

第2章 NPOにおける高齢者活用の課題

1節 NPOの社会的役割と経済的役割

1. 21世紀社会のためにNPO（民間非営利組織）を選択した日本

日本社会は政治、経済、社会、生活面における福祉、環境、教育等、あらゆる分野、あらゆる場面で社会の「崩壊現象」が起きていることを思い知らされている。各所で日本社会再生に向けた努力や実験が始まっているが、その中で「社会問題の解決と社会システムの変革」をめざしたNPO（民間非営利組織）に対する期待がますます高まり、雇用の創出、受け皿としても、様々な試みがなされてきた。NPO法成立（特定非営利活動促進法、1998年3月）から13年経って、NPO法人は全国で4万団体を超した。

NPO法は市民の自主的活動——市民運動、市民活動、市民事業——を社会的に認知し、NPOが市民セクターの中心軸になって福祉（NPOの40%）、環境、まちづくり、生涯学習、青少年問題等の課題解決と社会システム変革の担い手として、市民を表舞台に登場させることになった。NPOは「ボランティアや寄付、協働事業等の社会的資源を活用して公共的サービスを提供する独立、非営利の民間事業体」のことである。日本はNPOという道具と力を21世紀の日本社会発展のために選択したのである。

NPOは、「社会的課題の解決力」が第1の役割であるが、第2の役割は「経済的役割」である。NPOとしての社会的・経済的自立と、社会的な経済的効果を生み出すことである。最近ではNPOを「社会的企業」として日本で大きく発展させようとする動きも、NPOばかりではなく、政府の政策としても積極的に取り上げられるようになった。日本ではNPOはボランティア団体として、無料で社会貢献サービスをするものであるという認識が、自治体をはじめとして多くの領域、人々の間で根強いが、「ビジネスをする市民活動（運動）」という理解も少しずつ浸透してきた（アメリカのボランティア活動の85%以上はNPOへの参加によって行われる）。企業活動との大きな違いは利益の非配当の原則であるが、NPOへの誤った理解がNPOの運営を苦しめている。日本が各国のように非営利セクターの経済力がGDP6~7%を占めるようになることと、全労働者に占めるNPOの雇用比率がほぼ同じ数値に達することは当然の流れである。

2. 「新しい公共」を創るNPO・協働の時代へ

日本社会の中でNPOをどのように位置づけ発展させるかという戦略性が、日本の社会再生のカギを握っていると言ってよいだろう。

21世紀の日本社会にインパクトを与える課題、たとえば、まちづくり、高齢化社会、環境などの問題は、いずれも三セクター——行政、企業、市民——の対等な関係の上に立つバラ

ンスとパートナーシップ（協働）の原則の発展によってしか解けない新しい課題である。行政にとっては政策実現のために市民の本格的な社会参加が必要になり、企業も「企業市民」という立場から社会貢献活動などを活発化し、経済環境や市場が市民社会の在り方と不可分の関係にあるという自覚を強めるようになった。市民社会ガバナンスへの意識変化である。

さらに、NPO の中間支援組織が軸になって、広域、多分野にまたがる多様な連携と雇用を創り出す NPO プラットフォームの考え方と実践が進んでいる。

日本社会の要請は、行政セクター、企業セクター、NPO セクターとのパートナーシップによって、セクター間の違いを超えた協力関係をつくりあげ、地域・社会を再生することであるが、当面の重要な問題は NPO と行政とのパートナーシップの原則を、どう確立するかにある。さらにそれをいかに実践するかが重要である。

NPO は本質的に「地域主義」であり、「成熟した市民社会」にむけて、その特性を生かして新しいコミュニティを創ることを目指している。そのために「新しい社会的価値」、「新しい公共」の提起と実践が求められている。NPO 運動はスタート時から「新しい公共」を創るための運動と位置付け、「成熟した市民社会」を NPO のゴールと定め、これまでの日本が公共システムを官主導で行い、企業の力と併せて社会を形成してきた社会システムの在り様を改革するために登場したのである。

3. NPO が主体の「新しいコミュニティ」——「産官学民 NPO プラットフォーム」戦略

(1) NPO の経済力・雇用力

「新しい公共」とは市民参加による社会システムをいかに創っていくかという事である。市民の社会参加の方法を模索し、意見や提言を反映させ、社会的課題を解決していこう、という事である。市民が社会参加するための道筋をつけるための実験が進んでいる。

NPO の経済力測定にはいろいろな尺度があるが、今回の調査結果をみると、首都圏の NPO の年間予算規模は 1 千万円以上～五千万円未満が 31.9%、五千万円以上～一億円以上 9.5%、一億円以上 6.9% という数値が示され、1 千万円以上が全体の 48.3% になっている。500 万円以上～1000 万円未満 9.5% である。

図表Ⅲ-2-1-1 回答法人の年間の予算規模

| | | | |
|------------------|-------|---------------|-------|
| 100万円未満 | 20.7% | 1千万円以上～5千万円未満 | 31.9% |
| 100万円以上～500万円未満 | 19.8% | 5千万円以上～1億円以上 | 9.5% |
| 500万円以上～1000万円未満 | 9.5% | 1億円以上 | 6.9% |
| 無回答 | 1.7% | | |

(出典)独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構『首都圏エイジリー社会に向けた就業等に関するアンケート調査』

(平成 22 年 3 月)

全国の NPO の調査結果を見てみよう。

「平成 18 年度 NPO 法人の活動に関する調査研究」(独立行政法人 経済産業研究所)によれば、全収支規模が収入 1,000 万円以上 35.8% (3,000 万円以上 14.8%) で、このあたりが事業化発展を具体的に模索しうる水準と考えられが、直近の事業化の可能性を考慮してさらにランクを下げて 500 万円以上で線引きすると 48.8%、という数字が現れる。ソーシャル・エンタープライズの枠組に入る NPO は、NPO 中の 4 割弱から 5 割弱が対象になるといいだろう。

経済活動が活発になれば、当然にも雇用が発生する。アメリカでは NPO で雇用されている労働者は全働者の 7.8% で、世界平均は 4.8% である。先進国で最も遅れて NPO 制度をもった日本ははるかに及ばない。

図表Ⅲ-2-1-2 各国非営利セクターの雇用者割合の比較

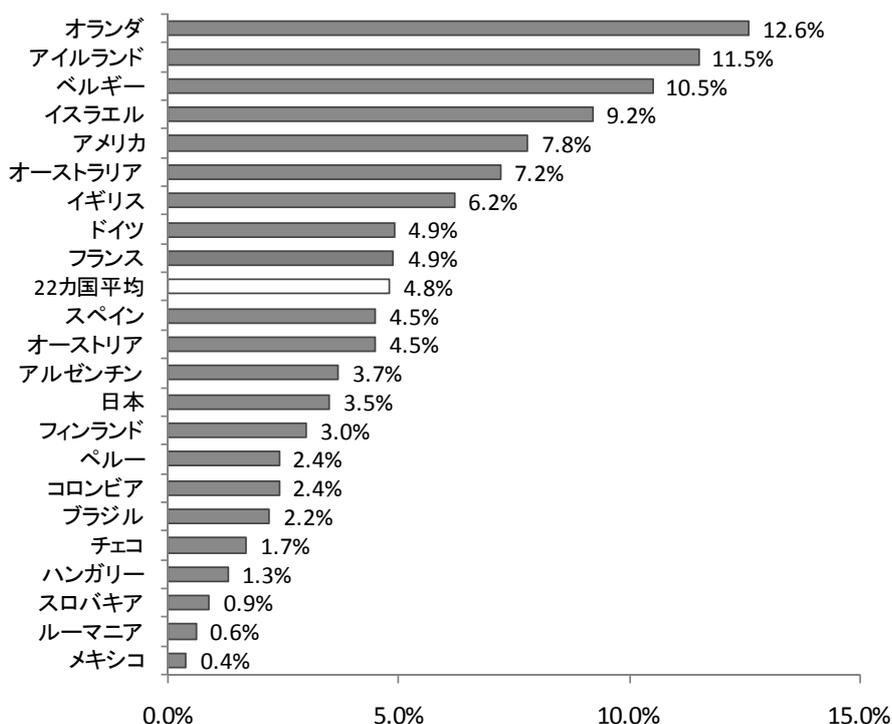


Figure9.4 Nonprofit share of total employment, by country, 1995

(出典) JHCNP(1999),p.191

しかし、2008 年位の統計数値はいずれも NPO の経済力の上昇、雇用数の拡大を示しているのは、注目に値する動きである。NPO は行政との協働事業に負うところが多い上に、事業高は必ずしも伸びているわけではない。この経済的数値の上昇は、NPO 自身が自立をめざして様々な努力を払ってきた結果でもある。NPO 法成立 (1998 年) から 10 年を過ぎたところでの「自立力」アップと言ってもいいだろう。

その一つは NPO が軸になって新しいコミュニティ、新しい公共をめざした動きである。「産官学民プラットフォーム」の実験もその一つである。「産官学民 NPO プラットフォーム」は、市民、行政、企業、大学の連携、とりわけ NPO と大学を軸に、多分野、多様性、広域性、総合性というさらに大きな枠組みによる課題解決のための、プラットフォーム（基盤、舞台）を形成し、新しいコミュニティの創造と社会システムの変革をもめざすものである。NPO と大学の間支援機能の確立によって、人材育成、政策提言の場を醸成して、より広い概念を表す「社会的協働」によって新しい価値を創ろうとするものである。この実験には首都圏だけでも、10 地域、35 大学が参加している（詳細は、山岸秀雄、岡田華織編著『産官学民 NPO プラットフォーム』第一書林、2007 年）。

プラットフォームの活動は地域の自立的活動をめざすものである。この「社会的企業」に相応しい新しい事業を通じて地域の課題解決の場を確保することがプラットフォームの目的である。こうした協働事業は第一義的に行政の資金や援助を指向するのではなく、自主的活動、自主的連携を目指すものである。NPO を軸にした社会実験、社会的協働が日本でもここまできたという好事例である。

2 節 日本の NPO と雇用問題

1. NPO 側から雇用問題をみる

(1) NPO の経営課題・経済力と雇用

筆者は社会的立場上、雇用問題をやや NPO 側の視点から論じることにする。

日本は先進国で最も遅れて NPO 制度を導入した国なので、まだ NPO が日本の社会システムの中で十分なバランスをとって発展するに至っていない。第 3 セクターとしての非営利セクター（狭義の言い方では NPO）の発展の遅れが、日本の社会システムを歪ませているのだが、そのことが NPO の雇用問題にも大きく影響している。

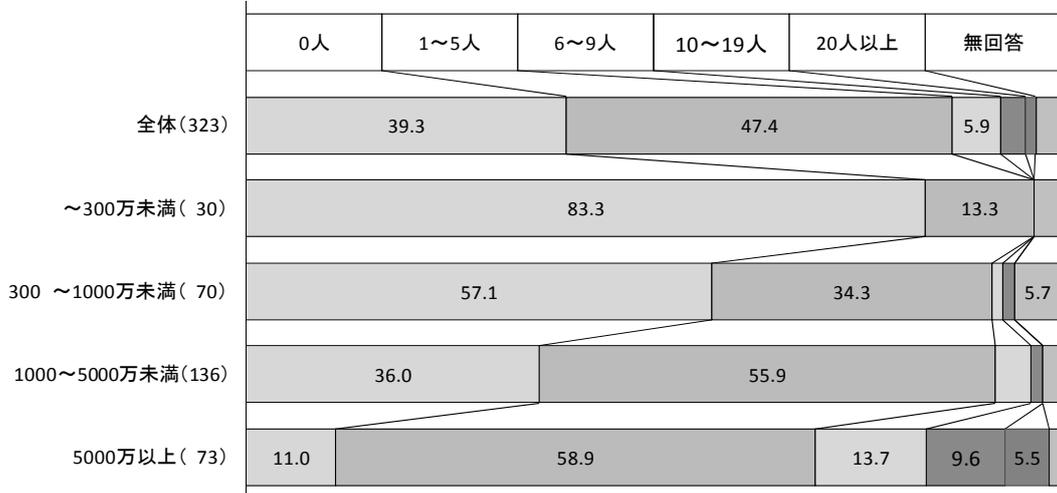
NPO の経済力発展と雇用の関係性はどこで見たらいいのだろうか。

統計で見てみよう。図表 III-2-2-1 は NPO の事業規模が 1,000 万円を超す（NPO の 48.3%）と雇用動機が高まり、採用実績では過去 3 年以内に 60% 以上が専従職員を採用していることを示している。

NPO は常に資金調達をどのようにして達成するかを考え、そのことで頭がいっぱいであるが、「図表 III-2-2-2 持続的な法人経営を行うにあたっての課題」では「良い人材の確保や教育」が最大の課題にあげられている。これは資金不足以外の法人経営上の課題について最大 3 つまで尋ねたところ、特定非営利活動法人では「良い人材の確保や教育」（55.3%）という回答が最も多く、次いで「収入の多様化」（39.5%）となっている。認定特定非営利活動法人に関しても「良い人材の確保や教育」（64.7%）、「収入の多様化」（56.9%）と同様の傾向となった。

図表Ⅲ-2-2-1 専従職員採用数（3年以内）と事業規模

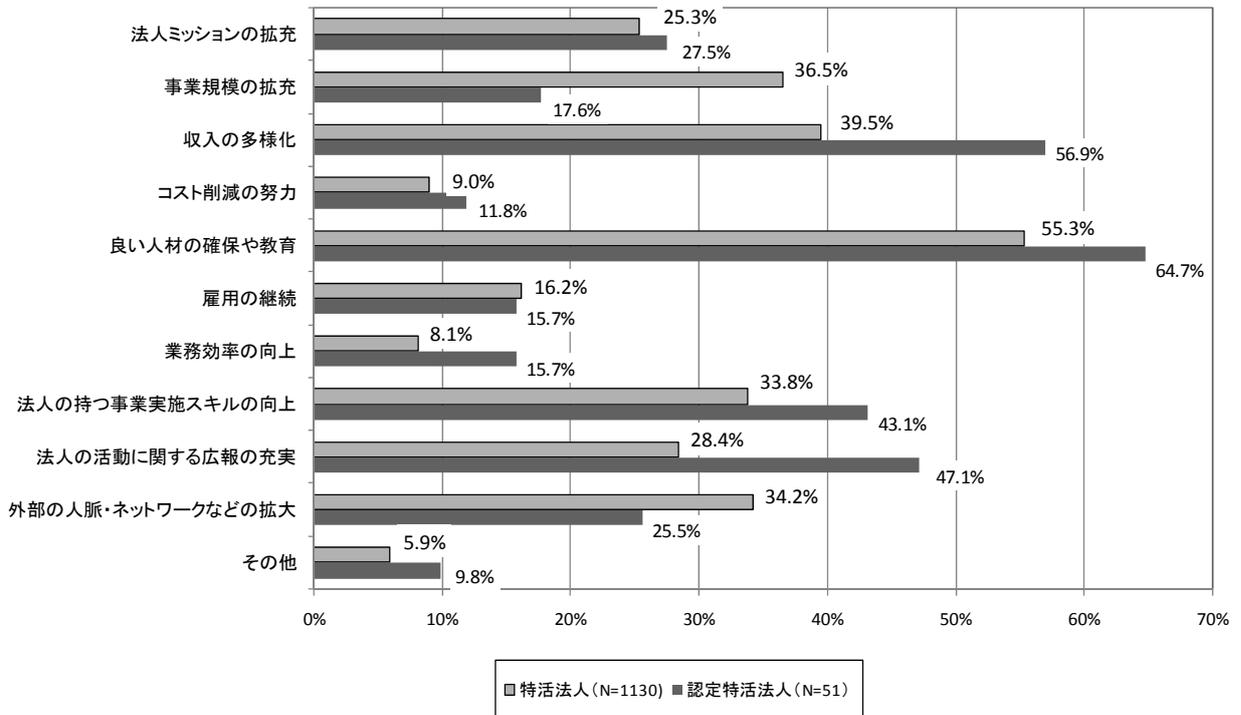
単位：％（5％未満非表示）



注：5％未満数値：全体（3.1 1.2 3.1）～300万未満（---3.3）～1000万未満（1.4 1.4 -）～5000万未満（4.4 1.5 - 2.2）5000万
以上（1.4）

（出典）財団法人しごと財団『NPO法人と人材のマッチングに関する調査』（平成22年3月、NPOサポートセンター受託）

図表Ⅲ-2-2-2 持続的な法人経営を行うにあたっての課題（3A）



（出典）内閣府『平成21年度市民活動団体等基本調査』（平成22年度3月）

日本で NPO が誕生した当初は、常に資金調達がトップにあったが、NPO は一定の発達段階を経て、資本で動く株式会社とは違って人そのものが根本的な資源であり、ミッション、事業、資金の課題達成は人そのものにある、という意識が醸成された結果である。

(2) 雇用環境

a. 職員の採用方法

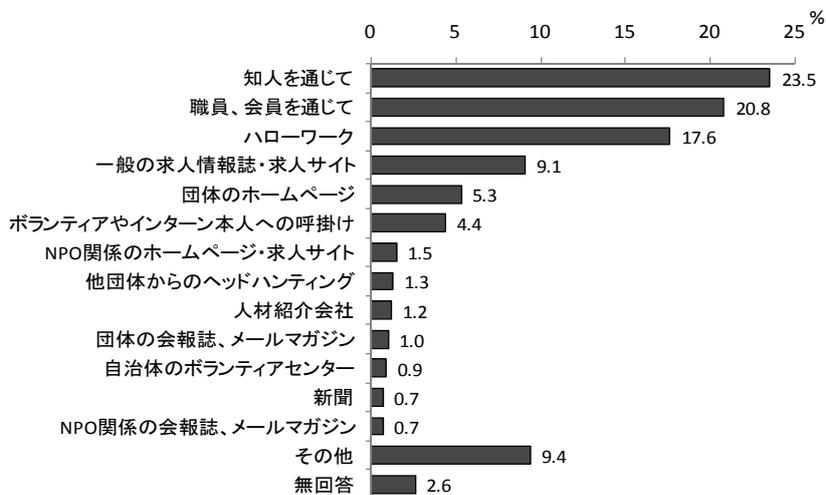
NPO 職員は働く意欲も高い傾向にある。高齢期に能力を高めたいという意欲を持った人が多く、一般的に高学歴者が多い。この点はアメリカ、イギリス、等でも顕著な傾向である。ではこうした職員はどのような採用ルートで NPO 界に入ってくるのかを見てみよう。

図表Ⅲ-2-2-3 年齢別、常勤職員の採用ルート

| | (1)60歳未満 | (2)60歳以上 |
|----------------------------|----------|----------|
| 自団体の設立メンバー | 23.3% | 20.7% |
| 公的な職業紹介機関(ハローワーク・市町村の窓口など) | 21.6% | 4.3% |
| 民間の職業紹介機関 | 4.3% | 0.0% |
| 求人雑誌、新聞等の紙媒体 | 6.9% | 3.4% |
| 自団体のホームページ | 11.2% | 0.9% |
| 自団体の理事・スタッフからの紹介 | 25.9% | 11.2% |
| 本人の元の勤務先 | 5.2% | 3.4% |
| その他() | 6.0% | 8.6% |
| 該当者はいない | 38.8% | 62.1% |
| 無回答 | 1.7% | 1.7% |

(出典)独立法政法人高齢・障害者雇用支援機構『首都圏エイジフリー社会に向けた就業等に関するアンケート調査』(平成 22 年 3 月)

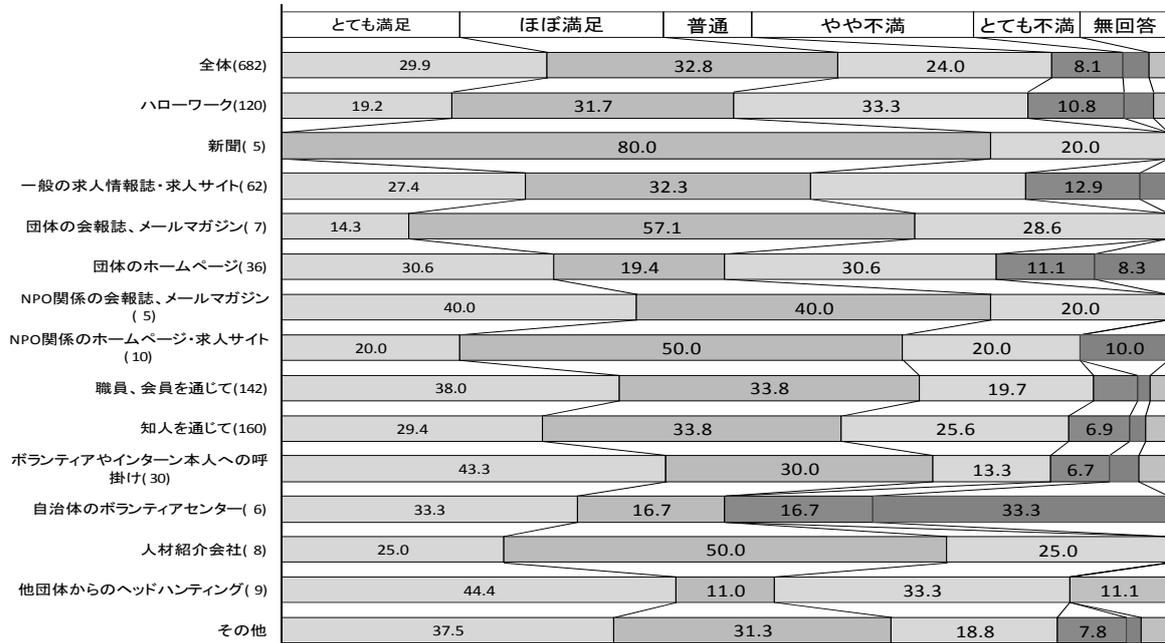
図表Ⅲ-2-2-4 採用に至った募集手段 (N=682)



(出典)財団法人しごと財団『NPO 法人と人材のマッチングに関する調査』(平成 22 年 3 月、NPO サポートセンター受託)

図表Ⅲ-2-2-5 採用に至った募集手段と満足度

単位：％（5％未満非表示）



注：5%未満数値：全体(2.9 2.2)ハローワーク(3.3 1.7)新聞(----)一般の求人情報誌・求人サイト(3.2 -)団体の会報誌、メールマガジン(- -)団体のホームページ(-)NPO関係の会報誌、メールマガジン(- -)NPO関係のホームページ・求人サイト(- -)職員、会員を通じて(4.9 1.4 2.1)知人を通じて(1.9 2.5)ボランティアやインターン本人への呼掛け(3.3 3.3)自治体のボランティアセンター(- -)人材紹介会社(- -)他団体からのヘッドハンティング(- -)その他(1.6 3.1)

(出典)財団法人しごと財団『NPO 法人と人材のマッチングに関する調査』(平成 22 年 3 月、NPO サポートセンター受託)

今回の調査によれば、採用ルートは「自団体の設立メンバー」「自団体の理事・スタッフからの紹介」「公的な職業紹介機関（ハローワーク等）」の順になっている。

「図表Ⅲ-2-2-4 採用に至った募集手段」によっても、募集手段として、知人・職員・会員等の団体関係者からの紹介が多く、それ以外の募集手段としてはハローワークが主に利用されている。NPO のハローワークへの登録は 47%近くに達している。

「図表Ⅲ-2-2-5 採用に至った募集手段と満足度」によると、ハローワークなどの一般的な募集手段による採用者の満足度が低い傾向にある一方で、NPO 関係のホームページ・求人サイト・会報誌・メールマガジンなど NPO に特化した募集手段の満足度は高い。しかし、団体の利用割合が非常に低く、今後の課題といえよう。

b. 仕事満足度

NPO における職員の仕事満足度は「満足（37.5%）」「やや満足（37%）」とあわせて 74.5%と高く、問 8 でも極めて高い数値を示している。「これからの仕事」も 68.5%の人が「NPO や NGO・ボランティアの仕事にかかわる」と答え、「健康であれば・70～74 歳まで働きたい」という回答が 38.4%の高率を示した。

図表Ⅲ-2-2-6 高齢者の仕事満足度（単位：％）

| | 満足 | やや満足 | どちらでもない | やや不満 | 不満 | 無回答 |
|------------------|-------|-------|---------|------|------|------|
| (1) 担当する仕事の内容 | 37.5% | 37.0% | 19.5% | 1.0% | 0.0% | 5.0% |
| (2) 仕事からの収入 | 18.5 | 18.5 | 37.0 | 13.0 | 7.0 | 6.0 |
| (3) 労働時間 | 22.0 | 25.0 | 33.0 | 11.5 | 4.0 | 4.5 |
| (4) 職場の人間関係 | 37.5 | 36.5 | 18.0 | 4.0 | 0.5 | 3.5 |
| (5) 職場の作業環境 | 25.0 | 35.5 | 28.0 | 6.0 | 1.5 | 4.0 |
| (6) 研修・教育の機会 | 12.5 | 27.5 | 40.5 | 11.5 | 2.5 | 5.5 |
| (7) あなたに対する評価・処遇 | 19.0 | 28.0 | 43.0 | 5.0 | 0.0 | 5.5 |
| (8) 勤務地 | 42.5 | 29.0 | 19.0 | 4.5 | 0.5 | 4.5 |
| (9) 現在の仕事・活動全体 | 32.0 | 42.0 | 18.5 | 2.5 | 1.0 | 4.0 |

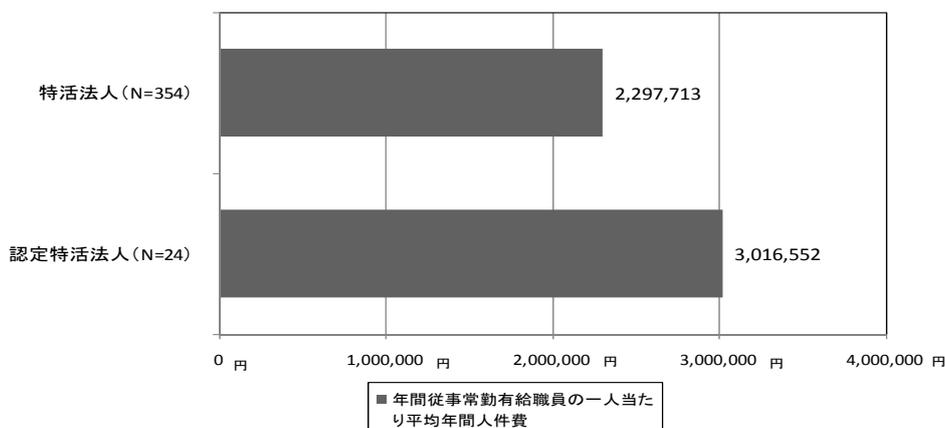
（出典）独立法政法人高齢・障害者雇用支援機構『首都圏エイジフリー社会に向けた就業等に関するアンケート調査』（平成22年3月）

図表Ⅲ-2-2-7 高齢者の活動理由（複数回答）

| | |
|---------------------------|----------------------------|
| 1 現在の生活費のため(11.5%) | 9 自分がいないと組織や同僚が困るから(11.0%) |
| 2 将来の生活費のため(7.0%) | 10 社会の役に立ちたいから(52.5%) |
| 3 自分の小遣いがほしいから(11.5%) | 11 今の仕事・活動が好きだから(44.0%) |
| 4 職場環境や労働条件がよいから(7.0%) | 12 社会とのつながりを保ちたいから(39.5%) |
| 5 やりがいのある仕事だから(49.0%) | 13 他にすることがないから(1.5%) |
| 6 自分の経験や能力を活かしたいから(38.5%) | 14 健康のため(23.0%) |
| 7 働いてほしいと頼まれたから(16.0%) | 15 その他(具体的に:(3.5%)) |
| 8 組織や肩書きがなくなると寂しいから(1.0%) | 無回答(2.5%) |

（出典）独立法政法人高齢・障害者雇用支援機構『首都圏エイジフリー社会に向けた就業等に関するアンケート調査』（平成22年3月）

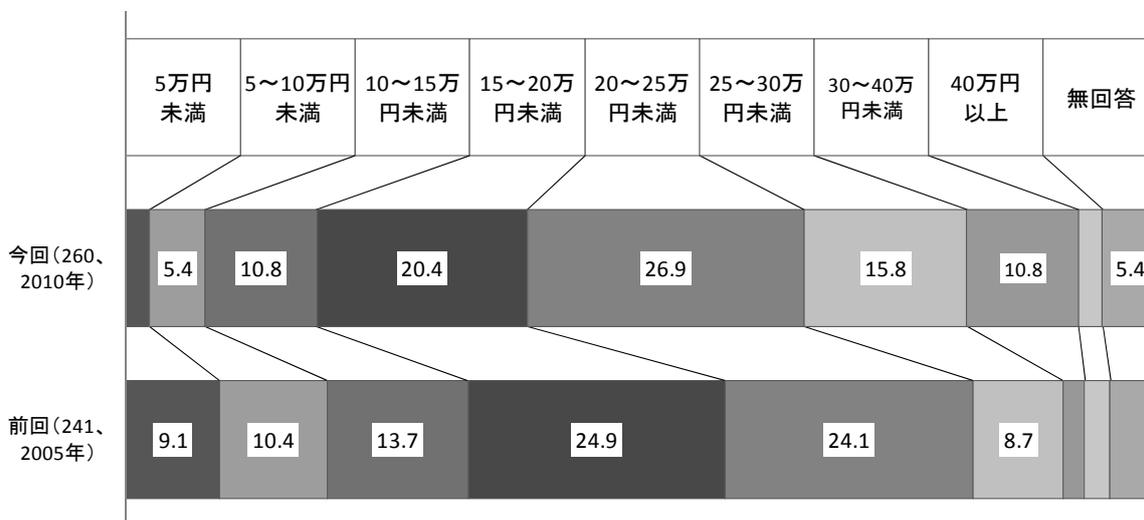
図表Ⅲ-2-2-8 年間を通じて従事している常勤有給職員の一人当たり平均年間人件費



（出典）内閣府『平成21年度市民活動団体等基本調査』（平成22年度3月）

図表Ⅲ-2-2-9 専従職員の平均給与額

単位：％（5%未満非表示）



注：5%未満数値：今回(2.3) 前回(2.1 2.5 4.6)

(出典)財団法人しごと財団『NPO 法人と人材のマッチングに関する調査』(平成 22 年 3 月、NPO サポートセンター受託)

賃金水準を見てみよう。

賃金の平均年収 202 万円（20～30 歳代、第一生命経済研究所調査）から約 230 万円（内閣府調査・2010 年）、さらに 260 万円くらいまで、様々な数値があげられるが、今回の調査で目を引くのは年金受給者が多く（約 85%）、NPO からの年収が 77.9 万円と異常に低い金額になっているが、個人の加算希望額が月 3～10 万円位で答えた人が多く、仮に月 5 万円とした場合、年間 60 万円の加算希望額という事になりそうである。

社会保険の加入も進み、労働環境は急速に整備されつつある。

図表Ⅲ-2-2-10 高齢者の年金を含めた総収入

| | | | | | |
|---|--------------------|---|--------------------|---|-------------------|
| 1 | 100万円未満(15.5%) | 4 | 300～400万円未満(21.0%) | 7 | 600～700万円未満(1.0%) |
| 2 | 100～200万円未満(18.5%) | 5 | 400～500万円未満(7.5%) | 8 | 700万円以上(2.5%) |
| 3 | 200～300万円未満(21.0%) | 6 | 500～600万円未満(5.5%) | 9 | わからない(2.5%) |
| | 無回答(5.0%) | | | | |

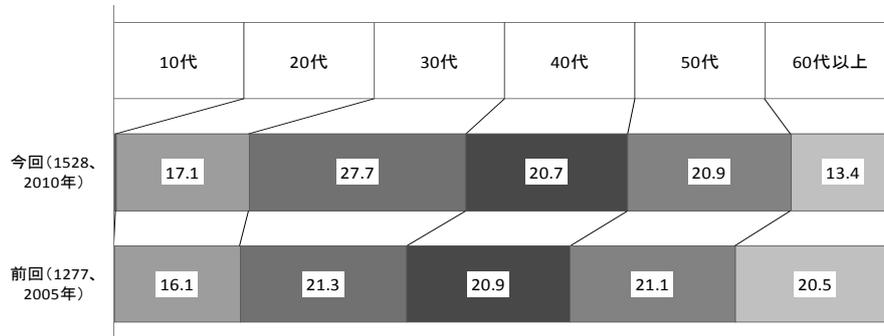
(出典) 独立法政法人高齢・障害者雇用支援機構『首都圏エイジフリー社会に向けた就業等に関するアンケート調査』(平成 22 年 3 月)

(3) NPO側の雇用ニーズ

a. 高齢者へのニーズ

図表Ⅲ-2-2-11 専従職員の年齢構成比較

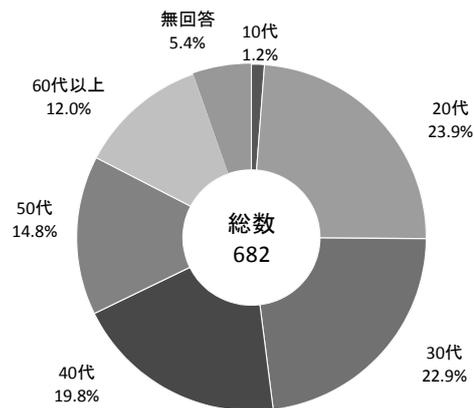
単位：％（5%未満非表示）



注：5%未満数値：今回(0.3-)前回(0.1-)

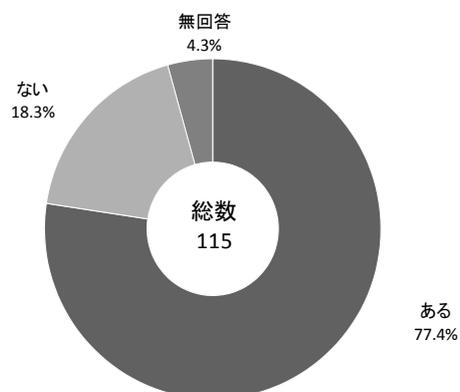
(出典)財団法人しごと財団『NPO 法人と人材のマッチングに関する調査』(平成 22 年 3 月、NPO サポートセンター受託)

図表Ⅲ-2-2-12 採用職員の年齢



(出典)財団法人しごと財団『NPO 法人と人材のマッチングに関する調査』(平成 22 年 3 月、NPO サポートセンター受託)

図表Ⅲ-2-2-13 ミドルエイジ世代の雇用の可能性



(出典)文部科学省『再チャレンジのきっかけとしての NPO 雇用状況』(2009 年、NPO サポートセンター受託)

NPO の雇用全体からみると 30 代の専従職員のコア層に推移していることがわかる。

「図表Ⅲ-2-2-11 専従職員の年齢構成比率」によると、5 年間で 30 代の専従職員の割合が 21.3%から 27.7%へ増加し、60 代以上の割合が 20.5%から 13.4%へ減少している。これにより 2005 年の調査では、20 代～60 代までの各年代の構成割合はほぼ同等であったが、2010 年の調査では 30 代を中心とした構成となっている。これは企業の雇用対策も同じ傾向にあるが、では、ミドルエイジや高齢者に期待する姿勢は無いかということと必ずしもそうではない。雇用の可能性は大きいと言っていいだろう。

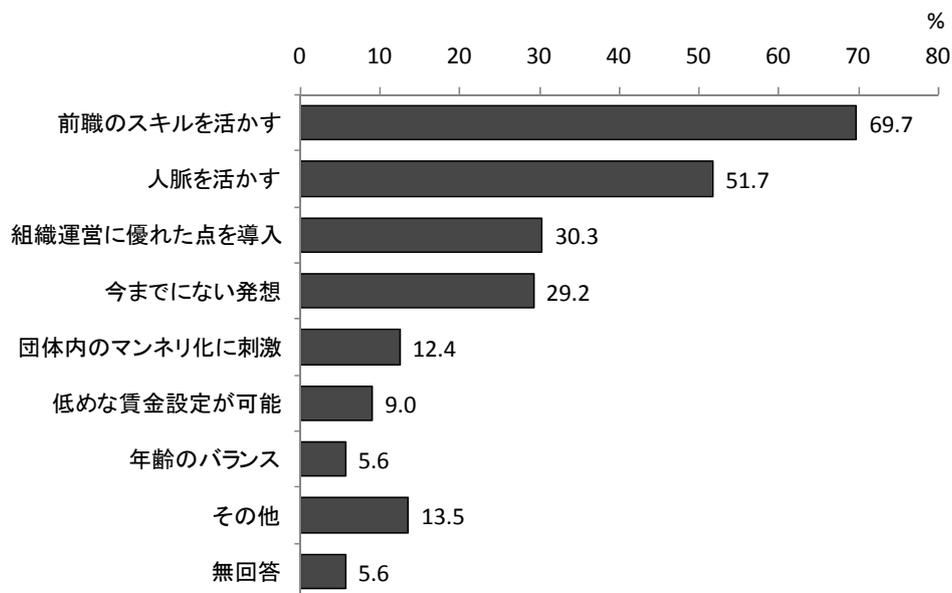
b. 高齢者への期待と課題

図表Ⅲ-2-2-14 法人に不足する人材

| | 非常に不足している | やや不足している | まったく不足していない | 無回答 |
|--------------------------|-----------|----------|-------------|-------|
| (1) 活動領域の専門知識・資格をもっている人材 | 16.4% | 50.9% | 24.1% | 8.6% |
| (2) 活動領域の経験をもつ人材 | 16.4% | 48.3% | 24.1% | 11.2% |
| (3) 事務処理ができる人材 | 15.5% | 45.7% | 27.6% | 11.2% |
| (4) 幅広い人脈をもつ人材 | 15.5% | 45.7% | 27.6% | 11.2% |
| (5) 法人の問題意識を共有できる人材 | 12.1% | 53.4% | 22.4% | 12.1% |

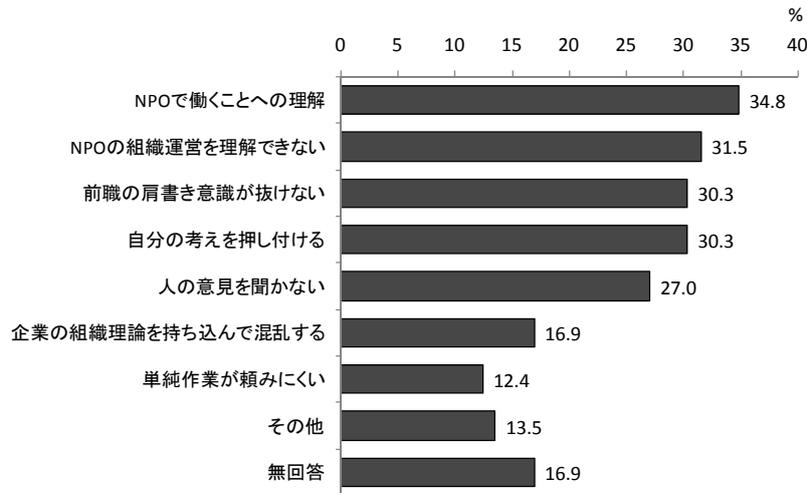
(出典) 独立法政法人高齢・障害者雇用支援機構『首都圏エイジフリー社会に向けた就業等に関するアンケート調査』(平成 22 年 3 月)

図表Ⅲ-2-2-15 ミドルエイジ世代に期待すること (N=89、複数回答)



(出典) 文部科学省『再チャレンジのきっかけとしての NPO 雇用状況』(2009 年、NPO サポートセンター受託)

図表Ⅲ-2-2-16 ミドルエイジ世代を雇用する場合に不安なこと（N=89、複数回答）



(出典) 文部科学省『再チャレンジのきっかけとしてのNPO雇用状況』(2009年、NPOサポートセンター受託)

図表Ⅲ-2-2-17 採用理由と満足度

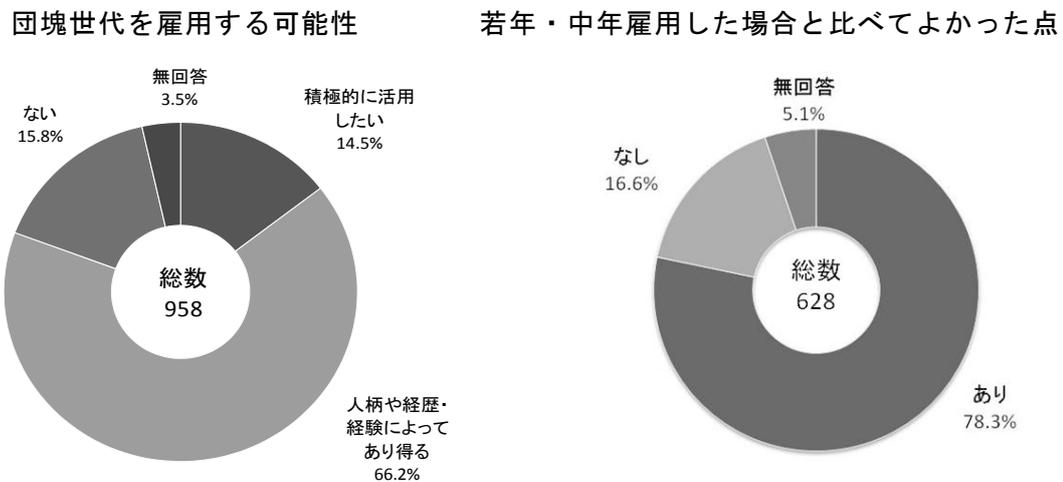
単位：% (5%未満非表示)

| | とても満足・ ほぼ満足 | 普通 | やや不満・ とても不満 | 無回答 |
|---------------------------|----------------|----|----------------|------|
| 全体(682) | 62.8 | | 24.0 | 11.0 |
| NPOに関する知識や経験、理解 (47) | 72.3 | | 8.5 | 14.9 |
| 活動分野に関する専門知識や経験 等(275) | 71.6 | | 18.9 | 8.0 |
| パソコン技術や事務職能力(132) | 63.6 | | 28.0 | 6.8 |
| 一般企業等での実務経験(67) | 61.2 | | 29.9 | 9.0 |
| ボランティア、インターン活動経験 (43) | 62.8 | | 14.0 | 20.9 |
| 年齢(66) | 51.5 | | 27.3 | 18.2 |
| 学歴(15) | 60.0 | | 20.0 | 20.0 |
| 性格などが組織の雰囲気 に合うこと(231) | 77.1 | | 17.7 | 4.3 |
| 意欲や熱意(347) | 65.7 | | 25.6 | 8.1 |
| 団体の理念や活動内容への共感 (244) | 68.4 | | 20.9 | 8.2 |
| 雇用条件への納得度合い(121) | 55.4 | | 29.8 | 13.2 |
| その他(25) | 52.0 | | 24.0 | 24.0 |

注：5%未満数値：全体(2.2)NPOに関する知識や経験、理解(4.3)活動分野に関する専門知識や経験等(1.5)パソコン技術や事務職能力(1.5)一般企業等での実務経験(-)ボランティア、インターン活動経験(2.3)年齢(3.0)学歴(-)性格などが組織の雰囲気に合うこと(4.3)0.9)意欲や熱意(0.6)団体の理念や活動内容への共感(2.5)雇用条件への納得度合い(1.7)その他(-)

(出典) 財団法人しごと財団『NPO法人と人材のマッチングに関する調査』(平成22年3月、NPOサポートセンター受託)

図表Ⅲ-2-2-18 団塊世代を雇用する可能性と良い点



(出典)厚生労働省『NPOの人材需要—団塊世代のU・Iターン雇用への課題と展望』(平成21年3月、NPOサポートセンター受託)

今後の団塊世代の雇用に対する調査結果(厚生労働省『NPOの人材需要—団塊世代のU・Iターン雇用への課題と展望』平成21年3月、NPOサポートセンター受託)から見ると、「団塊世代・退職者を雇用したことがある団体のうち、団塊世代の雇用で課題・問題点については、「なし」(44.1%)が「あり」(41.9%)を若干上回っており、全体として団塊世代の雇用に関する満足度は高いといえる。回答団体の全職員数のうち55歳以上の職員の占める割合は36.7%で、職員の3分の1以上が55歳以上である。NPOの職員については団塊世代・高齢者の雇用の受け皿となっている」という分析結果が出ている。

求める能力と不安材料をみると、事務能力やパソコン技術は当然求められるとして、「図表Ⅲ-2-2-16 ミドルエイジ世代を雇用する場合に不安なこと」にあるように、回答の第1位は「NPOで働くということへの理解」34.8%であり、第2位の「NPOの組織運営を理解できない」(31.5%)とあわせて、企業文化からNPO文化に移行するのは一般的に言われているより難しいことと認識すべきだろう。この回答結果はNPO側の実際の雇用体験から出ていると思っていだろう。

採用理由と採用した職員に対する満足度の関係については、「性格などが組織の雰囲気合うこと」を重視した場合には、満足度が高い傾向にある。一方、「年齢」や「学歴」を重視した場合には、満足度が低い傾向にある。また、「雇用条件への納得度合い」を重視した場合にも満足度は低く、NPOによる採用では雇用条件のみを重視したマッチングが適切ではないことが推測できる。

日本の労働者は「汎用性」に乏しく、企業から企業へ転職するのも難しい状況で、閉鎖的な労働市場を作ってきた。これがさらに「文化」の違うNPOに移動するには様々な壁がある

こと、その原因が何であるかを多方面から検討していかなければならないだろう。

| | <企業> | <NPO> |
|------|--------|--------------------------|
| 原動力 | 資本力 | 「社会的資源」(寄付、ボランティア、委託事業等) |
| 目的 | 利益 | 公益(利益の非配当原則)、社会貢献 |
| 行動力 | 組織力 | 個人力・ネットワーク力 |
| 内部構造 | ピラミッド型 | 緩やかなピラミッド型 |

NPOは企業に比べると比較的緩やかな人事管理で、自己実現型である(NPOの中には皆対等であるとする話がよく出てくるが、そんなことで日常の責任ある組織運営はできないので、基本運営は企業と変わらない。)。知名度のある5,000万円以上の事業を実施しているNPOでも3~4人の専従職員のところが多く、社会や地域との共感や合意形成によっていかに社会的資源を獲得するかがNPOの生命線である。したがって、NPOは大企業のように資本力と組織力を背景に力関係で事業化するのではなく、ミッションに基づく社会貢献をビジネス化するという、無から有を生み出すアートのような世界をプロデュースする事なのである。

3節 NPO雇用問題への提言

1. 雇用の壁をどう越えるか

(1) NPO雇用の壁、ミスマッチの原因は何か

NPOの雇用創出課題は、実はそんなに難しい問題ではない。

問題のゴールと成果は明確である。NPOが発展すれば各国平均の全労働者の4.8%の雇用創出に達するはずである。そのために何をなすべきか——海外事例を含めてモデルは沢山ある。日本での試みも沢山ある。問題は社会的戦略、社会的投資をどうするかである。

今回の調査、周辺の調査、海外調査の成果等の成果をふまえて、若干の提言を試みてみよう。

(2) 提言1——研修と実地訓練

NPO採用の事前、事後の研修はNPOそのものを理解するための研修を最優先することが大きな成果を発揮する。インターンシップ等の実地研修等が企業文化を超える第一歩である。

アンケート結果から見ると、パソコンや経理などの一般的な技術習得は当然求められるが企業等による採用条件、例えば学歴や年齢で採用した職員とのマッチングは必ずしもいい成果を収めていない。コミュニケーション力を求めているのは企業と同じだが、図表21で採用者に「事業企画力」を第1に求めているのは、NPOは専従職員3人位で年間5,000万円位の事業を遂行するためには、全職員が事業企画力をもって「自分の賃金分を稼ぐ」という事が鉄則だが、この「鉄則」を果たす人はまれである。NPOは企業のように1つの歯車として回

るのではなく、総合的力を発揮すること、まさに「全人格」をかけて事業に参加するくらいの「情熱」こそが求められているのである。

(3) 提言 2——雇用のワンストップサービス

NPO の雇用創出は様々な要素が重なって効果を発揮するものだが、「研修・訓練」と「コンサルティング（相談・指導）」の仕組みを基本としてその中間に情報等の資源を据えて総合的なワンストップサービスのシステムを運営することである。NPO サポートセンターが経験した中でも、フリーター支援のための「ヤングジョブ・スポット」（東京・渋谷）運営を受託した時は、ニートの支援は禁じられ、行政から受託したなかで、研修とは別に NPO と雇用希望者の出会いの場を設定したが、いずれの場合も就職紹介に近い行為は厳しく禁じられた。

NPO の特徴は課題解決のために、トータルにコーディネートすることで効果を発揮してきた。アンケートでもハローワークや自治体の政策効果が低いのをみても、縦割りや既存の価値観で政策を実現することが難しいことを証明している。

筆者はアメリカ・オークランド市（サンフランシスコ市）の「ワンストップ・キャリアセンター・オークランド」を訪れたことがある。このセンターは訓練、労働市場情報、就職指導情報、職業斡旋等ワンストップのサービスを提供している。これまで行政が運営していたものを PIC という NPO が運営受託したもので、きめ細かいサービス、労働市場の情報把握等で大きな成果を出し、行政からの信頼も厚く、大きな成果を出していることで好評だった。

(4) 提言 3——「雇用の協働」、中間支援組織の役割

雇用に関して協働——非同一性、対等性、時限性の三原則——の観点から検討することを促進し、計画段階から NPO の参画のもとに NPO の雇用政策を確定することである。

行政との協働を推進する相手は原則として NPO の中間支援組織（NPO サポートセンター全国連絡会等）であり、個々の NPO ができないこと、NPO の人材育成等、研修、教育は中間支援組織の役割である。日本の中間支援組織はすでに数多くの雇用共同事業の実績がある。NPO 職員募集の情報サイト、3～6 ヶ月間研修、インターンシップ等 10 年以上の行政との協働事業を推進してきた。

(5) 提言 4——雇用のプラットフォームを創る

NPO の雇用問題は幅広い観点から考え、実践していくことで道は拓ける。社会的協働——多様性、総合性、広域性——の観点から、課題解決性、起業性、公共性、といった様々な要素の複合性によって、経済性や雇用課題が解決に向かうと言っていいだろう。雇用を雇用の中だけで語らない、語れない、というのが NPO の雇用問題の特殊性である。

2. ワーク・ライフ・バランス

NPO は個人のライフワークを変えることと、社会システムの変革を図るための道具である。NPO のゴールは「成熟した市民社会」を創ることであり、NPO は自己実現性の高い働き方であり、雇用の多様性に道を拓く道具である。日本の閉塞した労働市場を拓き、多様な働き方

を拓いていくことこそが、豊かなライフスタイルを創ることになる。

最後に「高齢者の意識の日米比較」（内閣府『高齢者の生活と意識に関する国際比較調査』（平成 12 年度））を見てみよう。アンケート結果は、健康と経済性は日米ともほぼ同水準だが、

- ・「満足している」－米国（70.3%）、日本（22.3%）
- ・「仕事以外にしたいことがある」－米国（60.5%）、日本（16.4%）

日本の労働者のライフスタイル、働き方の歪みや狭さに驚かされる結果ではないだろうか。NPO の雇用の充実化は「ワーク・ライフ・バランス」に一石を投じ、豊かな働き方と豊かな生活を構築することになると考えている。

（山岸秀雄）

【参考資料】

独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構『首都圏エイジフリー社会に向けた就業等に関するアンケート調査』（平成 22 年 3 月）

財団法人東京しごと財団『NPO 法人と人材のマッチングに関する調査』（平成 22 年 3 月、NPO サポートセンター受託）

文部科学省『再チャレンジのきっかけとしての NPO 雇用状況』（2009 年、NPO サポートセンター受託）

内閣府『平成 21 年度市民活動団体等基本調査』（平成 22 年度 3 月）

厚生労働省『NPO の人材需要——団塊世代の U・I ターン雇用への課題と展望』（平成 21 年 3 月、NPO サポートセンター受託）

独立行政法人 雇用・能力開発機構『NPO による雇用創出と雇用の質をめぐる国際比較調査研究』（平成 18 年 3 月）