
平成26年度マネジメント人材育成支援に関する調査 成果報告会

マネジメント人材育成支援に関する調査（経営管理） 実施報告



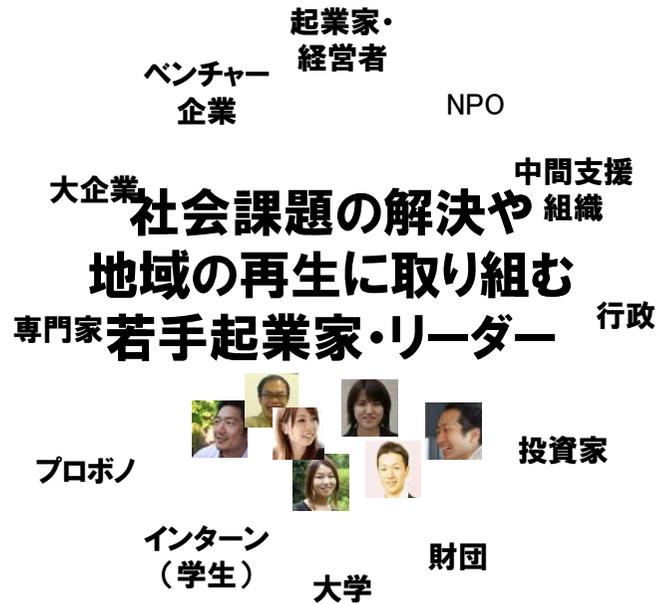
NPO法人ETIC.

インキュベーション事業部 プログラム・マネージャー 番野 智行

NPO法人ETIC. (エティック) について



日本に挑戦を増やす。
そのための生態系を日本に創り出す。



- ・事業領域：
 - インターンシップ事業
 - 創業支援事業
 - コミュニティ展開事業
 - 震災復興リーダー支援事業
- ・法人化：2000年3月
- ・スタッフ：専従スタッフ45名（契約30名）
- ・予算：7億1000万



ETIC.の社会起業家・NPO支援の取り組み

フェーズ1：取組のスタート

年10社程度・個別支援中心
(2001～2007)

フェーズ2：規模・内容の拡大

年50社程度・プログラムによる支援中心
(2008～2012)

フェーズ3： SV支援の生態系創出へ

年100社程度・生態系+仕組みによる支援へ

STYLE (2002-2006)

2年で95件支援
⇒規模拡大の経験

内閣府 リーシャルバンチャー・
スタートアップマーケット
(2010・2011年度)

スタートアップ・ブートキャンプ
/コストクワイブ
(2013-)

NEC社会起業塾 (2002-)

社会起業塾イニシアティブ (2010より花王・横浜市参加)

東海若手起業塾 (2008-)

地元NPO主体の運営に

イノベーショングラント (2008-)

AMEXサービスアカデミー (2009-)

SVのインターンシップ (EIP) の受入増加

適切なスタートアップと
自律的成長を促す
生態系拡大に向けて
事業としての成長に
重要な視点は？

実績が評価され
企業・行政からの
協力依頼増加
⇒収益性強化

に如 “Clothes For Smiles”実施支援

西武信金リーガルビジネス成長応援融資

経産省 新事業創出支援



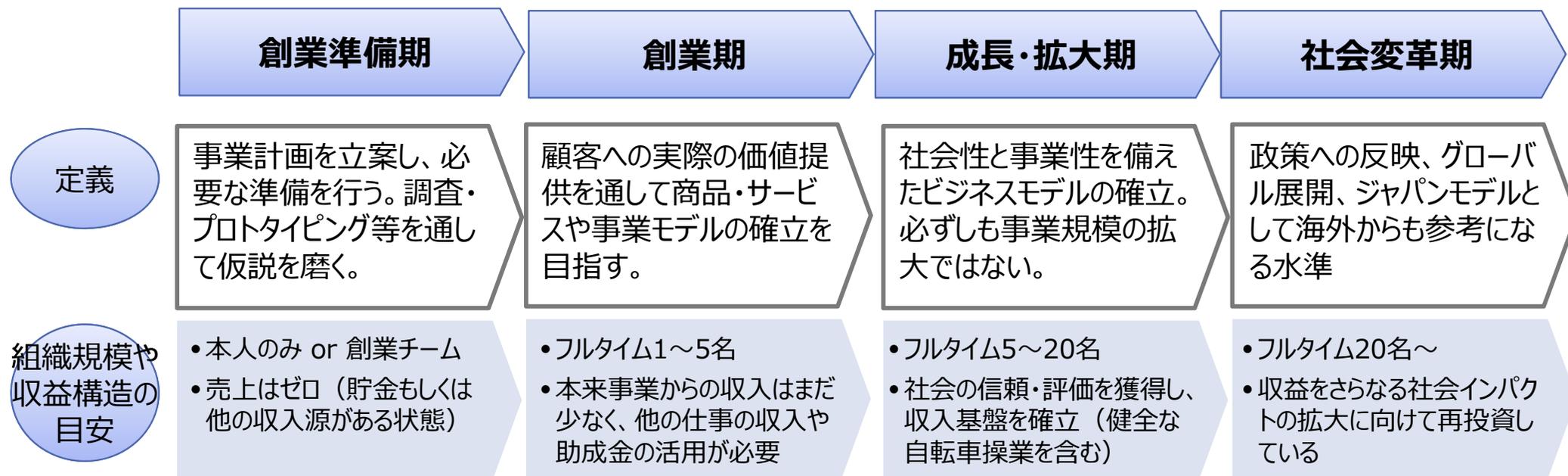
社会課題に挑む方法として、起業が選択肢に入りつつある

- 近年、課題解決にNPO等で挑む若者、特にビジネスセクター等で、一定の経験を積んだ層の起業が増加している。



調査実施前の問題意識

一方で、スキルも能力も経験も意欲ある起業家たちの多くが、成長・拡大期で壁にぶつかっている



→ 【調査における問い】 この壁は何か？ どうすれば乗り越えられるのか？

問題意識を踏まえた調査概要

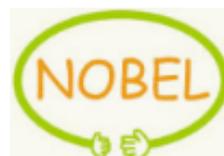
【調査目的】

成長・拡大期におけるNPO等の経営層のマネジメント能力強化を通じ、社会的インパクトや成果を実現していくための支援の在り方について調査・検討する

【調査対象】

- 創業期ではなく、基本となる事業モデルが確立し、これから成長・拡大していく段階にある団体成長・拡大期にあるNPO等の経営層（代表、事務局長等のマネジメントクラス）2名
 - ✓ 目安として有給職員5名以上、あるいは年間予算3,000万円以上
 - ✓ NPO法人、一般社団法人等、法人格は問わない

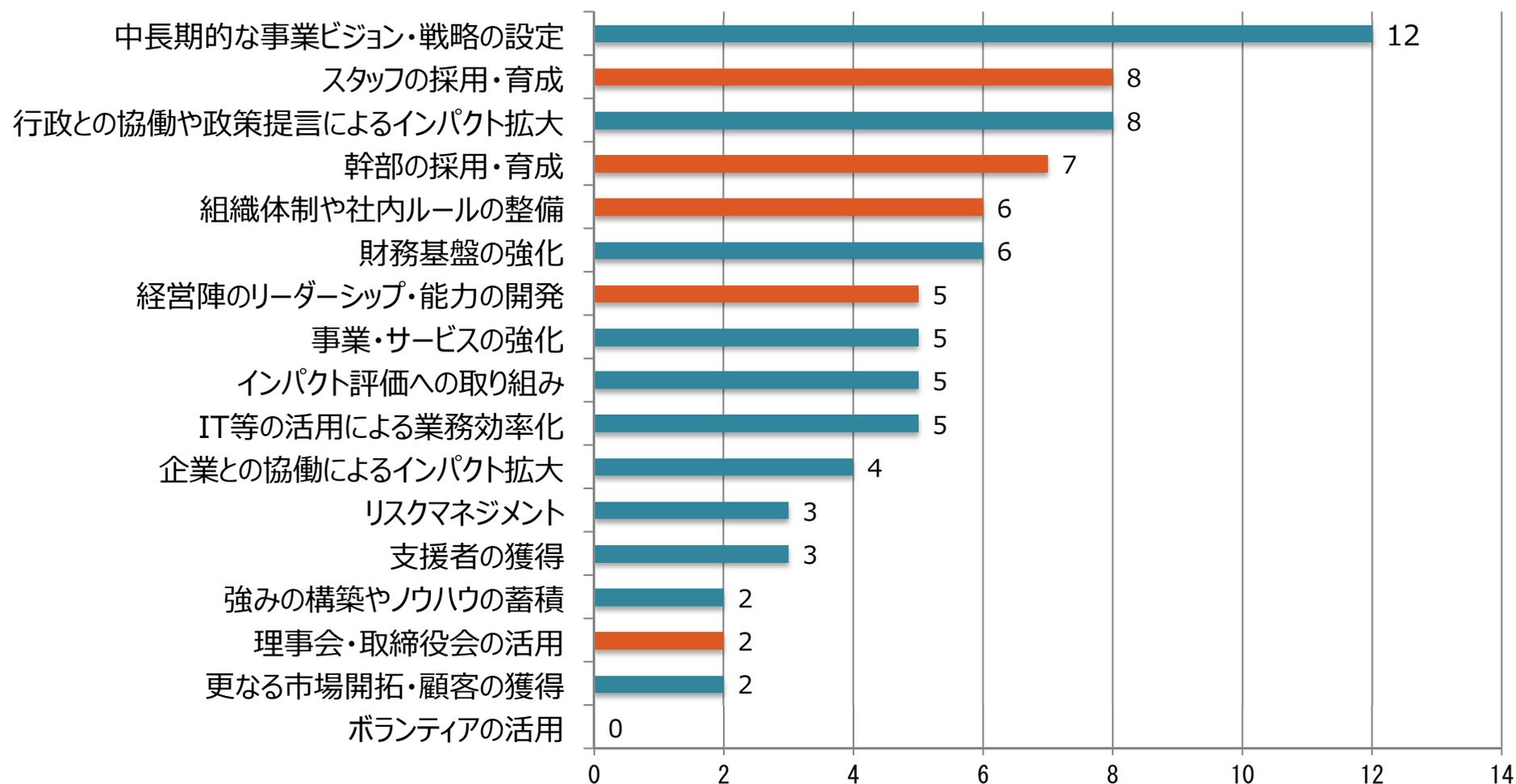
<参加団体 7団体・14名>



事前アンケートで確認された課題

- 「中長期的な事業ビジョン・戦略」に次いで、「スタッフや幹部の採用・育成」「組織体制や社内ルールの整備」など、組織・人材に関する課題が上位に挙げられた。

インパクト拡大に向けて取り組むべき課題として「非常に重要」と評価した人数（7団体・14名中）



事前アンケートからのコメント

- コメントからも、組織の拡大に伴う組織・人材マネジメントの難しさがうかがえる。



「今は、代表が一人で全ての事業部を引っ張っている状態である。事業規模が拡大していくにつれ、各事業部の細部まで手が届いていない状態になっている。且つ、いつまでも代表が組織内の業務を回していることで、新規事業に手をかけられない」



「組織が拡大していく中で、トップと現場の意志疎通ができなくなっている。組織が目指すべき社会のビジョンは共有できていても、そこに向かっていく道の共有ができていなかったり、その道の途中で壁に直面しても乗り越えられないスタッフが出てきている」



「今までは、スタッフは全員が同ライン上にいたが、人数が多くなり、同ラインで進めることが難しい状態である。それぞれの強みを活かした配置転換や、評価制度、自らの発言で組織を活性化させていくといった風土がスタッフからも出やすいような環境作りは欠かせない」

- 「中長期的なビジョン・戦略が重要」という回答にも組織に対する問題意識が見られる。



「目指すべき絵とその道のりを社内全体で共有すべき。共有したからこそ、地道な今ある作業や行動が意味のあるものだと皆が思えるからである。われわれの団体はまだまだできていない。日々の作業に追われているスタッフが多く、自分自身の行動も含め見直したい」

研修・調査の構成

<研修内容とポイント>

1) 組織・人材マネジメントを主なテーマに1泊2日での合同宿泊研修を実施

(+ 1か月後にフォローアップ研修を実施)

【目的】先輩経営者から組織・人材マネジメントを学ぶ

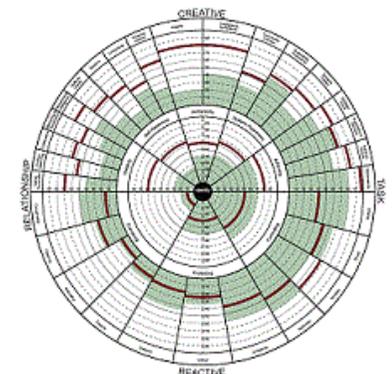


2) リーダシップ開発を目的としたリーダーシップアセスメント（360度評価）と振り返りを実施

【目的】組織の拡大に伴い必要なリーダーシップの進化について気づきと変容を促す



The Leadership Circle



1) 集合研修の実施内容 (抜粋)

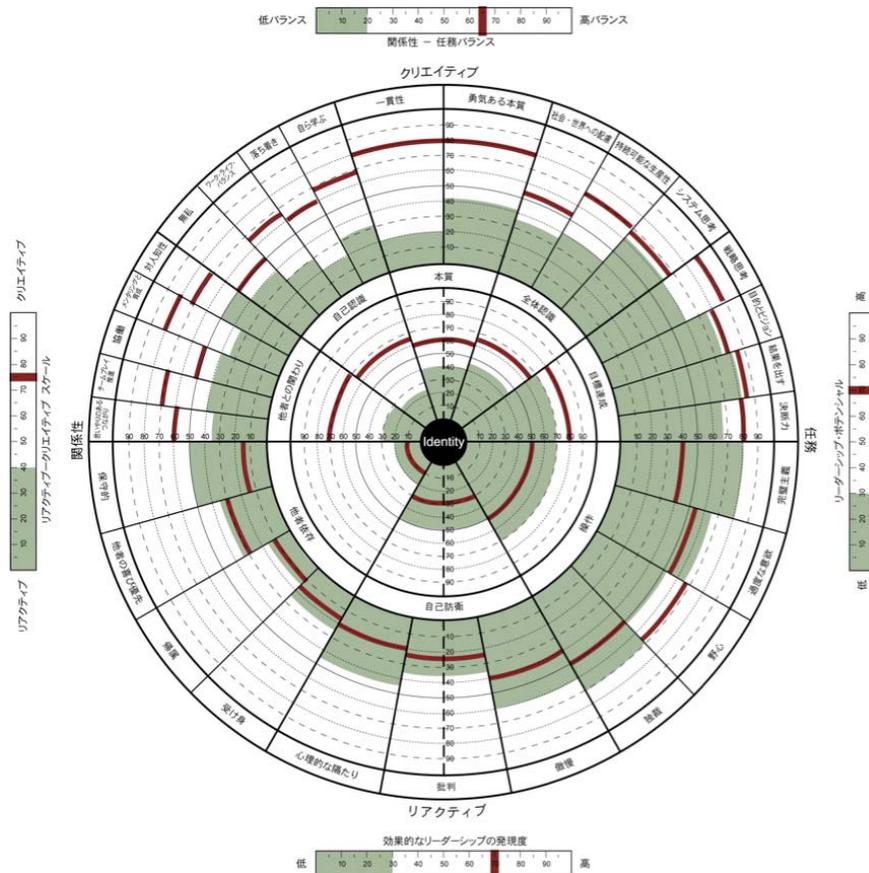
<ポイント>

- 参加者にとって問題意識の強い領域を講義テーマとして配置
- 成長期の組織にとって重要な課題もテーマとして設定
(理事会の活用、行政や企業との連携)
- 講師・メンターは組織・人材マネジメントの課題を乗り越えてきた先輩経営者に依頼
+ 同時に、参加者同士の対話も積極的に実施

強い事業・サービスを作る	石川 治江氏 (NPO法人ケア・センターやわらぎ 代表理事)
組織のパフォーマンスを高めるマネジメント	田嶋 雅美氏 (株式会社フランチャイズアドバンテージ 代表取締役)
理事会の活用	石川 治江氏 (NPO法人ケア・センターやわらぎ 代表理事)
行政や企業を巻き込んだインパクトの拡大	石川 治江氏 NPO法人ETIC. 宮城 治男、山内 幸治
経営者自身のリーダーシップの進化	株式会社ウエイクアップ (リーダーシップアセスメントのオリエンテーション含む)
人材の採用と育成	柳澤 大輔氏 (面白法人カヤック 代表取締役)

2) リーダーシップアセスメント (360度評価) と振り返り

- リーダーシップ開発の一環として、株式会社ウエイクアップの協力のもと、360度評価を活用したサーベイであるザ・リーダーシップ・サークル (TLC) を実施。
- サーベイの結果を踏まえて参加者自身のリーダーシップがどのようなインパクトを他者に与えているかについて理解を深め、それぞれがリーダーシップをより良く発揮していくことを促すことを目的とする。



クリエイティブ

[他者との関わり] チームプレイ推進、協働、メンタリングと育成、対人知性

[自己認識] 無私、ワーク・ライフ・バランス、自ら学ぶ

[本質] 一貫性、勇気ある本質

[全体認識] 社会・世界への配慮、持続可能な生産性、システム思考、目標達成、戦略思考、目的とビジョン、結果を出す、決断力

リアクティブ

[操作] 完璧主義、過度な意欲、野心、独裁

[自己防衛] 傲慢、批判、心理的な隔たり

[他者依存] 保守的、他者の喜び優先、帰属、受け身

Copyright(c) WAKE UP Co., Ltd. All Rights Reserved .

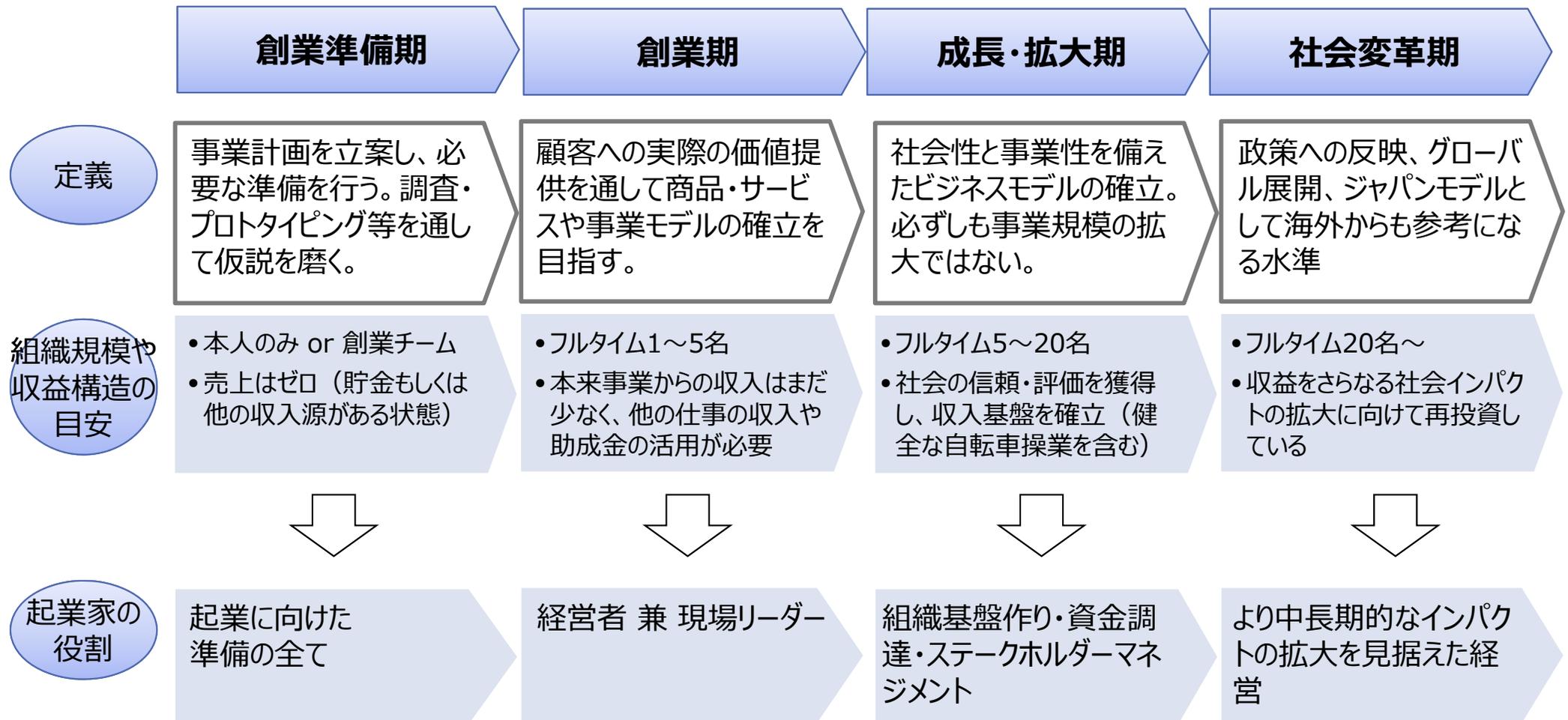
参加者からのフィードバック

満足度は10段階評価で8.9点と非常に高い評価を得ることができた。

- 自分自身の努力不足ではあるが、優れた経営者の話を聞くことが少なく、機会を欲していたため、普段会えない経営者を講師に招いて勉強する機会があることはとてもよかった。
- 「顧客が組織を育てる」、「評価制度が大事」、「業態・従業員によってナレッジ・マネジメントを変える」などのたくさんの学びがあった。優れた経営者からのメッセージだったこともあり、とても納得感があった。
- リーダーシップ開発のコンテンツは非常に有用だったように思える。どのステージであれ経営者のリーダーシップが事業に大きく影響を与える。様々なことを経験したステージの経営者が多かったと思うので、その段階で、自分自身のリーダーシップについて振り返ることはそれぞれにとっての効果が大きかったと思う。
- 参加者同士で話ができ、客観的に自分たちをみつめ直すことができた。一団体二人で参加ということも、自団体に学びを持ち帰ったとき、シェアの度合いが高まり、よかった。
- リーダーシップ開発と経営技術の講座が混在しており、どちらかに集中したほうが効果は上がったように思える。もし両方実施するのであれば、相乗効果を高めるようなセッションやコンテンツが必要である。
- マネージャー層の参加者とは経営者としての立場を共有できない部分もあり、本音を共有できないシーンもあった。

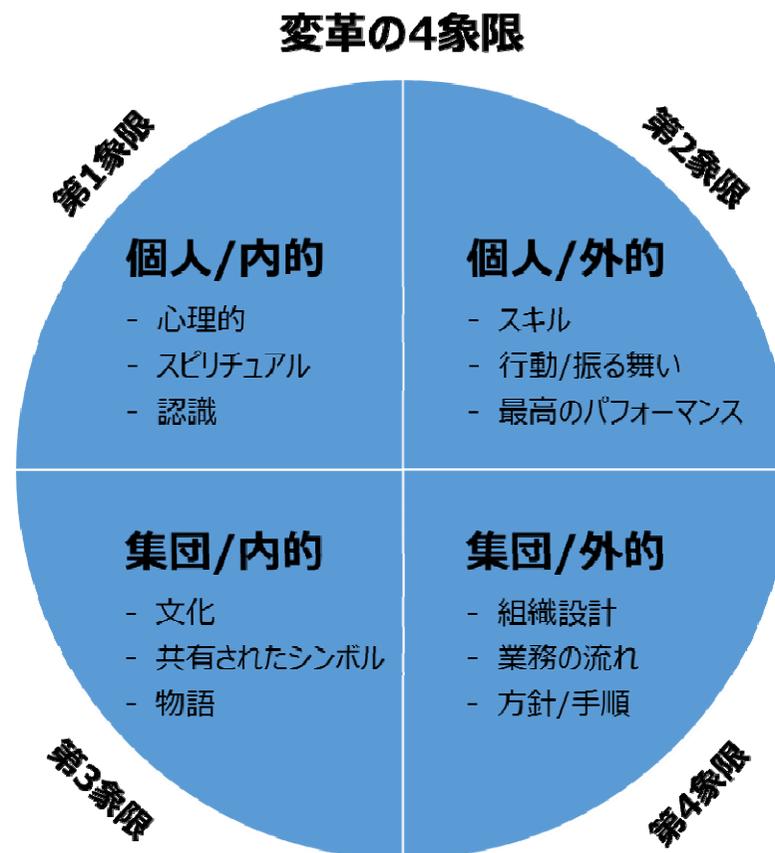
実施しての学び①

- 組織規模の拡大に伴い求められる（１）組織・人材マネジメントについて学ぶ機会や、（２）役割の変化に伴うリーダーシップの進化を支援することはやはり有効。
- ✓ 今の日本では、放っておくとそうした能力開発の機会に出会う機会が少ない



実施しての学び②

- ケン・ウィルバー氏の研究によると、複雑な組織システムの変革は「個人-集団」「内的-外的」の2軸からなる4象限のすべてに統合的にアプローチすることが重要だと言われている。
- 今回の調査では、こうした4象限を意識しながら、今後の非営利セクターの発展に向けた必要な研修として、「拡大・成長期のNPO等」を対象に「組織マネジメントとリーダーシップ」をテーマに研修を実施したが、こうした研修への強いニーズと、確かな手ごたえを確認することができた。



出典：ケン・ウィルバー氏の研究より