

NPO 法人で働く人々のバーンアウトに関する研究

仲川 侑希

(同志社大学大学院博士後期課程)

藤本 哲史

(同志社大学教授)

本研究の目的は、NPO 法人で働く人々のバーンアウトについて探ることにある。近年、地域が抱える諸課題への対応や災害支援において非営利組織が果たす役割が注目される一方で、そのような組織で働く人々のメンタルヘルスの問題が深刻化している。そこで本研究では、NPO 法人で働く人々の労働時間および動機と経験の一致がバーンアウトに及ぼす影響に対して、活動参加の形態および東日本大震災における支援経験の有無がどのように関係するかを検討した。分析の結果、以下の3点が明らかになった。第1に、正規・非正規職員は、長時間労働という高い要求に晒されながらも、活動参加の動機が満たされやすい「高要求・高資源」の環境に置かれる傾向にある。これに対しボランティアは、労働時間の拘束は比較的少ないものの、動機が充足されにくい「低要求・低資源」の環境に置かれやすく、消耗感は少ない一方で達成感を得にくいというリスクがある。第2に、NPO 法人における長時間労働は情緒的消耗感を促進するが、「目的の達成」や「自己実現」に寄与し、結果的に個人的達成感の低下を抑制する働きを持つ。第3に、動機と経験の一致はバーンアウトを抑制するが、災害支援経験がある正規・非正規職員においてはバーンアウトを促進する働きを持つ。本研究の知見は、NPO 法人のマネジメントにおいて、参加形態や活動環境に応じた支援策の設計が不可欠であることを示している。

目次

- I 目的と問題意識
- II 先行研究
- III 理論的枠組みと仮説
- IV 方法
- V 結果
- VI 考察

I 目的と問題意識

本研究の目的は、特定非営利活動法人（以下、NPO 法人）で働く人々のバーンアウトについて探ることにある。特に、以下の2つのリサーチ・ク

エスチョンに焦点を当て分析を行う。(1) NPO 法人で働く人々のバーンアウト、動機と経験の一致および労働時間は、活動参加の形態および東日本大震災の支援経験の有無によって異なるか。(2) 動機と経験の一致と労働時間がバーンアウトに与える影響は、参加形態および支援経験の有無によってどのように異なるか。

非営利組織とは、「企業のように利益を最大化することを目的とせず、社会貢献を目的とした組織」（独立行政法人労働政策研究・研修機構〈以下、JILPT〉2016）を指す。非営利組織で働く人々の参加形態は多様であり、正規職員、非正規職員など非営利組織と雇用契約を結び、日常的な業務運

営や事務処理、イベントの企画・調整、関係機関との連携などを担う有給職員と、ボランティアとして活動現場での支援や補助を行う無給職員等が存在している。近年、地域が抱える諸課題への対応において非営利組織が果たす役割が注目される一方で、そのような組織で働く人々のメンタルヘルスの問題が深刻化している。Unite the UNION (2019) の調査によれば、イギリスの非営利団体で働く人々の42%がメンタル不調を抱えており、日本でも、対人支援ボランティアの人々の多くがバーンアウト傾向にあることや(吉田・徳田2012)、NPO法人で働く人々のバーンアウト傾向が高いことが報告されている(JILPT 2016)。

非営利組織で活動する人々の働きが災害支援や被災地復興において大きな脚光を浴びたのは、2011年の東日本大震災の時である。震災では約2万人が犠牲となり、東北各地で甚大な被害が生じた。発災直後から全国のNPOやボランティアが被災地に入り、被災地内外で延べ約700万人が支援活動に参加したとされる(復興庁2023)。これにより、NPO法人が社会的インフラとして重要な役割を果たすことが広く認識された。しかし、非営利組織で活動する人々が災害支援や被災地復興に関わる場合、通常の業務よりもタスクの量や心理的要求が高まるだけでなく、瓦礫撤去や遺体の搬送、遺族のケアなど、支援者自身が日常では経験することがない高ストレス環境に置かれることが指摘されている(山田ほか2017)。東日本大震災の際にも、被災地で活動した支援者の多くが強いストレスやトラウマを経験したことが報告されている(重村ほか2012)。このように、大規模災害下では非営利組織の人々は強い社会的使命感のもとで活動に取り組む一方、高い心理的負荷を受けやすい状況に置かれている。

このような現状にもかかわらず、これまで非営利組織で働く人々のメンタルヘルスについては十分に検討されていない。その背景には、非営利組織における人々の働きは「自己犠牲」や「殉教者精神」に支えられているとみなされやすく、仕事上のストレスや心理的疲弊が軽視される傾向がある(Grdina, Johnson and Pereira 2020)。

非営利組織で働く人々のバーンアウトは、個人

的な問題にとどまらず、組織としてのサービスの質を低下させ、団体の信頼や継続にも影響を及ぼす。実際、多くのNPO法人が人材不足の問題を抱えていることが明らかにされているが(内閣府2018)、人材を「どのように確保するか」(Grdina, Johnson and Pereira 2020)という視点だけでは効果的な問題解決につながりにくい。非営利組織が十分に人材を確保し、かつ現有の人材を「いかにケアし、長期的に育成するか」(Grdina, Johnson and Pereira 2020)という視点で問題に取り組みない限り、最悪の場合、組織の解散を免れない。

本研究ではこのような背景を踏まえ、NPO法人で働く人々のバーンアウトに着目する。JILPT(2016)はNPO法人で働く人々のバーンアウト傾向が強いことを報告しているが、とりわけ正規、非正規、ボランティアなどの参加形態の間に心理的負担の質や水準に差があることを指摘している。したがって本研究では、自然災害支援という文脈において、NPO法人で働く人々の参加形態や支援経験の有無がどのように動機と経験の一致や労働時間と関連し、バーンアウトに対してどのような影響を及ぼすかを明らかにする。

II 先行研究

1 バーンアウト

バーンアウトは「過度で持続的なストレスに対処できずに、張り詰めていた緊張が緩み、意欲や野心が急速に衰えたり、乏しくなったときに表出される心身の症状」(久保・田尾1994)を指す。バーンアウトは、看護師や教師などの対人支援職に多いとされるが、NPO法人においても医療や保健、介護、教育など福祉的な領域が多く、他の対人支援職と同様にクライアントと密に関わる業務が多いため、NPO法人で働く人々においてもバーンアウトのリスクが高いことが指摘されている(JILPT 2016)。

災害対応や被災地支援の現場では、日常的な業務に比べてタスク量の増大や役割の複雑化、勤務の非定型化などが生じやすく、支援者は長時間労働を伴う高いストレス環境に置かれやすい(山田

ほか 2017)。山田ほか (2017) は、自らも被災しながら震災後も支援活動を続ける自治体職員を対象に調査を行い、自治体職員の 2 割が高ストレス状態にあったことを報告している。このように、災害支援に従事する人々は「高要求・高ストレス」環境に置かれることが多く、NPO 職員やボランティアも例外ではない。

2 非営利組織で働く人々のバーンアウトと規定因

非営利組織で働く人々のバーンアウトは、営利企業とは異なる文脈と構造的条件のもとで生じている。ここでは、その規定因について個人要因と環境要因に大別して整理する。

非営利組織におけるバーンアウト研究において、個人要因の中で最も注目されてきたのは活動動機である。活動動機がバーンアウトに与える影響については、国外で多くの研究が行われている。Moreno-Jiménez and Villodres (2010) は、スペインの社会団体で働く 309 名のボランティアを対象に活動動機がバーンアウトに与える影響について分析を行い、活動動機の中でも「社会貢献がしたい」といった内発的な動機や、「ボランティアでの経験を自身のキャリアにつなげたい」といった外発的な動機がバーンアウトを高めることを明らかにしている。Aranda, Zappalà and Topa (2019) においても同様に、社会貢献などの社会的動機や自らを成長させたいという成長動機が高いほど情緒的消耗感が高まることが明らかにされている。

NPO 法人で働く人々のバーンアウトと参加形態の関係を検討した先行研究は国内外を問わずほぼ不在だが、常勤・非常勤・ボランティアの参加形態の間に活動参加動機の差異があることを示した研究はいくつか存在する。JILPT (2016) によれば、有給職員は収入、スキル獲得、キャリアなど自身につながる動機を持つ一方で、ボランティアは社会貢献や他者とのつながりなどを重視した動機を持つことが明らかにされている。これらの先行研究から、参加形態によって活動参加の動機が異なり、その差異が職務を通して経験する心理的負担や満足感、ひいてはバーンアウトのリスクにつながると推測される。

非営利組織で働く人々のバーンアウトに関係する環境要因としては、長時間労働や役割葛藤などが挙げられる。まず長時間労働について、非営利組織では、金銭的な制約や人材確保の困難さから、少人数で多様な業務を兼務するケースが多く、長時間労働を余儀なくされたり役割葛藤を経験することが多い (Moreno-Jiménez and Villodres 2010)。Demerouti et al. (2001) による仕事の要求度-資源モデルにおいても、長時間労働や役割葛藤は個人のエネルギーを消耗させるバーンアウトの主要な予測因子となることが報告されている。特に、災害支援に関わる支援者は、平常時よりも高い仕事の要求と時間的拘束を受けやすく、緊急対応、感情労働、人員不足なども重なり、強いストレス反応を引き起こしやすい (山田ほか 2017)。

非営利組織で働く人々は上述したような諸要因が関連する状況に置かれており、自身の活動動機と働く環境の不一致を経験しやすく、特に災害支援のような高負荷環境の下では、バーンアウトのリスクが高まるといえる。以上を踏まえ、本研究では、活動動機、労働時間、活動への参加形態に加え、災害支援という高ストレス状況がバーンアウトに及ぼす影響について明らかにする。

Ⅲ 理論的枠組みと仮説

本研究では、NPO 法人で働く人々のバーンアウト、動機と経験の一致および労働時間が活動参加の形態および東日本大震災の支援経験の有無によってどのように異なるかを説明するために、仕事の要求度-資源モデル (Demerouti et al. 2001) を援用し、仮説の導出を試みる。

1 仕事の要求度-資源モデル

NPO 法人における個人の仕事量や、活動の動機と経験の一致がバーンアウトに与える影響は、仕事の要求度-資源モデル (以下、JD-R モデル) (Demerouti et al. 2001) の視座をもとに説明することができる。Demerouti et al. (2001) によると、仕事の要求度とは、継続的に身体的・精神的努力が求められ、生理的・心理的コストを伴う仕事の

特性であり、過重労働や長時間労働、複雑な業務内容、対人関係の負担などが含まれる。本研究では、仕事の要求度の代表的な指標として労働時間を用いる。一般的に、労働時間が長いほど心理的負荷が高まり、疲労やバーンアウトのリスクが増すとされる。

仕事の資源は、上司や同僚からの支援、職務遂行における裁量、フィードバック、能力開発の機会が十分であることや安定した雇用などを指し、それらには職務目標の達成を促進し、仕事の要求が引き起こす心理的負担を軽減させる働きがある (Demerouti et al. 2001)。これらが不足すると、モチベーションが低下したり、離転職意図が高まる (Demerouti et al. 2001)。本研究では、「動機と経験の一致」を資源の一指標として位置付ける。これは、NPO 法人で働く動機と、実際に得られた経験の適合性を示すものである。Clary and Snyder (1991, 1999) によれば、ボランティアなどの社会的活動においては、同じ活動でも個人によって参加動機が異なり、その動機が活動の経験によって充足されるか否かが活動を継続する意欲や心理的充実感の個人差につながるという。動機が満たされる場合には満足感やモチベーションが維持・向上するのに対して、満たされない場合には心理的疲弊や離転職意図につながりやすい (Clary and Snyder 1991, 1999)。すなわち、動機と経験の一致度が高いほど、活動は個人の目的や価値観に適合し、心理的満足やモチベーションは促進されやすい。

JD-R モデルでは、高い仕事の要求が疲労を蓄積させ、感情的消耗を経てバーンアウトに至る「エネルギー消耗プロセス」と、資源の欠如が動機を低下させる「動機低下のプロセス」を想定している (Demerouti et al. 2001)。さらに JD-R モデルの中心的な議論は、仕事の要求が高い状況でも十分な資源が存在すればその負の影響が緩和され、エンゲイジメントが高まるという「要求と資源の相互作用」にある (Bakker and Demerouti 2007)。

2 仕事の資源が心理的負担に与える正の効果

JD-R モデルはワーク・エンゲイジメントと仕事の資源および要求の関係に関する理論的な議論

を展開しており、資源が十分であれば仕事の要求が高い状況でもその負の影響が緩和され、ワーク・エンゲイジメントが高まるとされている (Bakker and Demerouti 2007)。しかし、仕事の要求度が極端に高い状況では、資源は必ずしもバーンアウトを緩和するとは限らないことが示唆されている。例えば、Nerstad, Wong and Richardsen (2019) は、ワーク・エンゲイジメントは一定水準まではバーンアウトを低下させるが、エンゲイジメントがある一定の水準を超えると逆にバーンアウトを高める「逆U字型」の関係になることを報告している。この知見は、高いコミットメントや熱意が自己責任感や達成義務の意識を強め、感情的消耗やシニシズムを増加させる可能性を示しており、特に高ストレス環境下では、資源や動機が心理的負担を高める条件となりうることを示唆している。

この議論を、NPO 法人における「動機と経験の一致」と照らし合わせると、高すぎる動機や、動機が十分に満たされていることは必ずしもバーンアウトを低減させない可能性がある。特に、災害支援のような高要求・高ストレス環境に自らの意思で参加する支援者は、もともと高い動機を持つ傾向がある (松下・中川 2007)。さらに、JILPT (2016) は、NPO 法人では正規職員は拘束時間が長く、また非正規職員は限られた時間で高い成果を求められやすいことを指摘しており、災害支援に携わる正規・非正規職員においては、高い動機と経験の一致が逆に精神的圧迫を高める可能性があると考えられる。

以上の理論的背景に基づき、本研究における仮説 1~3 を設定する。

仮説 1：労働時間はバーンアウトに正の影響を与える。

仮説 2：動機と経験の一致はバーンアウトに負の影響を与える。

仮説 3：正規・非正規職員が、高ストレスな災害支援を経験する場合、労働時間および動機と経験の一致はバーンアウトに正の影響を与える。

IV 方法

1 データ

本研究では、独立行政法人労働政策研究・研修機構（JILPT）が2014年に実施した「NPO 法人の活動と働き方に関する調査（団体調査・個人調査）——東日本大震災復興支援活動も視野に入れて」のデータを用いた。調査対象は全国のNPO 法人1万2000団体で、「内閣府 NPO ホームページ」（平成26年3月末時点）の登録法人から無作為に抽出されている。ただし、岩手・宮城・福島の前3県および仙台市所管のNPO 法人については全数（2030件）が調査対象とされ、震災復興支援に関わる団体・職員・ボランティアの実態を把握することを目的としている。

調査票は各法人の代表者を通じて有給職員およびボランティアに配布され、郵送およびオンラインで回収された。有効回答数は3953であった（正規職員1790人、非正規職員710人、ボランティア1453人）。

分析では正規職員と非正規職員の参加形態を1つのカテゴリーにまとめて扱う。両者はいずれも組織に雇用され報酬を得ており、労働時間や動機と経験の一致もボランティアとは異なる可能性が高いためである。非正規職員のサンプルが少ない点も考慮し、一括りにして分析に用いることが妥当と判断した。また、ボランティアについては「有償」「無償事務局」「無償その他」の3区分を統合して扱った。

2 分析に用いた変数

(1) 従属変数

【バーンアウト】

本研究で使用したデータでは、バーンアウトの測定に久保（2004）の「日本語版バーンアウト尺度」を採用している。久保の尺度においても「情緒的消耗感」「脱人格化」「個人的達成感の低下」の3つの下位概念から構成されているが、本データではNPO 法人において想定される活動内容が対人援助に関わるものばかりではないことが想定されたため、「脱人格化」は除かれ、「情緒的消耗

感」と「個人的達成感の低下」の2つの下位概念に関する項目が使用されている（JILPT 2016）。情緒的消耗感はバーンアウトの主症状であり、「仕事を通じて、情緒的に力を出し尽くし、消耗してしまった状態」と定義されている（久保 2007）。また、個人的達成感の低下は、情緒的消耗感や脱人格化を経て業務の質が落ち、「ヒューマンサービスの職務に関わる有能感、達成感」が低下することを指す（久保 2007）。

本研究の重回帰分析では、これら2つの下位概念をそれぞれ独立した従属変数として用いた。両下位概念は、それぞれ11の項目で測定されており、「1=いつもある～5=ない」の5点式尺度を用いているが、今回の分析では得点が高くなるほどバーンアウト傾向が高くなるように逆転の処理を行ったうえで、下位概念ごとに11項目の平均値を算出しバーンアウト得点として用いた。下位尺度ごとに α 係数を算出したところ、「情緒的消耗感」では $\alpha=.937$ 、「個人的達成感の低下」では $\alpha=.943$ といずれも高い値が得られた。

(2) 独立変数

【1 カ月あたりの労働時間】

本研究では、NPO 法人で働く人々の労働時間を仕事の要求度の指標として用いた。労働時間に関する質問項目は正規・非正規職員とボランティアで異なり、参加形態ごとに異なる測定単位が用いられているが、これを統一するため、正規・非正規職員については「週あたり労働時間」を月換算（週あたり時間 \times 4）し、ボランティアについては「月あたり活動時間」と合わせて「1 カ月あたりの労働時間」として用いた。

【動機と経験の一致】

本研究では、NPO 法人で働く人々の仕事の資源の指標として、「活動当初の参加動機」の項目と、「動機の充足度」の項目をもとに作成した「動機と経験の一致」を変数として用いた。その際、動機の内容と充足度が一致しない4項目については除外し、計7項目を用いた。

活動当初の参加動機と、その動機が実際の活動でどの程度満たされたかに関する質問項目を対応

させ、「活動当初に動機があり」かつ「その動機が満たされた」場合に1、それ以外を0とするダミー変数を項目ごとに作成した。さらにこれら7つのダミー変数のスコアを足し合わせて0~7の連続変数「動機と経験の一致」として分析に用いた。

【参加形態】

本研究では、参加形態がバーンアウトに与える影響について検討するために、参加形態を「1=正規・非正規職員、0=ボランティア」のダミー変数に変換し、独立変数として用いた。

【支援経験の有無】

本研究では、東日本大震災における支援経験の有無がバーンアウトに与える影響について検討するために、東日本大震災関連の支援活動への参加の有無に関する質問項目を用いて「1=支援経験有り、0=支援経験無し」のダミー変数を作成し独立変数として用いた。具体的には、「主に被災地で行った」「主に被災地以外で行った」「被災地と被災地以外での活動は半々」の3つの回答を「支援経験あり」として括り、「行っていない」「現在のNPO法人は東日本大震災関連の支援事業は行っていない」の2つを「支援経験なし」とした。

(3) 統制変数

先行研究においてNPO法人で働く人々のバー

ンアウトとの関連が指摘されている性別（1=女性、0=男性）、活動継続年数、学歴（1=大卒、0=その他）を統制変数として用いた。

V 結 果

1 参加形態、支援経験によるバーンアウト、労働時間および動機と経験の一致の平均値比較

まず、雇用形態ごとにバーンアウト、労働時間および動機と経験の一致の平均値を比較した。表1の結果からわかるように、t検定の結果、労働時間および動機と経験の一致は正規・非正規職員がボランティアに比べて有意に高いことが明らかになった。これらの平均値比較の結果から、雇用形態による労働時間および動機と経験の一致の差の存在が確認された。

次に、参加形態と支援経験の有無を掛け合わせた4群間で、バーンアウト、労働時間および動機と経験の一致の平均値に有意な差があるかを確認するため、一元配置分散分析を行った（表1）。その結果、いずれも有意な群間差が認められた。その後Tukeyの多重比較を行い、4群の間に有意な差があるかを確認した。

情緒的消耗感では、支援の経験があるボランティアの方が支援経験のないボランティアに比べて有意に情緒的消耗感が高いことが示された。個人的達成感の低下については正規・非正規職員、ボランティアの両方において災害支援をしていな

表1 参加形態と支援経験によるバーンアウト、労働時間および動機と経験の一致の平均値比較

	情緒的消耗感	個人的達成感の低下	労働時間	動機と経験の一致
正規・非正規職員 (N=2500)	2.51	3.05	148.20	3.64
ボランティア (N=1453)	2.17	2.92	44.82	3.15
正規・非正規職員×支援経験有 (N=642)	2.51	2.81	158.33	3.77
正規・非正規職員×支援経験無 (N=1816)	2.51	3.14	144.72	3.60
ボランティア×支援経験有 (N=332)	2.28	2.65	62.09	3.29
ボランティア×支援経験無 (N=1083)	2.10	3.00	40.40	3.11

注：***p<0.001

出所：筆者作成

い人々の方が災害支援に携わった人に比べて個人的達成感の低下が高いことが示された。労働時間では、正規・非正規職員かつ支援経験がある人の方が労働時間が有意に長いことが示された。最後に動機と経験の一致について、支援経験の有無による差は確認できなかったが、支援経験の有無にかかわらず、正規・非正規職員の方がボランティアよりも動機と経験の一致が有意に高いことが明らかになった。

2 参加形態、支援経験、労働時間および動機と経験の一致が情緒的消耗感に与える影響

表2は、労働時間および動機と経験の一致が情緒的消耗感に与える影響が、参加形態および支援経験によってどのように調整されるかを検証した重回帰分析の結果である。モデル3で回帰式に労働時間を投入したところ、労働時間が長いほど情緒的消耗感が有意に高まることを示された ($\beta=0.226, p<.001$)。モデル4では、動機と経験の一致を投入した。その結果、動機と経験の一致度が高いほど、情緒的消耗感が抑制されることが確認された ($\beta=-0.105, p<.001$)。

モデル5では、労働時間および動機と経験の一致が情緒的消耗感に与える影響の参加形態による違いを確認するために交互作用項を投入して検証した。その結果、参加形態と労働時間の交互作用項の正の効果は統計的に有意であることが示され ($\beta=0.082, p<.01$)、正規・非正規職員であること

が長時間労働に作用し、情緒的消耗感を高める可能性が示唆された。

次にモデル6において、労働時間および動機と経験の一致が情緒的消耗感に与える影響の参加形態および支援経験による違いを確認するために交互作用項を投入した。その結果、動機と経験の一致と参加形態および支援経験の交互作用項の正の効果が統計的に有意であることが示され ($\beta=0.039, p<.05$)、動機と経験の一致については災害支援に現在携わっている、または過去に携わったことがある正規・非正規職員で高くなる傾向にあり、そのことが情緒的消耗感を加速させる可能性を示唆している。

3 参加形態、支援経験、労働時間および動機と経験の一致が個人的達成感の低下に与える影響

表3は、労働時間および動機と経験の一致が個人的達成感の低下に与える影響が、参加形態および支援経験によってどのように異なるかを検証した重回帰分析の結果である。モデル1および2では、正規・非正規職員であることが有意に個人的達成感の低下を促進すること ($\beta=0.047, p<.01$)、また支援経験が個人的達成感の低下を有意に抑制することが示された ($\beta=-0.123, p<.001$)。モデル3で労働時間を投入したところ、労働時間が長いほど個人的達成感の低下が抑制されることが確認された ($\beta=-0.148, p<.001$)。さらにモデル4に動機と経験の一致を投入したところ、動機と経験の一

表2 参加形態、支援経験、労働時間、動機と経験の一致が情緒的消耗感に与える影響

	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5	モデル6
女性ダミー (女性=1)	0.069***	0.072***	0.081***	0.114***	0.119***	0.113***
活動継続年数	0.022	0.013	-0.003	-0.006	-0.005	-0.005
大卒ダミー (大卒=1)	0.012	0.009	-0.002	-0.012	-0.013	-0.012
正規・非正規	0.127***	0.134***	-0.016	-0.008	0.017	-0.010
支援経験あり		0.024	0.007	0.017	0.017	0.022
労働時間			0.226***	0.263***	0.179***	0.273***
動機と経験の一致				-0.105***	-0.097**	-0.122***
労働時間×正規・非正規					0.082**	—
動機と経験の一致×正規・非正規					-0.010	—
労働時間×正規・非正規×支援経験あり						-0.024
動機と経験の一致×正規・非正規×支援経験あり						0.039*
(定数)	2.051	2.033	2.299	2.233	2.150	2.236
R ²	0.024	0.027	0.055	0.086	0.087	0.087

注：表中の数値は標準化回帰係数 (β) * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$
出所：筆者作成

表3 参加形態, 支援経験, 労働時間, 動機と経験の一致が個人的達成感の低下に与える影響

	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4	モデル 5	モデル 6
女性ダミー (女性=1)	-0.002	0.001	-0.007	0.034*	0.037*	0.034*
活動継続年数	-0.053***	-0.040*	-0.042*	-0.057***	-0.056***	-0.056***
大卒ダミー (大卒=1)	-0.005	-0.007	-0.001	-0.014	-0.016	-0.015
正規・非正規	0.047**	0.055***	0.163***	0.204***	0.231***	0.203***
支援経験あり		-0.123***	-0.114***	-0.108***	-0.108***	-0.115***
労働時間			-0.148***	-0.130***	-0.201***	-0.128***
動機と経験の一致				-0.357***	-0.440***	-0.387***
労働時間×正規・非正規					0.069*	—
動機と経験の一致×正規・非正規					0.096***	—
労働時間×正規・非正規×支援経験あり						-0.005
動機と経験の一致×正規・非正規×支援経験あり						0.070***
(定数)	3.015	3.059	2.888	2.804	2.722	2.805
R ²	0.004	0.020	0.033	0.165	0.168	0.168

注: 表中の数値は標準化回帰係数 (β) * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

出所: 筆者作成

致度が高いほど, 個人的達成感の低下を抑制することが明らかになった ($\beta = -0.357, p<0.001$)。

モデル5では, 労働時間および動機と経験の一致が個人的達成感の低下に与える影響の参加形態による違いを確認するために, 交互作用項を投入した。その結果, 労働時間および動機と経験の一致と参加形態の交互作用項の正の効果が統計的に有意であることが示された ($\beta = 0.069, p<0.05, \beta = 0.096, p<0.001$)。すなわち, 特に正規・非正規職員の場合, 長時間労働や動機と経験の一致の高さが個人的達成感の低下を促進することが明らかとなった。

最後に, モデル6において労働時間および動機と経験の一致が個人的達成感の低下に与える影響の参加形態および支援経験による差を確認するために交互作用項を投入した。その結果, 動機と経験の一致と参加形態および支援経験の正の効果が統計的に有意であることが示され ($\beta = 0.070, p<0.001$), 災害支援経験がある正規・非正規職員の動機と経験の一致はバーンアウトを高めることが明らかになった。

VI 考 察

1 考 察

本研究では, NPO 法人で働く人々の労働時間および動機と経験の一致がバーンアウトに及ぼす

影響に対して, 参加形態および東日本大震災における支援経験の有無がどのような違いを生むかを検討した。その結果, 参加形態と支援経験の有無によって, 労働時間および動機と経験の一致がバーンアウトに及ぼす影響が異なることが明らかになった。

まず RQ (1) に関して, 動機と経験の一致および仕事の要求度は参加形態と支援経験の有無によって有意に異なることがわかった。表1の平均値比較の結果から, 災害支援に携わる正規・非正規職員およびボランティアの労働時間が有意に長いことが確認されたが, これは震災に伴う支援が通常業務に加えて多重的なタスクや業務を伴う要求度が高い環境であることを示唆している。動機と経験の一致については, 支援経験の有無による差は見られなかったものの, 正規・非正規職員がボランティアよりも一致度が高いという結果が得られた。すなわち, 正規・非正規職員は長時間労働という高い要求に晒されながらも, 活動当初に持っていた自らの動機が満たされやすい「高要求・高資源」の環境に置かれていることが示された。一方で, ボランティアは労働時間の拘束が比較的少なく, 仕事の要求度は低いと考えられるが, その分, 「低要求・低資源」となりやすく, 消耗感は軽減される一方で, 達成感が得られにくいというリスクを抱える可能性がある。

次に RQ (2) および仮説1~3に関して, 重回帰分析の結果から, 情緒的消耗感と個人的達成感

の低下という二側面で異なるバーンアウトのメカニズムが確認された。まず情緒的消耗感については、労働時間の長さが有意に情緒的消耗感を高める一方で、動機と経験の一致は情緒的消耗感を抑制することがわかった。さらに正規・非正規職員であることが労働時間の長さに影響し、情緒的消耗感を強める傾向が確認された。このことは、正規・非正規職員が多重的な役割を担い、時間外業務や対人ストレスを抱えやすい一方で、ボランティアは限定的な関与のため、長時間労働の影響を受けにくいという構造的な違いを反映していると考えられる。加えて、災害支援経験のある正規・非正規職員においては動機と経験の一致の高さが情緒的消耗感を促進する可能性が示唆された。このことは、災害支援という文脈において、正規・非正規職員の動機が満たされることは多いものの、それ以上に個人に対する負荷が高く、動機の強さがむしろ自己犠牲的な関与を招き、結果的に疲弊につながる可能性があると考えられる。

個人的達成感の低下に関しては、正規・非正規職員であることが促進要因となり、活動継続年数、支援経験、労働時間および動機と経験の一致が抑制要因となることがわかった。特に、災害支援経験が個人的達成感の低下を抑制することから、支援の経験が使命感や貢献意識を通じて達成感を高めている可能性がある。また、労働時間が長いほど個人的達成感の低下が抑制されるという結果は、営利企業の長時間労働が個人を消耗させる傾向にあるのとは対照的に、NPO 法人においては「目的の達成」や「自己実現」に寄与し、結果的に個人的達成感の低下を抑制する働きを持つ可能性がある。さらに、交互作用効果の検証の結果、表3のモデル5および6において交互作用項を投入した後も参加形態および支援経験の効果は有意であり続けたことから、これらの要因が個人的達成感の低下に対して直接影響を与えることが示唆された。一方で、災害支援に携わっている正規・非正規職員においては動機と経験の一致の高さが個人的達成感の低下を促進する結果が得られた。その理由として、東日本大震災のような大規模災害の復興支援は長期にわたるため、先が見えない状況下でモチベーションの維持が困難とな

り、結果的に個人的達成感の低下につながった可能性が考えられる。

以上をまとめると、今回の研究で導出した仮説のうち、仮説1「労働時間はバーンアウトに正の影響を与える」は情緒的消耗感において支持されたが、個人的達成感の低下については労働時間がむしろ抑制的に働くことが示されたことから、労働時間の影響はバーンアウトの側面によって異なる可能性が示唆された。仮説2「動機と経験の一致はバーンアウトに負の影響を与える」もおおむね支持され、動機と経験の一致度が高いほど情緒的消耗感および達成感の低下が抑制される傾向が確認された。仮説3「正規・非正規職員が、高ストレスな災害支援を経験する場合、労働時間および動機と経験の一致はバーンアウトに正の影響を与える」については、正規・非正規職員かつ支援経験のある群において、動機と経験の一致が情緒的消耗感や達成感の低下を促進する効果が確認されたことから、一部支持された。

本研究の知見は、NPO 法人の人材マネジメントにおいて、参加形態や活動環境に応じた支援策の設計が不可欠であることを示している。とりわけ、職員に対しては長時間労働の是正とともに、感情労働への心理的サポートやリフレクシオン機会の整備が求められる。また、ボランティアに対しては、役割の明確化や活動の意味づけを支援する仕組みを導入することで、動機と経験の不一致を軽減し、達成感を維持する体制づくりが重要である。

2 本研究の限界

本研究にはいくつかの限界がある。まず、仕事の要求度の指標として労働時間のみを用いた点である。JD-R モデルにおける要求度は本来、時間的負担だけでなく、役割葛藤、感情労働、仕事の質的負担など多面的な概念であるが本研究ではその一部しか捉えることができていない。今後は自記式の態度項目も含めて多面的な測定方法を導入することで、要求度とバーンアウトの関係をより精緻に検討することが必要である。

次に、本研究ではNPO 法人の活動分野の多様性を十分に考慮できていない点が挙げられる。

NPO 法人には医療、教育、環境、国際協力など多様な分野が存在し、それぞれの分野において業務内容や心理的負担の特性は異なると考えられる。今後の研究では、活動分野ごとの特性を考慮した分析を通して、バーンアウトの関連要因をより具体的に明らかにする必要がある。

参考文献

久保真人 (2004) 『バーンアウトの心理学——燃え尽き症候群とは』サイエンス社。

—— (2007) 「バーンアウト (燃え尽き症候群) ——ヒューマンサービス職のストレス」『日本労働研究雑誌』No. 558, pp. 54-64.

久保真人・田尾雅夫 (1994) 「看護婦におけるバーンアウト——ストレスとバーンアウトの関係」『実験社会心理学研究』第34巻1号, pp. 33-43.

重村淳・谷川武・佐野信也・佐藤豊・吉野相英・藤井千代・立澤賢孝・桑原達郎・立花正一・野村総一郎 (2012) 「災害支援者はなぜ傷つきやすいのか? ——東日本大震災後に考える支援者のメンタルヘルス」『精神神経学雑誌』第114巻11号, pp. 1267-1273.

内閣府 (2018) 「平成29年度 特定非営利活動法人に関する実態調査報告書」内閣府ホームページ。(2025年8月31日最終閲覧日, https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/h29_houjin_houkoku.pdf)

復興庁 (2023) 「第8章 協働と継承」『東日本大震災からの復興政策10年間の振り返り』復興庁, pp. 1-19。(2025年11月10日最終閲覧日, <https://www.reconstruction.go.jp/311kyoukun/pdf/archive/chapter8.pdf>)

松下由美子・中川泉 (2007) 「看護学生の災害支援ボランティア参加に至る情緒的プロセスと動機づけ」『日本看護学教育学会誌』第16巻3号, pp. 57-68.

山田泰行・長洲美和子・原知之・川本淳・西田一美・青木真理子・酒井一博 (2017) 「東日本大震災の被災地で災害対応と復興支援にあたる自治体職員の心理的ストレス——震災後1年目に実施したメンタルヘルス調査の結果から」『労働科学』第93巻3号, pp. 80-94.

吉田渉人・徳田智代 (2012) 「対人支援ボランティアにおけるボランティア満足とバーンアウトの関係」『久留米大学心理学研究』第11巻, pp. 108-116.

独立行政法人労働政策研究・研修機構編 (2016) 『NPOの就労に関する研究——恒常的成長と震災を機とした変化を捉える』

労働政策研究報告書 No. 183, 労働政策研究・研修機構。

Aranda, M., Zappalà, S. and Topa, G. (2019) "Motivations for Volunteerism, Satisfaction, and Emotional Exhaustion: The Moderating Effect of Volunteers' Age," *Sustainability*, Vol. 11, No. 16, 4477. (2025年8月31日最終閲覧日, <https://doi.org/10.3390/su11164477>)

Bakker, A. B. and Demerouti, E. (2007) "The Job Demands-Resources Model: State of the Art," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, No. 3, pp. 309-328.

Clary, E. G. and Snyder, M. (1991) "A Functional Analysis of Altruism and Prosocial Behavior: The Case of Volunteerism," *Review of Personality and Social Psychology*, Vol. 12, pp. 119-148.

—— (1999) "The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations," *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 8, No. 5, pp. 156-159.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W. B. (2001) "The Job Demands-Resources Model of Burnout," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, pp. 499-512.

Moreno-Jiménez, B. and Villodres, M. C. H. (2010) "Prediction of Burnout in Volunteers," *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 40, No. 7, pp. 1798-1818.

Nerstad, C. G. L., Wong, S. I. and Richardsen, A. M. (2019) "Can Engagement Go Awry and Lead to Burnout? The Moderating Role of the Perceived Motivational Climate," *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 16, No. 11, 1979; doi:10.3390/ijerph16111979.

Grdina, L. B., Johnson, N. and Pereira, A. (2020) "Connecting Individual and Societal Change," *Stanford Social Innovation Review*. (2025年8月31日最終閲覧日, <https://doi.org/10.48558/A67W-CT94>)

Unite the UNION (2019) "Charity Workers Suffering an Epidemic of Mental Health Issues and Stress, Survey Reveals," Unite the UNION. (2025年8月31日最終閲覧日, <https://www.unitetheunion.org/news-events/news/2019/may/charity-workers-suffering-an-epidemic-of-mental-health-issues-and-stress-survey-reveals>)

なかがわ・ゆき 同志社大学大学院総合政策科学研究科・総合政策科学専攻博士後期課程。総合政策科学専攻。
ふじもと・てつし 同志社大学政策学部・大学院総合政策科学研究科教授。主著に「働き方は変わるのか」『研究者、生活を語る——「両立」の舞台裏』235-244頁 (共著, 岩波書店, 2024年)。社会心理学, 労働社会学専攻。