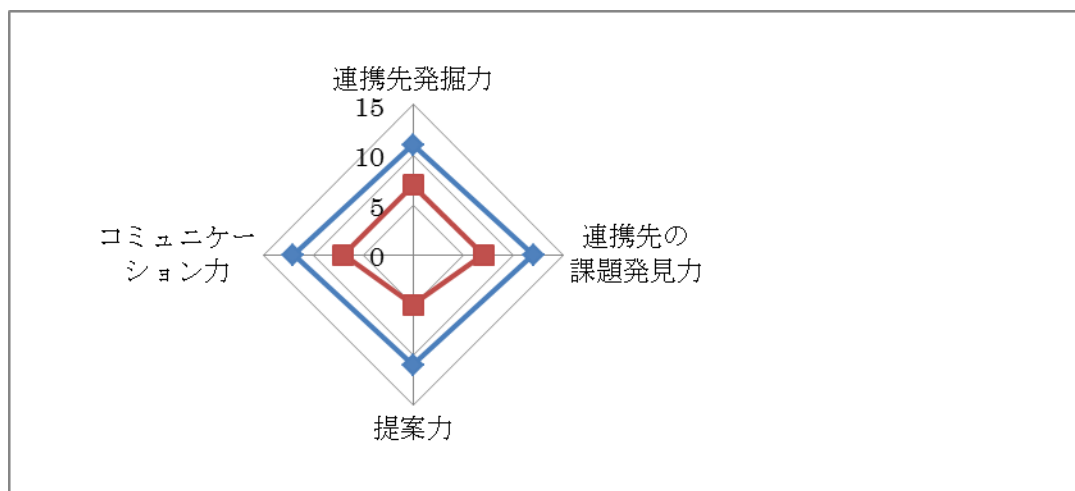
- ・企業から言われたことに対応しているだけで、お互いに行き詰まるとその先へ進めない。
- ・本当に企業が求めているものが何かわからない。
- ・成功体験を通した具体的な手法がない。

事前アセスメントシートより



企業連携の実績が乏しい団体だったが、講座のインプット、企業担当者とのアイデアだしワークショップや、フィールドワークの実践アウトプットを通じて「小さな成功事例」を獲得できた。結果、小さな正方形型のチャートが、バランスよく成長した。

事後アセスメントシートより



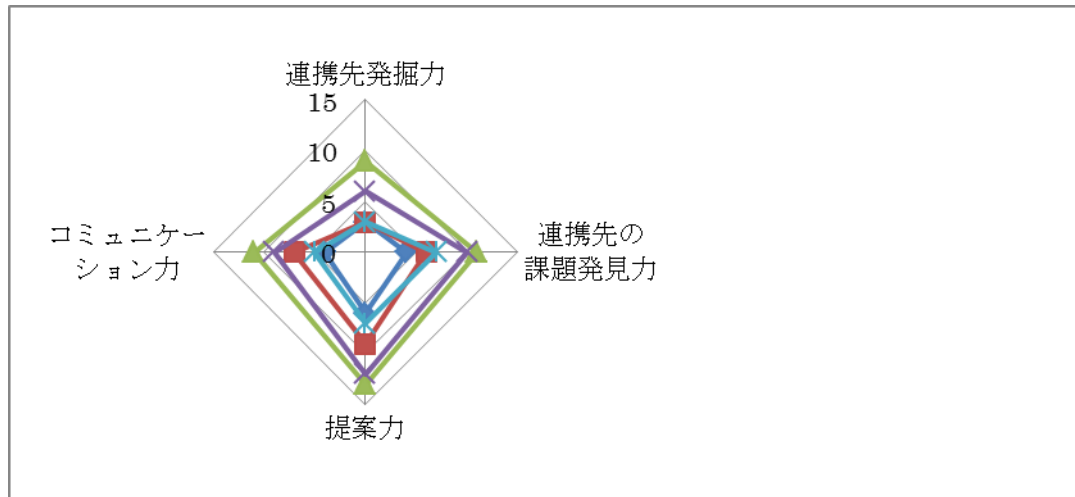
(ii) 実践初期型（下とんがり型）

企業連携の実績が多少あり、経験を通じて、提案力を軸にコミュニケーション力や課題発見力が少しずつ蓄積されつつある状態。チャートは、下（提案力）が尖った形になり、左（コミュニケーション力）や右（連携先の課題発見力）も若干伸びている。

代表的なコメント（事前アセスメントシートより）：

- ・実践した経験はあるが、それが具体的な連携に発展した事例は多くない。
- ・企業側のニーズに合わせてプログラムを都度調整し、責任をもって運営している。一方で、こちらの主張があまり出来ていない。
- ・支援をいただいた企業とのコミュニケーションを行っているが、うまくいかない点もまだ多い。

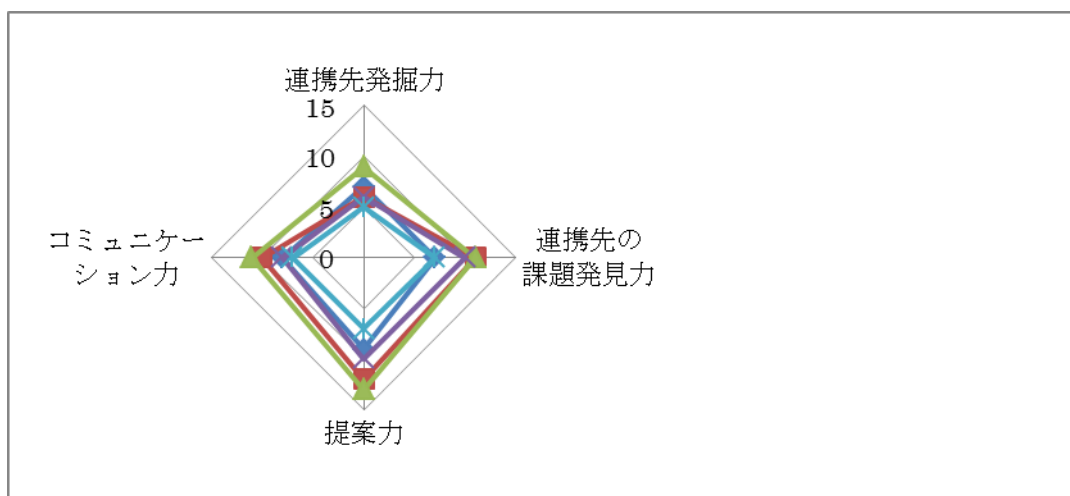
事前アセスメントシートより



フィールドワークを通じて、これまでの経験値をベースに応用力が高まった。結果として、「コミュニケーション力」と「連携先の課題発見力」が成長した。一方で、「連携先の発掘力」には、大きな変化は見られず、成長のステップが確認できた。

具体的には、「類型（ii）実践初期型」は、次に示す「類型（iii）経験蓄積型」を経て、「連携先発掘力」を強化することで、企業連携に必要な力をバランスよく獲得することができると思われる。

事後アセスメントシートより



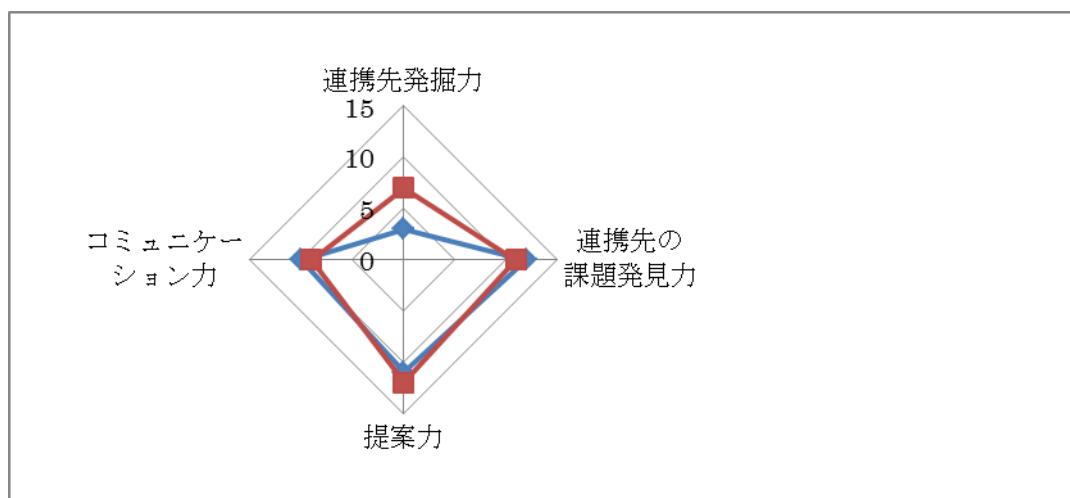
(iii) 経験蓄積型（下に加えて、左右も広がる）

現職もしくは前職において企業連携の実績が複数あり、成功体験といえる事例が含まれる。団体の強みを活かした特定分野などにおいて、継続的な連携を実現している。企業側からの連携要請の機会がある一方で、団体側からの連携先発掘には課題を残している。「連携先発掘力」以外の要素が伸びており、チャートは下側および左右に広がった形状となる。

代表的なコメント（事前アセスメントシートより）：

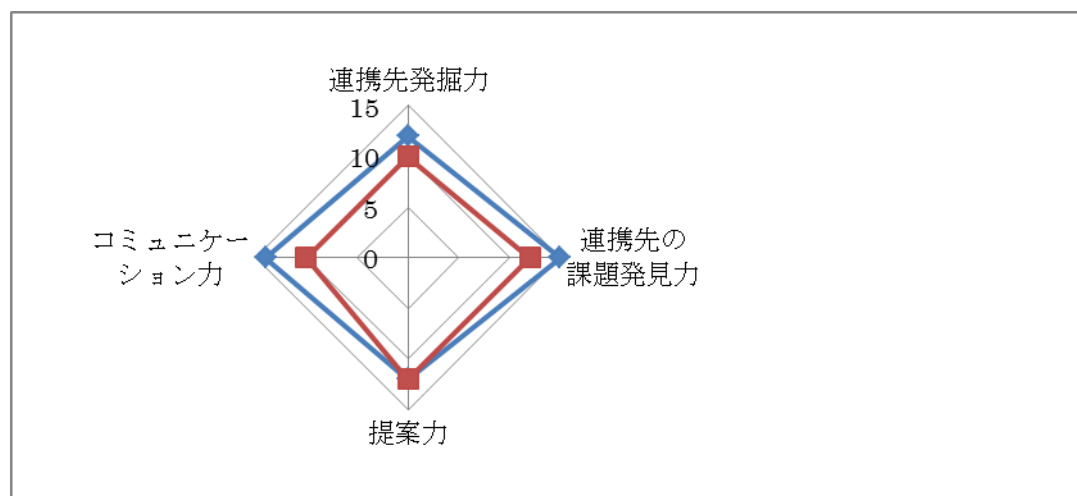
- ・ヒアリングを通じて発見できた課題解決の道筋を提案している。
- ・常にコミュニケーションをとりお互いに意思疎通をしている。
- ・現行の取引先で満足していた（新規の連携先発掘には取り組んでいない）。
- ・企業からのリクエストに加え、当会から新たな提案を行うこともある。
- ・企業から問い合わせをもらう際は、相手の要望を聞き、こちらから提案できることはしている。
- ・連携先の発掘は、現在は一部のスタッフに頼りがち。
- ・企業の経営企画室で働いていた経験もあるので、企業側の意向を理解し提案してはいる。

事前アセスメントシートより



講座受講後、全ての要素について伸びが認められたが、特に課題となっていた「連携先発掘力」の大きな成長がみられる結果となった。講座での理論の定着とフィールドワークによる実践により、従来より有していた経験が活用できる段階まで引き上げられたことがコメントなどからも伺える。

事後アセスメントシートより



(iv) 連携メニュー型

企業との連携実績があり、自団体の得意な連携パターン（連携メニュー）などを有している。連携パターンを活かした、企業へのアプローチを実際に実践しているため「連携先発掘力」および「コミュニケーション力」の値が高い特徴がある。一方で、今回の受講者は、団体として有している連携メニューやアプローチリストを活用した連携には従事しているが、連携メニュー開発や新規企業へのアプローチなどは未経験または経験が乏しい状態である。

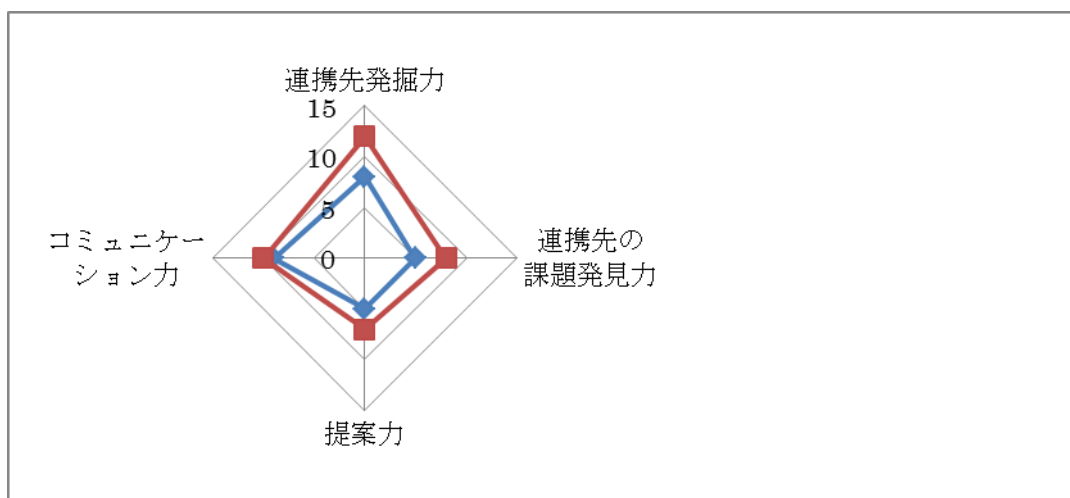
代表的なコメント（事前アセスメントシートより）：

- ・企業側から問い合わせをもらうこともあるが、こちらから電話で情報交換のお願いする場合もある。事例はそれほど多くないが、成功率は高いと感じている。
- ・従業員等の活動参加などをきっかけに、紹介や団体トップ同士のコネクションなどを活

かして親和性の高い企業とつながっている。

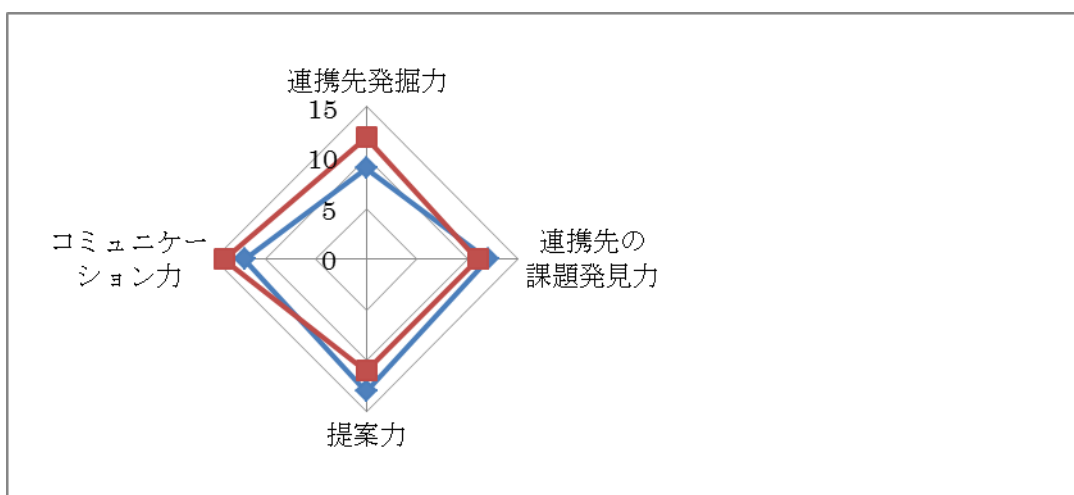
- ・自団体のコンテンツはあるが、どんな形で提供すれば企業がやりたいと思えるかがわかっていない。
- ・スローペースではあるが、リストアップされた企業にアプローチをはじめている。

事前アセスメントシートより



講座受講後、「提案力」および「連携先の課題発見力」が著しく成長した。講座内での他の受講者とのワークショップ、フィールドワークの機会、積極的に事団体の連携メニューを提示することで、実践的なフィードバックを得ることで「提案力」「連携先の課題発見力」の獲得につながったと考えられる。

事後アセスメントシートより



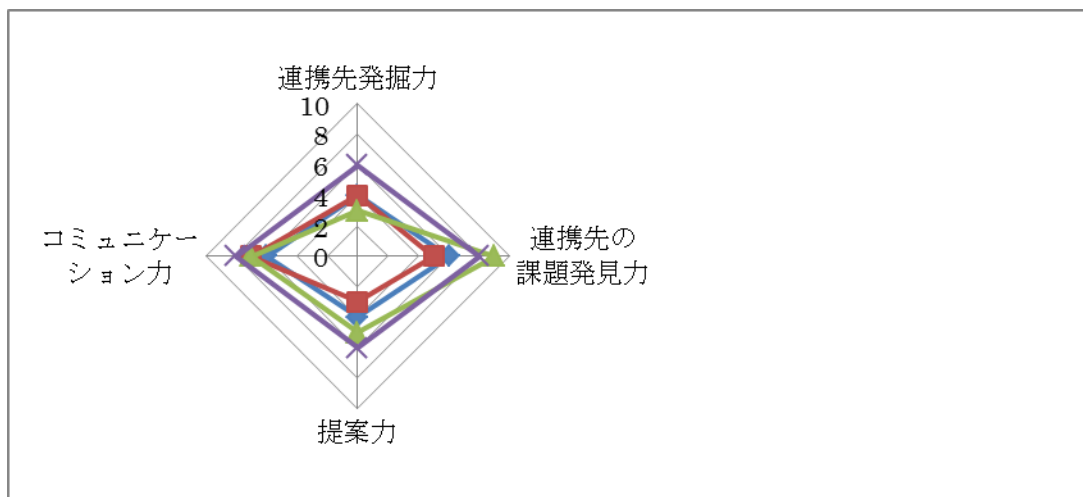
(v) 地域、テーマ型

特定の地域、特定の分野において企業連携を実践している。得意領域においては、企業と踏み込んだ連携を実現しているため「コミュニケーション力」および「連携先の課題発見力」は高い。一方で、連携先の企業や連携パターンが限定的であり、「提案力」や「連携先発掘力」は乏しい傾向にある。

代表的なコメント（事前アセスメントシートより）：

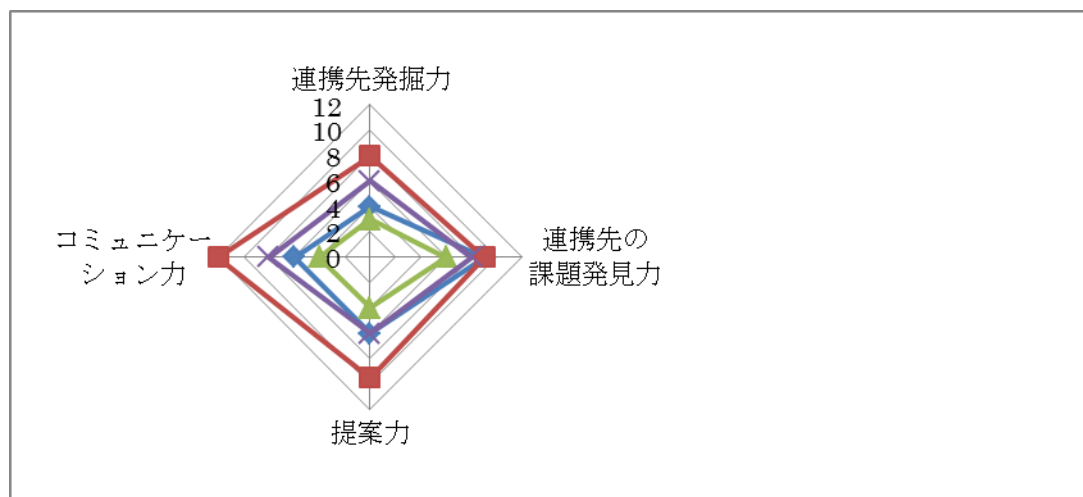
- ・プッシュ型の新規開拓に時間が避けていない。PR でプル型営業はできているため、それにとどまっているところがある。
- ・新規においては調べたうえで提案書をつくったことがあるが、まったく使えなかった。

事前アセスメントシートより



各要素について成長がみられたが、特に「提案力」について大きな伸びがあった。従来からの連携パターンをベースに、連携相手に応じた柔軟な提案を実践する機会を得られたことが効果につながったと考えられる。

事後アセスメントシートより



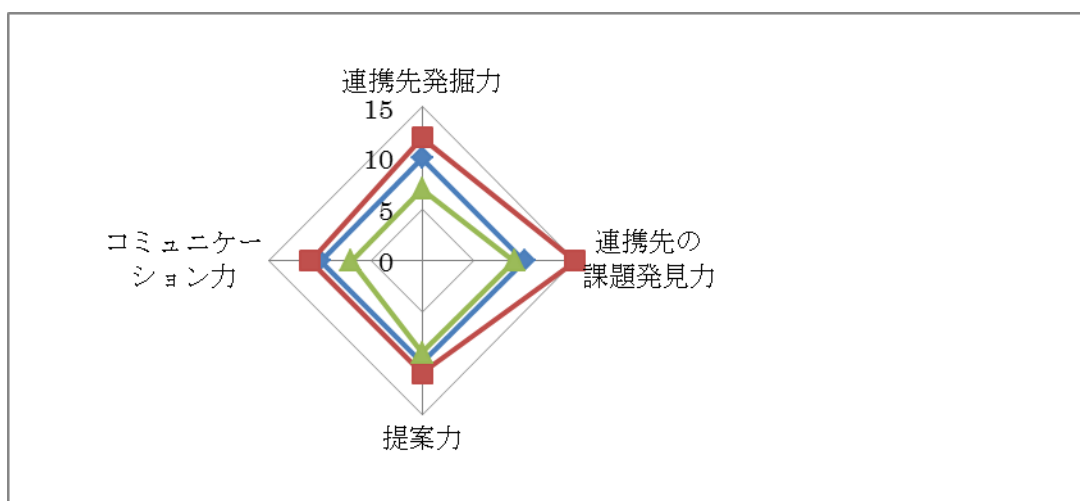
(vi) バランス型

自団体や前職などの経験から企業連携に必要な基礎知識や実践経験を有している。4つの要素のバランスが安定しており、さらなる連携の実践や、組織内での共有化や仕組化が課題となっている。

代表的なコメント（事前アセスメントシートより）：

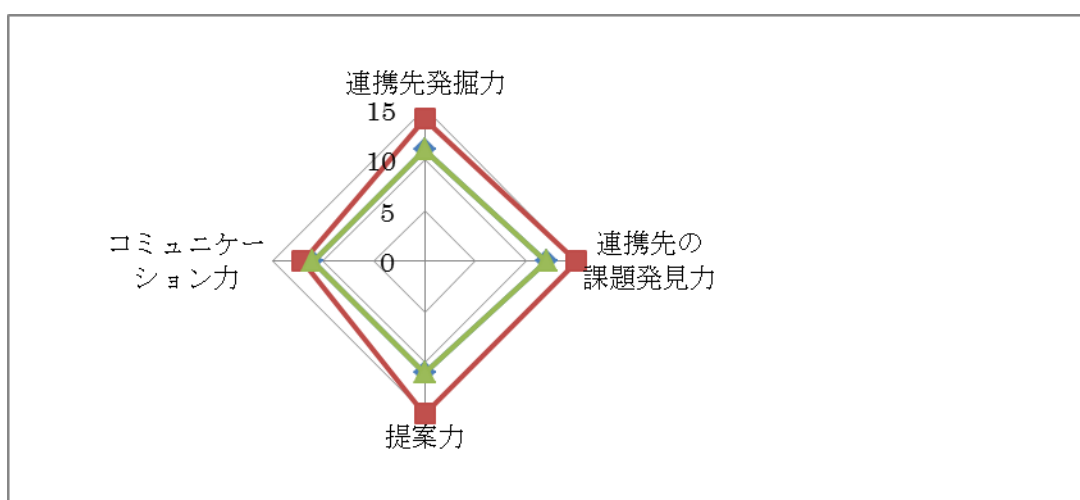
- ・ 本人の出自がコンサルティング会社であったこともあり、一通りの把握方法は知っている。
- ・ 企業の経営企画室で働いていた経験もあるので、理解してはいる。
- ・ 組織内で実践内容を共有したことはない。
- ・ 企業のニーズ等を踏まえながら、関係者が Win-Win になるように話をしている。

事前アセスメントシートより



講座受講前より、基本的な知識は有しているため、「知っている」の項目について上積みはほとんどない。一方で、フィールドワークを通じて、より多様な企業との連携機会の模索、団体内での共有に意識的に取り組んだことによって、バランスよく成長した。

事後アセスメントシートより



(6)当初課題の解決度&満足度（アンケート結果より）

《分析・評価方法》

講座の満足度について、受講者は毎回の講座の終了時に「事後アンケート」を提出。また、講座の最終日（フィードバック会）に、事前アンケートに記載した「講座を受講して解決したい課題」について、どの程度解決することができたのかを自己評価し、提出する。

《評価項目・基準》

毎回の講座終了時に受講者にアンケートを実施し、満足度と理解度を評価する。
以下の5項目について、満足度と理解度の評価を実施する（5段階評価）

(1)カリキュラム（理解度）

(2)講師（満足度）

(3)テキスト（満足度）

(4)運営（満足度）

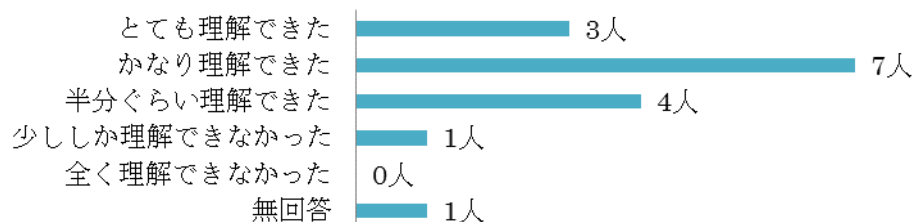
(5)講座環境（満足度）

《分析・評価結果》

講座第1回

(1)カリキュラムについて

前半：「オープンソーシャルイノベーションの新潮流」はいかがでしたか。



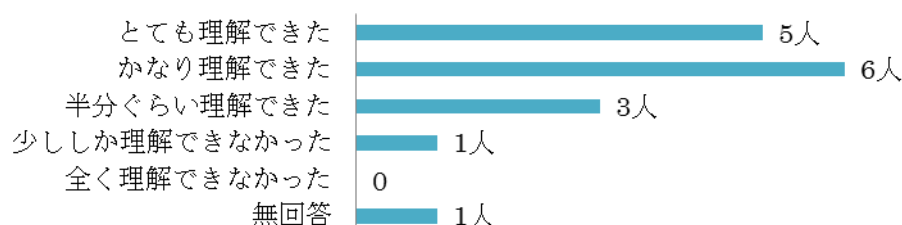
受講者コメント（自由記述欄）

- ・ NPO、企業、中間支援の立場から大変ためになる内容を伺えました。
- ・ 新しいアイデアもいただきました。
- ・ わかりやすかった。
- ・ もう少し事例を交えてお話をいただけると（スケール感など）理解度が増した気がした。
- ・ 企業 CSR のみではなく、自治体（地縁コミ）、大学との連携をとるためのポイントも教

えていただきたいです。しかし、この word は使えると思いますので、活用させていただきます。

- ・ 1 社のリソースに頼らず、多様なステークホルダーをマネジメントする力が必要だと理解しました。
- ・ 取材をされている中で企業側が NPO を取り組む際に抱えている課題について、もう少し具体的なお話を頂けたら良かったと思います。企業の CSR 担当によって企業自体の意識が高い所、低い所それぞれで。
- ・ もう少し聞きたいことがあった。次回以降質問します。
- ・ 新しさはそれほど感じなかった。理解は容易でした。
- ・ 中身については聞いたことがあまりない言葉、分野であったので勉強になりました。具体例・イメージがあまりわからず理解が十分ではなく、終わってしまった気がします。
- ・ 「事例」の部分は企業名だけでなく、誰がどうやってどんなアクションを起こしたかを伺いたかったです。
- ・ どのように企業と連携したいかが違うからかもしれませんが、質問のセッションが迷子になりました。

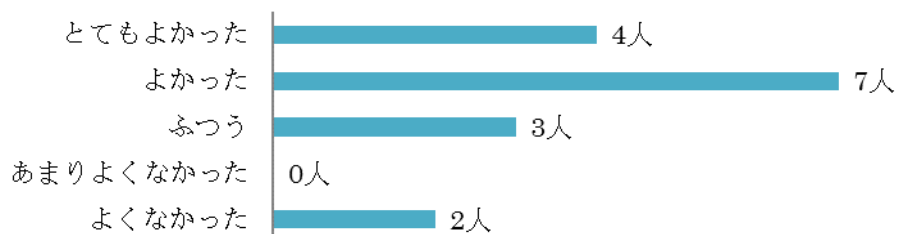
後半：「ケーススタディ（事例紹介）」はいかがでしたか。



受講者コメント（自由記述欄）

- ・ 具体的な内容があり、とてもわかりやすく理解しやすかった。
- ・ とても参考になりました。特に大川印刷さん。
- ・ 理解はできたのですが、横浜だからできたのかな、とか元々の企業文化が・・・という部分があったので、土台がないところからのスタートのお話が盛り込まれていたらいいなと思いました。
- ・ 横浜での事例よくわかりました。ICT 化を取り込むことで受け入れられる、期待感を持ってもらえるなど大切ですね！！大川印刷さま、人とのネットワークを NPO 等とうまくつながっておられると思います。「評判資本」これがキーワードと感じています！！
- ・ 横浜の事例は多様な取り組みをされていましたが、その原動力や具体的なアプローチまで伺いたかったです。
- ・ 横浜のコミュニティデザイン・ラボさんの話、聞いていてワクワクしました。広がりがある活動をされていて、今後も注目していきたいです。
- ・ 具体的な事例をあげて下さったのでわかりやすかった。
- ・ 存じ上げている事例（ケース）ではありましたが、その裏の意図がよくわかりました。
- ・ システム/仕組み自体はわかってたのですが、そのプラットフォームの上で何が起こって、どんなインパクトが生まれたのか、を聞ければよかった（IT の活用自体は色々な組織がやっているの）。
- ・ やっていること自体はわかるのですが、実施にこぎつけるまでのプロセスが知りたかった。
- ・ 大川印刷さんの例はとてもわかりやすかった。きっかけがイメージできて良かった。もっと時間が欲しかった。
- ・ 事例については理解できたが、そのケースが実現した過程が知りたかった。

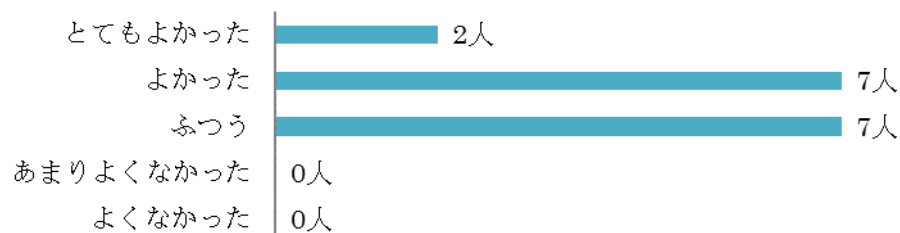
(2)講師について



受講者コメント（自由記述欄）

- ・ 具体的でわかりやすかったです。
- ・ 皆さまとても豊富な事例を交え理解しやすいご説明でした。ありがとうございました。
- ・ 積極的に CSR 的な活動と自社の営業活動を結び付けて取り組んでいらっしゃる大川印刷さんのお話は勉強になりました。課題意識、積極性はあるものの今後どうしていくかに課題を持っている企業さんのお話も伺ってみたいです。
- ・ 現場の意見がわかり良かったです。
- ・ 両方よく知っている。
- ・ 各団体の事情をたくさん聞いて下さったり、わかりやすい活動紹介でした。最後まで出席できず申し訳ありませんでした。
- ・ 「事例」の部分は企業名だけでなく、誰がどうやってどんなアクションを起こしたかを伺いたかったです。
- ・ 皆さん聞きやすい話し方でした。
- ・ 池田さんからもっと事例など話を聞きたかった。
- ・ 今回の研修の意図や目的、受講者のニーズを把握できていないと感じた。事例についても同様、自己満足の講演だった。

(3)テキストについて

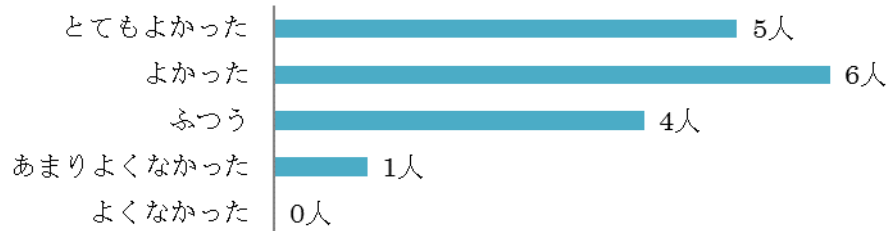


受講者コメント（自由記述欄）

- ・ 全て十分にあって良かったと思います。
- ・ スライドを印刷して下さっているのはありがたいです。
- ・ いろんな NPO が取り入れやすい結論が明確になっていたらもっといいなと思いました。
- ・ PPT の印刷がありわかりやすかった。
- ・ もう少しオルタナさんの CSR の時に来る企業の職種などがあればよかった。
- ・ 参加者名簿が入っていたので、交流がしやすかった。
- ・ 配布資料と実際の資料が違ったので完全版がほしいです。
- ・ 紙よりも PDF 等が後から見やすいかと思いました。

- ・ 横浜コミュニティデザイン・ラボさんの資料はどこを見ているのか確認するのに忙しかった。

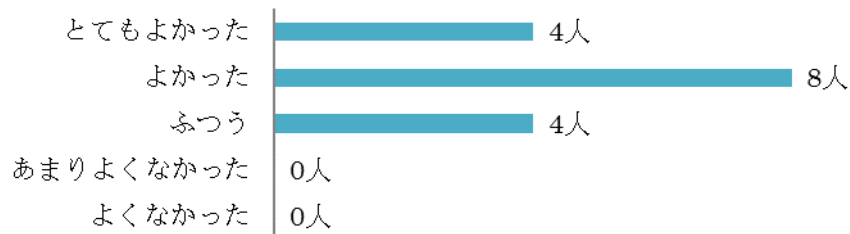
(4)講座の運営（事務局の対応等）について



受講者コメント（自由記述欄）

- ・ 参加までフォローして頂きありがとうございます。
- ・ ご丁寧に対応頂きました。ありがとうございました。
- ・ 「ワークショップ」とおっしゃっているのが何のことかがわからなかったです。
- ・ いつも丁寧なご対応ありがとうございます。
- ・ 特に問題はございませんでした。

(5)講座の環境（会場、アクセス等）について



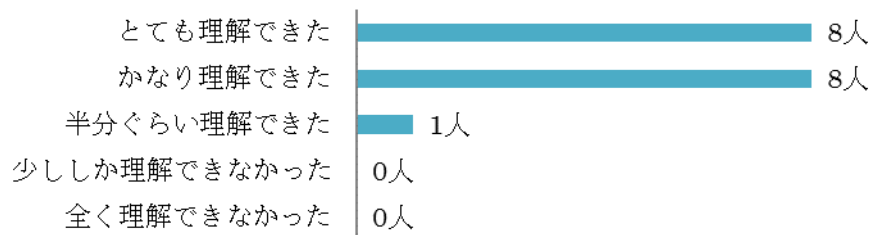
受講者コメント（自由記述欄）

- ・ あまり迷わなかった。
- ・ 駅近で良かったが、入口がわかりにくかった。
- ・ 駅から近くて便利
- ・ 少し遠かった。
- ・ ちょっと迷いましたが、わかりやすい場所で良かったと思います。
- ・ 駅が近かったなので、来やすかったです。

講座第2回

(1)カリキュラムについて

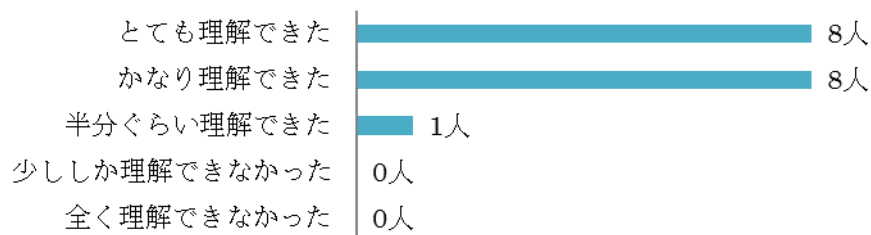
前半：「講義内容」はいかがでしたか。



受講者コメント（自由記述欄）

- ・ ISO26000 の活用方法がわかったのが良かったです。経済効果面での話をメインで考えていたのですが、それ以外からのアプローチも考えられそうです。
- ・ 企業の視点がよくわかった。
- ・ CSR において必要要素などが入っていた。
- ・ ISO に関する点など全体のつながりは一度整理し、理解を高めてみます。
- ・ 「企業の目線で」という通り、具体的な企業から見たポイントや課題を教えていただき良かったです。
- ・ 企業は ISO26000 に則った提案なら興味をもちやすいなど、実用的なテクニック面の情報を新しく得ることができた。
- ・ ISO26000 などの活用の視点。
- ・ 理解しやすかったです。
- ・ CSR 担当者についてよく理解できた。

後半：「ワークショップ」はいかがでしたか。

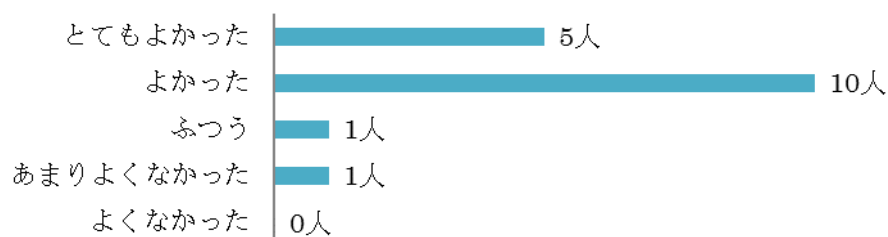


受講者コメント（自由記述欄）

- ・ 実践的でとても良かった。
- ・ 名刺交換は自団体のアピールや伝えたい事柄をうまくまとめる必要があるので、練習するのは良いと思いました。考える時のワークシートがあるとより考えることがわかりやすくなるかなと思います。
- ・ 企業ごとに CSR でどう連携していくかを考えていく器が大切であると感じました。
- ・ 名刺交換のやり方、人の交換の仕方など勉強になった。
- ・ 具体的に考えることとそれに対して皆さんのご意見や先生のアドバイスはわかりやすかったです。

- ・自分が伝えたいことを相手に伝わる形で発信することの重要性、また難しさを改めて感じました。当たり前のことも多かったですが、当たり前をきちんと実行することが大切と思い、実行しようと思いました。
- ・名刺交換を貴重なチャンスと考えるようになった。
- ・実践的でわかりやすかった。自分でも話して、他の人の考えも聞けて参考になった。
- ・難しかった。
- ・目的が PR なのかコミュニケーションなのかわからなかった。どっちかに定まれば意味あったかも。
- ・難しかったですが、実践できてよかったです。各団体が基本バージョンでは何を目的とするのか先に話し、終わってすぐに他の人から少し意見をもらいたかった。
- ・WSを通して自分の改善点も見えてきてよかったです。
- ・時間を測っていただいたのはいい経験になりました。
- ・実践練習を通して自分の改善点も指摘してもらえたのでよかったです。人の名刺交換を見ることも普段ないのでよかったです。時間（コメントしあう）が短かったのと、解答例見られたらもっと良かったです（ケースバイケースだと思いますが、一つの例として）。
- ・なかなか練習する機会がないのでよかったです。講師や者からフィードバックがいただけて勉強になった。

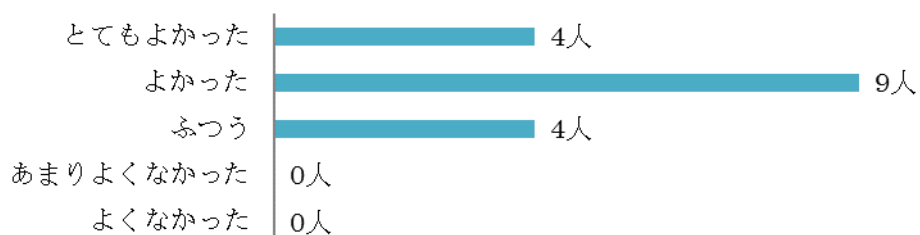
(2)講師について



受講者コメント（自由記述欄）

- ・わかりやすかったです。
- ・重要な部分がわかりやすかった。
- ・ワークショップ（代表3人の名刺交換）の評価が的確、厳しめだったので、改善ポイントを理解しやすかった。
- ・わかりやすかった。
- ・話がわかりやすく、実践に近くて勉強になりました。ありがとうございました。
- ・企業のCSR担当者をよく知っておられる方だと思うので。もっと話の端々にCSR担当者ってこんな人というのを小出しにしてもらえるとありがたいです。
- ・ISO26000など企業側の視点を得られてよかったです。
- ・聞きやすい話し方でした。
- ・わかりやすかった。スライドの文字を読んでいるだけのところが多少あった。

(3)テキストについて



受講者コメント（自由記述欄）

- ・ シンプルでわかりやすい。
- ・ わかりやすかったです。
- ・ 内容がわかりやすい。
- ・ 適度な量でちょうどよい。
- ・ 適切だった。
- ・ 字が大きくて見やすい。
- ・ 明確でわかりやすく助かりました。
- ・ 今まで見聞きした内容を整理できました。
- ・ ワークシート等があるとよりよいと思います。
- ・ ノウハウが詰まっていて価値のある資料だと感じた。ページ No があるとよかった。

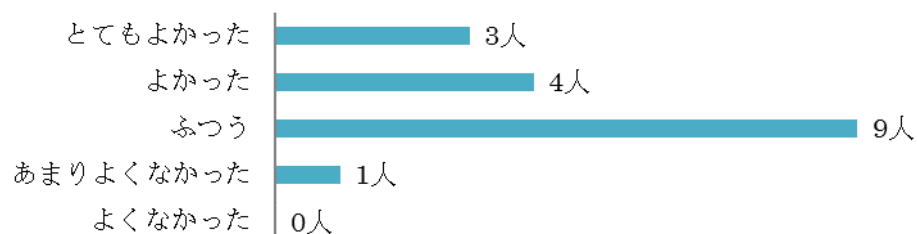
(4)講座の運営（事務局の対応等）について



受講者コメント（自由記述欄）

- ・ リマインドがあったのが、良いと思いました。
- ・ アンケートの事前メールなどもいただけて、よかったです。
- ・ 丁寧な対応をありがとうございます。
- ・ いつも丁寧ありがとうございます。
- ・ メール対応など、個別に対応して頂いたのも。
- ・ 問題なし。
- ・ 丁寧でわかりやすく良かったと思います。参考とさせていただきます。
- ・ いつもありがとうございます。

(5)講座の環境（会場、アクセス等）について



受講者コメント（自由記述欄）

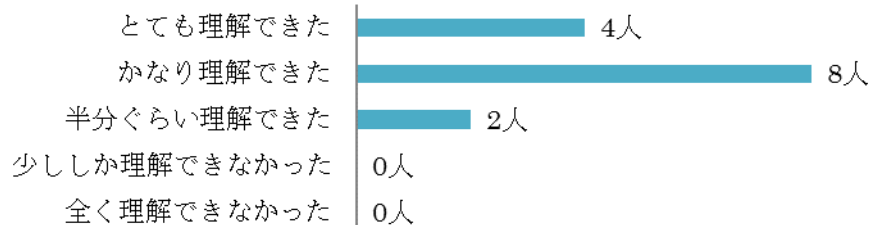
- ・ 駅から近く、便利です！
- ・ この人数だと少し狭いかもしれないですね・・・
- ・ 迷ってしまいました。

- ・ 迷わなかった。
- ・ 場所がわかりにくい。
- ・ 銀座駅の改札から出口までが遠かった。時間が読めなかった。
- ・ 問題なし。
- ・ 広さが・・・きびしいですね・・・
- ・ 丁寧に案内いただいたので、さほど迷わずに来ることができた。会場はやや狭くてつらいかなと思った。
- ・ 会場へのアクセス地図が、現在のものと変わっていたので、少し違いました。
- ・ 人数に対しては少し狭い・・・のかも??小伝馬町の方がこの人数だったらよいかもしれないです。
- ・ わかりやすかった。

講座第3回

(1)カリキュラムについて

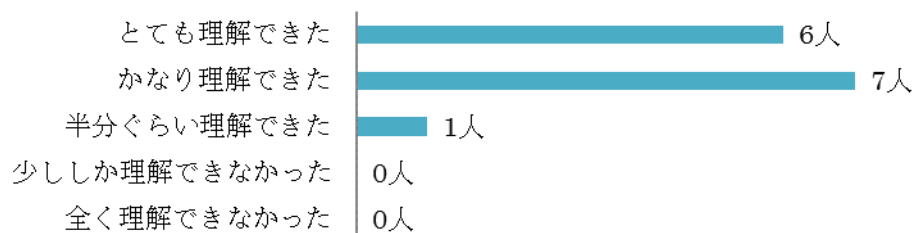
前半：「講義内容」はいかがでしたか。



受講者コメント（自由記述欄）

- ・コンテンツ・マーケティングの重要性がわかった。自分たちのWEBサイトをよく振り返ってみて改善したい。
- ・特に新しい知識はあまりなかったのかもしれませんが。
- ・もう一度内容について再認識できた。
- ・自団体に企業連携用のページがないので、戻って提案しようと思った。
- ・わかりやすく前回と続いて発展した形なので、良かったと思います。
- ・「プロボノを集める」こと自体の乗り越え方が大事だと思います。
- ・話を聞いていると一つ一つは「なるほど～」と思って引き込まれるのですが、前半最後のまとめのスライドを見たときに、その一つ一つの話が頭の中でつながらないというか・・・後で自分でもう少し整理してみます。
- ・ほとんど知っている内容だったので（前職が広告関係です）。
- ・わかりやすかったが、実現方法が現実的ではなかったと感じた。日本に少ないプロボノの獲得、専任スタッフの採用など。そこに投資するという経営判断が必要なのかも・・・。

後半：「ワークショップ」はいかがでしたか。

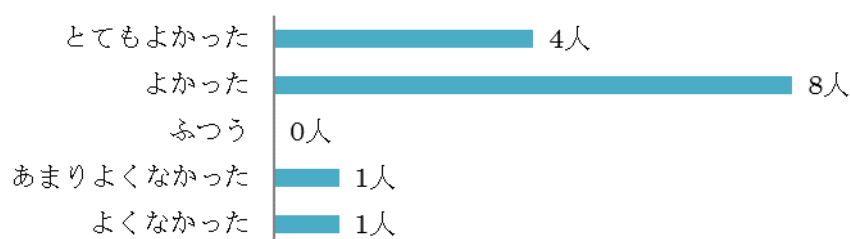


受講者コメント（自由記述欄）

- ・毎回考えることをさせて頂け、ワークショップは非常に良いです。
- ・他の団体の状況が理解できて良かった。
- ・きっかけをつくってもらった。
- ・自団体の企業向けコンテンツを考える良い機会になった。他団体の成功事例、実際のウェブサイトで工夫をしている点をワークショップ中に聞けたので。
- ・具体的にやってみようと思うこと、改善しようと思うことが発見できた。
- ・改めて形式的に整理できて良かったです。シェアリングの時間は短かったです。
- ・皆さんの意見を聞いてみて色々な学びがあった。

- ・ いろんな団体の取り組みがわかってとてもよかったです。もっとたくさん情報交換できるとうれしいです。
- ・ これでも Web コンテンツはできないと思います。
- ・ 今日時間ももう少しあったらいいのに・・・と思いましたが、受講者が話す機会があるのはやはりとてもいいと思いました。
- ・ 考えが整理できて勉強になった。他の方へのコメントは発表の直後にあると良かった。

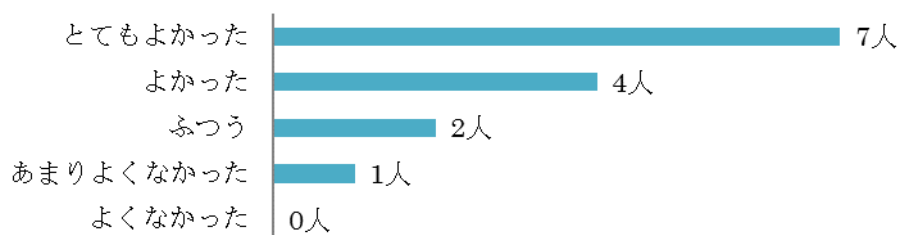
(2)講師について



受講者コメント（自由記述欄）

- ・ 具体的な話があって面白かった。
- ・ わかりやすくていろいろと見直すことができて良かったです。ありがとうございました。
- ・ 非常に明快でわかりやすかった。
- ・ とある方が、用語がカタカナばかりでわからない・・・と言っていて、言われてみれば確かに・・・という印象だったので、もっと解説というか、参加者の反応を見ながらでもよかったかなと思いました。
- ・ 「NPO は信頼されていない」など、ところどころ馬鹿にされているのか？と感じられる場面があった。NPO も 5 万ほどあるわけで、一括りにせず、もう少し同じ目線だと親しみが湧くのかもしれない。
- ・ ワークショップの進行に無理やり感がある気がした。なんか中途半端な感じが否めない。
- ・ CSR に関する知見、実績を伺えた。時折、質問者への回答がとげとげしいことが気になりました。

(3)テキストについて

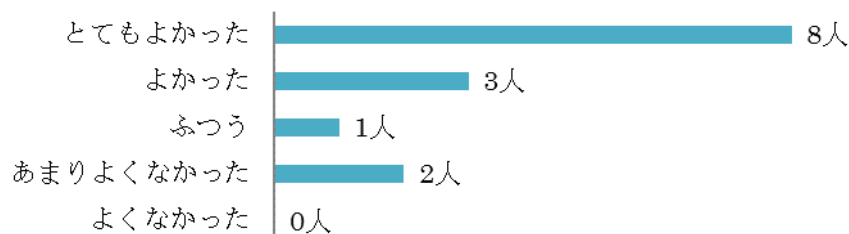


受講者コメント（自由記述欄）

- ・ 資料はとても参考になった。
- ・ 理解しやすかった。
- ・ 文字が多いのでもっと簡潔にまとまってもよいのではと思いました。内容は役立つものだと思いますが、解決策にもっと具体性やスモールスタート的なものがあれば良かったです。
- ・ ワークシートがあまり練り込まれていない印象を受けました。抽象的でわかりにくかったです。企業と一言で言ってもどんな企業かなどいろいろあれば感じました。

- ・役に立った。
- ・わかりやすくてよいと思います。

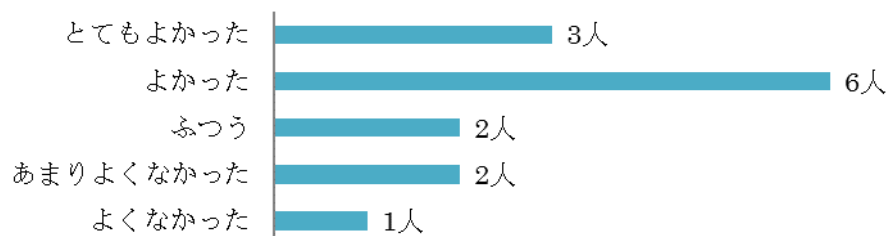
(4) 講座の運営（事務局の対応等）について



受講者コメント（自由記述欄）

- ・宿題のリマインドメールなど丁寧。
- ・いつもありがとうございます。
- ・いつも温かく迎えて下さってありがとうございます。
- ・時間内に終わるようにしてくれている。
- ・問題なし。
- ・事前連絡、各所の説明わかりやすくてよかったです。

(5) 講座の環境（会場、アクセス等）について



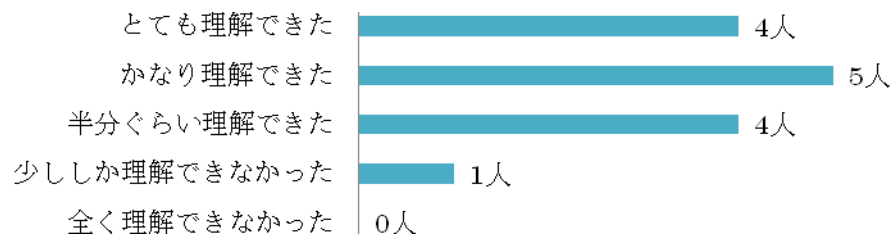
受講者コメント（自由記述欄）

- ・立地が良いです。
- ・アクセス良いです。
- ・もう少し広いと良かったかな？とは思いますが、アクセス的にはわかりやすい。
- ・サイトで提示されている地図がわかりにくいため。
- ・便利
- ・アクセスは慣れてきたために問題ないです。会場はいろいろご配慮いただいていると思いますがやはり少し狭いかなと思います。

講座第 4 回

(1)カリキュラムについて

カリキュラム:「CSR 担当者との仮想戦略会議 (実践ワークショップ)」はいかがでしたか。

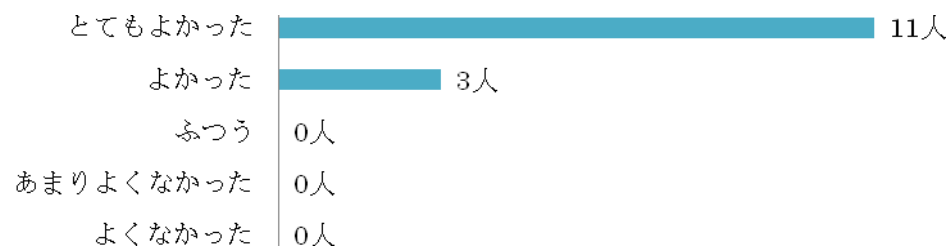


受講者コメント (自由記述欄)

- ・ 具体的な案を話し合えて、他の団体のアイデアも聞けて良かった。
- ・ イメージしていた CSR 担当者とは少々異なりましたが、とても良かったです。ありがとうございました。
- ・ アイディア出すのが難しかったです。参加者の皆さんが素晴らしくて、かなり取り残された気分です。
- ・ アイディアソンについて説明がほしかった。
- ・ 非常に濃密な時間でした。やっぱりというか何というか、時間が足りず・・・それと、企業の課題解決にとらわれすぎて、自団体とどう協働するのか、というのが途中でなくなる時があったので少し残念でした (自分で軌道修正すればよかったのですが)。
- ・ 漠としていて少し難しく時間が短い。

(2)講師について

ゲスト講師 (企業担当者) はいかがでしたか。

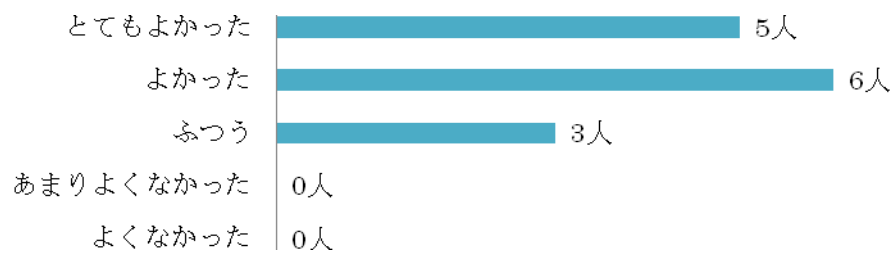


受講者コメント (自由記述欄)

- ・ 大手企業の CSR 担当者の方の意見を伺うこと、何社もの状況を 1 日で伺うことができて充実していました。
- ・ どんなことを考えているか、どんなことができるかがわかった。
- ・ かなり団体の踏み込んだ話までして下さり、普段の企業訪問では聞けないことを聞いて良かったです。
- ・ 企業担当者さんの CSR、事業提案を受ける上での全社的な視点を聞きながら、提案プランニングする機会になった。3 社ともとても興味深い。
- ・ ジャンル、スタイル様々。

- ・NPO 側のことも理解してくださっているので、話をしやすかった。
- ・ばらばらの業社、求めるニーズでとても面白かったです。アイデアを求めていることも知れてよかったです。
- ・どういうニーズがあるのか、ニーズが具体的にあるのかどうかを含めて感度がわかった点。
- ・アイデアを投げ合えるのがすごく良かったです。

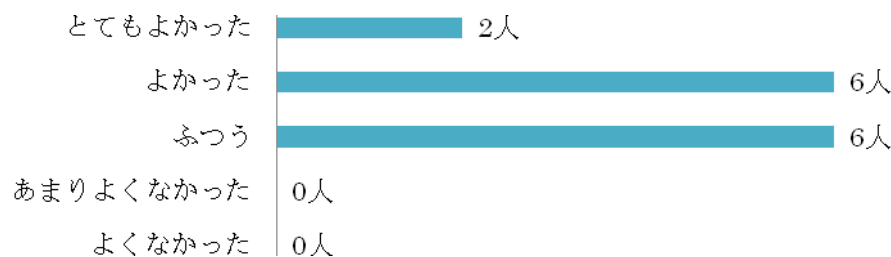
講師はいかがでしたか。



受講者コメント（自由記述欄）

- ・細かくサポートしていただけてよかったです。
- ・今回はファシリテーションのみでしたが、ワークショップ自体の構成がよかった。
- ・もう少し時間を考慮してほしい（盛りだくさんすぎる？）
- ・今日はあまりお話されていなかった。

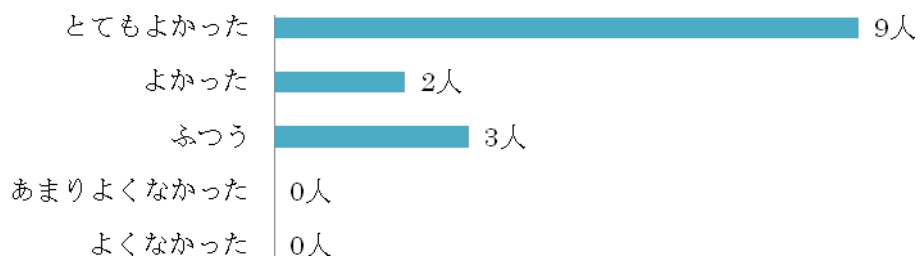
(3)テキストについて



受講者コメント（自由記述欄）

- ・各企業さんの資料、池田さんの資料もわかりやすかったです。
- ・出来れば全員の資料がほしかった。
- ・ボーダレスジャパンの資料も欲しかった。
- ・あまり見れなかった。

(4) 講座の運営（事務局の対応等）について



受講者コメント（自由記述欄）

- ・丁寧にリマインドのメールをいただきました。
- ・スムーズに出来るように配慮してくれた。
- ・やさしかったです。
- ・いつもありがとうございます！！

(5) 講座の環境（会場、アクセス等）について



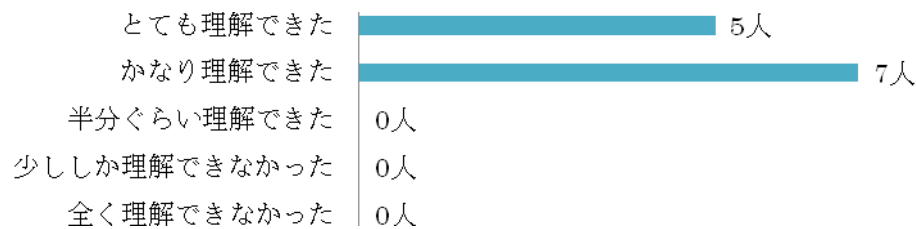
受講者コメント（自由記述欄）

- ・新橋から徒歩で行けるので、便利です。
- ・少し駅から遠い。
- ・少しまよいました。ドンキがわかりにくかった。
- ・もう少し広さを・・・
- ・A4 出口が今閉まっていて、ちがう出口から出て迷ってしまいました。遅れて申し訳ありませんでした。

講座第5回

(1)カリキュラムについて

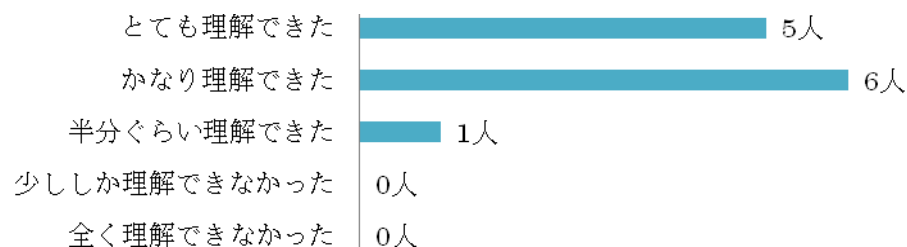
カリキュラム前半：「アセスメントシート活用ワーク」、「ネクストステップ発表」は、連続講座の理解が深まりましたか。



受講者コメント（自由記述欄）

- ・みなさんの気づきを共有できたのが良かったです。
- ・アセスメントシートを書くことで、多角的に考えるキッカケとなりました。
- ・他の人の考えも聞けて参考になった。
- ・連続講座の良い振り返りになった

カリキュラム後半：「分科会」は、連続講座の理解が深まりましたか。



受講者コメント（自由記述欄）

- ・みなさんの経験や事例が少ないテーマが多かった？ので、少し物足りなかったかも・・・。
- ・分科会で様々な団体さんの話を知ることができました。
- ・改めて今回講座の整理を、いろいろな方の話を聞けてできました。
- ・講座の中でギモンに思っていたことが話せた。
- ・お互いに興味のあることを話せてよかった。できていないことを共有するとほっとする面もあるし、悩みをどのように解決していくか考えるプロセスが良い。
- ・内容によっては、講座と少しずれた話もあり、それがプラスであり、マイナスかなと思いました。
- ・具体的な事例を聞いたのが良かったです。
- ・他団体の事例が聞けて非常に参考になった。時間が少なかったのが残念。

(2)講師について

講師はいかがでしたか。



受講者コメント（自由記述欄）

- ・わかりやすかったです。
- ・今回の講座全体通し、ありがとうございました。
- ・山元さんの失敗から得た経験のお話が面白い。
- ・わかりやすかったです。山元さんにもとくに色々アドバイスいただき、すごく勉強になりました。
- ・講義は聞けなかったが、進行はよかったと思う。

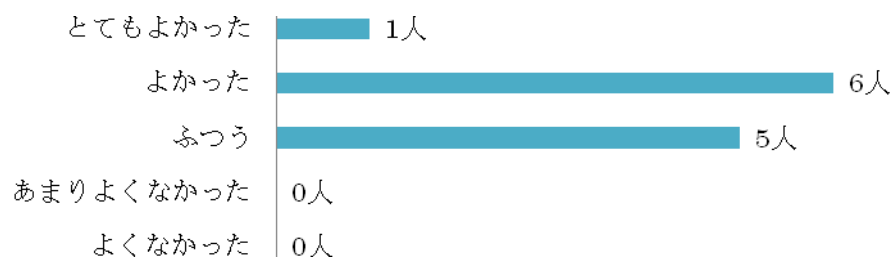
(3)テキストについて



受講者コメント（自由記述欄）

- ・わかりやすかったです。

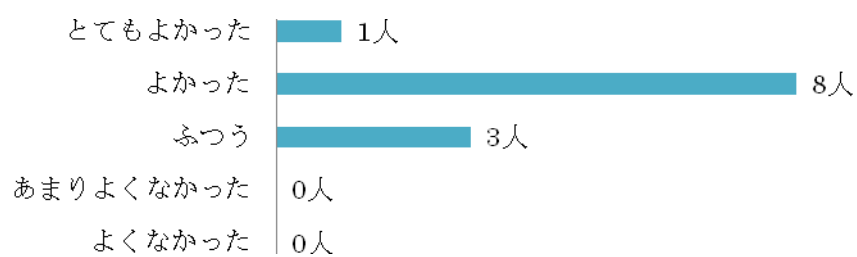
(4) 講座の運営（事務局の対応等）について



受講者コメント（自由記述欄）

- ・リマインドやフィードバックなどありがとうございます。
- ・ありがとうございました。
- ・5回にわたって、本当にありがとうございました！！ここで持ち帰ったことをアクションしていきます。

(5) 講座の環境（会場、アクセス等）について



受講者コメント（自由記述欄）

- ・新橋なのでアクセスしやすいです。

4. 組織マネジメント力向上に関する分析・評価

マネジメント人材の継続的な育成を実現する上で、鍵となるのは各組織のマネジメント基盤である。本事業の主題は、個人を対象としたマネジメント人材育成プログラムの実施であるが、本事業による成果を一層高めるための考察を得ることを目的に、本事業の受講者の所属団体を対象に組織マネジメントの分析・評価を実施した。

(1)分析・評価方法

McKinsey & Company 社と Venture Philanthropy Partners が共同開発をし、ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京（SVP 東京）が日本語化した「SVP 組織キャパシティ評価ツール」を使用し、受講者の所属組織から 2 団体を抽出して、評価を実施した。

(2)評価の手引き（ガイドライン）

5 つのアセスメント項目からなる、全体で 46 個の質問について、参加者各自が自組織に対して 4 段階で評価をおこなう。

5 つのアセスメント項目

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. 代表理事、事務局長、マネジメントチームのリーダーシップ
5. マーケティング・コミュニケーション・対外関係

4 段階評価について

- ・レベル 1：キャパシティ向上が必要
- ・レベル 2：基本的なキャパシティを備えている
- ・レベル 3：適度なキャパシティを備えている
- ・レベル 4：高いレベルのキャパシティを備えている

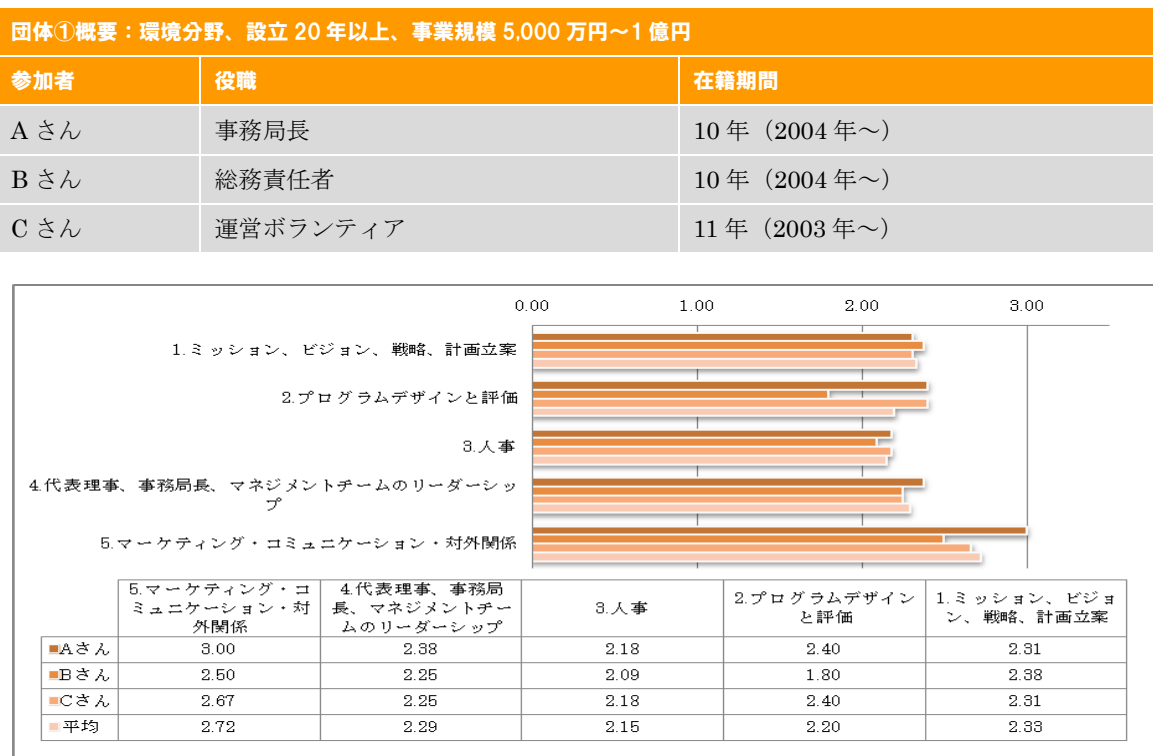
評価実施の要件

- ・規模：組織の構成員が 5 人以上の組織（最大数十億円規模のまで対応可能）。
- ・参加者：組織のトップからスタッフ、運営にコミットするボランティアまで参加可。
- ・人数：参加者の人数は 3 人～10 人。
- ・調査時間：約 3 時間。

評価の手順

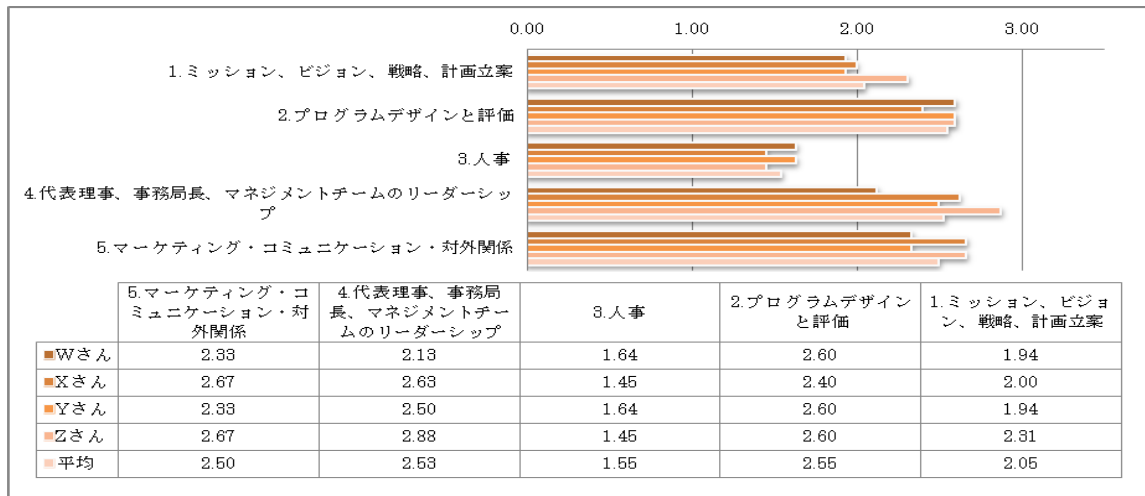
- (1)各質問について、自分の組織を評価（回答）する。
- (2)各々の評価（回答）を見比べ、参加者同士でディスカッションをする。
特に、評価にばらつきが出た場合は、お互いの認識を確認しあう。
- (3)5つのアセスメント項目それぞれが終わる度に、振り返りのディスカッションをする。

(3)分析・評価結果



団体②概要：環境分野、設立 10 年以上、事業規模 1,000 万円～5,000 万円

参加者	役職	在籍期間
W さん	事務局長	15 年（1999 年～）
X さん	正職員（非常勤）	10 年（2004 年～）
Y さん	正職員（常勤）	1 年 6 か月（2013 年～）
Z さん	正職員（常勤）	6 か月（2014 年～）



(i) ミッション、ビジョン、戦略、計画立案

団体①	Aさん	Bさん	Cさん	ディスカッション
1-1. ミッション	3	2	2	
1-2. ビジョンの明確性	2	2	2	
1-3. ビジョンの大胆さ	2	3	2	
1-4. 包括的な目標	2	1	3	●
1-5. 包括的な戦略	3	2	2	
1-6. 戦略に基づく計画立案	2	3	3	
1-7. 計画立案システム	2	2	2	
1-8. 目標/達成目標	3	3	2	
1-9. オペレーション計画	2	2	2	
1-10. 組織のプロセスの活用と改善	2	2	3	
1-11. 意思決定の枠組み	4	3	3	
1-12. 周囲の状況に対する観察	2	4	2	●
1-13. 知識のマネジメント	2	1	3	●
1-14. 各機能間の調整	2	2	2	
1-15. 信念や価値観の共有	3	3	2	
1-16. 参考資料や事例の共有	2	2	2	

※ 1:キャパシティ向上が必要、2:基本的なキャパシティを備えている、3:適度なキャパシティを備えている、4:高いレベルのキャパシティを備えている

検討ディスカッション	1-4. 包括的な目標
Cさん: 評価するためのフォーマットはできている。団体全体の包括的なものになっている。 Bさん:	

活動計画の段階ではできているが、その後のフォローできていないのでは。

検討ディスカッション 1-12. 周囲の状況に対する観察

Bさん:
他の団体と協力しているので、情報収集はできているのでは。それに応じて戦略を立てている。

Cさん:
ビジネスパートナー、競合分析はできているが、深堀ができていないのでは。

Aさん:
基礎情報を越えているか、見えていない団体はどうかと考えると、狭いかもしれない。

検討ディスカッション 1-13. 知識のマネジメント

Bさん:
決まったシステムというのはないという感じ。活動に関しての情報を共通の場所に保存するのはないのでは。

Cさん:
デジタル、ペーパーレスも必要であるが、スタッフの情報発信（Web）まで含めるとできているのではないか。

Aさん:
機械的なものより、引継ぎのような面も含めるとインフラはそろっている。業務の蓄積、引継ぎ、Web だけかは別として、最低限はある。

団体②	Wさん	Xさん	Yさん	Zさん	ディスカッション
1-1. ミッション	2	2	2	3	
1-2. ビジョンの明確性	3	2	3	3	
1-3. ビジョンの大胆さ	2	3	2	4	
1-4. 包括的な目標	1	1	2	2	
1-5. 包括的な戦略	2	1	1	2	
1-6. 戦略に基づく計画立案	2	1	1	1	
1-7. 計画立案システム	1	2	1	2	
1-8. 目標/達成目標	2	1	2	2	
1-9. オペレーション計画	2	2	2	2	
1-10. 組織のプロセスの活用と改善	1	2	2	1	
1-11. 意思決定の枠組み	3	1	2	2	
1-12. 周囲の状況に対する観察	3	2	2	2	
1-13. 知識のマネジメント	1	3	2	2	●
1-14. 各機能間の調整	2	3	2	3	
1-15. 信念や価値観の共有	3	3	3	3	
1-16. 参考資料や事例の共有	1	3	2	3	●

※ 1:キャパシティ向上が必要、2:基本的なキャパシティを備えている、3:適度なキャパシティを備えている、4:高いレベルのキャパシティを備えている

検討ディスカッション	1-13. 知識のマネジメント
Wさん: システム化されているか、という点に厳しい。メールベースでの情報共有で、保管場所や、情報の重要性、探索性が担保されていない。	
Xさん: 今ある知識はシステム化されている。会員情報、調査データは整備されつつある。	

検討ディスカッション	1-16. 参考資料や事例の共有
Zさん: 活動現場でのユニフォーム、スタッフと立ち居振る舞いは共有できている。キャラクターやロゴもある。	
Wさん: ヒーローやロールモデルはいないかも。象徴として代表理事がいるが。	
Yさん: 参考資料はあるが埋もれている。	
Xさん: 事業モデル・事例が徹底して共有されている。昔からやっていることが結集している。	

(ii) プログラムデザインと評価

団体①	Aさん	Bさん	Cさん	ディスカッション
2-1. 成果の評価基準・評価方法	2	2	2	
2-2. 成果分析と軌道修正	1	2	2	●
2-3. プログラムの関連性及び統合	2	2	2	
2-4. プログラムの拡大及び複製	2	3	3	
2-5. 新規プログラムの開発	2	3	3	

※ 1: キャパシティ向上が必要、2: 基本的なキャパシティを備えている、3: 適度なキャパシティを備えている、4: 高いレベルのキャパシティを備えている

検討ディスカッション	2-2. 成果分析と軌道修正
Aさん: 内部にシステムはあるが、外部とのベンチマークまで含めてできていない。外部との成果の比較はほとんど行われていない。	
Cさん: 競合、利害関係者のやり方、事例を把握し、軌道修正に活かすようにしている。	

団体②	Wさん	Xさん	Yさん	Zさん	ディスカッション
2-1. 成果の評価基準・評価方法	2	2	2	2	
2-2. 成果分析と軌道修正	1	1	2	2	●
2-3. プログラムの関連性及び統合	4	3	3	3	
2-4. プログラムの拡大及び複製	3	3	3	3	
2-5. 新規プログラムの開発	3	3	3	3	

※ 1: キャパシティ向上が必要、2: 基本的なキャパシティを備えている、3: 適度なキャパシティを備えている、4: 高いレベルのキャパシティを備えている

検討ディスカッション	1-13. 知識のマネジメント
Wさん: 狭い意味で、似た活動をしている団体は他にはないので、外部との成果の比較はほとんど行われていない。 Xさん: もっと業界全体を俯瞰して、ベンチマークを作っていかなければいけない。	

(iii) 人事

団体①	Aさん	Bさん	Cさん	ディスカッション
3-1.マネージメントの採用、教育、保持	2	1	1	●
3-2.スタッフの採用、教育、と保持	1	2	2	●
3-3.人事計画の立案	1	1	1	●
3-4.インセンティブ・システムの構築	2	2	3	
3-5.従業員の成果評価システム	3	3	2	
3-6.個々人の役割分担	2	2	2	
3-7.組織のデザイン	3	3	3	
3-8.雇用レベル	1	2	2	●
3-9.シニア・マネジメント・チーム	3	2	2	
3-10.スタッフ	3	3	3	
3-11.ボランティア	2	3	3	

※ 1:キャパシティ向上が必要、2:基本的なキャパシティを備えている、3:適度なキャパシティを備えている、4:高いレベルのキャパシティを備えている

検討ディスカッション	3-1. マネージメントの採用、教育、保持
Aさん: システムティックなプランはないが、Cさんに提案されて実行しているという認識。 Bさん: 各スタッフというところではできているが、各マネージャーレベルでできてはいないか。	

検討ディスカッション	3-2. スタッフの採用、教育、と保持
Bさん: 成果評価の仕組みはあるが、能力開発はできていない気がする。 Cさん: 教育、キャリアパスはなく、OJT くらいしかない。能力・実績評価をやって本人へ透明性をもってフィードバックはしている。	

検討ディスカッション	3-3. 人事計画の立案
Aさん: 人事計画は立てられていない。 Cさん: 人材スペックを定義して、Want レベルでの戦略の検討はしている。実現性が低い。	

検討ディスカッション	3-8. 雇用レベル
Aさん: どのくらいのスタッフを求めているかによるが。多くのポジション（スタッフ、ボランティア、取締役、シニアマネジメント）の人材はもっといたらよいと思う。	
Cさん: 委託研究員、無給スタッフも含めて考えるとそれなりにいる。	

団体②	Wさん	Xさん	Yさん	Zさん	ディスカッション
3-1.マネージメントの採用、教育、保持	1	1	1	1	
3-2.スタッフの採用、教育、と保持	1	1	1	1	
3-3.人事計画の立案	1	1	1	1	
3-4.インセンティブ・システムの構築	1	1	1	1	
3-5.従業員の成果評価システム	1	1	1	1	
3-6.個々人の役割分担	2	2	2	2	
3-7.組織のデザイン	3	2	3	2	
3-8.雇用レベル	2	2	2	2	
3-9.シニア・マネジメント・チーム	2	1	2	1	
3-10.スタッフ	2	2	2	2	
3-11.ボランティア	2	2	2	2	

※ 1:キャパシティ向上が必要、2:基本的なキャパシティを備えている、3:適度なキャパシティを備えている、4:高いレベルのキャパシティを備えている

（iv）代表理事、事務局長、マネジメントチームのリーダーシップ

団体①	Aさん	Bさん	Cさん	ディスカッション
4-1.経験値と社会的地位	1	2	2	●
4-2.個人資質と対人能力	2	2	2	
4-3.情熱とビジョン	2	2	2	
4-4.対人・組織内リーダーシップ	2	2	3	
4-5.インパクト志向性	3	2	2	
4-6.分析的・戦略的思考	2	2	2	
4-7.財務的判断能力	2	3	3	
4-8.マネジメントチームの代表理事、事務局長への依存度	4	3	3	

※ 1:キャパシティ向上が必要、2:基本的なキャパシティを備えている、3:適度なキャパシティを備えている、4:高いレベルのキャパシティを備えている

検討ディスカッション	4-1. 経験値と社会的地位
Aさん: 社会起業分野における資質、NPOコミュニティでの認識について、代表理事、事務局長は外部的にみると、まだまだ。	

団体②	Wさん	Xさん	Yさん	Zさん	ディスカッション
4-1.経験値と社会的地位	2	3	3	3	
4-2.個人資質と対人能力	2	3	2	3	
4-3.情熱とビジョン	2	3	2	3	
4-4.対人・組織内リーダーシップ	2	2	3	3	
4-5.インパクト志向性	2	3	3	3	
4-6.分析的・戦略的思考	2	2	2	3	
4-7.財務的判断能力	2	3	3	3	
4-8.マネジメントチームの代表理事、事務局長への依存度	3	2	2	2	

※ 1:キャパシティ向上が必要、2:基本的なキャパシティを備えている、3:適度なキャパシティを備えている、4:高いレベルのキャパシティを備えている

(v) マーケティング・コミュニケーション・対外関係

団体①	Aさん	Bさん	Cさん	ディスカッション
5-1.コミュニケーションとアウトリーチの有効性	2	2	3	
5-2.コミュニケーション戦略	2	2	3	
5-3.PRとマーケティング	2	3	3	
5-4.地域社会における存在感と参加	3	3	2	
5-5.パートナーシップや提携の開発と育成	3	3	4	
5-6.政策決定への影響力	3	3	3	

※ 1:キャパシティ向上が必要、2:基本的なキャパシティを備えている、3:適度なキャパシティを備えている、4:高いレベルのキャパシティを備えている

団体②	Wさん	Xさん	Yさん	Zさん	ディスカッション
5-1.コミュニケーションとアウトリーチの有効性	2	2	2	3	
5-2.コミュニケーション戦略	3	3	3	3	
5-3.PRとマーケティング	2	2	2	2	

5-4.地域社会における存在感と参加	2	3	3	3	
5-5.パートナーシップや提携の開発と育成	4	4	3	3	
5-6.政策決定への影響力	1	2	1	2	●

※ 1:キャパシティ向上が必要、2:基本的なキャパシティを備えている、3:適度なキャパシティを備えている、4:高いレベルのキャパシティを備えている

検討ディスカッション	5-6. 政策決定への影響力
Yさん: レベル感によるが、地域社会から国に広げられるか。 Xさん: 今までできていなかったのが、国にアプローチしようとし始めている。	

(4)考察

組織マネジメント力向上に関する分析・評価を実施し、下記3点について確認された。

①マネジメント層、スタッフの能力開発プログラムの必要性

現在所属している個人の能力への依存度が高く、企業連携をはじめとする事業強化、拡大に対して、組織として取り組むことに課題をかかえている。人材教育・評価までは手が回らない現状があるが、必要性は感じている。本プログラムのような能力開発の研修・フィールドワークの参加、マネジメント人材の成長を社内で測る仕組みの機会が一層求められている。

②定期的な組織診断がマネジメントへの意欲を高める

あらためて組織の診断をすることで、組織の成長を実感することができたとコメントがあり、またスタッフレベルの組織に対する意識も確認する機会とった。定期的な健康診断のように、「組織の評価」をすることは、マネジメント層の自信と、スタッフとマネジメントの重要性を共有する機会となり、継続的なマネジメント人材の育成においては、個人を対象とした外部のプログラムの活用と併せて実施することで、より効果的と考えられる。

③チーム / 組織を対象とした支援メニューが継続成長のカギとなる

組織のマネジメント基盤に関わる「目標設定」「戦略構築」「知識のマネジメント」の項目において、マネジメント人材と現場スタッフの認識のズレ、お互いの課題意識が、今回の分析で確認された。

マネジメント人材個人の力で、ビジョンに基づいた目標設定や戦略構築は計画団体で実施できたとしても、組織全体、現場スタッフの日々の活動に反映、影響することの難しさに直面している。また、組織内で蓄積される情報や知識・経験を現場スタッフ同士で保存・記録、発信・共有する社内システムやルールといった、インフラ環境も求められていることが把握された。

組織の日々の活動が、ビジョンに基づいた戦略に導かれ、設定した目標を達成するためには、マネジメント人材個人の成長だけでは不足しており、チーム、組織の成長にフォーカスした「座学」や「実践」の各種の支援メニュー、組織として活用できるインフラ環境の整備と組み合わせて、一定期間、継続的に実施するハンズオン支援が、有効であると考えられる。

5.まとめ（全体考察）

本事業の実施から得られた知見として、企業等との連携におけるマネジメント人材の育成で重要なことは、「実践型プログラムの有効性」「受講者の評価（アセスメント）の必要性」「受講者間における相乗効果」「マネジメント人材のさらなる育成」の4点に集約される。以下、4点の重要事項についての詳細を述べ、本調査のまとめとする。

(1)実践型プログラムの有効性

本事業では、企業連携に求められる4つの力（要素）について、まずは座学によって網羅的かつ具体的な知識を学習し、その上でフィールドワークとして実践機会を提供した。このような実践型プログラムによって、知識の深い理解や定着に大きな効果が確認された。

特に受講者のコメントからも、以下3点の特徴が示された。

①実践による思い込み（先入観）からの脱却

「従来の企業へのアプローチはこちらの都合ありきのものだった。実践を通じて、その根本がひっくり返った」というコメントの通り、実践とフィードバックによって、普段の思い込みや直観で実施していた事業から脱却し、効果的な取り組みのきっかけとなった。

②チャレンジ&成功体験の機会提供

ワークショップを取り入れた講座により、普段の業務では取り組みにくい内容に関しても実践的な挑戦ができ、仮説を検証するなどの貴重な機会となった。「失敗をおそれずに、取り組んだ」、「自信が持てたことは大きな成果」というコメントも実践型プログラムならではのと考えられる。実際に連携まで発展した例も複数誕生し、成功体験の獲得にもつながった。

③知識の深化・浸透

座学によって学習した知識をすぐに実践することで、知識が定着することに加えて、より実用的な知識に深化したという意見が多く聞かれた。「体で覚えたこと＝感覚として身についている」と、座学と実践の組み合わせによる相乗効果に関するコメントも見られた。

また、本事業の分析から、受講者の成熟度を類型化することで、受講者の各要素（4つの力）の成熟状況に応じた適切なカリキュラムが把握でき、今後はより受講者に合わせた効果的なプログラムの提供が可能となる。

(2)受講者の評価（アセスメント）の必要性

本事業では、受講者に対して事前および事後にアセスメントを実施した。アセスメントを実施したことで、受講者は事前に現状の課題が明らかになり、取り組むべき内容、受講後に求められる成果について、整理された状態で講座に臨むことができていた。また、事後アセスメントによって、成果や課題があらためて認識され、その後の積極的な取り組みに向けた効果もみられた。

アセスメント実施に関するポイントを以下にまとめた。

①アセスメントの重要性（アセスメントは必要不可欠）

これまで人材育成の研修では、成果把握の難しさから、十分な評価・検証がなされなかったが、中長期におよぶ人材育成プログラムを実施する場合には、アセスメントの実施は必要不可欠だといえる。マネジメント人材の効果的、継続的な成長を実現するためには、NPO等の事業分野においてもアセスメントの実施が一般化することが、非常に重要なテーマといえる。

②講座運営者に向けたアセスメント活用の普及・啓発

講座の受講者だけではなく、運営者にとっても、受講者の成長・変化が可視化され、講座の効果測定・改善において非常に重要な情報となることがあらためて確認された。講座の運営者が、目指す効果（目標）の設定、効果測定時の評価軸や評価指標の設定などを実施できるように、講座運営者に対する普及啓発が今後は一層重要となる。

③レビューアの設置と活用

本事業では事前、事後のアセスメントの際に、受講者がレビューアを設定した。アセスメント結果をレビューアがチェックする体制としたことで、受講者のアセスメント結果の客観性が高まる、団体内において受講者の目標が共有され、団体からの積極的なバックアップが得られるなどの効果が確認できた。本事業では、受講者の上司がレビューアを担当するケースが大半であったが、今後は様々な関係者がレビューアを担当する可能性もあるため、レビューアの選定方法やレビューアの役割などに関する情報提供の必要性が高まると予想される。

なお、本事業では講座受講の事前・事後の2回以外に、座学とフィールドワークの間ではアセスメントを実施していない。そのため、座学とフィールドワークそれぞれの効果を明確に測定することができなかったが、今後、同様の実践型プログラムの運営に際しては、

中間時点におけるアセスメントの実施の検討も課題と思われる。

(3)受講者間における相乗効果

本事業は、複数の団体から受講者が参加する集合型で実施された。活動分野や事業規模などの垣根を越えた多様な団体からの参加者によって構成されたことにより、参加者同士の相乗効果が得られた。具体的には、以下の3点について効果が確認された。

①相互学習の機会の提供

本事業のカリキュラムには、ワークショップやフィールドワークなど、受講者間でのディスカッションや、各受講者が実際に企業に提案する内容を客観的に観察する機会が複数盛り込まれていた。そのため、受講者のコメントからも「他団体の提案から学べたことも多くあった」、「参加されているNPOの方々のリアルな話や実際の成功例なども伺えて学びが多かった」、「他団体の担当者が企業の方とコミュニケーションを取る様子を見たことで客観的に自分のコミュニケーションを振り返るきっかけになった」など、相互学習の効果が発揮された。

②自己評価の客観性の獲得

本事業では、事前・事後にアセスメントを実施した。基本的には、アセスメントは自己評価となるため、点数の高低は他の受講者と比較することはできないが、講座の中で、他の受講者の取り組みや成熟度に触れることによって、自己評価がより客観的なものとなる傾向がみられた。例えば、一部の受講者では、講座の受講によって成長は確信しているものの、事後アセスメントの結果としては、事前のものよりも成熟度の点数が低下しているケースも存在した。レビュアーからのコメントにも「今回の受講によって、自己評価が下がったことが興味深い。それだけ、自分の不十分であった点が明確化、自己認識されたということで、今後はその不十分な点を埋められるよう頑張ってもらいたい。」と、客観化された自己評価に対して前向きなメッセージが寄せられている。

③受講者間の連携・コミュニティの形成

本事業の講座は2015年2月に終了しているが、参加者同士による連携は継続されている。具体的には、受講者による実践・共有のコミュニティが誕生し、継続的な学び合いの場が創出されている。また、受講者が所属する団体間での連携事業の計画なども生じており、事業終了後にも受講者同士の連携関係による効果は継続が期待される。

(4) マネジメント人材のさらなる育成に向けて

本事業を通じて、企業連携をテーマとしたマネジメント人材の育成プログラムの骨格、対象者が抱える課題、成熟状況の類型などの整理が進み、効果的な事業の展開に向けた道筋が明確となった。今後、多数のマネジメント人材を継続的に育成する上での課題（次のステップ）について、以下に示す。

①全国展開に向けたカリキュラムの整備

本事業では、主に首都圏の団体の受講者を対象に、講座を実施した。全国で同様のマネジメント人材の育成プログラムを展開するにあたっては、各地域性を考慮したカリキュラムの柔軟性がより重要となる。また、成熟度に応じた段階的なプログラムの提供、アセスメントを実施する上でのガイドラインの整備なども課題となる。今後は、各地域の中間支援組織などと連携した展開が望まれる。

②個人の育成から組織の育成へ

本事業では、個人を対象にマネジメント人材育成のプログラムを提供した。受講者は、レビュー者をはじめとする自団体のメンバーへ獲得した知識を共有し、組織としての実践力を高めるために今後も継続的な取り組みが期待される。一方で、参加者やレビュー者からは、継続的なマネジメント人材の育成体制を組織内部に構築すること、受講者個人の学びを組織全体で共有し実践につなげる体制を整えることなどが、今後の課題となることが次のようなコメントからも示唆されている。「社内の複数の担当者を巻き込み、団体として何ができるか、とりまとめて、提案を行っていきます」、「業務での実践と部下の育成を期待しています」。

マネジメント人材をより継続的に育成していくためには、本事業で実施した個人を対象とした実践型プログラムと並行し、組織を対象とした継続的なハンズオン型の支援による組織内部への仕組みや体制整備が不可欠であり、次の課題と考えられる。

なお、本調査にあたっては、事務局自体が民間シンクタンク（企業）と中間支援組織（NPO）との連携による実施体制で臨んだ。その結果、問題解決を強みとするシンクタンクの機能と、NPO の人材育成やネットワークに強みを持つ中間支援組織の機能がそれぞれに発揮され、連携による相乗効果が得られた成果となった。特に、企業等との連携に関する講師やフィールドワーク先の選定・協力交渉は、本事業単発の付き合いでは難しく、普段からの関係性や過去の実績を豊富に持つ中間支援組織との協働によって実現できたものであり、研修受講者と同様に大きな学びと今後の全国展開への期待がもてるものであった。

alterna とは ☞ 環境・CSRで唯一のビジネス情報誌

オープン・ソーシャル・イノベーション (OSI)
という新潮流

株式会社オルタナ



- ◆2007年3月創刊。環境・CSR関係の専門家から高い評価。
- ◆Yahoo!ニュースと提携。月間PV500万。一般層にも浸透
- ◆編集長：森 撰（元日本経済新聞ロサンゼルス支局長）
- ◆環境省や農水省、林野庁、大学関係者などに幅広い人脈
- ◆本誌は全国の書店で発売中（現在は季刊）



オルタナSについて

alterna × S とは

☞ 「大学生」と「ソーシャル」に特化したウェブメディア



- ◆2011年4月22日スタート。「志」のソーシャル・ビジネス・マガジン！『オルタナ』の姉妹メディアとして誕生
- ◆若者視点でエコ・エシカル・ソーシャルなニュースを発信。FBファンは約8000人
- ◆読者の「エシカル」認知度は約9割（一般は13%ほど。2012年7月 デルフィス 第三回エシカル実態調査）

オープン・イノベーション事例

◆日産自動車：

大学・研究機関、他社との提携に取り組み、新規事業開発

◆バイエル・独：

京都大学と共同で新薬の研究開発

◆富士通：（プロジェクト・ベースド・ラーニング）

立教大学経営学部と共同で、富士通の技術を生かした新サービスを開発

◆柏の葉オープンイノベーションラボ

スマートシティの柏の葉で、オープンイノベーションを起こす拠点

オープン・ソーシャル・イノベーションとは

◆オープン・ソーシャル・イノベーションとは：

企業複数社だけではなく、NGO／NPOや自治体、大学、市民などが加わって、地域の社会課題を解決すること

◆事例：

・LOCAL GOOD YOKOHAMA：

特定非営利活動法人横浜コミュニティデザイン・ラボ × アクセンチュア × 横浜市立大など

・大阪を変える100人会議：

大阪ガス、地域の中堅企業、自治体の首長、NPO、市民らでソーシャル・ダイアログ。2012年から始まり、3カ月に1度、開催。1社では解決できない課題に取り組む。

・カマコンパレー：

IT企業を中心とした協同プロジェクト。ライバル関係を超越して、鎌倉のために良くなるサービスを共同開発。法人会員18社、個人会員57人。月に1回開催する定例会には、70人以上が参加し、盛り上がりを見せている。

オープン・ソーシャル・イノベーションでの注意点

⇒企業・NPO・消費者の3者に共通するゴールを設定すること

例) ボルヴィック1L for 10Lプログラム (2007年～)

商品の購入1Lごとにアフリカに10Lの安全な水が取れるように井戸掘り。2013年までに、ユニセフを通して、支援先のマリに井戸は70、手押しポンプは169を修理。累計39億8000万Lを供給。

2007年は販売、前年比26%増。しかし、2013年の販売は2007年の6割ほど。だが、販売価格は123円 (500ミリリットル) と安価なミネラルウォーターより高く、ブランド価値を保ち続けている。

⇒3者のゴールは異なる！

キリンビバレッジのゴール：売上増、ブランド価値向上

ユニセフ：マリで安全な水の供給

消費者：おいしい水を飲む、社会貢献につながる商品を購入

オープン・ソーシャル・イノベーションでの注意点

⇒3者に共通するゴールとは、「1L for 10L」

*3者（企業・NPO・消費者）の狙いは、3者3様だが、その上で共通する目的（ゴール）を設定しないと、方向性がずれていってしまい、共感を得られない。

⇒オープン・ソーシャル・イノベーションで、どのように価値を世の中に伝えていくのか？

カギは、「堂々とソーシャルな活動・その先の世界観・文化観を発信していくこと」

「エシカル実態調査」(2012年デルフィス エシカルプロジェクト実施)では、

「ソーシャルな活動をしている企業は情報発信をすべきである」73%

「同じような商品であれば、ソーシャル性のある商品・サービスを選択する」55%

オープン・ソーシャル・イノベーションに挑戦！

ポイント1) 掲げる共通目標は、どんな文化・ルールをつくりたいのか

さわかみ投信・澤上篤人会長

「起業家は、目先のビジネスモデルを作るのではなく、文化・社会のルールをも作れる。物が溢れてしまい、売れなくなった時代には、ワクワク感が必須。まだこの世の中にない世界観・社会像をつくるような気概で挑んで」

ポイント2) 若者を巻き込むためには、特化すること

じゃらんリサーチセンターの横山幸代副センター長

「若者が旅行に求める非日常は、贅沢なホテルなど既存の観光資源ではなく、『他人の日常』になってきた。若者を地域に呼び込む秘訣は、その土地ならではの生活文化にある」

まとめ)

経済規模・ブランドは関係なし。どんな世界をつくりたいのか。等身大で考えていくことが大事。



SINCE1881

「NPOと連携する際に気を付けているポイント」



株式会社大川印刷

写真: 復興記念横浜大博覧会鳥瞰図(1935年、印刷・所蔵: 大川印刷)

コミュニティとビジネスの融合を

コミュニティの進歩を利用する:

・クラウドファンディング、Airbnb、ジップカー、などコミュニティの進歩で、既存のビジネスに影響を与えます。Airbnbは、世界192カ国34000都市に広がり、年間宿泊日数は、ヒルトングループを超える。

ダイナミックな動きで、新たな価値を創出:

・オルタナSのPV数は、月30万PV/15万UU。PV数だけでは、他の媒体に勝てない。スペースを売るのはなく、ソリューションをつくりだす。

分野に特化する:

オルタナSの学生読者数は500人以下の時代。伊藤忠商事さんに売れたわけは、100人単位で特化した。

例) 100人の大学生⇒NG 100人の早稲田大学の就職活動生⇒価値



SINCE1881

輸入薬品の美しいラベルから 大川印刷133年の歴史は始まりました。

- ・初代社長大川源次郎は明治14年(1881年)、文明開化が急速に進む中、輸入医薬品のラベルの美しさに惹かれ、西洋の印刷技術に着目して横浜の地に大川印刷を創業しました。
- ・現在の代表、大川哲郎が6代目の代表。



初代社長 大川源次郎



大川印刷発祥の地横浜市中区太田町の社屋看板



SINCE1881

合法的な材料の選択 「FSC森林認証紙」

- ①違法伐採等が行われていないこと
- ②伐採が行われた後の植林等、森林が計画的に保全されていること
- ③地域に暮らす生活者の伝統的権利等を尊重

森林認証制度は以上を独立した第三者機関により認証



資料提供: WWF



SINCE1881

「ノンVOCインキ=石油を使っていないインキ」

一般的な「植物油インキ」は、20~40%石油が含まれています。

それに対し石油を全く含まないインキが「ノンVOCインキ」。

やがて枯渇する化石燃料の使用量削減、大気汚染の原因となるVOC(揮発性有機化合物)の削減、化学物質過敏症の方に対する配慮にもつながります。

従来のインキの成分と、植物油インキの成分構成のちがい		
従来のインキ	植物油インキ	
顔料	顔料	顔料
樹脂	樹脂	樹脂
石油系溶剤	石油系溶剤	植物油系溶剤
植物系溶剤	植物系溶剤	植物系溶剤
補助剤	補助剤	補助剤
	大豆油インキ	石油系溶剤ゼロのインキ(ノンVOCインキ)

カラ-4原色(黒・藍・赤・黄)インキについては平成17年、業界に先駆けて全面的にノンVOCに切り替え



SINCE1881

弊社の考え方

- ・ 1990年代から環境配慮の印刷を提案
- ・ 2004年「ソーシャルプリンティングカンパニー」
- ・ 本業を通じて社会に貢献する
「印刷」は「目的」ではなく「手段」
「印刷を通じて社会を変える」
- ・ 「先義後利（せんぎこうり）」
義を先にして利を後にする者は栄える
- ・ Give and Give, and Given.
- ・ 目に見えない資本主義「知識資本」「関係資本」「信頼資本」
「評判資本」「文化資本」（田坂広志著「目に見えない資本主義」より）
- ・ 共有価値の創造

1. オープントイレプロジェクトとは

オープントイレプロジェクトとは・・・

高齢者や障がい者などのトイレに困っている方々へ、トイレの貸出しが可能な店舗や施設の情報を共有し、誰もが暮らしやすい街づくりを進めていくプロジェクトです。

Social Printing Company
株式会社大川印刷 × Check



SINCE1881

弊社の取り組むプロジェクト

- ・ オープントイレプロジェクト（NPO法人CHECK）
- ・ 横浜サンプラザプロジェクト（NPO法人アクションポート横浜）
- ・ シカプロジェクト（シンガーソングライター白井貴子さん）
- ・ 愛の収穫祭（シャンティ国際ボランティア会）
- ・ 本で寄付するプロジェクト（シャンティ国際ボランティア会）
- ・ 500円プロジェクト（売り上げの一部を東日本大震災の被災地で活動するさまざまなNPOに寄付）
- ・ 衣類の寄付（WE21ジャパン）
- ・ GREEN CALENDAR（NOSIGNER）
- ・ 植樹・育樹活動（社会福祉法人進和学園）
- ・ 横浜ひとまち百景（全国のマーチング委員会）

1社の知識やスキルのみでは限界がある
足りない専門知識やノウハウを、NPOや企業、個人と連携
連携を依頼するケース・相談されるケース

3. プロジェクトの内容

1. 賛同店舗の入り口にステッカーの貼付

プロジェクトに賛同いただいた店舗や施設の入り口に、トイレを貸し出していることを伝えるステッカーを貼ります。トイレの利用者は街を歩きながら、多機能トイレや一般トイレを貸し出している店舗を見つけることが出来ます。



● ステッカーデザインについて
ステッカーは店舗入り口に貼られることを考慮し、トイレを貸していることを、おしやかな表示で街を飾れるようにデザインしました。
隠語で、山で用を足すことを「花摘みに行く」と言います。このステッカーが街中に、そしてwebに広がることで、街にやさしいお花畑が広がることをイメージしています。また、ピクトグラムを使った表示にすることで、外国人にもわかりやすく伝えることができるようになります。

Social Printing Company
株式会社大川印刷 × Check

3. プロジェクトの内容

2. WEBサイトやスマートフォンのアプリケーションなどで発信

- ・ WEBサイト 「Check a toilet」（NPO法人 Check運営）



Social Printing Company
株式会社大川印刷 × Check

3. プロジェクトの内容

・ スマートフォンのアプリケーション（多機能トイレのみ）

多機能トイレは「Check A Toilet for iPhone」
「Check A Toilet for Android」などに掲載されます。



Social Printing Company
株式会社大川印刷 × Check







CSR婚パーティ

愛の収穫祭

共催：シャンティ国際ボランティア会



印刷を通じた社会貢献を実現する、ソーシヤルプリンティングカンパニー®
おかげさまで130周年

大川印刷
since 1881

500円プロジェクト寄付先

シャンティ国際ボランティア会様	10,500円
チャンス・フォー・チルドレン様	14,000円
環境エネルギー政策研究所様	16,500円
フローレンス様	18,000円
福島子ども・こらっせ神奈川様	30,000円



■連携するときに注意しているポイント

「感謝しあえるかどうか」
「志を同じにできるか」

弊社の考え方

「先義後利」「give and give and given」
すぐに利益を求めない。
世の中に役に立てることをやっていく。

「共感資本」: お互いに共感できるか
「信頼資本」: お互いに信頼関係が築けるか
「評判資本」: どんな評判の団体や会社か

大川印刷

ご清聴ありがとうございました。

大川印刷ホームページ

<http://www.ohkawa-inc.co.jp/>

facebookページ

<https://www.facebook.com/OhkawaPrinting>

大川印刷

企業連携に強い

「NPOマネジメント人材」に必要な 3つの条件



NPO法人横浜コミュニティデザイン・ラボ

<http://yokohamalab.jp>

杉浦裕樹

2014/11/18

1

自己紹介 杉浦裕樹

NPO法人横浜コミュニティデザイン・ラボ代表理事

「ヨコハマ経済新聞」編集長

横浜オープンデータソリューション発展委員会 理事

関東ICT推進NPO連絡協議会 神奈川県幹事

公益財団法人かながわ生き生き市民基金 理事

NPO法人テレワークセンター横浜 理事

NPO法人ハマのトウダイ 理事

<http://facebook.com/sgjur>

<http://twitter.com/sgjur>

2

・横浜の地域資源（ヒト／組織／拠点／制度／プロジェクト）の活用

・価値ある情報を市民の「共有財」 として「まちづくり」に活用する仕 組みづくり

2003年 NPO設立時の挨拶文より

3

- ・ 創造的なまちづくりに取り組むNPO法人
- ・ 2002年に活動開始し2003年に法人化
理事12名、監事1名、有償職員4名+契約スタッフ6人+α
会員数：約370人（2014年11月現在）

- ・ 価値あるヒト・組織・拠点・プロジェクト等の
「所在情報」を社会の「共有財」とする
- ・ 情報コミュニケーション技術(ICT)の活用
- ・ 価値ある活動を持続可能にする
- ・ ワークシェア、つながりシェア



人と人の《つながり》をつくる

エンパワーメント・中間支援組織

4

みんなが社会に創造的に関与する機会をつくる
「コミュニティ≒人と人とのつながり」づくり

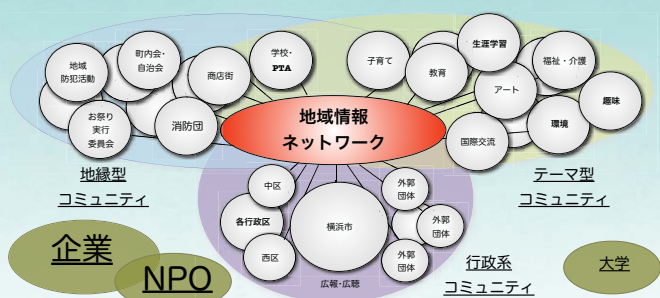
LEARN
MAKE
SHARE



community
design

市民一人一人が地域のコトを「自分たちゴト」として捉え
その人なりのかかわり方で地域の活動に
参加・参画するためのプラットフォームづくり

5



共感できるテーマ・人との出会いの機会を
つくる情報デザイン/活動デザイン

7

ICTを活用したプロジェクトに取り組んでいます

Information & Communication
Technology

まちづくりに活かしていく



関東総合通信局 局長表彰を受けました
ICT分野の活動が評価され、2012年6月1日「電波の日」
に、総務省 関東総合通信局局長から表彰されました。

6



ヨコハマ経済新聞

地域の魅力の「所在情報」を配信

2004年より地域情報を
継続的に編集・配信・蓄積



ヘッドラインニュース 9,145本
特集記事 288本
facebookいいね! 16,695人
twitterフォロワー 36,473人
メールニュース購読者 約4,000人

(2014/11/7現在)

さまざまな分野のキーパーソンを取材し毎日記事を配信しています
2007年より「港北経済新聞」も運営

みんなの経済新聞ネットワーク



9

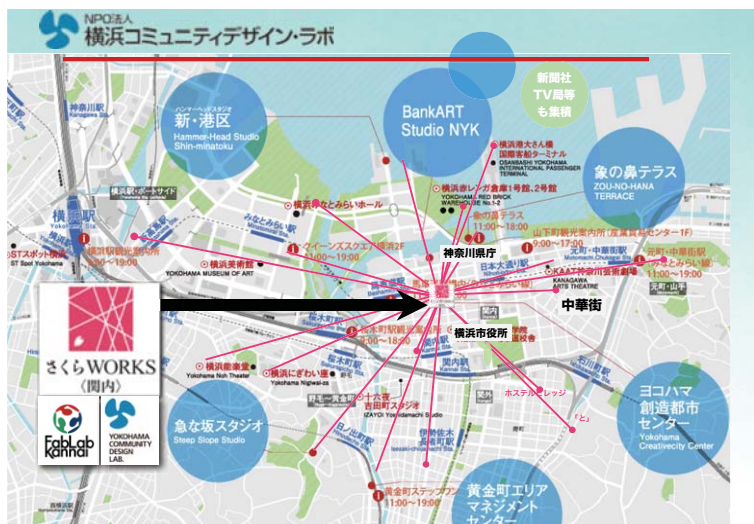


シェアオフィス「さくらWORKS<関内>」

まちづくりのための活動デザイン

場と関係を共有する
co-workingで新しい連携が始まる

横浜市立大学が推進する「地（知）の拠点整備事業」文部科学省（大学COC事業）
「環境未来都市構想推進を目的とした地域人材開発・拠点づくり事業」の学外拠点に認定。10



2011年4月に開設：460㎡
ものづくり機能を備えたシェアオフィス
アーティスト・クリエイターの手でリノベーション



コワーキングスペース×1、専用デスクの個室×3
210㎡の多目的スペース/貸し会議室



約60の入居団体・個人が入居
地域まちづくり団体・NPO×4、大学の研究室×4



対話・共創の場：勉強会、研究会、読書会
アイデアソン、ハッカソン、フューチャーセッション

NPICOLA 横浜コミュニティデザイン・ラボ

LOCAL GOOD YOKOHAMA

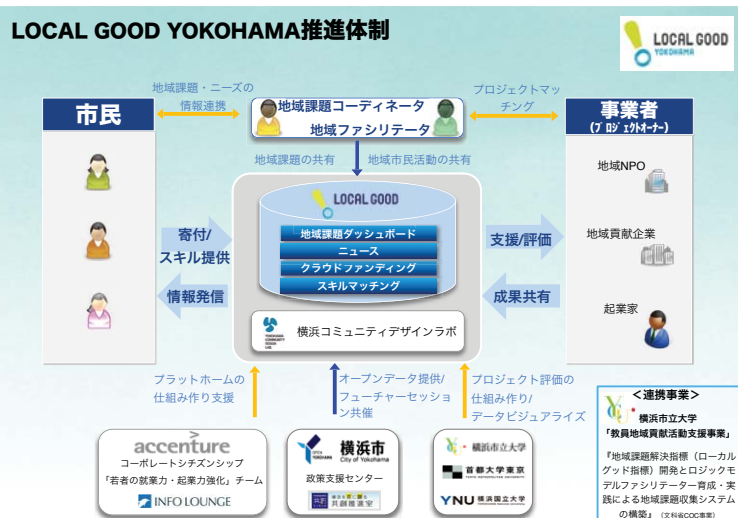
YOKOHAMA COMMUNITY DESIGN LAB.

accenture

横浜市

横浜市立大学

21



情報コミュニケーション技術を活用～オープンシステム
～オープンソース/オープンリソースによるシステム構築

YOKOHAMA Ups!

YOKOHAMA OPEN DATA

CODE for JAPAN

Code for Kanagawa

ヨコハマ・アップス！：横浜市共創推進室が、デジタルハリウッド大学大学院、株式会社パソナテック、株式会社tvkコミュニケーションズ、一般社団法人リバーズプロジェクトなどと連携して昨年度初開催した横浜のアプリ開発コンテスト。2014年度も開催。現在アイデアと作品を募集中。

横浜オープンデータソリューション発展委員会：横浜市におけるオープンデータの利活用を推進する目的で2011年12月設立のネットワーク型の任意団体。横浜市と連携し、オープンデータを活用したアイデアソン、ハッカソン、街歩きなどの市民参加型のイベント等の企画、運営を行っている。

Code For Japan：市民がWEBサービスやアプリケーションをつくり、行政サービスを改善することを目指し2013年11月に設立。各地のビッグデータ・コミュニティを支援する「ブリゲード支援事業」、デザイナーやエンジニアを自治体に派遣する「フェロシップ事業」等を展開。

Code For Kanagawa：市民と行政が協力し、ICTを使って市民の課題を解決することを目的に、2014年3月に設立。神奈川県をフィールドに、「エンジニアのための行政勉強会」「旧東海線と防災プロジェクト」「未病を実現するプロジェクト」「SPARQL勉強会」「データビジュアライゼーション技術調査」などを検討・企画中。

23

NPICOLA 横浜コミュニティデザイン・ラボ

出会い・交流・学びあいのリアルな場づくり

公開セッション「オープンイノベーションとしてのCSR」～セクターを超えた共創型チームが創造する地域課題解決～

◇◆◇ 越境リーダーシップ ギャザリングセッション ◇◆◇

日時： 2014年2月17日（月）18：30～21：30

場所： ヨコハマ創造都市センター

社会課題解決をビジネスを通じて行う越境リーダー、ステークホルダーを招いた創発セッションを横浜市の後援を得て開催。設定課題に対して、多様な領域から洞察を高め、解決に向けた対話でアイデアを検討した。

今後の課題と方向性

「地域への参加の仕組み」～「共創の舞台」づくり

「地域貢献活動に関する一般社会への啓発」

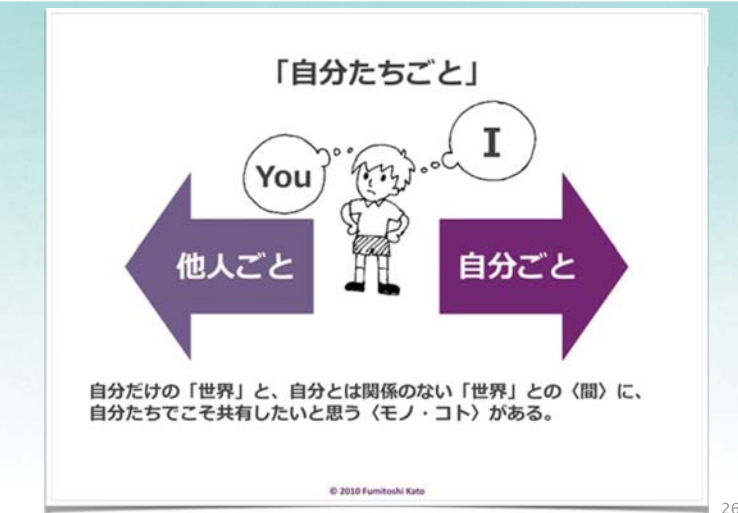
「NPO・社会起業家等のプレイヤーの支援・育成」

NPO法人等が抱える課題＝資金・人材等の経営資源の不足

「情報リテラシー」「マネジメントノウハウ」の提供
人材の教育支援、資金調達支援、調査研究、政策提言
行政との協働のあり方

中間支援型NPOの役割：人と人、組織と組織、コトとコトをつなぐ

25



26

自己紹介

安藤 光展

あんどう みつづぶ

CSR担当者にアプローチする
戦略構築ワークショップ

2014年12月2日（火）
CSRコンサルタント 安藤光展

- 1、CSR関連の研修・コンサルティング・執筆活動
- 2、CSR報告書製作のアドバイザー業務
- 3、社会貢献関連のメディア運営支援

執筆実績



(C)安藤光展

著書



SHIFTエコとGOODを価値にする
発売：2013年、Kindle



[近著]この数字で世界経済の
ことが10倍わかる～経済の
モノサシと社会のモノサシ
発売：2014年、技術評論社

(C)安藤光展

本日の流れ

- 15：05～16：15 講義
- 16：15～16：25 休憩
- 16：25～17：45 ワークショップ
- 17：45～18：00 振り返り・まとめ

(C)安藤光展

本日のテーマ

己を知り、相手を知る

(C)安藤光展

本題の前に確認しよう

CSRの意義と定義

(C)安藤光展

そもそも「CSR」とは何か

事業活動により社会に及ぼす影響への責任

CSR（企業の社会的責任）とは、“企業が社会に与える影響に責任を持つこと”と定義され、環境、社会、経済へのマイナス影響を最小化し、良い影響を最大化するもの。



「What」から「How」の時代へ

(C)安藤光展

ビジネスセクターのルール

NPOなどの非営利組織と、企業などの営利組織では、“言語”が違うと言われる。

なぜ、お互いに歩み寄れないのか。それには理由がある。

「NPO出身/在籍の方が語る企業連携」と、「企業側の私の語る企業連携」は、視点が異なり、今回はより企業目線で、より実践的な知識と現場の話である。

ファンレイジングや一般的な企業連携のセミナーで多い「事例紹介」は少ない。本日の講義内容の、話題やノウハウは独自のものであるため、しっかりメモを。

本講義とワークショップで、「超・実践的なノウハウを考え方」を学ぶ。

(C)安藤光展

連携の双方の課題

■そもそもNPOは、なぜ企業連携ができないのか

- ・カネ（寄付）、ヒト（ボランティア）、モノ（物資）を取りに行きすぎる。
- ・企業担当者とのつながりがない。
- ・連携のノウハウがない。（企業にメリットを提供しきれない）
- ・コーディネーターがいない。

■そもそも企業は、なぜNPO連携ができないのか

- ・自社の経営課題が山積みの中、NPOを含む他社を気にしている時間がない。
- ・NPOと協業しなければならないという枠組み（ルール・法律）がない。
- ・知り合いがいない、情報が少ない。（前任者個人の人脉だった、など）
- ・どのNPOが信頼できるかわからない

つまり「お互いにノウハウ・ネットワークがない」ということ

(C)安藤光展

企業連携の市場規模

事業経費として、大手企業でも企業連携に数千万円レベルの投資をするのは数百社程度と想定される。

となると、**企業連携単体の市場は10～50億円程度**なのかもしれない。寄付市場より小さいマーケットに参入するには競争力が必要となるだろう。

ここに、社団法人を含むNPOの10万団体以上が群がるわけだが、最終的には、上位数%の団体で大部分を占めるはず。寄付はどこの団体も受け付けているけど、企業連携は難易度が高いため、どのNPOも取り組めるものではない。

ただし、企業連携は寄付のように単発で終わることなく、**長期的なリレーション**が期待でき、事業計画が立てやすいなどのメリットもある。

また事業活動として成果を上げられれば、予算の上乗せ、規模の拡大など、大きな収益源となる可能性が非常に高い。

(C)安藤光展

企業連携の主な種類

1、スポンサーシップ

寄付（カネ・ヒト・モノ）、助成金プログラム

2、協働プロジェクト

プロジェクトやキャンペーンの運営支援、地域パートナーシップ、企業プロボノ

3、キャパシティ・ビルディング

企業への研修・講演サービス提供、人材教育としてのボランティア受け入れ

4、マーケティング

コース・マーケティングの企画・運営サポート、専門的知見によるアドバイザー業務

5、コンサルティング

ソーシャル・ビジネスやコミュニティ構築などの事業開発、リサーチ・アナリスト業務

(C)安藤光展

企業の活動領域で考える

世界的なCSRのフレームワークであり、日本でも多くの企業が採用する社会的責任の国際基準「**ISO26000**」のテーマで、相性のよいカテゴリーを調べる。

ISO26000はビジネスのグローバル化によって、より重要視されつつある規格。日本も批准に賛成しており、もはや企業は考慮せざるをえない状況になっている。

ISO26000で「CSR活動チェックリスト」を作っている企業も多い。不足している活動を自団体が支援できる、という形が理想的。

イシュー（社会課題）ベースで企業と話をしない。企業は社会課題解決を軸にはしていないから。マッチするカテゴリーをピックアップしたら、自分たちが実施できるプランを立てよう。

「企業視点」とは、企業が使うガイドラインやフレームワークを使うということ。企業が日々見ている視点で語るからこそパートナーシップが組める。

ISO26000に規定される項目に注目し、「**企業の課題解決に貢献できるポジション（活動領域）**」をみつけよう。

(C)安藤光展

ISO26000：7つの原則

1、説明責任

組織の活動によって、外部に与える影響を説明する。コミュニケーション・情報発信。

2、透明性

組織の意思決定や活動の透明性を保つ。コーポレート・ガバナンスやリスク開示。

3、倫理的な行動

公平性や誠実であることなど、普遍的な倫理観に基づいて行動する。

4、ステークホルダーの利害の尊重

様々な利害関係者へ配慮して対応する。エンゲージメント。

5、法の支配の尊重

各国の法令を尊重し順守する。コンプライアンス。

6、国際行動規範の尊重

法令のみならず、国際的に通用している規範を尊重する。グローバル・イシューへの対応。

7、人権の尊重

重要かつ普遍的な人権を尊重する。ダイバーシティ。

(C)安藤光展

ISO26000：7つの中核主題

1、組織統治

適正運営、利害関係者との対話や社外専門家の活用。ガバナンス。

2、人権

差別のない雇用、人権教育。ダイバーシティ。

3、労働慣行

職場の安全環境の改善、人材育成・職業訓練。コンプライアンス。

4、環境

省エネ・省資源、二酸化炭素削減、環境保全活動。

5、公正な事業慣行

社会に対して責任ある倫理的行動、意識向上、内部告発・相談窓口の設置

6、消費者課題

積極的な情報開示、消費者にやさしい商品づくり

7、コミュニティ参画・開発

雇用の創出、スポーツ促進、児童生徒の教育活動、ボランティア活動

(C)安藤光展

例：農業支援NPOの場合1

1、説明責任

コミュニティ参画の、リサーチとレポート作成をし、情報開示のコンテンツ制作ができます！

2、透明性

なし。

3、倫理的な行動

なし。

4、ステークホルダーの利害の尊重

農・食領域の「ステークホルダー・ダイアログ」（座談会）の企画・運営ができます！

5、法の支配の尊重

なし。

6、国際行動規範の尊重

なし。

7、人権の尊重

なし。

(C)安藤光展

例：農業支援NPOの場合2

1、組織統治

なし。

2、人権

適切な雇用創出、地域格差是正などの活動支援ができます！

3、労働慣行

なし。

4、環境

田園風景の保全、生物多様性などの環境保全活動の支援ができます！

5、公正な事業慣行

なし。

6、消費者課題

消費者への食育、トレーサビリティなどの活動支援ができます！

7、コミュニティ参画

農業体験、地域権力者の紹介、自治体との協業支援などができます！

(C)安藤光展

ISO26000活用のヒント

1、専門性とメリットの提示

「中核主題の〇〇〇〇の課題解決に貢献できます」と宣言する。企業担当者が「それってどういうことですか？」と聞いてきたら、営業を開始。企業連携とは“企業のCSRの課題解決”と、自団体の経営課題解決（予算をもらう、など）に貢献すべきだから。

2、対応しやすいカテゴリー

中核主題の「コミュニティへの参画」は、価値創造系NPOでも課題解決型NPOでも対応がしやすい領域。ここを一点突破でもOK。

3、信頼感を訴える

仮に、カテゴリー選定がうまくいかなくとも、ISO26000ガイドラインの話が一通りできるNPO担当者というだけでCSR担当者の評価を上げることができる。担当者が求めているのは、「自分が知らないことを知っている人」である。

(C)安藤光展

企業担当者の3つの課題

1. 決裁権

決裁権や予算を持たないケースも多い。また他部署との連携が必要なプログラムは嫌がられることもある。面倒だし、実現可能性が低いし、予算獲得の稟議受理が難しいため。またプログラムによってはCSR担当者が担当できないものもあるので注意が必要。

2. アウトカム（成果）と経済合理性

企業との提携事例、提携のメリットとインパクトなど、「事例と結果」は常に求められる。提携実績は少ないNPOは実績以外のエビデンス（根拠）の準備を。コストパフォーマンスが重要。

3. 必然性

そもそも、CSR活動においてNPOとの連携は義務ではない。新規取引の際のNPO評価が明確でない場合、基本直接取引は断っているという大手企業もある。連携における、「なぜ御社とウチが連携するのか」という、必然性（ストーリー）を適切に説明する必要がある。

(C)安藤光展

企業がNPOに望むこと

- ・節税のため、寄付ではなく請求書対応してほしい
- ・経済合理性のある成果（数値化できる成果）がほしい
- ・負担の軽い、協業プロジェクトをしたい
- ・定期的な情報交換をできる人と知り合いになりたい
- ・信頼できるNPOを知りたい。どこにそういう情報があるか知りたい。
- ・CSRを最低限理解しているNPO担当者に出会いたい
- ・情報発信力を持っているNPOと組みたい

企業担当者は「常に悩んでいる」。ヒアリングをし、ニーズ（課題）を見つけ、その課題解決で貢献できるようにする。

(C)安藤光展

NPO側の課題とは

ここまでは、主に「企業側の課題」について説明した。

ここからは、それらの企業側の連携の課題をふまえながら、自分たちはその課題に対してどのように貢献できるかを考えよう。

NPOの一番弱いとされる部分は、「B to B」や、「N to B」のマーケティングができていないこと。

相手を知るだけでなく、自団体が、何が得意で企業のどの課題解決に貢献できるのかを明確にする必要がある。

企業が、数多あるNPOの中で、「あなたの団体を選ぶ理由」はなんだろうか？

(C)安藤光展

フレームワーク1

マーケティング領域を明確にするフレームワーク「STP」

■S：セグメンテーション

企業のCSR活動における、自団体の活動領域を見つける（参照：ISO26000）
「自分たちはどの領域のプロなのか」を考える。領域を細分化する。

■T：ターゲティング

連携候補先をピックアップする（参照：「CSR企業総覧」、「CSR JAPAN」）
自団体のセグメントの中で「相性が良さそうな企業・業界」を決める。

■P：ポジショニング

競合（企業含む）と自団体の差は何か、長所をみつける（参照：VRIO分析）
企業へどんな価値提供ができるのか、どの課題解決に貢献できるのかを考える。
企業から見た時の優位性を中心に。厳密には差別化戦略ではない。

(C)安藤光展

フレームワーク2

内在価値を明確にするフレームワーク「VRIO」

■経済的価値（Value）

企業にどのような経済価値を提供できるのか。企業はどこに経済的メリットを感じるのか。（例：イベントのプランニング能力、集客能力）

■希少性（Rarity）

他団体と何が違うのか。どの領域を狙うのか。競争相手は本当に少ないのか？
（例：コストパフォーマンスが良い点。圧倒的なCSRの情報量がある点。競合が極端に少ない）

■模倣困難性（Inimitability）

すぐにマネされない理由は何か。オリジナリティは何か。参入障壁は低いのか？（例：マネタイズが難しい領域のため参入障壁は高い。資本より現場力が必要であり、国内でライバルはいない）

■組織能力（Organization）

企業連携担当者は何が得意なのか。強みは何か。代表は日本で“何の”オンリーワンなのか。（例：情報発信力、専門性、ネットワークが軽い）

(C)安藤光展

企業のピックアップ方法

1、「CSR企業総覧」（東洋経済新報社）からピックアップする
CSRにおいて一定の情報開示をしている企業は、CSR活動を積極的に行っている可能性が高い。データベースとしても重宝する。

2、CSR報告書発行企業（CSR JAPAN）からピックアップする
CSR報告書は数百万円～数千万円かけて作成している。よって、CSR活動にそれなりの予算が確保されている企業である。ゆえに、連携しやすいはず。アンケートや意見という形でアプローチする。

3、競合団体（NPO）の連携企業を調べて突撃する
ウェブサイト・CSR報告書などで、すでに連携をしている企業をピックアップする。
すでに、企業連携をしている所は、また連携をする可能性が非常に高い。

4、地域のビジネスコミュニティに参加する
自治体や商工会取組のイベントや勉強会、会合に参加する。中小零細企業は社長がオーナーである確率が高く、意思決定のスピードが早いのが特徴。

(C)安藤光展

連携の具体的な方法

1. 研修の実施

企業は税制面の話もあり、直接寄付を嫌がることも多い。むしろ、事業会社と同じく社内研修（環境教育、ダイバーシティ教育など）をサービスとして展開すると、企業は予算を組みやすくなる。

2. プロジェクトへの参画

NPOに直接寄付は難しくとも、イベントやキャンペーンなどのプロジェクトにはスポンサードすることがある。自分たちの課題解決を目指すプロジェクトを組み、その参画を打診するパターンもある。

3. コーディネーターの採用

企業とNPOの橋渡しができるコーディネーターの採用することで、連携の成功率が高くなる。コーディネーターの条件は「ビジネスセクター出身」、「ソーシャルセクターに理解がある」、「CSRに詳しい」の3点を考慮する必要がある。

(C)安藤光展

裏技：連携アプローチ

1. 取材と称して担当者のアポイントを取る

メディアがある前提となるが、営業はNGでも取材はOKという企業は多い。そうやって、面識を持っておけばどこかのタイミングで企画提案できる。

2. CSR支援をする人と仲良くなる

企業とNPOと直接取引は与信等の関係で難しい場合もある。特に小規模NPO。CSR支援や多数の企業のアカウントを持つ人と、つながりを構築することで、そこ経由で色々な案件をご紹介いただける可能性が高まる。

3. コミュニティ（定期勉強会）に担当者を誘う

寄付獲得や協働プロジェクトは難しくても、無料の定期勉強会なら参加するという人も実際は多い。ブログ、ツイッター、フェイスブックなども活用し、総合的なアプローチもする。

(C)安藤光展

担当者を「落とす」5つのポイント

1、意思決定プロセスを知る

CSR担当者がどんなに乗り気でも、上司のNGが出て実現できない企画は山ほどある。決定権を持つ人は誰か、どのようなフローで企画が実現できるのか、を確認しよう。

2、担当者のペルソナ

数多くのCSR担当者とお会ってきた中で、一般的なCSR担当者をイメージすると、「落ち着いた感じ（内側には熱い想いがある）」、「30～50代」、「勉強熱心」、「社内の発言権は弱め」という特徴がある。

3、担当者のタイプ

CSR担当者、とひとりで言っても様々なタイプの方がいる。入社直後からCSR部に配属される人はほぼいなくて「出身畑」（前配属先が広報、総務、経営企画など）により、特性が分けられる。前職の価値観を引き継ぐことが多い。例えば、広報出身の人には、広報的なメリットをより丁寧に伝えよう。

4、セールストーク

「担当者のタイプ」にもつながるが、B to Bの営業と同じく、年齢や性別、勤続年数、出身地、前職など、担当者のプロフィールを考慮し、提案をする。

5、提案資料

基本は「決済者を落とせる資料」を作ること。担当者が納得しても、決済者の承認が承でなければ意味がない。ウェブ、紙を駆使して、「担当者用資料」と「決済者用資料」を使い分けよう。

(C)安藤光展

まとめ

- ・ CSRとは何か
- ・ 企業連携における、企業側の課題
- ・ 企業連携の規模感と具体的な種類
- ・ CSR/SRの国際規格「ISO26000」について
- ・ 企業担当者の課題
- ・ 企業担当者がNPOに望むこと

- ・ NPO側の課題
- ・ NPOの競争優位性は何か
- ・ 連携先のピックアップ方法
- ・ 連携の具体的な方法
- ・ 連携の裏技アプローチ
- ・ CSR担当者を“落とす”方法

(C)安藤光展

前半終了

後半：ワークショップ

休憩時間（10分）

実演：CSR担当者へのアプローチ

連携方法、企業ニーズの把握、連携の具体的手法、などを前半で学びました。これらの知識を総動員し、実際想定されるの中でコラボレーション実現にむけて、CSR担当者へ自己PRをして下さい。メモを見る、質問をする、など時間内であれば何をしても構いません。

(C)安藤光展

(C)安藤光展

ワークショップ：名刺交換

■想定ターゲット企業

ファーストリテイリング社（ユニクロ）

■シチュエーション

あなたが参加した「CSR関連セミナー」で、ファーストリテイリング社のCSR担当者の安藤さん（仮名）と名刺交換する機会がありました。その、名刺交換をする「3分間」で、自己PRと質問をし、後日の提案につなげる情報を引き出しましょう。

■ゴール

「次の提案のための情報交換をすること」

ポイントは「**どれだけ自団体の情報提供ができるか、どの情報を先方から引き出すか**」の2点。短い時間の中で、的を絞ったインパクトのあるPRができるか、次の提案につながる一番ほしい情報を引き出せるか、がポイントとなります。

考える時間は20分です。質問も受け付けます。「**自己PR（1分くらい）、一番したい質問（2分）**」の2点を中心に考えましょう。

(C)安藤光展

発表と振り返り

■グループ内発表：15分（3分×5人）

グループ内で、それぞれ「ユニクロ役、プレゼン役」に分かれて実践練習しましょう。発表者は起点となる方を決めたら、時計回りに順次して下さい。左隣の方が、相槌や質問に答える役をします。ユニクロ役の方は、自身の持っているCSRの知識の中で応えていただければ結構です。

■発表の振り返り：10分

グループ内で、それぞれのプレゼンを見て意見交換をしましょう。良かった点と悪かった点の両方を指摘しあいましょう。

■全体発表：12分（3分×4人）

実践編。グループの代表を決めて下さい。私、安藤と実践練習です。練習でできないことは本番ではできません。振り返りを活かして、おもいきりPRしましょう。

(C)安藤光展

ワークショップまとめ

宿題

総評・アドバイス

専用用紙のすべての項目を埋めてきて下さい。
次回講義に持ってきて下さい。

(C)安藤光展

(C)安藤光展

宿題の例は（内容調整を希望する）

Value（経済的価値）

企業にどのような経済価値を提供できるのか、企業はどこに経済的メリットを感じるのか。
（例：イベントのプランニング能力、集客能力）

Quality（格付）

他団体と比較どうなるのか、どの領域を扱うのか、競争格付は高くないのか？（例：コストパフォーマンスが良い、定期的なCSRの情報量がある点、競合が情報に少ない）

Reliability（信頼性）

すぐに取れない理由は何か、オリジナリティは何か、参入障壁は低いのか？（例：マネタイズが難しい領域のため参入障壁は高い、資本より設備力が必要であり、国内でライバルはいない）

Organization（組織能力）

企業連携担当者が見がちな点、強みは何か、代表は日本で“同的”オンラインなのか？（例：情報発信力、専門性、ネットワークが強い）

以上、お疲れさまでした

CSRコンサルタント 安藤光展

CSR担当者から問合せが来る コンテンツ・マーケティング

2014年12月16日（火）
CSRコンサルタント 安藤光展

本日のテーマ

“届けるべき人”に届ける マーケティング

(C)安藤光展

振り返り：ISO26000

7つの原則

説明責任
透明性
倫理的な行動
ステークホルダーの利害尊重
法の支配の尊重
国際行動規範の尊重
人権の尊重

7つの中核主題

組織統治
人権
労働慣行
環境
公正な事業慣行
消費者課題
コミュニティへの参画

「7つの原則」はCSRの概念、
「7つの中核主題」は活動の具体的な枠組み。
企業の言語（フレームワーク）を使い、
企業側の視点を持って連携を進めましょう。

(C)安藤光展

本日の流れ

- 15：05～16：15 講義
- 16：15～16：25 休憩
- 16：25～17：30 ワークショップ
- 17：30～18：00 振り返り・まとめ

(C)安藤光展

前回の振り返り

前回は「CSR担当者にアプローチする戦略構築ワークショップ」と題して、企業の言語（ISO26000など）、CSR担当者の課題と現状について、CSR担当者にアプローチするための具体的な方法、NPOマーケティングの視点、などをお伝えしました。

「企業の課題解決に貢献する」こと。ここが企業連携のスタートです。自団体のPRをうまくした所で、企業に貢献できる要素がなければ、今後つながることは不会でしょう。

そして、後半のワークショップでは、名刺交換を通じて、“わかりやすく”情報を伝える練習をしました。一方的に連携をお願いするのではなく、企業の課題解決にどう貢献するか、また自団体にもメリットのある連携スタイルが提案できるかがポイントでした。

(C)安藤光展

そもそもマーケティングとは

■マーケティングの本質

「ドリルを売るな“穴”を売れ」がマーケティングの本質。つまり顧客の表面的な課題「ドリルが欲しい」は、「板に穴をあけたい」というニーズが表面化したものにすぎない、ということ。“穴”があけられれば、必ずしもドリルを買う必要はない。顧客の“穴”をあける方法（課題解決）を提示することがマーケティング。そして、企業の社会的側面の“穴”を提供するのが、企業連携というツール。

■マーケティングの概念

マーケティングとはピーター・ドラッカー氏曰く「セリングをなくすこと」である。つまり営業や販促ではなく、「勝手に売れる仕組み」を作ること。

事業型NPOでは「商品・サービス」を売る仕組み作り、寄付・助成型NPOでは「寄付パッケージ（マンスリーサポーター）」を売る仕組み作りとなる。つまり「商品買って下さい！」という立場から、「商品を買ってもらえませんか？」と言われる立場になるためのマーケティング。インバウンド。

コンテンツ・マーケティング

「**コンテンツ・マーケティング**」とは、コンテンツでマーケティングをすること。

つまり、ウェブやリアルコミュニティで情報（コンテンツ）発信をしていくことで、自団体の専門性をアピールし、インバウンド（問合せ）をもらうこと。

ニッチであればあるほど世の中に流通する情報量が限られるため、社会課題解決に特化したNPO向けのマーケティング戦略ともいえる。

ただし、売り込みすぎる営業と考えてはいけな。あくまでも、企業との「**関係作り**」の一つの方法と考えよう。「多くの人、見たいと欲する現実しか見ない」とローマ帝国のカエサルが言ったとされるように、「相手が見たいと思う情報」を届けることが重要。

見込み客（企業担当者）を引き寄せ、獲得し、見込み客と関わり合い、見込み客に「問合せ」に結びつく行動を促すことを目的とするのがコンテンツ・マーケティング。自団体を中心とした、コミュニティ作りでもある。

(C)安藤光展

事例紹介

ターゲットを「CSR担当者」とした、ウェブの**コンテンツ・マーケティングの成功事例**を紹介します。

初期フェーズの認知拡大を超えて、中期フェーズのコンバージョン（インバウンド）拡大に到達したメディアの状況を知ること、自団体のウェブもしくはコミュニティ運営のヒントにしましょう。

(C)安藤光展

事例：CSRのその先へ

2年間、ほぼ毎日ブログを更新したら…

- アクセス数 : **約20倍**
- 問合せ : **3倍以上**
- 受注金額 : **3倍以上**

2012年7月：1,150人 → 2013年7月：18,150人 → 2014年7月：22,000人
(月間読者 / UU)

(C)安藤光展

アクセス概要

CSR関連ワードで検索する人は月間7~10万人程度。検索流入は月間2万人前後。CSR関連ワードの検索ユーザー満足率は20~35%程度。業界圧倒的NO.1。（※各種アナリティクスツール調査による）

月に4回以上（週1回以上）アクセスするコアユーザーは5,000人程度。

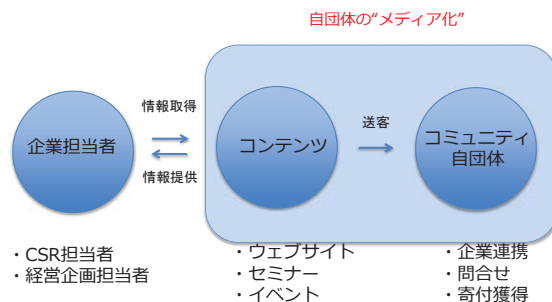
CSR担当者（専任）が日本に数万人である実態を考えると、CSRに取り組むすべての上場企業・大手企業の部署の中で1人以上が毎週閲覧してくれているレベル。

競合他社を上回る「**スピード**」、「**専門性**」、「**継続性**」があり、結果が残せた。ここまでくれば大手企業がライバルになろうとも、負ける気はしない。

ニッチなカテゴリーのメディアだからこそ成功できたコンテンツ・マーケティング事例。**必ずしもアクセス数を最大化する必要はない**。KPI（重要指標）は「問合せ数」と「記事本数」。

(C)安藤光展

マーケティング・プロセス



(C)安藤光展

紹介事例



「CSRのその先へ」は2009年8月から開始した、CSR（企業の社会的責任）に関する情報を、ほぼ毎日更新しているブログです。運営を始めてから今期で、6年目となりました。

記事内容は、CSR関連の、最新データ紹介、オピニオン、企画書Tips、理論武装のためのネタ、最新事例紹介、イベントレポートなど。ニッチメディアだからこそできる「あなたの関心を行動に変える」をモットーに、平日ほぼ毎日更新しております。

(C)安藤光展

毎日更新の破壊力

■運営ストーリー

2009年8月～2012年7月までの最初の3年間は約週1回更新のただの個人ブログだった。

↓

2012年8月より、ほぼ毎日更新にして、**2年で月間アクセス20倍、月間問合せ3倍以上、ブログ経由で受注金額3倍以上**に。さらに、実績ができ、他のメディアでの執筆権利を獲得することもできた。（月間アクセス：10万～400万人）

■メディアとターゲットの関係性作り

運営6年目の2014年12月現在、**業界屈指のアクセスと知名度を確立**。想定ターゲットにかなりの確率でリーチできるようになった。

イベント・セミナーの告知をすれば、数人から数十人の集客ができ、ブログを読んでくれた方からの講演依頼も増えた。時間はかかったが、最強の営業ツールとして活用できるレベルまでに成長。

(C)安藤光展

課題：リソース

■リソースがない

よく聞く課題は、戦略立案から実施できる人がいない、予算がない、時間がない・・・など。よくわかるが、それはマネージャーの職務怠慢である。

予算がないなら時間を使うしかない。予算も時間もないのであれば、一生非効率な営業をしていくしかない。投資なくしてマーケティングはありえない。

■解決方法

プロボノの採用。コンテンツ・マーケティングのポイントは、戦略立案ではなく「**実践と継続**」である。戦略だけでなく誰でも作れる。現場の一部を任せられるようなプロボノをいかに見つけられるか、が争点となる。

あとは「**社内政治**」。コンテンツ・マーケティングの有用性をどれだけ団体内でアピールできるか（リソース確保）。たった1人が孤軍奮闘した所で出せる結果はたかがしれている。

導入コスト

NPOの課題としては「導入コスト」が問題となる。初期コストは0円～200,000円程度。運営の時間的コストは週10時間程度。どこまで外注するかでコストは決まる。

問題は人件費でもサーバー代でもなく「ソーシャル系の情報に精通していて、ウェブ・メディア運営経験（実績）があるプロポノ」を見つけること。結果を出すためには、最初から完全内製は不可能。

現在日本に、何十人もいないかもしれない、パートナーを見つけるのが一番大変。

もちろん、コストが月5～10万円程度かけられるなら、プロに頼むというのもあり。ただし、それでもソーシャル系に精通したメディア・コンサルタントは皆無なので注意が必要。外部発注なら最初の1年だけして、2年目から完全内製が理想的。

また企業連携と絡めて広告枠を設置するなどすれば、導入コストはすぐにペイできる。

(C)安藤光展

効果的なコンテンツ

ここまでは、マーケティングの概念の紹介と確認、コンテンツ・マーケティングの成功事例の紹介と解説をしました。

ここからは、「**具体的な、コンテンツのための注意点**」について解説をしていきます。

ウェブ・リアル問わず、“効果的な”コンテンツを作り込むことによって、想定読者に確実に情報が届けられるでしょう。

(C)安藤光展

コンセプト・メイキング

寓話：3人のレンガ職人

ある老人が散歩をしていると、レンガ積みをしている職人が3人いました。彼が職人一人ひとりに「**あなたは何をしていますのですか？**」と尋ねると、それぞれ次のように答えました。

職人A：「**見ての通り、レンガを積んでいるんです。**」

職人B：「**レンガを積んで、壁を作っているんです。**」

職人C：「**人の心を癒す、教会を作っているんです。**」 ←ここが**コンセプト**

(C)安藤光展

人を集める

■インフルエンサー

自団体のネットワークに、CSR担当者やマネージャー層にリーチできる「インフルエンサー」（オピニオンリーダー）はいるか？ 人的ネットワークもある種のコンテンツ。

まずは自団体のインフルエンサーになって欲しい人をピックアップしリスト化。まずは覚えてもらうように、イベントに参加、ソーシャルメディアやブログへのコメント等の交流から始める。もちろん、紹介してもらえただけの魅力的な活動をしているという前提。

→事例：NPO法人PLAS

■コミュニティ

定期的な勉強会・報告会もコンテンツの一つ。リアルの場合はウェブと違い、一気に仲良くなれ、その場での寄付も獲得しやすい。地域ごとのスケールアウト（ノウハウだけ提供し、運営を任せてしまう方法）もしていきたい。まずは、イベント運営に協力してくれるコアメンバーを見つけよう。

→事例：NPO法人グリーンズ

(C)安藤光展

メディアを“育てる”

■結果が出始めるのはいつ？

ウェブもリアルも含め、メディア（コミュニティ）を“育てる”のは大変で、**結果が出るまで時間がかかる**（1年以上）。

時間も予算もどちらもなければ、手を出さない方が無難。だからこそ、本気で、継続して取り組んでいる個人・団体が、ほぼすべて結果を出している。やるか、やらないか、だけ。途中で止める、は選択肢にはならない。

一般ビジネスメディア（紙・ウェブ）には載せにくいニッチな情報こそ、オウンドメディアのウェブにおけるコンテンツ・マーケティングが効く。

■イベント

リアルのコミュニティ構築も同様。認知を広げ、問合せ等につながるのは時間がかかる。**無理なく継続できる小規模のイベント**（ランチ会、勉強会）などから始めよう。もちろん、継続できる仕組み構築が最優先事項。

(C)安藤光展

“伝わりやすさ”とは何か

■「伝わりやすい」ということ

「伝わりやすい」コンテンツとは、「わかりやすい」コンテンツとも言える。

「わかりやすい」コンテンツとは、「**読者・参加者**」の**ニーズに応えるコンテンツ**とも言える。自団体が“伝えたいこと”と、読者・参加者が“知りたいこと”は必ずしも一致しない。徹底的な相手目線が必要。

今回で言えば、企業担当者の目線。ウェブ・コンテンツでもリアル・コンテンツでも同じ。明確なコンセプトを作り、ストーリーを語る場を作ろう。

■コンテキスト

コンテキスト（文脈）を丁寧に解説する。定量的情報（データ）→定性的データ（ストーリー）。高校生に自団体を紹介する時、どんな言葉を使う？ 特にソーシャルセクターは自分たちの正義感を押し付けすぎる傾向がある。ローコンテキストを目指す。

(C)安藤光展

企業に“売れる”コンテンツ

■代表がどんなテーマで「講演」ができるのか

NPOの一大コンテンツは**代表自身**。企業に対してどんな講演・研修を提供できるのか。寄付獲得はもちろんのこと、**企業に“売れる”何かを作る**。それこそが対外的な「コンテンツ」となる。

■コーズマーケティングに、どんなノウハウを提供できる？

企業連携において、コンテンツとは商品・サービスだけでなく「**企画力**」も**売り物**となる。団体活動のイシュー周辺（対応する社会課題）において、どんなノウハウを企業に提供できるだろうか？

■事業領域まわりのデータ（意識調査）などをもっているか
典型的な事例は「白書」。そこまでリサーチできなくとも、受益者（当事者）等のリサーチ・データは企業のマーケティング・ツールにもなりうる。**情報そのものが売り物（コンテンツ）**になる。企業連携のマーケティング的な視点は「何を売るのか」という視点が重要。ただし、直接売りにくいプログラム（国際協力など）もあるので注意が必要。

(C)安藤光展

ウェブメディア運営

■ライターとの質と量

どれだけの現場スタッフを「ライター」にできるか。初期フェーズでは量（記事本数）がすべて。最も重要なポイントは「継続」。最初はすべての団体が定期的な更新をするが、週1回以上の更新が1年以上続けられる団体が少ない。質はあとからついてくるので、とにかく継続できる仕組みを作ること。

→事例：トジョウエンジン（NPO法人 e-Education）

■他社メディアへの寄稿

オウンドメディア（自社メディア）だけではリーチできない領域が必ずある。社会貢献全般に興味がある人たちがよく見るメディアへの寄稿を考えよう。メディア戦略のアクションプランを作ろう。

→事例：オルタナS（株式会社オルタナ）

(C)安藤光展

まず確認すべきこと

では、実際にはどの部分から、コンテンツ・マーケティングに着手すべきか。

団体内で、新規ウェブ・メディアや新規イベントの企画とプロジェクト・チーム結成に取りかかるのもよいが、**まずは既存のコンテンツの整理と確認**を。

既存コンテンツの整理をし、過不足を見つけてからコンテンツ・マーケティングのプロジェクトに取り組んでも遅くはない。

(C)安藤光展

採用

コンテンツ・マーケティングは、ウェブ・リアル問わず「**コンテンツを作る**」必要がある。それには、相応のノウハウと人的リソースが必要であり、立ち上げから作り込みはかなり大変。

外部のスペシャリストを仲間に引き入れ、計画を立て始めることが、コンテンツ・マーケティングのスタートとなる。

第三者視点が重要。自分の考えが、世間一般でも正しいとは限らない。定期的にアドバイスを貰える専門家を仲間になよう。

ちなみに、プロボノが集まりやすい環境作り（ウェブ・リアル）をすることも、広義のコンテンツ・マーケティングとも言えるだろう。

各種イベントへの参加、知人への紹介依頼、ウェブでの募集などを含め、積極的に仲間を集めよう。

(C)安藤光展

セミナー

参加人数がたとえ数人だったとしても、定期的にイベント、セミナーを行なう。

理想は自分たちのプレゼンと、ゲスト講師のプレゼン（トークショー）がよい。

ウェブのみのコンテンツ・マーケティングでは、CSR担当者やCSR関係者に情報を届け、リアクションを貰うことは難しい。情報と行動の受け皿が必要。

リアルの場合でのコミュニティ構築によって、囲い込んで行く。これはチャリティイベントではないほうがいい。イベントで数万円の収益を上げるのではなく、今後企業連携をして数千万の予算を確保するためのものだから。

例えば「**CSR担当者が登壇するセミナー**」など。イベントで仲良くなり、連携が始まる可能性もある。企業に寄付や連携のお願いをする前に、「**セミナー講師依頼**」をしてみたらどうだろうか？

また、CSRセミナーを定期的に開催している会社と一緒に開催するもあり。一定数（数百人）のCSR担当者のリストがあるはずなので、おおいに活用しよう。ネクストステップに進むための企業連携とも言える。

(C)安藤光展

法人向けページ

■情報の受け皿

企業連携を望むのであれば、企業担当者向け（法人向け）ページの作成が不可欠。本日の参加団体でも、設けている所があるが、「担当者・決済者」がどちらも読み込んでしまう内容になっているか再度確認をしよう。

法人向けページが充実していれば、担当者はURLを直接上司にメールで伝えることができる（提案資料の代わりになる）。わざわざ印刷したり、大量の資料送付は管理等も面倒。できるだけ担当者の負担を減らそう。

■ポイント

ポイントは、「企業の課題解決につながるプラン」があるかどうか。基本的に、NPOの自慢話や偏った正義感に興味はない。企業としての、メリット（インセンティブ）は何かを、とことん突き詰めて表現しよう。

「**自分たちがやりたいこと・できること**」ではなく、「**相手が求めるもの**」を提供しよう。企業担当者はあなたの団体に何を望むと思いますか？

(C)安藤光展

団体概要ページ

■信頼性

企業担当者に「信頼」を提供できる情報が掲載されているか？

企業がNPOを計る指標として「信頼感」を上げる担当者は多い。ミッション・ステートメント、事務局体制、事業の計画性、財政面の透明性、などの適切な情報開示をしよう。

■専門性

企業に提案できる「専門性」が掲載されているか？競合他社のNPOや企業に負けない、オンリーワンのスキル・ノウハウ・ネットワークは何か？

企業にメリットのある「専門性」が書かれているか。企業が「このNPOと連携すれば、こういうことができそうだな」と思えるものになっているか。

(C)安藤光展

まとめ

- ・マーケティング
- ・コンテンツマーケティング
- ・ブログ「CSRのその先へ」事例研究
- ・“伝わりやすい”コンテンツ
- ・売れるコンテンツとは？

- ・見てもらいやすいコンテンツ
- ・ウェブ運用のポイント
- ・ニッチメディアのポイント
- ・企業担当者向けウェブページの準備

(C)安藤光展

前半終了

後半：ワークショップ

実践：法人向けページの作成

連携方法、企業ニーズの把握、連携の具体的手法、などを前回で学びました。今回は、企業連携の具体的なアプローチとしてコンテンツ・マーケティングについて学びました。

これらの知識を総動員し、実際想定されるの中でコラボレーション実現にむけて、CSR担当者へPRするための「法人向けページ」作成を試みましょう。

(C)安藤光展

(C)安藤光展

休憩時間（10分）

ワークショップ：法人向けページ

前回の宿題「VRIO分析」の資料を元に、具体的な自団体の『法人向けページ』を作りましょう。すでに法人向けページがある団体の方も振り返りの意味を含めて考えてみましょう。

ワークシートに書いてもらうのは、「企業のよくある課題」、「課題の解決方法」、「プログラム導入のメリット」、「具体的なプログラム内容」、「プログラムに期待できる結果・成果」、「ページのPR戦略」、「PRで使用するメディアのピックアップ」の7つの項目です。

「企業のよくある課題」と「課題の解決方法」が思い浮かばなければ、空欄でも構いません。

すべての項目を詳細に書く必要はありません。箇条書きで各項目2つ以上記入して下さい。考え方は、記入例を参考にして下さい。

(C)安藤光展

ワークショップまとめ

総評・質疑応答

(C)安藤光展

- 研修「CSR担当者から問合せが来るコンテンツマーケティング」資料
1. 企業の課題 (例：地方に事業展開したい、新規顧客開拓をしたい)
 2. 企業課題の解決方法 (例：地域の影響力の拡大、見込み客とのコミュニケーションを促す、PR支援)
 3. 具体的な提供プログラム内容 (例：現地コーディネーター派遣、NPOの認定と協業支援)
 4. プログラム導入のメリット (例：地域とのコラボレーションができる、地域の信頼を獲得できる)
 5. プログラムに期待できる成果 (例：見込み客の獲得、地域ネットワークとのコラボレーション)
 6. 「法人向けページ」のPR戦略 (例：他社メディアへ寄稿する、プレスリリースを出す)
 7. PRで使用するメディア (例：Twitter、Facebook、関係ブログ、オルタナ)

発表と振り返り

■シンキングタイム：25分
ポイントは「読者視点」（企業のメリット）です。想定読者である企業の担当者の方に連携のメリットを理解してもらうために、「わかりやすく」かつ「企業側のメリット」を中心に考えましょう。

■グループ内発表：18分（3分×6人）
用紙の書いた項目を3分で発表しましょう。

■振り返り：10分
グループ内で、それぞれのシートを見て意見交換をしましょう。良かった点と悪かった点の両方を指摘しあいましょう。

(C)安藤光展

以上、お疲れさまでした

CSRコンサルタント 安藤光展

CSR担当者との仮想戦略会議 実践ワークショップ

2015年1月27日（火）
研修第4回 企業連携に強い「NPOマネジメント人材」に必要な3つの条件

池田 真隆（株式会社オルタナ オルタナS副編集長）

本日のワークショップについて

NPOが企業にできることは何か。
企業のCSR担当者が発表する課題を元に、
アイディアソン形式でワークショップの実施。

本日のアウトプット

- ①グループ毎に「アイディア」発表
⇒ゲスト企業担当者からのフィードバック
- ②参加者毎にゲスト企業への「アイディア」発表

振り返り:オープン・イノベーションとは

- ◆オープン・イノベーションとは:
複数の企業が集まって、ノウハウやアイデアを出し合い、新たな価値(ビジネスモデル)を創出していくこと
- ◆提唱者:ヘンリー・チェスブロウ客員教授(カリフォルニア大学バークレー校ハース・スクール・オブ・ビジネス)

日本企業の間では10年ほど前から注目されてきた。背景には、環境の変化に対応するためには、一社のリソースでは対応できなくなってきたため。こうした取り組みは、「アイデアソン」「ハッカソン」「フューチャーセンター」「ワールドカフェ」「産学官連携」などと呼ばれている。

振り返り:オープン・イノベーション事例

◆日産自動車:

大学・研究機関、他社との提携に取り組み、新規事業開発

◆バイエル・独:

京都大学と共同で新薬の研究開発

◆富士通:(プロジェクト・ベースド・ラーニング)

立教大学経営学部と共同で、富士通の技術を生かした新サービスを開発

◆柏の葉オープンイノベーションラボ

スマートシティの柏の葉で、オープンイノベーションを起こす拠点

4

振り返り:オープン・ソーシャル・イノベーションとは

◆オープン・ソーシャル・イノベーションとは:

企業複数社だけではなく、NGO／NPOや自治体、大学、市民などが加わって、地域の社会課題を解決すること

◆事例:

・LOCAL GOOD YOKOHAMA:

特定非営利活動法人横浜コミュニティデザイン・ラボ×アクセントチャー×横浜市立大など

・大阪を変える100人会議:

大阪ガス、地域の中堅企業、自治体の首長、NPO、市民らでソーシャル・ダイアログ。2012年から始まり、3カ月に1度、開催。1社では解決できない課題に取り組む。

・カマコンパレー:

IT企業を中心とした協同プロジェクト。ライバル関係を超えて、鎌倉のために良くなるサービスを共同開発。法人会員18社、個人会員57人。月に1回開催する定例会には、70人以上が参加し、盛り上がりを見ている。

5

オープン・ソーシャル・イノベーションでの注意点

⇒企業・NPO・消費者の3者に共通するゴールを設定すること

例)ボルヴィック1L for 10Lプログラム(2007年～)

商品の購入1Lごとにアフリカに10Lの安全な水が取れるように井戸掘り。2013年までに、ユニセフを通して、支援先のマリに井戸は70、手押しポンプは169を修理。累計39億8000万Lを供給。

2007年は販売、前年比26%増。しかし、2013年の販売は2007年の6割ほど。だが、販売価格は123円(500ミリリットル)と安価なミネラルウォーターより高く、ブランド価値を保ち続けている。

⇒3者のゴールは異なる!

キンビバレッジのゴール:売上増、ブランド価値向上

ユニセフ:マリで安全な水の供給

消費者:おいしい水を飲む、社会貢献につながる商品を購入

6

振り返り:オープン・ソーシャル・イノベーションでの注意点

⇒3者に共通するゴールとは、「1L for 10L」

*3者(企業・NPO・消費者)の狙いは、3者3様だが、その上で共通する目的(ゴール)を設定しないと、方向性がずれていってしまい、共感を得られない。

⇒オープン・ソーシャル・イノベーションで、どのように価値を世の中に伝えていくのか?

カギは、「堂堂とソーシャルな活動・その先の世界観・文化観を発信していくこと」

「エシカル実態調査」(2012年デルフィス エシカルプロジェクト実施)では、

「ソーシャルな活動をしている企業は情報発信をすべきである」73%

「同じような商品であれば、ソーシャル性のある商品・サービスを選択する」55%

7

振り返り:オープン・ソーシャル・イノベーションに挑戦!

ポイント1)掲げる共通目標は、どんな文化・ルールをつくりたいのか

さわかみ投信・澤上篤人会長

「起業家は、目先のビジネスモデルを作るのではなく、文化・社会のルールをも作れる。物が溢れてしまい、売れなくなった時代には、ワクワク感が必須。まだこの世の中にはない世界観・社会像をつくるような気概で挑んで」

ポイント2)若者を巻き込むためには、特化すること

じゃらんリサーチセンターの横山幸代副センター長

「若者が旅行に求める非日常は、贅沢なホテルなど既存の観光資源ではなく、『他人の日常』になってきた。若者を地域に呼び込む秘訣は、その土地ならではの生活文化にある」

まとめ)

経済規模・ブランドは関係なし。どんな世界をつくりたいのか。等身大で考えていくことが大事。

8

そもそもアイディアソンとは?

特定のテーマについてグループ単位でアイデアを出し合い、それをまとめていく形式のイベント。

アイデア(Idea)とマラソン(Marathon)を合わせた造語で、2000年代に米国で使われ始めたと言われている。

特定のテーマに興味と知識を持ったITエンジニアやデザイナーらが集まってグループごとにソフトウェアを開発・改良し、その完成度を競うイベント「ハッカソン」(Hackathon:ハッキングのHackとMarathonを合わせた造語)の事前ミーティングとして開催される場合が多い。

9

ゲスト講師(企業)によるプレゼンテーション

①ヤフー株式会社

②株式会社ボーダレス・ジャパン

③株式会社マイファーム

7分プレゼンテーションの内容

・活動紹介

・NPO関連の取り組み

・抱えている課題

10

アイディアソンの進め方

①ゲスト企業によるプレゼンテーション

②ゲスト企業と一緒に、各島でアイディアソン

わからないところや、ニーズなど、一緒に島に入っているゲスト企業に質問・フィードバックもらいながら進める。

③発表・まとめ

模造紙、ブロックキー、ポストイットなど活用

④全体発表、各島の議論結果、アイデアを共有。

11

参加者毎にゲスト企業への「アイディア」発表

- ① アイディアシートの作成(ゲスト企業への提案)
- ② 1分プレゼンテーション

提案したいアイディア (タイトル)

アイディアのポイント (絵で表現しても OK!)

-
-
-

CSR 担当者との仮想戦略会議 (企業連携に強い「NPO マネジメント人材」に必要な 3 つの条件)

12

提案したいアイディア (タイトル)

アイディアのポイント (絵で表現しても OK!)

-
-
-

CSR 担当者との仮想戦略会議 (企業連携に強い「NPO マネジメント人材」に必要な 3 つの条件)



企業連携に強い「NPO マネジメント人材」に必要な3つの条件 第5回「フィードバック会」

2015年2月10日(火)
NPOサポートセンター 笠原孝弘

1

ゲスト紹介

NPO マネジメントラボ
NPO Management Labo.



NPO マネジメントラボ 代表 山元圭太
日本ファンドレイジング協会 認定ファンドレイザー
(2009～2014年) NPO 法人かものはしプロジェクト日本事業統括ディレクター
(2013年～2014年) NPO 法人国際協力 NGO センター (JANIC) 理事



大学時代



コンサルタント



かものはしプロジェクト

1982年滋賀県生まれ 同志社大学商学部卒。卒業後、経営コンサルティングファームで経営コンサルタントとして、5年間勤務の後、2009年4月にかものはしプロジェクトに入社。日本部門の事業全般(ファンドレイジング・広報・経営管理)の統括を担当していた。現在は、NPO マネジメントラボ代表として、「本当に社会を変えようとするチャンジメーカーの『想い』を『カタチ』にするお手伝い」をするために、ハンズオン支援や講演/セミナーなどを行っている。

【NPO マネジメントラボ支援例】



Teach For JAPAN



CROSS FIELDS



事後アセスメントシート振り返り

1. 「成長した点」/ 「課題が明確になった点」を振り返る

2. 成長した点: 黄色の“付せん”に記入

3. 課題が明確になった点: 青色の“付せん”に記入

4. 各色何枚書いてもOK

5. 個人ワーク終了後、グループ内で共有します。

5

ワークショップ① 事後アセスメントシート振り返り



個人ワーク: 10分
グループ共有: 25分

4

ワークショップ① 事後アセスメントシート振り返り



個人ワーク: 10分
グループ共有: 25分

6

ワークショップ② ネクストステップシートの記入



個人ワーク:10分
発表:1人あたり2分

7



ネクストステップシートの記入 (A3サイズのワークシート)

1. 講座参加前に、**企業連携で抱えていた課題**を記入
2. 講座参加後に見えてきた、**企業連携「2015年強化テーマ」**を記入
3. このワークの発表後、**分科会**を実施します。その中で、**「企業連携」でもっと議論を深めたいテーマ**を2つまで記入。
4. 1人あたり2分で「ネクストステップシート」を発表
5. 休憩時間に、ホワイトボードに書いてある分科会で参加したいテーマに、**“名前を書いた付せん”**をはってください。

9

ワークショップ② ネクストステップシートの記入



個人ワーク:10分
発表:1人あたり2分

11

ワークショップ③ 「企業連携」分科会



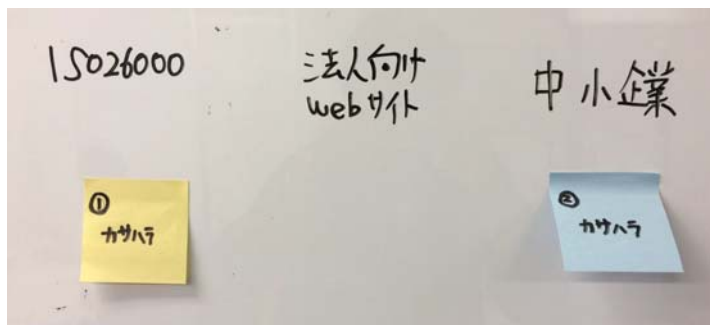
分科会時間:20分
各分科会内容共有:1分科会あたり3分

13

企業連携で抱えていた課題 (講座参加前)
↓
企業連携「2015年強化テーマ」(講座参加後)
分科会で深めたい議論テーマ (2つまで)
○
○
「フィードバック会」ワークシート (企業連携に強い「NPO マネジメント人材」に必要な3つの条件)

8

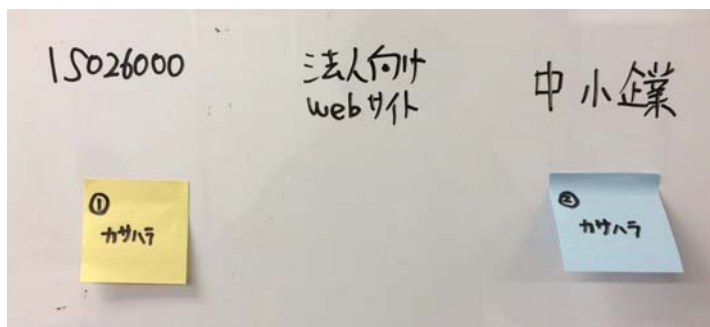
- 1番深めたいテーマを**黄色の付せん**
- 2番目に深めたいテーマを**青色の付せん**



10

休憩10分

- 1番深めたいテーマを**黄色の付せん**
- 2番目に深めたいテーマを**青色の付せん**



12

企業連携で抱えていた課題 (講座参加前)
↓
企業連携「2015年強化テーマ」(講座参加後)
分科会で深めたい議論テーマ (2つまで)
○
○
「フィードバック会」ワークシート (企業連携に強い「NPO マネジメント人材」に必要な3つの条件)

企業連携に強い「NPOマネジメント人材」に必要な3つの条件

第1回「オープンソーシャルイノベーションの新潮流」(2014年11月18日)

本日はご参加いただきまして、誠にありがとうございました。以下のアンケートにご回答いただけますと幸いです。

本日の各カリキュラムについて、該当する数字に1つ○を付けてください。		1 とても 理解できた	2 かなり 理解できた	3 半分くらい 理解できた	4 少しだけ 理解できなかった	5 全く 理解できなかった
Q1	カリキュラム前半:「オープンソーシャルイノベーションの新潮流」はいかがでしたか。	1	2	3	4	5

●Q1の理由をご記入ください。

Q2	カリキュラム後半:「ケーススタディ(事例紹介)」はいかがでしたか。	1	2	3	4	5
----	-----------------------------------	---	---	---	---	---

●Q2の理由をご記入ください。

Q3～Q7について、該当する数字に1つ○を付けてください。		1 とてもよかった	2 よかった	3 ふつう	4 あまりよくなかった	5 よくなかった
Q3	講師はいかがでしたか。	1	2	3	4	5

●Q3の理由をご記入ください。

Q4	テキスト、配布資料はいかがでしたか。	1	2	3	4	5
----	--------------------	---	---	---	---	---

●Q4の理由をご記入ください。

Q5	研修の環境(会場、アクセス等)はいかがでしたか。	1	2	3	4	5
----	--------------------------	---	---	---	---	---

●Q5の理由をご記入ください。

Q6	研修の運営(事務局の対応等)はいかがでしたか。	1	2	3	4	5
----	-------------------------	---	---	---	---	---

●Q6の理由をご記入ください。

Q7	企業連携をテーマに、今後どのような内容のセミナーをご希望されますか。
----	------------------------------------

その他、ご意見・ご感想などございましたら、ご自由にご記入ください。

ご所属		お名前	
-----	--	-----	--

～ご協力いただき、ありがとうございました。～

企業連携に強い「NPOマネジメント人材」に必要な3つの条件

第2回「CSR担当者にアプローチする 戦略構築ワークショップ」(2014年12月2日)

本日はご参加いただきまして、誠にありがとうございました。以下のアンケートにご回答いただけますと幸いです。

本日の各カリキュラムについて、該当する数字に1つ○を付けてください。		1 とても 理解できた	2 かなり 理解できた	3 半分くらい 理解できた	4 少しだけ 理解できなかった	5 全く 理解できなかった
Q1	カリキュラム前半:「講義内容」はいかがでしたか。	1	2	3	4	5

●Q1の理由をご記入ください。

Q2	カリキュラム後半:「ワークショップ」はいかがでしたか。	1	2	3	4	5
----	-----------------------------	---	---	---	---	---

●Q2の理由をご記入ください。

Q3～Q7について、該当する数字に1つ○を付けてください。		1 とてもよかった	2 よかった	3 ふつう	4 あまりよくなかった	5 よくなかった
Q3	講師はいかがでしたか。	1	2	3	4	5

●Q3の理由をご記入ください。

Q4	テキスト、配布資料はいかがでしたか。	1	2	3	4	5
----	--------------------	---	---	---	---	---

●Q4の理由をご記入ください。

Q5	研修の環境(会場、アクセス等)はいかがでしたか。	1	2	3	4	5
----	--------------------------	---	---	---	---	---

●Q5の理由をご記入ください。

Q6	研修の運営(事務局の対応等)はいかがでしたか。	1	2	3	4	5
----	-------------------------	---	---	---	---	---

●Q6の理由をご記入ください。

Q7	企業連携の戦略構築をテーマに、今後どのような内容のセミナーをご希望されますか。

その他、ご意見・ご感想などございましたら、ご自由にご記入ください。

ご所属		お名前	
-----	--	-----	--

～ご協力いただき、ありがとうございました。～

企業連携に強い「NPOマネジメント人材」に必要な3つの条件

第3回「CSR担当者にアプローチする 戦略構築ワークショップ」(2014年12月16日)

本日はご参加いただきまして、誠にありがとうございました。以下のアンケートにご回答いただけますと幸いです。

本日の各カリキュラムについて、該当する数字に1つ○を付けてください。		1 とても 理解できた	2 かなり 理解できた	3 半分くらい 理解できた	4 少しだけ 理解できなかった	5 全く 理解できなかった
Q1	カリキュラム前半:「講義内容」はいかがでしたか。	1	2	3	4	5

●Q1の理由をご記入ください。

Q2	カリキュラム後半:「ワークショップ」はいかがでしたか。	1	2	3	4	5
----	-----------------------------	---	---	---	---	---

●Q2の理由をご記入ください。

Q3～Q7について、該当する数字に1つ○を付けてください。		1 とてもよかった	2 よかった	3 ふつう	4 あまりよくなかった	5 よくなかった
Q3	講師はいかがでしたか。	1	2	3	4	5

●Q3の理由をご記入ください。

Q4	テキスト、配布資料はいかがでしたか。	1	2	3	4	5
----	--------------------	---	---	---	---	---

●Q4の理由をご記入ください。

Q5	研修の環境(会場、アクセス等)はいかがでしたか。	1	2	3	4	5
----	--------------------------	---	---	---	---	---

●Q5の理由をご記入ください。

Q6	研修の運営(事務局の対応等)はいかがでしたか。	1	2	3	4	5
----	-------------------------	---	---	---	---	---

●Q6の理由をご記入ください。

Q7	企業連携の戦略構築をテーマに、今後どのような内容のセミナーをご希望されますか。

その他、ご意見・ご感想などございましたら、ご自由にご記入ください。

ご所属		お名前	
-----	--	-----	--

～ご協力いただき、ありがとうございました。～

企業連携に強い「NPOマネジメント人材」に必要な3つの条件

第4回「CSR担当者との仮想戦略会議(実践ワークショップ)」(2015年1月27日)

本日はご参加いただきまして、誠にありがとうございました。以下のアンケートにご回答いただけますと幸いです。

本日の各カリキュラムについて、該当する数字に1つ○を付けてください。		1 とても 理解できた	2 かなり 理解できた	3 半分くらい 理解できた	4 少しだけ 理解できなかった	5 全く 理解できなかった
Q1	カリキュラム:「CSR担当者との仮想戦略会議(実践ワークショップ)」はいかがでしたか。	1	2	3	4	5

●Q1の理由をご記入ください。

Q2～Q7について、該当する数字に1つ○を付けてください。		1 とてもよかった	2 よかった	3 ふつう	4 あまりよくなかった	5 よくなかった
Q2	ゲスト講師(企業担当者)はいかがでしたか。	1	2	3	4	5

●Q3の理由をご記入ください。

Q3	講師(池田真隆氏)はいかがでしたか。	1	2	3	4	5
----	--------------------	---	---	---	---	---

●Q3の理由をご記入ください。

Q4	テキスト、配布資料はいかがでしたか。	1	2	3	4	5
----	--------------------	---	---	---	---	---

●Q4の理由をご記入ください。

Q5	研修の環境(会場、アクセス等)はいかがでしたか。	1	2	3	4	5
----	--------------------------	---	---	---	---	---

●Q5の理由をご記入ください。

Q6	研修の運営(事務局の対応等)はいかがでしたか。	1	2	3	4	5
----	-------------------------	---	---	---	---	---

●Q6の理由をご記入ください。

Q7	企業連携の戦略構築をテーマに、今後どのような内容のセミナーをご希望されますか。
----	---

その他、ご意見・ご感想などございましたら、ご自由にご記入ください。

ご所属		お名前	
-----	--	-----	--

～ご協力いただき、ありがとうございました。～

企業連携に強い「NPOマネジメント人材」に必要な3つの条件
第5回「フィードバック会」(2015年2月10日)

本日はご参加いただきまして、誠にありがとうございました。以下のアンケートにご回答いただけますと幸いです。

	本日の各カリキュラムについて、該当する数字に1つ○を付けてください。	1 とても理解できた	2 かなり理解できた	3 半分くらい理解できた	4 少ししか理解できなかった	5 全く理解できなかった
Q1	前半:「アセスメントシート活用ワーク」、「ネクストステップ発表」は、連続講座の理解が深まりましたか。	1	2	3	4	5

●Q1の理由をご記入ください。

Q2	カリキュラム後半:「分科会」は、連続講座の理解が深まりましたか。	1	2	3	4	5
----	----------------------------------	---	---	---	---	---

●Q2の理由をご記入ください。

	Q3～Q7について、該当する数字に1つ○を付けてください。	1 とてもよかった	2 よかった	3 ふつう	4 あまりよくなかった	5 よくなかった
Q3	講師はいかがでしたか。	1	2	3	4	5

●Q3の理由をご記入ください。

Q4	テキスト、配布資料はいかがでしたか。	1	2	3	4	5
----	--------------------	---	---	---	---	---

●Q4の理由をご記入ください。

Q5	研修の環境(会場、アクセス等)はいかがでしたか。	1	2	3	4	5
----	--------------------------	---	---	---	---	---

●Q5の理由をご記入ください。

Q6	研修の運営(事務局の対応等)はいかがでしたか。	1	2	3	4	5
----	-------------------------	---	---	---	---	---

●Q6の理由をご記入ください。

Q7	※追加アンケート:直近の前職についてお聞かせください。				
----	-----------------------------	--	--	--	--

	業種	職種(例:営業、経理)	経験年数
☐ 現職のみ(前職は無し)	☐ BtoB(法人向けサービス) ☐ BtoC(消費者・生活者向けサービス)		
☐ 前職	☐ BtoB ☐ BtoC		
☐ 前々職	☐ BtoB ☐ BtoC		

その他、ご意見・ご感想などございましたら、ご自由にご記入ください。

ご所属		お名前	
-----	--	-----	--

～ご協力いただき、ありがとうございました。～

【企業連携】アセスメントシート

事前アセスメント方法	初回研修時にセルフチェックし、レビュアーの確認を経て決定。（研修2日目までに提出）			
事後アセスメント方法	最終回前にセルフチェックし、レビュアーの確認を経て決定。（研修最終日前に提出）			
採点基準		知っている	できる	共有できる
	1	方法・手法を全く知らない	自分で実践した経験がない	メンバーに手法や経験を共有したことがない
	2			
	3	方法・手法を部分的に学んだことがある	自分で実践した経験があるが、具体的な成功体験は積めていない	メンバーに手法や経験を共有しているが、理解度・実践度は十分ではない
	4			
	5	基本的な方法・手法は理解している	自分で実践した経験があり、具体的な成功体験も積めている	メンバーに手法や経験を共有しており、具体的なアクションも生まれている

【事前アセスメント】

項目	概要		知っている	できる	共有できる	合計
連携先の課題発見力	企業側が解決したいと思っている課題を把握できているか、それらの企業側の優先度は理解できているか、など	点数				0
		理由・状況				
提案力	企業側がやりたいと思える企画を作れているか、責任を持って実行できる企画になっているか、など	点数				0
		理由・状況				
コミュニケーション力	企業側の論理や都合にも考慮・配慮したコミュニケーションができているか、こちらの主張を一方向的に押し付けていないか、など	点数				0
		理由・状況				
連携先発掘力	自団体の活動と親和性の高い企業が洗い出せているか、それらとの接点が持てる機会を設計できているか、など	点数				0
		理由・状況				
合計			0	0	0	0

●レビュアーコメント	●本人コメント

【事後アセスメント】

項目	概要		知っている	できる	共有できる	合計
連携先の課題発見力	企業側が解決したいと思っている課題を把握できているか、それらの企業側の優先度は理解できているか、など	点数				0
		理由・状況				
提案力	企業側がやりたいと思える企画を作れているか、責任を持って実行できる企画になっているか、など	点数				0
		理由・状況				
コミュニケーション力	企業側の論理や都合にも考慮・配慮したコミュニケーションができているか、こちらの主張を一方向的に押し付けていないか、など	点数				0
		理由・状況				
連携先発掘力	自団体の活動と親和性の高い企業が洗い出せているか、それらとの接点を持てる機会を設計できているか、など	点数				0
		理由・状況				
合計			0	0	0	0

【変化】

		知っている	できる	共有できる	合計
連携先の課題発見力	差異	0	0	0	0
提案力	差異	0	0	0	0
コミュニケーション力	差異	0	0	0	0
連携先発掘力	差異	0	0	0	0
合計		0	0	0	0

本プログラム受講によって、どのような変化・成長がありましたか？その変化・成長はプログラムのどのような部分によって得られましたか？

※次のシートに表示されている事前、事後を比較したレーダーチャートもご参考にしてください。

●レビュアーコメント	●本人コメント