

# 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する。そして、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、NPO の活動の活発な神奈川県をフィールドに実証的に研究し、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、高齢者が地域社会においてさまざまな社会貢献事業に取り組むNPO等の活動に就業参加することによって、高齢者自身のいきがいの創出、水平的な横のつながりを通じた「ソーシャル・キャピタル」（水平的な社会的ネットワークや信頼）の形成、そして、就業経験やソーシャル・キャピタル形成を通じての健康増進といった社会的便益がもたらされると考える。しかしながら、現状では日本のNPOの多くが、就業・社会参加志向の強い高齢者に対して、魅力的な就業機会を提供するまでの活動水準にはなっていないし、ソーシャル・キャピタルを形成しうるほどの社会的インパクトにも乏しい。

以上のような問題意識から、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継続的に行い、不断に事業を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。NPO の他、コミュニティビジネスやワーカーズ・コレクティブ（200 団体以上）も活動しており、就業志向・社会参加志向の強い高齢者に対して、多様な働き方の選択肢を提供する可能性を有する地域といえることができる。

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・定性的調査を実施するものであるが、本稿では紙幅の都合もあるので、定量的研究（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）の成果を中心に取り上げるものとする。

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

団体は無作為抽出し、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。

### 3. 調査結果（一部抜粋）

#### (1) 高齢者の就業者としての受け入れ実績

図表1によれば、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%に上っている。過去に受け入れた団体を含めるとその数値は82.8%となる。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。

図表1 高齢者の就業者としての受け入れ実績

高齢者（60歳以上）の就業者（ボランティアを含む）としての受け入れ実績（n=113）		
現在受け入れている	84	74.3%
過去に受け入れたことはある	9	8.0%
受け入れたことはない	18	15.9%
無回答	2	1.8%
合計	113	100.0%

#### (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が図表2である。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。

図表2 高齢者の就業形態

高齢者の就業形態（高齢者受入れ実績のある団体）（n=84：複数回答）		
無償ボランティア	35	41.7%
有償ボランティア	22	26.2%
理事・監事として運営参加	50	59.5%
非常勤雇用（週35時間未満）	46	54.8%
常勤雇用（週35時間以上勤務）	23	27.4%
他機関等からの出向者やインターンシップ	5	6.0%
緊急雇用対策等の政策による臨時雇用	1	1.2%
その他の金銭の支払を伴う就業形態	8	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3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、長年活動が続けている

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 3 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 4 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 4 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よう。

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、管理の困難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. 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、先行研究やヒアリング調査の成果を踏まえると、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。そうしたソーシャル・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、組織を超えて共有されることは少ない。いかに組織を超えて、ソーシャル・キャピタルや知識・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。また収益性や事業効率の低さや管理負担を改善するために、官民連携による適切なビジネス・サポートが必要となる。例えば、マイクロソフトが「アクティブシニアプログラム」を通じてシニアの ICT リテラシー向上を支援し IT 化を推進することにより、管理業務の軽減や事業効率向上に貢献しているように、企業家機能を発揮しやすくするための社会基盤の整備とそのための組織間連携が急務であろう。

## 6. まとめ

本研究の結果からも、高齢者自身に社会的企業家的リーダーシップを発揮し、持続的に組織運営を行うニーズが存在することは確認できたが、そうした企業家的リーダーシップを醸成していくには、組織を超えたステークホルダー間で連携し相互に学習し合う、相互学習的なネットワークとビジネス・サポート体制の整備が求められているといえる。企業や自治体等もそうした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。こうした課題についても、今後の研究において取り組んでいきたい。