

人材面の課題に関するWGにおけるこれまでの議論について

平成25年8月29日

人材WG主査 永沢映

共助社会づくりの推進の下で開催されている人材面の課題に関するワーキング・グループは、本年6月28日以降、これまで4回に渡って、共助社会づくりを推進する際に欠かせない人材の充実を図るための方策について議論。これまでの主な議論の内容と方向性を整理すると以下のとおり。

人材面の課題への対応の視点

○人材面の課題

- ・共助社会づくりの主体となるNPO、ソーシャルビジネス等が自立して活動していくためには、安定的な寄附・会費の獲得若しくは事業収入の向上が必要となってくる。そのために、資金調達やソーシャルビジネスのノウハウを備えた人材が必要だが、そうしたノウハウを持った人材が少ない。

○人材面の課題への対応の方向性

- ・共助社会づくりを推進する上で、人材面の課題に対応するためには、共助社会づくりの担い手として既に参画している人材が上述のノウハウを身に付けることができるよう人材育成を行うこと、若しくは、企業等で活躍することで既に上述のノウハウを身に付けている人材の参画を促すことが重要である。
- ・なお、方策の検討に当たっては、都市部と地方では、取り巻く環境が異なることに配慮する必要がある。

人材育成

○人材育成の意義

- ・人材が育成されることにより、組織基盤の強化、周囲の共感を得ながら継続的に事業を実施することを可能にする。こうした組織基盤の強化は、事業収入だけでなく、信頼性の向上等を通じて寄附金や会費、ボランティアなどの支援を拡大し、地域・社会の課題の解決やその活性化に向けた活動を活発化することにつながる。こうした点から、人材育成に要するコストは、社会投資としての意義を持つ。

○重点的な育成分野

- ・社会投資としての意義を持つ人材育成であるが、対象を明確にすることで効果的に実施していかなければならない。共助社会づくりに向けた動きを加速していくためには、担い手であるNPOやソーシャルビジネス等が組織として機能し、一定以上の活動規模となることでその社会的インパクトを大きくしていく必要があるが、そのためには、組織として機能することを助けるマネージャー層を厚くすることが不可欠である。
- ・また、そうしたマネージャー層を育成するためには、経営を成り立たせるための実効的なノウハウを移転できるよう、各活動分野において実績のある団体の中間支援化など、中間支援機能の強化も必要となってくる。

○マネジメント人材の育成

- ・地域によって多様なニーズが存在する中、NPOやソーシャルビジネス等の活動分野は多岐に渡っており、それぞれの分野や事業形態において求められるノウハウが異なってくる。そのため、一律な内容の人材育成セミナーを開催するのではなく、各専門分野に特化した内容の人材育成を実施することが効果的である。
- ・人材育成には二段階あり、自団体の現状と取り巻く環境を分析した上で、適切な事業計画や経営計画を立てるための知識を身に付ける段階と、策定した計画を実行に移す際に直面する課題を解決する段階である。
- ・事業計画等の策定に必要な知識を身に付け、実効的な計画の策定ができるよう支援するため、特定の専門分野に特化した内容の専門講座を実施する。また、既に実行的な計画を有しているものの、その実行段階で様々な課題に直面しているマネジメント人材を支援するため、伴走型支援を実施する。
- ・こうした人材育成の過程で、育成支援を行う団体も他団体と連携し、互いの強み、弱みを補足し合うことで、中間支援機能の強化も同時に図るとともに、その人材育成プログラム等を全国に共有する。
- ・なお、当該育成プログラムにより育成支援を受けるマネジメント人材は、所属団体からの推薦状を有することや、一定の受講料を負担すること等により、プログラムの効果を最大化できる人材を対象とすることとする。

○NPO等のネットワーク化の促進

- ・NPO等がネットワーク化し、分野横断的に意見交換を行い、連携することで、新たな課題解決の手法や地域活性化に向けた取組が生み出される契機となる。このため、人材育成事業の受託団体が事業終了後も定期的に分野横断的な意見交換を行っていく仕組みを構築することが望ましい。
- ・別々の地域に存在する団体間のインターン等を実施することは、1か月以内の短期間のプログラムであっても有効である。

他セクターとの人材流動化

○他セクターとの人材流動化の意義

- ・ 共助社会づくりの担い手がその組織基盤等を強化し、その活動の社会的インパクトを強くするためには、内部の人材を育成するだけでなく、その地域の企業等で活躍する人材が有する専門的な知見を生かして活動を拡大することも有効である。
- ・ 企業とNPO、行政とNPOなど、セクター間における人材の流動化は、新たな分野についての知識やノウハウ、マネジメントの学習などを通じた相互の人材育成、事業創造につながる。

○企業との人材交流

- ・ 企業との人材交流を進めることは、NPOにとって企業における組織経営や情報発信、マーケティング等のノウハウを学べるだけでなく、企業にとっても、社会貢献としての意義のみならず、マネジメントの実践訓練などの社員研修としての意義や、地域課題を意識した新たな商品開発のヒント等につなげるための本業としてのパートナーシップの構築としての意義も近年認められつつある。
- ・ 中長期的に企業、NPO、行政も含めた共助社会づくりを考えた場合、それぞれの長所を生かしてシナジー効果を引き出す仕組みが必要であり、企業とNPOとの人材交流はそのためにも非常に重要な分野であると企業側も認識している。
- ・ 企業がNPOと協働する際に重視するのは、透明性、説明責任、組織としてのガバナンス体制であり、また、近年経営陣の社会貢献に関する意識が高まっていることから、SROI（Social Return on Investment：社会的投資収益率）等を活用して、協働事業の社会への影響評価を説明できれば大きく変わる可能性がある。
- ・ 今後、企業とNPOとの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を構築し、人材交流による育成実績等に関する成功事例を積み重ねること、そして、その見える化を図っていくことが求められている。
- ・ なお、企業の人材が今後NPO等の活動に参画するに当たって、NPOでは、職員の処遇がその能力に見合っていないことが大きな問題である。米国等のように、NPOであっても、能力のある人材はその評価に見合うだけの処遇を得られることが、企業からNPOへの人材流動化を促進する上で重要である。

○中小事業者のソーシャルビジネスへの参入

- ・マイケル・ポーターのCSV（Creating Shared Value）の理論によると、社会課題・地域課題は、企業の生産性を引き下げるものであり、企業は主体的にそれらを解決することで生産性を高めることができる。このため、企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、自らの競争力を高めることが持続的競争優位を生むと考えられ、特に地域に密着した中小企業においては、その成長において重要な要素となってくる。
- ・中小企業がソーシャル化するプロセスは次の通りである。顧客ニーズの背景にある地域や社会の課題を認識し、その課題の解決を自らの本業において解決することを決定する。社会課題解決のため、協働すべきステークホルダーを設定、課題解決のために必要な資源を組み合わせ仕組みを構築する。その際、これまでのバリューチェーンを再定義し、再構築することとなる。その後、事業として成長していく。
- ・中小企業のソーシャル化を進めていく上で、先行事例の収集と発信、ソーシャル化に対する助成制度など、現行の中小企業への支援制度を拡大適用することが求められる。また、ソーシャル化において重要な地域との関係性の構築に強みを持つ、中間支援組織との連携の機会の拡充等が求められる。

○その他のセクター等との人材交流

- ・上述の企業との人材交流の他、高校・大学生のNPO等へのインターン等の促進、大学の研究対象となることによる学術機関との人材交流が進むことで、共助社会づくりについての理解が深まり、今後の活動の拡大につながる。
- ・弁護士や公認会計士など専門性の高い士業によるプロボノネットワークが構築されるなど、こうした分野での社会貢献意識も高まりを見せており、士業との連携が進むことが望ましい。
- ・自治体職員を受け入れているNPOの例があるが、国との間でも人材の流動化が進むことが望ましい。