

## 第Ⅱ部 本論

## 第5章 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

### 1. 序、問題意識

近年、終身雇用などいわゆる日本型雇用が崩れて雇用の流動化が進んできていると言われ、また労働者もより多様な働き方を模索し始めている。そのような中で、働く場として NPO が注目されている。朝日新聞の記事（2004.5.12）でも、特定非営利活動促進法（NPO 法）が成立してからの 6 年間で認証数が 1 万 6 千を超えて、「雇用の受け皿や経済成長の原動力としても注目され」、また「NPO 法人との連携を掲げる自治体や企業も増えている」と紹介されている。

その「雇用の受け皿」への供給側として主に想定されているのは若年層と中高年層である。本間（2003：p.193）は「現在、フリーターの若者やリストラされた中高年が増えている。彼らに企業とは違った魅力を持つコミュニティビジネス\*の情報があれば、新しい働き方の選択肢を増やすことができるだろう」とし、NPO への就職情報や職業紹介のニーズやマッチングの場の必要性などを指摘している。

中高年層については、技術や経験を持ちながら会社をリストラされたり、そこでは自分が思うような働き方ができない、能力が発揮できないと感じるなど、新たな労働環境を求める人に対するセカンドキャリアの場の一つとして NPO が考えられている。しかし、NPO が必要とする人材とそのような中高年層が持っている技術や経験がマッチしないと、お互いにとってプラスとならない。NPO でどのように人材活用が行われているか、あるいは課題とされているかが大きく関係するだろう。

また若年層については、学校卒業後すぐに職につかずにアルバイト等をして過ごす、いわゆるフリーターの増加が社会問題化するまでになっているが、比較的柔軟な働き方が可能な NPO などで技能や知識を習得した後に、企業へ就職したり別の NPO で活動するなど、キャリアステップの場の一つとして NPO が考えられている。この場合には、NPO でどの程度、能力開発のための教育訓練の体制が整っているかが問題となる。

現状では、NPO 活動の労働力はボランティアが中心となっているが、活動の環境が整備されていけば、もっと有給の人員を増やす余地があるだろう。それが中高年層や若年層の雇用の場ともなる。NPO 活動はボランティア（ボランティアな労働力の提供）によって支えられているから、わざわざ有給の職員を雇わなくてもいいのだという議論もあるが、より良い労働条件で活動を支える有給の職員がいることによって活動の安定化を図ることが可能になるので、NPO 活動が発展していくためには有給の職員は必要だと思われる。NPO が組織として「大きくなるほど、スタッフを持ち回りや片手間仕事ではなく、専任者によって執行させられるようになる」（田尾，2004：p.15）のである。山内（2003：p.181）は「NPO の事業体としての基盤を固めるには、有能な事務局スタッフを確保することが不可欠である。NPO の事業遂行能力を高め、活動成果の評価、情報発信、資金調達を円滑に進めるには、優秀か

つ専門性の高い事務局スタッフを確保しなければならない」と述べている。

そこで本稿では、まずボランティアのいる団体で、有給職員の有無によって団体の属性などの違いを比べることによって、NPO 活動の発展には有給職員が必要とされるであろうことを示す。次に、NPO での有給職員の採用状況などから中高年層のセカンドキャリアの場として、そして NPO での経験を活かした転職の結果から若年層のキャリアステップの場としての、NPO におけるキャリア展開の可能性について、収集したデータから検討する。

さらに、今後の NPO 活動の発展に向けて、NPO における人材活用に関するニーズや、行政あるいは企業などとの連携による NPO の活動に対するサポートについても考察する。

なお、調査の概要については、本報告書の「第 4 章 NPO は雇用の受け皿となりえるのか」を参照されたい。

## 2. 労働力構成別の団体の主な属性

まず NPO の構成員を、有給職員とボランティア（有償・無償を含む）の有無によって分けると次のようになる。

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 有給職員なし（無給役員＋ボランティア） ……………1,372 (40.2%)</li> <li>2. ボランティアなし（役員＋有給職員） ……………550 (16.1%)</li> <li>3. 有給職員あり（役員・有給職員＋ボランティア） ……1,487 (43.6%)</li> </ol> <p style="text-align: right;">(NA = 86)</p> |
|---|

現状では、NPO 活動はボランティアに支えられているということから、ここでは NPO におけるボランティアの役割を重視し、ボランティアがいる団体に限定して、有給職員がいる団体といない団体について様々な属性から比較し、それぞれの違いを把握する。

第 5-2-1 表 スタッフの割合と平均スタッフ数

	スタッフの割合 (%)		平均スタッフ数 (人)	
	有給なし (無給役員＋ ボランティア)	有給あり (有給＋ボラ ンティア)	有給なし (無給役員＋ ボランティア)	有給あり (有給＋ボラ ンティア)
無給役員	33.8	11.6	9.4	9.9
有給役員	0	2.1	0	1.0
正規職員	0	6.3	0	2.8
非正規職員	0	15.8	0	7.0
出向職員	0	0.6	0	0.3
有償ボランティア	10.7	21.6	2.9	9.6
無償事務局ボランティア	7.4	4.1	2.0	1.8
無償その他ボランティア	48.1	37.9	13.2	16.8
全体	-	-	27.4	44.4

労働力構成別に、スタッフの総数を種類の割合で見ると（第 5-2-1 表）、有給職員のいない団体では、48.1%と約半数が「無償その他ボランティア」で、無給役員が 33.8%、残りの 2 割弱が有償ボランティアと無償事務局ボランティアである。これに対して、有給職員がいる団体で最も多いのは無償その他ボランティア（37.9%）で、有償ボランティア（21.6%）がその次に多い。無償事務局ボランティアも含めると、63.6%がボランティアである。有給職員は、有給役員も含めると 24.8%となり、ボランティアのほうが多い。

今度はそれぞれのスタッフの種類で比べてみると（第 5-2-1 表）、いずれも無給の役員は 10 人弱であり、その他無償ボランティアが最も多く、有給職員のいない団体が 13.2 人、有給職員もいる団体が 16.8 人である。双方の違いとしては、有給職員もいる団体の有償ボランティアが 9.6 人なのに対して、有給職員のいない団体では 2.9 人である。有給職員については、正規職員が 2.8 人、非正規職員が 7.0 人となっている。また全体の規模では、有給職員のいない団体が 27.4 人に対して、有給職員がいる団体は 44.4 人と、有給職員がいる団体のほうが人員面での組織規模が大きい。

第 5-2-2 表 昨年度資産・収入

(単位:万円)

		有給なし (無給役員+ ボランティア)	有給あり (有給+ボラ ンティア)
昨年度資産	平均値	105.5	815.7
	(N)	(655)	(871)
	標準偏差	355.1	2086.7
昨年度年間収入	平均値	1469.5	3181.4
	(N)	(679)	(955)
	標準偏差	29552.5	14570.4
昨年度年間収入うち行政か らの委託事業収入	平均値	266.2	656.0
	(N)	(641)	(890)
	標準偏差	4863.1	3716.2

第 5-2-3 表 設立年 (%)

	有給なし (無給役員+ ボランティア)	有給あり (有給+ボラ ンティア)
1999年まで	28.8	42.8
2000年	9.9	11.0
2001年	12.0	12.2
2002年	19.2	15.6
2003年	30.1	18.3
(N)	(1349)	(1462)

昨年度の資産や収入でも、有給職員がいる団体のほうが有給職員のいない団体よりも平均値が高く、資金力もあることがうかがえる（第 5-2-2 表）。また、設立年で比べると、有給職員もボランティアもいる団体は、1999 年までに設立された団体が 42.8%と、有給職員のいない団体より以前から存在する団体が多い（第 5-2-3 表）。

活動頻度では、有給のスタッフがいる団体では、8 割近くが週 5、6 日以上となっているが、有給職員のいない団体では、それに比べると活動の頻度があまり高くない（第 5-2-4 表）。

また、活動分野で回答が多かったものから 6 つ抜き出したもので比べると、有給スタッフのいる団体は 5 割以上が「保健・医療・福祉」であるが、有給スタッフのいない団体では 3 割強にとどまっており、その他の分野はいずれも 2 割前後とばらついている（第 5-2-5 表）。

第 5-2-4 表 活動頻度 (%)

	有給なし (無給役員+ボ ランティア)	有給あり (有給+ボラン ティア)
土日を含む毎日	8.2	33.4
週5、6日	15.8	45.5
週半分程度	11.4	7.0
週1、2日	25.7	6.4
その他	38.9	7.8
(N)	(1338)	(1463)

第 5-2-5 表 主な活動分野 (第 1 位+第 2 位)

	(%、複数回答)	
	有給なし (無給役員+ボ ランティア)	有給あり (有給+ボラン ティア)
保健・医療・福祉	33.9	55.9
社会教育	18.3	12.6
まちづくり	24.1	22.1
学術・文化・芸術・スポーツ	19.1	15.0
環境保全	21.6	13.5
子どもの健全育成	22.9	22.3
(N)	(1154)	(1298)

以上のように、ボランティアがスタッフの多くを占める団体でも、有給職員がいる団体とないでない団体では、様々な点で違いが見られる。まとめると、有給職員がいる団体の傾向として、有給職員のいない団体と比べて資金力や組織基盤がより充実していて、保健・医療・福祉の分野が多く、活動頻度もより高いということになる。

上記の傾向を確認するために、活動分野別に集計したのが、第 5-2-6 表である。

第 5-2-6 表 活動分野 (複数回答) 別 労働力構成、活動頻度、昨年度資産・収入

		保健・医療・福祉	社会教育	まちづくり	学術・文化・芸術・スポーツ	環境保全	子どもの健全育成
スタッフの組み合わせ (%)	有給なし(無給役員+ボランティア)	27.5	50.6	42.4	46.7	52.3	40.9
	有給+ボランティア	51.1	39.3	43.8	41.4	36.8	44.9
活動頻度 (%)	土日を含む毎日	33.9	20.2	22.6	18.2	12.1	19.7
	週5、6日	40.4	28.5	30.2	29.4	27.7	35.5
	週半分程度	5.9	9.2	7.6	7.8	9.6	11.4
	週1、2日	8.2	21.2	15.7	19.0	19.0	15.8
	その他	11.6	20.9	23.9	25.6	31.7	17.6
昨年度資産・収入 (平均値、万円)	昨年度資産	692.1	550.3	513.6	400.0	397.8	414.5
	昨年度年間収入	3792.6	1714.0	4815.7	1350.0	1369.2	1584.7
	昨年度年間行政からの委託事業収入	670.9	628.6	697.5	327.7	469.6	245.5

まず労働力構成については、保健・医療・福祉を活動分野とする団体の 51.1%が有給職員がいる団体であり、社会教育や環境保全では有給職員のいない団体が 5 割を超えている。

活動頻度を活動分野別に比べてみると、保健・医療・福祉が「土日を含む毎日」で 33.9%、「週 5、6 日」で 40.4%と、活動頻度が高い。

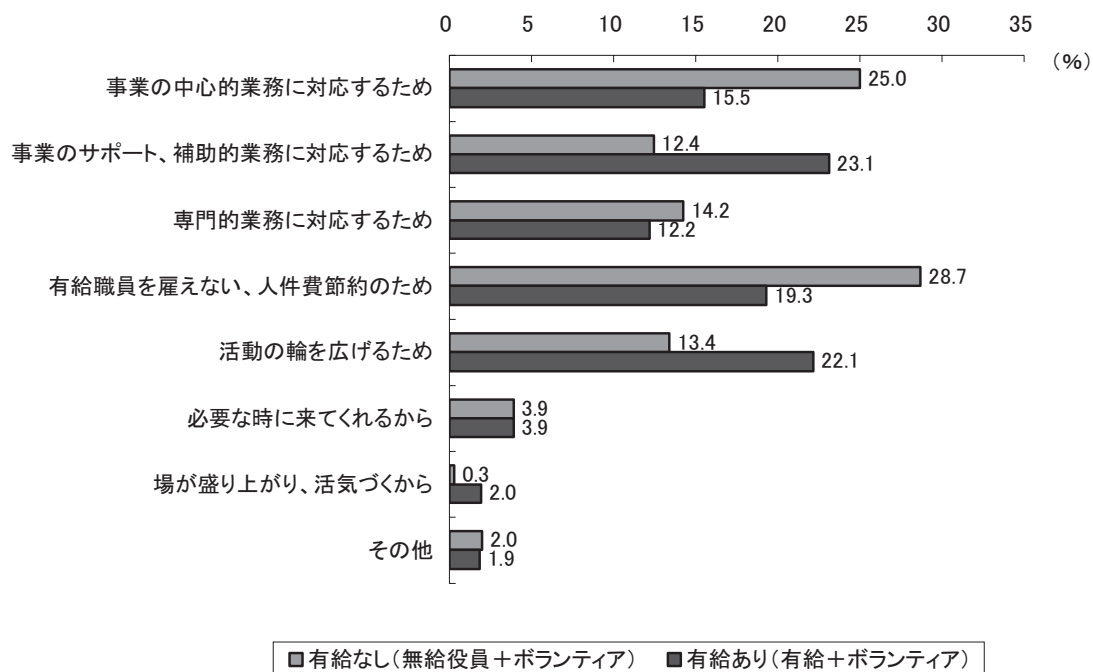
また、昨年度の資産や収入の平均値でも、保健・医療・福祉を活動分野とする団体は、他の分野の団体と比べて金額が大きい。

以上のことから、今回のデータでは保健・医療・福祉を活動分野とする団体は、他の分野の

団体と比べて有給職員の割合が高く、活動頻度も高く、資金力もあり、NPOの有給職員の雇用の場として大きな位置を占めていることが分かった。

次に、NPOにおけるボランティアの位置づけについて、有給職員の有無によってその認識に違いがあるかを、NPOがボランティアを必要としている理由（最も重要な理由）によって比べると（第5-2-7図）、有給職員のいない団体では「事業の中心的業務に対応するため」（25.0%）と「有給職員を雇えない、人件費節約のため」（28.7%）の割合が高く、組織の中心的な担い手と見なされている。それに対して有給職員がいる団体では、どちらかといえばボランティアは「事業のサポート、補助的業務に対応するため」（23.1%）であり、「活動の輪を広げるため」（22.1%）の存在と捉えられている。ただ「専門的業務に対応するため」については、有給職員の有無による差は見られない。有給職員のいない団体では、本来は有給職員を雇いたいものの、資金的な問題からボランティアに中心的な業務を担ってもらっているということになる。山内（2003：p.180）も「日本のNPOは零細で、経営基盤が弱い。零細経営では優秀なスタッフを雇うことができず、いつまでもボランティア頼みが続く」とし、「ボランティア精神は重要だが、それだけではNPOの活動を継続させ、成長させることはできない」と述べ、何らかの形で評価を受けて自己革新を図ることが生き残っていくために重要であるとしている。

第5-2-7図 ボランティアの必要な最も重要な理由



各種保険の加入状況（第5-2-8表）を見てみても、有給職員のいない団体では、67.5%が「いずれも加入していない」となっており、ボランティア保険に加入しているのも23.8%にとどまる。これは活動の内容や活動頻度などから、保険に入る必要性が感じられていないの

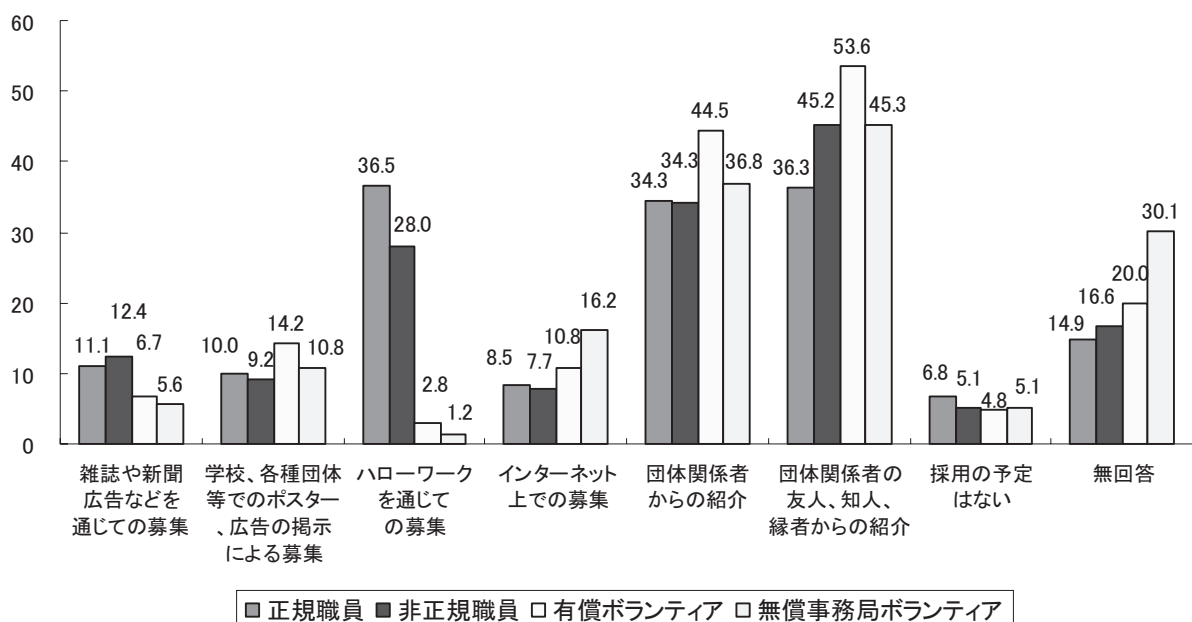
かもしれないが、まだまだ組織としての基盤がしっかりしていないということもあるだろう。有給職員がいる団体では、各種の保険に加入している割合は、「その他」を除くと 3 割半ばから 5 割弱となっている。玄田（2003：pp.70-71）も「NPO では、事務局スタッフとの間でも、雇用契約を結んだ上で社会保険などを負担しているところが少ないなど、会社や役所では当然に整備されているような労務関係も遅れている」とし、主に NPO の資金基盤が脆弱なことが理由であるとしながら、「そもそも既存の労務関係に付随する制度やシステム自体が、フルタイムの常勤雇用、終身雇用といったいわゆる正規雇用を前提としており、NPO 的な働き方（非常勤や短時間労働の多さ、流動性の高さ等）に合わないという側面も考えられ」、「NPO 的な働き方に合った制度・システムの見直し」の必要性も指摘している。

今後、NPO 活動が発展していくと、有給職員の需要も増えるという予測されるが、山内は「事業の拡大に伴い、業務量が増え、業務の専門化・細分化が進むと、スタッフの役割分担が必要となる。この場合、人数を増やさざるを得ないが、優秀な事務局スタッフを確保するためには、一定水準の賃金が確保されることが必要」（2003：p.182）とし、NPO のマネジメント能力の向上を求めている。それに対しては、財政や人材管理の点で NPO をサポートする仕組みが必要であろう。NPO 活動のサポートについては後述する。

第 5-2-8 表 保険加入状況（%、複数回答）

	有給なし (無給役員+ボランティア)	有給あり (有給+ボランティア)
雇用保険	0.8	47.5
厚生年金	0.7	36.3
健康保険	0.8	36.5
労災保険	1.7	46.5
ボランティア保険	23.8	42.1
その他	8.9	21.3
いずれも加入していない	67.5	23.0

第 5-2-9 図 スタッフの採用方法（%）



NPOのスタッフがどのように採用されているかという点（第5-2-9図）、「団体関係者からの紹介」や「団体関係者の友人、知人、縁者からの紹介」など、全体として人づての紹介による採用が多く、NPOなど社会活動の組織の特徴であるといえる。ひとつの理由として、NPOは活動の理念を大事にするため、一緒にやっていく仲間として価値観がある程度一致していないとやりづらいこともあり、全く知らない人よりも、ある程度知っている人か知っている人を介した紹介が中心になるものと思われる。

しかしその一方で、正規職員と非正規職員（有給職員）についてはハローワークも活用されている。後に紹介するが（第5-5-3図）、NPOが国や自治体に期待するサポートとして、ハローワークなどでの求職者情報の提供に対するニーズもある。NPO活動については情報源がまだまだ少なく、何かやってみたいがどうやって探せばいいかわからないという声も多い。ハローワークなど情報提供の場を広げることが、NPO活動の活性化にもつながる。

第5-2-10表 有給職員に応募した人の種類（％）

	正規職員 (N=1,334)	非正規職員 (N=1,442)
定年退職後の高齢者	11.5	18.3
企業の倒産やリストラにあった者	14.9	7.8
自己都合で退職した者	42.0	25.2
新卒での就職を希望する学生	15.5	4.4
学校を卒業後定職についていない若者	8.8	8.0
主婦	22.3	49.0
その他	15.1	17.2
無回答	24.3	25.0

第5-2-11表 採用した有給職員の前職（％）

	正規職員 (N=1,334)	非正規職員 (N=1,442)
一般企業(正規社員)	46.5	25.0
パート、アルバイト、契約、派遣社員	36.2	43.6
他NPO、団体(正規職員)	18.8	10.5
主婦	28.2	51.9
学生	19.4	16.4
その他	15.6	17.8
採用していない	3.8	2.7
無回答	17.9	20.4

過去3年間に有給職員に応募した人の種類は（第5-2-10表）、正規職員については自己都合で退職した者の割合が42.0%と最も多い。それに対して非正規職員の場合は主婦が49.0%で最も多い。一方、採用された有給職員の前職は（第5-2-11表）、正規職員の場合、一般企業の正規職員が46.5%で最も多いが、非正規職員の場合は主婦が51.9%で最も多く、パート、アルバイト、契約、派遣社員が43.6%となっている。学生は、正規職員で19.4%、非正規職員では16.4%となっている。

次に、若年層のキャリアステップの場として、また中高年層のセカンドキャリアの場として、つまりNPOがキャリア展開の場として一定の役割を果たし得るのか、本調査のデータからNPOにおける有給職員の雇用の実態を通じて、その可能性を探る。

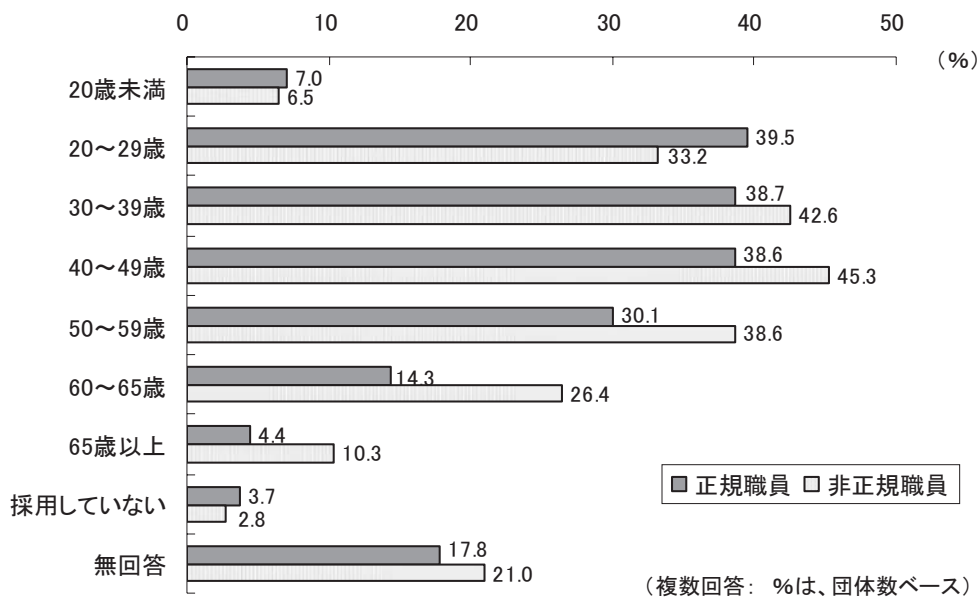
### 3. 高年齢層の採用（セカンドキャリア）について

過去3年間に採用された有給職員の年齢を、正規職員と非正規職員のそれぞれについて団



体数ベースの分布、つまり、一団体あたりに採用された有給職員の年齢の分布を見てみると（第5-3-1図）、いずれも50歳までが多いが、50歳以上も少なくない。50歳以上では、年齢が上がるに連れて、正規職員の割合が減り、非正規職員との割合の差が大きくなる。

第5-3-1図 採用した有給職員の年齢

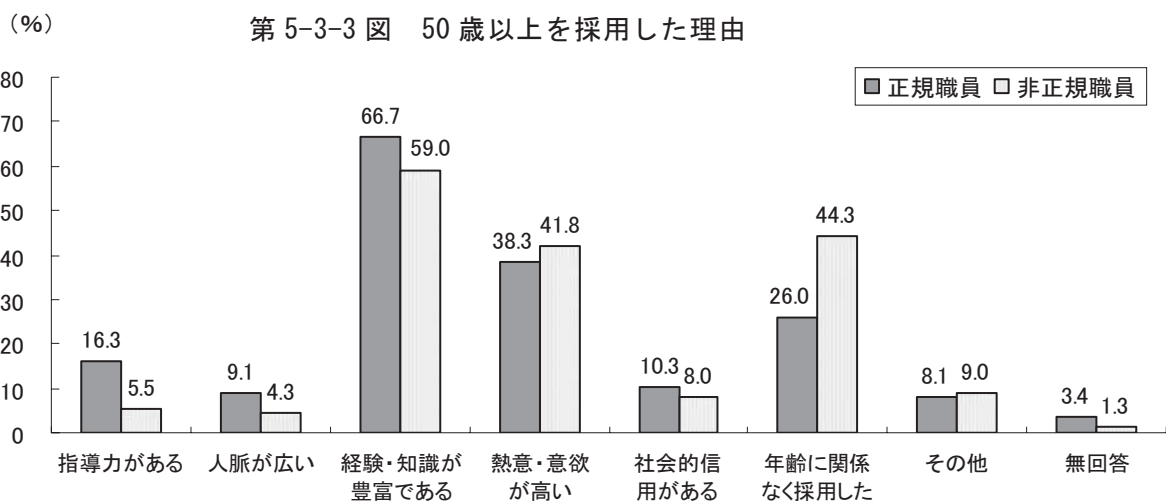


今回は、回答数をベースとして、つまり過去3年間に採用された有給職員の年齢についてのすべての回答を年齢別の割合にまとめ、厚生労働省の「雇用動向調査報告」(2002)で発表されている年齢別の入職者の割合と比べてみる(第5-3-2表)。今回の調査のデータは「過去3年間」についてたずねているため、参考までに2000年と2001年の「雇用動向調査報告」の数値も示したが、ここ3年間に大きな変化は見られない。

第5-3-2表 年齢階級別 入職者の割合 (%)

	年齢別 過去3年間に採用した有給職員の割合		年齢階級別 入職者の割合				
			2002年			2000年計	2001年計
	正規職員	非正規職員	計	一般労働者	パートタイム労働者		
20歳未満	4.1	3.2	10.5	7.6	15.7	12.7	12.2
20～29歳	22.9	16.4	39.4	44.0	31.3	41.2	41.4
30～39歳	22.4	21.0	18.5	17.8	19.7	18.0	17.8
40～49歳	22.4	22.3	14.9	14.0	16.7	13.4	12.9
50～59歳	17.4	19.0	12.0	12.5	11.0	10.0	10.4
60～64歳	8.3	13.0	3.4	3.2	3.8	3.4	4.1
65歳以上	2.6	5.1	1.2	0.8	1.9	1.2	1.4
	*回答数をベースとした割合。		*厚生労働省「雇用動向調査報告」(2000, 2001, 2002)より作成。5人以上の事業所が対象。				

それぞれの調査でデータの取り方などが異なるため、単純に比較することはできないが、「雇用動向調査報告」の場合、入職者の割合が最も高いのは20～29歳で、年齢が上がるとともに割合が下がっていく。一方、今回のNPOの調査のデータでは、20代から50代に2割程度で分散していて、中高年層がより多く含まれている。特に60～64歳の非正規職員の割合は13.0%と「雇用動向調査報告」の割合より10ポイント程度高い。50歳以上の割合を比べると、今回の調査データでは、正規職員が28.3%、非正規職員が37.1%だが、「雇用動向調査報告」で2002年の割合はいずれも16.6%となる(2000年が14.7%、2001年は15.8%)。



(複数回答: %は、団体数ベース)

50歳以上を採用した理由について(第5-3-3図)は、正規職員と非正規職員のいずれで採用した場合についても「経験・知識が豊富であること」をあげる割合が最も高く、「熱意・意欲の高さ」、「年齢に関係なく採用した」の割合がその次に高い。NPOは組織として設立してから間もないものが多く、活動の様々な面において、経験や知識が豊富な中高年は即戦力として必要とされるのだろう。

第5-3-4表 「経験・知識が豊富である」という理由で50歳以上を採用した団体で、現在不足している人材 および 今後必要な人材 (%)

	現在不足している人材		今後必要と思われる人材	
	正規職員	非正規職員	正規職員	非正規職員
パソコン操作が得意な人	45.5	42.0	26.2	24.8
企画能力に優れている人	41.5	45.3	34.8	39.5
専門の知識や経験が豊富な人	50.5	55.8	42.0	41.3
会計、経理に明るい人	38.8	46.1	27.2	30.4
人事、労務、教育訓練に明るい人	26.8	33.9	15.4	15.5
法律、行政制度に明るい人	28.1	32.0	17.7	14.1
資金集めが得意な人	42.5	41.2	24.9	25.9
団体運営全般ができる人	29.4	38.2	35.7	34.9
交渉、対外折衝が上手い人	25.1	28.5	14.8	16.3
人脈が豊富な人	28.4	30.9	16.7	16.3
年齢の若い人	36.5	38.2	26.9	28.8
体力に自信がある人	18.4	24.4	11.1	10.7

第5-3-4表は、50歳以上を採用した理由で「経験・知識が豊富である」と回答した団体について、現在不足している人材や今後必要な人材の具体的な内容についてクロス集計したものである。その傾向としては「専門の知識や経験が豊富な人」の割合が、正規職員の場合も非正規職員の場合も最も高くなっている。

定年制の有無についてしてみると、「雇用管理調査報告」（厚生労働省，2001）によると、民間企業の9割が定年制を定めているのに対し、NPOのおよそ7割が正規職員の定年は「ない」と答えている（第5-3-5表）。このことからNPOは、セカンドキャリアの場として長く働くことの出来る状況にあるといえよう。

第5-3-5表 定年制の有無の比較

(%)

	定年制		無回答
	あり	なし	
NPO 法人(ベース: 正職員を雇用している団体、n=945)	19.7	70.1	10.3
民間企業(産業計)*	91.4	8.6	—

\* 民間企業のデータ出所：厚生労働省 2001「雇用管理調査報告」。

#### 4. 若年者の雇用（キャリアステップ）について

本調査において、過去3年間に退職した正職員がいる団体は37.0%（493団体）であるが、そのうち団体での経験を活かして転職したと思われる人がいる団体は、「半数より少ない」まで含めると約半数となる（第5-4-1表）。

ほぼ全員	半数より多い	半数より少ない	ほぼいない	わからない	無回答	(N)
21.7	12.6	15.6	22.5	24.5	3.0	(493)

今度は、年齢別の割合を見てみると（第5-4-2表）、20～30歳代がそれぞれ2割を超えて最も多く、若年層が中心となっている。

第5-4-2表 経験を活かして転職した年齢（%）

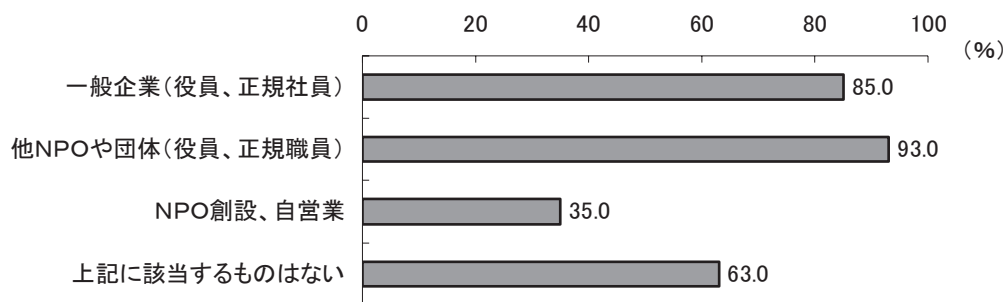
20歳代	30歳代	40歳代	50歳代	60歳以上
20.1	22.5	17.8	10.3	3.7

\*その他の項目として「キャリアを活かして転職した者はいない」(17.4%)、「無回答」(21.1%)となっている。

(複数回答：%は、団体数ベース[493])

また、経験を活かして転職した人の転職先（第 5-4-3 図）は、他 NPO や団体への転職が 93.0%と多く、一般企業に転職した人の割合も 85.0%と高い。このように、数としては少ないが、NPO で経験をある程度積んで、他の NPO や一般企業へ転職するなど、NPO での活動が次のキャリアへ移行する足がかりともなる可能性がある。

第 5-4-3 図 経験を活かして転職した人の転職先



(複数回答、%は退職者の中で経験を活かして転職した人が「ほぼ全員」、「半数より多い」、「半数より少ない」と回答した246団体がベース)

さらに、経験を活かして転職した人の年齢別に転職先を見てみる（第 5-4-4 表）。ただし、いずれの設問も複数回答であるため、クロス集計の結果が変数どうしの正確な対応関係を示しているわけではないが、おおむね傾向は反映されるものとする。その結果は、30 歳代と 40 歳代で「該当するものはない」と回答する割合が比較的高く、一定の傾向が見出しにくいですが、20 歳代の場合、「一般企業」の割合が 50.6%と高く、他の NPO や団体も 40.3%で、この 2 つに集中している。

第 5-4-4 表 経験を活かして転職した人の年齢×転職した人の転職先 (%)

	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代以上
一般企業(役員、正規社員)	50.6	24.7	41.4	29.4
他NPOや団体(役員、正規職員)	40.3	40.9	28.6	47.1
NPO創設、自営業	7.8	17.2	14.3	21.6
上記に該当するものはない	19.5	28.0	31.4	13.7

(サンプル数が少ない[246]ため、「50歳代」と「60歳代以上」をあわせて「50歳代以上」とした)

本稿の冒頭で述べたように、近年、若年層の就職難が問題となっているが、今回の調査では、学校を卒業してそのまま NPO で非正規職員またはボランティアとして活動している人がいると回答した団体は 12.0% (388 団体) である (第 5-5-4 表)。比較的柔軟な働き方ができる NPO は、若年者が社会へ出て働く入り口 (ある程度の社会経験を積む場) の一つとなる可能性がある。

第 5-4-5 表 新卒の非正規職員・ボランティアの有無別

過去 3 年間に採用した正規職員・非正規職員の年齢 (%)

	正規職員の採用		非正規職員の採用	
	新卒の非正規職員・ボランティアがいる団体	新卒の非正規職員・ボランティアがいない団体	新卒の非正規職員・ボランティアがいる団体	新卒の非正規職員・ボランティアがいない団体
20歳未満	41.5	54.3	41.5	54.3
20～29歳	34.3	63.4	34.3	63.4
30～39歳	25.2	72.3	25.2	72.3
40～49歳	21.7	75.7	21.7	75.7
50～59歳	18.4	79.9	18.4	79.9
60～64歳	18.3	78.5	18.3	78.5
65歳以上	18.6	76.3	18.6	76.3

過去 3 年間に採用された有給職員の年齢（複数回答）を、新卒の非正規職員・ボランティアがいるかどうかで分けてみると（第 5-4-5 表）、新卒の非正規職員・ボランティアがいない団体は採用された有給職員の年齢が高いほうが割合も高くなっているが、新卒の非正規職員・ボランティアがいるところでは、年齢が低いほうの割合が高くなっている。

また、同様に新卒の非正規職員・ボランティアの有無によって経験を活かして転職した人の年齢の分布を比べてみると（第 5-4-6 表）、採用された年齢と同じく、新卒の非正規職員・ボランティアがいない団体では、経験を活かして転職した人で中高年層のウエートも高くなっているが、新卒の非正規職員・ボランティアがいるところでは、年齢が低いほうの割合が高い。

第 5-4-6 表 新卒の非正規職員・ボランティアの有無別

経験を活かした転職者の年齢 (%)

	新卒の非正規職員・ボランティアがいる団体	新卒の非正規職員・ボランティアがいない団体
20歳代	41.4	57.6
30歳代	37.8	61.3
40歳代	28.4	69.3
50歳代	19.6	74.5
60歳代以上	11.1	88.9

これらの結果は、問の設定の仕方など調査方法による限界から、必ずしも新卒の非正規職員・ボランティアとして NPO で活動していた人が有給職員として採用されたり、経験を活かして転職したということを示すものではないが、傾向としては一致している点が多く、かなりの部分は実際にそうであろうということがうかがえる。

## 5. 能力開発・人材活用について

ここまで NPO の、セカンドキャリアあるいはキャリアステップなどキャリア展開の場としての可能性について見てきたが、NPO がキャリアステップの場となるには、経験だけでなく技術や知識を身に付けるための教育訓練の体制を整える必要があるだろう。また、必要のない人員を抱える余裕のある NPO は少ないので、NPO のニーズに対応し得る人材が求められる。これらは、NPO の今後の発展にも重要な事柄であろう。では、NPO はどのような人材を必要とし、人材育成のためにどのようなことを行っているのだろうか。

田尾（2004：p.71）によると、NPO は「とくに、ヒトに対する依存の度合いが非常に大きいことは、他の組織と決定的に相違」して「人材が最優先される組織」であるが、現実には量的にも質的にも人材が不足しているところが多い。現在の人材活用上の課題（第 5-5-1 表）の中で回答の割合が高いのは、「ボランティア層の人材確保」、「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」である。有給職員の有無別では、有給職員がいる団体では「労働条件や就業環境の改善」や「職員やボランティアの専門能力の向上」の割合が比較的高い。有給職員がいる団体は、ある程度組織として確立しているため、単に労働力をかき集めるだけでなく、労働力の質を問題にすることだろう。NPO では、ボランティア層の人材確保の他、後継者育成をはじめ、有給職員やボランティアの能力開発が人材活用上の課題といえる。

第 5-5-1 表 人材活用上の問題

(複数回答：%は、団体数ベース)

	合計	有給なし (無給役員+ ボランティア)	有給あり (有給+ ボランティア)
労働条件や就業環境の改善	26.5	17.9	37.2
職員やボランティアの定着率の向上	12.5	12.2	15.8
職員やボランティアの責任感の向上	24.4	22.5	31.1
職員やボランティアの専門能力の向上	38.4	33.3	49.1
団体内部のコミュニケーションの円滑化	20.9	21.4	25.2
役員層の人材確保	18.3	19.8	21.6
有給職員層の人材確保	18.9	13.0	26.6
ボランティア層の人材確保	44.8	56.6	51.8
後継者探し、後継者育成	40.9	45.3	47.7
その他	1.5	2.2	1.4

NPO の多くは設立からあまり年数の経っていないところが多く、今後、世代交代などで特にリーダー格のメンバーが変わっていくときに、上手く引き継いでいけるかが問題となってくる。ドラッカーは「結局、非営利機関の成否を左右するのは、責任をもとうという人間をひきつけ、引き止める力である。その力をなくしたとき、組織は下り坂を歩むことになり、逆転することはきわめて難しくなる」(Drucker, 1990=1991：p.196) と述べ、しかるべき

後継者の存在には組織自体の魅力が関係するとしている。

第 5-5-2 表 設立年度別 人材活用上の問題 (%)

	1999年まで	2000年	2001年	2002年	2003年
労働条件や就業環境の改善	34.6	25.7	30.3	26.8	25.3
職員やボランティアの定着率の向上	14.9	12.1	15.1	13.9	11.9
職員やボランティアの責任感の向上	29.0	27.6	30.0	27.0	22.7
職員やボランティアの専門能力の向上	46.7	42.4	42.3	40.0	38.6
団体内部のコミュニケーションの円滑化	25.7	21.7	21.9	22.6	21.4
役員層の人材確保	27.0	20.7	17.0	17.8	13.8
有給職員層の人材確保	23.4	15.2	20.4	19.9	21.1
ボランティア層の人材確保	47.9	51.1	50.9	53.6	49.0
後継者探し、後継者育成	59.9	48.6	41.0	37.0	30.5
その他	1.0	1.9	2.6	2.5	1.4
(N)	(1118)	(323)	(383)	(552)	(730)

人材活用上の問題について、設立年度別に見てみると（第 5-5-2 表）、1999 年までに設立された団体が、それ以降に設立された団体と比べて、「労働条件や就業環境の改善」や「職員やボランティアの専門能力の向上」、「後継者探し、後継者育成」などの項目で、割合が高くなっている。「労働条件や就業環境の改善」や「職員やボランティアの専門能力の向上」については、第 5-5-1 表の有給職員のいる団体の傾向と同じである。「後継者探し、後継者育成」については 1999 年までに設立された団体の割合がそれ以降に比べると比較的大きいので、中心的に活動していく人材の育成が NPO にとって課題として大きいということだろう。

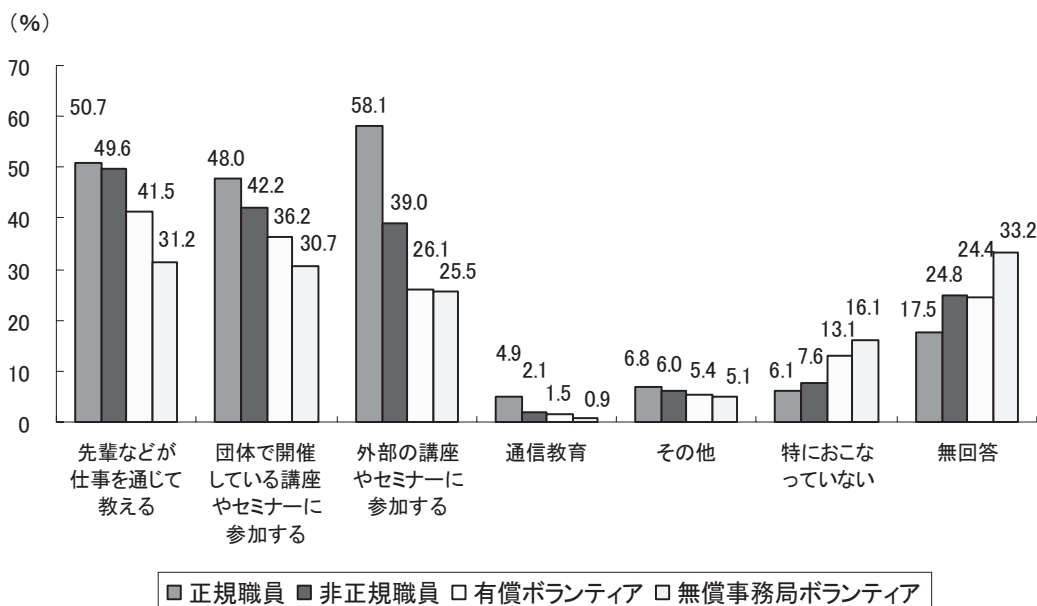
第 5-5-3 表 現在不足している人材 と 今後必要となる人材 (%)

	現在不足している人材		今後必要となる人材	
	有給なし (無給役員+ ボランティア)	有給あり (有給+ボラ ンティア)	有給なし (無給役員+ ボランティア)	有給あり (有給+ボラ ンティア)
パソコン操作が得意な人	38.2	42.7	25.7	24.8
企画能力に優れている人	43.5	49.6	38.4	41.2
専門の知識や経験が豊富な人	40.2	50.1	29.7	33.7
会計、経理に明るい人	46.9	47.7	31.2	33.8
人事、労務、教育訓練に明るい人	18.5	30.9	8.6	13.9
法律、行政制度に明るい人	28.5	32.5	17.9	17.2
資金集めが得意な人	62.6	52.8	44.6	35.5
団体運営全般ができる人	41.0	39.8	30.8	35.9
交渉、対外折衝が上手い人	34.0	33.3	19.8	18.4
人脈が豊富な人	36.5	34.1	22.8	16.3
年齢の若い人	39.7	35.8	26.2	24.6
体力に自身がある人	17.3	22.9	7.4	8.8

では、不足しているのは具体的にどのような能力を持った人なのかというところ(第5-5-3表)、NPOが必要とする人材について、現在不足している人材でも今後必要となる人材についても、特に有給職員がいない団体では「資金集めが得意な人」のニーズが高い。有給職員がいる団体で「専門の知識や経験が豊富な人」や「人事、労務、教育訓練に明るい人」の割合が有給職員のいない団体より高く、有給職員のいない団体ではまだまだ組織として基盤がしっかりしていないことがうかがえる。

不足している人材を補うために、ある程度の経験や知識を持った中高年層などを採用する必要もあるが、その経験や知識とNPOの活動内容などとのマッチングがうまくいくとは限らない。

第5-5-4図 教育訓練実施内容



そういったときには、教育訓練を行って人材の確保・育成をしなければならない(第5-5-4図)。しかし、団体で教育訓練として講座やセミナーを開催しているのは、有給職員に対しても半数程度である。正規職員の場合は外部の講座やセミナーに参加させている割合が高い。山内(2003:p.182)は「事業活動を支えるマネジメント能力の向上がNPOに求められており、マネジメント手法の体系化やスタッフに対する研修・講座などの充実が必要と考えられる」と述べている。また田尾(2004:p.93)も「NPOとしての人的資源を、質的にさらにいっそう向上させるためには、それを構成する人たちの役割を明らかにして、その役割を果たせるように教育し、訓練しなければならない。組織として成長するほど、成果が問われ、結果に対する責任、アカウンタビリティが問われるようになるからである」と、教育訓練の大切さについて述べている。



第 5-5-5 表 有給職員の有無別 教育訓練実施内容 (%)

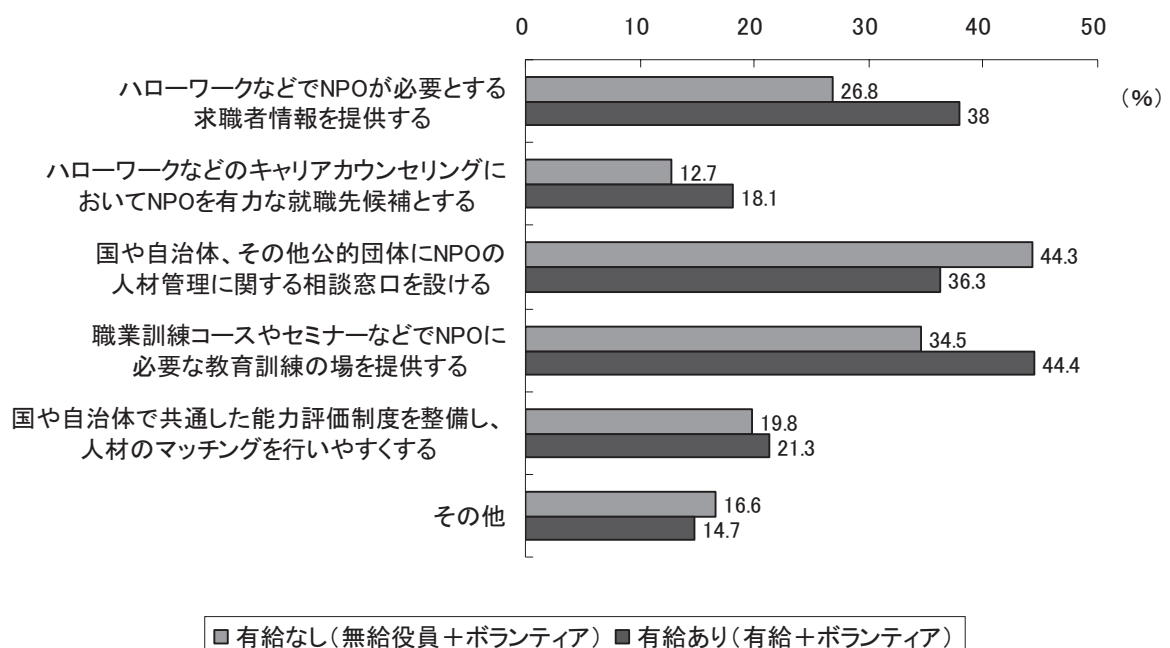
	有給なし (無給役員+ボランティア)	有給あり (有給+ボランティア)
先輩などが仕事を通じて教える	52.2	68.8
団体で開催している講座やセミナーに参加する	52.6	60.0
外部の講座やセミナーに参加する	46.1	42.1
通信教育	2.0	1.9
その他	9.4	8.5
特におこなっていない	29.6	21.3

(有償ボランティアと事務局無償ボランティアのみ)

教育訓練の実施内容について、有給職員の有無別に比べてみると（第 5-5-5 表）、「先輩などが仕事を通じて教える」や「団体で開催している講座やセミナーに参加する」では有給職員がいる団体の割合のほうが有給職員のない団体より高いが、「特におこなっていない」では、有給職員がいる団体の割合が高くなっている。全体として、有給職員がいる団体のほうが教育訓練に熱心であり、また、第 5-5-4 図で有給職員（正規職員、非正規職員）のほうがボランティアより教育訓練の実施されている割合が高かったことから、今後 NPO 活動が発展して有給職員が増えると、教育訓練を通じた能力開発の重要性も高まる可能性がある。

国や自治体に期待するサポートとしても、「職業訓練コースやセミナーなどで NPO に必要な教育訓練の場を提供する」の割合が高く、公的機関に対する教育訓練のニーズが高いことを示している（第 5-5-6 図）。特に有給職員がいる団体の割合のほうがいない団体よりも高い。

第 5-5-6 図 国や自治体に期待するサポート



また、人材に関する情報の提供の場としてハローワークの活用があるが、第 5-5-6 図を見ると、有給職員がいる団体のほうが、求人情報の提供やキャリアカウンセリングについて、ハローワークに対するニーズが高い。

請負・委託職員や新卒の非正規職員・ボランティアがいるかどうか、そしてトライアル雇用を実施しているかどうかについて、それぞれの「いる」あるいは「行っている」割合は、有給職員がいる団体の割合がおよそ 2 割となっている(第 5-5-7 表)。有給職員がいる団体は、多様な就業形態が進んでいる。

第 5-5-7 表 各種雇用 (%)

		有給なし (無給役員+ボ ランティア)	有給あり (有給+ボラン ティア)	合計	(N)
請負・委託で働く者の有無	いる	17.0	21.1	18.3	(574)
新卒の非正規職員・ボランティアの有無	いる	4.1	19.1	12.0	(388)
トライアル雇用実施の有無	行っている	3.5	25.8	17.0	(546)

## 6. 小括

本稿では、NPO が特に中高年層や若年層の雇用の受け皿として注目されているということから、中高年層のセカンドキャリアあるいは若年層のキャリアステップなどキャリア展開の場としての可能性を調査データから探った。そして、これらの可能性を支えるものとして、また今後の NPO の発展にも重要な事柄として、能力開発のための教育訓練体制の整備やニーズに合った人材の確保・活用があり、それぞれについて NPO がどのように取り組んでいるか調べた。

まず、NPO の雇用そのものの広がりについて、NPO は現状ではボランティアが中心となっているが、今後の発展には有給職員が必要となるだろうということを確認するために、ボランティアがいる NPO について、有給職員の有無によって団体の属性などの違いを比較した。その結果、有給職員がいる NPO のほうがいない団体よりも、組織の規模が大きく、人材管理など多くの点で進んでいることが分かった。有給職員のない団体は、いる団体と比べて設立からの期間が短く、財政面が脆弱なところが多い。これらの結果から、今後は活動の発展にともなって組織体としての充実や有給職員の増加が期待される。

次に、実際に有給職員がどのように雇用されているかを通じて、NPO の中高年層のセカンドキャリアや若年層のキャリアステップなどキャリア展開の場としての可能性を探った。NPO が採用した有給職員には、50 歳以上の高年齢層も比較的多く、その年齢層の採用の理由としては「経験・知識が豊富であること」が最も多かった。人材が不足しがちな NPO にとっては貴重な存在といえる。また、NPO が採用した有給職員の退職後の動向については、経験を活かして転職した人には若年層が多く、その主な転職先は一般企業と他 NPO や団体

であった。学校を卒業してそのまま NPO で非正規職員またはボランティアとして活動している人がいる団体が 12.0%である。若年層が学卒者として入ってきている人の存在に注目するとともに、NPO で経験のある程度積んで次のキャリアへと移行するには、NPO での教育訓練体制の整備が課題である。このように、NPO は、主に中高年層にとってその経験・知識などの能力活用(セカンドキャリア)の場として期待されるとともに、今後の体制整備により、若年層にとっての能力開発(キャリアステップ)の場としての可能性も秘めていると言える。

そして、NPO が発展し雇用の受け皿としての期待に応えられるようになるために重要な要素としてのスタッフの能力開発や人材活用について、その実態と課題などについて検討したが、人材活用上の問題(第 5-5-1 表)としてはボランティア層の人材確保や後継者育成確保の問題が最も大きく、有給職員がいる団体ではスタッフの専門能力の向上や労働条件などの改善など雇用の質についての回答も比較的多かった。人材の育成に関して、NPO が自前で対応しているところは、有給職員がいる団体でも半数程度であり、教育訓練の場の提供など公的サポートを期待しており、後継者育成や専門能力向上など能力開発のニーズは高いものと言える。また、請負・委託やトライアル雇用など各種雇用形態を導入している団体も少なからず見られるところである。

今回の調査は組織を対象としたものであり、得られたデータから大まかな傾向は得られたが、今後は組織を対象としたヒアリングや個人を対象とした調査などを行うことによって、今回得られた知見をより深めていく必要がある。

## 7. おわりに

最後に、NPO 活動の今後の発展に向けて、若干の考察を加えておく。

NPO は、これまで何度か述べてきたように、雇用の受け皿として社会的に期待される面もあるが、実際に人材を多く抱えることのできる NPO は限られており、今後、組織としての受入れ(人材管理)体制および財政面での充実が求められる。

今後 3 年間で重点的に強化しようと考えている運営戦略(第 5-6-1 表)でも、自主財源を増やすことと回答した割合が最も高いが、それに次いで行政との連携、企業との連携、他 NPO との連携など、他の組織との連携も重視している。ここでは主に事業面での連携が想定されているのだろうが、それ以外にも、行政や企業から専門性を持った人を NPO に派遣するなど人材の交流や教育訓練の面での連携も重要である。官民の人材交流の効果について本間(2003: pp.209-210)は「行政職員はコミュニティの現場で多様な住民のニーズや不満に遭遇し、それまでの目線の高さを変えることができる。また、NPO 従事者も行政の意思決定や利害調整のプロセスを知ることができ、的確な政策提言や効果的な事業提案に向けたノウハウを蓄積できるだろう」と述べている。山内(2003: p.172)も「自治体も NPO もともに公益の実現を目的とすることから、地域や行政分野によっては、NPO と行政が協力することにより相乗効果が期待されることが多い」としながら、両者には「意識の溝はかなり深い」

と述べている。このような隔たりに対処し円滑なコミュニケーションが行われるために本間（2003：p.209）は、「情報収集をして、人材を交流させ、対等の関係を確保するための枠組みをつくる必要があるだろう」と述べている。

第 5-6-1 表 今後 3 年間で強化する運営戦略(%)

	有給なし (無給役員+ ボランティア)	有給あり (有給+ボラ ンティア)
資産を増やす	18.9	22.6
自主財源を増やす	79.9	80.8
認定NPO法人になる	7.7	8.7
活動時間や日数を延ばす	20.2	18.5
行政との連携を深める	59.9	56.5
企業との連携を深める	40.4	36.1
他NPOとの連携を深める	36.7	36.8
学校や教育機関との連携を深める	32.0	32.2
労働組合との連携を深める	2.8	3.6
その他	6.3	8.3

また、活動の場となっている地域社会との関係を深めることで、活動の社会的認知を広げたり、場合によっては互いに協力することも必要となるだろう。田尾（2004：p.183）は、「NPOはコミュニティ、つまり地域社会のなかにあり、地域社会は、今後、さらにいっそう NPOを必要とするだろう」とし、NPOが社会のネットワークの中にあることをしっかりと認識することで、「社会に必要な存在としてさまざまな利害関係者たちから支持を得ること、支援を得ること」になるとしている。

NPO 内部の課題として、NPO が人材を確保するには、何よりも NPO 自体が魅力あるものとなることが重要である。ドラッカー（1991：p.232）は「非営利組織に働く人々のほとんどは、組織のビジョンを共有しない限り、少なくともその一部でも共有しない限り、その非営利機関での仕事を続けようとしめないものである。とくにボランティアの人たちは、その組織で働くことによってきわめて多くのものを得られない限り、長くそこにとどまろうとはしない」と述べ、組織のリーダーが「自分自身と組織のすべての人々の自己開発について重大な関心を持つ」ことが、組織の継続・発展につながるとしている。

そのように NPO が発展し、魅力あるものとなる環境づくりは、NPO だけでなく、行政や企業や地域社会など、社会の様々なつながりによって広がりのあるものとなる。

#### <注>

\*) 「コミュニティビジネス」とは、本間・金子・山内・大沢・玄田（2003）の中で、コミュニティに

基盤において、社会的な問題を解決するための活動であり、①ミッション性、②非営利追求性、③継続的成果、④自発的参加、⑤非経済的動機による参加の 5 つの特徴を持つものと定義されている。また、活動の担い手は、NPO、有限会社、株式会社などが考えられるが、コミュニティビジネスが有効な分野は、NPO が活躍する分野とほぼ重なり、事業型 NPO に注目している (pp.23-24)。

#### <参考文献・資料>

朝日新聞 「NPO、6年で1万6千」(2004年5月12日)。

Drucker, P.F. 1990 Managing the Nonprofit Organization. New York; Harper Collins.

＝上田惇生・田代正美 訳 1991 『非営利組織の経営』 ダイヤモンド社。

玄田有史 2003 「NPO で働くということ」 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.45—92.

本間正明 2003 「いかに実現させていくか」 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.191—252.

本間正明・金子郁容・山内直人・大沢真知子・玄田有史 2003 『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。

経済産業省 2002 「産業構造審議会 NPO 部会中間とりまとめ」。

厚生労働省 2001 「雇用管理調査報告」。

厚生労働省 2003 「雇用動向調査報告」。

日本労働研究機構 2003 「NPO と『働く』意味の変容」『日本労働研究雑誌』 No.515 : 4—20.

田尾雅夫 2004 『実践 NPO マネジメント』 ミネルヴァ書房。

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.

山内直人編 2002 「日本の NPO の労働市場」 日本 NPO 学会 NPO 労働市場研究会。