

第五回 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 9 月 30 日（月）17:00～19:00

場所：中央合同庁舎 4 号館 8 階 822 会議室

議 事

- (1) マネジメント人材育成事業の成果の評価について
- (2) マネジメント人材以外の人材育成のあり方について
- (3) 企業とNPOとの人材交流について

(1) 岡本専門委員から、マネジメント人材育成事業の成果について説明を受け、質疑応答を行った。主な内容は次のとおり。

○評価に関する論点の整理として

- ①ノウハウ移転に際し評価の方法
- ②人材育成の結果の評価
- ③マネジメント人材育成事業の成果指標について
- ④マクロ的な評価（マネジメント人材育成を通じた社会の変化）
の4つの切り口があるのではないか。

○SVP東京では、100万円を助成すると同時に、プロボノによるパートナーが助成先団体に伴走型支援を行っている。その際、NPOを支援する際の評価基準として、組織のキャパシティー評価ツール（キャパシティアセスメントツール）を活用している。

○評価は、実際に投資先として協働を開始する前の段階、1年目が終了した中間レビューの段階、2年目が終了してエグジットする段階で実施。

○評価ツールの一つとして約30項目の質問について、現時点ではどの段階（レベル）にあるか、支援先団体と一緒に組織力を評価している。（例えばレベル1では言語化されたミッションがないとした項目は、レベル4では組織の存在意識を明確に記したものが存在する等と仮定し、定性評価を定量的に評価。）具体的な評価は、定量化された評価の変化率で測っていることになる。

○キャパシティアセスメントと同時に、達成目標となるKPI（Key Performance Indicator）を支援団体とともに作成し、その達成率を図っていくことも重要なプロセスである。

○支援等を行うことにより、著しい成長が見られる組織が多いが、多岐に亘るため、具体的な団体名による、協働した結果やその成果を報告している。

- NPOカタリバによるキャリア教育事業については、事業ノウハウの移転先団体等との協働による実践支援（伴走）型事業として全国で約 140 件実施している。移転後の事業については、達成率や現場を実地調査することにより、クオリティーや連携の進捗等を評価することが可能となる。
- 人材育成事業として見た場合、人材育成の評価は行っていないが、人が育たないことにはノウハウの移転は不可能であり、ノウハウの移転に関する評価の中に結果的に含まれると考えられる。
- 事業全体の成果指標については、達成率や変化率による評価を行うが、自己評価ではなく、支援先の団体と双方により客観性を担保した上で実施しているが、評価を目的として事業を実施しているわけではない。
- 内閣府の事業に当てはめると、自己評価してもらうか、第三者委員会のようなものを作るか、内閣府と一緒に評価していくかといった方法が考えられる。
- マクロとしての目標としては、参加者数（有給スタッフ、会員、ボランティア等）や、5000 万以上の事業規模の団体数、GDPに占める非営利セクターの割合等が考えられるのではないか。
- なお、人材育成については1年目から評価を出すことは難しく、1年目は地道に、2年目以降にぐっと財務的な指標の改善や職員数の増加などに表れてくるケースが多い。
- 支援を行う団体等の基準として、①起業家精神、②事業の革新性、③事業性や事業の収益性、④社会からの共感性、⑤マッチングを設けているが、社会からの共感があるかどうか非常に大きい。
- 人材育成については、どの団体でも共通した課題が存在するため、マニュアル化した方が良い部分はある。特に、事業計画や財務面などの数字的に物事を考える部分が弱い団体は多い。
- 人材育成等の支援については、チームで行うこと、リーダーを置くことがポイントでもあり、相乗効果が生まれる。

(2) 永沢主査よりマネジメント人材以外の人材育成のあり方について資料1に沿って説明を受け、意見交換を行った。主な内容は次のとおり。

- 共助社会づくりの新しい担い手である起業家が増えていかないと、共助社会づくりは広がらないのではないか。
- 現在、共助社会づくりに関与していない一般市民を含めた人材に対する、カリキュラムをどのようにするか。新たな担い手を発掘、育成するとした人材

- 育成も必要ではないか。
- 共助社会づくりの担い手の団体における、いわゆるスタッフ等に対して効果的な人材育成をどのようにすべきか。
 - 人材育成を仕掛ける側が、ある程度のモデル等を提示し、それに賛同する担い手を集めて育成する形もある。例えば、2泊3日の集中的な合宿を経た事前審査を通った団体に、3か月から半年程度で徹底的に事業化することをサポートすると目に見えて成長する。
 - 共助社会づくりを行う上で、裾野を広げようとした場合、機会がない、情報がないということに対し、情報を送るだけではなく、何かしらの仕組みを作り、今までのボランティアではなく、自分の専門性を生かしたプロボノも含めた参加の機会を知らしめていく方法もあるのではないか。
 - 社会に出る前の段階で、共助や社会貢献等を知っているのと知らないのでは、大きく違いがあると考えており、学校や企業等がもっと推進することも必要ではないか。
 - 共助社会づくりの新しい担い手の増やし方、社会起業家をどう見るか、社会起業家のキャパシティをどのように高めるか、それぞれのやり方に大きな違いがある。
 - 寄附教育が言われ始めていることとあわせて、共助社会教育や起業家精神教育も教育のアプローチとしてはどうか。
 - 日本でも英国の Un. Ltd のようなスタートアップ時の少額助成をする団体があるとよい。
 - それぞれの分野における人材のスペシャリストや、事業モデルができている認識であり、①専門分野の事業実績と経験、ノウハウがある、②事業ノウハウが標準化されている、③同様な事業実施者に対し経営分析等ができる、④指導実績がある、指導先に対する明確なビジョン等の提示ができる、とした人材育成パッケージのようなものがあれば、有効なモデル事業の水平展開が効果的に実施できるのではないか。
 - インターンシップのような形で、創業支援プログラムをモデル事業としてみてはどうか。
 - ビジネスモデル事業の提示は必要であるが、ビジネスモデルだけでは対応できない事業についても多く実施していることから、そうした事業を支えられる仕組みや支える人の発掘も必要である。特に、会員の存在は会費を払う以上に様々な支援の効果があることに気付かないといけない。
 - 他セクターや企業、行政の人材が、プロボノやボランティアとして、NPO法人等の事業に関わって行くことは、新たな共助社会づくりの担い手の当事者を増やす意味で、非常に重要である。

(3) 事務局より企業とNPOとの人材交流について資料2に沿って説明し、意見交換を行った。主な内容は次のとおり。

- 企業とNPOの人材交流による成功事例を取りまとめるとあるが、成功事例である必要があるか。成功や失敗については、それが必要である等の判断をNPOや企業がそれぞれの違う考え方で判断するのではないか。
- 成功事例とするための評価については、自己評価より、派遣側、受け入れ側がそれぞれで評価するのではないか。
- CSRの観点からの事例集は多く作成されておりデータやケースをまとめるだけではなく、もっと踏み込んだ形で、本業に役立った、新たな事業が生み出された、人材が育成されたなど、CSR文脈でないケースを取りまとめようか。
- 企業は利潤を求めてNPOに人材を派遣するという一方的なものにならないよう注意が必要。
- NPOとの人材交流に関して企業からも問い合わせが増えているが、決め手となるような情報はないのが現状。使えるものを使う側のニーズにあわせた編集により一つにまとめることにより、企業やNPOにとってタイムリーに使える情報になると考える。
- 使いたいと思う担当者がその資料を持って、プレゼンができるものにする必要がある。そういう意味で、「誰が」作るかが大事。
- 成功事例の中で、退職者のNPOへの参加が多くを占めているとしたような報告書にならないよう注意が必要。
- 企業との交流の事例としてPRさせていただきたいが、三菱地所と「えがおつなげて」の人材交流の結果生まれた事業が表彰され、10月1日付で三菱地所グループのトップでプレスリリースが出る。ご覧いただければと思う。

(以 上)