

第四回 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 8 月 8 日（木）16:00～18:30

場所：中央合同庁舎 4 号館 8 階 822 会議室

議 事

- (1) 共助社会づくりのマネジメント人材育成事業について
- (2) 中小企業のソーシャル化について
- (3) 企業との人材交流等について

- (1) 内閣府から資料 1・2 に沿って、共助社会づくりのマネジメント人材育成事業および人材WGにおけるこれまでの議論について説明。委員からの主な意見は以下のとおり。

- 資料 2 では、コーディネーター養成講座を否定した記載となっているが、多くの人が参画できる仕組みを持つNPOには、今度はコーディネーターが必要となってくる。一般的な人材育成講座ばかりしても意味がないべき。
- 人材WGとして、人材育成事業とその他の議論のまとめをしてきたが事業化していない議論についても、予算はかからないのでタスクフォース等を作り、仕組化すれば相当な効果が見込めるのではないか。

- (2) (株) 出藍社松崎氏から、中小企業のソーシャル化について資料 3 に沿って説明を受け、質疑応答を行った。主な内容は次のとおり。

①株式会社出藍社 松崎光弘代表取締役

- 企業は経済価値を追求することによる社会的価値を増やすことが可能。
- 企業にとって、社会的課題に本業として取り組み、利益を追求することが、持続的な競争優位の源泉になるという内容の論文を、マイケル・ポーターがハーバード・ビジネス・レビューに掲載している。
- 企業がソーシャル化することによって顧客若しくはステークホルダーとの関係性が変わり、新たな価値を得ることが可能。例えば、お金を支払って物を仕入れる関係性から、仲間という関係性になることにより、事業が広がり、雇用が増えること。
- ポイントとしては、中小企業の経営者が地域の課題に対して、本業として何

- かできるか、誰とどんな関係を作ればできるか等を考えるようになること。
- 例えば、地元で新鮮で美味しい野菜があるにも関わらず、給食で野菜の食べ残しが多いという課題に、新潟の給食事業者が気づき、県外の野菜ではなく、地元で新鮮な野菜を給食に出せるようにサプライチェーンを見直すとともに、協力してくれる農家を巻き込んでいった。その後、農家との新たな事業へと発展していった例がある。
 - 京都の米屋では、子どもの米離れ等が見られる中で、日本の食文化の主食としての米の価値を守るため、米をギフトにすることで価格の維持を図るとともに、田んぼから取れる米の質を保証することで田んぼの面積で契約しそこでとれる米を消費者に買ってもらうという形態をとることで、収益の安定化を図っている。
 - 前出の新潟の給食事業者は、地元農家との提携をきっかけに、地元野菜の仕入や弁当事業を営む一方、ひきこもりの若者の職業訓練を実施。訓練生が野菜の販売等をするなど、地域の課題解決が事業の拡大につながっている。
 - 気仙沼では震災復興にあたって、間伐材のバイオマス化を図るため、間伐材を林業者から買取、その買取と同額を地域通貨として発行し、地域の資金循環も図っている。この企業は地域の信頼度の高かったことから、ソーシャル化について周囲の協力が得られやすく、事業のスピードが速かった。
 - 中小企業のソーシャル化は、新規市場の創出、新しいことにチャレンジする社風の醸成、人材育成、地域の人々のマインドシェア獲得による競争優位の確保などの効果がある一方、地域との関係性の構築にノウハウを持った人材が少ないという課題がある。
 - ソーシャル化の促進に当たっては、ソーシャル化の事例発信、ソーシャル化に向けた融資やハンズオン支援を行ってはどうか。また、地域との関係づくりというNPOの得意分野が企業にとって苦手なため、この点で、NPOが企業を支援する側としての連携促進も重要ではないか。
 - 人材育成の観点からは、子供と地域課題の解決に従事する大人との接点を設けること、大学生のインターンシップ等がソーシャル化を目指す企業と地域との関係性づくりを行うこと、マネジメント人材の育成等が重要ではないか。
 - インターン等の活用は、地域社会雇用創造事業でもインターンの活用によるソーシャル化の成功事例が見られている。

②意見交換

- 中小企業のソーシャル化は、中小企業支援施策と共助社会づくりの推進施策とで連動して位置付けていくことができることが望ましい。
- 日本の中小企業は元来ソーシャルな性格を有しているという指摘もあり、定

義が難しいが、コストデザインのあり方で区切るのが一つの見方ではないか。一般企業の場合、コストは顧客が負担しているが、この一部分を別の者が負担できるように関係性を替えることができれば、ソーシャル化していると言える一例になり得るのではないか。

- 大手企業の場合、CSRという表現が非常に一般的であるが、中小企業のソーシャル化はどちらかというと本業の一環としてのCSVという側面が強く、議論を分けて丁寧にしていく必要がある。
- 本業としての利益と結びつけるCSVでは扱えない領域がNPO等の活動にはあることに留意する必要がある。
- 企業は利益を追求することを大事に考えている。その利益とは、世の中に価値を生み出すことであり、そのコストは顧客が負担する。コストを下げていく過程が地域社会の発展とフィットするところを探っていかなければ、社会課題を増やす存在として企業は扱われてしまうのではないか。

(3) 企業との人材交流について (一社) 日本経済団体連合会政治社会本部 齋藤本部長、日本電気(株) CSR・環境推進本部 CSR・社会貢献室池田マネージャー、花王(株) コーポレートコミュニケーション部門サステナビリティ推進部 嶋田部長より説明を受け、質疑応答を行った。主な内容は次のとおり。

① 日本経済団体連合会政治社会本部 齋藤仁本部長

- 中長期的に企業、NPO、あるいはその他行政も含めて共助社会ということ考えた場合、それぞれの長所を生かした形でのシナジー効果を引き出す仕組みが必要ではないか。
- 経団連で実施している調査によると、企業がNPOと協働する際に重視するのは、透明性、説明責任、ガバナンスがしっかりしているかという点。これらを日本のNPOが強化していくことで、日本社会全体の社会貢献に関する能力を高めることができるのではないか。
- その際、企業とNPOとの人材交流は非常に重要な分野である。
- 人材交流を行う上で、NPOが求める人材、企業が派遣したい人材の間でミスマッチがないように調整する仕組みが必要。
- 中長期的に人材交流を進めるには、企業の人材がNPOへ、NPOの人材が企業へ派遣された際に、お互いのスキルアップにうまく結びつく仕組みを構築し、信頼関係を築いていくことが重要。

②日本電気（株）CSR・環境推進本部 CSR・社会貢献室 池田俊一マネージャー

- NECとしては、現在社会貢献活動において、「情報格差の解消」、「多様性に富む人材の育成」、「気候変動への対応と環境保全」の3つを中長期のテーマとして活動している。
- 社会貢献プログラムの基本方針として、「経営資源の有効活用」、「NPO/NGOとの協働（パートナーシップ）」、「グループ会社の連携と社員参加」、「企業イメージ・評判の向上に寄与」の4つの柱を掲げている。
- NPOとの関係性は、「企業経営の監視役」から「社会貢献活動のパートナー」へ、近年では、「事業活動のパートナー」としての性格も持ちつつある。
- 「社会貢献活動のパートナー」では、NPO法人ETICと協働している「NEC社会起業塾」で、毎年3～5団体のソーシャル・アントレプレナーを育成。社会起業塾修了生を対象に、NPO法人サービス・グラントと提携し、プロボノ派遣（2010年以降52名参加（平成25年8月8日現在））も実施。社内の中企業診断士派遣や、ウェブサイト構築、情報発信のコンサルティング、顧客管理、販売管理、在庫管理のシステム導入支援等を実施。
- NECのビジネスモデルがBtoBであるため、NECの業務では見えにくい、その先にいる消費者・生活者の視点を、社員が学ぶ機会として活用。
- また、社会課題に関する最新の動向の学習、新たなソリューションのヒント、経営者目線での業務経験、社内でチームを組んでプロボノ派遣をすることによる新たな社内人脈の構築などがメリットとして挙げられている。
- その他にNECでは、「ICTを活用した最先端農業開発」として宮城県山元町のGRAと、「地デジを活用したコミュニティ形成支援システム」として亘理町でNPO法人ICA文化事業協会と、インドのBOPプロジェクトではGRA・ICAと、人材育成ではNPO法人クロス・フィールズ、新入社員向けCSR研修ではNPO法人グリーンワークスと協働している。
- 人材育成のポイントは、社員がボランティアではなく、業務としてNPOとの協働に参画すること。
- NPO等と協働することで、以前のNPOはボランティアグループでありビジネスパートナーにはなり得ないという認識から、小さな成功モデルの積み重ねにより、NPOが協働の対象になるとの認識に変化し始めている。
- NPOがビジネスパートナーとなり得るか判断する際の基準として、活動実績やリーダーシップがあるか、トップマネジメント・事務局・フルタイムで働く事務局員がおり組織基盤が整備されているか、資金調達を特定の個人若しくは組織に依存していないか、法人格を持っているか、等に着目。

③花王（株）コーポレートコミュニケーション部門サステナビリティ推進部 嶋田実名子部長

- 2008年の経団連の企業の社会貢献活動の実態調査では、企業とNPO等との連携により何が得られたかという質問に対して、「社会的課題の理解」、「企業とは異なる着眼点や発想」、「人的ネットワーク」、「専門性」が挙げられており、他方、「スキル」についてはあまり評価していないという結果が出ている。これは、何をスキルと定義するかにもよるが、それぞれのセクターの規模や業務のありようが違うので、スキルを学ぶことは少ないということだろう。
- 企業が何故NPOと協働するのかという質問を社内外から受けた時、企業とNPOと連携する目的は、地域社会との信頼構築のために、自社では直接できないプログラムの協働主体として地域課題に知見をもつNPO、NGOと協働して、資金・拠点・人材の提供を通じて、課題を解決するとともに、将来的なビジネスチャンスにつなげることと説明している。
- 当社では、NPOやNGOの組織とは、社会貢献部のような専門セクションとの交流が多かったが、最近では、他部門でもNPOと協働が広がってきている。事例としては、当社の特例子会社では、知的障害のある方々に社員として勤務していただいているが、その導入にあたり、地域の障害のある方々の就業支援をしているNPOと連携し、入社前の事前研修や、入社後のフォローをお願いしている。社内の介護研修なども、NPO法人に依頼している。
- また、社員による寄附の組織をもっている企業もある。当社も2500人規模の社員の寄附組織をもっている。寄附申請は、会員の社員からしてもらうのだが、ひとり一人の社員の浄財と思うと、寄附先を探すのがなかなか難しい。毎年寄附金を余らせてしまう。こうした現状を打破するために、NPOの中間支援組織に委託して、寄附先の選定から、評価まで担っていただく企業もある。個人の人材としての交流は進んでいないが、組織対組織の交流は様々に進んでいると思う。
- 人材の流動化という点では、欧州と比べ進んでいない。欧州へ企業のCSR活動のヒアリングに行った時に、CSR担当者が元NGO職員や公益団体の元職員ということが多く見られ、驚いた。日本企業では、例えば環境の目標設定や、CSR活動のコンサルティングにNGO、NPOの力を借りる例は多くみられるが、人材の受け入れについては、ほんの一部の企業を除いては行われていない。
- 経営ボードや社員のNPOへの理解がまだ進んでおらず、まず、人材流動化の前に組織対組織の交流、理解を進めることが先決ではないか。東日本

大震災後の様々な支援活動で交流を持つことで、理解はそれ以前と比べると進んでいるが、どこまで、こうした震災支援で交流を続けていけるかが、鍵である。

- 東日本大震災以降、経営層にはボランティアの必要性は認識されたが、社員の持てる力を会社のために活かすプロボノという概念はまだ理解されていない。IT技術、広報スキルはともかく、特にNPOなどの組織ですぐに役立つ総務や経理の分野にプロボノに関する理解が十分に進んでいない。
- 企業とNPO/NGOのビジネスとの結びつきという意味では、「BPOビジネスのプレケース」として、「社会貢献アプローチ」、「JICA等のサポート」を企業が受けての途上国ビジネス、「NGOとの協働」による本業を通じた社会貢献活動などを捉えることができるのではないか。

④意見交換

- 東日本大震災以降、社会貢献に関して企業のトップの関心が高まっているが、その結果として、インプット・アウトプット・社会的インパクト等の評価を数値化してトップまで説明することが今まで以上に求められるようになってきている。しかし、そこでNPO等が寄附額や社会貢献活動の参加者数、社会への影響等を説明することができれば伸びていくと考えられ、大きな分かれ目にきているのではないか。
- 組織としてNPOとの協働にコミットメントしていくためにはある程度の評価を示す必要がある。短期間では評価が難しい部分もあるが、SROIの活用や、対象を絞り込むことで訴求ポイントを高めることが今後求められるようになってきている。
- NECでは、全プログラムを年に1度評価している。大きな評価軸としては、ソーシャル・インパクトなどの「社会的な価値」と人材育成・事業創出への貢献度、ブランド価値への貢献度などの「会社にとっての価値」。
- プログラム評価を行う中で、継続・改善・廃止の検討を行っているが、インパクト面を見た場合、3～5年での判断は難しいため、10年以上実施するのが基本的な考え。
- 経験の豊かな方ばかりでなく、柔軟性を持った若い世代の人材も今回の人材交流のテーマでNPOに来ていただけるとありがたい。
- 若い優秀な人材は企業も手元に置きたいので派遣することが困難なのが実態。企業の中には、社外組織への武者修行をよしとしない考え方もある。花王の場合は、過去、外部組織を経験させたことにより、その人材が成長したことから、継続して外部組織に人を出すこととなった事例はある。こ

- うした実例を作って形にしていくことから始めることが重要ではないか。
- ある企業では、女子社員が企業の中でマネジメントする機会に恵まれないことから、人材育成の意味合いをもって、マネジメントの機会を男女問わず与えるNPO、NGOに派遣して成功したという例もある。
 - NPO等では人材が流動し過ぎており、組織としての蓄積がなされていないケースが多く見られる。企業と連携する一定の規模の組織についてはもっと固定化して人材を受け入れる体制を作ることも必要ではないか。
 - NPO等の活動を行っている方は、米国等と比較すると、学歴に対し、処遇が悪いが、その状況に満足しているように見える。学歴があり、海外経験も豊富な者であれば、もっと評価するような仕組みを作ることにより、企業からNPOへの人材の流動性が高まるのではないか。逆にNPOで成功した者が企業に戻って成功することも考えられる。
 - 企業で退職前後の人材が地域コミュニティの活動に参加する際には、これまでの名刺が使えないことにより、これまでの仕事の仕方が通用しない例が多く見られる。こうした人材にはその企業で身に付けた専門知識をアドバイザーのような形で活躍してもらいたいのではないか。
 - NPOでは有能な者が増えており、特に有能な女性が増えている。これは就職難の中、この分野に優秀な女性が参入したという経緯がある。
 - 企業とNPO等を人材が循環するスタイルや、企業経験を持った者がNPOに参入するスタイル等が想定されるが、企業やNPOにとってのメリットをうまく作り出すことや、こうした仕組みができれば更なる検討ができるのではないか。
 - NPOの分野ターゲットにしている事業の時間軸が企業事業部門などより長いことがあり、むしろ企業の研究部門や人事部門の考え方や親和性が高いのではないか。まずはこういった部門との連携に関する成功モデルを作っていくことが重要ではないか。

(以 上)