

# 研究課題：「高齢者の就業機会創出とソーシャル・キャピタル形成のための社会的企業家育成に関する研究」

研究代表者：塚本一郎（明治大学経営学部 教授）

## 1. 研究目的

本研究は、地域のさまざまな社会課題に取り組む非営利組織（以下、NPO）のリーダーを「社会的企業家」としてとらえ直し、社会的企業家によって運営される NPO が高齢者の就業機会を創出し、地域における社会的つながりや信頼（ソーシャル・キャピタル）を形成する可能性に注目する視点から、社会的企業家タイプのリーダーを育成し、社会的企業家同士のネットワークを構築していくための課題について実証的に研究し、高齢者雇用やソーシャル・キャピタル形成の担い手となる社会的企業家の人材育成モデルを提案することを目的としている。

本研究では、NPOが高齢者就業の受け皿となっていくためには、ボランティア志向を超えて事業を持続的に革新し拡大しうるような社会的企業家タイプのリーダー（以下、社会的企業家）の育成とそうした企業家が情報・経験を共有しうる事業者ネットワークの形成が不可欠と考える。こうした仮説に基づき、社会的企業家による先進事例を発掘し、社会的企業家育成と事業者ネットワーク形成のための課題を明らかにする。なお本研究では自立した高齢者の取り組みに注目する観点から、当事者である高齢者自身が社会的企業家となりうる可能性に焦点をあてる。

## 2. 研究対象と研究方法

本研究の主たる研究対象は、神奈川県内で活動する NPO である。神奈川県は、900 万人近い人口を擁する地域であるが、京浜工業地帯の一角を占め、東京都にも隣接しているため産業集積が高度に進み、事業所数・就業者数もきわめて多い（全国第4位）。高齢化率は全国平均を若干下回るが、いわゆる団塊世代が退職期を迎えると、就業志向と社会貢献志向の強い多くの高齢者が地域社会で活動の場を求め、NPO を就業先として選択していく可能性がある。NPO 法人数（認証数）もきわめて多く、2130 団体（研究開始時点の 2008 年 4 月末日現在、全国第3位）が活動し、市民による社会貢献活動団体の活動が活発な地域である

本研究では研究課題の解明のために、神奈川県内の非営利団体を対象に定量的・定性的調査を実施した。定量的研究としては、後述するように、神奈川県内の NPO 法人を対象とする郵送によるアンケート調査を実施した。定性的調査としては、アンケートの事前・事後に、常勤雇用を含む高齢者を雇用する非営利団体を対象にヒアリング調査を実施した。事前調査としては、神奈川県外を含む 5 団体（神戸 1、浜松 2、横浜 1、藤沢 1）に対して、事後調査としては、アンケート調査に回答した団体のうち、事業規模（収支規模 1000 万円以上）と就業実績（非常勤または常勤雇用）、そして、代表者が 60 歳以上であることを基準に 20 団体をサンプリングし、そのうちヒアリング調査を応諾した神奈川県川崎市内の 1 団体と川崎市内の 1 団体を対象に調査を実施した。あわせて事前調査を実施した神戸の 1 団体にも再度調査を実施した。またヒアリング調査に加え、筆者と高齢者起業支援に熱心な非営利団体の関係者との間で、シンポジウム形式で意見交換を実施した（横浜市内）。

なお本研究では、高齢者を 65 歳以上ではなく、60 歳以上と広義に捉えている。確かに年金支給開始年齢の 65 歳前後では就業行動が大きく異なると考えられるが、先行研究などからも、年金支給開始年齢よりも、定年退職を転機に NPO 等への就業を選択するケースが多いことから、広義の概念を採用したものである。しかしながら、アンケート調査において「60～64 歳」と「65 歳以上」を区分した方が、年金支給を契機とする就業行動の変化もよりの確に把握できたという点は反省点である。

### 3. アンケート調査結果の概要

アンケート調査については、県内のNPO法人のみを対象に、設立後3年以上経過した団体から500団体を無作為抽出し、さらにそのうち直近年度の事業報告書を提出している団体を対象とするという方法をとった。2009年9月から10月にかけて、466団体に対して調査票を郵送したが、回収率は24.2%であった（回収数114、有効回答数113）。主な質問内容は、代表者（リーダー）の属性、高齢者就業の受け入れ実績や雇用志向、高齢者就業の効果や課題、事業内容・規模等である。

#### (1) 高齢者の就業者としての受け入れ実績

高齢者の就業者（ボランティアも含む広義の就業者）の受け入れ実績は、現在受け入れている団体だけでも回答団体の74.3%（n=113）に上っている。過去に受け入れた団体（8.0%）を含めるとその数値は82.8%となる（「受け入れたことはない」は15.9%、無回答は1.8%）。このことはNPOが高齢者の多様な就業の受け皿となっていること、NPOからすれば主要な人的資源となっていることを示している。

#### (2) 高齢者の就業形態

「高齢者の受け入れ実績有り」と答えた団体に対して、その就業形態をたずねた結果（n=84）、回答頻度が最も高いのが、「理事・監事としての運営参加」（59.5%）であり、次いで「非常勤雇用」（54.8%）、「無償ボランティア」（41.7%）の順となっている。「常勤雇用」としての受け入れは27.4%にとどまる（「有償ボランティア」は26.2%、「出向やインターンシップ」は6.0%、「緊急雇用」は1.2%、「その他」は9.5%）

#### (3) 高齢者就業受け入れの理由と課題

高齢者の就業者を受け入れた団体は、どのような理由で高齢者を受け入れ、また高齢者の就業継続において、どのような困難を感じているのだろうか。図表1は、高齢者の就業を受け入れた理由を示している。圧倒的に多いのは、「高齢者ならではの経験や専門知識を活用できるから」（70.0%）である。しかし、「高齢者ということに関係なく、知識・経験・人柄などが評価できるから」（63.3%）も次いで多い。このなかには必ずしも高齢者であることを理由に採用したのではなく、長年活動を続けているうちに「高齢者」となったケースも多くあると考えられる（そのような記述回答有り）。また「高齢者ならではの柔軟な働き方が可能だから」（51.7%）という理由も多い。専門性や柔軟性を特徴とするNPOにとって、高齢者の戦力化はその活動の継続にとって資するものであろう。

図表1 高齢者の就業を受け入れた理由

高齢者の就業を受け入れた理由（n=60：複数回答）		
*非常勤雇用・常勤雇用・他機関からの出向者やインターン・緊急雇用対策等の臨時雇用などの受け入れ実績のある団体への問い		
高齢者ならではの経験や専門知識を活用できるから	42	70.0%
高齢者ならではの豊富な人脈を活用できるから	18	30.0%
高齢者ならではの指導力があるから	20	33.3%
高齢者ならではの柔軟な働き方が可能だから	31	51.7%
業種・事業の性格から高齢の人材が必要とされたから	9	15.0%
高齢者ということに関係なく、知識・経験・人柄などが評価できるから	38	63.3%
他機関から受け入れを依頼されたから	0	0.0%
若・中年層の人材の確保が難しかったから	16	26.7%
労務コストが低く抑えられるから	5	8.3%
その他	6	10.0%

一方で、高齢者ならではの課題もある。図表 2 は、高齢者の就業の受け入れに関する課題を示している。最も多いのは、「過去の経験に固執して、新しいことを学ぶ姿勢が見られない」(20.0%)という回答である。次いで同率で「相手が年長者ということで、業務上の指示や指導に困難を感じる」(13.3%)、「負担に配慮した仕事を選ぶのに困難を感じる」(13.3%)が多い。一方で、業務遂行能力を課題とする回答は少ない。サンプルの少なさから一般化は困難であるが、高齢者を受け入れることで、組織としてその能力を活用できる一方、管理が難しさも生じるという側面を示しているといえる。

図表 2 高齢者の就業の受け入れに関する課題

高齢者の就業の受け入れに関する課題 (n=60：複数回答)		
*非常勤雇用・常勤雇用・他機関からの出向者やインターン・緊急雇用対策等の臨時雇用などの受け入れ実績のある団体への問い		
相手が年長者ということで、業務上の指示や指導に困難を感じる	8	13.3%
若い世代とのコミュニケーションに難がある	5	8.3%
仕事や人間関係において柔軟な対応をしてもらえない	6	10.0%
過去の経験に固執して、新しいことを学ぶ姿勢が見られない	12	20.0%
負担に配慮した仕事を選ぶのに困難を感じる	8	13.3%
業務遂行能力や生産性が中堅・若手に比べて劣る	4	6.7%
モチベーションをあげるための工夫が難しい	6	10.0%
その他の主な課題	6	10.0%

#### 4. アンケート調査結果の考察

まず第1に、広義の就業という点では、NPOは高齢者に対して、無償・有償のボランティア、非常勤・常勤の雇用労働など、多様な就業機会を提供している事実を本調査でも再確認した。しかしながら、常勤雇用を受け入れるケースは年間1000万円未満の収入の団体の間では未だ限定的であり、狭義の就業も含む、多様な就業機会の創出には、より一層の事業規模の拡大が求められる。

第2に、高齢者の就業継続を規定する労働条件・福利厚生についても、雇用契約の意識は明確化されつつも、その対価は高齢者の専門性や知識に見合う水準にはなりえていないという点である。その背景には財政基盤の弱さがあると考えられるが、NPOの支払い能力を高め、継続的な就業へのインセンティブを与えられるような事業規模の拡大や、経営者の管理能力の向上が求められる。

第3に、さまざまな課題があるとはいえ、高齢者はNPOの事業活動において欠かせない人的資源であり、現場レベル・経営レベルでも「戦力化」される一方、管理の難しさも認識されているという事実である。実際、組織の代表者や事務局等のリーダーには高齢者が多いことが本調査でも明らかになったし、NPOは高齢者が有する経験や知識を必要としていることがわかった。一方で、高齢者を管理することの難しさが認識されていることもわかった。管理されることを好まない高齢者をいかに管理し、戦力化していくかが、リーダーにとっての課題となる。

第4に、高齢者のリーダー(代表・事務局長等)ほど、非常勤・常勤の雇用労働をより受け入れる傾向が強いという点である。代表者の場合は、有給の代表者の方が、無給の代表者よりもその傾向が強い。また事務局長の場合、特に60歳代の事務局長において常勤雇用が多く受け入れられているという結果が見出された。このことは、高齢者には雇用を生み出すような企業家的リーダーシップを発揮するための経験や知識・潜在的能力が備わっていることを示しているように思われる。

#### 5. ヒアリング調査結果の考察

アンケート調査結果の事実発見を検証する視点から、ヒアリング調査の結果を考察したい。ここでは、事前調査対象となった地域活性化やシニアの就業促進を目的に活動する中間支援組織(NPO法人、

神戸市、アンケート実施後も再調査実施) (以下、団体 A)、事後調査の対象となった川崎市内の障害児支援の NPO 法人 (以下、団体 B)、鎌倉市内で同じく障害児支援を行う NPO 法人 (以下、団体 C) の事例調査から得られた事実発見について簡潔に述べたい。

A,B,C とも、代表者 (常勤) はいずれも 60 歳以上(団体 B は 70 歳台)であり、NPO の活動に参加する以前は、企業(A,C)あるいは中学校教員 (B) として、共通して長期勤続の経験がある。B・C の代表者は定年退職後、B は団体を起業し、C はボランティアとして参加後、前理事長からの誘いを受け、理事長として経営を担っている。また NPO 法人を起業あるいは NPO に参加する以前から、ボランティア経験 (A,C)、あるいは NPO の活動分野と関連する職業 (障害児教育) 従事経験 (B) がある。A,B,C の収支規模はいずれも 2,000 万円を超えており (A:約 9,000 万円、B:約 4,000 万円、C:約 2,000 万円)、常勤・非常勤雇用、有償・無償ボランティアなど多様な就業機会を高齢者に提供している。

3 団体とも高齢者の就業受け入れに積極的だが、高齢者ということが雇用の理由ではない。専門性や経験、意欲が採用基準ということであった。若年層や 40・50 歳台の中老年層を雇用するほどの賃金水準を保障できない、また定年退職後も 60 歳前半であると再雇用制度が企業・公務員にはあり、その層を惹きつけるのは難しいという実態も、高齢者が戦力化される背景にあるようである。しかし、A・B では、定年退職前から当該団体にボランティアとして参加している有能な高齢者 (企業・公務員) を定年退職後に管理者としてリクルートする努力を行っており、成果を収めている。

いずれの団体も企業等の退職高齢者を採用することに積極的であるが、その効果としては、そのキャリアや専門性、コミュニケーションやマネジメント能力を事業に生かせるという点をあげている。「普通の主婦だと政策・法的な問題で行政と渡り合うのは難しいが、組織で管理者としての経験があれば容易」(C) ということであった。反面、アンケートにもあったように、高齢者が企業等での過去の経験に固執して、NPO のような組織になじめないケースもあるようである。A・C の代表者は、「これまで経験した世界から、別の世界への気持ちの切り替え」が大事であること、定年前からボランティアなどに参加することでその切り替えが容易になるのではないかとすることを指摘していた。

3 団体いずれも、同業の非営利団体や行政等との連携に積極的であることでも共通している。

## 6. 社会的企業家育成と事業者ネットワークに向けた課題

本研究では、高齢者自身が社会的企業家的リーダーとなって、高齢者の就業の受け皿となる NPO 等を運営する可能性に焦点をあてたが、アンケートやヒアリング調査結果からも、高齢者リーダーに高齢者の雇用志向が強いことが確認された。一方で、社会的企業家的リーダーは事業開始以前から、キャリアや社会的活動をいかして人的・組織的ネットワークやパートナーとの信頼関係を形成していることが多い。現役時代から NPO 等にボランティアに参加するなど、「別の世界」を経験することが、「切り替え」を容易にしていると考えられる。NPO は行政との協働には熱心であるが、企業との協働には消極的である。今後、企業と非営利の境界を超えて、企業人材を NPO でのボランティアから退職後は NPO 就業にシフトさせるような人材流動化の仕組み、すなわち「セクター横断的な NPO 労働市場」の形成が必要となろう。この仕組みには、企業の人事・CSR 部や労働組合との連携が有効である。

一方、ソーシャル・キャピタル的資源の活用を通じた知識・ノウハウの蓄積は社会的企業家リーダーにとって不可欠であるが、現状ではそうした知識・ノウハウは「個人化」され、組織を超えた相互学習的な事業者ネットワークにはなりえていない。いかに組織・セクターを超えて、知識・ノウハウを蓄積し共有するかが、社会的企業家的 NPO の発展の鍵となると考えられる。企業や自治体等も基盤整備の役割を担うが、より持続的支援という観点からすれば、セクターを超えて組織間連携を促進し、人材育成の機能を担う中間支援組織の育成が重要となる。従来の中間支援組織のパートナーは主として行政であったが、今後、「NPO 労働市場」の形成のためにも企業への働きかけがより重要となろう。