資料3

NPOなど新たな事業・雇用の担い手に関する研究会
第3回　人材面

平成26年7月

中小企業庁

研究会　第1回での人材面の議論

事務局の提示

＜課題＞

☆　職業欄にNPOと書くと住宅ローンも借りれなけば、家も借りられない。また、「ボランティア」の延長とされて正当な対価を受け取れない。

☆　NPOに入る際には、その後のキャリアパスが不安。

☆　これまで事業化されていない領域のビジネス拡大のノウハウをもった人材がいない。

☆　地域に拡大していくためには、その地域で受け手となる人材が必要。

◇　人材については、主婦に可能性があるが、事業を実施していく自信がないため、前に進む覚悟、ビジネスプランの交通整理を支援する必要がある。

＜方向性＞

☆本業としてのキャリアパスの確立

- ✓ 大企業や教育機関等とも連携し、インターンシップ等も通じて、優秀な人材のキャリアパスの一部として位置づけられないか。
- ✓ 会社員と同様の制度的な身分保障（退職金等）が適用できないか。

◇経営ノウハウの補完

- ✓ 様々なノウハウを持つ学生・主婦・シニア、社会人のプロボノ（知識・スキルや経験を活かして社会貢献する専門家）等を寄せ集めて知見を活用できるようなプラットフォームを推進できないか。

第1回での人材面の議論

〇担い手の育成・人材の確保

・地域を活性化させるのには、地域内で資金を動かすことも大事だが、志を持った人材を活用することも重要。

・大企業や中小企業の優秀な人材のなかには、ソーシャルビジネスに注目している人材もいる。

・企業経験のある女性が、非営利セクターに流れてきており、こういった女性を前に進ませる支援が必要。

・主婦は、子育てや親の介護といった様々な状況において、長きにわたってフルタイムで働くのではなく、自分の生活感覚や興味にあった、その時々の状況において柔軟な関わり方・多様な働く環境を求めており、NPO法人はその受け皿となっている。

〇外部人材の活用

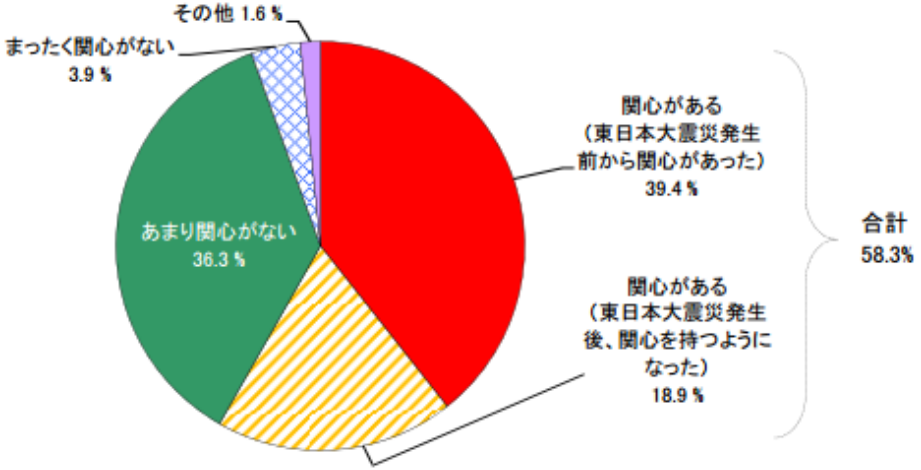
・ソーシャルビジネスに注目している大企業や中小企業の優秀な人材とソーシャルビジネスとを結びつけるシステムを構築できれば、社会的インパクトを生み出すことができる。

・社会人ボランティア・プロボノを活用することも有用ではないか。

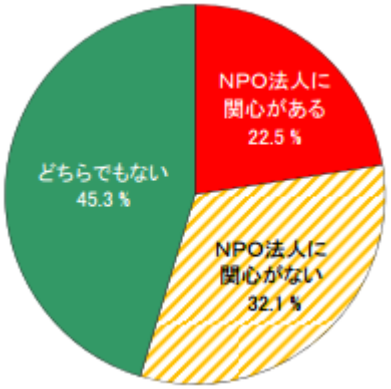
NPO法人の現状①　（NPO法人等に対する関心）

- 東日本大震災を契機に、社会貢献（ボランティア）に対する関心はさらに増加している。
- また、<u>高校生の意識調査</u>では、<u>NPOなどで働きたいと答える層が12%存在</u>しており、働き方としての認知度も上がってきている。（会社員として働きたいとの回答は34．8%）

●社会貢献（ボランティア）への関心と活動経験（n=3,044）



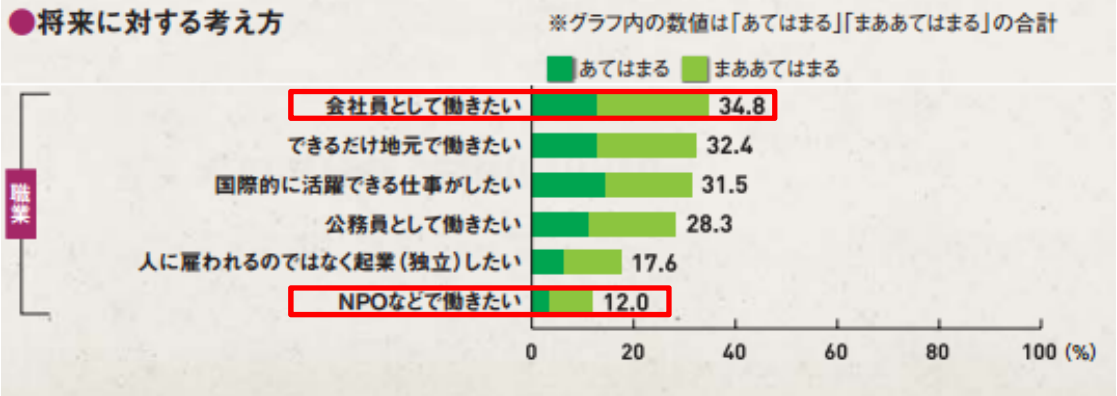
●NPO法人に対する関心(n＝2，980)



※平成25年9月7日～10月22日に内閣府において全国に居住する満20歳～69歳までの男女10，000人を対象に調査実施（回収率31．3%）

（出典）内閣府「平成25年度市民の社会貢献に関する実態調査」

●NPO法人への就職意識



（出典）リクルート「高校生価値意識調査2012」調査回収数：1239名　調査実施期間：2012年4月13日（金）～4月20日（金）

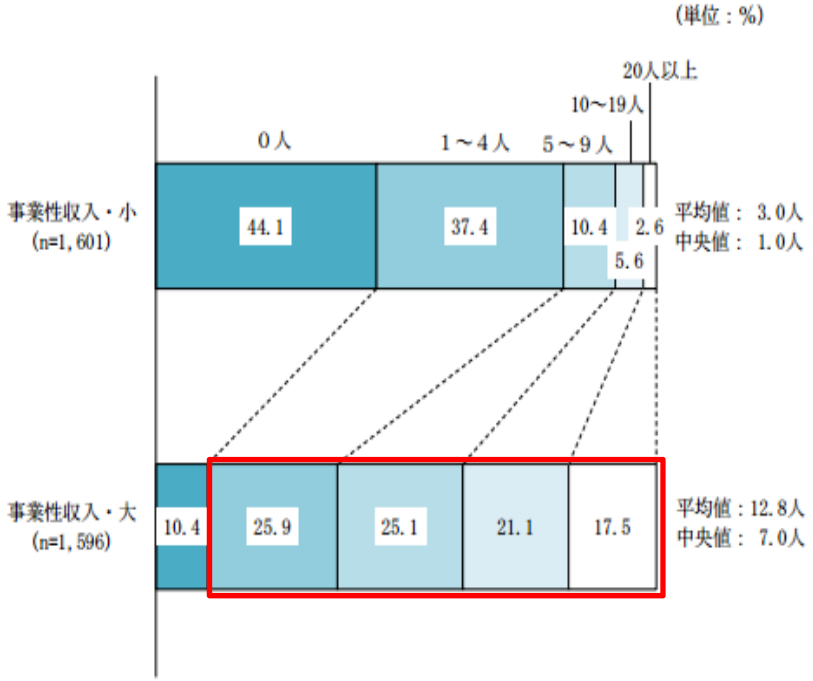
NPO法人の現状②（NPO法人等の雇用状況）

- 事業性収入が大きいNPO法人の約9割は有給職員を雇用しており、事業性収入の小さいNPO法人に較べ無給職員も少ない。

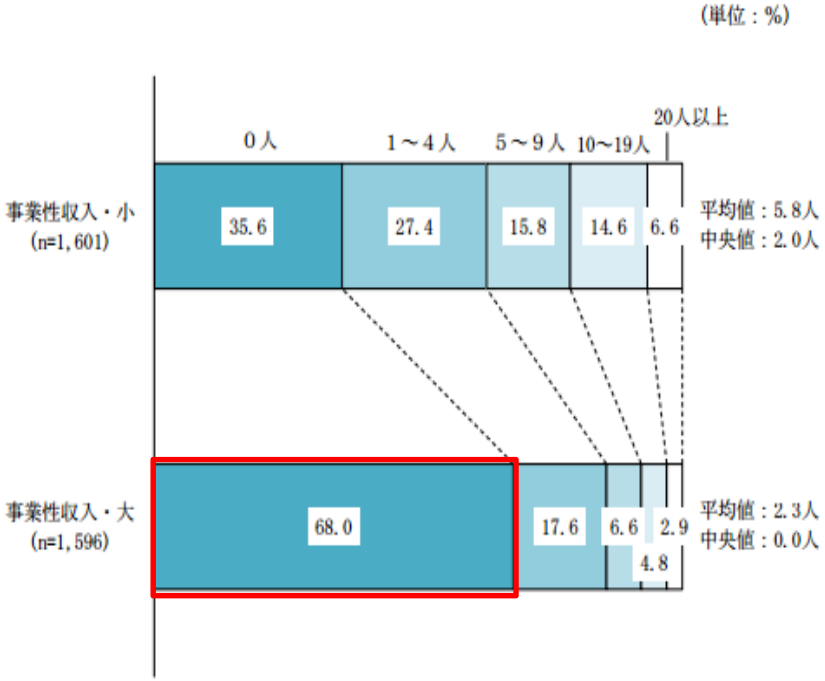
※事業性収入が大きい：自主事業や委託事業など対価性のある収入が、その中央値(1,118万円)より大きいもの

●NPO法人の事業性収入規模別職員数

有給職員



無給職員



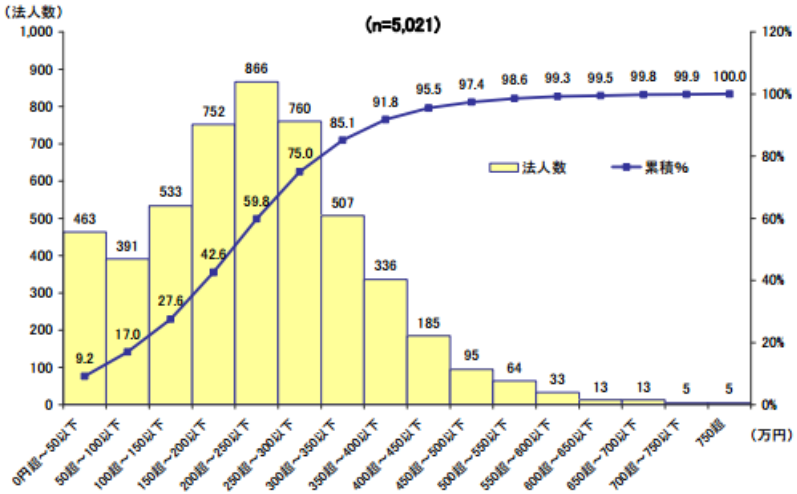
無給職員：NPO法人の管理、運営、総務、庶務等に無給で携わる者。

（出典）日本政策金融公庫「NPO法人の経営状況に関する実態調査」

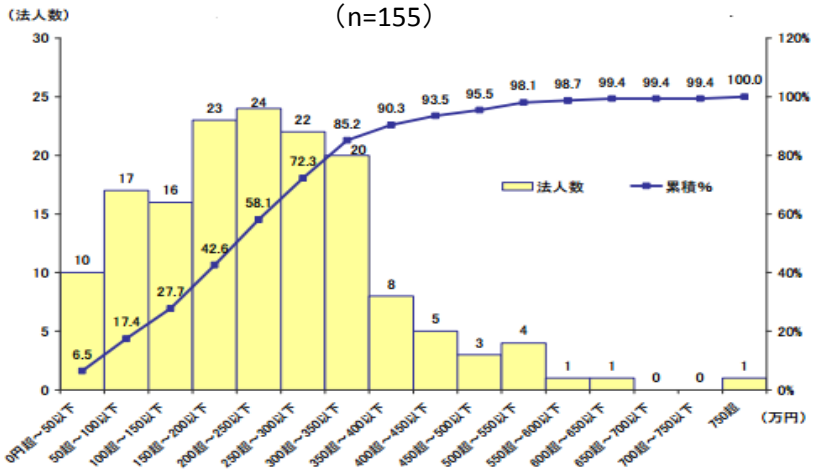
NPO法人の現状③ （常勤有給職員の収入状況）

- 常勤有給職員の年収は、200～250万円である法人が最も多い。その一方で、**年収200万円以下である法人も4割以上あり、全体的に給与水準は低い。**
- NPO法人の常勤有給職員の年収は、活動分野によってバラツキがあり「科学技術の振興」・「保健、医療又は福祉の増進」の2つが高く、「地域安全」・「消費者の保護」・「まちづくりの推進」といった分野が低い。

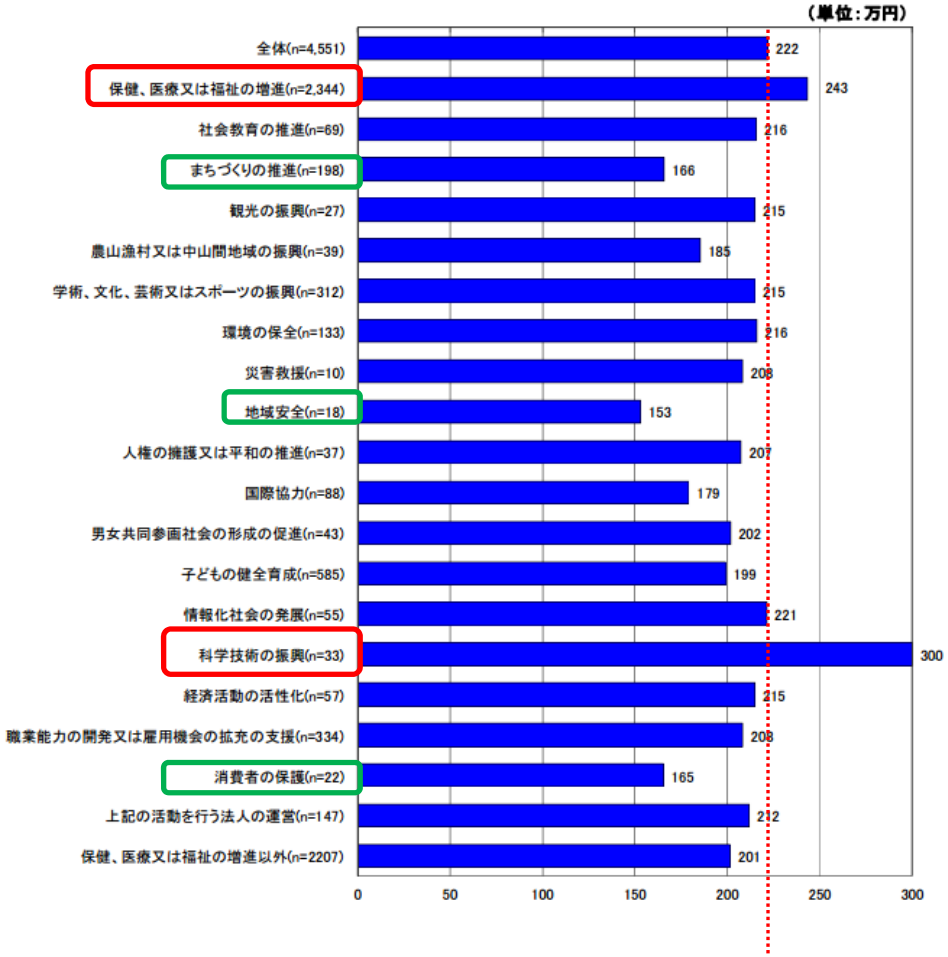
●常勤有給職員１人当たり人件費（認定・仮認定を受けていない法人）



●常勤有給職員１人当たり人件費（認定・仮認定を受けている法人）
（n=155）



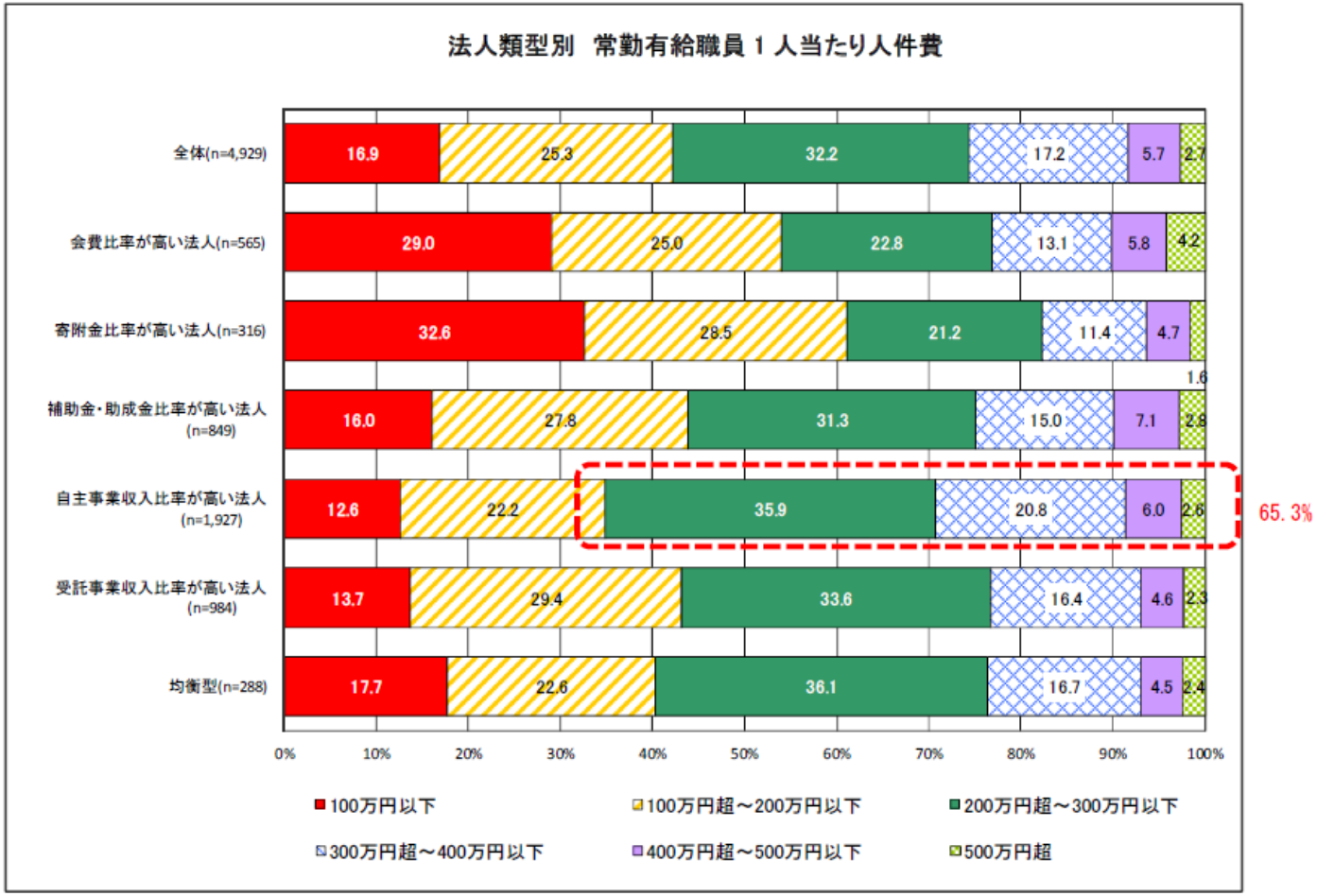
●主な活動分野別、常勤有給職員1人当たり人件費
（中央値。1人当たり人件費0円を除く）



（出典）内閣府「平成25年度特定非営利活動法人に関する実態調査」

NPO法人の現状④ （常勤有給職員の収入状況）

- NPO法人の収入類型別に見ると、「100万円以下」の割合は、「寄付金比率が高い法人」（32．6%）、「会費比率が高い法人」（29．0%）が他の法人よりも高い。
- 他方、**「200万円超」の割合は、「自主事業収入比率が高い法人（65．3%）が最も高い**。
→自主事業収入を増やしていくことは、給与水準の引上げにもつながる。
※自主事業：対価性のある事業性収入のうち受託事業収入を除いたもの（例：介護事業・保育事業・カフェ事業・物販等）

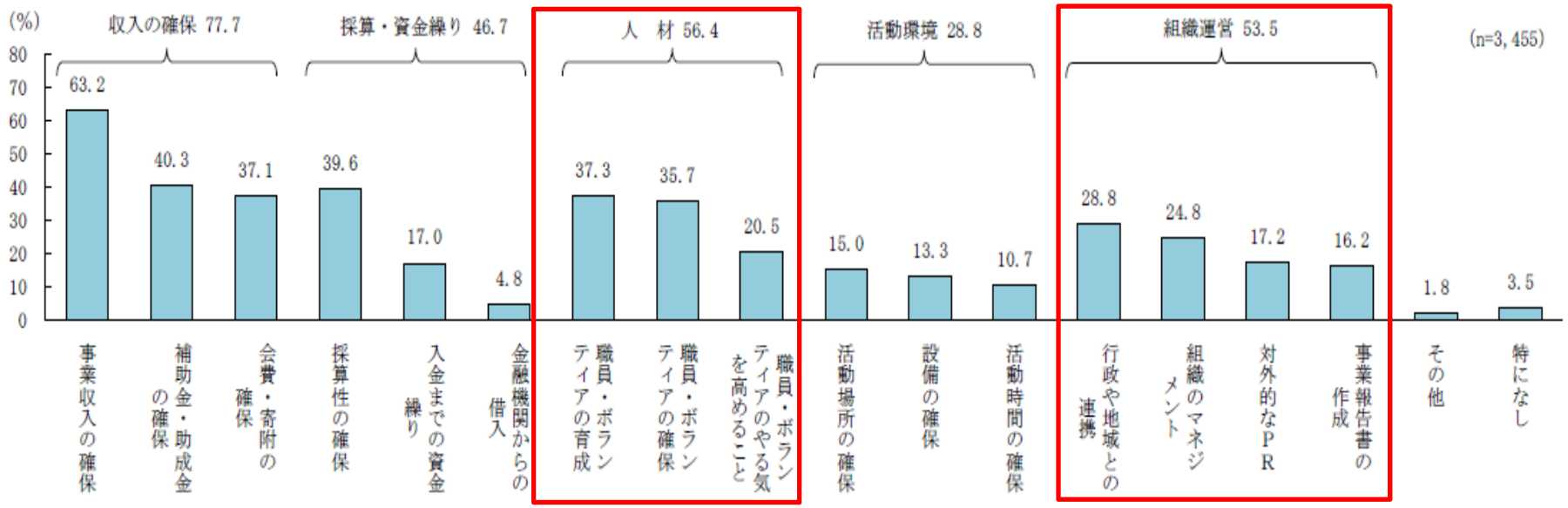


（出典）「平成25年度特定非営利活動法人に関する実態調査」（内閣府）

NPO法人の現状⑤ （人材をめぐる課題）

- NPO法人の活動における課題として、収入の確保に次いで、<u>人材、組織運営</u>が課題。
- 特に、NPO法人の事業規模を拡大していくにあたっては、<u>活動のための人材</u>の育成・確保と、行政や地域とのネットワークを構築し経営管理ができる<u>リーダー的な人材</u>の育成・確保が必要との声が多い。

●活動を行ううえで苦労している点（複数回答）



（出典）日本政策金融公庫「NPO法人の経営状況に関する実態調査」

人材面での課題　①起業・就職支援

○起業支援

自主事業による収入を主な収入源として活動しているNPO法人は、中小企業と同様に雇用の確保の担い手となっている側面もあり、中小企業に対するのと同等の支援措置を行うことが考えられるのではないか。既に、創業については一定の要件を満たすNPO法人を創業補助金の対象に加えたところであるが、さらに要件を拡大する必要があるか。その場合の基準としてどういったものが考えられるか。

※一定の要件：中小企業者の振興に資する事業を行う者であって、以下のいずれかを満たすこと
ア）中小企業者と連携して事業を行うもの
イ）中小企業者の支援を行うために中小企業者が主体となって設立したもの（社員総会における表決議の二分の一以上を中小企業者が有しているもの。）
ウ）新たな市場の創出を通じて、中小企業の市場拡大にも資する事業活動を行う者であって、有給職員を雇用するもの
※H25補正予算　一次募集結果　応募総数1593件　採択761件（うちNPO法人4件）

○就業支援

NPO法人や中小企業の共通課題として、「優秀な人材を確保できない」ことがあげられる。地域の課題を解決するビジネスの「社会的な意義」や「やりがい」を魅力としてアピールすることにより、優秀な人材を集めるための仕組みを考えられないか。

関係者のコメント

・採用を一元的に行えるリクルーティングプラットフォームのようなものが考えられる。いわゆるNPO人材バンクのようなものがあるとかなり有効だと思う。（事業者）
・イギリスのように自立した事業型NPOや、高度な専門性を有した中間支援組織は収入も良く、高度な人材が集まっている。（有識者）
・規模の小さいNPOではなかなか個人のキャリアを形成・成長していくのは難しく、連携先の他のセクター（中小企業）や他のNPO法人との人事交流や共同研修等を通じて人材育成を図ることが肝要。

関連する取組　特定非営利活動法人エティック

〇優秀な人材が地域へと向かう流れを創り出す取組の例として、ETIC．では以下のような取組を行っている。

－震災復興支援として行っている「右腕派遣プログラム」では、被災地の復興に向けた事業・プロジェクトに取り組むリーダーのもとに、その「右腕」となる有能かつ意欲ある若手人材を、中長期（3ヶ月～1年程度）派遣し、プロジェクトの実施を支援。（※派遣先は、NPO法人、株式会社いずれの形態も含む）

－奈良市と行っている「好きなまちで仕事を創るプロジェクト」では、フィールドワーク研修を行いながら、役所、商店街店主、地域住民、先輩起業家などとのネットワークの構築を支援するとともに、域外からの参加者も含めて創業を支援。

（右腕派遣プログラムの例）

・東北のこだわりの生産者の特集記事と、彼らが作る食材をセットにした“食べ物つき情報誌”を発行する事業に対し、出版社で旅行雑誌の編集経験を持つ若者を派遣。

・気仙沼市において、地域の間伐材を使用した木質バイオエネルギーの普及・事業化を行う企業に対し、英語力を長けた若者を派遣しドイツから輸入したプラントの輸入元との調整を担当。

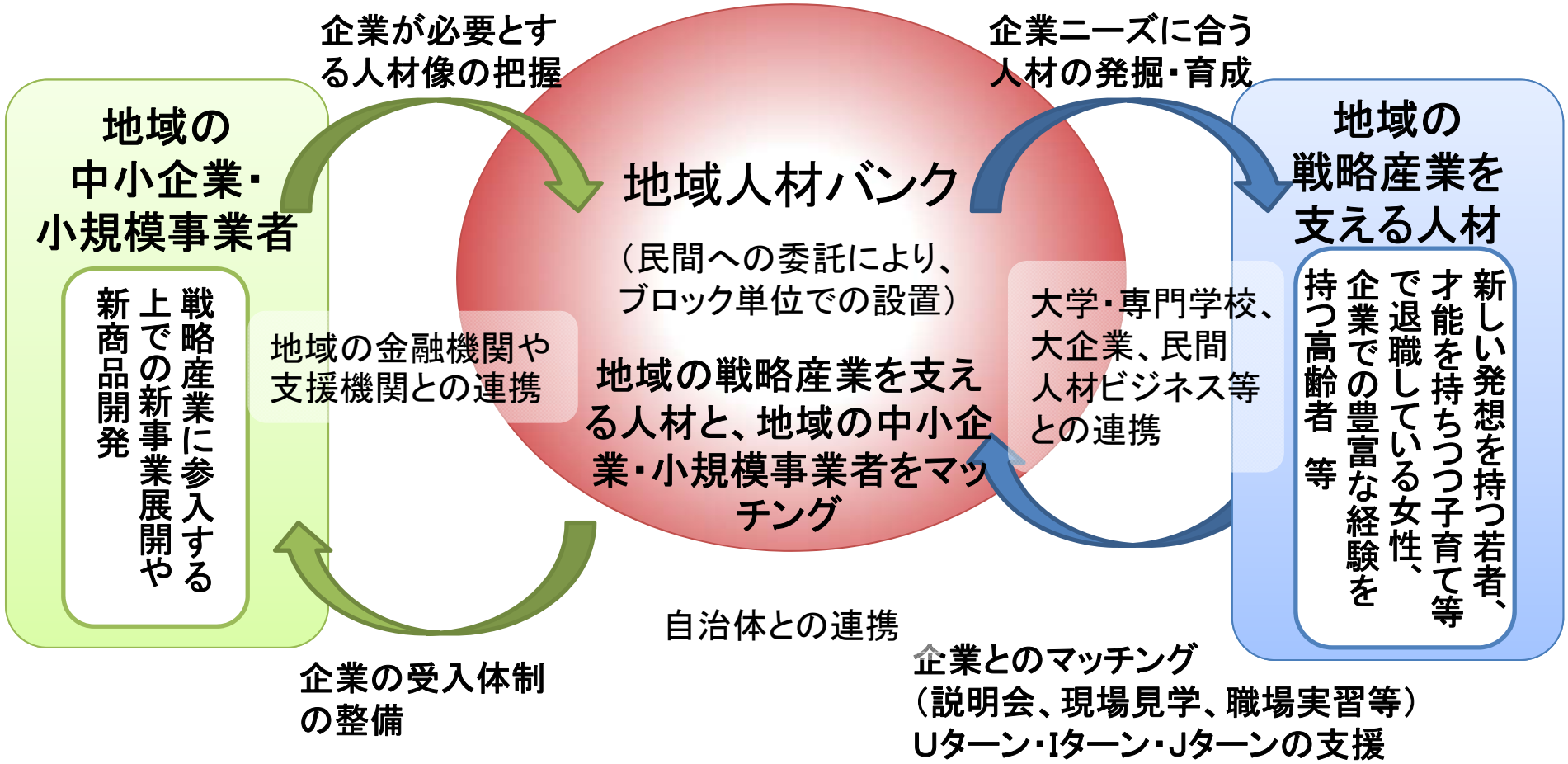
（好きなまちで仕事を創るプロジェクトの例）

・東京で活躍していたデザイナーが夫婦で故郷の奈良にUターンして、地元の店や人の魅力発信のためのデザイン事務所を開業。

・ウェブデザインのスキルを持つ女性が奈良にIターンして、仏像をモチーフにした新たなお土産を開発し、事業化に取り組む。

関連する取組

○各地域に戦略産業を支える人材を根付かせるため、企業の OB 等、高齢者のUターン・Iターン・Jターン人材を含め、中小企業・小規模事業者の人材確保から定着まで一貫支援を行う「地域人材バンク」の創設を検討中



人材面での課題②　内部人材の育成

〇NPO法人の事業は、地域の課題の解決をビジネスとしていることが多く、このビジネスモデルを確立させていくためには高度なスキルを持った人材が必要。既存の経営ノウハウだけではなく、そのビジネスの特徴を理解した人材を育てることが必要ではないか。

→地域の課題を解決するビジネスの経営者をどうやって支援していくのか。そういったビジネスの経営者に必要な能力とはどういったものか。既存の研修やセミナーといった制度で十分か。

〇また、このようなビジネスモデルを各地へ展開（事業規模の拡大、フランチャイズ展開等）するために必要な人材をどのように育てていくべきか。

→経営者の右腕となる人材を育てる必要があるのではないか。
→既存のビジネスモデルの展開と違い、どのような人材を育成し確保していくべきか。
→このような支援を誰が行うべきか。既存の企業支援機関（商工会・商工会議所、中小企業診断士、認定支援機関等）の支援だけで十分か。

関係者のコメント

・コトを動かしていく担い手とコーディネーターを育てることが必要。特にコーディネーターが重要だが、セミナーやイベントでは十分ではなく、訓練を受けさせてフェローとするような仕組みが必要ではないか。（支援機関）
・事業の拡大のためには、多くの利害関係者を理解し、コミュニケーション能力を有するコーディネーターが必要。こういった人材は非常に不足している。（支援機関）
・売上を立てることなどを第一の目的にした経営支援を行うと、社会課題解決という差別化の要素が弱まり、結局その事業の付加価値を弱めることにもなりかねない。（支援機関）

関連する取組

〇例えば、「ジャパン・オンパク・ネットワーク」では、別府で始まったオンパク（温泉泊覧会）を各地に広げるため、ノウハウの移転・展開を図るサポートパッケージを提供。

→各地でのビジネス展開を支援するコーディネーターには、どのようなスキルが必要か。

ジャパン・オンパク・ネットワークにおける支援の例

活動段階 → ↓テーマ	基礎理解 オンパク手法の基礎を理解	環境整備 組織作り 事業環境の整備	開催準備 具体的な作業を実施	開催 オンパクを開催する	評価と進化 事業の評価と持続化の取組
	初級研修				会員研修
	各地での視察				
	講演会など	事業全般 アドバイス	プログラム企画 アドバイス	現場運営 アドバイス	事業評価 アドバイス
			ウェブ構築支援	ウェブ操作支援	

コンサルティング

実際にオンパク手法を利用した取り組みの開催が決定した際には、ジャパン・オンパクの経験豊富なトレーナーが事業立ち上げの為の環境整備、プログラム企画・運営、プロモーション、事業評価にいたるまで、地域のニーズに応じた様々なコンサルティングを実施します。皆さんの仲間として助け合い、より良い地域づくりのお手伝いをさせていただきます。
（写真：現場運営アドバイスの様子）

人材面での課題③　外部の人材の活用

○NPO法人・中小企業が事業を構築し継続していくにあたり必要な人材の育成・確保として、プロボノや大企業のCSR活動といった外部の人材の活用も必要ではないか。

→大企業の社員によるプロボノの取組や、地域に貢献したいという志をもった専門家などを活用するためのプラットフォームが少しずつ広まりつつある。こうした取組を全国で展開していくための仕組みが必要ではないか。国としても、官民交流を活用した人事交流を始められないか。

→同時に、支援を行う側（プロボノ・大企業）、支援される側（NPO法人・中小企業）の双方の満足度を高めるにはどうすれば良いか。

関係者のコメント

・プロボノは、ソーシャルビジネス内部の人材育成・問題解決と、成功事例の外部（ビジネスセクター）への波及という相乗効果が生まれる。（支援機関）

・デザインはプロボノなので、原材料と委託加工だけであれば、資金はあまり必要ない。こうした新事業については、民間金融機関からの融資を受けることは難しい。（事業者）

・プロボノは創業段階や事業転換といった限られた場合には有効だが、プロボノを頼りにして、優秀な人材の取り込みができなくなり、法人の自立化の妨げになる。（有識者）

・プロボノも検討したが、遊び半分でやっている人も少なからずいると感じ利用していない。（事業者）

関連する取組　大企業のCSR

〇社員の教育やモチベーション向上の観点から、プロボノ活動などを支援する大企業も現れてきている。
〇ただし、どのような目的で、どのような分野での支援を行うかは各社毎に様々。

外資系P社

コンサルティングスキルを活用して社会に前向きな効果を与えるために、「プロボノ活動」を行っている。

事例：岐阜県郡上市の山村集落「石徹白」の集落再生主婦の農村カフェレストランを立ち上げを支援。ツーリズムと連携することで、農村カフェレストランを中心としたシナジー効果が生み出されており、外部からの移住者も出てきている。

P社

社員の仕事で培ったスキルや経験を、社会課題の解決に取り組むNPOの事業展開力の強化を応援し、大きな成果をあげることを目指している。
市民活動の持続的成長を願い、プロボノ活動により中期計画策定や営業資料作成、ウェブサイト再構築といった支援から、組織基盤強化の取り組みを資金面で支援も行っている。
また、コンサルティングなどを通じて総合的に支援する助成プログラムも実施。

外資系G社

子育てや教育、女性のエンパワーメントなどの支援活動を展開するNPOを対象に、社員がプロボノとして各自の経験・ノウハウを生かし、NPOの組織基盤強化を目的とした戦略構築や計画策定に際してのアドバイスを行っている。
また、プロボノによる人的支援だけでなく資金援助を組み合わせることでNPOの基盤強化と活動の拡充を図っている。

N社

社会起業塾を開催し、社会起業家の輩出から、輩出された社会起業家の抱えている課題に対してソリューションを提供。
社員がプロフェッショナルスキルやビジネスで培ったノウハウなどを活かして支援。具体的には、ITを中心に、社会起業家のWEBシステムやデータベースなどの構築、B2Bマーケティングやビジネスプランニングといったサポートを行っている。

関連する取組　グーグル株式会社

〇例えば、Google は震災後の復興支援の一環として、社員発の取組として「Google イノベーション東北」というプラットフォームを立ち上げ、復興支援の様々なプロジェクトと、自らの知見やノウハウを提供してもよいという人材をマッチング。

→中小企業やNPO法人と、大企業やプロボノ等の支援の提供者について、それぞれ検索ができるこうしたプラットフォームができないか。

Google イノベーション東北におけるプロジェクトの例

長期インターンシップ募集HPを立ち上げたい NEW

サポーター募集中

アスヘノキボウ
特定非営利活動法人

宮城

特定非営利活動法人　アスヘノキボウ

宮城県女川町の長期インターンシップ専用HPの立ち上げ

被災を乗り越え伝統のぶどう液を山元町から全国へ－情報発信のためのHPの製作、及び新商品開発に伴うラベル、パンフレット等の作成

サポーター募集中

宮城

田所食品株式会社

（1）情報発信のためのHPの製作• 新規顧客の開拓や既存顧客に対する継続的な情報発信を意図し、HPの製作をお願いしたいです。（現在、弊社は公式HPがありません）。

（2）新商品開発に伴うラベル、パンフレット等の作成

• 現在、弊社の主要顧客である高齢者の方から、もう少し若い層をターゲットにした新商品の開発に取り組んでいます。当該商品のラベルやパンフレットの製作をお願いしたいです。

石巻STAND UP WEEK「未来作りの見本市」を一緒に盛り上げる方を大募集！

サポーター募集中

宮城

一般社団法人ISHINOMAKI2.0

一人でも多くの人に石巻に来てもらい、このまちのファンになり、復興の未来形を一緒に作りたい。そのために2011年から実施し、今年で4回目を迎える石巻STAND UP WEEKをサポートしてくださる方を募集します。

・石巻STAND UP WEEK 2014に参加！
・まちや通りの装飾デザイン・サポート
・石巻STAND UP WEEKの写真撮影のサポート
・石巻に興味がある人に来てもらうためのアイデア出し
・期間中の会場設営補助