

二枚目の名刺のこれからを考える検討会  
報告書

2024年8月28日

## Executive Summary

この報告書は、二枚目の名刺が 15 周年を迎えるに際して、検討会を立ち上げ、その議論をまとめたものである。

少子高齢化や技術革新等の社会環境の変化を背景として、二枚目の名刺としては、① 社会の担い手の確保、② 学びの充実、③ ソーシャル業界の発展への貢献といった 3 つを軸とした活動を強化することとしたいと考えている。

その中で、重点を置くべき具体的な事業としては、① NPO等で「越境学習」をすることの重要性の訴えかけ、② ミドル・シニア層により生き生きと活躍していただくこと、③ SPJを活用して、若年層のキャリア教育にも踏み込むこと、④ キャリアコンサルタントがSPJに伴走するなど、キャリア開発の強化といったことに取り組んでいくべきである。

そのほか、検討会では、エクセレントNPOのノミネート団体を **SPJ** の候補とすることを検討こと、副業でNPOを運営する形を世の中への普及していくこと、二枚目の名刺に気軽に会える場所の創設、NPOをもっと直接的に応援することの検討といった点も打ち出された。

二枚目の名刺としては、この提言を今後の活動の指針として活用していきたい。

## 1 はじめに

NPO 法人二枚目の名刺は 2024 年 9 月に 15 周年を迎える。15 周年を迎えるに際して、これまでの活動を振り返り、外部の先生方の意見をいただきながら、今後の方向性を打ち出したいというムードが団体内で盛り上がった。

このことから、これまで当団体のサポートプロジェクト (SPJ) に参加いただいた企業及び NPO の皆さん、それ以外の有識者の先生方をメンバーに 4 回の検討会を立ち上げて、この報告書を取りまとめたものである。

この報告書に書かれた事項が、今後の二枚目の名刺の活動の指針になることを期待する。一度にすべての項目を実施することは無理だが、方向性は間違っていないと考えている。

検討会の委員の先生方におかれては、全員お忙しい中、夜の時間に無報酬でご貢献をいただいたことに心より感謝申し上げます。

## 2 二枚目の名刺の良い点と課題

まず、最初に二枚目の名刺の良い点と課題について整理する。そうすることにより、良い点を伸ばし、課題については是正に向けた取り組みを検討することが可能になる。

### (1) 二枚目の名刺の良い点

二枚目の名刺の良い点の第一は、「越境学習」の機会を提供していることが挙げられる。「越境学習」は、最近、企業の人材育成に関わる人たちの間で注目を集めており、「境界を越えて学ぶ」という意味であるが、人事・人材育成の文脈で語られる場合、企業の人材ベンチャー企業や NPO 法人で働いたりすることはもちろん、ボランティアやプロボノ、副業、異業種の勉強会に参加することも越境学習と呼ばれている(石山恒貴、伊達洋駆「越境学習入門」2022年 日本能率協会マネジメントセンター)。

越境学習は、ホームとアウェイを行き来することにより、個人が成長するばかりでなく、ホームである元の職場やコミュニティにも変化をもたらす効果があることが注目されている(石山、伊達 2022)。

二枚目の名刺の提供するSPJは、社会人数名を NPO 等の課題解決を図るプロジェクトにデザイナーがサポートしながら 3 ヶ月間従事するものであるが、この「越境学習」を体現しようとするものである。「越境学習」を標榜する団体や取組みは世の中に増えてきているが、二枚目が実践する「越境」は、支援先団体との対等な関係で、共感することからスタートし、テーマ設定から実行・振り返りまでを行う内容で他にはない設定を行っている。実際、SPJが終了した際に当団体ではアンケート調査を行っているが、ほとんどの方が、自身が成長した、また、組織にも好影響があった旨の回答を行っており、その効果が確

認されている。

さらに、二枚目の名刺のSPJの良い意味での特徴は、他のプロボノと異なり、スキルをSPJ参加の必要条件としないことである。一緒に共働する NPO 等への「想い」があればよいとされているので、参加のハードルが非常に低いことが特徴である。特定のスキルを持った貢献にこだわりがないので、特定のスキルを持っていなくても挑戦できることは優れた点である。

また、二枚目の名刺の運営メンバーは、ほとんど全員が別に本業を有していることも特徴である。運営メンバーは、ほとんどが無報酬の副業者である。これは、NPO が一般に人手不足や資金繰りで苦しんでいる(※)ことから、一つの NPO のあり方を示していると考えられる。

※ 内閣府「2023年度特定非営利活動法人に関する実態調査報告書」によると、NPO の認証法人が抱える課題の上位から、「人材の確保や教育」(65.6%)、「後継者の不足」(44.5%)、「収入源の多様化」(39.8%)となっており、人材確保と収入についてはどの団体も苦労していることがうかがえる。

二枚目の名刺の運営メンバーは 50 名を超えているが(2024 年 7 月 1 日現在)、ほとんどの者が無償で活動をしており、逆に、無償であるが故に多様な知見・スキルを有するユニークな人たちが集まってくれていると考えられる。

## (2) 二枚目の名刺の課題

### イ 総論

一方、二枚目の名刺についても、課題がいくつか挙げられる。まず、活動全体として4点提示する。

#### ① 社会の方向性に働きかける努力がより必要

二枚目の名刺の主な収入源が企業からの拠出であるため、発信もSPJが中心のような印象を与えている。働き方改革が政府で議論されていた頃は、副業の推進ということでアピールもしていたが、最近では、「副業」そのものの推進についてはほとんど世の中に働きかけていない。もちろん、「副業」の推進について訴えかける必要性は依然として残っているが、政府が行った就業規則における副業原則への転換も背景に、「副業」推進の動きが強まったこともあって、単なる「副業」の推進では新しみがなくなったことも影響しているかもしれない。

しかし、最近の政府の動きを見ていると、大企業が中小企業を支援するという意味での、大企業社員の中小企業での副業を推進するという動きが見られる(例えば、新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2024 改訂版)。

一方、二枚目の名刺が推奨する「副業」は、無報酬の平行ワ

ークである。中小企業の応援が目的ではなく、企業の社員個人の成長、そして、副業を通じた企業への好影響、また、社会貢献にもつながるというものである。これらの重要性を世の中に訴えかける意味は十分にあるのではないだろうか。また、世の中にも浸透させていくことが望ましいのではないか。

(注) 「副業」とは、収入を得て本業以外で従事する業務と認識している企業もあるが、厚生労働省のモデル就業規則では、「勤務時間外において、他の会社等の業務に従事すること」とされており、収入の有無は議論されていない。実際、企業によっては、二枚目の名刺の活動を「副業」と認識しているところもあることから、ここでは、そういった幅広い意味で「副業」という言葉を使用している。「無報酬の平行ワーク」も「副業」の一部とする。

二枚目の名刺は、自らが中間支援組織として、NPO等の市民性の強化を支援している実践者であるというメリットを活かしつつ、説得力のある主張を社会に向けて働きかけることをもっと検討していくべきであろう。

## ② 2枚目の名刺を持つ方々の横のつながり作りが弱い

二枚目の名刺の行うSPJによって2枚目の名刺を持った方は一定程度増加しているが、横のつながり構築については、これまで力をいれてこなかった。最近、団体として、SPJの卒業生を対象としたアルムナイ・コミュニティを slack 内に設け、交流を促しているが、参加者がまだ19名にとどまっている(2024年7月23日現在)。

SPJは社会人が 2 枚目の名刺を持つきっかけ作りにとどまっていることから、SPJ終了後に懇親会を設けたり、その 2 枚目の名刺を持つ社会人同士のつながりをもっと構築することによって、2 枚目の名刺を持つことの重要性を共有することができ、2 枚目の名刺を持ってよかったと思える環境づくりにも資することになると考えられる。

③ 物理的な情報収集スペースを提供していない。

上記②にも一部通じるものであるが、2 枚目の名刺を持つ人たちのみならず、2 枚目の名刺を持ちたいと考える人たちが二枚目の名刺にやってきて情報を得ようとする場所がないことも課題である。

検討会委員からは、二枚目の名刺は「大人の居場所」になるべきとのご指摘を受けた。もちろん、二枚目の名刺は、SPJやアルムナイといった、職場や家庭のような場所とは異なるサードプレイスとしての「大人の居場所」となっていると考えられるが、物理的な場所は提供していない。

二枚目の名刺の活動は、運営メンバーがほとんどオンラインでコミュニケーションを行っており、事務所がないに等しい状況である。オンライン中心でもよいのだが、世の中で役割を果たしていく



ためには、オンラインとオフラインを上手に組み合わせていく必要がある。オンラインで情報提供することもよいのだが、具体的な場所を一般に開放し、二枚目の名刺のメンバーも駐在することによって、そこに行けば二枚目の名刺に係る情報を入手することができるようにすることも検討すべきではないだろうか。

④ ファンディングのあり方に課題がある。

上述のとおり、二枚目の名刺の主な収入源は企業からの委託収入である。企業と共働でSPJを実施し、企業の社員の越境学習機会を提供し、その社員の成長を促していることを考えると、それ自体が悪いことではない。

ただし、その場合、企業からの意向をある程度反映させる必要があり、また、企業と直接関係のない個人参加が抑制されるという課題がある。

このため、二枚目の名刺としては、企業委託ではない、団体独自のSPJを開催し、個人からの募集を行っているが、運営メンバーの無償のボランティアによりなんとか賄っている状況である。

今後、二枚目の名刺として、①で述べた世の中へのアピールや新たな取組みを行おうとすると、SPJでの企業からの委託収入だけでは足りなくなる可能性があり、寄付金のほか助成金の獲得など、

収支構造の多様化を図ることが重要になってくると考えられる。

#### ⑤ その他

その他、団体の組織上の課題としては、二枚目の名刺は、ユニットを組んで活動を行っているが、ユニットの中の活動が他ユニットからはよく見えないこと、活動に関わるメンバーが限定されること、ボトムアップでチャレンジを行うメンバーが少ないこと等が挙げられるが、これは、ほとんどのメンバーが無報酬であり、専従的に活動を行っていないが故のことかもしれない。メンバーによる、団体内の越境も今後の課題である。

#### □ SPJについて

次に、SPJに着目してもいくつか課題がある。以下、3点ほど取り上げる。

##### ① 提供するプロジェクトの数に限界がある。

2023年に二枚目の名刺が提供したSPJの数は29である。SPJに寄り添うサポートプロジェクトデザイナーの数は38人程度であるが、それぞれが本業の仕事を持っていることから、どうしてもSPJに従事する人数と投入時間にも限界があり、その結果、提供できるSPJの数もこのぐらいが限界である。また、各プロジェクトの

募集の間は 1 ヶ月ほど間をとって開催しているので、頻度を上げると参加社会人の混乱を招くおそれもある。

2 枚目の名刺を持つ契機としてSPJは重要であるが、このように二枚目の名刺が提供できる数に限界があることから、二枚目の名刺としてモデルを創り、それを広げていくことも検討すべきではないか。また、SPJは 3 ヶ月かかるので、もう少し気軽なボランティア機会の提供というのも考えてもよいのではないだろうか。3 ヶ月という期間は、ハードルが高いと感じる方もおられる。それよりも、1 年間に一度ある団体のボランティア活動に参加して、毎年その団体のボランティア活動に参加するようにした方が、参加しやすいと感じる方もいるだろう。

② 個人の成長を促すことにさらに工夫ができるのではないか。

SPJの効果として、参加した社会人の成長につながるということがあるが、その成長に対しては、今は特別の取組みは行っていない。ただ、社会人の背景はいろいろであり、越境学習の効果を測るのに、リフレクションを行ったり、専門家の力を借りるなど、工夫の余地があるのではないだろうか。

③ 社会のニーズをくみ取れていないのではないか。

社会のニーズとは、人口動態の変化がまず挙げられる。SPJは来る者は拒まずという形で参加者を受け付けているが、少子高齢化が進み、ミドル・シニア層の活用に多くの企業が苦慮していることから、この層に焦点を充てるような取組みがあってもよいのではないだろうか。この問題は、他の団体も取り組んでいるので、それらの団体との横の連携も検討すべきではないだろうか。

また、若者についても、現在企業に就職しても離職者が多い状況にあることから、キャリア教育が一定の効果があるのではないかと注目される。SPJは元々若者を意識した取組みであったが、近年は40代から50代の者が増えてきており、今後は、若者に着目した取組みをよく検討すべきではないだろうか。その際、二枚目の名刺の特徴が活かせる取組みを検討すべきである。

さらに、最近、元気のないNPOが増えていると言われている。そういったNPOが抱える問題のうち、共働者やボランティアも巻き込んだ取組みの活性を応援することも課題として考えられないだろうか。

### 3 これからの二枚目の名刺が目指す世界

#### (1) 二枚目の名刺を取り巻く環境の変化

ここまで二枚目の名刺の良い点と課題を整理したが、それでは、今

後どのような世界を目指すべきであろうか。それを考えるに当たっては、二枚目の名刺がどのような環境下に置かれているのか見ておく必要がある。

まず、繰り返しになるが、現状では、少子高齢化で労働力人口が減少している。政府は、これまで65歳までの継続雇用制度を進めてきたが、健康年齢も伸びていることも背景として、高齢者雇用安定法(以下「高齢法」という)を改正し、70歳までの就業延長を事業主の努力義務とした。つまり、ミドル・シニア層の更なる活躍を期待してのことである。

また、DX(デジタル・トランスフォーメーション)やGX(グリーン・トランスフォーメーション)といった技術革新のスピードが速くなっている。上記の就業年齢の延長もあって職業人生が長くなっているが、同じ仕事をしているとその仕事が陳腐化してしまうというリスクがある。このため、リスキングにより、新しい技術の登場や社会の変化に対応するための学び直しが重要になってきている。これは企業のみ任せと、個人にとっては取り残されるリスクもあるので、個人のキャリア自律も重要になってくる。人生100年時代と言われているが、職業人生の方が企業の存続よりも長い可能性もあり、そのためには、個人もキャリア自律を図ることにより、社会の変化に対応していく必要がある。

一方、少子化により若年人口が減少しているが、決して問題がないわけではない。若者が就職しても離職する割合は依然として高く(※)、

その対策が求められている。

※ 就職後 3 年以内離職率(厚生労働省 令和 2 年 3 月卒業者)

中卒 52.9% 高卒 37.0% 大卒 32.3%

さらに、NPO の高齢化も進んでいる(※)。最新の調査によると、NPO の構成員の半数以上が 50 歳以上となっており、若者が活躍する場面をあまり見ないとも言われている。二枚目の名刺からすると、NPO はSPJで共働するパートナーであるが、その NPO の高齢化が進み、中心的に活動している若い人たちが少なくなると、SPJを組むことが難しくなることも考えられる。

※ NPO 法人で活動する人の基本属性(2015 年 JILPT「NPO 法人の活動と働き方に関する調査」)

20 代 5.4% 30 代 12.3% 40 代 16.9%

50 代 22.5% 60 代 25.7% 70 歳以上 11.9%

## (2) 二枚目の名刺が目指す世界

こうした環境の変化を踏まえ、二枚目の名刺としては、今後の活動方針として、次のような世界を目指すこととしたい。

つまり、二枚目の名刺として、以下の 3 つを軸とした活動を強化する。これらの 3 つの要素は、お互いに相乗効果を生み出すことにも留意する必要がある。

- ① 社会の担い手の確保
- ② 学びの充実
- ③ ソーシャル業界の発展への貢献

#### イ 社会の担い手の確保

まず、社会の担い手の確保である。行政がすべての分野に手を出せるような状況ではないこと、また、人口減で社会の担い手自体が自然減となっていくことから、社会貢献を行う人材を増やすことが求められている。主要な人材供給源は、少なくとも都市部においては、企業ではなかろうか。企業で働く社会人が副業（パラレルワーク）として社会貢献を行う、そういった仕組みづくりに二枚目の名刺としては引き続き取り組んでいきたい。

また、上記でも述べたとおり、ミドル・シニア層はその重要な戦力になると考えられる。ミドル・シニア層の中には、これまで社会人生活を過ごしてきて、これからは社会に対して恩返しをしたいと考える層もいる。また、企業では、継続雇用として第一線を引き、若手のサポート役に回っている方もおり、力が余っているミドル・シニア層もいる。特に、高齢法の改正により、これまでは65歳までの雇用継続義務だったものが、70歳までの就業継続の努力義務まで課されたことから、長い職業生活を過ごす方が増えている。社会の支え手として、この層に目を向けること

が必要である。オールジャパンでの対応が望まれる分野である。

#### □ 学びの充実

二枚目の名刺の今後の方向性の二つ目は「学びの充実」である。二枚目の名刺が行うSPJをもっと深化させることが考えられる。SPJは、社会人の成長を促す効果があるが、もっと成長に対して、積極的に取り組んでもよいのではないだろうか。具体的には、キャリアコンサルタントを活用し、SPJに参加する社会人に伴走することによって、その社会人が成長する過程を後押しするようなことが考えられる。その社会人にキャリアコンサルタントが寄り添うことにより、より効果的な成長が行えるようになることが期待できる。そうすることで、その社会人を派遣する企業にとってもメリットがあるのではないだろうか。

また、先に述べたとおり、若年層への取組みも考えられる。少子化により若年層の人数は減っているとはいえ、依然として離職率は高くなっている。このことから、若年層、特に、高校生や大学生が社会を理解することを支援する取組みが有効と考えられる。そのためには、二枚目の名刺のSPJが、いろんな経験を通じて社会の成り立ちを学ぶことについて、一定程度、役立つのではないだろうか。

#### ハ ソーシャル業界の発展への貢献



二枚目の名刺が共働しているNPOについて最近元気がないと言われている。先に述べたとおり、高齢化等により後継者にも不安があるNPOも多いと言われている。また、NPOは人手不足により自らがどのような位置にあるのかわからない団体もあるようである。

このため、二枚目の名刺として、彼らを応援する仕組みを構築することが考えられる。具体的には、NPOが自己評価することを、二枚目の名刺のSPJによって後押しすることが考えられないだろうか。具体的には、先行する取組みとして存在するNPOを評価する基準などを参考にして、NPOの自己評価を応援するSPJを立ち上げることが考えられる。これは新規の取組みになるので、具体的な方策については、少し時間をかけて検討することが必要になろう。

また、高齢化しているNPOの、共働者やボランティアも巻き込んだ取組みの活性化をもっと直接的に応援する仕組みも考えられるだろう。ただ、これについては、SPJによる対応以外に、二枚目の名刺にノウハウがあまり蓄積されていない分野であることから、他団体との共働も視野に入れながら対応することが考えられる。

### (3) 二枚目の名刺のビジョン・ミッションとの関係

このような取組みを行うことは、現在のビジョン・ミッションとの関係ではどうなっているだろうか。

現在の二枚目の名刺のビジョン・ミッションを簡略化して述べると以下のとおりである。

○ ビジョン

二枚目の名刺では、社会人が当たり前の選択肢として、2枚目の名刺を持ち社会の変化を仕掛けている、そんな未来を実現します。

○ ミッション

NPO 法人二枚目の名刺は、

- ① 社会人が2枚目の名刺を持つきっかけを作ること
- ② 2枚目の名刺を持つことが当たり前となる社会の雰囲気を作る

こと

- ③ 2枚目の名刺を持つ社会人のつながりを作ること
- に取り組みます。

このビジョン、ミッションからは、二枚目の名刺は社会人一般を主たるターゲットにしていることがうかがえる。社会人が2枚目の名刺を持つことを後押しすることが主なミッションである。そうすると、(2)で述べたソーシャル業界発展への貢献のNPOの支援については、このビジョン、ミッションで対応できているのか検討が必要になりそうである。

この点については、二枚目の名刺の主なターゲットは2枚目の名刺を持つようとする社会人であるが、その社会人が活動をする相手先が

NPO であることから、NPO も対象に入っているという考え方もある。

また、SPJは NPO の市民性を育む機能があるという整理も考えられないだろうか。いずれにしても、NPO の直接支援は、二枚目の名刺ができることについてNPO側に理解してもらうことに加え、ノウハウを持った他団体との共働が必要な分野であろう。

#### 4 二枚目の名刺の当面の重点事項

3で述べた「二枚目の名刺が目指す世界」を達成するためには、当然のことながら、十分な資金とマンパワーを必要とする。しかしながら、二枚目の名刺の有する資源は有限である。このことから、3で掲げた項目のうち重点を置きながら取り組んでいくことが必要になってくる。

当面の取組みとして、重点を置くべき分野としては、以下のものがよいのではないかと考えられる。

- ① NPOで「越境学習」をすることの重要性の訴えかけ
- ② ミドル・シニア層に、より生き活きと活躍していただく
- ③ キャリア教育にも踏み込む
- ④ キャリア開発の強化

##### (1) NPOで「越境学習」をすることの重要性の訴えかけ

まず取り組むべきは、二枚目の名刺が提供している「越境学習」が個

人の成長に効果があること等について世の中にもっと知ってもらうことである。世の中には、「副業」を認めない企業が半数近くあるのが現状である。ただし、その「副業」というのは、収入を確保する手段としてのものであると認識している企業が多いのではないだろうか。収入を確保する手段としての「副業」は生活を維持するためにやむを得ず行っているケースもある。そういう場合は純粹に越境学習効果を見るのは困難である。大企業の社員が中小企業で副業をし、大企業のノウハウを提供するケースも政府として推奨されているが、こちらも越境学習効果を期待することは難しそうである。ノウハウの提供は中小企業の支援であって、派遣される社会人の成長が主たる目的ではないからである。

二枚目の名刺が提供するSPJは無報酬の副業であり、社会人の成長を主たる目的としている点でこれらの「副業」とはまったく異なる性質である。企業活動とは異なる社会貢献活動に従事することにより、個人が悩みながら自己成長につなげていくことが期待されている。このことから、越境学習効果も高いと言われている。

企業はまだ半数近くが副業を認めていないが、二枚目の名刺が提供するSPJが、企業のためにも社会人のためにもなるということを、企業トップを含め、もっと認識してもらうことが必要ではないだろうか。社会貢献に関与する副業は、副業禁止の対象外とするように訴えかける

ことが望ましい。社会貢献活動であれば、競業避止義務にも影響はないし、越境学習効果も期待できることから、本人の健康に支障がない範囲で企業が認めることは十分に考えられる。二枚目の名刺のSPJは、無報酬であり、社会貢献活動であることから、多くの企業が認識している「収入を伴う副業」ではないことへの理解が進めば、副業禁止の対象外とできるかもしれない。

二枚目の名刺は、あまりこのような効果があることをPRしてこなかったが、もっと積極的に広報等を行うことがあってしかるべきである。

また、近年「キャリア自律」ということが注目されている。DX,GX 等の技術革新のスピードが速い中、長期間の職業生活を過ごすためには、企業が提供するリスキリングだけでは不十分であり、個人が自らキャリアを開発することが期待されている。この自らキャリアを開発することが「キャリア自律」である。

二枚目の名刺が提供するSPJは、一種のリスキリングになっていると考えられる。社会人が企業で従事している仕事から離れ別の業務に従事することによって、新たな知見を得ることができる。もっとも、具体的な業務に役立つスキルを学ぶわけではなく、コミュニケーション能力等のもっと一般的なスキルを学び、また、実践することになる。

ただし、キャリア自律を推進するためには、企業が選定した社会人のみにSPJを提供するだけでよいのであろうか。キャリア自律のためには

個人のイニシアティブが必要であることから、個人が手を挙げて参加することも推奨していくことが望ましいのではないだろうか。

一方、これまで社会人に着目して述べてきたが、SPJは受け入れ側のNPOにとっても意義があることを忘れてはならない。SPJを共働しているNPOにとっても、SPJに参加することにより、外部の目が入り、自身の活性化につながる。また、社会人が、SPJが終了しても継続して活動するようなことがあれば、将来のNPOの担い手候補にもつながることになる。

## (2) ミドル・シニア層がより生き生きと活躍することの支援

次に着目すべき点は、ミドル・シニア層への取組みである。

少子高齢化により高齢化率は高まっているが、高齢法改正により 70 歳までの就業期間の延長が努力義務となる一方、健康寿命も延伸している(※)。

※ 健康寿命は、男性が 69.40 歳(2001 年)から 72.68 歳(2019 年)まで伸びる

一方、女性は 72.65 歳(2001 年)から 75.38 歳(2019 年)まで伸びている。

(厚生労働省「健康寿命の令和元年値について」)

しかし、ミドル・シニア層は自身のキャリア形成に対して積極的でないと話す人事担当者が多い。2020 年にパーソル総合研究所が行った「企業のシニア人材マネジメントに関する実態調査」によると、企業はシニ

ア人材に対して「モチベーションの低さ」や「パフォーマンスの低さ」に課題感をもっているとの回答がなされている。

(<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/senior-management.html>)

自律的なキャリア形成もあまり期待できないとの結果が別の調査でもなされているが(パーソル総合研究所「従業員のキャリア形成に関する定量調査」(2021年) [https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/career\\_self-reliance.html](https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/career_self-reliance.html))、企業としては彼らの活性化を大いに期待しているところである。

このことから、二枚目の名刺としては、SPJのノウハウなどを活用し、ミドル・シニア層が社会貢献事業に従事することにより、生き活きと活躍することのお手伝いをするを企業に対して提案していくことを検討すべきではないだろうか。

一方で、二枚目の名刺のマンパワーにも限りがあることから、企業のシニア層全体に対してSPJを実施することは困難であり、もっと効果的な対応を検討すべきである。

例えば、以下のようなものが考えられる。

#### ① ミドル・シニア層をターゲットにした講演

ミドル・シニア層の活用に悩んでいる企業は多いことから、それらの層に対する処方箋を講演により訴えかけていくことは有用ではなかろうか。SPJ自体を提供することは困難であっても、ミドル・シニア層が抱える課題を示し、彼らが社会貢献の作業に従事することによ

り生き活きしている実例を提示することは企業の人事担当者にも響くものと思われる。企業では、50 歳等の節目に将来のキャリア研修を行うところが多いが、そこで講演をすることも一案である。ミドル・シニア層はこれからの活躍が期待される層であり、企業とのコラボであったり、集客力のある団体とのコラボを行うことについて検討すべきだろう。

## ② NPOへの見学ツアーの開催

ミドル・シニア層に社会貢献への関心を持ってもらえるよう、例えば、一日でNPOを見学するツアーを提供することも考えられないだろうか。長期間のプロジェクトへの参加は心理的なハードルがあるかもしれないが、1 日だけの見学であればハードルは参加する側にとってはそれほど高くないと考えられる。もっとも受け入れ側は調整が必要である。

## ③ 高齢法の「社会貢献事業」としての受け皿の提供

高齢法の 70 歳までの就業継続の努力義務は、以下のいずれかの措置を講ずることが求められている。

- 1) 70 歳まで定年年齢を引き上げ
- 2) 定年制の廃止



- 3) 70 歳まで継続雇用制度を導入(他の事業主による継続雇用も可能)
- 4) 70 歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入
- 5) 70 歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入
  - a. 事業主が自ら実施する社会貢献事業
  - b. 事業主が委託、出資(資金提供)等する団体が行う社会貢献事業

このうち二枚目の名刺が貢献できる可能性があるのは、5)のbである。企業と団体との間で契約を結ぶ等の手続きは必要であるが、例えば、二枚目の名刺のSPJや団体説明会を実施する事務局を企業から派遣された社員が担当するなどの取組みは十分に検討に値すると考えられる。

この 5)のbの事例はあまり多くないことから、NPOである二枚目の名刺が社会貢献事業の受け皿になるという事例を提供すること自体も社会にとって意義があることである。

### (3) キャリア教育にも踏み込む。

一方、若年層にも目を向ける必要がある。先に述べたように、若年層は、入社して離職する割合が依然として高い状況にある。近年は、学校教育においても、一人一人の社会的・職業的自立に向けた

キャリア教育を行っているケースもあると聞いている。

また、最近の若者は、ソーシャルビジネスにも関心を持つ者も増えているということであり、キャリア教育の中でもソーシャルに関心を持つ若者が増えてきているとも言える。

しかし、実態として、NPO業界では、若年層の比率が非常に低い。若者はビジネスには関心があるが、ソーシャル活動そのものには関心がないということかもしれない。

これは、学校のキャリア教育において、まだまだソーシャルとの触れあいを増やす余地があるということを示している。

このことから、二枚目の名刺としては、高校や大学と連携して、若者向けのSPJを体験授業として提供して、修了者には単位を授与するようなことを検討すべきではないだろうか。単位を授与することによって、若者も受講する意欲が出てきて、社会に対する関心が深まるものと考えられる。ひいては、将来、NPOを支える人材として育てただけであれば望外の喜びである。本プロジェクトが立ち上がった後は、他の団体で対応するなど、横展開についても検討すべきであろう。

#### (4) キャリア開発の強化

これまで、対外的な訴えかけや、ミドル・シニア層や若年層といっ

た対象者に注目してきたが、SPJ自体の深化も行うべきであろう。

二枚目の名刺のSPJは、「越境学習」効果を通じて、キャリア開発に役立つということは先にも述べたが、その効果の感じ方は参加者ごとに異なり、ともすれば「参加してよかった」ということに留まっている感がある。

もう少しSPJを進化させ、キャリア開発を意識したプログラムを試行的に行うことにより、個人の成長を後押しし、企業にとっても効果が見えるようにすることが望まれるのではないか。

具体的には、キャリアコンサルタントの協力を得て、社会人がSPJに参加する前にキャリアコンサルティングを受け、自身のキャリアを見つめ直した上でSPJに参加し、終了後、その効果をキャリアコンサルタントと話し合っ確認することが考えられる。

そうすることにより、社会人にとっては、SPJに参加する意義を事前に把握することができ、また、活動を通じて、どれだけ成長したのか確認することができる。また、企業にとっても、その成長過程が見える化されるので、SPJへの派遣効果をより正確に把握することが可能になる。

ただし、現時点においては、一般のSPJ参加者向けに提供することを検討し、キャリアコンの伴走を求める個人の判断として学びを深めることから始めることとしたい。企業からの委託によるものは、

それらの積み上げにより実績が伴ってから、企業に対して提案することが適当である。個人の事例を企業に見せられるようになっているとよいと考えられる。

また、ミドル・シニア層のうち、企業が選定した方について、キャリア開発を加味したSPJを実施することを試行的に検討している。SPJ前後にプログラムを追加することにより、SPJによる個人の成長効果を高めることができるのではないかと考えている。その上で、将来的には、こちらについてもキャリアコンサルタントの伴走を検討できればよいと思われる。

## 5 具体的な見直し案

これまで重点的に対応すべき事項を述べたが、以下は、4で述べた重点事項以外に、検討会で委員の先生方から出された対応案を網羅的に整理し、今後の活動の道しるべとしたい。項目としては、二枚目の名刺のミッションごとに整理することとする。

### (1) 2枚目の名刺を持つきっかけ作り(SPJの見直し)

#### イ 総論

二枚目の名刺が実施するSPJは上述のとおり、「越境学習」効果もあり、たくさん提供することが社会的には望ましいが、実際は、マ

ンパワーには限界があることから難しい。そこは発想を切り替えることが必要である。SPJの目的は2枚目の名刺を持つきっかけ作りであることから、SPJが終了しても2枚目の名刺ホルダーとして活躍する社会人が増えることが望ましい。このことから、SPJを実施する際は、SPJ終了後もその団体又は独自に2枚目の名刺を持って活動する社会人を増やすつもりで行うことが、これからのSPJのあり方であると考えられる。

そのためには、SPJ終了後のアンケートで参加社会人の活動状況を丁寧にフォローすることも要検討である。

また、上述のとおり、SPJは3ヶ月の集中的な取組みであるが、これについてハードルが高く感じる方もおられる。このことから、ちょっとしたボランティア活動的な取組みを1日だけ提供をしたり、毎年1日だけ参加を呼びかけるようなことも検討すべきである。

#### □ 対象NPO

現在、SPJの候補となるNPO等は運営メンバーの推薦等による一本釣りで行っているが、もっと幅広く対象とすることが望ましい一方で、質の確保をどう測るのかという課題がある。

その点でいうと、エクセレントNPOは10年以上NPOの自己評価を応援し、優秀なところを表彰してきた実績がある。エクセレントNPO

としてノミネートしてきた団体も多数あり、そのような団体であればSPJの候補とすることについても十分に検討に値するのではないだろうか。もっとも、どのようにアプローチするかは今後の課題である。

## 八 横への広がり

イの総論で述べたとおり、SPJはその後の広がりも視野に実施することが望ましいが、二枚目の名刺が提供することの限界を乗り越えるためには、他団体においてもSPJが実施できるようにすることも考えられる。特に、二枚目の名刺が実施するSPJは、運営メンバーが東京や関西中心であることから、やはり東京や関西中心となってしまう、地方部での実施は厳しい。

このことから、二枚目の名刺が有するSPJのノウハウを有償で地方のNPO支援センターに提供し、彼らのSPJ実施の後押しをしていくことが考えられる。二枚目の名刺自身がSPJを開催しなくとも、全国のNPO支援センターが開催することになれば、従来の社会人参加者募集とは異なる形で、新しい層を取り組むことができ、より二枚目の名刺をもつ機会が増えることにつながる。もっとも、地方の状況は都市部とは異なるので、SPJのノウハウがそのまま適用してよいのかどうか検討することが必要であり、また、どのように彼

らとつながりを持つかは今後の課題である。

なお、NPO である二枚目の名刺にとって、SPJのノウハウ提供は、自分たちの取組にとどまらない広がり、社会人に対するより多くの機会提供につながることであり、収益獲得を目的としない組織だからこそできる、価値創造の形であると整理したい。

(2) 2枚目の名刺を持つことが当たり前となる社会の雰囲気づくり

2枚目の名刺を持つきっかけづくりは、どうしてもマンパワー等が制約となり、どうしても提供数に限界がある。二枚目の名刺が実施するSPJを端緒として、2枚目の名刺を持つことが当たり前となる社会の雰囲気作りにつなげるには、どうしても時間がかかる。

このため、雰囲気作り自体を目的とした取組みも必要であるが、このような世の中への訴えかけは、これまで積極的には行ってこなかったところである。企業連携のSPJで「2枚目の名刺」を持ちやすい雰囲気づくりにつなげているが、世の中への広がりは一時的である。

したがって、二枚目の名刺として実施したSPJの効果等を分析して、その効果をHP等に掲載することにより、世の中に訴えかけることや、もっとダイレクトに、SNS等に二枚目の名刺が行っている取組みを掲載することによって、世の中の注目を集めることが望まれる。

その際、年齢層ごとに適切な発信媒体を選定することが適当である。例えば、ミドル層へのアピールはプレスリリースとし、若年層へのアピールはSNSを利用することが考えられる。なお、先に述べたとおり、ミドル・シニア層に対しては、講演活動を行ったり、ちょっとしたボランティアへの参加を促すことも効果的であると考えられる。

さらに、二枚目の名刺がそうであるように、副業でNPOを運営するという形も普及したい。そうすることによって、担い手不足に苦しむNPOの応援となることにつなげたい。もちろん、NPOの運営は大変で副業で担うのも簡単ではないが、NPOは副業で行う割合が今よりも増えてくると、NPOの活動もより活性化することが考えられる。

### (3) 2枚目の名刺を持つ社会人のつながりづくり

2枚目の名刺を持つ社会人のつながりづくりも、二枚目の名刺としては、それほど取り組んでこなかった分野である。最近、SPJに参加した社会人をアルムナイ・コミュニティという Slack 上のチャンネルに招待する取り組みをはじめたところであるが、先に述べたとおり、まだ参加者が少ない状況である。また、同チャンネル上でアルムナイ同士のやりとりが頻繁になされているわけでもない。

この点、Slackといったオンライン上ではなく対面で会う機会の



提供が望まれるが、その一つの契機となり得るのが、2024年9月28日に開催予定の「15周年記念イベント」である。このイベントには、過去のSPJ参加者等を招待しており、交流会も予定している。

また、このようなイベントに関わらず、二枚目の名刺に気軽に出会える場所の創設も望ましい。二枚目の名刺は、現在、訪問者が立ち寄れる事務所がなく、オンラインで運営メンバー同士がやりとりをして活動をしている。毎日でなくとも、定期的に、そこに行けば二枚目の名刺の情報を入手でき、質疑応答も行える場所の創設ができるとよいのではないかと考える。

#### (4) その他

##### イ NPOの応援

以下、二枚目の名刺のビジョンに含まれるかどうかは議論があるものの、重要な事項であるので、ここで論ずることとする。

検討会の中で、強く意見が出されたのが、NPOの応援である。近年、NPOが高齢化している等の影響で活動が停滞しているところが多く、それを活気づけられないだろうかという議論がなされた。

これに対して、一つ提案がされたのが、NPOが評価基準に基づいて自己評価をする取組みを、SPJの仕組みを活用して応援できないかというものであった。NPOが自己評価をすることは、自らの団体が

標準からみてどのレベルにあるのか認識することを可能にし、それを定期的に実施することによって、NPOのレベルが上がるのかどうかを自身の目で確認することが可能になる。

二枚目の名刺は、エクセレントNPOの評価の仕組みを自らの団体の健康診断として毎年活用していた。そのことにより、自らの団体の課題がわかり、ファンドレイジングの仕組みの導入等新たな取組みにも取り組んだ結果、エクセレントNPO大賞をいただくことができた。

二枚目の名刺は、運営メンバーがある程度いるため実施が可能であったが、NPOによっては人数が少なくて評価ができない団体があると考えられる。このため、社会人の参画を得てSPJを実施することにより評価を応援することが考えられないだろうか。

また、NPOを直接応援する取組みも考えられる。例えば、パラレルワークの共働者やボランティア受け入れ、の相談は、二枚目の名刺自身の経験も踏まえながら、一步踏み込んで相談に応じることができるとも考えられる。

また、悩みを抱えているNPO同士を結びつけることによって、お互いの悩みを共有しあって、対応を検討するという取組みも考えられる。過去に二枚目の名刺も「NPOカフェ」と名付けて2度ほど実施したことがあるが、過去にSPJを実施した団体同士の交流の場を設けるという取組みである。

## □ ファンドレイジングのあり方の検討

二枚目の名刺の活動財源は、企業からのSPJの委託収入がほとんどで、コモンルーム・SPJに参加した個人からの参加料と寄付・賛助会費が少しあるぐらいである。上でいろいろ述べた取組みを実施するためには、財源の多様化を図る必要がある。

まず、コモンルームは参加料を 3000 円いただいている。このコモンルームに参加された方の中からSPJに進む人が出てくるので、SPJも無償というわけではないが、個人から見た場合、ほとんど無償に近い状態である。これができるのは、運営メンバーがほとんどボランティアで対応しているためである。

二枚目の名刺にいただく寄付・賛助会費はまだまだ多いとは言えない状況である(2023年度で3万1千円)。二枚目の名刺は、社会に貢献する活動を今後多数実施することになることから、社会貢献に直接つながる事業を中心に寄付等を募る努力を行うべきである。特に、二枚目の名刺が「越境学習」効果を世の中にアピールする取組みや、ミドル・シニア層に対する働きかけ、またNPOに対する応援等については、寄付等をいただかないと十分に実施することができない事業である。

また、これまでは行政等からの助成金への応募をさほど行ってこ

なかったが、趣旨に合致する場合は応募してもよいのではないだろうか。例えば、若者に対するキャリア教育については、地方自治体等も関心があることが考えられ、自治体等が行う助成金の対象になり得ると考えられる。

また、助成金以外についても、地方自治体とのコラボは検討してもよいと考えられる。二枚目の名刺の活動は、東京近辺や関西が中心であるが、地方部においても一定のニーズはあるはずであり、自治体とよく相談の上、地方のニーズに合致したプロジェクトの実施ができればよいと考えられる。

## 6 さいごに

今回、二枚目の名刺は15周年を迎えるにあたって、二枚目の名刺を取り巻く環境の変化を見ながら、二枚目の名刺の活動を振り返り、その中から新たな取組みについての提言をいただいた。

重点事項として挙げた4項目についても、なかなか実施は簡単ではないが、重要な方向性を打ち出していただいたと考えている。

検討会の委員の皆様には、お忙しい中、夜の遅い時間にお集まりいただき、貴重なご意見をたくさんいただいた。改めて深く感謝を申し上げます。

二枚目の名刺としては、この報告書を16年目以降の活動の道しる

べとして、しっかりと取り組んでいきたい。

二枚目の名刺のこれからを考える検討会 委員名簿

三菱商事従業員組合	岩田 有馬
日本生命保険相互会社	宮崎 まゆ子
ハウス食品株式会社	新見 拓平
アクサ HD ジャパン	安淵 聖司
特定非営利活動法人不登校・病児自立支援事業ろーたす	松下 祥貴
(独)労働政策研究・研修機構	小野 晶子
エクセレント NPO	田中 弥生
読売新聞社会部	杉浦 まり

## 検討会の開催経緯

2024年4月12日 第1回検討会

検討会の趣旨や二枚目の名刺の取組みの紹介

委員よるフリートーキング

5月15日 第2回検討会

NPO、企業からのヒアリング①

6月28日 第3回検討会

企業からのヒアリング②

とりまとめに向けた議論

8月28日 第4回検討会

報告書とりまとめ