

● 第 I 部 ●
人材面での充実をめざして

第1章 労働条件と継続意思 －団体要因から考える－

第1節 問題意識

本章は、浦坂 [2006] における分析を聞きとり調査を通じて補完することを主眼としている。

浦坂 [2006] では、NPO が持続的に発展するために、より有能な人材が安定的に活動することのできる環境整備が必要不可欠であるという問題意識から、どのような要因が NPO 活動の担い手の満足度を高め、継続して活動し続ける意思に寄与しているのかを、調査票調査（NPO 活動と就業に関する実態調査）を通じて明らかにすることを目指した。その結果、個人よりも団体の状況が賃金などの労働条件に大きな影響を与え、そのことが満足度や活動の継続意思と深く関わっていることが分かった。NPO 活動を維持するためには、多かれ少なかれ「精神的充足」や「ボランティア精神」に依存せざるを得ないものの、それだけでは、活動を継続したくてもできない（活動者の多様性が損なわれる）という実態に、やはりもう少し真剣に目を向けなければならないのではないか。

浦坂 [2006] で残された最大の課題は、1 時点のみで実施されたクロスセクションの調査票調査によるデータを利用したため、団体要因、労働条件、継続意思の時系列的な変化とその関連性が十分に把握できなかったことである。特に団体の財政状況に関する変数に欠損値が多かったことや、個人の活動形態について転換した事例が乏しかったことが、詳細な分析に耐えられなかった理由としては大きい。しかし、これらの課題は、時間をかけて周到に準備されたパネル調査などの実施がなければ、解決が難しいのはいうまでもない。

そこで本章では、次善の策として、ある政令指定都市における NPO 法人を対象として聞きとり調査を実施し、個人と団体の状況の変化に伴う労働条件の変化と今後の見通しを、より丁寧に把握しながら関連性を分析することを試みる。さらに新たな分析視角として、調査特性を活かし、個人のキャリア形成における NPO 活動の位置づけという側面からの考察をも手掛けたい。

本章の構成は、以下の通りである。第2節で論点を整理すると共に分析のフレームワーク：検証仮説を詳説し、第3節で聞きとり調査の概要に触れ、団体ごとにその結果を検討する。それらを第4節で総括し、政策的含意および今後の課題について触れたい。

第2節 分析のフレームワーク：検証仮説

第1-2-1表は、企業などにおける経営資源を表す言葉としてよく用いられる「ヒト」「モノ」

「カネ」のうち、NPOにとって重要な「ヒト」と「カネ」について、参加可能性や開放性、多様性を指標として適用したものである。

まずヒトに関しては、ボランティア、有給職員と、その中に企業などと同等の相場賃金を得ている賃労働者が含まれると考えると、どれだけ多様な人々が NPO 活動に参加可能かという開放性で評価するならば、ボランティアが最も低く、賃労働者が最も高くなる。なぜならば、前者は他で生計を立てることが参加条件となるのに対して、後者であれば就業の場の一つとして選択できるからである。同様に、カネに関しても、寄付・助成金があまねく行えることでないのに対して、市民出資、さらには投資・預金という順でリターンも期待できることになり、その結果、相対的に門戸は広がる。

第 1-2-1 表 NPO における「ヒト」と「カネ」(経営資源)

参加可能性・開放性・多様性	ヒト	カネ
低	ボランティア	寄付・助成金
中	有給職員	市民出資
高	企業などにおける賃労働者と同等	投資・預金

したがって、ヒトでもカネでも、判断基準となるのは「リターンが見込めるか」という点に尽きるのだが、本章の分析対象は、ヒトの側面におけるボランティアと有給職員であるため、いずれにしても十分な活動の対価というリターンは望めない。その背景には、非営利活動を旨とし、収入を寄付・助成金に依存する NPO の財政基盤が、構造的に、あるいは定義的に強くなりようがないという事実が厳然とある。だからこそ、現状では人々の「精神的充足」や「ボランティア精神」で支えられなければならない、その中心は、自ずと主婦や高齢者(年金受給者)、富裕層に偏りがちである。つまり、ゆとりのある人々しか参加できないということになる。

では、より多様な人々が NPO 活動に関われるようにすべきだろうか。そのためには何が必要なのだろうか。これが本章の主要な問題意識であり、仮説でもある。ヒトの多様性が求められるべきかという問いかけに対して、ILO などによる「NPO を一般的なものにすべき」という提唱は当然ある。加えて、社会公益性の高いミッションを遂行する過程において社会的責任が伴うのは自明であり、決して閉鎖的な場であってはならないこと、多様な人々が関わることで NPO 活動の裾野の広がりや適材適所の人材配置が期待できることなどを考えると、NPO セクターの持続的発展に向けて、NPO 活動に専従すべき有能な人材の参入や活動継続の障壁は、やはり低いにこしたことはない。そのためには、NPO 活動に専従したい人が、NPO で食べていけるようにする環境整備の重要性を改めて見出し、そのための方策を模索することが要諦となる。

そこで、聞きとり調査を通じて、以下の 3 点を確認したい。第一に、NPO で食べていけ

るようにする環境整備の重要性を実証するために、有給職員を雇用することによって、人材面や活動面がどう変化したかという点に注目する。ただし、NPO が組織として成熟し、活動範囲を拡大するにつれて、ボランティアの延長線上に必然的に有給職員が出現する事例が多いことから、因果関係の実証は難しいと思われるものの、望むならば NPO 活動に責任を持って専従できる環境整備が、人材面や活動面の充実につながっていることを示したい。

第二に、リターンが不十分であることを大前提とするならば、それ以外の工夫でいかに多様な人々の、希望にそくした定着を達成するかという点に注目する。先に触れたように、NPO には、ここで食べていく必要のない「活動者」と、食べていきたい「労働者」が混在している。「労働者」の中には、NPO でしか就業の場が得られない弱者と、他でも就業可能な力量を持つ者がおり、「活動者」が「労働者」に譲り渡した限りあるパイを、労働者内で分配しているというのが現状だろう。いうまでもなく、他でも就業可能な力量を持つ「労働者」の定着が最も困難であり、これをどう図るかが問題となる。

一つは、賃金「制度」が発達するだけのパイの大きさがなく、分配方法として「生計費」という側面は斟酌せざるを得ない中で、どのようにして公平性・納得性・透明性を担保するのが重要となるのではないか。それは、多分に「NPO specific」な処遇のあり方であり、企業型のシステマチックな制度とは異なることが容易に予想される。他にも、人的資本蓄積を促進する労務管理や、「精神的充足」や「ボランティア精神」をより一層満足させ、心で報いるような工夫が見られれば、現場から掬い上げたい¹。

最後に、補足的な問題意識ではあるが、十分な経済的処遇を施せるか否かは、結局は財政基盤（カネ）を安定させられるか否かに左右されるという点にも注目する。本章の分析範囲外であるが、委託事業やパートナーシップのあり方、寄付税制、ファンドレイジングなど、検討を要する論点は枚挙に暇がない。ここでは、現場が日々直面している緊急地域雇用創出特別交付金（以下、緊急雇用対策という）、指定管理者制度、各種助成金や委託事業などの状況と、労働条件の変化の関係を適宜確認したい。

第3節 調査概要および結果

聞きとり調査は、主に 2006 年 7 月から 9 月にかけて、ある政令指定都市における NPO 法人を対象に実施した。地域を特定の政令指定都市に限定したのは、効率的な調査実施が最大の理由であるが、行政の NPO 施策に代表される地域要因が統制されることなど、比較の上で利点があるからである。今回は、NPO 側、行政側共に先進的な取り組みが見られる地域を選定した。

¹ たとえば、活動成果を積極的に外部へ発信するなど。

第 1-3-1 表 インタビューリスト

実施日時	対象 NPO 法人 対象者	設立年 認証年 活動開始年	財政規模	職員数	同行者
2006.7.19 11:00~12:25	団体 A (保健・医療・福祉の増進) 職員・34 歳女性	1975 年 1998 年 2005 年	600 万円 (2005 年度)	(事務局) 正規: 1 名	単独
2006.7.19 16:10~17:20	団体 B (保健・医療・福祉の増進) 理事長・55 歳女性	1999 年 2002 年 1999 年	100 万円 (2003 年度)	正規: 12 名 有ボラ: 10 名 無ボラ: 1 名	単独
2006.7.20 11:00~12:25	団体 C (保健・医療・福祉の増進) 理事長・61 歳男性	1993 年 2000 年 1993 年	3000 万円	正規: 8 名 非正規: 名	単独
2006.7.20 15:00~16:25	団体 D (男女共同参画社会の形成の促進) 理事長・59 歳女性	1993 年 2001 年 1993 年	800 万円 (2005 年度)	正規: 6 名 非正規: 4 名 無ボラ: 3 名	単独
2006.7.21 11:05~12:40	団体 E (中間支援組織) 職員・56 歳女性	1998 年 1999 年 2000 年	3000 万円 (2005 年度)	正規: 5 名 非正規: 2 名	単独
2006.8.24 13:00~15:00	団体 F (保健・医療・福祉の増進) 事務局長・45 歳男性	2000 年 2001 年 2000 年	3600 万円 (2005 年度)	正規: 5 名	単独
2006.8.25 14:00~15:30	団体 G (環境の保全) 理事長・47 歳女性	2000 年 2003 年 2000 年	300 万円 (2003 年度)	正規: 1 名 非正規: 1 名 有ボラ: 1 名 無ボラ: 25 名	単独
2006.8.30 16:00~18:30	団体 H (まちづくりの推進) 理事・40 歳女性	2002 年 2002 年 2002 年	1700 万円 (2005 年度)	正規: 1 名 非正規: 3 名 有ボラ: 1 名	単独
2006.9.1 11:00~13:00	団体 I (社会教育の推進) 理事・44 歳男性	1990 年 2001 年 1990 年	1000 万円 (2000 年度)	正規: 3 名 無ボラ: 20 名	単独
2006.12.15 14:00~16:00	団体 J (保健・医療・福祉の増進) 副理事長・53 歳女性	1997 年 2003 年 1997 年	1 億 4800 万円 (2005 年度)	正規: 20 名 非正規: 15 名 有ボラ: 40 名	小野 森山
2006.12.15 17:30~19:00	団体 K (国際協力) 理事・67 歳男性	1993 年 2000 年 2001 年	2 億 1600 万円 (2005 年度)	正規: 7 名 インターン: 2 名 無ボラ: 6 名 海外: 10 名	山内 小野 森山

対象となった地域には、2007 年 1 月末現在で NPO 法人が 551 団体存在する。調査対象を選定するにあたって、団体 A~E は、2005 年度に実施した調査票調査（NPO 活動と就業に関する実態調査）の回答者のうち、聞きとり調査について協力可という申し出があった団体に依頼文を送付して決定した。団体 F~I は、団体 A~E への調査実施過程において、関係者より紹介していただいた。結果的に、いずれも小規模な団体に偏ってしまったため、後日地域を変更して、参考までに比較的大規模な団体 J・K を追加調査した。したがって、今回の調査対象は合計 11 団体となる。詳細は、第 1-3-1 表のインタビューリストを参照されたい。

調査結果は、団体ごとに検討する。分析項目は、検証仮説にしたがって、①有給職員雇用

の経緯およびその後の変化、②調査対象者のキャリアおよび労働条件、③経済的処遇の決定要因、④労務管理上の工夫、⑤行政などとの協働関係および事業受託、⑥その他特記すべき実態、の6点を想定しており、団体ごとに要点を記述していきたい。ただし、6項目全てについて満遍なく言及することを課すのではなく、得られた情報の質・量に基づいて記述のウエイトを変更し、より現場の実態が描けるよう考慮する。また、先に触れたように、団体の状況の変化を鑑みながらも、主として注目するのは個人の労働条件の変化と今後の見通しであり、その関連性について、調査対象者を通じて明らかにするだけでなく、把握し得る限りのその他の職員の状況からも考察を深めたい。調査対象者の労働条件および家計の状況は、第1-3-2表にまとめている。

第1-3-2表 調査対象者の労働条件および家計の状況

団体	本人収入		世帯収入	合計	備考
	NPO収入	その他収入			
A	月収15万円 賞与10万円×年2回	なし	なし	年収約200万円	アルバイトを開始したばかり (時給900円)
B	なし	家賃など 年収600万円	年収3500万円	年収約4000万円	
C	月収7万円	年金・保険など 月収5万円	月収23万円	年収約400万円	
D	年収150～160万円	講演・原稿料など 年収500～600万円 (団体へ)	年収1000万円	年収約1200万円	
E	月収10万円	なし	年収1500万円	年収約1600万円	
F	月収50万円	なし	なし	年収約600万円	養育費支払 年間約100万円
G	なし	月収5万円	年収500万円	年収約600万円	
H	なし	原稿料1本1万円・ 講師1回3万円など 多いときで月収7～8 万円	なし	不明	貯金を取り 崩して生活中
I	月収9万8千円 賞与3～5万円	講師など 月収6万円	不明	年収約200万円	妻が育児休業中
J	年収450万円	講演・講師など 年収5万円	年収1000万円	年収約1500万円	
K	なし	年金など 年収600万円	なし	年収約600万円	

1. 団体A

団体Aは、精神障害者およびその家族の福祉の増進ならびに市民の精神的健康の保持、増進に寄与することを主な目的とするNPO法人であり、1975年に団体設立、1998年の法人格取得に至る。現在は、調査対象者1名が正規職員として事務局業務に従事している。

(1) 調査対象者のキャリアおよび労働条件

調査対象者の前職は看護師で、約 10 年間のキャリアを持つ。しかし持病があるためフルタイムで勤務することが難しく、主にパートタイムで勤務していた。その後、自身や家族の持病を支援する家族会活動を経て、現在の団体での勤務に至る。看護師時代の労働条件は、本人が「看護師のパートは、NPO 法人の職員より断然いいです。」と語るだけあり、比較的恵まれた内容であった。

「日給で 1 万円はいていたので、3 月とかだったら手取りで 22 万円ありました。交通費もちゃんともらっていたので、冬期手当 7 万円（燃料費） ももらっていました。11 月末位にくれるんです。職員はもっと高いと思います。でもパートの割にはすごくよかったですね。夏と冬と 3 月にも期末手当という形でボーナス。パート扱いだったんですけれども、ボーナスをもらったんです。夏と冬に 1.5 ヶ月分位あって、だから 30 万円弱位 もらっていたんです。それで、3 月に 15 万円位 くれました。」

現在の月収は、15 万円である。まだ勤務を始めて日が浅かったため、「看護師だったときの貯金があったから 1 年間何とかもったんです。冠婚葬祭とかあったら、やっぱり 13 万円じゃきついですね。」という感想であった。賞与も支給されているが、今後は団体の財政状況次第であり、継続支給が保障されているわけではない。したがって、自分のことだけで精一杯であり、もし国民年金で生活している両親などを支える必要が生じれば、看護師に戻らざるを得ないと考えている。

「ボーナス支給額は 10 万円で、これは昨年度の実績です。そのときに、来年もあるかどうかはわからないといわれていて。今年、とりあえず 6 月に 8 万円はもらいました。昨年は寄付金がちょっと多かったのであげられるけど……といわれています。（中略）私の前に 1 年間だけやっていた人も、X さんも、考えてみれば主婦だったので、経済基盤がちゃんとありました、ご主人が、1 人暮らしで今の給料じゃ、やっぱり無理です。となると、善意だけではちょっと無理だと思うので、いくら NPO 法人といっても、営利を追求しない団体といっても、もうちょっと職員の給料……。」

また、この団体は行政から受託した地域生活支援センターや電話相談、訓練業務などを別途手がけており、そちらに勤務する職員は別会計で公務員並みに処遇されている。そのため、身近で同じように勤務しながらの処遇格差に、時折疑問を感じることもあるようである。

「ただね、同じ職員なのに、余りにも違うとやっぱりちょっとあれ？って思うときがあるんです。私も、その辺がよくわからないんですけれども、同じ職員ではあるんです。ただ、扱いが市なんです、委託料で。」

(2) 経済的処遇の決定要因

月 15 万円という支給額の決定要因は、「年齢や勤続でもないし、資格も関係ないし、職務でもないし、事業でもないし、場合に応じて決定ですか。」という認識であった。団体の財政状況が極めて厳しいことは理解しており、受け入れざるを得ないとの判断である。また、行政からの助成金削減の影響が、わずかな昼食費にまで及んだ可能性も示唆されている。

「(普段の仕事ぶりなどが給料に反映されることは) ないですね。一律 15 万円ずっと。経済的なものは、多分無理だと思います。うちは会費でもっているんです。1 人 3000 円をもらって、その中から私の給料が出ているみたいなんですけれども、皆、障害者の家族とか本人で、すごく辛い生活をしていて、障害年金だけで生活していたりとか、3000 円出すのがやっとだったりとかいう話を毎月聞かされているので、多分、給料を上げろというのは無理だと思うんです。(中略)市の助成金がもらえていたんですけれども、それが 30 万円位減ったんです。それで(1 日 500 円の昼食費支給が) なくなったんですかね。私、経理関係は全く触っていないので分かりませんが、150 万円位もらっていたはずなんですけれども、私が来てから 120 万円ですね。色々なところが一斉に減らされたはずなんです。うちだけじゃなくて。」

(3) 労務管理上の工夫

事務局職員が調査対象者 1 名ということもあり、業務の一極集中に強いストレスを感じている。平均的な勤務時間が 8:00~21:00、かつ第 1・3 土曜日は出勤という拘束時間の長さに加えて、関係者相互の板ばさみとなり、様々な要求の受け皿や調整役を担わされることも多い。友人との付き合いに時間を割けないことに触れる一方で、前職の看護師では得られないやりがいを見出している。そのことが、調査対象者の継続意思を保つ主要因となっているように思われる。

「小ぢんまりとしたところでやるんだったら事務局員 1 人でいいのかもしれないけど、あっちもこっちもやりたい。でも貧乏だから事務局員 1 人しか雇えない。ああもう私は何でこんなにやらなきゃいけないだろうって時々思うんです。ボランティア精神だけではなかなか続かない。ああもうやっていられないって思うときがあるんです。私もう本当に自分もおかしくなりそうになるんです。(中略)福祉関係の NPO だということで就職したのではなくて、(中略)家族の気持ちを分かる会だからという感じで。そこら辺は、相談の電話とかがあったときに、話をしてありがとうございますとかいわれると、ああ、よかった、こういう仕事で、とか。それがあってずっと続ける。ジレンマなんですけれどもね。なかなか看護師として得られる喜びではないんです。(中略)家族との関係が結べるというのが余りないんです。皆が皆じゃないですけれども。だから、同じ家族としての目線で仕事ができるというのはすごくよくて、これは資格があるからとかそういうのじゃなくて、やっぱり家族であり、自分も体験しているから。」

さらに、継続意思を保つもう一つの要因として、「X さん」という人的つながりによって勤

務するようになった経緯を挙げている。人的つながりによってNPO活動に参加することが、活動年数に有意な正の効果を与えることは、既に森山[2007]などでも明らかにされており、その典型的な事例といえるのではないか。

「Xさんには、兄弟会のときからすごくお世話になっていたので、それが……。だから、友達にはいつているんですけども、仕事をするのと仲よくするのは違うから、仕事をするときは、友人・知人の紹介は二度と受けないでおこうと思います。(Xさんとのつながりで勤めていなかったら)はい、辞めています。申しわけないというか、私の場合、もし辞めてしまったら、兄弟会にも行きにくくなるしという感じもあったりして。兄弟会は、すごく私の癒しの場で。」

(4) 行政などとの協働関係および事業受託

先に触れたように、この団体が別途手がけている行政から受託した地域生活支援センターや電話相談、訓練業務などは、2005年度決算で4500万円近い財政規模を持つ。

2. 団体B

団体Bは、心身に障害のある人々および一般市民に対して、身近にある植物を利用した園芸療法による関わりを展開するNPO法人である。園芸療法士の養成および資格認定を始め、各種ケアやケア観光、物品の販売および斡旋などの事業を行っている。

(1) 調査対象者のキャリアおよび労働条件

調査対象者は、短大卒業後、1年間勤務した電力会社で職場結婚し、主婦となった。その後、30代半ばでフラワーデザイナーの資格を取得し、その仕事がきっかけとなって40代半ば頃、米国で園芸療法に出会い傾倒する。1997年から6年間ほど大学専任講師としての勤務の傍ら、1999年に団体設立、2002年の法人格取得に至る。現在は理事長であり、正規職員であるが、経済的に余裕があるので団体からの収入は得ていない。勤務時間は、概ね8:00~20:00の12時間にわたり、正月三が日以外はほとんど事務所につめていているという。

(2) 経済的処遇の決定要因

調査対象者以外の職員は、正規職員で社会保険加入が2名、未加入が2名、雇用保険のみの加入が8名の、合計12名である。雇用保険加入の8名は、栽培しているハーブを用いた商品を販売する店舗のスタッフ²であり、それ以外の4名は、事務局職員である。また、福祉作業所も併設しており、月収1万円程度の有償ボランティアとして10名が活動している。

正規職員の12名は、週5日9:00~15:00勤務で、一律月10万円と交通費が支給され

² 全員が身体障害者手帳を持つ。

ている³。ただし、12名の中に2名の有資格者（園芸療法士）が含まれており、その処遇の見直しは予定されている⁴。経済的処遇に仕事ぶりや成果などが反映されるかという問いに対しては、基本的に考えていないという回答を得た。ボランティアの延長で職員になる例が多く、定年退職者が大半であるため、仕事ぶりや成果が評価できるほどの人材に恵まれているとはいえ、調査対象者が実務を一手に引き受けている事情が大きいということであった。

（3） 労務管理上の工夫

一種の査定であるとも解釈できるが、グループホームやケア観光などの事業拡大による収入増を背景として、2006年6月から店舗スタッフ8名の経済的処遇に「ポイント制（1ポイント50円）」を導入し、モチベーションを向上させている。通常業務に対しては全員平等に処遇するが、その前後の努力を評価するという。評価者は、店舗スタッフのうち配送業務に就いた人が順に担当する。配送業務は当番制なので、公平性が保たれ、心構えも変わるという。店舗スタッフは障害者なので、無理をさせられないという事情があるため、逆に自発的な努力を高く評価することが励みになるということであった。現在、事務局職員4名にも評価項目を変える形での導入を検討中である。

「基本作業工賃はあるんですけど、そこからポイント制にすることにしました。例えば、頑張っている人がいるでしょう。朝早く、9時からだけれども8時から来ている。今、それを見届ける人をつけているんです。それで、来ている、来ていないで○×をつけて、1ポイント50円にしているんです。それであなたの成果はありますね、と。ない人にはあげなくていいわけです。基本料をちゃんと、賃金をあげているわけだから。（中略）自発的にさせるということが目的ですから、それでポイント制にしたの。金額は少ないですけど。20日間やったって1000円位ですからね。」

3. 団体C

団体Cは、家庭、学校、地域社会と連携し、障害の有無に関係なく共に生きる地域社会を目指して活動するNPO法人である。地域交流ネットワークの形成や地域生活支援センターの運営、障害者の居宅介護およびデイサービス事業を主に展開している。

（1） 調査対象者のキャリアおよび労働条件

調査対象者は、大学卒業後、会社勤務を5年間（現場監督業務）、教会での牧師を5～6年間、再度会社勤務を4年間（管理業務）経験し、専門学校で1年間学んだ後、1983～1985年にカナダに滞在し、ラルシュで知的障害者の共同体体験などに参加する。このことが、団

³ 団体設立当初から職員は有給であったが、支給額は若干低く、月8万円程度であった。

⁴ 障害者自立支援法の関係で、国からの支援が見込めるため。その他の職員についても、経済的処遇は手厚くしていく方針であるという。

体設立の直接のきっかけになったという。

「そこにいた障害者の人たちと一緒に、大きな施設でしたけどね、200名位の施設で幾つかのブロックに分かれて、そこで寝起きを共にして日中は作業をしながら、というので、私にとってはものすごく新鮮だし、その人たちとの交流があったということですよ。だから、多少私も個人的な問題を抱えていたので、それで癒されたという思いもありましてね。だから、そういう意味でボランティアというのは、何かこちらがよいことをやってあげているというよりは、逆に自分がものすごく得るものだ、そういう意識が強い。

（中略）自分が、どれだけそれで成長するかという、そういうものだということを実感しています。」

帰国後は、社会福祉法人に5～6年間勤務し、1993年に障害者の保護者4名と共に団体設立、2001年の法人格取得に至る。現在は、月収7万円で、最も高額だった2年前は12万円であったという。

（2） 経済的処遇の決定要因

調査対象者を理事長として、他に理事が7名、監事が2名選任されている。実働職員について、まず事務局職員は、調査対象者以外に正規職員1名、2006年4月から雇用している非正規職員1名の3名体制である。サービス提供には、看護師、社会福祉士、ヘルパーなどの有資格者である7名の正規職員が携わっており、うち6名は社会保険にも加入している。さらに、登録ヘルパーを12名程度抱えている。概ね中高年の女性が多いが、男性も3名含まれている。勤務時間は、月10～15時間の契約が最も多く、30時間に至らない例が7割を占めるなど、非常に短い。最長でも70～80時間にとどまるという。

経済的処遇の基本となるのは、時給1000円という単価である。この単価に実働時間数を掛け合わせて月給を計算している。夜間、早朝などの時間外手当は、スタッフ手当という名目で月1万円支給している。ただし、実際の時間外勤務は、1人当たり月10時間あるかないかという程度である。その他、交通費の実費、わずかではあるが住宅手当も支給している。以上の基準で計算すると、月16万9千円から最高で22万9千円という水準になる。決定要因としては、経験者への上乗せなどの微調整も含め、最低限生活できる水準というのが目安となっている。

「最初私が見たのは、市の職員が幾ら位なのか、大卒者はどの位なのか、あるいは福祉関係の給料ってのは？私、もともと福祉関係を少しやりましたけど、時代が大分ずれています。15年位前になっていますから。始めたときは13～14年しか経っていませんけど。そんなので色々勘察しましたね。それと私、ずばり新卒者には、あなた方、手取り幾らほしいのって聞いたんです。そうしたら、その人たちが14万円は最低ほしいといったんです。じゃあ、14万円出そうとって、14万5000円にしました。手元に残るようにしてあげたんです。」

周辺にある社会福祉法人などの職員の経済的処遇が劣悪であるため、この水準であればさほど悪くはないという判断になるらしい。団体の状況は、逐一職員に開示し、処遇制度についても普段から意識づけをしていることもあり、特に不満などが聞こえてくることはない。なお、以前は新卒者に対して賞与を1ヶ月分支給していたこともあったが、現状では無理だという。

経済的処遇に仕事ぶりや成果が反映されるかという問いに対しては、「私は、そろそろしなきゃいけないのかなと思い始めています。」という回答を得た。それは、職員の成長のためであり、ここでの活動を踏み台にして羽ばたいてもらいたいという思いがあるからである。

(3) 労務管理上の工夫

職員は既に有資格者であるが、さらなるスキルアップを推奨している。また、それが達成されれば、サービス提供責任者のような立場に推挙し、主任手当などをつけて処遇することも考えている。

「例えば、今2級ヘルパーだったら、介護福祉士を取ったほうがいいから、それを取りなさいとか、あるいはこれからだったらやっぱりケアマネはどうしても取得しておいたほうがいいですよ、とかいうことですね。そういうことはありますし、後は、ここだけの仕事をやっているはだめなので、ネットワークとかそういうのに積極的に参加しなさいということはいっていますね。最近、ようやくそちらのほうに目が向き出したかなというふうには思っています。」

また、これは工夫ではないが、サービスを受ける側との絆が強くなることが、職員の継続意思に寄与している可能性はあるかもしれない。それは、この分野ならではの特徴であり、強みだろう。

「私たちとつながっているというケースも多少あるんですけど、やっぱり障害を持った人たち、子供たちが、だんだん成長していっているわけですよ。始めたときに小学校1年生ですから、今は20歳になるんです。そういう人たちのつながりがあって、あの人どうなったかなって、見たいといって来てくれたりするんですね。」

しかし一方で、対価を得やすい福祉系、介護系のNPOであるがゆえに、「精神的充足」や「ボランティア精神」が疎かになりがちであることにも危機感を募らせている。

「職員にはいつもいんですけど、我々はもちろん利益が上がればそれにこしたことはないけれども、その上がった部分をNPO法人の目的に従って事業のために還元する。それはどういうことかという、普通は、営利事業ではやれないような、あるいは社会福祉法人でもやらないようなことをやることだよってい

うところなんですよ。だから、それをどれだけ職員が理解してくれるか。今のところは皆さん黙っているというか、一緒になってやってくれています。でも、それがこの先ずっと昇給もなしでいったときに果たしてどうなるか。自分たちは、始めた人間はいいけれども、それがありますよね。」

(4) 行政などとの協働関係および事業受託

上記の指摘とも関係するが、行政が担いきれないようなきめ細かなサービスを提供することを心がけているため、「目が覚めると資金繰りのこととか、そういうことばかり考えていますからね。」という状況の中で、懸命の努力が続いている。

「余り手間のかかる、割に合わないやつは断っていく。1回受けていますからできませんというようなことをいって、断っていくということは、やろうと思えばできるわけです。だから、在宅になって本当に困っている人たちのところに手がいかない。うちあたりは、相談事務所からこういう人を受けてくれませんかかってきて、そういう人がいるんだということで受けていく。それがたとえ 10 時間でも 15 時間でも受けようということでやっているというのが今の実情です。」

資金繰りという点では、以下の事例などでは、行政側の一層の配慮が求められるだろう。調査対象者は、財政基盤の安定化のために、副業的な取り組みや寄付の拡充を課題として挙げていたが、いざというときの運転資金確保のために、NPO バンクなどがもっと気軽に利用できるようになってほしいという要望もある。この団体では、配当金のない独自の債券を発行して苦しい時期を凌ぐというユニークな試みもなされており、この債券の購入も、NPO 活動への参加の一形態といえるだろう。

「例えば先月なんか、実際に 4 月にまた制度が変わったものですから、区役所の支払いシステムが変更になって、それが確立していないんですよ。いつもだと 4 月分は 6 月の半ばにもう入ってくるんです。ところが 6 月末になっちゃったんです。うちは 25 日に給料を出していますから、25 日に出せないんですよ。そのことは事前に話をしていますから、了解してくれていましたし、何とか若い人たちだけには 25 日に差し上げようということで、私のほうで工面して立て替えて出した。そうしたらいいんですか？って言ってくれますしね。その辺はちゃんと理解してくれている。」

この分野全般に対していえることではあるが、行政はもとより社会全体の受け皿としての不十分さが、団体が掲げるミッションの意義にもつながっていることを滲ませている。

「施設とかそういうところに入れられてしまうのではなくて、地域で生活すること、それが当たり前なんだよ、障害のない人たちと同じように生活するのが普通なんだよ、ということを目指しているんで。今までやってきたことは、本当にごく一部で、それ以外にもたくさんあると思いますので、それをやっぱり展

開して欲しかったらいいかな。障害者が働ける場所を何回か試みてというか、計画は立てたんですけども、なかなかうまくいかない。(中略) 不思議と諸外国、特に先進国は、どんどん入所施設を止めていっているのに、日本は未だに親たちは作りたいと思っていますからね。それは老後のことを考えているわけです。亡き後。そこが私、日本の大きな課題だと思うんです。成人したら障害があるとなかろうと、それはもう親の責任じゃない。そういう社会になかなかありませんし、日本はね。身内の責任、親の責任。それから脱出しない限りね。社会の意識というか、そういうものを変えていくのも仕事だろうとは思いますが。」

4. 団体D

団体Dは、女性に関わるあらゆる問題についての相談業務、各種プロジェクト、調査研究活動、行政交渉、事業企画を手がけるNPO法人であり、職員は全員女性で構成されている。駆け込みシェルターや個人加盟式の女性のための労働組合なども展開し、着実に実績を積み重ねている。

(1) 調査対象者のキャリアおよび労働条件

調査対象者は、大学卒業後、印刷会社で3年間勤務した後、労働組合活動や起業などを経て、30代半ばに大学で学び直し、養護教員1級の資格を取得する。その資格を基に、小中学校の代替教員として8年間、自閉症や発達障害の子供に関わり、1993年に団体設立、2001年の法人格取得に至る。平行して、1992～1994年に大学院修士課程社会人類学コースに在籍し、当事者参画の自治体行政についても学んでいる。また、学卒後は、一貫して女性運動や市民運動にボランティアとして関わってきた。団体設立のきっかけについては、以下のよう

「やっぱりそういう勢いと機運が盛り上がり、地元の女たち20～30名の間で、女性の人権ネットワーク事務所、とにかくそこに行けば情報があって、人がいて、何でも問題が解決できるような場所を女たちで作ろうという、そういう動きの中で、当面、私が大学に行っていましたから、じゃあ専従職員でということで、その日から働き出したということですね。だから、先の見通しやそういうことは特になかったですし、思い切った決断というほどのことでもなかったですよ。」

現在、団体からは年収150～160万円(月収13万円・賞与なし)、加えて講演・原稿料などが年収500～600万円程度あるが、後者については個人の収入とせず、全て団体の活動に還元している。勤務時間は、就業規則で8時間と定められており、有給休暇も保障されるなど、処遇制度は整っている。しかし、事務局だけでなく労働組合、シェルター、行政からの

相談支援センター業務の受託と活動が多岐にわたっており⁵、かつ関連団体ネットワークの共同代表も務めているため、実働は8時間ではきかず、9:00過ぎに出勤し、22:00～23:00に帰宅することが多いという。

(2) 経済的処遇の決定要因

職員は、月給制で雇用されている正規職員6名、時給制で雇用されている非正規職員4名の合計10名である。非正規職員4名は、行政から受託している相談支援センター業務の相談員であり、時給800円で処遇している。正規職員6名に関しては、個別職員の事情を勘案して格差をつけている。

「基本的に、今13万円位にしているのかな。昨年、一昨年、すごくきつかったものですから。ただ、私のように、曲がりなりにも連れ合いがいる人、それから、年金をもらっていたりする人は、それなりの方便があるわけなので、単身でここの職員になっていらっしゃる方には20万円の月給で、それから、お子さんが3人おいでになる方には、今28万円払っているんですね。だって、何とかこれで生きていける基準のところをやっぱり優先して、必要な人から手厚く支給するんじゃないと意味がないですから。」

これらの支給額については、複数で原案を作成し、理事会で決定する。まず全体の方針として、生活保護費を下回らない水準の実質賃金支給が目標となった。「もちろん最初は、もう行動費の2～3万円から始まったんですけど、やっぱり女性の人権の確立を目指して仕事をする場所で、女性が1人で生きていけないということは、そんな悲しいことはないから……。」という言葉に、思いの強さが感じられる。また、決定された支給額に対して職員が納得しているか否かについては、以下の回答を得た。

「納得していただいているからこうやって活動が進められるのであって、こんな給料じゃ嫌といたら、皆さん別なところを求めて活動の場を変えられるでしょうから。そりゃ足りないのは分かり切っていますよ。けれども、やっぱり足りないお金をどこに手厚く、どういうふうに……。皆で同じだけ分けるといのは、私は悪平等だと思っていますね。だって、子供が5人いてもいなくても同じお金というふうにはいきませんもの、女性が暮らしていくのにね。シングルで子供を育てている人なんか、本当に大変ですから。だから、児童手当みたいな形で厚くしているわけです。」

一方、経済的処遇に仕事ぶりや成果が反映されるかという問いに対しては、完全に否定された。将来的に、十分な人件費が確保できたとしても、反映させるつもりはないという。それは、一つには経済的処遇にしか活動のモチベーションを感じられない人は、この団体には

⁵ いずれも昼夜を問わず緊急の対応が求められる可能性がある。

馴染まないという信念である。

「やっぱりそういう意味では、当事者の側に立って、これもできて、あれもできた、何もないところに道を開いたという、その達成感、成就感が、私たちが動かしているんじゃないかというふうに思いますね。だって、私自身を考えたって、この十数年、給料は減りこそすれ、増えませんでしたよ。それがひどいことだったかといえば、そうでもなくて、ここで色んなことをやって、それなりの必要に迫られて動いてきたことが、私自身も含めた沢山の女性たちにとって決して悪いことにはなっていないという確信と希望があるから、やっぱりここにいられるんだと思うんですね。」

もう一つは、被害者や障害者を職員として受け入れることがある以上⁶、雇用を支援の一手段とするという姿勢である。

「そこは、やっぱり企業の考え方と違うんです。私たちは、女性たちにはやっぱり色んな能力、個性があるというふうに思っていますので、だから、皆が皆同じように、PCを駆使して、英語を話して、ドライビングをしてという必要はないと思うんですね。その人が持っている能力を十全に発揮してもらおうということが私は大事だと思っていて、そういうふうに、皆がそれぞれ自分の持てる能力や意欲を全力で発揮してもらおうということしかないと思うんですよ。（中略）例えば、私たちが障害をお持ちの方を当事者としてお仲間に迎えたときに、その人は物理的にできないことが沢山あるわけですから、それを働きぶりということで評価するというのは絶対できませんよ。むしろ、そういう方に働いてもらうとしたら、障害を持っているDV被害者やセクハラ被害者のために、彼女なりの経験と能力で全力で対応していただくと。その範囲で、私たちは皆と同じ給料を払うというより、むしろもっと沢山払うと。だって、そういう人は、ケアサポーターがさらに必要かもしれないし、電動車いすのために費用がもっとかかるかもしれないし、バリアフリーの家をつくるのにお金がかかるかもしれない。だから、実際にその人がどういう状況で、どう生きていくかというところを、生活に必要な、つまり私たちが考えられる最低限の費用をお互いに支え合って、賄っていくというその基本からしか、やっぱり賃上げできないんですよ。」

ただし、そのことによって受け入れることができる人材の幅が狭まることも事実であり、その点についても十分な認識はある。

「現状では続かないです、残念だけど。だから、もし、もう少したっぷりお金があって、少なくとも公務員程度の待遇で、ぜひここで働いてほしいということになれば、もっともっと色んな人が色んな能力を発揮しにやってくるだろうと思いますよ。（今は）やっぱりその気持ちの強い人でなかったら続かないです。
（中略）多様な人材を抱え込んで、色んな能力を発揮していただくということでは、とても限界があります。」

⁶ 現在、該当者が2名いる。

(3) 労務管理上の工夫

継続意思への寄与という意味では、若干迂遠ではあるが2点ほど工夫が見出された。第一は、教育訓練（OJT）であり、現場に必要なスキルやセンスが身につかなければ、この団体の勤務し続けることは困難である。第二は、過酷な業務による職員の肉体的、精神的負担が大きく、そのために続けられなくなることもあり得るので、職員に対する支援体制や情報共有の機会の充実も心がけている。

「私たちが色々そういうテキストみたいな、サポートガイドラインみたいなものを持っているんですけど、やっぱりそれを読んで分かっただけでは、ちょっとまだ足りない。具体的に色んな相談の対応だとか、どううときに何をしちゃいけないとか、こうしなくちゃいけないという、そういうふうなことは、現場で色々相談に同席したり、サポートに同行したりして分かってもらうしかないんですよ。（中略）私たちは、チームサポートをやるんですよ。たった1人で誰かと、ということはないです。それで、この仕事は、そういう意味では1人でできる仕事じゃないんですよ。1対1で当事者の方とうまく……、相性が悪かったりすると、また悲惨なことになる。少なくとも、やっぱり色んな仕事を皆でこなしていかななくちゃいけなくて、必ずやっぱりケース会議で一応協議をして、チームサポートという形で動いていくようにしていますから。（情報共有の機会は）もうしょっちゅう。新しいケースがあるたびに情報共有しないと、ちょっと困ります。人間関係でこじれると、何もできないです。」

(4) 行政などとの協働関係および事業受託

この分野に関しては、半ば公的な活動であるという認識から、行政との協働や事業受託には極めて前向きである。2006年度は、1400万円程度の事業を受託しており、安定的な収入が見込めるのは大きい。事業受託によって、団体の理念や本来のミッションが歪められるようなことはないかという問いに対しては、行政の取り組みが後手に回っているのが現状であり、むしろ自らが主導権を握っているということであった。また、協働体制の構築にも目配りがきいている様子が見える。

「それはいいです、私たちは、つまり、こちらのミッションで受けたんですから。例えば行政との関係にしても、厚生労働省を動かして、民間シェルターのほうがむしろ充実したサポートをやっているんだから、ちゃんと金を出せというふうに道をつけたのは私たちの仕事でしたから。そういう意味では、こちらの支援理念、支援実態で、むしろ公的なシェルターの内容を変えていくという仕事を、今、私たちはしているわけです。（中略）こちらのほうが申し出をしたり、それから、常時、関係機関対策会議もありますし、審議会だとか、それから色んな主要な検討会議みたいなときに必ず参画を求められて、こちら委員を送り出しますので、減多なことはさせないということです。」

5. 団体E

団体Eは、地域のNPO活動を全面的に支援する中間支援組織としてNPO法人であり、1998年に団体設立、1999年の法人格取得に至る。事業内容は多岐にわたっているが、NPO法人申請・登記に関わる実務支援などのサポート事業や、NPO会計講座などの人材育成・研修事業が中心となっている。

(1) 調査対象者のキャリアおよび労働条件

調査対象者は、大学卒業後、貿易会社に勤務し、約1年後に結婚退職する。その後、生協運営に関わり、平行して自宅で塾を経営しながら放送大学で学ぶなど多彩に活動する中で、2000年より現在の団体に関わる。週6日出勤し、勤務時間は10:00~18:00が基本であるが、20:00頃帰宅することが多い⁷。イベントなどがある場合は、休日であっても当然出勤するし、夏季休暇や年末年始などを利用して、まとまった時間がないとできない仕事をこなすこともある。しかし、「やらされている」という感じは一切持っていない。それは、「やっぱり日々やっていることが、どれだけ社会に影響を与えていくか、そのためにやっているんです。」という言葉に端的に現れている。

「残業といいません。だって、私は形態としては雇用になっているんですが、別にここで、例えば事務局長を上司だと思わない。(フラットな関係かという問いに対して) はい。だから、仕事では、どこかで勤めたという、そういう感じは全然ないですから、残業なんて思わない(自分自身の活動としてやっている)。」

2006年6月より、有給職員全員が一律月収10万円となった。調査対象者は、それ以前は月収20万円だったため、ちょうど半減したことになる⁸。理由は、やはり行政との関わりによる団体要因の変化であった。以下で述べられた緊急雇用対策関連事業の終了だけでなく、予定していた指定管理者にも選定されなかったことの影響が大きかったという。

「この何年間か、国の緊急雇用対策で。緊急雇用という事業は予算を取り易いということで、主に都道府県が多かったんですが、何千万円単位で事業を作ってください。緊急雇用ですから、6カ月に満たない期間なんです、その間ハローワークを通じて人を雇用して、そこで幾らかのおこぼれはあるわけですね。雇用した人の賃金が6割とか7割を占めていたんですが、やっぱり事務局の経費というのはそれなりにありましたので。」

(2) 経済的処遇の決定要因

決定要因としては、「関わり方」という指摘があった。企業などで勘案される経験や勤続年

⁷ 土曜日は午後からの半日勤務となる。

⁸ 最高で30万円支給されていた職員がいた。

数、資格の有無、仕事の内容、勤務時間など全部を含めた「関わり方」であるという。調査対象者は、活動開始当初は月収 8 万円であった。これは、団体の財政状況はもとより、夫の扶養範囲内での活動を意図した結果である。

通常、個別職員の経済的処遇の水準が総会や理事会で明らかにされることはなく、人件費総額として、事務局長が理事会に提示する。ただし、全員が一律月収 10 万円になるという変更は明らかにされ、同時に職員には、雇用にするか委託にするかなどの契約内容が確認された。個別職員の処遇格差づけは、基本的には事務局長の判断による。ただし、それぞれの状況次第で、最低これだけは必要という事情がある場合は配慮する。すなわち、事務局長から支給額を提示されても、相談の上、変更される余地はあるということである。調査対象者自身も「事務局長がこういう数字でしたいと思い、私が嫌だといったらどうなるか、と。夫と離婚したといったら、多分もつとくれると思います。」と述べている。

現在のように全員が一律であれば問題はないが、個別職員の事情を勘案し出すと際限がない。また、生活の苦しさに対する判断が人によって異なることも確かである。有給職員がお互いの支給額を把握しているわけではないが、多少なりとも不満が溜まったり、文句が出たり、トラブルの火種になったりしたこともある。その場合の対応策として挙げられたのが、基本的なルールは尊重しながらも、まさに活動者と労働者の立場の違いを認識して、譲り合う、許容するということであった。

「ここに関わるようになったきっかけだったり、たまたまずっといたりとか、何かそういうのも、結構それはそれでいいんじゃないかと思っている部分もあるんです。介護 NPO なんかで際立ってくるんですが、介護保険の事業者をやるのに法人格を取って、もう昔から介護の事業者を助け合いグループでやっていらっしゃる方たちなんか、それこそ私みたいなのに通じるところがあると思うんですけど、お金なんか……。一応夫がいますし。そういうのでやってきて、でもヘルパーさんを雇用する。雇用関係が発生しますよね。そうすると、やっぱりなかなか大変みたいです。ヘルパーの方の全員が全員ではないんですけど、やっぱり働く場として、ここもそうなんです。やっぱり働く場としていらっしゃる方も……。でも、そういう方ももちろん必要なわけです。だから、運動体としてやっているから、全然お金が要らないかという、そうでもないと思います。」

また、経済的処遇に仕事ぶりや成果などが反映されるかという問いに対しては、二つの視点からの回答を得た。一つは、仕事ぶりや成果を完全に個人に帰することができないという視点、もう一つは、それを問えない人をも受け入れる余地があるのが NPO であるという視点である。

「例えば助成金申請をして、それがうまくとれたら成功報酬はほしいという人もいるかもしれない。でも、1人でやれるわけじゃないですよ、バックオフィスの部分は。仮に全部 1人でやるんだったら、持つ

ていけばいいと思うんですが。けど、それもここでの実績なり、何なりがあって、団体としての実績も必要な場合がありますよね。それをバックに申請して、とれて、ここで色んな人と一緒にやるわけです。外との連携もあるかもしれないけど、それは個人的なつながりじゃなくて、ここの実績があってのつながり。だから、それは違うんじゃないかなと思うんです。厳しい状況になると、やっぱりそういうのが浮き上がってくるんです。」

後者については、有償ボランティアとして関わる 30 歳前後の男性の例が挙げられた。彼は、以前は引きこもりであったが、この団体に居場所を見つけ、緊急雇用対策の適用や無償ボランティアなども経験しながら関わり続けているという。

「何年かいると、もう結構あれどこよ？というのが一番に分かるわけです。毎日来ている期間もあれば、1 日おき、午後からというのもあるんだけど、皆やっぱり当てにするし、この部分については、やっぱりその人にやってもらいたいというのがありますから。ただ、すごくきちんと仕事してくれます。作業してくれるし、間違いは少ないんだけど、納得しないと動かない。だから、時給ではだめ。時給で何かをやってもらって、どの位時間がかかったとって計算したら、もう赤が出る。だから、この人にはこういう形でというふうにするのが一番いいんじゃないか。私たちも、彼に助けてもらっている部分、頼っている部分がある。」

したがって、「ここの中でも企業的な査定をする部分もあり、NPO として評価する部分とか、そういうのが一緒になればいいんじゃないですか。」というのが結論であった。「無償のボランティアで来てくれる人もいるんだから、そこがお互いに納得してないと。ほとんど同じ時間いても、お金の面でいうと違いますよね。だから、そこが納得できる人じゃないと、いられないじゃないんですか。」ということでもある。どういう部分を企業的に査定するかについては、例えば会計担当者の場合、業務としての会計処理もやりながら、会計講座で教えていたり、相談に乗っていたりする時間もあるという仕事内容の差異を挙げながら、その線引きの難しさに触れるにとどまっている。

(3) 行政などとの協働関係および事業受託

中間支援組織として数々の実績を積み重ねてきた団体でもあり、事業受託によって、理念や本来のミッションが歪められるようなことはあり得ないという。例えば、休日であっても市民の問い合わせには対応するなど、行政を凌駕する活動を展開できている部分が当然あり、その自負に裏づけされた上での位置取りがなされている。協働関係については、要望も多く、かつ切実である。

「色んな助成事業とか、文科省からの委託事業で 3 年目になるのとか、2 年目になるのとかあるんですけ

ど、結局、事務局の経費というのは、なかなか十分にとれないんです。だから、そういう事業の組み立て方をすると、余裕があるときはいいんですけど、やれないです。(中略) ここの本来の事業について、なかなか助成金とか事業とかが組まれないんです。子育てとか福祉とか、そういう活動への助成金というのはすごく一杯ありますよね。だから、私たちが子育てに関する事業を組み立てて、助成金申請はできるんですが、ここの本来の NPO 支援という部分については、助成金だったり、事業のプロポーザルだったりとか、なかなかないです。(中略) もうお金をこっちに回してほしい。別に助成金とか補助金とかじゃなくて、予算の一部として。」

6. 団体 F

団体 F は、自立を目指す障害者の PC 技術の取得や PC による社会参加の支援を目的とする NPO 法人である。具体的には、PC 講習会の開催、個人宅や作業所への PC 訪問講習、意思伝達装置の操作講習、PC による就労支援に加えて、各種調査研究、情報発信を手がけている。

(1) 調査対象者のキャリアおよび労働条件

調査対象者は、大学卒業後、大手メーカーに勤務する。4 年後の 1989 年に関連企業への出向に伴い現在の地域に転勤となり、1992 年に完全に転籍する。帰宅が深夜になることもしばしばだったという過酷な勤務の合間に、行政の市民活動促進検討委員会の公募に応じたりするなどして人脈が広がり、NPO 活動に向けての基盤が固まった。その後、2000 年の団体設立とほぼ同時に関わり始め、2001 年の法人格取得に至る。勤務時間は 9:00~20:00 あるいは 21:00 というのが平均的な状況であるが、休日であっても事務所につめることも多い反面、普段からそれなりに融通は利かせているということであった。なお、現在専門職大学院に在学中であり、NPO の経営分析を研究テーマとしている。

「就業時間は、人によって微妙に違うんですね。NPOらしい働き方みたいなものがあって。タイムカードを一応手で書いているけれども、厳密なものじゃないから、それぞれの人が、良識を持って勤めてくれればいいというふうにしているから。」

(2) 経済的処遇の決定要因

調査対象者を含む正規職員 5 名（男性 2 名・女性 3 名）の経済的処遇は、基本的には理事長の専決事項となっており、「その人が家で家計を背負っているのか、旦那さんとかがいて扶養されているのかとか、そういうことが大きな判断基準になっています。」というように、個別職員の事情を勘案しながら決定されている。月収は、11 万円と 30 万円が 1 名、17 万円が 2 名、そして調査対象者が 50 万円ということであった（いずれも賞与なし）。その他に、PC 講師を務める有償ボランティアには 1 回（2.5 時間）当たり 5000 円、その補助業務を担う無

償ボランティアには交通費 500 円と地域通貨が支給されている。

「うちは理事長というか代表が、X という立ち上げのときからやっている女性で、もうその人に委ねたんです。僕の給料は X さん、決めてくれ。ある程度希望というか、この位ないと、さすがに養育費も払わなアカンし、食っていけへんし。僕は独身ではあるけれども、養育費を毎月 9 万円払っているんで、そういう意味では独身であって独身でないようなところがあって。その辺で X も、やっぱり僕が年収 880 万円もらっていたのを知っているから、そこからある意味で引き抜くわけだから、最低限の保障はしなければというところで、とりあえず、では月 50 万円ね、と。ただ、いわれているのは、1 年目はそれだけ払うけれども、2 年目以降はそんなに払い続けられるか分からないから、自分の給料を自分で稼ぐつもりでやってくれ、と。」

ただし、それはあくまでも現在の規模だからこそ通用する方法であり、今後一人一人に目が行き届かない規模にまで団体が発展すれば、確立した制度が求められることを見越している。

「NPO だから、皆の給料を皆で決めるというやり方があると僕も聞いたことがあります。ただ、それが本当にいいのかというと、どこかやっぱりきれいごとだったり。皆が納得できるものが見つかったら、それは理想だけれども、なかなかそんな簡単なものでもないし、むしろ大前提は、仕事をやりたい人が来ていて、しかも人間としての信頼関係があるならば、代表なりが客観的な目で決めると。個別にもうちょっと何とかならないかと思う人は、その後で話をするということ、今位の規模ならいいかなと。20~30人の事務局組織に仮になったとしたら、賃金表を作らないとだめなんです。やっぱり10人を超えてくると、だんだんそうもいかなくなると思いますね。」

経済的処遇に仕事ぶりや成果などが反映されるかという問いに対しては、調査対象者が事業を開拓し、それ以外の職員がバックオフィスの業務を担うという現在の分業体制のままでは、どう評価するかが難しいという回答を得た。

「基本的には、やっぱり団体としての収入がなければ払いようがないんだから、皆が一生懸命やっていたら、団体の収入も増えてくるから、給料も上げられるというだけの話だし。あと色々な組織形態があるけれど、例えば割と力がついてきて、個々の人が自分で事業をとってくる位にまでなったら、自分がとってきた事業を自分でやるんだから、その人の給料はその事業見合いで考えるということができんですけど、うちの場合は、事業をとってくるのは私だけなので、そのとってきた事業を皆で分担しながら、受託事業や自主事業をやっているから、とってきた分をその人の給料にという考え方にはならないんですね。全体としての収入の中で、人件費として割けるパイの中で、どう回るかとか、どう考えていくかということとしかないですよ。」

(3) 労務管理上の工夫

まず挙げられたのが、やはり勤務時間に柔軟性を持たせることである。工夫であることはもちろんであるが、現代の働き方そのものへの疑問も浮き彫りにされている。

「うちなんか女性が2人いて、小さなお子さんが2人もいるから、しょっちゅう、やっぱり子どもが風邪をひいたとか、保育園から迎えに来いという電話がきたとか、そういうのがあるから、それらはすぐ帰らないという話をしているし。結局、NPOで働くということをどう考えるかというのは、やっぱり職場を作っていく側からすると、企業なら色んなルールがあって、なかなか帰りたくても帰れないとか、休みたくても休めないとかいうのが、せつかくNPOで働いているんだから、NPOでこそ自分に合った働き方、職場というものを作る。給料が安くても、やっぱりそういう価値を逆に作っていかないと。給料は安いし、労働条件がそういう意味で企業と全く同じ厳しさがあつたら辛いけれども、多少給料が低くても、そういう自由が利くのってすごく大切だと思うし。(中略)どこのNPOも、別にそんなに就業規則とか書いて、しかもそれによって査定をするなんてあり得ないでしょう。就業規則は多少作っていても、そんな査定なんかしないじゃないですか。企業なら、遅刻した、欠勤したで査定されちゃうけれども。だったら、どれだけ柔軟にするかが命だと思うんです。サボっていて、毎日早く帰るとか、毎日遅刻してくるというのにはバツといわなあかんけれども、普段一生懸命仕事をしている人が、色んな事情があつて、今日は帰らなあかんという日にいかに帰りやすく、休みやすい職場を作るかというのがすごく大切です。」

さらに、やりたい仕事ができているかどうかを重視している。個別職員の仕事に対する希望を把握するために、話し合いの機会を適宜設けるなどの努力がうかがえる。

「職員については、ある程度払えるから職員なんだし、その職員が安い給料でも何とか頑張ってもらえるというのは、やっぱり自分のやりたい仕事であるかどうかでしょうね。(中略)僕らは月に1回運営委員会があつて、運営委員が今11人いて、来られる人だけが来て、事務局は大体参加するようにしているんですけども、そんな中でも話し合うし、個別にもやっぱり話し合ったりして。例えば、職員が5人いて、それぞれに当然得意なことは違いますし、自分が重点的にやりたいと思っていることも違う。違うということが、むしろいいわけですね。だからこそ、自分がやりたいこと、色んな得意なことをやってもらおうという仕事の割り振りになっているわけ。」

(4) 行政などとの協働関係および事業受託

調査対象者は、「全体として行政の受託事業を3分の1位は持っている」と、非常に経営的に下支えすると。」と評価する一方で、その適性範囲を強く意識しており、「自主事業と受託事業とは全然意味が違います。私なんかは、厳しいいい方をすると、受託事業しかやっていないNPOは、NPOと認めていないから。」という意見を持つ。また、その手続きの煩雑さと、それを効率的に処理できる人材の不足に直面していることも指摘している。

「やっぱり、活動はできるんだけど、書類をとにかく書ける人が少ない。それがやっぱり書けるか書けないかで、大きく団体の活動が発展するかしないかというのが変わってきますね。助成金をもらうに当たって、助成金の申請書とかをちゃんと書ける人と、とりあえずしか書けない人の差というのは大きくて。」

財政基盤の安定化に向けて、「参加層をどうやって広げるかということのをきっちりやりつつ、大きな仕事をとっては経済的に安定させていくというのが、まさしく経営なんです。」という考えから、いかに大口の資金を集めるかという点にも腐心している。ここでも「運転資金というのは、組織が大きくなってくと落とし穴かもしれんけれども。」という指摘があった。

「大きなものだけに依存していると、市民の方を見ていないNPOになるわけですね。行政の大きな中でやったり、企業の大きな中でばかり見ていたりするわけですね。すると足元がだんだんNPOじゃなくなっていくわけですね。ただ、お金ということでいうと、やっぱり日本社会では、寄付とかには行き着かないから、小口のお金なんか集まってこないんです。だから、市民の方を見るのは参加の入り口ですよ。どれだけたくさん参加の入り口となる活動に関わってもらうか。だから、お金は、そういう意味では大口でもいいんです。」

(5) その他特記すべき実態

調査対象者が会社を退職し、専従の事務局長となったのは2006年4月である。それは、団体が組織として成熟し、活動範囲を拡大するにつれて、二足の草鞋をはくことが難しくなった、すなわち活動に責任を持って専従できる職員（＝有給で処遇しなければならない）が必要になるということの実例であるといえるだろう。その結果、調査対象者自身の仕事ぶりにも変化が生じており、さらなる団体の発展を促すことになるか否かが興味深い。

「1日いるとか時間が長くなった分、たくさん色んなことができるようになって、今では関わっている部分、そういう意味ではやる範囲は広がりましたね。特に、事務局長という立場になったから。今までは、自分が会いたい人のところに会いに行って、しゃべっているだけだった。事務局長になると色んな話が入ってくるから、色んな対応を求められるから、それとなく幅は広がったけれども、本質的にはそんなに変わっていません。」

7. 団体G

団体Gは、次世代に美しい環境を残していくために持続可能な社会の構築を目指すNPO法人であり、太陽光発電などの自然エネルギーの利用について活動、発信し続けている。

(1) 調査対象者のキャリアおよび労働条件

調査対象者は、大学卒業後、6年間の自動車会社勤務（営業職）を経て陶芸を学び、主婦業の傍ら陶芸教室を10年間主宰していた。その後、子供が通っていた幼稚園の支援⁹を受けて、保護者仲間7名と共に、2000年に環境保全の活動を開始する。当初は、古新聞の回収や学習会の実施、広報誌の発行などを手がけていたが、地元のイベントで自然エネルギーを利用したイルミネーション点灯を企画し、広く一般に協力を呼びかけたのを契機に、2003年の法人格取得に至る。現在は理事長であり、唯一の正規職員（しかし無償）として、他2名と共に事務局業務を一手に引き受けている。この2名を含むボランティアは25名を数え、自宅が事務所を兼ねているため、自身の勤務時間などは把握しづらいという。

団体からは収入を得ていないが、市の指定管理者となっているコンソーシアムの事業の一部である受付・相談業務に従事しており、平均月5万円を得ている。勤務時間は10:00～13:00あるいは13:00～18:00のいずれかのシフトで、週3～4回担当するという。

(2) 経済的処遇の決定要因

調査対象者以外に事務局業務を担う2名のうち、1名は有償の会計担当者である。「助成金がないと給料は払えません。」ということで、助成金があれば年20万円程度を支給している。この会計担当者は主婦であり、特に専門資格を持つわけではないが、時間の都合がつきやすい、通勤の便がよいという利点に加えて、信頼のおける人物であるということから、特に依頼したという。また、事業によってはアルバイト費を計上できることもあるので、その場合は単発で支給するが、支給額の決定には、勤務時間以外にも若干の配慮がなされるという。

「内容ですね、その内容のボリューム。例えば、資料を作成しますといったときに、この資料を作成するボリュームとこの資料を作成するボリュームでは違いますよね。それによって、ちょっと目安をつけていますけれども。(主に仕事内容によるが) この仕事をやるにはこの人がいいんじゃないか」というのはありますね。(仕事の割り振りは調査対象者の判断であるが) それと、聞いてみて。できそうかできないかというのを聞いて、調整ですよ。」

(3) 労務管理上の工夫

団体設立から5～6年ということもあり、当初からのメンバーの活動継続性は高い。学生が就職などで続けられなくなったというような、やむを得ない事情による入れ替わりしか見られないという。むしろ、喫緊の課題として挙げられたのが、専従できる事務局職員の確保であった。自主事業を具体的にどう進めていくかを考える時期にさしかかっており、その実現のためにも必要不可欠であると認識している。

「できれば事務局というものを私が兼任しないで、1人でもいいので専従職員がほしいですね。なぜかとい

⁹ 活動場所と共に4万円の資金援助を得た。

うと、こちらの方たちはもう皆さん（他に）仕事をされている方たちがほとんどなので。時間的な拘束がなかなかできない。現状では、支障というのは余りないです。ただ、実際に、例えばこういう人をどうやって見つけて、どうしていったらいいかというのは、事業拡大の具体性がなくはないんですけども、その時点でどう対応したらいいかなという課題はあります。」

そのための対応策として、現在検討中なのが学生インターンシップである。今の団体の状態では、学生インターンシップから育て上げることで改善は見込めるが、次の段階に進んだときには、より有能な即戦力を雇用する必要があるだろうということであった。

「今のニーズとしては、まずスキルという部分では、社会的なスキルというよりは、例えば文章の構成能力があるかとか、企画書をちゃんと書けるかとか。そういった意味では、学生で全然問題ないと思います。だけれども、次の段階になったときに、稼げるスキルということになると、企業を経験されている方のほうが楽だと思います。」

教育訓練という側面では、専門性を高めるために、各分野の講師を招聘してのセミナーを、年3回（1回当たり2～3時間）程度実施している。会員向けではあるが、一般からも参加できるようにしており、1回当たり20名前後の参加者がある。内容は、広報やエネルギー関連など様々だが、転職やキャリア形成に寄与するというよりは、むしろ仕事への理解を深めたり、日常生活をより豊かにしたりする意味合いが強い。環境に関する専門知識が得られるセミナーには、行政関係者の参加もあるという。

(4) 行政などとの協働関係および事業受託

そのようなセミナーにおける専門的知識の供与などを除くと、行政などとの協働関係および事業受託の実績はそう多くない。「地域住民の対話の場を設けるとか、誰かと誰かを会わせてコーディネートするとか、縦割り行政の中で、NPOであれば、山から海まで川一本で範囲を越えてというのがありますので、そういう部分ではNPOの役割は大きい。」という環境系のNPOならではの優位性があるにも関わらず、福祉系、介護系のNPOと比較して財政面で厳しいことに言及した上で、求めるものとして2点挙げている。第一は、行政事業の委託枠を広げること、第二は、委託先の選定の際、NPOにも積極的に情報を提供し、企業などと競合できるような場を設定すること、である。

「市民提案ですとか、プロポーザルという形で行政の一部を公開して、委託している部分があるんですね。でも、それは実はすごく小さい枠なので。これ自体は最近の傾向なので、すごく時代は変わったなという印象を強く持つんですけども、この枠をもうちょっと広げる。（中略）あと年間事業計画のときに、やっぱりNPOと一緒に民間も含めてなんですけども、話し合っていければいいんですけども。（そんな場が）

全くないわけじゃないんですね。ただ、どうしても、例えば大きい何千万円とかいうような予算は、やっぱり既存の民間企業の方に流れていきますので。(中略) 同じテーブルにつかないと、競争力が生まれませんので。(中略) NPOの環境活動なんかは、もうお金には変えられないような、すごく大事な役割なんですね。それを予算化できないというのが、やっぱり現実としてはネックだと思います。」

ただし、現状でも行政との意思疎通は、公式にも非公式にも図られている。この団体は、特に地域をまたぐような活動を展開しているわけではないので、折衝などは比較的容易であり、対応可能な範囲を探りながら話を進めているという。

(5) その他特記すべき実態

調査対象者には、環境系のNPOが「例えば、ここの川を守りたいんだけどといっても、その気持ちに対しての予算というのがないじゃないですか。」という状況の中で、環境保全の活動をしていて金になるということを示したいという目標がある。それはまだ成しえていないが、経営を担う立場の人に対しては、ビジネス的な情報や成功事例などが有用ではないかという指摘があった。また、経営者（労働者）と活動者、さらにはボランティアという立場によるモチベーションの違いにも配慮が必要であるという。

「例えば、最近女性が働くことに対して世間の理解が、昔よりはだいぶよくなっていると思うんです。そういったことと同じように、NPOで働くことの理解というのが必要になってくると思うんですね。逆に、ボランティアじゃなければ嫌だという人も沢山いると思うんですね。お金のためにやっているわけではないので、ボランティアにしてくださいという人も沢山います。その辺の認識の違いというのは、実は内部でもありますから、ギャップを埋める作業というのは必要になってくると思います。」

以下の意見も、他の団体とも共通する認識である。NPO活動の本質を的確に表現しており、傾聴に値するだろう。

「NPOのよさというのは、企業でいうところの業務の範囲というのはある程度決まっていると思うんですけども、やっぱり公益、広くとか、人も土地も含めて、広く交流できたり、ボランティアで関わったりするスペースがあるということですよ。それは営利を目的としないで、ミッションを目的として参加するボランティアの方が入れる場があるという。企業には入れないですね。やっぱりそれによるメリットというのもすごくあって、考え方に偏りが出ないというか、多様な視点で物事を見る場になるので、参加している人にとってはお互いよい刺激、勉強になるということはあると思うんですね。」

8. 団体H

団体Hは、コミュニティ放送やインターネットなどの媒体を利用した情報交流活動、地域

文化を醸成する人材育成、および NPO 活動に対する助言と支援に関する事業を行い、地域社会全体の利益の増進に寄与することを目的とする NPO 法人である。中でもコミュニティ放送局の支援が、最大の活動となっている。

(1) 有給職員雇用の経緯およびその後の変化

2005年4月に300万円で行政から事業を受託し、それを契機に専従の正規職員を1名雇用了。それまでは非正規職員が、事務局の細々した業務を随時処理していた。

(2) 調査対象者のキャリアおよび労働条件

調査対象者は、大学卒業後、大手通信会社に3年間勤務し、結婚退職する。1992年に夫の転勤先でコミュニティ放送局の立ち上げに関わり、契約社員としてやはり3年間勤務する。その後、夫の新たな転勤先で、再度コミュニティ放送局の立ち上げを試みる。その準備期間中に、財団法人ではあるが、NPO的な特徴を持つ組織にアルバイトとして関わったことが、非常に貴重な経験になったという。

「そのときに、多分自分の中で初めて、そこで勤務してお給料をもらっている人もいる、それからボランティアで自分の仕事が終わってから駆けつけて、一生懸命やる人もいるという状況に出くわしたんですね。要するに無償に関わるという、しかも、一見やることにそんなに差がないというか、もちろん責任だとか色々なことで差はあるけれども、むしろ社員より一生懸命やっている人もいたりする位の、そういう混在するところに、多分初めて出会ったんだと思うんですね。」

2002年に団体設立、法人格取得に至るが、数ヶ月後にコミュニティ放送局の免許と出資の受け皿として株式会社を設立し、社長に就任する。2005年7月に社長を辞任するまでは、月20万円に満たない程度の収入を株式会社から得ていた。現在は団体の理事のみという立場であり、決まった経済的処遇がなされているわけではなく、発生した事業に関して勤務した分だけ支給される有償ボランティアに近い形で活動している。

(3) 経済的処遇の決定要因

正規職員1名は月給制で、週5日勤務で基本給が16万円（賞与なし）である。各種手当も、余裕があれば支給するが、安定的なものではない。非正規職員3名のうち1名は、時給制で単価は800円。PCのインストラクターで、週2～3日（20時間程度）の勤務である。もう1名は日給月給制で、単価7000円に週3日の出勤日数をかけて支給額を計算する¹⁰。主に番組制作とその講師を担っている。残り1名は業務委託であるが、時給制で単価は1000円である。これ

¹⁰ この職員は、残りの3日を関連の有限会社での勤務に充てている。

らの決定要因については、やはり生活できるかどうかの判断を優先していることがうかがえた。

「去年あたりは、東京の事業とかを受けていたりして休日出勤がすごく多かったので、そのときは休日出勤手当も出していましたけど、年度が変わってからは仕事が減っているのだから……。(中略) やっぱり年間の総会に向けて予算を組むときにどうなるかですね。例えば、スタート時点で、じゃあXさん(正規職員)最低いくらあれば生活できる?みたいなところから入らせてもらったのは事実ですね。」

(4) 行政などとの協働関係および事業受託

コミュニティ放送局は、まちづくりのツールであるという調査対象者の考えに、行政もそれまでの実績から理解を示し始めており、協働の機運は高まっている。それが、高額ではないが、2005年の事業受託にもつながっているといえよう。しかしながら、団体の前身となる活動が始まった1998年当時は、双方に様々な行き違いが見られたようである。

「当時は、まだ市民活動サポートセンター、市営のもできてなかったし、でも、そういうものは必要だねと市の中では議論が始まっていて、先行事例としての市民活動プラザというのをつくるんですけど、そのときに事前に私たちのところに視察に来て、一通り中を見て行って、蓋をあけたらうちでやっていることをほとんどパクられた、みたいなのがあって。広さまで似ていて、何かちょっと愕然として。しかもこっちはぎりぎりの、リソグラフで1枚3円、4円、いや高いとか何とかいっているのに、向こうはただとかでしょう。そういうような感じで、行政の領域と市民、NPOの領域が、今でも色んな議論はあるけれども、当時はまだ本当に曖昧で、だから知らず知らずのうちに行政の領域に踏み込んでいたかもしれないし、今思えば、もっと市民ならではのことってあったかなという反省もあるし。」

9. 団体 I

団体 I は、市民が作る、市民に開かれたオルタナティブな学びの場を提供する NPO 法人であり、その活動の中心は、年間を通して開講している連続講座・ワークショップである。それ以外にも、環境や開発を考える海外へのツアーや出版・情報提供、教材・プログラム開発、人材育成、調査・提言、市民による学習ネットワークの形成などを手がけている。

(1) 有給職員雇用の経緯およびその後の変化

団体設立後しばらくは、調査対象者の勤務する学習塾に電話を1本引き、公共施設を利用して講座を行いながら、調査対象者ともう1名(女性)が対応するという時代が続いた。設立10周年を迎えた1999年に出資金を募り、また当時の代表もまとまった額の資金を拠出したのを契機に独立事務所を構え、職員を有給化することになった。そのため、財政規模は、それまでの年間300~400万円から、1千万円を超えるようになったという。2003年に緊急雇用

対策関連事業を受託した関係で、その年のみ財政規模が3500万円と突出する。この件に関しては、「逆に、余りこういうのに頼ると不安定要因になるから。」という懸念がうかがえたものの、短期雇用者が一時的にせよ増加したこともあり、事務局もそれまでの2人から3人へと体制を強化した。その際、新規に雇用された1名（男性）は、調査対象者が運営に関わったスタッフトレーニング講座の受講生だったという。

独立事務所を構え、職員が活動に専従できる環境を整えたことは、やはり大きな転換点となったが、その一方で「結局、こうやってちゃんと事務所を持って、人件費を払ってとなると、どう考えても自主事業だけでは賄えない。」という現実とも向き合うことになる。

「どの活動でもそうだけれども、一つの大きなポイントだと思いますよね。その場所を持って、人を入れてというのがあるかないかという。ただ、やっぱり一番難しい。だから、国際協力のNGOのネットワークというのがあって、それにもちょっと関わっていますけれども、地元の国際協力NGO的な活動というのは、しっかりしたところが本当に少ないんですよ。それって結局、きちんと職員がいて、事務所とかも曲がりなりにもあって、というところがやっぱり少ないんですよ。東京のNGOの支部みたいのをやっているとか、そういうところが多くて。」

運営の基本がボランティアにあることは今も変わらず、貴重な戦力であることはいままでもない。細々としたボランティアの活動実費は、自己負担が多い。「交通費とかは、若干出したりしていますけれども、でも何か皆、面倒くさがってもらわない。」という。したがって、長く関わっているボランティアは、職員のいうよりはむしろ関わりの強い活動者という意識が強いという。ただし、その層が徐々に高齢化しているため、今後世代交代が課題となるだろうが、団体の土台は固まってきたという手応えは持っている。

「今、事務局も複数いますし、誰か1人が辞めるとその団体がもうなくなっちゃうみたいな状態ではないと思うんですね。だから、皆が辞めちゃったらだめだけれども、ある程度人は変わっても、団体そのものは多分残るだろうなという気はするんですね。」

(2) 調査対象者のキャリアおよび労働条件

調査対象者は、1989年に大学中退後、国際協力NGOに関わる傍ら、塾講師として10年間勤務する。その塾の教室を利用して活動を開始し、1990年に団体設立に参加、2001年の法人格取得に至る。2年前結婚し、第1子が生まれたばかりである。それまでは共稼ぎで家計を支えていたが、現在妻が育児休業中であり、月9万8000円の団体からの収入に頼るだけでは、これからの生活に不安を覚えるという。週3日出勤し、勤務時間は10:00~18:30が基本であるが、この団体の主要事業である各種講座の大半が夜間に開講されているため、帰宅は必然的に22:00~23:00にずれ込むことになる。

(3) 経済的処遇の決定要因

調査対象者以外の職員（週 5 日フルタイム勤務）のうち、女性が月収 15 万円、男性が月収 12 万円前後である。昨年までは、1 名当たり 15 万円目安で、2 名分の予算 30 万円で 3 名分を賄うという想定から、勤務時間を考慮して 1 名に 15 万円、残り 2 名に 7 万 5000 円ずつ分配していた。今年度、環境省の外郭団体からの助成金（約 300 万円）を獲得したことを契機に、若干の処遇改善を図って現状に至ったという。その際、積算根拠となったのは、調査対象者と女性が 1 日当たり 7000 円と交通費、男性が 6000 円という単価である。このような基準を明確化したのは、「今やっている人が永久にできるわけでもないだろうし、そういうときにある程度基準があった方がいいねということもあって。」という理由からである。経済的処遇に仕事ぶりや成果などが反映されるかという問いに対しては、以下の回答を得た。

「ちらっとそういう話も出てはいるけれども、誰がそれをいおうとするのかという話もありますし、変な話で提案自体ももらっている方が提案しているような感じで。本当は、理事会がこういう意向を職員側に出すというのが本来なんだと思うんですけども、よく分からないんですよ、結局理事といっても。だから、どうしてもやっぱり事務局からある程度提案して、それを検討してという形になるんです。私は、それを兼ねているような形で、立場があいまいなんですけれども。」

(4) 労務管理上の工夫

経済的処遇が不十分である中で、職員に報いる工夫として3点ほど見出すことができた。第一は、不十分な経済的処遇であっても、その決定（提案）を自らが行うということに利点がある、すなわち、職員が完全に雇われの立場ではなくて、相応の自己決定権があるということとの差し引きになっているということ、第二は、やはり勤務時間に柔軟性を持たせているということである。

「そういう個人の实情に合わせて、融通を利かせて働けるということがあってもいいんだろうなと。自分も関わってきますけれども、今、保育園に迎えに行くんだったら、やっぱりそれに合わせて働けるとか。」

第三は、仕事に対する職員の自主性を尊重するということである。特に、途中から加わった比較的若い人たちが、遠慮して主張できなかったり、どこまで自分に決定権があるのか分からなかったり、否定されたりすることのないように配慮している。やりたいことを無条件に認めるということではないにせよ、それがミッションに即した社会的な活動である限り、変に潰してしまわないよう心がけているということであった。

「自分がやりたいことというのが、単なる本当の個人的なことじゃだめなんですけれども、それはもちろん社会をよくするとか、社会を変えていくということに関わるという前提ですけれども、そういうことを

表現したり、形にしたりということができるといふ実感があれば、それこそ条件云々ということをし少し乗り越えられる。まさに今、仕事を持ちながらボランティアしている人というのは、ある意味ちょっと驚異的なんですよ、毎日来るんですよ。そういうことが楽しいと思えば、意外と苦にならない。自分もそうだったと思うんですけども、やっぱりそこに力が割けるんですよ。それが、何かでその心が離れちゃうと、多分割けないんだと思うんですよ、有給であれ、無給であれ。」

(5) 行政などとの協働関係および事業受託

今年度からの処遇改善について、「助成金の中で、ある程度人件費として出せる見通しというのが今年度に限っては持っている。少しそれを反映させてということで、ただ来年度はどうなるかわからないから、とりあえず今年度の処置として。」というように、やはり助成金の有無が決定的な要因となっていることは否めない。この点は、活動分野によっても事情が大きく異なることは共通の認識であり、ここでも調査対象者の指摘に現れている。

「NPOは、多分その多くが福祉系、介護系で、それは割ともう仕事になる前提というのがある程度あるから。それと国際協力とか、平和活動とか、環境とか、どちらかという市民活動的なテーマの団体とはかなりギャップがある。国際協力で、別にお金になる手立てがあるわけじゃないですから。」

また、NPOを就業の場とし、生計を立てられるようにする必要性を感じるのと同時に、その手段として行政との関わりを密にすることへの危惧もうかがわれた。

「NPOを職場にする人たちというのは増えていく必要があると思うし、本当に食うや食わずじゃなくて、別に高給取りじゃなくても、ある程度それで生活ができるというような条件があれば、やろうという人は幾らでもいると思うんですね。学生とかに聞いても、仕事になるんなら……というのが結構多い。それはそれでやっぱり整えていく必要はあるんだろうなとは思いますが、逆に整えるためには、やっぱりNPOというのは人だと思んですよ、人の裾野がどこまで広いかという。結局、そこで条件を整えるために行政に頼るとかになると、それは余りよくないなと。頼り方も色々あって、もちろん自分たちだけではやっていけないから頼るんですけども。でも、それこそ生き方として、企業に入ったら企業のことしかやらないとかじゃなくて、こういう市民活動にも関わるし、NPOをやっても家庭のこともちゃんとやる。そういう生き方のバランスを、もうちょっと考えておいた方がいいのかなという気がします。」

政策提言的な意見として、NPO活動の裾野を広げるためには、働き方そのものを変えなければならぬことを痛感するという。この団体では、現役世代でも、女性は働きながらも定時に仕事を終えて活動に参加しているものの、男性は明らかに少ない。また、職業としても、融通のきく学校の先生などに偏りがちである。

「一番必要なのは一般的な労働時間を減らす。民間のサラリーマンとか来ないですよ、夜にやっけても。そういうところに意識が回らないんです。だから、やはりどうしてもNPOに関わるといって定年後とか、主婦とか、学生とかみだりに限られちゃうんですよ。だから、今、企業が色々パートナーシップとかの話をやっているけれども、その前にやっぱり労働条件をよくして、ちゃんとアフター5は市民活動に関われるようにする。」

10. 団体 J・団体 K

これまで詳述してきた 9 団体は、いずれも実績のある団体ではあるが、同一地域かつ比較的小規模であるという偏りがあった。そのため、経済的処遇に関して特段の制度を設けなくても、職員相互の状況が把握でき、それぞれの事情を斟酌しながら対応できる規模にとどまっておき、実際、現場からもその種の意見が得られている。しかしながら、今後の活動の発展と団体の拡大を視野に入れるならば、ケースバイケースの対応が不可能な規模に達した場合に、指針となる事例を検討しておく必要があると考え、異なる政令指定都市に地域を変更して、2 団体に聞きとり調査を実施した。ここでは、「経済的処遇の決定要因」に限定し、これまでの 9 団体には見られなかった特徴を中心に詳述したい。

(1) 団体 J

団体 J は、保育園運営を主体とした子育て支援を展開する NPO 法人であり、ワーカーズコレクティブを土台として 1997 年に団体設立、2003 年の法人格取得に至る。現在は、月収 17~30 万円の正規職員約 20 名、時給 830~940 円の非正規職員約 15 名、時給 800 円の登録制有償ボランティア約 40 名（全員女性）を抱える大所帯である。副理事長である調査対象者の年収は 420 万円（月収 28 万円・賞与 4 ヶ月分あり）で、当初の 160 万円から漸増してきているという。その他の処遇面では、母子家庭や寡婦への住宅手当（月 1 万 5000 円）の支給や、ボランティア保険への加入など、様々な配慮が行き届いている。勤務時間は、保育士を中心に 7:30~20:00 で 8 交代制のシフトを組んでおり、調査対象者は、概ね 10:00~19:00 あるいは 20:00 ということであった。

この団体で特徴的な事例は、2002 年から導入した「基本時給決定表」である。当時、有給職員が 16 名を超え、個別職員の事情が把握できなくなったこと、仕事ぶりに差が見られるようになったことをきっかけに、「自己評価表」という形で査定することから始まった。しかし、自己評価と周囲の評価との齟齬が表出したため、「理事会評価」という項目を設けて是正するなどの見直しを年 1 回行い、現在は第 1-3-2 表に挙げた「基本時給決定表」を適用している。表中の二重枠内が計算例であるが、就労年数 3 年で、週 40 時間勤務する保育士で、申請書の作成も手がけ、正規職員 7 名からなる理事会でも高評価を得ている職員であれば、基本時給に 270 円が加算されて 1200 円になるという仕組みである。この時給に「週労働時間数」をかけ、さらに 4.2 倍して月給が計算される。この場合は $1200 \text{円} \times 40 \text{時間} \times 4.2 = 20$

万 1600 円となる。

「基本時給決定表」の各項目のうち、「理事会評価」のみ理事の主観による評価で、それ以外は客観的事実か自己評価である。「理事会評価」は年 1 回当該職員に開示し、説明責任を果たしている。また、この表は、理事会で検討して素案を作成し、職員の了解を得た後に改正される。最近では、「週労働時間数」の区分のうち、同一ポイントが得られる最低時間数に合わせて勤務する例が問題となったため、勤務時間の類型化を試みるなどの見直しも続いている。

第 1-3-3 表 2006 年度基本時給決定表（団体 J）

基本事項			部門事項				
項目	詳細	ポイント	項目	詳細	ポイント		
就労年数	1 年	0	2	保育理念の理解		0-2	2
	2 年	1		X 責任者	1	0	
	3 年	2		Y 責任者	1	0	
	4 年	3		Z 責任者	1	0	
	5 年	4		給食部門	給食理念の理解	0-2	2
	6 年	5		事務局・組織	予算書作成	2	0
	7 年	6			申請書作成	1	1
	8 年	7		資格挑戦	保育士資格	2	2
	9 年	7			資格試験受験	1	0
	10 年以上	8			調理師資格	2	0
出資額	30 万円以上	1	0	理事会評価	W.CO 運動の理解	0-2	2
	50 万円以上	2			保育理念の理解	0-3	3
	増資中	1			給食理念の理解	0-2	2
週労働時間数	-15 時間	-8	4		リーダー性	0-5	5
	16-23 時間	-4		小計 B		19	
	24-31 時間	0		合計 C(A+B)		27	
	32-39 時間	2		C×10		270	
	40-時間	4		基本時給		920-930	
W.CO 運動の理解		0-2	2	時給		1200	
小計 A		8	8				

注)「W.CO」はワーカーズコレクティブを、「X～Z 責任者」は各業務の責任者が否かを表す。

(2) 団体 K

団体 K は、発展途上国における学校建設事業を主体とした国際協力系の NPO 法人であり、1993 年に団体設立、2000 年の法人格取得を経て、2004 年に認定 NPO 法人としての認定を受ける。そのため寄付収入が潤沢であり、2005 年度決算では、2 億 1600 万円の収入のうち、寄付金収入が 1 億 8000 万円と 8 割強を占めている¹¹。現在は、国内事務所だけで正規職員 7 名（男性 4 名・女性 3 名）、月収 6 万円の学生インターン 2 名、無償ボランティア（全員高

¹¹ ただし、単発の大口寄付を含む。恒常的な寄付金収入は、現在 7000 万円程度であるという。

齢者) 6名の合計 15名を抱えている。調査対象者も高齢者であるため、無償ボランティアとして活動している。正規職員の勤務時間は、概ね 10:00~22:00 あるいは 23:00 であり、イベントなどがある場合は、休日出勤も求められる。

正規職員 7名には、年俸制を適用している。初任給は、年齢、学歴、能力(経験)を考慮して決定する。年齢が 1歳異なるごとに月 6000円程度、また大学院卒や他団体での経験、資格の有無などで、やはり月 6000円程度の格差が生じる。目安として、大卒 22歳で経験なしの職員の初任給は、月 20万円(年俸 240万円・賞与および残業代を含む)ということであった。能力(経験)の評価は難しいが、この団体のミッションの性質上、建設に関する専門知識やスキル、語学力を特に重視している。7名のうち、1名は高齢者で年収 100万円台に抑えられているが、残り 6名は 20~40代であり、最高支給額は月 30万円(年俸 360万円)になるという。

昇給は、年 1回、1万円以内で実施している。昇給額には、年齢と経験の蓄積に加えて査定内容も反映され、格差づけがなされるが、査定方法が確立しているわけではなく、理事長の印象が大きな決定要因となっている。そのことが、客観性を損ねる原因になっている可能性も否めないが、基本的に昇給は達成されており、かつ職員には、昇給額に格差があることが積極的には知らされていないので、特段の問題は生じていない。万が一団体の財政が立ち行かなくなるような事態になれば、まずは海外駐在を縮小させる方向での対応を考えるという。

第 4 節 考察

以上で 11 団体を検討してきたが、ここで改めて冒頭の検証仮説に立ち返り、調査結果の考察を深めながら、その実証を試みたい。

まず、今回の調査対象者 11名のうち、8名が団体の設立者かそれに近く、かつ現在も理事長などの要職に就いているという点に注意を払う必要がある。確かに、調査項目に関する情報自体は豊富に持ち合わせていたが、当然ながら団体とそのミッションに対しては特別な思い入れがあり、そのような調査対象者のフィルターを通してしまうと、一般の職員の労働条件と満足度や活動継続との関係が見えにくくなったのも事実である。また、配偶者の収入や年金などで、経済的に(極めて)余裕のある人が多かった。そういう意味では、条件に恵まれていたからこそ、志のままに NPO 活動に邁進できた典型例であるともとらえられる。

その点に留意した上で、①有給職員雇用の経緯およびその後の変化、②調査対象者のキャリアおよび労働条件、③経済的処遇の決定要因、④労務管理上の工夫、⑤行政などとの協働関係および事業受託、の 5点について調査結果を考察する。

団体設立から現在までの過程において、新たに有給職員を雇用するようになり、その経緯

が明らかであった例は多くはない。団体 H・団体 I の事例がそれに該当するが、やはり活動範囲の拡大に伴い、責任を持って活動に専従できる職員の需要が高まったことが背景にはある。ただし、どれだけ需要が高まったにせよ、人件費の算段がつかなければ雇用できない以上、実現の決め手となったのは、いずれの団体も行政からの事業を受託することによる収入増であった。その結果、人材面や活動面の充実につながったか否かについては、検証するに足る十分な情報が得られたとはいえないが、その後着実に実績を積み重ねている様子はいかがえる。

調査対象者のキャリアおよび労働条件、さらに職員の労働条件を見ると、その勤務時間の長さに対して、十分な経済的処遇がなされているとはとてもいえず、予想通りの状況であった。こと団体からの収入だけで生活するのは極めて厳しく、余裕は一切ない。さらに、事業受託や助成金の変化の影響が、直接処遇に跳ね返る事例も団体 A・団体 E で観察されており、変化の内容次第では、逆に処遇が改善されることももちろんあり得るものの、継続性が担保されるわけではなく、不安定要因であることに変わりはない。

個人のキャリア形成における NPO 活動の位置づけという側面から見ると、今回の調査対象者については、主婦の社会活動を出発点とする傾向が強く、NPO 活動が一つの到達点であるという印象を受けた。事例に乏しく、現時点ではこれ以上の分析は困難であるが、企業などにおけるキャリアと平行して NPO 活動に関わり、就業の場を移行した団体 F の調査対象者のような例は、未だ少数派であるといわざるを得ないだろう。その傾向が、NPO セクターの発展と共に今後どのような変化を見せるのか、引き続き注目したい。

経済的処遇の決定要因については、検証仮説として想定した通り、ほぼ例外なく「生計費」という側面を斟酌して分配することが大前提であった。したがって、「活動者」には、「労働者」にパイを譲るといった価値観が浸透しており、それを受け入れられる人のみが活動を継続する。しかし、その斟酌に対する納得性を職員の間で保ち続けるためには、それぞれが抱える事情や労働条件に相応の透明性が必要であり、職員数の増加にしたがって難しくなることを予想するのは容易い。団体の発展と共に、徐々に見直しを迫られると考えるのが妥当だろう。最も規模が大きい団体 J が、時給の決定に相当システムチックな方法を導入せざるを得ない状況に置かれていることから、それは推察できる。

経済的処遇に仕事ぶりや成果を反映させることは、人件費に割けるパイが極めて小さいことに阻まれる部分が多いものの、団体 B・団体 J・団体 K では運用されており、団体 C・団体 I でも前向きに検討されている。その一方で、就業の場を提供すること自体がミッションの一部になっている場合、仕事ぶりや成果を査定して、その結果を経済的処遇へ反映させるのは馴染まないという考え方（団体 D）、あるいは分業体制のあり方によっては、仕事ぶりや成果を完全に個人に帰することができないので、査定は困難であるという考え方（団体 E）にも遭遇した。前者は「NPO specific」な問題であるが、後者は企業などにおける査定のあり方とも関連する問題であり、やはり団体の規模にも依存する可能性がある。今後に向

けての論点の一つとなるだろう。

経済的処遇が不十分である中での労務管理上の工夫は、主に①教育訓練の充実、②勤務時間の柔軟性、③自主性の尊重の3点が挙げられた。①は、団体C・団体D・団体Gなどで見られ、経済的処遇の不十分さを人的資本蓄積（とその結果導かれる有利な転職など）に対するモチベーションで補完するというよりは、むしろ現在の団体における業務を高度化することに目的があり、仕事の充実ややりがいが増すことを通じて定着が導かれると考えるべきだろう。②は、団体F・団体Iなどで見られ、経済的処遇の不十分さとの差し引きとしては分かりやすい。融通を利かせて働けることが、企業などではなしえない魅力となっている反面、低収入に甘んじてそのような働き方しかできない人がいるというとらえ方も成立し、その点を見落してはならない。③は、処遇面でも仕事面でも、一方的に押し付けられているのではなく、自らが能動的に関わって決定する部分を保障すること、そのための意思疎通を常に心がけることにより、不十分であっても納得性を高める、心で報いるという工夫である。団体F・団体Iなどで見られた。

最後に、行政などとの協働関係および事業受託については、各団体の節目節目で、必ずといっていいほど行政からの助成金や事業の受託が大きな役割を果たし、その状況次第で職員にも影響が及んでいることが改めて確認された。そのあり方については稿を改める必要があるだろうが、手続きの簡素化や速やかな入金など、行政のわずかな努力で事態の改善が見込める部分が少なくないことは指摘しておきたい。その上で、今回の調査対象は、行政に対して主体的に対峙できる団体が多かったことから、協働関係を効果的に利用してミッションを実現するというメリットが強調されたように見受けられるが、そうでない事例のほうが多いといわれることを鑑みれば、本稿のみで一般的な結論とするのは恐らく早計である。これを蓄積の一部として、今後もNPO特有の、多様な団体のあり方を包含するような重層的な調査研究が、継続的に求められるといえよう。

<参考文献>

浦坂純子 [2006]、「団体要因・労働条件・継続意思—有給職員の賃金分析を中心に—」、『NPOの有給職員とボランティア—その働き方と意識—』、労働政策研究報告書 No.60、労働政策研究研修機構。

森山智彦 [2007]、「教育訓練による投資的動機の充足とNPO活動の継続」、『ノンプロフィット・レビュー（日本NPO学会）』、forthcoming。

第2章 事務局長のキャリア、役割、働き方

はじめに

NPO (Non-Profit Organization : 非営利組織の略) 団体の数が増加し、また社会的に広く認知されるのにもない、この組織が社会的にどのような貢献を果たしているか、またどのような成果を生み出すことができるかといったことに対して注目が集まっている。NPO は、企業や官公庁のような組織とは特性が異なっているため、そのマネジメントに関しても独自のものが必要であるとの見識があり、経営学を中心として、経済学、社会学などの分野でしばしば議論されてきた。その中で、NPO が行っている事業が成功するか否かは、よくも悪くもリーダーの手腕に懸かっている部分が大いいとされている (Herman and Heimovics [1991])。

田中 [2002] は、様々な NPO の実態や自身の活動から、NPO のリーダーには2つのタイプがあると指摘する。一つは、ミッションを代表し、組織の象徴となるタイプである。このようなタイプのリーダーは組織の代表者となっている場合が多く、また対外的な連携のキーパーソンとなるため、積極的に組織外に働きかけ、ミッションを活性化していく。もう一つは、組織内部の仕事に力点を置いて、組織を仕切るタイプである。彼らは、前者のタイプとは独立した機能を持つと考えられ、組織内の円滑な業務の遂行やスタッフの活性化を通して、組織の維持、発展に尽力する¹。本稿で注目する事務局長は、概ね後者のタイプ、もしくは前者と後者を合わせたタイプにあたると思われるが、中には権限や責任がほとんどない肩書きだけの事務局長も存在し、その役割は組織の規模、活動分野、代表者の意向等によってまちまちである。ただし、多くの事務局長が後者のタイプの役割を担っている点は注目に値する。このタイプのリーダーは、「意識的に作り出さなければならず」(田中 [2002])、また、組織が安定成長に向かう時期には代表者の補佐的な役割を担うため、その発展に不可欠である(田尾 [1999])とされる。だが、それは人材の不足や方法論の欠如から困難を極めており、現場における喫緊の課題の一つとして挙げられている。

ところが、日本の NPO ではどのような特徴を持った人材が事務局長を務め、どのような業務を行っているのか、また彼らの働きが実際に組織全体のパフォーマンスにどのように貢献しているのかといったことはそもそも明らかにされていない。この点に関して、Young [1987] や Herman and Heimovics [1991] など、理論やヒアリングをベースとした研究の蓄積は欧米を中心に多少存在するものの、大量のデータからその実像に迫ったものは皆無

¹ 同様の主張は、Young [1987] や田尾 [1999] でもなされている。例えば田尾 [1999] は、前者のタイプを「起業家 (entrepreneurship)」、後者のタイプを「経営者 (executive leader)」と呼び、両者の役割は一個人において成り立たないと主張する。

に等しい。確かに、NPO の活動分野は多岐に渡っており、団体の成否はそれぞれに適合した方法、努力を事務局長が考え、実施することで決定されてきた側面もあるだろう。しかし、NPO 全体の一層の発展を考える上では、事務局長が現状で果たしているリーダーとしての役割、行動、心性を理解し、それをマネジメント理論へ活かすことや、彼らが抱える課題を洗い出すことが必要である。そこで本稿では、計量的なデータを用いて、日本の NPO の事務局長の属性やキャリア、役割、意識等について、平均的なビジョンを示したい。特に、業務内容や活動時間の超過、そしてそれが彼らの心性や活動への継続意思に及ぼす影響に焦点を当て、彼らが抱える課題を明確にしたい。

本稿で利用するデータの対象は、2004 年から 2005 年にかけて労働政策研究・研修機構で実施された 3 回の調査票調査²全てに回答があった NPO 法人で活動している個人である。本稿ではこの 3 つの調査データを併せて用い、団体要因に関しては 2004 年に実施した 2 つの団体調査の設問を、個人要因に関しては 2005 年に実施した個人調査の設問を利用する。個人調査の有効回答数は 2200 であるが、そのうち本稿で焦点を当てる事務局長からの回答数は 483 であり、この回答者を中心に分析を進めていくことになる。

構成は次の通りである。1 節では、団体の属性に注目する。具体的には事務局長のデータのみを用い、所属団体の総人数、活動分野の分布を示し、分析軸を選定する。また、団体の財政状況や存続年数にも触れる。2 節では、一般の有給職員やボランティアを含めたデータを用い、彼らとの比較を中心に、NPO 活動者の中でもどのような人が事務局長を務めているのかを示す。特に、個人属性、活動スタイル、キャリア、活動のきっかけと動機、活動にともなう意識や満足、社会活動の観点から、彼らの特徴を描き出したい。3 節では、事務局長のみのデータを中心に、彼らの働き方や業務内容を詳しく見たい。彼らがどのような業務をこなし、どの程度業務が集中しているのか、また、業務内容と団体属性や個人のキャリア等はどのように関連しているかを中心に述べたい。4 節では、事務局長への業務の集中が活動時間の超過を促しているのか、また長時間活動することが活動への意識や継続意思に影響するのかといったことを、回帰分析により検証する。最後に 5 節で本稿のまとめと課題を提示する。

² まず 2004 年 1 月に、全国の NPO 法人 14,003 件（2003 年 12 月末日時点の全ての NPO 法人）を対象とした「NPO 法人における能力開発と雇用創出に関する調査」を実施した。その追調査として、2004 年 9 月に前調査に回答のあった NPO 法人を対象に「企業の連携と有償ボランティアの活用についての調査」を実施した。そして、2005 年 7～8 月に、前の 2 つの調査で回答のあった NPO 法人 1011 団体の有給職員・ボランティアを対象に「NPO 活動と就業に関する実態調査」を実施している。詳細は、労働政策研究・研修機構 [2004]、労働政策研究・研修機構 [2006] を参照されたい。

第1節 所属団体の属性

1. 所属団体の総人数、活動分野

事務局長の属性やキャリア、NPOでの活動内容等は、どのような団体に所属しているかによって大きく異なる可能性がある。よって、ここでは所属団体の属性について確認していきたい。

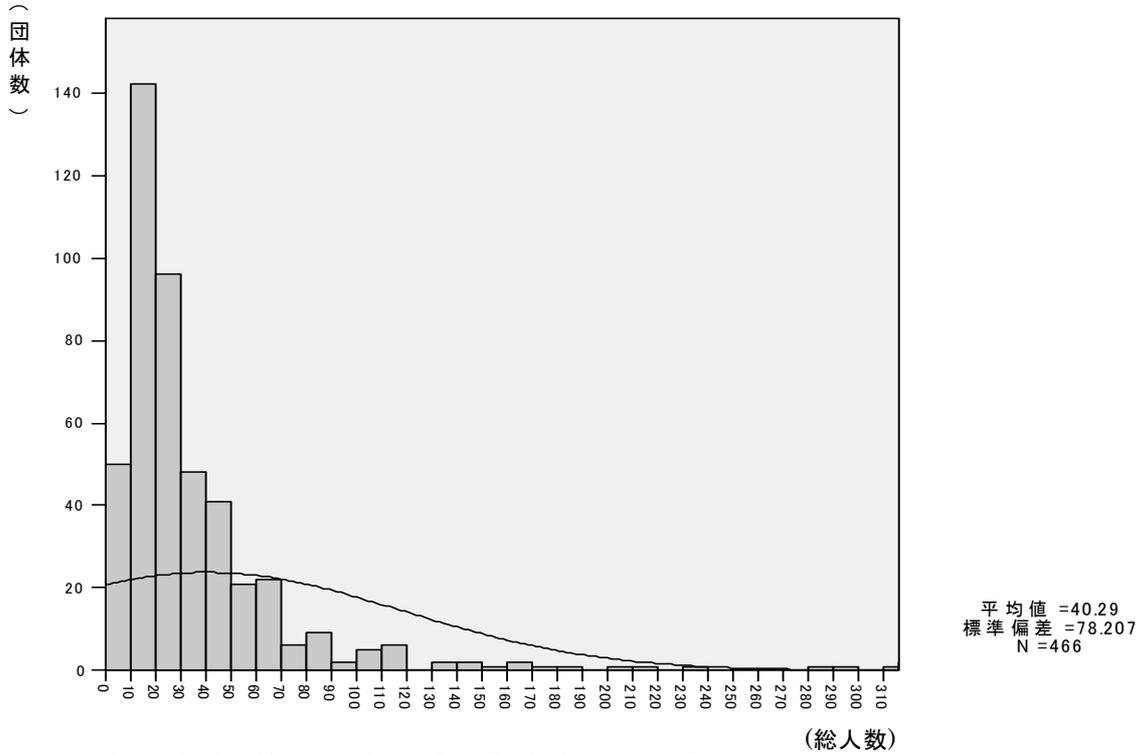
まず、本調査に回答した事務局長483名が所属している団体の総人数³の分布を見ると(第2-1-1図)、全体の平均は40.3人で、10～19人の団体が全体の30.5%を、20～29人の団体が20.6%を占めている。また、総人数が9人未満の団体や30～39人の団体も10%強を占めており、全体の約8割が50人未満の団体である。

団体の規模が大きくなるにつれ、当然フルタイムで活動し、事務局の業務を担う職員やボランティアの数も増える。その過程で、事務局長の役割は変化している可能性がある。例えば、団体の設立当初は規模が小さく事務的な仕事を他に任せられる人が少ないため、事務局長は多くの仕事を一手に引き受けていたり、人によっては、組織内部のマネジメントから対外的な連携や事業の推進、ミッションの活性化まで、つまり「起業家」と「経営者」(田尾[1999])の役割を混ぜ合わせたような役割を果たしている人もいるかもしれない。それに対し、ある程度年月を経て規模が大きくなり組織としての基盤が確立されるにつれ、事務局長の役割は組織内部の仕事に力点を置く「経営者」的な役割に特化していくものと予想される。したがって、規模の小さなNPOでは事務局長が背負わざるを得ない責任や業務を、大規模のNPOの事務局長は他のスタッフに委譲しているかもしれない。この点から、どれくらいの規模の団体に所属しているかによって、同じ事務局長でも果たしている役割が大きく異なることが予想され、それは業務の内容や活動時間のみならず、責任感など彼らの意識にも影響を及ぼしている可能性がある。

ただし、団体の規模(総人数)のみが事務局長の役割の違いに影響を及ぼしているわけではない。彼らが所属する団体の活動分野も重要な規定要因だと推測される。本調査に回答した事務局長(483名)のうち、欠損値(58名・12.0%)を除くと、209名(43.3%)は「保健・医療・福祉分野」に、216名(44.7%)は「保健・医療・福祉以外の分野」(以下、「その他の分野」)に所属している。この2つのカテゴリーを比較すると、当然ミッションが大きく異なっている可能性が強く、それは事務局長に求められる業務内容の違いや、彼らが築いてきたキャリアの違いを説明し得る。また、この2カテゴリーを分けて有給職員やボランティアの平均人数を比較すると(第2-1-2図)、有給職員や有償ボランティアの平均人数は「保健・医療・福祉分野」のほうが多いが、無償ボランティアの平均人数は「その他の分野」のほうが多い。つまり、前者と後者とでは、業務や責任を分散する対象が異なっている可能性

³ これは2004年1月時点で団体に在籍している役員(報酬を得て実際に労働しているものに限る)、有給の正規職員、非正規職員、有償ボランティア、無償ボランティアを加算した人数である。

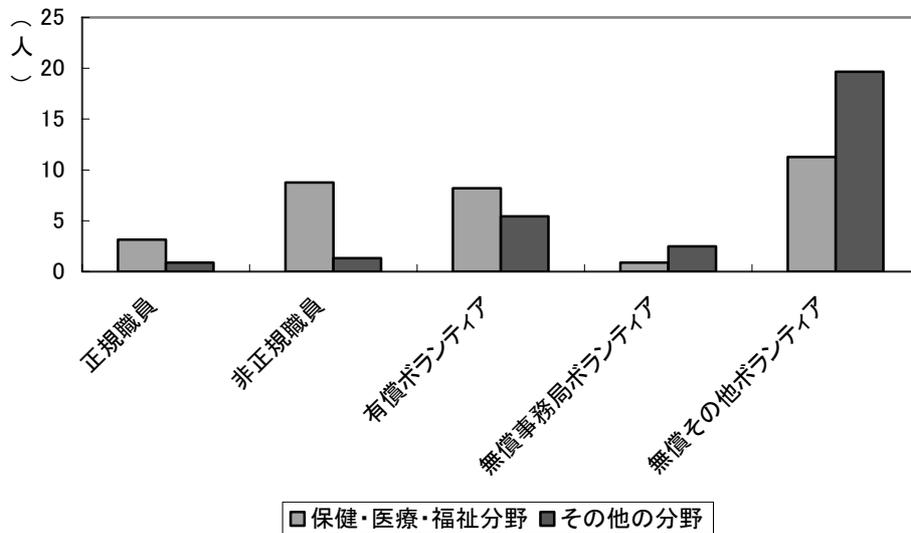
第 2-1-1 図 団体の総人数の分布



注) 曲線は、グラフに近似する正規曲線を表している。
総人数が 310 人を超える 3 つの回答は図に示していない。

がある。前者はフルタイム勤務している正規職員への業務の分散が図られていることが予想されるが、後者は自発的な活動を原則としているボランティアが事務業務を主にサポートし

第 2-1-2 図 活動分野別、団体に所属するスタッフの平均人数



ていることが予想されるため、前者の事務局長よりもその負担が大きい可能性がある。

以上より、本稿では、団体の総人数や活動分野を分析の中心軸に据え、カテゴリ別に事務局長の行動特性や意識等を見ていきたい。団体の総人数比率、及びその比率を活動分野別に示したものが第2-1-3表である。概ね「保健・医療・福祉分野」のほうが「その他の分野」よりも、団体の総人数が多い。

第2-1-3表 団体の総人数と活動分野の比率

		(%)		
		全体	活動分野	
			保健・医療・福祉	その他
総人数	9人以下	10.7	7.0	13.7
	10～19人	30.5	28.9	31.4
	20～29人	20.7	20.9	21.6
	30～39人	10.2	12.4	8.8
	40～49人	8.9	10.5	6.9
	50～99人	12.9	13.4	12.8
	100人以上	6.1	7.0	4.9
	合計(N)	459	204	214

*欠損値を除いた値を示している。

2. 所属団体の財政規模、存続年数

次に、団体の財政規模を見てみよう。団体の財政規模は、2000年度と2002年度の資産と年間収入を尋ねている。事務局長のデータのみを用いて求めた所属団体の資産の平均額は、2000年度が326万7千円、2002年度が494万8千円である。また、団体の年間収入の平均額は2000年度が3639万8千円、2002年度が4089万7千円となっている。

団体の総人数と年間収入には5%水準で統計的に有意な正の相関関係が見られる ($r=.168$, $p<.05$ (2000年度)、 $r=.139$, $p<.05$ (2002年度)⁴) ことから、当然ではあるが総人数の多い団体ほど収入規模も大きい。また、団体の分野別で見ると、2000年度の収入の平均は「保健・医療・福祉分野」が6131万1千円であるのに対し、「その他の分野」が922万7千円、2002年度だと前者が7632万円であるのに対し、後者が1202万2千円と、両者には大きな開きがある。

一方、所属団体の平均存続年数⁵は7.48年である。やはり、存続年数の長い団体ほど総人数も多いが ($r=.105$, $p<.05$)、団体分野別に見ると「保健・医療・福祉分野」が7.46年、「その他の分野」が7.59年と両者にはほとんど違いが見られない。

⁴ 2000年度、2002年度とも年間収入額にはずれ値のみられる1つの回答は除外して計算している。

⁵ 団体が設立されてから2005年までの年数を算出している。

第2節 事務局長という人々

そもそも、どのような人が事務局長を務めているのだろうか。NPOで活動する一般の有給職員やボランティアとは異なる特徴を彼らは有しているのだろうか。ここでは事務局長と一般スタッフの比較や所属団体の属性による比較を通して、個人属性や企業、他のNPO等でのキャリア、活動のきっかけと動機、活動に対する意識や満足、社会活動といった面で見られる彼らの特徴を見出したい。また、日本のNPOの事務局長が「起業家」的な特性を有しているのか、それとも「経営者」的な特性を有しているのか、または両方を兼ね備えているのかといったことにも同時に注目したい。

1. 個人属性

まず、事務局長の個人属性の特徴について、一般の有給職員やボランティアとの違いに注目しながら見ていこう。第2-2-1表は、事務局長、有給職員、ボランティアの3者を分けて、男性比率や平均年齢、各最終学歴の比率、平均世帯収入を示したものである。

性別は、男性が事務局長全体の68.9%を占めている。一般に、NPOで活動している人は女性が多く、また本稿で使用しているデータでも有給職員やボランティアを含めた回答者全体では、女性比率のほうが高い（女性56.8%）が、事務局長は男性が担っている団体が多いようである。

平均年齢は56.8歳と、一般のスタッフ（51.7歳）よりやや高い。その中心を構成しているのは、60歳代（31.7%）と50歳代（29.4%）であることに加え、NPO活動を開始した平均年齢が52.3歳であることから、金銭面や時間の面である程度余裕があり、企業等での経験に富んでいる人々が、NPOを設立、もしくは既存のNPOリーダーの役割を引き継いでいることが予想される。最終学歴を見ると、大学・大学院卒者が事務局長全体の半数以上を占めており、有給職員やボランティアに占める大学・大学院卒者比率よりもはるかに高い。事務局長には組織内の事務的な仕事を統括する総合的なリーダーシップが求められるため、自ずと高学歴者が務めるようになっているのだろう。世帯収入（税込み）は平均661万1千円とな

第2-2-1表 事務局長と一般スタッフ別、個人属性の違い

	事務局長	有給職員	ボランティア
男性比率(%)	68.9	22.9	48.1
平均年齢(歳)	56.8	46.9	56.7
活動開始年齢(歳)	52.3	44.0	52.8
学歴(%)			
中学・高校卒	29.4	40.6	43.3
短大・高専卒	9.8	18.4	12.7
各種専門学校卒	6.3	15.1	6.3
大学・大学院卒	54.6	25.9	37.7
平均世帯収入(万円)	661.1	599.7	623.6

っている。これは一般的な勤労者世帯の同時期の平均世帯収入よりも 25 万円ほど高いが、世帯主が 50 歳代である場合の平均値と比べるとその額は 40 万円ほど下回っており⁶、特に金銭的に余裕のある人が NPO 活動に事務局長として参加しているわけではない。同様に、NPO に参加しているボランティアの平均世帯収入 (623 万 6 千円) や無償ボランティアの収入 (687 万 1 千円) と比べても、とりわけ NPO の中で富裕な人々が事務局長を務めているわけではない。

事務局長の活動形態を見てみると、有給職員が 46.2%、有償ボランティアが 9.9%、無償ボランティアが 42.2%となっている。活動形態別の平均年齢は、有給職員が 53.9 歳、有償ボランティアが 57.9 歳、無償ボランティアが 59.5 歳であることから、明らかに年齢が彼らの活動形態を規定している。活動形態は NPO での活動時間や内容、組織内における役割、責任等を規定することが予測されるため、この後の分析の中でも 1 つの軸として考慮していきたい。

2. 活動のスタイル

事務局長の中には NPO 専従で活動している人のみならず、企業など他の組織での仕事と兼務している人も含まれるため、自ずと両者には活動時間や業務内容といった面で違いが現れるだろう。ここではそのような活動のスタイルの違いについて見ていこう。

第 2-2-2 表は、所属団体の属性や自身の活動形態と NPO 以外の主な職業との関連を表したものである。まず、事務局長の特徴として、企業経営や自営業と NPO 活動を兼務している比率が 24.0%と、一般の有給職員やボランティア (両方合わせた比率が 8.4%) よりも 15.6 ポイント高い。事務局長としての業務は、営利事業の経営において必要な業務と重なる部分も多く (Herman and Heimovics [1991])、彼らのように企業経営と NPO での活動を両立している事務局長は、企業でのマネジメント方法を NPO にも活かしていることが予想される。

団体の総人数や活動分野、活動形態との関連も併せて見てみると、このように企業経営や自営業と NPO の事務局長を兼務している人は、「その他の分野」に所属している割合が 28.7%と「保健・医療・福祉分野」よりも 12.4 ポイント高く、また総人数が 40 人未満の比較的規模の小さな NPO において、その比率が高い。さらに彼らは企業経営からの収入があるためだろうが、無償ボランティアとして事務局長の任務を担っている割合が高い。

一方、総人数が 40 人以上の団体では、事務局長が NPO 専従で活動している割合が高い。また、有給職員や有償ボランティアなど、NPO からある程度賃金をもらって活動している局長は、専従で活動している人が多い。

⁶ 総務省統計局の家計調査によると、2004 年の勤労者世帯の平均実収入は約 636 万円である。また、世帯主の年齢別では 50~59 歳が約 708 万円、60~69 歳が 479 万円となっている。
(<http://www.stat.go.jp/data/kakei/2004np/zuhyou/2nh0702.xls>)

第 2-2-2 表 団体属性、活動形態別、NPO 以外の主な職業との兼務状況

(%)						
	正規社員、 職員	経営者、自 営業主	特になし	その他	合計(N)	
事務局長全体	15.9	24.0	42.4	17.7	446	
団体の 総人数	9人以下	22.9	39.6	27.1	10.4	50
	10～19人	15.9	26.5	43.2	14.4	142
	20～29人	15.6	22.2	38.9	23.3	96
	30～39人	19.1	28.6	38.1	14.3	48
	40～49人	13.9	11.1	41.7	33.3	41
	50～99人	8.8	12.3	63.2	15.8	60
	100人以上	16.7	16.7	45.8	20.8	29
活動分 野	保健・医療・福祉	15.2	16.3	43.5	25.0	209
	その他	17.2	28.7	40.7	13.4	216
活動形 態	有給職員	13.0	14.7	56.9	15.7	223
	有償ボランティア	14.9	21.3	51.1	12.8	48
	無償ボランティア	19.9	33.7	25.5	20.9	204

3. キャリア

(1) 現在までの仕事経験

次に、事務局長の過去の職歴について細かく見ていこう。第 2-2-3 表は、現在または過去に企業や団体の正規社員、職員、経営者、自営業主として就業した経験がある事務局長の比率や、その勤続年数、そして最も長く経験した仕事内容を、団体規模別、活動形態別に示したものである。

事務局長のうち 9 割弱は、過去に企業の正規社員や経営者としての就業経験があり、団体の規模別や活動形態別に見ても、その比率に大きな違いは確認できない。また、正規社員等としての勤続年数についても、団体規模による違いは見られず、いずれの団体の事務局長でも、正規社員や経営者としての経験が平均で 20 年以上ある。活動形態別に見ると、無償ボランティアや有償ボランティアよりも有給職員として活動している事務局長のほうが、正規社員・経営者等として働いている年数が長い、これは年齢による効果だと考えられる。

次に、これまで最も長く経験してきた仕事内容を見てみると、医療、福祉、教育、IT、理系技術、コンサルタント等の「専門的な仕事」に携わってきた事務局長が全体の 31.7% と最も多く、以下、「営業、一般事務」(23.2%)、「経営・管理」(19.8%)、「人事・総務・法務・会計・広報」(12.9%) と続く。ここでも特筆すべきは「経営・管理」に長く携わってきた人の多さであり、一般の有給職員やボランティアの中で「経営・管理」に携わってきた比率(9.5%)よりも 10.3 ポイント高い⁷。ここで過去の仕事経験と現在の NPO の団体属性や活動形態との関連を見ると、企業経営を長く経験してきた背景を持つ事務局長は、「その他の分

⁷ 一般スタッフがこれまで最も長く経験してきた仕事内容は、「専門的な仕事」が 31.2%、「営業、一般事務」が 26.4%、「人事・総務・法務・会計・広報」が 13.8% と、その比率に事務局長との大きな違いは確認できない。

野」(25.8%)に占める比率のほうが「保健・医療・福祉分野」(14.0%)に占める比率より

第 2-2-3 表 団体属性、活動形態別、正規社員等の経験の有無、勤続年数、仕事内容

	正規社員、 経営者等の 経験あり(%)	正規社員等 としての勤 続年数(年)	最も長く経験した仕事内容(%)					合計(N)	
			経営・管理	人事・総務・ 法務・会計・ 広報	営業・一般 事務	専門的な仕 事(福祉・教 育・IT・医 療・理系技 術・コンサル 等)	その他		
事務局長全体	88.6	21.4	19.8	12.9	23.2	31.7	12.4	446	
団体の 総人数	9人以下	95.8	23.3	28.9	15.6	22.2	24.4	8.9	50
	10～19人	90.2	21.5	15.8	10.5	19.3	42.1	12.3	142
	20～29人	84.4	20.0	18.1	12.5	27.8	31.9	9.7	96
	30～39人	88.1	20.1	31.4	11.4	20.0	28.6	8.6	48
	40～49人	83.3	20.9	20.7	13.8	27.6	27.6	10.3	41
	50～99人	87.7	21.9	20.8	10.4	25.0	27.1	16.7	60
	100人以上	87.5	20.7	15.0	15.0	30.0	20.0	20.0	29
活動分 野	保健・医療・ 福祉	89.1	19.7	14.0	13.4	27.4	32.5	12.7	209
	その他	89.0	23.4	25.8	13.2	18.1	31.3	11.5	216
活動形 態	有給職員	86.8	18.3	13.9	15.2	23.0	36.4	11.5	223
	有償ボラン ティア	91.5	23.3	14.3	14.3	26.2	26.2	19.1	48
	無償ボラン ティア	89.8	24.1	26.8	10.1	22.6	28.6	11.9	204

も 11.8 ポイント高い。それに対し、「営業、一般事務」に長く携わってきた事務局長の比率は「保健・医療・福祉分野」が 27.4%と「その他の分野」(18.1%)よりも 9.3 ポイント高い。これらの違いは両分野における事務局長の役割の違いを反映しているのかもしれない。例えば、「保健・医療・福祉分野」ではミッションが具体的で、個々のスタッフの役割も明確なため、事務局長は組織の事務業務に集中できるのに対し、「その他の分野」では事務業務だけでなく、人材マネジメントや行政等との連携など、総合的なマネジメントの技能が必要とされ、ある程度企業マネジメントで用いられる方法を NPO の業務に応用する必要があるのかもしれない。

また、活動形態別に見ると、無償ボランティアに占める「経営・管理」経験者の比率(26.8%)が他の活動形態よりも 10 ポイント以上高くなっているが、これは先に述べたように、企業経営と NPO の事務局長としての業務を兼務している層が無償ボランティアに多く存在するためだと考えられる。

(2) 過去の NPO 活動経験

個人が築き上げてきたキャリアには、現在の団体に所属する以前の NPO 活動の経験も含まれる。第 2-2-4 表は、団体の規模別、活動分野別に、他の NPO で有給職員として就業した経験がある事務局長の比率を表したものである。表から事務局長の 8.1%は過去に他の団体

で有給職員として就業していたことがわかるが、団体の規模によってその比率には大きな差がある。総人数が40人未満の団体に比べて、40人以上の団体では過去に他のNPOで就業していた事務局長が多く、その割合は1割を超えている。活動分野では、その比率に差がないことから、他のNPOで有給職員として活動していた人が事務局長に就任することは、団体規模の影響であることが示唆される。つまり、規模の大きなNPOが他のNPOから有能な人材を事務局長として招聘している可能性がある。

第2-2-4表 団体属性別、過去のNPO活動経験の有無

(%)			
	過去のNPO(有給職員)経験あり	合計(N)	
事務局長全体	8.1	406	
団体の総人数	9人以下	4.6	50
	10～19人	8.7	142
	20～29人	7.5	96
	30～39人	2.4	48
	40～49人	10.8	41
	50～99人	11.8	60
	100人以上	13.0	29
活動分野	保健・医療・福祉	8.4	209
	その他	8.3	216

4. 活動のきっかけ、動機

第2-2-5表は事務局長がNPO活動に参加したきっかけと団体規模、活動分野との関連を表している。事務局長全体では、「団体発足から参加」している人が31.2%と最も多く、以下、「職場や仕事を通じた友人・知人からの紹介」(28.5%)、「その他の友人・知人からの紹介」(27.4%)、「公募、直接応募」(6.7%)、「その他」(6.3%)と続く。団体の発足から参加していた人は、他のきっかけでNPO活動を始めた人よりも設立に関与していた可能性が高く、田尾[1999]が言うところの「起業家」的な特性を有している可能性がある。

活動への参加のきっかけを団体規模別に見ても、大きな違いは見られないが、団体分野別に見ると、若干だが「保健・医療・福祉分野」の事務局長は、団体発足から参加している人が多い。したがって、この分野ではミッションの活性化や他組織・政府機関との連携など、その業務に「起業家」的な活動が含まれている事務局長が多いかもしれない。それに対し「その他の分野」の事務局長は、職場や仕事を通じた友人・知人からの紹介による参加者が相対的に多いことから、団体の発足に参加していないような人も多く、ミッションの作成などよりも、与えられたミッションの中で、企業等で培われたマネジメント方法を活用して組織内をまとめることに尽力している人が多い可能性が考えられる。

第 2-2-5 表 団体属性別、NPO 活動を始めたきっかけ

(%)						
	団体発足から参加	職場や仕事を通じた友人・知人からの紹介	その他友人・知人からの紹介	公募、直接応募	その他	合計(N)
事務局長全体	31.2	28.5	27.4	6.7	6.3	446
9人以下	22.9	47.9	20.8	4.2	4.2	50
10～19人	32.3	29.2	30.8	2.3	5.4	142
20～29人	37.8	21.1	21.1	8.9	11.1	96
30～39人	31.8	34.1	22.7	9.1	2.3	48
40～49人	31.6	31.6	29.0	7.9	0.0	41
50～99人	29.1	12.7	32.7	12.7	12.7	60
100人以上	30.8	26.9	30.8	7.7	3.9	29
活動分野						
保健・医療・福祉	33.5	22.2	28.9	7.2	8.3	209
その他	29.7	32.7	25.3	6.4	5.9	216

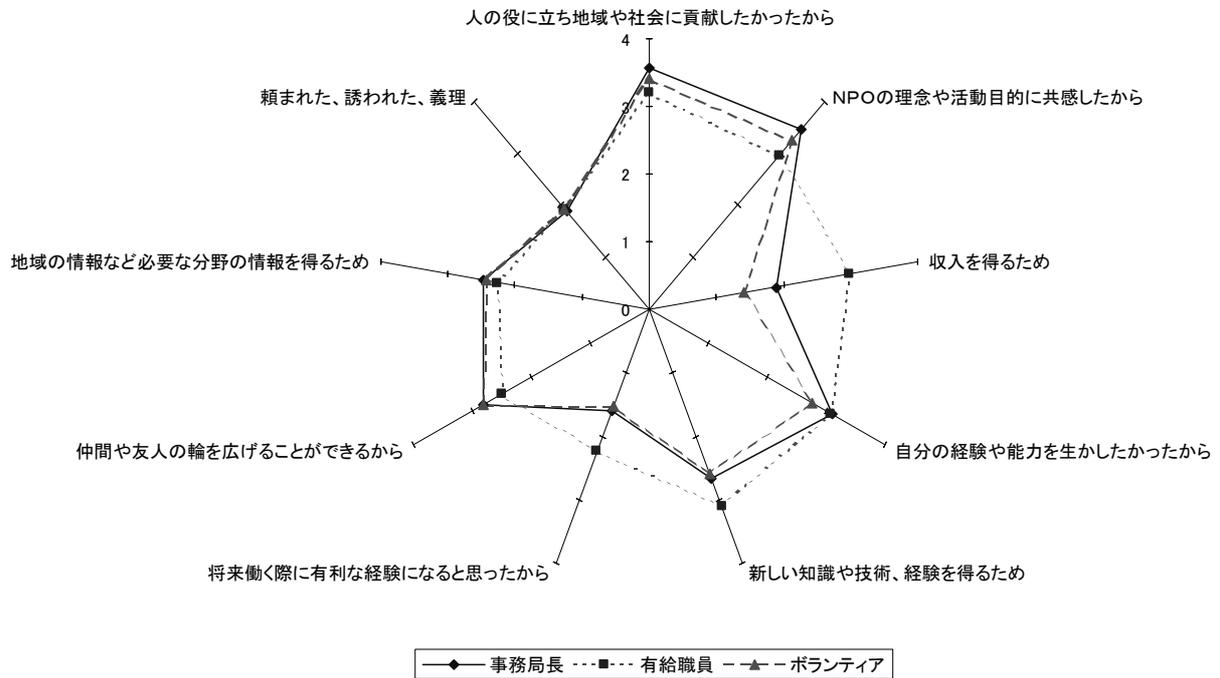
次に、事務局長の活動動機を見てみよう。第 2-2-6 図は NPO 活動を始めた動機に関する 8 つの項目について、事務局長と一般の有給職員、ボランティアの平均値を比較したものである⁸。NPO 活動を始めた動機として、「人の役に立ち地域や社会に貢献したかったから」や「NPO の理念や活動目的に共感したから」、「自分の経験や能力を生かしたかったから」といった項目の値は、事務局長が有給職員やボランティアをわずかに上回っている。事務局長、特に企業出身の局長の中には、しばしば NPO が追求している本質を軽視している人が存在すると言われている（田中 [2002]）が、平均的に見ると NPO 活動者の中で社会貢献意識や NPO の理念への共感が最も大きい人が事務局長を務めているようである。一方、「収入を得るため」や「新しい知識や技術、経験を得るため」、「将来働く際に有利な経験になると思ったから」といった項目については、事務局長よりも有給職員の値のほうが高い⁹。先に述べたように、事務局長を務めている人は、企業等から安定した収入を得ている人や定年後の人が比較的多いため、収入面でそれほど切迫しておらず、また新しい知識を得るよりも自身が今まで積み重ねてきた経験を NPO 活動に活かそうと考える傾向があるのだろう。

なお、図には示していないが、事務局長の活動動機に関して、所属団体の規模や活動分野の面で大きな違いは見られない。また「収入を得るため」という動機以外は、事務局長自身が有給か無給かに関わらず同様の傾向を示している。つまり、社会貢献への意識や NPO の理念への共感、自身の経験・能力を活かそうとする意識が NPO を担っている職員やボランティアよりも高いことは、大半の事務局長にあてはまる心性とみなしてよいだろう。

⁸ それぞれ 4 段階尺度で訪ねており、値が高いほうが各項目に「あてはまる」と回答している。

⁹ これらの項目について、有給の事務局長と一般の有給職員の平均値を比較しても、後者が前者を上回っている。

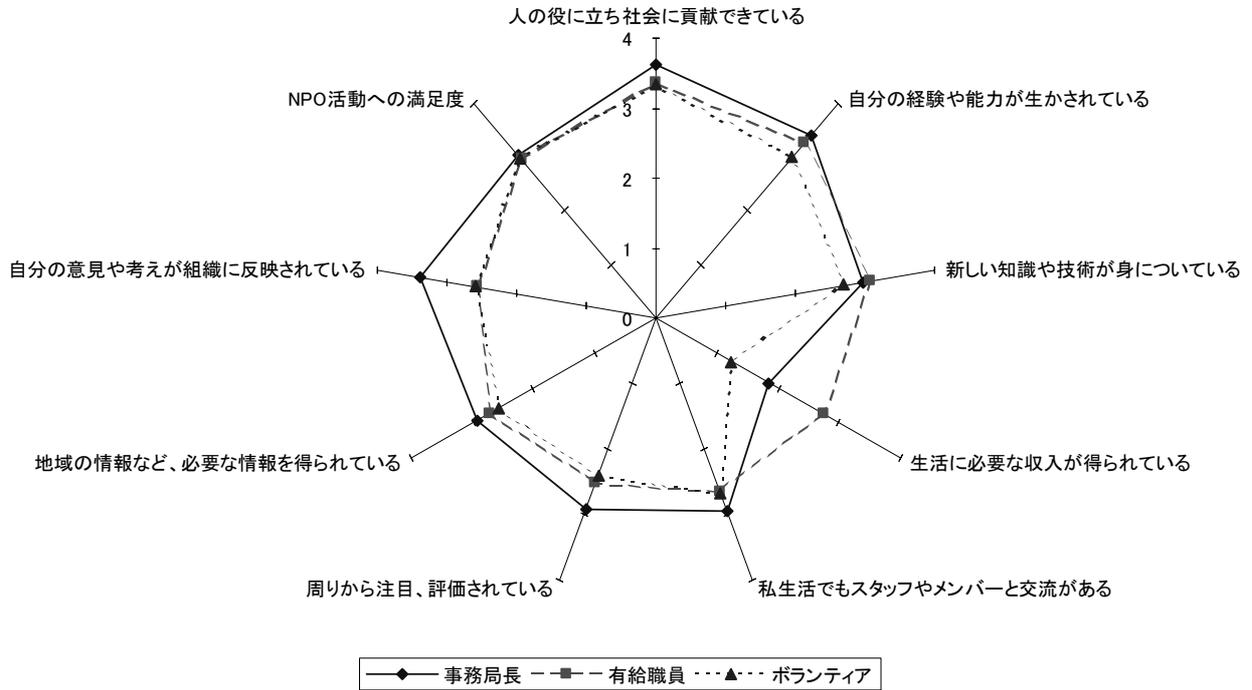
第 2-2-6 図 事務局長と一般スタッフの活動動機の比較



5. 意識

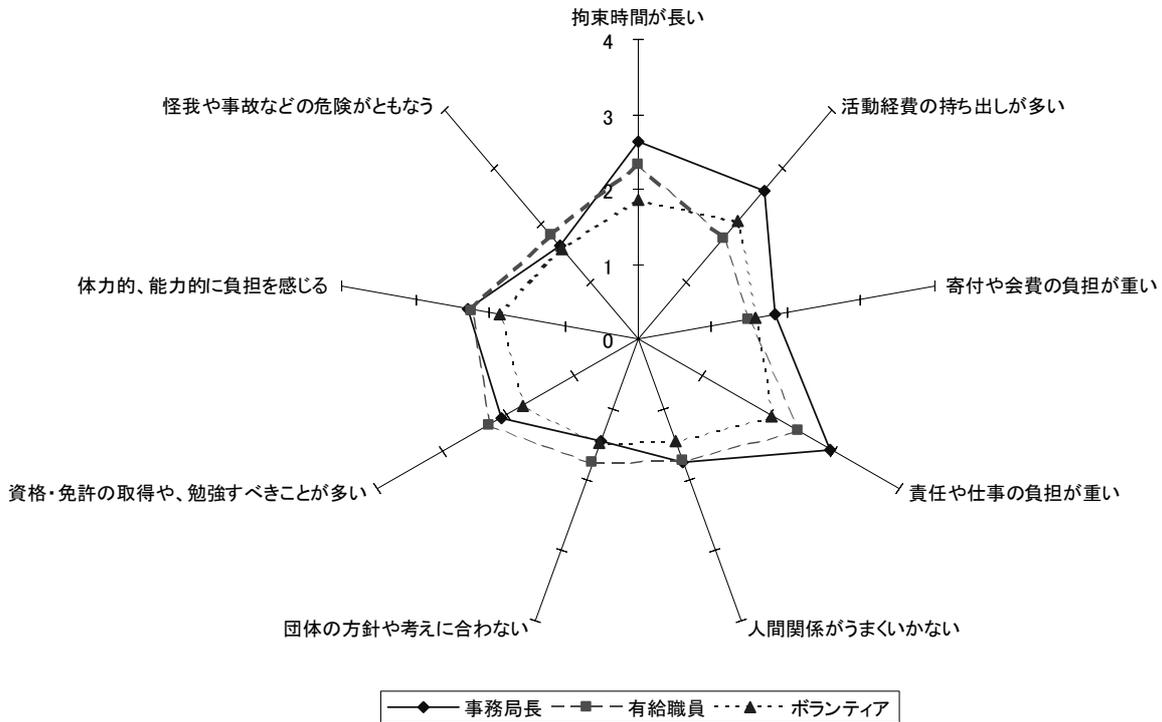
次に、事務局長の活動に対する意識について、有給職員やボランティアと比較しよう。まず、活動に対するメリットや満足度についてである。第 2-2-7 図は、NPO 活動を通じて感じるメリットに関する 8 つの項目、及び NPO 活動全般に対する満足度について、4 段階尺度で尋ねた平均値を、事務局長、一般の有給職員、ボランティア別に示したものである。図を見ると、活動へのメリットについても活動動機と同様の傾向を示していることがわかる。つまり、「生活に必要な収入が得られている」、「新しい知識や技術が身についている」という 2 つの項目以外、有給職員やボランティアよりも事務局長はメリットを感じている。先の活動動機のところでも、社会貢献への意識等が一般のスタッフよりも高いことが、事務局長に共通してあてはまる心性であると述べたが、そのような意識を活動からより多く感じ取る機会が多いのも事務局長であり、それらの要因が活動を推し進める活力となっているのだろう。また、活動へのメリットとして「自分の意見や考えが組織に反映されている」という項目の平均値は、事務局長が有給職員やボランティアよりも約 0.8 ポイント上回っており、自身が主体となって組織を動かせることも彼らを突き動かす原動力となっている。ただし、NPO 活動への満足度に関しては、事務局長と一般スタッフの間に大きな違いは見られない。

第 2-2-7 図 事務局長と一般スタッフの活動におけるメリット・満足度の比較



一方、活動に関するデメリットについてはどうだろうか。第 2-2-8 図では、NPO 活動にともなうデメリットに関する 9 つの項目について、同じように活動形態による比較を行っている。事務局長の平均値が一般スタッフのものよりも上回っている項目は、「拘束時間が長い」、「活動経費の持ち出しが多い」、「寄付や会費の負担が重い」、「責任や仕事の負担が重い」である。事務局長への業務の集中や活動時間の超過、そしてそれらが引き起こす彼らのバーンアウトがしばしば問題として挙げられるが、「拘束時間が長い」と「責任や仕事の負担が重い」という項目のポイントの高さは、そのような事態が NPO 内で起こりやすいことを示すものとして捉えることができるかもしれない。この点については、後の 4 節で詳しく触れたい。また、「活動経費の持ち出しが多い」、「寄付や会費の負担が重い」ことは、財政状況が逼迫している多くの NPO において、その金銭的な埋め合わせを事務局長が負担している点を表している。もし事務局長にそのような埋め合わせを行えるだけの金銭的余裕が無ければ、スタッフを新たに参加させることもできず、活動を休止しなくてはならない状況も生まれてくるだろう。このような事態を打開するためにも、団体の規模や活動分野、設立からの年数に限らず、行政や企業からの支援、または寄付や会費の収集といった財政面を強化する取り組みが望まれる。

第 2-2-8 図 事務局長と一般スタッフの活動におけるデメリットの比較



6. 社会活動

田尾[1999]によれば、NPO で指導的な立場に就く人は、概して、地域社会の団体に多数参加するなど、社会活動全般への意識が高い。では事務局長は、実際に NPO 以外の社会活動にも関心を持ち、活動に参加しているのだろうか。

第 2-2-9 表は、NPO 以外に所属し、実際に活動しているグループ・団体について、事務局長と一般スタッフを比較したものである。まず、事務局長の 7 割強が現在の NPO 以外のグループ・団体で活動している。これは一般のボランティアと同程度の水準だが、半数ほどしか社会活動に参加していない有給職員よりは、多くの人がそのような活動に参加している傾向が見て取れる。具体的な活動内容を見てみると、事務局長の 45.7%は、「ボランティア、NPO、市民活動に関するグループ・団体」に所属しており、一般のボランティアよりも 7.7 ポイント、有給職員よりも 21.6 ポイント高い。これは、事務局長がボランティアや市民活動全般に対して高い関心を持っていることの表れであると捉えることもできるが、事務局長という立場上、他の NPO やボランティア団体との連携を図る中で、自身が複数の団体で活動するようになる可能性もある。

表には、所属団体の規模別、分野別の数値も併せて示している。団体分野別に見た所属 NPO 以外のグループ・団体への参加比率に大きな違いはない。一方、団体の規模別に見ると、規模の大きな団体の事務局長ほうが小さな団体の局長よりも何らかの社会活動に参加している傾向が若干見られる。この傾向は個々の活動内容についても同様である。

第 2-2-9 表 所属団体以外の社会活動に関する事務局長と一般スタッフの比較、
及び団体属性別の違い

	何らかの活動に参加している	活動内容(M.A.)				合計(N)
		地縁的活動	余暇・趣味等の活動	ボランティア、市民活動	その他の活動	
事務局長	72.7	29.1	29.9	45.7	6.4	451
有給職員(一般)	50.7	18.2	27.2	24.1	3.7	755
ボランティア(一般)	70.7	29.3	34.4	38.0	5.8	761
団体の総人数						
9人以下	65.3	26.5	26.5	53.1	8.2	50
10～19人	70.5	28.8	27.3	43.2	4.6	142
20～29人	70.3	25.3	23.1	39.6	11.0	96
30～39人	71.4	35.7	35.7	50.0	7.1	48
40～49人	80.6	30.6	30.6	50.0	11.1	41
50～99人	74.6	30.5	32.2	50.9	1.7	60
100人以上	88.5	34.6	57.7	50.0	0.0	29
活動分野						
保健・医療・福祉	57.0	21.2	30.2	29.9	3.4	209
その他	66.1	26.6	33.0	34.4	6.4	216

この解釈は困難だが、規模の大きな団体のほうが、組織間の連携や組織内のスタッフとの人間関係の中で、他の社会活動団体に接触、参加する機会が多いのかもしれない。

第 3 節 事務局長の業務とキャリア、属性との関連

本節では、事務局長の業務内容に焦点を当てたい。事務局長が担う業務は多岐に渡るが、彼らがどのような団体に所属しているかや、専任か否か、有償か無償か、有償でも生活できるレベルの報酬をもらっているかなどによって、期待される業務は大きく異なる（田中 [2002]）。定義上、リーダーたる彼らの役割は、財政的な決定プロセスや資源の発見・配置、政治的・社会的環境の変化への対応等が中心となる（Heimovics et al. [1995]）が、会計や文書・会員の管理、予算編成、事業・プロジェクトの進行管理・促進、人事といった業務も、同時に期待される場合がある（Herman and Heimovics [1991]；田中 [2002]）。ここではまず、事務局長が行っている中心的な業務とそれ以外の周辺的な業務について、データを丁寧に確認していこう。

1. 活動内容

第 2-3-1 表は、事務局長として行っている主な活動内容（行）と兼務している活動内容（列）のクロス集計結果である。まず、最も左の列には、主な活動内容の比率を示している。これを見ると、「組織全体の事業計画・運営・管理」を主に行っている事務局長が全体の 63.5%

と抜群に多く、以下、「会計・経理」(11.1%)、「専門的な仕事」(7.1%)、「一般事務」(5.7%)と続く。

第2-3-1表 事務局長の主な活動内容とその他の活動内容（複数回答）との関連

(%)

	全体	活動内容(複数回答)												
		組織全体の事業計画・運営・管理	個々のプロジェクトの企画・運営	資金調達	会計・経理	人事	ボランティアコーディネート	行政や企業との連携	広報	一般事務	専門的な仕事	補助的な仕事	現場での活動	
主な活動内容	組織全体の事業計画・運営・管理	63.5	100.0	71.3	70.5	57.5	64.6	44.8	83.6	59.7	66.8	41.0	14.6	51.9
	個々のプロジェクトの企画・運営	2.6	81.8	100.0	27.3	27.3	45.5	18.2	72.7	45.5	45.5	18.2	9.1	72.7
	資金調達	1.2	80.0	60.0	100.0	40.0	40.0	0.0	40.0	20.0	20.0	40.0	0.0	60.0
	会計・経理	11.1	66.0	34.0	40.4	100.0	38.3	23.4	46.8	36.2	83.0	12.8	17.0	51.1
	人事	0.2	100.0	0.0	0.0	100.0	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	ボランティアコーディネート	1.2	40.0	60.0	40.0	60.0	40.0	100.0	60.0	80.0	80.0	20.0	20.0	100.0
	行政や企業との連携	1.7	57.1	42.9	57.1	42.9	28.6	28.6	100.0	42.9	71.4	57.1	28.6	85.7
	広報	1.4	83.3	33.3	33.3	50.0	33.3	33.3	50.0	100.0	50.0	33.3	33.3	66.7
	一般事務	5.7	58.3	41.7	20.8	45.8	25.0	29.2	29.2	45.8	100.0	12.5	20.8	70.8
	専門的な仕事	7.1	76.7	63.3	46.7	56.7	66.7	26.7	50.0	46.7	70.0	100.0	16.7	50.0
	補助的な仕事	1.2	100.0	20.0	60.0	60.0	20.0	0.0	60.0	80.0	100.0	20.0	100.0	60.0
	現場での活動	3.1	61.5	38.5	30.8	23.1	30.8	7.7	38.5	30.8	46.2	15.4	7.7	100.0

「組織全体の事業計画・運営・管理」を主な業務としている事務局長の他の業務内容を見ると、83.6%が「行政や企業との連携」を、71.5%が「個々のプロジェクトの企画・運営」を、70.5%が「資金調達」を、64.6%が「人事（職員の採用・管理）」を兼務している。また、「個々のプロジェクトの企画・運営」や「資金調達」、「広報」を主な業務としている事務局長の8割以上は「組織全体の事業計画・運営・管理」も行っている。したがって、これらの業務を並行して行っているのが、最もスタンダードな事務局長の姿であるといえよう。

そのスタンダードな姿から少し外れるのが、「会計・経理」を主な業務としている事務局長である。彼らの兼務している業務を見ると、「一般事務」が83.0%と最も多いのに対し、「個々のプロジェクトの企画・運営」や「資金調達」を兼ねている人は4割弱と比較的少ない。これは、彼らが組織全体のマネジメントではなく、会計・経理を中心とした事務業務に特化している事務局長であることを示唆している。

また、それらとは別に「専門的な仕事」や「現場での活動」、「ボランティアコーディネート」を主な業務内容としている事務局長もいる。彼らは現場での活動に重点を置きつつ、事務業務も兼務しているものと考えられる。

以上より、事務局長は、①組織全体の多様なマネジメント業務に従事するスタンダードなタイプ、②「会計・経理」を中心とする事務業務に特化したタイプ、③現場での活動に重きを置いているタイプの3つ¹⁰に分類できるものと想定し、団体の属性や事務局長個人の属性、過去のキャリア等との関連を、以下で見たい。

2. 団体属性、個人属性と活動内容との関連

ここでは、上記の活動内容に関する3つの分類を基に、どのようなタイプの事務局長がどのような団体に所属しているのか、またどのような属性を持ち、どの形態で活動しているのかについて、クロス集計で分析することで、それぞれのタイプの特徴を示したい。第2-3-2表は、活動内容の3つのタイプそれぞれを100%としたときの所属団体の総人数、活動分野、男性比率、平均年齢、最終学歴、活動形態、活動年数の比率を示したものである。

団体属性との関連を見ると、組織マネジメント業務や現場での活動等を中心に行っているタイプの事務局長は、総人数20人未満の比較的規模の小さな団体に所属している。それに対し、事務業務を中心に行っている人は、20～49人の団体に所属している比率が最も高く、また50人以上の大きな規模に所属している比率も、他の2タイプの事務局長より高い。規模の小さな団体に比べ、大きなNPOは他のスタッフに業務を任せられることができるため、事務局長は事務業務に特化することができるのだろう。また、団体の活動分野で見ると、「保健・医療・福祉分野」において、現場での活動や事務業務を中心に行う人が多いのに対し、「その他の分野」では組織マネジメントを主に担うタイプの事務局長が多い。

個人属性との関連を見ると、男性比率、平均年齢ともに、組織マネジメントを中心的に行う事務局長が他の2タイプよりも高い。また、このようなタイプの人は大学・大学院を卒業している割合が最も高いが、現場での活動を主に行っている局長は、大学を卒業していない人の比率が高く、学歴と業務内容との関連を窺わせる。一方、事務業務を主に担うタイプの局長は、大学・大学院卒業者の比率が5割を超えている。

活動形態については、組織マネジメントを主に担う事務局長の場合、有給職員と無償ボランティアが約44%ずつを占めている。特徴的なのは、他の2タイプに比べ、無償ボランティアとして活動に従事している比率が高いことである。それに対し、事務業務や現場活動を中心に行っている事務局長の半数強は有給職員として活動しているため、団体へのコミットメントが高く、またNPOでの活動時間も長くなっていることが予想される。最後に、活動年数と業務内容の関連を見ると、組織マネジメントを中心に行っている人は比較的長期的に活動している人が多いのに対し、他の2タイプは、事務局長に就任してから3年未満である比

¹⁰ 具体的には、①には主な活動内容が「組織全体の事業計画・運営・管理」、「個々のプロジェクトの企画・運営」、「資金調達」、「人事」、「行政や企業との連携」、「広報」の事務局長、②には「会計・経理」、「一般事務」の事務局長、③には「専門的な仕事」、「現場での活動」、「ボランティア・コーディネート」「補助的な仕事」の事務局長が含まれる。

第 2-3-2 表 活動内容別に見た所属団体の属性、個人属性、活動形態、活動年数

(%)

		組織マネジメント業務	事務業務	現場での活動等
団体の総人数	20人未満	41.9	29.2	51.0
	20～49人	39.2	46.2	41.2
	50人以上	18.9	24.6	7.8
団体の活動分野	保健・医療・福祉	45.9	56.9	60.9
	その他	54.1	43.1	39.1
男性比率		70.8	63.4	62.3
平均年齢(歳)		57.8	51.6	53.0
最終学歴	中学・高校卒	28.7	26.8	34.0
	短大・専門学校卒	13.2	19.7	28.3
	大学・大学院卒	58.1	53.5	37.7
活動形態	有給職員	44.8	52.2	58.5
	有償ボランティア	10.9	11.6	5.7
	無償ボランティア	44.4	36.2	35.9
活動年数	3年未満	37.2	49.3	54.7
	3～5年未満	33.1	22.5	22.6
	5年以上	29.7	28.2	22.6
合計		100.0	100.0	100.0

率が高い。これは、組織マネジメントを主な業務としている人は、活動を長く続けているうちに、マネジメントに関する多様な業務を担うようになっていくと解釈できると同時に、活動形態との関連も見逃せない。つまり、このタイプの事務局長は無償ボランティアとして活動している人も多く、企業等での仕事から安定的な収入を得て、比較的自由に活動に参加することができるため、自ずと長く活動が続けられるのかもしれない。

以上をまとめると、組織マネジメントを中心的に担う事務局長は比較的規模の小さな団体に多く、有給職員か無償ボランティアとして活動している人にほぼ 2 分される。彼らの特徴として挙げられるのは、学歴が高いことと活動年数が比較的長いことである。事務業務を主に行っている人は、比較的大規模の団体に所属し、有給職員として活動しているが、その活動年数はあまり長くない。この中には、昨今、NPO 団体が急激に増える中で、企業を退職した人が、培った経験を生かして NPO に参加している人も含まれているかもしれない。現場での活動等の業務を主に担っている人の最大の特徴は「保健・医療・福祉分野」や規模の小さな団体に所属している場合が多いことである。また彼らの中には活動を始めてからあまり日が経っていない人も多い。

3. キャリアと活動内容の関連

第 2-3-3 表は、活動内容に関する 3 つのタイプと現在までに最も長く経験した仕事内容との関連を見たものである。表からは現在の業務内容と過去の職歴との間に関連性があること

第 2-3-3 表 主な活動内容と過去の主な仕事内容との関連

(%)

	経営・管理	人事・総務・ 法務・会計・ 広報	営業・一般事 務	専門的な仕 事(福祉・教 育・IT・医療・ 理系技術・コ ンサル等)	その他	正規社員、 経営者等の 経験なし	合計(N)
組織マネジメント業務	22.5	9.3	20.2	28.7	10.9	8.5	298
事務業務	7.6	27.3	27.3	15.2	15.2	7.6	71
現場での活動等	7.5	2.5	20.0	42.5	17.5	10.0	53

が窺える。

まず、組織マネジメント業務を中心に行っている事務局長の過去の職歴の中で、最も比率が高いのは「専門的な仕事」(28.7%)であり、「経営・管理」(22.5%)や「営業・一般事務」(20.2%)に従事していた人も2割を超えている。特徴的なのは、このタイプの事務局長の中で「経営・管理」に携わっていた人が他の2タイプの事務局長よりも15ポイントほど多いことであり、企業での経営手法をNPOマネジメントに生かしているものと考えられる。なお、このように「経営・管理」の経験が長く、組織マネジメント業務を中心に行っている事務局長のうち、62.3%は「保健・医療・福祉」以外の分野に所属しており、また組織の総人数が30人未満の組織に彼らの6割強が所属している。

一方、事務業務を中心活動しているタイプの事務局長の過去の職歴で最も多いのは、「人事・総務・法務・会計・広報」(27.3%、そのうち19.7%が会計)と「営業・一般事務」(27.3%、そのうち一般事務が21.3%)であり、特に前者は他の2タイプの事務局長の比率よりも20ポイント前後高い。ここでも過去に企業で培われた知識・経験を事務局長の業務の中で生かしていることが示唆される。

現場での活動を中心に事務的な業務も担っているタイプの事務局長のうち、4割強が「専門的な仕事」を過去の主な職歴として挙げている。このタイプの事務局長の60.9%が「保健・医療・福祉分野」に所属していることから、福祉等の職業経験を生かし、そのままNPOを創設、または既存のNPOの事務局長として就任しているのだろう。またこのようなタイプの事務局長には、保育や教育といった分野の団体の事務局長も含まれていると考えてよいだろう。

第4節 業務の集中と活動時間の超過

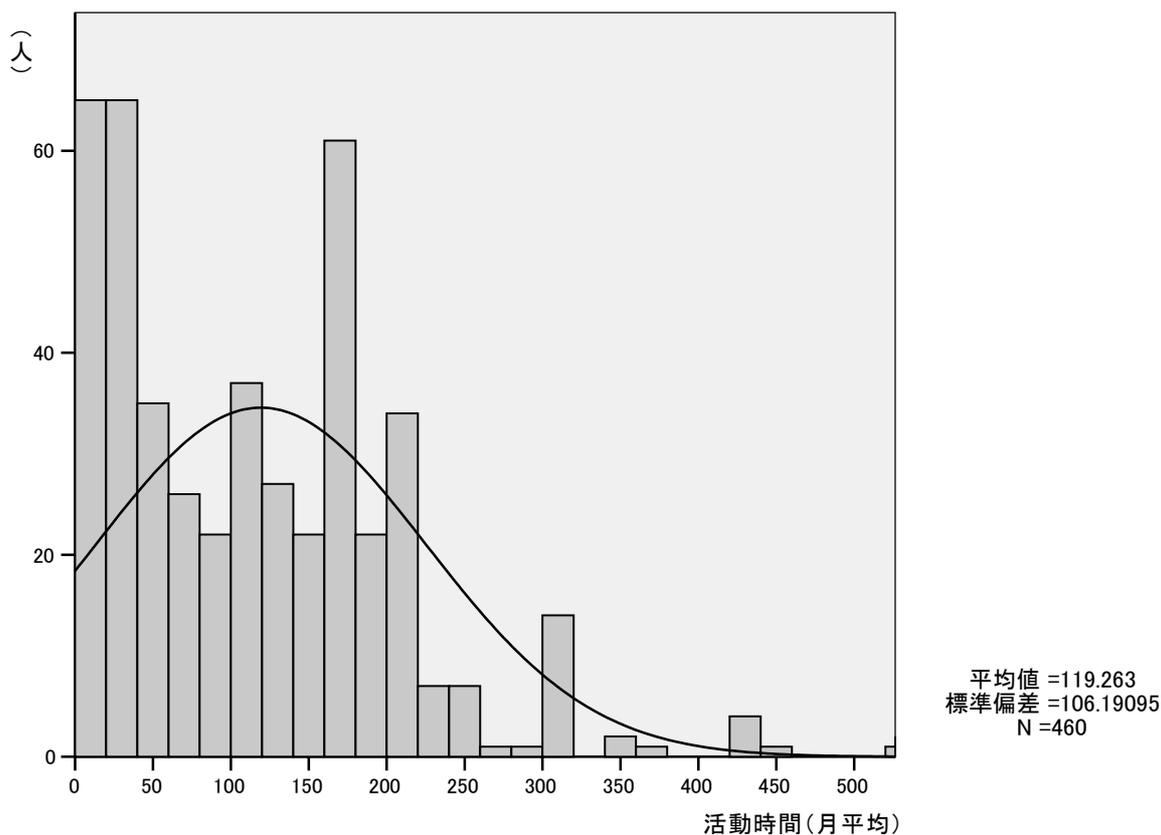
以上見てきたように、事務局長の業務内容は多岐に渡ることから、業務の集中化や活動時間の超過がしばしば問題とされる。ここでは、その活動時間が業務内容によって規定されているのか、または他の要因によって規定されるのかを検証したい。また1ヶ月あたりの活動

時間が 200 時間を超えるような長時間労働にも注目し、その規定要因を回帰分析によって推定した上で、長時間労働が、彼らの心理や継続意思にどのような影響を及ぼしているのかを考察したい。

1. 活動時間の分布

まずは、事務局長の 1 ヶ月あたりの活動時間の分布を見ていこう。第 2-4-1 図は、事務局長の月平均活動時間の分布を 20 時間ごとにヒストグラムで示したものである。事務局長の 1 ヶ月あたりの活動時間は平均 119.3 時間であり、0 時間～40 時間あたりと 160～180 時間あたりが最も集中しているが、220 時間を超えるまではおおよそ均等に分散している。また、月あたりの活動時間が 200 時間を超える人が全体の 17.0%、300 時間を超える人が 6.1%存在している。なお、活動形態別の平均活動時間は、正規の事務局長が 197.9 時間、非正規が 112.9 時間、有償ボランティアが 88.3 時間、無償ボランティアが 62.5 時間となっている¹¹。

第 2-4-1 図 事務局長の 1 ヶ月あたりの活動時間の分布



注) 曲線は、グラフに近似する正規曲線を表している。
1 ヶ月あたりの活動時間が 520 時間を超える 6 つの回答は図に示していない。

¹¹ 正規と非正規の事務局長に関しては、週あたりの活動時間を 30/7 倍したものを示している。

このように活動形態によって活動時間が大きく異なるため、第 2-4-2 表では、主な活動内容別、及び所属団体の属性別の月平均の活動時間を、事務局長全体と活動形態別とで示している。まず主な活動内容別に活動時間を見ると、事務局長全体では、現場での活動を中心とする事務局長の活動時間が平均 138.4 時間と最も長く、次いで組織マネジメント業務中心の局長（123.4 時間）、事務業務中心の局長（94.3 時間）となっている。活動形態別で見ても、無償ボランティア以外は事務業務中心の局長の活動時間が他の 2 タイプの局長よりも 20～30 時間ほど短い。一方、組織マネジメント業務中心の局長と現場活動中心の局長を比較すると、有給職員の場合、両者の活動時間は 1 ヶ月あたりで 10 時間ほどしか変わらないが、ボランティアだと前者が後者を 15～20 時間ほど上回っている。

次に、所属団体の属性別に活動時間を見てみよう。事務局長全体では、所属している団体の総人数が多い人ほど活動時間が長く、特に 40 人未満の団体と 40 人以上の団体で 10～60 時間ほどの差がある。しかし、活動形態別に見ると、このような一貫した傾向は見られず、単純に団体規模が大きいからと言って長く活動しているわけではない。また、活動分野に注目すると、「保健・医療・福祉分野」の事務局長のほうが「その他の分野」の人よりも 1 ヶ月あたり平均で 45.5 時間長く活動している。ただし、活動形態を分けると、この傾向は正規職員か無償ボランティアとして活動している事務局長に見られ、反対に事務局長が非正規職員か有償ボランティアの場合は、「その他の分野」に所属している人のほうが、1 ヶ月あたり 20～50 時間長く活動している。「保健・医療・福祉分野」の団体では、正規職員として活動している事務局長が多いのに対し、「その他の分野」では、事務局長であっても非正規職員か有償ボランティアとして活動している団体が多いことを表しているのかもしれない。

第 2-4-2 表 主な活動内容、団体属性別、1 ヶ月あたりの活動時間
(事務局長全体、及び活動形態別)

		(時間)					
		事務局長全体	正規職員	非正規職員	有償ボランティア	無償ボランティア	合計(N)
主な活動内容	組織マネジメント業務	123.4	199.4	130.8	101.7	63.4	298
	事務業務	94.3	172.0	92.2	61.1	51.9	71
	現場での活動等	138.4	209.3	138.9	81.7	49.3	53
団体総人数	9人以下	111.9	186.7	106.1	41.0	84.7	50
	10～19人	116.9	199.5	87.6	80.2	60.4	142
	20～29人	104.1	177.6	103.1	118.2	61.1	96
	30～39人	119.0	201.4	111.4	57.6	66.2	48
	40～49人	130.4	244.3	97.6	110.0	36.7	41
	50～99人	135.4	190.3	108.2	120.0	71.1	60
	100人以上	161.7	223.2	199.1	92.0	66.5	29
団体分野	保健・医療・福祉	143.0	203.2	95.9	56.9	84.5	209
	その他	97.5	189.6	120.4	108.3	50.6	216

また、このクロス集計から分かる最も重要な問題は、正規職員として活動している事務局長の月平均の活動時間が 200 時間に近い点である。主な活動内容で言えば、「組織マネジメント業務」や「現場での活動等」を中心に行っている事務局長は、概ね平均で 1 ヶ月 200 時間前後を NPO 活動に費やしている。また所属団体の活動分野で見れば、「保健・医療・福祉分野」の事務局長の平均活動時間は 200 時間を超えている。これらは、組織の中核的な業務が彼らに集中し過ぎ、また人によってはそれらの業務と現場での活動を並行して行うため、彼らが過剰なまでに長時間働かなければならない事態を指し示していると言えよう。

2. 活動時間、長時間労働の規定要因

クロス集計による分析だけで、どの要因が活動時間の長短を真に規定しているのかを判断するには限界がある。したがって、ここでは活動時間の自然対数値を被説明変数に採り、その規定要因を最小二乗法によって推定する。では、どのような要因が活動時間に影響を与えると考えられるだろうか。分析に入る前に、活動時間に関する先行研究を簡単にレビューしておこう。

非営利組織の活動時間の規定要因に関する研究では、これまで主にボランティアの活動時間が採り上げられてきた。活動時間を規定する要因として、第一に注目されてきたのは労働市場における賃金率である。Menchik and Weisbrod [1987] は、賃金率が活動時間に対して負の影響を与えていることから、ボランティアの中では時間と賃金は代替関係にあり、機会費用が高い人材はボランティア時間が短いことを指摘している。日本のデータでも、中高年のボランティア活動を分析した跡田・福重 [2000] が、首都圏のボランティアで同様の傾向を確認している。また、山内 [2001] は、世帯主と配偶者別に、可処分所得と活動時間の関連を分析し、世帯主に関して両者に関連は見られなかったが、配偶者の分析では可処分所得と活動時間に負の関連があることを明らかにしている。しかしながら、Freeman [1997] は、多くのボランティアは機会費用の高い人材であり、また彼が行った実証分析から、ボランティア時間と賃金率の決定的な代替関係が確認できなかった点から、Menchik and Weisbrod [1987] の説を批判している。さらに、Wolff et al. [1993] は、どのような特性を持つ団体で活動しているかによって、個人個人の機会費用が異なることを指摘している。

その他に活動時間に影響を与える変数として、Menchik and Weisbrod [1987] は、世帯所得が活動時間に正の影響を与えており、ある程度富裕な人々がボランティアに従事していることを確認している。また、跡田・福重 [2000] や山内 [2001] では、日本のボランティアの場合、学歴が活動時間を左右しており、概ね学歴が高いほうが長く活動していることを指摘している。

以上を踏まえ、本稿の推定で投入する説明変数を挙げよう。先行研究で最も注目されてきた賃金率については、本稿の調査では NPO 以外の就労時間を尋ねていないため、算出することができない。したがって、個人の機会費用の高さを表す変数として、NPO 以外の収入を

ともなう仕事の有無を表す「他の仕事の有無ダミー」と NPO 以外の仕事の収入額を表す「他の仕事からの収入額」を採用する。また、団体の属性として、「総人数」、「基幹人材数ダミー」、「活動分野」、「存続年数」、「所在地」を投入している。「基幹人材数ダミー」は、1日8時間労働、20日出勤を1人と換算した場合の所属団体の総人数（有給職員、ボランティアの両方を含む）であり、「10人以上=1」とするダミー変数である¹²。すなわちこの変数は、団体へのコミットメントが高いスタッフの数を表しており、もしこの変数が事務局長の活動時間に対してマイナスの影響を与えているとすれば、団体内で事務局長の仕事の分散化が図られていることを想定している。他には、事務局長の個人属性として、「性別」、「年齢」、「配偶者の有無」、「子供の有無」、「最終学歴」、「世帯収入」、活動状況を表す変数として、「活動形態」、「活動年数」、「主な活動内容」を投入している。これらの変数の詳細な設定と事務局長のデータのための記述統計量は、第 2-4-3 表に示している。

¹² 比率は、「10人以上」が 26.0%、「9人未満」が 74.0%である。

第2-4-3表 変数の設定、記述統計量（事務局長のみ）

変数名	内容	度数	平均	標準偏差
【団体属性】				
団体の総人数	2004年1月時点で、所属NPOに在籍している有給役員（報酬を得て実際に労働している役員）、正規職員、非正規職員、出向職員、有償ボランティア、無償ボランティアの人数の総和	466	40.292	78.207
基幹人材数ダミー	所属NPOで、1日8時間労働、20日出勤を1人と換算した場合の総人数が「10人以上」=1	461	0.26	0.439
団体分野	所属NPOの活動分野が「保健・医療・福祉分野」=1	425	0.492	0.501
団体の存続年数	「所属NPOの設立年（任意団体設立時）から2005年までの存続年数」	474	6.479	8.332
団体の所在地（政令指定都市）	所属NPOの所在地が、「政令指定都市」=1	473	0.288	0.453
団体の所在地（県庁所在地等）	所属NPOの所在地が、「県庁所在地またはそれに順ずる都市」=1	473	0.199	0.399
団体の所在地（その他の市町村）	所属NPOの所在地が、「その他の市町村」=1	473	0.514	0.5
【個人属性】				
性別ダミー	「男性」=1	482	0.691	0.463
年齢	満年齢（単位：歳）	470	56.768	11.982
配偶者ダミー	「配偶者あり」=1	481	0.834	0.373
子供ダミー	「子供あり」=1	479	0.827	0.379
最終学歴（大学・大学院）	最終学歴が、「大学」もしくは「大学院」=1	480	0.546	0.498
最終学歴（短大・専門・高专）	最終学歴が、「短期大学、高等専門学校」もしくは「各種学校、専門学校」=1	480	0.160	0.367
最終学歴（中学・高校）	最終学歴が、「中学校」もしくは「高等学校」=1	480	0.294	0.456
世帯収入	2004年の「世帯全体の収入+1」の対数値（単位：万円）	409	6.293	0.727
他の仕事の有無ダミー	NPO以外の現在の職業が、「企業や団体などの正規社員・職員、非正規社員・職員」もしくは「経営者、自営業主」もしくは「他のNPOの有給職員」=1	446	0.473	0.500
他の仕事からの収入	2004年の「NPO以外の仕事からの収入+1」の対数値（単位：万円）	360	2.356	2.569
【活動状況】				
活動形態（正規職員）	活動形態が「正規職員」=1	475	0.341	0.475
活動形態（非正規職員）	活動形態が「非正規職員」=1	475	0.128	0.335
活動形態（有償ボランティア）	活動形態が「有償ボランティア」=1	475	0.101	0.302
活動形態（無償ボランティア）	活動形態が「無償ボランティア」=1	475	0.429	0.496
活動時間	「1ヶ月あたりの活動時間（有給職員は1週間あたりの平均的な残業時間も含む活動時間を30/7倍したものを利用。ボランティアは1ヶ月あたりの活動時間をそのまま利用）」の対数値	460	4.272	1.191
長時間労働ダミー	1ヶ月あたりの活動時間が、「200時間以上」=1	460	0.170	0.376
活動年数	「所属するNPOで活動を開始した年月から2005年7月までの活動年数（年単位、活動月数は小数点以下第3位を四捨五入）」。ただし、活動開始年のみを記入している回答は、その年から2005年までの活動年を算出。	476	4.295	3.695
主な活動内容（組織マネジメント業務）	主な活動内容が、「組織全体の事業計画・運営・管理」、「個々のプロジェクトの企画」、「資金調達」、「人事」、「行政や企業との連携」、「広報」のいずれか=1	422	0.706	0.456
主な活動内容（事務業務）	主な活動内容が、「会計・経理」、もしくは「一般事務」=1	422	0.168	0.375
主な活動内容（現場での活動等）	主な活動内容が、「専門的な仕事」、「現場での活動」、「補助的な仕事」のいずれか=1	422	0.126	0.332
NPO収入	2004年の「NPOからの収入+1」の対数値（単位：万円）	419	2.876	2.506
利他的動機	現在のNPOで活動を始めた動機として、「人の役に立ち、社会や地域に貢献したかったから」、「NPOの理念や活動目的に共感したから」（それぞれ4ランクデータ）の平均値	458	3.514	0.631
利己的動機	現在のNPOで活動を始めた動機として、「収入を得るため」、「新しい知識や技術、経験を得るため」、「将来働く際に有利な経験になると思ったから」、「地域の情報など、必要な分野の情報を得るため」（それぞれ4ランクデータ）の平均値	457	2.144	0.646
組織運営への反映意識	NPOで活動することのメリットとして、「自分の意見や考えが組織運営に反映されている」（4ランクデータ）	471	3.382	0.683
経験・能力活用意識	NPOで活動することのメリットとして、「自分の経験や能力が生かされている」（4ランクデータ）	475	3.406	0.703
知識獲得意識	NPOで活動することのメリットとして、「新しい知識や技術が身についている」（4ランクデータ）	465	2.976	0.847
社会貢献意識	NPOで活動することのメリットとして、「人の役に立ち社会に貢献できている」（4ランクデータ）	475	3.632	0.571
時間・責任・能力面での負担感	NPOで活動することのデメリットとして、「拘束時間が長い」、「責任や仕事の負担が重い」、「体力的、能力的に負担を感じる」（それぞれ4ランクデータ）の平均値	461	2.616	0.793
金銭面での負担感	NPOで活動することのデメリットとして、「活動経費（ポケットマネー）の持ち出しが多い」、「寄付や会費の負担が重い」（それぞれ4ランクデータ）の平均値	463	2.199	0.827
NPO満足度	現在のNPO活動に対する満足度（4ランクデータ）	473	3.044	0.731

推定結果は、第 2-4-4 表の通りである。統計的に有意な結果が出ているのは、活動形態、他の仕事の有無、団体の総人数である。活動形態に関しては、その係数値から正規職員、非正規職員、有償ボランティア、無償ボランティアの順に活動時間が長いことが分かる。また、NPO 以外に企業の正規社員や非正規社員、経営者としての仕事を持っている人は、その他の人よりも NPO での活動時間が短い。団体の総人数については、人数の多い団体の事務局長ほど活動時間が長い。一方で、基幹人材の数は統計的に有意な影響を与えておらず、団体へのコミットメントが高い人材が豊富にいるからといって、事務局長の活動時間が左右されるわけではない。また、主な活動内容は活動時間の長短を決定していない。

先行研究と本稿の推定結果を比較すると、機会費用が高いほど活動時間が短い (Menchik and Weisbrod [1987]、跡田・福重 [2000]、山内 [2001]) という関連は、見られなかった。確かに、NPO 以外に仕事を持っている事務局長のほうが他の局長より 1 ヶ月あたりの活動

第 2-4-4 表 1 ヶ月あたりの平均活動時間の規定要因 (最小二乗法)

	係数
【団体属性】	
団体の総人数	0.004 *
基幹人材数ダミー	-0.136
団体分野	0.049
団体の存続年数	0.010
団体の所在地(その他市町村)	
政令指定都市	0.164
県庁所在地等	-0.055
【個人属性】	
性別ダミー	-0.100
年齢	0.004
配偶者ダミー	-0.230
子供ダミー	0.129
最終学歴(中学・高校)	
大学・大学院	-0.075
短大・高専	-0.129
世帯収入	-0.039
他の仕事の有無ダミー	-0.518 **
他の仕事からの収入	0.012
【活動状況】	
活動形態(無償ボランティア)	
正規職員	1.562 **
非正規職員	0.656 **
有償ボランティア	0.227
活動年数	-0.007
主な活動内容(事務業務)	
組織マネジメント業務	0.027
現場での活動等	0.071
F値	10.260
調整済み決定係数	0.461
サンプルサイズ	228

**は1%、*は5%、+は10%の水準で有意な推定値を示す。
カッコ内はリファレンスグループを表している。

第 2-4-5 表 長時間労働の規定要因 (プロビット分析)

	係数
【団体属性】	
団体の総人数	0.006 +
基幹人材数ダミー	-0.441
団体分野	0.125
団体の存続年数	0.023
団体の所在地(その他市町村)	
政令指定都市	-0.085
県庁所在地等	-0.176
【個人属性】	
性別ダミー	0.031
年齢	-0.021
配偶者ダミー	-0.751 *
子供ダミー	0.885 *
最終学歴(中学・高校)	
大学・大学院	-0.194
短大・高専	-0.186
世帯収入	-0.194
他の仕事の有無ダミー	-0.124
他の仕事からの収入	-0.007
【活動状況】	
活動形態(無償ボランティア)	
正規職員	1.229 **
非正規職員	0.154
有償ボランティア	-0.111
活動年数	-0.014
主な活動内容(事務業務)	
組織マネジメント業務	1.246 *
現場での活動等	1.113 +
対数尤度	-76.292
カイニ乗値	62.25
擬似決定係数	0.290
サンプルサイズ	228

**は1%、*は5%、+は10%の水準で有意な推定値を示す。
カッコ内はリファレンスグループを表している。

時間は短い、その仕事からの収入額は活動時間を規定していないため、単純に NPO 専従で活動している人のほうがより長く活動している効果が現れているだけだと解釈される。また、世帯収入や学歴も事務局長の活動時間に対して統計的に有意な影響を与えていない。つまり、事務局長の中でより金銭的に富裕な層や学歴の高い層が、長く活動に従事しているわけではない。むしろ彼らの活動時間を規定するのは、その大部分が活動形態であり、また所属団体の規模や他の仕事の有無である。

ただし、この推定は活動時間の長短を規定する要因を分析しているのであり、問題となるほどの長時間労働に対して、ここで挙げた要因が影響しているかは判断できない。そこで、1 ヶ月あたりの活動時間が「200 時間以上 = 1」とするダミー変数を被説明変数に採り、先ほどと同じ説明変数を投入したプロビット推定を行った（第 2-4-5 表）。

結果を見ると、第 2-4-4 表で示した推定結果と同様に、活動形態や所属団体の総人数が長時間労働に統計的に有意な影響を与えている。さらに第 2-4-4 表の結果とは異なり、配偶者の有無、子供の有無、そして主な活動内容が被説明変数を規定している。まず活動形態に関しては、無償ボランティアの事務局長よりも正規職員として活動している局長のほうが長時間労働に陥りやすい。また、配偶者のいない事務局長の活動時間が、配偶者がいる人よりも長いのは、前者のほうが時間的に余裕を持っているためだろう。

所属団体の属性に関して、所属団体の総人数の多さが事務局長の活動時間をプラスの方向に押し上げていることから、組織が拡大するにしたがって彼らの活動時間も超過することが窺える。一方、基幹人材の数は長時間労働に対してマイナスの影響を持っているものの統計的に有意な数値ではない。このことは、組織が拡大し 1 ヶ月に 20 日以上活動する人材が多く確保されていたとしても、団体内での業務の分散化が効率的に図られていないため、事務局長への業務の集中や過度の長時間労働に至っていることを示唆している。また、業務内容の結果が長時間労働に有意な影響を与えていることも同様のことを表していると考えられる。事務業務を中心に行っている事務局長に比べ、組織マネジメントや現場での活動を中心に行っている人のほうが、長時間活動している確率が高く、特に組織マネジメントを中心に行っている場合、他の 2 タイプの局長よりも長く活動している傾向が強い。多くの事務局長がこのようなタイプに類することから、多くの NPO 団体では、業務の効率的な分散化が図られておらず、組織マネジメントに関する業務の負担が彼らに集中する余り、過度に活動時間を確保しなければならなくなっている。

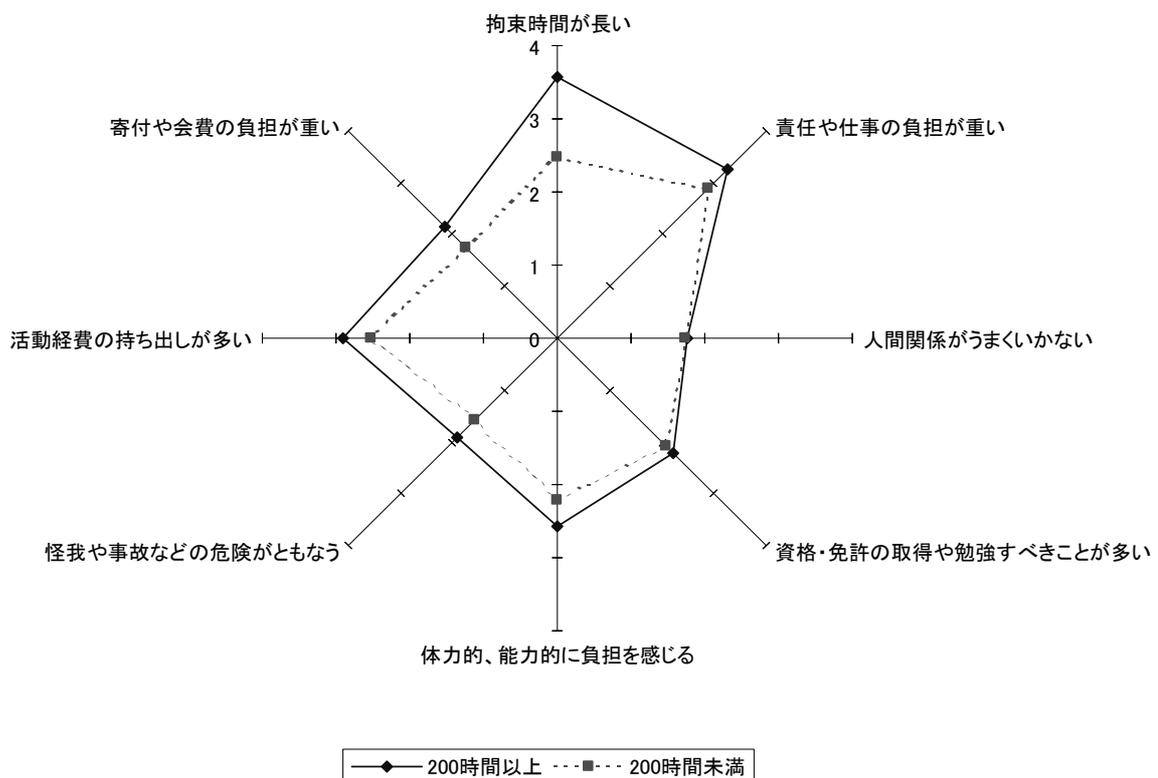
これらの結果を総合すると、活動時間の長短を規定しているのは、主に事務局長がどのような形態で活動しているかであるが、200 時間以上の長時間労働を規定しているのは、活動形態に加え彼らが中心的に行っている業務の内容や団体の規模である。すなわち、団体の規模がある程度大きくなったときに、団体内の業務、特に組織マネジメントに関する業務が職員やボランティアに効率良く分散されておらず、むしろ彼らが事務局長に過度に集中することで、彼らが長時間活動しなければならない事態に陥っている。

3. 活動時間の超過がもたらす影響

(1) 心理面への影響

では、長時間労働は事務局長の意識にどのような影響を及ぼすのだろうか。第 2-4-6 図では、NPO 活動を行う中でのデメリットに関する 8 つの項目について、1 ヶ月あたり 200 時間以上活動している事務局長と 200 時間未満の人を比較している。これを見ると、「人間関係がうまくいかない」という項目以外、1 ヶ月平均で 200 時間以上活動している事務局長のほうがそれ以外の人よりもデメリットを感じていることが分かる。長時間活動している人のほうが「拘束時間が長い」と感じているのは当然として、「責任や仕事の負担が重い」という項目では 0.39 ポイント、「怪我や事故などの危険がともなう」という項目では 0.36 ポイント、「体力的・能力的な不安を感じる」という項目では 0.34 ポイント、「資格・免許の取得や勉強すべきことが多い」という項目では 0.17 ポイントの開きが両者に見られる¹³。また、長時間労働とは一見関係ないと思われる金銭的な負担に関する項目についても、長時間活動している事務局長のほうがデメリットをより感じている。「寄付や会費の負担が重い」という項目

第 2-4-6 図 長時間労働と NPO 活動に対するデメリット意識



¹³長時間活動している事務局長とそれ以外の人各項目の平均値を t 検定により比較したところ、「拘束時間が長い」(t=9.040, df=446, p<.001)、「責任や仕事の負担が重い」(t=3.228, df=108.382, p<.01)、「怪我や事故などの危険がともなう」(t=3.311, df=447, p<.01)、「体力的・能力的な不安を感じる」(t=2.824, df=100.621, p<.01) の 4 つの項目に関して、1 ヶ月あたり 200 時間以上活動している人のほうが、統計的に有意な水準で負担を感じている。

では平均で 0.4 ポイント、「活動経費の持ち出しが多い」という項目では 0.38 ポイントの差が、長時間活動している事務局長とそれ以外の人にある¹⁴。つまり、長時間活動している事務局長は、その業務に関する負担に加え、金銭的な負担も同時に感じていることになる。

(2) 継続意思への影響

次に、長時間労働が将来的な NPO 活動への継続意思を抑制するかを検証したい。推定に入る前に、ボランティア活動や NPO 活動の継続、及び継続意思に関する先行研究をレビューしておこう。

これまで、ボランティアや NPO 活動の継続は、主に業務内容、満足度、モチベーションといった観点から検討されてきている。例えば、業務内容の点に関して、Gidron [1985] は、イスラエルの 3 つのコミュニティセンターで活動するボランティアの調査から、活動の継続は、団体から与えられる仕事が面白いのか、挑戦的か、自身のスキルや知識に合っているかに加え、仕事自体の達成感や他のボランティアとの関係性に規定されるとしている。同様に、Lammers [1991] でも、仕事の特徴や他のボランティアとの関係が、ボランティアの活動期間に影響することが確認されている。また、満足度に関して、ボランティアの満足は、仕事自体のやりがいに加え、時間的、場所的な側面での仕事の便宜さや、活動に伴う能力、組織面でのストレスのなさなどによって構成され、満足度が高いほど実際に活動を長く続ける傾向が見られる (Gidron [1983])。モチベーションの面では、社会貢献への意識をはじめとする利他的なモチベーションの強さが継続にプラスに働く (Morrow-Howell and Mui [1989]) ほか、組織のミッション自体 (Rycraft [1994]) や、ミッションへの関与度合い (Brown and Yoshioka [2003]) も継続を促す重要な要因となっている。

日本のデータを用いてボランティアや NPO 活動者の継続を分析した数少ない研究例としては、桜井 [2005] が挙げられる。この研究では、日本の 60 歳以上の高齢層において、自己成長のために技術や経験を身につけたいという動機で活動を始めているボランティアほど長く続けていることを確認している。また、本稿のデータと同じものを用いている浦坂 [2006] によると、所属団体での活動を続ける意思が強いのは、大都市圏や「保健・医療・福祉分野」の団体に所属している人、また配偶者がおり、自身の活動形態が理想的であると感じている人である。さらに、一貫した結果ではないが、処遇に満足している有給職員は活動の継続を望んでいる。一方、同様のデータを用いて有償ボランティアのみの活動継続を分析した小野 [2006] によると、より長く活動している有償ボランティアの特徴として、財政規模が大きい団体に所属し、時間当たりの謝礼金額が高く、また世帯年収が高い人を挙げて

¹⁴ いずれの項目についても両者間では統計的に有意な差がある（「活動経費の持ち出しが多い」(t=2.735, df=105.009, p<.01)、「寄付や会費の負担が重い」(t=3.751, df=443, p<.001)）。また、長時間活動している事務局長とそれ以外の局長の実際の寄付額の平均は、前者が約 18 万 7 千円であるのに対し、後者が約 13 万 2 千円である。しかし、会費額の平均は前者が約 12 万 7 千円であるのに対し、後者が約 25 万 4 千円と、意識的なデメリットの結果と矛盾している点も見受けられる。

いる。さらに、自身の経験・能力の活用や、意見が組織運営に反映されていると実感している人ほど活動継続年数は長い。

以上を踏まえ、ここではプロビット分析により、これらの要因を説明変数として投入した上で、長時間労働やデメリット感が継続意思を抑制しているのか、またどのような要因が事務局長の継続意思を規定しているのかを検証しよう。

被説明変数には、継続意思に関する類似した2種類の指標を用いることで、推定の頑健性を見たい。一つは今後のNPO活動についてどのような見通しを持っているかという設問に対して、「可能な限り現在のNPOで活動を続けたい=1」とするダミー変数であり、「継続意思」と名づける。もう一つは、今後の進路についてどのような希望があるかという設問に対し、「現状のままでよい」、もしくは「団体を発展させたい」と回答した場合を1とするダミー変数であり、「将来的な希望」と呼ぶ¹⁵。

一方、説明変数には、業務内容や業務上の意識と継続意思との関連を見るために、「主な活動内容」や「組織運営への反映意識」、「経験・能力活用意識」、「知識獲得意識」、「社会貢献意識」¹⁶を採用する。また、モチベーションと継続の関連を見るために、「利他的動機」と「利己的動機」¹⁷を用いる。さらに、長時間労働や活動にともなうデメリット意識が継続意思を抑制するかを検証するため、「長時間労働ダミー」¹⁸と「時間・責任・能力面での負担感」、「金銭面での負担感」¹⁹を投入する。その他には、団体属性として、「総人数」、「基幹人材数ダミー」、「活動分野」、「存続年数」、「所在地」を、個人属性として、「性別」、「年齢」、「配偶者の有無」、「子供の有無」、「最終学歴」、「世帯収入」「他の仕事の有無ダミー」、活動状況を表す変数として、「活動形態」、「活動年数」、そして「NPO活動全般への満足度」を採用する。これらの変数の詳細な設定と記述統計量は、第2-4-3表（4節-2）に併せて記述している。

推定結果は、第2-4-7表に示した通りである。まず2つの推定に共通している結果として、「保健・医療・福祉分野」に所属する事務局長は活動への継続意識が高く、将来的にも現状維持、または団体の発展を望んでいる。また、自身の考えが組織運営に反映されていると考

¹⁵ なお、事務局長のうち「継続意思=1」とする回答は81.2%を、「将来的な希望=1」とする回答は72.8%を占めており、多くの事務局長は自身のNPOで現状のまま、または団体を発展させながら、可能な限り活動を続けることを望んでいる。

¹⁶ 「組織運営への反映意識」は、NPO活動を行う上でのメリットとして、「自分の意見や考えが組織運営に反映されている」という項目を、「経験・能力活用意識」は「自分の経験や能力が生かされている」という項目を、「知識獲得意識」は「新しい知識や技術が身につけている」という項目を、「社会貢献意識」は「人の役に立ち社会に貢献できている」という項目を用いている。

¹⁷ 利他的動機とは、自身が何らかの利益を受けないにも関わらず社会や他人のために行動しようとする心性である。したがって、NPO活動を始めた動機として、「人の役に立ち社会や地域に貢献したかったから」と「NPOの理念や活動目的に共感したから」という2つの項目の平均値を「利他的動機」とする。一方、利己的動機は自身の利益のために行動する心性である。したがって、活動動機として「収入を得るため」、「新しい知識や技術、経験を得るため」、「将来働く際に有利な経験になると思ったから」、「地域の情報など、必要な分野の情報を得るため」という4つの項目の平均値を「利己的動機」とする。

¹⁸ 1ヶ月当たりの活動時間が「200時間以上=1」とするダミー変数である。

¹⁹ 「時間・責任・能力面での負担感」は、NPO活動を行う上でのデメリットとして、「拘束時間が長い」、「責任や仕事の負担が重い」「体力的、能力的に負担を感じる」という3つの項目の平均値を、「金銭面での負担感」は「活動経費の持ち出しが多い」、「寄付や会費の負担が重い」という2つの項目の平均値を用いる。

える人ほど活動の継続を望んでいる。多くの事務局長は自身の考えで団体のマネジメントを行っているが、中には代表者や役員層が組織の実権のほとんどを握っていて、リーダーとしての実務がともなわない肩書きだけの事務局長を置いている団体も存在する。そのような団体の局長が活動の継続をあまり望まないのは当然であり、このポジションを任せる人にはある程度の権限を与えることが、彼らが長く活動を続けるインセンティブとなっているのだろう。

事務局長への負担感の点から見ると、時間や責任、体力、能力面での負担感が大きい事務局長は活動への継続意思が相対的に弱い。しかしながら、1ヶ月あたり200時間以上活動している事務局長は、それ以外の人よりも将来的に現状を維持することや団体を発展させることを考えている。これを総合的に解釈すると、確かに長時間労働は時間や責任等の面での負担感を増大させるが、むしろその負担感を形成する他の要因が継続意思を弱めていることが示唆される。そして、長時間活動するということは、同時に組織へのコミットメントが高いということであり、そのような人の中では、組織をより成長させようという意識が負担感を上回っているものと考えられる。また、金銭面での負担感を感じている事務局長ほど、将来的に他の企業や官公庁等に転職することを望んでいる。自身が持ち出す金銭への負担が大きくなることで、NPOの財政面での限界を感じ、企業への転職や起業へと発想を転換させるのかもしれない。

一方、個人属性の点では、NPO以外の仕事を持っている人は継続意思が強い。他の仕事からの収入により生活が安定していることや、他の仕事に時間を割かなければならない分、NPO活動にともなう煩わしい雑務や人間関係などから逃れることができ、それが継続意思の強さに反映されているのだろう。年齢に関しては、高齢者のほうが現状維持を望む人が多い。事務局長の中でも、若い人はNPOでの経験を生かして起業や転職、NPOの立ち上げなどを望んでいるようである。さらに、10%水準ではあるが、中学・高校卒の事務局長や子供がいる局長は、継続意思が相対的に強い。

最後に、先行研究で指摘されてきた業務内容やNPO活動への満足度、活動動機は、事務局長の継続意思には影響を及ぼしていなかった。むしろ、彼らの継続意思を規定するのは、先に述べた現在の活動に対する意識である。事務局長を務めるような人は得てして責任感が強く、また組織を成長させようと責任や業務を背負いすぎることもある。したがって、それが彼らのバーンアウトに結びつかないよう、業務の分散化や効率化を図るためのマネジメント法の構築が、今後の研究上の課題として挙げられるだろう。

第 2-4-7 表 継続意思、将来的な希望の規定要因（プロビット分析）

	継続意思	将来的な希望
	係数	係数
【団体属性】		
団体の総人数	-0.004	0.002
基幹人材数ダミー	0.452	0.011
団体分野	0.722 **	0.726 **
団体の存続年数	0.016	-0.015
団体の所在地(その他市町村)		
政令指定都市	0.373	-0.174
県庁所在地等	0.535	-0.200
【個人属性】		
性別ダミー	0.256	0.389
年齢	-0.014	0.038 **
配偶者ダミー	-0.525	0.354
子供ダミー	0.748 +	-0.297
最終学歴(中学・高校)		
大学・大学院	-0.227	0.251
短大・高専	-0.694 +	0.133
世帯収入	0.198	0.190
他の仕事の有無ダミー	0.691 *	0.169
【活動状況】		
活動形態(無償ボランティア)		
正規職員	0.052	-0.325
非正規職員	-0.093	0.143
有償ボランティア	0.488	0.056
活動年数	0.012	-0.017
主な活動内容(事務業務)		
組織マネジメント業務	0.138	0.060
現場での活動等	0.126	0.111
長時間労働ダミー	-0.032	0.523 +
利他的動機	0.143	-0.024
利己的動機	-0.121	-0.121
組織運営への反映意識	0.672 **	0.387 *
経験・能力活用意識	-0.246	0.108
知識獲得意識	0.134	-0.051
社会貢献意識	0.333	-0.412
時間・責任・能力面での負担感	-0.468 *	-0.046
金銭面での負担感	0.199	-0.282 *
NPO満足度	0.024	-0.133
対数尤度	-80.603	-108.645
カイ二乗値	53.59	58.15
擬似決定係数	0.250	0.211
サンプルサイズ	236	227

**は1%, *は5%, +は10%の水準で有意な推定値を示す。

カッコ内はリファレンスグループを表している。

第5節 まとめ

本稿は、NPOの事務局長に焦点を当て、彼らが果たしているリーダーとして役割、働き方、意識等を理解することが、マネジメント理論の充実や彼らが抱える課題解決への第一歩となるという問題意識から出発している。そして、計量的データを基に、彼らの属性やキャリア、意識、業務内容等について、平均的なビジョンを示し、事務局長への業務の集中や過度の長時間労働の規定要因、及び彼らが心理面に与える影響を明らかにすることを目的とした。主な結果は次の通りである。

①個人属性、キャリア、意識

事務局長は、男性比率が高く、平均年齢も一般のスタッフよりやや高い。また、学歴も高いが、世帯収入は他のスタッフと大きな差がない。彼らはほぼ大半が有給職員か無償ボランティアとして活動しており、前者よりも後者のほうが平均年齢が高い。事務局長の中で最も多いのはNPO専従で活動している人だが、規模が小さい団体や「その他の分野」の団体に所属している局長の場合、相対的に企業経営や自営業と兼務している割合が高い。過去のキャリアについても同様であり、一般のスタッフに比べて、「経営・管理」職の経験が長い人が事務局長を務める割合は高く、「その他の分野」に所属している傾向が高い。一方、「保健・医療・福祉分野」で事務局長を務めている人の中で最も多い職歴は「営業・一般事務」である。また、過去に他のNPOでの有給職員としての経験がある人は、総人数の多い団体の事務局長を務めている割合が高い。団体の発足当初から活動に参加している事務局長は、全体の3割強存在するが、それは「保健・医療・福祉分野」のほうにより多く見られる。また、活動を始めた動機として、社会貢献への意識や自身の経験・能力を活かそうとする意識は他のスタッフよりも高い。同様に、活動に対しても社会貢献や組織運営面で自身の考えが反映されていることを強く感じているが、同時に他のスタッフよりも責任や拘束時間、金銭面での負担を感じている。さらに、事務局長は他の職員、ボランティアよりも社会活動全般に対する興味が高く、実際に他の社会活動、とりわけボランティアや市民活動に参加している人が多い。

②活動内容

事務局長の活動内容は非常に多岐に渡っているが、その組み合わせから、①組織全体の多様なマネジメント業務に従事するタイプ、②「会計・経理」を中心とする事務業務に特化したタイプ、③現場での活動に重きを置いているタイプの3つに分類できる。①に類する多くの方は小規模の団体で有給職員、または無償ボランティアとして活動している。彼らは、学歴が比較的高く、また過去の仕事経験として、経営に携わってきた人が多い。②は比較的大規模の団体に所属し、有給職員として活動している。過去の職歴面における特徴は、人事・

総務などの総合職や事務職を経験した人が多い点であり、それを活かして NPO に参加している人も多いだろう。③は「保健・医療・福祉分野」に所属している場合が多く、職歴の面でも福祉や教育を含む専門職の経験が長い人が相対的に多い。

③活動時間、長時間労働が心理面に与える影響

しばしば問題視される事務局長の長時間労働に関して、活動の長短はほぼ彼らの活動形態によって説明されるが、1ヶ月あたり 200 時間を超える長時間労働は主な活動内容に規定されている。上に示した組織全体のマネジメントを中心的に行っているタイプの事務局長が、最も長時間労働に陥りやすく、以下、現場中心に活動するタイプ、事務業務を中心に行うタイプとなる。このような長時間労働は、拘束時間の長さや責任・仕事の負担の重さ、怪我や事故などの危険性といった NPO 活動に関するデメリット意識に結びついているが、それで活動をやめることを考えているわけではなく、むしろ活動継続、並びにより一層の団体の発展を第一に考えている。

本稿の分析で明らかになった最も重要な点は③の知見だろう。NPO で活動する事務局長、特に正規職員として働いている人は、平均的に 1ヶ月あたり 200 時間ほどを活動に費やしている。そのような長時間労働の原因は、マネジメントに関する業務が彼らに集中していることに加え、たとえ組織内にコミットメントの高い人材が多くても、大半の NPO では、その人たちに組織内の業務の分散が図られていないことにある。むしろ、団体が抱える総人数が増えることは、事務局長の業務を増やすことにもつながるため、彼らが担当する業務をある程度限定しない限り、常に長時間労働に陥る恐れがある。これが日本の NPO 内で主にリーダーシップを取っている事務局長の平均的な実像であろう。

この事態を打開するためには、NPO 内で活動する人材を充実させることが重要だろう。現在事務局長が担っている業務の一部でも他のスタッフが担えるように、人材を確保、もしくは育成することが必要である。人材確保に関して、Freeman [1997] は、人的つながりを生かして人を集めることの重要性を主張しているが、それが日本でも当てはまるのか、また他の方法で人材を集めることが有効なのかという点を今後検証していかなければならない。また、人材育成の面では、NPO で活動する人はどのような教育を受けることができ、それらは所属団体にとって有効に機能しているのかについても、発展的な研究課題として挙げられる。同時に、事務局長自身が仕事を抱え込みすぎているケースも考えられるため、どのように仕事を他のスタッフに配分すれば、組織が効率的に回り、発展するかという点も重要である。

最初に述べたように、日本の NPO のリーダーに関する研究は非常に少なく、実証研究は皆無に等しい。ここで挙げた人材面での課題に加え、ミッション達成や資源獲得を代表とする組織パフォーマンスの向上に対して、リーダーは組織内外へどのような影響を与えているのか、また Heimovics et al [1995] で扱われているリーダーと理事会との関係がどのよう

に組織全体のパフォーマンスを規定しているかなど、NPO のリーダーシップに関する課題は山積している。NPO 独自のマネジメント法を構築していくためにも、これらの課題に対して、量的、質的な実証研究を積み重ねていくことが期待される。

<参考文献>

- Brown, W.A. and Yoshioka, C.F.,[2003], Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention, *Nonprofit Management and Leadership*, vol.14,no.1, pp.5-18.
- Freeman, R.B.,[1997], Working for nothing: The supply of volunteer labor, *Journal of Labor Economics*, vol.15,no.1, pp.140-166.
- Gidron, B.,[1983], Sources of job satisfaction among service volunteers, *Journal of Voluntary Action*, vol.12, pp.20-35.
- Gidron, B.,[1985], Predictors of retention and turnover among service volunteer workers, *Journal of Social Service Research*, vol.18, pp.1-16.
- Heimovics, R.D., Herman, R.D. and Jurkiewicz, C.L.[1995], The Political Dimension of Effective Leadership, *Nonprofit Management & Leadership*, vol.5, no.3, pp.233-248.
- Herman, R.D. and Heimovics, R.D.[1991], *Executive Leadership in Nonprofit Organizations: New Strategies for Shaping Executive-Board Dynamics*, San Francisco, CA: Jossey-Bass (邦訳『非営利組織の経営者リーダーシップ』、堀田和弘・吉田忠彦訳、森山書店、1998年)。
- Lammers, J.C.,[1991], Attitudes, motives, and demographic predictors of volunteer commitment and service duration, *Journal of Social Service Research*, vol.14, pp.125-140.
- Menchik, P.L. and Weisbrod, B.A.[1987], Volunteer labor supply, *Journal of Public Economics*, vol.32, pp.159-183.
- Morrow-Howell, N. and Mui, A.,[1989], Elderly volunteers: Reasons for initiating and terminating service, *Journal of Gerontological Social Work*, vol.13, pp.21-35.
- Rycraft, J.R.,[1994], The party isn't over: The agency role in retention of public child welfare caseworkers, *Social Work*, vol.39, pp.75-80.
- Wolff, N., Weisbrod, B.A. and Bird, E.J.[1993], The supply of volunteer labor: the case of hospitals, *Nonprofit Management and Leadership*, vol.4, no.1, pp.2-45.
- Young, D.R.[1987], Executive Leadership in Nonprofit Organizations, *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. New Haven: Yale University Press.
- 跡田直澄・福重元嗣 [2000]、「中高年のボランティア活動への参加ーアンケート調査個票に基づく要因分析ー」、『季刊社会保障研究』、vol.36、no.2、pp.246-255。
- 浦坂純子 [2006]、「団体要因・労働条件・継続意思ー有給職員の賃金分析を中心にー」、『NPO

- の有給職員とボランティア－その働き方と意識－』、労働政策研究報告書、No.60、労働政策研究・研修機構。
- 小野晶子 [2006]、「有償ボランティアの働き方と意識－謝礼は活動継続につながるか－」、『NPOの有給職員とボランティア－その働き方と意識－』、労働政策研究報告書、No.60、労働政策研究・研修機構。
- 桜井政成 [2005]、「ライフサイクルからみたボランティア活動継続要因の差異」、『ノンプロフィット・レビュー』、vol.5、no.2、pp.103-113。
- 田尾雅夫 [1999]、『ボランティア組織の経営管理』、有斐閣。
- 田中尚輝 [2002]、『NPO「事務局長」論』、NPO事業サポートセンター。
- 山内直人 [2001]、「ジェンダーからみた非営利労働市場」、『日本労働研究雑誌』、No.493、pp.30-41。
- 労働政策研究・研修機構 [2004]、『就業形態の多様化と社会労働政策－個人業務委託とNPO就業を中心として－』、労働政策研究報告書、No.12。
- 労働政策研究・研修機構 [2006]、『NPOの有給職員とボランティア－その働き方と意識－』、労働政策研究報告書、No.60。

第3章 高齢者のNPO参加

はじめに

少子高齢社会の進展による労働力不足が懸念されているが、その不足を補うのに期待されているのが女性（特に子育て期の）と男性の高齢者¹である。これはそのままNPO活動（NPO労働市場）にもあてはまる。特に男性の高齢者は、団塊の世代が定年を迎え、どのような生活スタイルを選択するのか注目されている。再雇用や再就職などで働く人も多いただろうが、長年培った技能や知識、経験を社会に還元する方法は、そのような雇用労働だけではない。非営利の分野でも労働力が必要とされている。

高齢者は、社会から支えられる弱者として捉えられることが多かった。しかし、実際には、リタイア後も元気に生活している人も多く、高齢者を「社会を支える側に回る中心的な市民」として位置付ける“アクティブ・エイジング”の発想が必要とされる²。

一般に、高齢者の社会貢献に対する意識は高い³。多様なライフスタイルの選択肢としてNPO活動を位置付ける傾向は強まっていく可能性がある。特に、男性の雇用労働者は、仕事以外に地域や社会との関係を持つことが少なく、退職後は居場所を探すのに苦労するということがよく聞かれる。NPO活動は、地域・社会とのつながりを持つ場としても、個人が培ってきた能力や経験を発揮する場ともなり、退職後の生活の“ソフト・ランディング”（柔軟な引退過程）が可能となる。またそういった人たちが活動に参加することによって、地域・社会の活性化にもつなげることができる。

本章では、主に労働政策研究・研修機構がNPO法人で活動する個人を対象として2006年に実施した調査（以下、「JILPT2006調査」とする）⁴のデータを使用し、高齢者のNPO活動の担い手としての位置付けや、高齢者がNPO活動に対してどのような意識を持っているのかなど、特に男性の高齢者に注目して、NPO活動への参加の状況を示す。

¹ 何歳からを高齢者とするかは、WHOでは65歳以上としている（内閣府〔2006：102〕）が、本章では主に定年退職との関係から60歳以上とする。

² 前田〔2006：5〕を参照。ただし、“アクティブ・エイジング”には、「病弱な依存した高齢者を含めたすべての高齢者」が対象とされる（前田〔2006：14〕）。田中〔2006〕は、団塊シニアに向けて、かつてのようにリタイア後の人生を「余生」と位置付け、個人的な楽しみに満足するのではなく、日本社会が抱える様々な問題の改革の担い手として生きるという使命を自覚するべきだと述べている。

³ 例えば、内閣府〔2006：147〕。

⁴ 調査名は「NPO活動と就業に関する実態調査」。2005年7～8月に実施された。有効回答数は2,200（有効回答率17.4%）。

第1節 NPO活動の主な担い手としての高齢者

NPO活動の参加者について、内閣府が実施した調査（「平成16年度 市民活動団体基本調査」⁵⁾）では、NPO法人のスタッフ（常勤・非常勤、有給・無給を問わない）で多い年齢層⁶⁾として、最も割合が高いのは50代の47.3%で、60代以上が34.4%、40代が33.5%、30代が23.9%となっている（第3-1-1表）。法人格の無い団体では、60歳以上の割合が51.9%で最も高くなり、40代以下の割合が低くなる。

第3-1-1表 市民活動団体スタッフの多い年齢層（%）

	(N)	10代	20代	30代	40代	50代	60代以上	特に特徴はない	無回答
全体	(4363)	1.1	5.7	13.7	25.7	47.0	47.8	7.0	6.5
法人格有り	(1023)	0.5	10.3	23.9	33.5	47.3	34.4	7.0	2.6
法人格無し	(3340)	1.3	4.3	10.6	23.3	46.9	51.9	6.9	7.6

（内閣府「平成16年度 市民活動団体基本調査」より作成。）

JILPT2006調査では、全体の年齢分布としては50歳代と60歳代の割合が最も多いが、男性は60歳代が4割近く、70歳以上をあわせると5割を超える（第3-1-2表）。

第3-1-2表 NPO活動参加者の年齢分布（%）

	合計	(N)	30歳未満	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代	70歳以上	無回答	平均値(歳)
全体	100.0	(2200)	7.0	9.6	17.2	28.2	27.8	7.7	2.5	52.8
男性	100.0	(929)	7.0	7.9	10.9	21.2	37.2	14.2	1.6	56.2
女性	100.0	(1250)	7.1	11.0	22.0	33.5	21.0	3.0	2.3	50.3

（労働政策研究・研修機構〔2006〕より作成。）

このように、NPO法人など市民活動団体では、高齢者が主要な担い手となっている。

JILPT2006調査のデータで、NPO活動以外に就いている主な職業の分布を、男女別・年齢別に見ると（第3-1-3表）、男性の60歳以上では、「現在のNPO以外では仕事をしていない」割合が約6割となっていて、60歳未満の値と大きな開きがある。つまり、60歳を超えてリタイアし、NPO活動以外に仕事をしていないということになる。女性は40歳代以上は「専業主婦」の割合が高い。

⁵⁾ 調査対象は、「継続的、自発的に社会貢献活動を行う、営利を目的としない団体で、特定非営利活動法人及び権利能力なき社団（いわゆる任意団体）」と定義された市民活動団体（約73,000件）から10,000件を無作為抽出した。有効回答数は4,466件。調査方法の詳細については、「平成16年度市民活動団体基本調査報告書」の「序章 調査実施概要」（<http://www.npo-homepage.go.jp/report/h16kihonchousa-3.pdf>）を参照。

⁶⁾ 多い年齢層を2つまで回答。

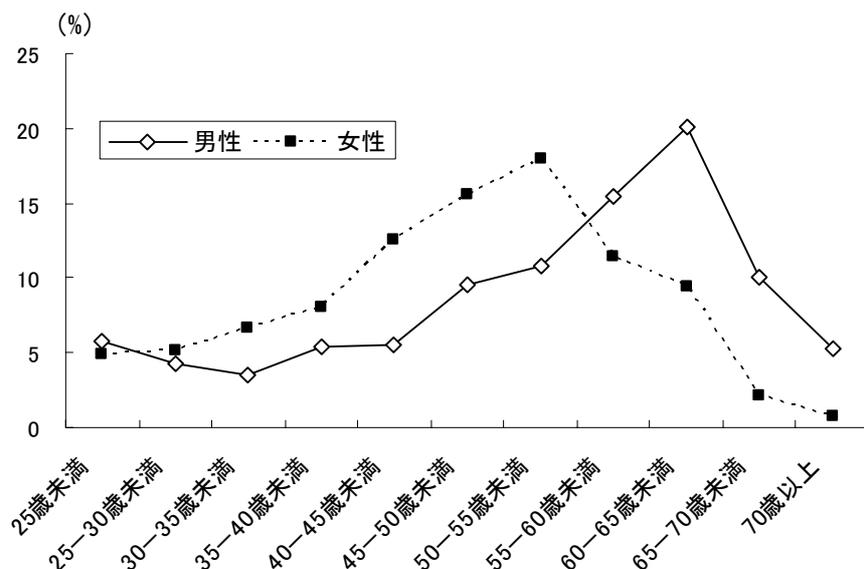
そこで、男女別に、活動に参加し始めた年齢の分布を見てみると（第 3-1-4 図）、女性は 40 歳くらいから 50 歳代前半が比較的多いが、男性は 50 歳代後半と 60 歳代前半が多い。一般的な退職年齢の層と一致する。ただ、本調査では、退職前に始めたのか、退職後に始めたのかは分からない。

第 3-1-3 表 性別・年齢別 NPO 以外の主な職業（％）

		30歳未満	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代	70歳以上
男性	企業や団体などの正規社員、職員	24.2	25.4	29.7	30.8	11.4	7.0
	経営者、自営業主	1.6	20.9	30.8	36.8	14.5	15.7
	企業や団体などの非正規社員、職員	14.5	7.5	5.5	9.2	10.8	11.3
	他のNPOの有給職員	1.6	1.5	1.1	0.5	0.0	0.0
	学生	27.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	現在のNPO以外では仕事をしていない	30.6	43.3	31.9	21.6	60.3	60.0
	その他	0.0	1.5	1.1	1.1	3.1	6.1
	合計 (N)	100.0 (62)	100.0 (67)	100.0 (91)	100.0 (185)	100.0 (325)	100.0 (115)
女性	企業や団体などの正規社員、職員	12.2	14.3	10.0	8.4	6.7	12.1
	経営者、自営業主	2.4	4.8	4.4	5.7	5.8	0.0
	企業や団体などの非正規社員、職員	3.7	15.1	15.2	15.7	3.6	9.1
	他のNPOの有給職員	0.0	0.0	1.2	1.1	1.3	0.0
	専業主婦	12.2	22.2	40.0	40.5	52.7	57.6
	学生	12.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	現在のNPO以外では仕事をしていない	56.1	42.1	26.8	25.9	27.7	21.2
	その他	1.2	1.6	2.4	2.7	2.2	0.0
合計 (N)	100.0 (82)	100.0 (126)	100.0 (250)	100.0 (370)	100.0 (224)	100.0 (33)	

（労働政策研究・研修機構 [2006] より作成。）

第 3-1-4 図 性別・活動開始年齢の分布



（労働政策研究・研修機構 [2006] より作成。）

では、どうして高齢者が活動に多く参加しているのだろうか。高齢社会対策の総合的な推進のための政策研究会 [2006] の調査（「高齢者の社会参画に関する政策研究報告書（NPO 調査編）」⁷⁾）によると、高齢者が社会貢献活動（ボランティア活動）に参加している主な理由は、「自分自身の生きがいのため」（67.7%）、「色々な人と交流できるため」（58.3%）などである。

また、JILPT2006 調査では NPO で活動を始めた動機を 10 項目についてたずねているが、それぞれの項目の「あてはまる」と答えた割合⁸⁾を活動を開始した年齢別に比べてみると（第 3-1-5 表）、男性の「60 歳以上」では「人の役に立ち、社会や地域に貢献したかったから」の値が最も高いが、30 歳代から 50 歳代も 6 割前後となっている。他に比較的割合が高いのは「NPO の理念や活動目的に共感したから」や「自分の経験や能力を生かしたかったから」である。女性の「60 歳以上」も、男性と同じような傾向があるが、「人の役に立ち、社会や地域に貢献したかったから」の値は、男性と比べて 10 ポイント程度低い。逆に、他の年齢層と比べて「60 歳以上」の割合が低いのは、「収入を得るため」や「新しい知識や技術、経験を得るため」などである。男性の「60 歳以上」の傾向として、利他的な動機は他の年齢層と同様に高いが、利己的な動機は他の年齢層と比べて低い。

第 3-1-5 表 性別・開始年齢別 NPO 活動を始めた動機 (%)

		30歳未満	30歳代	40歳代	50歳代	60歳以上
人の役に立ち、社会や地域に貢献したかったから	男性	28.7	59.0	60.7	58.2	62.6
	女性	31.7	33.2	44.2	56.0	49.7
NPOの理念や活動目的に共感したから	男性	36.2	51.8	54.3	41.8	45.9
	女性	29.4	33.2	38.7	44.8	43.8
収入を得るため	男性	28.7	24.1	15.0	9.4	2.7
	女性	32.5	34.2	28.5	14.9	9.2
自分の経験や能力を生かしたかったから	男性	36.2	39.8	40.7	33.6	37.7
	女性	31.7	27.7	33.0	37.8	33.3
新しい知識や技術、経験を得るため	男性	51.1	31.3	22.9	21.3	15.8
	女性	42.9	28.8	28.5	28.5	17.0
将来働く際に有利な経験になると思ったから	男性	33.0	19.3	5.7	5.3	1.5
	女性	18.3	10.3	10.5	6.5	2.0
授業の単位や資格を取るために必要だったから	男性	3.2	6.0	2.1	2.0	0.3
	女性	1.6	1.6	2.8	1.9	0.0
仲間や友人の輪を広げることができるから	男性	14.9	16.9	25.0	28.3	18.2
	女性	15.1	18.5	18.8	25.5	24.2
地域の情報など、必要な分野の情報を得るため	男性	12.8	15.7	15.0	14.3	9.4
	女性	15.1	16.3	12.0	13.0	8.5
頼まれた、誘われた、義理	男性	9.6	13.3	12.9	9.8	14.3
	女性	12.7	9.2	10.3	10.3	12.4

*値は「あてはまる」と回答した割合。

(労働政策研究・研修機構 [2006] より作成。)

⁷⁾ 2005 年 1 月時点で内閣府および各都道府県のホームページに掲載されている NPO 法人から 5,000 団体を無作為抽出し、NPO 法人の団体（代表者）及び活動に参加している高齢者を対象として実施した。回収数は団体（代表者）が 1,131（回収率 22.6%）、個人が 1,428。

⁸⁾ それぞれの項目の選択肢は、「あてはまる」「ややあてはまる」「あまりあてはまらない」「あてはまらない」の 4 件である。

一方、NPO 団体の側で、高齢者についてどのような見方をしているかという点、労働政策研究・研修機構が NPO 法人を対象として 2004 年に実施した調査（以下、「JILPT2004 調査」とする）⁹では、50 歳以上を有給職員として採用した理由についてたずねているが、「経験・知識が豊富である」、「熱意・意欲が高い」などが主要な理由となっている。つまり、即戦力としての期待が高いと言える。また、高齢社会対策の総合的な推進のための政策研究会 [2006] では、高齢者が団体の活動に多く参加する理由についてたずねているが、「高齢者の方が、資質、知識・技能、経験などの面から活用したい人が多いから」、「高齢者の方が、参加頻度、活動時間、報酬など条件面で合致する人が多いから」などの割合が高い。

以上のように、NPO 活動など市民活動の参加者には高齢者の割合が高いが、参加している高齢者、特に仕事から離れた男性の高齢者は、収入などの見返りはあまり求めないが、社会貢献に対する意欲は強い。多くの NPO では活動を支える人材が不足しており¹⁰、高齢者を即戦力として期待している。また、退職した高齢者については時間的、経済的にある程度余裕があり、定期的に活動に参加することが可能である。しかし、一般には、高齢者が NPO 活動に参加している割合はあまり高くない。内閣府が 60 歳以上の男女を対象に行った調査¹¹では、「地域の福祉や環境を改善することを目的とした NPO（市民活動団体）活動に関心があるか」という設問に対して、「既に活動に参加している」は 3.6%であり、「今後参加したいと思っている」は 9.2%、「関心があるがよく分からない」が 34.4%であった。団塊の世代が退職期を迎えるにあたって、その動向が注目されているが、NPO 活動がより社会的に認知されれば、活動を支える人材がその中から多く活動に参加する可能性がある。

第 2 節 NPO における高齢者参加の実態

ここでは、JILPT2006 調査のデータを用いて、男性の高齢者を中心に、NPO での活動参加の実態を示す。

第 1 節では、NPO で活動を始めた時期が男性では 60 歳前半の割合が最も高かった（第 3-1-4 図）。団塊の世代が退職期を迎えることに対して社会的に注目が高まっていることから、ここでも 60 歳以降に活動を始めた男性（n=329）の活動状況に焦点を当てる。また、現在 60 歳未満で企業や団体などの正規社員、職員の男性（n=116）のグループと、市民活動の担い手としてあげられる専業主婦¹²（n=288）を分析の対照グループとする。

⁹ 調査名は「NPO 法人における能力開発と雇用創出に関する調査」。2004 年 1 月に実施された。有効回答数は 3,495。調査方法については小野 [2004 : 116] を参照。

¹⁰ JILPT2004 調査では、現在の人材活用上の課題として回答の割合が高かったのは、「ボランティア層の人材確保」や「後継者探し、後継者育成」、そして「職員やボランティアの専門能力の向上」であった（藤本 [2004 : 176]）。

¹¹ 調査名は「高齢者の地域社会への参加に関する意識調査」。2003 年 12 月に 4,000 人の 60 歳以上の男女を対象に実施された。有効回答数は 2,860。

¹² ここでは現在 60 歳未満に限定する。

第 3-2-1 表 活動形態 (%)

	男性・開始 年齢60歳 以上	男性・60歳 未満・正社員	専業主婦・ 60歳未満
正規職員	8.7	20.0	10.3
非正規職員	12.7	8.7	47.3
有償ボランティア	27.6	8.7	17.8
無償事務局ボランティア	26.0	26.1	7.1
無償その他ボランティア	25.1	36.5	17.4
合計	100.0	100.0	100.0
(N)	(323)	(115)	(281)

まず、それぞれのグループの活動形態であるが（第 3-2-1 表）、60 歳以上で活動を開始した男性（「男性・開始年齢 60 歳以上」）は、有償ボランティアの割合が他のグループと比べて高い。無償事務局ボランティアや無償その他ボランティアの割合も比較的高いが、60 歳未満で活動をはじめた男性のグループ（「男性・60 歳未満・正社員」）も同様の傾向がある。「男性・60 歳未満・正社員」は正規職員の割合が他のグループと比べて高い。専業主婦は非正規職員の割合が高い。

主な活動分野¹³については（第 3-2-2 表）、いずれも「保健・医療・福祉」の割合が最も高いが、特に専業主婦で高い。60 歳以上の男性は「まちづくり」や「環境保全」が 2 割弱で、その他の分野は分散している。60 歳未満の男性の場合は、子どもとの関わりが多いのか、「学術・文化・芸術・スポーツ」や「子どもの健全育成」の割合も少し高い。

第 3-2-2 表 主な活動分野 (%)

	男性・開始 年齢60歳 以上	男性・60歳 未満・正社員	専業主婦・ 60歳未満
保健・医療・福祉	40.2	41.9	71.0
まちづくり	17.0	13.3	4.2
学術・文化・芸術・スポーツ	5.4	11.4	5.4
環境保全	13.0	12.4	5.0
子どもの健全育成	3.6	12.4	7.7
その他*	20.7	8.6	6.6
合計	100.0	100.0	100.0
(N)	(276)	(105)	(259)

¹³ 「その他」に含まれるのは、社会教育、災害救援、地域安全、人権擁護・平和、国際協力、男女共同参画、NPO 支援、情報化社会の発展、科学技術の振興、経済活動の活性化、職業能力開発・雇用機会拡充、消費者保護である。

第 3-2-3 表 主な活動内容 (%)

	男性・開始 年齢60歳 以上	男性・60歳 未満・正社員	専業主婦・ 60歳未満
組織全体の事業計画・運営・管理	30.7	23.3	7.3
個々のプロジェクトの企画・運営	5.8	11.2	5.6
会計・経理	4.0	5.2	9.4
専門的な仕事(福祉、教育、IT、医療など)	9.4	15.5	23.3
左記の業務の補助的な仕事	6.7	2.6	6.9
現場での活動(助け合い活動、イベント手伝いなど)	12.8	14.7	16.3
その他*	9.1	8.6	11.8
無回答	21.6	19.0	19.4
合計	100.0	100.0	100.0
(N)	(329)	(116)	(288)

活動内容¹⁴ (第 3-2-3 表) は、60 歳以上の男性は「組織全体の事業計画・運営・管理」が最も多く、「現場での活動(助け合い活動、イベント手伝いなど)」が次に多い。60 歳未満の男性は、「個々のプロジェクトの企画・運営」や「専門的な仕事(福祉、教育、IT、医療など)」の割合も少し高い。専業主婦は「専門的な仕事(福祉、教育、IT、医療など)」の割合が高い。「保健・医療・福祉」の分野での活動が多いためであろう。専業主婦の場合、これ以降も様々な点において、「保健・医療・福祉」での活動の特徴が現れている。

第 3-2-4 表 最も長く経験した仕事の内容 (%)

	男性・開始 年齢60歳 以上	男性・60歳 未満・正社員	専業主婦・ 60歳未満
経営・管理	24.8	14.7	2.2
営業	13.0	11.2	0.5
研究開発	9.7	4.3	1.1
一般事務	7.1	12.9	26.6
製造・組み立て	10.5	6.9	3.3
教育	6.3	11.2	14.1
医療・福祉	2.1	14.7	12.0
その他*	22.3	21.6	36.4
無回答	4.2	2.6	3.8
合計	100.0	100.0	100.0
(N)	(238)	(116)	(184)

NPO 以外に職業経験がある場合に、最も長く経験した仕事の内容¹⁵は (第 3-2-4 表)、60

¹⁴ 「その他」に含まれるのは、資金調達、人事(職員の採用・管理)、ボランティアコーディネート、行政や企業との連携、広報(機関紙やインターネットでの情報発信など)、一般事務である。

¹⁵ 「その他」に含まれるのは、人事・総務、会計・経理、法律・法務、広報・宣伝・渉外、販売・接客、業務補助・軽作業、理系技術職、情報サービス職、コンサルタント・アドバイザー、デザイン・芸術、政治・行政、銀行業務、編集・記者、運転、調理、宗教家、その他である。

歳以上の男性では「経営・管理」の割合が最も高く、「営業」や「製造・組み立て」が次に高い。60歳未満の場合は、年齢の影響もあると思うが、「経営・管理」の割合は60歳以上ほど高くなく、「一般事務」や「教育」、「医療・福祉」などが1割を超えている。専業主婦は「一般事務」の割合が高く、「教育」や「医療・福祉」が1割以上である。

組織への関与度¹⁶は、男性は比較的高く専業主婦との間に差はあるが、男性の60歳以上と未満に差は見られない。

第3-2-5表 組織への関与度（平均値）

		男性・開始 年齢60歳 以上	男性・60歳 未満・正社員	専業主婦・ 60歳未満
組織運営やミッションの 方針決定	平均値	2.98	2.98	2.10
	(N)	(316)	(116)	(281)
所属NPOの運営にとつ て重要な人との連携	平均値	3.04	3.00	2.27
	(N)	(316)	(116)	(282)
組織の全般的な業務	平均値	3.00	3.20	2.30
	(N)	(315)	(115)	(282)
個々のプロジェクト	平均値	2.94	3.17	2.37
	(N)	(317)	(115)	(282)
	標準偏差	1.05	0.95	1.07

第3-2-6表 活動年数、活動内容の数、NPOからの収入（平均値）

		男性・開始 年齢60歳 以上	男性・60歳 未満・正社員	専業主婦・ 60歳未満	(分散分析)
活動年数 (年)	平均値	3.33	3.13	3.34	F = 0.287
	(N)	(329)	(114)	(279)	n.s
	標準偏差	2.11	3.10	2.89	
活動内容 (数)	平均値	3.79	4.05	2.77	F = 16.118
	(N)	(323)	(116)	(277)	p < .001
	標準偏差	2.72	2.76	2.19	
NPOからの収入 (万円)	平均値	28.93	56.35	61.87	F = 12.129
	(N)	(266)	(91)	(220)	p < .001
	標準偏差	63.10	110.89	74.42	

活動年数の平均値に差は見られない(第3-2-6表)。関わっている活動内容の数を比べると、専業主婦の数が若干少ない。NPOからの収入は、正規職員や非正規職員などの有給スタッフ

¹⁶ それぞれの項目について、「かなり関与している」=4点、「やや関与している」=3点、「あまり関与していない」=2点、「関与していない」=1点として平均値を算出した。

の割合が低い 60 歳以上の男性の値が小さい。

第 3-2-7 表 活動を始めたきっかけ (%)

	男性・開始 年齢60歳 以上	男性・60歳 未満・正社員	専業主婦・ 60歳未満
家族や親戚からの紹介	1.2	5.2	6.3
職場や仕事を通じた友人・知人からの紹介	28.9	33.6	17.0
近隣や地域の友人・知人からの紹介	16.7	9.5	29.5
その他の友人・知人からの紹介	10.0	12.9	13.9
雑誌や新聞広告、広報誌などを通じての公募	9.1	3.4	8.7
大学や専門機関、自治体などを通じての公募	2.7	1.7	3.8
ハローワークを通じての公募	2.1	2.6	4.9
インターネット上の公募	0.9	1.7	0.3
その他	5.5	11.2	4.9
直接応募	0.6	0.0	0.0
団体発足から参加	14.6	15.5	7.6
無回答	7.6	2.6	3.1
合計	100.0	100.0	100.0
(N)	(329)	(116)	(288)

活動に参加するようになったきっかけは、いずれも「友人・知人の紹介」が最も多い（第 3-2-7 表）。男性は「職場や仕事を通じた友人・知人からの紹介」が最も多いが、専業主婦は「近隣や地域の友人・知人からの紹介」が最も多い。60 歳以上と 60 歳未満の男性を比べた場合、60 歳以上のほうが「職場や仕事を通じた友人・知人からの紹介」が若干少なく「近隣や地域の友人・知人からの紹介」が若干多い。

第 3-2-8 表 活動している団体の男女比 (%)

	男性・開始 年齢60歳 以上	男性・60歳 未満・正社員	専業主婦・ 60歳未満
男性だけ、あるいは男性がほとんど	26.7	37.5	1.8
やや男性が多い	30.1	31.7	10.0
男女はほぼ同じくらい	7.4	7.7	5.3
やや女性が多い	23.6	17.3	33.8
女性だけ、あるいは女性がほとんど	12.2	5.8	49.1
合計	100.0	100.0	100.0
(N)	(296)	(104)	(281)

活動している団体の男女比を見てみると（第 3-2-8 表）、男性は「男性だけ、あるいは男性がほとんど」や「やや男性が多い」など団体のメンバーに男性の比率が高く、専業主婦は逆に「女性だけ、あるいは女性がほとんど」や「やや女性が多い」など女性の比率が高い。組

織としては同質性が高いと言える。ただ、60歳以上の男性は60歳未満に比べて「男性だけ、あるいは男性がほとんど」の比率が低く、女性メンバーの比率が高い団体で活動している割合が高い。第3-2-7表で、専業主婦は「近隣や地域の友人・知人からの紹介」の割合が高いが、それが女性である可能性も高いと思われる。60歳以上が60歳未満と比べて、女性メンバーの比率が高い団体で活動している割合が高いことは、第3-2-7表で60歳以上が60歳未満より「職場や仕事を通じた友人・知人からの紹介」の割合が低く、「近隣や地域の友人・知人からの紹介」が高いことと関係があるだろう。つまり、紹介者が女性である可能性も高く、結果として女性メンバーの比率が高い団体で活動することになった割合が高くなっているということである。この点については、日常生活におけるパーソナル・ネットワークのあり方が、参加するNPOの特徴に影響していると言えるかもしれない。

ここまでの、60歳以降にNPO活動に参加した高齢者の傾向をまとめると、有給スタッフは少ないが、有償ボランティアは比較的多い。NPOからの収入はあまり多くない。主な活動分野については、「保健・医療・福祉」が多く、その他は「まちづくり」や「環境保全」以外は細かく分散している。NPO以外の職業経験は「経営・管理」が比較的多く、主な活動内容は「組織全体の事業計画・運営・管理」が多い。しかし、組織への関与度は比較的高いが、60歳未満のグループとの差は見られない。活動年数は他のグループと同程度であるが、関わっている活動内容の数は専業主婦より多いが60歳未満ほど多くない。活動を始めたきっかけは「友人・知人の紹介」が多いが、60歳未満と比べて「近隣や地域の友人・知人からの紹介」が多く、女性メンバーの比率が高い団体にも比較的参加している。

第3節 高齢者のNPO活動に対する意識

ここで、グループ別に活動への参加の動機¹⁷を比べてみると（第3-3-1表）、60歳以降活動を始めたグループは「人の役に立ち、社会や地域に貢献したかったから」の値が最も高いが、「収入を得るため」や「新しい知識や技術、経験を得るため」の値は他のグループと比べて高くない。また、平均値では差は見られないが、「仲間や友人の輪を広げることができるから」で「あてはまる」と答えた割合は他のグループと比べて低い。社会とのつながりを求めて参加する人も多いと思うので、これは若干、意外な結果であるが、活動に参加している人々は、「仲間がほしい」というよりも「何かをしたい」という気持ちが強くて参加しているのかもしれない。

¹⁷ 平均値は、それぞれの項目について、「あてはまる」=4点、「ややあてはまる」=3点、「あまりあてはまらない」=2点、「あてはまらない」=1点として平均値を算出した。

第 3-3-1 表 活動を始めた動機

		男性・開始 年齢60歳 以上	男性・60歳 未満・正社員	専業主婦・ 60歳未満	(分散分析)
人の役に立ち、社会や地域 に貢献しなかったから	あてはまる(%) (平均値)	62.6 (3.6)	57.8 (3.5)	41.7 (3.2)	F = 15.025 p < .001
NPOの理念や活動目的に共 感したから	あてはまる(%) (平均値)	45.9 (3.3)	46.6 (3.3)	35.8 (3.0)	F = 9.525 p < .001
収入を得るため	あてはまる(%) (平均値)	2.7 (1.6)	8.6 (1.7)	21.5 (2.4)	F = 55.361 p < .001
自分の経験や能力を生かし たかったから	あてはまる(%) (平均値)	37.7 (3.0)	32.8 (2.9)	28.8 (2.9)	F = 1.738 n.s
新しい知識や技術、経験を得 るため	あてはまる(%) (平均値)	15.8 (2.5)	30.2 (2.7)	27.8 (2.9)	F = 12.850 p < .001
将来働く際に有利な経験にな ると思ったから	あてはまる(%) (平均値)	1.5 (1.4)	15.5 (2.0)	7.3 (1.9)	F = 35.272 p < .001
授業の単位や資格を取るた めに必要だったから	あてはまる(%) (平均値)	0.3 (1.1)	5.2 (1.3)	1.7 (1.2)	F = 8.788 p < .001
仲間や友人の輪を広げること ができるから	あてはまる(%) (平均値)	18.2 (2.7)	29.3 (2.8)	23.3 (2.7)	F = 0.479 n.s
地域の情報など、必要な分 野の情報を得るため	あてはまる(%) (平均値)	9.4 (2.3)	12.1 (2.5)	10.8 (2.3)	F = 2.495 n.s
頼まれた、誘われた、義理	あてはまる(%) (平均値)	14.3 (1.9)	11.2 (1.9)	10.8 (2.0)	F = 0.045 n.s

第 3-3-2 表 活動のメリット

		男性・開始 年齢60歳 以上	男性・60歳 未満・正社員	専業主婦・ 60歳未満	(分散分析)
人の役に立ち社会に貢献で きている	あてはまる(%) (平均値)	57.1 (3.5)	56.0 (3.5)	41.3 (3.3)	F = 5.172 p < .01
自分の経験や能力が生かさ れている	あてはまる(%) (平均値)	40.4 (3.2)	44.8 (3.3)	31.6 (3.1)	F = 2.218 n.s
新しい知識や技術が身につ いている	あてはまる(%) (平均値)	16.1 (2.6)	29.3 (2.9)	24.7 (3.0)	F = 12.516 p < .001
収入が得られている	あてはまる(%) (平均値)	1.5 (1.4)	7.8 (1.5)	11.5 (2.1)	F = 56.280 p < .001
私生活でもスタッフやメン バーと交流がある	あてはまる(%) (平均値)	17.0 (2.6)	31.0 (2.8)	19.8 (2.6)	F = 2.858 n.s
周りから注目、評価されて いる	あてはまる(%) (平均値)	17.0 (2.6)	13.8 (2.6)	11.5 (2.4)	F = 6.247 p < .01
地域の情報など、必要な情 報を得られている	あてはまる(%) (平均値)	12.5 (2.6)	16.4 (2.7)	12.2 (2.7)	F = 0.555 n.s
自分の意見や考えが組織運 営に反映されている	あてはまる(%) (平均値)	27.7 (2.9)	33.6 (3.0)	12.2 (2.5)	F = 24.175 p < .001

NPOで活動することのメリット¹⁸でも(第3-3-2表)、平均値では差が見られないものの、60歳以上の「私生活でもスタッフやメンバーと交流がある」の「あてはまる」と答えた割合は60歳未満より10ポイント以上低い。しかし、新しい知識や技術はあまり身につけていないが、「人の役に立ち社会に貢献できている」し、「自分の経験や能力が活かされている」と感じている。また、ある程度「自分の意見や考えが組織運営に反映されている」と感じている。

第3-3-3表 活動のデメリット(%)

		男性・開始 年齢60歳 以上	男性・60歳 未満・正社員	専業主婦・ 60歳未満	(分散分析)
拘束時間が長い	あてはまる+やや あてはまる(%) (平均値)	25.2 (2.0)	31.0 (2.0)	32.3 (2.2)	F = 1.573 n.s
活動経費(ポケットマネー)の 持ち出しが多い	あてはまる+やや あてはまる(%) (平均値)	40.1 (2.3)	25.9 (1.9)	25.3 (1.9)	F = 9.558 p < .001
寄付や会費の負担が重い	あてはまる+やや あてはまる(%) (平均値)	11.6 (1.6)	9.5 (1.5)	11.5 (1.6)	F = 55.361 n.s
責任や仕事の負担が重い	あてはまる+やや あてはまる(%) (平均値)	39.5 (2.3)	44.0 (2.3)	44.8 (2.4)	F = 1.790 n.s
人間関係がうまくいかない	あてはまる+やや あてはまる(%) (平均値)	7.9 (1.5)	6.0 (1.5)	14.6 (1.7)	F = 5.351 p < .01
団体の方針や考えに合わない	あてはまる+やや あてはまる(%) (平均値)	7.9 (1.5)	5.2 (1.4)	13.5 (1.7)	F = 10.796 p < .001
資格・免許の取得や、勉強す べきことが多い	あてはまる+やや あてはまる(%) (平均値)	21.3 (1.8)	22.4 (1.8)	34.7 (2.2)	F = 9.470 p < .001
体力的、能力的に負担を感じ る	あてはまる+やや あてはまる(%) (平均値)	23.1 (2.0)	21.6 (1.8)	37.8 (2.2)	F = 12.745 p < .001
怪我や事故などの危険がと もなう	あてはまる+やや あてはまる(%) (平均値)	18.2 (1.7)	7.8 (1.5)	20.5 (1.8)	F = 3.023 p < .05

NPOで活動することのデメリット¹⁹については(第3-3-3表)、割合でも平均値でも専業主婦の値が高い項目が多い。非正規職員が多く、介護など現場での活動が中心で、組織へのコミットメントが他のグループと比べて低いことがその要因として考えられる。60歳以上の割合が他のグループより高いのは「活動経費の持ち出しが多い」である。「責任や仕事の負担

¹⁸ 平均値は、それぞれの項目について、「あてはまる」=4点、「ややあてはまる」=3点、「あまりあてはまらない」=2点、「あてはまらない」=1点として平均値を算出した。

¹⁹ 「あてはまる」と回答した割合が全体に低かったため、「ややあてはまる」を加えた値を票に示した。平均値は、それぞれの項目について、「あてはまる」=4点、「ややあてはまる」=3点、「あまりあてはまらない」=2点、「あてはまらない」=1点として平均値を算出した。

が重い」も他のグループと同程度に割合が高い。

NPO 以外に所属して活動しているグループ・団体²⁰の数を比べてみると（第 3-3-4 表）、60 歳以上で「0」と答えた割合が他のグループより低い。つまり、NPO 活動以外にも社会的なつながりの場を持っている人がより多いということになる。逆に、そのようなつながりを持っていた人が NPO 活動に参加しているというケースが多いのかもしれない。

第 3-3-4 表 NPO 以外の活動の数（％）

	男性・開始 年齢60歳 以上	男性・60歳 未満・正社員	専業主婦・ 60歳未満
0	22.8	38.7	38.3
1	46.2	43.2	39.1
2	19.9	11.7	16.9
3	11.1	6.3	5.6
合計	100.0	100.0	100.0
(N)	(316)	(111)	(266)

今後の NPO 活動に対する考えについては（第 3-3-5 表）、始めた年齢が遅いということもあると思うが、60 歳以上の「可能な限り現在の NPO で活動を続けたい」という割合は 60 歳未満より低い。ここでも組織に対するコミットメントの度合いの違いがうかがえる。

第 3-3-5 表 活動の継続意向（％）

	男性・開始年 齢60歳以上	男性・60歳未 満・正社員	専業主婦・60 歳未満
可能な限り現在のNPOで活動を続けたい	70.8	88.8	72.2
ある一定期間だけ現在のNPOで活動を続けたい	23.1	5.2	21.9
他のNPOに活動拠点を移したい	0.9	0.9	1.0
NPO活動をやめたい	3.0	3.4	2.4
無回答	2.1	1.7	2.4
合計	100.0	100.0	100.0
(N)	(329)	(116)	(288)

しかし、NPO 活動に対する満足度は比較的高い（第 3-3-6 表）。「満足している」の割合は、60 歳未満のほうが 60 歳以上より若干高いが、「まあ満足している」を加えると 60 歳以上のほうが若干高くなる。専業主婦は、第 3-3-3 表の活動のデメリットで他のグループより値の高い項目が多かったが、満足度の水準も他のグループより低い。

²⁰ 選択肢は、「地縁的な活動に関するグループ・団体（自治会、町内会、青年団など）」、「余暇、趣味、娯楽活動に関するグループ・団体」、「ボランティア、NPO、市民活動に関するグループ・団体」、「その他のグループ・団体」の 4 つ。

第 3-3-6 表 NPO 活動に対する満足度

	男性・開始 年齢60歳 以上	男性・60歳 未満・正社員	専業主婦・ 60歳未満
満足している	27.7	31.0	14.2
まあ満足している	57.4	50.0	62.8
やや不満である	9.7	15.5	20.1
不満である	2.1	3.4	2.4
無回答	3.0	0.0	0.3
合計	100.0	100.0	100.0
(N)	(329)	(116)	(288)

最後に、NPO での活動に対する満足度を規定している要素を見ておく（第 3-3-7 表）。使用する方法は順序プロビット分析で、説明変数は、個人の属性と団体の属性、そして活動のメリットとデメリットである。第 3-3-2 表や第 3-3-3 表の結果が NPO 活動への満足度に影響しているかを調べる。

分析の結果、60 歳以上の男性については、活動のメリットで「私生活でもスタッフやメンバーと交流がある」や「自分の意見や考えが組織運営に反映されている」で統計的に有意となっている。それぞれ正の値なので、交流があるほうが、反映されているほうが満足度が高いということになる。第 3-3-2 表では、「私生活でもスタッフやメンバーと交流がある」で「あてはまる」と回答した割合は他のグループと比べて高くなかったが、活動の満足度には影響が見られた。活動によりコミットしているほうが満足度が高いということだろう。活動のデメリットについては、どのグループでも「団体の方針や考えに合わない」が負の値で有意となっている。活動の理念などが重視される NPO 活動に参加する人の特徴と言えよう。

60 歳未満の男性は「拘束時間が長い」場合に満足度が低く、「資格・免許の取得や勉強すべきことが多い」と満足度が高い。活動のメリットで「周りから注目、評価されている」ほうが満足度が高いので、組織で中核となって活動している人の特徴と言える。

専業主婦に関しては、「体力的、能力的に負担を感じる」が負の値で 5%水準で有意となっているが、「活動経費の持ち出しが多い」（値は負）、「怪我や事故などの危険がともなう」（値は正）で 10%水準の有意傾向となっていて、第 3-3-3 表で活動のデメリットを多く感じていることが反映されているものと考えられる。活動のメリットについては、「周りから注目、評価されている」で負の値となっているのは解釈が難しいが、「自分の経験や能力が生かされている」や「新しい知識や技術が身についている」で正の値となっているのは、現場での活動が比較的多いこととの関連が考えられる。

第3-3-7表 NPO活動に対する満足度の規定要因（順序プロビット分析）

被説明変数＝ 「現在のNPO活動に対する満足度」	男性・開始年齢 60歳以上		男性・60歳未満・ 正社員		専業主婦・60歳未満	
	係数値	z値	係数値	z値	係数値	z値
就業状況(有職=1)	-0.498 +	-1.91	-	-	-	-
配偶状況(既婚=1)	0.254	0.58	0.661	1.23	-	-
活動年数	0.088	1.44	0.137 +	1.74	0.057	1.28
世帯年収	0.000	0.66	0.000	-0.39	0.000	0.64
NPOからの収入	-0.002	-0.52	0.006	1.63	0.003	1.48
活動分野(医療・福祉=1、その他=0)	0.149	0.62	0.219	0.51	-0.148	-0.58
現在のNPO以外の活動の数	-0.077	-0.63	-0.258	-1.06	-0.054	-0.45
活動形態(有給=1、ボランティア=0)*	0.070	0.19	-0.369	-0.52	0.145	0.49
人の役に立ち社会に貢献できている	0.209	1.26	-0.582	-1.24	0.101	0.48
(活動のメリツト) ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿	-0.148	-0.94	-0.362	-1.09	0.340 +	1.80
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿	0.063	0.46	0.088	0.29	0.381 +	1.88
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿	0.081	0.37	0.100	0.32	-0.157	-1.26
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿	0.346 **	2.85	-0.103	-0.49	0.167	1.31
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿	0.171	1.09	0.748 *	2.57	-0.261 +	-1.66
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿	-0.016	-0.09	-0.373	-1.24	0.086	0.53
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿	0.494 **	3.13	-0.310	-0.91	0.233	1.47
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿	0.016	0.12	-1.121 **	-3.16	-0.119	-0.74
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿	-0.007	-0.05	0.635	1.68	-0.229 +	-1.81
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿	-0.250	-1.32	-0.258	-0.76	-0.118	-0.64
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿	-0.105	-0.74	0.282	1.08	0.236	1.45
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿	-0.083	-0.37	-0.649	-1.63	-0.254	-1.33
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿	-0.482 *	-2.36	-1.091 **	-2.70	-0.587 **	-3.05
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿	-0.210	-1.41	0.781 *	2.54	-0.050	-0.38
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿	-0.218	-1.33	-0.193	-0.57	-0.403 *	-2.32
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿	0.141	1.07	0.629	1.57	0.258 +	1.82
サンプルサイズ		159		72		145
モデルの適合度 (Pr > chi2)		0.000		0.000		0.000
擬似決定係数		0.207		0.397		0.254
対数尤度		-117.600		-44.695		-108.275

注1: 活動形態は、「有給職員」は正規職員と非正規職員、「ボランティア」は有償ボランティアと無償事務局ボランティア、無償その他ボランティアが含まれる。

注2: 被説明変数「現在のNPO活動に対する満足度」は、満足しているほうが値が高くなるように、「満足している」=4、「まあ満足している」=3、「やや不満である」=2、「不満である」=1とした。

注3: *は5%水準、**は1%水準で統計的に有意であることを示す。+は10%水準の有意傾向を示す。

第4節 まとめ 多様なライフコースの選択肢としてのNPO

少子高齢化により一般労働市場では労働力不足が懸念されているが、NPOなど非営利活動でも人材・マンパワーが不足している。高齢者は、知識や経験が豊富なことや、時間的・経済的な余裕から、現在のNPO活動など市民活動において主要な担い手となっている(第3-1-1表、第3-1-2表)。男性の場合、雇用労働からの退職期にあたる60歳前後で活動を始める人が多い(第3-1-4図)。特に、これから団塊の世代が退職期を迎えるので、NPO団体も彼らの能力を活用できるようにアピールする必要があるだろう。

労働政策研究・研修機構の調査(JILPT2006調査)の結果から、男性で60歳を超えてNPO活動に参加している人の特徴²¹として、正規職員や非正規職員など有給スタッフは少なく(第3-2-1表)、NPOからの収入はあまり多くない(第3-2-6表)。「保健・医療・福祉」が主な活動分野であるが、それ以外は様々な分野に分散している(第3-2-2表)。団体の男女比で女性が多いところにも比較的参加している(第3-2-8表)。これまでの職業経験では「経営・管理」が比較的多く(第3-2-4表)、NPOでの主な活動内容は「組織全体の事業計画・運営・管理」が多い(第3-2-3表)。そして、組織への関与度は比較的高い(第3-2-5表)。活動を始めた動機としては能力発揮などよりも地域や社会への貢献が大きく(第3-3-1表)、実際に活動を通じて社会に貢献できていると感じている(第3-3-2表)。経済的な負担や責任の重さなども感じているが、全体として活動には満足している(第3-3-6表)。可能な限り続けたいと思っている人が多いが、一定期間だけと考えている人も少なくない(第3-3-5表)。活動への満足度が高いのは、私生活でもメンバーなどと交流があったり、組織運営に自分の意見や考えが反映されたりするなど、活動へのコミットメントがより強い場合である。

高齢者は市民活動の主要な担い手になっているものの、実際に活動に参加しているのは、高齢者全体から見れば少数派である。一般に、NPO活動に参加しない理由としては、時間がないなどの他に、情報へのアクセスがないということが多い²²。より多くの高齢者の参加をうながすには、NPO団体自体が情報を発信することも必要だが、より多くの情報に触れられる場とマッチングの仕組みを、公的な機関やNPOの支援団体などによって充実していく必

²¹ 分析の対照グループとした60歳未満の専業主婦の特徴は、主な活動分野は「保健・医療・福祉」が圧倒的に多く、活動形態は非正規職員が多く、NPOからの収入は比較的多い。主な活動内容は「専門的な仕事(福祉、教育、IT、医療など)」が比較的多い。組織での意思決定などへの関与度はあまり高くない。活動に対するデメリットを他のグループより感じているものが多い。活動を始めた動機は「収入を得るため」である場合が比較的多い。活動への参加の直接のきっかけは「近隣や地域の友人・知人からの紹介」が多く、女性メンバーの比率の高い団体への参加が多い。

60歳未満の正規社員、職員の男性の場合は、60歳以上の男性と類似した傾向が多いが、NPOでも正規職員の割合が比較的高く、男性比率の高い団体への参加が多い。活動を始める動機として仲間や友人を求めた人も比較的多く、私生活での交流も盛んなようだ。組織への関与度は60歳以上とあまり変わらないが、組織に対するコミットメントはより強いと感じられる。

²² 例えば、内閣府が2005年8月に実施した「NPO(民間非営利組織)に関する世論調査」によると、NPO活動に参加したことがない人の理由は、「きっかけや機会がない」が50.5%で最も多く、続いて「NPOに関する情報がない」(29.6%)、「活動に参加する時間がない」(28.8%)、「NPOについて関心がない」(19.1%)となっている(上位4項目までの複数回答)。

要がある²³。

NPO 活動に参加する人の多くは、知人や友人に誘われたことが直接のきっかけとなっている。退職してから活動を探すというよりは、普段から地域社会と何らかの関わりを持つような機会があれば、NPO 活動などへとつながる可能性も高まるだろう。第 3-2-7 表で、60 歳以降に活動を始めた男性は、60 歳未満と比べて「近隣や地域の友人・知人からの紹介」が多く、女性比率が比較的高い団体にも参加している。また、活動を始めた動機として「仲間や友人の輪を広げることができるため」を選択した割合はあまり高くなく（第 3-3-1 表）、私生活では NPO のメンバーとの付き合いはあまり多くない（第 3-3-2 表）。これは、NPO 以外にも活動の場がある（第 3-3-4 表）ことがひとつの要因と考えられる。しかし、活動への満足度が高いのは、私生活でも交流があったり、組織運営に自分の意見が反映されるなど、より活動にコミットしている場合である。

雇用の流動化とともに働き方の多様化も進みつつあると言われるが、市民活動も雇用労働と同等に見なされ、高齢になってから力を入れるというのではなく、生涯を通じてそれぞれを選択できるのが、多様なライフスタイルを享受できる社会だと言えるだろう。そのような柔軟性の高い社会の実現には、NPO の様々な活動がより社会的に認知されることと、それらの活動により参加しやすい仕組みづくりが必要である。

<参考文献・資料>

- 藤本隆史 [2004]、「NPO におけるキャリア展開：人材活用と能力開発の側面を中心として」、『就業形態の多様化と社会労働政策—個人業務委託と NPO 就業を中心として—』、労働政策研究報告書 No.12、労働政策研究・研修機構、pp.164-183。
- 高齢社会対策の総合的な推進のための政策研究会 2005、「高齢者の社会参画に関する政策研究報告書（NPO 調査編）」（<http://www8.cao.go.jp/kourei/kenkyu/kenkyu.html>）。
- 前田信彦 [2006]、『アクティブ・エイジングの社会学—高齢者・仕事・ネットワーク—』、ミネルヴァ書房。
- 森山智彦 [2006]、「NPO 法人活動者の個人属性・働き方・意識—『NPO 活動と就業に関する実態調査』から—」、『NPO の有給職員とボランティア—その働き方と意識—』、労働政策研究報告書 No.60、労働政策研究・研修機構、pp.21-71。
- 内閣府 [2004]、『平成 16 年版 国民生活白書～人のつながりが変える暮らしと地域—新しい「公共」への道～』、国立印刷局。
- 内閣府 [2006]、『平成 18 年版 国民生活白書～多様な可能性に挑める社会に向けて～』、国立印刷局。

²³ 東京都足立区は「団塊世代の地域回帰推進事業」で団塊の世代の人に NPO 活動など地域での様々な過ごし方を紹介し、情報交換の場を提供している（<http://www.city.adachi.tokyo.jp/008/d02700023.html>）。東京都世田谷区や神奈川県鎌倉市、横浜市などでは団塊の世代を対象とした「地域デビュー」のイベントが行われている。

小野晶子 [2004]、「NPO の就業環境とその担い手」、『就業形態の多様化と社会労働政策－個人業務委託と NPO 就業を中心として－』、労働政策研究報告書 No.12、労働政策研究・研修機構、pp.115-163。

田中尚輝 [2006]、『団塊シニアだから成功する！NPO ビジネス ～楽しく、働きながら、社会を変える～』、学陽書房。

山内直人 [2003]、「NPO・コミュニティビジネスの課題を考える」、本間正明・金子郁容・山内直人・大沢真知子・玄田有史、『コミュニティビジネスの時代－NPO が変える産業、社会、そして個人－』、岩波書店、pp.149-190。

