

愛知県NPO雇用状況等調査事業

NPO法人における

雇用と働き方

～現状・課題・今後に向けて～



はじめに

愛知県内のNPO法人は、2009年度末には1,266団体・収入総額は法人全体で約182億円・同一団体平均1,789万円へと成長しています¹。事業・社会サービスの拡大とともに、雇用の受け皿としても発展をしており、昨今では「新しい公共」の重要な担い手としての期待も寄せられています。

しかし、未だに「NPOは好きでやっている」「ボランティアは安くつく」といった理解不足があり、NPOの雇用環境の厳しさの一因となっています。他方で、NPO法成立から12年が経過する中で、雇用条件の整備や新しい組織マネジメントに着手する団体も生まれてきました。その一方で、ボランティア活動を通して地域の人たちの参画を促しながら、社会的使命の実現に向けて地道な展開をしている団体も存在します。

こうした多様な状況を把握すると共に、NPO法人全体が人材確保・定着・育成において、どのような水準にきているのか全体像を探るために、愛知県では、愛知県認証全NPO法人を対象に、「NPO雇用状況等調査」を行いました。「団体調査」と「スタッフの意識調査」の両面から、「NPOでの働き方・関わり方」を洗い出すと共に、幾つかのNPOの活動展開モデルを踏まえたヒアリング調査を行い、それらの結果を踏まえて、今後取り組むべき課題を提言にまとめています。

今回の調査で改めて明らかになったのは、活動内容や事業規模によって、働き方・活動の仕方は多様であり、各々の社会的使命を実現していくことを軸とした「働き方・関わり方」を確立・発展させていく必要性です。その展開は多様に試みられることになるとは思いますが、同時に、各NPOの社会的な存在意義を考えた時、持続的な仕組みを作っていくことは共通の課題になると考えられます。その鍵となるのが、雇用条件・組織運営を整備し、「安心して働ける場」となることであると共に、「やりがいを感じられる」「多様な市民が参画できる」NPOならではの働き方の魅力を発信していくことではないでしょうか。

本調査が、そうしたNPOの健全な発展の基盤づくりに向けて、各々のNPOにとって今後の方向性を考える材料になると共に、NPOの人材や活動について正しい評価と価値を促す一助になれば幸いです。また、NPOを支える社会的仕組みや施策を検討していくために、調査結果を有効活用したいと考えております。

最後に、アンケートやヒアリングにご協力をいただきましたNPO法人の関係者の皆様、調査の各過程でご協力いただきました検討委員、アドバイザーの皆さまに感謝申し上げます。この冊子を通じて「NPOらしい働き方」とは何かを改めて確認し、今後のNPOセクター及び個々の団体の発展に少しでも役立てて頂ければ幸いです。

2011年1月

愛知県県民生活部社会活動推進課

¹ 収入総額の数値は、2010年12月段階で、愛知県のホームページでの公開情報を元に、本調査受託団体のボランティアネイバーズが算出したもの

序章 調査の概要

0-1 調査の目的

愛知県認証NPO法人について、雇用形態・給与水準・人員配置・人材育成方法等を調査することで、NPOにおける人材の確保・育成・定着のための実態と課題を把握し、愛知県の今後のNPO施策の推進に役立てる。

0-2 問題意識

複雑化・深刻化する社会課題への対応、行財政の逼迫、地方自治・住民主権の確立に向けて、NPOには、「新しい公共」の担い手としての期待が寄せられている。実態としても、団体数・財政規模共に拡大しており、愛知県認証のNPO法人においては、2009年度末の数値で、法人数1,266団体、全法人の収入総額182億円、一団体辺り平均1,789万円へと成長している。

しかし、未だに「NPOは好きでやっている」「ボランティアは安くつく」といった理解不足があり、NPOの人材や活動について実態を明らかにし、正確な理解と評価を高めていく必要がある。他方、NPO側も、NPOでの給与によって生計を立て仕事としてのキャリアが形成できるように、「安心して働き続けられる条件整備」に努めることが求められる。また、NPOの社会的な存在意義からは、“やりがいを感じられる”“多様な市民が参画できる”といった「NPOならではの働き方」の魅力を開拓していくことも重要である。

NPO法が成立して12年が経ち、活動内容や財政規模の多様化が進み、各NPOの活動展開・成長モデルに沿った雇用環境を考える必要性が高まる中、状況に応じた改善策・工夫のモデルを提示することが求められている。また、個々のNPOの努力を超えて、NPO間や他セクターとの協働、社会的な仕組み、行政の施策として何が望まれているかを集約することも重要である。

0-3 調査の特徴・視点

- ①NPO法人の財政規模の多極化している中、小規模の団体から大規模の団体まで、各々の段階・状況における実態・課題が把握できるように、愛知県認証の全NPO法人を対象に調査を行う。
- ②雇用条件・組織マネジメントについての実態把握するために「団体調査」を行うと共に（第1章）、働く側がそれらをどう感じているかを把握するために「スタッフ調査」を行う（第2章）。
- ③雇用契約による職員だけでなく、NPOの特徴であるボランティアも対象に含めて、その働き方・関わり方の実態を把握する。
- ④財政規模や活動分野によって、雇用状況等が多様であることを踏まえ、NPOの活動展開のパターンに沿ってヒアリング調査を行い、教訓や参考になる点を抽出する。
- ⑤先行調査（「福祉・子育て支援NPOで働く人の実態調査（日本福祉大学知多総研、地域福祉サポートちた／2004年）」）との比較調査を行い、経年による変化・成長についても検討する。

0-4 調査の構成

以下、3種の調査を行い、調査報告書には以下の構成で掲載する。

- 第1章 愛知県認証の全NPO法人に、働き方・雇用の実態について【団体調査】を行う。
- 第2章 上記の回答団体から対象団体を設定し、職員・役員を対象に、働き方・雇用に関する【スタッフ調査】を行う（回答団体数：55団体）。
- 第3章 NPOの雇用環境の充実に向けたモデルを検討するために【ヒアリング調査】を行う（12団体）。
- 第4章 上記の調査内容、及び、有識者による検討及びヒアリングを行い、課題と今後に向けての提言をまとめる。

0-5 調査の方法

第1章 団体調査

愛知県認証のNPO法人の雇用状況等に関わる全体傾向・平均値を示すと共に、財政規模・認証後年数・事業特性（委託事業・制度事業の実施の有無）・活動分野・従業員数による傾向を分析する。

(1)調査対象

2010年3月31日までにNPO法人として愛知県から認証された全NPO法人を対象とした。

＊上記に当たる1,266法人の内、調査時点（2010年7月）で郵送先（住所）が把握できる法人に調査書を送付した。

■送付数 1,260 法人

■回収数 512 法人（有効回収率 40.6%）

(2)調査方法

郵送配布郵送回収方式

(3)調査時期

2010年7月29日に調査票を配布し、返送期間を同年8月20日とした。締切後にも督促を行い、最終締切を同年9月13日とした。

(4)調査項目

対象	テーマ	調査の項目	
調査項目 全団体を対象とした	雇用状況の概略	1) 所定労働時間の定め 3) 活動形態別の年代別構成・性別 5) 正規職員の定着状況 7) 財政構造	2) 活動形態別の関わっている人数 4) 活動形態別の労働時間・従事時間 6) 各仕事・活動について、どんな人材が担っているか
	人材確保・育成・定着の状況と、今後の展望	8) ボランティアを必要とする理由 10) ボランティアの活動環境 12) 今後2～3年で重点的に強化したいテーマ 13) NPOが人材確保・育成・定着を図っていくための制度や仕組み	9) 定期的・有償ボランティアの取り決めの状況 11) 人材の定着や人材活用にあたり重視したい課題

対象	テーマ	調査の項目
雇用職員を持つ団体を対象とした調査項目	正規職員・非正規職員の待遇と雇用条件	14) 諸規定・諸制度の整備状況 15) 賃金規定と各種手当の支給 16) 諸規定や制度を整備する上での課題 17) 正規職員の給与の年収総額 18) 非正規職員の時給の高低差について 19) 正規職員の働いている時間 20) 正規職員の働いた時間に対する団体の感覚
	人材確保・育成・定着	21) 正規・非正規職員の雇用が発生する理由 22) 23) 正規・非正規職員の前職・属性及び、退職後の進路 24) 職員の退職理由 25) 求められる能力 26) 職員の定着や育成への取り組み

第2章 スタッフ調査

団体調査の回答団体の中から対象団体を設定し、全体傾向・平均値を示すと共に、スタッフの年代・性別・雇用形態・給与月額等による傾向を分析する。

(1)調査対象

団体調査で回答を得た団体の内、2004年に行った知多地域の先行調査（保健・医療・福祉分野が中心）の対象団体と、それ以外の分野の団体について、「活動分野」「事業規模」「設立時期」「地域」を勘案して設定した。「スタッフ」の範囲としては、役員・雇用契約による職員（正規職員／非正規職員）・定期的ボランティアを含めている。

(2)調査方法

郵送配布郵送回収方式

団体調査の役員・職員・ボランティア数を踏まえ、送付する調査票の数を設定して郵送し、目安を設けて各団体の担当者に配布をお願いした（詳細は、第2章を参照）。

(3)調査時期

2010年9月6日～9月27日をアンケート回答受付とした。

(4)回答数

63団体1,240通を郵送し、下記55団体から全595部の調査票を回収した（回収率47.9%）。

分野	団体数	職員数
保健・医療・福祉	31	381
社会教育	3	21
まちづくり	2	10
学術・文化・芸能・スポーツ	4	50
環境保全	2	11
国際交流・協力	2	5
男女共同参画	2	17
子どもの健全育成	5	57
経済活動	1	6
職業能力・雇用機会	1	5
NPOの援助	2	32
計	55	595

（保健・福祉・医療系回答者の割合は全体の64%）

(5)調査項目

テーマ	調査の項目
基本属性	1) 性別 2) 年齢 3) 最終学歴 4) 同居している家族の構成 5) 同一生計の世帯収入額 6) 現在のNPOで働く前の職業・属性 7) 家族の意向 8) 所属団体以外の収入源の有無
活動の仕方・働き方実態	9) 活動開始時期 10) 雇用形態・働いている時間の実態 11) 責任形態 12) 仕事内容 13) 給与形態 14) 給与総額 15) 昇給の有無 16) 賞与の総額 17) 給与の主な用途 18) 各種手当の受給状況 19) 各種手当への意向 20) 各種休暇の取得状況 21) 各種休暇への意向
NPOで活動する・働く意義	22) NPOだから働きたいと思ったか 23) 働く場としてNPOに魅力を感じる有無、その理由 24) 活動・仕事を始めるきっかけ 25) 業務以外のものへの参加 26) 働き方の捉え方 27) 会員か非会員か
NPOに関わってからの意識の変化とキャリア形成	28) 活動・仕事の内容の変化 29) 活動・仕事を始めた後、自身にとっての変化 30) スキルアップのための制度・仕組みへの意向
活動・仕事に対する評価／将来への展望	31) 仕事・活動に対する満足度 32) 辞めたいと思ったことの有無、その理由 33) 現時点で考えている今後の働き方のイメージ 34) NPOで活動・仕事をして最高の思い出 35) 仕事・活動をする上で身につけたスキル、今後身につけたいスキル 36) 研修や講座の受講の経験・希望 37) NPOで活動しやすくなるための提案（所属団体・社会的な仕組み・支援策等）

第3章 ヒアリング調査

NPOの雇用環境の充実に向けたモデルを検討するためにヒアリング調査を行った。

(1)調査対象

団体調査の回答内容を参考にし、活動分野・財政規模・雇用形態のパターン等を考慮し、複数のモデルが提示できるように、検討会議での議論を経て、調査対象 12 団体を決定した。

	団体名	活動分野	団体設立	活動地域	収入規模 (千円)
1	コリアンネットあいち	保健・医療・福祉	2003. 2	名古屋市北区	53, 780
2	たすけあい名古屋	保健・医療・福祉	1997. 8	名古屋市緑区	247, 079
3	メンタルネットとよかわ	保健・医療・福祉	1997. 5	豊川市	87, 342
4	ゆいの会	保健・医療・福祉	1991. 5	知多市	52, 354
5	りんりん	保健・医療・福祉	1994. 12	半田市	129, 435
6	アスクネット	社会教育	1999. 6	名古屋市熱田区	89, 425
7	揚輝荘の会	まちづくり	2003. 6	名古屋市千種区	10, 104
8	ウィル大口スポーツクラブ	学術・文化・芸術・スポーツ	2002. 4	丹羽郡大口町	134, 517
9	たかはまスポーツクラブ	学術・文化・芸術・スポーツ	2004. 4	高浜市	90, 522
10	伊勢湾フォーラム	環境保全	2004. 2	名古屋市中区	31, 348
11	参画プラネット	男女共同参画	2005. 1	名古屋市中区	37, 634
12	こどもNPO	子どもの健全育成	2001. 3	名古屋市緑区	40, 886

(2)調査方法

対面ヒアリング方式

(3)調査時期

2010 年 10 月～2011 年 1 月

(4)主な調査項目

- 1 組織の発展プロセスと雇用の位置づけの変化
- 2 人材確保・定着と雇用条件の整備の状況・考え方
- 3 雇用・働き方のマネジメント ～どんな特徴・工夫があるか～
- 4 雇用・働き方のマネジメント ～どんな課題があるか～
- 5 NPOの雇用・働き方をよりよい形にするために何が必要か

0-6 調査の体制

調査結果分析と課題整理のため、以下の3名の各界の有識者による検討会議を2回実施すると共に、各々個別ヒアリングを行った。また、以下2名の学識者から集計分析の技術的なアドバイスを得て実施した。

★以下敬称略、順不同

○有識者(3名)

今田 忠 元日本NPO学会会長 (NPOの社会的役割と新しい働き方を中心に)
加古 朗 社会保険労務士、愛知県NPOアドバイザー事業講師 (雇用条件整備を中心に)
大海和久 (株)テクノロジー社長、元中部日本放送株式会社常務取締役
(企業の人事・人材育成との比較を中心に)

○調査アドバイザー(2名)

武長脩行 嵯山女学園大学文化情報学部教授 (団体調査助言・指導)
千頭 聡 日本福祉大学国際福祉開発学部教授 (スタッフ調査助言・指導・先進事例との比較分析協力)

○事務局

千田直哉 愛知県県民生活部社会活動推進課課長補佐
中野浩二 愛知県県民生活部社会活動推進課主任主査

○受託団体

(特定非営利活動法人ボランティアネイバーズ、特定非営利活動法人地域福祉サポートちた)

大西光夫 ボランティアネイバーズ理事長 (調査企画、統括)
岡本一美 地域福祉サポートちた代表理事 (調査企画、統括、第2章執筆・編集)
三島知斗世 ボランティアネイバーズ調査研究部長 (調査企画、序章・第1章・第4章執筆、第3章執筆編集)
中尾さゆり ボランティアネイバーズ相談事業部長 (調査企画)
鈴木めぐみ ボランティアネイバーズ本調査事業担当 (第1章統計入力、第3章ヒアリング調査・執筆)
秋葉康子 ボランティアネイバーズ本調査事業担当 (第1章統計入力・処理・編集、第4章編集)
前田陽介 ボランティアネイバーズ本調査事業担当 (第1章統計処理・編集、第4章編集)
市野めぐみ 地域福祉サポートちた事務局長 (調査企画、第2章編集)
竹内 綾 地域福祉サポートちた本調査事業担当 (第2章統計処理・執筆)
海老原景子 地域福祉サポートちた本調査事業担当 (第2章統計処理・編集)

0-7 調査スケジュール

年 月	(1)団体調査	(2)スタッフ調査	(3)ヒアリング調査
7 月	調査設計 調査票送付	調査設計	
8 月	回収期間 締切→督促 入力 →スタッフ調査依頼先検討	調査依頼・送付 回収期間 締切→督促 入力	
9 月			
10 月	→ヒアリング調査先検討		ヒアリング調査設計 ヒアリング調査一部試行
11 月	第 1 回 検討会議 ①単純集計結果の読み取りと課題の洗い出し ②分析方法の検討 ③ヒアリング調査先の検討		
12 月	クロス集計 	クロス集計 	 ヒアリング調査 先進調査ヒアリング
1 月	第 2 回 検討会議 ①調査結果の分析、課題の把握と協議 ②提言内容の検討		
			有識者ヒアリング
	調査報告書完成		

0-8 調査結果の要約

0-8-1 団体調査の結果

問0 調査団体の属性

全回答団体の年間収入額の中央値は 667 万円、その内、正規・非正規職員を雇用している団体は 54% で、同中央値は 2,188 万円であった。全回答団体では 1,000 万円未満が 53.6%で、雇用のある団体では、1,000 万円～5,000 万円未満が 46.9%を占めた。

0-1-①A・B 回答団体の属性 収入規模別団体数

		回答数(N)	100万円 未満	100万- 500万円 未満	500万- 1000万円 未満	1000万- 3000万円 未満	3000万- 5000万円 未満	5000万- 1億円 未満	1億円 以上	不 明	中央値 (万円)	平均値 (万円)
A	団体数	512	104	117	53	98	48	35	29	28	666.5	2382.5
問1～13	割合	100%	20.3%	22.9%	10.4%	19.1%	9.4%	6.8%	5.7%	5.5%		
B	団体数	277	13	35	25	84	46	34	29	11	2,118.8	4,042.7
問14～26	割合	100%	4.7%	12.6%	9.0%	30.3%	16.6%	12.3%	10.5%	4.0%		

53.6%

46.9%

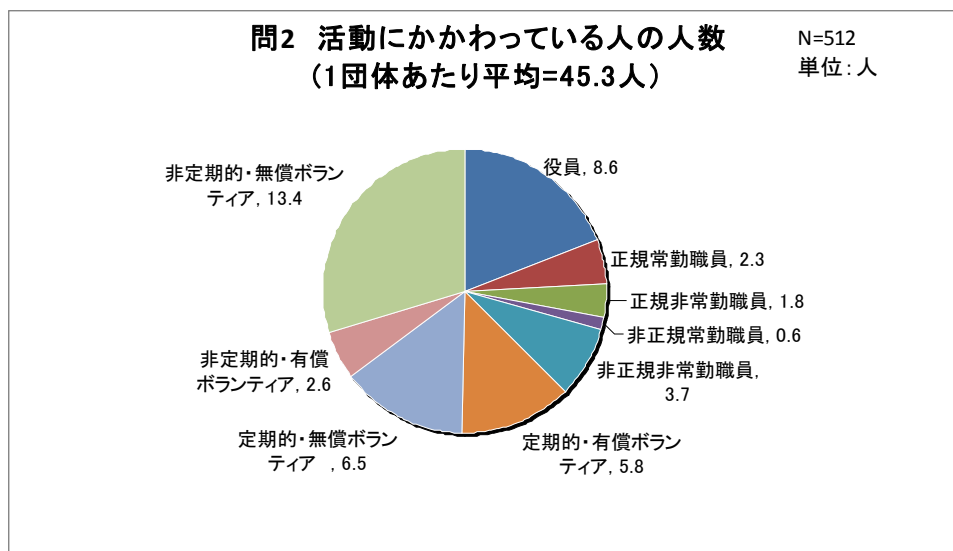
問1 所定労働時間を定めているか

約 4 割が所定労働時間を定めており、定めている中で 40 時間以上が 7 割と、40 時間勤務が定着している。

問2 活動に関わっている人材

一団体に関わっている人の平均人数は 45.3 人で、その構成は以下の通りである。

雇用契約による職員（正規・非正規）が占める割合は 18.5%で、多様な形態で関わっている。収入規模等により、職員数とボランティア数の比率が大きく異なる。



問3 活動形態ごとの年代別構成・性別の人数

性別では、役員に男性が多いが、その他、特に正規職員・非正規職員は、女性が 6～7 割を占める。定期的なボランティアには男性が 40%を超え、60 代男性が占める比率は、有償ボランティアで 17.4%、無償で 12.2%になる。

正規職員は 40 代・50 代が一番多いが、10 代～30 代も約 30%を占める。非正規職員は 60 代・50 代の次に多く、有償ボランティアは 60 代に多い。無償ボランティアも 60 代が多いが、10 代・20 代も 17%を占める。

問4 活動形態ごとの労働時間・従事時間

正規職員は週 40 時間勤務が最も多いが、非正規職員は、週 10～20 時間未満が最も多く（31.7%）、週 10 時間未満が続く（21.3%）。事業規模が大きくなると、20 時間程度の中間的長さで勤務する非正規非常勤職員が増える。

問5 正規職員の定着状況

不明を除くと、1～5 年未満が最も多い（50.3%）。5 年以上が 34.2%、1 年未満が 15.4%である。ただし、2004 年までの設立の法人では、5 年以上は 43.9%であることから、今後、5 年以上の全体の比率が高まってくる可能性が高い。

問6 各仕事・活動についてどんな人材が担っているか

「個別事業の実施」「事業の企画立案・進捗管理・評価」「広報」「ボランティアコーディネート」「法人運営事務」は、正規職員が行う率が高いが、他の業務はほとんど役員が担っている。職員が組織運営管理に関わる比率を高めていくことが今後の課題になってくる。

問7 総収入・支出における人件費割合はどの位か

総支出に占める人件費割合は全体で 53.6%だが、3,000 万円～5,000 万円未満で 60.0%と最も高くなる。

問7-① 総支出額と人件費割合(収入規模別)										単位:千円						
収入規模	対象団体数	回答数(N)		事業費及び管理費と人件費の割合												
				総支出額	総人件費	総支出額に対する割合	総事業費		総管理費		その他					
							人件費以外	人件費	人件費以外	人件費						
全 体	512	316	計	6,650,081	3,567,172	53.6%	2,142,549	32.2%	2,959,767	44.5%	921,254	13.9%	607,405	9.1%	19,106	0.3%
			平均	21,045	11,289		6,780		9,366		2,915		1,922		60	
100万円未満	104	68	計	18,496	2,287	12.4%	8,984	48.6%	1,761	9.5%	7,192	38.9%	526	2.8%	33	0.2%
			平均	272	34		132		26		106		8		0	
100万-500万円未満	117	78	計	201,218	63,590	31.6%	101,297	50.3%	39,200	19.5%	35,784	17.8%	24,390	12.1%	547	0.3%
			平均	2,580	815		1,299		503		459		313		7	
500万-1000万円未満	53	38	計	272,951	118,069	43.3%	114,261	41.9%	97,508	35.7%	40,221	14.7%	20,561	7.5%	400	0.1%
			平均	7,183	3,107		3,007		2,566		1,058		541		11	
1000万-3000万円未満	98	61	計	1,097,899	575,496	52.4%	424,947	38.7%	457,754	41.7%	97,435	8.9%	117,742	10.7%	21	0.0%
			平均	17,998	9,434		6,966		7,504		1,597		1,930		0	
3000万-5000万円未満	48	32	計	1,139,416	683,397	60.0%	299,528	26.3%	601,661	52.8%	139,091	12.2%	81,736	7.2%	17,400	1.5%
			平均	35,607	21,356		9,360		18,802		4,347		2,554		544	
5000万-1億円未満	35	23	計	1,467,816	827,758	56.4%	493,361	33.6%	736,296	50.2%	145,993	9.9%	91,462	6.2%	704	0.0%
			平均	63,818	35,989		21,450		32,013		6,348		3,977		31	
1億円以上	29	16	計	2,452,285	1,296,575	52.9%	700,171	28.6%	1,025,587	41.8%	455,538	18.6%	270,988	11.1%	1	0.0%
			平均	153,268	81,036		43,761		64,099		28,471		16,937		0	

※対象団体の内、事業費、事業費の内人件費、管理費及び管理費の内人件費に回答のある団体を母数とした。

※内部取引等を総支出額に含めているため、事業費と管理費の合計が支出総額と一致しない団体もある。

問8 ボランティアを必要とする理由

「志・想いをを持った人が必要」が 56.5%、「地域の色々な人に関わってもらいたい」が 51.7%と、ボランティア活動を通して「社会的使命を地域に浸透させていきたい」趣旨が多い。それらに続き「人手補充」的な理由の回答が 4 割前後あった。個別傾向では、地域課題の発見等「スタッフとは異なる役割」を期待するもの（介護保険等）、専門家として期待されるもの（環境、スポーツ等）があった。

問9 定期ボランティアの取り決め(労働者性)の状況

* 労働者性＝指揮命令関係と定義。

「時間」「仕事内容」に柔軟性・自発性を持たせているが、「指揮命令系統」「報酬の条件」等の取り決め率は高く（明確な取り決め、順に 44.9%、54.5%）、労働者性は強い。柔軟性・自発性と労働（権利義務）の整備を検討する必要がある。

問10 ボランティアの活動環境に関して重視すること

「楽しく元気な雰囲気」「チーム・仲間づくり」といった環境づくり、「特技・能力に応じた仕事を提供」「活動時間を柔軟に」といった本人の状況を踏まえた運営が重視されている。

課題としては、「社会的評価を伝える」「新しい情報を提供」「関係者との交流の機会」といった、ボランティアと社会をつないでいく点はあまり重視されていない感がある。

問 11 人材の定着や人材活用にあたり重視していきたい課題

雇用環境をつくる基盤となる「経営状況」をあげる回答が 47.7%と最も多い。続いて「各人の専門性」「力量を高める」等の能力形成に関わる回答、「やりがい満足させる」「団体内部の情報共有」といったマネジメント上の課題が挙げられている。

個別傾向では、小規模団体で「やりがい」「ボランティア意識を高める」が多く、大規模では「経営状況」「給与・手当・保険等の改善」「力量を高める」が多い。また、多様な人材がいて仕事の標準化が課題となる場合（指定管理事業）もある。また、「経営状況」「給与・手当・保険等の改善」に課題意識が高いグループ（「保健・医療・福祉」「子どもの健全育成」）と、低いグループ（「まちづくり」「学術・文化・芸術・スポーツ」「環境保全」「国際交流・協力」「NPOの援助」）に分かれた。

問 12 人材の定着や人材活用にあたり重視していきたい課題

「現在の自主事業の拡大」「新しい事業の開発」といった事業の発展の志向が高い。「地域との交流・連携」も多い。「行政との協働を深める」も多いが、「公共事業の受託を増やす」は最も低かった。

小規模の団体、また「国際協力」「まちづくり」では会費・寄付・助成金等の多様な財源確保が課題視され、3,000 万円以上で「新しい事業の開発」「専門能力を高める」を挙げる率が高まる。

期待する協働相手は、「環境保全」で企業、「国際協力」「社会教育」で教育機関、「社会教育」「保健・医療・福祉」「子どもの健全育成」で地域等、「NPOの援助」「まちづくり」で行政と分かれる。

問 13 NPOが人材確保・育成・定着を図っていくための制度や仕組み（省略／第4章 4-5 で掲載）

問 14 諸規定・諸制度の整備状況

雇用契約書や社会保険など 1,000 万円レベルで最低限の整備が始まり、3,000 万円を境に賞与、残業規定や休暇の充実が進む。ただし、大規模になっても、賃金規定や退職金制度等、将来の見通しに関わるものは未整備のものがある。また、非正規職員の制度や環境の整備はあまり進んでいない。

問 15 賃金規定と各種手当の支給

①職員を雇用している団体では 1,000 万円以上で「賃金規定がある」の比率が 5 割に達するが、その後の増加は緩やかで 6 割程度にとどまる。今後の整備が望まれる。

②正規職員においては通勤手当の支給率は 68.9%、賞与は 56.7%、超過勤務手当は、40.8%であった。また、非正規職員では通勤手当以外の手当での支給率がかなり低い。正規職員の「賞与」「超過勤務手当」「役職手当」は 3,000 万円以上で定着する。支給率の傾向では、障害者自立支援事業で高く、行政の委託事業で低い。また、役職手当は介護保険事業・障害者自立支援事業で進んでいる。

③基本給の決定要因として、事業化が進んでいる団体ほど、「役職や職務」「勤続年数」が判断要素となる傾向が大きく、見通しがつきやすい。事業化が進まない団体は「業績」「仕事の難しさ」で決定する傾向が高くなる。非正規でも「仕事の難しさ」「業績や評価」の比率が高くなる。

問 16 諸制度を整備する上での課題

最大の課題は、「諸制度運用に必要な資金を得ること」であり、「時間がない」「人材がない」が続いている。1,000 万円～5,000 万円未満では「資金を得ること」が最も高いと共に、時間・人材・知識が不足だといった複数の課題が挙げられている。

個別課題では、事業化が進んでいても作業時間がない状況もある。指定管理事業では整備しているという認識が高い。

問 17 正規職員の給与の年収総額

全体での年収の中央値は 252 万円である。また、4 つの職務階層の内、最も年収が高いのが事業責任者で中央値が 300 万円である。代表者や事務局責任者は低額から高額まで幅広く、団体の収入規模が 1 億円以上になると事業責任者を超えるようになる。事業責任者は有給職員としての位置づけが最も安定しているが、20 代から 40 代が担う比率が高く、生活費用のニーズに即した配分になっている。

個別傾向としては、事業化が進んでいても、介護保険事業・障害者自立支援事業では、代表の給与は低い傾向にあり、後継者問題にも絡んでくる。

問 18 非正規職員の時給

時給の高い人の中央値は 1,000 円、低い人は 800 円である。事業化が進むと、時給の高い人の時給設定の差が大きくなる。個別傾向としては、団体間で差が大きいもの（「子どもの健全育成」「学術・文化・芸術・スポーツ」「社会教育」「環境保全」と、一団体内での格差が大きいもの（保健・医療・福祉・介護）「社会教育」「学術・文化・芸術・スポーツ」）がある。

金額設定が多様なほど、関係者の納得のいくマネジメントが必要になってくる。

問 19 正規職員の働いている時間

問 20 働いた時間に対する団体の見解

所定時間以外に、月平均 8.4 時間の残業、平均 13.6 時間の残業に含まれない活動時間（＝計 22 時間）が発生しており、長時間労働の傾向は少ない。また、社会一般と比べて「少し長いと感じる」「大変長いと感じる」の計は 19.7% で、残業時間・残業にならない活動時間が長いという評価は少ない。

ただし、1,000 万円～5,000 未満の団体、行政からの委託事業を行う団体、「NPO の援助」の活動分野団体では、月 21 時間以上残業時間・活動時間の発生率が高くなる。

問 21 雇用が発生する理由

一般には、「既存事業の拡大」や、欠員補充などが多く、現状維持的な視点で雇用に着手することが多い。一方、「新たな事業をすることになった」「発展を目指した先行的な人材確保」という発展的な理由も、5,000 万円以上の収入規模の大きな団体、指定管理事業、社会教育等では挙げられている。

問 22、23 前職・退職後の進路

前職・退職後とも、企業等の正規職員が一番多い。組織で働いた経験値を活かすことができると同時に「NPO の関わり方」の理解促進が必要になる。非正規職員では、「主婦・主夫」が多い。

問 24 職員の退職理由

「他にやりたいことがあった」「家庭の事情」等の本人都合が多いが、事業化が進むほど、「業務を遂行できなかった」という能力に関わる問題や「組織内でのトラブル」「労働条件に不満」という理由が高くなり、これを回避するためのマネジメントが課題になる。

問 25 求められるスキル

正規・非正規・ボランティアにかかわらず「ミッションへの共感」「コミュニケーション」は共通して求められる。これ以外に正規職員では、個別事業の実施に関わる力量や、他組織と協働する力といった社会性、経営センス等、多面的な能力が求められる。非正規職員・ボランティアでは、活動分野に関わる実務能力や専門性が求められる。

個別傾向では、職員とボランティアでは異なるスキルが期待されるもの（介護保険事業＝正規職員は活動分野の実務能力、ボランティアは地域課題を汲み取る力が求められるもの）、ボランティアに企画

力や事業の専門性等高いスキルを期待するもの（環境保全）といった構造もあった。

問 26 定着や育成の仕組み

各種研修、職員会議、上司によるケアは比較的实施率が高いが、組織内部の体系的な研修は 5,000 万円以上の収入規模になって過半数に達する。また、配置転換や人事評価等、計画的な人事の仕組みづくりはあまり着手されていない。

個別傾向では、「力量向上のための研修を重視するもの」（介護・障害者）、「配置転換等を前提にして仕事を標準化」を重視するもの（指定管理）があった。分野では「まちづくり」「環境保全」等、力量向上もマニュアル整備も進んでおらず、個人の資質や努力による部分が大きい分野もある。

0-8-2 スタッフ調査の結果

1)現在のNPOの担い手

回答者を属性、雇用状況、所属団体への意識と変化、不満等についてみると、下記の表のように 5 つの型に分けられた。最も人数が多いのは 60 代の男女である。このグループは定年退職後に社会貢献を志し NPO に参加する男性と、生きがいを追求し仕事もしくはボランティアという形で参加する女性に分けることができる。事業従事者としては仕事と家庭を両立させて活動する中年層の女性で、福祉系では主戦力である。若者では、男性の比率が他の年代と比べて高く、比較的高い固定給を受け取る正規の常勤職員が多い。しかし「前期若者」と「後期若者」では、将来への感じ方等に違いが出ている。

	属性	雇用	所属団体への意識	本人の意識変化	不満と問題点
社会貢献型	・ 60 歳以上の男性 ・ 夫婦二人暮らし ・ 定年退職後	・ ボランティア ・ ライフワーク ・ 仕事を求める人も	・ 生きがいや社会貢献 ・ 余暇の活用や地域社会とのつながりも	・ 自分の能力を活かせる	・ 給与としての対価を求める人も ・ 企業のやり方を引きずる人も
生きがい追求型	・ 60 歳以上の女性 ・ 夫婦二人暮らし ・ 子どもは独立	・ 非正規非常勤職員 ・ 継続無償ボラ ・ ライフワークと仕事の両方	・ 生きがいとしての活動と共に仕事としても捉えている ・ 知人の紹介	・ 視野の広がりや友人仲間が増え、自分の能力を活かせると感じている	・ 健康面で、自らの活動継続に不安 ・ 若手の人材発掘育成を求める
仕事家庭両立型	・ 35～59 歳の女性 ・ 子どもと同居 ・ 収入は家計の補助	・ 仕事 ・ 雇用契約	・ きっかけは賃金 ・ 特に福祉系 NPO の活動の実働部隊	・ 友人や仲間が増え、相手の意見を聞けるようになったと感じている	・ 多忙や組織内の人間関係の難しさを問題視
後期若者	・ 25 歳～34 歳 ・ 以前は企業等の正規社員 ・ 親世代と同居 ・ 男女の比率同じ	・ 仕事 ・ 正規常勤多い ・ 固定給多く、給与は比較的高い	・ きっかけは賃金 ・ 25～29 歳は生きがい ・ 30～34 歳では能力の活用、自由な働き方も多い	・ 充実感ややりがいの他に、感謝の気持ちの増加を感じている	・ 先輩の指導を求めているが、近い目線で指導役を担える人材が業界に不足
前期若者	・ 25 歳未満 ・ 以前は学生 ・ 単身 ・ 男女の比率 4 対 6	・ 仕事 ・ 役職はない ・ 固定給が多い	・ 能力や生きがい、家の近所だったことがきっかけ ・ 活動に満足、活動の継続を希望	・ 充実感、やりがいを感じている ・ 視野の広がりや価値観の多様性の受容も	・ 不満は少ない ・ 福祉分野への参入比較的小さい ・ 生活や将来の不安を抱えている

2)NPOで働く価値評価

ボランティアはもちろんだが、賃金を得て活動をしている職員も、NPO の持つ市民教育的な側面に価値を感じている。自由記述から回答の多かったものを6つのポイントに分類した。

- ① 達成感・充実感を得ることができる
- ② 自発的な活動ができる
- ③ 自分の存在意義を仲間と共に確認することができる
- ④ 柔軟な働き方ができる
- ⑤ 非営利で社会貢献ができる
- ⑥ 社会的な人間関係資本を醸成することができる

3)感じている課題と展望

NPO でさらに活動しやすくなるために、所属団体へ希望することや仕組み・支援策をたずねた結果、下記の7つの項目にわたる回答が寄せられた。

- ① 労務管理改善
各種手当・賃金体系の見直し・柔軟な勤務時間等
- ② 組織運営改善
事業展開の見直し・適切な人員配置・役割の明確化・組織運営の透明化
- ③ 若手の人材育成
育成期間中の生活保障・仕事のマニュアル化・先輩指導の充実・インターンシップ
- ④ NPOの理解促進
地域行事への参加・啓発・広報
- ⑤ 人間関係の改善
ワンマン経営の改善・個を尊重する風土づくり・情報交換の機会づくり
- ⑥ 他組織との連携
他のNPOとの交流・行政との協働・企業の活用
- ⑦ 構成員のスキルアップ
専門性・得意を活かすチームづくり・プロ意識の向上・評価と昇給へ反映

4) 柔軟かつ安定した雇用体制の強化のために

調査対象者の多くは、NPO での様々な働き方を求めている。ボランティアとして関わりたい人がいる一方、常勤で生活の糧を得、働きたい人もいる。また、知識や経験を得たい若者や家事と仕事を両立させたい主婦層から、仕事や生活を通じて得た経験を活かしたいシニアまで、活動に求める動機も多様である。こうした多様な人々がNPOの活動を通じて、「自分の役割を見つけ」「友人・仲間が増え」「充実感」と「やりがい」を感じながら、自ら安心して暮らせる地域社会づくりの担い手として活躍する人材に変化していく姿が明らかになった。今回のスタッフ調査をもとに、NPOの柔軟かつ安定した雇用体制を強化し、NPOの社会的役割を高めていくために、今後取り組むべき方向性について、以下の3つの視点を提言する。

- 1) 若者の雇用環境整備
組織内で後期若者が継続できる体制づくり・組織を超えてネットワーク形成
- 2) シニア層の参加促進

ボランティア、雇用の仕組み・「プロボノ」システムの構築

3) 地域内における多世代の人材の交流

たすけあい、支え合う、地域づくり・人間関係資本＝ソーシャルキャピタルの醸成

0-8-3 ヒアリング調査の結果(省略／ヒアリング団体の特徴等の一覧表は第3章の p.2～3 を参照)

0-8-4 本調査から見てきた課題と、今後の展望

1) 提言の基本的視点

NPO活動における最大の資源は「人」であり、「自らの社会的使命を実現していくために必要な人材の確保・育成・定着を図りたい」というのは、NPOに共通する願いである。しかし、本調査結果で見えてきたように、現状はその必要な人材を安定的・継続的に確保している状況にあるとは言い難い。また、NPOに関わる人材や雇用・働き方は多種多様で、NPOの活動内容・事業展開・組織形態の多様さと相まって、様々なケースの解決策を検討する必要があると思われる。そして、各々のNPOの社会的使命・目的、活動内容に照応した人材確保のあり方、組織の発展段階や将来展望を考慮した方策等を検討することが重要ではないかと考える。

この考えに基づき、第4章では、まず、NPOにおける人材の確保・育成・定着に関して、全体としてどのような課題が存在しているか、主要な事項を列挙した。

次に、NPOにおける人材・関わり方として、大きな柱を成している「労働者（雇用）」性と「ボランティア」性の二つの観点から問題点を整理し、それぞれの課題や解決方策を考え、最後に、それらを統合する際に必要とされるコーディネート・マネジメントについて考えた。

なお、これらのことを解決していくための「社会的な仕組みや施策」について、NPO自身はどのように考えているのか、アンケートを元に整理したものを最後に掲載している。

2) 主な課題

課題1 中間規模の組織の「雇用・働き方」の課題の整理

年間収入1,000万円～5,000万円未満の中規模団体では、常勤職員とボランティアとが混合的に関わる状況が典型的に表れ、各々の形態の人材がどんな役割を担っていくか軸・枠組みの設定に迫られる。

課題2 雇用条件を支える経営基盤

常勤職員が軸となる場合、雇用の継続にあたっては、「諸規定・諸制度の整備」と「賃金・諸手当の水準」が問われる。それらは経営基盤が前提になるが、こうした整備が進む3,000万円～5,000万円未満の組織で人件費率が最も高く、厳しい経営の中での整備となる。

また、多くのNPOは、自主事業の充実による経営基盤の強化を望んでいるが、「介護保険事業」「障害者自立支援事業」「指定管理事業」「行政の委託事業」のいずれも行わない団体の収入規模の中央値は200万円程度と常勤職員の雇用が可能な水準にない。

課題3 ボランティア重視型の運営の成立

環境保全や国際協力等、対価を得ることは難しい分野では財政は小規模となり、ボランティアをはじめ多様な人材を活かすマネジメントが目指される。しかし、それを持続的に成立させるには、そのマネジメントを行うコア人材を安定的に確保することを支える仕組みが課題となる。

課題4 属性に沿った雇用条件・雇用環境の改善

NPOに期待される雇用条件としては、休暇のとりやすさ等の柔軟な環境づくりも挙げられる。例えば、高齢者福祉を行う組織など、女性の職員が特に多い職場では休暇を取りやすくする等、中心となる属性の傾向を踏まえた雇用環境の整備が重要である。

課題5 有償ボランティアの位置づけの再考

「定期的・有償ボランティア」は、労働法の観点からは「労働者」に整理すべきと考えられる一方、実態は組織側も当事者も「ボランティア」としての意識を持つ傾向がある。このギャップについては、

法的な処理は労働者で、組織内部的にはボランティアでという実務的な整理の必要もあるが、「労働者か無償ボランティアか」の二者択一によらない、新しい領域の検討も求められる。

課題6 若い世代の雇用促進

特に、就職後数年が経ち、数年の経験を得たところで継続することに不安を抱える構造がある。一つは結婚・子育て等ライフステージが変化する際に将来見通しが立たない待遇が問題視されるようになる。また、組織の中で責任や役割が大きくなっていく段階で「職員として成長していくロールモデル」を見出せず、孤立して悩む状況がある。

課題7 知識・技術・経験を活かせる仕組み(特にシニア層)

男性のシニア層の受け入れにあたっては、年齢・体力・家族・経済状況等、各々の事情に考慮した関わり方が求められる。特に経済や社会保障の先行きが不透明な中で、「ボランティア」としてだけでなく「仕事」を求める人材の増加も予測される。NPOも、彼らが培ってきた組織運営能力が必要な場面も増えてきており、在職中に得た知識・技術・経験を把握・マッチングをする仕組みが課題となる。

課題8 管理業務を担える職員の育成

役員が組織経営の役割だけでなく、「事業の企画立案」「資金調達」「他組織との協働」「人事労務」「政策提言」等、企画開発・営業・管理業務も担っている割合が高い。職員側の意識としても、事業部門の業務を担うことに集中する傾向がある。組織の発展に伴い、職員の中に管理業務を担える幹部的人材が育つような仕組みが課題である。

課題9 仕事の階層化・標準化への対応

事業や組織が拡大するにつれて、複数の職員が間違いない対応ができるように、職務分掌を整理して階層化を進めると共に、仕事の標準化や力量のレベルそろえの必要に迫られる。そこで必要になるのが、職員の幹部層組織運営・経営的センスであり、体系的な研修を整備していくことである。

課題10 コーディネート業務の評価と資源の導入

NPOは、多様な人々が「自分の役割を見つけ」「友人・仲間が増え」「充実感とやりがいを感じ」ながら、自ら安心して暮らせる地域社会づくりの担い手となる人材に変化していく役割を果たしている。こうした地域の人材を掘り起こし、地域の人間関係資本（ソーシャルキャピタル）を醸成し、公共の担い手に育てていく市民教育の機能に対して、対価が付きにくい状況である。

3)「よりよい雇用・働き方」に向けたテーマを整理する流れ (省略)

4)提言「よりよい雇用・働き方に向けて」 個別NPOの今後のテーマ

提言1 今後の組織のビジョンを描いた上で、どんな人材が必要か、その人材の継続的・発展的な関わりをどう形成していくか、という構想が必要である。

- ①活動・事業内容や組織の方向性によって、求める人材や雇用・働き方の形は異なる。組織の今後の方向性を理事会等で明確にした上で、人材確保・育成・定着の構想を持つことが必要である。
- ②事業の展望がある場合には、先行的に人材確保することも検討する価値がある。
- ③雇用を支える財政規模を展望することも必要になる。
- ④地域のニーズを踏まえて、事業対象を再定義し、将来展望を考えることも重要である。
- ⑤委託事業は、契約期間がある事業であるが、その中でノウハウやネットワークを確立し、本来事業の確立や新たな委託事業・協働事業への発展へと結びつく道筋を試みる。事業が安定的・継続的になることで、人材が安定して力をつき、また、次なる事業展開に取り組んでいく相乗効果を生んでいくモデルをつくっていくことが重要である。

提言2 「雇用契約による職員」が人材の軸になる場合、職員が定着することによる、パフォーマンスの向上が鍵になる。そのためには、「長期間働き続けることができる雇用環境が提示でき、納得が得られていること」、「長期間働く中で、職員も成長し、組織の中でより重要な役割を果たせるようになる将来イメージが描けること」が大切である。

2-1 長期間働き続けることができる雇用環境が提示でき、納得が得られるように

- ①諸制度・諸規定は、法令遵守の必要があると共に、職員が「安心して働ける」と判断する材料になる。
 - *これらを整えることを優先的課題にする。
 - *「時間がない」「知識がない」ため整備が難しいという場合には、外部専門家の活用を検討していくとよい。
- ②長期間勤める職員が将来展望を立てることができるようになるために、その軸となる「賃金表」を整備することは必須の課題である（正規職員における現在の整備率 42.9%）。
 - *賃金構造の代表的課題として、30代前後で結婚・子育てといったライフステージの変化を経験する世代で、「被雇用者として就職した人材でも思いとどまれる水準」が必要となり、これを実現するための資金配分構造の再考も必要になる。
- ③賃金水準を納得のいくものにしていくためには、他セクターの情報等も参考にしながら、職員の仕事の継続にとっても組織の財政にとっても、持続性のあるものになるように検討することが望ましい。
- ④諸手当について、その組織にとって中心的な担い手が働き続けやすいものを優先的に取り上げるような工夫も有効である。
- ⑤組織が大きくなるほど、賃金・諸手当の水準・形態も多様化するので、納得が得られるように体系立てて整理することが必要である。
- ⑥「残業手当」については、NPOは、必要なサービスや活動を先駆的に行う場面が多く、職員もミッションに賛同して仕事をするため歯止めが効きにくい。「やらなければいけないこと」「やりたいこと」を管理者側が合理的に整理して伝え、納得を得ることが重要である。

- ⑦形態的には非正規職員だが、時間数が多く正規職員に準じるような働き方の人は、委託事業等、期限付き事業である以外は、多少賃金を抑えてでも長期的な見通しがお互いに立ちやすい正規職員化を検討することが望ましい。
- ⑧有償ボランティアで労働者実態の強いものについては、法律上の位置づけは労働者とし、組織での位置づけはボランティアとする等、有事においても、通常の組織展開においても納得できる形はどんなものかを検討する必要がある。

2-2 長期間働く中で、職員も成長し、組織の中でより重要な役割を果たせるように

- ①職員の成長過程を考えると、現場の活動が確実にできるようになるためには、業務を標準化し、基本的力量をつけられるような研修を整備することが重要になる。こうした研修については、同種の業務に携わる職員が多い組織では、内部の研修を体系化する形で実現できる。
- ②標準化しにくい知識・技術については集合型・座学の形の研修は難しく、実務の中で身につけていくOJTや、先輩が個別ケアを行うメンター制度等が有効である。
- *各団体としてはそれができるような余裕あるスタッフ配置を整えていく必要がある。
 - *また、仕事の質を高める意識を育てるには、参考にできるような成長モデルを提示する方法がある。
 - *組織内部で条件が作れない場合には、NPO間の共同の仕組みをつくっていくことを検討する。
 - *職員自身も、組織外との情報交換を行い、自分の成長モデルを探す努力も必要である。
- ③組織化が進んだ組織であれば、職員が組織運営管理における役割を高めていく道筋が必要になる。
- *このためには、「将来幹部的な役割を担えそうな人材を見抜き」「長期的な視野から体系的に研修を行い」「階層型の組織体制のマネジメントする力を高めていける」ような教育整備が求められる。
 - *その前提として、幹部的なスタッフに必要な能力は何かを言語化しておく必要もある。
- ④体系的な人材育成を確立していくには、職員の特徴・能力を判断し、団体の作業を分析して仕事枠を再編成する力が必要になる。
- *これを進める上では、目の前の現場で活動することだけでなく、管理業務も含めて様々な業務が組み合わされて組織の社会的使命が達成するという視点を職員に定着させ、成熟した職業観を育てることが必要になる。
 - *また、仕事・業務の再編成に際しては、知見・経験を持つ人材を理事等として参加してもらうことも検討していく余地がある。小規模団体ではそうした相談にのってくれる人の情報を得ておく。
- ⑤組織を中心的に担っていく人材になるためには、様々な局面での状況を認識し、利害調整を行い、目的を実現していく総合的な力が必要になる。このために、職員に新しい経験を提供し、成長する機会をつくることは有効である。
- ⑥組織の社会的な存在意義を伝え、その目標を達成するための役割を示すことが職員の役割意識を育てていく。そうした役割の提示を組織内外の両面で行うことができると効果的である。
- ⑦人材育成を自分たちの組織の発展の優先課題と位置づけ、必要な費用を予算で組んでいくという発想も重要である。

提言3 「ボランティア」に重点を置いた活動・組織とする場合、彼らの自発性を尊重しつつ、継続性を保持することが大切になる。そのためには、求める人材に情報が行き着き、次々と新たな人が参加するような仕組みが重要になる。

- ①ミッションをきちんと発信していくことが、必要な人材・新たな人材を巻き込んでいく力になる。
- ②日常的事業でも、イベントでも、新たな人材との接点が生まれる機能があることが重要である。
*事業の参加者から活動を担う人への転換を生むことができれば、自然な形で人材確保・育成の循環をつくることができる。地域から見える「場」「事業」があると効果的である。
- ③専門性が高いボランティアを確保するには、①のように情報発信の質を高めることに加え、組織として人脈を持っていることが鍵になる。
*この点で、今後検討すべきテーマは、シニア層の前職のキャリアとつながるような人脈をどんな形で持つかである。
*新しい人材と出会えるように、他組織・他セクターが集う場にも積極的に出ていく姿勢が望まれる。
- ④「若い人材がほしい」と思っても、メンバーが中高齢者層のみという状況ではその開拓は難しい。つながりたいと思う人材と同じ属性の人がメンバーにいるように、組織構成の検討も必要である。
- ⑤新しい切り口で、地域の人々を対象にしたボランティアの育成を図り、新たなニーズに応える人材を育てていく循環をつくっていくことが重要である。

提言4 NPOの雇用・働き方の最大の特徴は、「多様性」にある。

NPOには、従来の働き方では負荷の高い人々をはじめ、多様な動機から就職・参加する人々の事情・特性をできるだけ活かしながら、同時に、仕事や活動を通して能力や社会的関係性が成長する働き方が望まれる。また、組織が大きくなり役割の分化が進む段階で、孤立的に作業をこなすことに陥らず、多様な人が自分の役割を見つけ、社会的使命へのつながりを感じながら働ける仕組みが理想的である。

NPOには、柔らかなマネジメントを通して、こうした雇用・働き方を生み出しつつ、地域社会とつながっていく新しい働き方をデザインしていくことが期待されている。

- ①長く安心して働ける場にするためには、家族等の事情で仕事に出られないという状況を受けとめ、カバーし合う関係を作ること、作ろうという姿勢を伝えることが重要である。
- ②ライフステージに合わせて、働く形態を変えていけるような多様な働き方をつくることは、働く人の定着や経験の蓄積につながると同時に、新しい層が担い手になっていくという循環を生む。
- ③各々の属性を、全体の活動・事業の中でうまく活かすという発想が大切である。
- ④従来の働き方では負荷が高かった人が、NPOで働く経験を通して成長したという経験・モデルを発信していくことが期待されている。
- ⑤新しいチャレンジをすることに対しては、失敗をおそれず前向きに評価をし、みんなで力を合わせてやろうという発想に立つことが重要である。
- ⑥活動が長くなったり、組織が大きくなるほど、ミッションや団体の方向性についての共有を意識的に行うことが重要になる。こうした共有には、直接のコミュニケーションが欠かせない。特に、若い世代や、普段組織との距離が遠い人が、コミュニケーションに関われるような配慮が大切である。

- ⑦組織の発展段階によって、リーダーシップをとる運営か、フラットな運営かを適切に選択していくことが重要である。
- ⑧仕事を見える化して誰もが担当できる状況をつくることで、多くの人々が参加・担当していくことに成功している例もある。活動内容にもよるが、定着した活動を持つ組織では、取り組まれるべきテーマである。複数の人が関与することで、新しい人が新しい発想を届ける可能性にもつながる。
- ⑨様々な市民に関わってもらいながら、NPOの社会的使命を実現していくためには、NPOの現場を「ただの働き場」として捉えるのではなく、組織の理念を感性で捉えられるような機会が重要である。そのためには、マネジメントする側がやわらかい気持ちになっている必要がある。

5) 課題の提示「よりよい雇用・働き方に向けて」

～NPO間の協働の取り組み、中間支援機能、行政施策

他セクターと協働して取り組んでいくとよいこと、制度改革～

(1)NPO間の協働によって推進していくとよいもの

- ①テーマを共有できる団体が集まり、共同で研修していくシステムをつくる
- ②得意な分野を話し合い、協働でコミュニティビジネスを展開し、人材の確保・定着を図る
- ③類似した活動を行う複数のNPOで共同雇用を行い、雇用の安定を図る
- ④共通のテーマをもって協働事業を行う過程で、NPO界にたくさん存在する人材を掘り起こしする
- ⑤若手の人材が、組織を超えて、同じ年代・立場でNPOで働く上での課題・想いについて共有し、人生設計を考える機会となるネットワークを形成する
- ⑥雇用条件に関わる政府の制度設計に影響力を与えたり、自治体と対等に協働を進めていくために、ネットワークを組んでNPOの声を届ける

(2)中間支援の機能

- 1) 人材の登録・派遣の仕組み化・支援を行う（経理職員の派遣、専門職ボランティア等）
- 2) 研修事業を行う（労務研修、初任者研修、階層別研修）

(3)行政が取り組むべきこと

- 1) 委託事業の改善・拡充を図る（同時に適正な積算、複数年度の委託事業、経費削減でない指定管理）
- 2) NPOの役割・価値について、行政内での正しい理解を促進する
- 3) NPO活動の理解・認知を促進する
- 4) 資金支援・補助を行う
(人件費や管理費にかかる資金支援、対価が得にくい分野での継続性のある資金支援)
- 5) 小さなNPOへの理解を深め、支援策に取り組む
- 6) 「新しい公共」の方向性を提示する、共に議論する
- 7) NPOの人材の発掘・登録の仕組みをつくる

(4)協働で取り組むべきこと

- 1) 企業との協働（継続的な助成金、コミュニティビジネス化への支援）
- 2) その他（大学の単位取得、セクター間の人事交流、専門人材のネットワーク化）

(5)その他主体が明確でないもの、制度等の仕組み

- 1) 資金支援（組織の基盤整備のための助成制度、雇用助成システム）
- 2) 寄付等の税制、認定NPO法人制度の改正
- 3) 雇用関係法（保険料負担・雇用保険法に関わる特別な配慮等）

0-9 本調査における用語の定義

本調査では、NPOで活動する人々の類型について、以下のように分類し、①～⑤の方々を主な対象とした。

名称		内容
役員	①	◎理事、監事など、役員名簿に記載されている人。専従で活動する場合もあれば、他の職業を持ち、理事会のみ出席する場合もあります。
	役員報酬を受けている役員	役員の内、役員としての働きに対し報酬を得ている人。NPO法で理事報酬を支給される人は、全理事の3分の1以下と定められています。
継続雇用を前提	給与を受けている役員	役員の内、実際に労働を行い、その労働に対して、役員報酬とは別に（または併せて）給与を受けている人。
	②	◎正規職員とは、ここでは「〇ヶ月」等雇用期間を定めず雇用をすることとします。
	常勤	常勤とは、団体が決めた一週間の所定労働時間（例；40時間）の3/4以上働く人。いわゆるフルタイム。
	非常勤	非常勤は、上記の時間を下回る人。
雇用契約による職員	③	◎非正規職員とは、ここでは「〇ヶ月」等雇用期間を定めて雇用をすることとします（緊急雇用対策事業で雇用した職員はこれに当たる）。
	常勤	常勤とは、団体が決めた一週間の所定労働時間（例；40時間）の3/4以上働く人。いわゆるフルタイム。
	非常勤	上記の時間を下回る人。パート、アルバイト等の職員。登録制で個人の都合にあわせて働く場合、契約によって特定業務を担う場合等もあります。
	④	◎事務局業務や、団体の継続的事業等を定期的な形で担うボランティア。
雇用期間を限定	有償ボランティア	上記の内、給与ではなく、必要経費や定額の謝金の支給を受ける人。 1）交通費など活動経費の実費支払いを受ける人。 2）交通費・食事代等を中心とした、活動経費を一定額の形で支給を受ける人。 3）謝礼・報償的な金銭の支給を受ける人。
	⑤	無償ボランティア
非定期・単発的ボランティア	有償ボランティア	◎各種事業・イベント等で依頼された場合等に不定期に活動するボランティア。
	無償ボランティア	上記の内、支払いについて④に当たる人
		上記の内、経費・謝金の支給を受けない人

「人件費」の考え方

人件費には「役員報酬」や、雇用している人に支払った「給与」や「各種手当」のほか、社会保険料の会社負担分、労働保険料、退職金、退職金共済の掛け金、福利厚生費、通勤交通費が含まれる。「定期的・有償ボランティアへの謝金」も含める。

「給与」の考え方

給与とは、雇用契約における労働の対価を示す。通勤手当等「各種手当」を含んだ金額でご記入する。（社会保険料の会社負担金分や退職金、退職金共済の掛け金等は含まない）。

緊急雇用対策 愛知県NPO雇用状況等調査事業 調査報告書

NPO法人における雇用と働き方 ～現状・課題・今後に向けて～

2011 年 1 月発行

- 発行 愛知県県民生活部社会活動推進課 NPO・ボランティアグループ
名古屋市東区上堅杉町1 ウィルあいち2階 あいちNPO交流プラザ
TEL 052-961-8100 FAX 052-961-2315 URL <http://aichi.npo.gr.jp/>
- 企画編集 特定非営利活動法人ボランタリーネイバーズ
TEL 052-979-6446 FAX 052-979-6448 URL <http://www.vns.or.jp>
特定非営利活動法人地域福祉サポートちた
TEL 0562-33-1631 FAX 0562-33-1743 URL <http://www.cfsc.npo-jp.net/>
- スタッフ 秋葉康子／市野めぐみ／海老原景子／岡本一美／鈴木めぐみ
竹内 綾／中尾さゆり／前田陽介／三島知斗世