

NPOの現場からの視点

第6章 NPOにおける労働とボランティア－現場の視点から－

第1節 揺れるNPOの現場

本章の課題は、今回の調査を踏まえて、NPOの現場からその労働とボランティアについて考察することである。この2年間の労働政策研究・研修機構の調査・研究により、NPOの現場の分析が進んできた。その研究を通じて現在、NPOにおける「労働」概念の揺らぎがあり、その分析を通じてNPOにおける労働とボランティアの有効な役割の発揮ができるようにし、そして、以上を通じて人材活用が進み、雇用環境の整備とボランティアの社会的な役割の明確化をはかろうとしている。こうした問題意識を今回の調査・研究ふまえて、NPOの現場の視点から観察していきたい。

NPOにおける現場での人材についての変化は、次の3点に集約できる。

第1は、NPOへの新しい人材の大量の流入であり、第2は、NPOが掲げるミッションと現実の労働条件の乖離であり、第3は、団体内部における正規職員（労働者）とボランティアへの分化である。

1. 新しい人材の流入

まず、NPOへの新しい人材の大量の流入である。

NPO法人は、1998年12月1日の法律の施行から6年間で24,376法人（2005年11月現在）にもなった。これは民法34条法人である財団法人、社団法人が100余年間という長い歴史をもっているにもかかわらずそれぞれ1万3千団体前後であることと比較すると市民エネルギーの爆発、あるいは「NPO革命」が実現されつつあると評価してもよいのかもしれない。

このNPO法人という新しく生まれた社会システムへ2000年時点において、事務局スタッフとして約17.6万人（常勤8万人、非常勤9.7万人）、そこに所属する無償ボランティアの総数は67.3万人が参画していると想定される¹。現時点ではこの数値はもっと増大しているはずである。

このような大量の人材が既存の社会集団から、新しい社会的なシステムであるNPOへ流入したのである。この層は昔からボランティア活動をしていた人々もいるが新規参入組も多く、その人々の過去の履歴は企業へ勤務する労働者であったり、専業主婦であったり、学生、フリーターなどであった。こうした人々がNPO法の成立した1998年以前には想定できなかった「市民公益」という新しい価値観にもとづくNPO法人へ就職、あるいはボランティア

¹ 高柳大輔・高橋睦春・今瀬政司[2002]、「産業連関表を用いたNPOの経済分析」、経済産業研究所、RIETI Discussion Paper Series 02-J-010、2002年6月。

として参加することになったのである。

もともと NPO がめざす「市民公益」概念は現代の日本社会において希薄なものであり、市民セクターが社会的に成立しているとは言い難い状況にある。このような中での NPO 活動であるから、その事業に本来事業と収益事業がある、あるいは NPO 法人においては労働者とボランティアが並立するという程度の認識さえない人も多く参加している。

したがって、NPO に参入した人々の意識は既存の社会集団の常識にひきずられることになり、それを大別すれば、企業における労働者としての論理と旧来のボランティア意識が二大勢力として存在した。それに、ごく小数であるが既成の公益法人（民法 34 条法人や社会福祉法人など）からの参入者があるが、これが市民公益の NPO 法人と異なる「官許公益」の論理をそのまま持ち込んでくる場合もある。このように NPO の現場には、意識としては旧来のさまざまな価値観が持ち込まれ、混濁した状況にあるわけである。

また、注目しておかなければならないのは、本調査において明らかになったようにその担い手の多くが高齢層であることだ。この層は人生のステージとして退職し、子育て終了後の人々なのであって、高齢層の新しい生き方の模索の場として NPO 法人が活用されているという実態もある。

現状を規定すれば、日本の歴史的な段階は未だ市民セクターの確固とした成立がない状況において、NPO 法人としての社会的な役割と位置を求めての模索が始まった段階なのである。

2. ミッションと労働条件の乖離

NPO の現場の人材に関する第 2 の問題は、NPO が掲げるミッションと現実の労働条件の乖離である。

NPO は現在の日本社会がかかえる多様な課題に挑戦する役割をもっている。それは、高齢社会における要介護者へのサービス、次世代育成のために子育て支援、環境の改善、町おこし、農業の再建、ニート・フリーター対策、職域の開発、海外支援などである。これらの課題は政府とマーケットの失敗によって生み出されたものであり、社会システムの根幹からただしていかなければ是正されることはない。このような巨大な課題に財政力も人材も不十分な NPO 法人が立ち向かっているのである。まるで、ガリバーに立ち向かう蟻のような存在とイメージしてよい状況である。

本調査によれば、NPO の有給の事務局長の賃金は平均月給額が約 18 万 7 千円、一般職員の平均月給額は約 14 万 7 千円、一般の非正規職員が約 7 万 7 千円平均（平均の時給 929 円）となっている（資料編参照）。このような労働条件では一般の労働市場から NPO 法人へ優秀な人材を流入させることは困難であり、したがって、年金生活をする高齢層や自営業やサラリーマンの壮年がボランティアとして NPO 法人を手伝うという方式によってなんとか人材確保をしているのである。

また、次の 3 点においても、NPO に優秀な人材を確保する社会的な条件が整っていない。

(1) NPO 法人の優遇税制のないこと

現行の制度では、「認定 NPO 法人」として NPO 法人への税制の優遇措置が形式としては存在する。しかし、実際には 2 万をこえる NPO 法人の中の 38 法人（2005 年 11 月現在、国税庁調べ）しか現存しない。これはハードルがあまりに高く、「制度はあるが、実質はない」という状態であることを意味している。

このことと NPO のマネジメント能力の問題がからみ、日本の NPO 法人の寄附確保はきわめて少ないものでしかない。これが意味することは、NPO 法人の収入が、他の 2 つ収入分野である行政からの受託事業と自主事業に依存することにならざるをえないわけである。ところが、行政からの受託事業はそもそも利益を生み出せるものではない、ある場合には人件費をゼロ査定する場合もある。また、NPO 法人の自主事業はもともとニッチなものであり収益性が高くない、というより、実態としては経費さえ稼ぎだせないものが多いというのが現状である。

このような事情から人件費を含む管理費をできるだけ低く抑えることによって NPO 法人の維持をしているのが実態であり、低賃金労働が NPO 法人の常態である。NPO の現場での「寿退社」は、結婚できる生活費を稼ぐために民間企業への移籍を意味することになっている。

(2) 行政が NPO 法人をパートナーとして想定していないこと

行政からの NPO 法人への事業委託、また、指定管理者制度などが進んでいる。これらは NPO と行政の「協働・コラボレート」とか「パートナー」という美辞によって喧伝されているものの、その実態を見る限りは「安い労働力をもつ事業体への下請け」になっている。

このような事業についての契約の多くは、その職種が専門性を有するものであっても、人件費は行政の雇用する臨時職員のもっとも低い基準、あるいはボランティアの活用を前提としたきわめて安価な水準にしている。たとえば、全国各地にある公設・民営の「市民活動支援センター」などは NPO 法人の設立支援、運営支援をおこなう高い専門性が必要な職種であるにもかかわらず、その人件費は年間 130 万円から 220 万円程度に設定されているのである。これをある自治体職員は「全国共通の賃金水準」と言明している。

この賃金水準ではよほどの利他主義に徹している人物でないかぎり優秀な人材を確保することは困難である。つまり、現時点では行政は「公共」を担う有力な存在である NPO の有用性を認めていない場合が多く、それを成長させていこうとする意欲も低いのが実態である。

(3) ボランティアが有給職員の賃金を引き下げる

NPO で働く人々の労働条件の変化は個人要因ではなく、団体要因にあることが本調査においてあきらかに裏付けられた。つまり、団体が何らかの要因によって収入増を果たしたとき

に人件費のアップがあり、その金額が年間 100 万円を超えることもある。このような大幅な増額も NPO においては、もとの賃金水準が低いから驚くべきことではない。年間報酬 200 万円の人物が 100 万円あがったとしてもたかだか 300 万円にしかならないからである。

そもそも NPO 法人の賃金水準はきわめて低い。アメリカの NPO の場合にも NPO は一般の労働者よりも低い傾向があるが、地域の職種別賃金が明確であり、NPO の場合もこれを基準にしている。

このようなことが可能なのは NPO が社会的なセクターとして認知されていること、また、税制の優遇措置などの支援体制ができていて、寄附文化が定着していることなどの要因によっている。このような背景があるから、巨大なシニアの NPO 法人である AARP の専務理事のように年俸 4500 万円程度でヘッドハンティングされる例もある。

日本の場合に、NPO の有給職員の賃金水準が低いことは、直接的には団体要因（支払い能力）の問題であるが、それ以外の要因として有償ボランティアの存在がその水準を引き下げているのではないかと想定できる。

本調査によれば、ボランティアは有給職員の労働の内容に大きな差を認めていないのである。無償ボランティア、有償ボランティア、非正規職員、正規職員の 4 者の仕事の内容を近似的であると認識しており、その近似意識の高い順序でならべる次のようになる。

第 1 位は、有償ボランティアからみた、無償ボランティアの仕事の違い（第 4 章、第 4-2-16 図）であり、この場合、「まったく同じ」と「ほぼ同じ」の合算は 39%、「一部同じ」を加えると 76.9%になる。第 2 位は、非正規職員からみた、有償ボランティアの仕事の違い（第 4 章、第 4-2-18 図）であり、「まったく同じ」と「ほぼ同じ」の合計は 37.3%、「一部同じ」を加えると 72.4%である。第 3 位は、有償ボランティア本人から有給職員の仕事との違い（第 4 章、第 4-2-15 図）であり、この場合には「まったく同じ」と「ほぼ同じ」は 30.8%であり、「一部同じ」までを含めると 68.3%までになる。つまり、有償ボランティアは有給職員と自分の仕事の内容が大きく違っていると考えていないのである。有償ボランティアの平均の時給は本調査によれば 755 円であり、最低賃金にきわめて近い位置にあり、この賃金水準で有給職員の仕事を遂行していくことが可能であると考えているのである。

そして、第 4 位は、正規職員本人からみた、有償ボランティアの仕事との違いは「まったく同じ」と「ほぼ同じ」は 22.1%、一部同じを加えると 54.1%（第 4 章、第 4-2-17 図）と他の近似値と比較すると低くなっている。ただし、この認識は正規職員としての自負からくるバイアスがかかっているとみるべきであり、他者からみると近似値が高くなるであろう。

以上を単純に近似値が高い順序に並べると（有償ボランティア・無償ボランティア）>（非正規職員・有償ボランティア）>（有償ボランティア・有給職員）>（正規職員・有償ボランティア）となる。つまり、ボランティアの認識においては無償と有償はほぼ同じであり、何らかの報酬が支払われている分野においては、有償ボランティアと有給職員の仕事の差をあまり感じていないのである。

このことと、①NPO 法人の団体としての支払い能力、②有給職員の職業能力の水準がまだ高くないことがあいまって有給職員の低賃金化を進めることになっている。逆にみれば、有償ボランティアの「有償」についての満足度が高いのは、有給職員の低賃金によって支えられているとみることもできるのではないか。

3. 労働者とボランティアの分化

NPO の現場は、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 4 種類の働き方によって構成されている。つまり、大分類すれば賃労働者とボランティアによって NPO は運営されている。

(1) 労働者発生の意味

NPO 法人がかつてボランティア団体であった時代には、もっとも多いパターンは全員が無償ボランティアであった。これが NPO 法人において、労働者とボランティアに分化してきたのである。このことは、非営利組織における地殻変動であり、組織のあり方として質的な変化が生まれてくることにならざるをえない。

本調査においては NPO 法人への就業、ボランティア参加について、利己的動機として、「収入をえるため」、「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」、「授業の単位や資格をとるために必要だったから」、「地域の情報など、必要な分野の情報を得るため」と分類して回答を求めているが、この中において「収入をえるため」という選択肢はかつてのボランティア団体には存在しなかった。NPO 法人になってはじめてボランティア団体に有給職員が誕生したわけである。

NPO 法人における労働者の発生は、ボランティア団体と異なり、労働者としての生活背景をもった意識と行動様式を展開することを意味する。労働者としては、NPO 法人のサービスの社会的な意義よりも、事業体としての存続の方が大事になる場合があるわけである。したがって、NPO 法人そのものの継続と存在自体を目的化する圧力が生ずることになり、団体の維持が優先され、官僚化する傾向をもつこととなる。

他方、ボランティアの側からすれば、NPO 法人の運営の主導権は有給職員の手に移り、自らは主に現場のサービス部分的な役割を短時間果せばよいこととなる。そして、ボランティアとしての活動自体は楽しいが、全体の NPO 運営についての発言権を低下させ、その運営の責任を持たなくなる傾向をもつ。

この傾向がいきつくところは、NPO 法人としての主要な事業を行政からの受託事業に求め、確保した受託事業の更新にエネルギーを注ぐことになる。なぜならば、このことが最も安定的な NPO 法人の存立要素であり、ボランティアとしても気楽に活動に参加でき自己満足できるからだ。

つまり、自主事業の開発と展開は成功した場合には NPO 法人の自立性を高めるが、失敗

すれば大きなリスクを負うことになるから、法人の運営において主導権を持つ有給職員＝労働者は自主事業への挑戦を拒否する流れを選択することが多いのである。こうして、行政からの受託事業高が総収入の 9 割をこえている NPO 法人が目立ち、そのことによって行政の下請け化へ歩む危険性が大きくなっている。こうした団体を「行政受託型 NPO 法人」と呼ぶ。

(2) 有償ボランティアと労働者意識

ところで、日本のボランティアにおける特殊性は有償ボランティアの存在である。この有償ボランティアは、日本の福祉制度が貧困であったために市民が自発的に助け合うボランティア活動をおこし、そのサービスが継続的な実施を求められたために開発した日本的な手法であり、賃金ではないがサービスに対する謝礼金として受け取るシステムである。ただし、この方式を日本では請負業として認定するが、そのボランティア性は認めるという裁判の結果がでて²いる。

この有償ボランティアの方式によって、ボランティア活動が盛んになり NPO 法の設立の重要な要因にもなっている。この有償の金額について、堀田力（さわやか福祉財団理事長）は、ボランティアという限りには賃金ではないわけだから「最低賃金」を下回ることが必要だと主張している。現場では、この有償の金額を最低賃金以下に設定する場合もある（本調査における 1 時間あたり 700 円以下がこれに該当）が、他方 1000 円を超える場合もある。最低賃金をこえる場合には、それは非営利市民事業ではあるが収益事業として位置づけ整理することが必要だと NPO 法人市民福祉団体全国協議会などは提言している。

こうした整理が必要なのだが、本調査でもあきらかなようにボランティア活動や NPO の事業展開において有償ボランティアの方式は、好意的に受け止められつつある。

本調査によれば、現実の有償ボランティアの 1 年間の謝礼金の平均は 19.14 万円、約半数は 10 万円以下、また、1 時間あたりの平均謝礼金は 755.31 円であり、700 円未満の謝礼金が約半数をしめている（第 4 章、4-2-7 表、4-2-8 図、4-2-9 図）。

ここで注目しなければならないのは、1 時間あたりの謝礼金が「700 円以上」が「700 円以下」に比較して「利己的動機」が高くなっている（第 4 章、第 4-3-5 表）という調査結果である。ボランティアの有償性は、1 時間あたり 700 円を境として、労働者性へ転化するの²である。この 700 円を超える金額は現実の労働市場におけるパートの時間給に近くなるわけであり、その職種や目的を問わず労働者意識になるわけである。

ところで、NPO に参加する人材にとって、本人が受け取る金額によってボランティアと労働者意識に別れても、利他的動機においては同じような傾向を持つことについても注目すべ

² 有償ボランティア事業に対する法人税課税問題（「流山裁判」、東京高等裁判所 2004 年 11 月 17 日判決、控訴棄却。平成 16 年（行コ）第 166 号、法人税更正処分取消請求控訴事件（原審・千葉地方裁判所平成 14 年（行ウ）第 32 号）。

きであろう。なぜならば、日本においてこれまで想定されなかった利他的な動機による労働が定着しつつあるからである。このことは、通常の賃金 - 利他的な動機による労働 = NPO 賃金ということになり、これによって NPO における低賃金を受容する意識形成がされているわけである。

第2節 現場の事例から

NPO 法人の現場でどのような事態がおこっているのかについて事例を紹介しておこう。

1. 「お金価値」への拝跪

NPO 法人が企業と同じ条件のもとで事業展開をする場が広がってきている。行政関与型事業である介護保険事業や指定管理者制度、行政委託事業などにおいては NPO 法人と営利事業の間において何らの差はない。

こうした企業とおなじ競争条件のもとでおこなう事業が中心の NPO 法人においては、NPO 法人の本来の事業よりも収益事業を重視する方向になる傾向をもつ。たとえば、介護保険事業の場合である。NPO 法人は本来事業であるボランティア活動と税制上は収益事業である介護保険事業（NPO 法上は本来事業として実施できる）の 2 つの事業があるが、その収益性の高いものは介護保険事業である。介護保険事業に参入した当初は多くの NPO 法人が収益事業である介護保険事業に重点をおいた。これは制度の初期にはやむをえないことである。ところが、5 年をへた現時点においても収益事業 9 : 本来事業 1 というような団体が存在する。これは収入にしめる金額だけあれば問題点はない。なぜなら、通常は介護保険報酬は有償ボランティア料金の約 4 倍（介護報酬の 1 時間あたりの平均報酬額 3000 円と有償ボランティアの 1 時間あたりの平均謝礼金額 800 円）であり、金額だけではサービス提供の量が正確に反映しないからである。

ところが、このことが NPO 法人のサービス提供の時間にまで影響するとすれば、事は深刻である。その提供する時間が、本来事業が 1 : 9 収益事業というような NPO 法人、あるいは一切のボランティア活動をせず介護保険事業のみというような NPO 法人がわずかであるが出現している。これでは、株式会社や有限会社など営利企業との差はなくなり、NPO 法人そのものの存在意義が根底から問われることになる。

こうした本来の NPO 法人の社会的な役割を否定する傾向にあるのが、前節にのべた「行政受託型 NPO 法人」である。ところで「自立型の NPO 法人」と行政受託型 NPO 法人の相違は、NPO 法人の財政と人事の自己決定が保障されているかどうかメルクマールとなる。この「行政受託型」の典型は社会福祉法人である社会福祉協議会などに見受けることができる。こうした道を NPO 法人が行くとすれば、それは「市民公益」の否定であり、「官許公益」への逆戻りであり、日本社会の前進に寄与しないことになる。

この傾向は形を変えてもあらわれてきている。それは、福祉系 NPO のごく一部にある社会福祉法人への転換である。この社会福祉法人は「官許公益法人」の典型であり、行政からの事細かな措置委託と引き換えに安定した収入の確保と税制の優遇措置が保障されることになっている。つまり、社会福祉法人は NPO 法人に比べてきわめて優遇される代償として行政の配下になることと取引しているのである。

NPO 法人が「お金価値」へ拝跪しようとするならば、その道は開かれており、その選択をするかどうかは NPO 法人のミッションの問題であり、そこに所属するメンバーの、ことにリーダーの利他動機の質が問われているわけである。

2. ミッションと労働条件の乖離

次にミッションと労働条件の乖離が現場でどのように生まれているのかについて報告したい。この一般的な傾向は、NPO 人材のバーンアウト、そして、NPO 法人を希望の場とした人物の挫折、そして、NPO 法人の営利部門の分裂・独立として現象している。

(1) バーンアウトと希望の喪失

本調査からは読み取れないが、活躍中の NPO 法人の中核メンバーの労働時間の長さとその責任の重圧は並大抵のものではない。筆者はいくつかの NPO 法人の役員をしているが、そのいずれもが中核メンバーの場合には週に少なくとも 3 回以上 20 時から 21 時程度まで働いている。そして、それぞれが抱えているプロジェクトの企画、運営、執行についての責任が特定の個人に集中している。予算規模では 1 つのプロジェクトが数百万円から数千万円程度であり、それを複数抱えているメンバーもいる。その上、翌年度の収入の確保も連続した責任としてかぶされている。そして、これが助成事業の場合であっても、自主事業の場合であっても人件費などの管理費予算がきわめて低く抑えられているために人材確保ができず、特定人物の請負にならざるをえなくなっている。比較のしようがないのだが、私の実感からいえば、企画作りについていけば、大手広告代理店の 5 分の 1 から 10 分の 1 の価格、仕事量と質からいけば通常のサラリーマンの 1.5~2 倍（年間労働時間 3000~3500 時間）をこなしている NPO 法人の中核メンバーはかなりいるというのが現場での実感である。

この結果、中核人材のバーンアウトが起こる場合がある。ある日、突然出社を拒否することになったり、また、このような立場にいる人物は自負心も高い者が多いので、自分の能力と労働条件・責任との乖離が多すぎるといふ正当な理由を披瀝することなく、その法人の問題点を批判することによって立ち去るといふ場合もある。

また、NPO 法人に希望をもって就職したものの、いくら頑張っても賃金の上昇がないので退職する者もいる。これは、NPO 法人の場合に、収益があがるとそれを本来事業に投下する傾向が強く、有給職員の労働条件を向上させる方向へ活用しない場合が多い。これは、前節でみた有償ボランティアの存在により、有給職員の労働条件を向上しにくい条件もあると想

定できる。この結果、前にも述べたが NPO 法人における「寿退社」が生じ、結婚するためには NPO に在籍すると食べていけないという事態も生まれている。

このようなバーンアウトや希望喪失による退職によって有為な人材を NPO 法人に定着させず、また、混乱している NPO 法人がいくつかある。

(2) 営利部門の独立、分裂

NPO 法人は本来事業部門と収益事業部門の 2 つの事業を行い、収益事業部門における収益は本来事業部門へと転化される。したがって、論理的に言えば、収益の分配について賃金等の個人的分配は少なくならざるを得ないのである。ここから次のような問題点がでてくることになる。

安定的に収入を確保できる行政関与型事業（介護保険事業、行政からの受託事業など）が実施できるようになると、その部門の担当者の間には独立志向、分裂志向が芽生えてくる。私は NPO の現場にいて、このような事態に何回も遭遇したことがある。

行政関与型の事業は収益性が出ないように仕組まれているのであるが、その予算は低いとはいえ人件費等の必要資金は確保できている。他方、NPO の本来事業の多くはボランティア活動である。この場合において次のような矛盾が生まれてくる。

たとえば、NPO 法人の介護保険事業に携わる者は労働者であり、労働法規などで保障されている。ところが、NPO 法人の本来事業に従事するものは無償か有償かは別にしてボランティアである場合が圧倒的に多い。

ある NPO 法人での実際におこったことであるが、NPO 法人が実施している本来事業であるバザーに、介護保険事業に従事している労働者に対して参加を要請した。この労働者は「残業手当、休日出勤手当」が出るかどうかを質問したのである。このようにして労働者性は賃金にリンクしない限り働かないという状態をつくりだすのである。また、ある介護保険事業者ではそこに従事する労働者が一挙分離・独立して別の営利法人へ顧客ごと移動した例もある。これも労働条件をめぐるものである。

そして、ある NPO 法人では行政からの安定的な受託事業部門だけが、団体から独立した。この場合は、労働者性だけではなく、NPO 法人がよって立つ「市民公益」論が浸透しておらず、官許公益の社会福祉法人的な論理と NPO 法人との差が整理されていないことによって。そして、受託事業に関しての行政権限（人事権、予算編成権など）の介入を認めることによって実行されたのである。このような事態は、今後指定管理者制度などが普及していく中で、NPO 法人の労働条件の見直しとそのガバナビリティ能力を高めること、そして、その前提としての市民公益の哲学を共有することがなければどこでもおこりうることである。

3. 自立しない NPO 法人の存在

多くの NPO 法人が生まれてきているが、その約半数が年間予算 500 万円以下である。こ

れでは有給職員を雇用できない水準であり、本研究の対象外の NPO 法人である。

このような NPO 法人がどうして存在するのか。それは、自立的な事業展開の能力の不在がもっとも大きな要因であり、これが生ずるのは NPO 法人になれば社会的な支援をうけることができるのではないかという「依存主義」によって生まれた NPO 法人が多いからである。

NPO 法人が自立するためには、先輩の事業体である営利法人の仕組みから学ばなければならない。そこにおいて決定的なのは「資本」についての考え方である。株式会社や有限会社はその事業展開のために必要な資本金をまず自らの手であつめてスタートし、その会社が失敗すれば資本の喪失という有限責任をとるわけである。ところが、NPO 法人においては資本の概念がそもそも存在しない。したがって、極端な場合には事務所も有給職員もいない場合でも事業を開始するのである。こうしたことによって、行政などからの助成をあてにしてスタートしたのでは自立した事業ができるはずもないであろう。

NPO 法人の立ち上げは、助成金をうけとるためにではなく、それを発起した人々のミッションによるのである。自主・自発により自己のリスク負担によって実行するものである。したがって、「よいことをするからお金がなくてもできる」のではなく、「よいことをするからこそお金が必要」なのである。この原点を NPO 法人をスタートする人々のすべてが持たなければならない。つまり、事業を開始するためには資本が必要であり、それは事業を発起した人々がリスク覚悟で負担しなければならないという当然の論理である。

次に、NPO 法人が成功するためには質の高いボランティアが大量に確保されなければならない、ということである。NPO 法人と行政、企業と比較した際の特質はこのボランティアにある。

このボランティアを確保するためにはミッションの素晴らしさだけではなく、リーダーの人間的な資質、事業体としての運営の素晴らしさなどが用意されていなければならない。じつはこのことは簡単なことではない。

以上 2 点の NPO 法人の前提的な条件をしっかりと検討せずに、また、準備しない NPO 法人が挫折していくのである。したがって、多くの NPO 法人の挫折の原因の多くはその内にあるのである。

おわりに

NPO 法人が生まれて、単なるボランティア活動だけではなく、その中に賃労働に従事する労働者を生み出した。このことは日本社会に働き方についての大きな問題を提起している。

私たちの常識としている働き方は、世界的には数百年続いている産業社会において形成されたものである。ところが、こうした労働の概念は NPO 法人の出現によって揺るがされることになるのではないか。たしかに、政府・行政セクターと産業セクターの働き方は賃金労

働しての働き方である。ところが、新たに形成されつつある市民セクターにおいては賃金労働とボランティアというだけでは分類しにくいもう一つの働き方である「社会的有用労働」が登場してきているように見える。

振り返れば、人類の働き方は賃労働の時代は数百年しかないわけであり、それ以前の数百万年間には生きるための生産と地域共同社会維持のための労働があり、それは文化、お祭り、遊びなどと混在したものであった。そこには賃労働ではなく、社会的有用労働という広い概念が存在したと思われる。

現代社会が逆流することはないが、賃労働を軸にし、社会的有用労働として労働の対価を求めない（あるいは、その評価が低い）、かつ、社会の維持・発展にとって重要なもう一つの働き方として登場しつつあるのではないか。この働き方は現実には無償ボランティア、有償ボランティアとして表現されている。ただ、社会的な位置づけがないために1円のお金でも労働の対価としてうけとれば労働に区分されてしまっている。今後、日本社会における市民セクターの形成にともなって、この社会的有用労働がもう一つの働き方としての社会的な地位を与えられる時期がくるのではないだろうか。