

資料編

- 1 愛知県NPO雇用状況等調査事業 団体調査 調査票
- 2 愛知県NPO雇用状況等調査事業 スタッフ調査 調査票
- 3 先進調査事例
「若年層NPO・NGOスタッフ採用・雇用実態調査」
～(特)ユースビジョン代表 赤澤清孝さんを招いて

はじめに

貴団体は、「雇用契約による職員(正規職員・非正規職員)」を雇用しているいらっしゃいますか。

- はい → 「白色」と「水色」の調査票にお答えください。 *用語の定義は【ピンク色の用語説明】をご覧ください。
- いいえ → 「白色」の調査票のみ、お答えください。

1 貴団体の雇用状況の概略についてお聞きします

問1 貴団体では、「所定労働時間」を定めていますか。

1. 定めている (週 時間) 2. 定めていない

問2 貴団体の活動に関わっている人たちの人数をご記入ください。また、2007 年度末の人数との比較をお書きください (2007 年度に団体が存在していない場合は無記入)。

- ①各定義は、【ピンク色の説明シート】右頁をご覧ください。
 ②役員と重複する場合は、それぞれでカウントして、お書きください。
 (例; 役員で正規事務局職員の場合、「役員」「給与を受けている役員」「正規職員」各々にカウント)
 ③NPO法上のその他の事業に従事している職員等を区分できる場合は、<>で内数をお書きください。

名称		直近年度末	2007 年度末に比べての増減			
役員	役員名簿に記載されている人	人	1. 増	2. 減	3. 変わらない	
	内、役員報酬を受けている役員	人	1. 増	2. 減	3. 変わらない	
	労働の対価(給与)を受けている役員	人	1. 増	2. 減	3. 変わらない	
雇用契約による職員	正規職員 (雇用期間を定めていない=継続的雇用が前提)	常勤職員	人 内、その他事業<>人	1. 増	2. 減	3. 変わらない
		非常勤職員	人 内、その他事業<>人	1. 増	2. 減	3. 変わらない
	非正規職員 (雇用期間を定めている)	常勤職員	人 内、その他事業<>人	1. 増	2. 減	3. 変わらない
		非常勤職員	人 内、その他事業<>人	1. 増	2. 減	3. 変わらない
継続的ボランティア	有償ボランティア	人 内、その他事業<>人	1. 増	2. 減	3. 変わらない	
	無償ボランティア	人 内、その他事業<>人	1. 増	2. 減	3. 変わらない	
発期的ボランティア	有償ボランティア	人 内、その他事業<>人	1. 増	2. 減	3. 変わらない	
	無償ボランティア	人 内、その他事業<>人	1. 増	2. 減	3. 変わらない	

問3 下表の種別ごとの年代別構成・性別の人数をお書きください。

年代	10代・20代		30代		40代		50代		60代以上		不明
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	
役員	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人
正規職員	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人
非正規職員	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人
継続・有償ボラ	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人
継続・無償ボラ	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人

問4 下記の種別ごとの労働時間（役員・ボランティアは従事時間）についてお書きください（年間平均して）。

	週 10 時間 未満	週 10 時間～ 20 時間未満	週 20 時間～ 30 時間未満	週 30 時間～ 40 時間未満	週 40 時間 以上	不明
役員	人	人	人	人	人	人
正規職員	人	人	人	人	人	人
非正規職員	人	人	人	人	人	人
継続・有償ボラ	人	人	人	人	人	人
継続・無償ボラ	人	人	人	人	人	人

問5 現在働いている「正規職員」の定着状況について、お書きください。

	1年未満	1～5年未満	5年以上	不明
正規職員	人	人	人	人

問6 下記の仕事について、貴団体ではどんな人材が担っていますか。主たる担い手欄に◎を、またそれ以外の担い手欄に、○をつけてください。

仕事・活動の内容	役員	正規職員	非正規職員	継続・有償ボラ	継続・無償ボラ
例； 1. 組織運営（方針・戦略・予算の決定）	◎	○			○
1. 組織運営（方針・戦略・予算の決定）					
2. 各事業の企画立案・進捗管理・評価					
3. 資金調達・支援者の対応					
4. 広報・情報発信					
5. 他組織・機関との協働・ネットワーク化					
6. 政策提言					
7. 個別事業の実施					
8. ボランティアコーディネート					
9. スタッフの人事・労務管理					
10. 日常の会計、経理決算事務・税務					
11. 法人運営事務（総会、会員管理、官庁事務）					

問7 直近年度の決算についてお書きください。

7-1 直近年度はいつですか。 2009 年度／2008 年度 （どちらかに○）

7-2 直近年度の決算の支出額について、お書きください。

総支出額	千円	事業費・管理費の区分がない場合、支出総額の内、	内、人件費	千円
------	----	-------------------------	-------	----



事業費	千円	内、人件費	千円
管理費	千円	内、人件費	千円

人件費＝給与＋各種保険料＋福利厚生費＋通勤費＋有償ボランティアへの支払い含む

7-3 直近年度決算の収入総額、および内訳をお書きください。

総収入額	千円
------	----



会費	千円	寄付金	千円	行政補助金	千円
民間助成金	千円	自主事業	千円	行政委託事業	千円
その他	千円				

2 人材確保・育成・定着の状況と、今後の展望についてお聞きします

問8 貴団体で、「(正規職員・非正規職員ではなく) ボランティアを必要とする」理由について、当てはまるものすべてに○をつけてください。

1 志・想いをを持った人が必要である	2 同時に多くの人材が必要な場合がある
3 地域の色々な人に関わってもらいたい	4 人々に社会参加の機会を提供するため
5 発想が豊かになり新しい試みができる	6 職員だけでは人手不足で補完が必要
7 現行の職員ではできない領域がある	8 特定な時(作業等)に来てくれる人が必要
9 その他()	

問9 貴団体での「継続的な有償ボランティア」の仕事の内容や態様、報酬について、どの程度取り決めてありますか。当てはまるものを各々一つ選んで○をつけてください。

取り決め等の内容	1 明確に決めている	2 ある程度明確に決めている		
	3 あまり明確に決めていない	4 取り決めはない		
1 経費や報酬の支給条件	1	2	3	4
2 仕事の種類や範囲	1	2	3	4
3 誰の指揮の下で働くか	1	2	3	4
4 勤務する日数や時間	1	2	3	4
5 勤務する場所	1	2	3	4
6 事故等の場合の保障	1	2	3	4

問10 ボランティアの活動環境に関して、どんなことを重視していますか。該当箇所に○をつけてください(重視していないものは無記入)。

取り組み内容	特に重視	重視	成功している・工夫していること
1 動機を丁寧に聞き取る			(箇条書きで)
2 特技・能力に応じた仕事を提供する			
3 活動時間を柔軟に設定する			
4 考えや意見を提起できる機会を持つ			
5 新しい社会や地域の情報を提供する			
6 チーム・仲間づくりをする			
7 関係者・団体との交流や出会いの機会を提供する			
8 受益者の声や社会的評価等が伝わるようにする			
9 楽しく元気な雰囲気運営する			
10 能力向上・学習の機会を提供する			
11 その他()			

問11 人材の定着や活用にあたり、重視していきたい課題について、5つ以内で○をつけてください。

1. 安定的雇用が可能な経営状況をつくる	2. 給与・手当・保険等の改善を図る
3. 長時間働いている状況を改善する	4. 各人の能力・力量を高める
5. 各人の個性や専門性を活かす	6. 各人の責任感を向上させる
7. 自己実現ややりがいを満足させる	8. 各人の社会貢献・ボランティア精神を高める
9. 専門能力の高い人材を確保する	10. 仕事の分担・標準化・効率化を図る
11. 人材育成の仕組み・制度を整える	12. 団体内部の意識・情報の共有を図る
13. 人材の定着率や継続性を高める	14. 代表レベルの後継者探し・育成
15. その他()	

問 12 貴団体として、今後2～3年で重点的に強化しようと考えていることは何ですか。重視しているものについて、5つ以内で○をつけてください。

1. 現在の自主事業を拡大する	2. 新しい事業・活動を開発する
3. 助成金事業を増やす	4. 公共事業の受託を増やす
5. 運転資金を蓄積・拡大する	6. 会費・寄付を拡大する
7. 企業との協働を深める	8. 行政との協働を深める
9. 教育機関・研究機関等との連携を深める	10. 地域との交流・連携を深める
11. 他のNPOとの連携を深める	12. 団体の専門能力を高める
13. その他 ()	

問 13 NPOが人材確保・育成・定着を図っていく、あるいは安定した雇用の場となるためには、どんな制度や仕組みが必要だと思いますか。各々のNPOの努力、行政の支援策、中間支援の機能、NPO間や他のセクターとの協働のあり方等について、アイデアやご意見をお聞かせください。

下記のご記入をお願いいたします。★印部分は、公表はいたしません。ご返送の確認や、ご回答の中で確認の必要が生じた時のみ、活用させていただきます。お忙しい中、ご協力をいただき、本当にありがとうございました。

貴団体名★		団体設立	年	法人認証	年
電子メール★					
TEL★		FAX★			
記入者★		役職★			
主たる活動分野 (どれか一つのみ○)	1 保健、医療、福祉 4 学術、文化、芸術、スポーツ 7 地域安全、防犯 10 男女共同参画育成 13 科学技術振興 16 消費者保護	2 社会教育 5 環境保全 8 人権擁護、平和 11 子どもの健全 14 経済活動活性化 17 NPO支援	3 まちづくり 6 防災、災害救援 9 国際交流、協力 12 情報化社会 15 職業能力、雇用拡大		
事業の特徴等 (当てはまるもの全てに○)	1 介護保険法に基づく事業を行っている 2 障害者自立支援法に基づく事業を行っている 3 行政からの指定管理事業を受けている 4 行政からの委託事業を受けている		<p>● 正規・非正規職員を「雇用していない」団体向けの質問はここまでです。</p> <p>● 正規・非正規職員を「雇用している」団体は、「水色の票」に進んでください。</p>		

NPOの発展のため、職員・スタッフの皆さんのご努力や取組みが実るため、この調査をぜひ活かしたいと思います。

■ここからは、正規職員・非正規職員を雇用している団体のみが対象になります。

3 正規職員・非正規職員の雇用環境や課題についてお聞きします

問 14 貴団体の諸規定・諸制度の整備状況について、教えてください。

諸規定・諸制度等	整備しているものに○		※左記で整備していないものについて、 今後整備しようと思っていますか。
	正規職員	非正規職員	
1 雇用契約書			1 いる 2 いない 3 該当者なし
2 就業規則			1 いる 2 いない 3 該当者なし
3 職員倫理規定			1 いる 2 いない 3 該当者なし
4 残業に関わる協定（36協定）			1 いる 2 いない 3 該当者なし
5 変形労働時間制			1 いる 2 いない 3 該当者なし
6 労働保険（労災保険・雇用保険）			1 いる 2 いない 3 該当者なし
7 社会保険（健康保険・厚生年金保険）			1 いる 2 いない 3 該当者なし
8 年次有給休暇			1 いる 2 いない 3 該当者なし
9 産前産後休暇・育児休暇、子の看護休暇等			1 いる 2 いない 3 該当者なし
10 介護休暇			1 いる 2 いない 3 該当者なし
11 年末年始、夏季休暇等			1 いる 2 いない 3 該当者なし
12 慶弔休暇			1 いる 2 いない 3 該当者なし
13 人事考課（能力・業績等の評価制度）			1 いる 2 いない 3 該当者なし
14 職務規定（職務の権限・範囲等の取り決め）			1 いる 2 いない 3 該当者なし
15 賃金表（賃金を決める基準表）			1 いる 2 いない 3 該当者なし
16 賞与			1 いる 2 いない 3 該当者なし
17 退職金			1 いる 2 いない 3 該当者なし
18 健康診断			1 いる 2 いない 3 該当者なし

問 15 賃金規定の内容について、お尋ねします。

15-1 賃金規定を設けていますか。 1 はい 2 いいえ

15-2 各種手当の支給状況について、教えてください。

	支給しているものに○		※左記で支給していないものについて、 今後支給しようと思っていますか。
	正規職員	非正規職員	
1 賞与			1 いる 2 いない 3 該当者なし
2 通勤手当			1 いる 2 いない 3 該当者なし
3 家族手当			1 いる 2 いない 3 該当者なし
4 住宅手当			1 いる 2 いない 3 該当者なし
5 超過勤務手当			1 いる 2 いない 3 該当者なし
6 役職手当			1 いる 2 いない 3 該当者なし
7 その他（ ）			1 いる 2 いない 3 該当者なし

15-3 基本給（賞与を除く分）について、どのような要素で決定していますか。影響の大きい順に番号を書き入れてください。

1. 勤続年数 2. 年齢 3. 役職や職務 4. 仕事の難しさ
5. 業績や成果 6. その年の財政状況

	影響大 <-----> 影響小				
正規職員					
非正規職員					

→ 基本給を、定額（固定額）にしている場合は、7に○をつけて下さい。 7. 定額制

問 16 問 14～15 の規定や制度について、整備していく上での課題は何ですか。当てはまるものすべてに○をつけてください。

1 制度についての知識がない	2 制度を整えるための作業時間がない
3 制度を整える人材・スタッフがいない	4 制度を運用する資金を得ること
5 制度を作る必要性を経営機関（理事会、総会等）が理解していない	
6 現行で十分整備しており、特に課題はない	
7 その他（具体的に	）

問 17 正規職員について、貴団体から支払われた直近年度の給与の年間総額（基本給・各種手当・賞与含む）をお聞かせください（正規職員がいない場合は無記入）。

正規職員が一人、又は全員同額の場合は、代表者★の欄のみに、お書きください。

	年収	勤続年数	性別	年齢
代表者★ （一人又は全員同額）	約 万円	年	男/女	10～20代/30代/40代 50代/60代以上
事務局責任者	約 万円	年	男/女	10～20代/30代/40代 50代/60代以上
事業部門責任者	約 万円	年	男/女	10～20代/30代/40代 50代/60代以上
新規採用者	約 万円	年	男/女	10～20代/30代/40代 50代/60代以上

問 18 非正規職員の直近年度（金額が違う場合は年度末時）における時給についてお聞かせください。月給、日給の場合は労働時間数で割って時給に換算してください（いない場合は無記入）。非正規職員が一人、又は全員同額の場合は、時給の高い人★の欄に、お書きください。

非正規職員	時給
時給の高い人★ （一人又は全員同額）	約 円
時給の低い人	約 円

問 19 正規職員の、「働いている時間」についてお伺いします。

把握していない ←その場合、左記口をチェック(レ点)を入れてください。

	所定労働時間	手当の支払われた残業時間	残業時間に含まれない活動時間
働いた時間の多い人	時間/週	時間/月平均	時間/月平均
働いた時間が少ない人	時間/週	時間/月平均	時間/月平均

（注記）「残業時間に含まれない活動時間」について、明確に把握することは難しいと思いますが、いわゆる「ボランティア残業」と呼ばれている時間や「自主活動時間」などを概算して下さい。

問 20 問 19 の回答で、「働いた時間の多い人」のケースについて、お聞きします。

20-1 上記の「働いた時間（残業時間に含まれない活動時間を含んだ数値）」を社会一般と比較して、どのように感じますか。該当する項目いずれか一つに○をつけて下さい。

1 大変長い	2 少し長い	3 普通（社会常識の範囲）
--------	--------	---------------

20-2 1または2に○をつけた方にお伺いします。時間の長さは、何に起因していると思いますか（当てはまるものすべてに○をつけて下さい）。

1 仕事量に対して人数が不足している
2 資金不足で十分な人数が雇用できないから
3 職員の能力・経験不足による
4 職員の力量に差があり、負担が集中する
5 職員を育てることができていない
6 効率的な仕事の仕組み・マネジメントができていない
7 効率性で測れないタイプや内容の仕事が多い
8 職務や契約に規定されている以外や以上のことに自発的に取り組んでいるから
9 スケールメリット（一定の規模を持つことによる効率化）に達しないから
10 その他（)

問 21 正規職員・非正規職員の雇用が発生する理由について、多いものを各々3つ以内で○をつけてください。

	正規職員	非正規職員
1 既存の事業が拡大したから		
2 新たな事業をすることになったから		
3 臨時の事業をすることになったから		
4 職員が退職・休職し、欠員が出たから		
5 今後の発展を目指して先行的に人材確保することにしたから		
6 適材を恒常的に探していたから		
7 その他（)		

問 22 貴団体で雇用されている正規職員・非正規職員について、前職・属性等はどんな方が多いですか。

- | | | |
|----------------------|------------|------------|
| 1. 企業等の正規社員 | 2. 公務員 | 3. 他のNPO職員 |
| 4. パート・アルバイト・契約・派遣職員 | 5. 主婦・主夫 | 6. 自営業・自由業 |
| 7. 学生 | 8. 定年退職後の方 | 9. その他 |

——> 多い順に5つまで番号を書き入れてください					
正規職員					
非正規職員					

問 23 貴団体を退職された方の進路は（わかっている範囲で）どんな方面が多いですか。

- | | | |
|----------------------|-------------|------------|
| 1. 企業等の正規社員 | 2. 公務員 | 3. 他のNPO職員 |
| 4. パート・アルバイト・契約・派遣職員 | 5. 主婦・主夫 | 6. 自営業・自由業 |
| 7. 学生 | 8. 他NPOの立上げ | 9. その他（) |

——> 多い順に5つまで番号を書き入れてください					
正規職員					
非正規職員					

問 24 退職理由で多いものは何ですか。本人は言わなかったが予測されるものも含め、5つ以内で○をつけてください。

1 契約期間や担当事業の終了	2 本人の経験・能力が活かせなかった
3 組織内での不和・トラブル	4 他にやりたいこと・仕事があった
5 業務を遂行できなかった（能力不足）	6 団体の方針・ミッションに合わなかった
7 家庭の事情等で転職・退職した	8 待遇や労働条件に不満があった
9 組織の将来性に不安を感じた	10 その他（ ）

問 25 貴団体では、正規職員・非正規職員・継続的なボランティアに対してどんな能力を身につけることを重視しますか。該当するところに○をつけてください（重視していないものは無記入）。

能力	正規職員		非正規職員		継続的なボランティア(有償・無償)	
	特に重視	重視	特に重視	重視	特に重視	重視
1 組織のミッションに対する共感						
2 組織運営・経営的センス						
3 事業・活動を生み出す企画力・構想力						
4 事業・活動分野の専門性						
5 生活・地域・社会の課題をくみとる力						
6 ITスキル、情報発信力、広報力						
7 他組織・機関と協働する力・交渉力						
8 コミュニケーション力・人間関係形成力						
9 政策提言力						
10 活動分野に関わる実務能力						
11 人事・労務・経理等の実務知識						
12 その他（ ）						

問 26 正規職員・非正規職員の定着や育成についてどんな取り組みをされていますか。実施しているものに○をつけてください。また、今後2～3年で実施したいと思うものに○をつけてください。

	実施の有無	今後実施の意向	成功している・工夫していること
1 各種外部研修への参加			
2 組織内部での研修の制度化			
3 職員就任時の研修（初任者研修）			
4 月1回以上の職員会議			
5 業務内容に関わるマニュアルの整備			
6 上司・先輩による指導・ケア			
7 目標設定シートと評価（人事評価）			
8 成長に向けた仕事の割当・配置転換			
9 本音が語れるコミュニケーション			
10 他のNPO等との共同研修			
11 他のNPO等との情報交換・交流			
12 雇用条件の整備・改善努力			

これですべての設問は終わりです。お忙しい中、ご協力をいただき、心から感謝申し上げます。

NPOの発展のため、職員・スタッフの皆さんのご努力や取り組みが実るため、この調査をぜひ活かしたいと思います。

NPO雇用状況等実態調査【スタッフ調査票】

1. 基本属性

——アンケートにお答えいただくあなた自身についてお答えください。

問1 所属団体の名称	特定非営利活動法人		<p>●このアンケートは匿名ですが、団体を対象とした雇用実態調査と連動した分析を行うため、団体名をお聞きしています。</p> <p>●所属団体に個別の調査票をお見せすることはありません。</p> <p>●統計的処理を行いますので、個人や団体が特定される形で公表されることは一切ありません。</p>
問2 性別は？	男性	女性	
問3 何歳ですか？	歳		
問4 あなたの最終学歴についてお答えください。(○は1つ) 1. 小・中学校 2. 高等学校 3. 専門学校・専修学校 4. 高等専門学校・短期大学 5. 四年制大 6. 大学院 7. その他 ()			
問5 同居している家族の構成についてお答えください。(○は1つ) 1. 1人暮らし 2. 夫婦のみ(一世代) 3. 二世帯 4. 三世帯 5. その他 ()			
問6 同一生計の世帯の総収入額(年収)の合計についてお答えください。(○は1つ) 1. 200万円未満 2. 200万～300万円未満 3. 300万～400万円未満 4. 400万～500万円未満 5. 500万～600万円未満 6. 600万～800万円未満 7. 800万～1,000万円未満 8. 1,000万～2,000万円未満 9. 2,000万円以上 10. わからない			
問7 現在のNPOで働く以前の職業・属性等をお答えください。(○は1つ) 1. 企業等の正規社員 2. 公務員 3. 他のNPO職員 4. パート・アルバイト・契約・派遣職員 5. 主婦・主夫 6. 自営業・自由業 7. 学生 8. 定年退職後の方 9. その他 ()			
問8 あなたが現在の所属団体で活動・仕事をするに対して、ご家族はどう感じていると思われますか？(○は1つ) 1. 賛成している 2. どちらかと言えば賛成 3. どちらかと言えば反対 4. 反対している 5. わからない 6. 活動・仕事をしていることを家族は知らない			
問9 あなたは、現在所属している団体以外にも、収入を得る活動・仕事がありますか。 1. ある 2. ない			
◆「ある」方へお聞きします。その団体はいずれに当たりますか？(○は1つ) 1. 別のNPOで働いている 2. 企業などのNPO以外で働いている 3. 個人事業主として働いている 4. その他 ()			

2. 活動の仕方・働き方実態

——あなたが所属している団体での活動・仕事についてお聞きします。

問10 あなたが今の団体に所属したのはいつですか。

_____年 _____月 (西暦でお書きください)

問11 あなたの所属（【問1】で記入した）団体における、現時点の雇用形態をお答えください。
(当てはまるものすべてに○)

※各定義は、【カラー用紙の説明シート】をご覧ください。

1. 役員（対価を受けていない役員）
2. 役員（内、役員報酬を受けている役員）
3. 役員（労働の対価〔給与〕を受けている役員）
4. 雇用契約による職員：正規職員（雇用期間を定めていない＝継続的雇用が前提〔常勤職員〕）
5. 雇用契約による職員：正規職員（雇用期間を定めていない＝継続的雇用が前提〔非常勤職員〕）
6. 雇用契約による職員：非正規職員（雇用期間を定めている〔常勤職員〕）
7. 雇用契約による職員：非正規職員（雇用期間を定めている〔非常勤職員〕）
8. 定期的・継続的ボランティア（有償ボランティア）
9. 定期的・継続的ボランティア（無償ボランティア）
10. 非定期的・単発的ボランティア（有償ボランティア）
11. 非定期的・単発的ボランティア（無償ボランティア）

◆ 5. と 7. の「非常勤職員」を選択された方に、お聞きします。

扶養控除（103万円上限）の関係で、あなたの働き方を調整していますか？

1. している
2. していない

◆ 4. と 5. の「正規職員」および 6. と 7. の「非正規職員」を選択された方に、お聞きします。

所属団体でのあなたの労働・活動時間について、以下の問にお答えください。

① 団体が定めたあなたの労働時間： _____ 時間／週

② 手当の支払われた残業時間： _____ 時間／週

③ 残業時間に含まれない活動時間： _____ 時間／週

※③には、いわゆる「ボランティア残業」と呼ばれている時間や自主活動時間などを換算してください。

問12 所属団体における、あなたが担っている責任形態について、現時点の状況をお答えください。
(当てはまるものすべてに○)

※定款等で規定されたものでなくても、実質的な状況をお答えください。

1. 経営の責任を担っている、代表者（理事を含む）など
2. 組織全体の統括責任を担っている、事務局責任者など
3. 担当部門・事業の意思決定、実行を担っている、事業部門責任者など ※例：サービス提供責任者
4. 事業の実行を担っている、事業従事者 ※例：高齢者への直接支援
5. その他（ _____ ）

問 13 所属団体における、あなたの仕事内容についてお答えください。(当てはまるものすべてに○)

1. 事務以外の個別事業の実行 (例：高齢者への直接支援など)
2. 各事業の企画立案・進捗管理・評価
3. 組織運営 (方針・戦略・予算の決定)
4. 調査・分析
5. 資金調達・支援者への対応
6. 広報・情報発信
7. 他組織・機関との協働・ネットワーク化
8. 政策提言
9. ボランティアコーディネート (インターンシップコーディネート)
10. スタッフの人事
11. 日常の会計・経理決算事務・税務・労務管理
12. 一般事務 (電話・来客対応、資料作成、書類管理、備品管理等)
13. 法人運営事務 (総会、会員管理、官庁事務)
14. その他 ()

【問 11】で 1, 8, 9, 10, 11 を選択された方は、5 頁の**【問 23】**へ、お進みください。

【問 11】で 2, 3, 4, 5, 6, 7 を選択された方は、このまま**【問 14】**に、お進みください。

問 14 あなたの給与形態をお答えください。(○は1つ)

1. 月給
2. 時給
3. その他 ()

問 15 2010 年 7 月に受取った給与総額 (社会保険や税金控除前、賞与を含まない金額) はいくらですか。

(○は1つ)

1. 10 万円未満
2. 10 万～15 万円未満
3. 15 万～20 万円未満
4. 20 万～25 万円未満
5. 25 万～30 万円未満
6. 30 万～35 万円未満
7. 35～40 万円未満
8. 40 万円以上

問 16 基本給 (諸手当・賞与を含まない賃金) の昇給は今までありましたか。

※勤務が 1 年以上の方にお答えいただきます。

1. ある
2. ない

問 17 昨年度一年間で受け取った賞与の総額はいくらですか。(○は1つ)

1. 賞与なし
2. 10 万円未満
3. 10 万～20 万円未満
4. 20 万～30 万円未満
5. 30 万～40 万円未満
6. 40 万～50 万円未満
7. 50 万～60 万円未満
8. 60 万円以上

問 18 所属団体から受け取る給与の主な用途についてお答えください。(○は1つ)

1. 家計を支える主な収入
2. 家計を補助的に支える収入
3. 家計を支える以外の目的
4. 将来に備えて貯蓄
5. その他 ()

問 19 各種手当（通勤手当や住宅手当、家族手当など）の現在の受給状況についてお答えください。

1. 受給している 2. 受給していない →【問 20】へお進みください

◆「手当がある」方にお聞きします。受給しているものすべてに○をつけてください。

1. 通勤手当 2. 超過勤務手当 3. 役職手当
4. 資格手当 5. 住宅手当 6. 家族手当
7. その他（ ）

◆「手当がある」方にお聞きします。2010年7月に受け取った各種手当の総額はいくらですか。

（○は1つ）

1. 5千円未満 2. 5千～1万円未満 3. 1万～3万円未満
4. 3万～5万円未満 5. 5万～7万円未満 6. 7万円以上

問 20 各種手当（通勤手当や住宅手当、家族手当など）の今後の充実についてお聞きします。

1. 充実させてほしい 2. 必要ない →【問 21】へお進みください

◆「充実させてほしい」方にお聞きします。今後受給したいものすべてに○をつけてください。

1. 通勤手当 2. 超過勤務手当 3. 役職手当
4. 資格手当 5. 住宅手当 6. 家族手当
7. その他（ ）

問 21 各種休暇の取得状況についてお答えください。

1. 取得したことがある 2. 取得したことが無い →【問 22】へお進みください

◆「取得したことがある」方にお聞きします。今までに取得したものすべてに○をつけてください。

1. 年次有給休暇 2. 産前産後休暇・育児休暇 3. 家族の看護休暇
4. 家族の介護休暇 5. 慶弔休暇 6. 夏季休暇
7. 年末年始休暇 8. その他（ ）

問 22 各種休暇（年次有給休暇など）の今後の充実についてお聞きします。

1. 充実させてほしい 2. 必要ない →【問 23】へお進みください

◆「充実させてほしい」方にお聞きします。今後取得したいものすべてに○をつけてください。

1. 年次有給休暇 2. 産前産後休暇・育児休暇 3. 家族の看護休暇
4. 家族の介護休暇 5. 慶弔休暇 6. 夏季休暇
7. 年末年始休暇 8. その他（ ）

問 30 記憶を掘り起こしてください。

あなたがNPOで活動・仕事を始めて出会った、最高の「思い出」や「感動」したことは何ですか。例えば、人との出会いや、出来事など最も印象的だった事柄を 1つ、お書きください。

問 31 あなたが活動・仕事をする上でのスキル取得の有無についてお答えください。

(該当する項目 a~l ごとに○は1つ)

		1. 身についたもの 2. これから身につけたいもの 3. 必要としない・関係ない		
a	組織のミッションに対する共感	1	2	3
b	組織運営・経営的センス	1	2	3
c	事業・活動を生み出す企画力・構想力	1	2	3
d	事業・活動分野の専門性・技能 (例: ヘルパー2級など)	1	2	3
e	生活・地域・社会の課題をくみとる力	1	2	3
f	ITスキル、情報発信力、広報力	1	2	3
g	他組織・機関と協議する力・交渉力	1	2	3
h	コミュニケーション力・人間関係形成力	1	2	3
i	政策提言力	1	2	3
j	活動分野に関わる実務能力	1	2	3
k	人事・労務・経理等の実務知識	1	2	3
l	その他 ()	1	2	3

問 32 研修や講座の受講経験や希望についてお答えください。

(該当する項目 a~l ごとに○は1つ)

		1. すでに受講したもの (所属団体から出席した) 2. すでに受講したもの (個人の判断で自主的に出席した) 3. これから受講したいと考えているもの 4. 必要としない・関係ない			
a	マネジメント (資金調達・人事・経営・マーケティングなど)	1	2	3	4
b	プロジェクトマネジメント (企画・運営・評価など)	1	2	3	4
c	リスクマネジメント	1	2	3	4
d	広報・宣伝	1	2	3	4
e	会計・経理・税務	1	2	3	4
f	労務管理	1	2	3	4
g	調査分析力	1	2	3	4
h	ファシリテーション	1	2	3	4
i	ビジネスマナー	1	2	3	4
j	NPOの基礎 (入門)	1	2	3	4
k	取り組む社会問題に関わる専門知識・技能 (ヘルパー2級など)	1	2	3	4
l	その他 ()	1	2	3	4

問 36 現時点で考えている今後の働き方やイメージについて教えてください。(○は1つ)

1. 今の NPO で引き続き活動したい・働きたいと考えている
2. 他の NPO で活動したい・働きたいと考えている
3. NPO 分野以外の組織で働きたいと考えている
4. あまり考えていない

◆「1. 今の NPO で引き続き活動したい・働きたいと考えている」方にお聞きします。

今後どのような活動・働き方をしたいですか。(○は1つ)

1. 組織の運営・経営への関わりを高めたい
2. 現在の業務の専門性を高めたい
3. 現在の立場で継続して活動したい・働きたい
4. 関わり方を自分に合った形に調整しながら継続したい
5. その他 ()

問 37 どうすれば、NPOであなたがさらに活動しやすくなるでしょうか。
所属団体への希望、仕組みや支援策の提案等、ご自由に意見をご記入ください。

これですべての質問は終わりです。

貴重な時間を割いて本アンケートの回答にご協力くださり、本当にありがとうございました。
ご回答は、添付の封筒に入れて封をして、切手を貼らずに直接ポストに投函してください。

◆この調査の集計結果をご希望の方は、下記の必須事項をご記入ください。(任意記述)

メールアドレス	氏名(任意)
---------	--------

NPOの発展のため、職員・スタッフの皆さんのご努力や取組みが実るよう、
この調査を活かしていきたいと思えます。

ユースビジョン「若年層NPO・NGOスタッフ就業実態調査」

○赤澤清孝さん 特定非営利活動法人ユースビジョン代表理事

1 ヒアリングの視点・位置づけ

NPOの将来にとって重要課題である「若手人材の雇用」について、「安心して、且つやりがいをもって働ける環境とは何か」という点から、先行調査のポイントをヒアリングした。

同時に、このヒアリングを地域の若手スタッフ当事者と共に行い、その後意見交換を行うことで、当事者が感じている課題を把握し、今後目指すべき方向性について議論した。

2 赤澤氏によるレクチャー

先行調査「若年層NPO・NGOスタッフ就業実態調査」について(ポイントの抜粋)

2-1 調査の概要

- ①調査目的： 若年層NPO・NGOスタッフの労働実態や採用・雇用環境を明らかにすること。
- ②調査主体： 特定非営利活動法人ユースビジョン
- ③調査対象： 若年層は、20～40歳代の職員と定義。
 - i) 15の都道府県のNPO・NGO(NPO法人・任意団体)への団体調査(回収数100団体)
 - ii) スタッフ調査(回収数207名)
- ④調査時期： 2009年9月～12月
- ⑤調査結果： 「若年層NPO・NGOスタッフ就業実態調査 調査報告書(第一版)」に収録。

2-2 先行調査結果のポイント

①調査対象(団体・スタッフ)の状況

- ◎その団体からの給与を主たる収入源としている20～40代の職員が所属する組織を対象としているため、回答団体の全体像は、愛知県の悉皆的な調査よりも組織化が進んだ状況である。
- ①財政規模は、2000万～5000万円が42%、1000万～2000万17%、5000万～1億円16%。
 - ②組織の人員規模は、有給の常勤・非常勤スタッフ数の枠で、5人未満35%、5人～10人未満30%、10人～30人未満23%、30人以上12%。
 - ③スタッフ調査の回答者の雇用形態の構成は、女性・非常勤職員42.7%、女性・常勤職員25.0%、男性・常勤職員16.4%、男性非常勤職員15.9%の比率である。
 - ④団体調査における常勤職員の年代別構成を見ると、20代33.5%、30代29.3%、40代18.6%で、この計で8割を超える。若年層を重点的に雇用している団体が多い。

②調査結果のポイント

- ◎昨今の若年層スタッフは、自分たちで活動・団体を創っていくという「創業者型」ではなく、仕事があつて職員となった「被雇用者型」が多くなっている。この状況を踏まえて、「採用」「制度の充実」「人材育成」等の問題を考えていくことを問題意識として持っている。
- ◎以下、ヒアリングで赤澤氏から伺った調査結果について、今後の課題に関わるポイントを抜粋してまとめると、以下の通りである。

ポイント	記述
①NPOの職員採用は増えている。	回答団体の約半数が2002年度～06年度に初めて有給職員を採用。また、過去3年で採用が発生した団体は、9割を超える。退職人数の倍の人員を採用している（過去3年間：採用平均7.7人退職平均3.7人）
②採用は、つながりの中で生まれた割合が多い。	「関係者に紹介を依頼」37%。「ボランティアやインターンへの呼びかけ」22%等。他方、スタッフ調査では「知り合いから声をかけられた」35.3%、「団体の設立や事業に関わっていた」16.9%、「公募情報を知って」18.4%。
③採用時の要件で「理念に共感」が団体側では重視されるが、スタッフ側は温度差がある。	採用の決め手は団体調査で「理念への賛同・意欲」が70%、「能力・知識」44%、「コミュニケーション力」39%、「団体との相性」37%、「自主性・自己管理能力」31.3%。働く決断の決め手は、ボランティアやインターンの経験があるスタッフについては「理念に共感」29.8%、「やりがいを感じた」22.5%、「成長のための経験・能力が身につく」19.9%であるが、これらの経験がないスタッフは、「理念に共感」への回答率が減る。
④基本給（諸手当・賞与を除く）は15万～20万が多い。	15万～20万未満41.1%、10万～15万未満22.7%、20万～25万未満18.8%。⇨大卒初任給の平均は19万8千円
⑤手当・昇給の面では課題がある	通勤手当73.9%、賞与60%、超過勤務手当15.0%。昇給・減給がなかった54.6%、昇給した41.5%。
⑥社会保険等、基本的な制度は整備しているが、「昇給」「退職金制度」は課題。しかし、資金・人員不足で整備が難しい。	雇用保険・健康保険等はほぼ8割以上で整備されている。今後、整えたい制度は、①昇給制度、②退職金制度、③研修費用補助、④産休・育休、⑤健康診断費用補助の順に多い。整備上の課題は、「資金・人員がない」68.8%、ノウハウがない8.8%。
⑦「休暇制度」「賃金制度」の有無と、継続上の不安は正の関係。	「休みがとりにくい」と感じる割合は、各種休暇制度がない団体では、56.9%、ある団体では40.3%。「雇用継続能力が不安」と感じる割合は、賃金制度がない団体で72.5%、ある団体で54.7%。
⑧仕事でのやりがいは、「社会貢献」「人や地域とのつながり」等を感じている。	仕事のやりがいで高くあがったのが「社会に貢献できる」64%、「出会い・地域とのつながり」54%、「問題意識を同じ人と共に仕事ができる」53%、「責任ある仕事」52%、「自己実現・成長」47%。
⑨仕事での大変さとして、求められる能力・成果にプレッシャーを感じる人が多い。	大変さでは、「多様な仕事能力」46%、「限られた条件の中で成果を出す」37%、「労働時間の長さ」37%、「責任が大きい」32%、「成果がすぐに現れない」32%、「自己管理の難しさ」28%。
⑩NPOには「コミュニケーション力」が不可欠で、トップには、「企画力・チャレンジ力」も求められる。	NPOで働く上で不可欠だと感じている力として、どの階層も「コミュニケーション力」が強く意識されているが、トップでは「チャレンジ力」「企画提案力」も求められ、中間管理職では、「共感・協力を引き出す力」「状況判断力」も求められる。
⑪「マネジメント」「調査力」等の外部研修が求められている。	現在研修している内容は「広報」「NPOの基礎」「ファシリテーション」「資金・経理」が多いが、今後受けたい内容は、「プロジェクトマネジメント」「マーケティング」「調査力」がある。
⑫スタッフ育成は、OJT式で、体系化が課題となっている。	○＝人材育成について実施率が高いもの／×＝低いもの 仕事のサポート体制 ○報告・連絡体制 ×メンター制度 意欲向上のため ○意見の取り入れ ×目標達成確認 技術の習得のため ○自分で考えさせる ×指導させる立場に 仕事の質の向上 ○本人の最良に任せる ×業務マニュアル 業務内容習得 ○手本を見せる、体験 ×マニュアル活用

2-3 先行調査での提言の柱「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」

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インターン制度の充実させる。（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。
- ③NPO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

3 意見交換1「NPOで働く上での課題は何か。何が一番気になるか」

- ◎NPOの若手スタッフを「(1)キャリアが短い層＝3年未満」「(2)キャリアが長い層＝3年以上」のグループに分け、先行事例や自分自身の経験を踏まえて「NPOで働く上で感じている課題」について討議した。 (1)若手NPO職員4人、(2)若手NPO職員4人

3-1 キャリアが短い層 「仕事の線引き」「マニュアル化の必要性」「調整のしわ寄せ」

- ①自主性・本人裁量に任されている点はやりがいがあるが、提案すれば自分の仕事になるし、工夫し出すとエンドレスになっていく。ゴールが明確に引かれていないため「負担がどんどん増える」のを感じる。
- ②短期間であればがむしゃらに働いてもよいかもしれないが、「長期間継続的できる働き方としてどうか」「自分と同じようにやってくれる人が出てくるだろうか」といった点を考えた時、「業務の整理、マニュアル化、共有化」が必要である。ただし、自発的に工夫していく要素が強いので、実際にはマニュアル化・共有化になじみにくいのが難点である。
- ③組織の中で家族を持つ女性のために家族の事情を汲むなど柔軟な働き方を実現しようとする、そのしわ寄せが若手職員やコア的な職員にいき、長時間勤務や休日出勤等が多くなる。

3-2 中堅層 「将来へのストーリーの不在」「人生設計を考える場」「研修・指導体制の見整備」 「NPOの雇用についての正しい理解の不足」

- ①「団体を創るのは自分」という意識がある創立メンバーと、「仕事をするスタッフ」として後から入職したメンバーとでは、モチベーション管理のあり方が異なるのではないか。後から入職した者は「将来はどのように発展するか」といったスマートなストーリーを求めている。これに対して、戦略としてはスマートな見せ方の工夫が必要なのだろうが、実際はスマートな展開は難しい現状なので、結局は見透かされるのではないかと思ひ、提示ができていない。
- ②名古屋以外の地方都市では、将来を見通した継続的な雇用が可能になるような事業収入確保は難しい。指定管理事業も期限付き雇用で安定しない。これは経営陣の課題であるが、現実的にはスタッフ側がそれを見据え、自分の収入の複線化を図らなければならない。
- ③仕事がどう続けられるか「人生設計を考える・話し合う」場が必要とされる。
- ④会社のように最低限の研修もなく、自己判断も含めた仕事が最初からふってくる。仕事を与えるリーダー側も「教えてもらった」経験がないので、求められる能力とのギャップは本人の努力に委ねられる。
- ⑤不況になって、若者が「安定した仕事」「労働条件」等を重視するようになると「低賃金のイメージが強いNPO」には関心を示さなくなっている傾向がある。実際は、一定程度条件が整備された団体もあるが、そうした状況が社会に正しく伝わっていない。

4 意見交換2「若手が展望を持ってNPOで働いていくために必要なこと」

- ◎意見交換1で出された課題を共有した上で、NPOの若手職員が展望を持ってNPOで働いていくために必要なことは何かを、赤澤氏と参加者全員で討論した。

■赤澤氏より、前提条件についての整理

- 「NPOで働き続ける」ことを考えた時、自分たちで活動・団体を創っていくという「創業者モデル」ではなく、仕事があつて職員となった「被雇用者モデル」が多くなってきている点を踏まえないといけない。この「被雇用者モデル」は生じるようになって10年足らずであるため、「若い人がNPOで働き続けられれば、30代・40代はこうなりますよ」という手本・情報は無いのが現実である。
- 創業者モデルは「仕事＝自分の生きがい」方式だが、被雇用者モデルには、別のモチベーション管理が必要である。「普通の雇用スタッフが働き続ける」モデルはこれから作っていくしかないのだが、この概念が広げ、それを支える仕組みを作らないとNPOの人材の定着は難しい。

■「若手が展望をもってNPOで働いていくために必要なこと」

- ①【スキルの言語化と、力量形成のための研修】少人数の組織であれば、役割・職能が分化されておらず、一人の職員が何でもしなければいけないのは前提としなければ仕方がない。それに対して、各団体としては必要な能力を言語で説明するようにしていくことが必要である。また、NPO全体としては、力量形成を支援する研修の仕組みを充実させる必要がある。
- ②【OJTが可能なスタッフ配置】現在身につけなければならない具体的な業務は組織内部でOJT的に覚えることが有効であり、各団体としてはそれができるような余裕のあるスタッフ配置を整えていく必要がある。

- ③【外部研修の活用】 将来的に必要な力量については、各団体の経営者層が外部研修を前向きに活用しようとする意識が重要である（創業者は「現場で学べ」と主張しがち）。また、団体内部で研修に関する情報を提供したり、研修への参加を支援する仕組みが大切である。
- ④【「抱え込まない」仕事の回し方】 「抱え込まない」仕事の仕方を成立させるために、各団体では連絡調整を整備し、進捗を把握してサポートする体制を強化していく必要がある。NPO全体では、そうした点をどうマネジメントしているか、意見交換・研修する機会も求められる。
- ⑤【委託事業が担える力量づくり】 増えつつある委託事業や指定管理業務において、本来それは事業を行うノウハウを団体が持っていることが前提となるのだが、その事業のために職員を新しく雇い、新人職員なのでノウハウが不足しているというケースも実際は存在する。そのギャップを個人が努力で埋めるものと放置せず、「NPO全体で埋める＝人材育成して力をつける」ための研修等の機会をつくる必要がある。
- ⑤【退職・募集のサイクルの安定化】 「突然辞める／辞めてもらう」といった状況をできるだけ回避しなければならない。「4月からどう働くのか」という状況を、経営者と被雇用者の間でオープンに話す状況をつくる必要がある。各団体で「辞めたい」「雇用は継続できない」といった意思・状況理解をギリギリまで秘密裏にせず、お互いが選べるようなタイミングで表明し、退職・募集・採用のサイクルを作っていく努力をしていくことが重要である。
- ⑥【団体の個性が伝わる情報発信】 その団体と人材の相性は、言語やスキルで表現することが難しい「匂い・勘」のようなものが決定要因になることもある。これは一般の求人募集ではマッチングは難しく、リーダーや場が発している空気・文化を確認して行われる個別の試みとなる。それには、各団体が職員募集において「自分らしい情報発信・表現」をしていくことが大切になる。また、インターン等で場を経験してもらうことも重要である。
- ⑦【若手人材間のネットワークづくり】 若手人材は、その組織の中では1～2人と少数で点在している状況があり、「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ところである。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こ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である。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。
- ⑧【フルコストへの理解の促進】 欧米では、優秀な人材が「儲けに走るのではなく人間らしい働き方を」と企業からNPOへの転職する低も多いが、日本のNPOではかなりの長時間労働の実態も存在する。その要因の一つが「安い労働力」としてNPOを捉える視点である。行政の委託事業も単年度の事業費をいかに低く抑えるかで終わらず、公共的事業においてはその事業を安定的に遂行する継続雇用を想定し、必要な費用を計上するフルコストの考え方が定着することが重要である。NPO全体としてその理解を促進していくことが必要である。