

超高齢社会における高齢者雇用――「NP0 法人」と高齢者雇用のマッチングの考察――

小澤，一貴

(出版者 / Publisher)

法政大学大学院

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

大学院紀要 = Bulletin of graduate studies / 大学院紀要 = Bulletin of graduate studies

(巻 / Volume)

71

(開始ページ / Start Page)

280

(終了ページ / End Page)

319

(発行年 / Year)

2013-10

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00009976>

超高齢社会における高齢者雇用 —「NPO 法人」と高齢者雇用のマッチングの考察—

公共政策研究科 公共政策学専攻

博士後期課程2年 小 澤 一 貴

目 次

序 章

第1節 問題提起

第2節 先行調査・研究

第1章 高齢者の雇用をめぐる状況

第1節 高齢者雇用と若年者雇用の関係

第2節 高齢者雇用の就業意欲

第1項 高齢者の就労意欲とそれに見合う環境整備の必要性

第2項 シルバー人材センター

第2章 NPO 法人とその雇用をめぐる現状

第1節 NPO 法人の状況

第1項 NPO 法人に対する世間の注目

第2項 NPO 法人の活動分野

第3項 NPO 法人の分類

第4項 NPO 法人の資金

第2節 NPO 法人の雇用

第1項 NPO 法人で活動する人々

第2項 NPO 法人の雇用実態

第3項 雇用実態から考えられること

第3章 NPO 法人と高齢者雇用のマッチング

第1節 高齢者の NPO への参加

第1項 愛知県の NPO 調査より

第2項 高齢者の NPO 法人への関わり方

第3項 <事例> NPO 法人「イー・エルダー」の高齢者雇用

第4項 <事例> インタビュー調査

八王子市市民活動支援センターによる高齢者とのマッチング

第5項 アンケート調査「NPO 法人と高齢者雇用」に係る独自調査

第4章 結論 NPO 法人と高齢者雇用のマッチングにおける将来的な方向性と課題

序章

第 1 節 問題提起

日本は超高齢社会⁽¹⁾を迎え、2055 年には 1.2 人で 1 人の高齢者を支えなくてはならないといわれている⁽²⁾（参考【図表 1、2】）。少子高齢化が急速に進展する中、全就業者数は 2020（平成 32）年には 2009（平成 21）年と比較して約 433 万人減少することが見込まれており、2012（平成 24）年からは、団塊の世代が 60 歳代後半に達し、職業生活から引退して非労働力化する者の増加が始まっている⁽³⁾。超高齢社会に対応可能なインフラ作りが行政（国や地方自治体）に求められているところであるが、行政が施策を行うには十分な財源が必要であり、その担い手も必要である。超高齢社会を担うヒト・カネ・モノをどう用意していけば良いのだろうか。しかも急速に進むわが国の高齢化のスピードに間に合わせる事ができるのであろうか。

これらに対する解決策の 1 つが「新しい公共（公共を担う民）」の力を利用することであろう。「新しい公共」という公を補完し、または公に代わる民の役割が期待されている。この「民」の役割について山脇直司は、従来の公私二元論⁽⁴⁾に代わって「政府の公」と「民の公共」と「私的領域」の 3 つを区別しつつ、その相互作用を考察するような三元論的なパラダイムを捉える見方が必要である（山脇、2004: 35）として、第 3 の領域として「民の公共」に注目しているが、「民の公共」は現代日本の社会的ニーズといえるだろう。

「新しい公共」の代表的な担い手としては民間非営利組織（NPO 法人）が考えられる。NPO 法人は、1998（平成 10）年の NPO 法の施行以来、認証数累計は年々拡大し、2011（平成 23）年 11 月末で 44,053 となっている。NPO 法人の有給職員は 2004（平成 16）年の推計で約 71.7 千人、ボランティアは 171.9 千人であり、団体当たりの平均人数に変化がないと仮定すると、2009（平成 21）年時点では、この 2 倍以上の規模になっている可能性がある⁽⁵⁾。NPO 先進国といわれる米国では、有給職員とボランティアを合計した NPO 就業者の絶対数は 1,200 万人であり、雇用総数に占める割合は 10% を占め巨大な労働市場を形成している⁽⁶⁾。2009（平成 21）年の日本の労働力人口のうち就業者は約 6,300 万人であり⁽⁷⁾、米国の割合を日本にあてはめて考えると約 600 万人の NPO 就業者が存在することとなり、現状ではわが国の NPO がまだ十分に育っていないことをうかがわせる。

米国で雇用総数に占める NPO 職員の割合が高い背景には、給与水準がある程度確保されていること、コミットメント（使命感）の達成可能性が高いことが要因となっているが、日本においては NPO 法人の有給職員で、月給該当者の平均月給額は 15.8 万円（男性 17.4 万円、女性 7.8 万円）となっており、この給与水準では、学生の就職先としても家計の中心となる働き手の転職先としても魅力的な職場とは言い難い。

一方わが国においては、これまで主要な労働力であり日本経済を支えてきた団塊の世代（1947（昭和 22）年から 1949（昭和 24）年の間の第一次ベビーブーム時に生まれた世代）が定年退職の時期を迎えている。内閣府の意識調査によると、60 歳以上の有職者の就業を希望する年齢として、2007 年調査では、「働きたいうちはいつまでも」が 41.2% であり、2006 年調査の 34.1% から大幅に上昇している。また、「70 歳ぐらいまで」も 26.4% であり、2006 年調査の 19.6% からやはり大幅に上昇している⁽⁸⁾ことから、彼ら 60 歳以上の高齢者の就労意欲が高いことが伺える。

(1) 超高齢社会とは、高齢化率（65 歳以上の人口が総人口に占める割合）が 21% 以上の状況を言い、日本は 1970 年（昭和 45 年）に高齢化社会（高齢化率 7% ～ 14%）に、1994 年（平成 6 年）に高齢社会（高齢化率 14 ～ 21%）に、2007 年（平成 19 年）には超高齢社会となり、この 30 数年の間に著しく高齢化が進んでいる。（内閣府『2008 年版少子化白書』より）

(2) 第 1 回社会保障改革集中検討会議（2011.02.05）内閣官房社会保障改革担当室資料より。

(3) 厚生労働省 労働政策審議会の職業安定分科会 雇用対策基本問題部会資料（2011.12.14）

(4) 公私二元論について山脇は、主に政府や国家、司法を公領域とみなし、それ以外を私的領域とみなす考え方であるとしている。

(5) 厚生労働省ホームページ <http://www.mhlw.go.jp/topics/np0/01/>

(6) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構ホームページ http://www.jil.go.jp/foreign/labor_system/2004_8/america_01.htm

(7) 総務省統計局ホームページ <http://www.stat.go.jp/data/nihon/16.htm>

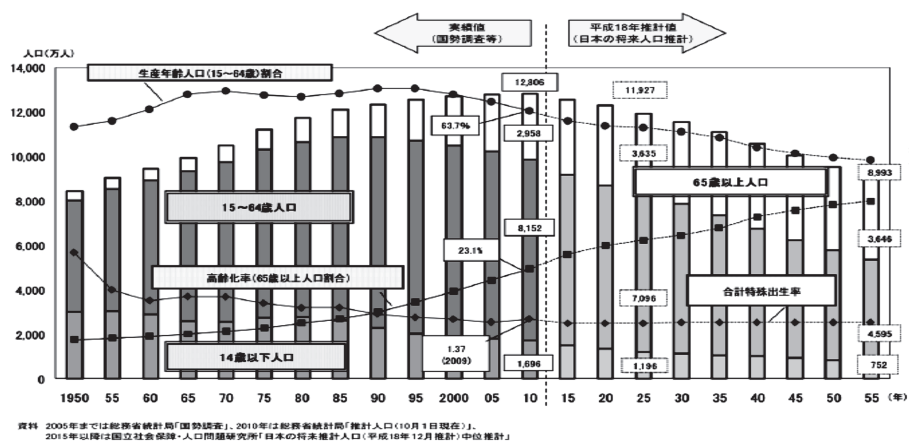
(8) 平成 21 年度半高齢社会白書 http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2009/zenbun/pdf/1s2s_4.pdf

少子高齢化で労働人口が減少するこれからの日本において、高齢者はまさに貴重な労働力であり、豊かな経験や貴重な熟練技術はわが国の財産である。一般的に学齢期の子どもを抱える世代よりも、年金受給世代の高齢者は家計的にみても短時間就労が可能と思われ、また社会への貢献意欲も高いため、概して給与が低く、就労形態も多様な「新しい公共」を担うNPO法人などにおいて即戦力となる可能性を持っている。

この可能性を探るためには、高齢者雇用の現状やNPO法人における就業の現状等を把握し、高齢者とNPOがお互い効果的に貢献し合えるベクトルを探し出し、将来的に双方がWIN-WINの関係として現実的に機能していくような構造を考察していく必要がある。

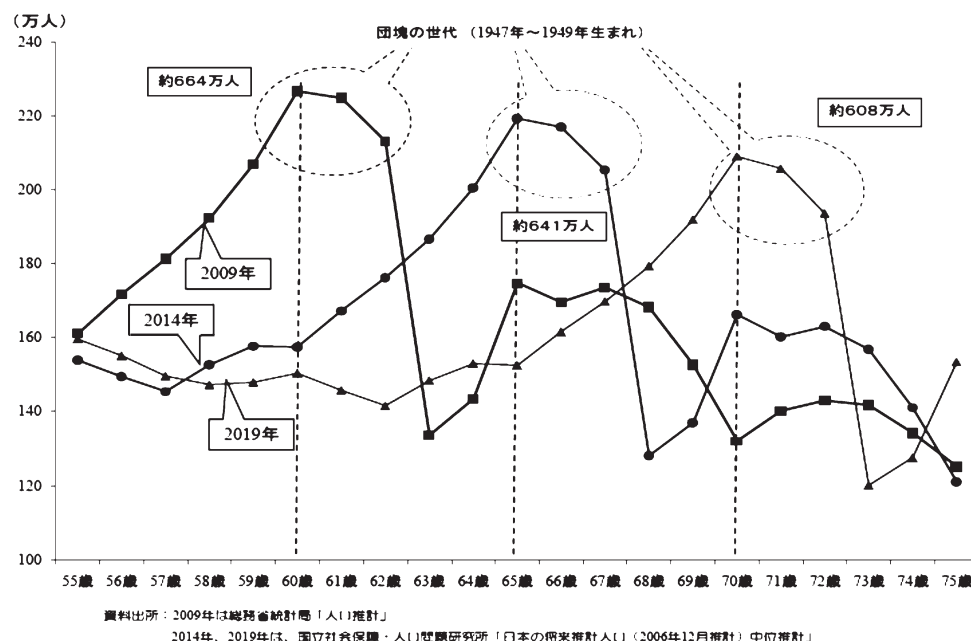
本論文は「新しい公共」は高齢者雇用を生むシステムになり得るのではないかという仮説を立て、時代が求めている「新しい公共」と時代が生み出す高齢社会のとの互いの有効な共存の可能性を探っていくことを目的とするものである。

【図表1】わが国の人口・高齢化率の推移



厚生労働省 [2011]『今後の高齢者雇用に関する研究会報告書 参考資料』,p19

【図表2】団塊の世代の高齢化



厚生労働省 [2011]『今後の高齢者雇用に関する研究会報告書 参考資料』,p20

第2節 先行調査・研究

本研究の参考となる先行調査・研究としては、愛知県が2011（平成23）年に公表した、愛知県 NPO 雇用状況等調査事業に基づく『NPO 法人における雇用と働き方』がある。この中で、県下の認証 NPO 法人の雇用形態、給与水準、人員配置、人材育成方法等の調査が行われている。そこでは、①退職後 NPO に関わりを持つ男性のシニア層が増えており、さらに増加が見込まれること。②マネジメントを考えられる人材の確保という点からシニアの上手な活用が今日的テーマであることが指摘されている。また、NPO の人材を取り巻く状況の調査としては、財団法人 東京しごと財団が2010（平成22）年に公表した『第2回 NPO 法人と人材のマッチングに関する調査』及び産官学民・再チャレンジ学習支援協議会 が2009（平成21）年に公表した『再チャレンジのきっかけとしての NPO 雇用状況アンケート調査報告』が詳しい。NPO の雇用問題については、独立行政法人 労働政策研究・研修機構の『NPO の有給職員とボランティア』（2006）において、先行研究が少なく実態が知られていなかった無償ボランティアと有給職員の間^{えびすのすみこ}に位置する「有償ボランティア」という NPO に存在する中間的活動者についての研究が行なわれている。これは高いミッションと賃金の双方を享受できるという意味で今後の高齢者雇用との関係で参考になるものと思われる。NPO 法人の雇用実態に係る全国規模の調査として、労働政策研究・研修機構が行なった、労働政策研究報告書 No12『就業形態の多様化と社会労働政策』の中で使われた「NPO 法人における能力開発と雇用創出に関する調査結果報告」（2004）がある。また、同規模の調査として、翌2005（平成17）年に同団体で実施した、労働政策研究報告書 No60『NPO の有給職員とボランティア－その働き方と意識－』の中で使われた「NPO 活動と就業に関する実態調査」（2006）がある。双方ともわが国の NPO 法人の雇用実態をよく表しており参考となる。一方、高齢者雇用については、上林千恵子（法政大学社会学部教授）が『労働調査2008.9』特集1の「人生80年時代の高齢者雇用対策」において、高齢者の短時間就労の働き方に注目している。また、戎野淑子（立正大学経済学部教授）が、連合総研月刊レポート『DIO No258』（2011/03/01）特集2「高齢者雇用と労使関係」において、高齢者は経験や熟練の技をもって社会に働きかけ、問題を発掘する能動的な棚卸によって、新たな社会を創出することが必要である、と述べている。この2人が示している、高齢者は短時間就労が可能であるという特徴と高齢者が経験や熟練の技を持っているということが、新たな社会を担う重要な力になっていく、との可能性を本研究の中で明らかにしていきたい。NPO と高齢者雇用を取り巻く状況は刻一刻と変化しているため、なかなか最新の研究文献がないのが現状である。そのような中で本研究に対する示唆を示してくれるこれらの先行調査・研究を参考としながら、これまで具体的な先行研究がない NPO と高齢者雇用のマッチングについての研究を進めていくものである。

第1章 高齢者の雇用をめぐる状況

第1節 高齢者雇用と若年者雇用の関係

(1) 厳しい若年者の雇用環境

2013年4月1日に高年齢者雇用安定法の改正法が施行され、段階的に希望者全員を65歳まで雇用することが企業に義務付けられることとなった。この65歳までの再雇用義務付けに反発する意見として、高齢者雇用を義務付けることで若年者雇用の機会が減少するのではないかと^{えびすのすみこ}の声があがった。ただでさえ新規学卒者の雇用環境は大変厳しいものとなっている。大卒者については、2011（平成23）年3月卒の就職率は91.0%で調査開始（平成9年3月卒）以来最低となっており、2012（平成24）年3月卒の求人倍率は前年度卒業者よりも低下（1.28→1.23）、ジョブサポーター⁽⁹⁾による大学ヒアリングでも多くの大学で内々定状況は前年度よりも低調となっている。高卒者については、2011（平成23）年3月卒の就職率は95.2%で調査開始（昭和52年3月卒）以来9番目に低く、2012（平成24）年3月卒業者の求人倍率（3月末現在）は1.24で調査開始（昭和

(9) ジョブサポーターには、大学等での就職支援担当や企業の人事労務担当の経験者、キャリアカウンセラーの資格を有する者等となり、学校と密接な連携の下、学生に対して就職支援を行う。

52 年 3 月卒) 以来 2 番目に低いものとなっている。平成 24 年 3 月卒業者の求人の出足 (6 月 20 日の受理開始～6 月 24 日まで) は低調で前年春の卒業者よりも 9% 減であった⁽¹⁰⁾。

わが国の経済バブル崩壊後の 1990 年代は「失われた 10 年」とも言われ、都市銀行である北海道拓殖銀行が破たんし、4 大証券の一角である山一証券が自主廃業するなど、日本経済の低迷期であったが、それは同時に就職氷河期をもたらすものであった。不景気により企業が新卒正規社員の採用を極端に抑えたために多くの新規学卒者が就職の道を閉ざされ、彼らの多くは意図せずして非正規社員とならざるを得なかった。そして正規社員としての待遇を得られないまま現在すでに 30 代半ばとなっている者も多い。その後の 2000 年からの 10 年間を含めて「失われた 20 年」とも言われるように、新規学卒者の就職状況は特段改善の兆しを見せてはいない。この世代の人々は正規社員としての雇用を望みながら就職や再就職が阻まれているケースが多々見受けられ、フリーター⁽¹¹⁾ やニート⁽¹²⁾ と称される層が増加している。彼らは不安定かつ低所得な労働環境にあるため、未婚化や少子化の要因ともなり、ひいては重大な社会問題ともなっているのである。

(2) 高齢者雇用は若年者雇用を妨げる要因か

このような環境下において、65 歳までの再雇用を義務付けることは、ますます若年者の雇用を阻害してしまうというトレードオフの関係にあるのではないかとの見方がある。しかしながら厚生労働省の企業に対するヒアリングでは、専門的・技能・経験を有する高齢者と基本的に経験を有しない若年者とは労働力として基本的に異なるという意見や、新卒採用の数は高齢者の雇用とのバランスではなく、景気の変動による事業の拡大・縮小等の見通しにより決定しているといった意見があった⁽¹³⁾、とのことからトレードオフの関係が必ずしも成立しているとは言えない。これについて、国立国会図書館 調査及び立法考査局 社会労働課の柳澤房子は「我が国およびヨーロッパにおける高齢者雇用政策」『少子化・高齢化とその対策 総合調査報告書』第 8 章、(2005) のなかで、長期的にみると、若年層の雇用減少率は若年層の人口減少率とほぼ同様であり、高齢者の雇用増加率も人口増加率と類似している⁽¹⁴⁾、高齢者の既得権が失われている事業所では新卒採用は行われにくい⁽¹⁵⁾、など両者の雇用状況はむしろリンクしていることが検証されている⁽¹⁶⁾、とのことから、高齢者雇用の促進は若年者雇用の阻害とはなっていないとの考え方を示している。ただし、国の予算で見た場合に、高齢者のための予算が若年者支援の予算をはるかに上回っているのはわが国の顕著な特徴であり、支援のバランスについての検討が必要であろう、とも述べており、日本の働く世代全体を押し上げる施策の必要性を訴えている。

第 2 節 高齢者の就業意欲

第 1 項 高齢者の就業意欲とそれに見合う環境整備の必要性

わが国の労働力人口の減少を補う有力な手立てとなるのが、働きたくても働けないでいる女性と高齢者の潜在的労働力を活用して、これらを労働力人口として組み込むことである。就業率と平均引退年齢を国際比較すると、日本人の就業率は他国に比べて高く、平均引退年齢も男女ともにかなり高い方である (参考【図表 3】)。労働力の需給関係を改善するために雇用と年金に係る制度改正はもとより、彼らの働きたい意欲を労働市場でどう汲み上げていくのか、そしてどう雇用の場を確保するのかという働きたい者と雇用の場とのマッチングを図っていく必要がある。厚生労働省の「高齢者の地域社会への参加に関する意識調査結果 (全体版)」

(10) 厚生労働省資料『新卒者の雇用対策について』厚生労働省若年雇用対策室長 久知良 俊二

(11) フリーアルバイトの略称といわれる和製造語。フリーター数は、2003 年には 217 万人まで増加したが、その後減少傾向をたどり 06 年では 187 万人まで減少している。(『平成 19 年版労働経済白書』)

(12) 英国でつけられた言葉で、Not in Education, Employment or Training の略。教育、労働、職業訓練のいずれにも参加していない人を表す造語。若年無業者 (ニート) は、2002～2005 年まで 64 万人だったが、2006 年に 62 万人に減少している。(『平成 19 年版労働経済白書』)

(13) 厚生労働省『今後の高齢者雇用に関する研究会報告書』, 2011, p5

(14) 井口泰ほか 「雇用面からみた世代間利害調整」『経済研究』53 巻 3 号, 2002.7.

(15) 玄田有史ほか 「雇用創出と質疑に関する実証研究」『経済分析』168 号, 2003.3.

(16) OECD, op.cit., pp.87-88

(2008) の統計資料を見ると (参考【図表 4】)、50 歳代以上に対して行った、何歳ごろまで仕事をしたいか、との問いに対して「働けるうちはいつまでも」が 41.1% で最も多く、次いで「65 歳ぐらいまで」が 25.6%、「70 歳ぐらいまで」が 15.8%、「60 歳ぐらいまで」が 7.6%、「75 歳ぐらいまで」が 6.8%、「76 歳以上」が 1.7% の順となっている。60 歳代以上に同じ質問をしたところ、「働けるうちはいつまでも」が 48.5% と 50 歳代の回答 (29.0%) より高くなっており、60 歳代の就労意欲の高さが目を引く結果となっている。

【図表 3】 就業率、平均引退年齢の国際比較化

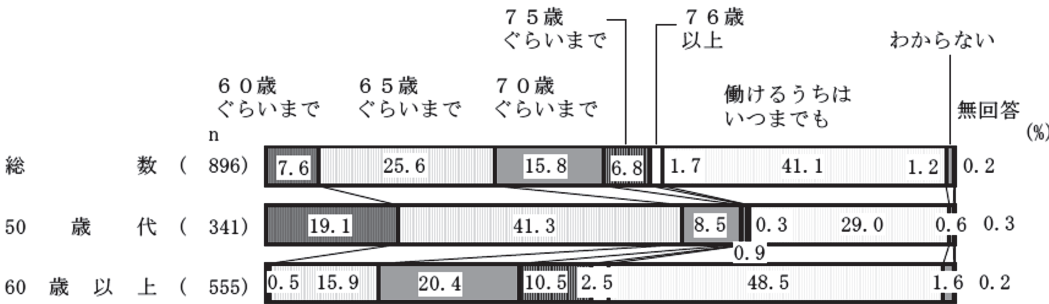
			(%)							
			日本	アメリカ	イギリス	ドイツ	フランス	イタリア	スウェーデン	韓国
就業率 (2008)	男女計	55-59歳	74.5	70.3	70.3	68.8	56.4	47.6	80.7	65.9
		60-64歳	57.2	52.1	45.9	35.1	16.4	20.0	60.4	54.1
		65歳以上	19.7	16.1	7.4	3.9	1.4	3.3	12.1	30.3
	男	55-59歳	89.2	75.8	76.9	76.7	58.9	60.3	83.4	80.1
		60-64歳	72.5	57.7	58.4	43.2	18.3	29.1	64.4	67.0
		65歳以上	29.0	20.5	10.7	5.7	2.1	6.2	16.3	41.4
	女	55-59歳	60.0	65.1	63.9	61.3	54.0	35.4	77.9	51.9
		60-64歳	42.5	47.0	34.1	27.2	14.6	11.6	56.5	41.9
		65歳以上	12.9	12.7	4.7	2.6	1.0	1.2	8.1	22.8

		(歳)							
		日本	アメリカ	イギリス	ドイツ	フランス	イタリア	スウェーデン	韓国
実引退年齢 (2002-2007)	男	69.5	64.6	63.2	62.1	58.7	60.8	65.7	71.2
	女	66.5	63.9	61.9	61.0	59.5	60.8	62.9	67.9

資料出所：就業率 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較(2010)」
実引退年齢 OECD「Society at a Glance 2009」・European Union Labour Force Survey、各国の国内労働力調査および国勢調査に基づくOECD推計。
〔注〕実引退年齢は、2002-2007年の期間に40歳以上の者が労働力を離れた平均年齢をいう。

出典：厚生労働省 [2011]『今後の高齢者雇用に関する研究会報告書 参考資料』, p24

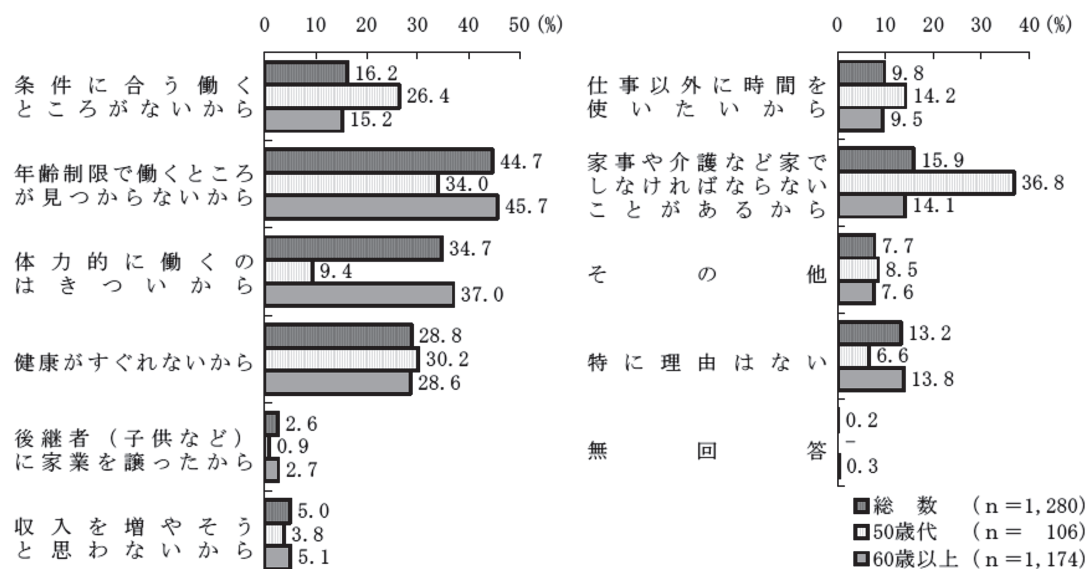
【図表 4】 退職希望年齢



出典：厚生労働省 [2008]『高齢者の地域社会への参加に関する意識調査結果 (全体版)』, p33

また同調査において、現在、収入のある仕事をしていない 50 歳代以上の人に対する「仕事をしていない理由は何か」との問いに対しては、「年齢制限で働くところが見つからないから」が総数で 44.7% あり、60 歳以上では 45.7% と最も高く、以下、「体力的に働くのはきついから」が総数で 34.7%、60 歳以上で 37.0%、「健康がすぐれないから」が総数で 28.8%、60 歳以上で 28.6%、「条件に合う働くところがないから」が総数で 16.2%、60 歳以上で 15.2% との順になっている。(参考【図表 5】)

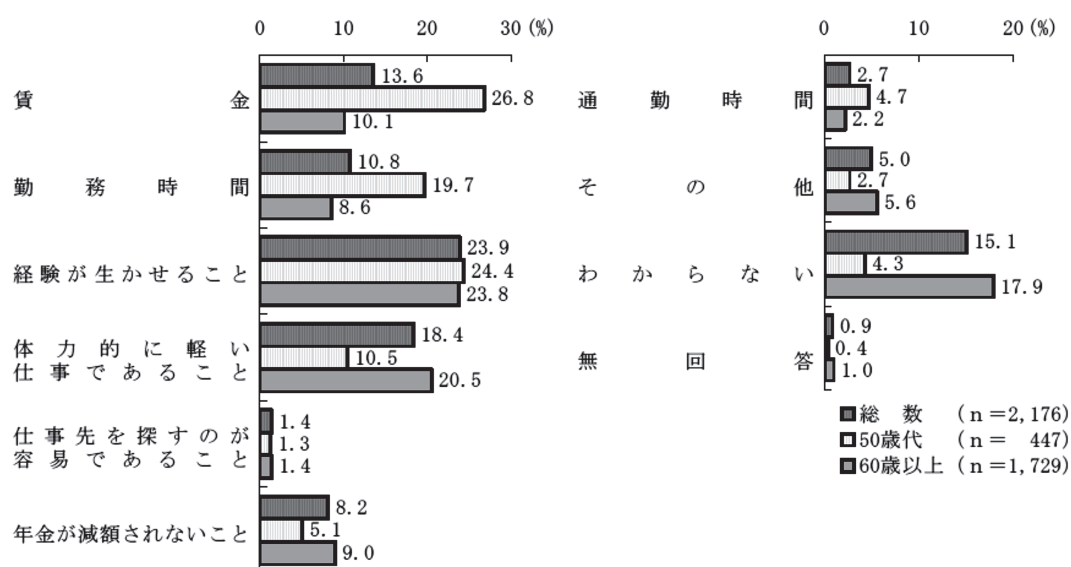
【図表5】収入のある仕事をしていない理由（3つまでの複数回答）



出典：厚生労働省 [2008] 『高齢者の地域社会への参加に関する意識調査結果（全体版）』, p35

働けるうちは働きたいという就労意欲が高い高齢者であるが、現実には「年齢制限」という壁にぶつかり、就労を諦めているケースが多い。また、体力的な問題や家事や介護などの家庭の事情で就労できないという現実もある。では彼らは仕事を選ぶ際には何を基準にしているのだろうか。50歳代以上の人に対して「仕事を選ぶに当たって、最も重視する条件」について尋ねてみると、「経験が生かせること」が総数で23.9%、60歳以上で23.8%と最も高く、以下、「体力的に軽い仕事であること」が総数で18.4%、60歳以上で20.5%、「賃金」が総数で13.6%、60歳以上で10.1%、「勤務時間」が総数で10.8%、60歳以上で8.6%などの順になっている。（参考【図表6】）

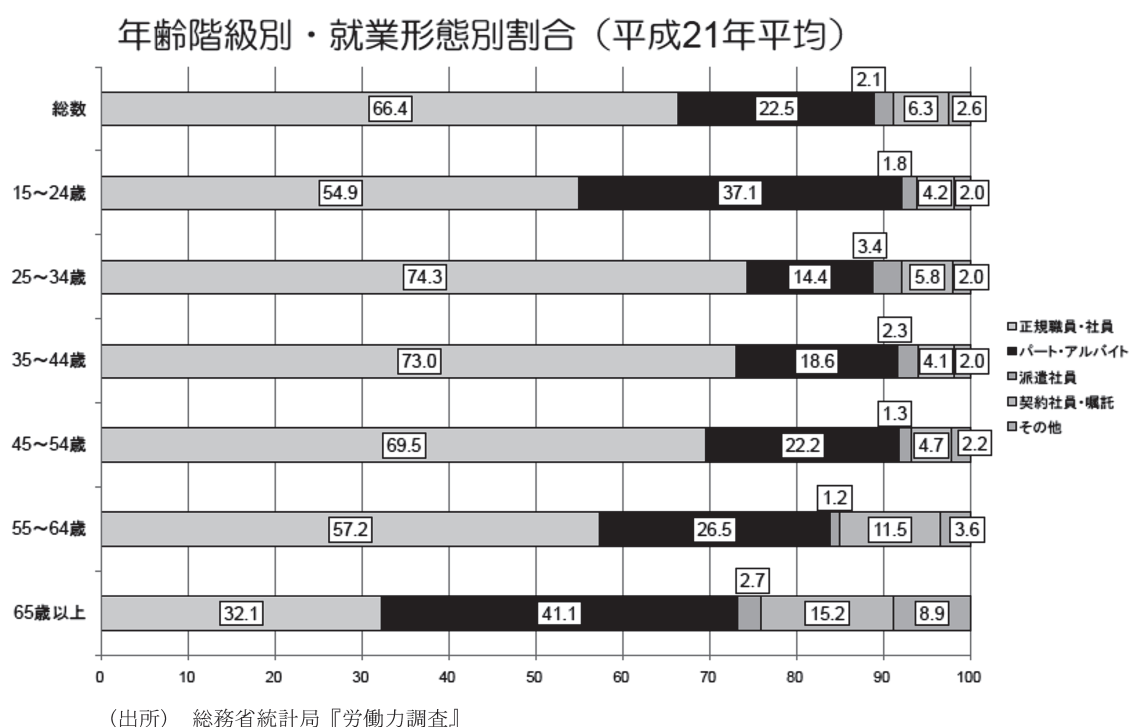
【図表6】仕事を選ぶ際に重視する条件



出典：厚生労働省 [2008] 『高齢者の地域社会への参加に関する意識調査結果（全体版）』, p47

仕事を選ぶ際に重視する条件では、50歳代も60歳以上も「経験が生かせること」という回答が揃って多くなっている。彼らは長年培って生きた知見・経験を生かして社会で活躍できる力を十分備えている。社会に支えられる側ではなく、支える側としてまだまだ十分に活躍できるし、その意欲を持っているのである。活躍の場を考える際には、高年齢者の個々の労働意欲・体力等の個人差に考慮して、それらに合った働き方、例えば正社員のみならず、短時間・短日勤務やフレックス勤務といった高年齢者も就業可能な雇用就労形態の多様化を図っていかなければならない。高年齢者の就業形態を見ると、シニア層では、短時間労働をしている人の割合がすでに高くなっていることがわかる（参考【図表7】）。企業においては、高年齢者向けの仕事の創出や新分野の開拓、また高年齢者が働きやすく能力を発揮しやすい作業環境づくりや設備投資などのインフラ整備、また高年齢者の個々の能力と実績に見合う新しい賃金制度づくりなど柔軟な対応が求められる。また国としても当然このような対策をとる企業に対しては資金や制度面でバックアップしていくことが必要であることはいうまでもない。

【図表7】高年齢者の就業形態



出典：厚生労働省資料『高年齢者雇用を取り巻く状況について』，p7

第2項 シルバー人材センター

定年退職後等の高年齢者の多様な就業ニーズに応じて、地域において臨時的かつ短期的又は軽易な就業機会を確保・提供しているものとして、シルバー人材センターがある。

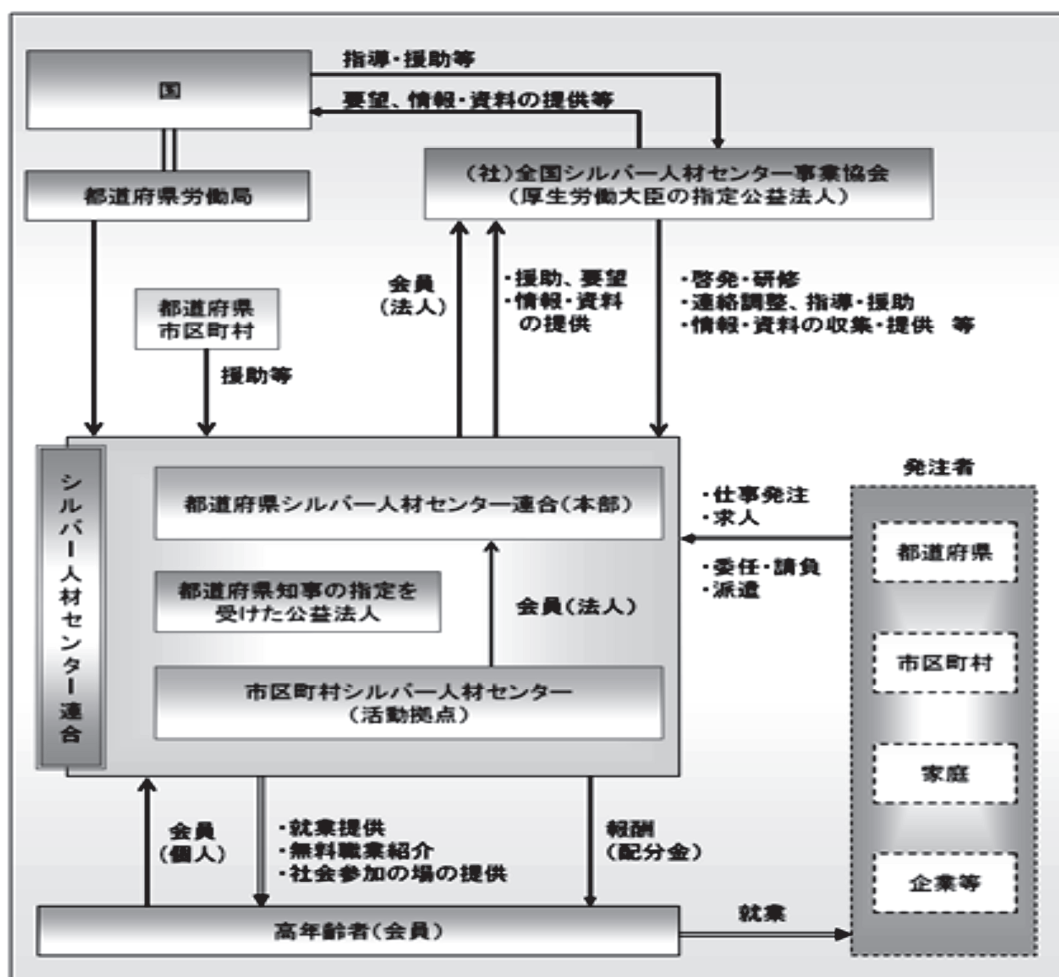
シルバー人材センターは、定年等で現役引退した後でもなんらかの形で就業し続けたいと希望する高年齢者が増えてきたことを背景に、1975（昭和50）年に「高齢者事業団」として東京都で発足した。1980（昭和55）年度から国の補助事業として、「シルバー人材センター」の名称で全国展開し全国組織となり、幾度かの変遷を経て、1986（昭和61）年に「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」の成立によってシルバー人材センター事業が法制化されたことを受け、名称を「社団法人全国シルバー人材センター協会」に変更した。その後、1996（平成8）年には同法の改正により、名称を「社団法人全国シルバー人材センター事業協会」に変更している。

シルバー人材センターの業務については、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」第42条に定められており、臨時的かつ短期的な就業（雇用によるものを除く。）又はその他の軽易な業務に係る就業（雇用によ

るものを除く。)を希望する高齢退職者のために、これらの就業の機会を確保し、及び組織的に提供すること。また、臨時的かつ短期的な雇用による就業又はその他の軽易な業務に係る就業(雇用によるものに限る。)を希望する高齢退職者のために、無料の職業紹介事業を行うこと、などとされている。社団法人全国シルバー人材センターのホームページを見ると、シルバー人材センターは、定年退職者などの高齢者に、そのライフスタイルに合わせた「臨時的かつ短期的又はその他の軽易な就業(その他の軽易な就業とは特別な知識、技能を必要とする就業)」を提供するとともに、ボランティア活動をはじめとするさまざまな社会参加を通じて、高齢者の健康で生きがいのある生活の実現と、地域社会の福祉の向上と、活性化に貢献しています、としている。しかし、センターの性格を「その他の軽易な就業とは特別な知識、技能を必要とする就業」としているものの、現実的には、剪定作業や清掃作業、公共施設の管理など、多少の訓練やガイダンスは必要かもしれないが、特別な知識、技能とまではいかないような作業に従事している場合が多いと思われる。もともとセンター設立の趣旨としては雇用関係を前提としない、地域での互助と協働のためのものとして設立されており、年金収入など他の所得保障があることを前提としたものと考えられるが、むしろ現在では、多くの高齢者から、高齢者の雇用関係を前提としたセンターによる長期就業の提供やそれに伴う労災保険の適用など労働条件の整備が望まれているのではないだろうか。

【図表8】

■シルバー人材センターの概要図



資料: 社団法人全国シルバー人材センター事業協会のホームページより

【シルバー人材センターでは高齢者個人を会員とする会員制をとっているが（参考【図表8】）、会員数の伸びは最近鈍化してきている（参考【図表9】）。これはセンターによる就業の提供が、最近ではある程度就労期間の長い仕事を希望している高齢者が多いのにも関わらず、提供するサービスがこれに見合ったものになっていないなど、高齢者のニーズとセンターのサービスのミスマッチが生じてきているからではないかとも考えられる。

【図表9】

契約金額・加入会員数・団体数の推移（全国）

年度	契約金 (億円)	団体数	加入会員数 (男性)	加入会員数 (女性)	加入会員数 (合計)
昭和55年	42	92	33,442	13,006	46,448
平成元年	681	425	138,429	64,828	204,770
2年	797	495	151,745	73,701	226,257
3年	901	574	166,349	83,260	249,836
4年	1,011	640	184,099	95,933	280,239
5年	1,100	660	201,870	105,686	307,773
6年	1,213	680	219,234	115,112	334,590
7年	1,343	699	238,207	125,186	363,676
8年	1,598	932	275,731	147,402	423,133
9年	1,806	1,124	310,166	166,723	476,889
10年	1,964	1,328	352,418	186,524	538,942
11年	2,163	1,445	390,361	203,602	593,963
12年	2,435	1,577	422,537	219,729	642,266
13年	2,577	1,688	450,153	231,488	681,641
14年	2,740	1,790	484,241	245,197	729,438
15年	2,916	1,866	507,171	255,118	762,289
16年	3,067	1,820	513,763	258,434	772,197
17年	3,168	1,544	509,697	255,771	765,468
18年	3,239	1,343	506,322	254,725	761,047
19年	3,264	1,332	501,422	252,969	754,391

（出典：全シ協統計年報）

注：平成元年～平成7年は国庫補助対象団体のみ集計。

資料：独立行政法人 高齢・障害求職者雇用支援機構 [2008] 『島根県におけるエイジフリー社会に向けた雇用・社会活動に関する調査研究報告書』, p123（平成20年度）第3章 高齢者就業問題とシルバー人材センター組織の機能化より

第2章 NPO 法人とその雇用をめぐる状況

第1節 NPO 法人の状況

第1項 NPO 法人に対する世間の注目

行政や民間企業における高齢者雇用に対する取り組みはさまざまであるが、まだまだ途上の域を出てはいない。急速に進むわが国の超高齢化に対して、取り組みがついていかないというのが現状ではないだろうか。これら行政や民間企業の取り組みと並行して、「公」と「民」の中間的存在として注目を集めているのが「新しい公共」の担い手といわれる NPO 法人である。この NPO 法人も高齢者雇用対策における貴重な担い手になり得るのではないだろうか。そこでこの NPO 法人に注目してみたいと思う。

そもそも NPO 法人が世間の注目を集めるきっかけとなったのは、1995（平成7）年1月に発生した阪神淡路大震災での各種 NPO 団体の活躍であろう。震災後の活動において、行政や民間企業、個々の住民や地域社会などともに、全国各地の NPO 法人やボランティア団体などの「新しい公共」の担い手たちが復興に大きな力を添えた。これらの活躍が背景となって、1998（平成10）年5月に超党派の議員立法において特定非営利活動促進法（いわゆる NPO 法）が成立している。2011（平成23）年3月に発生した東日本大震災においても全国の多くの NPO 法人が復興支援活動に関わっている。国や地方自治体においても財政難などの理由から組織やコストの見直しを行ない、これまで行政やその関連団体が行ってきた地域や社会のサービスの一部を NPO 法人に委託するところも出てきている。こういった NPO 法人を巡る動きを背景として、NPO 法人の認証

数累計は年々拡大し、2013 年 7 月末で 47,973 となっている⁽¹⁷⁾。

第 2 項 NPO 法人の活動分野

長引く景気の低迷で失業率が高止まりの状態である現在、少子高齢社会や環境問題への注目も高まって、年々増加傾向にある NPO 法人が雇用創出の場になるのではないかと期待がもたれはじめている。しかし、現在認証数が増加傾向にあるとはいえ、すべての NPO 法人が新たな雇用創出の場としてふさわしい雇用環境を備えているとは限らない。まずは NPO の実態を知らなくてはならないだろう。

NPO 法人の活動分野は、拡大基調にあり、今や設立に当たって当てはまらない分野はないと思われるほどになっている。NPO 法が施行された 1998（平成 10）年 12 月 1 日時点では 12 分野であったが、2003（平成 15）年 5 月 1 日の改正 NPO 法で 5 分野が追加されて 17 分野となり、2011（平成 23）年 6 月 15 日の改正でまた新たに 3 分野追加され、2012（平成 24）年 4 月 1 日からは 20 分野にまで広がっている。（参考【図表 10】）

【図表 10】NPO 法人が活動できる 20 分野（2012 年 4 月 1 日施行）

1. 保健、医療又は福祉の増進を図る活動
2. 社会教育の推進を図る活動
3. まちづくりの推進を図る活動
4. 観光の振興を図る活動
5. 農山漁村又は中山間地域の振興を図る活動
6. 学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動
7. 環境の保全を図る活動
8. 災害救援活動
9. 地域安全活動
10. 人権の擁護又は平和の推進を図る活動
11. 国際協力の活動
12. 男女共同参画社会の形成の促進を図る活動
13. 子どもの健全育成を図る活動
14. 情報化社会の発展を図る活動
15. 科学技術の振興を図る活動
16. 経済活動の活性化を図る活動
17. 職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動
18. 消費者の保護を図る活動
19. 前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動
20. 前各号に掲げる活動に準ずる活動として都道府県又は指定都市の条例で定める活動

注:法律改正により、17 分野に追加された 3 分野は、上記 4、5、20

(17) 内閣府ホームページより <https://www.npo-homepage.go.jp/data/portalsite/syok>

【図表 11】17 分野における法人数（複数回答あり）2011/09/30 現在

号数	活動の種類	法人数	割合(%)	(参考) H236月末比 増加数
第1号	保健・医療又は福祉の増進を図る活動	25218	57.8	439
第2号	社会教育の推進を図る活動	20314	46.6	351
第3号	まちづくりの推進を図る活動	18296	41.9	342
第4号	学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	14715	33.7	239
第5号	環境の保全を図る活動	12522	28.7	175
第6号	災害救援活動	2824	6.5	88
第7号	地域安全活動	4550	10.4	111
第8号	人権の擁護又は平和の推進を図る活動	7023	16.1	129
第9号	国際協力の活動	8522	19.5	139
第10号	男女共同参画社会の形成の促進を図る活動	3689	8.5	65
第11号	子どもの健全育成を図る活動	18354	42.1	360
第12号	情報化社会の発展を図る活動	4106	9.4	98
第13号	科学技術の振興を図る活動	2280	5.2	45
第14号	経済活動の活性化を図る活動	6771	15.5	208
第15号	職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動	9378	21.5	273
第16号	消費者の保護を図る活動	2646	6.1	61
第17号	前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動	20317	46.6	348

(注)一つの法人が複数の活動分野の活動を行う場合があるため、合計は100%になりません。

(注2第12号から第16号までは、改正特定非営利活動促進法施行日(平成15年5月1日)以降に申請して認証された分のみが対象。

出典：内閣府ホームページ <https://www.npo-homepage.go.jp/data/bunnya.html>

【図表 12】NPO 法人の活動分野の重複状況 2011/09/30 現在

分野数	法人数	割合(%)
1個	5913	13.6
2個	7316	16.8
3個	7913	18.1
4個	6884	15.8
5個	5230	12.0
6個	3584	8.2
7個	2309	5.3
8個	1482	3.4
9個	931	2.1
10個	592	1.4
11個	369	0.8
12個	415	1.0
13個	149	0.3
14個	103	0.2
15個	61	0.1
16個	43	0.1
17個	336	0.8

出典：内閣府ホームページ <https://www.npo-homepage.go.jp/data/bunnya.html>

2011 年 9 月 30 日までに認証を受けた 43,630 の NPO 法人のうち、最も多くの NPO 法人が活動している分野を見ると、2011（平成 23）年 9 月 30 日現在の 17 分野において、(1) の「保健・医療又は福祉の増進を図る活動」で 57.8%、第 2 位が (17) の「前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動」（いわゆる NPO 法人による NPO 法人に対するサポート活動）と (2) の「社会教育の推進を図

る活動」でともに46.6%、第4位が(11)の「子どもの健全育成を図る活動」で42.1%、第5位が(3)の「まちづくりの推進を図る活動」で41.9%であった(参考【図表11】)。ちなみに複数の分野に渡って活動を行っているNPO法人が多い。(参考【図表12】)

なかでもとりわけ(1)の「保健・医療又は福祉の増進を図る活動」がNPO法人全体の6割近くを占めており、目立って多いことがわかる。この理由は介護保険法の成立と深い関係がある。NPO法の成立は1998(平成10)年であるが、その前年1997(平成11)年12月に介護保険法が成立している(施行日は2000(平成12)年4月1日)。介護保険制度が始まる前までは、高齢者福祉施策は行政が一手に担っていた。そして行政が高齢者福祉サービスを社会福祉協議会などに委託して実施していたのであるが、介護保険制度の導入によって、在宅介護サービスについてはNPO法人でも行なえることになった。同サービスを手がけるNPO法人では介護報酬を得られることとなり、これが安定収入となってNPO法人では運営上一番の課題ともいえる団体の財政基盤の確立がもたらされることになるのである。このことが(1)の「保健・医療又は福祉の増進を図る活動」を行うNPO法人の数を大きく伸ばす要因となっているのである。しかし、介護報酬だけに頼るNPO法人が増えていくことは、単にNPO法人の形をとった営利企業が増えているだけということになかなない。NPO法人が出来るまでは、社会福祉協議会が在宅介護サービスを担ってきた。社会福祉協議会は社会福祉事業法に基づく組織で、収入構成は、そのほとんどが自治体からの補助金や受託金であり、協会の要職は基礎自治体の職員が行っており、事務所は行政が運営に関わっている施設を利用しているというケースが多い。行政との結びつきは極めて強いため、どちらかといえば「公」的組織と言えるのではないだろうか。一方で、NPO法人には、これまでの型に嵌まることのない市民の自発的な社会福祉サービスが求められており、介護に伴う小回りの効くサービス事業については、(1)の「保健・医療又は福祉の増進を図る活動」をメイン事業とするNPO法人に対して、要介護者の安否確認サービスや買い物サービスなど、介護報酬だけに頼ることのない創意工夫を加えたサービスの向上が大いに期待されるところである。

第3項 NPO法人の分類

認証されているNPO法人は4万団体以上あり、法定の20の分野(2012(平成24)年3月までは17分野)について活動を行っているが、その活動を大きくいくつかのタイプに分類できる。まずは約半数以上を占める①介護系NPO法人と残りの②非介護系NPO法人という分け方ができる。組織の大きさや資金規模で見ると、①の介護系はどちらかといえば大きく、②の非介護系は弱小な団体が多い。よってニーズや課題等も2つのタイプではそれぞれ違ってくると思われる。また、独立行政法人 労働政策研究・研修機構の報告書『就業形態の多様化と社会労働政策 一個人業務委託とNPO就業を中心としてー』(2004)を見ると、NPO法人を3つのタイプに分類している。①慈善型NPO、②監視・批判型NPO、③事業型NPOである。①の慈善型NPOは、伝統的な寄附に頼る慈善活動を活動のメインとするものであり、例えば緑化事業や国際援助活動などがこれにあたる。②の監視・批判型NPOは、企業、政府活動の監視・批判、要求を行なうことをメインの活動とし、主に寄附に頼っている。③の事業型NPOは、社会的サービスの提供、調査・情報提供を行なうことをメインの活動とし、プロのスタッフが運営を行ない、資金源は寄附以外の事業収入をメインとして、行政や企業などと協働して事業を進めている場合も多い。逆に言えば、行政や企業が協働して事業を進めやすいのはこの③の事業型NPOなのである。上述した介護系NPOもこの事業型ということになる。

よって事業型NPO法人は従来イメージである無報酬のボランティア的なものが起源となっていてだけでなく、どちらかといえば収益重視という点では企業的であり、とはいえ、民間企業とは違って収益追求を目的とはせず、「公」では対応できない市民ニーズを汲み上げてサービス事業にしていこうという点では、まさに「新しい公共」の中核を担っていく存在になるのではないかと考えられる。また、他のタイプに比べると、より有給職員が中心となって運営されていることから、将来的に雇用創出機能を持つNPO法人として期待できる存在なのである。

第4項 NPO法人の資金

NPO法人は様々な収益元がある。立教大学 21世紀社会デザイン研究科 特任准教授 坂本文武は、大きく分

けて5つの資金源があると述べている⁽¹⁸⁾。①寄付金、②会費、③助成金・補助金、④受託事業収入、⑤事業収入である（参考【図表13】）。①の寄付金は一件あたりの金額は小さいものだが、使途の自由度は高い。しかし、継続性は低い。②の会費は安定した財源となるが、やはり一件あたりの金額は小さい。しかし使途の自由度は高い。但し、会員へサービスの還元を行なうことを考えると資金効率は高いとはいえない。③の助成金は、民間財団からNPO支援のために提供される資金であり、補助金は、行政機関から提供される資金である。これらは一件あたりの金額は大きく調達しやすいが、使途が限定されるため自由度は低い。また、長期に受け続けられるかはわからないため、不安定な資金源である。④の受託事業収入は、企業や行政から委託される事業によって得られる収入である。調査・研究や業務委託などの場合がそれに当てはまる。一件あたりの金額は大きい事業に係る経費となってしまうので使途は限られる。⑤の事業収入は主として継続的な事業展開によって生まれる収入である。事業収入で利益が出れば、本来事業に使えるので自由度の高い資金である。自由度の高い継続的な収入が得られることは魅力であるが、収入が目的にならないようNPO法人の本来の目的やサービスを絶えず確認しながら運営することが必要となろう。

【図表13】NPO法人の資金源とそれぞれの特徴（概観）

資金源	一件あたりの金額	使途自由度	収入継続性	還元の必要性	対象となる主なNPO(3分類)
寄付金	小	高	短	無	慈善型、監視・批判型
会費	小	高	短	有	慈善型、監視・批判型
助成金・補助金	大	低	短	無	事業型
受託事業収入	大	低	短	有	事業型
事業収入	大	高	長	有	事業型

資料：坂本文武 [2004] 『NPOの経営』日本経済新聞社 pp89-93などを参考に筆者が作成

第2節 NPO法人の雇用

第1項 NPO法人で活動する人々

(1) タイプ別の4分類

NPO法人で活動する人々を分類すると大きく4つに分類することができる。①有給の正職員、②有給の非正職員、③有償ボランティア、④無償ボランティアである。①と②の有給職員は、労働の対価として賃金を受け取り、指揮命令を受けて働くので、NPO団体との間に労働契約関係が生まれて労働基準法の適用対象となる。③と④のボランティアの間には労働契約関係が生まれないため、労働基準法の適用対象外となる。このうち、②の有給の非正職員とは、正職員と比べて、短時間、短日勤務であり、いわゆる「パート」、「アルバイト」などである。個人と団体の事情に合わせて柔軟な働き方ができるが、個人の所得は一定していない。③の有償ボランティアは、活動に対して経費や謝金という形で金銭を受けるもので、例えば交通費などの実費や時

(18) 坂本文武 [2004] 『NPOの経営』日本経済新聞社 pp89-93

間単位での謝礼金をやりとりするなどである。

(2) 有償ボランティアについて

有償ボランティアという言葉は NPO 法が成立するまでほとんど耳にすることはなかった。NPO 法人ができる以前の市民活動は「無償」のボランティアが主体となっている場合がほとんどだったからである。「新しい公共」と言ういわゆる新しい分野が登場し、そこで活躍する NPO 法人には「公」や「民」ができなかった各種の新たなサービスが期待されるようになった。それとともに、新たな働き方である有償ボランティアも含めた多様な働き方を提供できる NPO 法人の数が増していくことで、新たな雇用場としての期待もまた高まっているのである。

特に認証 NPO 法人の約 6 割を占める保健・医療・福祉系 NPO 法人のなかでも多くの数が存在する介護系 NPO 法人においては、時間単位で謝礼金が支払われる有償ボランティアの形態が全国的に普及している。そしてこの有償ボランティアへの支払いは、通常の現金による支払いではなく、有償部分を時間として預託する制度（タイムストック制）を採っている場合もある。この制度は、有償ボランティアを行なった時間を預託しておいて、自分がケアを必要としたときにそれを活用するというものである。在宅介護サービスを無償ボランティアで行なうことによって、介護される側が遠慮がちになり、必要な要求ができなくなることや、介護する側も無償であるために、強い責任感を持って介護サービスを続けることが難しいなど、心理的な側面によってサービスについての不具合が生じやすくなることなどから、有償という形に落ち着いたという一面があるのだと思われる。

「有償」であるのに、「ボランティア」であるというこの形は非常にわかりづらい形態である。サービスの対価として受け取るものは、「賃金」なのか「謝礼」なのか、何をもってその判断を行なうのか、その根拠はともグレーな領域にある。

実際に、このグレーさゆえに通称「流山裁判」という訴訟が起こされている。その訴訟について、独立行政法人 労働政策研究・研修機構の報告書『就業形態の多様化と社会労働政策 一個人業務委託と NPO 就業を中心として』（2004）を参考に、またその後の動きを、M J S 判例研究会の『流山訴訟／特定非営利活動法人の福祉サービスは収益事業（請負業）』（2009）を参考に概要を紹介する。原告の NPO 法人流山ユー・アイネットは、有償ボランティア活動として、「ふれあい事業」（介護保険枠外のホームヘルプ活動）を行なっているが、松戸税務署はこの収益活動部分を「請負業」にあたるとして、当該年度分の収入数百万円に対して法人税を課したことに對して同 NPO 法人がこれを提訴した。その後の一審の千葉地裁の判決では税務署側が全面勝訴となった。しかし、原告側はこれに對して控訴し、二審の東京高裁では、当該サービスの提供は、労働ではなく「ボランティア活動」であることを認めたものの、現行法の解釈、運用としては収益事業として課税することはやむを得ないとした。しかしながら、控訴人の「このような課税がボランティアのインセンティブを喪失させ、社会が必要としている活動を障害する。」という主張は立法論としては傾聴すべきであるとして、原告の NPO 法人に對してある程度の理解を示している。

この裁判では、時間あたりの金額を決めて、その活動時間に応じて謝金を手渡すような場合は、労働の対価とみなされ、請負や委託関係にあると解釈される可能性があることを示したものである（但しこのケースの「労働」は税法上の労働であり、労働法上の労働とは解釈されない）。しかしながら二審の東京高裁において、有償のボランティア活動自体については原告の主張が認められ、司法側のある程度の理解を引き出したことは、有償ボランティア活動を行なう NPO 法人にとっては、一定の前進となったと言えるだろう。

第 2 項 NPO 法人の雇用実態

(1) NPO 法人の雇用に関する調査

NPO 法人に對する実態調査については、これまで様々な調査が行なわれている。しかしながらそのほとんどは都道府県別や政令指定都市別など地域を限定したものとなっており、全国規模のものは少ない。数万件規模の NPO 法人を対象に実態調査を行うことはコストもかかり、尚且つその中で雇用関係についての参考となる調査となるとさらに数が少なくなる。そのよう中で NPO 法人の雇用実態に係る全国規模の調査として、独

立行政法人 労働政策研究・研修機構が2004年に行なった調査がある。労働政策研究報告書 No12『就業形態の多様化と社会労働政策』において使われた「NPO 法人における能力開発と雇用創出に関する調査結果報告」(2004)である。これは2003年12月末時点の全国の全ての認証 NPO 法人 14,003 件を対象に調査を行なったもので、回答数 3,501 件(回収率 26%)、有効回答数 3,495 件となっている非常に大規模な調査である。また同規模の調査として、翌 2005 年に同団体で実施した、労働政策研究報告書 No60『NPO の有給職員とボランティアその働き方と意識』において使われた「NPO 活動と就業に関する実態調査」(2006)がある。こちらも全国の 12,575 の認証 NPO 法人を対象にした調査で、回答数 2,224 件(回収率 17.4%)、有効回答数 2,200 件であり、わが国の NPO 法人の雇用実態をよく表しているものと思われる。これらを主な参考として、NPO 法人における高齢者の雇用を考える上で参考となりそうな集計表等を引用し、それを筆者が分析しながら、わが国の NPO 法人の雇用実態を概観したい。

(2) NPO 法人で活動する人数

NPO 法人で活動する人数は、厚生労働省のホームページでは、NPO 法人の有給職員は 2004 年の推計で約 71.7 千人、ボランティアは 171.9 千人であり、団体当たりの平均人数に変化がないと仮定すると、2009 年時点では、この 2 倍以上の規模になっている可能性があるとされている。(参考【図表 14】)

【図表 14】

NPO法人の有給職員、ボランティア数推計結果(2004年)		1団体あたり 平均人数	総人数 (千人)
役員		8.96	131.3
有給職員	うち有給役員	0.46	6.7
	正規職員	1.4	20.5
	非正規職員	2.95	43.2
	出向職員	0.08	1.2
		4.89	71.7
ボランティア	有償ボランティア	3.34	49.0
	無償事務局ボランティア	1.33	19.5
	無償その他ボランティア	7.06	103.5
		11.73	171.9
合計		16.62	243.6

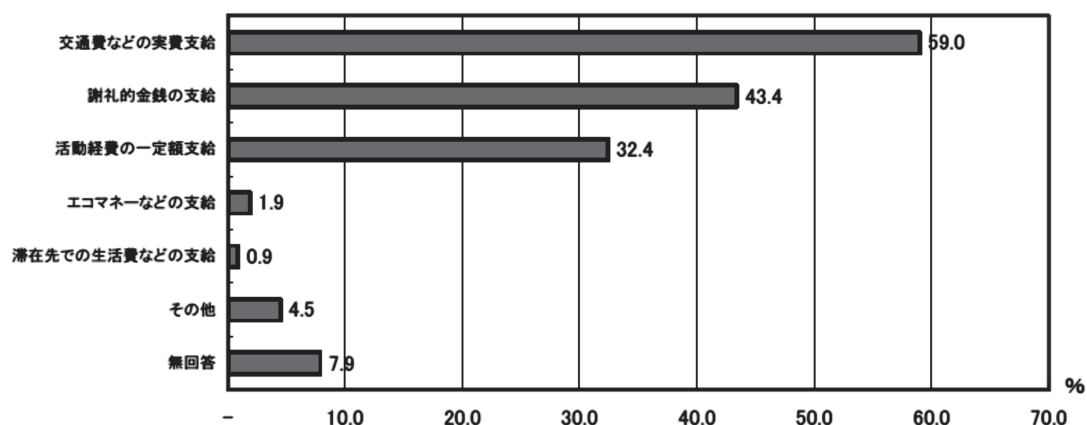
〈出所〉労働政策研究・研修機構「NPO法人における能力開発と雇用創出に関する調査」(2004年1月実施)『就業形態の多様化社会労働政策』労働政策研究報告書 No12
 〈備考1〉上記資料から得られる1団体辺りの平均人数に、2003年12月31日時点のNPO法人の累計認証団体数(内閣府)14,657団体を乗じて算出。
 〈備考2〉2009年11月30日現在のNPO法人の認証数は38,806団体(内閣府)。

出典：厚生労働省ホームページ <http://www.mhlw.go.jp/topics/npo/01/index.html>

(3) 有償ボランティアに支給する内容

NPO 制度の発達とともに、活動に対して経費や謝金を受け取る有償ボランティアの数も増加している。有償ボランティアに対する支給内容としては、約 6 割が「交通費などの実費支給」で最も多くなっている。次に「謝礼的金銭の支給」、「活動経費の一定額の支給」と続いている。(参考【図表 15】)

【図表 15】「有償ボランティア」に対する支給内容



資料：独立行政法人 労働政策研究・研修機構 [2004] 『NPO 法人における能力開発と雇用創出に関する調査結果報告』, p7

(4) NPO 法人で活動する人の男女比率

図表 16 により、活動形態別の男女割合を見ると、事務局長は有給の場合も無給の場合も男性が多いが、実働スタッフは比率的には女性の方が多くなっており、活動のメインが女性となっていることがわかる。しかし、NPO 法人の類型的には介護事業型 NPO 法人に女性スタッフが多いと思われるため、非介護型の NPO 法人ではもう少し異なる割合を示す可能性がある。

【図表 16】活動形態別の男女割合

		男性	女性	無回答	合計
事務局長（有給）	(%)	58.7	41.3	0.0	100.0
	(N)	131	92	0	223
事務局長（無給）	(%)	78.6	21.4	0.0	100.0
	(N)	198	54	0	252
正規職員	(%)	27.5	72.1	0.5	100.0
	(N)	112	294	2	408
非正規職員	(%)	18.5	81.0	0.4	100.0
	(N)	84	367	2	453
有償ボランティア	(%)	42.7	56.3	1.0	100.0
	(N)	123	162	3	288
無償事務局ボランティア	(%)	49.6	48.2	2.2	100.0
	(N)	68	66	3	137
無償その他ボランティア	(%)	47.8	50.4	1.8	100.0
	(N)	187	197	7	391
合計	(%)	42.2	56.8	1.0	100.0
	(N)	929	1250	21	2200

資料：独立行政法人 労働政策研究・研修機構 [2006] 『NPO の有給職員とボランティア』, p24

(5) NPO 法人で活動する人の年齢

図表 17 により、活動形態別の平均年齢を見ると、すべて 40 歳代後半以降の年齢となっており、概して NPO 法人は中高年齢層によって支えられていることがわかる。

【図表 17】活動形態別の平均年齢・世代

		平均年齢(単位:歳)			世代(%)				合計(N)
		男女計	男性	女性	若年層	壮年層	高齢層	無回答	
全体		52.8	56.2	50.3	16.6	45.4	35.5	2.5	2200
事務局長	合計	56.8	58.1	53.8	18.7	46.1	32.7	2.5	1717
	有給	53.9	53.9	53.9	13.0	48.4	35.4	3.1	223
	無給	59.2	60.7	53.7	6.3	37.7	54.0	2.0	252
一般スタッフ		51.7	55.1	49.9	9.3	42.9	45.1	2.7	483
	正規職員	45.6	45.4	46.2	32.4	51.2	12.7	3.7	408
	非正規職員	48.1	47.9	48.8	23.6	53.6	21.6	1.1	453
	有償ボランティア	57.9	61.5	55.1	7.6	35.4	54.9	2.1	288
	無償事務局ボランティア	56.3	59.7	53.0	8.8	43.8	43.1	4.4	137
	無償その他ボランティア	56.0	57.1	54.7	11.3	40.7	46.0	2.0	391

注：世代とは、若年層が 40 歳未満、壮年層が 40 ～ 59 歳、高年層が 60 歳以上を指す。

資料：独立行政法人 労働政策研究・研修機構 [2006]『NPO の有給職員とボランティア』，p24

(6) NPO 法人で活動する人の学歴

図表 18 により、学歴と活動形態を見ると、事務局長は有給、無給ともに大学・大学院卒が多く、実働スタッフのうち、有給職員・有償ボランティアは中学・高校卒が多く、無償で活動する人は大学・大学院卒が多くなっている。調査を行なった労働政策研究・研修機構では、有給職員・有償ボランティアは中学・高校卒が多いのは、福祉系の専門学校を卒業した人が、「保健・医療・福祉分野」の NPO 法人で活動しているためではないかと分析している。

【図表 18】学歴と活動形態

(%)						
	中学・高校卒	短大・高専卒	大学・大学院卒	各種・専門学校卒	無回答	合計(N)
事務局長(有給)	33.2	9.9	50.7	5.8	0.4	223
事務局長(無給)	26.2	9.5	57.1	6.7	0.4	252
有給職員	40.4	18.4	25.8	15.0	0.5	861
有償ボランティア	51.0	15.6	25.3	6.3	1.7	288
無償事務局ボランティア	35.0	8.8	47.4	6.6	2.2	137
無償その他ボランティア	39.4	11.5	42.5	6.1	0.5	391

資料：独立行政法人 労働政策研究・研修機構 [2006]『NPO の有給職員とボランティア』，p25

(7) NPO 法人で活動する人の平均活動年数

図表 19 により、平均活動年数を見ると、全ての活動形態で 5 年未満ではあるが、事務局長と高齢層が比較的長いことがわかる。逆に若年層は全ての活動形態において他の層より短くなっている。

【図表 19】世代及び活動形態別の平均活動年数

(単位:年)

	事務局長 (有給)	事務局長 (無給)	正規職員	非正規職員	有償ボラン ティア	無償事務局ボラン ティア	無償その他ボラン ティア	合計
若年層	3.13	2.88	2.48	1.72	1.61	2.05	2.22	2.24
壮年層	4.27	3.96	3.08	2.64	3.54	4.91	3.58	3.44
高齢層	4.83	4.67	4.94	3.84	3.50	3.75	4.35	4.22
合計	4.32	4.27	3.10	2.69	3.38	4.07	3.76	3.51

資料：独立行政法人 労働政策研究・研修機構 [2006]『NPOの有給職員とボランティア』, p31

(8) NPO 法人で活動する人の平均活動時間

図表 20、21 により、平均活動時間を見ると、正規職員では法定労働時間プラスアルファあたりの割合が多く、一方の非正規職員やボランティアでは、かなり少なめの活動時間となっている。また、事務局長で 50 時間以上の割合も比較的多く、1 人で夜遅くまで団体を切り盛りしている様子が伺える結果となっている。

【図表 20】一週間あたりの平均活動時間（有給職員）

	13時間未満	13～26時間 未満	26～40時間 未満	40時間	41～50時間 未満	50時間以上	合計
事務局長(有給) (%)	10.8	10.8	16.7	24.8	20.3	16.7	100.0
(N)	24	24	37	55	45	37	222
正規職員 (%)	6.3	2.0	19.1	38.9	27.1	6.5	100.0
(N)	25	8	76	155	108	26	398
非正規職員 (%)	37.6	41.7	14.5	3.5	2.3	0.5	100.0
(N)	163	181	63	15	10	2	434
合計 (%)	20.1	20.2	16.7	21.3	15.5	6.2	100.0
(N)	212	213	176	225	163	65	1054

* 1週間あたりの平均的な活動時間

* 無回答を除く

資料：独立行政法人 労働政策研究・研修機構 [2006]『NPOの有給職員とボランティア』, p32

【図表 21】一週間あたりの平均活動時間（ボランティア）

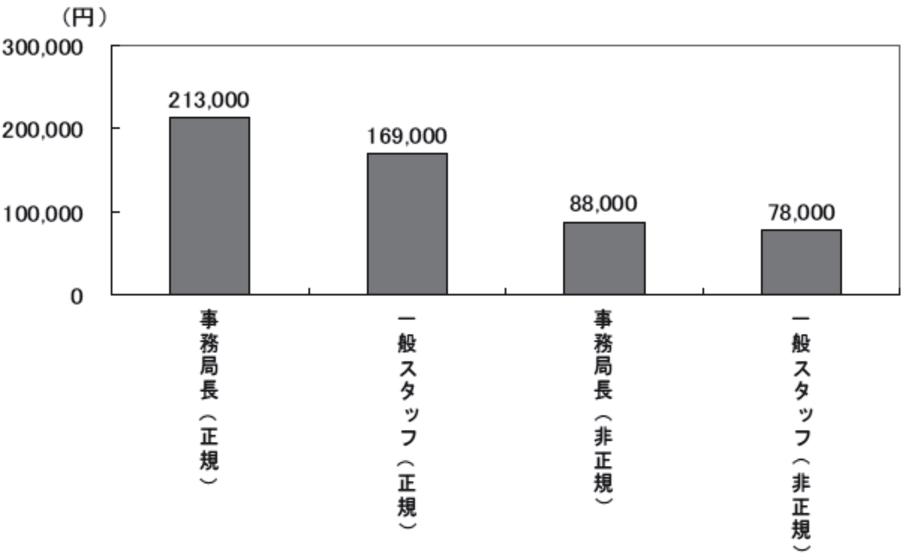
	7時間未満	7～20時間 未満	20～30時間 未満	30～50時間 未満	50～100時 間未満	100時間以 上	合計
事務局長(無給) (%)	6.7	19.3	19.7	6.7	21.4	26.1	100.0
(N)	16	46	47	16	51	62	238
有償ボランティア (%)	9.5	30.4	20.2	12.9	15.6	11.4	100.0
(N)	25	80	53	34	41	30	263
無償事務局ボラ ンティア (%)	20.3	21.9	28.1	7.0	14.8	7.8	100.0
(N)	26	28	36	9	19	10	128
無償その他ボラ ンティア (%)	41.4	30.4	15.3	3.8	5.6	3.5	100.0
(N)	154	113	57	14	21	13	372
合計 (%)	22.1	26.7	19.3	7.3	13.2	11.5	100.0
(N)	221	267	193	73	132	115	1001

* 1ヶ月あたりの平均的な活動時間

(9) NPO 法人で活動する人の平均収入

図表 22、23 により、平均月給額を見ると、事務局長（正規）で 213,000 円、一般スタッフ（正規）で 169,000 円という月給は、一般的な正社員における収入額よりは低いと思われる。また、40 時間未満と以上に区切った分類表を見ると、男女差、年齢差はあまり収入に関係がないことがわかる。NPO 法人の収入配分の平等性を示しているといえる。

【図表 22】活動形態別、平均月給額



資料：独立行政法人 労働政策研究・研修機構 [2006]『NPO の有給職員とボランティア』，p34

【図表 23】現在の NPO からの収入（2004）の平均値

(単位：万円)		
		現在のNPOからの収入 (2004年)
40時間未満	事務局長(正規)	233.7
	事務局長(非正規)	79.3
	一般スタッフ(正規)	179.2
	一般スタッフ(非正規)	74.5
40時間以上	事務局長(正規)	296.3
	事務局長(非正規)	112.8
	一般スタッフ(正規)	223.0
	一般スタッフ(非正規)	140.2
40時間未満	男性	114.5
	女性	102.1
40時間以上	男性	251.8
	女性	225.7
40時間未満	若年層	106.3
	壮年層	103.9
	高齢層	105.1
40時間以上	若年層	236.9
	壮年層	236.4
	高齢層	233.9

資料：独立行政法人 労働政策研究・研修機構 [2006]『NPO の有給職員とボランティア』，p35

(10) NPO 法人で活動する人の賃金の決定

図表 24 により、賃金の決定方法について見ると、年齢や勤続年数を重視されることはあまりなく、職務内容に応じて一律という割合が高く、総じて公平・平等な決定方法といえるだろう。また図表 25 から、その評価方法に対して概ね納得して受け取られているようである。

【図表 24】活動形態と賃金の決定方法

(%)										
		年齢や勤続年数を重視した制度	資格や能力を重視した制度	職務や職種を重視した制度	ミッションや事業などの成果を重視した制度	時給などで一律に決定	場合に応じて決定(明確な制度がない)	分からない	無回答	合計(N)
事務局長	正規職員	5.6	13.0	36.4	7.4	11.7	21.0	1.9	3.1	162
	非正規職員	1.6	6.6	19.7	9.8	34.4	16.4	6.6	4.9	61
一般スタッフ	正規職員	14.5	11.3	26.7	2.5	14.2	13.7	13.5	3.7	408
	非正規職員	2.0	6.0	11.3	1.3	58.5	8.4	12.1	0.4	453

資料：独立行政法人 労働政策研究・研修機構 [2006] 『NPO の有給職員とボランティア』, p36

【図表 25】賃金の決定方法に対する評価

	(%)					
	現状のままでよい	若干改善すべき問題あり	抜本的に改善すべき問題あり	分からない	無回答	合計(N)
年齢や勤続年数を重視した制度	34.6	35.9	10.3	16.7	2.6	78
資格や能力を重視した制度	34.7	40.8	8.2	16.3	0.0	98
職務や職種を重視した制度	35.1	45.5	10.0	8.7	0.9	231
ミッションや事業などの成果を重視した制度	38.2	47.1	11.8	2.9	0.0	34
時給などで一律に決定	37.5	36.9	10.7	14.0	0.8	363
場合に応じて決定(明確な制度がない)	21.0	37.0	28.3	12.3	1.4	138
分からない	15.4	29.1	13.7	41.0	0.9	117

資料：独立行政法人 労働政策研究・研修機構 [2006] 『NPO の有給職員とボランティア』, p36

(11) NPO 法人で活動する人の活動のきっかけ

図表 26 により、活動のきっかけを見ると、どの年齢層においても、家族・親戚や友人・知人からの紹介の割合が高い。ハローワークやマスメディアを通じた公募が、各年齢層とも有給職員で多くなっている。その理由は、調査を行なった労働政策研究・研修機構によると、「保健・医療・福祉分野」のような「事業型 NPO」に集中しているからである。

【図表 26】世代、活動形態と活動のきっかけ

		(%)					
		家族・親戚 や友人・知 人からの紹 介	ハローワー クやマス・メ ディアを通じ た公募	団体発足か ら参加	その他	無回答	合計(N)
若年層	合計	63.7	24.0	4.4	5.7	2.2	366
	事務局長	66.7	4.4	20.0	8.9	0.0	45
	有給職員	60.7	29.7	2.5	6.3	0.8	239
	有償ボランティア	72.7	13.6	0.0	4.5	9.1	22
	無償ボランティア	71.4	21.4	1.8	1.8	3.6	56
壮年層	合計	64.0	14.2	12.8	5.3	3.6	998
	事務局長	47.3	4.8	34.3	7.7	5.8	207
	有給職員	68.4	20.4	4.9	4.2	2.2	452
	有償ボランティア	65.7	15.7	9.8	6.9	2.0	102
	無償ボランティア	70.8	9.6	11.4	4.6	3.7	219
高齢層	合計	59.7	12.8	14.1	6.2	7.2	780
	事務局長	51.4	6.9	26.6	4.1	11.0	218
	有給職員	69.3	14.0	6.7	7.3	2.7	150
	有償ボランティア	62.7	16.5	8.2	7.6	5.1	158
	無償ボランティア	59.4	15.1	11.3	6.7	7.5	239

資料：独立行政法人 労働政策研究・研修機構 [2006] 『NPOの有給職員とボランティア』, p42

(12) NPO 法人で活動する人の活動形態と活動内容

図表 27 により、活動動機を見ると、高齢層では「役に立ちたい、貢献したい」、「活動目的に共感」、「経験や能力を生かしたい」という動機である割合が高く、若年層では、「知識や技術、経験を得たい」、「収入を得たい」という割合が高くなっている。

また、図表 28 による活動により、形態と活動内容の関連を見ると、正規・非正規職員は、福祉・教育・IT・医療などの専門的な仕事を担っている割合が高く、有償・無償ボランティアは、ともに助け合い活動やイベント手伝いなどを担っている割合が高いことがわかる。

【図表 27】活動形態、世代と活動動機

	全体	活動形態				世代		
		事務局長 (有給)	事務局長 (無給)	有給職員	ボランティ ア	若年層	壮年層	高齢層
人の役に立ち、社会や地域に貢献したかったから	50.5	66.8	66.7	39.7	53.1	33.1	50.0	60.1
NPOの理念や活動目的に共感したから	41.8	59.6	57.5	32.2	42.4	34.4	42.1	45.9
自分の経験や能力を生かしたかったから	34.4	47.1	38.5	37.4	27.0	33.1	34.7	35.4
新しい知識や技術、経験を得るため	26.2	27.4	15.9	35.7	19.1	42.1	28.4	17.3
仲間や友人の輪を広げることができるから	21.1	26.9	25.4	16.5	23.3	15.6	21.7	23.6
収入を得るため	17.8	22.0	2.4	36.4	1.8	33.3	22.3	4.7
地域の情報など、必要な分野の情報を得るため	12.8	19.3	12.3	11.6	12.3	15.3	12.6	11.8
頼まれた、誘われた、義理	11.0	14.3	10.7	11.6	9.6	11.7	10.0	12.2
将来働く際に有利な経験になると思ったから	8.5	6.7	3.2	14.5	3.9	21.3	8.9	1.8
授業の単位や資格を取るために必要だったから	1.8	1.3	0.8	3.1	1.0	2.5	2.7	0.4

* 活動動機に関する各項目について、「あてはまる」を選択した割合を示している。

資料：独立行政法人 労働政策研究・研修機構 [2006] 『NPOの有給職員とボランティア』, p46

【図表 28】活動形態と主な活動内容の関連

	(%)						
	事務局長 (有給)	事務局長 (無給)	正規職員	非正規職員	有償ボラ ンティア	無償事務 局ボラン ティア	無償その 他ボラン ティア
組織全体の事業 計画・運営・管理	54.3	57.1	10.8	4.0	6.9	30.7	7.9
個々のプロジェクトの企画・運営	1.8	2.8	6.9	2.2	4.9	5.8	9.7
資金調達	1.3	0.8	0.2	0.2	0.0	0.0	0.5
会計・経理	11.2	7.9	6.1	4.9	2.1	16.1	2.6
人事(職員の採用、管理)	0.4	0.0	0.5	0.4	0.0	0.0	0.0
ボランティアコー ディネート	0.4	1.6	1.2	1.3	2.1	0.0	0.8
行政や企業との 連携	0.4	2.4	0.5	0.0	0.7	2.2	1.8
広報(機関紙やイ ンターネットでの 情報発信など)	0.9	1.6	2.7	2.4	2.1	5.8	2.0
一般事務	4.9	5.2	7.4	9.7	3.8	9.5	0.0
専門的な仕事(福 祉、教育、IT、医 療など)	11.2	2.0	29.9	29.6	16.3	3.6	13.3
左記の業務の補 助的な仕事	0.9	1.2	2.0	6.6	10.8	8.0	8.2
現場での活動(助 け合い活動、イベ ント手伝いなど)	1.3	4.0	7.6	11.5	27.4	4.4	34.3
無回答	10.8	13.5	24.3	27.2	22.9	13.9	18.9
合計(N)	223	252	408	453	288	137	391

資料：独立行政法人 労働政策研究・研修機構 [2006] 『NPO の有給職員とボランティア』, p47

(13) NPO 法人で活動する人の NPO 以外の主な職業

図表 29 により、NPO 以外の主な職業を見ると、有給の事務局長や正規職員では 6 割近くが、現在の NPO 以外では仕事をしていないと回答している。また、企業や団体などの正規社員・職員は、兼業が難しいためか、無償ボランティアの割合が高く、専業主婦は、どちらかといえば時間に融通の効く非正規職員や有償ボランティアを行なっている割合が高い。他に経営者・自営業主は、無償事務局長を引き受けている割合が高い。

【図表 29】世代、および活動形態と NPO 以外の主な職業

		(%)								
		経営者、 自営業主	企業や団 体などの 正規社 員、職員	企業や団 体などの 非正規社 員、職員	他のNPO の有給職 員	専業主婦	学生	現在のN PO以外 では仕事 をしてい ない	その他	合計(N)
世 代	若年層	6.8	18.0	10.7	0.6	11.2	8.0	43.5	1.2	338
	壮年層	14.5	15.7	13.1	1.0	27.7	0.0	25.8	2.1	902
	高齢層	11.2	9.2	8.5	0.4	19.6	0.0	48.0	3.2	698
活 動 形 態	事務局長 (有給)	14.7	12.7	5.6	0.0	7.6	0.5	56.9	2.0	197
	事務局長 (無給)	31.3	18.9	9.1	0.0	6.6	0.4	30.5	3.3	243
	正規職員	5.3	19.1	3.5	1.2	9.1	0.0	61.3	0.6	341
	非正規職員	3.2	3.5	15.9	1.0	38.7	3.7	31.5	2.5	403
	有償ボラ ンティア	5.7	6.8	14.7	1.1	29.4	1.1	38.5	2.6	265
	無償事務 局ボラン ティア	17.2	25.0	14.1	0.8	20.3	0.0	19.5	3.1	128
	無償その 他ボラン ティア	15.4	21.6	13.7	0.3	26.1	1.9	18.1	3.0	371

資料：独立行政法人 労働政策研究・研修機構 [2006] 『NPO の有給職員とボランティア』, p55

(14) NPO 活動のメリットとデメリット及び満足度等

図表 30 により、NPO 活動のメリットを見ると、「人の役に立ち社会に貢献できている」を挙げる人が全ての層で最も番高くなっており、社会的ミッションを動機として NPO 法人で活動している人が実際に多数存在していることが証明された。また、「自分の経験や能力が生かされている」や「私生活でもスタッフやメンバーと交流がある」以下、活動者の「やりがいや生きがい」につながっている場合も多いことがわかる。

【図表 30】 NPO 活動のメリット

(%)

	人の役に 立ち社会 に貢献で きている	自分の経 験や能力 が活かさ れている	私生活で もスタッフ やメン バーと交 流がある	周りから 注目、評 価されて いる	地域の情 報など、 必要な情 報を得ら れている	自分の意 見や考え が組織運 営に反映 されている	新しい知 識や技術 が身につ いている	収入が得 られている
全体	88.8	81.0	58.4	53.0	62.6	61.4	69.6	31.9
事務局長(有給)	95.5	93.3	68.6	71.7	76.2	89.7	80.3	52.5
事務局長(無給)	94.8	86.1	68.7	67.9	69.0	87.3	68.3	4.4
正規職員	88.2	84.8	56.4	54.2	64.7	61.8	81.1	71.1
非正規職員	87.9	83.7	53.9	45.9	58.9	46.6	73.7	51.7
有償ボランティア	88.9	77.1	51.7	45.8	54.2	48.6	63.9	10.8
無償事務局ボランティア	87.6	73.0	57.7	54.7	67.9	69.3	65.0	0.7
無償その他ボランティア	85.9	71.1	60.4	45.5	58.1	53.2	55.2	1.5

* NPO活動のメリットに関する各項目について、「あてはまる」が「ややあてはまる」を選択した割合を示している。

資料：独立行政法人 労働政策研究・研修機構 [2006]『NPOの有給職員とボランティア』, p60

一方、図表 31 により、NPO 活動のデメリットを見ると、メリットに比べてデメリットを挙げる割合が少ないことがわかる。内容としては、特に有給の事務局長クラスに不満を抱える人が多いようで、少人数での組織運営の中での重圧を感じていることが窺える。また、無償事務局ボランティアにとっては、「責任や仕事の負担」の他に「金銭的な負担」に悩む様子も窺えるものとなっている。(参考【図表 38】)

【図表 31】 NPO 活動のデメリット

(%)

	拘束時間 が長い	資格・免 許の取得 や、勉強 すべきこ とが多い	体力的、 能力的に 負担を感 じる	人間関係 がうまくい かない	責任や仕 事の負担 が重い	活動経費 (ポケット マネー) の持ち出 しが多い	寄付や会 費の負担 が重い	団体の方 針や考え に合わない	怪我や事 故などの 危険がと まなう
全体	35.0	31.1	33.2	12.5	45.1	31.5	11.8	11.5	16.9
事務局長 (有給)	63.2	43.9	50.2	21.5	73.5	48.4	17.0	10.8	18.4
事務局長 (無給)	42.1	24.2	36.5	11.1	63.9	58.7	21.8	6.0	10.7
正規職員	53.9	49.3	47.1	21.3	60.0	24.0	10.0	22.5	22.3
非正規職員	26.3	34.2	30.9	9.5	34.2	13.7	5.5	13.0	19.4
有償ボラン ティア	18.8	22.6	17.7	8.7	27.4	24.7	8.0	6.9	20.1
無償事務局 ボランティア	32.8	21.2	29.2	10.9	44.5	44.5	15.3	7.3	9.5
無償その他 ボランティア	18.7	15.9	22.3	5.9	27.1	34.3	13.6	7.4	11.3

* NPO活動のデメリットに関する各項目について、「あてはまる」が「ややあてはまる」を選択した割合を示している。

資料：独立行政法人 労働政策研究・研修機構 [2006]『NPOの有給職員とボランティア』, p61

また、図表 32 により、NPO に対する継続意志を見ると、「可能な限り現在の NPO で活動を続けたい」とする割合が圧倒的に高くなっている。自分の「ミッション」や「やりがい」を具現化できる NPO 法人での活動は本人にとって満足感を持たせ、やる気を起こさせているようである。

【図表 32】 NPO 活動に対する継続意志

		(%)					
		可能な限り 現在のNP Oで活動 を続けたい	ある一定 期間だけ 現在のNP Oで活動 を続け たい	他のNPO に活動拠 点を移し たい	NPO活動 をやめたい	無回答	合計(N)
活動 形態	全体	72.8	18.0	1.0	3.1	5.0	2200
	事務局長(有給)	76.7	16.6	2.2	1.8	2.6	223
	事務局長(無給)	80.6	13.5	0.0	2.8	3.2	252
	正規職員	71.8	16.2	1.7	3.7	6.6	408
	非正規職員	66.9	23.2	0.9	2.9	6.2	453
	有償ボランティア	72.9	18.1	0.7	3.5	4.9	288
	無償事務局ボランティア	77.4	14.6	0.7	2.2	5.1	137
	無償その他ボランティア	73.9	18.7	1.0	4.3	2.0	391
性別	男性	74.9	17.4	1.2	3.8	2.7	929
	女性	71.6	18.5	1.0	2.6	6.3	1250
世代	若年層	70.5	18.9	2.2	5.2	3.3	366
	壮年層	77.2	14.6	0.8	2.9	4.5	998
	高齢層	69.1	21.8	0.9	2.7	5.5	780

資料：独立行政法人 労働政策研究・研修機構 [2006] 『NPOの有給職員とボランティア』, p63

第3項 雇用実態から考えられること

本論文の「NPO 法人と高齢者雇用」というテーマに沿って、全国的規模の実態調査から見た NPO 法人の雇用実態について総括したい。NPO 法人の数は、2013（平成 25）年 7 月末で 47,973 件である。同時点の全国のコンビニの店舗数は、全国で 48,293 店舗⁽¹⁹⁾ でほぼ同数である。これほど増えた NPO 法人であるから、NPO という名称は一般的に認識されているだろう。ただ、そこでの活動や働き方についてはまだあまり知られていない。このことは、第 2 項 (11) の「NPO 法人で活動する人の活動のきっかけ」が家族・親戚や友人・知人からの紹介が圧倒的に多いことから類推できる。福祉系の専門学校などを出た人などは就職先の選択肢として捉えられるかもしれないが、第 2 項 (9) の「NPO 法人で活動する人の平均収入」を見ると、学齢期の子どもを持つ働き盛りの人間が就職する先としては、かなり低い額であり、第 2 項 (7) の「NPO 法人で活動する人の平均活動年数」も 3～4 年であるため、まだまだ NPO 法人での労働をメインとして生活していくには十分な職場環境とはいえない。

第 2 項 (13) の NPO 法人で活動する人の NPO 以外の主な職業を見ると、特に高年層で他では仕事をしていない割合が 50% 近くある。つまり、このような低い賃金（または無給）であっても、数年間という期間で働く人たちがかなりの人数いるのである。第 2 項 (10) の「NPO 法人で活動する人の賃金の決定について」を見ると、賃金の決定は性別・年齢・経験年数に関係なく行なわれており、高齢者にとっては、男女格差や年功序列型賃金制が残る企業等をいったん退職して、新たな気持ちで、ミッションとやりがいや生きがいを求めて第二の人生として活動するには NPO 法人は魅力的な職場とも言えよう。

第 2 項 (14) の「NPO 活動のメリットとデメリット及び満足度等」に見られるような、高い満足感を持って、また職場環境の改善を行なって、より多くの年齢層の人が働きたいと思うような職場環境にしていくことが必要である。

(19) 日本フランチャイズチェーン協会 2013 『JFA コンビニエンスストア統計調査月報』 <http://www.jfa-fc.or.jp/folder/1/img/20130820135635.pdf>

第3章 NPO 法人と高齢者雇用のマッチング

第1節 高齢者の NPO への参加

第1項 愛知県の NPO 調査より

第4章において、NPO 法人の雇用の実態について概観した。NPO 法人にはミッションとやりがいや生きがいを求めて、満足感を持って多くの高齢者が活動しており、NPO 法人で活動する高齢層の9割以上が今後も NPO での活動を続けたいとしている。このことから、定年退職後の高齢者にとって働きやすくなるさまざまな環境改善を図っていけば、魅力的な職場になる可能性を秘めている。

NPO 法人の雇用実態については、前章で取り上げた全国的な実態調査が大変参考になるところであるが、最新の NPO の雇用に関する実態調査としては、愛知県が 2011（平成 23）年に公表した『NPO 法人における雇用と働き方～現状・課題・今後に向けて～』（緊急雇用対策 愛知県 NPO 雇用状況等調査事業）がある。この調査では、2010（平成 22）年 3 月 31 日までに愛知県から認証された全 NPO 法人に対して調査を行なっている（調査対象 1,260 件、回収数 512 件（有効回収数 40.6%）。前章の実態調査に比べると、調査対象母数は少ないものの、調査項目は、より細かく多岐に渡っている。回答を前章の調査結果と比べると、事務所の人数や活動時間、活動している人の意識や年齢層など、ほぼ同じ傾向を示している。この愛知県の調査では、提言として、シニア層の NPO への参加促進に言及している。

同調査では、NPO に関わる 60 歳以上のシニア層は約 4 割であり、無報酬役員または有償・無償ボランティアという形が半数以上を占めているが、同時に半数以上が雇用者でもあり、職員とボランティアを兼ねる割合が高いことがわかった。「この層は定年退職後に社会貢献を志し NPO 活動に参加する男性と、生きがいを追求し仕事もしくはボランティアという形で活動に参加する女性に分けることができる。またこの年代には団体の立ち上げから関わり、新たな公共としての第3セクター分野を開拓してきた NPO 団体創設者グループとも呼べるリーダーたちもいる⁽²⁰⁾」、と分析している。また、「高齢者の体力的、経験的、経済的な背景はそれぞれ異なっているため、多様なニーズに合わせた雇用の場が必要であるが、特に今後の高齢者の大量増加を考えた場合には、ボランティア人材が増えるだけでなく、仕事を求める人材の増加も見据えなければならない。仕事として関わる高齢者については、在職中に培った知識・技術・経験を生かせるような雇用の仕組みが必要である⁽²¹⁾」、と提言を行なっている。

第2項 高齢者の NPO 法人への関わり方

(1) 高齢者と介護分野

公的年金の支給開始年齢が引き上げられていくことを考えると、今後は「ボランティア」よりも「仕事」としての面を重視した参加が増えるであろうし、それが可能となるよう NPO 法人が門戸を広げられる仕組みが必要である。

前項で紹介した愛知県の調査結果を見ると、NPO 法人の約 65%が福祉系であり、残り 35%が福祉系以外（学術・文化・芸能・スポーツ・子どもの健全育成・まちづくり、など）となっている。そして、NPO 法人で活動する人の性別を見ると、保健・医療・福祉分野で、女性が占める割合が 80.6%、男性 19.4%、保健・医療・福祉分野以外では、女性が占める割合が 60.3%、男性 39.7%と、男女の比率がかなり異なっている。定年退職後に社会貢献を志して、NPO 活動への参加を希望する男性であっても、異業種で働いていた人が資格もなく、新規に介護・医療分野へ参入することは困難であろう。在宅介護サービスなどの場においては、介護士資格を持つ人や、それなりの教育機関で教育・訓練を受けてきた人でないとなかなか就業の場とはなり得ない。介護分野はこれからの成長分野であるから、雇用の受け皿になるということがまことしやかに言われるが、介護分野が高齢者雇用の安易な受け皿になることは難しいことは強く認識しておかなければならない。む

(20) 愛知県 [2011] 『NPO 法人における雇用と働き方～現状・課題・今後に向けて～』, p275

(21) 愛知県 [2011] 『NPO 法人における雇用と働き方～現状・課題・今後に向けて～』, p280

しろ「労働意欲の高い高齢者・団塊の世代の人材を、人材ニーズの高い中小企業の製造業において雇用・活用することで、労働力減少問題、中小企業における雇用のミスマッチを解消でき、中小企業の成長に寄与できるのではないか⁽²²⁾」との考えもあり、退職を迎える団塊の世代はむしろ潜在的には引く手あまたなのかもしれない。この潜在的ニーズを顕在化させることが喫緊の課題である。

(2) 高齢者と短時間就労

高齢者の体力的、経験的、経済的な背景はそれぞれ異なっているため、多様なニーズに合わせた雇用の場が必要なのであるが、年金などの多少の収入がある場合は、年金を受けながら働くことが可能であり、高齢者は自分の生活の状況に合わせて「短時間就労」といった選択肢を選ぶことも十分可能であると思われる。1週間のうち、勤務日を2、3日程度にすることや、1日の労働時間を4、5時間にすることで体力的にもきつなくなり、仕事の質も維持できる。ワークシェアリングの考え方を取り入れて、高齢者数人の交代勤務という考え方もあるだろう。その際の労働条件を正社員と均衡待遇になるよう配慮して、きちんとした雇用の場とすることが大切である。NPO法人での平均活動時間を考えると、まさにNPO法人こそ、高齢者にとって魅力的な短時間就労を実現できる場ということも言えるのではないだろうか。

第3項 <事例> NPO法人「イー・エルダー」の高齢者雇用

(1) 「イー・エルダー」の概要⁽²³⁾

NPO法人イー・エルダーは、2000（平成12）年に設立された、高齢者雇用における先駆的NPO法人であり、IT企業を退職したシニア技術者集団が設立したものである。

事業内容は、①「リユースPC寄贈プログラム」の企画と運営、②IT研修サービスの講師養成・派遣・開催、③「eラーニングIT学習プログラム」のサービス提供、④企業などへの社会貢献プログラムの企画提案・受託、⑤事業型NPOの普及・啓発活動、などである。

事業目的は、知的社会資産（IT知識・経験・技術、意欲）を持つ高齢者が、「社会を支える側」、「税金を払う側」に立つ気概で、非営利団体活動の活性化、情報弱者の生活の質の向上に役立つ「ITを中心とした非営利事業」を行なう、としている。（参考【図表33】）

ビジョンとしては、日本のNPOが欧米の第三セクター同様に、企業・行政と対等であり、雇用を創出し、GDPに寄与する非営利組織確立の社会の流れを作る先達となること、を掲げている。

経営方針としては、事業型NPOの実績を示すことを第一番目に掲げ、非営利団体及び高齢者・障害者などの情報弱者を対象として、ITに係る非営利事業を行なう、としている。

「イー・エルダー」の認証分野は、第1、2、12、14、17号で、主な活動分野は第12号の「情報化社会の発展を図る活動」である。所在地 東京都渋谷区道玄坂 代表者 鈴木政孝、会員数90名、スタッフ数 有給常勤4名、有給非常勤約40名、無給常勤0名、無給非常勤0名となっている⁽²⁴⁾。

(22) ISFJ 政策フォーラム 2009 発表論文 [2009] 『雇用のミスマッチ解消～定年退職者の再雇用政策～』

(23) 講演資料 [2005] 『イー・エルダーの概要と現状認識、取り組み、提言』

(24) 独立行政法人 中小企業基盤整備機構 [2011] 『事業型 NPO 法人・支援型 NPO 法人の現状と課題』 NPO 法人インタビュー調査, p145

【図表 33】「イー・エルダー」の平成 22 年度 収支計算書

[収入の部]	
会費収入	27万円
寄付金収入	1,328万円
(1)活動支援寄付金	0万円
(2)PC事業引当金寄付金	1,076万円
(3)e-ネット安心講座	193万円
(4)シニア向け携帯電話講習寄付金	59万円
IT講習等支援	52万円
プロジェクト・その他	219万円
当期収入合計	1,626万円

[支出の部]	
事業活動委託費	1,133万円
(1)リユースPC寄贈プログラム	673万円
(2)IT講習等支援	39万円
(3)Webアクセシビリティ化サービス	93万円
(4)障害者支援	90万円
(5)シニア向け携帯電話講習	55万円
(6)e-ネット安心講座	183万円
「その他の事業」の支援支出	4万円
一般管理費	648万円
当期支出合計	1,785万円

[収支]	
[当期収支差額]	▲159万円
[前期収支差額]	2,116万円
[次期繰越収支差額]	1,957万円
[正味財産合計]	1,957万円

資料：「イー・エルダー」ホームページより http://www.e-elder.jp/public1/doc/co/2010/sokai_11.html#headertop

(2)「イー・エルダー」の具体的活動

「イー・エルダー」の事業については、イー・エルダーの鈴木政孝理事長による講演「イー・エルダーの概要と現状認識、取り組み、提言」から紹介していきたい。

メイン事業は、リユース PC 寄贈プログラムである。まず、企業などで不要になったパソコンを貰い受けるのであるが、その際、一台の提供ごとに企業から 1 万円の寄付金を受け付ける。その 1 万円を基にして、7,500 円払って再生し、出来あがったものを社会福祉団体、教育団体などに寄付している。そこにマイクロソフトや日本 IBM、ウルトラエックス、デルなどの大企業から、補助金とか再生技術などのソフトを無償で提供してもらうというビジネスモデルである。しかも、この再生作業を全国のいくつかの障害者団体に委託している。障害者団体では、もともと障害者の作業代は月に 1 人 4,000 円～ 5,000 程度であり、子どもの小遣い程

度にしかないが、この作業によって1人4万円～5万円にはなるという。「イー・エルダー」では、8万円ぐらいを理想としており、なかには6万円支給できている障害者団体もあるという。目的は障害者の就労支援事業であり、そのひとつのツールとして、ウェブアクセシビリティを行なっていきたいとしている。ウェブアクセシビリティとは、高齢者や障害者など年齢的・身体的制約といった利用環境にかかわらず、ウェブで提供されている情報に問題なくアクセスし、情報を取得したり発信したり、コンテンツを利用できる状態であることを言う。このウェブアクセシビリティを企業に売り込むことで、障害者の就労支援に役立てたいとしている。そして、NPO法人に対してもウェブアクセシビリティ化を図っていきたいとしている。NPO法人は社会の問題や課題、ニーズを解決するのが本来の目的である。そうであれば、極論すればウェブアクセシビリティに対応していないのはNPO法人とは言えない。NPO法人がまず、ウェブアクセシビリティ化して、その成果をそれぞれのコミュニティで、行政や企業に働きかけていけば社会の流れが変わるのではないか、そのような思いも込めて事業展開を行なっている。

(3) 事業型 NPO 法人としての使命

イー・エルダーは日本のNPO法人に対しても「はがゆい」という気持ちを持っているようだ。鈴木理事長は、「日本にはNPOはいない」という持論である。「ほとんどのNPO法人は事業計画もなく、利益も出ていない。青息吐息の状態である。設立から3年も経てば、思いやお金や人が疲弊してくる。そうすると開店休業の状態になってしまう」と経営感覚のなさ、ビジョンのなさを嘆いている。そこでイー・エルダーは事業型NPO法人（有料・有償で社会的サービス・商品の提供、情報分析・提供、コンサルティングといった活動を行う法人）を標榜して活動を続けてきた。どうやったら事業収入が得られて、健全な社会的事業ができるのか。資金調達の上手、下手がNPO法人の使命を制することになる。鈴木理事長が事業型NPO設立・経営支援をテーマにセミナーを行なった際、評価は二分されたという。ひとつは好意的な評価で、もう一つは酷評であると。酷評されたのは「ボランティア的に社会福祉的に仲良しクラブでやろう」といったタイプの人からであったらしい。行政や企業が汲むことのできない市民ニーズを誰が汲んで対応するのか。かつては市民運動、市民活動がそれを担い、阪神淡路大震災では、多くのボランティアや市民がそれを行なった。同時にNPO法人を世に知らしめるきっかけともなった。先の東日本大震災では、多くのボランティア、市民、NPO法人が活躍し、現在も活動を続けているところが多い。これからNPO法人が担う社会的役割はますます大きくなるだろう。鈴木理事長は、「NPOの役割としては、GDPと雇用創出を本来求められている」と言っている。しかしながらNPO法人の雇用状況は前述した通りであり、働き盛りの年齢層にとっては、収入が少なく、魅力のある就職先とは程遠いのが現状である。鈴木理事長は、「いくら大学でNPOの良い教育をしても、NPOに就職したという話は聞かない。イー・エルダーでも毎年、1～2名のインターン学生を預かるが、終わる頃には、すっかりNPOのことを忘れて企業に就職してしまう。だから利益を上げて、十分な給料を差し上げてNPOにしていこうというのがビジョンである。そのためには卓越したマネジメントが必要である」としている。

(4) 団塊の世代への期待

「イー・エルダー」では、シニアの持つ知的社会的資産、特にIT活用能力を他のNPOや社会活動団体に役立てることで、社会生活の向上を促進し、自らの生活も豊かにしよう、ということや自己啓発をたゆまず続け、他人を当てにし頼ることなく、社会を支える側にたつことを標榜している。そして「イー・エルダー」が心から望む人材として、①事業計画の立案できる人、②率先垂範のできる人、③お金にきれいな人、④行動力のある人、④営業経験のある人、⑤パソコンを使える人、を挙げている。団塊の世代は、圧倒的に人が多く、時代を変革してきた実績がある。そして知識、経験、技術、人脈があり、資産と時間を持ち、やり残したことと好奇心がある。家にいると配偶者に嫌がられる、という特徴を挙げて、「知的社会資産は、定年も減価償却もしない」として団塊の世代がNPOで活躍することに大きな期待を寄せている。

第4項 <事例> インタビュー調査

NPO 法人八王子市市民活動協議会による高齢者とのマッチング

(1) 八王子市市民活動支援センターについて

八王子市市民活動支援センター（以下、「支援センター」と略）では、退職した人を地域に迎えるための様々な企画を実施している。支援センターは、まちづくり、環境、教育、福祉、国際交流、文化、スポーツなど、あらゆる分野の公益的な市民活動を支援するための中間支援の組織であり、八王子市が設立し、管理運営は、指定管理者であるNPO 法人「八王子市民活動協議会」が行なっている公設民営の施設である。新しい公共サービスの推進センターということで前市長の肝入ではじめられた事業である。2010（平成22）年度の市民満足度調査では、スタッフの対応、設備、センター全般に対してほぼ100%近い満足度を得ていることを受けて、2006（平成18）年4月1日～2011（平成23）年3月31日までの5年間の指定管理期間を延長して、今後10年間（2012（平成24）年4月1日～2022（平成33）年3月31日まで）の管理委託を受けることになっている。

【写真1、2】



【八王子駅北口から徒歩数分の距離にある支援センターの入口】

【1F エレベーター前には各種イベントのパンフが並ぶ】

写真1、2とも筆者撮影

主な事業内容としては、①相談事業として、NPO 法人の設立、運営からボランティアまで、市民活動に関する様々な相談に対応、②情報発信事業として、市民活動通信、ホームページ、メールマガジンなどで様々な情報を提供、市民活動に関する資料、書籍、ビデオを設置、③活動の場の提供として、会議室や印刷機の貸出、プロジェクター利用等の施設サービスを提供、④啓発事業として、アクティブ市民塾（市民活動団体の紹介）、市民活動入門講座（市民活動の様々なノウハウに関する講座）、市民活動支援講座（交流会や実務講座など主に団体に対する支援）、⑤ゆめおりファンド事業として、経営資源（備品の提供システム、物の支援）の仲介等、⑥連帯コーディネート事業として、市民活動団体と行政・団体・自治会・市民・学校・企業などとの連帯、ネットワーク作りの応援、⑦調査・研究事業として、市民活動に関する調査・研究、などを行なっている。

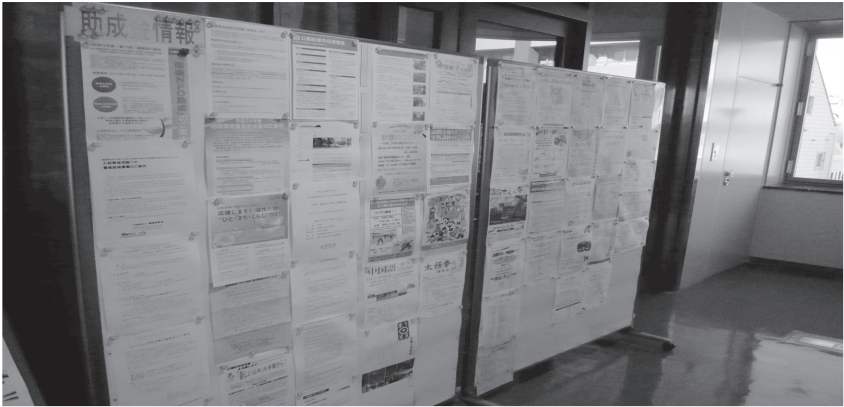
スタッフはセンター長含む日勤スタッフ（10時～17時）5名、夜勤スタッフ（17時～21時）4名の計9名である。原則的に毎週月曜日と年末年始以外は開館している。2011（平成23）年6月1日現在の会員数は、正会員（団体71）、正会員（個人）52、賛助会員43、協力会員53、計219である。

【写真 3】



【5 階の事務室入口 会議室の利用案内に「法政大学」の文字が見える（筆者撮影）】

【写真 4】



【5 階の事務室入口 市民に対する各種のご案内で埋まる情報提供掲示板（筆者撮影）】

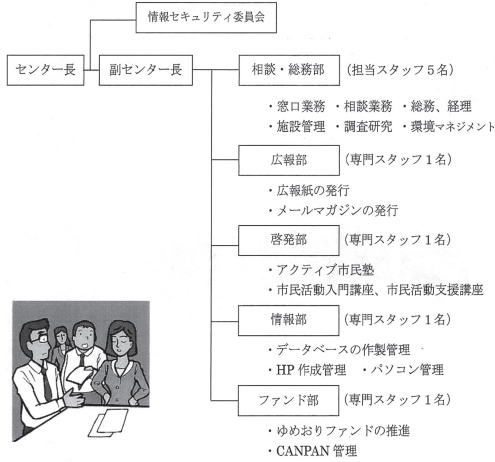
【写真 5、6】



【インタビューに応える春田博センター長（筆者撮影）】

八王子市
市民活動支援センター組織図

平成 23 年 4 月 1 日



・日勤の女性スタッフ（コーディネーター）は、総務部を除く
いずれかの部に所属して、各部の活動に参加します。

資料：『八王子市市民活動支援センター平成 22 年度 事業報告書』

(2) 「ゆめおりファンド」

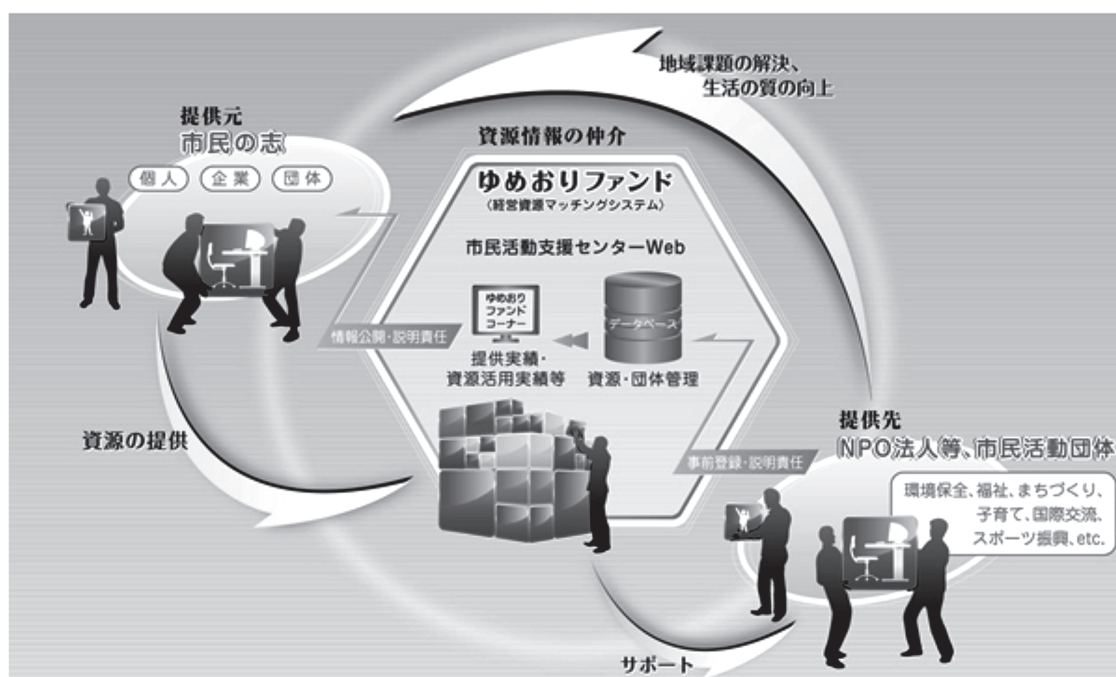
八王子市市民活動支援センターの行なう事業のひとつに「ゆめおりファンド」事業がある。八王子市には約200のNPO法人があるが、これらNPO法人などの市民活動団体を自立的、継続的な活動へと発展させるためには、人材・資金・物資・情報といった経営資源が必要であり、それらを市民の中から汲み上げて、地域を良くするための活動をしている団体へとつなぐ仕組みとして「ゆめおりファンド」事業を展開している。ゆめおりファンドは小さく産んで大きく育てるという思想のもとで、まず備品提供システムからスタートしている。NPO法人などの市民団体は、公益的な地域社会貢献活動に取り組んでいるが、一般的に財政基盤が弱い。本来は団体自らがファンドレイジング活動をするべきとの前提の上で、地域社会としても側面支援を行なう必要があることから当事業を行なっているものである。現在は企業等から、不要になったパソコンや文具類、机や椅子などを寄贈してもらい、NPO法人などの市民活動団体に無料頒布している。なお頒布はNPO法人だけでなく、八王子の町会、自治会等に対しても行なっていることから、地域によっては見られるような、NPO法人と地元自治会・町内会等の反目などはなく、むしろ友好的な関係を保っているとのことである。

この「ゆめおりファンド」は主として、日本財団の「CANPAN システム⁽²⁵⁾」に登録している団体を対象としている。八王子市内の登録団体は約50団体である。(参考【図表34】)

【図表34】 ゆめおりファンド

■ ゆめおりファンドとは？

「ゆめおりファンド」は、「小さく産んで大きく育てる」という思想で、まず備品提供システムからスタートし、順次人材、資金の支援へと発展させていきます。



出典：八王子市市民活動センター ホームページ <http://www.shiencenter-hachioji.org/yumeori/index.html>

(25) NPO法人の活動内容や収支報告等、NPO法人に係る情報発信・情報公開やクレジットカードでの寄付や会費集めのシステムなどを運営している日本財団の情報システム。

ゆめおりファンドによる物の支援は、2008（平成 20）年からスタートしている。人的支援については、休日、余暇をボランティア活動に活かしたい、企業時代に培った専門知識やスキルを地域で生かしたいという人材を NPO 法人などの市民活動団体とマッチングさせることを目的としており、本格的な始動はこれからである。現在は、NPO 法人等の人材募集の支援や団体の課題解決のための専門家の派遣を行なっている。専門家の派遣は、はじめの数回は無料で行ない、その後も必要性があれば団体と専門家個人とのコンサルタント契約になる仕組みだという。資金支援については、これをゆめおりファンドの最終形としており、今はまだ構想段階である。

（3）オトパ「お父さんお帰りのさいパーティー」

オトパは、前支援センター長である吉永鴻一氏が、大手企業を退職する数年前に、職場のあった武蔵野市において企画し、実施したのが始まりである。企業を退職してこれから地域社会において生きる人、あるいは退職者に向けて地元の NPO 法人やボランティア団体との「お見合い」の場の設定を NPO 法人と自治体が協働して企画し、実施したのである。

吉永氏は企業を退職後に支援センター長となり、同様の企画を八王子市でも実施（第 1 回目を 2003（平成 15）年に開催）、現支援センター長の春田博氏の下でもこれが引き継がれて、2011（平成 23）年 3 月 26 日には第 10 回目のオトパが開催されている。オトパは毎回シニアを中心とした 200 人前後の参加者で賑わうが、パーティーは、ツアー方式になっており、ツアーガイドが八王子市を中心に活動する NPO 法人等を案内して回る仕組みをとっている。第 10 回目には約 30 の団体が参加している。また、オトパの紹介パンフレットも当日配布され、そこで 130 以上の地域で活躍する団体の案内を見ることが出来る。団体案内は活動者の募集広告がメインになっており、この冊子を見て、自宅から行きやすく、自分の趣向にも合う活動団体を見つけて、多くの市民に NPO 等の団体活動を通して社会貢献をしてもらおうというコンセプトになっている。

【オトパの紹介冊子】



【第 10 回目オトパのパンフレット（左）と第 9 回目のパーティーの様子（右）】左右とも第 10 回目パンフレットより

(4) その他の地元と NPO 法人との交流活動

支援センターでは、全ての市民と団体を対象に「アクティブ市民塾」を開催して、市民団体の活動を紹介し、市民や団体間の交流を図るとともに、会員のレベルアップを図ることを目的に「市民活動入門講座」（平成 22 年度のテーマは「コミュニティビジネスがまちをかえる」）や、さらなるレベルアップを図る「市民活動支援講座」（平成 22 年度のテーマは、NPO 会計等）を開催している。また平成 22 年度は第一回「NPO 八王子会議」が開催された。これは八王子市の NPO 法人が 200 団体を超えたのを機に開催されたもので、「市民活動の“いま”と“これから”」をテーマにして、二つの基調講演と六つのセッションで行なわれた。2011（平成 23）年度の第二回「NPO 八王子会議」は、2012（平成 24）年 2 月 25 日に～「新しい公共」、「協働」の担い手としての NPO のあるべき姿～をテーマとして法政大学現代福祉学部の中岡義典教授（日本 NPO センター代表理事）の基調講演などの 2 つの講演、3 つのワークショップ、3 つの団体の事例発表など盛りだくさんの内容で開催された。

これらのイベントを通して地元市民が NPO 法人の活動に興味を持ち、活動に参加するようになることは、NPO 法人全体を底上げすることに役に立つ。シニア層にとっては、どのような NPO 法人が地元にあり、どのような活動をしているのか、そして活動者を公募しているのか、などまず「知る」ことから始める必要があるからである。

第 5 項 アンケート調査 「NPO 法人と高齢者雇用」に係る独自調査

(1) 調査の目的

「NPO 法人と高齢者雇用」について、高齢者雇用をめぐる観点と NPO 法人の雇用を中心とする観点から各種の先行研究や事例等を基に考察を行ってきたが、NPO 法人が高齢者雇用をどう考えているのかについて、これまで直接「NPO 法人と高齢者雇用」をテーマとする調査がなかったため、この度「NPO 法人と高齢者雇用」に係る独自調査を行なったものである。

調査対象は、90 の全国の認定 NPO 法人とした。認定 NPO 法人とは、既に認証 NPO 法人になっている法人のうち、一定の要件を受けたものを「認定特定非営利活動法人（以下「認定 NPO 法人」と略）」と認定し、その認定 NPO 法人に対して税の支援措置を与えるというものである。NPO 法人は、税務署を通じて、認定 NPO 法人の認定申請をすることができ、国税庁長官は、この申請した法人が、一定の要件を満たすと認めるとき、その法人を「認定 NPO 法人」と認定することになる。認定 NPO 法人になると、国税庁長官の認定を受けた NPO 法人に対して支出した寄付金に対して、寄付金控除等の対象とする税制上の特例措置が講じられるようになる。2011（平成 23）年 12 月 16 日時点で全国に 242 の認定 NPO 法人がある。認定 NPO 法人は、2008（平成 20）年 8 月で 93 法人、2010（平成 22）年 12 月で 188 法人、2011（平成 23）年 3 月で 198 法人と年々増加している。今回の調査では 2011（平成 23）年 12 月 1 日の認定 NPO 法人 236 の認定 NPO 法人の中から無作為に 90 の認定 NPO 法人を抽出し、うち、88 件にアンケート用紙を配布（2 件は届かず返送）、回答 44 件（回収率 50%）を得たものである。本調査の目的は、新しい公共の代表的な担い手である NPO 法人と団塊の世代の退職を機にますますニーズが高まる高齢者雇用とのマッチングを考える一助としようとしたものである。

(2) 調査の前提

NPO 法人の雇用実態の全国調査では、2004（平成 16）年、2006（平成 18）年に、独立行政法人 労働政策研究・研修機構が行なった調査が詳しく、現状を分析して実態を伝えている。またこれらの全国調査より最近の調査としては、2008（平成 20）年に千葉県が公表した、千葉県内の認証 NPO 法人を対象に実施した「平成 19 年度 NPO 活動実態・意向調査報告書」（調査対象 1,455、有効回答 631（有効回答率 43.4%））、文部科学省が 2009（平成 21）年に公表した、2008（平成 20）年度「再チャレンジのための学習支援システムの構築」事業の一環として、産官学民・再チャレンジ学習支援協議会（事務局：NPO サポートセンター）が行なった「再チャレンジのきっかけとしての NPO 雇用状況アンケート調査」（調査対象 2,500、有効回答 254（有効回答率 10%））、2010（平成 22）年に財団法人 東京しごと財団が東京都内の認証 NPO 法人を対象に行なった「第 2 回 NPO 法人と人材のマッチングに関する調査」（調査対象 6,445、有効回答 640（有効回答率 11.8%））、そして前

述の 2011（平成 23）年に愛知県が公表した、県下の全 NPO 法人を対象に行なった調査があり、NPO 法人の雇用をめぐる状況について分析が行なわれている。これらを見ると、たいていどの調査においても、NPO 法人の中でも、「保健、医療または福祉の増進を図る活動」を行なう団体の割合が約半数かこれ以上あり、財政規模は 1,000 万円から 5,000 万円の団体が最も多く、会費を主な収入源とし、スタッフ数は 5 人前後、財政的に困っている、など共通しており、特段大きな差異は見られない。全国または大都市圏での調査であり、年数もそれほど隔たっているわけでもないなので差が生じないのかもしれない。

そこで、今回行なう調査はこれまでの各種調査を一部裏付けるものとしても使用できよう。また、国税庁の基準をクリアし、住所等の情報開示もきちんと行なわれている、認定 NPO 法人は、一般的に社会的信頼性も高いと考えられ、アンケート調査においても高い回答率と信頼性が期待できることから、今回多くの認証 NPO 法人のさきがけとして調査を行ない、その回答から、他の NPO 法人の状況を類推してみたい。

(3) 調査方法、調査時期、調査項目

調査方法は、郵送配布郵送回答方式である。

調査時期は、2011（平成 23）年 12 月 7 日に調査票を配布し、返送期間を同年 12 月 16 日までとした。改めでの督促は行っていない。

調査項目は、以下の通りである。

- 1) 団体の活動分野（選択式）
- 2) 団体の年度支出額（選択式）
- 3) 団体の人数規模（選択式）
- 4) 有給による 60 歳以上での雇用の有無（選択式）
- 5) 有給による 60 歳以上採用の意向の有無（選択式）
- 6) 有給で 60 歳以上採用に前向きな理由（選択式及び一部記述式）
- 7) 有給で 60 歳以上の採用者に専門性を求めるか否か（選択式）
- 8) 有給で 60 歳以上の採用者にどのような専門性を求めるか（選択式及び一部記述式）
- 9) 有給で 60 歳以上の採用をしない理由（選択式及び一部記述式）
- 10) 有給で 60 歳以上を採用するには何が必要か（選択式及び一部記述式）
- 11) 団体に特に必要としているものは何か（選択式及び一部記述式）
- 12) 運営上困っていること（記述式）

以上

(4) 調査結果の要約

- 1) 団体の活動分野（選択式）（複数回答可）

複数の分野にまたがって活動している団体が多く、平均で 2.7 の分野にまたがっていた。もっとも多かったのは、「1. 保健、医療又は福祉の増進を図る活動」（16%）であった。次いで、「11. 子どもの健全育成を図る活動」（13%）、「9. 国際協力の活動」（12%）であった。大方の NPO 対象の調査でも最も多い分野は、「1. 保健、医療又は福祉の増進を図る活動」であり、同じ結果となったが、割合的には 5 割超である場合が多いため、本調査での割合は低めに出ている。おそらく各分野ごとに見た場合、「1. 保健、医療又は福祉の増進を図る活動」分野の NPO 法人は他の分野に比べて、認定を受けている割合が低いのではないかとと思われる。

- 2) 団体の年度支出額（選択式）

もっとも多いのは「1,000 ～ 3,000 万円未満」（32%）、次いで「3,000 ～ 5,000 万円未満」（20%）、「500 ～ 1,000 万円未満」（14%）、の順であった。大方の NPO 対象の調査と同様の傾向を示している。

- 3) 団体の人数規模（選択式）

「有給で働く方（有給正職員や有償ボランティア等）」の平均人数は 11.8 人、「無給で働く方（無給正職員や無償ボランティア等）」の平均人数は 14.7 人であった。しかし、回答の中には極端に大人数の職員が活動している団体がいくつかあったため、各種実態調査を参考に、一般的な NPO 法人の職員数を 5 人として、この 10 倍である 50 人以上が活動する認定 NPO 法人を異常値として除外すると、「有給で働く方（有給正職員や有償ボランティア等）」の平均人数は 6.7 人、「無給で働く方（無給正職員や無償ボランティア等）」の平均人数は 10.6 人となった。

4) 有給による 60 歳以上での雇用の有無（選択式）

およそ半々という結果であった。「雇用あり」は 55%、「雇用なし」は 45%である。

5) 有給による 60 歳以上採用の意向の有無（選択式）

「採用の意向あり」が 43%、「どちらでもない」が 33%、「採用の意向なし」が 24%であった。シニア層の採用に前向きという割合が最も高いことがわかった。

6) 有給で 60 歳以上採用に前向きな理由（選択式及び一部記述式）（複数回答可）

「採用の意向あり」と回答された方にその理由を質問したところ、最も多かった回答は、「これまでに培ったスキルがある」という回答が 26%で最も高く、次いで、「労働時間や賃金について柔軟な設定ができるかもしれない」が 23%、「社会経験が豊富」が 18%、「これまでに培った人脈がある」が 15%と続く。シニア層の技術や経験、人脈は採用側としても魅力であると同時に、仕事内容に合わせて、短い労働時間や低い賃金で雇用できる点も魅力と考えられていることがわかった。

7) 有給で 60 歳以上の採用者に専門性を求めるか否か（選択式）

「求める」という回答が 61%で圧倒的に多かった。次いで「特にこだわらない」が 31%、「求めない」は 8%のみであった。シニア層に対しては、これまで培ってきた専門性を期待されているようだ。

8) 有給で 60 歳以上の採用者にどのような専門性を求めるか（選択式及び一部記述式）（複数回答可）

最も多かった回答は、「その他」で 24%であり、その他の記述欄を見ると、その NPO 法人の性質にあった能力を求められている。例えば、障害者支援や福祉の経験、語学や芸術の知識や能力といった回答である。二番目に多かったのは、「経営全般」で 22%、以下、「パソコンスキル」の 18%、「経理・税務」の 13%が続く。

9) 有給で 60 歳以上を採用をしない理由（選択式及び一部記述式）（複数回答可）

「採用しない」と回答のあった方にその理由を質問したところ、「現在のところ必要がない」が最も多く 44%、二番目が「人件費がかかる」、「有効な求人手段がない」、「その他」の 11%であった。

10) 有給で 60 歳以上を採用するには何が必要か（選択式及び一部記述式）（複数回答可）

最も多かったのが、「NPO の財政基盤」の 33%、次いで、「求人者の NPO 活動についての十分な理解」の 26%と続く。「NPO の事業活動の拡大」と「NPO と求人者のマッチング（出会い）の場」はともに 3 番目に多く 12%、「労働条件の整備」は 11%であった。

11) 団体に特に必要としているものは何か（選択式及び一部記述式）（複数回答可）

最も多かったのが、「寄付金収入」で 30%、次が「会費収入」で 23%、次が「助成金・補助金収入」で 15%となった。寄付金や会費、助成金、補助金は NPO 法人が生み出す事業収入ではなく、外からの資金である。事業収入が十分ある上で、これらの外からの資金を欲しているのか、事業収入が不足しているために外からの資金が欲しいのか。「運営上特に困っていることは何か」という質問に対して、「資金不足」を挙

げている NPO 法人が多いことから見て、全体的に資金繰りに苦労している様子がうかがえる。ひとつひとつの NPO 法人は、ミッションが高く、社会にとって貴重な存在ではあろうが、NPO 法人全体として、いわゆる GDP に貢献するような存在になるにはまだ時間を要するのかもしれない。

12) 運営上困っていること（記述式）

実に様々な意見が寄せられた。これらの生の声は、NPO 運営者の切実な叫びとも聞こえる。参考として、以下にその全てを掲載する。

「きちんとした事務所、運営資金、相談ボランティアの数が増えない」、「経営基盤（部屋、スタッフ、お金）、財政基盤が弱い」、「スタッフ不足」、「東北大震災があり当団体への寄付金が減ってしまったこと」、「自己資金の不足（寄付、会費収入が少ない）」、「お金がなく運営が難しい」、「スタッフの年齢が 30～40 代なので 60 代以降のボランティアさんが定着しにくい」、「全体に高齢化が進むが新しい若い入会者が少ない」、「認定 NPO 法人の認知度を上げてほしい」、「現在は緊急雇用として人員増になっているが、終了したらスタッフの雇用が続かなくなる。そのためスタッフの減少に不安が」、「団体・ボランティア・サポーター全て高齢化が進んでおり、世代交代を促進するニーズが非常に高いが、アイデアを含め前に進めていないことが問題であり、困っている」、「ハード面はかなり充実してきていますが、それを運営し活用する能力のある（ソフトのある）スタッフが不足」、「実活動できる会員の増強を確保したい」、「事業活動の収益減」、「安定的な寄付収入」、「資金」、「NPO 活動について十分に知っていただける機会がほしい、近隣の市や町（県を超えて）との連携や協働に対して行政から支援していただきたい（多忙とは思いますが）」、「私共の場合は活動している人材はほとんど大企業を退職して年金を得て自由な時間と体力のある方です。あえて雇用するというより、活動の場を提供して社会と経済に貢献するという考えです、ただし経費はかかりますので収入は安定的に必要ですし提供するものの正当な対価をいただき、独立した法人として一人前でありたいと考えています」

以上

(5) 調査結果のまとめ

今回、有効回答のあった NPO 法人は、どちらかと言うと中規模以上でスタッフ数も若干平均より多かったかもしれない。すでに半数以上の NPO 法人では、60 歳以上の有給で働く人を雇用しており、今後 60 歳以上の有給の人を採用する意欲もある。シニア層の技術や経験、人脈は活用したい資源と捉えていて、シニア層は、柔軟な雇用形態が可能であることも雇用する上での魅力と考えている。また、雇用してからは、経営ノウハウなど持っている専門性を十分発揮してほしいと考えている。今後、高齢者を採用していくには、NPO 法人自体の財政基盤を安定させておくとともに、求人者がもっと NPO の活動を理解することが出来る場所や手段が必要とされていることがわかった。

第 4 章 結論 NPO 法人と高齢者雇用のマッチングにおける将来的な方向性と課題

NPO 法人の数が拡大基調にあり、NPO 法人が雇用の場になり得るのではないかと恐れ始めている。しかしながら、NPO 法人への委託事業は時限事業であり、雇用の場としてはまだまだ不安定である。しかも、ゆっくりと時間をかけて人材を育てる時間的なゆとり、資金的なゆとりはほとんどない。事業の委託費自体も低く抑えられる傾向があり、NPO 法人は行政などの安い下請け団体とも思われがちな側面があるが、次の委託につなげるために、その安い額で委託を受けて、結局赤字になってしまうという悪循環に陥っている NPO 法人も少なくないようだ。

このように NPO 法人は新規卒者が就職口とするにはまだまだ受け入れ態勢が不十分な場合が多く、魅力的な雇用先とはなっていない。しかしながら NPO 法人は今後、二つの意味でますます存在感を増してくると思われる。まず一つは、「新しい公共」に言われるように、市民サービスはもはや「お上」がするものではな

くなってきたという流れである。市民皆で取り組んで自分たちのまちを作っていく、その制度的側面を行政が支援する、という形に変わってきている。お金のない政府は行政サービスをどんどん都道府県や市町村におろしているし、都道府県や市町村は公務員の人件費削減とサービス量の増加の狭間で、「民」に仕事をおろしてくる。この流れの中で NPO 法人がサービスを委託される指定管理業務はますます増えると思われる。もう一つは、コミュニティビジネスやソーシャルエンタープライズが、多様化する社会の要望に応えるための重要なツールとなってくるが、この流れに伴って、高いミッションを持った NPO 法人がますます増えてくることが予想されるという点である。活躍する分野も現在は「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」が最多であるが、技術や知識、経験が豊富な定年退職者が増加することで、それらの「人財」を活用した事業が展開され、新たな事業型 NPO 法人が増えてくるであろう。その分野も農業、林業、魚業など第一次産業にも普及してくる可能性がある。第一次産業もひとつの事業分野と見て、企業の参入が始まっている。事業型 NPO 法人にも同様に参入の機会があると見てよいであろう。

従って、まずはこれらの高齢者を受け入れられる土壌を NPO 法人に作っていくことが第一であり、元気でやる気があって、高いミッションを持つ有能な高齢者が NPO 法人を盛り立てていき、NPO 事業を軌道に乗せることで、第二段階として、新規学卒者にとっても魅力のある雇用先へと変貌させていけば良いのではないだろうか。

「新しい公共」を広げていくためには、NPO 法人を元気にさせていくことが必要であり、NPO 法人を元気にさせるためには、NPO 法人が発展していきやすい環境を作ることが必要である。そのためには、カンフル剤としての制度改正と体質改善として新しい人材を送り込むことが必要になろう。

制度改正については、2011（平成 23）年 6 月に NPO 法人に対する税制改正が行なわれた。内容は、認定 NPO 法人への寄付について、所得税において税額控除制度（控除率 40%：個人住民税と合わせて 50%まで）を導入する。公益社団・財団法人、学校法人、社会福祉法人又は更生保護法人への寄付についても同様の税額控除制度を導入する。認定 NPO 法人制度について、PTS（パブリック・サポート・テスト）要件に寄付者の絶対数（寄附金額 3,000 円以上の寄付者年平均 100 人以上）で判定する方式を導入するなど、認定要件の緩和等を行う。新たな認定制度（地方団体による認定、仮認定制度の導入等）が新認定法に基づき適切に整備された場合には、所要の税制上の措置を講じる。個人住民税の控除対象寄附金の拡大等により、地域において活動する NPO 法人等を支援する⁽²⁶⁾。というものである。

NPO 法人に対する税制改正は NPO 法人の運営にとっても大きな前進である。今回の改正の背景には東日本大震災がある。東日本大震災では、多くの義援金、NPO 法人などへの支援金が集まった（現在も増え続けている）。今回の税制改正はこれらの寄付をしやすくするための法改正でもある。阪神淡路大震災の際は、1 年間で 138 万人のボランティアが駆け付け、「ボランティア元年」という言葉が生まれた。震災の 3 年後に NPO 法が制定され、その後たくさんの NPO 法人が誕生している。そして今回、東日本大震災をきっかけに、NPO 法人に対する寄付のあり方が議論され、寄付金税制が改正された。今回は「寄付金元年」とも言われており、NPO 法人にとって大きな飛躍のきっかけとなることは間違いない。取材をした八王子市市民活動支援センターの春田センター長も「今までは縛りがきついで、（当法人も）敢えて認定 NPO 法人になることはしなかった。今回の改正をきっかけに（全国の）NPO 法人が大きく飛躍するのは間違いない」と述べている。自分が応援したいと思う団体に寄付をすれば減税されるという今回の仕組みは、NPO 法人の財政基盤の確立に今後大きな役割を果たすことになるだろう。

NPO 法人へ技術や知識、経験とやる気、高いミッションを持つ高齢者をどうマッチングさせるのか。八王子市市民活動支援センターが行なっているオトパ「お父さんお帰りをさしパーティ」はとても先駆的な取り組みである。定年退職者はまさにわがまちに帰ってくるのである。そしてその時はじめて、暮らしている地元と向き合うのである。八王子市市民活動支援センターは「公設民営」である。市が後押しをしているという点でとても市内での活動において信頼されている。市からセンターは、施設運営資金として年に千数百万受けるだ

(26) 財務省ホームページ http://www.mof.go.jp/tax_policy/tax_reform/outline/fy2011/23taikougaiyou.pdf

けである。センターはその範囲で人件費も含み全てを運営する。「この金額でお役所の方は同じ仕事ができますか」とセンター長は言う。ゆめおりファンドは、現在はまだ「物」の支援の段階であるが、「人」の支援（即ち人と NPO 法人とのマッチング）、「資金」の支援に順次進んでいく。これからが楽しいな仕組みである。韓国老人人力開発院からも八王子の仕組みを学びたいとのことで調査団が見学に来ている。わが国においても各地で同様の試みが行なわれれば、高齢者にとってもまちにとっても WIN-WIN の関係が広がるのではないだろうか。

NPO 法人自体の意識改革も必要と思われる。NPO 法人イー・エルダーの鈴木理事長は、「ほとんどの NPO 法人は事業計画もなく、利益も出ていない。青息吐息の状態である。設立から 3 年も経てば、思いやお金や人が疲弊してくる。そうすると開店休業の状態になってしまう」と経営感覚のなさ、ビジョンのなさを嘆いているが、今回の独自調査の回答を見ても、多くの NPO 法人が資金に困っている様子が伝わってきた。八王子市市民活動支援センターも決して資金が潤沢というわけではない。春田センター長に今一番困っていることは何かと質問したところ、「場所です。もう事務所が手狭なのです」とのことであった。しかし、きっとお金のわからない工夫をして事務所を見つけるのではないかと考えている。八王子市市民活動支援センターでは、きちんとした事業計画を作っており、市民に情報公開を行なっている。NPO 法人市民福祉団体協議会の田中尚輝専務理事は、「NPO 法人の雇用を取り巻く課題と現状－NPO 支援の立場から－」⁽²⁷⁾において、NPO 法が施行されて 10 年経ち、第一世代が交代の時が来た。第一世代の特徴は「ミッション重視型・マネジメント無視型」であり、第二世代へ交代する条件として、労働条件と法人内システムの形成を挙げている。

これらの今の NPO 法人に欠けているといわれるノウハウは、長年企業に勤めていたホワイトカラーの退職者の中に詳しい人も少なからずいるはずである。これからの NPO 法人はミッション重視かつマネジメント重視である必要がある。情報開示等のガバナンスがしっかりされていけば寄付も集まりやすくなる。情報が少ないと、どのような NPO 法人がどのような活動をしているのかわからないために、NPO 法人で働きたくてもアクセスがとれないのが現状である。今回の独自調査でも「寄付金」を必要とする認定 NPO 法人は多かったが、情報開示等のガバナンスをきちんと行なっていくことなど、「寄付金を呼び寄せる」努力は必要だろう。情報開示は当然、人を呼び寄せることにもつながるはずである。

高齢者雇用政策では定年延長が争点であるが、今の日本の企業に定年廃止や定年延長は難しいであろう。強制すれば、税金を払う企業と人は海外へ移住してしまうかもしれない。公的年金の支給開始年齢を 68 歳に引き上げる案は、世論の抵抗が強いためにいったんは取り下げられた。しかし限られた年金財政の中で今までどおりの社会保障システムが今後も続く保障はない。今の高齢者とこれからの高齢者は少し環境が異なってくるかもしれない。これからは年金受給プラス生活を自衛する手段が必要となってくるだろう。平均寿命が延びて元気な高齢者が増えた。これは間違いなく良いことである。長年培われてきた技術や知識、経験を持つ高齢者はわが国の労働力人口の中に組み入れても良いのではないだろうか。柔軟な雇用形態で働ける高齢者は、まさにワークライフバランスを先取りした働き方が可能かもしれない。ワークライフバランスやエイジフリーという働く形態の多様化は今後ますます進むであろうし、NPO 法人側でも、それに合った受け入れ態勢をしっかりと作らなければ、人は集まらないであろう。イー・エルダーのような、それまでの職場のつながりをメインにした新しい雇用の場が広がることもとても素敵なことであるし、オトパなどのように地元に戻って、地元の NPO 法人を盛り立てていくのもまた大切なことである。そのためには、せっきく各地に存在するシルバー人材センターと地元 NPO 法人が交流することで新たな雇用の場を作る仕組みを考えていくことも必要ではないだろうか。NPO 法人とシルバー人材センターは競合関係となる場合もあろうが、情報交換や共同事業など、両者の交流によって両者ともプラスになる工夫ができる余地も十分あるだろう。また、企業においても社会貢献活動として CSR 事業が色々行なわれるようになってきたが、物財の提供だけでなく、人材、資金も NPO 法人に提供して社会事業を推進することもまた CSR になるという意識の醸成を図っていくことができれば、NPO 法人自体の認知度も向上するであろう。

(27) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 [2010]『ビジネス・レーパートレンド』（2010 年 5 月号）

NPO 法人はこれからの日本を支える大きな力に育っていくはずである。まず NPO 法人自体の力をつけることが重要であり、制度の改正はもとより、自らのアイデアで体力をつけなくてはならない。そのためにやるべきことは人材の宝庫である潜在的な高齢者の力を活用することである。若年層や壮年層の活用は NPO 法人に十分な体力がつかないと行なえない。十分な体力がつけば、米国の NPO のように民間企業に劣らぬ給料を払えるだろうし、GDP に貢献できるようにもなるであろう。日本の高齢者はそういった状況が整うまでの橋渡しができる貴重な存在ともいえるのである。

参考文献・参考資料等

- 愛知県 [2011], 『NPO 法人における雇用と働き方～現状・課題・今後に向けて～』
- NPO 法人「イー・エルダー」ホームページ http://www.e-elder.jp/public1/doc/co/2010/sokai_11.html#headertop
- 伊佐 淳 [2008], 『NPO を考える』 創成社
- 今井 照 [2006], 『自治体のアウトソーシング』 学陽書房
- 上林千恵子 [2008], 「人生 80 年時代の高齢者雇用対策」『労働調査 2008.9』 労働調査協議会
- 宇田川妙子 [2009], 『多元的共生を求めて：市民社会をつくる』 東信堂
- 戎野淑子 [2011], 「高齢者雇用と労使関係」『月刊レポート DIO No258 特集 2』 連合総研
- 大阪府公衆衛生研究所 [1999], 「高齢者の就労に関するまとめと提言」『高齢勤労者の働きがいと健康に関する調査』
- 大内田図鶴子 [2006], 『コミュニティ・ガバナンス』 ぎょうせい
- 経済産業省 [2008], 『ソーシャルビジネス研究会資料』
- 経済産業省 [2011], 『ソーシャルビジネス推進研究会資料』
- 厚生労働省 [2011], 『今後の高年齢者雇用に関する研究会報告書』
- 厚生労働省 [2011], 『労働政策審議会 職業安定分科会 雇用対策基本問題部会 参考資料』
- 厚生労働省 [2008], 『高齢者の地域社会への参加に関する意識調査結果（全体版）』
- 厚生労働省ホームページ <http://www.mhlw.go.jp/topics/np0/01/>
- 独立行政法人 高齢・障害求職者雇用支援機構 [2008], 『島根県におけるエイジフリー社会に向けた雇用・社会活動に関する調査研究報告書』
- 公益財団法人家計経済研究所 [2004], 『季刊家計経済研究 2004 WINTER No61』
- 千葉県 [2008], 『平成 19 年度 NPO 活動実態・意向調査報告書』
- 財務省ホームページ http://www.mof.go.jp/tax_policy/tax_reform/outline/fy2011/23taikougaiyou.pdf
- 坂本文武 [2004], 『NPO の経営』 日本経済新聞社
- 坂本信雄 [2003], 『起業時代の NPO』 八千代出版
- 産官学民・再チャレンジ学習支援協議会（事務局：NPO サポートセンター） [2009], 『再チャレンジのきっかけとしての NPO 雇用状況アンケート調査』
- 渋川智明、高谷時彦、中谷常二 [2010], 『社会を変える公益ビジネス』 ぎょうせい
- 首相官邸 [2010], 『新成長戦略資料』
- 成蹊大学文学部学会編 [2006], 『公助・共助・自助のちから』 風間書房
- 世古一穂 [1999], 『市民参加のデザイン』 ぎょうせい
- 総務省統計局ホームページ <http://www.stat.go.jp/data/nihon/16.htm>
- 谷本寛治 [2006], 『ソーシャル・エンタープライズ』 中央経済社
- 独立行政法人 中小企業基盤整備機構 [2011], 『事業型 NPO 法人・支援型 NPO 法人の現状と課題』
- 財団法人 東京しごと財団 [2010], 『第 2 回 NPO 法人と人材のマッチングに関する調査』
- 日本経済新聞 [2011], 『日本経済新聞』 2011/08/24（水）朝刊「しごと再考」欄
- 日本経済新聞 [2011], 『日本経済新聞』 2011/08/26（金）朝刊「しごと再考」欄
- 日本経済団体連合会 [2009], 『高齢者雇用の取り組み状況』

日本経済団体連合会 [2011], 『今後の高齢者雇用のあり方について』

八王子市市民活動支援センター [2011] 『平成 22 年度 事業報告書』

藤村博之 [2011], 「日本が世界の範になる」『月刊レポート DIO No258 特集 1』 連合総研

内閣官房社会保障改革担当室 [2011], 『第 1 回社会保障改革集中検討会議資料』

内閣府 [2008], 『2008 年版少子化白書』, pp1-10

内閣府ホームページ <https://www.npo-homepage.go.jp/data/bunnya.html>

内閣府 [2009], 『平成 21 年度高齢社会白書』 http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2009/zenbun/pdf/1s2s_4.pdf

内閣府, [2010], 『「新しい公共」 円卓会議資料』

内閣府, [2010], 『「新しい公共」 宣言資料』

内閣府, [2010], 『「新しい公共」 推進会議資料』

内閣府, [2010], 『社会的責任に関する円卓会議資料』

内閣府, [2011], 『「新しい公共支援事業」 関係資料』

日本経済新聞社 [2011], 『日本経済新聞』平成 23 年 8 月 24 日 (水) 朝刊

日本フランチャイズチェーン協会 [2011] 『JFA コンビニエンスストア統計調査月報』

山岸秀雄, 菅原敏夫, 粉川一郎 [2004], 『NPO と行政・協働の再構築: これまでの 10 年、これからの 10 年』
第一書林

山田晴義 [2007], 『地域コミュニティの支援戦略』 ぎょうせい

山本啓, 雨宮孝子, 新川達郎 [2002], 『NPO と法・行政』 ミネルヴァ書房

山脇直司 [2004], 『公共哲学とは何か』 筑摩書房

山岸秀雄 [2000], 『アメリカの NPO』 第一書林

寄本勝美 [2011], 『公共を支える民』 コモンズ

財団法人 労務行政研究所 [2005], 『労政時報』 第 3649 号 /05.3.11, p51

独立行政法人労働政策研究・研修機構 [2004], 『NPO 法人における能力開発と雇用創出に関する調査結果報告』

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 [2006], 『NPO の有給職員とボランティア』

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 [2006], 『NPO 法人における能力開発と雇用創出に関する調査結果報告』

独立行政法人 労働政策研究・研修機構ホームページ http://www.jil.go.jp/foreign/labor_system/2004_8/america_01.htm

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 [2007], 『多様な働き方の実態し課題』

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 [2010], 『ビジネス・レーバートレンド』 (2010 年 5 月号)