

DE ケース・ストーリー

～持続可能な事業基盤の確立のための人材登用・育成方針の策定～

2019年3月2日

認定 NPO 法人エデュケーションエーキューブ

理事 原口唯

1 背景説明

1.1 団体のミッション

日本においては、約 7 人に 1 人の子ども達、約 280 万人の子ども達が相対的貧困の中で暮らしています。この子ども達の約 90%は、ひとり親世帯や一般世帯の低所得層に属している子ども達で、「外部からは見えにくい」子どもの貧困に苦しんでいる。この子ども時代の貧困が長期化に固定化し、世代間を超えて次の世代へと引き継がれる可能性を含むという「容認できない不平等な社会の仕組み」を生じさせているという背景の中、私たちは、子どもの貧困や貧困の連鎖という社会課題の解決のために、経済的な格差に起因する学力を中心として認知的能力の格差に止まらず、教育・体験機会を通じた非認知的能力の格差の是正に取り組んでいる。

当法人は、「誰もが何でもなれる社会を目指して-Anyone can be anything!-」をミッションとし、小学生～高校生までを対象に、奨学金制度付きのプログラミング教育・学習塾・フリースクール・通信制高校・AO 入試サポートを行い、子ども達が社会で自立していくために必要な多様な学びの機会をシームレスに提供する「スタディプレイス」事業を通して、子どもたちが十分な教育を受けることのできる環境を提供し、子どもたちが自分で未来を切り拓くことのできる社会を目指している。

1.2 団体設立の背景

代表理事の草場は、ベンチャーキャピタル業界において 20 年間、ベンチャー企業への投資業務及び経営支援に携わり、事業性評価や経営支援等を行ってきた。2011 年東日本大震災を契機に、自身の一生を振り返る中で、自身も母子家庭で育ち、奨学金を利用して大学を卒業した経験から、2013 年に、子どもの貧困や貧困の連鎖の解消に取り組む NPO 法人エデュケーションエーキューブを立ち上げる。

1.3 事業設立の経緯と内容

2014 年には、レンタルスペースを利用して、e ラーニングを活用した次世代型個別指導塾「スタディプレイス」事業を開始し、経済的に厳しい子ども達でも通えるようにするため、ひとり親世帯や生活保護世帯の子ども達を対象に、寄付を原資として授業料の最大 50%～70%を免除する奨学制度を提供している。

その後、2015 年福岡市が実施する生活困窮者向け学習支援事業「子どもの学びと居場所作り事業」の 1 拠点を受託、2016 年には株式会社全教研と提携し、小学生向けプログラミング教室事業を開始した。

2017 年には、個別指導学習拠点「スタディプレイス野方校」を開校。同拠点にて、フリースクール事業、通信高校の提携校事業を開始した。2018 年には、AO 入試対策塾事業を開始し、2019 年春以降に、小学生向けアフタースクール機能を有した「スタディプレイス箱崎校」を開校すべく、準備を進めている。

1.4 これまでの実績

「スタディプレイス野方校」は、開校 1 年目で福岡市の小中高生 29 名の学習支援を実施、ひとり親

世帯など 19 名が特別奨学制度を利用した。初年度は中 3 生 8 名の内、6 名が公立高校、2 名が私立高校（特待）へ進学、高校進学率は 100%。2 年目は、2018 年 10 月時点で参加生徒数は 28 名、フリースクール事業は生徒数 17 名になり、計画を上回るペースで進捗している。フリースクールについては、週 2-3 件の問い合わせを頂いており、拠点拡大が急務となっている。

財政規模は、下記の通り。

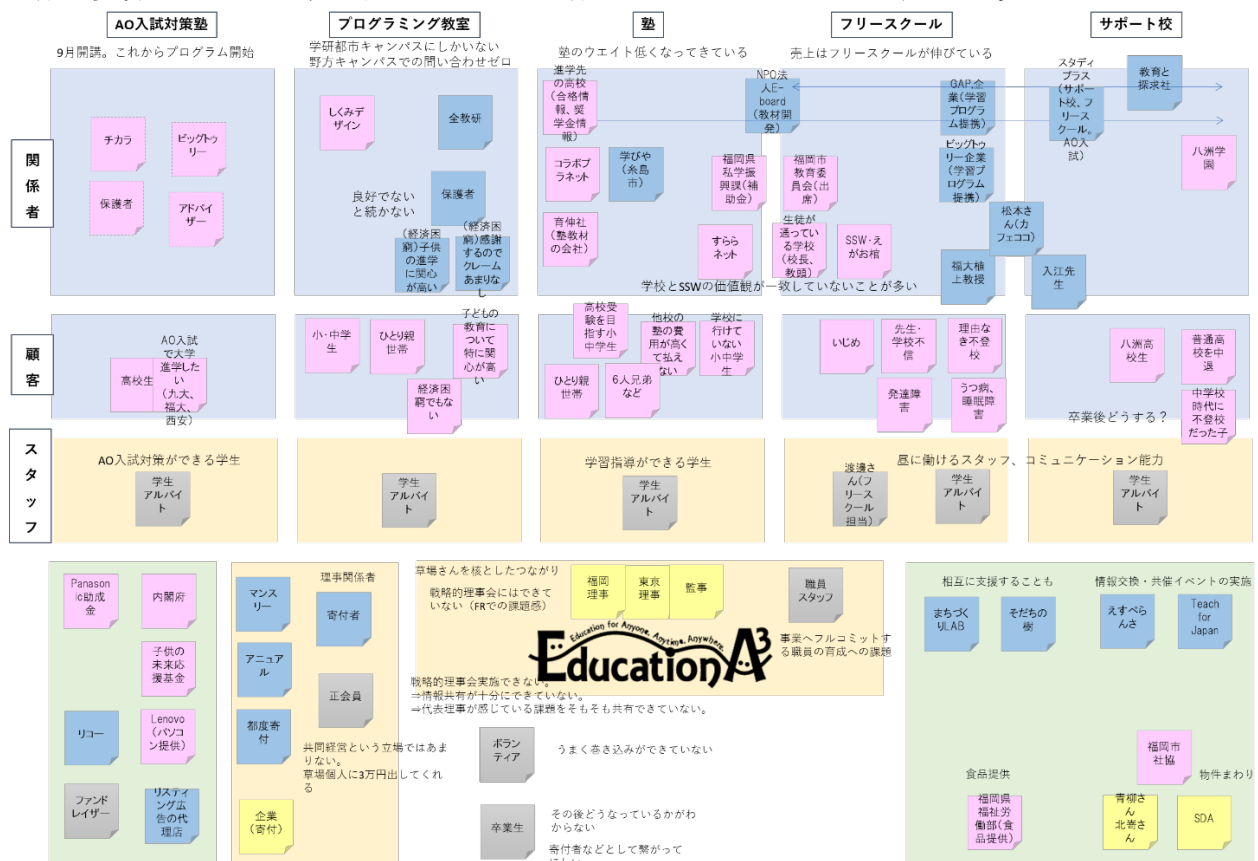
経常収入 今年度予算 1,200 万円
 前年度決算 1,100 万円
 前々年度決算 670 万円
 3 年度前決算 275 万円

上記前年度の経常収入内訳

会費 33 万円 (3%) 自主事業 157 万円 (14%)
 寄付金 130 万円 (12%) 受託事業 310 万円 (28%)
 助成金/補助金 462 万円 (42%) その他 8 万円 (1%)

1.5 ステークホルダー

事業が多岐にわたるため、まずはそれぞれの事業のステークホルダーを明確にした。



2 関係構築

2.1 団体との関わり

筆者自身も母子家庭で育ち、高校～大学院まで奨学金を受けて勉学に務めたが、小中学校時代に塾に通えなかったというコンプレックスをささやかながら感じていたこと、大学進学の際に関東の私大への進学を諦めた経験などから、当法人のミッションに賛同し、2016 年 11 月より当法人の理事を務め、

特に助成金申請を含むファンドレイジングの実施、福岡エリアでのネットワーキングを担当している。理事メンバーの中で筆者と草場代表のみが福岡に在住しており、2018年5月から2018年12月まで非常勤職員として勤務を行っていた。本研修の受講にあたっては、理事会で事項を共有する、草場代表からヒアリングの時間を割いていただく等、非常に前向きにご協力いただいた。

3 事の起こり

3.1 当初の評価目的

当法人では、社会的インパクト評価イニシアチブの資料を参考に、社会的インパクト評価のための指標を設けているが、評価のためのデータ収集を実施できていないという実情があり、当初は本研修を通じて得た知識をもとに、データ収集の実施とそこからの評価を行うことや、発展的評価の観点から、設定した指標が妥当であるかなどの見直し・改善が行われることが期待されていた。

3.2 現状の把握

しかしながら筆者は、本研修の受講を進める中で、2本の助成金申請書を草場代表と作成しており、そこでの現状の団体の課題把握を3つの質問を通してするなかで、事業評価よりも、団体評価のほうが重要なのではないかと考え始めた。

特に重要な点は、人材についての評価である。現在、代表理事を含め、常勤スタッフ2名体制で法人運営を行っており、ファンドレイジングや事業化を戦略的に進める人的リソースが不足している。また、今後新教室を開設するなど事業を拡大していくうえで、教室運営を行う職員だけでなく、企業・行政・他団体とのパートナーシップを構築し新規事業の提案や寄付の開拓のできる人材を採用していく必要がある。しかし、現在は財務基盤が脆弱な為、事業拡大の先行投資としての人材採用ができておらず、人員強化が当法人の課題のひとつと言える。

3.3 評価の方向性

このような課題意識に対して、これまで当法人は、有料広告を使った求人活動や、理事による人材紹介など行っているものの、2016年度以降人材が定着せず、事業のリーダー格として期待して登用した人材が半年～1年ほどで団体から離れてしまう、というようなことが続いた。それぞれ個別の理由があるものの、結果として団体の活動に必要な人員体制が整えられていないこと、また2019年4月より新規採用を行うことが決まっているため、その人材育成の方針について明確にし、キャリア上のミスマッチングが起こらないようにすることも重要である。

4 評価目的や評価設問の設定

4.1 評価目的とサクセスの状態

そこで、評価目的として、「職員採用時のスキル・マインドセットにおけるギャップをなくす、団体人材育成の方針を決めること」とした。この評価における「サクセス」の状態は、EA3における理事・職員・スタッフ全てが、当団体に関わる子ども・保護者・職員同士のために何をすべきかを把握しており、それに基づいた人材紹介・採用活動がうまく機能していることと設定した。

4.2 評価設問

前項目的に即した大項目の評価設問として、下記を設定し、草場代表へのヒアリングを行った。

- ① EA3における職員・スタッフにはどのような人員がおり、役割を果たしているか

- ② EA3における職員・スタッフが関係者に提供すべき価値は何か
- ③ EA3における職員・スタッフが関係者に提供する価値の源泉となるスキル・マインドセット（大切にしてほしい方針）はなにか。
- ④ EA3における職員・スタッフがあるべき状況に向かって、いま取り組むべきこと（ヒト・モノ・カネ）は何か。

5 データ収集

5.1 ヒアリング

上記設問に従ってヒアリングを実施し、収集した結果をまとめる。

① EA3における職員・スタッフにはどのような人員がおり、役割を果たしているか

- 全体統括

学習塾、AO入試塾、フリースクール・通信制高校、プログラミング教室のすべての事業の統括（教室長）として、代表理事の草場氏が務める。

- 学習塾

2019年4月より、学習指導塾を経営する外部人材に塾機能の統括を行ってもらう予定。その人材（リーダー）の下で、学生スタッフ（アルバイト）が生徒学習指導を行う体制。

- AO入試塾

フリースクールを統括する人材（2019年4月より職員として採用予定）のもと、学生スタッフ（アルバイト）を登用し、生徒指導を行う体制。

- フリースクール・通信制高校（野方）

フリースクールを統括する人材（2019年4月より職員として採用予定）のもと、学生スタッフ（アルバイト）を登用し、生徒指導を行う体制。

- フリースクール・通信制高校（箱崎）

2019年4月以降に開校予定。現在、現場担当を務めるリーダー格の人材はおらず、教室長がリーダーを兼務している。スタッフとしては学生スタッフのほか、他法人で小学生向けの学習指導、科学教室指導を行っていた人材を登用予定。

- プログラミング教室

同じく現在、現場担当を務めるリーダー格の人材はおらず、教室長がリーダーを兼務している。今後は、新設する箱崎校にて、小学生向けアフタースクール事業として実施していく方針。

② EA3における職員・スタッフが関係者に提供すべき価値は何か

上記設問に対して、下記のような項目が挙げられた。

- 基礎的学習指導・プログラミングの指導
- 本人の個性や経済状況に合わせた進路指導
- 生徒の考える力の醸成
- 自己肯定感の醸成、自己成長の機会の提供
- 保護者・生徒ニーズに応える
- 保護者・生徒に対する共感・メンタルサポート

- 子どもたちの未来にとって必要な知識に関する保護者への啓蒙啓発

③ EA3における職員・スタッフが関係者に提供する価値の源泉となるスキル・マインドセット（大切にしてほしい方針）はなにか。

この質問に対して、設問②における価値に対して、職員やスタッフ（学生アルバイト）がどこまで責任を持つべきか、という議論となった。過去に人材が定着しなかった背景として、役割に対して重すぎる責任を与えてしまったことが課題だったのではないかという草場氏の反省もあり、今後、このような課題感を共有できる CFO、CMO 人材を登用に注力したいとのコメントがあった。これについては別途会議を設けてさらに検討を進めたい。

また、これまでビジョン・ミッションの共有ができる人材であれば前向きに採用を検討してきたが、これまでの経緯を鑑みると、「ミッションに照らし合わせて自分で仕事を考え」「各種ステークホルダーの立場を理解し」「わからないことがあれば聞く」ということができる人材でなければ業務が務まらないということを受け、企画や営業などの社会人経験を重視した採用評価を行っていく必要があるということも話題に上がった。

一方で、このようなスキルの育成には時間がかかるため、スキル・マインドセットベースで人材育成方針を形成するのではなく、上記提供価値ベースで職員と方針のすり合わせをするのがよいのでは、ということも確認できた。

④ EA3における職員・スタッフがあるべき状況に向かって、いま取り組むべきこと（ヒト・モノ・カネ）は何か。

- EA3の提供する価値を一覧できる書類の整備
- スタッフマニュアル（ルール）の整備
- 採用評価表の整備（どのような社会人経験を高く評価するか）
- 上記ツールの整備と、その効果の測定
- CFO、CMO 人材の登用

5.2 今後の展開

ヒアリングの結果、筆者が考える今後の展開としては、下記3つの方針を考えている。

まず、本ヒアリングの結果を取りまとめ、当法人における職員規律として妥当かについて、新規採用職員とともに再度検討を行うことである。これについては、より効果的な職員規律の作成を行う目的のほかに、作成のプロセス自体が人材育成研修の効果を持つと考えられる。特に、ヒアリング時に、職員やスタッフは、NPO 法人としての経営的観点をどの程度意識しながら業務を行うべきかどうか、という議論が起こったが、それについても職員自身と対話を行うことで、押しつけにならず経営的視点を身に着ける契機になるのではないかと考えられる。

次に、より妥当と考えられる職員規律をもとに、人事評価表（ループリック）を作成する。これは、既存職員の評価を行う際に利用するほか、新規採用を行うにあたって採用希望者とともに確認し、入社後の働き方におけるギャップを解消していくことに利用する。

最後に、求められる人材像に向けた、研修計画の策定・実施である。

これらの施策を通じて、人材の定着や育成に向けた活動を行っていくことが今後の展開として期待される。

6 総括

DEの8原則に基づいて、本ケースについて振り返る。

発展的評価として実施できたと考えられる原則としては、まず発展的目的に向けて実施ができたことが挙げられる。当初、既存のロジックモデルに対する事業評価を行おうとしていた点と比して、人材採用・育成における方針を検討するという目的のほうが、より発展的であり、かつこれはより実用的であるということが言えるのではないかと思う。また、まさに人材採用・育成というテーマは複雑系の観点をもつともいえる。

一方で、発展的評価の実践としてより努力ができた点としては、評価の厳格さやタイムリーなフィードバックなど、評価のスキルとして、まだまだ取り組む余地があったのではないかという点が挙げられる。また、ヒアリング実施後に、「これはそもそもどのような点か（発展的）評価なのか？」という質問が上がるなど、イノベーションの位置づけやシステム思考的な目的の重要性共有、共創の観点で改善の余地があったのではないかと考えられる。特に共創においては、今後の展開として職員やその他理事も巻き込んで取り組みを行っていくことを志向したい。

以上