

平成 2 3 年度

神奈川県新しい公共支援事業

「NPO のための労働環境整備支援プロジェクト」

報告書

2012 年 3 月

特定非営利活動法人まちづくり情報センターかながわ（アリスセンター）

はじめに

民間非営利組織（NPO）は、新しい公共の担い手として、また、新たな雇用創出の担い手として社会の注目と期待を集めています。NPO がその期待に応えるためには、活動基盤の強化が必要といわれていますが、私たちはとりわけ、専門性や継続性をもって地域社会の課題解決にあたる人材が NPO セクターに多く集まり、NPO で安心して働き続けられる環境の整備が大事であると考えています。

既存の調査結果や日頃の活動を通じた感覚に照らしても、NPO の雇用・就労環境は、企業や行政など他のセクターと比べると整備が遅れています。その理由として NPO が財政的に脆弱であることが大きな要因と考えられます。さらに、特定非営利活動促進法（NPO 法）が施行して 10 年以上が経過した現在も、「NPO 活動はボランティアによる無償の活動」という社会認識が大勢で、「NPO で報酬をもらって働く」という側面への十分な理解と関心が払われていないことも、NPO の雇用・就労環境整備を遅らせている要因と考えられます。

そこで私たちは、神奈川県「新しい公共支援事業」の一環として、NPO を「働く場」という視点から支援するプロジェクトを提案しました。このプロジェクトを通じて、県内 NPO 法人における雇用・就労環境の現状とその課題や支援ニーズを確認したうえで、専門性や継続性をもって働く人材の確保・育成・定着に役立つ取組みを行い、NPO の活動基盤整備に貢献していきます。

プロジェクトは継続中ですが、本報告書には平成 23 年度事業で行ったアンケート調査の結果と、事業報告会の記録をまとめて収録しています。アンケート調査の実施にあたりまして、ご協力をいただきました皆様に厚く御礼申し上げます。

平成 24 年 3 月

特定非営利活動法人 まちづくり情報センターかながわ
(アリスセンター)

平成 23 年度 神奈川県新しい公共支援事業
「NPO のための労働環境整備支援プロジェクト」 報告書

— 目 次 —

はじめに	1
 第 1 章 プロジェクトの概要	
(1) プロジェクトの目的と内容	3
(2) プロジェクトの結果と今後に向けて	6
 第 2 章 1 次アンケート調査（予備調査）の結果	
(1) 1 次アンケート調査の概要	8
(2) 1 次アンケートの集計結果	10
(3) 1 次アンケートの自由記述回答	27
 第 3 章 2 次アンケート調査（詳細調査）の結果	
(1) 2 次アンケート調査の概要	33
(2) 2 次アンケートの集計結果	35
(3) 2 次アンケートの自由記述回答（【問 19】への回答）	53
 第 4 章 事業報告会の記録	
事業報告会「NPO を魅力的な【働く場】にしよう！」記録	63
 付録	
1 次アンケート調査票	94
2 次アンケート調査票	98

第 1 章 プロジェクトの概要

.....

第1章 プロジェクトの概要

(1) プロジェクトの目的と内容

1. 事業名 :

「NPOのための労働環境整備支援プロジェクト」

2. 事業の目的 :

この事業は、NPOを「働く場」という観点でとらえ、意欲ある人材が集まり、安心して働き続けられるような環境整備に役立つ取り組みや制度の検討と提案を行うこと目的としている。

3. 事業の支援対象者 :

この事業では、雇用契約が結ばれた労働者が一人以上居る、もしくは雇用契約は結ばれていないが定期的に有給労働を行っている労働者が居る民間非営利団体を支援対象としている。

4. 事業の内容（平成23年度事業） :

■支援対象者（団体）の選定（2011年11月～12月）

神奈川県認証の全NPO法人を対象に郵送による1次アンケート調査を行い、給与・報酬をもらって活動する人の有無や労働環境整備上の課題などを確認した（配布数2,707件、回収数612件、回収率22.6%）。調査結果は回答のあったすべての団体に送付するとともに、WEB上で公開した。

■支援対象者（団体）への詳細調査（2012年1月～2月）

1次アンケート調査で「給与・報酬をもらって活動する人がいる」と回答した団体を対象に調査票を郵送し、人材確保に関する状況、人材ニーズ、労務に関する諸規定・制度の整備状況、研修実施状況、支援や制度に関するニーズなどを確認した（配布数425件、回収数213件、回収率50.1%）。調査結果は本報告書に収録。

■労働環境整備支援情報サイトの開設（2012年3月）

NPOが利用できる労働環境整備に資する情報を掲載したWEBサイトを開設。サイト内は「人材確保」「労務管理」「研修情報」などのカテゴリーに分けて支援情報を掲載。また、ホームページにブログをリンクさせることで情報更新の頻度を高める工夫をした。（開設後1カ月のブログアクセス数平均30ページビュー/日）

■NPO の労働環境改善に向けた報告会を開催（2012 年 3 月）

2012 年 3 月 17 日に横浜市開港記念会館にて「NPO を魅力的な【働く場】にしよう！」と題する事業報告会を開催。NPO 経営者や経営支援の専門家を交え、NPO 法人の人材確保や労務管理、人材育成に関する実態や課題、NPO が持続的・自立的に活動していくための経営のあり方を公開で話し合った（一般参加者 25 名、うち NPO 関係者 13 名）。報告会の記録は本報告書に収録。

(2) プロジェクトの結果と今後に向けて

有給人材の確保・育成・定着に影響があると思われる「採用活動」「労働関連の制度整備状況」「研修状況」について県内 NPO 法人にアンケートを行ったところ、以下のような結果が得られた。

「採用活動」

- 回答団体（213 団体）の 8 割以上で過去 3 年間に採用活動が行われているが、その多くは不定期採用。
- 募集は会員や団体関係者からの紹介や口コミが多いが、ハローワークの利用もある。
- 募集職種は福祉分野の団体では専門職が多い。福祉以外の分野では、多様な業務分野での募集がある。
- 採用時の課題について、待遇・労働条件を十分に整備できないこと、採用活動に時間やコストがかけられないこと、応募はあっても適任者が見つからないこと、などが挙げられている。
- 有給人材を確保するにあたって役立つと思われる仕組みとして、NPO 専門求人サイトに期待する団体が多い。

「労働関連の制度整備状況」

- 労働関連の制度整備状況にはばらつきがある。
- NPO 法人が雇用に労働関連の規定や制度を整備・運用するうえで役立つと思われる仕組みとして、人事労務に関する諸制度を整備するための助成金や、NPO が共同で福利厚生などの仕組みを整える、人事労務専門家の相談対応・アドバイザー派遣、NPO 間での人事労務に関する情報交換(好事例の共有)に期待する団体が多かった。

「研修状況」

- 回答団体の半数近くが研修制度をもつ。外部研修を活用する団体も多い。
- 新人研修、団体活動に関する専門知識や技術に対する研修ニーズが多い。さらに、中堅職員・管理職研修、経理・会計、ボランティアコーディネート力などに関するニーズもある。
- 人材育成・スキルアップに役立つと思われる仕組みとして、研修講座に関する情報提供に期待する団体が多い。NPO 向け共同研修の開発を望む声もあった。

先述は今回のアンケート調査の結果から見えてきた情報の一部であり、個々の団体はさまざまな課題や支援ニーズを抱えている。今後は、アンケート調査で集まった声を丁寧に拾いながら、個々の団体の人材確保・育成・定着に役立つ取組みを行うことで、NPO の活動基盤整備につなげていきたい。

短期的には一定の成果が出る取組みとして、以下のような内容が挙げられる。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">① NPO 専門の求人サイトを運営し、県内 NPO が活用できる仕組みをつくる② NPO 運営者が参考にできる労務管理情報をまとめ、研修会等で提供する③ 県内 NPO で働く人々が活用できる研修情報を提供する④ 人事労務系の専門家と NPO 支援組織間のネットワークを構築する |
|---|

第2章 1次アンケート調査（予備調査）の結果

.....

第2章 1次アンケート調査（予備調査）の結果

（1）1次アンケート調査の概要

1. 調査目的：

この調査は、NPOのための労働環境整備支援プロジェクトの一環として、NPOにおけるより良い雇用・働き方を検討するため、NPOの労働環境の実態を把握する目的で行ったもの。神奈川県認証の特定非営利活動法人を対象に、『給与・報酬をもらって活動する人材』の活用状況などを確認するために行った。

2. 調査実施期間：

2011年10月19日～11月1日（11月16日までに届いたものを集計）

3. 調査対象と方法：

2011年7月末現在、神奈川県のホームページに掲載されている神奈川県認証の特定非営利活動法人（以下、NPO法人という）2,707団体を対象に調査票を郵送・回収した。調査票の回収は郵送・FAX・メール（WEB入力を含む）で行った。

4. 回収結果：

配布数 2,707 件、回収数 612 件、回収率 22.6%

5. 集計結果の概要：

- 回答のあった 612 団体のうち、約 7 割の団体に給与・報酬をもらって活動する人がいる。
- 給与・報酬をもらって活動する人がいる団体（424 件）のうち、約 9 割の団体で固定給（月給、時給など）が支払われている。
- 給与・報酬をもらって活動する人がいない団体（188 件）のうち、5 割強の団体が、今後の活動も無償で活動するボランティアが中心を担うと回答している。
- 労働環境における課題として、「給与・報酬が働きに見合わない」「手当・保険・福利厚生などの諸条件が不十分である」「教育訓練や研修の機会が不十分である」を挙げる団体が多かった。
- 労働環境を改善するために必要な支援として、「行政や民間による給与・報酬の助成などの財政的支援」「活動する人材のための訓練・研修機会の提供」「人事・労務管理に関する情報提供やアドバイス」を挙げる団体が多かった。

6. まとめ :

調査結果から、給与・報酬をもらって活動する人材は、団体の活動分野によってばらつきはあるものの、ほぼ全ての分野の団体において存在することが確認できた。こうした給与・報酬をもらって活動する人の労働環境整備に関し、団体の収入規模に関係なく、9割近い団体が課題を抱え、支援の必要性を感じている。

(2) 1次アンケートの集計結果

1. 回答団体の属性

(1) 団体の活動分野（主たる活動）

現在の主たる活動は、「保健・医療又は福祉」と回答した団体が、319件（52.1%）と最も多く、半数を占めている。次いで、「こどもの健全育成」69件（11.3%）、「環境の保全」44件（7.2%）、「まちづくり」40件（6.5%）、「学術、文化、芸術、スポーツ」39件（6.4%）と続く。

図表 1-1 団体の活動分野（主たる活動）

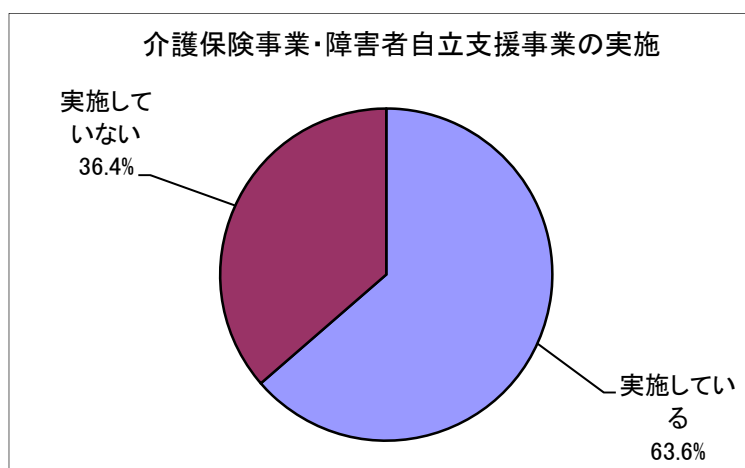
分野	回答数（件）	構成比（%）
1.保健・医療又は福祉	319	52.1
2.社会教育	15	2.5
3.まちづくり	40	6.5
4.学術、文化、芸術、スポーツ	39	6.4
5.環境の保全	44	7.2
6.災害救助活動	0	0
7.地域安全活動	11	1.8
8.人権の擁護又は平和の推進	6	1.0
9.国際協力	20	3.3
10.男女共同参画社会の形成促進	1	0.2
11.こどもの健全育成	69	11.3
12.情報化社会の発展	14	2.3
13.科学技術の振興	5	0.8
14.経済活動の活性化	4	0.6
15.職業能力開発、雇用機会拡充支援	8	1.3
16.消費者の保護	4	0.6
17.団体の運営・活動に関する連絡、助言又は援助	7	1.1
無回答	6	1.0
計	612	100.0

（２）介護保険事業・障害者自立支援事業の有無

「保健・医療又は福祉」を主たる活動とする団体（319 件）について、介護保険事業もしくは障害者自立支援事業を実施しているかどうか尋ねたところ、63.6%（203 件）の団体が「実施している」と回答している。

図表 1-(2) 介護保険事業・障害者自立支援事業の有無

実施している	203	63.6
実施していない	116	36.4
計	319（件）	100（%）

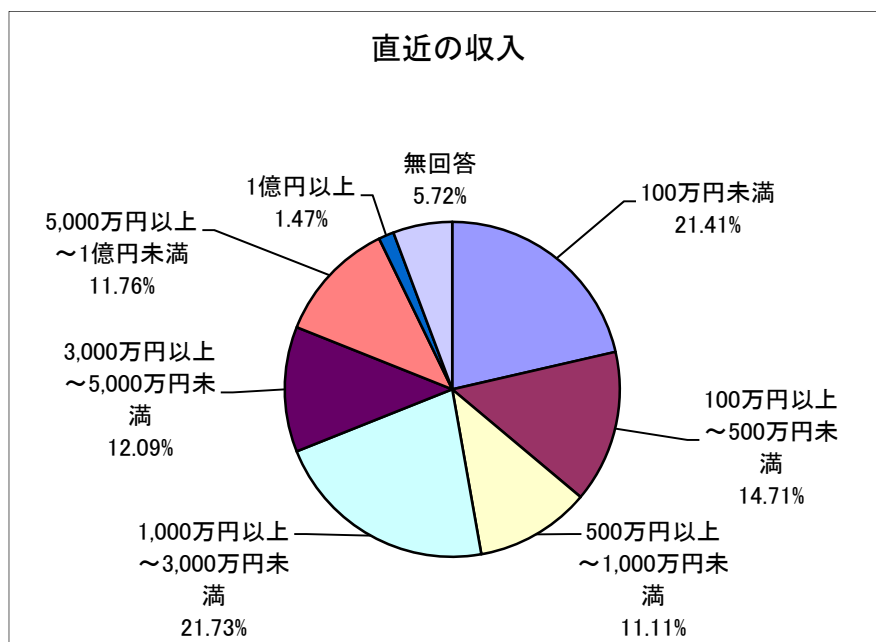


（３）団体の収入状況（直近の決算年度における収入額）

直近年度における収入額は、「1,000 万円以上～3,000 万円未満」の 133 件（21.7%）と「100 万円未満」の 131 件（21.4%）がほぼ同数で最も多い。また、比較的収入規模の小さい「1,000 万円未満」と比較的収入規模の大きい「1,000 万円以上」でわけてみると、1,000 万円未満の団体があわせて 289 件（47.2%）、1,000 万円以上の団体があわせて 288 件（47.1%）と、ほぼ同数という結果となっている。

図表 1-(3) 団体の収入状況

分野	回答数 (件)	構成比 (%)
100 万円未満	131	21.4
100 万円以上～500 万円未満	90	14.7
500 万円以上～1,000 万円未満	68	11.1
1,000 万円以上～3,000 万円未満	133	21.7
3,000 万円以上～5,000 万円未満	74	12.1
5,000 万円以上～1 億円未満	72	11.8
1 億円以上	9	1.5
無回答	35	5.7
計	612	100.0



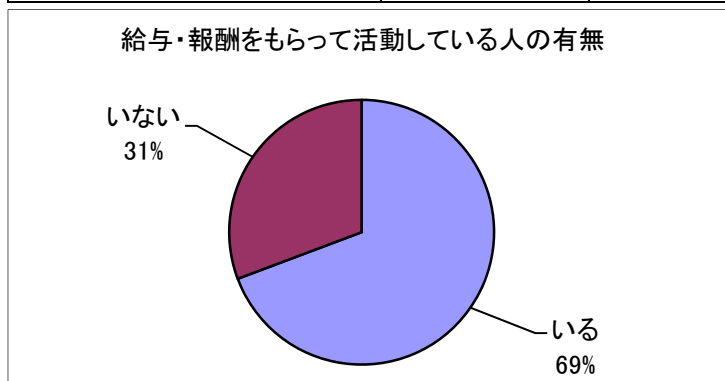
2. 回答結果（単純集計）

（1）給与・報酬をもらって活動している人の有無（設問 1）

回答のあった 612 団体のうち、約 7 割（69%：424 件）の団体が、「給与・報酬をもらって活動に従事している人がある」と回答している。

図表 2-(1) 給与・報酬をもらって活動している人の有無

いる	424	69
いない	188	31
計	612 (件)	100 (%)

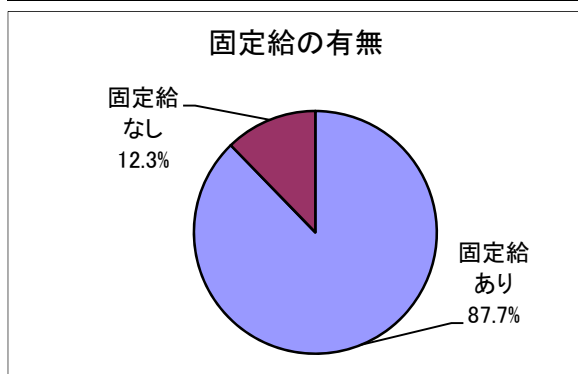


(2) 給与・報酬の支払方法 (設問 2) (複数回答)

設問 1 で「給与・報酬をもらって活動に従事している人がある」と回答した団体 (424 件) に対して、どのような方法で給与・報酬の支払いを行っているか尋ねたところ、「固定給 (月給・時給など) を支払っている」と回答した団体が 87.7% (372 件) と約 9 割を占め、多くの団体が給与・報酬の支払いは固定給で行っていることが明らかになっている。一方で、「一回の仕事 (活動) ごとに報酬を取り決めて支払っている (都度払い)」と回答した団体も 28.8% (122 件) あった (両方に回答した団体も含まれる)。

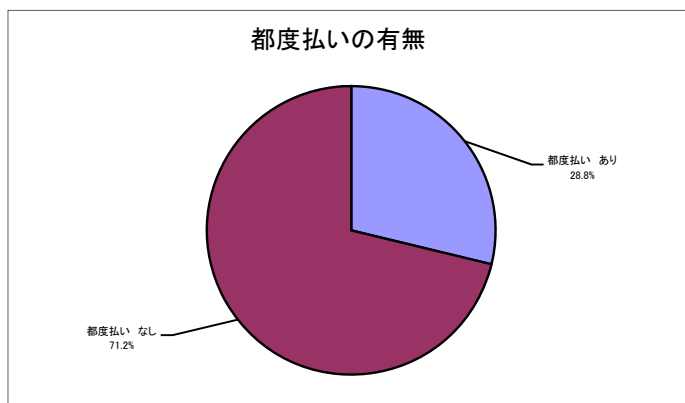
図表 2-(2)a 給与・報酬の支払方法 (固定給)

固定給 (月給・時給など) を支払っている に回答した団体	372	87.7
固定給 (月給・時給など) を支払っている に回答していない団体	52	12.3
計	424 (件)	100 (%)



図表 2-(2)b 給与・報酬の支払方法（都度払い）

一回の仕事（活動）ごとに支払っている に回答した団体	122	28.8
一回の仕事（活動）ごとに支払っている に回答していない団体	302	71.2
計	424（件）	100（％）



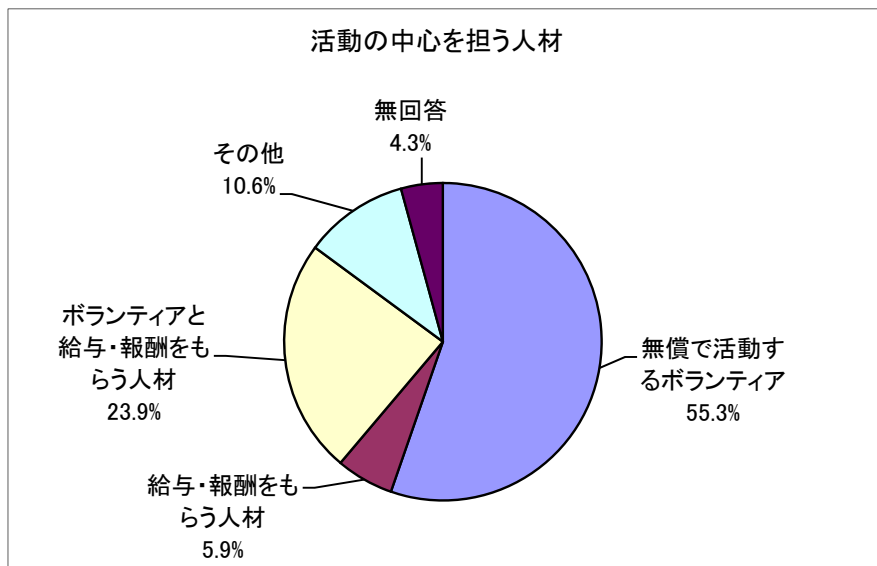
（３）将来的に活動の中心を担う人材

（設問３：設問１で「いない」と回答した団体のみ）

設問１で「給与・報酬をもらって活動に従事している人がいない」と回答した団体(188件)では、今後の活動の中心を担う人材として「無償で活動するボランティア」を最も多くあげている（104件：55.3%）。一方で、「ボランティアと『給与・報酬をもらう人材』が共に活動の中心となる」と回答した団体も 23.9%（45件）みられた。

図表 2-(3) 将来的に活動の中心を担う人材

無償で活動するボランティア	104	55.3
給与・報酬をもらう人材	11	5.9
ボランティアと給与・報酬をもらう人材	45	23.9
その他	20	10.6
無回答	8	4.3
計	188（件）	100（％）

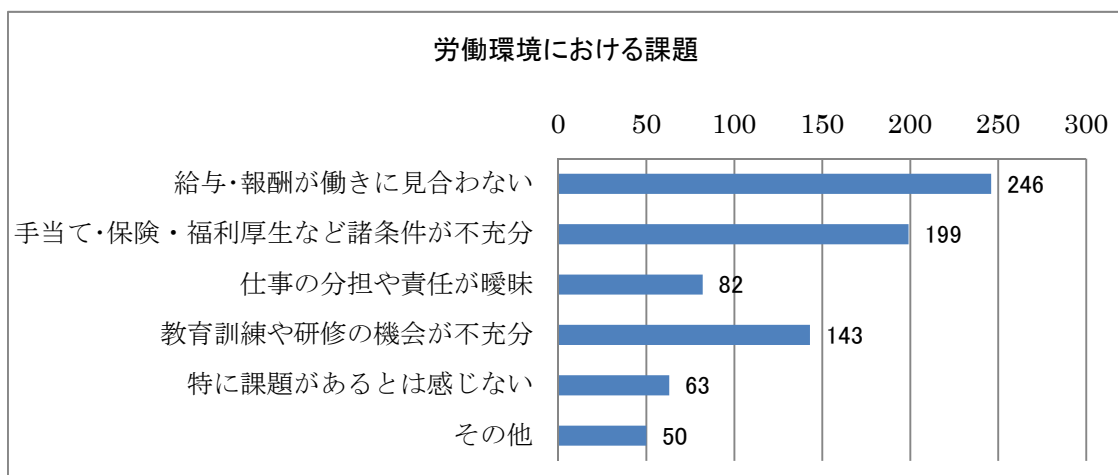


(4) 「給与・報酬をもらって活動する人」の労働環境における課題

(設問 4：設問 2 に回答した団体のみ) (3 つまで複数回答)

「給与・報酬をもらって活動する人」の労働環境における課題として、最も多くあげられたのは、「給与・報酬が働きに見合わない」の 246 件であった。次いで「手当て・保険・福利厚生など諸条件が不十分である」199 件、「教育訓練や研修の機会が不十分である」143 件と続く。一方で、「特に課題があるとは感じない」と回答した団体が 63 件みられた。

図表 2-(4) 労働環境における課題



なお、「その他」として自由回答を記載してもらったところ、経営面では、「安定した人件費の確保」「ベースアップが不十分」「定期昇給分の確保ができない」「時間外手当（残業代）が支払いできない」「退職金を設けることが難しい」「パート従業員の割合が高くなってしまう」等があげられた。制度上の課題としては、「自立支援給付費の額が低く、職員の給与が働きに見合わない」「介護保険制度の中で働いている人たちは十分な労働対価が得られない」「報酬改善が必要であるにもかかわらず、高齢者グループホームの介護職員処遇改善交付金が廃止されようとしている」、人材育成面では、「研修等に参加が難しい（人が足りない）」「職員の専門知識およびスキルが低い」「継続して採用することが難しい」などの回答が寄せられている。

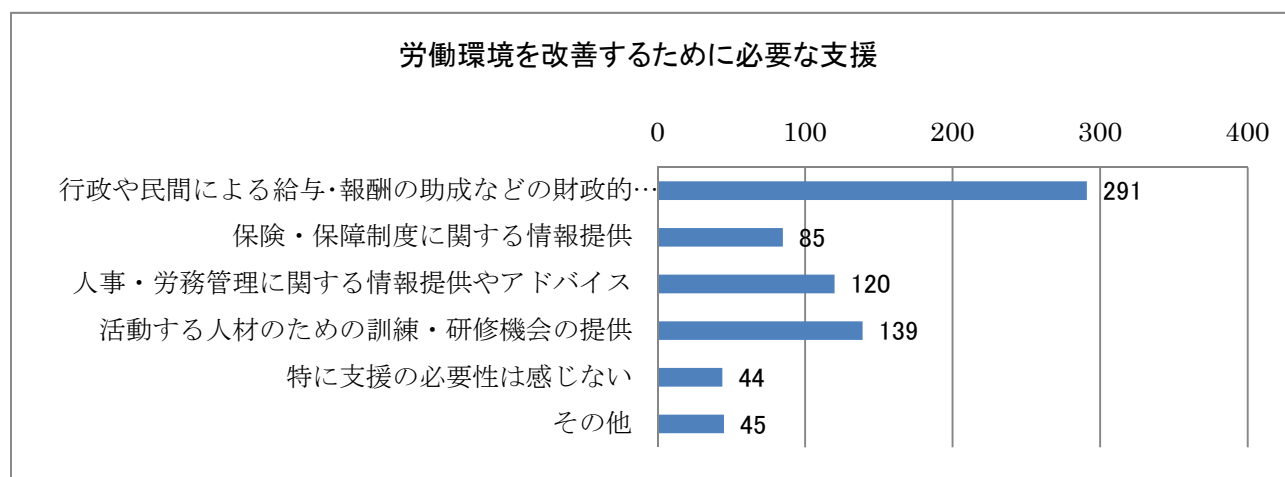
また、組織のあり方という視点からは、「仕事の比重が偏り気味」「協力体制が行き届かない」「主従関係がない」等の回答も見られる。その他、「やむを得ず無償で活動している部分がある」「事務局・理事長の報酬を確保できない」「ボランティア精神が要求される」「主たる役員・管理者への給与は不十分」「市から委託で謝金をもらっており、（規定なので）時給が低いが何も言えない」「ある程度の報酬で足りないところはボランティア」「持ち出しでNPOを維持している」など、運営上切実な課題があがっている。

（５）「給与・報酬をもらって活動する人」の労働環境を改善するために必要な支援

（設問５：設問２に回答した団体のみ）

「給与・報酬をもらって活動する人」の労働環境を改善するために必要な支援としては、「行政や民間による給与・報酬の助成などの財政的支援」が最も多くあげられている（291件）。次いで、「活動する人材のための訓練・研修機会の提供」（139件）、「人事・労務管理に関する情報提供やアドバイス」（120件）と続く。「特に支援の必要性は感じない」は44件であった。

図表 2-(5) 労働環境を改善するために必要な支援



なお、「その他」として自由回答を記載してもらったところ、財政的支援の具体例として、「活動基盤や規模の拡大や整備へのサポート」「行政から事務所等の拠点を支援してほしい」等があげられている。制度上、求める改善策や意見として、「税法上の優遇措置」「銀行等の融資基準緩和」「介護職員に対する報酬の助成など財政的支援が特に必要」「保育所はそれぞれの施設の独立採算制のために、同じ法人内でありながら互いに支えあえない。賞与に差が生じる」「行政機関に対して、国の補助金等を要望しているが、答えはいつも“NO”」「制度改正（障害者自立支援事業、介護保険事業）」「給付制度の根本的な見直しが必要」などの回答があげられた。

社会保険制度については、「給料が安いのに保険負担が多く、経営が成り立たない（給料を多くするわけにもいかない）」「社会保険の仕組みが一般企業と同じでは負担が大きすぎ、経営を圧迫している。そのため正職員として専門家を雇うことが難しい状況となっている。非常勤に頼っているのが現状。正職員は減っている。たとえば、NPO、公益法人専用の共済組合などへの加入を認めてくれるとか、そこへ助成が入るなどの方法があればよいと思う。」「ワーカーズ・コレクティブという働き方の団体に合った社会保険制度がない。」「現在はそれほど大きく活動しているわけではないが、活動を広げたいとき、活動する人材のための訓練・研修機会の提供などしっかりとしていく必要があると思う。そうしていくことで行政や民間による給与・報酬の助成などの財政的支援へ結びついていくのでは、と考える。」「組織体制や人事・労務・経理等経営管理等指導を受けたいと思う。」など、具体的な回答が寄せられている。

人事・労務管理については、「人事労務管理に関しては社会保険労務士事務所にコンサルティングを依頼している。就業規則作りが完成し、人事評価作りが進行中。本来業務が忙しいためアウトソーシングしたが、その委託料金も経営の負担になっている。」という回答にあるように、法人として進めてはいても負担感を伴っている現状がみられる。人材育成面では、「研修機会があっても、対応に目いっぱい参加が不可能」「人材不足、活動する人材の高齢化対策」「改善の必要がありながら、現在の環境で何とか工夫している。情報をもらっても、研修機会を与えられても、働く者にとって余裕や必要性を感じないようだ。構成しているヘルパーの高齢化も原因かもしれない」等があげられ、活動の担い手を育てることの難しさが浮かび上がる。

また、「行政との協働の拡大」「何か新しいことをやろうとすると行政が裁量でいろいろ介入してくる。」など、行政との関係のあり方を見直すことが必要であるという回答や、「NPO=ボランティア=お金を儲ける必要はないといった社会一般の認識を変える広報活動を国が行う」「市民の理解」「社会の公共における重要な財産を維持、再生、ケアする活動でありながら、社会的認知が低い、ボランティアで担えばよいという意識(を

変えなければ)」など、社会全体の NPO 活動への認識不足を変えていく必要性を訴える回答も寄せられている。

多様な支援が必要であるという意見がある一方で、「自分たちで頑張るしかない」「自分たちの活動を支える“その他の事業”での資金確保の充実」「自己資金確保(指定管理事業の参入)」「行政や民間による財政支援は、景気が上向きな世情なら期待したいところ。災害支援が優先と思うので自力でがんばる」等、NPO 自身が努力することも不可欠だという意見もみられた。

3. 回答結果（クロス集計）

(1) 給与・報酬をもらって活動する人」がいる団体の属性（活動分野）

「給与・報酬をもらって活動している人がある」と回答した団体が比較的多いのは、「保健、医療又は福祉」、「子どもの健全育成」、「団体の運営・活動に関する連絡、助言又は援助」分野であった。「保健、医療又は福祉」については、介護保険事業や障害者自立支援事業を行っている団体のみを集計したところ、9 割以上の団体が「給与・報酬をもらって活動している人がある」と回答している一方、介護保険事業や障害者自立支援事業を行っていない団体のみで集計すると 6 割程度となり、他分野の実態と大きく変わらない。

図表 3-(1)「給与・報酬をもらって活動する人」がいる団体の属性（活動分野）

	給与・報酬をもらって活動する人の有無 (団体件数)				給与・報酬をもらって活動する人の有無 (分野別回答構成比)		
活動分野	いる	いない	計	活動分野	いる	いない	計
1a 保健医療福祉 (介護保険事業・障害者 自立支援事業を行って いる団体)	185	16	201	1a 保健医療福祉 (介護保険事業・障害者 自立支援事業を行って いる団体)	92%	8%	100%
1b 保健医療福祉 (上記に当てはまらない 団体)	75	43	118	1b 保健医療福祉 (上記に当てはまらない 団体)	64%	36%	100%
2 社会教育	7	8	15	2 社会教育	47%	53%	100%
3 まちづくり	25	15	40	3 まちづくり	63%	38%	100%
4 文化芸術スポーツ	18	21	39	4 文化芸術スポーツ	46%	54%	100%

5 環境保全	12	32	44	5 環境保全	27%	73%	100%
7 地域安全活動	5	6	11	7 地域安全活動	45%	55%	100%
8 人権・平和	5	1	6	8 人権・平和	83%	17%	100%
9 国際協力	13	7	20	9 国際協力	65%	35%	100%
10 男女共同参画	1		1	10 男女共同参画	100%	0%	100%
11 こどもの健全育成	54	15	69	11 こどもの健全育成	78%	22%	100%
12 情報化社会	9	5	14	12 情報化社会	64%	36%	100%
13 科学技術	1	4	5	13 科学技術	20%	80%	100%
14 経済活動	1	3	4	14 経済活動	25%	75%	100%
15 職業能力開発	5	3	8	15 職業能力開発	63%	38%	100%
16 消費者保護		4	4	16 消費者保護	0%	100%	100%
17 連絡・助言・援助	5	2	7	17 連絡・助言・援助	71%	29%	100%
無回答	3	3	8	無回答	38%	38%	100%
計	424	188	614	計	69%	31%	100%

(2) 「給与・報酬をもらって活動する人」がいる団体の属性（収入規模）

団体の収入規模が 100 万円以上になると、同じ収入規模の団体との比較において、給与・報酬をもらって活動している人が「いる」と回答した団体の割合が「いない」と回答した団体の割合より多くなる。収入規模が 1,000 万円以上の団体になると、9 割以上の団体で給与・報酬をもらって活動している人が「いる」。

図表 3-(2) 「給与・報酬をもらって活動する人」がいる団体の属性（収入規模）

	給与・報酬をもらって 活動する人の有無 (団体件数)		
収入規模	いる	いない	計
1. 100 万円未満	31	100	131
2. 100 万円以上～500 万円未満	52	38	90
3. 500 万円以上～1,000 万円未満	54	14	68
4. 1,000 万円以上～3,000 万円未満	122	11	133
5. 3,000 万円以上～5,000 万円未満	72	2	74
6. 5,000 万円以上～1 億円未満	69	3	72
7. 1 億円以上	9		9
無回答	15	20	37
計	424	188	614

	給与・報酬をもらって 活動する人の有無 (収入規模別回答構成比)		
収入規模	いる	いない	計
1. 100 万円未満	24%	76%	100%
2. 100 万円以上～500 万円未満	58%	42%	100%
3. 500 万円以上～1, 000 万円未満	79%	21%	100%
4. 1, 000 万円以上～3, 000 万円未満	92%	8%	100%
5. 3, 000 万円以上～5, 000 万円未満	97%	3%	100%
6. 5, 000 万円以上～1 億円未満	96%	4%	100%
7. 1 億円以上	100%	0%	100%
無回答	41%	54%	100%
計	69%	31%	100%

(3) 団体の収入規模と「労働環境における課題」の関係

「給与・報酬が働きに見合わない」ことを課題であると感じている団体の割合は回答総数の 58%である。収入規模別にみると「1 千万円以上～3 千万円未満」の団体が回答する割合が最も多かった（規模別回答数の 66%）。

図表 3-(3)a 「給与・報酬が働きに見合わない」への回答状況（団体件数と収入規模別構成比）

	100 万円 未満	100 万円 以上～ 500 万円 未満	500 万円 以上～ 1 千万円 未満	1 千万円 以上～ 3 千万円 未満	3 千万円 以上～ 5 千万円 未満	5 千万円 以上～ 1 億円未 満	1 億円 以上	無回答	計
該当する	18	32	31	80	45	28	5	6	245
回答なし	13	20	23	42	27	41	4	9	179
計	31	52	54	122	72	69	9	15	424

	100 万円 未満	100 万円 以上～ 500 万円 未満	500 万円 以上～ 1 千万円 未満	1 千万円 以上～ 3 千万円 未満	3 千万円 以上～ 5 千万円 未満	5 千万円 以上～ 1 億円未 満	1 億円 以上	無回答	計
該当する	58%	62%	57%	66%	63%	41%	56%	40%	58%
回答なし	42%	38%	43%	34%	38%	59%	44%	60%	42%
計	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

「手当・保険・福利厚生など諸条件が不十分である」ことを課題であると感じている団体の割合は回答総数の 47%である。収入規模別にみると「500 万円以上～1 千万円未満」の団体が回答する割合が最も多かった（規模別回答数の 56%）。

図表 3-(3)b 「手当・保険・福利厚生など諸条件が不十分である」への回答状況

(団体件数と収入規模別構成比)

	100 万円 未満	100 万円 以上～ 500 万円 未満	500 万 円以上 ～ 1 千万 円未満	1 千万円 以上～ 3 千万円 未満	3 千万円 以上～ 5 千万円 未満	5 千万円 以上～ 1 億円未 満	1 億円 以上	無回答	計
該当する	13	28	30	65	35	18	2	8	199
回答なし	18	24	24	57	37	51	7	7	225
計	31	52	54	122	72	69	9	15	424

	100 万円 未満	100 万円 以上～ 500 万円 未満	500 万 円以上 ～ 1 千万 円未満	1 千万円 以上～ 3 千万円 未満	3 千万円 以上～ 5 千万円 未満	5 千万円 以上～ 1 億円未 満	1 億円 以上	無回答	計
該当する	42%	54%	56%	53%	49%	26%	22%	53%	47%
回答なし	58%	46%	44%	47%	51%	74%	78%	47%	53%
計	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

「仕事の分担や責任が曖昧である」ことを課題であると感じている団体の割合は回答総数の 19%である。収入規模別にみると「100 万円以上～500 万円未満」、次いで「500 万円以上～1 千万円未満」の団体が回答する割合が多かった（規模別回答数の 23%、22%）。

図表 3-(3)c 「仕事の分担や責任が曖昧である」への回答状況 (団体件数と収入規模別構成比)

	100 万円未満	100 万円以上～500 万円未満	500 万円以上～1 千万円未満	1 千万円以上～3 千万円未満	3 千万円以上～5 千万円未満	5 千万円以上～1 億円未満	1 億円以上	無回答	計
該当する	5	12	12	24	14	13	1	1	82
回答なし	26	40	42	98	58	56	8	14	342
計	31	52	54	122	72	69	9	15	424

	100 万円未満	100 万円以上～500 万円未満	500 万円以上～1 千万円未満	1 千万円以上～3 千万円未満	3 千万円以上～5 千万円未満	5 千万円以上～1 億円未満	1 億円以上	無回答	計
該当する	16%	23%	22%	20%	19%	19%	11%	7%	19%
回答なし	84%	77%	78%	80%	81%	81%	89%	93%	81%
計	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

「教育訓練や研修の機会が不十分である」ことを課題であると感じている団体の割合は回答総数の 34%である。収入規模別にみると「1 千万円以上～3 千万円未満」、次いで「5 千万円以上～1 億円未満」の団体が回答する割合が最も多かった（規模別回答数の 39%、38%）。

図表 3-(3)d 「教育訓練や研修の機会が不十分である」への回答状況 (団体件数と収入規模別構成比)

	100 万円未満	100 万円以上～500 万円未満	500 万円以上～1 千万円未満	1 千万円以上～3 千万円未満	3 千万円以上～5 千万円未満	5 千万円以上～1 億円未満	1 億円以上	無回答	計
該当する	11	12	15	48	24	26	3	4	143
回答なし	20	40	39	74	48	43	6	11	281
計	31	52	54	122	72	69	9	15	424

	100 万円 未満	100 万円 以上～ 500 万円 未満	500 万 円以上 ～ 1 千万 円未満	1 千万 円以上 ～ 3 千万 円未満	3 千万円 以上～ 5 千万円 未満	5 千万円 以上～ 1 億円未 満	1 億円 以上	無回答	計
該当する	35%	23%	28%	39%	33%	38%	33%	27%	34%
回答なし	65%	77%	72%	61%	67%	62%	67%	73%	66%
計	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

「特に課題があるとは感じない」と回答した団体の割合は回答総数の 15%である。
収入規模別にみると「1 億円以上」の団体が回答する割合が最も多かった（規模別回答数の 33%）。

図表 3-(3)e 「特に課題があるとは感じない」への回答状況（団体件数と収入規模別構成比）

	100 万円 未満	100 万円 以上～ 500 万円 未満	500 万 円以上 ～ 1 千万 円未満	1 千万 円以上 ～ 3 千万 円未満	3 千万円 以上～ 5 千万円 未満	5 千万円 以上～ 1 億円未 満	1 億円 以上	無回答	計
該当する	4	11	7	12	10	13	3	3	63
回答なし	27	41	47	110	62	56	6	12	361
計	31	52	54	122	72	69	9	15	424

	100 万円 未満	100 万円 以上～ 500 万円 未満	500 万 円以上 ～ 1 千万 円未満	1 千万 円以上 ～ 3 千万 円未満	3 千万円 以上～ 5 千万円 未満	5 千万円 以上～ 1 億円未 満	1 億円 以上	無回答	計
該当する	13%	21%	13%	10%	14%	19%	33%	20%	15%
回答なし	87%	79%	87%	90%	86%	81%	67%	80%	85%
計	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

（４）団体の収入規模と「労働環境を改善するために必要な支援」の関係

「行政や民間による給与・報酬の助成などの財政的支援」が必要であると感じている団体の割合は回答総数の 68%である。収入規模別にみると「500 万円以上～1 千万円未満」の団体が回答する割合が最も多かった（規模別回答数の 81%）。

図表 3-(5) a 「行政や民間による給与・報酬の助成などの財政的支援」への回答状況

（団体件数と収入規模別構成比）

	100 万円 未満	100 万円 以上～ 500 万円 未満	500 万円 以上～ 1 千万円 未満	1 千万円 以上～ 3 千万円 未満	3 千万円 以上～ 5 千万円 未満	5 千万円 以上～ 1 億円未 満	1 億円以上	無回答	計
該当する	22	39	44	85	44	39	6	10	289
回答なし	9	13	10	37	28	30	3	5	135
計	31	52	54	122	72	69	9	15	424

	100 万円 未満	100 万円 以上～ 500 万円 未満	500 万円 以上～ 1 千万円 未満	1 千万円 以上～ 3 千万円 未満	3 千万円 以上～ 5 千万円 未満	5 千万円 以上～ 1 億円未 満	1 億円以上	無回答	計
該当する	71%	75%	81%	70%	61%	57%	67%	67%	68%
回答なし	29%	25%	19%	30%	39%	43%	33%	33%	32%
計	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

「保険・保障制度に関する情報提供」が必要であると感じている団体の割合は回答総数の 20%である。収入規模別にみると「500 万円以上～1 千万円未満」、次いで「100 万円以上～500 万円未満」の団体が回答する割合が最も多かった（規模別回答数の 26%、25%）。

図表 3-(5) b 「保険・保障制度に関する情報提供」への回答状況 （団体件数と収入規模別構成比）

	100 万円 未満	100 万円 以上～ 500 万円 未満	500 万円 以上～ 1 千万円 未満	1 千万円 以上～ 3 千万円 未満	3 千万円 以上～ 5 千万円 未満	5 千万円 以上～ 1 億円未 満	1 億円 以上	無回答	計
該当する	6	13	14	23	15	8	1	5	85
回答なし	25	39	40	99	57	61	8	10	339
計	31	52	54	122	72	69	9	15	424

	100 万円 未満	100 万円 以上～ 500 万円 未満	500 万円 以上～ 1 千万円 未満	1 千万円 以上～ 3 千万円 未満	3 千万円 以上～ 5 千万円 未満	5 千万円 以上～ 1 億円未 満	1 億円 以上	無回答	計
該当する	19%	25%	26%	19%	21%	12%	11%	33%	20%
回答なし	81%	75%	74%	81%	79%	88%	89%	67%	80%
計	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

「人事・労務管理に関する情報提供やアドバイス」が必要であると感じている団体の割合は回答総数の 28%である。収入規模別にみると「3 千万円以上～5 千万円未満」の団体が回答する割合が最も多かった（規模別回答数の 40%）。

図表 3-(5)c「人事・労務管理に関する情報提供やアドバイス」への回答状況
(団体件数と収入規模別構成比)

	100 万円 未満	100 万円 以上～ 500 万円 未満	500 万円 以上～ 1 千万円 未満	1 千万円 以上～ 3 千万円 未満	3 千万円 以上～ 5 千万円 未満	5 千万円 以上～ 1 億円未 満	1 億円 以上	無回答	計
該当する	9	14	13	32	29	19	2	2	120
回答なし	22	38	41	90	43	50	7	13	304
計	31	52	54	122	72	69	9	15	424

	100 万円 未満	100 万円 以上～ 500 万円 未満	500 万円 以上～ 1 千万円 未満	1 千万円 以上～ 3 千万円 未満	3 千万円 以上～ 5 千万円 未満	5 千万円 以上～ 1 億円未 満	1 億円 以上	無回答	計
該当する	29%	27%	24%	26%	40%	28%	22%	13%	28%
回答なし	71%	73%	76%	74%	60%	72%	78%	87%	72%
計	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

「活動する人材のための訓練・研修機会の提供」が必要であると感じている団体の割合は回答総数の 33%である。収入規模別にみると「1 億円以上」の団体が回答する割合が最も多く（規模別回答数の 56%）、次いで「100 万円未満」（39%）、「1 千万円以上～3 千万円未満」（36%）、「5 千万円以上～1 億円未満」（36%）となっている。

団体の収入規模に大きな開きがあることから、具体的にどのような研修ニーズが発生しているのか更なる確認が必要である。

図表 3-(5) d 「活動する人材のための訓練・研修機会の提供」への回答状況（団体件数と収入規模別構成比）

	100 万円 未満	100 万円 以上～ 500 万円 未満	500 万円 以上～ 1 千万円 未満	1 千万円 以上～ 3 千万円 未満	3 千万円 以上～ 5 千万円 未満	5 千万円 以上～ 1 億円未 満	1 億円 以上	無回答	計
該当する	12	9	14	44	24	25	5	6	139
回答なし	19	43	40	78	48	44	4	9	285
計	31	52	54	122	72	69	9	15	424

	100 万円 未満	100 万円 以上～ 500 万円 未満	500 万円 以上～ 1 千万円 未満	1 千万円 以上～ 3 千万円 未満	3 千万円 以上～ 5 千万円 未満	5 千万円 以上～ 1 億円未 満	1 億円 以上	無回答	計
該当する	39%	17%	26%	36%	33%	36%	56%	40%	33%
回答なし	61%	83%	74%	64%	67%	64%	44%	60%	67%
計	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

「特に支援の必要性は感じない」と回答した団体の割合は回答総数の 10%である。
収入規模別にみると「100 万円以上～500 万円未満」の団体（規模別回答数の 15%）、
次いで「100 万円未満」（13%）となっている。

図表 3-(5) e 「特に支援の必要性は感じない」への回答状況（団体件数と収入規模別構成比）

	100 万円 未満	100 万円 以上～ 500 万円 未満	500 万円 以上～ 1 千万円 未満	1 千万円 以上～ 3 千万円 未満	3 千万円 以上～ 5 千万円 未満	5 千万円 以上～ 1 億円未 満	1 億円 以上	無回答	計
該当する	4	8	2	12	7	8	1	1	43
回答なし	27	44	52	110	65	61	8	14	381
計	31	52	54	122	72	69	9	15	424

	100 万円 未満	100 万円 以上～ 500 万円 未満	500 万円 以上～ 1 千万円 未満	1 千万円 以上～ 3 千万円 未満	3 千万円 以上～ 5 千万円 未満	5 千万円 以上～ 1 億円未 満	1 億円 以上	無回答	計
該当する	13%	15%	4%	10%	10%	12%	11%	7%	10%
回答なし	87%	85%	96%	90%	90%	88%	89%	93%	90%
計	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

(3) 1 次アンケートの自由記述回答

■設問 3 将来的に活動の中心を担う人材について

〔その他（自由回答）〕

- ・無償といっても実費程度は受けている
- ・ボランティア活動は無償という考えでは、個人の負担が大変なので営利目的ではなく、法人の活動への助成(少なくとも交通費、経費)は、全員に払える体制が必要。
- ・交通費と少額の活動費を 1 ヶ月単位でまとめて支払う形式でボランティア活動を継続している。
- ・報酬を払うと成立しない。しかし、交通費の一部負担について検討中。
- ・NPO としては謝金としてのみ支払っている。助成金等からの支出が大きい。
- ・交通費上限 1,000 円支給、その他無償で活動するボランティアが中心となる。
- ・食事代及び交通費で活動しています。人材不足で活動に支障をきたしている。報酬も考えますが、資金不足で思うようにいかない。
- ・活動による交通費は出したい。
- ・将来的には(2)「給与・報酬をもらう人材」へ(と考えている)
- ・人材獲得が困難で、活動に支障をきたしている
- ・役員の高齢化が問題。若い人たちに参加してほしい。
- ・精神障害者だけの訪問介護のため、理解のある方
- ・志がないとだめ
- ・ほかの法人に委託している
- ・当方人は地域活動支援センターの母体としており、法人としての人員は今のところ社員もボランティアも在籍していない。今後も当分は同じ状況。
- ・役割や担当で活動を行っているので一概には言えない。
- ・給与・報酬をもらう人材は、NPO 活動における運営(活動含む)を支援または補助する役割とすべきと考える。

■設問4 「給与・報酬をもらって活動する人」の労働環境における課題 〔その他（自由回答）〕

○経営面における課題

- ・安定した人件費の確保
- ・今後職員の保障、給与の昇給等を続けられるのか。
- ・時間外手当(残業代)が支払いできていない（上限10時間）。
- ・NPO活動で定期的報酬がある人材の仕事の量・質ともに通常の給与収入者より高く、ハードである。
- ・ベースアップが不十分
- ・予算内での給与支給のため、残業手当などを充分につけることができない。
- ・報酬が世間の相場より少ない。・給与・報酬額の基準が作りにくい。
- ・給与・報酬が働きに見合わないとは思わないが、もう少し優遇されてもいい仕事ではないかと思う(定期昇給分の確保ができない)。
- ・現状は、給与、社会保険、研修等のスキルアップなど充分だと思うが、将来的に給与のアップを考えると不安がある。
- ・限られた予算の中で給与を増やすこともできず、年が上がってきた（給与が上がってきた）職員の数を減らすまたは給与カットなどのことを考えないといけないが、キャリアのあるやる気のある方が多いので困る。
- ・社会福祉法人では退職金制度があるが、NPOでは退職金を設けることは難しい。
- ・パートタイマー職員の収入の安定
- ・パート従業員の割合が高くなってしまう(正職員を増やしたいが)。

○制度上の課題

- ・高齢者グループホームの介護職員処遇改善交付金は廃止されようとしている(報酬改善が必要であるにもかかわらず)。
- ・自立支援給付費の額が低く、職員の働きに見合わない。
- ・委託事業、自立支援法事業が中心なので、委託元の事情や法律改正等により事業が失われるまたは縮小の恐れが常にある。雇用の安定や保障のために国・県・市への働きかけを行わなければならない。
- ・障害者自立支援法に基づいた事業で、利用者実績により収入が決定するため不安定である。職員は決定している利用者に合わせて配置しており、経営的に厳しい。
- ・介護保険制度の中で働いている人たちは、十分な労働対価が得られていない。人並みの賃金が得られるよう制度の見直しを求める。
- ・事業所収入の減少により報酬が下がる場合がある。
- ・利用者の人数で各自の職員の給料が決まってくるので、職員が民間の中小企業レベルの生活をしたいくてもできない。手取りで30万円をいただける国の福祉施策を考えて

実行してもらいたい。

- ・子どもを支援する活動なので有給にする部分が難しく、助成金や協賛金に頼らざるを得ない。
- ・ボランティア的働き方なので、労災保険での対応(加入はしている)では、合わないところがある。
- ・年功序列型賃金が崩壊した後、どのような賃金制度があれば生活設計ができるのか。仕事とボランティアの線引きが仕事の基本性格上いつも抱える課題。

○人材育成における課題

- ・人材育成に明確なシステムで答えられない。
- ・研修等に参加が難しい（人が足りない）
- ・職員の専門知識およびスキルが低い。
- ・継続して採用することが難しい（業務委託契約が年数限定のため）。

○組織上の課題

- ・労働時間が長い
- ・現状の活動では給与としてきちんとした形で報酬を出すことはできない（法人を維持していく上で）。スタッフ等の活動への想いや暖かい気持ちに支えられているのが現状。組織としての体制が不十分。
- ・70歳定年を謳っているが、職員の半分以上は70歳を超え、運営面の考えが異なり、トラブルが生じている。
- ・回答者は特に課題は感じないが、学歴・職歴等による区分はなく、職により一定であること等に異論を持つ者もいる。
- ・代わり合って仕事・役職を分担すると決めている団体だが、全員が代わり合えるわけではなく、比重が偏り気味である。
- ・教育不徹底もあり、個人の考えでの行動が多く、協力体制が行き届かない。
- ・主従関係がない。
- ・仕事が多岐にわたるので、責任分担を決めづらい。仕事量が一般企業のように決まっているわけではないので、仕事をする時間も難しい。

○その他

- ・この職種は(障害者施設)、ボランティア精神が要求される。
- ・一番働いている理事長がまったくの無報酬である。というより持ち出しでNPOを維持している。
- ・やむを得ず無償で活動している部分がある。

- ・法人会費の収入が少なく、事務局、理事長の報酬を確保できない。
- ・市から委託で謝金をもらっており、(規定なので) 時給が低いが何も言えない。
- ・主たる役員、管理者への給与は不十分。
- ・活動内容によっては、働きに見合わない場合もあるが、ある程度の報酬で足りないところはボランティアとなっている。

■設問 5 労働環境を改善するために必要な支援

〔その他（自由回答）〕

○財政的支援

- ・介護職員に対する報酬の助成など財政的支援が特に必要。
- ・行政機関に対して、国の補助金等を要望しているが、答えはいつも「NO」
- ・活動基盤や規模の拡大や整備へのサポート
- ・行政から事務所等の拠点を支援してほしい。

○制度上、求める改善策

- ・NPO 法人に対して税法上の優遇措置
- ・銀行等の融資基準緩和
- ・認定 NPO の規制緩和。
- ・NPO の税金をゼロにしてほしい。これにより海外支援額の増加とスタッフに最低限の報酬がもう少し支払われる可能性あり。
- ・介護保険制度そのものの見直し。
- ・障害者グループホーム、ケアホームを運営しているが、自立支援給付額が少なく、結果的に運営が厳しい。人件費を抑えざるを得ない。制度改正が望まれる。自治体行政の壁がある。
- ・介護報酬が少ない。
- ・グループホーム、ケアホーム職員の常勤二人体制ができるような給付費の増額が必要。
- ・NPO 職員の労働環境や財政支援に関する法整備の支援。
- ・介護職員への交付金を廃止しようとしている。
- ・単純に、介護保険報酬、自立支援の報酬を引き上げればよい。
- ・収入の安定のため、根本的な給付制度の見直しが必要。
- ・医療保険、介護保険制度の見直し、NPO 法人へのさらなる規制緩和（寄付行為）、NPO も自立して自主的に活動していけるように。
- ・指定事業者として公的制度を使ったサービス提供をしているが、正規職員を雇用できるように報酬単価を引き上げてほしい（地域生活支援事業）。
- ・介護保険や障害福祉サービスが主なので、それらの報酬単価が上がるのが望まれる。

- ・保育所は、それぞれの施設の独立採算制のために、同じ法人内でありながら互いに支え合えない。賞与に差が生じる。

○社会保険・保障について

- ・給料が安いのに保険負担が多く、経営が成り立たない（給料を多くするわけにもいかない）。
- ・社会保険の仕組みが一般企業と同じでは負担が大きすぎ、経営を圧迫している。そのため正職員として専門家を雇うことが難しい状況となっている。非常勤に頼っているのが現状。正職員は減っている。例えば、NPO・公益法人専用の共済組合などへの加入を認めてくれるとか、そこへ助成が入るなどの方法があればよいと思う。
- ・ワーカーズ・コレクティブという働き方の団体にあった社会保険制度がない。

○人事・労務管理について

- ・活動を広げていったときには、組織体制や人事・労務・経理等経営管理等の指導を受けたいと思う。
- ・人事労務管理に関しては社会保険労務士事務所にコンサルティングを依頼している。就業規則づくりが完成し、人事評価づくりが進行中。本来業務が忙しいためアウトソーシングしたが、その委託料金も経営の負担になっている。

○人材育成について

- ・人材不足、活動する人材の高齢化対策。
- ・活動を広げていった時、活動する人材のための訓練・研修機会の提供はしっかりしていく必要があると思う。
- ・改善の必要がありながら、現在の環境で何とか工夫している。情報をもらっても、研修機会を与えられても、働く者にとっては余裕や必要性を感じないようだ。構成しているヘルパーの高齢化も原因かもしれない。
- ・研修機会があっても、対応に目いっぱい参加が不可能。
- ・人材不足

○その他

- ・人件費・管理費の経費として認められる社会感覚の一般化。
- ・「NPO＝ボランティア＝お金を儲ける必要はない」といった社会一般の認識を変える広報活動を国が行う。
- ・市民の理解
- ・ステークホルダーの理解
- ・何か新しいことをやろうとすると、行政が裁量でいろいろ介入してくる。

- ・行政との協力、協働の拡大。
- ・自分たちの活動を支える「その他の事業」での資金確保の充実。
- ・まずは収入増。
- ・自己資金確保（指定管理事業への参入）
- ・自分たちで頑張るしかないと思う。

第3章 2次アンケート調査（詳細調査）の結果

.....

第3章 2次アンケート調査（詳細調査）の結果

（1）2次アンケート調査の概要

1. 調査目的 :

この調査は、NPOのための労働環境整備支援プロジェクトの一環として、NPO におけるより良い雇用・働き方を検討するため、NPO の労働環境の実態を把握する目的で行ったもの。一次アンケート調査に回答のあった団体を対象に、人材確保に関する状況、人材ニーズ、労務に関する諸規定・制度の整備状況、研修実施状況、支援や制度に関するニーズなどを確認するために行った。

2. 調査実施期間 :

2012 年1 月26 日～2 月14 日（2 月17 日までに届いたものを集計）

3. 調査対象と方法 :

一次アンケート調査において『給与・報酬をもらって活動する人材』がいると回答した団体を対象に調査票を郵送・回収した。調査票の回収は郵送で行った。

4. 回収結果 :

配布数425 件、回収数213件、回収率50.1%

5. 集計結果の概要 :

【人材確保】

- 回答団体（213 団体）の 8 割以上で過去 3 年間に採用活動が行われているが、その多くは不定期採用。
- 募集は会員や団体関係者からの紹介や口コミが多いが、ハローワークの利用もある。
- 募集職種は福祉分野の団体では専門職が多い。福祉以外の分野では、多様な業務分野での募集がある。
- 採用時の課題について、待遇・労働条件を十分に整備できないこと、採用活動に時間やコストがかけられないこと、応募はあっても適任者が見つからないこと、などが挙げられている。
- 有給人材を確保するにあたって役立つと思われる仕組みとして、NPO 専門求人サイトに期待する団体が多い。

【労働関連の制度整備状況】

- 労働関連の制度整備状況にはばらつきがある。
- NPO 法人が雇用に関わる労働関連の規定や制度を整備・運用するうえで役立つと思われる仕組みとして、人事労務に関する諸制度を整備するための助成金や、NPO が共同で福利厚生などの仕組みを整える、人事労務専門家の相談対応・アドバイザー派遣、NPO 間での人事労務に関する情報交換(好事例の共有)に期待する団体が多かった。

【人材育成】

- 回答団体の半数近くが研修制度をもつ。外部研修を活用する団体も多い。
- 新人研修、団体活動に関する専門知識や技術に対する研修ニーズが多い。さらに、中堅職員・管理職研修、経理・会計、ボランティアコーディネート力などに関するニーズもある。
- 人材育成・スキルアップに役立つと思われる仕組みとして、研修講座に関する情報提供に期待する団体が多い。NPO 向け共同研修の開発を望む声もあった。

【資金調達・事業戦略】

- 回答団体（回答数 213）のうち、直近年度における収入額が 1,000 万円以上の団体が 6 割強を占める。ただし、「1,000 万円以上～3,000 万円未満」が 62 団体（29%）、「3,000 万円以上～5,000 万円未満」が 44 団体（21%）と、1,000 万円以上であっても規模が小さめの団体が多数を占めている。
- 団体の直近年度における主な収入源は、回答数の多い順に「団体の自主事業」「会費・寄付金」「行政の補助金」「行政の委託事業」「介護保険事業」。(回答方法に問題があり、もっとも金額多い収入源に関する正確な情報が得られなかった。)
- 団体が今後 2～3 年の間に強化したいことは、多い順に「現在の自主事業を拡大する」「新しい事業・サービスを開発する」「地域との交流・連携を深める」「会費や寄付の拡大を図る」「行政との連携・協働を深める」となっている。

(2) 2 次アンケートの集計結果

1. 回答団体の属性

(1) 団体の活動分野（主たる活動）

1 次調査時点で回答してもらった結果に基づく各回答団体の活動分野別回答状況は次のようになった。「保健・医療又は福祉」と回答した団体が、130 件（61.0%）と最も多く、半数以上を占めている。次いで、「こどもの健全育成」25 件（11.7%）、「まちづくり」10 件（4.7%）、「学術、文化、芸術、スポーツ」8 件（3.8%）、「情報化

社会の発展」6件（2.8%）、「社会教育」5件（2.3%）と続く。多少の回答数の変動はあるものの、団体別回答分布は、概ね一次調査時と同様であった。

図表 1-1 団体の活動分野（主たる活動）

1. 保健、医療又は福祉	130	61.0%
2. 社会教育	5	2.3%
3. まちづくり	10	4.7%
4. 学術、文化、芸術、スポーツ	8	3.8%
5. 環境の保全	4	1.9%
6. 災害救助活動	0	0.0%
7. 地域安全活	3	1.4%
8. 人権の擁護又は平和の推進	0	0.0%
9. 国際協力	4	1.9%
10. 男女共同参画社会の形成促進	0	0.0%
11. こどもの健全育成	25	11.7%
12. 情報化社会の発展	6	2.8%
13. 科学技術の振興	0	0.0%
14. 経済活動の活性化	1	0.5%
15. 職業能力開発、雇用機会拡充支援	4	1.9%
16. 消費者の保護	0	0.0%
17. 団体の運営・活動に関する連絡、助言又は援助	4	1.9%
不明	9	4.2%
合計	213	100.0%

（２）介護保険事業・障害者自立支援事業の有無

「保健・医療又は福祉」を主たる活動とする団体（130件）について、一次調査結果から介護保険事業もしくは障害者自立支援事業を「実施している」団体は87件（66.9%）であることが分かる。

図表 1-(2) 介護保険事業・障害者自立支援事業の有無

有	無	合計
87	43	130

(3)団体の収入状況（直近の決算年度における収入額）

直近年度における収入額は、「1,000 万円以上～3,000 万円未満」の団体62件(29.1%)が最も多い。次いで、「3,000万円以上～5,000万円未満」の団体が44件(20.7%)と多く、「5,000万円以上～1億円未満」の団体31件(14.6%)と続く。比較的収入規模の小さい「1,000 万円未満の団体」をまとめてみると「100万円未満」の団体から「500万円以上～1,000万円未満」の団体まで60件(28.1%)という結果となり、比較的収入規模の小さい団体でも『給与・報酬をもらって活動する人材』が多く活動しているということが読み取れる。

図表1-(3) 各団体の直近の収入状況

100 万円未満	6	2.8%
100 万円以上～500 万円未満	28	13.1%
500 万円以上～1,000 万円未満	26	12.2%
1,000 万円以上～3,000 万円未満	62	29.1%
3,000 万円以上～5,000 万円未満	44	20.7%
5,000 万円以上～1 億円未満	31	14.6%
1 億円以上	2	0.9%
不明	14	6.6%
合計	213	100.0%

2. 各団体の人材雇用状況

(1) 役員数及びそのうちで、給与・報酬をもらっている役員数

213 団体のうち、理事などの役員がいると回答した団体は 203 団体(1,794 人)、うち、有償の役員がいると回答した団体は 120 団体 (397 人) という結果となった。

2 - (1) 団体における役員及び有償役員数

役員	うち有償役員
203 団体(1,794 人)	120 団体 (397 人)

(2) 常勤・非常勤の職員数

213 団体のうち、常勤職員がいると回答した団体は 160 団体 (815 人) で、人数区分は「1～5 人」が 114 団体 (283 人) と最も多く、次いで「5～10 人」という結果となった。一方で、非常勤職員がいると回答した団体は 172 団体 (2,238 人) であり、人数区分は常勤職員同様「1～5 人」が 65 団体 (143 人) と多いものの、次いで「10～50 人」が 60 団体 (1,242 人) と多いという結果となった。

2 - (2) - 1 団体における常勤職員数

人数区分	回答団体数及び人数
1～5 人	114 団体 (283 人)
5～10 人	26 団体 (186 人)
10～50 人	19 団体 (276 人)
50 人～	1 団体 (70 人)

2 - (2) - 2 団体における非常勤職員数

人数区分	回答団体数及び人数
1～5 人	65 団体 (143 人)
5～10 人	42 団体 (284 人)
10～50 人	60 団体 (1,242 人)
50 人～	5 団体 (569 人)

(3) 有償ボランティア・無償ボランティア数

213 団体のうち、有償ボランティアがいると回答した団体は 80 団体(1,040 人)で、人数区分は「1～5 人」が 28 団体 (63 人) と最も多く、次いで「10～50 人」が 26 団体 (530 人) という結果となった。無償ボランティアがいると回答した団体は 84 団体 (1,435 人) で、人数区分は「1～5 人」が 34 団体 (67 人) で最も多く、次いで「10～50 人」が 29 団体 (540 人) という結果となった。

2 - (3) - 1 団体における有償ボランティア数

人数区分	回答団体数及び人数
1～5 人	28 団体 (63 人)
5～10 人	22 団体 (147 人)
10～50 人	26 団体 (530 人)
50 人～	4 団体 (300 人)

2 - (3) - 2 団体における無償ボランティア数

人数区分	回答団体数及び人数
1～5 人	34 団体 (67 人)
5～10 人	13 団体 (83 人)
10～50 人	29 団体 (540 人)
50 人～	8 団体 (745 人)

3. 各団体の有給・有償人材の確保について

(1) 採用頻度

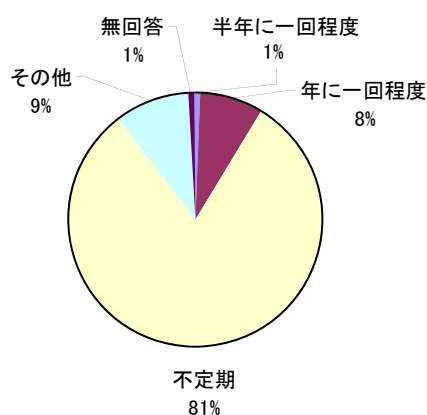
各団体の『有給・有償人材』の採用頻度は、「不定期」が 172 団体 (80.8%) と大半を占め、次いで「その他」が 20 団体 (20.4%)、年に「一回程度」が 17 団体 (8.0%) と続く結果となった。この結果から、NPO が定期採用をしていけるだけの団体基盤が整っていないということが推測できる。

その他の回答のうち一度も新規採用を行っていないと回答した団体が 5 団体いるという結果となっている。以下その他について自由記載欄にあったものを記述する。

- ・必要な局面にて採用／・欠員が出た時点
- ・イベントやバサーなど人材が必要なときに
- ・あらゆる機会に／・法人企画の講座で／・職員の入れ替えがある時
- ・不足時にボランティアがそのままスタッフになる／・紹介、実習生受け入れ時
- ・総会の役員改造時に合わせて／・現職職員が退職した際に補充

3 - (1) 採用頻度

半年に一回程度	2	0.9%
年に一回程度	17	8.0%
不定期	172	80.8%
その他	20	9.4%
無回答	2	0.9%
計	213	100.0%

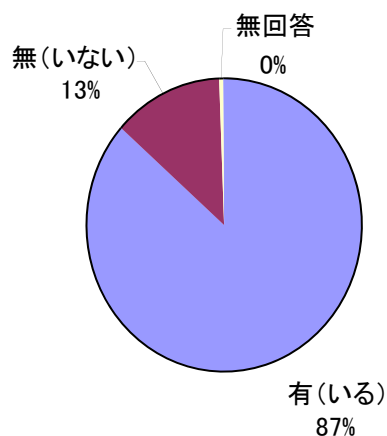


(2) 3年以内の有給・有償人材の採用有無

各団体の『有給・有償人材』の3年以内の採用の有無は、「いる」が184団体(86.4%)と大半を占めるという結果となった。また、その採用人数区分は「1～5人」が90団体(48.9%)と最も多く、次いで「5～10人」が47団体(25.5%)という結果となった。また、「50人」を越える採用を行っている団体も5団体いるという結果が出ている。

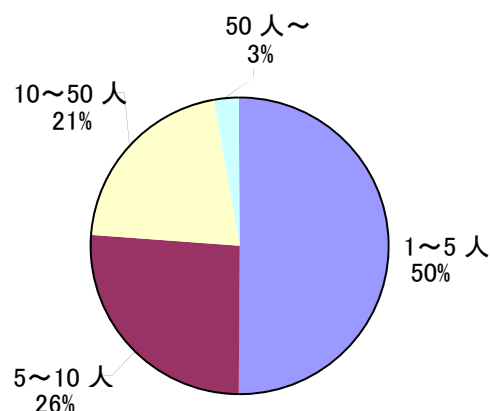
3 - (2) - 1 3年以内の採用有無

有(いる)	184	86.4%
無(いない)	28	13.1%
無回答	1	0.5%
計	213	100.0%



3 - (2) - 2 3年以内の採用人数区分

人数区分	回答団体数	割合
1～5人	90	48.9%
5～10人	47	25.5%
10～50人	38	20.7%
50人～	5	2.7%

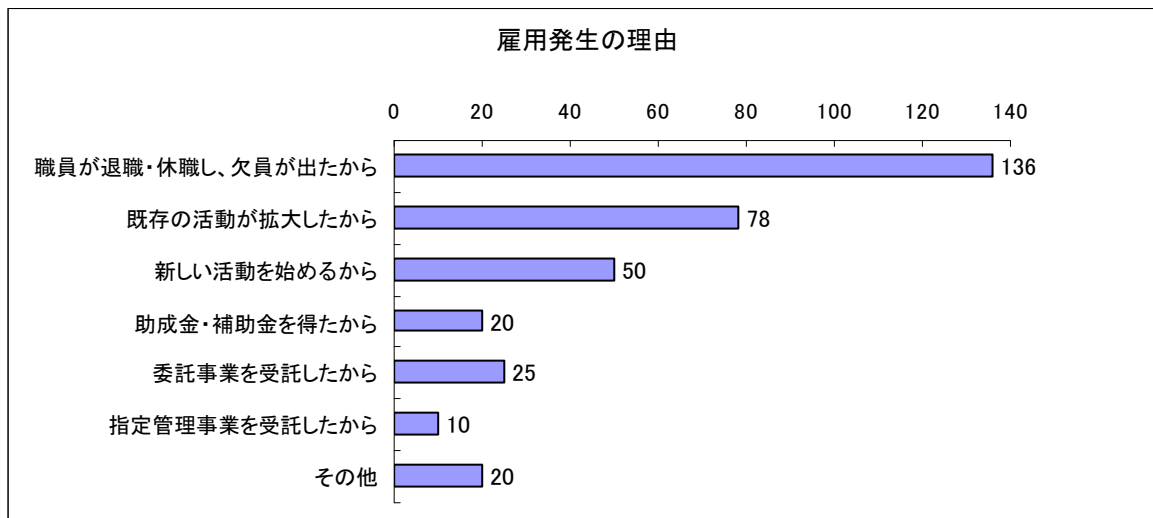


(3) 雇用発生の理由(複数回答)

各団体の雇用発生の理由は「職員が退職・休職し、欠員が出たから」が最も多く136団体、次いで「既存の活動が拡大したから」が78団体、「新しい活動を始めるから」が50団体という結果となった。その他20団体の回答としては、「常時人材不足」が5団体、「高齢化・世代交代に備えて」が4団体とまとまった回答があり、「その他の回答や無回答」は12団体となった。以下、その他の具体的な回答を記述する。

- ・ 出向社員より、プロパー社員に移行
- ・ ワークをまわすためメンバーを増やしたかった
- ・ 事業移行し、人員配置数の増を要した／・勝手に辞めていく対策
- ・ 特に定員はないが、ヘルパーの活動の余裕をもたせるため

3 - (3) 雇用発生理由



(4) 募集方法（複数回答）

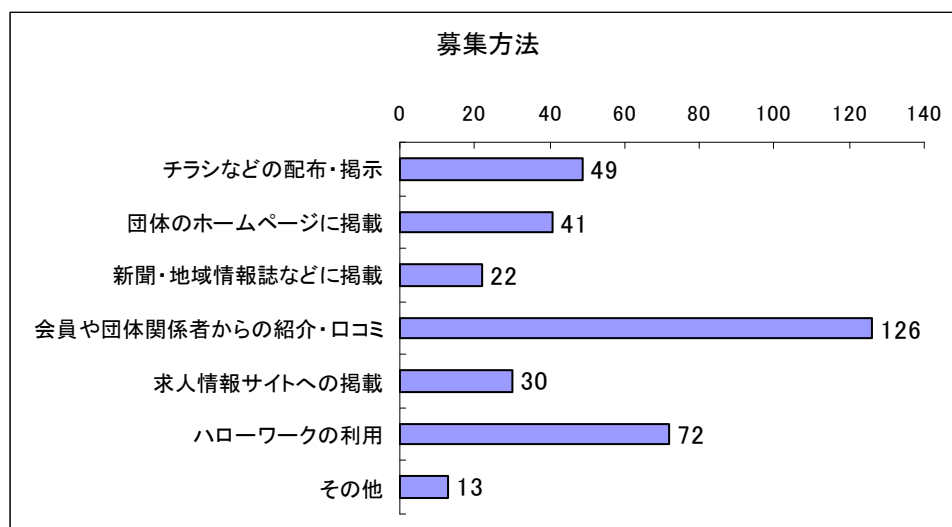
各団体の募集方法は「会員や団体関係者からの口コミ」が最も多く 126 団体、次いで「ハローワークの利用」が 72 団体、「チラシなどの配布・掲示」が 49 団体という結果となった。「求人情報サイトへの掲載」と回答した 30 団体のうち、「タウンワーク」が 7 団体、「アイデム」が 3 団体、「クリエイト」が 2 団体、「その他」が 7 団体という結果となった。以下、「求人情報サイトへの掲載におけるその他」の具体的内容について記述する。

- ・福祉人材センター／・ユメックス／・地域密着型求人情報誌アドワン／・an
- ・福祉のお仕事／・nettam／・福祉人材バンク

また、「その他」の具体的な内容を以下に記述する。

- ・メールマガジンに掲載／・実習生の受け入れ時の様子から／・就活フェア
- ・折り込み広告／・社会福祉協議会相談説明会／・イベント等で募集
- ・個人事業で雇用していたものを NPO 法人に移行時に再雇用／・本人の申し込み
- ・ボランティアの中から選んだ／・保育士養成校への新卒者募集
- ・事業の一つ幼児教育（ひよこ会）を卒会された人に声をかけた
- ・2 社よりの出向社員のほとんどがプロパー社員に移行

3 - (4) 募集方法



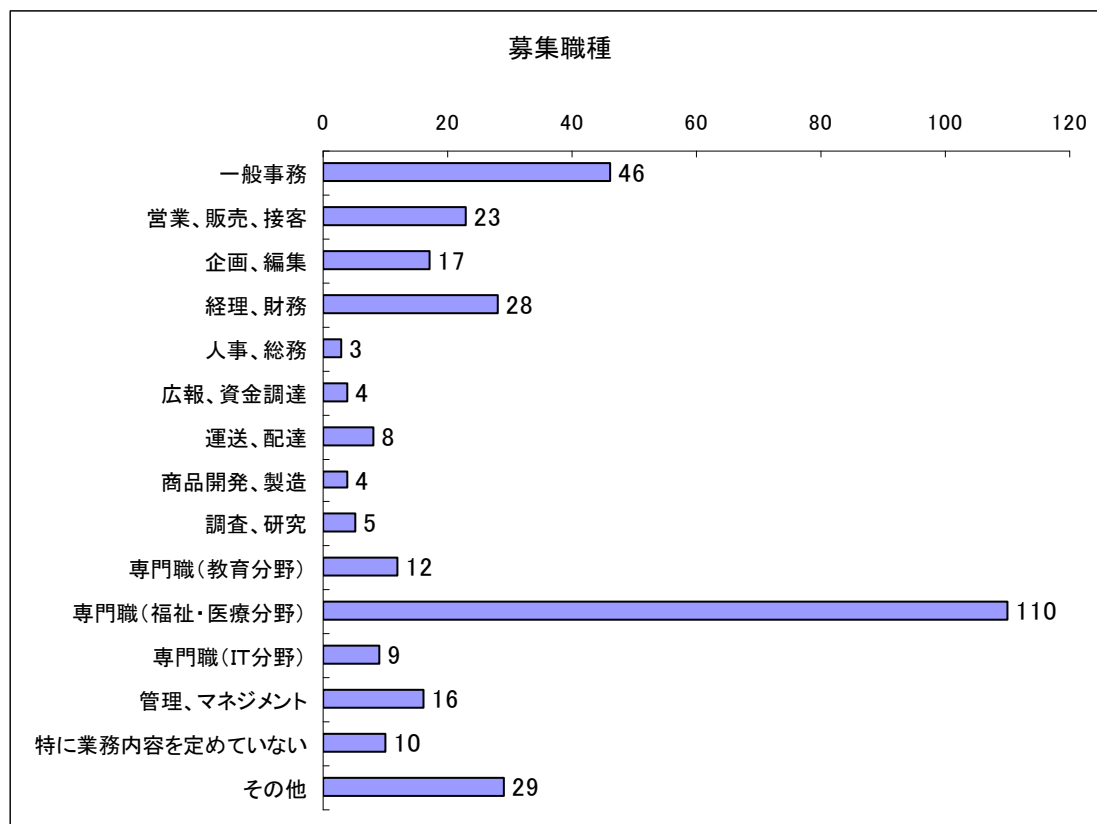
(5) 募集職種（複数回答）

各団体の募集職種は「専門職（福祉・医療分野）」が最も多く 110 団体、次いで「一般事務」が 46 団体、「その他」が 29 団体、「経理・財務」が 29 団体という結果となった。「その他」と回答した 29 団体のうち、「子育てひろばスタッフ」3 団体、「調理関係」が 4 団体、「送迎関係」が 4 団体、「その他」が 18 団体となった。福祉系の団体からの回答が多いこともあり、専門職（福祉・医療分野）の回答が大半を占めているが、それを除くと一般事務や経理、財務といった部分での需要が高いということが分かる。

「その他」の具体的内容について以下に記述する。

- ・図書館業務／・医療通訳ボランティア／・福祉に関心があり、運転が出来る人
- ・保育士／・子育て支援事業、居場所業務／・スポーツ指導／・調理師
- ・環境（専門職）／・支援員／・利用者の送迎／・コーチ／・通学の見守り・清掃
- ・電話番、書類整理／・委託業務、甲冑など観光客に貸し出し着付け作業
- ・障害を持つ人への作業支援

3 - (5) 募集職種



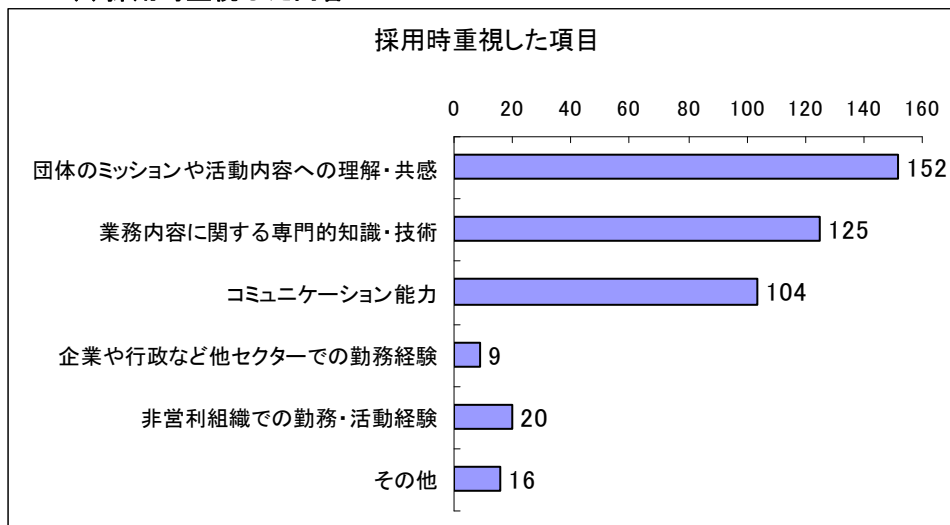
(6) 採用時重視した内容（複数回答）

各団体の採用時重視した内容は「団体のミッションや活動内容への理解・共感」が最も多く 152 団体、次いで「業務内容に関する専門知識・技術」が 125 団体、「コミュニケーション能力」が 104 団体という結果となった。「その他」と回答した 16 団体のうち、「人柄」が 6 団体、「健康面」が 2 団体という結果となった。上記の結果から、他の NPO 団体や他セクターでの経験はさほど重視されていないということが推測できる。

その他の具体内容について、以下に記述する。

- ・ 出向社員を自動的に採用／・やる気／・国家資格保持者のみ
- ・ 新しい製品作りのため／・ボランティア精神のある方で収入は多く見込めない
- ・ 年齢／・自動車免許の有無／・性格（真面目さ、明るさ）／・積極性
- ・ 無資格者／・仕事に対する態度
- ・ 引きこもり者の社会体験の場として活用するため／・人となり・障害者支援への理解
- ・ 年齢・性別＝の給料は払えない／・同性介助の理由から特定の性別の人を雇いたい

3 - (6) 採用時重視した内容

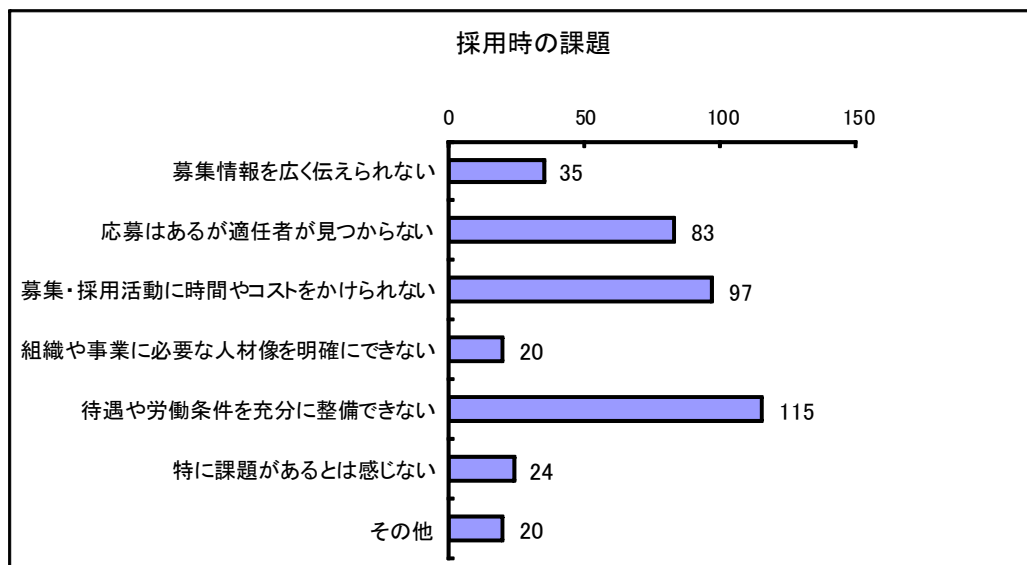


(7) 採用時の課題（複数回答）

各団体の採用時に抱えている課題は「待遇や労働条件を十分に整備できない」が最も多く 115 団体、次いで「募集・採用活動に時間やコストがかけられない」が 97 団体、「応募者はあるが適任者が見つけれられない」が 83 団体という結果となった。「その他」と回答した 20 団体のうち、「団体の理念への理解」が 6 団体、「応募者が少ない」が 3 団体、「その他・無回答」が 9 団体という結果となった。その他の具体内容について、以下に記述する。

- ・ 運転（人を乗せるわりに時給は安い）のワークは敬遠されがち
- ・ 人材の確保が難しい／・ 障害者対応では労働内容をしぼれない
- ・ 団体理念に共感しても分配金が見合わない
- ・ 相手方の状況を把握できる人でないと具合が悪いため

3 - (7) 採用時の課題



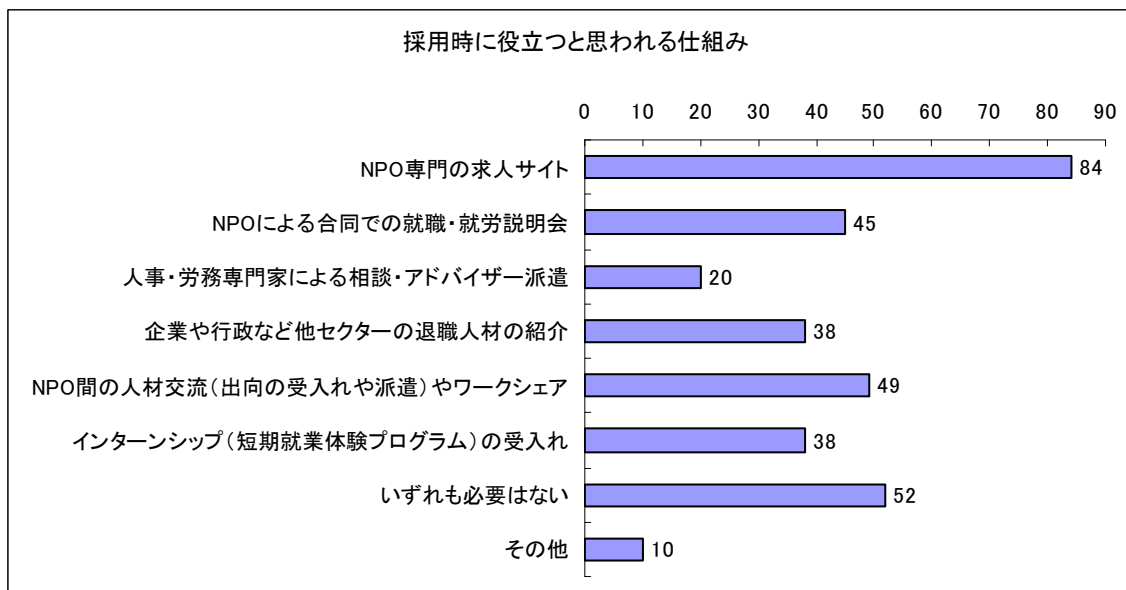
(8) 採用時に役立つと思われる仕組み（複数回答）

採用時に役立つと思われる仕組みは「NPO 専門の求人サイト」が最も多く 84 団体、次いで「いずれも必要ない」が 52 団体、「NPO 間の人材交流やワークシェア」が 49 団体という結果となった。「NPO 専門の求人サイト」は既に無料で利用できるものが多数あるにも関わらず、今回のような結果となったことから、既存のサイトの周知や使い勝手に課題があると考えられる。

「その他」と回答した 10 団体の、「具体内容について、以下に記述する。

- ・ 人件費を補助する仕組み／・ ワーカーズ、生活クラブ会員へのチラシ
- ・ 専門職サイト、サイト求人の拡充、ハローワークの求人情報の拡充
- ・ 利用者、自主事業に賛同し、一緒に福祉活動が出来る人
- ・ 実際に待遇、労働条件が整備できないため本人が非常に困難である
- ・ 国の指針として障害者福祉重視、報酬単価の改善／・ NPO にとられない人材交流
- ・ 仕組みには期待しない
- ・ いずれも必要ないとは思わないが、有用かどうかがよく分からない

3 - (8) 採用時に役立つと思われる仕組み



4. 各団体の福利厚生など整備状況について

(1) 諸制度の整備状況(複数回答)

各団体の諸制度の整備状況は、「出勤簿」が184団体(86.4%)と最も多く、次いで「労働契約書」が171団体(80.3%)、「就業規則」が169団体(79.3%)、「労働保険(労災保険)」が150団体(74.6%)、「労働保険(雇用保険)」が150団体(70.4%)と続く結果となった。また、「その他」と回答した団体の具体的な内容を以下に記述する。

- ・事務局を委託している財団の就業規則を適用／・3・6 協定、賃金控除に関する協定書
- ・130 万円を越した会員の為に、個人で払っている社会保険料の半額を補填している。
W.Co 共済半額補填(月 20h 以上の者)
- ・ワーカーズコレクティブのワーコレ共済に全員加入／・ボランティア保険
- ・スキルアップを図るため、研修への参加助成
- ・専門職などは経験年数による人事考課
- ・自主管理基準、W.Co 共済(労災に代わるもの)
- ・子どもが小さいスタッフが多く、シフト制を敷いているが、職員間の ML を整備し、急な欠勤の交代を依頼できるようにしている
- ・有給休暇制度、研修制度(研修手当制度)／・資格取得の支援
- ・職員は子育て中の主婦が多いため、子どもの学校行事、病気などの場合の就業時間の変更対応

- ・賃金表・人事考課については、予算を勘案しながら、事業所長及び理事会にて相談して決定している
- ・支援内容、時間など考慮し気持ちよく活動して頂けるよう心がけています
- ・当団体では障害者就労をすすめているので、その方々に向けた評価表を作成しています。作業を学ぶためのマニュアル等を整備しています。（9は知的障害者のみ）
- ・制度は準備しているが、給与は最低賃金額にとっても届かない金額
- ・就労規則に該当する自主基準作成、W.Co 共済加入、社協供合補償サービス加入
- ・資格手当等諸手当。診療所受診無料／・勤労者福祉共済加入
- ・自主研修制度：自ら学びたいことをプレゼン。OKであれば、有給で研修費用も法人持ち
- ・それぞれのグループ毎の話し合いの会（月1回）、親睦会（年1回）、3グループ等の会（年2～3回）
- ・地域の社会福祉協議会との共同活動／・労働組合あり、退職金共済加入予定
- ・キャリアパスの明確化、社内外の研修
- ・短時間勤務など、職員の状況に応じて勤務時間は柔軟に対応

4 - (1) 諸制度の整備状況

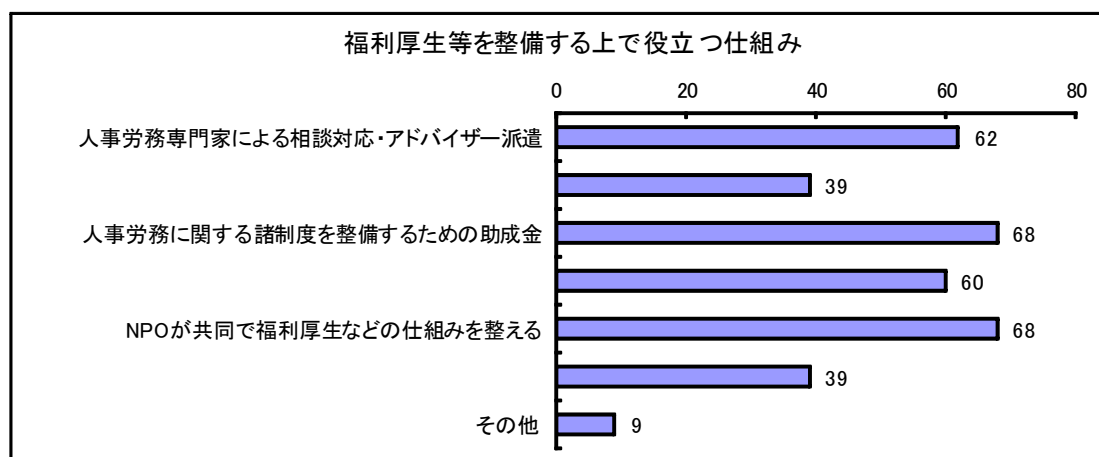
労働契約書(雇入通知書など)	171	80.3%
就業規則	169	79.3%
出勤簿	184	86.4%
労働保険(労災保険)	159	74.6%
労働保険(雇用保険)	150	70.4%
社会保険(健康保険・厚生年金保険)	135	63.4%
育児・介護・看護休暇等	80	37.6%
賃金表(賃金を決める基準表)	112	52.6%
人事考課・目標管理面接等	44	20.7%
その他	25	11.7%

(2) 諸制度を整備する上で役立つと思われる仕組み（複数回答）

諸制度を整備する上で役立つと思われる仕組みは、「NPO が協働で福利厚生などの仕組みを整える」と、「人事労務に関する諸制度を整備するための助成金」が共に 68 団体（31.9%）と最も多く、次いで「人事労務専門家による相談対応・アドバイザー派遣」が 62 団体（29.1%）、「NPO 間での人事労務業務に関する情報交換」が 60 団体（28.2%）と続く結果となった。また、「その他」と回答した団体の具体的な内容を以下に記述する。

- ・同じ働き方、W.Co 联合会の中で仕組みを整える／・自分で考えて実行すること
- ・公の助成を伴う、NPO の健康保険組合などが必要です。公益法人と一緒にしても良い
- ・収支を目的としない NPO に無償で情報を提供しようとする制度
- ・いずれも必要ないとは思わないが、有用かどうかがよく分からない
- ・専門家の方の派遣など求めたくとも予算面で厳しい

4 - (2) 諸制度を整備する上で役立つと思われる仕組み



5. 各団体の研修の整備状況について

(1) 研修の整備状況（複数回答）

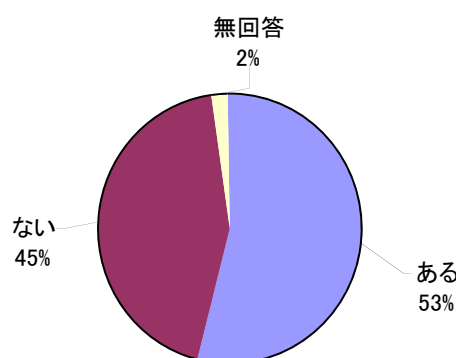
各団体の研修の整備状況は、「ある」が 114 団体（53.5%）と過半数を占める結果となった。また、その具体的な内容は、「団体内部の研修」70 団体、うち「福祉等専門職スキルアップ研修」が 24 団体、「その他のスキルアップ研修」が 46 団体、「外部の研修」51 団体うち、「公的機関が行う研修」が 25 団体、「民間・他団体が行う研修」が 24 団体、「資格取得」が 2 団体、「その他・無回答」が 19 団体という結果となった。「その他」と回答した団体の具体的な内容を以下に記述する。

- ・その都度変更があるので、必要に応じて

※その他 18 団体は具体記述部分無回答

5 - (1) 研修の整備状況

ある	114	53.5%
ない	95	44.6%
無回答	4	1.9%
計	213	100.0%

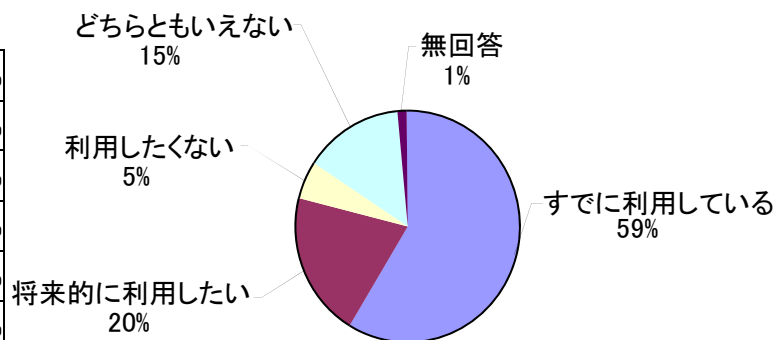


（２）外部研修の利用について（複数回答）

各団体の外部研修の利用については、「既に利用している」が 125 団体（58.7%）と過半数を占め、次いで「将来的に利用したい」が 43 団体（20.2%）という結果となった。

5 - (2) 外部研修の利用について

すでに利用している	125	58.7%
将来的に利用したい	43	20.2%
利用したくない	11	5.2%
どちらともいえない	31	14.6%
無回答	3	1.4%
計	213	100.0%



（３）利用している・将来的に利用したい研修（複数回答）

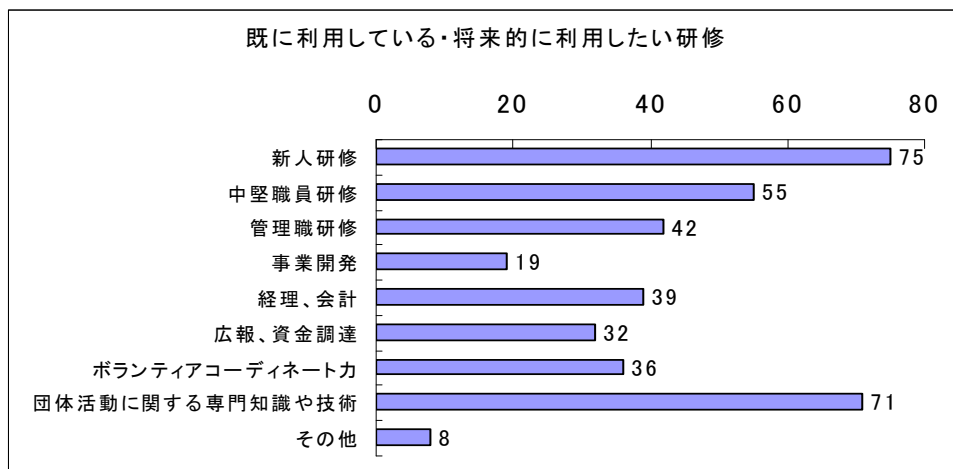
各団体が利用している・将来的に利用したい研修は、「新人研修」が 75 団体と最も多く、次いで、「団体活動に関する専門知識や技術」が 71 団体、「中堅研修」が 55 団体という結果となった。「団体活動に関する専門知識や技術」71 団体のうち、「介護関係」が 8 団体、「障害者対応」が 8 団体、「育児・保育」が 8 団体、「その他・無回答」が 49 団体「その他」と回答した 49 団体の具体的な内容を以下に記述する。

- ・調理研修／・専門職別に研修会／・法改正や施策に応じたもの／・W.Co の理念
- ・医療通訳、特に HIV／・食に関する知識、技術／・行政関係主催のもの
- ・支援の向上／・不動産管理、相談能力／・資格／・コミュニケーション
- ・自立支援法／・相談支援／・相談支援専門員・サービス管理責任者／
- ・ダルク関係の研修会／・福祉関係／・精神保健福祉関係の研修・講習

また「その他」8 団体の具体的な内容を以下に記述する。

- ・七沢病院の手間講習、その他必要時に必要な講習を受けてもらっている
- ・専門職のスキルアップ／・資格修得講座／・専門技術、ケアマネジメント関係
- ・部門ごとに毎月定例会をして研修をしている／・専門家としての能力アップ(個別)
- ・お客様への接客待遇／・研究者などのアドバイス

5 - (3) 利用している・将来的に利用したい研修

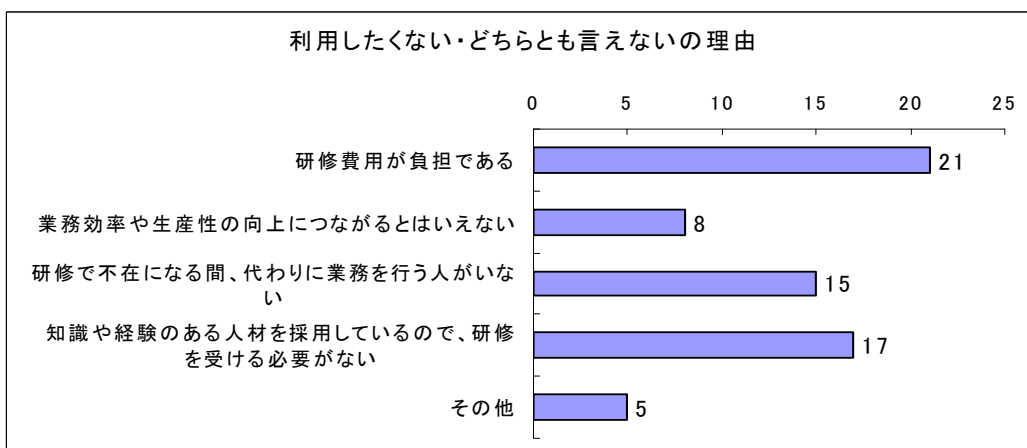


(4) 利用したくない・どちらとも言えない理由（複数回答）

各団体が外部研修を利用したくない・どちらとも言えないの理由は、「研修費が負担である」が 21 団体と最も多く、次いで、「知識や経験のある人材を採用しているので、研修を受ける必要がない」が 17 団体、「研修で不在になる間、代わりの業務を行う人がいない」が 15 団体という結果となった。「その他」と回答した 5 団体の具体的な内容を以下に記述する。

- ・団体の活動や運営方法が社会化されていないので、外部研修の前に内部の充実が先と考えている
- ・ 外部に研修をゆだねるのは特殊すぎる／・特殊性があり、研修は無理
- ・本人の希望があれば行う。以前調理師免許を取得した者あり。費用は寄付金で。また、区役所での食物研究会に参加（2 年間くらい）した者もあり
- ・非定型な業務のため

5 - (4) 外部研修を利用したくない・どちらとも言えない理由

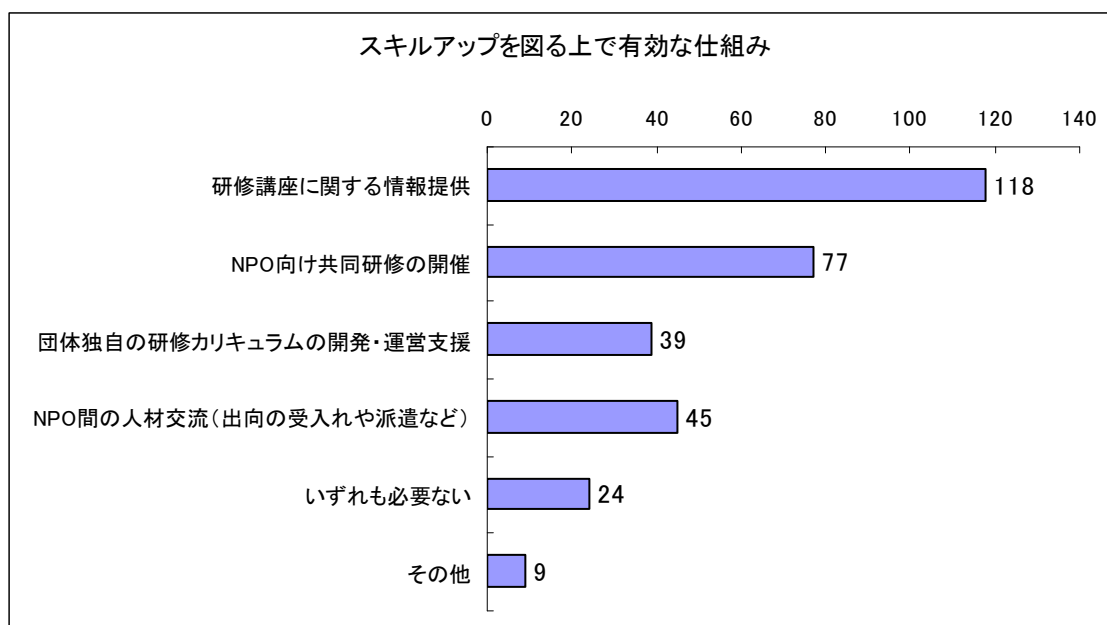


(5) スキルアップを図る上で役に立つと思われる仕組み（複数回答）

各団体がスキルアップを図る上で役に立つと思われる仕組みは、「研修講座に関する情報提供」が 118 団体と最も多く、次いで、「NPO 向け協働研修の開催」が 77 団体、「NPO 間の人材交流」が 45 団体という結果となった。「その他」と回答した 9 団体の具体的な内容を以下に記述する。

- ・ 経理・請求常務／・ 保育業務に関する基礎知識を最初は情報無料で受講できるもの
- ・ 多種多様な情報は受けつつも仕事優先で、中々外部研修の希望はない。定例会などと一緒に集まった際に講師派遣などあればありがたい
- ・ 必要はあると思うが、行きたい人がでた時に、受け入れるような所と資金があれば
- ・ 無料で公的機関が専門職の能力アップを図る／・ 海外研修（でも資金的に困難）
- ・ 団体固有の目的と人員構成があるから、レディメードの研修はあまり役に立たない
- ・ 会計・税務申告のスキル、バランスシートの見方

5 - (5) スキルアップを図る上で有効な仕組み



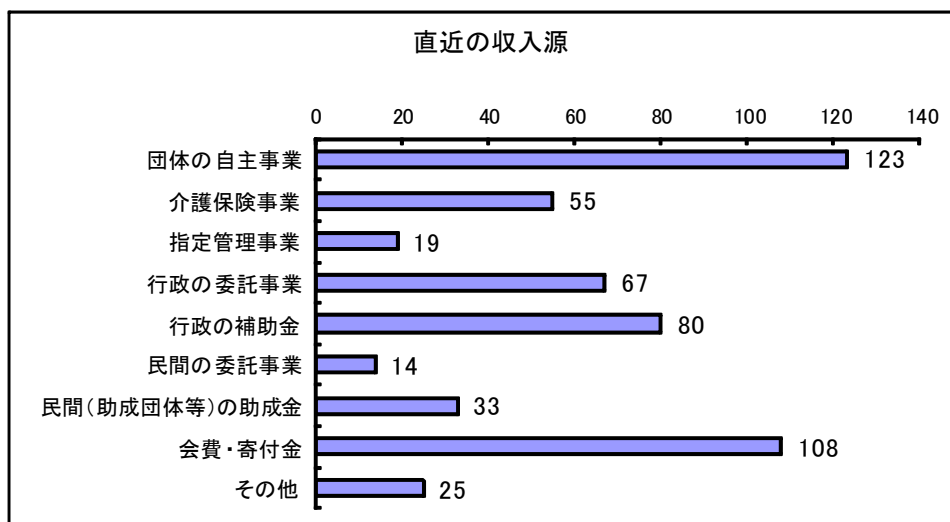
6. 資金調達の状況について

(1) 直近の収入源（複数回答）

各団体の直近の収入源は、「団体の自主事業」が 124 団体と最も多く、次いで「会費・寄付」が 108 団体、「行政の補助金」が 80 団体という結果となった。また、「その他」と回答した 25 団体の具体的な内容を以下に記述する。

- ・障害者自立支援法事業／・行政、医療機関との協働事業／・会員借入／・自費
- ・障害福祉サービスへの給付金／・関係会社からの支援／・翻訳事業／・活動参加料
- ・委託請負からの企画運営費／・グループホーム事業補助金
- ・寄付とまでは行かないものの、パンフレットの売り上げ、コピー代、宿泊体験時の宿泊代
- ・寄付金案、ボラ活にての活動金

6 - (1) 直近の収入源

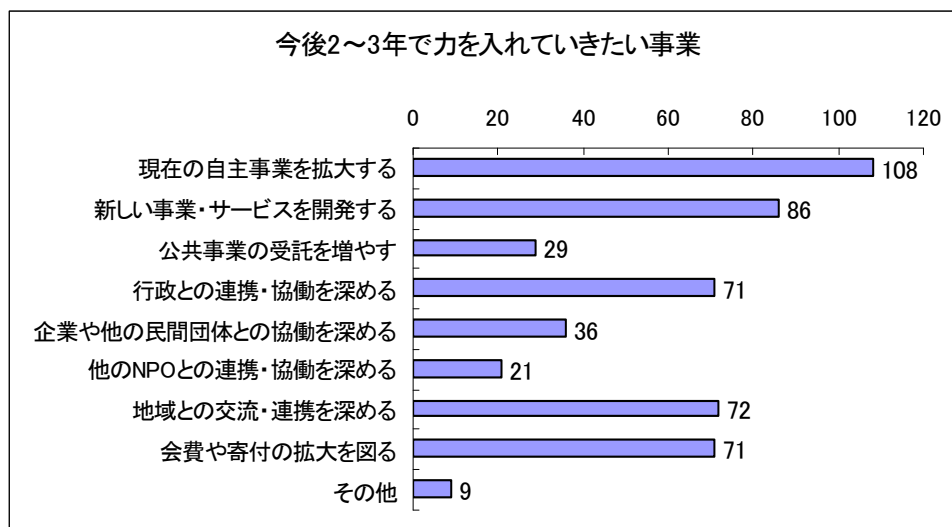


(2) 2～3年で力を入れていきたい事業（複数回答）

各団体が2～3年で力を入れていきたい事業は、「自主事業の拡大」が 108 団体と最も多く、次いで「新しい事業・サービスの開発」が 86 団体、という結果となった。また、「その他」と回答した 9 団体の具体的な内容を以下に記述する。

- ・サービス利用者の受け入れ／・福祉サービスの質的向上／・介護保険事業の安定
- ・今の事業の安定／・時期代表の育成
- ・事業所を拡大したいが、すればするほど赤字。介護保険事業をして穴埋めをしている
- ・今の状態の維持があれば十分。出来れば収入と支出がギリギリなので、税金が考慮されれば。(年 7 万)

6 - (2) 2～3年で力を入れていきたい事業



(3) 2次アンケートの自由記述回答（【問 19】への回答）

7. NPO が働く場として成熟していくために必要と考える制度や仕組み（自由記述）

本問いは自由記述であるが、大きく次のように整理出来た。回答数が多いものから順に、「助成・賃金単価・寄付等の支援」が 26 件、「NPO 自身の基盤整備」が 26 件、「NPO に対する内外理解の向上」が 21 件と上位を占め、「その他」が 17 件、「NPO 間の連携」が 7 件、「税制優遇」が 7 件、「情報収集について」が 4 件、「103 万円の壁」が 2 件、「委託業務の拡充など」が 2 件と続く。下記表にて自由記述の振り分けをまとめる。

前述 6 の（1）、（2）の回答状況も含めて見ると、引き続き公的な支援が必要であるという要望が強いが、合わせて団体自身の基盤強化を図っていこうとする流れが比較的強く出ていることも推察出来る。

7 NPO が働く場として成熟していくために必要と考える制度や仕組み

代表的な回答振り分け	件数	具体的な回答
助成・賃金単価・寄付等の支援	26	行政からの事業委託を受ける、会費収入を増やすなど、安定した収入の確保
NPO 自身の基盤整備	26	各自が団体のミッションや活動内容への理解・共感を深め、主体的に発信していける体制、場づくり、及び各自の意識を高めるための研修、教育
NPO に対する内外理解の向上	21	事業収入＝収益ではなくて、NPO 活動のための活動資金であることの周知・広報及び安定した財政基盤の構築。
その他	17	介護保険制度のもとで働いている事業所は(NPO)人件費と運営費でギリギリの状況で持ちこたえています。現場のモチベーションを下げず、継続的な就労に繋げていくには、制度が「働く場」を成熟させていけるような改正が必要だと思います。
NPO 間の連携	7	NPO 間や他セクターとの情報共有が大切だと思う。
税制優遇	7	小さい事業規模で収支差を出しても、民間と変わらない税率を取られるので、資金繰りが厳しい。
情報収集	4	各 NPO の取り組みを分かりやすく紹介する。また、新たに取り組みたい事業のためには、どんな助成があるのか取得ノウハウも含めて指導支援する。
103万円の壁	2	税制上の103万、130万？の枠があり、活動時間の制約になっている。福祉サービスの主体は女性であり、人手はあるのに働けないのが現実です。
委託業務の拡充など	2	新しい公共づくりを実践している NPO やその中間支援組織の活動が継続できるように行政からの支援が必要。委託事業の優先受注など。

以下、振り分けの回答件数が多い順に、具体的に記述頂いた内容を全て記載している。

① 「助成・賃金単価・寄付等の支援」(26 件)

- ・行政からの事業委託を受ける、会費収入を増やすなど、安定した収入の確保。
- ・収益事業（介護事業）に対する行政の対価が少ないから働く者の意欲も向上しない。
- ・人材確保における助成金、スキルアップの為に訓練支援（助成）、雇用環境維持・向上の助成など、一定条件を満たした NPO に対する助成制度の整備。

- ・私たちの団体に限っていえば、医療通訳報酬を診療報酬としてもらえると活動がもっと広がり、資金面も余裕が出てくる可能性がある。資金面での余裕が出来れば、職員の給料をもっと上げることができる。
- ・認定 NPO の条件緩和／行政からの補助金
- ・NPO では資金調達において、民間企業と比較して借入が難しく事業拡大など不利な面がある。
- ・NPO で働く職員、役員への研鑽教育の機会、経済的な支援提供。まずは内部から意識改革が必要である。その為の講座、講習会の無償あるいは安価な提供。
- ・寄付をしやすく。受けやすく。
- ・委託事業や補助金の仕組みでは、NPO の資金とはならないので、(事業経費のみなので) NPO の資金として一部入るような仕組みにして欲しい。人件費や事務所等の運営費にあてることが出来ないのも、NPO 事務局は無償になってしまう。
- ・行政との協働。当 NPO 中小企業の経営を支援することを目的にしているが、中小企業が支援を受けるに当たって資金支援を受けられると助かる。
- ・経営が安定するためにも助成金の情報が欲しい。
- ・NPO 法人で働く人の一般並み人件費の確保、拡大を図るため福祉従業者の資質の向上と行政の支援の拡大を希望し、NPO の役割の強化と社会への認識の広報。
- ・福祉を無料で提供しています。運営に当たっては、公共性が強い行政、地域からの支援、助成をお願いしたい。
- ・寄付金控除団体の敷居を低くして欲しい。
- ・一定の資金の確保、助成金などを含めて。
- ・資金力のなさが全てのネック。稼ぎながらミッションを実行できる人材が欲しい。足がかり、手がかりに行政の支援が欲しい。
- ・地域の人々の人材活用、寄付に対する認識の改善、地域の人々との交流など。
- ・中小企業に対する融資枠の拡大があっても、NPO 法人に対する枠（500 万円）が変わらない。有利と思われていた枠は、不利なものだった。緊急時の拡大を望む。
- ・国が NPO を中心としたバリエーション豊かで適正なヴィジョンを持ったところに重点的に財源を投入すると表明し、実際に行ったらよいのではないか。
- ・介護事業においては、障害者などの報酬が少なすぎる。したくとも出来ない。
- ・経済の安定を図るためのバックアップ支援と人材派遣(働く人材) 課題解決の NPO には行政の助成。
- ・NPO の努力と行政や民間企業の助成制度の拡充。
- ・公的セクターが対象としない保育ニーズについても補完する事業を行っています。就労目的や集団での保育以外にも、税金を使い、幅広い子育て支援を望みます。
- ・現行の税制では「会社」と同じことが求められる。税優遇制度を整えてもらいたい。
- ・NPO でも色々あり。しっかりと給与を差し引いて利益を上げない NPO もあれば、

会費・寄付ではギリギリのところもあるので、後者は法人税・市民税とかの考慮をして欲しい。

- ・寄付制度の充実・周知。
- ・NPO 事務委託が行える／資金の貸付制度など。
- ・自立支援法における給付金が法人の大収入です。しかしこの給付金の単位には、いわゆるボーナス分、退職金分は含まれていません。算出基礎の単価に一般社会では対応されているボーナス・退職金にかかる分を加味して単価引き上げを望んでいます。福祉関係労働者の単価の見直しが基本的に必要です。縦割り行政ではなく、福祉関係では地域構成員の「子育て」「高齢者」「障害者(3 つの障害)」を包括する支援機能・施策を望みます。

② 「NPO 自身の基盤整備」(26 件)

- ・一次の助成金ではなく、ミッションをもったスケールの大きいことをすることで、NPO の力量を高めて、そうした事項への寄付や行政との協働を進めるしかないと思います。
- ・若い人たちの雇用場として、NPO が存在価値を高めるためにはやはり報酬とミッションを強力にしていかなければいけないのではないかと常時考慮中。
- ・NPO の活動は長い地道な努力の積み重ねであり、「働く場」として提供する環境は厳しいが、地道な努力の積み重ねで道が開かれていくと思います。行政の支援策や協働は行政の「つごう」が大きく動いていくので、「働く場」のアイデアなどはく、ただ地道な努力とその都度培ってきた施策能力によって出来てきていると思います。
- ・NPO の努力と行政や民間企業の助成制度の拡充。
- ・社会保険などの導入、財政基盤の確立が必要と思われる。
- ・NPO のイメージを変え、一般企業と同様な給与を支払える活動を行う。
- ・収入アップがなければ給与に反映できない。生活が成り立つ事業にしていかなければならないと考えています。
- ・今年の重要な課題として検討中です。
- ・NPO の広報と営業力の強化。
- ・福利厚生、退職金共済制度の構築。
- ・地域に潜在するニーズを掘り起こす感覚を磨く。各個人のスキルアップが必要。ニーズ発見が行政との協働につながる。
- ・NPO だけの就労説明会ではなく、できれば企業が実施している合同説明会へ参加できるようにすると良いと思います。
- ・事業の透明化。(どんな事業でどんな仕事をしているのか?) / 第三者評価などのチェック機能の充実。

- ・継続的に雇用を生みだしていくためには、安定した収入源が必要であるが、それを確保するのは難しく、常に試行錯誤している。働く側にも高い能力ややる気が求められる。他の NPO 法人との交流などを通じて、職員の意識向上や、NPO 同士の協働事業に通じる気運作りも必要と思う。
- ・NPO 自身が情報発信力を高め、地域、企業、行政などの共感を得ること。／NPO 自身の組織運営力。
- ・各自が団体のミッションや活動内容への理解・共感を深め、主体的に発信していける体制、場づくり、及び各自の意識を高めるための研修、教育。
- ・いやあー難しいです。若い人が継続するには働けるような環境を整備しなければと思います。
- ・NPO で働く職員の意識変革、社会の理解、職員の待遇改善。
- ・活動内容について徹底的な周知。その為の地域交流、連携、行政による情報提供など（NPO 自身の努力）
- ・社会的認知度（信用度）をあげるとともに、営利事業に近い生活基盤となる所得を得られる仕組みが必要です。そうしないと若い人材は定着せず、いつまでもボランティアの域を出て行けない。
- ・人件費を全額負担できるほど事業が成熟していない。ビジネス性 UP まで、活動範囲を広げるしかないのか。
- ・NPO で働く職員、役員への研鑽教育の機会、経済的な支援提供。まずは内部から意識改革が必要である。その為の講座、講習会の無償あるいは安価な提供。
- ・さまざまな NPO がある中で、難しい課題だと思います。私たちは NPO 法人として法人格を取得していますが、働き方は W.Co（ワーカーズコレクティブ）方式です。まず、W.Co の法人化、そして同じ働き方をしている W.Co 連合会の中での制度、仕組の確立が必要かと思います。
- ・NPO 法人としては、働きやすい魅力ある活動を示すことで、働き手市場の開拓をする。多方向の信頼関係を築き、物心両面での支援をあおぐ。NPO ネットワークは、相互の情報共有化を進め、レベルアップにつなぐ。
- ・研修の充実など人材育成の徹底。

③ NPO に対する内外理解の向上」（21 件）

- ・組織として、会社とは違う部分、ボランティアと雇用者との賃金の考え方、仕事の内容ごとに、整理して行くことが必要である。
- ・NPO 法人としては、働きやすい魅力ある活動を示すことで、働き手市場の開拓をする。多方向の信頼関係を築き、物心両面での支援をあおぐ。
- ・各 NPO の取り組みを分かりやすく紹介する。また、新たに取り組みたい事業のためには、どんな助成があるのか取得ノウハウも含めて指導支援する。

- ・行政の方々がもう少し地域で活動している NPO 等に関心を持ち、協働して行こうとする姿勢になることを希望します。
- ・理念の共有。「働く場」であるということを、構成員が共有すること。「非営利」ということの共通理解。
- ・行政の NPO に対する理解が不足している。上辺だけの共同。NPO との協働を高らかに宣言していても実際は何もない。
- ・NPO という非営利ということから、賃金が低いと考えられ働き手(若いスタッフ)が集まりづらい。
- ・本 NPO では、活動資金難のため、常勤職員雇用者が増やせず、就労過多となっている。(公的な支援が何も受けられない谷間で仕事をしています) 活動充実のためにアメリカのように企業、個人が資金援助をする風土、援助をすることでメリットが得られる(税制優遇など)システムの構築を是非お願いしたい。
- ・事業収入＝収益ではなくて、NPO 活動のための活動資金であることの周知・広報及び安定した財政基盤の構築。
- ・社会的認知度(信用度)をあげるとともに、営利事業に近い生活基盤となる所得を得られる仕組みが必要です。そうしないと若い人材は定着せず、いつまでもボランティアの域を出て行けない。
- ・活動内容について徹底的な周知。その為の地域交流、連携、行政による情報提供など(NPO 自身の努力)
- ・NPO に対する行政の理解が必要。横浜市では NPO＝ボランティア団体と理解している係長がおり、迷惑している。NPO が事業を行う行為は違反であり、無償の行事に限ると主張され、存続に関わる事態となった。
- ・NPO 法人で働く人の一般並み人件費の確保、拡大を図るため福祉従業者の資質の向上と行政の支援の拡大を希望し、NPO の役割の強化と社会への認識の広報。
- ・NPO に対する行政の理解が欲しい。行政が外部委託するときには同じ業者に任せるだけではなく、NPO で頑張っている団体もたくさんあるので、業者の選定にはプレゼン方式にして競争原理を働かせて欲しい。事業内容の向上のために。
- ・NPO で働く職員の意識変革、社会の理解、職員の待遇改善。
- ・NPO とは何かを一般の方々にもっと広めてください。「税金は払っていないだろう」、「公からたくさん助成金をもらって運営しているのだろう」、「みなボランティアで、お金をもらっていないのだろう」という誤解が多すぎて、優秀な人材の確保が難しいのが現状と思われます。よろしくお願い致します。受益者の方も「NPO なの普通に月謝をとるのね」と言われたりもして運営の上でも必要です。
- ・NPO 自身が情報発信力を高め、地域、企業、行政などの共感を得ること。／行政も NPO の活動内容をもっと知ろうとし、行政ですべきところで、出来ない活動については、支援を拡大すること。

- ・地域の人々の人材活用、寄付に対する認識の改善、地域の人々との交流など。一方で NPO で働く人たちの意識向上、社会貢献への意欲をたかめる研修強化。NPO という新しい働き方を社会に位置づけるキャンペーンが必要。
- ・ NPO が働く場であることへの国民の認知度の向上。
- ・ NPO 法人の存在をもっと多くの方々に知ってもらう。
- ・職員が NPO についての認識が低い。(前職が社会福祉法人であったため) 人件費のあり方も社会福祉法人の水準を求めているので、人件費率が高くなっている。→昨年度は赤字でした。

④ 「その他」(17 件)

- ・雇い止め年齢層の受け皿となりつつあり、健康面などの管理面接などを行いながら、事故を未然に防ぐ取組みなども行っています。一方、平均年齢の高さゆえの良さもあり、利用者さんも受け入れてくれているようです。この現状に即した経営方針、施策を考えなければと思っていますが……。私どものような事業所では多かれすくなかれ同じ問題を抱えているようです。
- ・地域の高齢者の採用をして、元気に働く職場を造り、経験者を採用する。
- ・ NPO は働く場としてやりがいがある反面、労働内容と時間に見合った収入を得ることはかなり難しいと感じております。雇入れ通知書、就業規則はあるものの、日々サービス残業。自宅持ち帰りの仕事に追われておりますので、これらは形式的なものとなっています。設立メンバーは「やりがいさえあれば薄給でもよい」と考えていますが、このままでは新人を募集できないと悩んでいます。
- ・労働の対価が担保されること。
- ・当施設は、重度重複障害者の作業所ですので、より働く場として成熟していくため、どうしても通所の支援者を増やすことになるかと思います。ただ、現在の行政からの金銭面での支援だけでは、なかなかそれは出来ずにいます。経済状況も厳しい中、これ以上運営費を増力していくことは困難ですので、それをカバーできる何かを考えていければと思っていますが、模索中です。
- ・活動時における保険の充実、有償時にはボランティア保険が使えない。また単独で保険に入るにはコストが高すぎる。
- ・退職者向けに研修会の実施。
- ・当会は福祉分野とくに移動はリスクもコストも高く、民間サービス、行政サービスの行き届かないところの支援です。行政とはいつも同じ方向に向きそれぞれの及ばないところを保管しあってきたつもりです。福祉はサービスを提供するだけでなく、能力の温存、推進も一方の課題です。税金投入を増やすだけでなく、企業も含めて新しい公共づくりは可能だと思っています。
- ・福祉ワービス事業として、障害者の働く場としての就労 B 工賃を支給するため、内

職、安い賃料で多くの仕事をこなす障害者に一から最後までできる仕事はない。現実の中で職員は仕事をこなす、障害者をたすけること難しさ。若い障害者の一部は楽しんで一日を過ごすことを覚えてしまっていますので、労働させることはとても大変で、職員の働く場としての成熟は程遠い気がします。人間的に大人での人でないと障害者の受け入れは困難、資格では補えない。

- ・地域社会は自分（市民）の自主的な資金援助により、（NPO等へ）成立させているのだという自覚。／リスクは避けるものではなく、取りに行くものだという強い意識と強固な意志（日本人の心）。
- ・地域福祉の向上に寄与することを目的に地域内の少しずつの力を集めて法人を形成しているので、即「就業（一般的）」の場となることとしては、ハードルが高く、参加する意欲を社会保障や賃金で換算できない。
- ・NPO 法人は利益を出すのが目的ではないが、活動を継続するためには資金的裏付けが不可欠です。（特に我々の NPO の福祉サービスは継続性を要求されます）年間収入の10%程度は時期活動資金として留保する（出来る）システムがあると良い。
- ・行政とのかわわりを強めると、各種書類作成（申請、計画、報告書など）にかなりの手間をとられることになる。書類は最も必要な事項のみ記載すれば良いようにすると、かなり効率が上がると考えられる。
- ・高齢者の体調管理をサポートする医療体制との連携（小規模施設では法的に義務もないが、看護師を常駐させることは経営的にも困難）。職員のモラルアップにつながる資格認定制度（報酬をリンクさせるのも小規模では苦しいが）。
- ・介護保険制度のもとで働いている事業所は（NPO）人件費と運営費でギリギリの状況で持ちこたえています。現場のモチベーションを下げず、継続的な就労につなげていくには、制度が「働く場」を成熟させていけるような改正が必要だと思います。
- ・本 NPO では、活動資金難のため、常勤職員雇用者が増やせず、就労過多となっている。（公的な支援が何も受けられない谷間で仕事をしています）活動充実のためにアメリカのように企業、個人が資金援助をする風土、援助をすることでメリットが得られる（税制優遇など）システムの構築を是非お願いしたい。
- ・設立の時は、みんなボランティアで進めてきたところから、NPO 法人化として雇用者という運営者の住み分けをする必要を感じる。

⑤ 「NPO 間の連携」（7 件）

- ・NPO ネットワークは、相互の情報共有を進め、レベルアップにつなぐ。
- ・NPO 間や他セクターとの情報共有が大切だと思う。
- ・ニーズに沿った事業の拡大に対する予算があること。NPO 間の情報共有が求められる。
- ・継続的に雇用を生みだしていくためには、安定した収入源が必要であるが、それを確

保するのは難しく、常に試行錯誤している。働く側にも高い能力ややる気が求められる。他の NPO 法人との交流などを通じて、職員の意識向上や、NPO 同士の協働事業に通じる気運作りも必要と思う。

- ・ NPO 間の協力は必要であろうが、実際には難しいと考えている。
- ・ NPO 団体の横のつながりをもつ連合的組織。
- ・ NPO は非営利組織であるが、有償者が働くため、給料を支払う必要がある。常に一定の利益を維持することが不可欠となるが、今の社会情勢では厳しい状況にある。このため NPO 単独では生き残りが出来ないと思う。NPO の中間支援機能を整備する必要がある。

⑥ 「税制優遇」(7 件)

- ・ NPO でも色々あり。しっかりと給与を差し引いて利益を上げない NPO もあれば、会費・寄付ではギリギリのところもあるので、後者は法人税・市民税とかの考慮をして欲しい。
- ・ 現行の税制では「会社」と同じことが求められる。税優遇制度を整えてもらいたい。
- ・ NPO が発展していくためには、(売り上げ・利益の)限度なく法人税を 0 円にするべきだ。
- ・ サラリーマンの奥様の 103 万円の壁をなくす。→良い人材が長時間働いてもらえない。年金制度、税制制度の改革運動を広げる。
- ・ NPO への寄付金の税制上の優遇(無税)
- ・ 小さい事業規模で収支差を出しても、民間と変わらない税率を取られるので、資金繰りが厳しい。
- ・ 現行の税制では「会社」と同じことが求められる。税優遇制度を整えてもらいたい。

⑦ 「情報収集について」(4 件)

- ・ NPO 団体の携帯も色々だと思います。私たちの団体は障害者福祉施策と流れから、任意の団体としては存続することが出来ず、行政指導により NPO となりました。補助金が全てといった収入状況ですので、どのような手法で収入を確保するのかが、絶えず課題となっていますので、あらゆる情報を収集しなければと考えています。
- ・ 経営が安定するためにも助成金の情報が欲しい。
- ・ NPO 間や他セクターとの情報共有が大切だと思う。
- ・ 各 NPO の取り組みを分かりやすく紹介する。また、新たに取り組みたい事業のためには、どんな助成があるのか取得ノウハウも含めて指導支援する。

⑧ 「１０３万円の壁」（２件）

- ・税制上の１０３万、１３０万？の枠があり、活動時間の制約になっている。福祉サービスの主体は女性であり、人手はあるのに働けないのが現実です。
- ・サラリーマンの奥様の１０３万円の壁をなくす。→良い人材が長時間働いてもらえない。年金制度、税制制度の改革運動を広げる。

⑨ 「委託業務の拡充など」（２件）

- ・新しい公共づくりを実践している NPO やその中間支援組織の活動が継続できるように行政からの支援が必要。委託事業の優先受注など。
- ・新しい公共の概念「民間で出来ることは民間に」を徹底する。

第4章 事業報告会の記録

神奈川県新しい公共支援事業
「NPOのための労働環境整備支援PJ」
— 中間報告会 —



「人」がもっとも大事な活動資源であるNPOにとって、意欲をもって活動する人をNPOに確保・育成・定着させることが、活動の自立や発展に欠かせません。

本報告会では、NPO法人の人材確保や労務管理、人材育成に関する実態や課題、NPOが持続的・自立的に活動していくための経営のあり方を話し合います。

第1部 基調報告

「神奈川県内のNPO法人アンケート調査から見てきたこと」

給与・報酬をもらって活動する人材がいるNPO法人を対象に、労働環境整備上の課題についてアンケートを行いました。この結果を報告するとともに、中小企業診断士が現状分析します。

<登壇者>

藤枝 香織 (アリスセンター 理事兼事務局長)

嶋田 尚氏 (中小企業診断士)

土屋 正憲氏 (中小企業診断士)

※全体進行：小川 智紀 (アリスセンター副理事長)

第2部 トークセッション

～ NPOが働く場としてより良い環境を整備するために ～

市民による手づくりの福祉サービスを展開してきたワーカーズ・コレクティブ樹（アーブレ）のお話を受けて、NPOが魅力的な働く場となるために必要な視点や支援のあり方を考えます。

<パネリスト>

関 富美子氏 (NPO法人ワーカーズ・コレクティブ樹 理事長)

小林 敦氏 (青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科兼任講師、
ソーシャルファイナンス支援センター シニア・コーディネーター)

中島 智人氏 (産業能率大学経営学部准教授、アリスセンター理事)

堀 眞一郎氏 (社会保険労務士・中小企業診断士、アリスセンター監事)

第1部

基調報告「神奈川県内のNPO法人アンケート調査から見てきたこと」

登壇者

藤枝 香織 （アリスセンター 理事・事務局長）

嶋田 尚氏 （中小企業診断士）

土屋 正憲氏 （中小企業診断士）

○藤枝（アリスセンター理事・事務局長）

今回は、プロジェクト報告会という位置づけではありますが、プロジェクトそのものの報告というよりは、アリスセンターがこの半年の間に実施いたしました、県内で活動するNPO法人に向けアンケートの調査結果を受け、NPOがどのように魅力的な働く場所をつくっていくかを考える会としたいと思います。



初めに、今ご紹介ありました、「新しい公共支援事業」というものですが、皆様、余りお耳になじまない言葉かと思います。現在、日本全国で内閣府から基金が各県に積まれています。それを使って、各地でNPO、市民の活動を支えるための資金が、各所で提供され

ているところです。特徴的なのは、NPOの自立を支えるための資金ということです。その資金自体は、今年と来年の2年間しか出てこないものなのですが、それを使ってこれから先、NPOが自立して地域の中に根をはって活動してくために必要な支援をしていこうという取り組みです。

NPOはボランティアのように無償で、志のある方々が活動しているというイメージが長くありました。しかし、昨今はそれに加えて「NPOがどうやって活動を持続していくか」という考え方にたって、色々な専門性を持った方や、ずっと長く活動を続けるという覚悟を持った方がNPOに集まり、地域の課題を解決しようとしています。

そういう方々にとっては、NPOは一つの職場でもあるわけです。ただ、やはり企業とは違いまして、NPOを職場としてとらえるのには、いろいろと皆さんの中でもまだ抵抗感もあると思います。一つには、働き続けられる環境そのものが十分整えられていないということや、これまで、そういう視点で余り考えてこれなかったという面があると思っています。アリスセンターでは、NPOを「働く場」という視点でとらえた場合、どのような支援、取り組みが可能なのかという問題意識から、この資金を活用させていただき、プロジェクトを進めてきました。本日、第1部では、県内NPO法人の労働環境整備に関するアンケート調査の結果を簡単にご紹介します。その後、中小企業診断士の方から調査結果の考察をお願いしたいと思います。

—中略—

(アンケート結果については第1章及び第2章参照)

ではこの先、このデータを中小企業診断士のお二人に分析をしていただきたいと思いますので、マイクを譲ります。

○嶋田氏(中小企業診断士)

色々な細かいところまでの分析ができましたが、私からは一つ別の観点から、ご報告をして問題提起をさせていただきたいと思います。

我々中小企業診断士は、どちらかという民間の企業、中小企業の、経営分析や経営相談をしております。そのなかで、例えばこういうふうな見方で見たらどうかという視点を一つ、今回のアンケートの結果から推定させていただきます。

—県内のNPOの生産性とはどのくらいになるのか？

今回、425団体からご回答いただいたわけでありますけれども、それらの団体の、労働生産性がどのくらいかということを推定してみました。労働生産性とは簡単に言いますと、役員とか職員とか、有償のボランティアの方も含めた総職員数に対して収入がどれくらい上がっているのか。つまり1人当たりの収入がどれくらいかということを見るのが、労働生産性という指標の重要な一つの側面です。これをまとめてみたのが、この表です。

NPO労働生産性推定【回答数:425団体】

No.	項 目	推定値	コメント
1	平均収入	2,750万円	
2	有償役員数(平均)	3.3名	
3	常勤職員数(平均)	5.1名	
4	1人当たり収入① $=1 \div (2+3)$	330万円	分配率を仮に70%とすると、賃金は、230万円程度
5	有償ボランティア数(平均)	13.0名	
6	1人当たり収入② $=1 \div (2+3+5)$	130万円	分配率を仮に70%とすると、賃金は、90万円程度

収入UPが「NPO経営課題」の重要項目の1つ!!!

TKS経営人事コンサルティング 嶋田尚

正確な平均の収入というのは、今回のアンケート結果からは出てきませんが、大まかに推定した結果、大体2300万円ぐらいが1 NPO当たりの平均の収入になります。これは、厳密に計算したわけではありませんので、あくまでも推定ということで、見ました。また、有償の役員数が大体3.3名ぐらいいらっしゃいまして、常勤職員数が平均で5.1名。したがって、役員数と職員数を足すと、約8.4名、9名弱ぐらいが平均かなと思います。仮に、8.4名で、上の平均収入を割りますと、1人当たりの収入が出てまいります。そうすると、大体330万円ぐらいかなと。今回、回答していただいたNPOの総職員数1人当たりの収入は330万円となります。これは、民間で言えば売上高というようなもので考えられます。1人当たりの売上高が330万円。

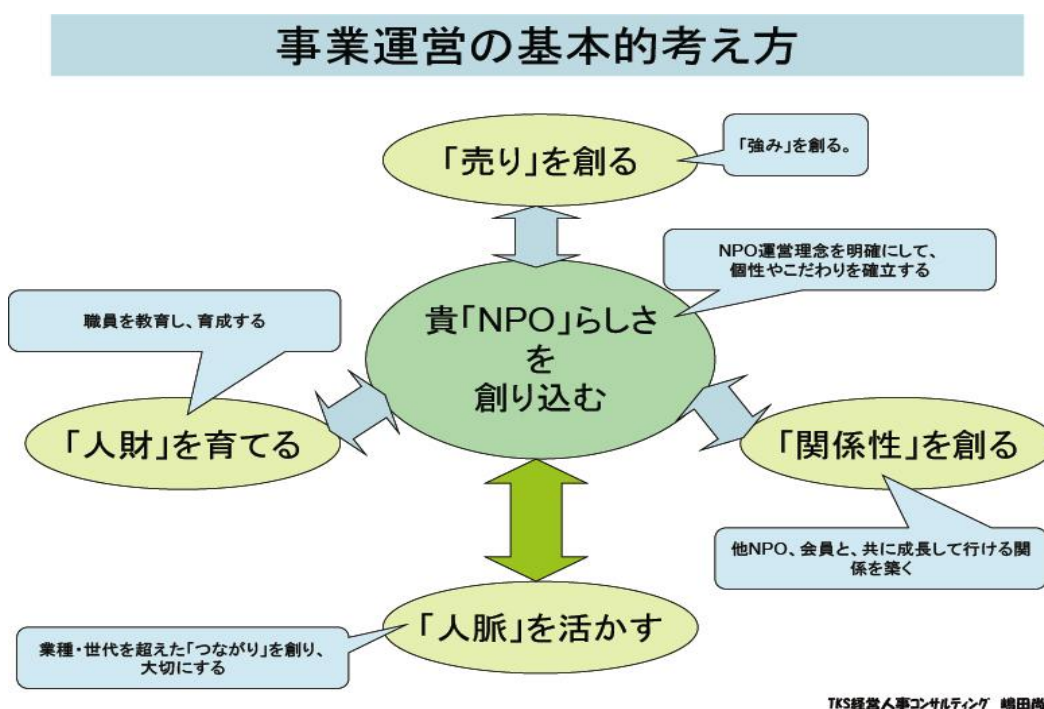
でも、売上高の全部が人件費に回るわけではありません。色々な費用がそこから出ていくわけでありまして。どれぐらいの分が1人当たりの給料、あるいは賞与、あるいは、人件経費としての社会保険料とかに回せるかということを考えた場合に、仮に、収入の7割を、人件費と人件経費に回せるとしたら230万円程度になります。これは、先般の、新聞のマスコミ等の状況でもわかりますけれども、大卒新卒で大体240万円ぐらいの給料ですので、だいたいそれぐらいの賃金程度だと思います。

さらに、これに加えて有償ボランティアの方がいらっしゃいます。今回の調査で、1 NPO当たりに平均として13名いらっしゃるとしますと、先ほどの8.4名に有償ボランティアを足した人数で割ると、130万円ぐらいになってしまう。で、そうすると、先ほどの7割ぐらいが人件費に回せるとするならば、1人当たり90万円程度しか人件費に回せない。これは、我々民間の感覚では非常に少ないと思うのです。これをいかに上げていくか。

例えば、幾つかのNPOに兼務されている、そういった収入を得ている方は別ですが、1つのNPOでもらえる、1人当たりの給料といいますか、報酬が非常に少ない。これをどうやって上げていくかということが、実は本当に優秀な人材を集める、これから事業を伸ばすというときに非常に重要な局面かと思います。そういうのを一つ、問題提起も含めて、報告をさせていただきました。

－「NPOのNPOらしさ」とは何か？売りを作っていくことの大切さ

もう一つは、これも私が多くの中小企業のほうに出向いて、経営指導をしている中で、社長さんたちからヒアリングしながら感じていることを、問題提起として一つまとめさせていただきます。



上の図にありますように、基本的な考え方として、皆さん方の中のNPOのNPOらしさというものをどうやって創り込むかが非常に重要なことかと思っています。民間でいうと、その企業らしさ、企業としての特異性といいますか、それが何かということを、一つ創り込むことが必要です。ここにあるように、NPOの運営理念を明確にして、個性とこだわりを確立する。そのためにはどうしたらいいか。一つは上のように、NPOの売りは何か、得意とする分野は何か、強みは何かというものを創り出すことが大切だと思います。

2番目は、人材。人材をいかに育てるかということが非常に重要になってくる。これは、今回、トークセッションでも問題になるかと思います。

3番目は、関係性。自分のところのNPOだけで活動しているというわけにはいかないので、色々なセクションと良い関係を持ちながら、お互いに公助・共助で、関係性をつくっ

ていくということが必要になる。その土台となるのは、人脈が非常に重要だと思っています。人脈をいかに創りながらそれを生かしていくかということが、それぞれのNPOの中で非常に重要になってくるといふふうに思います。そのようなことを、一つの考え方として、これからNPOとしての活動を、進めていただきたいということで、問題提起をさせていただきました。



アンケート調査について分析する嶋田氏



同 土屋氏

○土屋氏（中小企業診断士）

私も、中小企業の経営を支援しているコンサルタントの立場から、今回のアンケート結果を拝見して感じたこと、あるいは考えさせられたことを中小企業のケースと比較してコメントさせていただきます。

一採用時に団体ミッションや理念しっかりと共有し、マッチングを図る

初めに、今もお話がありましたが、「人がもっとも大事な活動資源である」という点は、実はこれは企業も全く同じです。人を最大限に大切にするという観点で、企業の経営においてやっていることは、基本的にはNPOの運営にも当てはまると考えております。

次に、アンケート結果で紹介がありました、採用試験で何を重要視するかですが、一番多かった回答が、団体のミッションや活動内容への理解・共感ということです。私は、この点に着目しています。これに回答した団体は152団体と、多いわけですが、今、企業でも課題になっていることに共通しております。実は、企業でも非常に定着率が悪くなっている背景があります。御存じかもしれませんが、大卒で3年以内に離職する人が2000年以降、3割以上、4割近くにもなっているという状況がずっと続いています。採用コストあるいは教育・育成のコストが非常にかかっているということもあり、一方で、退職はしないにしても、嫌々ながら仕事をするということになると、当然、働き・生産性も悪くなります。さらに、顧客に対するサービスも低下していくことが、問題になってきます。

従って、アンケート結果にあるように、その団体の理念や目指すべき方向、ビジョンを採用時に求職者に十分説明をして、求職者もそれに対する理解、そして、自分の考えてい

る方向性、これを十分によく話し合っ、きちんと将来自分が目指すべき方向とその企業の目指すこと方向が一致しているかどうかということを確認することが重要です。

人は採用後、変化していくこともありますが、やはり最初に、違う方向性を持った人を採用するということは、離職ということにつながる確率が高くなっていきます。

そういった意味から、今後の活動の採用に関する部分では、団体で言えばミッションや活動内容、これをいかに求職者の方にきちんと知らせていけるかどうかというところを高める、そしてマッチングを高めるという仕組みづくりが求められると考えております。

そしてこのミッションとか活動内容ということに関して言えば、これも中小企業のケースでもよくありますが、明確にさせていく、あるいは明文化させていくことです。後のセッションで話があるかもしれませんが、今後の事業計画、経営計画といったことを考えていく上では、今後の方向性であるミッションとかヴィジョン、が非常に重要になってきます。事業計画というのは、それを実現するための計画ですから、はっきりしないということとは、そもそも事業計画とか経営計画の意味がなくなってしまいます。しっかりと明文化させることで、共有化していくということが非常に重要になってきます。

一 運営者が経営スキルを身につけ、「ソフト的なベネフィット」を高める

それから、紹介がなかったのですが、第1次のアンケート調査で、労働環境における課題の調査をしたときに、第2次アンケート調査でも出ていましたが、課題としてやはり上がっていたのが、給料とか報酬、あるいは手当、福利厚生ですね。こういった処遇面十分ではない。あるいは働きに見合わないということが最大の課題であるというデータがありました。

これに対する解決策の方向性としては基本的には、やはり収益が上がるような事業計画をきちんとつくる。そしてそれをきちんと達成できるというような、経営に関するいわゆる知識とかスキル、こういったものを経営される方、あるいは管理者に認識してもらうということが、必要ではないかと思っております。

一方でそれは、すぐに達成できるものではありませんから、限られた財政の中でいかに魅力的な働く場というものをつくっていくかということを、きちんと計画して、それを実行していくための知識とスキルも必要ではないかなと思います。そうしたことのトレーニングが必要になってくるのではないかと思います。

実は中小企業の経営者の方は、非常にすぐれた技術を持っていても、実際には経営する知識やスキルは、なかなか身につけておられないというケースも多いです。従って、我々のような外部の者がそのような支援をさせていただくことが多いのです。そういったことがNPOにも必要ではないかなと考えております。

特に、NPOの場合は、「働く場」として魅力のある職場をつくっていくという部分の「ソフト的なベネフィット」を高めるということが非常に重要になってくると思います。私からは以上です。

第2部

トークセッション～NPOが働く場としてより良い環境を整備するために～

パネリスト

関富美子（NPO 法人ワークーズ・コレクティブ樹理事長）

小林 敦（青山学院大学大学院国際マネジメント研究科兼任講師、ソーシャルファイナンス支援センター シニア・コーディネーター）

中島智人（産業能率大学経営学部准教授、アリスセンター理事）

堀眞一郎（社会保険労務士・中小企業診断士、アリスセンター監事）

○藤枝（アリスセンター理事・事務局長）

それでは、場面を展開いたしまして、ここからトークセッションということでより多くの方のお声を伺いたいと思います。

本日は、ワークーズ・コレクティブ樹（アープレ）の理事長でいらっしゃいます、関富美子さんをお招きしました。

関様が、NPOとしてこれまでどういう志で活動されてきたか。そして、またその活動の中でどうやって、魅力的な職場づくりに向けてご尽力されてきたかというお話を先ず伺った上で、お集まりいただいたパネラーの方々と共に、話を深めていきたいと思います。

では、まず関さんのほうから、アープレのご紹介をいただきたいと思います。よろしくお願いします。

○関氏（NPO 法人ワークーズ・コレクティブ樹理事長）

よろしくお願いします。まず、アープレがどんな活動をしてきたのか、その経緯をお話させていただきます。

—5人の主婦で活動を始める

17年前に5人の主婦が机を囲んで、自分が歳をとった時に、どう生きていきたいかということを話し合いました。その中で、現在よく言われている言葉ですが、「自分らしく自分の家で生きていきたいという」気持ちが、みんなの中から出ました。そうした中から、福祉を手助けだけにとどめず、広く「あったらいいな」というものをつくっていこうということをみんなで話し合いました。そしてこの17年間、その思いを変えることなく活動をしていくことができました。

先ず健康でありたい、それからやっぱり手助けをしてほしい。初めは色々な想いを抱えてスタートしました。今は訪問介護事業とっておりますが、健康支援、それから生活支援、から始めました。



関氏（NPO法人ワーカーズ・コレクティブ 樹 理事長）

一行政と共に地域をつくっていくことを学び、活動の中で地域の信頼を得る

ワーカーズ・コレクティブと言っても、当時はその名前も知られずに有償ボランティアといわれた時代です。17、18年前というのは、ボランティアが無償で地域で行われている時代でした。そして、各行政から委託されたような事業者が福祉を担っている時代でした。

行政に私たちにも何か地域のことができないかという話をしたり、自治会に行ったり、色々なところで自分たちの活動を広げようと思いました。けれども、お金を取るボランティア団体ということで、中々話も聞いてもらえない時代がありました。

でも、それはお互いにお互いを知らなかったということに、後から気がついて、行政と共に地域をつくっていくことを学びました。何で私たちの話を聞いてくれないのかと思った時代もありましたが、後々ともに生きるということ、ともに知り合うということが大事なのだということに気が付きました。

当時は行政ではなかなかやることが出来ない朝や夕方の忙しい時間に、地域の方の要望きながら活動を行ってきました。大変なときにこそ、地域の声に応えていこうと思いました。丁寧に対応していった結果、何とかしてくれる団体じゃないかと、地域で信頼を得たように思います。

障害者の御飯づくりを始めましたが、実際に障害者の方とともに時間を過ごす経験がなかったので、活動を通して成長するということも学びました。

高齢者の方々は完全食品、お赤飯を食べて生活していました。おかずもいらない、腹持ちもいいので、多くの方が食べていました。今でこそお弁当というのは当たり前の食文化

になりましたが、お弁当を食べるということが、高齢者の方にはありませんでした。鍋から小鉢に、小鉢からお弁当箱に移したものだっただけ、皆さんに食べていただける。そうして、食べていただいている間に、ほかのお手伝いができるということで配食サービスを始めようということになりました。

それから市民参加の連絡会をつくり、ワーカーズだけではなく、地域の有償でボランティアと一緒に市民参加型連絡会をつくりました。そして、地域の中で社協と共にやっていたという動きが出てきました。区の福祉部会に連絡会としてメンバーに入れていただいたときは、本当にうれしかったということを感じております。

一 介護保険事への参入

それで私たちが有償のボランティアグループとして、地域に手助けの輪をつくり、地域の課題は自分たちで解決していきたいという思いでやってきました。平成12年に介護保険が開始され、社会保障として介護が守られる時代が来ました。そのとき私たちはどういう道を選ぼうかと悩みました。そして、利用者の方々からも介護保険に参入して、対応してほしいという声がありましたので、公的な事業に参入しました。

そして、公的サービスと市民事業という2本の柱をもってスタートしました。

なぜNPOという法人を選んだのかという声もよく聞きます。NPOが私たちにも取得しやすい法人格だったということは事実です。ただ、介護保険事業をするということは、今までと違ってお金の使い方や考え方は非営利であっても、収益事業です。この中で、NPOであるということがどういうことなのか、議論しました。

お互いさまの気持ちで地域の課題を解決し、住み続けることの出来る町をつくりたいという使命を、NPOとしてやっていきたいということになりました。

もちろん、介護保険に参入した時点で、法令遵守ということ、専門職として仕事をするものの研修を含め、訪問介護事業、自立支援、あらゆる公的な事業に対応できるようにしてきました。介護保険制度が始まり、生活のパートナーとして、4つ目の事業として居宅支援事業を始めました。

一 覚悟の芽生え

もう一つの事業として思いついたのは、デイサービスでした。家族の介護負担の軽減も考えると、自宅のように過ごせるデイサービスを始めたいという思いがありました。

私たちはいつも身の丈の事業を考え、身の丈の課題を考えてきたのですが、ここにきて家を借りるという大きなリスクを負うということについて、悩みました。今まで借金とかはしたことないし、お金はどうなるのだろうって。でもそのときに、私は何を悩んでいるのだろうって思いました。どうして前に進めないのだろう、何が足りないのだろうと考えたときに、思いついたことが「覚悟」という言葉でした。自分がしたいことをするのだと思い、家を借りてデイサービスを始めました。現在の5つ目の事業ができました。今、

就業支援、ジョブトレーニングを行なった方々に社会に出る一歩手前の「働く場」を提供しながら、アープレがあります。今度はアープレのメンバーが介護をする側から介護をされる側になった時の事、そして地域のコミュニティの場作り、就業の場の提供が実現していく責任を感じています。もう一つ、私たちの夢に自分たちの終のすみ家を建てたいということがあります。これを実現するために今、頑張っています。

○藤枝（アリスセンター理事・事務局長）

ありがとうございました。17年間の活動を短い時間でご説明いただくのはとても難しいことだと思います。関さんが活動を立ち上げたときから、ずっと地域のために、地域との信頼を築きながら、支援事業を一つずつ作り上げてこられた経緯を伺いました。

関さんから伺ったお話の感想と、関さんに伺ってみたいポイントみたいなものをパネリストの皆様からお寄せいただこうと思います。

では、まず、小林さんからお願いできますでしょうか。

○小林氏（ソーシャルファイナンス支援センター シニア・コーディネーター）

こんにちは。ソーシャルファイナンス支援センターのシニア・コーディネーターをしています、小林と申します。よろしくお願いします。

ソーシャルファイナンス支援センターは、内閣府・神奈川県の新しい公共支援事業構成事業「NPO提案型活動基盤強化事業」において、金融機関等からの融資利用の円滑化に向けたNPO等へのハンズオン型の個別経営支援、金融機関等へのNPO等に対する融資の啓発、NPO等向けの金融機関等からの借入れマニュアルの作成事業（以下、融資利用に向けた支援事業）を受託して、現在進めているところです。

融資利用に向けた支援事業において、平成23年度は4団体の支援対象者を支援しています。このうちの1団体が、先程お話頂きましたワーカーズ・コレクティブ樹です。

ーNPOを魅力的な「働く場」にしていく4つのポイント

拝聴した関理事長のお話やワーカーズ・コレクティブ樹を始めとした団体への支援を通じて、NPOを「働く場」として魅力あるものにしていく上で、4つのポイントがあると考えています。

1点目は、「共感（エンパシー）」です。約17年前に5名の主婦で活動をスタートされ、現在ではワーカーは約80名になっています。「年をとっても、障害を受けても、健康で自分らしく住み慣れた家で暮らしたい」という思いに、ワーカーの共感が集まり、その共感をベースに利用者との信頼関係を醸成しながら、着実に事業をスケールアウトしています。

2点目は、「チームワーク」です。訪問介護事業、居宅介護支援事業、通所介護事業、配食サービス事業、活動ホーム食事作り事業の各会議体を中心にして、ワーカーのモチベーションを高めながら、コミットメントを引き出し、組織全体を上手くコーディネートして

います。

3点目は、「リーダーシップ」です。関理事長の場合は、カリスマ型リーダーシップではなく、サーバントリーダーシップです。自らの良心に従い、より良い世界へ導くことを自身の責務と信じ、周囲の人々にとって、組織にとって、優先されるべきことがなされているか、常に心をくくのが、サーバント（奉仕）としてのリーダーシップ像です。融資利用に向けた支援事業を通じて、関理事長とお話させて頂く機会を多く頂きましたが、関理事長はそうしたサーバントリーダーシップを発揮しながら、事務局長、事業責任者とともに団体をリードしています。4点目は、「社会変革志向」です。ワーカーズ・コレクティブ樹は、「お互い様の気持ちで、自分らしく自分の家で暮らし続けるための地域福祉」を理念に掲げ、公的福祉と市民事業を柱としています。関理事長は、介護という社会的課題への取組みを通じて、樹の活動を次世代に引き継ぎ、樹が安心の樹になることが樹の責務であると考えており、社会システム全体への持続的な変革への強い意志が感じられます。



小林氏（ソーシャルファイナンス支援センター シニア・コーディネーター）

○藤枝（アリスセンター理事・事務局長）

ありがとうございました。実は、小林さんはアーブレさんと何度も経営に関するお話をされていて、チームワーク、リーダーシップといった、関さんがまだ触れていないお話についてもご紹介をいただきました。では、中島先生からお話をいただく前に、関さんからもう一度、ワーカーさんと呼ばれています職員の皆さんと関さんとのご関係をお聞きたいと思います。

今日はお手元に、アーブレの組織図に関する資料を配っていただいております。ワーカーズは合意形成を大事にした活動する団体ですが、そうは言っても80人のメンバーで、5

つの事業を回されています。その中では、合意形成方法における工夫、あるいは、関さんがリーダーシップを発揮しなければいけない場面もあるかと思います。どんな形でチームをつくり、組織を動かしてこられたのか、この組織図のご説明を含めまして、お話しいただければと思います。

○関氏（NPO 法人ワークス・コレクティブ樹理事長）

ー組織運営について

運営の仕方ですが、NPOの総会が最高決定機関ですけれども、5つの事業を、それぞれ、各事業責任者が担当しています。自分の事業のマネジメントは、事業責任者が行なっているという形をとっています。ですので、事業の中で会議や研修制度を持ち、懇親会や色々な活動も、事業責任者の采配の中で行なっています。

一つ一つの事業の運営をすることと、5つの事業が一つの木としてまとまることで、連携がとれ、お互いが相乗効果をもたらせていきます。例えば、ヘルパーさんに行っていたら「お弁当が欲しい」という情報があると、この方にお弁当を配って差し上げます。また、デイサービスにお誘するなど、顔の見える関係の中で利用者さんが動けるようにという連携を図っています。

それから、それぞれ福祉という大きな目標は同じなのですが、事業毎で特性が違います。それをお互いが理解すること、そして力を合わせることで、そのために経営会議というものを事業責任者と理事長と事務局長が集まって行なっています。この経営会議では、理事が事業責任者になっていることが多いのですが、経営者、事業責任者という立場で経営を考えるという会議にしています。そこで、連携・理解を深めています。そして、経営会議と同じ日に同じメンバーでリスクマネジメント会議というものを開いて、お互いの事業に起こるリスクを共有して、一つの事業だけの問題にせず、お互いがそのケースを勉強し、自分の事業にも生かしていくというようなことを行なっております。リスクを最小限に防ぎ、なるべく起こらないように努力するような会議を同時に行なっています。

理事会では、そういった経営会議の内容で、人事と言うと大げさですが、人の問題やお金の問題を話合っています。そこでは、経営会議での事業責任者としての立場とまた違った視点で、理事として全体を見るということを行なっています。理事会の前には、理事長・副理事長、事務局長が理事会に提案すべき内容を整理する代表者会議を行なっています。

ここでは、やはりきちんと会議のすみ分けと役割を明確にしていること、一人一人、自分たちが事業経営をしているという大変さも背負いますが、皆でともにやっていこうということと、団結と連携・協力が事業ごとに生まれています。人がそれぞれのカラーを持ち、それぞれの意欲をここで、楽しみもここで、それぞれまとめつつも一歩ずつ築くことによって、この事業の形態はうまくいっています。

事務局を設置したことによって、色々なところのマネジメントをしてもらうような態勢もとっています。

それから経営の面では、事業会議で責任者が、責任持って事業を経営するという意味で、収支は事業別で担っています。もちろん、公的な事業だけがプラスで、市民事業は、マイナスが出ますので、経費の案分はしていません。

本当にそれぞれが、自分たちの事業をどうやったら効率よく、どうやったら利用者さんにいいものを提供出来るのか努力をしている中、市民事業というのはどうしても赤字が出るので、努力しても努力しても決算するときに赤い字になって出てくるのはつらいみたいです。実際は、法人としてプラスになればいいという経営はしているのですが、疲れないように、年度初めに、予算をつけて、決算が赤字にならないようにして、元気を持ち続けられるようしています。

一つ一つの事業をそれぞれが目指す目標に向かって頑張ることで、皆でまとまって大きな力にしてきました。ですが、介護報酬の改定を機に、今度は事業枠というものととられない人の動き、効率性を考え、新しい経営の仕方をしていかないといけないと思っています。私たちが抱えている支援事業、地域貢献の事業を支えているのは収益事業の介護保険ですので、色々な意味で経営の仕方を転換していかなくてはいけないと思っております。

その意味では、今まで身の丈のことを考えていた私たちが事業高5000万円を超えたときに、神奈川県の中企業のコミュニティービジネス支援とかという募集があり、外から事業の点検を受けたい、他の社会を知りたい、どう方向性を持ったらいいいのかということで、指導・支援を受けるところに名乗って指導を受けました。

そのときに、中小企業診断士や社会保険労務士の方に、社会的に何をやっているのか分からなところもある私たちの事業をどう説明したらいいのか、なかなか難しいところ、共通する部分を見つけられないこともありました。

それもあり、内閣府の支援を受けたのは、これから収益事業をやっているNPOとして、その辺をきちんとやっていきたいという気持ちを、ずっと持っているからです。

人材についても、先ほどのお話のように、会員が会員を呼び、きちんと趣旨を説明し、理解して入っていただいているので、定着率も本当にいいです。研修は、積極的に参加し、資格も、極力取得取得するように努力しています。

私たちは、やはり専門職としての意識というものをきちんと持とうという研修をしています。今後、ヘルパーさんが1つの福祉の専門職として、社会の中できちんと位置付けられ、ステータスを持って食べていける、そういう時代がやがて来るのだと思っています。まだまだヘルパーという仕事が、福祉の中に入って発言をしていくというところ、食べていかれるというところ、社会的な地位までいっていないと思います。私たちは、お掃除はお掃除の専門職とは違い、私たちのお掃除というのは、御飯をこぼしているのが多かったら、嚙下が鈍ったのではない、手の力が弱ったのではない、そういう視点で掃除をします。そういう専門職として、やがて社会の中でステータスを持てるように頑張りましょ

うということで、意識を高く持って研修をしています。

併せてなのですが、私たちも収益事業をやるNPOとして、地域の支援事業をしながら、収益事業として福祉をやっていく。そういう時代が、そういうNPOが、いつか実績として、社会の中で位置づけられるように、今、私たちも経営をきちんとやっているところです。

仕事の標準化というところでも、ノルマではなくて、目標だと思っています。それは、皆がこのぐらいの仕事は、これぐらいでやっていける力を持とうということです。ヘルパーさん等、現場の仕事というのはわかりやすいのですが、事務の仕事は、自分の思いでやってしまう場合もありますので、このぐらいの仕事をこの時間でやっていこうというような、自分たちの仕事の標準化、目標を持って行くようにしています。

独自の評価という意味では、私たちは、自己評価を年に1度、アーブレの会員全員で行なっています。自分の評価をしましょう、それから、アーブレに対する評価をしましょうということと、それから利用者さんからは外部からの評価を受けています。それをもって、アーブレの運営に生かしています。

当たり前のことが当たり前に見える、簡単な評価ですが、皆の中で本当に「最後まであきらめなかったで賞」とかすごく簡単な名前をつけて、表彰を行なっています。これは3・11のとき、介護の際に電車で移動中に震災にあい、電車がとまって、23時、24時、1時まで、電車の中でその方の移動の介護を続けなければならなかったということがありました。その方を皆の前で表彰をしたりして、それぞれが頑張ったことを褒め合って、意欲が向上するようにしています。

○藤枝（アリスセンター理事・事務局長）

ありがとうございました。素晴らしいですね。もしかしたら当たり前のように聞こえてしまうかもしれませんが、NPOを運営している方であれば、関さんがさりげなく発せられたキーワードを、実際に組織の中で定着させていくことがどれほど大変なことかよくお分かりになると思います。中小企業診断士の方のお力を借りてというようなところもございましたが、基本的には全て皆さんご自身の手で事業をつくってこられたと伺っております。

それでは、中島先生からコメントとご感想をお願いします。

○中島氏（アリスセンター理事）

ありがとうございます。今回は私どもが行った「労働環境整備支援プロジェクト」の調査報告ですが、現在の神奈川県をNPOを対象とした調査になります。今日お集まりの皆様は、色々な立場の方がいらっしゃると思います。アーブレさんのように介護保険を初めとして、色々な制度に基づいた事業のサービスを行なっている方、そうではなく、もう少し自分たち独自の事業をされている方もいらっしゃると思います。調査結果に対してはこれから精緻な分析を行なって、「労働環境整備」という視点で現状や課題を考えていきます。



中島氏（アリスセンター理事）

— どういったことをきっかけに事業別の組織体制をとったのか？

本日、アーブレさんにお話いただきとてもよかったなと思うのは、やはり5人から始めて、色々な段階を経て現在に至っているというところです。お話でも労働環境にかかわる色々な制度が求められているということが分かりましたが、それが直にできるものではなく、段階を経て出来上がっていったと思っています。今のお話を伺って、ワーカーズの場合はワーカー、NPOでは会員になると思いますが、その方々の納得がいかないと、うまく制度を入れることは難しいのではないかと考えています。

私がお伺いしたいのは、次のような点です。まず、ボランティア、有償ボランティアを中心とした組織から、どういうことをきっかけとし、今のような事業別のような組織をつくろうと思ったのか、あるいは、仕事の標準化ということ考えたのかということです。また、こういうビジネスライクなアプローチというものが、ワーカーズ、組織で働くワーカーの方々にとって、受け入れることができたのか。逆に言えば、受け入れられなかったとし場合、専門職としての意識付けをする研修をどうされたのか、ということです。

— 組織をマネジメントしていく人材をどのように育てたのか？

調査に関連してですが、必要な人材というところで、経営やマネジメントの人材というのは、非常にスコアが低いと思っています。今回の調査の結果からではありますが、余り必要ないという認識を持っていらっしゃる団体も多いようです。規模の大小、制度的な事業を行なっているか、いないかに関わらず、押しなべて低いスコアでした。本日のお話では、事業部のトップの方は、事業に対する経営的なセンスが求められるようなことが感じられました。一般的に見てもNPOには経営的やビジネス的な観点も必要になってきます。さらに、ビジネス的な観点だけではなく、組織をマネジメントする人材も求められていま

す。そういう人材というのは、どう育てた方がいいのか等、お聞かせ願えればと思います。

最初にも言いましたが、アーブレさんは非常に活発に、外から見てもすばらしい活動をされていると思います。私も、県下や市の、市民活動の推進委員もやっておりますので、色々とNPOの方々の活動する場を見る機会が比較的多いですが、本当にたくさん団体があります。その団体全てを新しい公共という言葉で集約できないと思っております。新しい公共は「公共」という言葉がついていますから、何となく公共事業を担い、委託でも企業と比較して仕事をとっていくような団体が想定されているのではないのでしょうか。そういう団体ももちろんあっていいと思います。先ほどの小林先生のお話にありましたように、すごく刺激的で、素晴らしいものだと思います。でも、それだけではありません。団体なりの身の丈に合ったマネジメントのありようということもあると思います。その辺は後で、きっと堀先生の方から、組織として最低限、絶対に整備しなければいけないことと、あるいはそれ以上のことのお話があると思います。先ほど伺ったように、組織が発展していく段階で、どのように色々なことについて考えてこられたかを伺いたいと思います。以上です。

○関氏（NPO 法人ワークス・コレクティブ樹理事長）

ー現場の声を活かすために理事会のリーダーシップも必要

今中島先生がおっしゃったところが本当に一番大変なところですよ。NPOに入ろうと思う人は、やはり想いが強いので、そう簡単にこうしましょう、ああしましょうという人たちではないです。だからこそ、すごくいいとは思いますが。

もう一つは、出世を全然喜ばないです。例えば、世の中ではサービス担当責任者や事業責任者になりますと言ったら「ああ、ちょっと偉くなったかなとか」と思うらしいですが、「ちょっとやってくれない？」という、「絶対に嫌」と言って、全然喜ばない人たちなので、そういう意味で、すごく大変なところがあります。だけれども、こうやって色々な事業を立ち上げてきたのは、理事会のリーダーシップです。皆が何を考えているのか、現場で何を必要としているのか、というのを吸い取ってきてくれるのは、事業のリーダーです。その吸い取ったものを、「それっていいね」とか、「やろうねって」と思って行動を起こすのは、やはり理事会でした。それを理事会だけで抱えていたらきっとできなかったと思います。しかし、事業制という形で、事業責任者を通して80人に伝えるというように身近に、一緒にやっていくという制度にしたので、ある程度、理事会が考えていることを、その事業会議という少人数単位で話して決められてきたというのが、一番良かったのではないかと考えています。うちの理事たちというのは、絶対に自分でいっぱい抱えない。どんどんみんなにあげましようというような感じでやってきたので、大きな団体でも一つ一つ小さな組織が集まって、その中で大きくまとめるというようなことやってきました。

ですが、そうはいっても80名が同じ気持ちでなんていうのは、あり得ないです。だから、少々違っていても良いと思っています。こうでなくてはいけないというように、余り堅苦しく考えず、大事なところはある程度の幅の中で、皆で考えるようにしてきました。

一いざというときはこうしようという「覚悟」が必要

もう一つは、いざとなったらこうしようという「覚悟」です。私も理事長としての立場ですが今までは、同じ友達のはずなのに、同じ仲間のはずなのにという想いから、言わなくちゃいけないことを言えないときもありました。でも、いざとなったら、私が言わなくちゃいけない、理事長が言わなくちゃいけないということがあるという覚悟が、リーダーを育ててきたのです。総意が決まらない場合は、こうしよう、こう考えましようと言うことが必要になってきたのは事実です。もう一つは、いざとなったらこうしようという「覚悟」です。私も理事長としての立場ですが今までは、同じ友達のはずなのに、同じ仲間のはずなのにという想いから、言わなくちゃいけないことを言えないときもありました。でも、いざとなったら、私が言わなくちゃいけない、理事長が言わなくちゃいけないということがあるという覚悟が、リーダーを育ててきたのです。総意が決まらない場合は、こうしよう、こう考えましようと言うことが必要になってきたのは事実です。

○藤枝（アリスセンター理事・事務局長）

ありがとうございました。これまでは経営全般のお話しをお伺いしておりましたが、ここから、堀さんに労務、人事、人材育成といったテーマに戻っていただいて、アープレさんのご活動への感想と今後の展開なども含めて、コメントをいただきたいと思います。

○堀氏（アリスセンター監事）

アープレさんの事業展開をお聞きしまして、非常に感銘いたしました。また、労働環境の整備もかなり進んでおられるようです。事業所別というか、職種別に細かく賃金を決めておられるということも素晴らしいと思います。職種によって、賃金を決める、その基準といたしますか、どういう差でつけられているのか。あるいは、同じ職場の中で個人差はないのか。その辺も、少しお聞きしたいと思います。

それから、福祉関係の仕事では、人材の確保・定着、育成という課題があると思いますが、その辺はどうされているのでしょうか。

○関氏（NPO 法人ワークーズ・コレクティブ樹理事長）

ー楽しんで活動できる工夫も必要

人材確保というところでは、先ほどのアンケート調査のデータの通りで、口コミが一番多いです。また、趣旨をきちんと分かっていただいているので、転勤や引っ越しという理由がなければ皆さんお辞めにならないので、定着率もよいかと思います。

ただ、人材が十分に足りているかということでは、小さな力を集めているので、足りているとは言えないです。いつも「皆で誘おうね」と言って、賞等も出して、楽しんで誘っています。でも、やはりモチベーションをみんなが持ち続けるっていうのは、ある意味では大変なこともあるので、「ご紹介カード」というのを会員でつくっています。それで、その方が入ったら、デパートの3000円の商品券を渡します。そういうように、何か楽しみもあってもいいのかなと思っています。そのように、皆で声をかけ合おうねということは、常にやっています。

ー仕事の標準化・給与体系は、ワーカーに納得してもらえるリーダーシップが問われる

先ほどのお給料の問題もそうで、中島先生からあった標準化の難しさというところも触れなかったのですが、介護保険の場合は、ある程度時間とサービス対応が決まっているので分かりやすい部分はあります。そうでない部分の仕事の標準化というのは、私たちリーダーがどれだけ、納得のいくものを提案・提示できるかということだと思います。常に私たちが、先ず、どういう仕事をどのぐらいでやると研鑽しながら、受け入れられる、納得できる提案ができるようにしています。そういう面では、まだまだ発展途上のところです。人の評価のところも、内部で評価をし、精算金の分配についての評価基準も、やはりきちんと私たちリーダーが、ワーカーが納得できる基準をつくっていくことだと思います。私たちのリーダーシップが問われているところだと思います。でも、そういったものを少しずつ整備して、標準化の基準をつくっています。

その中で、お給料の決め方、活動費の決め方というのは本当に難しくてつらいところです。ただ、この5つの事業それぞれで、特性が違います。それから、事業内容も違いますので、仕事には差はないですが、特性から考えて朝や夜遅い時間に行く人、短時間の仕事をする人たちにはやはり時給を高く。それから、まとまった時間で仕事ができる人たちには時給を安くという、決め方をしています。色々な収益、社会的なバランスから考えて、この金額が適切だろうというような提案をリーダー、理事会がして理解を求めるようにしています。だから、例えば市民事業も、公的な事業も同じ金額です。ヘルパーさんの方が時給が高いねとか、もしかしたら、そういう細かい疑問がないとは思いません。けれども、そういうことを、事業会議の中で皆が言っているので、それに説明することはできる機会があります。少しずつきちんと対応していくものだと思います。

○堀氏（アリスセンター監事）

一職員の満足度を向上させる工夫が必要

どうもありがとうございました。アーブレさんでは、労働環境がかなり整備されていて、「紹介カード」にしても、「表彰制度」にしても、独自の工夫がなされていると思いました。長い時間と短い時間で賃金を変えるなど、きちんと工夫をされていて、優れた制度整備がされていると思います。

今回の調査では、回答数の約3分の1は、いわゆる福祉関係の制度的なNPO、それから、非制度的といいますか、公的事業でない福祉関係が約3分の1。福祉関係ではない、非制度的なNPOが約3分の1と思います。その中で、アーブレさんのような福祉系事業の最大の課題は、やはり人材の量や質の確保、それから定着・育成ではないかと思います。人材確保の対応策として考えられるのは、人材情報サイトの活用ということがあります。

それから人材育成としまして、キャリアアップ支援、資格取得支援というのが福祉関係の場合は必要とされていると思います。

人材定着の方法として、先ほど表彰制度と言いましたが、やはり満足度を向上させるためには、褒めるということが大事です。育てるということは頑張った職員にはそれなりに報いていくという制度、方針が必要だと思います。

加えて、新しい制度として、短時間正社員制度というものがあります。パート、非常勤職員の中で優秀な人材で、長く勤めてほしいという人には、非常勤職員から常勤職員への転換ということもあります。かといって、やはりフルタイムは難しいという方もおられますので、短時間の正規職員になることも考えられます。非常勤職員の場合は1年ごとの期間限定の契約ですが、正規職員となると期限のない職員となります。

それから賃金は正規職員と同じでなくても良いが、1時間当たりの金額を同じにすることが必要です。普通のパートの場合は、時間当たりの金額が少ないことがありますが、この場合は、正規職員と同じ時間当たり賃金にしていこうということで、職員の満足度を保持していくということです。

一労働環境という面でも、団体としてのあるべき姿を知る

労働環境の整備という意味では、法律の体系的な知識も習得が必要だと思います。これは何故かといいますと、やはりあるべき姿を知ることが必要だと思っています。その上で個別のケースについては、労働相談会などを活用して解決していくということも必要だと思っています。

今申し上げたように、約3分の1の制度的な福祉関係の団体については労働環境が整備されている面が多いのですが、一方でその他の、非制度的なNPOについては、やはり労働環境は未整備であることが実際に多いようです。そのために必要なものは、一つは、やはり処遇面の改善です。改善するためには、先ほども話があったように、様々な事業展開を考えていく必要があります。その点では、直ちに解決することが困難な面もあり、処遇面

での問題をカバーするためには、職員の満足度を向上させていくということが必要かと思っています。直ちに処遇面で対応出来なくとも、精神面では満足度を向上させていくということが必要だと思います。



堀氏（アリスセンター監事）

団体としては、職員の満足度を向上させるために、将来の展望を描くとか、団体としてこうありたいということなど、数年後の目標を中長期事業計画として作成し、それを共有していくことも必要かと思っています。

個人としては、将来の展望という意味では、キャリア形成の支援ということが必要かと思っています。直に実現は無理でも、将来への展望を示す、キャリア形成や資格取得支援いうことは大事かと思っています。人材育成という点では、従来からありますように、研修を受けさせる、能力を向上させる、あるいはOJT（On the Job Training）のように日常業務の中できちんと覚えていくことも必要だと思います。加えて、先ほども言いましたが、表彰など精神的な満足度を上げていくことも必要かと思っています。NPOとしての使命の達成の自覚も大事です。

非制度的なNPOにおいても、やはり労務管理の知識が必要になるので、労務セミナーの受講も大事だと思います。労務セミナーがなぜ必要なのかと思われるかもしれませんが。しかし、あるべき姿を知らないと、自分たちはどうあるべきかという目標を持てないわけです。あるべき姿というのは、労働関連法令、人材育成、処遇面といった、将来こうあるべきというものを、まず描いて欲しいと思っています。あるべき姿がわかれば、個別の団体ごとに自分の団体はどうかという現状を検証することが出来ます。あるべき姿と現状とのギャップが、団体として克服する課題になるわけです。やはり、あるべき姿を知り、検証し、その差を埋めていくことが労働環境の整備のためには必要だと思います。そうして、あるべき姿を知るためには、セミナーを受講することも必要ですし、労働関連法令というのは毎年のように変わりますので、そのことを知ることも必要だと思います。

そこで個別の団体の現状を検証をすることによって、自分のところが課題にどう対処する

のかを考えることになります。その段階で専門家に相談することも、労働環境の整備・向上に役立っていくのではないかと考えています。

○藤枝（アリスセンター理事・事務局長）

ありがとうございます。さて、今までお話しいただいたところで、定期的なお金が入りにくい福祉以外のNPO団体はどうしたらいいのだろうとお考えになった方もいらっしゃると思います。確かに収入が不安定である団体では、労働環境の整備どころではないという話ではあります。一方で、いわゆるNPOで働きたいという人たちは、給料を第一に考えて働きたいと考えているわけではないだろうと思います。もちろんそれに甘えてはいけませんが、給料以外の面でどれだけ組織が職員の人たちに満足を与えられるのか、あるいは一緒に夢とか理念を共有できるのか、そういった努力も必要になります。お金以外の面でも努力はできるところがあるのではないかというお話を伺って、そのように感じました。NPOが持続的に活動を進めるために、理事であったり、経営層であったり、リーダーシップを発揮できる方々が、組織を引っ張っていく意識や先々の事業の展開をしっかり考えていかなければいけないのだろうとも感じました。

それではもう一度小林さん、中島さん、堀さんに一言ずつ今日のセッションをまとめるコメントやご感想をいただきたいと思います。

○小林氏（ソーシャルファイナンス支援センター シニア・コーディネーター）

第1部で、収入をアップすることがNPOの経営課題の重要事項の1つであるという指摘がありました。NPOを魅力的な「働く場」にするという今回の中間報告会の問題意識を踏まえると、社会性は勿論のこと、事業性をいかに高めるかが、NPOの魅力にも大いに関係してくると考えています。

一事業型のNPOといわゆる非事業型のNPOで分けて考える

したがって、事業型NPOと非事業型NPOは、ある程度分けて議論を展開した方がよいのではないかと思います。今回のアリスセンターの「神奈川県内のNPO法人アンケート調査」と、融資利用に向けた支援事業を通じてお世話になりました日本政策金融公庫が、2012年2月16日に公表した「NPO法人の経営状況に関する実態調査」（日本政策金融公庫総合研究所）を重ね合わせて読み解きますと、現在のNPOを取り巻く現状と課題や、課題解決に向けた支援策の方向性が大変よく浮かび上がってきます。「NPO法人の経営状況に関する実態調査」では、事業型NPOは非営利活動を事業として成り立たせる起業家的な能力が重要であり、一方、非事業型NPOは無給職員やボランティア、外部との協働など、内外から様々な協力を獲得することが重要であるというメッセージを導き出しています。

―事業型のNPOとして収入アップを図るために必要な3つの力

こうしたメッセージを踏まえると、ワーカーズ・コレクティブ樹は、事業型NPOとしての特徴を有していると位置付けられます。ここでは事業型NPOとして、収入をどのようにアップしていくか、すなわち事業性をいかに高めるかという視点に立脚して考えますと、NPOが収入アップを図るためには、3つの組織能力を向上させ、その組織能力を担う中核人材を育成する必要があります。

1点目は、「地域特性とニーズを踏まえた緻密なマーケティング戦略の策定能力」の向上です。例えば、介護事業を運営している地域密着型NPOであれば、地域の高齢者人口、要介護認定者数などの市場規模、競合する介護保険施設や地域密着型サービスの価格体系やサービス品質などを定量的あるいは定性的に分析して、有効な対応策を策定する能力が問われます。

2点目は、「大胆な戦略的広報による情報発信能力」の向上です。特に、FacebookやTwitterなどのSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）を活用した社会的ネットワークの拡大は、企業と同様にNPOにおいても、マーケティング戦略や広報戦略として重要です。また、ホームページ、メーリングリスト、チラシなどを通じたイベント案内も有効です。こうしたメディアミックス（複合的な広報媒体）により効果的に情報発信できるかが、団体の認知度向上の鍵です。

3点目は、「未然防止と事後対応を重視したリスクマネジメント体制の構築能力」の向上です。NPOが創出した有形・無形の資産価値をいかに喫損させないかという観点で、リスクマネジメントが重要です。介護事業など対人サービスはトラブルも多く、こうしたトラブルをいかに未然に防ぐか、顕在化してしまった事案に対していかに対処するかが大事であり、団体によっては知的財産を巡るコンプライアンスへの取り組みも課題となっています。企業と同様にNPOにおいても、リスクマネジメントのケースメソッド研修やコンプライアンス・プログラムの策定が必要な時代です。

まとめると、NPOにおいて、マーケティング戦略、広報戦略、リスクマネジメント、コンプライアンスなどの経営戦略や経営管理の具体的施策を、リーダーシップを発揮して策定するとともに、マネジメントできる中核人材が必要です。こうした中核人材の獲得・育成・定着というプロセスを通じて事業性が向上し、その結果として「働く場」としてのNPOの魅力も高まるのではないかと考えています。

○中島氏（アリスセンター理事）

―NPOに対する期待は高まっている？！

NPO法人というものに何故「労働環境整備支援プロジェクト」というのが必要になったかと申しますと、それだけ期待が大きいからです。NPOもきちんとした職場として成立しなければならない。それは、NPOが提供しているサービスというものに対する期待が非常に大きくなってきているからということに他ならないのです。

私はこんな立場で勝手なことを申し上げるしかないのですが、一つ一つのNPOの立場としては、やはり自分たちがどのような方向性に進んでいくかを明確にすることが必要です。経営上では、戦略という言葉になると思います。恐らくアープレさんのようなワークスでは、「トップダウンで、私たちはこう行く」、「私たちはこう行くのだから、ついてこい」というのではなく、活動をしていく中で、色々なステークホルダー・利害関係者の方々と、自分たちの方向性を見つけていくようなプロセスを日々積み重ね、進むべき方向性というものを明確にしていっていいのではないのでしょうか。戦略計画という名前を明確にしないのかもしれないし、自分たちはこういうふうに意思決定をするから、こういう方向に行くのだという日々の意思決定がメンバー間で共有されている。そうした形もあるかもしれません。

一 社会の流れの中で、自分たちの団体の立ち位置を把握する

世の中の流れが非常に強く速く進んでおりますので、それぞれの団体が環境に流されるのか、環境をうまく利用するのか、色々なことを自分たちの組織の中できちんとした視点で判断することが重要なのかなと強く感じました。

先ほどもお話がありましたが、その大前提として、「あるべき姿」と言われていたこと、つまり法律で決まっているので整備しなければいけないものを把握して整備することが求められているのではないのでしょうか。私もこのプロジェクトに入る前は疎かったものですから、刺激になっております。

団体によってそれぞれ環境も違いますし、社会に対する期待も違います。先ほど小林先生からマーケティングの話がありました。NPOの立場から見て、自分たちの環境がどうなっているのかというのをきちんと判断し、自分たちのあるべき姿をメンバーの間で共有していく。本日ご発表して下さったアープレさんは、それを強く持っていってほしいと思います。このことは、多くのNPOでは共通の課題となっていると感じました。以上です

○堀氏（アリスセンター監事）

先ほど申し上げました人材情報サイトの活用、あるいは労務セミナー、労務相談会のような事業を来年も継続してできればいいと思っております。

もう一つ付け加えたいのは、先ほど少し申し上げましたが、職員の定着、育成のためにキャリアアップ支援ということがあっていいのではないかと思います。そこで、ご紹介させていただきたいのですが、専門家集団としてキャリアコンサルタントがおりますので、紹介いたします。嶋田さん、島崎さん、それから先ほどここに座っておられた、土屋さんです。この3人の方がキャリアコンサルタントの資格を持っておられますので、ご希望があれば、対応できると思います。

○藤枝（アリスセンター理事・事務局長）

それでは、最後に関さんから本日のご感想を伺いまして、トークセッションを閉会したいと思います。本日ご登壇者のなかで唯一の現場の方ということで、現場の視点から見て、私どもNPOが魅力的な場をつくっていくために、これだというものを一言残していただいて、今日は締めたいと思います。よろしくお願いします。

○関氏（NPO 法人ワークーズ・コレクティブ樹理事長）

いつも普通にやっていたことをいっぱい褒められてしまい、ちょっと照れています。今、NPOの方も、シングルマザーの方など色々な人が入ってきています。ですから、その方たちへの責任も感じています。ここまで来ると、NPOではなく、株式会社等、会社の形に変えたらどうかと言われます。でも私は、NPOにこだわりたいと思っています。共に地域をつくり、やっていく、それと収益を上げたお金を市民事業として地域に使っていくことができるのも、NPOのお金の使い方だと思っています。

ですので、私たちは介護保険という収益事業をしながら、NPO法人であり続けることにこだわっていききたいというふうに思っております。

そして、日本の福祉だなんて大げさかもしれませんが、色々な形の福祉、色々な思いを持った事業所がたくさんあって、利用者さんも自分に合った事業所を選んでいけることが、日本の福祉のカラーだと思っています。その中にNPOという選択肢がきちんとあるように、私たちはNPOとしてしっかりと地域活動と収益事業で実績をつくり、NPOとしてきちんと資金調達が出来る時代を責任を持ってやっていきたいです。

今日は、皆さんに本当にお力をいただきました。本当にありがとうございました。

○藤枝（アリスセンター理事・事務局長）

ありがとうございました。どうぞ、皆さん、関さんに、そして、パネリストの皆さんに、拍手をお願いします。

○小川（アリスセンター副理事長）

ありがとうございました。第2部トークセッション「～NPOが働く場としてより良い環境を整備するために～」でした。皆さんは、いろいろな方がお越しになっておりますが、立場によって違うと思います。どうにお聞きになりましたか。「社会的な存在」としてのNPOは、随分語られてきたと思いますが、「働く場」としてのNPOの議論は、まだまだ途上にあるのだと思います。私どもアリスセンターは、出来れば来年度も新しい公共支援事業の枠の中でこういった問題を考えていきたいと考えております。

2時間という長い時間でしたが、お付き合い下さいまして、ありがとうございました。

中間報告会参加者アンケートまとめ

参加人数：25名（申し込み28名）

参加者属性：NPO関係者（13名），

その他（12名）（行政関係者，大学関係者，中小企業診断士）

アンケート回答者数：16名

1. 中間報告会の情報をどこで入手したか

中間報告会の情報の入手方法については、「メール案内」が8件と最も多く、「アリスセンターや県のホームページ」が3件、「チラシ」及び「FAX案内」が2件とつづく。

情報の入手方法

情報の入手方法	回答数
① チラシ	2
② 県やアリスセンター、などのホームページ	3
③ Twitter（ツイッター等のSNS）	0
④ メール案内	8
⑤ FAX 案内	2
⑥ その他	1

2. 中間報告会の内容についての満足度

内容については、大多数が、「とても満足」及び「やや満足」というような回答となっている。

内容の満足度

満足度	回答数
とても満足	6
やや満足	7
やや不満足	1
とても不満足	0
未回答	2

3. 中間報告会の感想・意見（自由記述）

中間報告会全体の感想では、記述から見ても、NPOで「働く」ことについて考えて頂くきっかけとなった。一方で、成功例だけでなく苦勞している例、経営者ではなく職員の声も欲しいという要望も多くあり、最終報告会に向けての参考としていきたい。

以下に全体の感想として挙がったものをまとめる。

- ・「NPOで働く」ということが新鮮でした。いつもボランティアだから、非営利だからと行政からの支援ばかりを要望されているものですから。
- ・全体の構成の紹介がはっきりしなかったため、分かりづかった。
- ・どうもありがとうございました。今後のさらなる調査、分析に期待しています。
- ・アンケートのけっかについて、時間の制約があるのかもしれませんが、もう少し解釈があるとよかったのではないかと思います。
- ・魅力的な「働く場」にしよう！の具体手事例がもう少しききたいと思いました。いろいろな苦勞は分かりました。「やりがい」を感じてもらえるように「ほめる」とか時には「賞をあげる」なども必要かもしれませんね。
- ・今度は成功例ではなく、苦勞しているところの話を聞きたい。優秀な若い世代を採用したいが、賃金面で中々難しい。
- ・NPOもやっと経営、戦略という事が語られるようになった事はとてもうれしい事です。ただし、NPOはNPOとしての位置付けを失っては生けないと考えました。
- ・アープレさんの活動経緯と私たちの活動がとてもよく似ていたので、非常に興味深く聞きました。今後の活動の参考にしたいと思います。
- ・充実した2時間でした。樹の活動はNPOの手本となる事例で、説明も分かりやすく、満足のいく内容でした。ありがとうございました。
- ・事業型NPO（収益事業）を積極的に行っている事と確認。人材の確保、育成、資金調達、企業化していく中で、支援しなければ。バランスシートも大事だと思います。
- ・次の3点も分析に加えて頂ければ。①採用のしくみに求められるフレームとして、どのようなものがあるか。②採用の対として「離職」の状況について③「継職」していくのに必要なものは。
- ・NPOとひとくくりに言っても、福祉系とそれ以外（まちづくり等）では、「働く場」としての議論や環境はだいぶ異なるのではないかと思います。事例を持って登壇される方を2種類用意するか、分けて議論したほうがベターかもしれない。
- ・トップ以外の立場で働く方の声があれば、良かったように思う。
- ・ワーカーズ・コレクティブ樹、関女史の成功例はとてもためなお話ではありました。しかしながら、私もNPOは、事業収益が低いがために今後の経営危機にも直面している次第です。もう少し収益に伴う話の場がほしかった。

- NPO法人を設立して4年目になりますが、NPO法人の話を聞いたのは、初めてです。NPO法人の非営利活動ではありますが、事業収益をしています。事業経営を学ぶために中小企業経営セミナーに通っていましたが、NPO法人は独自の活動なので、中小企業経営セミナーでは違和感がありました。話を聞いて、少し理解できました。
- どうしたら魅力的な場になるのか、その具体的な話が聞けたらよかった。アンケートの結果を受けた上での樹さんとの対比、それに基づくコメントなどをパネリストの方にやり取りして頂いたらなと少し感じました。
- 「事業型のNPO」の樹は、働く場を提供しやすいところなのだと思います。給料もきちんと払っていますので、人も集めやすいのだと思います。NPOの意味を再確認しました。しっかり運営していきたいと思います。

－ NPO を魅力的な「働く場」にしよう！ － 参加者アンケート

本日は、お忙しい中、[神奈川県新しい公共支援事業 中間報告会 NPO を魅力的な「働く場」にしよう！] にご参加いただきまして、誠にありがとうございます。

今後のプロジェクト運営の参考のため、アンケートにご協力下さい。

1. 本報告会の情報をどこで入手されましたか。該当番号に○をつけてください。

- ① チラシ ② 県やアリスセンター、CANPAN のイベント情報などのホームページ
③ Twitter (ツイッター等の SNS) ④ メール案内 ⑤ FAX 案内
⑥ その他 (具体的に : _____)

2. 本日の報告会のご感想をお聞かせください。

◆内容について、ご満足いただけましたでしょうか。該当番号に○をつけてください。

- ① とても満足している ② やや満足している ③ やや不満である
④ とても不満である

◆具体的なご意見やご感想をお書きください。

--

3. NPO の労務管理や人材育成などについてご質問やご相談がある方は、具体的にお書きください。(お差し支えなければ、下記にお名前・ご所属もお書きください)

--

お名前 : _____ ご所属 : _____

※ ご記入いただいた個人情報は適切に管理し、当プロジェクトの運営と、
今後のセミナー等のご案内以外の目的には使用いたしません。

ご協力ありがとうございました。

付録

.....

1 次アンケート調査票

■【設問 1】

貴団体では、団体から給与や報酬をもらって活動に従事している方がいますか。

以下該当するものを一つ選択して○を付けて下さい。

(1)	給与・報酬をもらって活動している方がいる（＊）	
(2)	(1) に該当する方はいない	

＊本調査において、給与・報酬をもらって活動している方とは「定期的に活動に参加して、事前に取り決めた条件にもとづき、団体から給与・報酬をもらっている方（専従でなくてもよい）」を指します。なお、給与・報酬に、現物支給（弁当など）や実費補填（交通費など）として支払っている場合は含みません。

(1)と回答された方は【設問 2】へ、(2)と回答された方は【設問 3】へお進み下さい。

■【設問 2】（設問 1 で（1）と回答された方のみお答え下さい）

貴団体では、『給与・報酬をもらって活動する方』に対し、どのような方法で給与・報酬の支払いを行っていますか。

以下該当するものに全て○を付けて下さい。

(1)	固定給(月給・時給など)を支払っている	
(2)	一回の仕事(活動)ごとに報酬を取り決めて支払っている	

【設問 4】へお進み下さい。

■【設問 3】（設問 1 で（2）と回答された方のみお答え下さい）

貴団体では、今後、どのような人材が活動の中心を担っていくとお考えですか。

以下該当するものを一つ選択して○を付けて下さい。

3 ページの団体情報の記入へお進み下さい。

(1)	無償で活動するボランティアが中心となる	
(2)	給与・報酬をもらう人材が活動の中心となる	
(3)	ボランティアと『給与・報酬をもらう人材』が共に活動の中心となる	
(4)	その他（上記に該当しない項目をご自由にお書き下さい）	

■【設問 4】（設問 2 に回答された方のみお答え下さい）

貴団体では、『給与・報酬をもらって活動する方』の労働環境に関して、どのような課題があると感じていますか。

以下最も該当するものに 1 つ以上 3 つまで○を付けて下さい。

(1)	給与・報酬が働きに見合わない	
(2)	手当・保険・福利厚生など諸条件が不十分である	
(3)	仕事の分担や責任が曖昧である	
(4)	教育訓練や研修の機会が不十分である	
(5)	特に課題があるとは感じない	
(6)	その他（上記に該当しない項目をご自由にお書き下さい）	

【設問 5】へお進み下さい。

■【設問 5】

貴団体では、『給与・報酬をもらって活動している方』の労働環境を改善するためには、どのような支援が必要と感じていますか。

以下最も該当するものに 1 つ以上 3 つまで○を付けて下さい。

(1)	行政や民間による給与・報酬の助成などの財政的支援	
(2)	保険・保障制度に関する情報提供	
(3)	人事・労務管理に関する情報提供やアドバイス	
(4)	活動する人材のための訓練・研修機会の提供	
(5)	特に支援の必要性は感じない	
(6)	その他（上記に該当しない項目をご自由にお書き下さい）	

次ページの団体情報の記入へお進み下さい。

団体情報

①団体名		
②封筒宛名の番号 (不明の場合は、記入しなくて結構です)	アルファベット	数字
③活動分野 (右の活動分野の内、現在の主たる活動を1つ選んで以下の口内に番号を記入下さい。)	1. 保健、医療又は福祉(※1) 2. 社会教育 3. まちづくり 4. 学術、文化、芸術、スポーツ 5. 環境の保全 6. 災害救助活動 7. 地域安全活動 8. 人権の擁護又は平和の推進 9. 国際協力	10. 男女共同参画社会の形成促進 11. こどもの健全育成 12. 情報化社会の発展 13. 科学技術の振興 14. 経済活動の活性化 15. 職業能力開発、雇用機会拡充支援 16. 消費者の保護 17. 前各号の活動を行う団体の運営・活動に関する連絡、助言又は援助
(※1)上記③で 1. を選択された方で介護保険法・障害者自立支援法に則って事業を行っている場合は □内に○を付けてください。 ☐		
④収入の状況 (直近の決算年度における収入額に該当するものを 1つ選んで以下の口内に番号を記入下さい)	1. 100 万円未満 2. 100 万円以上～500 万円未満 3. 500 万円以上～1,000 万円未満 4. 1,000 万円以上～3,000 万円未満 5. 3,000 万円以上～5,000 万円未満 6. 5,000 万円以上～1 億円未満 6. 1 億円以上	

これで質問をおわります。ご多用のなかご協力を頂き、誠にありがとうございました。
 なお、本調査の結果に簡単なレポートを添えて(体裁未定)お送りさせていただきます。
 お手数をおかけしますが、下記に連絡先のご記入をお願い致します。

E-Mail アドレス	
郵送先	〒

2 次アンケート調査票

I 貴団体の雇用の状況について伺います。

【問 1】 貴団体の活動に継続的に関わっている人の人数を形態別に記入してください。

(平成 24 年 1 月 1 日現在)

名称		人数
役 員 (理事・監事)	役員名簿に記載されている役員	人
	① 上記役員の内、労働の対価（給与や報酬）を得ている人（注 2）	人
雇用契約を 交わしている職員 (注 1)	② 常勤職員 (週 5 日勤務を目安に)	人
	③ 非常勤職員 (常勤以外の職員)	人
上記以外で 定期的・継続的に 活動に参加する人	④ 有償ボランティア／報酬を得て活動する人（注 3）	人
	⑤ 無償ボランティア／無償で活動に参加する人	人

【記入方法について】

(注 1) 書面または口頭で雇用契約を交わしていること。

(注 2) ①の役員が事務局職員などを兼務しているとき、雇用契約が有る場合は②または③に記入してください。

(注 3) 報酬には、現物支給（弁当など）や交通費等の実費補填としての支払いは含みません。

※本調査では便宜上、上記②～④にあてはまる人材を「有給・有償人材」と呼びます。以降の設問では、「有給・有償人材」の労働環境について伺います。

II 貴団体における有給・有償人材の確保について伺います。

【問 2】 貴団体ではどのような頻度で有給・有償人材の採用活動が行われていますか。

あてはまる番号を 1 つ選んで□に記入してください。

- 1 半年に 1 回程度
2 年に 1 回程度
3 不定期
4 その他（具体的に：

）

【問3】貴団体では過去3年以内に有給・有償人材を採用しましたか。

あてはまる番号を選んで□に記入してください。

(「1 はい」の場合、3年間で採用した人数もご記入ください。概数で結構です。)

1 はい → 過去3年間の採用者数 (_____ 人)

→ 【問4】へお進みください

2 いいえ → 【問8】へお進みください

--

【問4】問3で「1 はい」と回答された団体に伺います。

過去に有給・有償人材の募集を行った際、どのような理由で雇用が発生しましたか。

あてはまる番号を選んで□に記入してください。(回答は3つまで)

1 職員が退職・休職し、欠員が出たから

2 既存の活動が拡大したから

3 新しい活動を始めるから

4 助成金・補助金を得たから

5 委託事業を受託したから

6 指定管理事業を受託したから

7 その他(具体的に: _____)

--	--	--

【問5】問3で「1 はい」と回答された団体に伺います。

過去に有給・有償人材の募集を行った際、どのような方法で行いましたか。

あてはまる番号を選んで□に記入してください。(回答は3つまで)

1 チラシなどの配布・掲示

2 団体のホームページに掲載

3 新聞・地域情報誌などに掲載

4 会員や団体関係者からの紹介・口コミ

5 求人情報サイトへの掲載 (利用した媒体名: _____)

6 ハローワークの利用

7 その他(具体的に: _____)

--	--	--

【問 6】 問 3 で「1 はい」と回答された団体に伺います。

過去に有給・有償人材の募集を行った際、どのような業務内容で募集を行いましたか。

あてはまる番号すべてに○をつけてください。

- | | | |
|---------------|-------------------|----------------|
| 1. 一般事務 | 2. 営業、販売、接客 | 3. 企画、編集 |
| 4. 経理、財務 | 5. 人事、総務 | 6. 広報、資金調達 |
| 7. 運送、配達 | 8. 商品開発、製造 | 9. 調査、研究 |
| 10. 専門職（教育分野） | 11. 専門職（福祉・医療分野） | 12. 専門職（IT 分野） |
| 13. 管理、マネジメント | 14. 特に業務内容を定めていない | |
| 15. その他（具体的に： | | ） |

【問 7】 問 3 で「1 はい」と回答された団体に伺います。

過去に有給・有償人材の募集を行った際、どのような要件を重視して採用しましたか。

もっとも重視した順に番号を 3 つまで選んで□に記入してください。

- | | | | | | | |
|------------------------|--|-----|-----|--|--|--|
| 1 団体のミッションや活動内容への理解・共感 | 第 1 | 第 2 | 第 3 | | | |
| 2 業務内容に関する専門的知識・技術 | <table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table> | | | | | |
| | | | | | | |
| 3 コミュニケーション能力 | | | | | | |
| 4 企業や行政など他セクターでの勤務経験 | | | | | | |
| 5 非営利組織での勤務・活動経験 | | | | | | |
| 6 その他（具体的に： | | | | | | |

）

【問 8】 貴団体では有給・有償人材を確保（採用）する際に課題となることがありますか。

あてはまる番号を選んで□に記入してください。（回答は 3 つまで）

- | | | | | |
|-------------------------|--|--|--|--|
| 1 募集情報を広く伝えられない | <table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table> | | | |
| | | | | |
| 2 応募はあるが適任者が見つからない | | | | |
| 3 募集・採用活動に時間やコストをかけられない | | | | |
| 4 組織や事業に必要な人材像を明確にできない | | | | |
| 5 待遇や労働条件を十分に整備できない | | | | |
| 6 特に課題があるとは感じない | | | | |
| 7 その他（具体的に： | | | | |

）

【問 9】貴団体が有給・有償人材を確保（採用）するにあたって、どのような仕組みがあれば役に立つと思いますか。あてはまる番号を選んで□に記入してください。（回答は 3 つまで）

1 NPO 専門の求人サイト	
2 NPO による合同での就職・就労説明会	
3 人事・労務専門家による相談・アドバイザー派遣	
4 企業や行政など他セクターの退職人材の紹介	
5 NPO 間の人材交流（出向の受入れや派遣）やワークシェア	
6 インターンシップ（短期就業体験プログラム）の受入れ	
7 いずれも必要はない	
8 その他（具体的に：	

Ⅲ 貴団体の諸規定・制度の整備状況について伺います。

【問 10】以下の諸規定・制度について、整備されているものに○をつけてください。

規定・制度	整備していれば○
1. 労働契約書（雇入通知書など）	
2. 就業規則	
3. 出勤簿	
4. 労働保険（労災保険）	
5. 労働保険（雇用保険）	
6. 社会保険（健康保険・厚生年金保険）	
7. 育児・介護・看護休暇等	
8. 賃金表（賃金を決める基準表）	
9. 人事考課・目標管理面接等	
10. その他：労働環境向上のため整備・活用している制度や仕組みがあればご記入ください： （規定等で明文化していないが、職員の状況に応じて柔軟に対応している制度なども含む）	

【問 11】貴団体が有給・有償人材の雇用に関する規定や制度を整備・運用するうえで、どのような仕組みがあれば役に立つと思いますか。あてはまる番号を選んで□に記入してください。（回答は3つまで）

- 1 人事労務専門家による相談対応・アドバイザー派遣
- 2 人事労務の知識のある人材の紹介・派遣（アルバイトなど）
- 3 人事労務に関する諸制度を整備するための助成金
- 4 NPO 間での人事労務業務に関する情報交換（好事例の共有など）
- 5 NPO が共同で福利厚生などの仕組みを整える
- 6 いずれも必要はない
- 7 その他（具体的に： _____）

--	--	--

IV 貴団体における有給・有償人材の研修・育成について伺います。

【問 12】貴団体では有給・有償人材に対する研修制度がありますか。
あてはまる番号を選んで□に記入してください。
（「1 ある」の場合、研修内容も具体的にご記入ください。）

- 1 ある → （研修内容： _____）
- 2 ない

--

いずれを選んでも【問 13 へ】

【問 13】貴団体では有給・有償人材の育成やスキルアップに外部研修を利用したいですか。
あてはまる番号を選んで□に記入してください。

- 1 すでに利用している → 【問 14】へ
- 2 将来的に利用したい →
- 3 利用したくない → 【問 15】へ
- 4 どちらともいえない →

--

次頁へお進みください

【問 14】 問 13 で「1 すでに利用している」「2 将来的に利用したい」と回答された団体に伺います。貴団体では有給・有償人材の育成やスキルアップのために、どのような内容の研修が必要ですか。あてはまる番号を選んで□に記入してください。(回答は 3 つまで)



【問 16】 へお進みください

- | | |
|----------------------------|-----------|
| 1 新人研修 | 2 中堅職員研修 |
| 3 管理職研修 | 4 事業開発 |
| 5 経理、会計 | 6 広報、資金調達 |
| 7 ボランティアコーディネート力 | |
| 8 団体活動に関する専門知識や技術 (具体的に:) | |
| 9 その他 (具体的に:) | |

--	--	--

【問 15】 問 13 で「3 利用したくない」「4 どちらともいえない」と回答された団体に伺います。貴団体が外部研修を「利用したくない」「どちらともいえない」と考える理由について、あてはまる番号を選んで□に記入してください。(回答は 2 つまで)

- | |
|-----------------------------------|
| 1 研修費用が負担である |
| 2 業務効率や生産性の向上につながるとはいえない |
| 3 研修で不在になる間、代わりに業務を行う人がいない |
| 4 知識や経験のある人材を採用しているので、研修を受ける必要がない |
| 5 その他 (具体的に:) |

--	--

【問 16】 貴団体が有給・有償人材の育成やスキルアップを図るうえで、どのような仕組みがあれば役に立つと思いますか。

あてはまる番号を選んで□に記入してください。(回答は 2 つまで)

- | |
|----------------------------|
| 1 研修講座に関する情報提供 |
| 2 NPO 向け共同研修の開催 |
| 3 団体独自の研修カリキュラムの開発・運営支援 |
| 4 NPO 間の人材交流 (出向の受入れや派遣など) |
| 5 いずれも必要ない |
| 6 その他 (具体的に:) |

--	--

次頁へお進みください

V 貴団体の資金調達の状況について伺います。

【問 17】 貴団体の直近の活動年度における収入源について、もっとも金額の大きいものから順に 3 つ選んで□に番号を記入してください。

	第 1	第 2	第 3			
1 団体の自主事業	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>					
2 介護保険事業						
3 指定管理事業						
4 行政の委託事業						
5 行政の補助金						
6 民間の委託事業						
7 民間（助成団体等）の助成金						
8 会費・寄付金						
9 その他（具体的に：						

【問 18】 活動資金を継続的に得るために、貴団体が今後 2~3 年の間に強化したいと考えていることは何ですか。あてはまる番号を選んで□に記入してください。（回答は 3 つまで）

1 現在の自主事業を拡大する	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>					
2 新しい事業・サービスを開発する						
3 公共事業の受託を増やす						
4 行政との連携・協働を深める						
5 企業や他の民間団体との協働を深める						
6 他の NPO との連携・協働を深める						
7 地域との交流・連携を深める						
8 会費や寄付の拡大を図る						
9 その他（具体的に：						

【問 19】NPO が「働く場」として成熟していくために、どのよう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 間の協力や他セクターとの協働のあり方など、アイデアやご意見をお聞かせください。

--

これで質問は終わります。

お忙しいなか調査にご協力くださり、誠にありがとうございました。

お手数ですが、以下をご記入のうえ、添付の返信用封筒で、平成 24 年 2 月 14 日（火）ま
でにご投函くださいますよう、よろしくお願いいたします（切手は不要です）。

なお、後日この調査の結果をお送りいたしますので、よろしければ連絡用のメールアドレスもご記入ください。

貴団体名	
アンケート番号 送付した封筒の宛名の下に記 載された番号をご記入下さい	
連絡用 メールアドレス (任意)	

この調査の内容は本プロジェクトの目的のみに使用します。また、調査内容に関してはすべて統計的に処理し、個別の団体名を公表することはありません。

平成 23 年度 神奈川県新しい公共支援事業
【NPO のための労働環境整備支援プロジェクト】 報告書
2012 年 3 月発行

発行者（事業受託団体）：

特定非営利活動法人 まちづくり情報センターかながわ（アリスセンター）

横浜市中区新港 2-2-1 横浜ワールドポーターズ 6 階 NPO スクエア内

TEL : 045-212-5835 FAX : 045-212-5826

URL : <http://www.jca.apc.org/alice/>

発行 2012 年 3 月

平成 23 年度 神奈川県新しい公共支援事業

【NPO のための労働環境整備支援プロジェクト】報告書



NPO