

## **第4章**

# **本調査から見えてきた 課題と今後の展望**

---

---

## 4 本調査から見えてきた課題と今後の展望

---

---

### 4-1 はじめに

NPO活動における最大の資源は「人」であり、「自らの社会的使命を実現していくために必要な人材の確保・育成・定着を図りたい」というのは、NPOに共通する願いである。しかし、本調査結果で見えてきたように、現状はその必要な人材を安定的・継続的に確保している状況にあるとは言い難く、また、これも本調査で見えてきたことであるが、NPOに関わる人材や雇用・働き方は多種多様で、NPOの活動内容・事業展開・組織形態の多様さと相まって、様々なケースの解決策を検討する必要があると思われる。そして、各々のNPOの社会的使命・目的、活動内容に照応した人材確保のあり方、組織の発展段階や将来展望を考慮した方策等を検討することが重要ではないかと考える。

そこで、この章では、まず、NPOにおける人材の確保・育成・定着に関して、全体としてどのような課題が存在しているか、主要な事項を列挙してみる。

次に、NPOにおける人材・関わり方として、大きな柱を成している「労働者（雇用）」性と「ボランティア」性の二つの観点から問題点を整理し、それぞれの課題や解決方策を考え、最後に、それらを統合する際に必要とされるコーディネート・マネジメントについて考えることとしたい。

なお、これらのことを解決していくための「社会的な仕組みや施策」について、NPO自身はどのように考えているのか、アンケートを元に整理したので紹介する。

本章の内容は、本調査で得た知見に加え、以下3名の検討会議メンバーに助言をいただきながら作成したものである。

今田 忠氏（元日本NPO学会会長）	NPOの社会的役割と新しい働き方の観点から
加古 朗氏（社会保険労務士）	雇用環境整備の観点から
大海和久氏（(株)テクノビジョン社長、元CBC常務取締役）	企業の人事・人材育成との比較の観点から

### 4-2 主な課題は何か

#### <課題1> 中間規模の組織の「雇用・働き方」の課題の整理

「事業の性質」「財政構造」「活動分野」等によって、その組織の中心的な担い手は異なってくるが、「雇用・働き方」についての課題を典型的に抱えているのは、1,000万円～5,000万円未満の中規模団体である。

財政規模から大別すると、年間収入1,000万円以下では、正規常勤職員を雇用するのは難しく、非常勤の職員やボランティア（理事を含む）が中心的担い手となり、そのマネジメントに課題が集約される。他方、5,000万円以上になると、正規職員・非正規職員が日常業務を担う部分が大きくなり、その安定的確保や育成が鍵となる。その中間にあたる中規模団体では、それら両面での課題を抱えるようになり、混合的な状況の中で、各々の形態の人材がどんな役割を担っていくかという軸を設定する必要に迫られる。その自己分析と戦略づくりに取り組んでいくことを各組織として優先課題とすることと同時に、そうした取り組みをサポートするような仕組みが重要になってくる。

## ＜課題2＞ 雇用条件を支える経営基盤の確立

正規・非正規の常勤職員を軸にしていく場合、組織から見ると職員の定着が、働く側から見ると安心して働き続けられることが重要になる。そのためには、「諸規定・諸制度が整備されているか」と、「賃金・諸手当が一定の水準になっているか」の2点が問われる。それらは経営基盤が前提になる。財政規模3,000万円以上になると、諸規定・諸制度、賃金・諸手当の基本的整備が進むが、同時に、3,000万円～5,000万円未満は人件費率が最も高く厳しい経営の中での整備となる。その経営基盤の確立については、以下のような状況がある。

- ①経営基盤が安定する事業として本調査で取り上げた「介護保険事業」「障害者自立支援事業」「指定管理事業」「行政の委託事業」を行っている組織は、(組織内でのその事業の比率の高低はあるが)、一定の財政規模に達し、諸規定や賃金等で一定の雇用条件を実現している。そうした事業を持たない組織では、財政規模の中央値は200万円程度であり、常勤職員を持たず、雇用条件の整備に至らない組織が多い。本調査では、「現在の自主事業の拡大」「新しい事業・活動の開発」を重点テーマと上げる組織が多かったが、これらを取り巻く状況は厳しいと考えられる。
- ②上記4事業の内でも、「指定管理事業」「行政の委託事業」では、「時限的である」「契約条件がNPOにとって厳しい」等の課題が存在し、雇用条件を充実・改善する経営基盤につながっているとはいえない面がある。

## ＜課題3＞ ボランティア重視型の運営の成立

財政規模の大小は資金調達の難しさを反映しており、活動分野による差が大きい。例えば、環境保全・国際協力では、一般にサービスの対価を得ることは難しく、結果的に財政は小規模となり、雇用・働き方のパターンとしては、ボランティアをはじめ多様な人材を活かすマネジメントが目指される。しかし、それを持続的に成立させるには、そのマネジメントを行うコア人材を安定的に確保することを支える仕組みが課題となる。

## ＜課題4＞ 属性に沿った雇用条件・雇用環境の改善

NPOに期待される雇用条件としては、賃金・待遇の観点とは別に、休暇のとりやすさ等の柔軟な環境づくりも挙げることができる。例えば、高齢者福祉を行う組織に女性の職員が特に多く、家族の用事や体調によって休暇を取る状況が多く発生する等、事業特性・活動分野によって世代・性別等の属性傾向が異なり、それに伴って活動・仕事に求める動機も異なるため、その傾向を踏まえた改善策が重要である。

## ＜課題5＞ 有償ボランティアの位置づけの再考

ボランティアの中でも「定期的・有償ボランティア」は、労働者性とボランティア性を併せ持った存在であり、日常的な活動を担っている。労働法の観点からは、指揮命令を伴い時間給的謝金が発生している有償ボランティアは労働者に整理すべきと考える。一方、実態は組織側も当事者も「ボランティア」であるという意識を持つ傾向があり、在宅生活の支援等、継続的なサービスにおいて、利用者に気を遣わせ過ぎず、またサービスを支えるという観点を持つこと、そして、ボランティア側が経済的負担を負わず活動しやすいようにという考えのもとに普及してきた。

この法的な位置づけと、団体・本人の意識のギャップについては、法的な処理は労働者で、組織内部的にはボランティアでという実務的な整理の必要もある。が、今後、団体シニア等の持続的な地域活動を考える時、「労働者か無償ボランティアか」の二者択一によらない、新しい領域の検討も求められる。

## ＜課題6＞ 若い世代の雇用促進

多くの組織では、役員・正規職員・非正規職員・有償ボランティア共、60代以上の男女、50代女性の比率が高い。活動の継続性を考える上で、若い世代をどう増やすかが課題となる。特に、就職後数年が経ち、数年の経験を得たところで継続することに以下のような不安を抱える構造がある。

- ①若い世代がNPOでの仕事を継続する上でネックになるのが、25歳～34歳の結婚・子育て等ライフステージが変化する世代である。この時期に、「賃金上昇が見込めない」「賃金表等の未整備で見通しが立たない」といった待遇が問題視されるようになる。
- ②同時に、30代前後となり組織の中で責任や役割が大きくなっていく段階で「職員として成長していくロールモデル」を見出せない状況がある。こうした若手を孤立させず、育成・支える組織内外のシステムが未整備である。

## ＜課題7＞ 知識・技術・経験を活かせる仕組み(特にシニア層)

退職後NPOに関わりを持つ男性のシニア層が増えており、さらに増加が見込まれる。彼らの受け入れにあたって、定年後の男性を一つの属性でくくるのではなく、年齢・体力・家族・経済状況等、各々の事情に考慮した関わり方が求められる。特に経済や社会保障の先行きが不透明な中で、「ボランティア」としてだけでなく「仕事」を求める人材の増加も予測される。

逆にNPO側の事情としても、組織の発展に伴い、彼らが培ってきた組織運営能力が必要な場面も増えてきている。従って、在職中に得た知識・技術・経験を把握・マッチングし、活かせるような仕組みが課題となる。

## ＜課題8＞ 管理業務を担える職員の育成

役員が組織経営の役割だけでなく、「事業の企画立案」「資金調達」「他組織との協働」「人事労務」「政策提言」等、企画開発・営業・管理業務も担っている割合が高い。財政規模が上がるほど正規職員が担う比率が高まるものの、「事業の企画立案」等で逆転が起こる他は、役員が主に担っている。職員側の意識としても、事業部門の業務を担うことに集中する傾向がある。そうした中で、組織の発展に伴い、職員の中に管理業務を担える幹部的人材が育つような仕組みが課題である。

他方、役員の組織経営者としての意識が力量の向上も今後のテーマである。

## ＜課題9＞ 仕事の階層化・標準化への対応

活動内容による面もあるが、一般に事業や組織が拡大するにつれて、複数の職員が間違いない対応ができるように、職務分掌を整理して階層化を進めると共に、仕事の標準化や力量のレベルそろえの必要に迫られる。そこで必要になるのが、職員の幹部層組織運営・経営的センスであり、体系的な研修を整備していくことであるが、5,000万円以下の多くの団体では未だ課題である。

## ＜課題10＞ コーディネート業務の評価と資源の導入

NPOは、多様な人々の参加の受け入れを通して、人々が「自分の役割を見つけ」「友人・仲間が増え」「充実感とやりがいを感じ」ながら、自ら安心して暮らせる地域社会づくりの担い手となる人材に変化していく役割を果たしている。こうした地域の人材を掘り起こし、地域の人間関係資本（ソーシャルキャピタル）を醸成し、公共の担い手に育てていく市民教育の機能に対して、対価が付きにくい状況である。

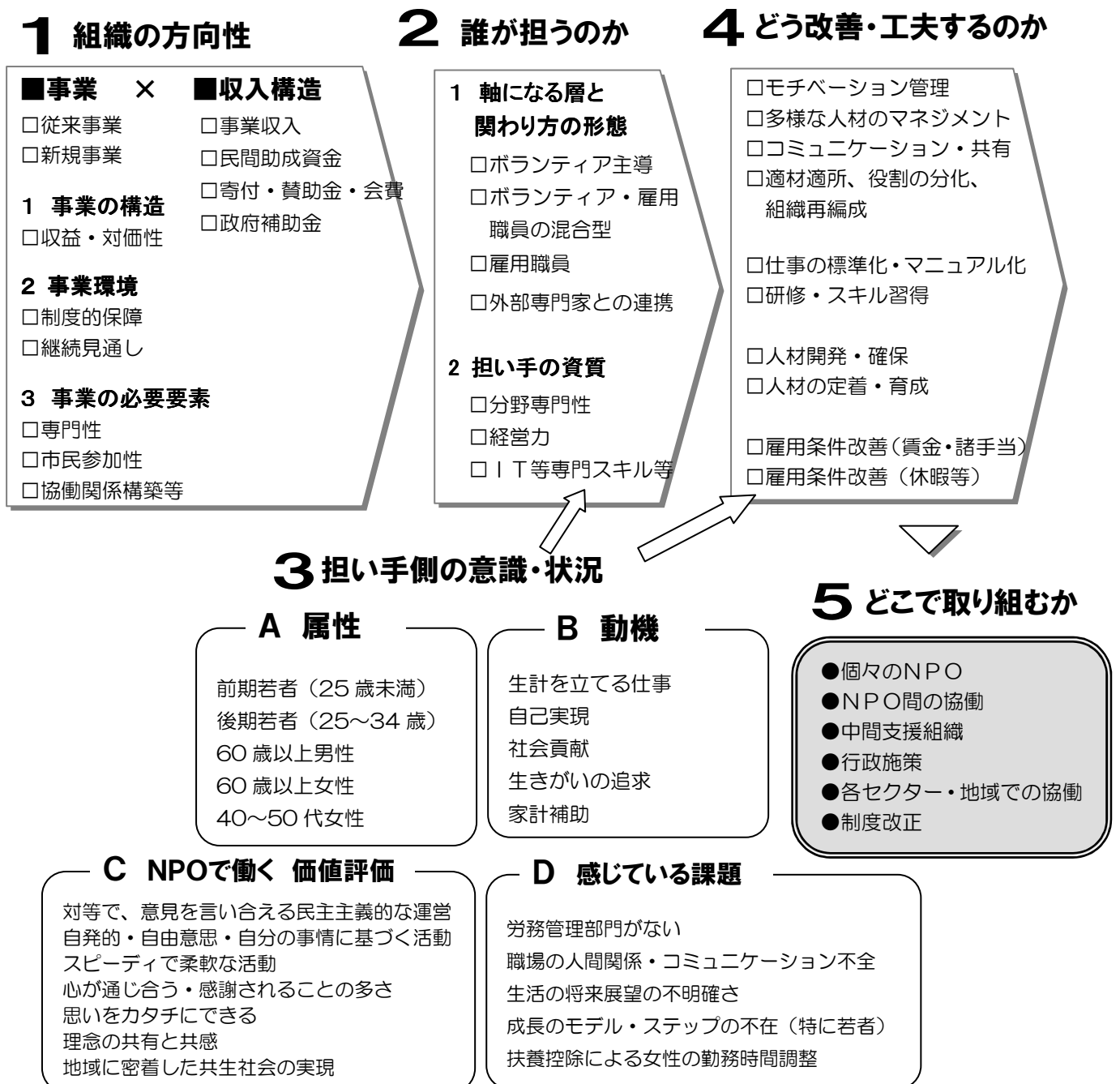
### 4-3 「よりよい雇用・働き方」に向けたテーマを整理する流れ

「安心して働ける」「やりがいを実感できる」「多様な市民が参画できる」等は、いずれもNPOの人材の確保・育成・定着にとって重要な基本テーマである。しかし、現実には、限られた資源を「賃金水準の向上」に投入するのか、「ボランティアの研修」を重視するのか、といった配分を迫られることになり、それらは各々の組織の展開ビジョンに沿って考えられることになる。

つまり、各組織が「今後の雇用・働き方の課題・方向性」を整理し、改善・充実にあたっていく上では、組織経営の視点を踏まえた個別の処方箋が必要となるが、本調査を元に、主要要素と考え方を示すと以下のような構成になる。

次節4-4では、このフローを意識しながら、「職員を人材の軸にした場合」「ボランティアに重点を置いた場合」のテーマ、及び、多様な人々の参加・成長のマネジメントに関わるテーマを提示する。

最後に4-5では、個別NPOレベルでなく、社会の仕組みとして必要とされることを挙げていく。



## 4-4 提言「よりよい雇用・働き方に向けて」 個別NPOの今後のテーマ

▽は、ヒアリング調査、検討会議メンバーへのヒアリングを元に、参考事例・意見として書き出したもの

### 1 今後の組織のビジョンを描いた上で、どんな人材が必要か、その人材の継続的・発展的な関わりをどう形成していくか、という構想が必要である。

①組織の今後の方向性を理事会等で明確にした上で、人材確保・育成・定着の構想を持つことが必要である。

\* 例えば、同じ介護保険事業を行う団体でも、「専門性を向上させ、企業とも渡り合える組織になる」、「元気なシニア層が地域密着型活動を行う受け皿になる」といった、将来展望によって、求める人材や雇用・働き方の形は異なってくる。

#### a 専門性を向上し、正規・常勤職員を増やす

▽〈たすけあい名古屋〉では、福祉事業を行う事業体である以上、専門性は当然であるとし、情報の共有、レベルアップを図ることにポイントを置き、研修の体系化も進めてきた。担い手についても、今後は、正規・常勤職員を増やし、月給制にして雇用条件の安定性に努め、よい人材の定着を図りたいとしている。

#### b 元気なシニア層が地域密着型の活動を行う受け皿となる

▽〈ゆいの会〉では、中期活動計画によって、事業拡大をしていく路線ではなく、着実に地域に信頼されるサービス作りを心がけることが定められ、地域のケアを必要とする人やボランティアを志す人の居場所となれるような「地域密着事業」を検討することとなった。この点で、会が求める人材の中心としては、若手の正規職員というよりも、ボランティア精神を持った元気なシニア層に期待する部分が大い。

② 事業の展望がある場合には、先行的に人材確保することも検討する価値がある。

#### c 将来の事業の持続を考え、人材確保に資金を投入した

▽〈メンタルネットとよかわ〉では、設立後8年ほどたって、この先の事業の継続を考えた時、若い資格を持った人材が必要であり、金銭面は何とか工面しようと人材を投入することにした。結果的に、その前後に障害者自立支援法ができ、雇用基盤の不安感がなくなった。

③ 雇用を支える財政規模を展望することも当然必要になる。

#### d 事業規模を拡大し、雇用を安定させる

▽〈たすけあい名古屋〉では、雇用の安定と求められる財政規模の関係を以下のように捉えている。「雇用の安定のためには、損益分岐点を越えることが大切。現行の介護保険事業では1億円以上に達しないと難しい。事業費を伸ばすことは不可欠である。ただし、事業をしぼって3,000万円前後でやっていく方法も考えられる」。

④ 地域のニーズを踏まえて、事業対象を再定義し、将来展望を考えることも重要である。

#### e 地域の人口構造を考え、幅広い層に事業を展開

▽〈ウィル大ロススポーツクラブ〉では、今まで子どもに積極的に働きかけてきたが、地域の人口構造を考えると、中高年齢層の利用を促進し、より幅広い年代に利用されることを目指し、しっかり残っていけるクラブにしたい、と考えている。

## f 社会に必要な事業を行う

▽〈アンケートより〉 地域の中で求められているニーズを的確に把握した上で地域が必要としている活動を継続することが重要だと考える。

⑤ 委託事業は、契約期間がある事業であるが、その中でノウハウやネットワークを確立し、本来事業の確立や新たな委託事業・協働事業への発展へと結びつく道筋を試みる。事業が安定的・継続的になることで、人材が安定して力をつき、また、次なる事業展開に取り組んでいく相乗効果を生んでいくモデルをつくっていくことが重要である。

## g 委託事業から事業を確立していったことで、事業と人材の安定が相乗効果に

▽〈アスクネット〉では、委託事業を受託できるようになっても、限られた期間のみ従事する人材という形であった。その中でも、ノウハウやネットワークを確立することで、新たな委託事業や企業からの受託事業を開拓していった。特に、企業との協働事業は、現在に至る人材の確保と定着の大切な一步となった。また、国や自治体からの委託事業を進めることで、「教育コーディネーター」という新たな役割を明確にし、そこで実証していったノウハウを活用しながら、学校や企業からも受注していくという事業のサイクルを生み出していくことが可能になっていった。事業の安定と人材の安定が相乗効果となり、継続雇用される人材が新たな事業を獲得し生み出していける力をつけ、結果的に雇用も安定傾向に向かった。



### クローズアップ〈1〉

## 雇用と事業を支える、戦略を持ったファンドレイジングを

雇用していくには財源が要ります。対価が得られる事業を發展させて雇用を発生・拡大させるというのは、一つのシナリオですが、NPOの中には人権・国際協力・環境等、そうした事業が想定しにくい分野があります。例えば国際協力は国際協力事業団、環境は企業のCSRとの連携も含めて財源確保を検討していく可能性もありますが、こうした公的・民間の助成金、賛助金ではなかなか継続的な雇用は発生させられません。

今回の調査でも、こうした分野では職員の形態での雇用はあまり発生しておらず、ボランティアを積極的に活用している結果が出ていましたが、その方式でも継続していくにはコーディネート業務を担う常勤スタッフが必要です。このコーディネートを行う人材をどう確保するか。現在は創設した世代の人が無給に近い形でやっていますが、それでは次の世代には続いていきません。つまり、ボランティア重視型の運営であっても、一人フルタイムを確保するための300万円をどうするかが喫緊の課題になります。もちろん、事業型のNPOであっても、現場を持たずにコーディネートと事務を行い組織を支える人は必ず必要です。この人の雇用の財源は会費で賄えれば理想的ですが、そこまでは難しいのが現状でしょう。全体の収入の中でマネジメントが考えられる人材を確保するという文脈の中で、シニアを上手に活用することが今日的なテーマだと思います。

基本的に行政資金にあまり依拠しないファンドレイジングを事業開発・雇用確保のために真剣に戦略を持ってやっていくことが求められます。3年後わがNPOはどういう姿になるのか。そのためには財源がこうなっていて、人をどの段階で確保していくのか、といったロードマップ（目標に向けたスケジュール）を意識しながら事業計画を作っていかなければいけません。そうした点に、中間支援組織の相談力が問われるのではないのでしょうか。

他方、生命の安全、人々の基本的な生活に関わる活動は、本来は行政がやるべき分野だと言えます。が、公的資金をどの程度投入しているかが自治体によって大きく違います。ここは、行政の補助金も主要な財源になるべき領域なので、社会的な仕組みとして議論される必要があると思います。（今田 忠）

2 「雇用契約による職員」が人材の軸になる場合、職員が定着することによる、パフォーマンスの向上が鍵になる。そのためには、  
「長期間働き続けることができる雇用環境が提示でき、納得が得られていること」  
「長期間働く中で、職員も成長し、組織の中でより重要な役割を果たせるようになる将来イメージを描けること」が大切である。

## 2-1 長期間働き続けることができる雇用環境が提示でき、納得が得られるように

- ① 諸制度・諸規定は、法令遵守の必要があると共に、職員が「安心して働ける」と判断する材料になる。
- \* これらを整えることを優先的課題にする。
  - \* 「時間がない」「知識がない」ため整備が難しいという場合には、外部専門家の活用を検討していくとよい。

### a 色々な立場の人が働く場を意識して、本格的に条件を整備

▽<メンタルネットとよかわ>では、任意団体時代に各種規定はある程度作成されていたが、NPO法人化を機に、志を同じくする仲間だけでなく、今後、色々な立場の人が働く場になっていくことを意識しながら本格的に整備した。まず就業規則を整えた。そして、給与や賞与に関する規定、慶弔・育児・介護休暇等を整えた。その後、超過勤務について改めて整備した。これらは、司法書士に相談しながら進めてきた。

### b 自組織で難しい部分は専門機関を利用する

▽<たかはまスポーツクラブ>では、現状では職員だけで雇用管理を行うことは難しいため、自組織でできない部分については、専門的にできるところに預けるという考え方をとっている。例えば、労務関係事務について、商工会の代行サービスを利用している。

### c 外部の専門家・機関とのつきあい方

▽社会保険労務士の立場で言うと、どんな小さなことでも相談してほしいと思います。遠慮して「本当に困った時だけ聞くようにしましょう」となると、もっと早い内に相談してもらえれば、色々手が打てたのという状況も起こります。また、常務理事会を置き、そこで実質的な経営判断をする団体も増えてきていますが、そうした場に、アドバイザーとしてきてもらい、理事に学んでもらいながら整備をしていく方法もあります（加古朗）。

② 長期間勤める職員が将来展望を立てることができるようになるために、その軸となる「賃金表」を整備することは必須の課題である（現在の整備率 42.9%）。

また、賃金構造の代表的課題は、30代前後で結婚・子育てといったライフステージの変化を経験する世代で不満が高まることである。特に、創業時のスタッフではなく、「被雇用者として就職した人材でも思いとどまれる水準」が必要になり、これを実現するには、資金配分構造の再考も必要になる。

### d 責任や役割にふさわしい待遇

▽組織に5年いるのと20年いるのでは、責任や役割は違ってきます。指揮命令系統を伴う責任を持っているのであれば、それにふさわしい待遇が必要になり、また、それを仕組み化した給与制度や人事制度をきちんと整備する必要があるでしょう。「この段階に来ればこの位の報酬がもらえる」と見えるように、目標となるように形にしていかないと、モチベーションを保つのは難しい。賃金差は新入社員時と比較して3～4倍が、モチベーションの点からも、ライフステージの変化の点からも一つの目安だと思われれます（大海和久）。

### e 年齢による将来見通しの感覚の違い

▽「将来を展望したい」という感覚は、一般に年齢によって異なると言われています。20代前半ではそんなに先のこ



とは気にならないので、3年先位が見えていけばよい。しかし、30代・40代になると、先々の生活のこと、子どもの将来のこと等を考えると、20年から30年先が見たくなります。しかし、50代になってくると再び、5年、10年位が見えればよいというように落ち着きます。この点を理解しておく、条件整備にあたるにしても、早急に手を打たなければいけないか等の判断の参考になります（加古朗）。

③ 賃金水準を納得のいくものにしていくためには、他セクターの情報等も参考にしながら、職員の仕事の継続にとっても組織の財政にとっても、持続性のあるものになるように検討することが望ましい。

#### f スポーツ施設の正規職員の給与を、行政職員の1、2段階落としたレベルで

▽<ウィル大ロススポーツクラブ>では、就業規則や給与体系は、行政に準じ、行政職員の1、2段階落とした形である。企業関係者や行政職員もいる役員の会議で検討された結果、決められた。30代の男性が生計を立てる雇用として無理のない額になっている。

④ 諸手当について、その組織にとって中心的な担い手が働き続けやすいものを優先的に取り上げるような工夫も有効である。

#### g NPOの担い手に女性が多いという状況を踏まえ、子育てを支援する手当を検討する

▽女性職員が多い<りんりん>では、子育て中のスタッフが仕事を続けやすいように、1時間600円の保育手当を団体から出している。

⑤ 賃金や諸手当等を明確にすると、その分、議論も起こりやすい。組織が大きくなるほど、賃金・諸手当の水準・形態も多様化するので、納得が得られるように体系立てて整理することが必要である。

#### h 説明できる給与体系をつくる

▽介護保険事業を行う組織ではしばしば制度内／外による給与の違いが問題になるが、<りんりん>では、部門間の給与体系の整合性については数々の議論を経験してきており、必ず「こういう理由で手当がついている」と説明できる給与体系になるよう理事会でも話し合っている。

⑥ 諸手当の論点の一つに「残業手当」がある。NPOでは、制度化されていないが必要なサービスや活動を先駆的に行う場面が多く、職員もミッションに賛同して仕事をするため歯止めが効きにくい。「やらなければいけないこと」「やりたいこと」を管理者側が合理的に整理して伝え、納得を得ることが重要である。

#### i 部門のトップの判断を重視

▽<メンタルネットとよかわ>では、超過勤務について今年から申請書による各事業所毎の管理を始めたが、精神医療という活動の特性上、「これだけやったら終わり」と区切りをつけにくい業務であるため、充当については、あまり厳密に基準は設けず、施設長の判断に委ねている。

⑦ NPOでは形態的には非正規職員だが、活動の中核を担っているケースも多い。委託事業等、期限付きな事業である以外は、時間数が多く正規職員に準じるような働き方の人は、多少賃金を抑えてでも長期的な見通しがお互いに立ちやすい正規職員化を検討することが望ましい。

⑧ 有償ボランティアで労働者実態の強いものについては、法律上の位置づけは労働者とし、組織での位置づけはボランティアとする等、有事においても、通常の組織展開においても納得できる形はどんなものかを検討する必要がある。

### 「 労災事故が起きたことも想定して位置づけ・備えを検討する

▽「有償ボランティア」で特に問題になるのは、労災事故が起きた時です。ボランティア総合保険もありますが、それでは一時的な保障しか受けられず、たとえば後遺障害があった場合、労災保険ならば年金がもらえるという違いがあります。普段は納得していても、何かあった時に気持ちが変わって申し立てをする可能性もあり、未加入中の事故では国が支払った給付の100%を支払わなければならなくなり経営的な打撃が大きいのです。

もちろん、組織の中で長年ボランティアと位置付けられ、名称が変わることで理念的なものが消滅してしまうという考えもあるので、組織的にはボランティアの表現を使ってもよいと思います。ただ、労働法上は、労働法規にのっとり労働者と位置づけ、最低賃金を保障するべきだというのが私の考え方です（加古朗）。



クローズアップ<2>

マズローの欲求段階説に沿って、雇用の環境整備を

アメリカの心理学者アブラハム・マズローは、右図のように、人は基本的欲求が満たされると、その上の段階の欲求の充足を満たすと唱えましたが、雇用環境整備も同じことがいえるのではないのでしょうか。「安定して勤められる」という状況ができて、初めて組織への帰属意識が高まり、その組織が進める研修等にも意欲が生まれる。そして、研修で力量が高まれば、仕事がうまく遂行でき、周りからも認められる。これらを経て、仕事を通して社会的使命や社会人としての成長目標が確立する・・・。

重要なのは、「中・長期間この組織で仕事が保障される」という安心できる状態があり、定着が図られることが基盤になる点です。ある程度の期間の定着がなければ、本人の帰属意欲や成長意欲も育まれないし、組織の側も、人材育成にどこまで投資すべきか判断が難しいからです。

（加古 朗）



## 2-2 長期間働く中で、職員も成長し、組織の中でより重要な役割を果たせるようになる将来イメージを描けるように

① 職員の成長過程を考えると、現場の活動が確実にできるようになるためには、業務を標準化し、基本的力量をつけられるような研修を整備することが重要になる。こうした研修については、同種の業務に携わる職員が多い組織では、内部の研修を体系化する形で実現できる。

(ただし、単年度委託事業が多く、必要な知識・技術が固定化しない組織においては、マニュアルや研修の内容が特定しにくく、着手は難しい状況がある)

### a 体系的な研修体制

▽高齢者・障害者を対象に活動を行う〈たすけあい名古屋〉では、以下のような研修で、新人職員をはじめ、事業所全体のレベルアップを図れるよう研修制度を整備している。①「新人研修」；終日かけて行い、組織の理念・活動体系を理解する、②全職員研修；介護等の実務的知識を学ぶ研修。なるべく全員が出席できるように3回に分けて行い、参加に対して研修手当もつける。③外部研修への支援；研修手当と交通費を支給する。

② 標準化しにくい知識・技術については集合型・座学の形の研修は難しく、実務の中で身につけていくOJTや、先輩が個別ケアを行うメンター制度等が有効である。

- \* 各団体としてはそれができるような余裕あるスタッフ配置を整えていく必要がある。
- \* また、仕事の質を高めていく上で意識の持ち方が重要なケースでは、参考にできるようなモデルを提示し、「自分が成長すべき役割のイメージを描ける」ようにする方法が考えられる。
- \* ただし、いずれも組織規模や立場の近い先輩がいるといった条件が必要になるため、条件が整わない場合には、NPO間の共同によってこうした仕組みをつくっていくことを検討するとよい。
- \* 同時に、職員自身も、組織外との情報交換を行い、自分の成長モデルを探す努力も必要である。

### b 企業でも取り組んでいるメンター制度

▽企業でも、近年、特に若手に対するメンタルなケアには着手しており、疑問を感じた時、失敗をした時に相談にのることを仕組みにしています。解決まで至らなくても「聞いてあげる」ことが大事で、一緒に飲みにいこうといてもついでこない風潮の中で、自分の殻に閉じこもらないために必要だと思っています。若手が自分のメンターを決め、必要な時にお茶や食事をしながら話を聞く場を持つという仕組み。聞いてもらって癒されるという機能もあれば、その悩みの中でプライベートではなく、会社として対応が必要な点があればメンターから報告をしてもらって対応する場合があります。お茶代等は福利厚生で会社が持ちます（大海和久）。

### c 若手が点在している場合は、同年代の仲間から学べる仕組みがあるとよい

▽〈先進事例調査を元にした若手意見交換会〉では、組織の中では1～2人と若手人材が少数で点在している場合は、組織を超えたネットワークをつくっていくことが望ましいといった、以下の内容が語られた。

「『NPOでどう働くのか、今後働き続けるのか』といった迷う気持ちを共有できる同年代の知り合いが欲しい。名古屋で30代前半のNPOスタッフのネットワークが作られた例もある。将来的にはこうしたネットワークがそこそこに作られていくことが望ましいが、存在しない状況においては、若手スタッフ個人が自分からまず外に出かける行動様式を持つことが重要。ネットワークは『お互いの働き方・生き方を一緒に話し合う』機会となれば充分であり、そこから共同の活動や何かあったら相談する関係が形成されていくこともある」。

③ 組織化が進んだ組織であれば、職員が組織運営管理における役割を高めていく道筋が必要になる。

- \* このためには、「将来幹部的な役割を担えそうな人材を見抜き」「長期的な視野から体系的に研修を行い」「階層型の組織体制のマネジメントする力を高めていける」ような教育整備が求められる。
- \* その前提として、幹部的なスタッフに必要な能力は何かを言語化しておく必要もある。

#### **d スタッフに養ってもらいたい力**

▽<メンタルネット>では、スタッフに望みたい力として、次のような要素を挙げている。「精神障がい者の理解の促進のために、外で行う仕事を増やしていく必要があるが、そうした新たな事業の開拓に必要なのは、常時アンテナをはりめぐらせておくことである。また、フットワークの軽さ、人的ネットワークを持っていること、イベントを企画することに抵抗感がないことが望まれる」。

#### **e 管理者に養ってもらいたい力**

▽管理者に必要な教育としてまず考えられるのは、集合形式でのケーススタディを含んだ実践的な研修です。例えば決算書を持参してもらいそれと照らしながら 5 年間の事業計画を立ててみるといったこと。何を重点に考えたときにどこに予算をつけるべきか、そのための収入向上策としてはどういう指標を用いてやっていくのかといった経営分析的なことをケーススタディやシミュレーションで学んでいくことが有効だと思われます（加古朗）。

**④ 体系的な人材育成を確立していくには、職員の特徴・能力を判断し、団体の作業を分析して仕事枠を再編成する力が必要になる。**

\* これを進める上では、目の前の現場で活動することだけでなく、管理業務も含めて様々な業務が組み合わされて組織の社会的使命が達成するという視点を定着することが前提となり、職員に対してその必要性を伝え、成熟した職業観を育てることが必要になる。

\* また、仕事・業務の再編成に際しては、知見・経験を持つ人材を理事等として参加してもらうことも検討していく余地がある。

\* 小規模団体ではそうした相談にのってくれる人の情報を得ておくという方法も考えられる。

#### **f 業務の洗い出しを行い、責任と役割を示す**

▽職員の役割意識を高めていくためには、まず自分の組織にどんな仕事があるのかを洗い出し、どの立場の人が行うとよいのか分類をしていくことが必要です。書類をつくるにしても、書くのは誰、チェックするのは誰、といったように分類していくと、作業の中で責任度の軽重や職務の難易度が見えていきます。それらをランク付けして責任と権限を与えて職員に示しておく。そうした仕組みを整理しないと、なかなか役割意識を持ち、それを高めていくことにはならないでしょう。他方で、それを設定していくには、作業の量と質を見極められる人が必要になってきます（加古朗）。

**⑤ 組織を中心的に担っていく人材になるためには、様々な局面での状況を認識し、利害調整を行い、目的を実現していく総合的な力が必要になる。このために、職員に新しい経験を提供し、成長する機会をつくることは有効である。**

#### **g 日々の業務において成長を感じられる役割・責任を任せる**

▽<アスクネット>では、日々の業務において成長を感じられるような役割や責任を任せることによって、自ら進んで業務にあたるスタッフとなっていくと考えている。

#### **h イベントで場合に応じた業務の回し方を育む**

▽<たかはまスポーツクラブ>では、配置転換があまりない施設管理にあたるスタッフの成長の機会としてイベントを活用している。イベント中心の月にはスタッフ総出となり、役割も都度振り分けられる。イベント毎に業務変化を感じ、それまでなじみのなかった活動も経験のあるスタッフについて取り組むことができ、新しい知識がついたり、場合に応じた業務の回し方といった実務能力も育まれていくのではと考えている。

#### **i 判断する能力をつける機会を与える**

▽組織では現場の人と決断する人が存在しますが、現場に行った人が状況を把握し、ある程度の判断をして動くことが求められる場面もあります。そのトレーニングができていないと、想定外のことが起きた時に対応できず、組織に持って帰って判断してもらいしかなくなってしまう。自分で判断する力というのは、やはり失敗を重ねることで培われていきます。従って、失敗をさせたくないからといってやらせないとできなくなります（大海和久）。

⑥ 組織の社会的な存在意義を伝え、その目標を達成するための役割を示すことが職員の役割意識を育てていく。そうした役割の提示を組織内外の両面で行うことができると効果的である。

#### じ ロジックモデルを使って社会的使命を整理・共有する

▽<コリアンネットあいち>では、ミーティングの中でロジックモデルシートを使い、組織運営についての方向性や活動内容・手段等を皆で共有している。これを通して事業の活動内容、それにより得たい結果や求める成果を短期、中期、長期に分けてシミュレーションしながら計画を立て、それらが最終的に団体のミッションと結びつくように組み立てていく。この機会を持つようになってからスタッフ間で「コリアンネットあいち」としての共通意識がもてるようになったことを感じている。

⑦ 人材育成を自分たちの組織の発展の優先課題と位置づけ、必要な費用を予算で組んでいくという発想も重要である。

#### き 雇用環境の充実に向けた費用を位置づける

▽<りんりん>では、生じた収益は、1/3 は今後の活動のため、1/3 はスタッフのため、1/3 は原価償却や施設管理のために使おうという方針を立てている。スタッフのために使うお金の内容は、保育補助や、交流等を行う費用で、年間約 80 万円をかけている。研修のための貸付制度も含まれる。

#### こ 研修や情報共有に手当をつけて徹底する

▽<たすけあい名古屋>では、年 10 回行う研修は、仕事の一環として手当も支給することで徹底を図っているが、これには年間 150 万円かけている。



#### クローズアップ<3>

#### 役割意識を社会的使命とのつながりで示すことが大事

きちんと仕事ができる組織にするには、経営的な考え方・判断力を持った人を育てる必要があります。しかし、現場の活動がどんなに立派にできる人でも、いきなり経営部門にもってきても無理な話なので、外部研修に行く等、改めて経営部分については勉強してもらう必要があると思います。

しかし、NPOでより重要な部分は、その組織が地域で存在する意義、地域から期待されている役割がしっかり見える状態にすることだと思います。リーダーが「私たちはこうした社会的使命のために存在する組織です。その中で、あなた方にはそれを達成するためのこういう活動をしてほしい」と、きちんと示す必要があります。社会的意義についての発信ができてこそ、組織内部の人間の意識も保てるし、そうした目的に賛同する人たちが新たに入ってくることもつながるでしょう。職務規定のように職務の役割を文面化したものも必要ですが、各職務と組織の存在意義とのつながりがわかる全体像があると、入ってからも目標を持って仕事が続けられると思います。

また、NPOのように、地域に応援してもらい、地域と共に活動していくならば、職務の役割の中に、社会的なつながりづくりについてこうした展開をしてほしいという点もきちんと示すことが重要なのではないのでしょうか（大海和久）。

### 3 「ボランティア」に重点を置いた活動・組織とする場合、彼らの自発性を尊重しつつ、継続性を保持することが大切になる。そのためには、求める人材に情報が行き着き、次々と新たな人が参加するような仕組みが重要になる。

① ミッションをきちんと発信していくことが、必要な人材・新たな人材を巻き込んでいく力になる。

#### a お世話になった伊勢湾に恩返しをしたいという思いで人が結集

▽＜伊勢湾フォーラム＞では、ボランティアは多方面の専門性を持った人材が集まっている。名古屋港の湾岸の仕事をしてきたOB、伊勢湾台風来襲を体験したジャーナリスト、日本セーリング連盟等、多彩な顔ぶれだが、「伊勢湾の水質環境改善」「伊勢湾岸の啓発」「みなとまちづくり」「海洋スポーツ推進」を柱に、お世話になった伊勢湾に恩返しをしたいという思いで結集している。

② 日常的事業でも、イベントでも、新たな人材との接点が生まれる機能があることが重要である。

\* 事業の参加者から活動を担う人への転換を生むことができれば、自然な形で人材確保・育成の循環をつくることができる。地域から見える「場」「事業」があると効果的である。

#### b 音楽会をきっかけに掃除などを手伝ってくれるように

▽＜揚輝荘の会＞は、歴史的建造物の保存と、地域のために活用することを目的とした活動であるが、この揚輝荘を会場にした音楽会がきっかけで掃除などを手伝ってくれるようになり、そうした作業をする中で、「ガイドをしてみたい」という話が出てくるといったように、イベントを機に関わり方が深まる人も多い。

#### c サービスの利用者から事業の担当者に

▽＜子どもNPO＞では、ピンポンハウスという子育て中の親子が集まれる場を利用してくれた親の中から、様子を見ながら「イベントのボランティアとして手伝ってみませんか」と声をかける。それを経て、もう少し関わってもよいかなどという状況になれば、つどいの広場のスタッフとなり、次には3ヶ月の研修を経て再度本人に意志を確認し、有償のスタッフになる、という流れがある。

③ 専門性が高いボランティアを確保するには、①のように情報発信の質を高めることに加え、組織として人脈を持っていることが鍵になる。

\* この点で、今後検討すべきテーマは、シニア層の前職のキャリアとつながるような人脈をどんな形で持つかである。

\* また、新しい人材と出会えるように他組織・他セクターが集う場にも積極的に出ていく姿勢が望まれる。

#### d 事務局が持つ現役時代を含めた間口の広い人脈を活かして

▽＜揚輝荘の会＞は、消防士が建物の消防対策、イベント企画を百貨店の物産展業務、といったように現役時代のキャリアも反映されながら活動を展開している。これらが可能になっているのは、揚輝荘の魅力がうまく伝わっていることと共に、事務局の部分も百貨店勤務のOBが担い、その間口の広い人脈がうまく活かされている点もある。

また、会の前史には、地域一帯のまちづくり活動が原点にあり、建築やまちづくりの専門家などさまざまな人材が知り合っていたことも大きい。

#### e ボランティアのネットワークづくりで新しい活動を開発

▽＜コリアンネットあいち＞では、在日コリアンポラムティア（ポラムは生きがいの意味）事業を通して、ボランティアの育成とボランティアネットワークを築くことを目指している。その中で、高齢者ポラムティアによるハングル・日本語での紙芝居作成や、子どもたちの遊びの広場での催し（コリアンのお菓子づくり、渡日体験の講演等）などの活動が生まれてくる等、ポラムティアの担う活動は多様化してきている。また、将来的にはボランティアだとしても専門性を高め、例えば子育て支援の担当者、国際交流の担当者というように専門をもったボランティアとして活躍してもらい、必要ならばそうした人材の職員化を図っていききたいと思っている。

#### **f 声をどんどん発しながら、活動に関わりたいという人を迎えていく**

▽中部地方整備局が設置した伊勢湾再生海域検討会には、学識経験者、専門家、市民、NPOなどが集う。そこで伊勢湾フォーラムもそういった機会に声をどんどん発していくことで、伊勢湾フォーラムの活動を知ってもらい、関わりたいという人にはどんどん関わってもらいたいと思っている。

④「若い人材がほしい」と思っても、メンバーが中高齢者層のみという状況ではその開拓は難しい。つながりたいと思う人材と同じ属性の人がメンバーにいるように、組織構成の検討も必要である。

#### **g 10代の若者を理事に**

▽子どもの権利の保障・社会参画の推進を使命とする〈子どもNPO〉では、理事に高校生を置き、その視点を活かしながら事業を展開してきた。こうした姿を子どもたちも見て、こんなこともできるんだという実感を持っていただくと望んでいる。

⑤新しい切り口で、地域の人々を対象にしたボランティアの育成を図り、新たなニーズに応える人材を育んでいく循環をつくっていくことが重要である。

#### **h 孤独死防止を地域の人を支える仕組みをつくりたい**

▽〈たすけあい名古屋〉では、高齢化の進んだ団地で孤独死を出さない取り組みとして、健康な高齢者のとじこもり防止のためにグラウンドゴルフや健康体操等を行っている。ゴルフをしている人の中から草抜きなどの地域貢献的な活動が始まりつつあるので、ゆくゆくは安否確認などを組織的に担っていくことを期待したいと考えている。

#### **i 養成講座の修了生が活動を支える**

▽〈メンタルネットとよかわ〉では、市民病院と保健所の協力のもとに精神保健に関するボランティア養成講座を行った。この修了生が独立したボランティアグループを結成し、フリースペースという居場所の運営を息長く支えてくれている。

#### 4 NPOの雇用・働き方の最大の特徴は、「多様性」にある。

NPOには、従来の働き方では負荷の高い人々をはじめ、多様な動機から就職・参加する人々の事情・特性をできるだけ活かしながら、同時に、仕事や活動を通して能力や社会的関係性が成長する働き方が望まれる。また、組織が大きくなり役割の分化が進む段階で、孤立的に作業をこなすことに陥らず、多様な人が自分の役割を見つけ、社会的使命へのつながりを感じながら働ける仕組みが理想的である。

NPOには、柔らかなマネジメントを通して、こうした雇用・働き方を生み出しつつ、地域社会とつながっていく新しい働き方をデザインしていくことが期待されている。

① 長く安心して働ける場にするためには、家族等の事情で仕事に出られないという状況を受けとめ、カバーし合う関係を作ること、作ろうという姿勢を伝えることが重要である。

##### a サポートし合おうというメッセージを伝える

▽<参画プラネット>では、子育てや介護を抱えていると予期せぬことが起こるリスクも高く、職員同士のフォローが不可欠だと考えている。「仕事だけにまい進するのではなく、日々の暮らしの中で何を優先すべきかを考えられるように…仕事も家庭も地域もわたし自身も大切であり、そのバランスは人によって異なっている」「自分以外の人の価値観も大切にすること、そして、自分が仕事を休んだときは誰かがサポートしてくれていることを心に思い浮かべ、次はサポートをする側にもなろう」とコーディネーターからのメッセージを届けるよう努力している。

##### b すぐに辞めるという結論を出さない

▽<りりん>では、家庭の事情を抱えても、すぐに辞めるという結論を出さず、「まず1ヶ月休んで様子をみましょう」と提案している。お互いがカバーしあえる雰囲気と環境があれば、家庭の事情を言い出せるし、辞めなくても済むと考えている。

② ライフステージに合わせて、働く形態を変えていけるような多様な働き方をつくることは、働く人の定着や経験の蓄積につながると同時に、新しい層が担い手になっていくという循環を生む。

##### c ライフステージにあった多様な働き方をつくり、提示する

▽<ゆいの会>では、職員が年を重ねるに伴い、介護保険事業に従事する正規常勤職員で責任者のような立場から、非常勤職員へ、そしてふれあい活動の有償ボランティアへとといったように、従事の仕方を変えることができたというケースもある。こうした転換が可能になるのも、介護保険事業だけでなく、制度外のサービス、地域での活動といった複数の柱から地域福祉を実現しようという考えがあったためだと捉えている。

③ 各々の属性を、全体の活動・事業の中でうまく活かすという発想が大切である。

##### d 仕事を持っている若い世代はボランティアとしての活躍の場を

▽<揚輝荘の会>では、若い年代には仕事も持っているのでイベントボランティアとして活躍してもらっているが、イベントで出演者のお世話をしたり、打ち上げを行ったりで楽しさもあるので無償で喜んでくれる。他方、平日に業務のある庭園入場者への受付業務はシニア層が多いという構造になっている。

##### e 世代・背景が異なるスタッフの提案がニーズを捉えた事業企画を実現

▽<参画プラネット>は、男女共同参画に関わる名古屋市のセンターの指定管理業務を担っているが、センターの事業企画を検討する際には、職員一人ひとりに男女共同参画を推進するための企画提案を依頼している。さまざまな世代背景と生い立ちや立場が異なる女性たちからの提案は、新たな視点をもった男女共同参画推進事業が生まれるきっかけとなり、ニーズをとらえた事業企画の実現へと結びついている。



④ 従来の働き方では負荷が高かった人が、NPOで働く経験を通して成長したという経験・モデルを発信していくことが期待されている。

#### f 仕事で力をつけ、ステップアップした経験をこれからの人に還元する

▽<参画プラネット>は、職員一人ひとりのキャリアアップを支援するという姿勢を明確に打ち出し、従来の働き方では負荷が高い状況の人々（女性）が参画できるような新しい働き方モデルを構築し、そのプロセスで力をつけて次のステップを踏み出すことを目標としている。この目標のもと、念願の資格取得や希望職への採用といったキャリアアップを果たした職員たちは、①女性のチャレンジ「ロールモデル」として事例報告者を務めたり、②資格や専門性を活かして講座の講師を担当したり、③法人のウェブサイトで自分自身のチャレンジについて語ってもらったりと、職員としては退職しても、参画プラネットとの多様なつながりが継続している。

⑤ 新しいチャレンジをすることに対しては、失敗をおそれず前向きに評価をし、みんなで力を合わせてやろうという発想に立つことが重要である。

#### g メンバーの企画をみんなで応援する仕組み

▽<こどもNPO>では、団体のミッションに肯定的なものならば、ボランティアスタッフから出された企画を認め、皆でサポートしていく体制があり、事業立案から実現へのプロセスを各自が体験し自己実現していく機会が与えられている。

⑥ 活動が長くなったり、組織が大きくなるほど、ミッションや団体の方向性についての共有を意識的に行うことが重要になる。こうした共有には、直接のコミュニケーションが欠かせない。特に、若い世代や、普段組織との距離が遠い人が、コミュニケーションに関われるような配慮が大切である。

#### h 若手がベテラン職員から聞き取り

▽<メンタルネットとよかわ>では、ベテランと若手職員との中間層がない状況であるが、現在取り組んでいるのが若手職員による自主勉強である。そこでは、団体の設立以来の歴史を勉強し、ベテラン職員から聴き取りをし、最終的には職員会議でその成果を発表する。特に人と人のつながりについて心を打つものがあるようだ。赤字だから事業を切るのではなく、地域に求められていることはしなければいけない、という考えを共有する必要がある。そうした地域とのつながりを根本において、若手ともミッションを共有できればと期待している。

#### i 会議や研修を通し、時差なくミッションが伝わるように

▽<りんりん>では、月1回各部署の代表会議を開き、その後、部署ごとに会議を持つことで、共通認識や団体としての方向性が、時差なく、全体に伝わるように心がけている。直行直帰で活動する非常勤ヘルパーには、月1回サービス提供責任者が主となった研修会がある。また、それにも出席できないスタッフに対しては会報誌や、別に機会を設けるなどの努力をしている。以前は、新しい提案をすると「どうしてそれをやるの」といった否定的な意見が出たものだが、こうした対話を重ねてきたおかげで、「それをするためにどうしたらよいか」を議論するようになってきている。

#### j メールングリストでのコミュニケーション

▽<こどもNPO>では、二種類のメールングリストを活用している。ひとつは会員用にメンバー同士が互いの気づきや些細なことなどを事業に関わらず発信し合い、やりとりができるもので、もうひとつは事務局とスタッフ用で日常業務のことや事業の相談、理事会の議題、研修の案内等各自の判断に沿って活発に使われている。

⑦ 組織の発展段階によって、リーダーシップをとる運営か、フラットな運営かを適切に選択していくことが重要である。

#### K 適材適所を考えた役割分担が進められる運営体制に

▽〈アスクネット〉では数名だったスタッフが倍以上の人数となったことで、仕事の進め方・情報共有の方法整備が必要になった。団体としての個人のキャリアと個性を生かし、適材適所を考えた役割分担をしていく必要を感じている。そのためには、数名のスタッフがフラットに近い関係性の中で進めていく文化では進んでいかないと実感している。組織としてのルールと適材適所の役割分担、責任分担、そういったマネジメントが必要だ。

⑧ 仕事を見える化して誰もが担当できる状況をつくることで、多くの人々が参加・担当していくことに成功している例もある。活動内容にもよるが、定着した活動を持つ組織では、取り組まれるべきテーマである。複数の人が関与することで、新しい人が新しい発想を届ける可能性にもつながる。

#### I 誰もが担当できる状況をつくることで、改善案の提案も

▽〈参画プラネット〉が実施する指定管理者事業では、週 20 時間程度の職員の比率が高く、コーディネーターが一人ひとりの状況をとらえて事業をコーディネートする。多くの職員が関わるために重要なことは、「自分（特定の個人）だけがわかっているという状態をつくらない」ことである。そこで、指定管理者事業では公募の際に業務内容が明確になっていることを活かして、事業運営のスタート時に業務のすべてを棚卸しし「だれもが担当できる状況＝見える化」をしたのち、仕事分担表を作成した。

また、業務の遂行にあたっては「日報」「日誌」（合計：3冊）を活用し、日々の業務の「見える化」に取り組んでいる。「日報」「日誌」では、①チェックリスト（当日、すべき業務を明記）、②前日（以降）からの引継事項、③当日の記録、④翌日（以降）への引継ぎ事項等が一覧でわかるようになっている。「日誌」「日報」を活用すれば事業の進捗状況を一人ひとりの職員が理解することができ、複数の目でチェックすることで不具合が見つかり改善案の提案が生まれてくるといった思わぬ好循環も起きている。

⑨ 様々な市民に関わってもらいながら、NPOの社会的使命を実現していくためには、NPOの現場を「ただの働き場」として捉えるのではなく、組織の理念を感性で捉えられるような機会が重要である。そのためには、マネジメントする側がやわらかい気持ちになっている必要がある。

#### m 「仕事」以外のところで遊び心を入れながら、組織の理念を「感じて」もらう

▽〈りんりん〉では、職員には「ただの働き場所」としてではなく、たすけあいの精神を理解した上で「協力会員」として活動を担ってほしいと考えている。そのためには、雇用環境を整えるだけでなく、仕事で終わってしまわない「それ以上の何か」を常に模索しなくてはならない。半田のまちづくりの活動にスタッフに関わってもらったり、それを終えて「ごくろうさん会」を開くのは、スタッフのモチベーションを上げる機会が大切だと考えているためだという。頻繁にでなくても「ちょうどよいタイミング」で行うことが鍵だという。

「仕事」以外のところで遊び心を入れていかなくは息が詰まってしまう。「なんだかわからないけど居心地がよいわね」「こうやって、友だちと仲良くして年取って困ったらご飯差し入れたりする関係を作っていけたらよいわね」といった、組織の理念のようなものを、楽しみながら感じてもらえるには、こうした場が重要だ。そのためには、リーダー自身の気持ちが柔らかくなっていなければならないと感じている。



#### クローズアップ＜４＞

### 組織の発展段階に合わせて組織マネジメントの変容を

ピラミッド式かフラットかどちらがよい組織運営なのかは一概には言えない。組織の発展段階によって変化していくことが重要だと思います。

NPOでも企業でも、最初は強いリーダーシップで突入する形が一般的だと思いますが、それではそのリーダーに代わる人が育ちません。そうするとフラットにして次の世代の人材がみんなを支える集団運営式になります。そうすると、物事の発想・判断が皆が合意できるような範囲に収まってしまうという状況も生まれます。それでは、突出した面白さ・アイデアが出てきにくくなります。それで再び、その中から、また誰かリーダーが前面に出て、新しいことをやっていくという流れになる…。従って人を育てるという意味では組織をフラットで何人も競わせた方がよいし、他方、強い意欲を持って新しい目標に人を引っ張っていくことが必要な場面であれば一人のリーダーに任せた方がよいことになります。

このように、組織運営のあり方も、状況によって変容していくことが重要で、NPOもそうした変容の時期を迎えつつある組織も増えてきているように思います（大海和久）。

## 4-5 課題の提示「よりよい雇用・働き方に向けて」

### NPO間の協働の取り組み、中間支援機能、行政施策 他セクターと協働して取り組んでいくとよいこと、制度改革

以下は、本調査の自由記述・ヒアリング・検討会議にて、個々のNPOの課題を超えて、社会的な仕組み（協働による取り組み、中間支援機能、行政施策、他セクターとの協働、制度の改革等）として必要である旨で発言・提案された代表的な内容を整理したものである。

関係者等の協議を経していない段階の内容であるため、提言としてはまとめず、今後協議・検討して取り組んでいく課題群として記す。

#### 4-5-1 NPO間の協働によって推進していくとよいもの

---

- ① テーマを共有できる団体が集まり、共同で研修していくシステムをつくる。  
(福祉系のNPO法人間では、新任スタッフの研修を共同で行う計画がされている)
- ② 得意な分野を話し合い、協働でコミュニティビジネスを展開し、人材の確保・定着を図る。
- ③ 類似した活動を行う複数のNPOで共同雇用を行い、雇用の安定を図る。
- ④ 共通のテーマをもって協働事業を行う過程で、NPO界にたくさん存在する人材を掘り起こしする。
- ⑤ 若手の人材が、組織を超えて、同じ年代・立場でNPOで働く上での課題・想いについて共有し、人生設計を考える機会となるネットワークを形成する。
- ⑥ 雇用条件に関わる政府の制度設計に影響力を与えたり、自治体と対等に協働を進めていくために、ネットワークを組んでNPOの声を届ける。

#### 4-5-2 中間支援の機能

---

##### 1) 人材の登録・派遣の仕組み化・支援を行う

- ① 経理事務員の派遣制度等を行う。  
(組織が大きくなれば事務業務の人件費も賄えるが、それまでなるべく活動に専念できる支援)
- ② NPO被雇用者人材バンクの設置。
- ③ リタイアする人の専門的なキャリアとNPOとをマッチングするシステムそれをスムーズに行うために、「プロボノ（専門職のボランティア）」を企業等と協働して普及する。
- ④ 若い人をターゲットにしてNPOに対する理解の普及を行い、人材確保の基盤をつくる。

##### 2) 研修事業を行う

- ① 事務局長、担当理事を対象にした労務管理に関する研修を行う。
- ② 一般企業が行うような初任者研修、また、階層別研修を実施する。
- ③ 企業、大学と連携して公共サービスが担えるようなNPOが育つよう育成する。

### 3) その他

- ① 新人スタッフを3年程度、年の近い先輩が見守る仕組み（メンター制度など）をつくる。
- ② 運営方法等を気軽に相談できる窓口を運営する。
- ③ 県レベル、市町村ごとのNPOの実態を数値で示す資料をつくり、提示する。
- ④ 行政計画を市民と行政が協働してつくることを中間支援組織がサポートする。
- ⑤ 各組織でコーディネーターを育てることが促進する環境づくりを行う。
- ⑥ NPOへの支援を中間支援のNPOで消化しすぎることなく、現場活動へ極力財源を向ける。



#### クローズアップ<5> ユースビジョンが提案する

#### 労働環境・人材育成のための地域プラットフォーム

特定非営利活動法人ユースビジョンが2009年度に行った「若年層NPO・NGOスタッフ就業実態調査」では、労働環境整備・人材育成のための「地域プラットフォーム」の構築が提言されており、以下のような役割が提示されている。（※以下は概略を抜粋して紹介。また、巻末でユースビジョンの代表赤澤清孝氏にグループヒアリングをした時の記録を掲載）。

#### 1) 採用・募集について

- ① 場当たり式の募集でなく、長期的な人材採用計画を策定すること支援する。
- ② 合同の募集説明会・募集サイトを運営する（コストを削減する、募集・選考のノウハウを共有化する、ネットワークを活用して広い呼びかけを行う）。
- ③ インターン制度を充実させる（新たな若い人材を発掘し、地域のNPOで共有する。想いを同じくする人材を育てる）。

#### 2) 人事諸制度整備について

- ① 人事や労務に関わる知識・ノウハウを集めたテキストを作成し、小規模NPO等に提供したり、活用して支援を行う。
- ② 人事・労務に関わる共通業務の連携を図る。事業協同組合化を検討する。
- ③ 組織を超えた人事交流・ワークシェアリングを推進することで、休暇を取りやすくしたり、短期雇用者の連続雇用化を図る。
- ④ 研修受講費用の補助や健康診断を共同実施することでコスト削減を図る。

#### 3) NPOらしい働き方の確立について

- ① ライフサイクルにあわせた柔軟な働き方をNPOらしい働き方として実現し、発信する。
- ② 他セクターにはないNPOで働く魅力を再度見直し、それが可能になる職場環境づくりを提示する。
- ③ NPOスタッフのスキル・能力について、役割・立場別に体系化して、能力開発を行う研修メニューを開発する。地域での共同研修を実施する。
- ④ 目標管理を行い、成果を評価し、能力開発する人材育成制度を共同開発し、個々の団体に運営できるよう支援する。

## 4-5-3 行政が取り組むべきこと

以下で、番号に属す\*、★、▽は、各々課題群の内容を補強するために紹介するもの。ただし、類似した内容や課題群の内容に含まれるものは割愛しているため、記載している数と、実際の意見の多少は合致していない。

\*アンケートの自由回答での記載を活かす形でまとめたもの。

★類似した意見を事務局側でまとめて表現したもの。

▽課題群の内容を補強する内容で、ヒアリング、検討委員会で出た発言に基づくもの。

### 1) 委託事業の改善・拡充を図る（同時に、適正な積算、複数年度の委託事業を要望する声が多かった）

- ① 委託事業を量的に増やす。
- ② NPOの専門性を重視し、適正な積算を行う。
  - \* NPOの専門性を重視していただければ、人件費に対する仕事を出す側の意識も変わる。
  - \* 委託単価の見直し。協働の名の下に行革を進め、安い下請けでなくてもスリムになれることを行政は早く理解すべき。
  - \* 給与を払えるような行政の委託事業を増やす。
- ③ 複数年度の委託を行い、NPOの人材確保・育成・定着を図る。
  - \* 単年度事業を整理し、10年後の指標をともに作って、移していくものは移すプロセスが必要。
  - \* 事業内容により、公共サービスの契約年数が違ってよいのではないか。
- ④ 施設管理の委託を増やす。ただし、経費削減でない指定管理を行う。
  - \* 公共施設でうまく拠点ができれば、それに伴い地域密着した活動ができ、人材確保もできる。
  - \* 施設運営管理の経費に余裕を持たせてほしい、幅広い事業を行え、地域にも貢献できる。
  - \* 経費削減の流れに任せてしまうと、職員のスキルアップを考慮するのが難しくなる。
- ⑤ 下請けでない、対等な立場の契約を行う。
  - \* 各分野で活躍されている団体は、相対的に行政よりもノウハウを持っているので、調査・現場での支援等の実行は団体、その費用は行政というスタンスを整理する必要がある。
- ⑥ その他
  - \* 雇用の底辺を拡大するためには、集団で作業できる環境をつくる（例；福祉型集合住宅を建てて、その中でデイサービスや託児所をつくり、運営してもらうNPOを公募する）。
  - \* 委託事業の選定方法をNPO法人が伸びていく余地をつくるために、従来方式を見直す。

### 2) NPOの役割・価値について、行政内での正しい理解を促進する

- ★行政、市民が「NPO＝ボランティア、無報酬、安価」というイメージを払拭し、理解を深める。
- \* NPOは行政の下請け機関ではないことを周知徹底する。
- \* 担当者により、NPOへの解釈がバラバラで困る。NPOが専門的に能力を高めていく方向をたどっているのに、行政側がいつまでも素人レベルでは困る。
- \* 行政が面倒がらずに協働を理解して積極的に対応する。
- \* 行政のよいように「使われている」という感覚がある。こちらの働きかけも不足していると思うが、「協働」という意味を市全体で考えていけるような風土作りをしたい。

### 3) NPO活動の理解・認知を促進する

- \* 愛知NPO新聞のようなものを、年に1回～2回、広報と一緒に出す（ITよりも紙ベース）。
- \* NPO、中間支援団体と共に、NPOの活動をPRする。



#### クローズアップ<6>

### 指定管理は、ソーシャルキャピタルの価値を認めるかどうかが鍵

指定管理業務は、3～4年という契約なので期間が限定され安定性に欠けますが、近年NPOの雇用を生み出している事業の一つです。本来は公的施設の効率的な管理と住民サービスの向上を目的としたものであるはずですが、ほとんどの指定管理はとにかく安く運営してくれるところに指定管理に出すという価格競争になっています。そういう意味でNPOが積極的に乗り出す価値があるかという点について、団体のミッション関連の少ない施設の指定管理は私としては懐疑的です。

しかし、住民ボランティアの色々な参加を得て創造的にサービスを提供し、事業の中で地域の人々のつながりづくりや地域への関心を引き出している例の中にはあります。行政直営でやっていたのとは違う形のソフトを展開して、住民サービスの向上を実現している、さらに、若い人とシニアと一緒に取り組む中でソーシャルキャピタル（社会関係性資本）を形成し、新しいコミュニティづくりにつながっていく価値を作り出していくのならば、NPOとして取り組んでいく意味はある。本来のミッションにあった事業で粘り強く展開していくならば望ましいことかもしれません。今回の調査の中でNPOで働く価値として出ていた「市民教育的価値」も、非常勤職員やボランティアでの参加を通して生み出されていくことになります。

しかし、現実的には、少々お金がかかってもそうしたソフトの事業の能力を買おうという発想が今の行政にあるかという問題になります（今田 忠）。

## 4) 資金支援・補助を行う

### ① 人件費や管理費にかかる資金について支援する仕組みをつくる。

- ★家賃の補填、人材育成、事務局員への補助を行う制度をつくる（会費や寄付金は、支援事業費に使用されることが求められる傾向があり、スタッフへの手当等を出すことが難しい状況がある）。
- \*各種助成金に人件費（特に、事務局人件費）が認められていないので、この点の改善を行う。
- \*若い人の継続的活動に給与が支払える体制づくりを支援する。
- \*環境系NPOの雇用促進策を実施する。

### ② 特に対価が得にくい分野において、継続性のある資金支援の仕組みをつくる

- \*社会的に必要とされ、対価が得にくい事業には継続的な支援を行う（在住外国人支援、ひきこもりの家族と当事者を支援、ホームレス支援）。⇒その必要性を知るために、行政との定期的な話し合いの場があるとより理解ができる。
- \*子育て支援、引きこもり者の支援にも、介護保険のような利用者負担+公的資金の仕組みをつくる。
- \*子育て支援や国際交流について、助成金での単発ではなく、公的な安定した資金調達をつくる。NPOの参加費は高く、参加者の確保が難しくなっている。

### ③ その他

- \*行政の支援は行政の枠内での活動を強要しがちであるが、NPOは枠を外す活動が基本であり、平行線である。
- \*学童保育事業は補助金の額に格差がある。人材確保には不十分である。

## 5) 小さなNPOへの理解を深め、支援策に取り組む

- \* 行政の支援は大きな団体に行きがちなので、小さなNPOへの理解をもっと深め協働方法を考える。
- \* 小口の助成金を数多く実施する。大口の場合、手続きが難しく、小さなNPOには無理な状況がある。
- \* 障害者自立支援事業について、市町村事業（地域活動支援センター）から国の事業に移行する際クリアすべき諸要件が、小さなNPO法人には不可能なものが多いため、数値でなく現場を見て判定していただきたい。
- \* 専任事務員が配置できないNPOも多いので、助成金経理についてもそうした部分への配慮がほしい。
- \* 海外での活動に限定されている小さな組織への支援策がないので、光を与えるべき。

## 6) 「新しい公共」の方向性を提示する、共に議論する

- \* 新しい公共では、NPOがもっと自立でき、補助できる具体的な支援策を県からも示してほしい。
- \* 「新しい公共」のあり方について、行政・NPO等により議論し方向付けていく。
- \* 福祉は制度が変わることで大きな経営の痛手が出るため、昇給等に消極的になってしまう。安定的経営のためには、福祉制度激変緩和策や助成などを、その時に応じて考えてほしい。

## 7) NPOの人材の発掘・登録の仕組みをつくる

- \* シルバー人材センターで、ボランティア意識の高い人材をNPOに紹介する（民業を圧迫しない形で）。
- \* ハローワークとシルバー人材センターが中核となり、プロジェクトチームをつくり、NPOに障害者などが雇用できる「新しい公共」のシステムをつくる。

## 8) その他

- ① 場所確保への支援（無料・低廉で借りられる施設）を行う。
- ② NPOが提案する自主事業について実現を支援したり、支援者（機関）とのマッチングを図る。
- ③ 自主事業が地域に根付くようにという視点をもち、広報の協力等、活動が継続する条件をつくる。
- ④ 施策の展開（職業訓練の場をどの程度地域に設置していくのか）について、行政と協議しながら、NPOが事業の展望を考えられるような仕組みをつくる。
- ⑤ 委託事業、雇用助成、助成金事業についてまとめた情報・資料を提供する。
- ⑥ 公的資金について、公共機関の既得権を開放し、NPOとの間を公平な状況をつくる。
- ⑦ 分野毎のNPOの交流・連携づくりに対して支援を行う。
- ⑧ 公共サービス実施に関するNPOと行政と合弁会社をつくることを試みる。
- ⑨ 技術習得向上のための支援策（直接指導、受講費補助）をつくる。
- ⑩ NPOセンターを充実させる（場所と専従スタッフが常駐する場所を各区につくる）。



## 4-5-4 協働で取り組むべきこと

---

### 1) 企業との協働

- ① 継続的な助成金の制度をもつ。
- ② 企業や行政はNPOの活躍の場を提供する。
- ③ 地元企業との協働で、隙間のニーズに対応するビジネスを起こすシステムを確立する。

### 2) その他

- ① 大学での単位習得とつなげる(環境啓発活動)。
- ② 企業や行政セクターとの相互出向。
- ③ 障がい者のケア等、新しいケア手法に対する専門性を向上させるために、大学等の専門機関と協働する。
- ④ 地域コミュニティと連携し、地域のニーズ・課題を汲み取り、ニーズに応える活動を充実させる。
- ⑤ 各専門分野の人材を友好的にネットワーク化し、協働を図る。
- ⑥ 口だけ出す行政、企業との連携はしたくない。高い年会費等を要求する中間支援団体には入らない。人口に見合った活動をつつましく継続的にしたい。会員の多さ・決算金額で計るのは自殺行為。
- ⑦ 基本的には、NPOが中心に活動を進めることは困難だと感じている。地域の収益法人や進行組合とのハブ役でよい。
- ⑧ 民間企業とは異なる、社会関係性資本や人材を多面的に活用して市民サービスの向上をしていく必要がある。継続的な事業ができるよう、様々な組織と協業していく体制づくりが急務。
- ⑨ 耳が不自由な集団であるため、「通訳」の配置・養成が不可欠という特殊な条件下で活動し、安定した雇用の場とはなり難い。

## 4-5-5 その他主体が明確でないもの、制度等の仕組み

---

### 1) 資金支援

- ① 安定性した継続性をもった助成金が必要。
- ② 安定した経営をしていくために、ハードルの低い、しぼりの低い融資を充実させる。
- ③ 雇用の安定を実現するための自主事業を強化する基盤整備のための助成制度の充実(パナソニックのNPOサポートファンドのようなもの)。
- ④ NPOの雇用助成システムをつくる。
- ⑤ NPO法人には専門職が多いので、職員が中期・長期の研修に参加したときなどは、研修助成として賃金を補助するシステムができるとよい。

### 2) 寄付等の税制、認定NPO法人制度の改正

- ① 社会福祉法人と同等な税制措置にする。
- ② 寄付・控除制度を充実させ、一般人・企業が継続的に寄付しやすい状況をつくる。
- ③ 認定NPO法人の基準の緩和。

- ④ NPOが行う自主事業について、税金を安く設定する。
- ⑤ NPO法人が赤字決算になった年度の公課金はすべて免除になる特典。

### 3) 雇用関係法

- ① 雇用保険料の負担金額を優遇する。
- ② 雇用派遣法を改正（NPO法人に対して特別措置）してほしい。
- ③ NPOのスタッフ雇用環境＝社会保険加入義務を緩和してほしい（シニア層が多く、当人たちは必ずしも社会保険加入を望んでいない）。

### 4) その他

- ① NPOの数が増え、一つひとつの重要性・信憑性が薄れてしまっている。一度、全体的な見直しをする時期に来ていると思う。
- ② NPOの認知度と制度のあり方が不満。資金、人材、業務、支持、様々な問題が不明である。また、法制の縛りが強い。