

## 第一回人材面の課題に関するワーキング・グループ議事要旨

日時：平成 25 年 6 月 28 日（金）17:30～19:30

場所：中央合同庁舎 4 号館 8 階 822 会議室

### 議 事

（１）専門委員紹介

（２）意見交換

（１）運営要領の確認を行い、全委員より了承を得た後、専門委員から自己紹介。主な内容は以下のとおり。

ソーシャル・ベンチャー・パートナーズ東京（SVP東京）は、まさに共助モデルであり、普段は企業でビジネスをしている社会人が、SVP東京の投資先であるNPOを中心としたソーシャルベンチャーに対して、プロボノとして支援していくモデル。

NPOカタリバは、教育系の団体であり、2009年時点では4千万円程度の事業規模で正社員が5人程度だったのが、現在は事業規模3億円程度、正社員40人程度まで成長。収入の内訳は寄附、事業収入、行政からの委託事業が約3分の1ずつ。

（２）内閣府から資料3に沿って、共助社会づくり懇談会において提起された人材面に関する議論の整理及び来年度事業（たたき台）等について説明後、議論。委員からの主な意見は以下のとおり。

2つ目の案である専門的な課題に実際に取り組んでいるNPO、ソーシャルビジネス自体が中間支援化する取組はおもしろいのではないかと。特に、事業のスタートアップ段階では例えばETIC、事業を成長させる段階ではSVP東京による支援があるが、その先の5千万規模の事業者をさらに成長させるところの支援が足りていない。このため、NPO等の規模が依然として小さくとどまってしまい、世の中に与えるインパクトが小さくなっていることにつながっていないか。

人材の流動性を高めることが重要。少しずつだが、NPO等での経験を経て大企業などに転職する、若しくは大企業からNPO等へ転職する例も出てきており、こうした動きを加速することが重要。

人材育成を行う際、対象とする人材をマネジメント層か一般的な職員な

のか考える必要がある。マネジメント層が不足しており、ここが成長することでNPO等全体の成長につながるのではないか。

対象とする団体の規模も検討する必要がある。例えば、職員が一人しかいないNPO等に関してはマネジメント層というものが存在しないので、そういう団体は対象にしないのか検討することが必要。

団体の規模だけでなく、その財源の構成によってその団体の財務健全性が全く異なってくるので、収入の内訳も評価する必要がある。例えば、全て寄附や事業収入で賄っている例もあれば、行政からの補助金がほぼ全ての収入という団体もある点に留意する必要がある。

マネジメント層の人材育成においてはスキル・知識の習得が必要。ヒト・モノ・カネといった経営資源のハンドリングや、サプライチェーンの組み方といった知識をベースに、実務としてスキルの実践を行い、PDCAを行っていくことが重要。

スキル、知識だけでなく、団体の方針や考え方などとの相性といった、営利企業とは異なる共通項のような部分もマネージャー候補には求められるのではないか。

研修のみでなく、主体性を持って取り組むことが人材育成では重要。その際、ヒントとなるのは産業再生機構の取組で、あのような官製ファンドを組織して、例えば5年間様々な団体の活動支援を行っていただき、その後そこで活躍した人材にこのセクターに残っていただくという仕組みができないか。

官製ファンドによるフェロー制度は起爆剤となり得るが、予算の規模と長さが必要になり、すぐに議論を詰めるのは難しいのではないか。

事業内容としては、2つ目の案(中間支援組織の更なる育成・強化)に取り組むべきだとは思いますが、表題は誤解を生むのではないか。各専門分野ごとにマネジメントモデルを構築・移転し、実践していく中で、人材育成と事業育成が同時に成り立っていくということが重要。その際、マネージャークラスの人材が育成されるためには、3年程度必要ではないか。

ソーシャルビジネスのような事業型のモデルだけでなく、寄附やボランティアを基盤とするモデルも共助社会には存在するため、事業の設計に当たっては多様なモデルがあることを念頭に置くことが必要。

ノウハウを移転する事業モデルの一つのあり方として、専門家の派遣や企業との人材交流を担う事業を捉えることもできるのではないか。

人材育成の予算規模に関しては、事業の内容により、1件当たり数百万~2千万円程度。

2つ目の案(中間支援組織の更なる育成・強化)を強化する中で、1つ目

( 専門人材を派遣しやすくする体制の整備 ) と 3 つ目 ( N P O 企業間の人材交流を促進するための仕組みの導入 ) をうまく組み込むという選択肢もあるのではないか。長期的に予算という形で担保するのか、単年度で受けた事業者が長期で自己責任で実施するのか、いろんな方法があるが、あくまで長期実施が前提。

「中間支援」という言葉の理解も多様であり、ノウハウ移転をきちっとさせることを目的にしたものでないと誤解を生む。総花的な中間支援というよりは、ちゃんとマニュアル化ができて商品として展開をする意義があるものを持っているということが重要。

優良事例の面的展開を支える部分で行政が強みを発揮すると考えており、その観点から、ノウハウ移転に関する事業がよいのではないか。

専門家を派遣する事業を実施する場合、団体自身が自己組織診断ができていないことで、自団体に必要な専門家を間違えているケースもあり、過去の事業では、そのことによる失敗例も見られている。

専門人材の派遣やN P Oと企業のマッチングなどにおいて、ただ合わせるのではなく、経営上の診断をした上、判断できるコーディネーター役が重要。

( 以 上 )