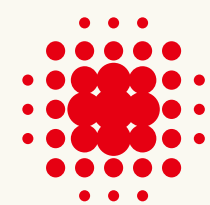




社会全体で考える

「ひとへの投資」と 社会課題の解決

非営利団体のマネジメント人材育成に関する実態調査レポート



Move Forward.
ETIC.

発行
特定非営利活動法人エティック (ETIC.)
2025年2月



エティックは、20年以上にわたり、社会課題の解決に取り組む団体の立ち上げや成長を支援してきました。その中で、多くの団体が管理職となる人材の育成に苦戦している現状から、2024年にソーシャルセクターの新任マネージャーの成長を支援する合同研修プログラムを開始しました。

社会的に困難な状況にある人々の声を聴き、そのニーズに応じて事業を展開する非営利団体にとって、「ひと」は最も大切な経営資源です。しかし、多くの団体は、人材の採用・育成に十分な時間やお金などのリソースを投じられていません。これは、各団体の努力だけでは解決が難しい、非営利特有の構造的な課題が背景にあると私たちは考えています。

本レポートでは、外からは見えにくい非営利団体の現状や課題を明らかにし、企業・行政・メディアなど幅広い層に共有することで、どのような打ち手や支援が必要であるかを社会全体で考えていくことを目的としています。

今回の調査には、144の非営利団体の経営者・人事担当者の方々が貴重な時間を割いてアンケートに回答してくださいました。また、調査資金を提供したアポロ財団、企画実施を共にしたコモンライト合同会社、新公益連盟、NPOサポートセンターをはじめ、ご協力くださった全てみなさまに心より感謝申し上げます。

特定非営利活動法人エティック
山崎光彦

目次

はじめに Page
01

01 調査概要 Page
03

02 調査結果 | マネジメント人材 **採用の課題** Page
08

03 調査結果 | マネジメント人材 **育成の課題** Page
12

04 調査結果 | マネジメント人材 **育成施策の実施状況** Page
16

05 調査結果 | マネジメント人材 **資金提供者への期待** Page
19

06 非営利セクターの人材育成に向けて **取り組むべき施策** Page
22

あとがき Page
27

対談 **今なぜ人づくり・組織づくりが大切なのか** Page
29

コモンライト合同会社 特定非営利活動法人 新公益連盟
代表 宮崎 真理子氏 共同代表 李 炯植氏

メッセージ **ひとへの投資 ～協創社会実現のために～** Page
34

立教大学経営学部 教授 中原 淳氏

ソーシャルセクター
マネージャー成長支援プログラムについて Page
35

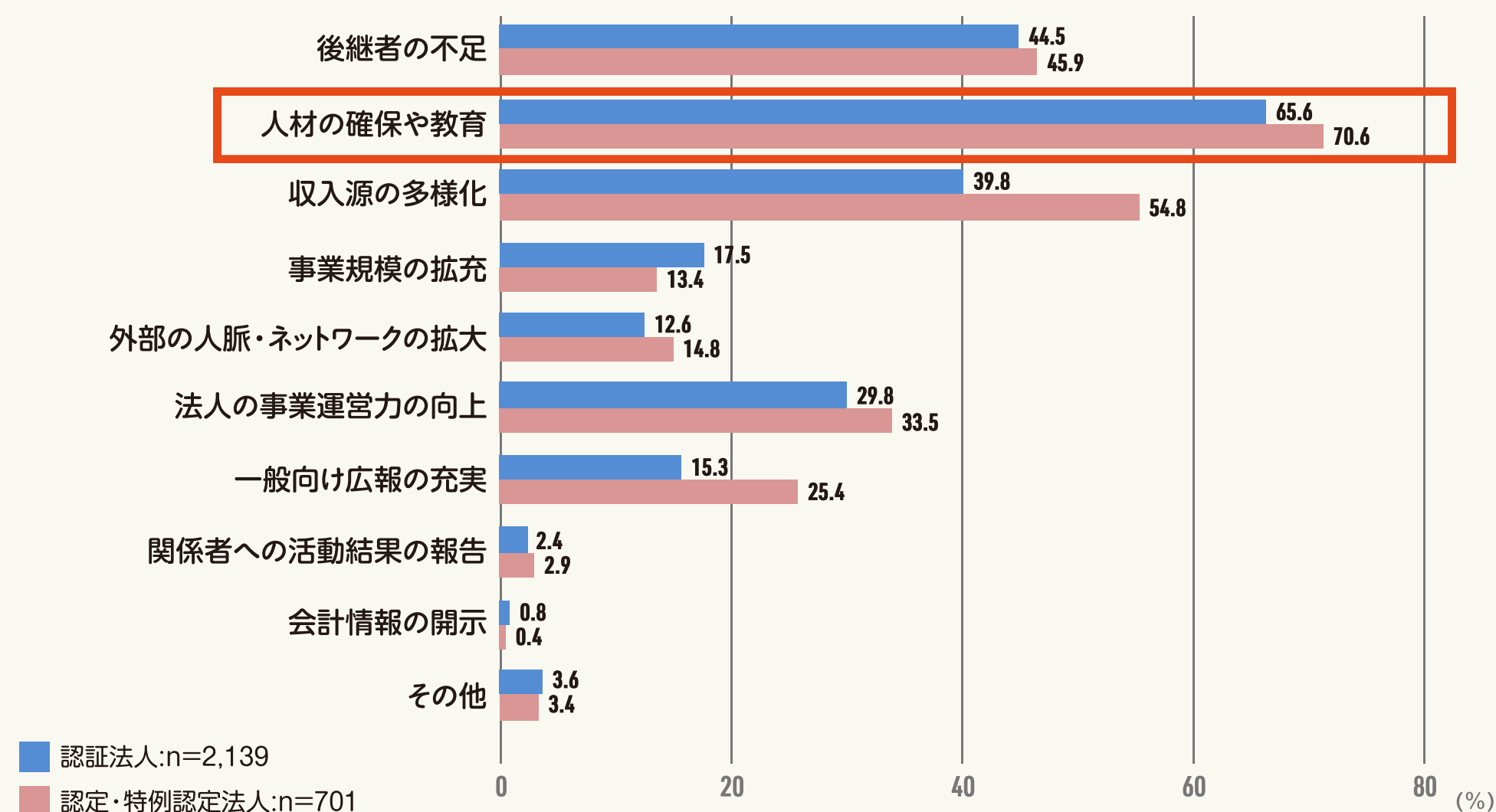


01

調査概要



NPO法人が安定的な経営を行うにあたって抱えている課題(3つまで複数回答)



引用:内閣府「令和5年度特定非営利活動法人に関する実態調査報告書」

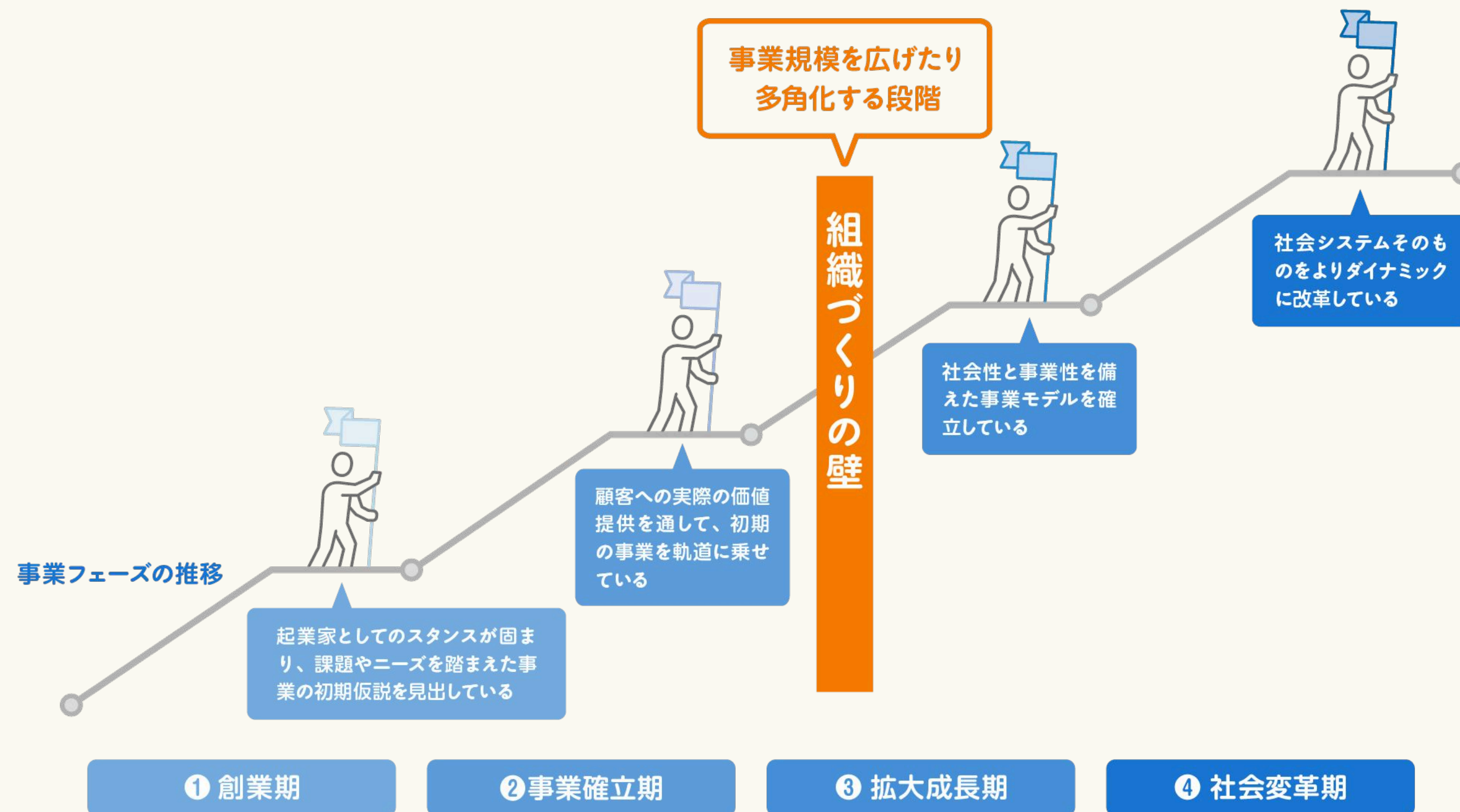
内閣府の調査報告

NPOが安定的な経営を行うにあたっての最上位課題

人材の確保や教育

この傾向は、同調査においてこの10年間変化していません。

NPOが安定的な経営を行うにあたって抱えている課題として、7割の法人が「人材の確保や教育」と回答しています。また同じく上位に挙げられている「後継者の不足」「事業運営力の向上」は、人材の確保や教育と関連性の高い課題であると言えます。



多くの非営利団体は、活動の拡大に伴い「人材育成」という課題に直面します。

創業経営者が中心となって立ち上げた事業が軌道に乗った後、さらに規模を広げたり、事業を多角化したりする段階（目安として、年間総収入5,000万円～1億円、従業員10名～20名程度のフェーズ）では、組織としての運営体制を整えることが求められます。

この段階では、スタッフやボランティアを含む多様なメンバーの想いや能力を活かし、事業や組織を円滑に運営するマネジメント人材の登用・育成が不可欠です。

しかし、組織づくりが思うように進まず、その結果として事業の成長が停滞してしまうケースが非常によく見られます。

今回の調査では、非営利団体を運営する現役の経営者・人事責任者の声をもとにこれらの実態を把握し、課題の要因を分析していきます。

本レポートでは、どのような打ち手や支援が必要かを社会全体で考えていくための材料を提供します

調査目的

非営利団体のマネジメント人材育成に関する実態を把握し、広く社会に共有することを通じて、どのような打ち手や支援が必要であるかを社会全体で考えること

調査対象者

以下の条件を満たす団体の経営者または人事責任者

- 日本の民間非営利団体（特定非営利活動法人（NPO）、一般社団法人、一般財団法人、公益法人）
- 人員を雇用し、組織化することで活動を拡大しようとしている団体

調査項目

主に4つの項目を調査

- 採用: マネジメント人材候補を獲得できているか?
- 育成: マネジメント人材の育成手法（ノウハウ）が十分にあるか?
- 人事体制: 人事機能（体制）やリソースが十分にあるか?
- 財務基盤・資金提供者との関係性: 人材に投資する資金が十分にあるか?

調査方法

調査対象者に向けたWEBアンケート

調査期間

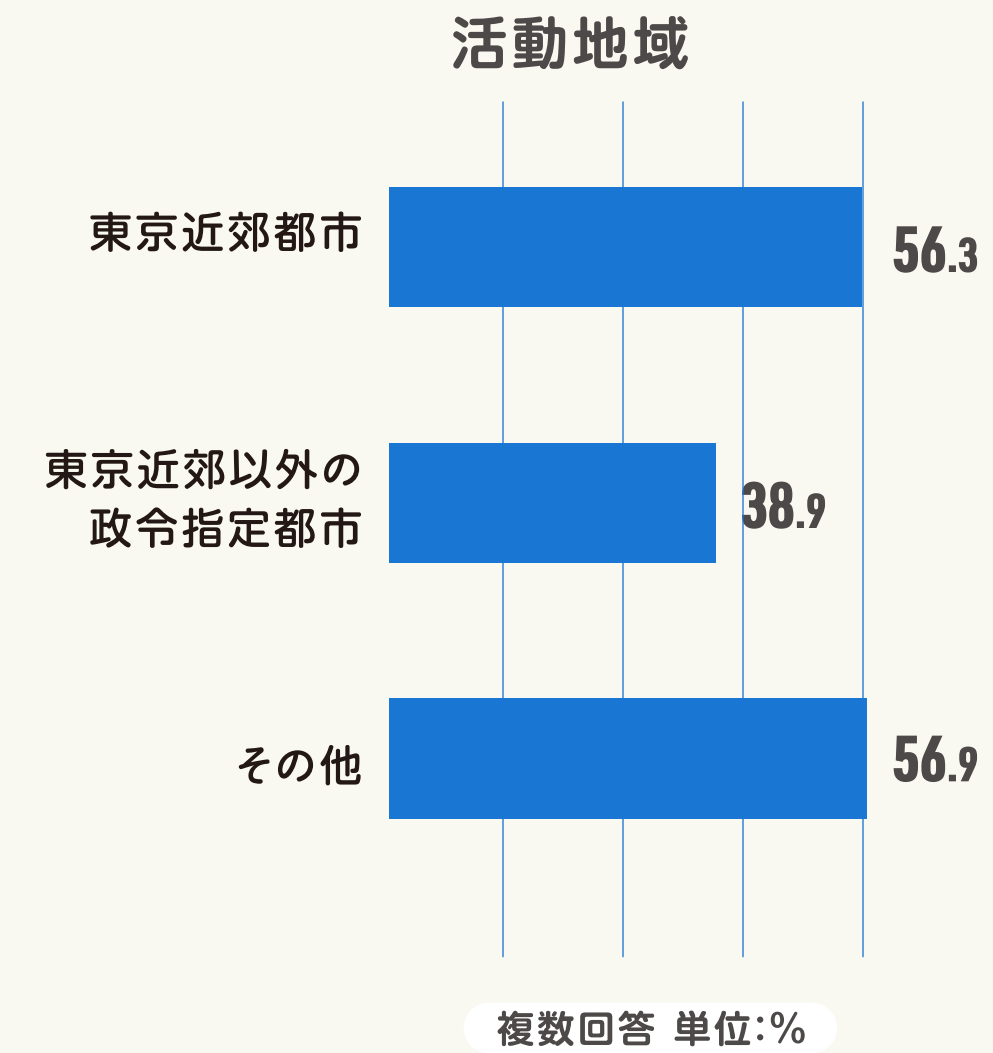
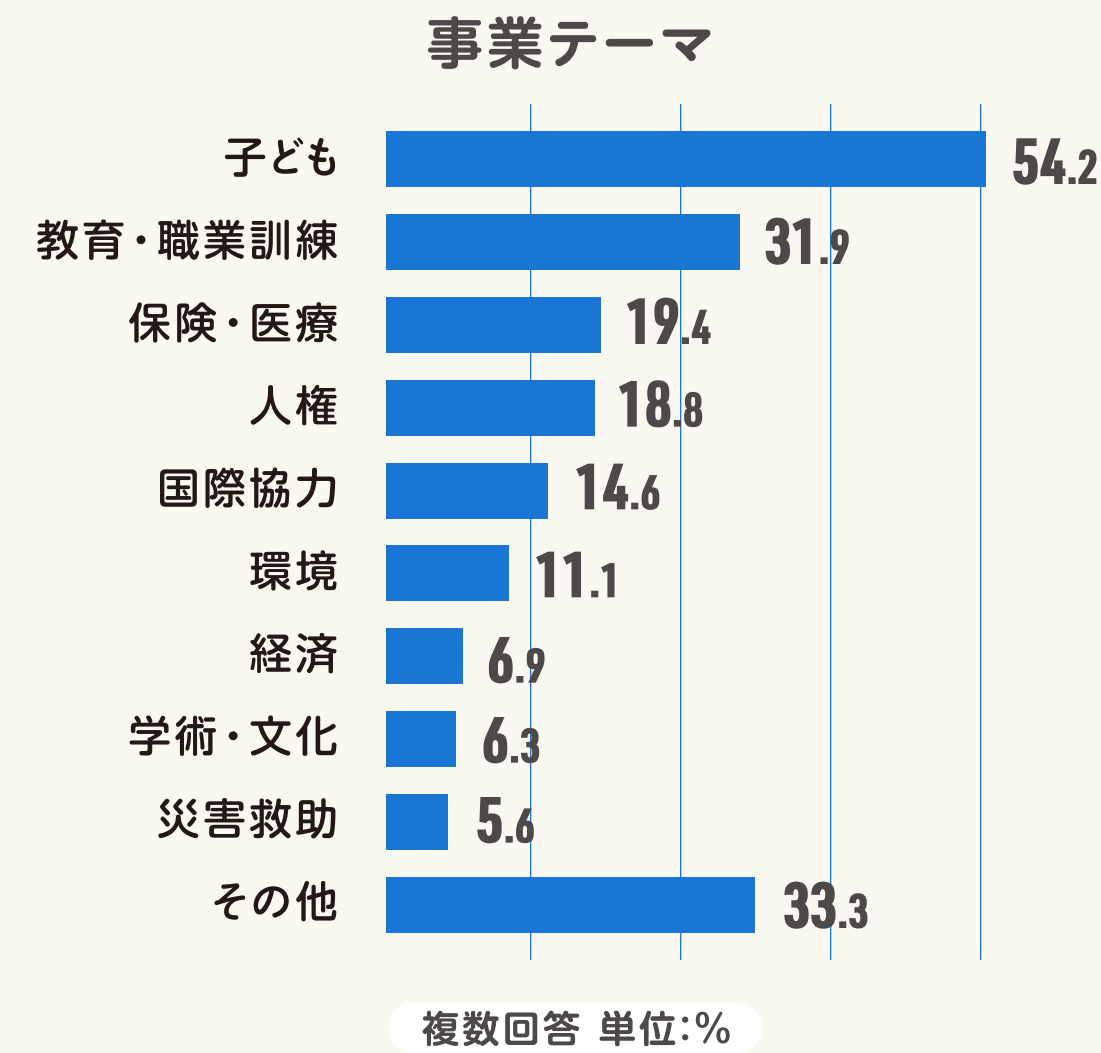
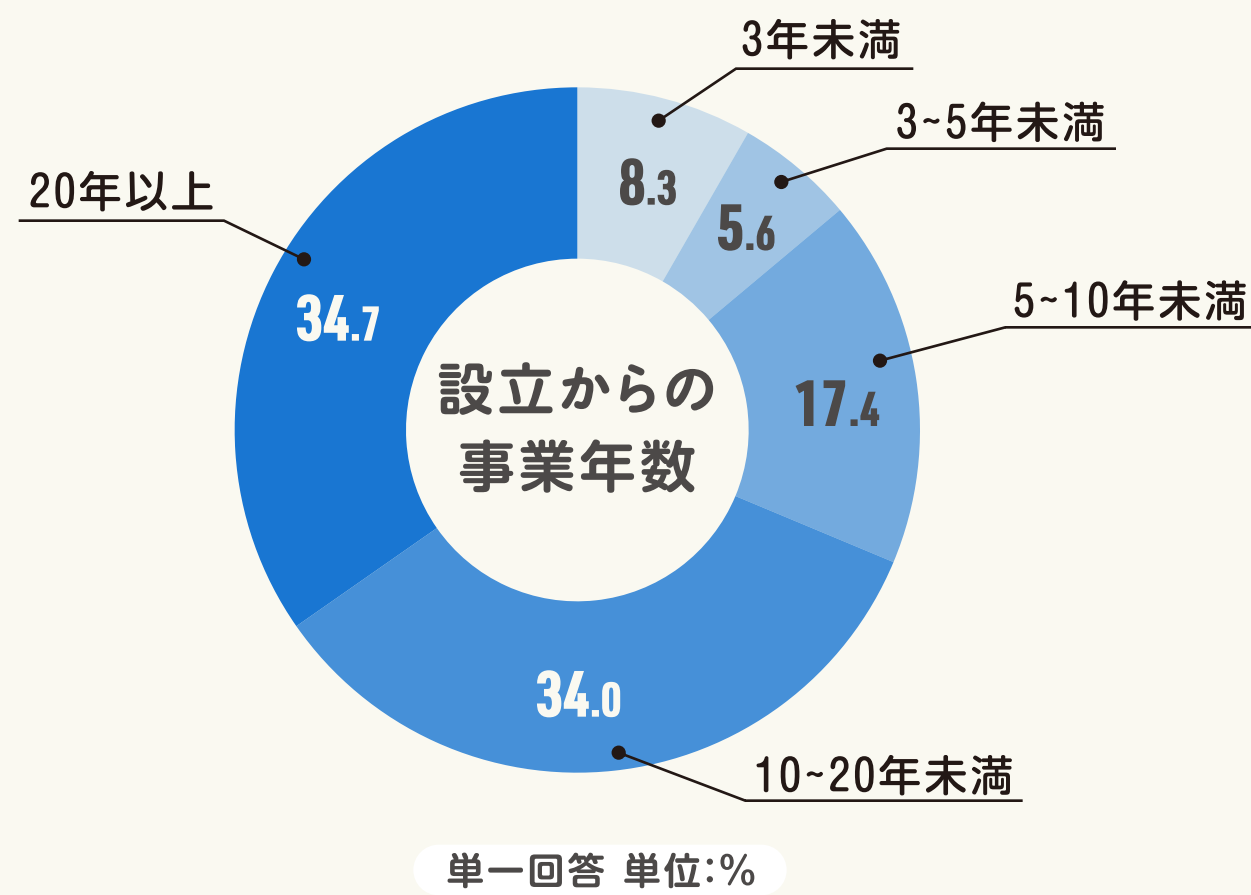
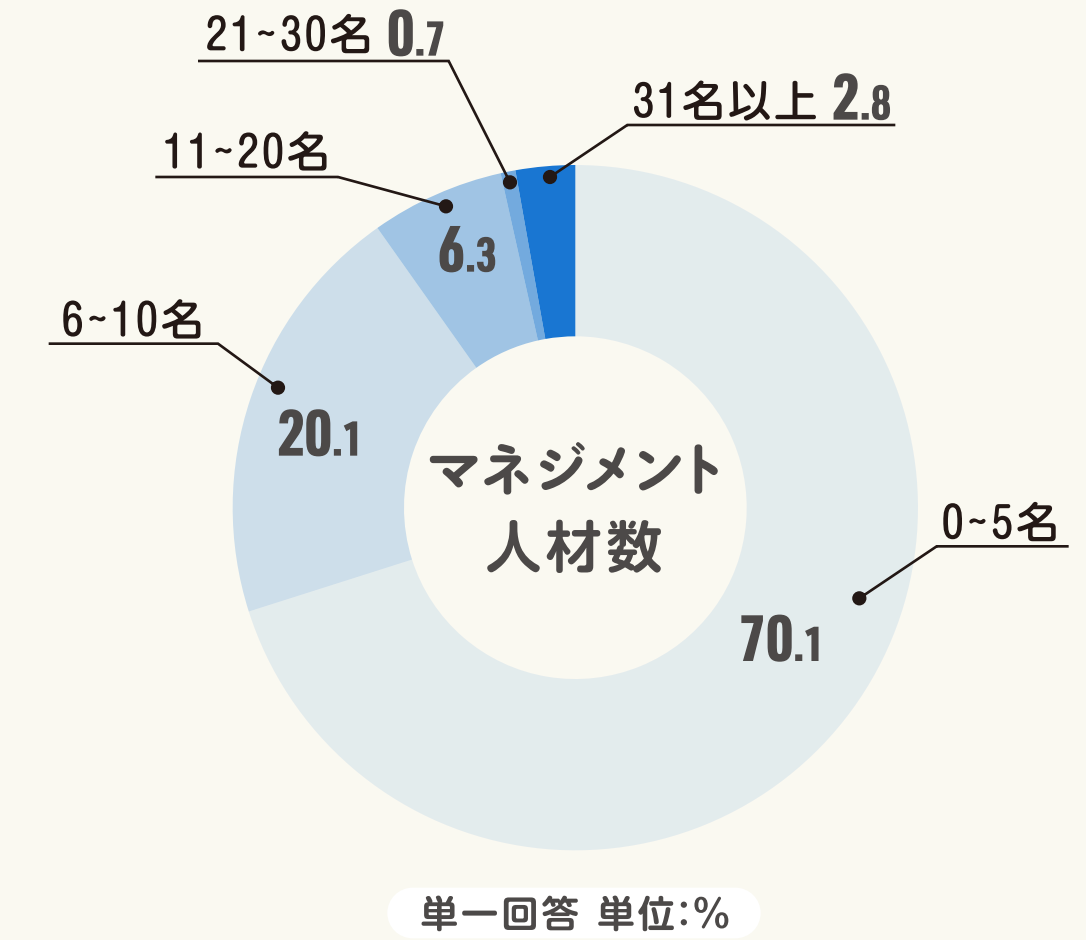
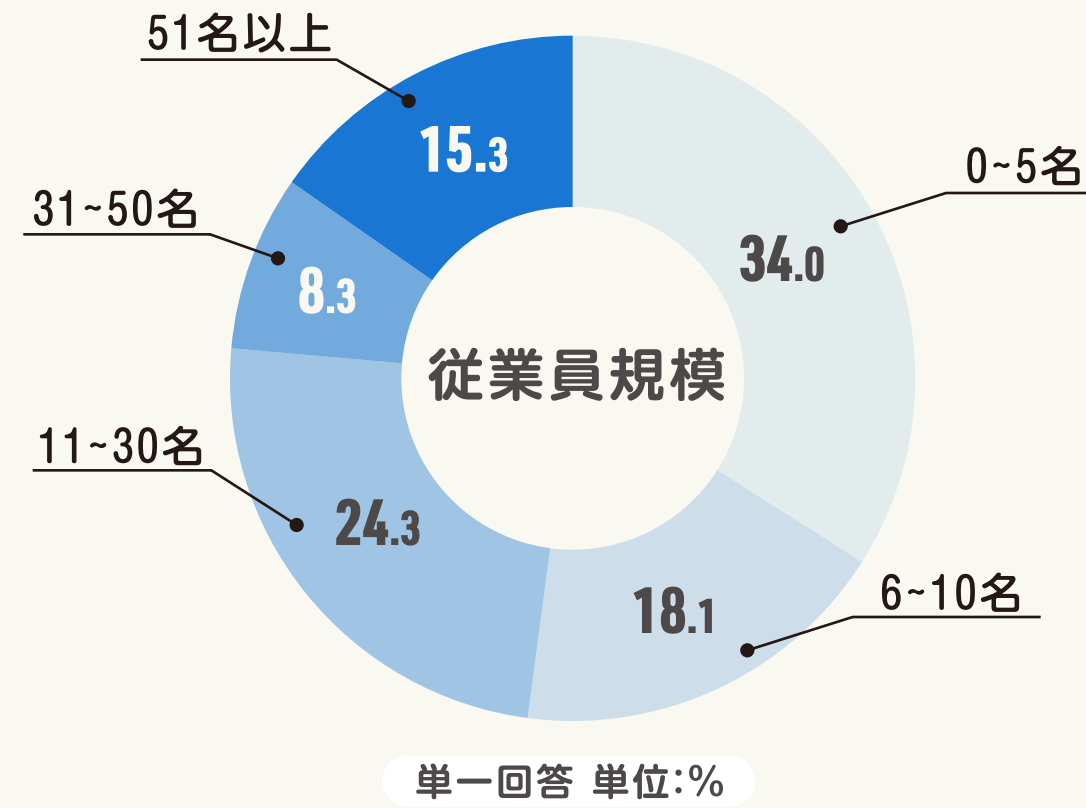
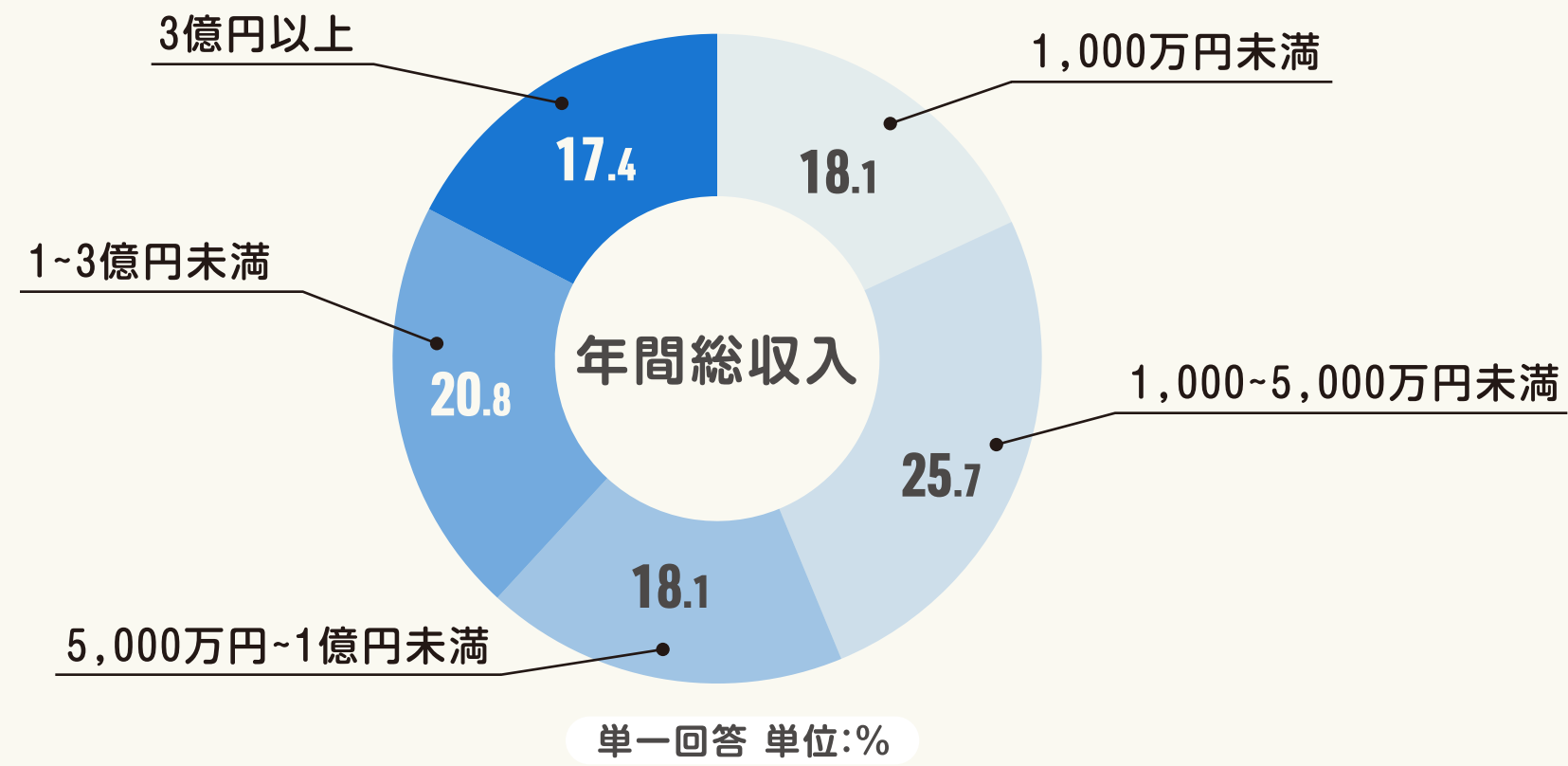
2024年11月13日（月）～12月12日（金）

有効回答数

144名（144団体）

1-3 回答団体属性

調査回答団体の属性は、以下の通りです (n=144)。



なお、本レポートでは年間総収入5,000万円以上の団体を「中～大規模団体」、5,000万円未満の団体を「小規模団体」と定義しています。

注:今回はマネジメント人材の採用と育成に焦点を当てた調査のため、回答団体の事業規模は日本の非営利セクターの平均よりもやや大きいです

02

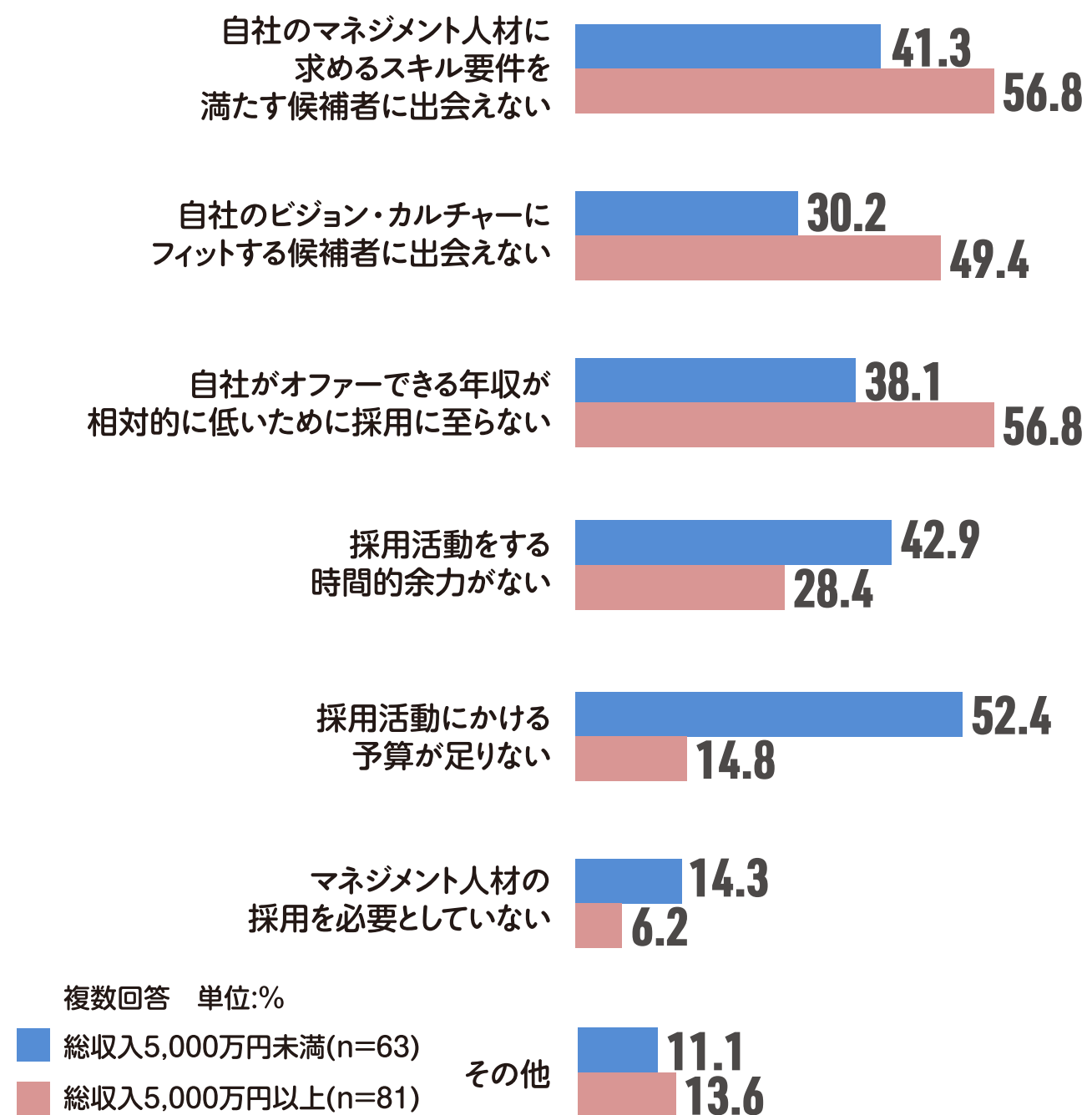
マネジメント人材 採用の課題

調査結果



Q.採用の課題はなんですか？

ご自身の組織では、マネジメント人材を採用していく上でどのような課題を抱えていますか？現状に当てはまるものをお選びください。（複数選択可）



- 小規模団体の上位課題は、採用活動にかかる「予算」と「時間的な余力」の不足
- 中～大規模団体の上位課題は、「求めるスキルを満たす候補者に出会えないこと」と「オファーできる年収が相対的に低いこと」

Q.具体的なケースで、お答えください。

業務が多岐にわたっていることや、対人関係スキル、社会のしくみ、専門的知識など様々な知識や人的ネットワークが必要とされるため、適正な人材が見つからない。

子ども支援 / 事務局長

マネジメントに就く人材にはリーダーとして高いレベルの資質やスキルが必要になる。チームフィットや女性比率、年齢などの条件なども考慮すると、なかなか適任者がいない。

子ども支援 / 理事

地域の中間支援組織として行政と共に事業を進める上で、地域の文化・歴史や行政の仕組みなど、地域ならではの事情を広く知る必要がある。即戦力を求めているが、要求が高すぎる事を理解している。

中間支援 / センター長

団体のボランティアの中に、様々な価値観を持ったスタッフやステークホルダーとの間に求められる難しいコミュニケーションができる人がいるが、そんな高スキルの人は給与が見合わず業務委託に止まる。

子ども支援 / 代表理事

マネジメント職でありながら事業も担当できる人材を当法人の年収で採用することが極めて困難。また、ビジネスセクターからの転職者は、事業そのものに関与したいというモチベーションで来ることが多い。

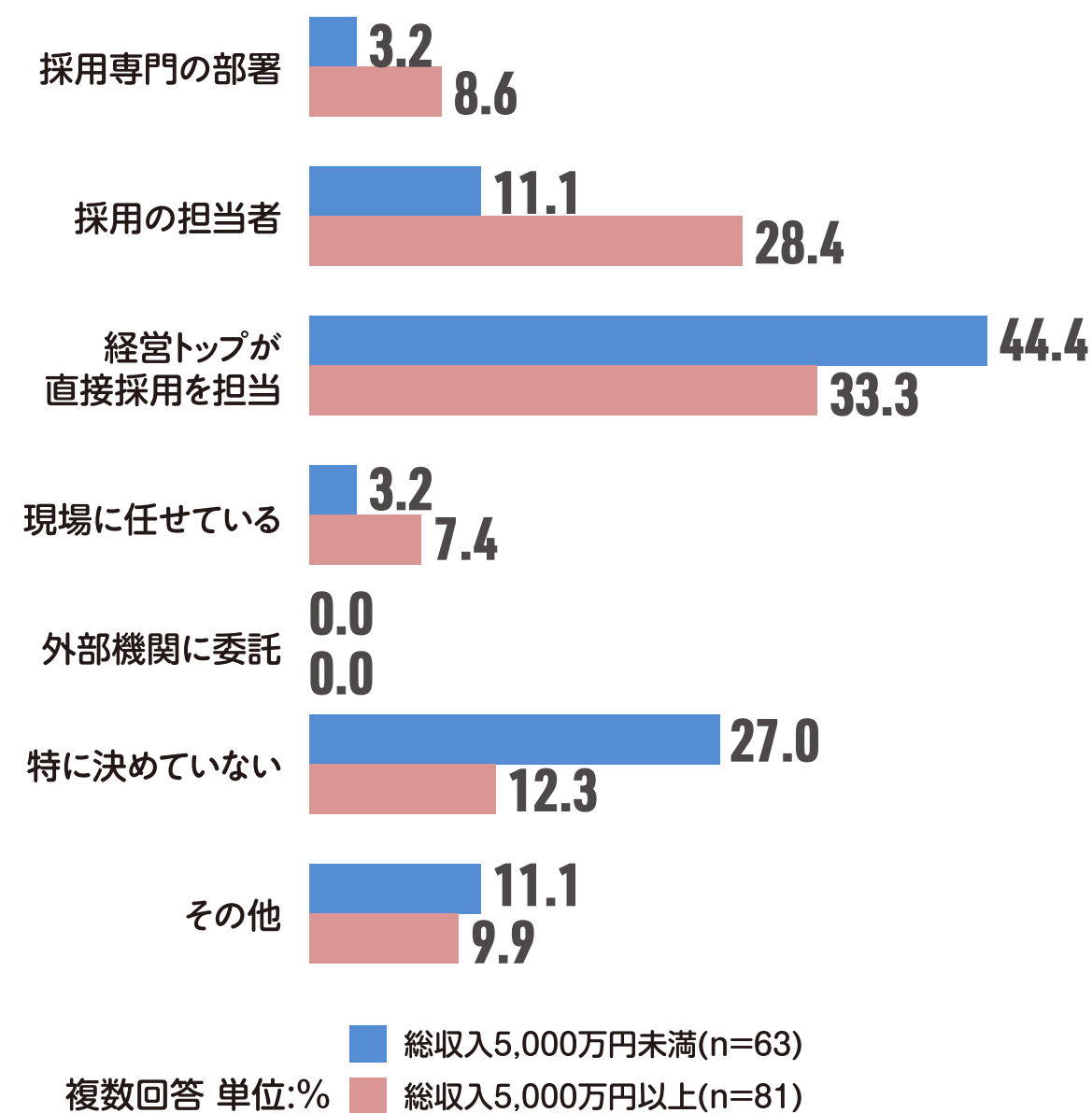
環境 / 事務局長

小規模団体は予算不足に、中～大規模団体は候補者に求めるスキルや実務能力が高いにも関わらずオファーできる年収が限られていることに課題を感じている。



Q.採用は誰が担当していますか？

ご自身の組織では、マネジメント人材の採用を主に誰が担当していますか？最も現状に当てはまるものを一つお選びください。（単一回答）

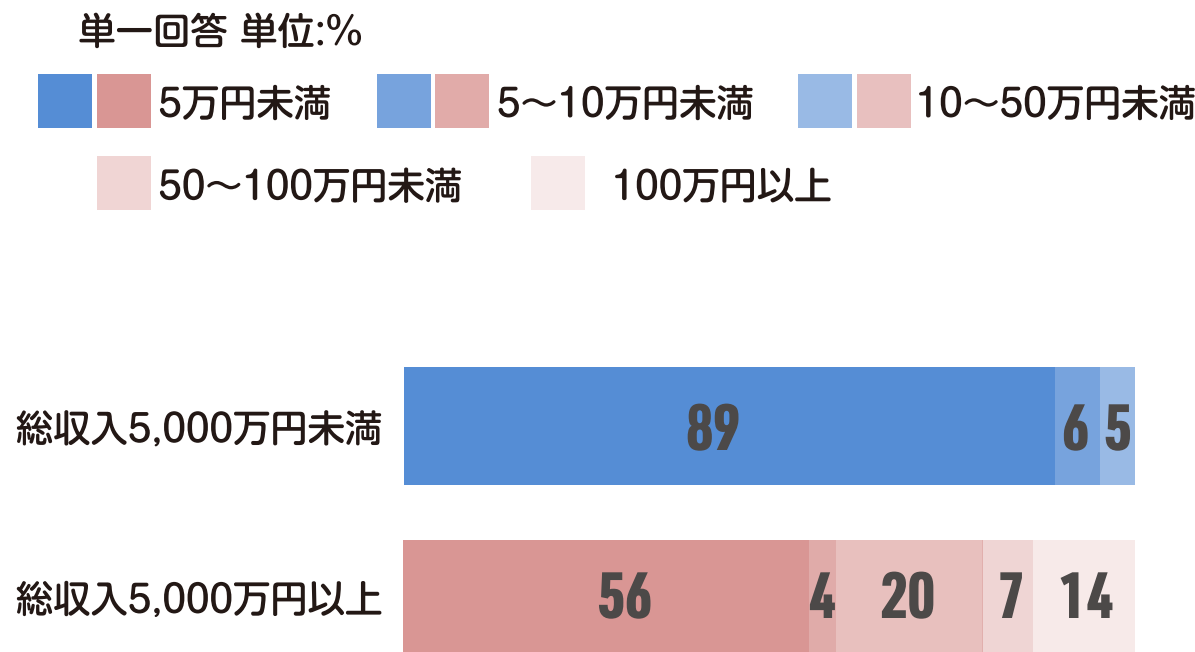


- 小規模団体の最上位は「経営トップが直接採用を担当」、次が「特に決めていない」
- 中～大規模団体でも、「経営トップが直接採用を担当」が最上位。採用担当者を置いている団体は3割未満（専門の部署がある団体は2割未満）

Q.採用予算はどれくらいですか？

ご自身の組織では、マネジメント人材の採用の主な項目に対して、直近1年間で一人当たりどのくらいの予算を投下していますか？以下の項目から当てはまるものを一つお選びください。（単一回答）

*採用に係る予算の定義：採用活動において発生する諸経費。主に、求人広告掲載費、人材紹介会社へ支払う成功報酬、採用サイトの制作費用、リファラル採用に関する従業員へのインセンティブ支給など。採用活動に携わる内部人件費（面接や選考、そのほか求職者とのやり取りのために費やした時間に該当する人件費）は含まないこととする。



- 小規模団体では、およそ9割が「5万円未満」と回答
- 中～大規模団体でも、「5万円未満」が半数以上を占めた。一方、「50万円以上」と回答した団体が21%存在した

全体として経営トップへの依存度が高く、中～大規模団体であっても6割は採用担当者（部署）を置いていない。採用業務が属人化し、ノウハウが蓄積しにくいことが推察される。



優秀なスキルや実務能力を持つ人材を苦勞して採用しても、異なる組織文化や仕事の作法が壁となり、成長が停滞したり離職につながるケースが見られます。ここに前もって対策を講じることが重要です。



採用してもすぐに退職されてしまう。マネジメント経験がなく、業務が負担になっているケースが多い。

国際協力 / 理事

途中で求められるスキルセットを持った人材を採用しても、団体のビジョン・ミッション・活動理念への共感度合いや既存人材の姿勢や考え方とのズレにより信念対立が起きがちである。

国際協力 / 理事長

ビジネスセクターからやってくる人は、関係者間の調整や話し合いに時間がかかるNPOの意思決定プロセスに大きなストレスをためてしまう。

子ども支援 / 代表理事

チームの多様性が広い（支援現場に近い人、ロビイングやシンクタンク機能を担う人など）ので、特にビジネスセクターでうまくいった考え方・当たり前の価値観のアンラーンが一定必要。

子ども支援 / 事務局長

03

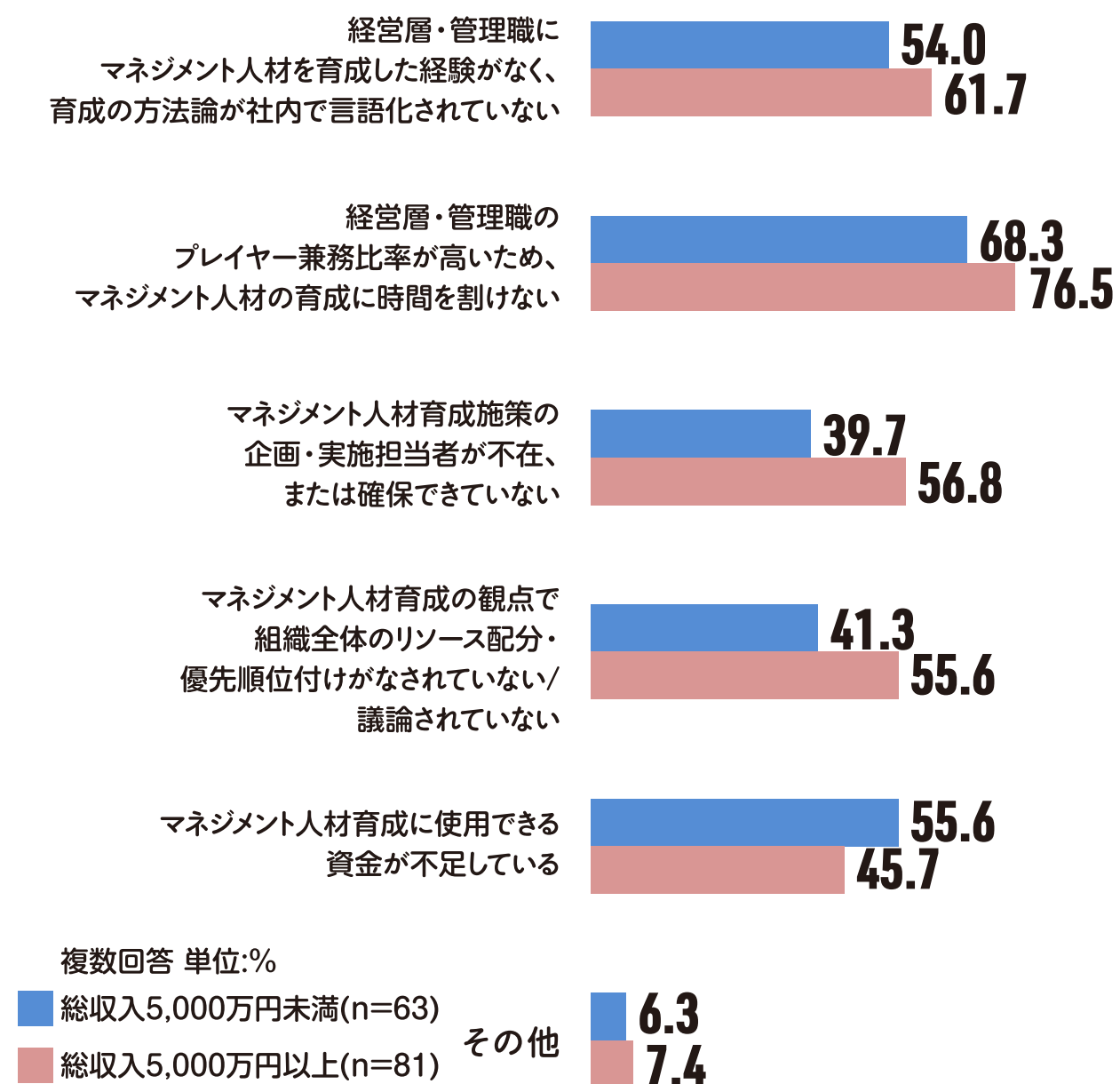
マネジメント人材 育成の課題

調査結果



Q.育成の課題はなんですか？

ご自身の組織では、マネジメント人材を育成していく上でどのような課題を抱えていますか？現状に当てはまるものをお選びください。（複数選択可）



- 共通する最上位課題は「経営層・管理職のプレイヤー兼務による育成リソースの確保」
- 小規模団体では、次いで育成に活用できる資金の不足が上位
- 中～大規模団体では、次いで経営層・管理職に人材育成経験がないことによる育成ノウハウの不足が上位

Q.具体的なケースでお答えください。

経営層・管理職の全員がプレイヤーも兼務していたため、人材育成に十分に時間が割けず、組織としてもどのような人材を育てていくか、その方法が言語化されていなかった。
国際協力 / 人事・総務マネージャー

20代で組織を立ち上げ、仲間を増やしていったタイプの組織であること。新卒採用を中心としてきたことから、マネジメント人材育成の経験を持つ職員が少ない。
子ども支援 / 理事

OJTをするにも、管理職側にマネジメント人材育成の被経験がなく（叩き上げが多い）、管理職が経験則でしか話すことができない。
子ども支援 / 事務局長

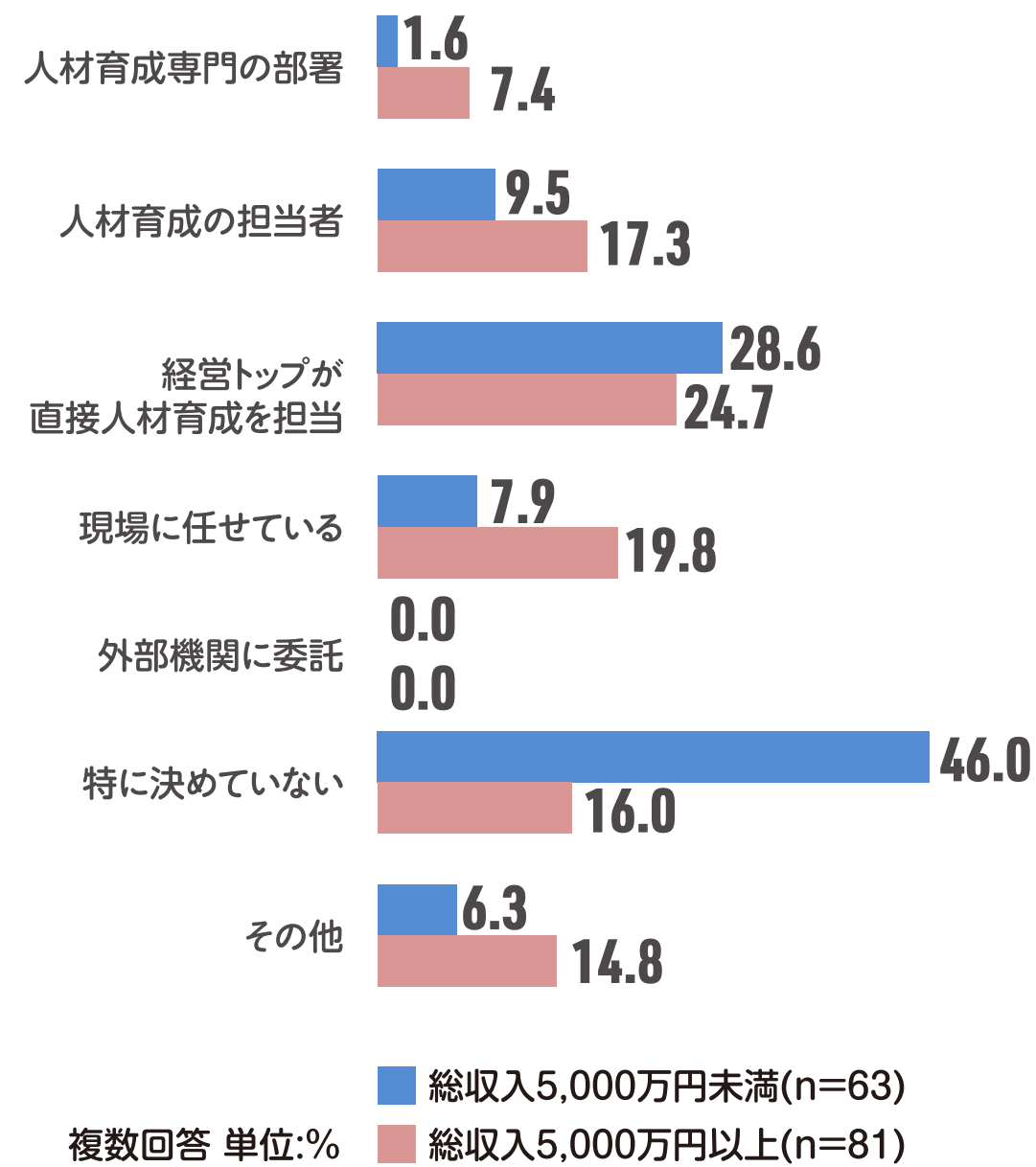
私自身は立ち上げ代表であり、突破力など立ち上げ代表として必要な力がある程度はあると思いつつ、事業やプロジェクトをマネジメントする力は高くない。また、学生で立ち上げたので企業等の大きな組織で働いた経験がなく、マネジメントとして育成を受けた経験も、いいマネージャーにマネジメントを受けた経験もない。いいマネジメント人材ってつまりどういう人も、どうやったらマネジメント人材が育つかのプロセスも、正直わかっていないと思う。
子ども支援 / 理事

創業メンバーや管理職が誰かに育成された経験がなく、また育成した経験もない。このことから、組織として育成ノウハウや育成の成功体験が乏しいであろうことが読み取れる。



Q. 育成は誰が担当していますか？

ご自身の組織では、マネジメント人材の採用を主に誰が担当していますか？最も現状に当てはまるものを一つお選びください。（単一回答）

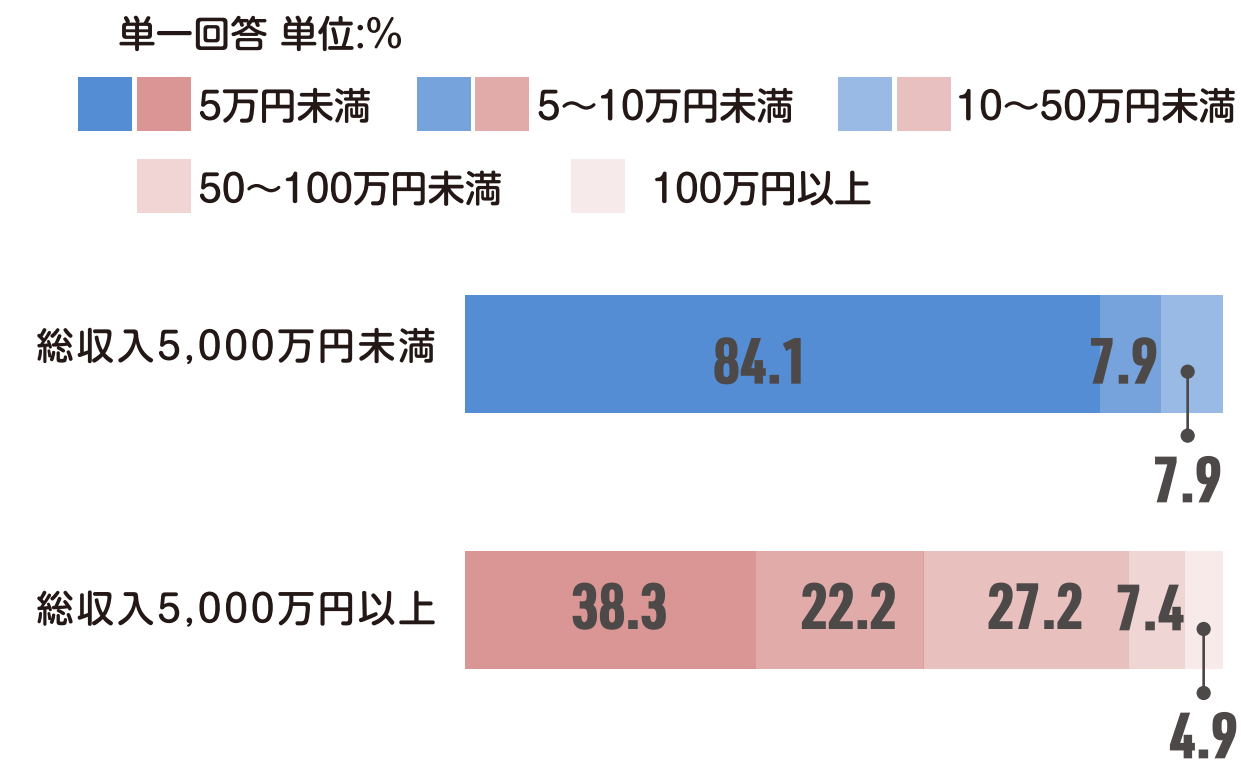


- 小規模団体の最上位は「特に決めていない」、次が「経営トップが直接育成を担当」
- 中～大規模団体では、「経営トップが直接育成を担当」が最上位。育成担当者を置いている団体は2割未満（専門の部署がある団体は1割未満）

Q. 育成予算はどれくらいですか？

ご自身の組織では、マネジメント人材の育成の主な項目に対して、直近1年間で一人当たりどのくらいの予算を投下していますか？以下の項目から当てはまるものを一つお選びください。（単一回答）

* 育成に係る予算の定義：育成活動において発生する諸経費。主に、自社研修費、外部講師費、教材費、外部教育機関への研修委託費およびセミナー・講座参加費、eラーニング・通信教育費など。育成活動に携わる内部人件費は含めないこととする



- 小規模団体で最も多かった回答は「5万円未満」で84.1%
- 中～大規模団体では、10万円未満の団体が全体の6割。一方、「50万円以上」と回答した団体が12%存在した

小規模団体は育成にかけられる予算の不足が顕著。中～大規模団体では育成予算は比較的増えるが、7割は育成担当者（部署）を置いていない。団体内の人材だけで育成の体制を整える余力がない様子が伺える。



自力で事業を立ち上げてきた創業メンバーの成功体験によるバイアスや得意・不得意から、組織化するフェーズにおいても、創業期同様にリソースが事業運営に偏りがち。人材育成は現場の頑張りに任せられているため、人が育ちにくい環境になっている可能性があります。



マネジメント人材を体系的に育成する仕組みが無く、年功序列的に自動的にマネジャーになっていくケースがほとんどです。そのため各個人の意識変容もあまり見られず、プレイヤーとしての意識のまま役職につくことが多くなっています。部下の育成や能力開発に目が向くことが少なく、現場での事業運営にリソースが割かれています。それが組織内での課題とはあまり認識されていないことも問題だと考えています。

子ども支援 / 総務統括

経営陣が良くも悪くも「自分でなんとかしてきてしまった」もしくは「立ち上げしかやらない」ため、マネジャーの葛藤がすぐ理解できなかつたり、踏むべきステップを用意できていないと感じます。突然レベル99みたいなことをさせている感覚があります。

教育・職業訓練 / 代表理事

設立以来、マネジメント人材に限らず、全ての人材育成が、OJTと各自の自己啓発に留まってきた。トップが人材マネジメントの概念を持たず、周囲が働きかけたり、昇格の提案時に説明を尽くしても伝わらず、上記の昔ながらのやり方に戻る。

国際協力 / 部長代行

04

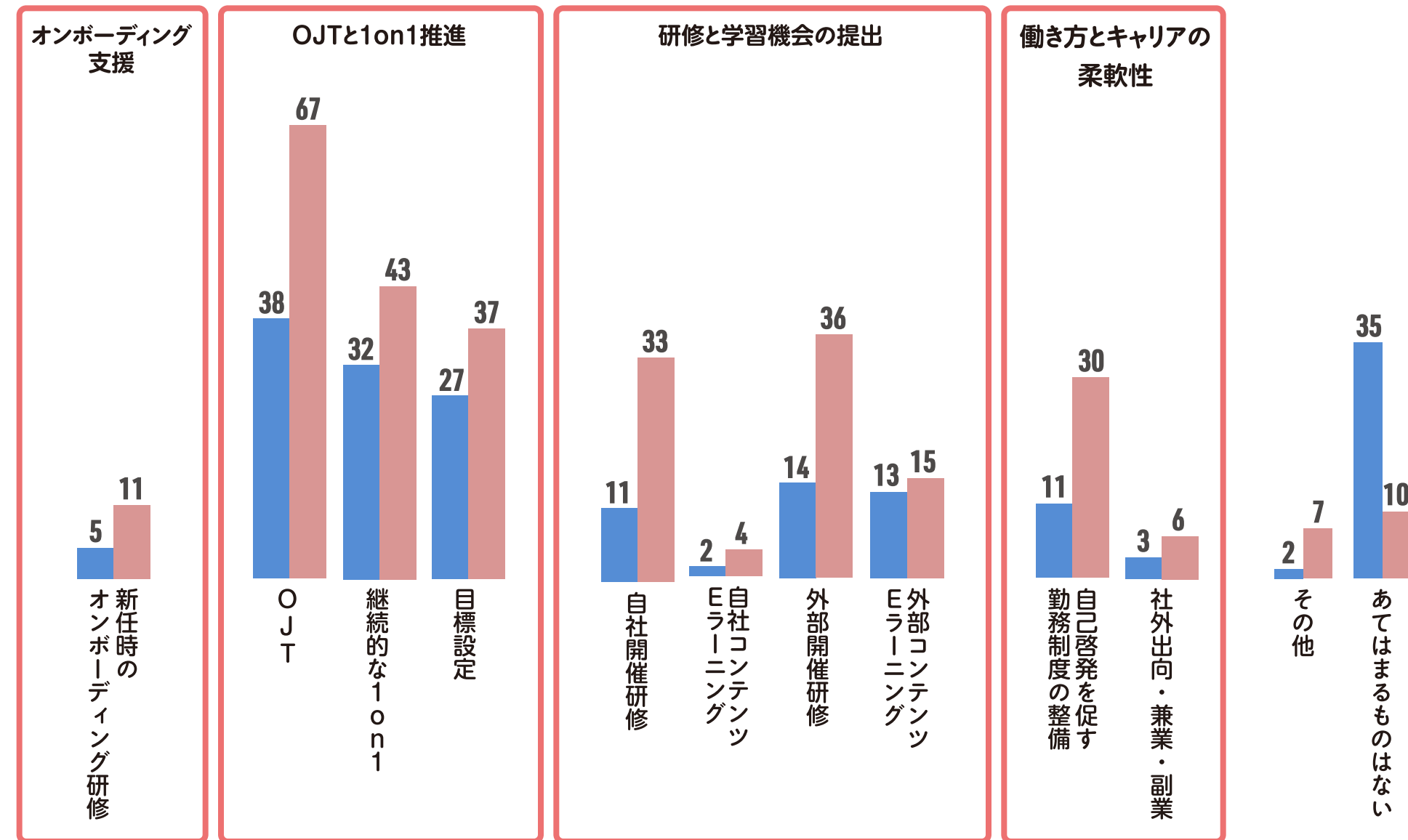
マネジメント人材 育成施策の実施状況

調査結果



Q.どのような育成施策を運用しましたか？

ご自身の組織では、過去3年以内にどのようなマネジメント人材の育成施策が運用されていましたか？当てはまるものをお選びください。（複数選択可）



複数回答 単位:% ■ 総収入5,000万円未満(n=63) ■ 総収入5,000万円以上(n=81)

- 共通して「OJT」「継続的な1on1」が最上位。特に中～大規模団体のOJT実施率は7割近い
- 研修などのOff-JTは、中～大規模団体に30%台、小規模団体においては10%台と実施率が低い
- オンボーディング（新たに採用した人材が組織に適応することを支援する施策）を行っている団体は全体の1割程度
- 小規模団体の35%は、何の施策も実施できていない

Q.具体的なケースでお答えください。

ご自身の組織で実施したマネジメント人材育成施策の中で、効果的だったもの、効果的ではなかったものはありますか？

継続的な1on1（上司及び外部メンター）は、共通言語醸成、事業マネジメントの目線合わせに対して効果的でした。

教育・職業訓練 / 代表理事

ビジネスセクター出身の役員が1on1で研修（メンターに近い）を実施してくれたことは効果が高かった。そこでは、目標設定を通じてマネージャーに求められるスキルや職務を共有している。

環境 / 事務局長

継続的な1on1。経営陣の問題意識や組織方針の共有にとどまらず、事業・組織運営上の課題を経営陣と一緒に考えることを通じて、よりマネジメントとしての意識付けにつながっている。

中間支援 / 専務理事

外部で事業計画策定のプログラムに参加して効果があったが、日常業務に戻って効果が薄れることがあるため、1on1などの継続的取り組みが必要だと感じる。

教育・職業訓練 / 共同代表

特に中～大規模団体において、OJTや1on1を通じたスキル開発、実務能力向上の取り組みは一定程度浸透しており、経営層もその効果を実感している。ビジネスセクターの育成経験者など、外部人材の活用も行われている。



非営利組織の成長段階に応じて人事施策の優先順位を見極め、戦略的にリソースを配分することや、異動・配置なども含めた統合的な育成の仕組みを構築できるCHRO*的能力を持った人材が求められていると考えられます。

*CHRO: Chief Human Resource Officer



特に、人材育成面で全体を見渡すことができる担当者がいないことが課題です。それに対する寄付や助成金なども獲得しがたく、外部からの理解も得づらいと感じます。

教育・職業訓練 / 理事

研修系施策は単発の実施になることが多く、あまり効果検証ができていない。

子ども支援 / 事務局長

外部研修は意欲的に参加する人とそうでない人の二極化となってしまう、結果として、経営チームとしてのレベルアップにまで至っていない。

子ども支援 / 理事

どの規模感でどのフェーズの組織が、どういった人事の施策が必要なのか、またそれぞれのフェーズにあった必要なだけの資金額はいくらかを明らかにしたうえでの中間支援があると、本当に心強く感じます。

教育・職業訓練 / 理事

05

資金提供者への期待

調査結果



Q.資金提供者への期待を、具体的にお答えください。

そもそもマネジメント人材の採用・育成を含む組織基盤の強化にリソース投下することは、あまり理解がなされていない。財団や企業・行政からの支援で基盤強化に活用できるものは、さほど多くない。

子ども支援 / 理事

人材育成や組織基盤構築に活用できる助成金をもっと増やしていただきたい。特に行政業務委託や助成金の事務局費は通常0%~15%程度だが、その比率を上げることでよりサステナブルに事業を推進できる。

教育・職業訓練 / 代表理事

人的資源への投資がいかにか社会的インパクトに直結するかを、財団・企業・行政が実感できるような機会を増やしたい。

人権 / 事務局長

非営利セクターのマネジメント人材の育成は、事業の実践があってこそだと思っています。外部講師に何か講座を依頼することではなく、採用した人材が事業で取り組むための人件費に資金を充てられるとよいです。

子ども支援 / 代表理事

全体の資金提供額のうち、組織基盤にまるっとお金をつけて長期間にわたる支援を一定比率で行っていただきたい(助成額全体の1億円のうち、20%はそれにあてるなど)。

国際協力 / ディレクター

個社の努力だけでは十分なインパクトに繋がらない課題解決について、資金提供者の皆さまの力も借りながらマネジメント人材の必要性の啓発活動に取り組めると良いと思っています。

子ども支援 / 事務局長

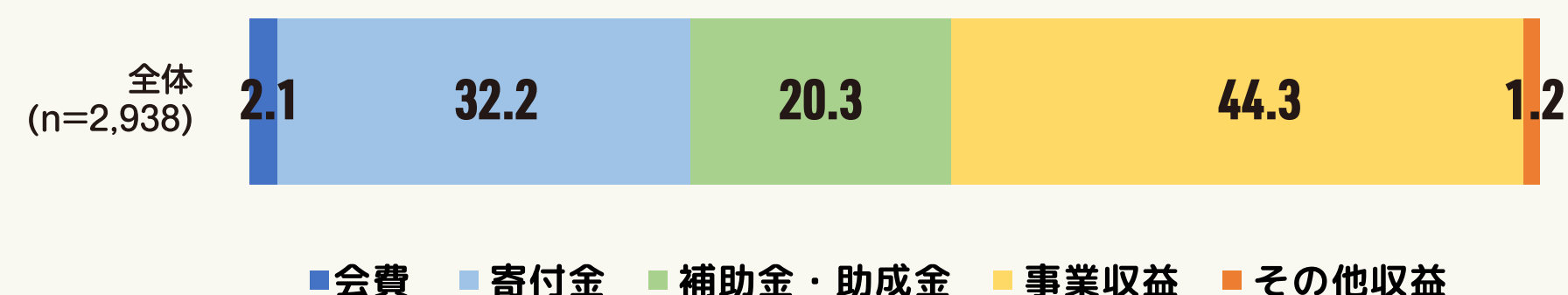
多くの非営利団体が、提供される資金の用途に制限があること(資金元が単年ベースの予算であること、人件費や管理費に充当できないこと等)から、計画的・戦略的な採用や育成を行うことが難しいと感じている。



商品やサービスの販売による売上高を主な基盤とする
ビジネスセクターと比較して、寄付や助成金・補助金を
主な基盤とする非営利セクター特有の財務構造が、人
材投資を難しくしています。



特定非営利活動法人(NPO)の経常収益の内訳(2023年)



引用:内閣府「令和5年度特定非営利活動法人に関する実態調査報告書」

NPO法人の財源には主に会費、寄附金、補助金・助成金、事業収益があり、認定・特例認定法人では寄附金(48.2%)、補助金・助成金(24.6%)が重要な財源となっています。

06

非営利セクターの人材育成に向けて 取り組むべき施策



ここまで、非営利団体の経営者たちの声をもとに、非営利セクターにおける人材育成の現状と課題を明らかにしてきました。

ビジネスセクターと比較して、人材育成や人事の経験者とナレッジがまだ少ない非営利セクターにおいて、**その解決を各団体の個別の努力に委ねるのは難しく、非効率である**と考えられます。

このセクションでは、組織基盤を強化し活動の拡大を目指す非営利団体と、社会課題の解決に取り組む企業の社会貢献部門、財団、寄付者、行政、中間支援組織、人事のエキスパートなど、非営利団体を取り巻くステークホルダーが協働して取り組むべき施策を提案します。

施策例 01

セクター全体の共有資産として、 マネジメント人材の活躍に必要な支援を提供する

外部からの支援が有効と思われるものの例

- a 目指す成果を上司やチームメンバーとすり合わせ、個人の成長を促す
- b 新たに参画したメンバーの組織適応を支援する（オンボーディング）
- c 経営視点で人事施策・リソース配分の優先順位づけをする（CHRO機能の強化）

施策例 02

非営利団体の組織基盤強化を促す、 資金提供のあり方を再考する

- a 助成金や補助金、寄付の柔軟な活用を許容する
- b 非営利団体と資金提供者がオープンで誠実なコミュニケーションをする

調査結果を踏まえ、非営利団体が直面する課題の中でも特に大きなものに対応し、マネジメント人材の活躍を外部から支援するために有効と思われる施策を3つ提案します。

これらの支援を**複数の団体が共有資産として活用できる仕組み**にすることで、開発・運用コストを抑えられ、小規模団体でも導入しやすくなります。

また、組織の枠を超えたネットワークの形成によって、特定の社会課題解決への連携が加速することも期待されます。

a

目指す成果を上司や チームメンバーとすり合わせ、 個人の成長を促す

上司とともに、期待される役割や成果と現状のギャップを可視化し、できるようになるための業務割り振りや、スキル向上策を計画することが育成のスタートラインです。本人や上司へのフィードバックの機会や、必要なスキルを外部のマネジメント経験者から提供することで、実行を効果的に後押しすることができると考えられます。

b

新たに参画したメンバーの 組織適応を支援する (オンボーディング)

適切なオンボーディング支援がないことで、異業種や異職種から参画した人材が十分に活躍できず、早期離職が増加する傾向があります。その結果、「より高スキルな人材が必要」と考え、採用が難航するという負の連鎖が生じる可能性があります。新任メンバーに対して、すぐに成果を求めすぎるのではなく、組織の歴史や価値観、仕事の進め方を理解し、本来の力を発揮できる環境を整えることが不可欠です。

c

経営視点で人事施策・リソース配分の 優先順位づけをする (CHRO機能の強化)

経営層が、中長期で目指すインパクトや組織像を踏まえて「今最も優先すべき人事施策は何か」を検討する時間を確保し、それを支援することが求められています。また、助成金、プロボノ、集合研修などの外部リソースを活用し、それらを組織の学びや定着につなげることも、リソースに制約のある非営利団体にとって有効な戦略です。

非営利団体が組織基盤を強化するための財源をどのように確保するかについて、今回の調査では、下記のようなことがボトルネックになっていると考えられました。

5-1 資金提供者に期待すること 調査結果

多くの非営利団体が、提供される資金の用途に制限があること（資金元が単年ベースの予算であること、人件費や管理費に充当できないこと等）から、計画的・戦略的な採用や育成を行うことが難しいと感じている。

上記の調査結果から、資金提供者とともに以下の2つの視点から検討することが有効だと考えます。

a

助成金や補助金、寄付の柔軟な活用を許容する

「寄付や助成金は直接的な事業に使うべきであり、人材育成や管理費などの間接費は最小限にすべきだ」という社会的な意識が、非営利団体の経営を圧迫していることが近年認識されるようになり、改善の兆しも見え始めています（参考記事：[非営利団体を悩ます「間接費」のジレンマ](#)）。

財団の助成金、公的機関の補助金、企業や個人の寄付といった資金提供者が、非営利団体と対話を重ねながら、提供資金の柔軟な活用を一定程度許容していくことが期待されます。また、人的資本への投資に理解のある資金提供者を増やすため、非営利団体側も事業やインパクトの評価方法を見直すことが求められます。

b

非営利団体と資金提供者がオープンで誠実なコミュニケーションをする

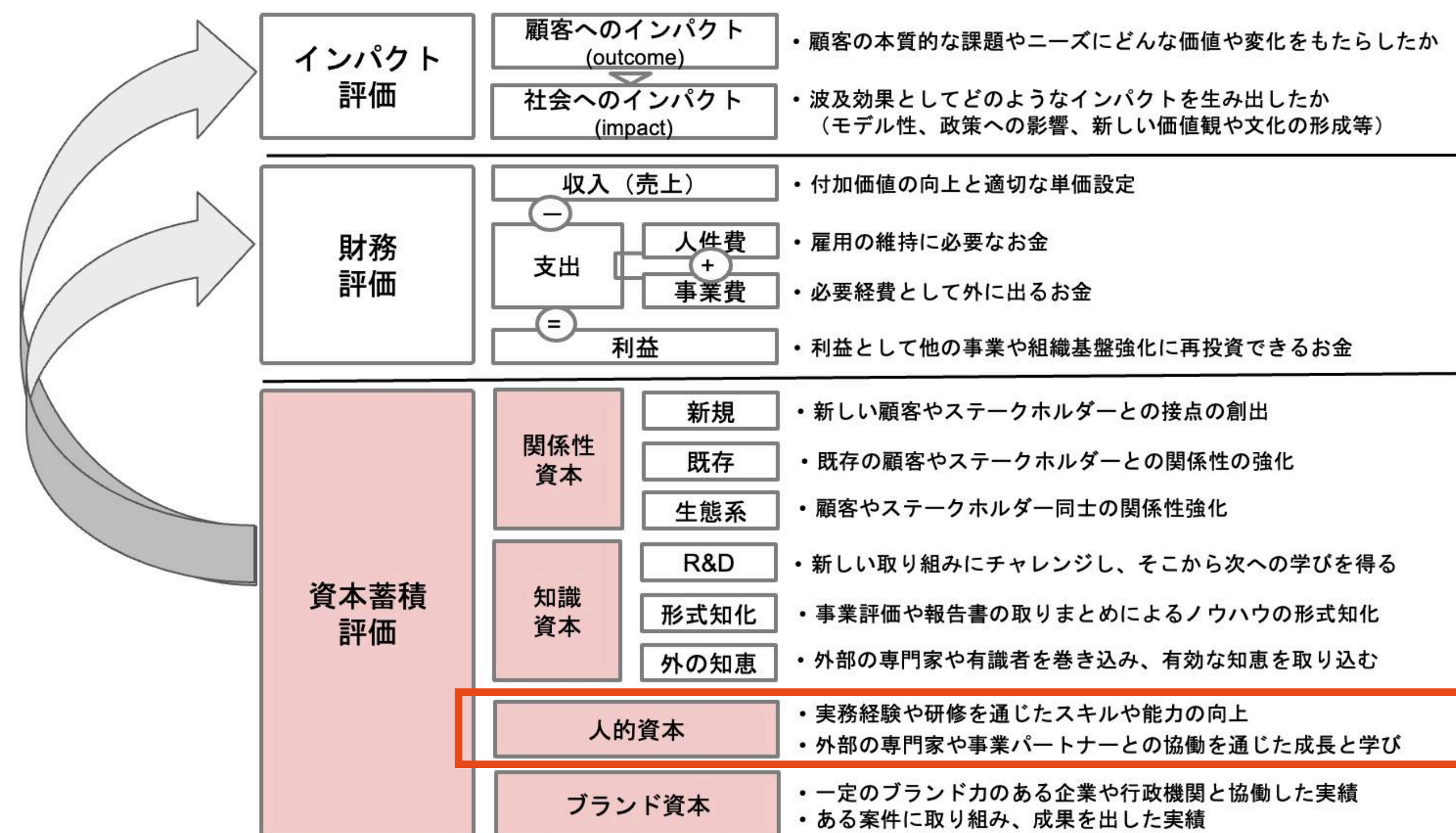
すぐに資金提供の枠組みを変更することが難しい場合でも、以下のようなコミュニケーションの工夫によって関係性を強化し、課題を乗り越えた事例が、今回の調査回答のコメントにも多く見られました。

- 申請書や報告書などの事務手続きを簡素化し、対話を重視する
- 課題やうまくいっていない点も率直に共有する
- 互いにフィードバックを求め、それを基に行動を改善する

このような取り組みが広がることで、非営利団体セクターの持続可能性が高まり、社会課題解決に向けた活動の継続と発展につながると考えられます。

近年、営利企業では人的資本経営の重要性が盛んに議論されていますが、「ひと」が価値創出の主体である非営利団体においても同様です。人的資本などの“目に見えない資本”に戦略的に投資できる団体は、中長期的に大きなインパクトを生み出す可能性が高いと言えます。

目に見えない資本（ストック）を豊かにすることが、持続可能なインパクトや収支（フロー）の源泉となる



出典：書籍「目に見えない資本主義（田坂広志 著）」を参考に、エティックが作成

あとがき

ここまで、非営利団体と、社会課題の解決に取り組む企業や財団、寄付者、行政や中間支援組織などのステークホルダーが、協働して取り組むべき打ち手をみてきました。もちろん、施策の方向性はこれだけにとどまりません。

ここからさらに具体的な解決策を見出すためには、両者が相互理解を深め、お互いの意見に耳を傾け、課題の全体像を共有するための対話を重ねることが不可欠です。

本レポートが、地域や社会課題に取り組む「ひと」や「組織」をどのように育てていくべきかを、社会全体で考えるきっかけとなることを願います。



- 対談
- メッセージ
- プログラムについて





ミヤザキ マリコ
宮崎 真理子氏
コモンライト合同会社 代表

大学卒業、大手アパレルメーカー入社。2008年、認定NPO法人フローレンスに参画し、事務局長、副代表理事として、社会性と経済性の両立を目指し経営のかじ取りを行う。2022年にコモンライト合同会社を設立。営利・非営利を問わず、経営チームに伴走し未来にとって最良のインパクト創出に取り組む。



リ ヒョンシギ
李 炯植氏
特定非営利活動法人
新公益連盟 共同代表

2014年、Learning for Allを設立し代表理事に就任。これまでにのべ1万1800人以上の困難を抱えた子どもへの無償の学習支援や居場所支援を行う。新公益連盟共同代表をはじめ、一般社団法人社会的養育地域支援ネットワーク共同代表などを兼任。



今回の調査では、非営利団体におけるマネジメント人材育成の現状と課題が明らかになりました。その背景にはどのような要因があるのか。今後どのような対策や取り組みが必要なのか。

認定特定非営利活動法人Learning for Allの代表理事で、「新公益連盟」の共同代表も務める李炯植さんと、マネジメント人材の成長支援プログラムを開発し組織を超えた人材育成に取り組むコモンライト合同会社代表・宮崎真理子さんに、**解決の糸口や今後の展望について語り合っていました。**

宮崎真理子さん（以下、宮崎）：このたびはLearning for Allの設立10周年、おめでとうございます。最近は、新公益連盟の共同代表を担ったり、より活動の場を広げながら、業界全体の成長や体制づくりにも積極的に関わっていらっしゃいますね。

李炯植さん（以下、李）：そうですね。20代はとりあえず頑張っていたら、自分も成長するし、組織も成長するし、売り上げも伸びて人も増えて、サポートできる子どもたちの数も増えていたんですけど、やればやるほど課題の難しさや構造の根深さとか、やらなければならないことの大きさに直面して、やはり自分ひとりのリーダーシップだけでは限界がある。どう考えても、いち団体で社会的課題を解決できないという問題を痛切に感じたんです。

団体のポテンシャルを最大化するためにも、いかに自分以外のリーダーを育てるか、いかに自分が抱えていたものを手放して得意な部分を伸ばしていけるのかを考えるとという変化があったのと、あと、子どもも生まれてそれどころじゃない、そんなに仕事ばかりしてられないという状況になりました（笑）。新公益連盟の共同代表のお話もその時に寄せられたので、いろんな団体や多様な仲間が成長していくNPOセクターになったほうがもっと強くなるし、業界全体が成長することが大事だろうと思って引き受けました。

失敗から学んだ「組織づくり」の大切さ

宮崎:ひとりのリーダーシップでは限界があるというお話がありましたけど、転機となるような具体的なきっかけがあったんですか。

李:そうですね。2018年当時、僕のNPOは2~3億ほどの団体だったんですけど、4億円ファンドレイジングで投資していただいて、拠点を増やし、人を増やしてやっていたんですけど、とてもひとりでは管理できない。そこで頭で分かっていた経営セオリー、「任せないといけない」とか、「トップは現場から離れて経営に専念し、次の人材を育てろ」とかというのを臆げに覚えていたことをやり始めたのがきっかけですけど、何も考えずにやっていたので、基本的にはワンマン経営が続き、たぶんみんな疲弊していたと思います。それでも創業から支えて来たメンバーが多いから情熱と若さでカバーするという感じで…。

宮崎:ではファンドレイズできてしまったために、組織が事業に追いつかなくなったということですか。

李:そうです。僕としてはブレイクスルーするポイントは大きなお金を調達して組織を成長させることだったんです。ちゃんと寄付していただけるNPOに変化させていくことで、成長すれば安定する日が来るんじゃないかと思っていたので、

とりあえず荒々しくファンドレイズしたんですけど、でも、成長すれば必ずしも組織が良くなるわけでもない。トップのリーダーシップのあり方を変えたりすることが大事だということを経験して、そういうプロセスを経て気づいたんです。

宮崎:すごい学びですね。お金があればなんとかなると思っていただけ違ったという…。

李:はい、なんにもならなかったですね(笑)

宮崎:一番苦しかった頃に、この気づきが成長や進化につながったという経験はあったんですか。

李:僕の場合は、現場の疲弊ですね。子どもたちのために良い活動をしているんだけど、やればやるほど疲れていく。だんだん休職者が出たり退職する人が増えたりとか、現場と経営の対立のようなものが生まれてきて、「経営は現場を分かってない」とか、「現場はワガママばかり言っている」という感じになって、思ったほど人が成長していない。そういうことが歪みとして出てきたことがアラートとしてありましたね。

そのタイミングでコロナになったんですよ。学校が休校になり、虐待とかが増えて、僕らの仕事が増えたり、より生命に関わる仕事が多くなった。重篤性の高い事案に直面するようになって、さらにマイナスのループが回っていったというか、さらに現場が疲弊していった。

精神的にしんどくなる人が増えて、このままでは成長していかないなど。

僕自身、そのタイミングで子どもができたので自分自身を振り返ってみたら、ようは自分自身が一番疲れていて、疲れているのに栄養ドリンクを飲んでごまかしていた。このままいくとモンスター化する社会起業家になっていたと思うんですけど、そういう自分にふと気づき、「これは僕の得たかったものなのだろうか」と考えたら、家庭とかプライベートとか包括的に充実させていかないとサステナブルではないし、リーダーの自分がサステナブルではない部分が組織にも映し鏡のように影響を与えていると気づいたんです。

宮崎:すごい内省ですね。

李:それでコーチングを受けたり他の社会起業家と話す機会を増やしながら方針を変えて、人づくりや組織づくりを大事にしながら、どうしたら経営をサステナブルにできるのか、目標を下げたりせずに持続可能な形でみんなが発展していくにはどうしたら良いのかを、すごく考えるようになりましたね。自分自身のウェルビーイングを大事にしよう、まず自分を大事にしようと考え直して、少しずつ変え始めたというのが経緯です。

宮崎:リーダーのウェルビーイングもそうですし、周りにいる人たちがどういう状態にあるかで組織は大きく変わりますよね。それは最終的に、受益者である子どもたちに与える影響にもつながっていく話ですね。

李:まさにそうですね。そのあと組織作りに力を入れて、少しずつダメージコントロールができるようになって、それぞれの体調とかを気にしながら働けるようになってきたと思いますし、徐々に変わってきていると思うんですけど、今も過渡期ですね。

ソーシャルセクターならではのジレンマと危機感

宮崎:先日、内閣府のデータを見ていたら(※1)、NPOは「解散」がとても増えていて、去年までの累計解散件数は2万件くらいあるんですね。1998年に法律ができてから20年以上経って世代交代のタイミングでもあると思いますが、ちゃんと人が育っていたら承継される可能性は高まるじゃないですか。それが出来ていないということかなと思いつつデータを見たんです。社会課題が目の前にあり、受益者がたくさんいて、その団体が持っている経験や知的資産もたくさんあるとなったら、解散は本当にもったいないですよね。そこをなんとかするためにも、人を育てることに取り組まなければいけないと思っているんです。

(※1) 参考データ:内閣府「特定非営利活動法人の認証数等推移」より。
2024年12月末時点の累計解散団体数は26,812団体

李:そうですね。新公連はいま、全国各地から190ほどの団体が加盟しているんですけど、総じて組織が順調に回っている、憂いがないという団体はゼロなんです。特に、社員が10人から50人規模でミドルステージにいくところで組織づくりに躓くというのが、NPO業界にはよくあるんです。

特に自主事業ではなく寄付で活動している団体は、お金がない、人がいない、知恵がない。お金でブレイクスルーすると僕みたいなことが起こるので……。かつ、寄付財源というのはやはり事業につきやすいため、組織づくりに目を向けてもらうという機会は基本的にあまりない。だから、本当に脆弱なバックオフィスの態勢の中でフロント事業を伸ばしていくことが多くなって、ミドルマネジメント層の育成とか階層別の人材育成などはなかなか自前ではできないですし、それがNPOの現状というか、そういう環境の中でやるしかないという諦めみたいなことに繋がっているような気がします。

背景にある構造的課題

宮崎:組織づくりの難しいところは成果が見えにくいし、人の成長は長期にわたるので、そこに対する投資対効果をすぐに出せと言われてもすごく難しいですよね。助成金も管理コストとか組織基盤に使えるものが少なかったりするので、ここに投資をして人を育てていくというのは、すごく難易度が高い。

李:本当に難易度が高いと思います。組織基盤強化の部分にもっと人やお金が入って欲しい。寄付型のNPOでは、フロントの支援事業にはすぐファンディングがつくんですけど、管理部門などのバックオフィスには本当にお金が見つからないので、もっと紐づきのないお金があると持続可能になっていくのではと思います。

——日本ではまだ、非営利団体は善意で活動しているという意識があると思うのですが、そういう社会的な意識の問題を感じることはあるでしょうか。

李:ありますね。やはり「NPOは清貧であらねばならぬ」という意識があって、新公益連盟でも「脱・清貧プロジェクト」を進めてきたんですけど、やっぱり清貧なので給料も低いですし、自治体や国、企業から受注してサービスを提供しているにも関わらず利益は出してはいけないとか管理費はあまり出ないという現状がありますね。かけているコストに対してフルコストを見てももらえないということもあって、新公連としても「フルコスト・リカバリー(総費用の回収)」(※2)をちゃんと訴えていこうと話しているんですけど、そういう現状が起きている背景には、「清貧」とか「ボランティアだから当然」という意識、非営利だから給料もらうのはおかしいという意識を感じます。

(※2) サービス提供にかかわる「直接費」のみならず、現場を支える管理部門の費用や家賃・光熱費など事業の実施に欠かせない「間接費」も含めたコスト全てを回収することが、組織の継続的運営にとって重要であるという考え方

いろんなNPOがあって、当然ボランティアでやるのもいいんですけど、ある種専門的な活動をしているわけですから、その専門性には正当な対価がついてしかるべきかなと思っていて、それを変えていかなければいけないですね。

宮崎:私たちは労働集約が高い事業なので、人が育つということは事業が育つということで、事業が育つということは社会課題が解決されるということだから、そこを見据えて投資をする方が増えて欲しいと思います。そして私たちも、みんなが安心してトライできる環境を作りたいですね。

李:人づくりには時間がかかりますが、まずは組織づくりに関連する予算が増えるだけでも、経営者はものすごく安心して組織基盤の強化ができると思うんですね。そんな大きなお金じゃなくてもいいので、まずはバックオフィスを支えるという意志を持ったお金が増えることが、業界全体の底上げにつながるんじゃないかと思いますし、新公連としても一緒に取り組んでいきたいと思っています。

解決の鍵は、横の連携と「共有知」

宮崎:今、スタートアップの業界がこれほど賑やかなのは、起業家たちがサポートに回って「エコシステム」ができてくるからだと思うんです。

でも、NPOにはまだそういう「エコシステム」がないという問題があって、それをいろんな形で作っていったらと思うんですね。マネジメントには絶対的な正解はないと思うので、グッドケースもバッドケースも蓄積して、横の連携によってノウハウを共有していける仕組みがあるといいなと思います。

李:今回のような成長支援プログラム（※3）も大変ありがたいです。いち団体で内製化できるような組織規模ではないNPOが多いと思うので、NPO業界の共通の財産として、そうした仕組みができるとうれしいですね。

宮崎:いま検討しているのは、実際に経験している人達、たとえば今回成長支援プログラムの講座を受けて自分でマネジメントをしてみた経験を、今度はその人たちがシェアする。誰でも先生になれるというような場が生まれるといいなと思っています。結局、「人の変容」というのは組織全体が変わることにつながるのだから、そういうシステムづくりや組織づくりができるかがポイントだと思うんです。

李:みんなが外の風を見てくることで関係性が変わってきますし、やはりウチにこもっていると結構しんどいと思うんですね。特に小規模な組織の場合は部署移動ができて人がポンポン変わって風通しが良くなるということが、あまり起こらないじゃないですか。

（※3）ETIC.とアポロ財団、コモンライトが運営するソーシャルセクターで働く管理職人材を対象とした合同研修プログラム

だから外との交流は、とても大事だと思うんですね。だから外とのネットワーク作りを積極的にやっていく必要がありますね。

宮崎:これだけ管理部門や組織基盤強化にお金をあてるのが難しいという領域で、各団体が独自に取り組むのは無理だと思うんです。一方で、資金を集める活動はするんだけど、それも難しい。そうだとしたら、第3の機関がそれを担うということが重要だと思っていて、そういう機能がソーシャルセクターにあったほうが良いのではと思っています。

李:そうですね。各団体の知恵や経験を集めた「共有知」というものが、みんなでシェアできる場所があれば、それぞれの活動も活かされますしね。それは聞くだけでも安心できますね。

宮崎:そういうことの重要性が分かっている人に集まってもらって、業界人事みたいなこともできる、そういう機関があるといいんじゃないかなと考えています。

李:僕の団体の人事責任者をやって下さっている方も、いろんなNPOで人事をやってきた方で、いろんなセクターを渡り歩いてきて色々なネットワークを持たれていて、そういう業界の共有財のような人材も重要ですね。研修を受けた人達のネットワークが出来ていってもいいし、すごく有難い。

宮崎:最近とても嬉しかったのは、新卒でNPOに入ってくれた後輩が、10年働いたうえでIT起業の大手に転職したことなんです。実は、新卒者を採用した当時、明日どうか分からない団体に新卒者を採用してもいいのかという議論が社内であったんですけど、育成することを腹決めて迎えた経緯があります。5年でマネージャーにして10年で外に通用する人材にしよう。そして、そうなったことがすごい嬉しくて…。

辞めたことはもちろん残念ですが、また一緒に仕事するかもしれないじゃないですか。そういうことが、もっと当たり前起きるといいなと思います。例えば人生の中で、この5年は非営利濃いめで行くわとか、それでまた民間に戻って、次の5年は営利強めで行くわとか、一人のキャリアパスとして、もっと行き来が出来るようになるといいなと思います。

李:すごく共感します。僕は創業時に、人事面でサポートしてくれた方から「どういうふうに人を育てたいですか?」と聞かれて、「うちに入ってきて3年目位には大企業は無理でもベンチャー企業に転職して活躍できたらいいと思ってます」と言ったら、「いや、無理ですね」と言われて、悔しいと思ったんです。NPOセクターではあまりスキルが身につかないということで、それがすごく心に残っていて…。

だから他のセクターにいても大丈夫だというふうにしていきたいと思いますし、そうなれば人材交流が加速していきますよね。

宮崎:そうなるためにもソーシャルセクターとして受け入れの態勢をもっと整える。ちゃんと人を育てるような環境を作っておきたいと思います。一緒に取り組むメンバーが成長して出来るが増えたら嬉しいですし、喜ぶ顔を見ると、その環境を作ることができて良かったと思いますし、やっぱり「出来た!」という人の顔を見るのが大好きなんです。李さんも好きでしょう?

李:好きです!子どもの支援をやっていても、それがとても嬉しいですね。

セクターを超えた“共創”を目指して

宮崎:最後に、新公連共同代表として今後の展望について聞かせてください。

李:さきほどのお話にあったように、スタートアップの世界のように、さまざまな手立てやノウハウ、人のサポートが入ることで、組織づくりに使える資源も大きくなっていくと思うので、そうした非営利版のシステムを作っていくことは、

現状をブレイクスルーするには非常に重要だと思います。そういう取り組みを進めることで、みんながもっと安心して自分の本業に臨める気がします。

いち団体だけで取り組むのではなく、どの団体にも発生する共通課題の解決法や、組織の基盤強化に関するノウハウは共通知にして、みんながアクセスできるようにする。それが結局、公益をさらに大きくするために重要だと思いますし、新公連自体がそういう役割を担っている組織なので、これから自分自身も前向きに進めていきたいと思っています。

宮崎:そうですね。第3の機関としてノウハウが蓄積されている場所。コミュニティがあり、組織基盤や人材育成に使えるお金があって、そこに行けば学ぶこともでき、自分の事例や経験をシェアする立場にもなれる。そういう機関があればいいなと思います。そして、ソーシャルセクターだけに閉じない形で、お金や人、情報、そういうものがやりとりできる状況を作りたいですし、それを一緒に構想して実行してくれる仲間を増やしていきたいですね。

李:一緒にやるとお互いに楽ですし、そのほうが次の人たちのためにもなる。ぜひ一緒に取り組んでいきましょう!



ナカハラ ジュン

中原 淳氏

立教大学経営学部教授

北海道旭川市生まれ。東京大学教育学部卒業、大阪大学大学院人間科学研究科、米国・マサチューセッツ工科大学客員研究員、東京大学講師・准教授などを経て、2018年より現職。「大人の学びを科学する」をテーマに、企業・組織における人材開発・組織開発について研究。

ソーシャルセクターにおけるマネジメント人材の育成を推進するためには、どのような対策や支援が必要なのか。また資金提供者など外部のステークホルダーに出来ることは何か。

人材開発・組織開発の第一人者である立教大学経営学部の中原淳教授に、**今後に向けたメッセージ**をいただきました。

私はNPO法人の人材育成にも携わった経験がありますが、非営利組織の人材育成は利益を追求する企業とは違う「独特の難しさ」があると感じています。NPO法人に勤務する方々は、営業利益などの「数字」ではなく「自分たちが活動する意味」を「モチベーションの源泉」として動いている方が少なくありません。たかが意味ですが、されど意味です。そのためNPO法人における人材育成では、民間企業以上に「なぜ今この活動が組織や社会にとって必要なのか」といった数値では表せられないものを、メンバーに繰り返し伝えていくことが重要です。組織ぐるみで1on1などを行い対話していく意味も大きいといえます。

つまり、ソーシャルセクターの人材育成は、ビジネスセクター以上に洗練され、特化された育成手法が欠かせません。しかし事業規模や財政的な問題から、マネジメント人材の育成を「内製化」することが難しいという非営利組織は少なくありません。現状を打開するためには、複数のNPO法人が組織の枠組みを超えて学びあう体制作りや、外部から適切な情報や支援を受けられる仕組み作りが不可欠でしょう。

ここで重要なのは、人材育成やフィードバックにはお金がかかるということです。ここでのお金は「コスト」ではありません。「投資」です。資金提供者などステークホルダーの皆さんには「非営利活動にも人的投資が必要」という視点で、この部分にまつわる「投資」を許容していただきたいと思います。具体的には、事業規模の数%は人材育成などの管理費に使えるような制度設計を社会全体で考えていく必要があると思います。事業予算だけで組織運営はできないのです。

この国を未曾有の社会課題がおそっています。「人口減少のなかで、労働力を確保する」という「無理ゲー」は、ますます深刻になります。優秀な人に専門性を発揮してもらう環境がなければ組織も事業も成長できない時代。非営利組織における「ひとへの投資」を通じて、さまざまな社会課題の解決やイノベーションを生み出す共創社会が推進されていくことを願っています。



ソーシャルセクターで挑戦するマネージャーのあなたへ 自分らしく、楽しく、仲間とともに成長しよう!

「マネージャーに任命されたものの、何をどう変えればいいかわからない」
「頑張っているけれど、うまくできている実感が持てない…」

そんな不安や悩みを抱えるマネージャーは少なくありません。特に、NPOや社会的事業が成長する段階では、育成経験がある人が組織内に少なく、新任マネージャーが孤独に試行錯誤しながら学ばなければならないケースが多く見られます。

そこで、新任マネージャーが成果を出し、組織とともに成長していくための基礎技術を獲得できる3カ月間の合同研修プログラムを開発しました。

このプログラムでは、単にフレームワークを学ぶだけでなく、参加者が組織において自らの出すべき成果を言語化し、行動し、失敗してそこから学びを得るまでの一連のサイクルに運営者が伴走することが、最大の特徴です。

2024年のパイロットプログラムには、17の非営利団体から32名のマネージャーが参加しました。



プログラム第2期の研修の様子と参加者

Special Thanks

本調査レポートの制作において、下記の皆様に多大なご協力をいただきました。この場をお借りして、厚く御礼を申し上げます。

対談 メッセージ協力	新公益連盟 共同代表 李炯植 様 コモンライト合同会社 代表 宮崎真理子様 立教大学経営学部 教授 中原淳 様
企画協力	コモンライト合同会社
調査依頼協力	特定非営利活動法人新公益連盟 特定非営利活動法人NPOサポートセンター
分析協力	合同会社Data Driven Local
デザイン協力	株式会社はなぶさ

本調査は、アポロ財団による資金支援を得てエティックが実施しています。アポロは、高成長を続けるグローバルなオルタナティブ資産運用会社です。アポロ財団は、2022年に設立され、アポロが活動する地域で社会的に十分な支援を受けていない人々の機会の拡大に取り組む非営利団体に対して、1億ドルの投資を行うことを目標に掲げています。

[公式サイトはこちらをクリック](#)

発行元:

特定非営利活動法人エティック (ETIC.)

Move Forward. ETIC.

行動を起こす人に伴走し、つなぎ、ともに「新しい社会」をつくる。

1993年創業、2000年にNPO法人化、2017年に認定NPO法人取得。起業家育成、企業や自治体などの異なるセクター間の共創コーディネート、コーディネーター育成に取り組んでいます。手がけてきた実践型インターンシップや起業支援プログラムへの参加を通して、約12,500名がプログラムに参加し、1,900名以上が起業しました。

所在地：東京都渋谷区東1丁目1番36号 キタビルデンス402

スタッフ：49名 ※2023年5月31日現在

電話番号：050-1743-6743

公式サイト：<https://www.etic.or.jp/>