

## 法人の規模から見た活動の実態

放送大学教養学部 教授 宮本 みち子

### Findings

正規職員、非正規職員とも「9人以下」が8割を超えていて、法人の多くは小規模団体である。収入総額は全般的に横ばい又は増加しているが、規模が大きく活動範囲が大きい法人ほど収入総額が増加している。規模の小さい法人は、社会的ニーズに対して事業を拡大するだけの体制が追いついていない。

活動資金で最も多いのは国・地方公共団体から得たもので、法人の活動範囲や活動拠点数が多いほどその金額は大きい。また、これらの法人ほど、公的資金に頼らない独自の収入源も多く持っている。

規模が大きく活動範囲が大きいほど、月給制が多く、諸手当及び社会保険の適用が多い。しかし、全般的な傾向として職員は経済的処遇において恵まれていない。

規模が大きく活動範囲が大きいほど、職員の教育訓練や支援に関する研究活動ができる体制が高まる。

規模が小さく活動範囲が小さい法人には相対的に年齢が高い職員が多く、勤続年数は短い傾向がある。これらの法人はニーズがあっても対応できない状況がある。

### はじめに

2000年代に入って以後、子どもや若者支援をするNPO等の民間団体は増加している。今後、増加するニーズに対応できる団体が発展していくことが期待されることである。

子ども・若者支援団体の多くは比較的歴史が浅く、規模も小さく、運営上も多くの課題を抱えている。しかし、新しいニーズの増加にともなって非営利法人への期待は大きくなり、行政からの支援を受けて成長している法人も増加している。その中には多数の職員を擁し、活動範囲が拡大している法人が出始めている。

そこで、本稿は、主に二つの角度から困難を有する子ども・若者を支援している特定非営利活動法人（以下「法人」という。）の実態を探ることとする。一つは、法人の規模の大小によって違いがあるか、あるとしたらどこにあるのかを見る。もう一つは、法人が立地する都市規模によって違いがあるかどうかを見る。これら二つの点で、組織体制や支援サービスにどのような違いがあるのかを検討することにした。ただし、今回の調査対象法人は、全体の子どもの若者支援をしている法人から見るとサンプル抽出に偏りがある可能性があることは念頭におかねばならない。

なお、本稿では単純集計結果以外の数値は無回答を除いて算出しているため、報告書の巻末集計表とは一致しない。

今回のA調査票で法人の規模に関係している項目は、どのような範囲で活動をしているか(問1)、事務所以外の活動拠点がいくつあるか(問2)、正規職員の数(問4(1))の3つである。

活動の範囲( )に関しては、法人の活動範囲を、『一市町村又は東京都特別区内で事業』、『一都道府県内複数の市町村で事業』、『近隣複数の都道府県、全国規模で事業』の3グループに分けて比較する。

全体の分布を見ると、最も多いのは同一都道府県内の複数の市町村にまたがって活動している法人で、41.8%を占めている。次に多いのは一つの市町村又は東京都特別区内で事業をしている法人で、29.3%

である。つまり、約7割の法人は一つの都道府県内で活動しているのである。一方3割弱の法人は、複数の都道府県にわたって、あるいは全国規模で事業をしている。

法人の事務所以外の活動拠点数( )に関しては、主たる事務所以外の活動拠点の数の分布状況から、『ない』グループと、『1か所以上ある』グループに分けて比較する。全体の分布を見ると、一番多いのは1～5か所の活動拠点を持つ法人で57.0%、次に多いのは拠点を持たない法人で37.8%である。6か所以上を持つ法人はわずかである。

職員の数( )に関しては、正規職員の数によって、『4人以下』のグループ、『5～9人』のグループ、『10人以上』のグループに分けて比較する。全体の分布を見ると、4人以下が63.3%と最も多く、5～9人が18.3%、10人以上は少ない。

分析に先だって～の分析軸間の関係を見ておこう。活動の範囲と活動の拠点数との間には相関が認められる( $p<.05$ )。活動の範囲が都道府県を超えて広がるほど拠点数は多くなる傾向が見られる。また、活動の拠点がある法人はない法人と比較して法人経営専任職員、支援専任職員(いずれも正規職員)数が多くなっている( $P<.001$ )。その一方で、活動の範囲が広くても正規職員数が多いという関係は認められない。

### 1. 職員数(正規職員、非正規職員)とその配置(法人経営専任職員、支援専任職員)

職員数を見ると、全体としては正規職員、非正規職員ともに、「4人以下」がそれぞれ63.3%、64.4%と最も多い。次に多いのは「5～9人」で両者とも18%前後である。つまり、正規職員、非正規職員とも「9人以下」が8割を超えていて、法人の多くは小規模団体となっている。

職員の中で法人経営専任職員と支援専任職員の配置を見ると、法人経営専任職員は90.4%の法人が「4人以下」である。一方、支援専任職員に関しては56.6%の法人が「4人以下」であるが、残る法人は「5人以上」を擁している。

法人経営専任職員、支援専任職員ともに、活動拠点が「1か所以上ある」法人は職員数が多い(図1・図2)。法人経営専任職員数を見ると、活動範囲が複数の市町村にまたがる法人ほど多い。特に複数の都道府県にまたがる法人では法人経営専任職員数は「5人以上」という傾向がみられるが( $p<.10$ )、支援専任職員数には差がない。

全体的に、規模の小さい法人が多く、法人経営を専任する職員を擁しているのは、活動の範囲が広く、本部以外に活動拠点を持っている法人である。

図1 事務所以外の活動拠点数別 法人経営専任職員数(問2×問5(1))

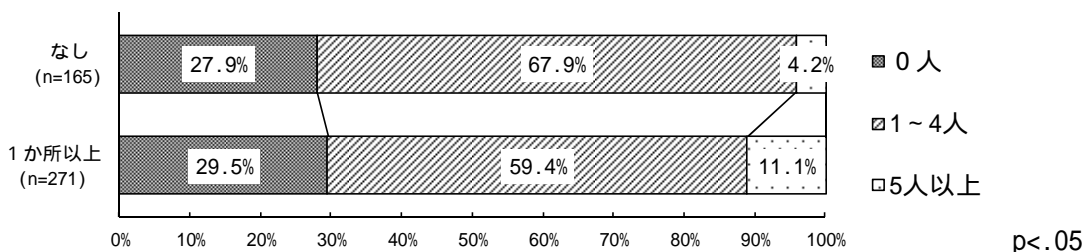
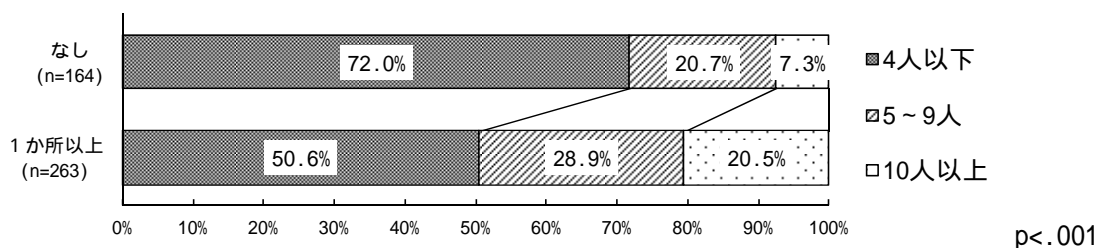


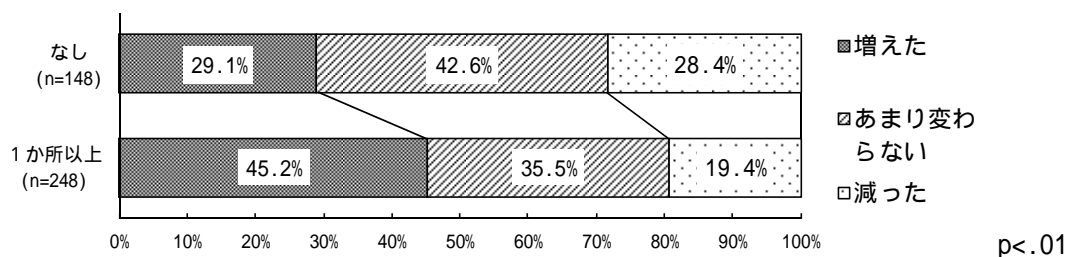
図2 事務所以外の活動拠点数別 支援専任職員数（問2 × 問5（2））



## 2. 収入総額と構成割合及びその変化

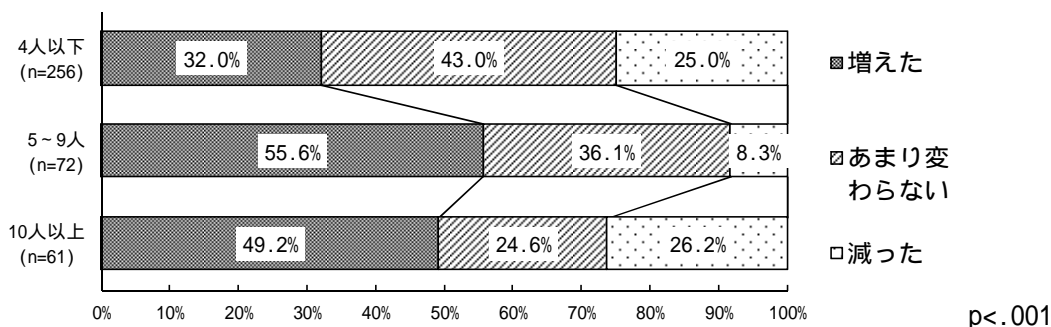
ここ数年の収入総額は、「あまり変わらない」法人が34.5%を占め、「増えた」法人が35.3%とほぼ同数で、「減った」法人は20.1%と、全般的には収入総額は横ばい又は増加している法人が多い。これを法人規模で見ると、活動拠点が「1か所以上ある」法人の45.2%で収入総額が増えている一方で、活動拠点の「ない」法人は「変わらない」「減った」が7割を占めている（図3）。

図3 事務所以外の活動拠点数別 収入総額の傾向（問2 × 問7）



また、正規職員数が5人以上の法人で収入総額が増えている（図4）。なお、法人の活動範囲の違いによって、収入の増減に差は見られない。

図4 正規職員数別 収入総額の傾向（問4（1） × 問7）



ここ数年の収入総額が「あまり変わらない」と回答した154法人に関してその理由をみると、「ニーズは増えたが対応できる体制ではないから」が39.0%と多く、法人の体制に課題があることがうかがえる。全体的には、収入総額は横ばい又は増加しているが、それは法人の中でも規模の大きいグループにおいて収入総額が増加しているためであり、規模の小さい法人は、社会的ニーズに対して事業を拡大するだけの体制が追いついていない状態と言えそうである。

次に、過去1年間の活動資金を経費別収入（A調査票問6）で見るが、この問については各項目6割弱が無回答であり、法人全体の傾向とまでは言えないことを念頭に置かねばならない。年間の活動資金で最も金額の多いのは国・地方公共団体から得たもので、委託費が平均1,050万円、補助金・助成金が432万円で、収入の中で国・地方公共団体からの委託費や補助金・助成金以外の活動資金は102万円で、国・地方公共団体から得た収入に比して小さい。寄付金や会費収入は100万円前後と小さい。

法人の活動範囲や活動拠点数でそれぞれの収入を比較してみると、国や地方公共団体からの委託費、補助金・助成金は活動拠点が「1か所以上ある」法人では、500万円を超える法人が40.5%を占めて他の法人に比べ断然多い。一方、職員数で比較して見ると、正規職員が5人以上の法人で多いが、5～9人規模の法人と10人以上規模の法人とで事業収入にそれほど差は見られない。なお、活動範囲との関係はみられない。

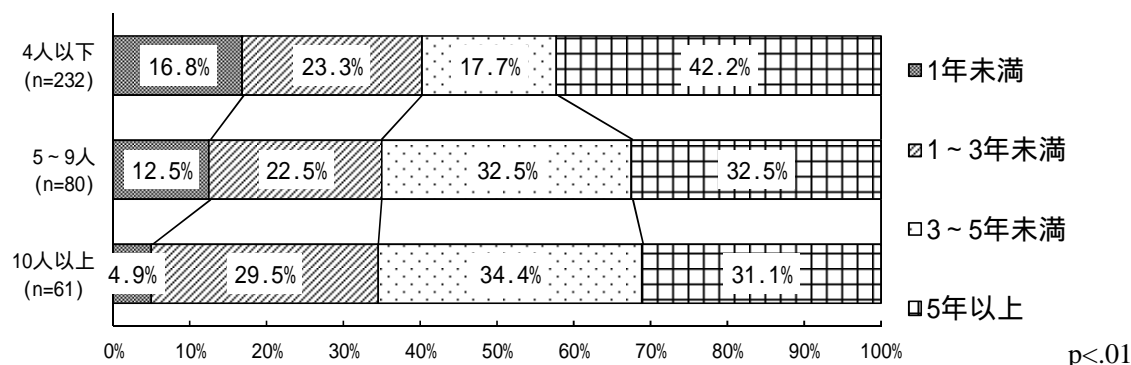
国や地方公共団体以外の事業収入に関しても、差は大きく、活動拠点を持っている法人、職員数の多い法人は公的資金に頼らない独自の収入源も持っていることを示している。一方、小規模の法人の中には、公的資金も独自の財源もなしで活動しているケースも見られる。

### 3. 支援専門職員の勤務年数と年齢構成

職員の勤続年数に関しては、正規職員のほうが当該法人での勤続年数は長く、半数を超える職員が3年以上勤続している者である。また、5年以上勤務している者が32.4%を占めている。年齢構成を見ると、正規職員のほうがやや年齢が高いが、いずれも、30～40代が4割前後と最も多い。

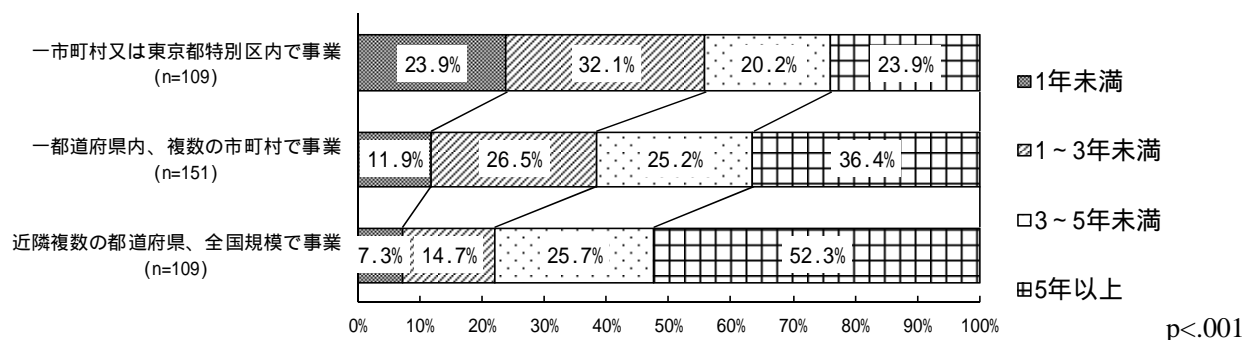
法人の規模で比較すると、正規職員数が「5人以上」の法人は、正規職員、非正規職員ともに「3～5年未満」がより多い傾向がみられる。一方、「4人以下」の小規模法人は、勤続年数「1年未満」と「5年以上」が他の法人より多い傾向が見られる（図5）。

図5 正規職員数別 勤続年数〔正規職員〕(問4(1)×問13)



また、活動範囲が広い法人ほど、正規職員に関しては勤続年数「5年以上」が多い。特に、活動範囲が複数都道府県から全国規模の法人では52.3%が「5年以上」勤続する者である。他方で、活動が一市町村に限定されている団体では「5年以上」の職員は23.9%と少なく、活動範囲による大きな差が見られる（図6）。非正規職員に関しても同様の傾向が見られる。

図6 主な活動範囲別 職員の勤務年数〔正規職員〕(問1×問13)



職員の年齢構成を見ると、「5人以上」の法人の場合には20～30代が多いのに対して、4人以下の小規模法人は60歳以上が相対的に多い。また、非正規職員においては、活動範囲が複数の都道府県にまたがる法人で40歳未満の職員が53.4%と多いのに対して、その他の法人の年齢構成は40代から50代が多い。

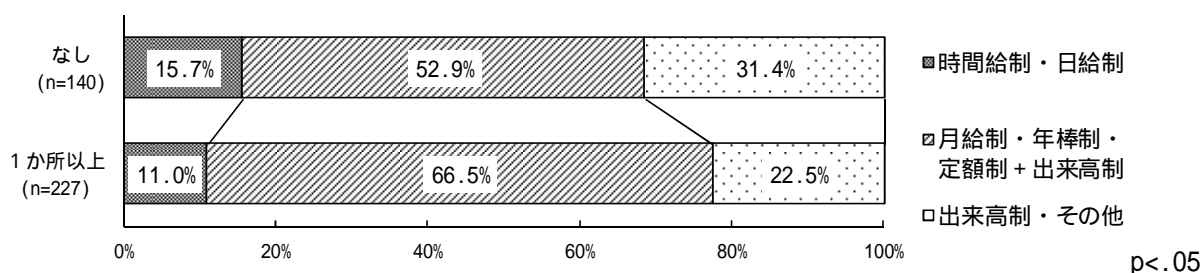
以上から推測できることは、規模が小さく活動範囲が小さい法人は、年齢が高い職員が多く、勤続年数は短い傾向がある。おそらく教員その他の職業からの転職者、または定年退職後に活動を始めた職員が多いのではなかろうか。このような法人は若い職員の参加が少なく、ニーズがあっても対応できない状況があるのではないかとと思われる。

#### 4. 支援専門職員への賃金支払い方法、諸手当、社会保険

支援専門職員への賃金支払い形態を見ると、正規職員は「月給制」が49.4%で最も多いが、「時間給制」(8.3%)、「日給制」(2.2%)、「出来高制」(3.4%)など不安定な支払い形態もある。非正規職員の場合は「時間給制」が33.3%で最も多く、「月給制」は12.8%と少ない。

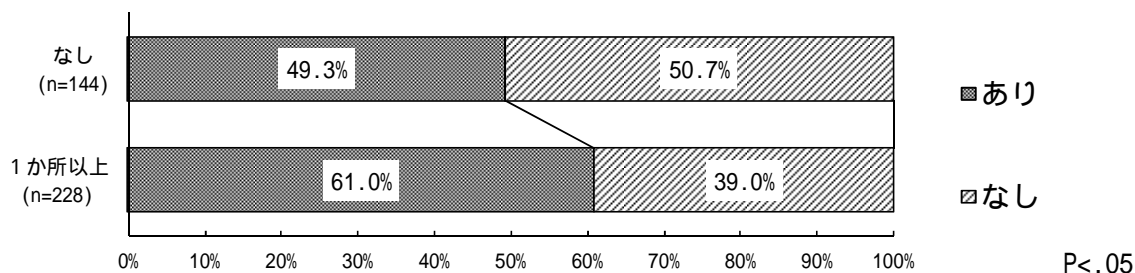
正規職員の場合は活動拠点が「1か所以上ある」法人のほうが月給制や年俸制等が多い(図7)。なお、非正規職員に関しては大きな違いはない。

図7 事務所以外の活動拠点数別 賃金支払い方法〔正規職員〕(問2×問17)



諸手当制度を見ると、正規職員の36.2%、非正規職員の38.0%に諸手当はないと法人が回答している。最も多い手当は通勤手当で、正規職員の40.0%、非正規職員の31.5%が支給されている。法人の規模との関係を見ると、活動拠点が「1か所以上ある」法人のほうが、賃金、手当の面で条件が良い傾向が見られる(図8)。なお、職員数による違いは見られない。

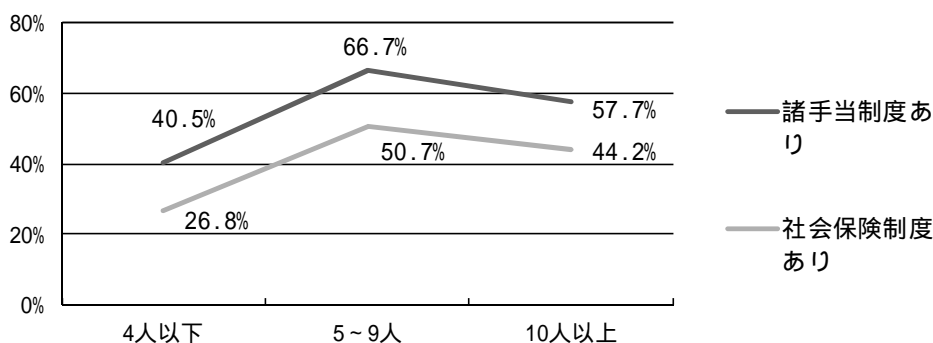
図8 事務所以外の活動拠点数別 諸手当制度の有無〔正規職員〕(問2×問18(1))



社会保険に関しても、正規職員の36.5%、非正規職員の47.4%に社会保険がないと法人が回答している。正規職員のほうが非正規職員より社会保険への加入率は高いが、「厚生年金」(38.0%)、「健康保険」(36.5%)、「労災保険」(38.7%)、「雇用保険」(41.2%)と4割程度にとどまっている。

法人の規模で比較して見ると、正規職員の場合は差がないが、非正規職員の場合は、職員数の少ない法人は諸手当、社会保険の適用がない例がより多い(図9)。なお、活動範囲、拠点数による差はみられない。

図9 正規職員数別 諸手当・社会保険制度〔非正規職員〕(問4(1)×問18)



社会保険制度あり:p<.01 諸手当制度あり:p<.10

## 5. 支援専門職員の教育訓練の実施・研究の実施・重視される力量

法人の規模が小さいことは職員の待遇条件の点で問題があるだけでなく、支援サービスの質、職員の教育訓練による力量の向上という点でも問題を抱えている。

支援に従事する職員全員で支援者ミーティングを実施する比率は、職員の数が多いほど高くなっている。支援専任職員が「4人以下」の法人の21.7%は、支援者ミーティングを実施していない状態にある。

過去1年間に職員を対象にした教育訓練機会を設けた法人は57.5%であった。その一方で、35.1%の法人は設けなかった。法人の規模による差は顕著である。活動拠点が「1か所以上ある」法人の70.6%は職員に対する教育訓練の機会を設けているのに対して、拠点が「ない」法人では47.7%と大きく下回っている(図10)。また、職員数で比較すると、正規職員数が「5人以上」の法人では教育訓練機会を設けた法人が7割を超えるが、「4人以下」の法人では55.4%にとどまっている(図11)。

図 10 事務所以外の活動拠点数別 教育訓練機会の有無 (問 2 × 問 29)

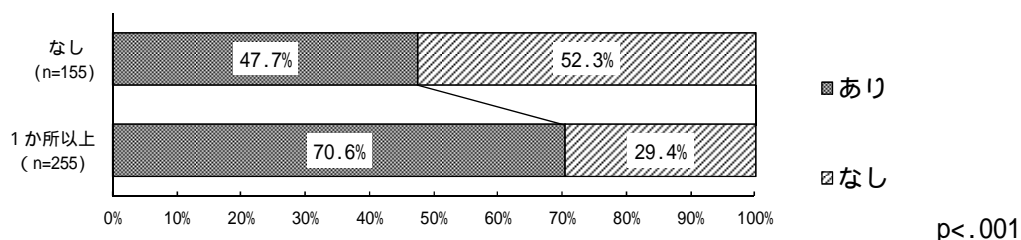
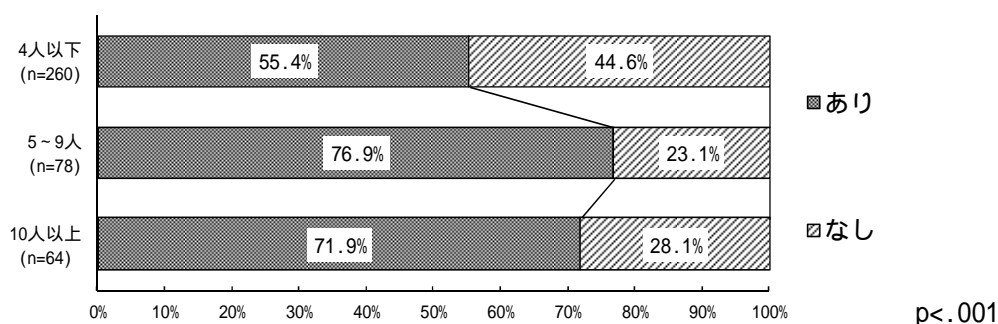


図 11 正規職員数別 教育訓練機会の有無 (問 4 ( 1 ) × 問 29)



同様の傾向は、活動の範囲の違いによっても見ることができる。複数の市町村で活動する法人、複数の都道府県にまたがって活動する法人の7割弱が教育訓練を提供しているのに対して、一市町村内で活動する団体は48.3%と低い状態に留まっている (p<.01)。

社会生活を円滑に営む上での困難を有する子ども・若者に関して、39.6%の法人が独自で研究をしている。独自にではなく他の機関等と共同研究をしている法人もある。一方で41.2%の法人は研究をしていない。独自で研究をしている比率は、活動拠点が「1か所以上ある」法人でやや高くなっている。また、複数の都道府県にまたがって活動している法人は79.2%と高い比率で研究を行っている。他方で、一市町村で活動する法人は41.2%とかなり下回っている。なお、複数の市町村で活動する団体はその中間にある。

このように、職員の教育訓練や、支援に関する研究活動ができる力量は活動範囲が広く法人規模が大きくなるほど高まるといえる。本部以外の活動拠点をもち活動範囲が地域的に限定された法人の中には、支援者ミーティングもなく、職員の教育訓練もないまま活動をしているケースがあり、支援の質の担保が危惧される。

支援専任職員に対して重視する力量を見ると、共感や傾聴が84.3%と最も多い。次いで実践を振り返る力(80.1%)、ストレスに対応する力(76.7%)、カウンセリング能力(72.9%)となっている。

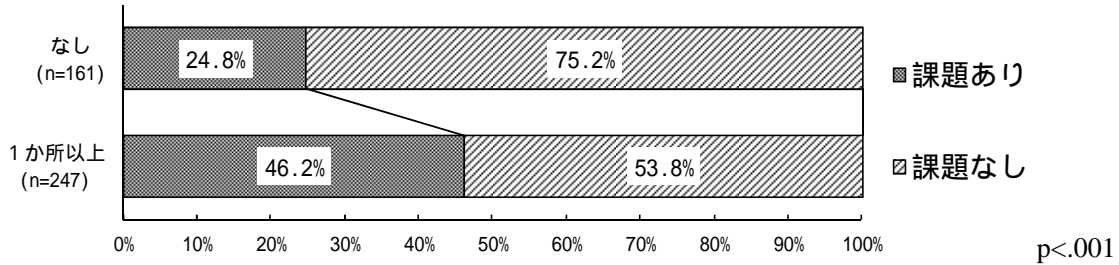
法人の活動範囲の違いで差が認められるのは「実践を振り返る力」のみで、活動範囲が広いほどこの力が重視されている。また、活動拠点が「1か所以上ある」法人の方が重視する傾向が見られる。正規職員の数による差は見られない。

## 6. 支援団体が抱える課題

法人は、どのような課題を抱えているだろうか。それは法人の規模によって差があるだろうか。法人が抱えている課題の中で、圧倒的多数を占めているのは事業経費の確保で、76.3%を占めている。それに次いで多いのは後継者の育成(34.5%)、支援スタッフの専門能力の向上(33.8%)である。このうち、事業経費の確保、支援スタッフの能力向上に関しては法人の規模による差は見られないことから、これらは法人の規模に関わりなく存在する課題だといえるだろう。

差が見られるのは後継者の育成で、活動拠点が「1か所以上ある」法人の46.2%が後継者の育成が課題としているのに対して、拠点が「ない」法人では24.8%にとどまっています。両者の差は大きい(図12)。

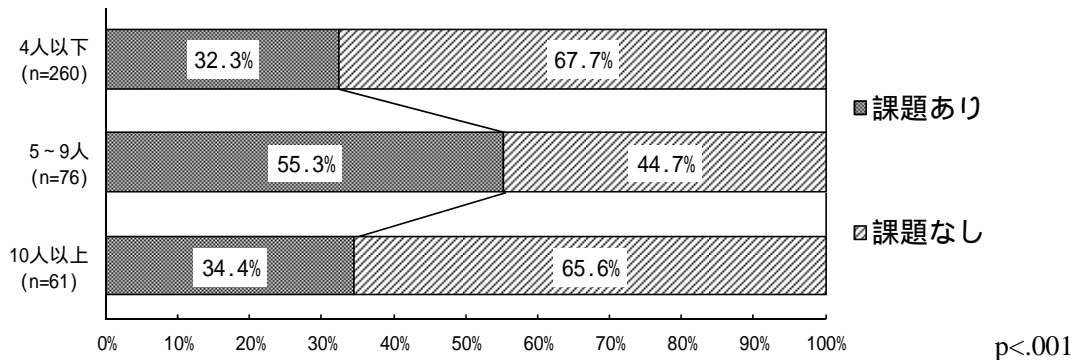
図12 事務所以外の活動拠点数別 課題の有無<後継者の育成> (問2×問32(1))



法人の規模が大きくなるほど後継者の育成を課題としているということは、成長した団体にとって、組織の持続性を図るためには初期段階を支えてきた中心メンバーを引き継ぎ、組織を継続することが重要な関心事となっているということであろう。一方、法人規模が小さい団体は、支援者の個人的な意思や力で活動をしている段階にあり、組織としての持続性が課題となる状態にはないということであろう。

職員数による差がみられるのは、支援スタッフの専門能力の向上で、「5～9人」の中規模法人がこれを課題として挙げる傾向がある。中規模法人が増加するニーズに応えるためには支援スタッフのレベルアップをせまられているものと思われる(図13)。

図13 正規職員数別 課題の有無<支援スタッフの専門能力の向上> (問4(1)×問32(1))



## 7. 都市規模による違い

最後に、法人が立地する地理的条件による違いを都市規模で見てみよう。都市規模に着目するのは、成長する法人が地域性と関係しているかどうかを探りたいからである。

法人が立地する都市規模に関しては、『政令指定都市(東京都区部を含む)』、『人口20万以上の中都市』、『人口20万未満の小都市・郡部』の3つに分ける。

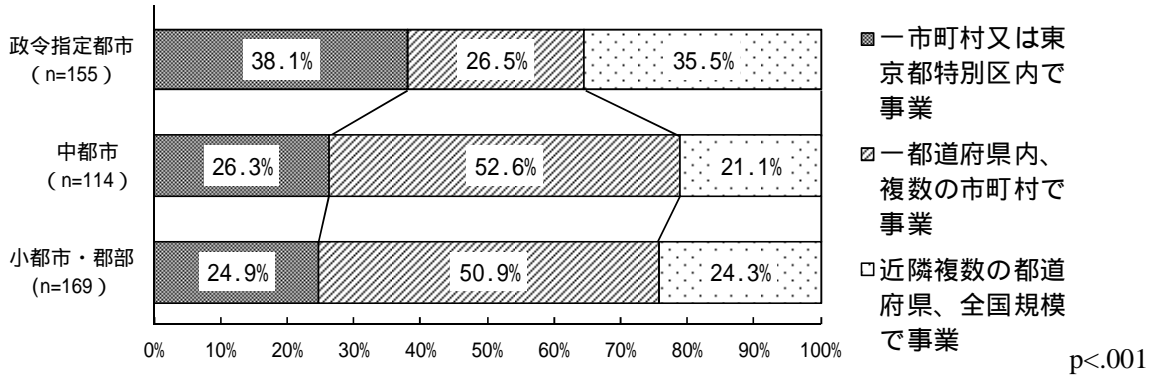
全体で見ると、政令指定都市(東京都区部を含む)が35.1%と最も多く、人口20万以上の中都市(中都市とする)と人口10万未満の小都市・郡部(小都市とする)が26.6%、25.3%とほぼ近い比率を占めている。

これに関しても、まず法人の活動範囲、活動拠点数との関係を見ておこう。中都市や小都市の法人は、都道府県内の複数の市町村を活動範囲とする法人が半数前後と多い。政令指定都市の法人は、2



つのタイプに分かれており、都区内や市町村内など限定された範囲で活動する法人グループも、逆に複数の都道府県あるいは全国を活動範囲とする法人グループも、その他の都市規模の法人より多い傾向が見られる（図14）。

図14 都市規模別 主な活動範囲（属性×問1）

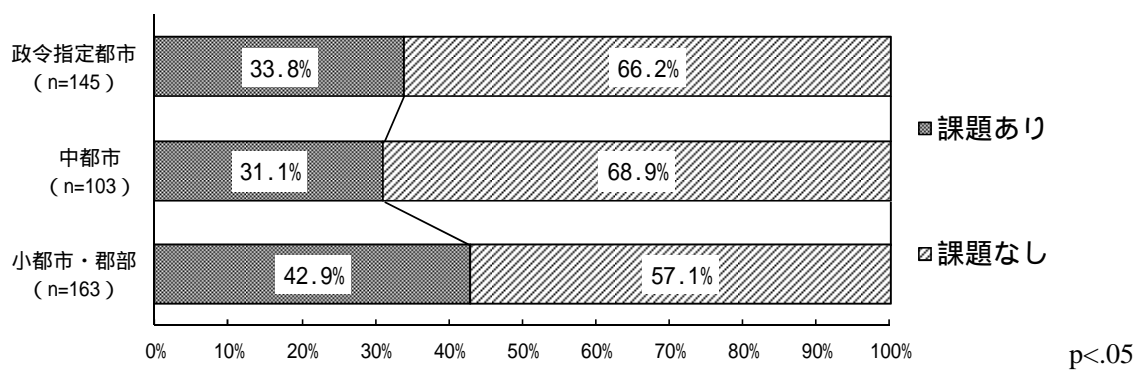


政令指定都市の場合、全国規模で活動を展開できる大きな法人が育っていることが考えられる。そのことを示すのは、政令指定都市グループの中の東京都区部の法人の特徴で、法人の53.7%が近隣複数の都道府県を活動範囲とし、他のグループと比較すると活動範囲が最も広い（p<.001）。その一方で、一市で対象人口が十分にあるため、一市町村内での活動が多いということも考えられる。

なお、活動拠点数及び職員数に関しては所在都市の規模による差はみられない。

正規職員の年齢構成は、所在地が政令指定都市にある法人では、20代から30代が50.7%と多いのに対して、所在地がその他の都市にある法人では40代から50代がやや多い傾向がある（p<.10）。政令指定都市では活動に参入する若年層が豊富であるのに対して、中小都市はその条件が少ないということだろうか。このことは、法人が抱える課題とも関係している。「支援スタッフの専門能力の向上」は、政令指定都市、中都市より小都市で課題として挙げていて、都市規模による差が認められる（図15）。中小都市で、若い年齢層の参入を促す取組が必要であり、参入後の教育訓練体制を整備する必要があるのではないかと。

図15 都市規模別 課題の有無＜支援スタッフの専門能力の向上＞（属性×問32（1））



支援専任職員にとって重視される力量で都市規模による差がやや認められるのは、科学的分析力（p<.10）、ネットワーク構築力（P<.10）の二つで、所在地の都市規模が大きいほど重視されている。

これらの法人においては他の力量は整っており、その次の段階として二つの力量が求められているのではなからうか。なお、賃金・手当、社会保険加入率には都市規模による差は見られない。

## 8. 考察

支援ニーズの増加と国や地方公共団体の施策の広がりにもなって、困難を有する子ども・若者支援団体は増加の趨勢にある。しかし、その多くは活動歴が短く、法人としての規模が小さいものが多い。そのため財源基盤が脆弱であることや、力量のある職員の養成が追い付かないため増加するニーズに対応できないものが少なくない。

山口浩平によれば、社会サービス分野で活動する社会的企業や事業型 NPO がアプローチするプロセスには次の3つの段階がある。

困難を抱える当事者の状況が確認される段階

公的制度が十分対応できていない個別的な課題があることを認識した個人や団体が、その当事者の課題解決のために試行錯誤をする段階である。社会的には認知されず、公的支援は皆無である。

公的な制度に先んじて課題を解決するために事業化する段階

社会的企業を起こす段階である。

その課題を可視化し、制度化を要請する段階

社会的企業の実践が一定程度の支持を集め、地域において認知される存在になった段階である。それまでの実績を踏まえて、主として公的機関に対して課題の存在を伝え、時に厳しく支援の不足を訴える段階でもある<sup>1</sup>。

困難を抱える子ども・若者支援に関していえば、2000年代に入ってから約10年の間に、この段階に達した法人が生まれた。就労支援対策やひきこもり対策が進展し、また、子ども・若者育成支援推進法をはじめとする一連の施策によって、国の方針を受けて民間支援団体も支援サービス提供の一翼を担うという路線が急ピッチで拡大したからである。それゆえに、民間支援団体が抱える課題は少なくない。

一つは財源問題である。特に、雇用吸収力をもつような非営利法人となるためには安定的又は継続的な財源の確保は重要条件である。山口によれば、社会的企業の誕生から発展の過程で、財源の点でも3つのステップを踏むという。

事業立ち上げ時には、受益者本人及び家族の支払いが主な財源となる段階。

事業が公的に認知され、公的資金が投入されるようになるため、支払いが難しい支援者に対する無償支援が可能になる段階。

行政との関係が拡大する。政策実施のパートナーとしての力の開発が必要となる。政策の洗練と制度化を引き出すような事業の開発をする段階。

規模の大きな民間支援団体の中にはこの段階に入った例もある。しかし、多くの団体は、この段階に留まっている。

調査結果によれば、法人の主な財源は国や地方公共団体の委託費、補助金・助成金などで、独自の財源は極めて少ない<sup>2</sup>。先行研究によると、公的財源への依存度が高いことが、事業の安定性や継続性

<sup>1</sup> 山口浩平「若者の移行支援機関としての社会的企業の特性と支援の方向性」労働政策研究・研修機構、『「若者統合型社会的企業」の可能性と課題』労働政策研究報告書、No.129、第2章、2011年

<sup>2</sup> 主に経済基盤の点で、社会的企業には欧州型とアメリカ型の違いがある。欧州型はNPOと協同組合の中間領域で、行政からの補助金、市場からの事業収入、寄付やボランティア等の混合で成立しているのに対して、アメリカ型は、NPOと株式会社の中間領域で、事業化が強調されている。日本の子ども・若者支援団体は、行政の委託や補助金が重要な役割を果たしている現状からみて、欧州型の方が親和的だと思われる。労働政策研究・研修機構、『「若者統

という点でも大きな障害となっている。なぜならば、行政がNPOと契約する場合、単年度事業などが多く、継続性が担保されていないからである。また、入札に際して一般企業が参入しないほど契約額が低いことが多く、行政側には「低価格ですむNPOに委託」との指摘もある<sup>3</sup>。

また、職員の処遇に関しては大きな問題がある。いくつかの先行調査によれば、NPO職員の給与水準は300万円に満たない状態にある。その理由として3点が挙げられる。第一は、NPOの活動には有償・無償のボランティア層が多数参加しているため、この層の仕事意識や所得水準がNPO正規職員の給与水準にも影響を及ぼしていること。第二は、NPOの事業領域が自治会などの組織とも重なることから、「無償で行うべき」という規範が作用する可能性があること。第三は、行政が委託する際の事業費（人件費）の算定基準が低いこと<sup>4</sup>。それに加えて、NPO自身も明確な人件費の積算基準を持っていないことや、低額の人件費積算であっても従来の契約に比べれば改善されたと感じて受託しているとの指摘もある<sup>5</sup>。

本報告書の山本耕平委員の分析にもあるように、子育て世代が支援現場で働き続けることができるためには、賃金などの処遇の改善が必要である。家庭生活を維持できないほど厳しい状態になれば、職場での自尊感情を育てることはできず、離職者が多くなり力量のある職員は育たない。

本稿の分析結果から法人の規模を一定程度大きくすることで財源状況は改善される傾向にあることからいえば、今後、法人としての実力を高め、規模を大きくする方向を目指すことが状況を改善する方法ではないか。しかし、公的資金を受託して担当の職員を置くと、その後はこれらの職員の雇用を守るために公的資金の獲得がさらに必要となる。また、その事業を継続的に受託するために多くの人的・経済的資源を費やさざるをえない悪循環にはまってしまうという問題もある。

このような状況を改善するには、「行政の事業費算定の見直しが必要なことに加えて、NPOが公的資金だけに頼らない独自の事業をもつことも必要な方向といえるだろう。そのためには、民間市民金融やNPO融資の開発・普及を進める必要がある。また、NPO同士の連携による「雇用」の安定化を図ることも有効であろう」との指摘もある<sup>6</sup>。このほか、寄付税制の見直しによって寄付財源を一層拡大することも考えられる。

財源問題と並ぶもう一つの課題は、支援団体としての力量の強化の問題である。小規模の支援団体は、支援サービスを提供する上での力量の弱さを抱えている。例えば、支援職員の教育・研修体制の弱さがある。また、合同ミーティングや支援記録がないことに見られる集団議論や客観的アセスメントの不在状態が見られるが、それらは相互の批判の不在による支援の質の問題につながるであろう。支援団体の力量の向上が重要な課題であるが、そのためには、支援団体の共同による職員研修を進めることが重要ではなからうか。この点に関連して、内閣府「新しい公共」円卓会議では、中間支援組織の育成と強化によるNPO法人の人材育成が提起されている。また、政府と市民セクター間の人材交流の促進も有効な方策であろう<sup>7</sup>。つまり、一団体を超えて社会的活動を担う人材の育成の取組を強化する必要があるだろう。

---

合型社会的企業」の可能性と課題』労働政策研究報告書、No.129、第1章、2011年

<sup>3</sup> 松真理子（2010）「NPOと自治体の契約の現状と課題」原田晃樹・藤井敦史・松井真理子『NPO再構築への道』勁草書房。櫻井純理（2012）「NPOが担う「公共」とその労働」『日本労働社会学会年報』第22号。

<sup>4</sup> 3と同じ。櫻井2012。

<sup>5</sup> 3と同じ。松井2010。

<sup>6</sup> 3と同じ。櫻井2012。

<sup>7</sup> 内閣府（2011）『「新しい公共」推進会議の提案と制度化等に向けた政府の対応』（第7回「新しい公共」推進会議資料）<http://www5.cao.go.jp/npc/pdf/suishin-taiou.pdf>