

共助社会づくり懇談会の開催について

平成 25 年 4 月 15 日
内閣府特命担当大臣（経済財政政策）決定

1. 趣旨

地域の活性化を図るとともに、全ての人々がその能力を社会で発揮できるよう下支えを進める共助社会をつくっていくためには、特定非営利活動法人等による地域の絆を活かした共助の活動が重要となってくる。このような活動の推進に必要な政策課題の分析と支援策の検討を行う場として、共助社会づくり懇談会（以下「懇談会」という。）を開催する。

2. 構成員

- (1) 懇談会は有識者により構成し、内閣府特命担当大臣（経済財政政策）が主催する。
- (2) 懇談会の座長は、互選により決定する。
- (3) 懇談会は、必要に応じ、関係者の出席を求めることができる。
- (4) 懇談会は、必要に応じ、会議の委員と特定事項について識見を有する者からなるワーキング・グループを開催することができる。

3. 検討事項

懇談会は、自立した資金調達を可能とし、行政に依存しない共助の活動を持続していくための施策の在り方について検討を行う。

4. 庶務

懇談会の庶務は、政策統括官（経済社会システム担当）において処理する。

5. その他

前各項に定めるもののほか、懇談会の運営に関する事項その他必要な事項は、座長が定める。

共助社会づくり懇談会ワーキング・グループの報告について

我が国経済を再生し、成長を持続的なものとするためには、「すべての人材がそれぞれの持ち場で、持てる限りの能力を活かすことができる「全員参加」が重要であり、自助・自立を第一としつつも、自助・共助・公助のバランスのとれた政策を検討していく必要がある。公助について財政上の制約がある中で、地域の課題に対応し活性化を図っていくためには、共助の精神によって、人々が主体的に支え合う活動を促進することで、活力ある社会にしていく共助社会づくりを進めることが必要である。

こうした観点から、NPO等の活動を推進するため、必要な政策課題の分析と支援策の検討を行うことを目的に、本年4月から内閣府特命担当大臣（経済財政政策）の主催による「共助社会づくり懇談会」を開催している。

さらに、「経済財政運営と改革の基本方針」（平成25年6月14日閣議決定）において、「NPOの活動、ソーシャルビジネス等を、人材、資金、信頼性向上の点から支援する」とされたことを受け、懇談会の下で、人材面、資金面、信頼性の向上に係るワーキング・グループを開催することとされた。各ワーキング・グループにおいては、それぞれの課題を整理し、その解決に向けた対応策や方向性について検討を進めてきたところであり、この度、各ワーキング・グループにおいて報告書が取りまとめられた。

各報告書が今後のNPO等の活動を促進させ、活力と共助の精神にあふれる社会の実現に寄与するものとなるとともに、政府においても、各報告書に掲げられている各種課題に取り組んでいかれるようお願いする。

最後に、これまで、懇談会及び各ワーキング・グループにおいて、多くの意見を交わしていただいた委員、専門委員や検討に協力いただいた方々に感謝の意を表すものである。

平成 25 年 12 月

共助社会づくり懇談会座長 奥野 信宏

資金面の課題の解決に向けて

平成 25 年 12 月 24 日
資金面の課題に関するWG

はじめに

共助社会づくりの推進においては、一人一人の市民がボランティアや寄附、会費など様々な形を通じて共助の社会に参画していくことが重要であり、近年、特定非営利活動法人（以下「NPO法人」という。）や一般社団・財団法人、ソーシャルビジネスを行う企業等（以下「NPO等」という。）の多様な担い手の果たす役割の重要性が増してきている。

その活動の活発化を促すためには、寄附・会費の獲得や事業収入、融資の受け入れなどにより広く資金を調達するとともに、ボランティアなどの支援を得ていくことで、経済的に自立して活動できるようになることが求められてくる。そこで、本ワーキング・グループにおいては、NPO等の資金面の課題の解決に向けた対応策及びその方向性について検討を進めてきた。

1. NPO等の資金面の現状と課題

(1) NPO等の資金面の現状

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」（平成 25 年 12 月公表）（以下「法人調査」という。）によれば、NPO法人の約半数（45.2%）が特定非営利活動の総収入 500 万円以下の小規模な法人である（図表 1）。NPO法人を主な収入別に分類すると、事業収入の比率が最も高い法人が 34.2%、補助金・助成金比率が最も高い法人が 11.9%、寄附・会費比率が最も高い法人が 37.0%となっており、NPO法人の収入源は多様である（図表 2）。

そのため、資金面の課題への対応策について検討する際、NPO等は活動分野や事業の態様に応じて資金源が多様であることを前提に検討を進めることが重要である。なお、本ワーキング・グループが目指しているNPO等の経済的な自立とは、事業収入による運営のみを指すものではなく、継続的な寄附・会費収入による運営も含む、民間の資金によって継続的に活動することを指している。

(2) NPO等の資金面に関する主な課題

こうした状況を踏まえ、本ワーキング・グループでは、本年7月2日以降5回に渡って資金面に関する課題とその対応策について議論を進めてきた。これまでの議論において、以下の点が主な課題として指摘された。

①寄附・会費などの市民、企業等からの支援を促す環境が十分に整っているとは言えないこと

②事業を支える金融機関からの融資が十分に行われていないこと

地域の様々な課題解決を通じて地域、社会の活性化に寄与しているNPO等の活動が、資金面の制約を受けており、活力ある社会の実現のためには、NPO等への寄附・会費といった形での市民や企業等からの活動参加が広がるとともに、金融機関からの融資の活用が広がることが求められる。

2. 資金面の課題解決に向けた論点

(1) 寄附・会費の拡大

①寄附・会費の意義

地域の課題には、既存の制度の隙間にある課題、社会全体ではまだ認知されていない課題、税金を財源とする行政のサービスで対応することの正当性が確保しにくい課題など、様々なものがある。NPO等がこれらの課題の解決に取り組む上で、事業収入だけでは成り立たない、いわばビジネス化に馴染まない事業については、市民からの寄附や会費によって事業を行うことになる。

また、NPO等の事業を支える資金調達の一つの手段としての寄附・会費という性格は有するものの、市民・企業による地域・社会への課題解決・活性化に係る活動への参加の一つの手段としての意義もある。

例えば、東日本大震災においては、行政により様々な支援がなされたものの、行政の支援は意思決定までに時間を要すること、サービスにおいて公平性が厳しく求められることなどから、機動的に対応ができない中で、市民・企業からの多くの寄附により、NPO等によって被災者に対して機動的な支援がなされたところである。さらに、被災地で活動している団体への寄附や会費の提供によって、ボランティアとして活動することはできなくとも、被災地の復興に参加することができるという意義があったところである。

②寄附・会費の現状

NPO法人に関する国民の意識を把握し、今後の施策の参考とするために行った内閣府「NPO法人に関する世論調査」（平成 25 年 8 月公表）（以下「世論調査」という。）によれば、NPO法人が行う活動に対して寄附をしたいと「思う」と回答した人は 23.2%にとどまっている（図表 3）。

また、法人調査によると、各NPO法人の平成 25 年度の寄附の平均受入件数は 79 件、平均受入金額は 165 万円となっている。内訳をみると、個人からの寄附が平均 76 件、114 万円、法人からの寄附が平均 3 件、52 万円となっている（図表 4）。

1 「寄附白書 2012」（編者：日本ファンドレイジング協会）によると、2011 年の個人寄附総額（東日本大震災関連除き）の推計は 5,182 億円で、29.4%の人が寄附をしたとなっている。分野別にみると、宗教関連が 1,680 億円（32.4%）、日本赤十字社 958 億円（18.5%）、政治献金 426 億円（8.2%）の順になっている。また、寄附の手段として、手渡しが 50.7%と最も高く、次いで募金箱 26.8%、街頭募金 18.8%、振替郵便 10.7%、ポイント還元 8.9%の順となっている。

③市民ファンドへの期待

市民に対して地域の課題を知らせ、その課題解決を目指すNPO等に市民を仲介する組織として市民ファンドがある。ビジネス化に馴染まない事業を行うNPO等にとって、寄附・会費を自ら獲得することで事業を継続することが望ましいが、特にスタートアップ期や小規模の団体にとっては困難なところ、市民ファンドの果たす役割への期待も大きい。

また、市民ファンドは、単なるNPO等への助成機能を果たすだけでなく、地域を巻き込む窓口機能によって支援者の参加が容易になることで、支援総量の拡大にもつながるものである。

市民ファンドとは、市民社会の新しい価値を創造し、様々な社会課題を解決するため、市民が主体となって運営し、市民から寄附を集め、市民活動に助成を行う団体である。

なお、「市民ファンド」という呼称は、あたかも資金運用によって収益をあげていくことを目的としている「ファンド」と同義の団体と誤解されることもあり、市民コミュニティ財団など、別の呼称を用いる場合もある。

④市民ファンドの現状

現在、市民ファンドは全国に約40団体あり、新たな寄附拡大の仕組みとして創設されている（全国の主な市民ファンドについては参考資料1、2参照）。しかし、地域において安定的に寄附を募り、年間数千万円～数億円と多額の助成を行うことで地域に一定の影響を与えている団体がある一方で、創設後間もなく、市民からの寄附を十分に集めることができず、事業が軌道に乗っていない団体も相当数存在する。

(2) NPO等への融資の拡大

①NPO等への融資の意義

法人調査によると、特定非営利活動事業の総収入が500万円以下の法人が45.2%、1,000万円以下の法人が56.3%を占めるなど、財務基盤がぜい弱なNPO法人が多い（図表1）。

一方、近年、社会的課題の解決をビジネスとして行う、ソーシャルビジネス²に取り組むNPO等の動きが広がっているが、新たに法人を設立する際や事業を拡大する際には、創業資金や設備投資資金、当面の運転資金が必要となる。また、介護保険事業や公的機関からの委託事業などは、事業終了後になって初めて入金されるケースも多く、その間のつなぎ資金も必要である。

こうした資金需要に対してNPO等が全額自己資金で賄うことは容易ではなく、金融機関からの融資の重要性が増している。

②NPO法人向け融資の現状

法人調査によると、借入のあるNPO法人は全体の約4分の1を占め、その内訳をみると、個人からの借入が74.2%であるのに対して、銀行11.9%、政府系金

融機関10.6%、信用金庫8.7%となっており、金融機関からの借入の割合は低い（図表5）。総収入金額別に見てみると、特に、総収入500万円以下の法人については、個人からの借入が86%程度を占め、金融機関（政府系金融機関、銀行、信用金庫、労働金庫、信用組合の合計）からの借入は10%程度にとどまっている（図表6）。

また、NPO法人向け融資に積極的に取り組んでいる日本政策金融公庫をみると、全国で約420万あるといわれる中小企業のうち4分の1弱（約100万企業）に融資している。一方で、単純に比較すると、NPO法人との取引は千数百件で、約4万8千ある全NPO法人のうち3%弱にとどまっている。

これらの点に鑑みると、NPO法人向けの融資を取り巻く環境は、改善の余地が大きいと考えられる。

③NPO等向け融資促進上の課題

金融機関がNPO等への融資に積極的ではない要因として主に以下の点が指摘されている。

- i) 金融機関のNPO等に関する理解が不足していること
- ii) NPO等が決算等について、十分な情報開示をしていないこと
- iii) 融資額が少額であること
- iv) 一般的にリスクが高い創業1年以内の法人からの申請の割合が高いこと
- v) 信用保証制度が活用できないこと

なお、NPO等側にも、身の丈経営を目指しており、融資を受けて規模を拡大する意思がない場合が多いとの指摘がある。

④NPO等への融資のリスク

一般には、NPO等への融資はリスクが高いと考えられている。しかし、NPO等への融資はむしろ営利企業向け融資よりもデフォルト率が低く、リスクが高いというのは誤解であるという指摘も多い。例えば、コミュニティビジネス向けの融資実績が豊富な西武信用金庫では、NPO法人向け融資は過去10年間で203件中デフォルトしたのは1件のみである。また、愛知県に拠点を置くNPOバンク³であるコミュニティ・ユース・バンク momo では、45件で1億円超⁴の融資実績

³ 平成24年度NPOバンク連絡会報告書（平成25年10月公表）によると、NPOバンクとは、「市民が自発的に設立し、市民の資金に基づいて、市民事業など社会的に求められているニーズに対して融資を行う、非営利の金融機関」のことであり、平成25年10月現在23団体存在するとされている（全国のNPOバンクについては参考資料3参照）。具体的には、以下の4つの要件が基準となる。

- a. 市民が自発的に設立する
- b. 社会的に求められているニーズに対して融資を行う
- c. 非営利である
- d. 市民からの出資を融資の原資とする

また、NPOバンクは一般的には、全国NPOバンク連絡会正会員の団体を指すが、広義には困窮者支援の融資を行っているサポート基金や、グリーンコープなどの生協も含まれる。

⁴ 平成25年11月末現在

² 課題が地域に限定されている場合には、コミュニティビジネスと言うこともある。

があるが、デフォルトはない。また、NPO法人向け融資の実績のある金融機関に内閣府がヒアリングを行ったところ、営利企業に比べてNPO法人やソーシャルビジネス等向けの融資はやはりデフォルトが少ないとのことであった。

ただし、当然のことながら、NPO等であれば全てが優良な貸出先というわけではない。金融機関はNPO等向け融資のデフォルトを防ぐには、一般企業への通常の融資と同様に、融資審査において、決算書等の書類のみで審査を行うのではなく、代表者との面談や申込法人の実地調査等を行い、法人の実態、事業の安定性、継続性といった融資の適格性を見極める必要がある。高い融資実績のある金融機関によれば、NPO等向けの融資審査であっても、中小企業等への融資審査と同様に行い、特別な審査を行う必要はないとのことである。

営利企業向け融資に比べて、デフォルトが少ない理由としては以下の3点が指摘されている。

- i) 営利企業であれば、利益のためにリスクを負って潜在的な需要の発掘による事業拡大に向けて融資を受けるが、NPO等は顕在化している社会課題の解決という需要を満たすために融資を受けることから、大きな利益は見込めないとしても、ある程度確実な収益が見込めること
- ii) 行政からの受託事業のつなぎ融資が多いこと
- iii) NPO等への中間支援組織と連携して緊密な情報交換を行うなどして、法人のガバナンスや経営能力、周囲のサポート体制等について一定以上確認ができること

⑤ NPO等に向けた融資実績等

全国信用金庫協会によると、全国の信用金庫のコミュニティ・ビジネスを行うNPO等への融資実績は、平成24年度で307件、52億円となっている。平成24年度末の信用金庫の預金残高合計の125兆円と比べると小規模ではあるが、平成21年度の実績と比較すると件数で約1.5倍、金額で約2.5倍の増加となっており、中小企業向け融資が伸び悩む中、更なる成長が期待される。

信用金庫の主なNPO等向け融資制度の特徴は以下のとおりである（信用金庫の主なNPO法人向け融資制度は参考資料4参照）。

- i) 金利は年2～3%程度
- ii) 行政からの受託業務に関するつなぎ融資には金利の優遇も存在

また、日本政策金融公庫も積極的にNPO法人向け融資を実施している。平成24年度は、640件、49億円となっており、5年前と比べ、件数で3倍、金額で4倍弱の実績になっている。平成25年度上半期は、354件、26億円と前年度実績をさらに上回るペースで融資を実施している（図表7）。

⑥ 地域金融機関等の意義

信用金庫は、信用金庫法に基づき設立されており「地域の方々が利用者・会員となってお互いに地域の繁栄を図る相互扶助を目的とした協同組織の金融機関で

あり、「地域社会の利益が優先され」、「お預かりした資金はその地域の発展に生かされている」⁵とされている。

信用組合は中小企業等協同組合法に基づき設立されている金融機関であり、「利用者である中小企業や生活者のみなさまが構成員（運営者）となり、営利を目的とせず、相互扶助の理念に基づき、金融サービスをご提供しており、同じ金融機関であっても株主の利益を追求する株式会社組織の銀行とは、その目的を異にしてい」⁶るものとされている。

また、地域金融機関の他、日本政策金融公庫は日本政策金融公庫法に基づき設立されている金融機関であり、「国の政策の下、民間金融機関の補完を旨」とするとともに、「地域に根ざした活動を展開し、政策金融の各分野の機能を一体的に発揮することにより、雇用の維持・創出など地域の活性化に貢献」する「国民生活の向上に寄与することを目的とする株式会社」⁷とされている。

このように、信用金庫及び信用組合とも非営利組織であり、また日本政策金融公庫も株式会社であるが政府全額出資であり、いずれも地域のための金融機関である⁸。

一方、平成25年4月末現在、信用金庫では、預金約125兆円のうち約63兆円が株式・債権などの運用資金となっているなど預貸率が50%弱、信用組合の預貸率も約51%となっており、必ずしも地域に資金が十分に循環していないという指摘もある。

また、地域に支えられた金融機関としてNPOバンクも挙げられる。なお、伴走型支援を行いながら、地域に密着して地域課題の解決に努める事業者に融資を行うというNPOバンクの機能も、本来信用金庫や信用組合が果たすべき機能との指摘もある。

⑦ NPO等への支援の現状

個々のNPO等について、その活動の意義や成長性を認めた金融機関、地方自治体、民間のコンサルタント等の支援機関から個別に経営支援等を受けている例は散見されるものの、面的な支援は仕組化されていない地域が多い。このため、NPO等への支援をワンストップで行えるネットワークが構築されることが望ましい。現状のNPO等支援のネットワークの構築の例としては、以下のようなも

⁵ 全国信用金庫協会ホームページ参照 (<http://www.shinkin.org/shinkin/difference/>)

⁶ 全国信用協同組合連合会ホームページ参照 (<http://www.zenshinkuwiren.jp/deai/deai.html>)
(信用組合の主なNPO法人向け融資制度は参考資料5参照)

⁷ 日本政策金融公庫ホームページ参照 (<http://www.jfc.go.jp/n/company/philosophy.html>)

⁸ そのほか、労働金庫は労働金庫法に基づき設立されている金融機関であり、「営利を目的とせず公平かつ民主的に運営」しており、「組合活動を支援すること、低利融資を提供すること、福祉事業を助成すること、ろうきん利用を広げること」を社会的役割としている。また、社会的課題の解決のためにNPO法人などへ事業資金を供給している（全国労働金庫協会ホームページ参照 <http://all.rokin.or.jp/about/attitude.html>）（全国の労働金庫のNPO法人向け融資制度については参考資料6参照）。

のがあり、これらネットワークの構築は金融機関間の連携も生み、より効果的なNPO等向けの経営支援が可能となる。

- i) 比較的リスクの高いところを日本政策金融公庫が、リスクが低いところを地域金融機関で担うリスクシェア
- ii) 規模が小さい団体には、伴走型支援と併せて、NPOバンクが融資を行い、その後、大きな融資が必要になった時点で地域金融機関による融資へ移行
- iii) NPOバンクと信用金庫・労働金庫等との間で、地域のNPO等の取組や、NPO等への融資のあり方等について学ぶ勉強会を開催。両金庫等からNPOバンク及びその支援先への社員研修にもつながるプロボノ⁹支援等も実施。

3. 今後の方向性

(1) 寄附・会費の拡大

①市民ファンドの育成

市民ファンドは、設立間もない団体が多く、設立後から事業の安定化までの間の運営と、ビジネスモデルの確立が課題である。発展段階別に支援方法を変えるなどの工夫をしつつ、市民ファンドを育成していく必要がある。

市民ファンドへの具体的な支援策としては、市民ファンドの運営に要する基礎的な知識や地域からの支援を得るためのノウハウ等に関する研修を行い、中長期的なビジョンの策定や当面の事業計画の策定を支援することが効果的である。また、ビジョン等を既に有している団体に対しては、団体運営に係る伴走型支援を実施していく必要もある。

また、支援総量の拡大も市民ファンドに期待される重要な役割であることから、地元企業や金融機関といった地域の支援者、資源を巻き込むためにも、例えば、1県に1つ程度市民ファンドが設立されるなど、地域が主体性を発揮しつつ支援者を掘り起こし、支援総量の拡大につなげる取組が促進されることが期待される。

なお、NPO等に対する補助金、助成金は、NPO等の自立性を損なうリスクも持つことから、NPO等に助成する際には、自立を促すべく、助成の在り方を工夫する必要があり、また、伴走型支援も併せて行うことなどが必要である。

②寄附文化の醸成

寄附・会費の促進のためには、寄附文化を醸成することが重要である。そのためには、より広い一般市民や企業の巻き込みが必要であり、その一環として、公開シンポジウムの開催といったキャンペーンも効果的である。その際、金融機関、公認会計士、税理士などの個人金融資産の管理に関わる専門家と連携していくべきである。また、シンポジウムの内容を地方に展開していくことも期待される。

⁹ ラテン語の Pro Bono (英語で For Public の意) が語源。各分野の専門家が職業上持っているスキルや知識、経験を活かして、社会的・公共的な目的のために行うボランティア活動。

(2) 融資の拡大

①共助社会の場

NPO等に向けた融資を拡大する上で、金融機関を始めとする地域の関係者のNPO等の理解促進は不可欠である。同時に、NPO等は融資申請に当たって適切な会計処理やガバナンスの効いた組織づくり、事業計画の策定等が求められる。

(地域の多様な主体との連携)

行政、地域金融機関、商工会議所・商工会、税理士・公認会計士、大学・専門学校等学術機関、NPO等、市民ファンド、NPOバンクなどが相互交流及び連携し、地域の課題の共有及び解決の実現を図る共助社会の場を設けることが有効であると考えられる。共助社会の場を通じて、NPO等と地域金融機関等とが連携するきっかけを得るほか、NPO等は融資のみならず経営、事業のノウハウなどを得ることができる。また、他の主体にとっても、地域課題の発見とその解決が地域活性化につながり、ひいては、収益力の向上等に資すると考えられる。

(共助社会の場のあり方)

共助社会の場は、各地域の実情に合わせて設けられる必要がある。コーディネーター役は必ずしも行政である必要性はなく、むしろ地域とのネットワークを既に有している地域金融機関のような民間主体が進めた方が効果的との指摘もある。

具体的には、近接市町村程度を対象に場を設置する場合には、地元の金融機関をプラットフォームとし、その地域の具体的な課題を共有・解決するために、各主体の参加を促し、マッチングしていく方法が効果的な場合があると指摘されている。また、県単位などのより広域的な場を設置する場合には、行政がコーディネーター役となることが効果的な場合もあると指摘されている。

いずれにしても、地域金融機関の有する人材、資金および情報等は地域の課題解決及び活性化において、極めて重要な資源であり、その参画は不可欠である。地域金融機関にとっても共助社会の場への参加は、公共的な役割の再認識、NPO等についての理解促進、地域との一層の関わり、融資の際の目利き能力向上といった職員の人材育成につながる事となる。

(モデルケースの普及)

全国各地に、こうした共助社会の場ができることが望ましいが、そのためには、共助社会の場の成功事例(別紙)を各地に紹介することで、こうした動きを広めていく必要がある。そこで、既存の施策等で設置されている各種協議会等と重複することのないよう配慮しつつ、場の立ち上げ支援も含め、モデルケースの発掘に努めていくべきである。

②地域金融機関のNPO等の理解促進

地域金融機関のNPO等に対する理解が進んでいないことも、NPO等への融資が促進されない理由の一つと考えられる。地域金融機関のNPO等の理解が促進されることで、地域における新たな融資先の開拓につながる可能性もあるこ

とから、地域金融機関に対して、NPO等に係る制度や会計基準についての勉強会を開催するべきである。

③NPO等への信用保証制度の活用

NPO等向け融資の促進策として、信用保証制度の活用が指摘されているが、NPO等への信用保証の活用については、検討すべき課題も多い。NPO法人の実態に関する理解や、NPO等向け融資の審査に係るノウハウが不十分な金融機関が多い中、信用保証制度のNPO等への活用が認められることとなれば、融資の促進効果が見込まれるものの、安易な貸し出しにつながり、かえってNPO等への信用を失うとの指摘もある。信用保証制度のNPO等への拡充に当たっては、融資申込先への実地調査や融資後のフォローの義務化といった、適切な融資判断を担保する方法等も含め、さらに検討していく必要がある。

(3) その他の議論

①寄附などの社会的投資の評価手法の検討

市民や企業にとって、NPO等に関する情報不足が寄附を躊躇させる大きな要因の一つであるとの指摘がある。そのため、寄附者にとって、自らの寄附がどれだけの社会的価値を生み出したか把握することが可能となるよう、社会的な影響を評価する手法の研究が進むことが望ましい。例えば、NPO等の活動による社会課題の解決がもたらす定性的な価値を金銭価値に換算して定量的に示すSROI¹⁰といった手法の開発についても検討していくべきである。

②みなし譲渡所得に係る非課税措置の適用要件の見直し

寄附をしやすい仕組みの構築としては、みなし譲渡所得に係る非課税措置の適用要件の見直しが挙げられた。通常、不動産の所有者が当該不動産を寄附した際、取得価額と寄附時の評価額の差額について、所得が生じたとみなされて寄附者に課税される。NPO法人等が「直接」特定非営利活動等に活用するために行う寄附については、寄附者が国税庁長官の承認を得た場合には非課税となる特例措置がある。

しかし、国税庁長官の承認審査に時間がかかること、NPO法人が寄附された不動産を売却した売却益や、賃貸した賃料収入を特定非営利活動事業に充てた場合には、「直接」特定非営利活動事業に活用しているとは言えないため、非課税措置の対象とならない。

総務省の土地統計調査によると、平成5年は10%だった全国の空き家率が、平成20年には13%になり、今後も、少子高齢化が加速していく中、空き家問題は深刻化すると指摘がある。実際に、空き家の活用に関してNPO法人等に相談が寄せられる例もあるが、そのまま直接活用することが困難な場合も多く、寄附者にとって寄附を阻害する要因となっている。空き家等の公益目的事

業等への有効活用を進めるため、当該税制上の優遇措置の適用要件を緩和し、実態に沿った柔軟な活用が促進されることについても検討されるべきである。

おわりに

本ワーキング・グループでは、共助社会づくりの担い手であるNPO等が抱える資金面の課題として、寄附・会費や融資の拡大といった課題について論点整理を行い、その対応策を検討してきた。

NPO等の資金に関する課題を検討するに当たって、寄附を受ける際の課題として、寄附や会費を集めるための資金調達ノウハウを持つ人材が不足していることや、寄附者に対して情報開示が十分でなく、そのNPO等が信頼できる法人なのかの判断ができないことなどが指摘された。また、融資を受ける際の課題として、NPO等における事業計画等を作成する人材が不足しているとの指摘もなされた。

これらNPO等の課題は人材面の課題に関するワーキング・グループ及び信頼性の向上に関するワーキング・グループで議論されてきた内容とも密接に関係するものである。今後、他のワーキング・グループで検討してきた課題も含めて、解決できることから着実に進んでいくことが必要である。

¹⁰ 社会的投資利益率 (Social Return on Investment)。社会的活動を行う組織体で用いられる成果及び業績を数値化し測定する指標の一つ。資源 (主に残高としての正味財産) に対する一定期間の純額としての利益及び社会的な成果の比率として計算される。

＜共助社会の場合またはNPO等と金融機関等が連携した先進的な事例の紹介＞

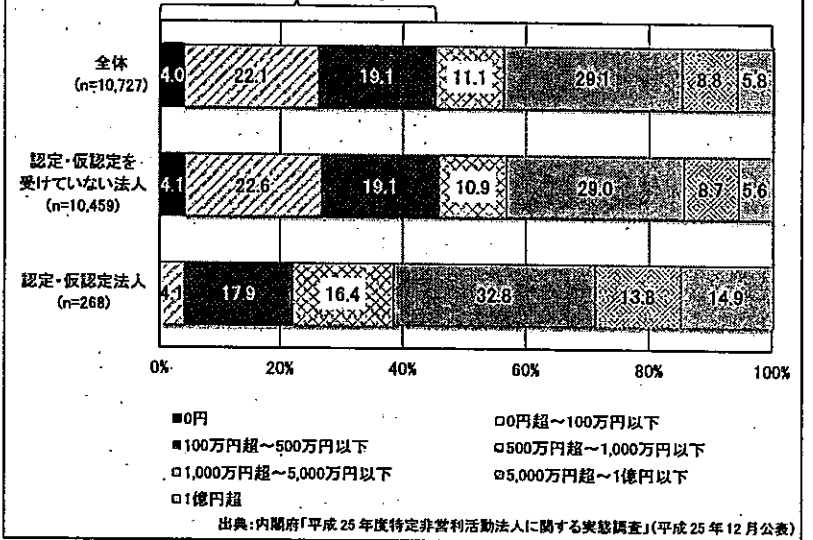
共助社会の場合または、NPO等と金融機関等が連携して新しい商品を作りあげた先進的な事例としては、以下のものが挙げられる。

- i) 西武信用金庫では、地域の中間支援組織と連携し、信頼できるNPO法人に対しての貸付けを実施している。また、本年9月以降西武ソーシャルビジネス成長応援融資というプログラムを提供。西武信金の融資先に、日本財団が利子補給、特定非営利活動法人ETICが経営相談・各種セミナー・若手人材の活用支援などを連携して行っている。低利融資だけでなく、預金者の協力と了解を得たうえで、定期預金の金利の一部をNPO等に助成するなど、地域の資金をコミュニティビジネスに活用できるよう地域において効果的に循環させる取組をしている。
- ii) 公益財団法人京都地域創造基金では、京都府・京都市及び京都信用金庫等の京都府内の4金融機関と連携して「きょうとNPO支援連携融資制度」を創設した。その目的は地域社会を支える主体の一つとして重要な役割を担うNPO法人が、地域の公益活動を安定的かつ発展的に継続できるようにするものであり、融資の利子の全額または一部を補助している。
- iii) 愛知県では、コミュニティ・ユース・バンク momo が愛知県下の15の信用金庫及び東海労働金庫と勉強会を開催。momoの融資先がより大きな融資を必要とした際に地域金融機関からの融資に移行した例もみられる。また、現在は、瀬戸信用金庫、東濃信用金庫の職員がNPO等の活動支援に携わり、その理解促進を進めている。
- iv) 多摩CBネットワークにおいては、シンポジウムをきっかけに参加者が自発的にメーリングリストを作り継続的な情報交換がスタートした。メーリングリストやフェイスブックなどを活用し、地域の課題やその解決方法を共有している。多摩信用金庫は世話人、事務局各1名担当。また、活動を通じて、地域の各ステークホルダーとゆるやかな関係を保ちつつ、地域をともに支えていくパートナーとして課題に応じたプラットフォームを提供。
- v) 日本政策金融公庫（兵庫県）では、ソーシャルビジネス事業者を地域で支援していくために神戸市などと連携し、ネットワークを構築した。構成メンバーは日本政策金融公庫、神戸市、中間支援組織、商工会議所等であり、各機関が持っている専門のノウハウを、成長段階や状況に応じて支援メニューとして提供している。また地域の支援機関が一緒になってフォーラムを開催し、ソーシャルビジネスへの関心を高める取組も行っている。
- vi) NPO等が参加している活動ではないが、米沢BNO（ビジネスネットワークオフィス）では「産・学・官・金・労・医」が連携することにより、地域課題への取組を行っている。荘内銀行から派遣されている職員が事務局を担当しており、2週間に1回、会員である大学、金融機関、行政、商工会議所、企業、労働組合等が朝食形式で集まり、地域の課題等の共有、解決方法について議論している。また、互いの悩みもここでの人間関係もあって解決できることも多い。

【図表1】 特定非営利活動事業の総収入金額

総収入金額 1,000万円以下 (小計) 56.3%

総収入金額 500万円以下 (小計) 45.2%



【図表2】 財源による法人類型

法人類型	法人数	割合
全体	13,029	100.0%
(ア) 会費比率が高い法人	3,497	26.8%
(イ) 寄附金比率が高い法人	1,333	10.2%
(ウ) 補助金・助成金比率が高い法人	1,548	11.9%
(エ) 自主事業収入比率が高い法人	2,783	21.4%
(オ) 受託事業収入比率が高い法人	1,671	12.8%
(カ) 均衡型法人	463	3.6%
(キ) 収入0の法人	1,624	12.5%
(ク) 収入内訳未回答の法人	110	0.8%

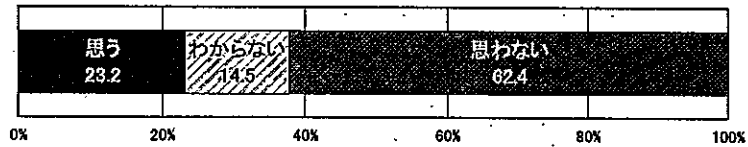
寄附・会費比率が最も高い法人(小計)37.0%

補助金・助成金比率が最も高い法人(小計)11.9%

事業収入比率が最も高い法人(小計)34.2%

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」(平成25年12月公表)

【図表3】寄附意向



出典：内閣府「NPO法人に関する世論調査」(平成25年8月公表)

【図表4】NPO法人の平均寄附受入件数・金額

	法人数	平均値
件数	12,632	79.3
金額 (単位：万円)	12,229	165.2

①個人寄附

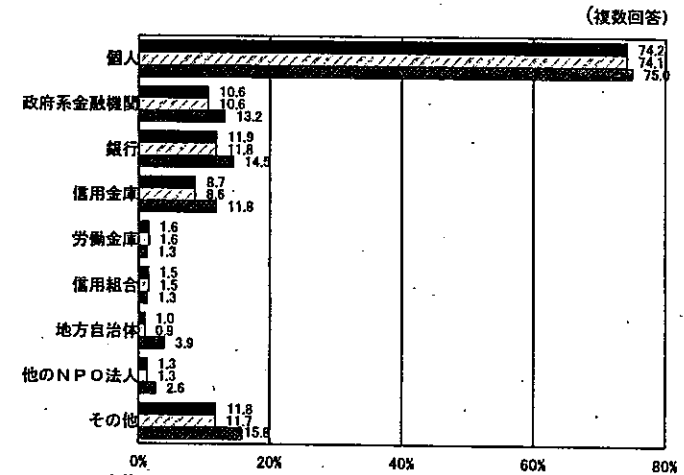
	法人数	件数				金額(単位：万円)			
		中央値	平均値	最小値	最大値	中央値	平均値	最小値	最大値
全体	12,411	0	76	0	208,000	0	114	0	418,785
認定・仮認定を受けていない法人	12,124	0	28	0	100,000	0	34	0	51,630
認定・仮認定法人	287	60	2,153	0	208,000	76	3,518	0	418,785

②法人寄附

	法人数	件数				金額(単位：万円)			
		中央値	平均値	最小値	最大値	中央値	平均値	最小値	最大値
全体	12,127	0	3	0	10,038	0	52	0	47,879
認定・仮認定を受けていない法人	11,847	0	1	0	368	0	34	0	40,550
認定・仮認定法人	280	3	62	0	10,038	20	784	0	47,879

出典：内閣府「NPO法人に関する世論調査」(平成25年8月公表)

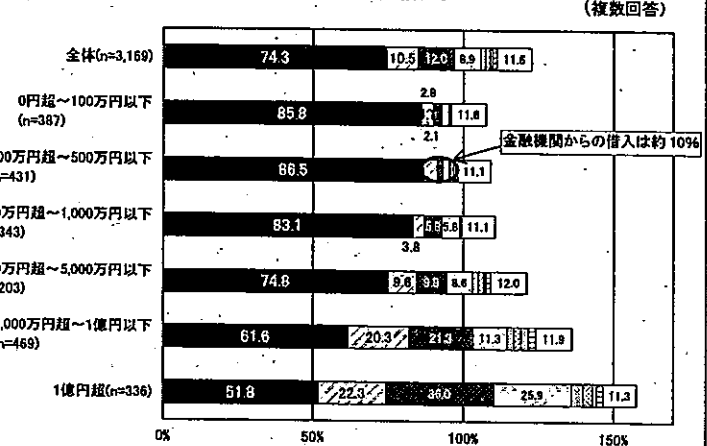
【図表5】借入先(n=3,301)



■全体(n=3,301)
□認定・仮認定を受けていない法人(n=3,225)
■認定・仮認定法人(n=76)

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」(平成25年12月公表)

【図表6】総収入規模別 借入先

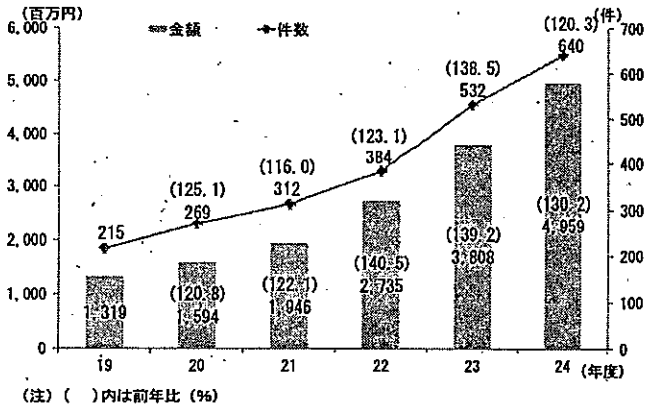


■個人 □政府系金融機関 ■銀行
□信用金庫 □労働金庫 □信用組合
□地方自治体 □他のNPO法人 □その他

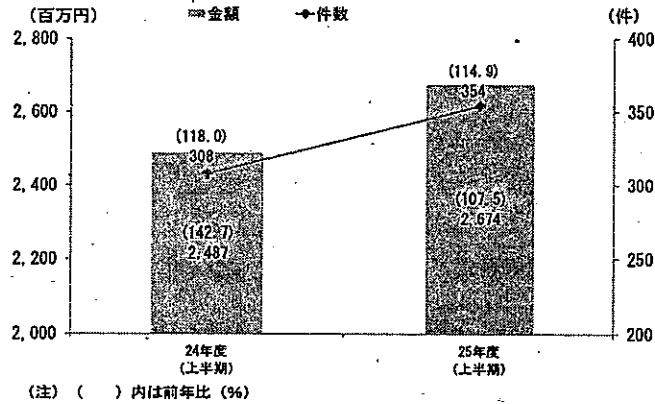
出典：内閣府「平成25年度特定非営利活動法人に関する実態調査」(平成25年12月公表)

【図表7】日本政策金融公庫のNPO法人向け融資実績

①24年度実績



②25年度実績 (上半期)



出典:日本政策金融公庫「ニュースリリース(平成25年5月10日及び平成25年11月1日)」を基に作成

これまでの資金面の課題に関するワーキング・グループの開催状況

第1回 平成25年7月2日

- ・専門委員紹介
- ・意見交換

第2回 平成25年7月25日

- ・資金面の課題に関するこれまでの議論の整理
- ・資金面の課題への対応について

第3回 平成25年8月21日

- ・資金面の課題に関するこれまでの議論の整理
- ・資金面の課題への対応について

第4回 平成25年10月31日

- ・共助社会の場作りに向けて
- ・その他

第5回 平成25年11月21日

- ・資金面の課題に関するWG報告書の取りまとめについて

共助社会づくり懇談会

資金面の課題に関するワーキング・グループ 委員名簿

岸本 幸子 公益財団法人パブリックリソース財団専務理事／事務局長
高橋 一郎 西武信用金庫常勤理事／業務推進企画部長
○深尾 昌峰 公益財団法人京都地域創造基金理事長
水谷 綾 社会福祉法人大阪ボランティア協会事務局長

○主査

(専門委員)

木村 真樹 コミュニティ・ユース・バンク momo 代表理事
一般財団法人あいちコミュニティ財団代表理事
宗友 輝夫 株式会社日本政策金融公庫国民生活事業本部融資企画部長

(計6名)

(五十音順、敬称略)

人材面の課題の解決に向けて

平成 25 年 12 月 24 日
人材面の課題に関するWG

はじめに

共助社会づくりの推進においては、一人一人の市民がボランティアや寄附、会費といった様々な形を通じて共助の社会に参画していくことが重要であり、近年、特定非営利活動法人（以下「NPO法人」という。）や一般社団・財団法人、ソーシャルビジネスを行う企業等（以下「NPO等」という。）の多様な担い手の果たす役割の重要性が増してきている。

NPO等が継続的な事業を実施するためには、安定的な寄附・会費の獲得や事業収入が必要であり、そのためには、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である。そこで、本ワーキング・グループにおいては、NPO等の人材面の課題の解決に向けた対応策及びその方向性について検討を進めてきた。

1. NPO等の人材面の現状と課題

(1) NPO等の人材面の現状

共助社会づくりの主体となるNPO等が自立して活動していくために資金調達等のノウハウを備えた人材が必要であるものの、現状ではこれらのノウハウを備えた人材は少ないとされる。

平成 20 年度に実施されたNPO法人を対象にした調査¹⁾によれば、NPO法人の活動上の主要課題として、「人材」が 71.3%と最も多く挙げられている。また、内閣府「NPO法人に関する世論調査」（平成 25 年 8 月公表）（以下「世論調査」という。）においても、「行政に対する要望」として、人材面については、「NPO法人の担い手となる人材の育成」を挙げた割合が 34.2%と多かったほか、「活動への希望参加者とNPO法人との橋渡し（22.1%）」や、「NPO法人と企業・その他団体等との交流機会の提供（18.0%）」との回答も相当数挙げられている（図表 1）。

これらの調査結果は、NPO法人自身が人材不足を認識しているのみならず、市民の側においても、NPO法人には人材面の課題があると認識していることを示している。また、世論調査では、行政に対して、NPO法人の活動をさらに活発化させていくため、その担い手となる人材の育成及びその活動への市民や企業の参加機会の提供を促進していくことを、市民が期待していることが示されている。

¹⁾ 事業型 NPO 法人・支援型 NPO 法人の現状と課題（H20 年度ナレッジリサーチ事業 独立行政法人中小企業基盤整備機構経営支援情報センター）より。

(2) NPO等の人材面の主な課題

こうした現状を踏まえ、本ワーキング・グループでは、本年 6 月 28 日以降、6 回に渡って人材面の課題とその対応策について議論を進めてきた。これまでの議論においては、以下の 2 点が主な課題として指摘されてきた。

- ① NPO等の活動を支えるマネジメント層を中心として人材育成が十分に進んでいないこと
- ② 企業等を含む他セクターとNPO等との間の人材流動化が十分に進んでいないこと

NPO等が内部人材を育成し、また外部人材を広く受け入れるなどして、適切なマネジメントの下で、組織として成長していくためには、マネジメント層を中心とした人材育成が重要となる。

また、他セクターとの人材流動化を進めていくことは、新たな担い手の裾野拡大につながるるとともに、NPO等と企業等とのパートナーシップによる新たな事業の創出にもつながりうるものである。

2. 人材面の課題解決に向けた論点

(1) 人材育成

NPO等の人材の育成を促進することで、NPO等の組織基盤が強化され、継続的に事業を実施することが可能となる。組織基盤が強化されれば、事業収入が増加するだけでなく、組織の対外的信頼性が向上し、寄附金や会費、ボランティアなどの市民等による支援の拡大にもつながる。ひいては、地域や社会の課題の解決にもつながる。したがって、NPO等の人材育成は社会投資としての性格も持ち合わせているとも言える。

① マネジメント人材²⁾の育成

マネジメント人材の育成に当たっては、地域によって多様なニーズが存在し、NPO等の活動分野も多岐に渡り、それぞれの分野や事業形態における課題が異なるところ、一律の内容の経営セミナー等を開催しても効果は小さいと考えられる。このため、各専門分野での事業経験等を踏まえ、NPO等が特定の事業を実施していく際に必要となる、当該分野に特化した実践的な内容の研修や伴走型支援³⁾を行っていくことが重要である。

さらに、中間支援を目的としてはいないものの各活動分野において実績のある団体が、実績の少ない団体を支援することも重要である。このことで、NPO等

²⁾ NPO等のビジョン・ミッション・戦略を実現するために必要な経営計画及び事業計画の策定等に係るノウハウを保持した人材。

³⁾ 中間支援を目的とした団体などの支援者がマンツーマンのような方法で、被支援者に実践の過程で解決しなければならない課題について解決策を提示するなどして支援すること。必要に応じて事業の実施自体にも関わりながら支援を行う。

の中間支援組織が増加、中間支援機能が強化されることにつながる。

(世論調査の結果とマネジメント人材の重要性)

世論調査において、72.5%が活動に参加する際や寄附先を選ぶ際に、「目的や活動内容が共感できること」を重視している(図表2、3)。重要だと思うNPO法人の情報についても、「活動の目的」を挙げた者の割合が61.2%と最も高く、NPO法人には明確なビジョンを示すことが求められていると言えるほか、「これまでの活動成果」を挙げる回答の割合が46.5%、「今後の活動予定」が29.7%と高いことから、NPO法人が飛躍していくためには、的確な事業計画の策定と、その実行が求められていると言える(図表4)。

さらに、活動参加に当たっては「自分の能力を發揮できる」ことを重視するとした回答が37.1%挙げられており(図表2)、NPO法人は、活動に参加する人材が能力を發揮できるよう、的確にマネジメントすることが求められている。

したがって、NPO等が飛躍していくためには、明確で共感を得られるビジョンの提示、現実的な事業計画の策定とその実現、人材の的確なマネジメント等が必要であるところ、これらはいずれもマネジメント人材が担う役割であり、こうした担い手を育成していく必要がある。

②マネジメント人材育成の評価方法

NPO等に対するマネジメント人材育成事業を行った際には、その事業を評価し、評価結果を今後の事業に生かしていくことが重要である。

評価は一般に容易ではないものの、例えば、プロボノ⁴による伴走型支援を行っている特定非営利活動法人ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京においては、支援の成果を、被支援者と支援者であるプロボノチームが共同で評価しており、支援の質の向上につながっているとされる。同支援では、現時点での組織力がどの段階にあるかを定性的に把握した後、当該定性情報を定量化することでその評価の変化率を測っているとのことである⁵。

③マネジメント人材以外の人材育成

共助社会づくりを推進していく上で、マネジメント人材の育成のみならず、新しい担い手となる社会起業家⁶を育成することで新陳代謝を促し、共助の取組を活性化させていく必要がある。また、NPO等のスタッフの育成や、活動に日常的

⁴ ラテン語の Pro Bono (英語で For Public の意) が語源。各分野の専門家が職業上持っているスキルや知識、経験を活かして、社会的・公共的な目的のために行うボランティア活動。

⁵ 同支援では、被支援者による自己評価だけでなく、支援者が評価に加わることで絶対値では測れない定性情報を定量化した上で、変化率で評価することによって一定の客観性を担保することとなっている。同時に、達成目標となるKPI (Key Performance Indicator) を被支援者と支援者で共同して作成し、その達成率を図っていくことも目標の明確化のために重要なプロセスとなっている。こうした評価を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年目が終了して支援を終了する段階でそれぞれ実施している。

⁶ 持続可能なより良い社会の実現を目指し、社会変革を起こすため、起業という手法を通じて社会課題を事業により解決しようとする者とされる。

には参加していないものの、会員や寄附者、あるいはボランティアなどとして、多様な人材が活動に共感し、多様な形で参加することが重要であり、そうしたいわばサポーターの育成も重要である。

(社会起業家の育成手法)

社会起業家の育成に関しては、既存の事業モデルの移転であれば、ある程度カリキュラム化できるのではないかと指摘がある。例えば、特定の事業モデルを導入したいと考える起業家のうち一定の事前審査を経た者に対し、2泊3日の集中合宿とその後3か月から半年程度の徹底的な事業化サポートを行うことで社会起業家の育成を行っている例がある。

また、その際には、社会起業家へのノウハウの移転団体が事業実績を有すること、当該ノウハウの標準化がされていること、事業分野に係る経営分析ができること、当該分野における指導実績があること、ビジョンを提示できることといった5つの要素を踏まえると良いとの指摘がある。

(スタッフの育成の重要性)

世論調査では、NPO法人への活動参加の際に重視すること、寄附をする際に重視することとして、「信頼できる役員やスタッフがいる」ことを挙げた回答がそれぞれ44.4%、26.4%となっており(図表2、3)、スタッフの育成の重要性が示されている。

(会員の重要性)

会員は、NPO等が実施する講座への出席、活動へのボランティアとしての参加、周囲の人々の巻き込み、イベントへの寄附等、会費の支払いにとどまらない役割を果たしているが、その役割は見落とされがちであり、会員の重要性に対する認識をNPO等に広めていくことが重要である。

(学生への教育の重要性)

NPO等のスタッフや社会起業家を含めた共助社会づくりの担い手の裾野の拡大と育成においては、まず、社会に出る前の教育の果たす役割の重要性が指摘されている。また、多くのNPOスタッフ、社会起業家は、専門性や専門知識に関する教育を学生時代に受けてきていない。寄附教育や共助社会教育、起業家精神に関する教育などを進めることが期待される。特に学生のインターンシップを活用したOJTが効果的であると言われており、こうした教育が、将来の支援者や起業家が生まれてくることにつながる。

(2) 人材の流動化

共助社会づくりの推進に当たっては、既にNPO等の活動に参画している人材の育成だけでなく、企業をはじめとする他セクターからの新たな担い手が参画することも必要である。セクター間の人材流動化が進むことは、NPO等が弱いと言われる経営や広報といった様々な分野のノウハウを外部的人材によって補えるだけでなく、自団体の人材がノウハウを学ぶ機会となり、組織として成長する機会となりう

る。また、人材流動化が進むことで、活動が形骸化することを防ぐことにつながることも考えられる。

また、企業等の他セクターにとっても、NPO等と交流することで、地域や社会の課題と向き合うNPO等に特有な経験を共有できることなどにより新たな成長の機会や、能力の発揮の機会となりうる。

(NPO等に期待される人材交流や能力発揮の機会の提供)

世論調査において、NPO法人に期待する役割として、「人と人との新しいつながりを作る」との回答が37.3%、「やりがいや能力を発揮する機会を提供する」との回答が28.0%になるなど(図表5)、多様なセクターの人材の交流や能力発揮機会の提供を促すことが重要な役割と認識されている。

特に、「やりがいや能力を発揮する機会を提供する」との回答の内訳をみると、女性が30.8%と男性の24.7%に対し高いこと、50代は35.6%と他の年齢層の30%未満に対し高いこと、雇用者は31.3%と自営業者など他の従業上の地位の30%未満に対し高いことなどから(図表6)、女性や会社員、特にベテラン職員がNPO法人の活動に参画する機会を比較的求めているものと考えられる。

したがって、例えば、家庭の事情で一時的に職場を離れている人が専門スキルを活かせる機会や、地域活動に参加している企業のベテラン従業員がその経験を活かせる機会、一定の就業経験を積んだ若手や中堅の従業員がそのスキルを社外で活かす機会等の提供が求められていると考えられ、NPO等が一定の役割を果たしていくことが期待される。

① 企業・NPO等間の人材流動化

(NPO等が人材交流を行う意義)

NPO等が企業と連携して活動していくことは、NPO等にとって活動規模の拡大につながるだけでなく、企業に蓄積された経営や会計・法務・労務、調査研究や組織マネジメント、広報といった様々なノウハウ等を学ぶ機会となる。NPO等の人材にとって、直接、企業人材からノウハウを学ぶ効果は大きく、組織の基盤強化を通じて大きな効果が期待される。

(企業が人材交流を行う意義)

一般社団法人日本経済団体連合会が会員企業を対象に行ったアンケート⁷⁾によれば、社員の派遣や受け入れなどNPO等との人材交流を行っている企業は437社中35社となっている(図表7)。また、NPO等に対する企業からの人材交流に関する問い合わせが増えているとの指摘がある。

企業にとっても、NPO等に社員を人材交流として派遣することは、単に社会貢献をしているという意義だけではなく、社員のマネジメント能力の実践研修としての意義があるとされる。すなわち、社員が、大企業と比べ小さな組織である

NPO等で1、2年間活動することで、大企業ではなかなか身につける機会の少ないマネジメント能力を身につけられる効果があるとの指摘がある。

また、近年は、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られるため、社会貢献ではなく、本業としてのNPO等とのパートナーシップの構築の意義も認められ始めている。

(NPO等との人材交流の障害としての勤務条件)

企業との人事交流が進まない要因の一つに、人材がNPO等に派遣されるに当たって、NPO等では職員の処遇がその能力に見合っていないことがある。現在、企業が従業員をNPO等に派遣する場合には、企業自身が人件費を負担せざるを得ない状況である。本来は、NPO等においても、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べきであるところ、将来的にそれなりの処遇が得られるようになれば、企業とNPO等との間の双方向の人材交流が一層活性化すると考えられる。

② その他セクターとの流動化

(学術機関との人材交流の意義)

大学との人材交流については、大学においてNPO等へのインターン等を単位と認めている例⁸⁾や、大学とNPO等との連携により地域起業型のインターンをカリキュラムに組み入れている例⁹⁾がある。こうした事例が普及すれば、学生のNPO等の活動への参加促進が図ることができると考えられる。また、NPO等の活動が研究対象となることで大学等を含む研究機関との人材の流動化もなされる。さらには、NPO等と大学等とが連携した社会人教育の実践プログラムを実施することで、共助社会づくりの担い手となる新しい人材の確保や即戦力となる人材育成を進めることも可能である。

(行政との人材交流の意義)

行政との人材交流については、自治体職員を受け入れているNPO等の例がある。人材をNPO等に派遣することで、行政職員にとって新たな分野についての知識や現場の実態把握、NPO等のノウハウの獲得等を通じた人材育成効果は大きいと考えられるが、その人件費負担は派遣元の自治体が担っている。一方、国家公務員は現在NPO等と交流するための法的制度的な仕組み¹⁰⁾が整っていない。

(地域の異なるNPO等間の人材交流の意義)

⁸⁾ 大分大学では、特定非営利活動法人カタリバとの協働により、教養科目として、学生が大分県内の高等学校へ出向いてキャリア学習を実施する科目を開講している。

⁹⁾ 北九州市立大学では、一般社団法人エリア・イノベーション・アライアンスとの協働により、学生がまちづくりのための事業を企画立案から実施・検証まで一貫して行う実践型のインターンシップ・プログラムを実施している。

¹⁰⁾ 現在制度化されている官民人材交流の仕組みは受け入れる団体が人件費を負担することとなっている。なお、「国と民間企業との間の人事交流に関する法律」の交流対象団体に特定非営利活動法人や一般社団・財団法人、公益社団・財団法人は含まれていない。

⁷⁾ 一般社団法人日本経済団体連合会「2011年度社会貢献活動実績調査」

NPO等間の人材の流動化についても、NPO等のネットワーク化を促進する観点から有効と考えられる。多くのNPO等のスタッフ、社会起業家は専門性や専門知識を高めていく必要があることから、人材育成事業等により得られたノウハウ等を他の団体に提供することにも意義がある。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か月程度の短期間プログラムでも有効とされ、人材交流が各団体間で進む意義は大きい。

(地域内での人材交流の意義)

商工会議所や商工会、自治会などの地縁団体との人材交流や連携は、NPO等の活動の普及と同時に専門性の強化につながるものと考えられる。

(3) 中小企業等のソーシャルビジネスへの参入

(中小企業のソーシャル化がもたらす新たな成長の可能性)

高齢化が進むとともに、過疎化により閉塞感が高まっている地域社会において、中小企業等が新たな市場を見出すことが困難な中、地域の共助とビジネスを結び付ける、いわば第2の創業が注目され始めている。すなわち、中小企業がNPO等と連携し、NPO等の人材を活用しつつ、自然エネルギーの活用や障害者雇用の推進などのソーシャルビジネスへ参入することで、新たな成長の可能性を見つける例が生じている。

(中小企業が本業として地域や社会の課題解決に取り組む意義)

中小企業のソーシャルビジネスへの参入は、地域や社会の課題解決を通じて企業の生産性を引き下げる外部要因を軽減することで、生産性を向上する取組と捉えることもできる。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な競争優位を生むとされている¹¹。

特に、地域に密着した中小企業においては、その地域の活性化は競争力強化において重要な要素となっている¹²。そのためには、中小企業が、顧客ニーズの背景にある地域や社会の課題を認識し、本業において課題解決するために協働すべきステークホルダーの見直し、必要な資源の組み直し等を行っていくことが重要である。

3. 今後の方向性

(1) マネジメント人材等の育成

NPO等の活動が多様化している中で、それぞれの分野に応じた専門性を持ったマネジメント人材の重要性はますます高まっており、優れた専門性を持ったマネジ

メント人材を育成していくべきである。

(具体的なマネジメント人材育成方法)

マネジメント人材の育成には、自団体の現状とそれを取り巻く環境を分析した上で、的確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という段階の二つの段階があるとされる。

具体的なマネジメント人材育成支援に当たっては、まず、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ことが重要である。その際、各専門分野に特化した内容の専門講座を実施していくことが効果的である。

また、既に実効的な事業計画を有している組織への支援には、その実行段階で直面している様々な課題に対処できるよう、マネジメント人材への伴走型支援を実施していくことが効果的であり、その際、プロジェクトリーダーを含む複数名による支援チームを設けることで、その効果がより高まる。

支援の過程で、育成支援を行う団体は他団体と連携し、互いの不得手な部分を補足し合えば、マネジメント人材の育成に加え、中間支援組織の機能強化を図ることも可能となる。また、支援に用いた人材育成プログラム等を全国に共有すれば、他の地域の中間支援組織が人材育成支援を効果的に実施することにもつながる。

(マネジメント人材育成事業終了後のネットワーク化及び評価)

支援事業が終了した後、当該事業に参加したNPO等がネットワーク化し、分野横断的に意見交換を行い、互いに連携すれば、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。したがって、人材育成にかかわった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べきである。

また、その支援事業を評価し、評価結果を今後の事業に活かしていくことが重要であり、先進的な評価に関する取組事例を参考としつつ、その成果評価を行っていくべきである。さらには、支援の経験を共有し、支援活動を対外的に広報するためにも、支援成果を発表する公開セミナーのような場を設けるべきである。

(学生への教育)

大学においてNPO等に関する教育を行うことで、NPOに関わる人材が育成される。また、学生時代にNPO等の活動に参加したことがある者が、企業人や地元の地方公務員等になった際に、既に現場で活動しているNPO等に対する理解が進んでおり、活動経験者か否かが、後のNPO等への理解に大きく影響を与えることが指摘されている。

このような人材を少しでも増やしていくことは、共助社会づくりに貢献することとなるため、大学教育の中で、NPO等について座学からOJTまで包括的に

¹¹ マイケル・ポーターの競争戦略の理論の一つであるCSV (Creating Shared Value)

¹² 経済財政諮問会議「目指すべき市場経済システムに関する専門調査会」報告書(平成25年11月)においても、現代の企業活動においては地域との共生などに、投資家をはじめとした多様なステークホルダーと関わり合いながら価値創造に取り組むことが重要とされている。

実施することは有意義であり、これらを先進事例として積極的に発信していくべきである。

(その他)

マネジメント人材以外の人材育成、すなわち社会起業家の育成や、スタッフ等の育成、また、世の中に会員の重要性に対する認識を広めていくことについては、引き続きその対応を検討していくべきである。

(2) 人材の流動化

(企業との人材交流促進に向けた対応)

現状では、一部で人材交流は進んでいるものの、企業が人材派遣を決断する際の決め手となる、人材交流の成功事例等の情報が少なく、それが企業との人事交流が進まない要因の一つとされている。そこで、セクターを超えた人材交流の成功事例を収集し、企業のニーズに応えるような事例集を作成すべきである。その際、明確な意図を持って事例を選定するとともに、人材交流を通じて成長・活躍している者のキャリアモデルをあわせて発信していくべきである。

中長期的には、NPO等が求める人材、企業が派遣したい人材の間でミスマッチが生じないように調整する仕組みが構築されることが望ましい。人材交流が進めば、企業、NPO等、行政それぞれの長所を生かし、シナジー効果が生まれ、共助社会づくりにつながることになる。

また、前述の経団連の調査では、企業による社会貢献活動推進上の課題として活動成果の評価基準の確立を挙げている企業が437社中74社を占めており、SROI¹³の活用など、企業とNPO等との協働事業の社会への影響評価を説明できるようになることで人材交流も含めた協働が加速する可能性があるとの指摘があるところ、将来的に検討していくべきである。

(企業以外との人材交流)

NPO等間の人材交流や自治体との人材交流をはじめ、企業以外のセクターとの人材流動化については、その効果が広くは知られていないところ、まずは、成功事例を発信していくべきである。また、国家公務員との人材交流は制度上困難等の様々な課題もあるが、課題解決に向け今後も検討を深めていく必要がある。

(3) 中小企業施策との連携

中小企業がNPO等と連携し、ソーシャルビジネスに参入することで、新たな成長を目指す中小企業のソーシャル化に当たっては、経営資源の再構築や協働すべきパートナーの見直しを支援することで、共助社会づくりにとどまらず、中小

企業の支援とも捉えられる。そのため、中小企業支援策が中小企業のソーシャル化に向けた取組に適用されることで、地域との関係性の構築に強みを持つNPO等との連携を促進すべきである。

おわりに

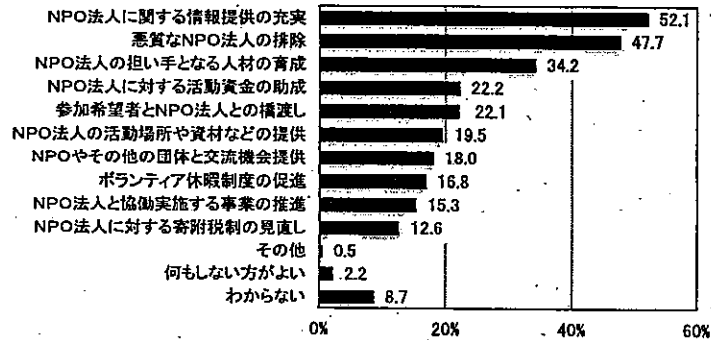
本ワーキング・グループでは、共助社会づくりの担い手であるNPO等が抱える課題として、社会投資としての人材育成や、企業をはじめとした他セクターとの人材の流動化に係る課題等について、論点整理を行い、その対応策及び方向性を検討してきた。

NPO等が有能な人材を確保するためには、安定的な寄附・会費の獲得や事業収入等の資金調達とともに、市民からの信頼も必要であり、他のワーキング・グループで検討してきた課題とも密接に関連している。今後、共助社会づくり懇談会において情報を共有し、さらに検討を深めるとともに、実現できる施策から着実に実行に移していくことが必要である。

¹³ 社会的投資利益率 (Social Return on Investment)。社会的活動を行う組織体で用いられる成果及び業績を数値化し測定する指標の一つ。資源(主に残高としての正味財産)に対する一定期間の純額としての利益及び社会的な成果の比率として計算される。

【図表1】 行政に対する要望

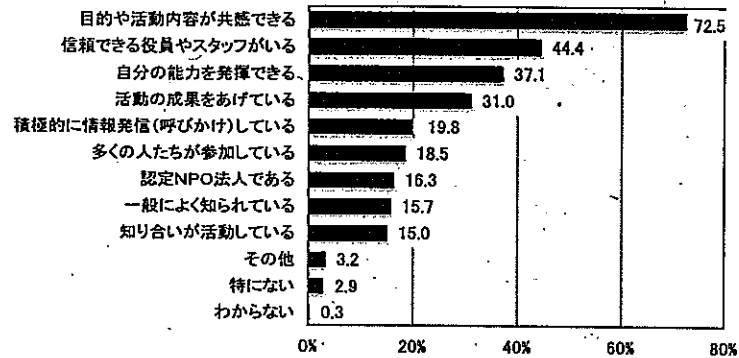
Q. NPO法人の活動が一層活発になるために、国や地方公共団体はどのような施策に重点をおくべきだと思いますか。(n=1,784)



出典:内閣府「NPO法人に関する世論調査」(平成25年8月公表)

【図表2】 活動参加の際に重視する点

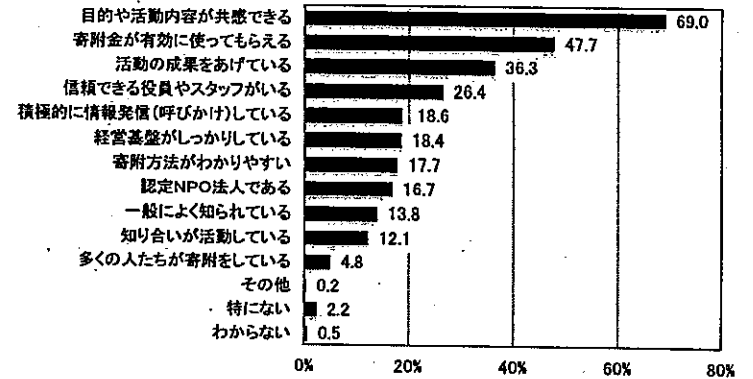
※NPO法人が行う活動について、「参加したいと思う」と答えた方に、複数回答(n=313)



出典:内閣府「NPO法人に関する世論調査」(平成25年8月公表)

【図表3】 寄附の際に重視する点

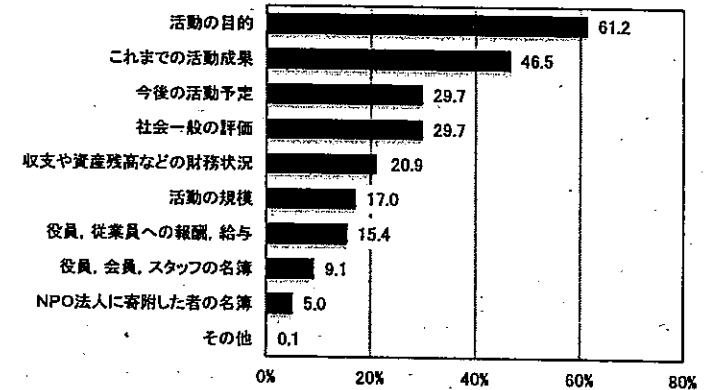
※NPO法人が行う活動に対して、「寄附をしたいと思う」と答えた方に、複数回答(n=413)



出典:内閣府「NPO法人に関する世論調査」(平成25年8月公表)

【図表4】 重要だと思うNPO法人の情報

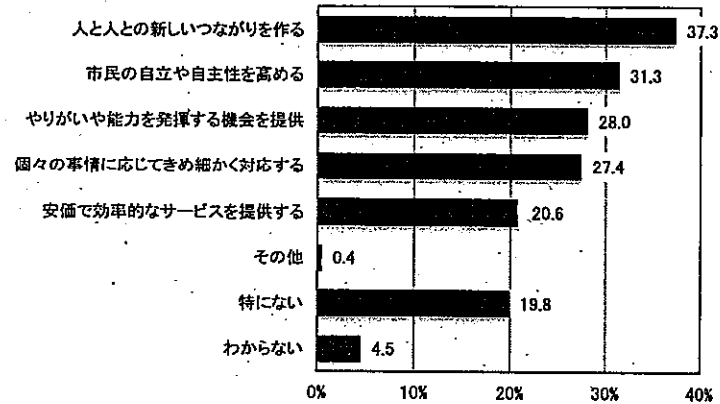
Q. NPO法人に関する情報として、どのようなものが重要だと思いますか。(n=1,784)



出典:内閣府「NPO法人に関する世論調査」(平成25年8月公表)

【図表5】期待する役割

Q. NPO法人に対して、どのようなもの役割を期待していますか。(n=1,784)



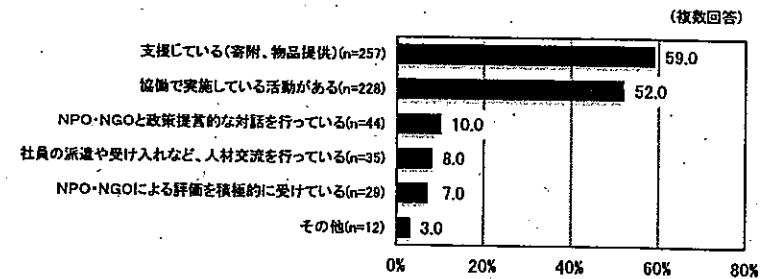
出典:内閣府「NPO法人に関する世論調査」(平成25年8月調査)

【図表6】属性別 期待する役割

	該当者数	人と人との新しいつながりを作る	市民の自立や自主性を高める	やりがいや能力を発揮する機会を提供する	個々の事情に応じてきめ細かく対応する	安価で効率的なサービスを提供する	その他	特にな	わからない
	人	%	%	%	%	%	%	%	%
総数	1,784	37.3	31.3	28.0	27.4	20.6	0.4	19.8	4.5
[性]									
男性	818	35.2	32.2	24.7	25.8	17.8	0.9	22.2	4.3
女性	966	39.1	30.5	30.8	28.8	22.9	-	17.7	4.8
[年齢]									
20~29歳	150	31.3	32.7	28.7	26.0	30.0	-	16.7	1.3
30~39歳	250	36.4	30.8	27.6	26.0	24.8	-	17.6	1.2
40~49歳	299	31.4	30.1	29.4	32.8	25.4	0.3	17.7	1.7
50~59歳	270	45.2	39.3	35.6	35.9	21.9	1.1	14.1	2.6
60~69歳	401	42.6	33.9	28.7	27.2	18.0	0.2	20.4	3.7
70歳以上	414	34.1	24.2	21.5	19.6	12.8	0.5	26.8	11.8
[職業上の地位]									
雇用者	817	36.7	35.1	31.3	29.7	21.5	0.5	18.0	1.7
自営業主	137	36.5	21.2	28.5	28.2	20.4	-	23.4	5.8
家族従業者	49	49.0	30.6	28.6	22.4	20.4	-	18.4	2.0
無職	781	37.4	29.1	24.5	25.0	19.6	0.4	21.1	7.4
主婦	433	40.2	28.9	28.2	30.0	23.1	-	18.0	6.9
その他の無職	348	33.9	29.3	19.8	18.7	15.2	0.9	25.0	8.0

出典:内閣府「NPO法人に関する世論調査」(平成25年8月公表)

【図表7】非営利組織との具体的な関係(n=437)



出典:一般社団法人日本経済団体連合会「2011年度社会貢献活動実績調査」を基に作成

これまでの人材面の課題に関するワーキング・グループの開催状況

共助社会づくり懇談会
人材面の課題に関するワーキング・グループ 委員名簿

第1回 平成25年6月28日

- ・専門委員の紹介
- ・意見交換

第2回 平成25年7月16日

- ・平成26年度事業案について意見交換
- ・人材面の課題について自由討議

第3回 平成25年7月25日

- ・共助社会づくりのマネジメント人材育成事業について
- ・共助社会づくりの人材面の課題について

第4回 平成25年8月8日

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

第5回 平成25年9月30日

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

第6回 平成25年11月18日

- ・人材面の課題に関するWG報告書の取りまとめについて

曾根原 久司 特定非営利活動法人えがおつなげて代表理事

田尻 佳史 特定非営利活動法人日本NPOセンター常務理事/事務局長

○永沢 映 特定非営利活動法人コミュニティビジネスサポートセンター
代表理事

宮城 治男 特定非営利活動法人ETIC. 代表理事

○主査

(専門委員)

岡本 拓也 特定非営利活動法人ソーシャル・ベンチャー・パートナーズ
東京代表理事

特定非営利活動法人カタリバ理事

木下 斉 一般社団法人エリア・イノベーション・アライアンス代表理事

(計6名)

(五十音順、敬称略)