

## 論文

## NPO のメンバー構成と組織運営

—— ボランティア型・就労型・混合型の比較を通じて ——

猿渡 壮<sup>†</sup>

要約：NPO の中には、活動の多くを無給のボランティアが支えている組織もあれば、ほとんどが専門的職業人で構成されている組織もある。本稿ではこうしたメンバー構成に着目し、ボランティアだけで構成された「ボランティア型」、有給で働く人だけで構成された「就労型」、ボランティアと有給者を共に含む「混合型」に NPO を分類した上で、各類型の特徴や組織運営の違いが検討される。

分析から明らかにされたのは、以下の点である。

- (1) ボランティア型は高齢男性が主たる担い手であるのに対して、就労型は若年メンバーを多く含み、女性が主たる担い手となっている。
- (2) ボランティア型や混合型の組織は、対人サービスの質で就労型に劣る傾向がある。しかし、もともとサービスの利用者だった人が組織のメンバーになる機会が相対的に多く、利用者の中から顧客という立場を超えた市民参加を生み出す傾向がある。
- (3) ボランティア型は活動における自律性が高い反面、財政面では多くの困難を抱えている。対して就労型は、財政面では相対的に余裕があるものの、行政への財政依存度が高いために活動における自律性が低い傾向にある。

キーワード：NPO, ボランティア型, 就労型, 混合型

## 目次

1. 本研究の問題設定
  - 1-1. 生活という視点から見た NPO の特徴
  - 1-2. 本研究の目的
  - 1-3. 使用するデータ
2. 分析対象となる NPO の概要
  - 2-1. 活動メンバー数
  - 2-2. 活動分野
  - 2-3. 代表者と活動メンバーの性別・年齢
3. NPO の 3 類型
  - 3-1. ボランティア型・就労型・混合型
  - 3-2. 活動分野と組織類型の関係
  - 3-3. 組織類型ごとの年齢・性別構成
4. 組織類型の違いに関わる 2 つの問題

<sup>†</sup> 島根大学法文学部講師

\*2020 年 7 月 6 日受付, 2020 年 7 月 7 日掲載決定

- 4-1. 対人サービスの質と利用者の「参加」
- 4-2. 組織の財政状況と活動における自律性
- 5. 結びにかえて

## 1. 本研究の問題設定

### 1-1. 生活という視点から見た NPO の特徴

人の生活はさまざまな要素から成り立つが、職業と余暇の2つは生活全体の重要な要素であるということについて、あまり異論はないだろう。そこでいま、生活におけるこの2つの側面に着目すると、NPO という組織がもつ特徴について次のように考えることができる。

NPO の活動に携わる人の中には、有給で働く人もいれば無給のボランティアもいる。有給で働く人の場合、基本的には NPO での活動こそが彼らの職業生活となる。生活に必要な資源をそこから得ているという意味で、彼らは職業として活動に従事している。一方、ボランティアとして NPO の活動に携わる人の場合、その活動は余暇生活を構成する1つの要素となる。彼らの中には他に職業をもつ人もいれば、引退した高齢者のようにそもそも職業をもたない人もいる。だがいずれにせよ、職業とは異なる余暇という生活の次元で、彼らは活動に参加している。

NPO が組織としてもつ1つの大きな特徴は、こうしたところにある。すなわち、職業と余暇という異なる生活上の意味をもった人たちが共に公共的な課題の解決に向けて活動に参加しているところに、NPO の独特な性格があるのである。このことは、NPO の世界の多様性に関係している。NPO の中には、運営の多くをボランティアが支えているような組織もあれば、ほとんどが専門的職業人から成るような組織もあるのである。

### 1-2. 本研究の目的

本稿では、NPO の活動を支えているこうした人たち、すなわち職業として活動に従事する有給者と、余暇生活の一部として活動に参加するボランティアの存在に注目し、経験的な検討を行っていく。具体的には、特定非営利活動法人（NPO 法人）を対象としてなされた組織調査データを用いて、活動メンバー全体に占める有給者の比率に着目して NPO を類型化し、類型ごとの特徴や組織運営のあり方の違いについて検討がなされる。活動の多くをボランティアが支えている組織と有給者だけで構成された組織では、組織運営のありかたにどのような違いが生まれるのか。本研究はこのような問いに経験的な立場から答えていくことを主たる目的としている。

ところで、日本の NPO に関する研究においては、組織を慈善型、事業型、運動型

(監視・批判型)などに分類して議論がなされることがよくある(山岡 2000; 谷本 2002; 大室 2003)。NPO を類型化した上で各類型の特徴を明らかにするという意味では、本研究もこうした議論とある程度問題関心を共有している。しかし、ここで上記のような類型を用いないのには理由がある。このような分類は多くの場合、複数の次元が混在して区分されており、その操作的定義がはっきりしていないのである。

NPO を慈善型と事業型とに分けるような場合、それぞれのタイプとしてイメージされているのはおおよそ次のようなものだ。慈善型の NPO は利他主義的な動機に基づき、無給のボランティアたちによって支えられた比較的規模の小さい組織であるのに対して、事業型はサービス提供などから得られる事業収入によって組織を運営し、専門的な知識や経験をもつ有給スタッフによって支えられた比較的規模の大きい組織である。このような分類は直感的にはたしかにわかりやすいのだが、経験的な検討においてこうした分類を用いようとすると、すぐに次のような困難にぶつかる。利他主義的な動機から不登校児童たちのための学習支援事業を運営している NPO は、慈善型に分類すべきだろうか、それとも事業型に分類すべきだろうか。1 人の有給スタッフと、いつも活動に参加している 5 人のボランティアで運営されたまちづくり NPO は、慈善型だろうか、事業型だろうか。有給スタッフが 1 人で、ボランティアが 50 人だった場合はどうだろうか。

こうした疑問は、「運動型」のような類型を含めればさらに大きなものとなる。利他主義的な動機から在宅福祉サービスを行い、よりよい福祉政策のために行政に働きかけたり署名活動を行ったりしている NPO は、慈善型だろうか、事業型だろうか、それとも運動型だろうか。

上記のような混乱を避けつつ経験的な検討を進めていくためには、類型化の際の操作的定義は明確である必要がある。そして、できるだけシンプルな方がいい。本稿が活動メンバーに占める有給者の比率に着目して検討を進めるのは以上のような理由からである。このきわめてシンプルな類型からも NPO に関する基礎的で重要な議論が導き出せると考えるのである。

### 1-3. 使用するデータ

本稿で使用するデータは、兵庫県および神奈川県で実施された NPO 法人の活動実態に関する調査票調査から得られたものである。調査は、県および県下の政令指定都市を所轄庁とする全 NPO 法人を対象とし、兵庫県では 2016 年 11 月から 2017 年 1 月にかけて、神奈川県では 2018 年 1 月から 2 月にかけて実施された。対象となった NPO 法人数や有効回答率は表 1 の通りである。この 2 つの調査では、調査票の大部分で共通の質問項目が用いられている。そこで以降の分析では、主として 2 つの調査データを統合

表1 調査の概要

	兵庫県調査	神奈川県調査
調査時期	2016年11月～2017年1月	2018年1月～2018年2月
調査対象	兵庫県・神戸市を所轄庁とする全NPO法人 (2157法人)	神奈川県・横浜市を所轄庁とする全NPO法人 (3625法人)
調査方法	郵送留置法, 自記式	郵送留置法, 自記式
有効回答数	569 (有効回答率=27.7%)	1140 (有効回答率=33.7%)

したデータを用いて分析を行っていくことにする。

本稿ではNPOのメンバー構成、とりわけ有給で働く人やボランティアの存在に焦点が置かれる。そのため分析にはメンバー数や有給者の割合に欠損値のないケース（1344ケース）のみを使用する。

## 2. 分析対象となるNPOの概要

### 2-1. 活動メンバー数

組織類型についての検討に入る前に、ここではまず組織のメンバー構成に関わる基礎的な変数の分布と、基礎的な変数と活動分野の関係を確認し、今回分析の対象となっているNPOのおおまかな全体像を押さえておくことにしたい。

今回の調査では、組織の活動にかかわるメンバーを「事務局スタッフ」と「事務局スタッフ以外で日常的に活動に携わっている人」に分けた上で、それぞれの数、男女比、年齢層、有給者の割合などが尋ねられている。表2はこのうち、事務局スタッフとその他の活動者の人数、およびそれらを合計した活動メンバー全体数の分布をみたものである<sup>(1)</sup>。活動メンバーの合計では、10人以下の組織が全体の37%を占めており、20人以下までに65%が含まれる。メンバー数の中央値は14人である。事務局スタッフは2～

表2 活動メンバー数の分布

活動メンバー合計				事務局スタッフ				その他の活動者			
人数	N	%	累積%	人数	N	%	累積%	人数	N	%	累積%
1-10人	497	37.0	37.0	2人未満	248	18.5	18.5	2人未満	95	7.1	7.1
11-20人	376	28.0	65.0	2-3人	469	34.9	53.3	2-3人	168	12.5	19.6
21-30人	178	13.2	78.2	4-5人	263	19.6	72.9	4-5人	172	12.8	32.4
31-40人	95	7.1	85.3	6-7人	131	9.7	82.7	6-7人	121	9.0	41.4
41-50人	57	4.2	89.5	8-9人	66	4.9	87.6	8-9人	57	4.2	45.6
51人以上	141	10.5	100.0	10人以上	167	12.4	100.0	10人以上	731	54.4	100.0
合計	1344	100.0	—	合計	1344	100.0	—	合計	1344	100.0	—
中央値	14.0			中央値	3.0			中央値	10.0		
平均値	25.7			平均値	4.7			平均値	21.1		

3人という組織が多く、中央値は3人。その他の活動者は10人以上の組織が半数を超えており、中央値は10人である。

## 2-2. 活動分野

次に、組織の活動分野について確認しておこう。

調査では、特定非営利活動促進法（NPO法）に定められた20の活動分野の中から、その組織が行っている中心的なものを1つ選択する設問がある<sup>(2)</sup>。表3の左側がその分布を見たものだが、「保険・医療・福祉」がもっとも多く、全体の41.6%をこの分野が占めている。次に多いのが「子どもの健全教育」であり（15.6%）、以下、「環境の保全」（8.2%）、「学術・文化・芸術・スポーツの振興」（7.7%）、「まちづくりの推進」（6.1%）と続く。

表からわかるように、分野によっては該当するケースがかなり少ないものも多く、この20分類をそのまま分析に使用するのは難しい。そこで本稿では、この回答をもとに次のように再分類を行う。「保険・医療または福祉の増進」は単独で「福祉」とし、「まちづくりの増進」「観光の振興」「農山漁村または中山間地域の振興」「環境の保全」「災害支援」「地域安全」の6つを統合し、「地域」とする。「社会教育の推進」「学術・文

表3 中心となる活動分野の分布

活動分野 (調査票)	%	N	活動分野 (再分類)	%	N
保健・医療または福祉の増進	41.6	495	福祉	41.6	495
まちづくりの推進	6.1	73	地域	17.7	210
観光の振興	1.1	13			
農山漁村または中山間地域の振興	0.9	11			
環境の保全	8.2	98			
災害救援	0.3	3			
地域安全	1.0	12			
社会教育の推進	2.1	25	教育・文化	26.2	311
学術・文化・芸術・スポーツの振興	7.7	92			
子どもの健全教育	15.6	185			
科学技術の振興	0.8	9			
人権の擁護または平和の推進	2.3	27	その他	14.7	173
国際協力	3.4	40			
男女共同参画社会の形成の推進	0.8	9			
情報化社会の発展	1.3	15			
経済活動の活性化	0.6	7			
職業能力の開発や雇用機会の拡充支援	2.7	32			
消費者の保護	0.4	5			
上記活動団体の運営または活動に関する連絡、助言、または援助	1.3	16			
その他	1.9	22			
合計	100.0	1189			

表4 活動分野別のメンバー数

	福祉	地域	教育・文化	その他	全体	F 値
事務局スタッフ数	4.7 (495)	4.6 (210)	4.9 (311)	4.7 (173)	4.7 (1189)	0.202
その他の活動者数	21.1 (495)	16.4 (210)	28.0 (311)	16.8 (173)	21.5 (1189)	2.438+
活動メンバー（合計）	25.8 (495)	21.0 (210)	32.9 (311)	21.5 (173)	26.2 (1189)	2.435+

( ) の数字は N \*\*p<0.01, \*p<0.05, +p<0.1

化・芸術・スポーツの振興」「子どもの健全教育」「科学技術の振興」の4つをまとめて「教育・文化」とし、それ以外のものを「その他」とする。

再分類後の分布は表3右側の通りであり、全体に占める割合は福祉が41.6%、地域が17.7%、教育・文化が26.2%、その他が14.7%となる。

表4は分野別にメンバー数の平均を見たものだが、事務局スタッフ数には違いが見られないものの、その他の活動者は教育・文化のNPOで多く、地域分野のNPOで少ない傾向にある。そのため、活動メンバー全体で見ても、教育・文化はやや多く、地域はやや少ない。

### 2-3. 代表者と活動メンバーの性別・年齢

続いて、性別や年齢から見た組織のメンバー構成について（表5・6）。

代表者の性別については、男性が約6割、女性が約4割であり、男性が代表を務める組織の方が多い。しかし活動メンバーに関しては、事務局スタッフとその他の活動者のいずれの場合も、女性が多いと回答した組織の方が多くなっている。NPOについては、しばしば女性の活躍にスポットが当てられるが（中村2016）、組織の代表者には男性が多いことも内閣府の調査等で明らかにされている（内閣府2018）。今回のデータもそうした傾向を反映しているといえるだろう。

調査では構成員の年齢に関して、代表者の年齢が実数で回答されるとともに、活動メンバーについては各年齢層のメンバーがいるかどうかを2択で選択されている。代表者の年齢では60代がもっとも多く、70歳以上がそれに続いており、若い層が組織の代表を務めるケースは少ない。活動メンバーについても同様の傾向で、事務局スタッフ、その他の活動者ともに、若年層がいると回答した組織は相対的に少なく、60代がいる組織がもっとも多くなっている。

組織の性別や年齢の構成も、活動分野によって異なる（表7・8）。地域分野では代表者が男性の組織が8割を占めており、活動メンバーについても男性が多いと回答した組織が多い。対して、福祉や教育・文化では、代表者が女性の組織が4割を上回り、活動

表 5 性別構成の分布

代表者	活動メンバー							
	事務局スタッフ				その他の活動者			
	%	累積%		%	累積%		%	累積%
男性	61.0	61.0	ほとんど男性	22.4	22.4	ほとんど男性	15.2	15.2
女性	39.0	100.0	やや男性が多い	10.0	32.3	やや男性が多い	13.6	28.8
			ほぼ同じくらい	18.8	51.1	ほぼ同じくらい	15.7	44.5
			やや女性が多い	14.1	65.2	やや女性が多い	21.3	65.8
			ほとんど女性	34.8	100.0	ほとんど女性	34.2	100.0
合計	100.0		合計	100.0		合計	100.0	
N	1338		N	1266		N	1252	

表 6 年齢構成の分布

代表者	活動メンバー											
	事務局スタッフ				その他の活動者							
	%	累積%	いる	いない	合計	N	いる	いない	合計	N		
39歳以下	4.3	4.3	39歳以下	26.6	73.4	100.0	1320	39歳以下	44.8	55.2	100.0	1293
40-49歳	9.9	14.2	40-49歳	41.1	58.9	100.0	1320	40-49歳	43.8	56.2	100.0	1293
50-59歳	18.5	32.8	50-59歳	47.7	52.3	100.0	1320	50-59歳	63.7	36.3	100.0	1293
60-69歳	36.4	69.2	60-69歳	55.2	44.8	100.0	1320	60-69歳	69.3	30.7	100.0	1293
70歳以上	30.8	100.0	70歳以上	31.3	68.7	100.0	1320	70歳以上	45.6	54.4	100.0	1292
合計	100.0											
平均	62.8											
N	1328											

メンバーについても女性比率が高い。年齢について見ると、地域分野では代表者が65歳以上の組織が約66%と多く、メンバーが60歳以上だけで構成されている組織も2割を上回っている。対して、福祉や教育・文化のNPOでは、現役世代が代表を務める組織が半数を上回る。活動メンバーにも若年層（39歳以下）がいる組織が多く、相対的に若いメンバーを多く含んでいることがわかる。60歳以上だけで構成された組織は、福祉や教育・文化の領域ではかなり少ない。

表 7 分野別の性別構成

		福祉	地域	教育・文化	その他	全体	$\chi^2$ 値
代表者	男性	54.0	79.0	58.1	63.5	60.9	40.322**
	女性	46.0	21.0	41.9	36.5	39.1	
	合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
	N	494	210	310	170	1184	
事務局スタッフ	ほとんど男性	14.2	41.5	22.6	20.1	22.0	86.541**
	やや男性が多い	8.2	14.9	8.4	11.9	9.9	
	ほぼ同じくらい	20.4	17.9	17.2	20.8	19.2	
	やや女性が多い	17.2	6.2	13.1	15.1	13.9	
	ほとんど女性	40.0	19.5	38.7	32.1	34.9	
	合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
	N	465	195	297	159	1116	
その他の活動者	ほとんど男性	6.4	34.7	14.8	17.1	15.1	156.347**
	やや男性が多い	9.7	25.4	10.8	13.9	13.3	
	ほぼ同じくらい	15.4	16.6	13.8	19.6	15.8	
	やや女性が多い	25.1	11.4	21.5	20.9	21.1	
	ほとんど女性	43.5	11.9	39.1	28.5	34.6	
	合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
	N	455	193	297	158	1103	

\*\*p&lt;0.01, \*p&lt;0.05, +p&lt;0.1

表 8 分野別の年齢構成

		福祉	地域	教育・文化	その他	全体	$\chi^2$ 値 (F 値)		
代表者	50 歳以下	16.5	13.8	22.3	13.8	17.2	31.046** (7.528)**		
	51-64 歳	34.7	20.0	32.7	29.3	30.8			
	65 歳以上	48.8	66.2	45.0	56.9	52.0			
	合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0			
	N	490	210	309	167	1176			
	平均	62.2	65.1	60.6	64.3	62.6			
活動メンバー	39 歳以下いる	59.6	41.1	64.5	43.9	55.3	38.957**		
	いない	40.4	58.9	35.5	56.1	44.7			
	合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0			
	N	475	197	299	171	1142			
	70 歳以上いる	57.7	62.9	42.7	52.9	54.0		24.557**	
	いない	42.3	37.1	57.3	47.1	46.0			
	合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0			
	N	480	197	302	170	1149			
	60 歳以上のみ	6.2	21.5	3.9	14.1	9.4			72.845**
	60 歳未満のみ	14.3	10.0	24.9	17.6	16.9			
両方いる	79.4	68.5	71.1	68.2	73.7				
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0				
N	481	200	305	170	1156				

\*\*p&lt;0.01, \*p&lt;0.05, +p&lt;0.1



### 3. NPO の 3 類型

#### 3-1. ボランティア型・就労型・混合型

以上のような基本的な事実を押さえた上で、本稿で注目するボランティアや有給者についての検討に移ろう。

前述の通り調査では、事務局スタッフとその他の活動者のそれぞれについて、有給の人の割合がたずねられている。ここでは事務局スタッフかどうかという違いにはこだわらず、全体としてのボランティア数や有給者数を算出し、分析に使用する<sup>(3)</sup>。表9はその分布を見たものである。

ボランティア数は10人以下の組織がもっとも多く、全体の44.5%を占めており、0人の組織も25%ほど存在する。ボランティア数の中央値は5人である。有給者は0人の組織が35.1%でもっとも多く、10人以下(33.1%)が続く。有給者の中央値は4人となっている。

表から気がつくのは、ボランティアについても有給者についても、0人という組織がかなり存在しているということだ。本稿のデータでは、どの組織も最低1名の活動メンバーを含んでいるため、ボランティアが0人の組織はメンバー全員が有給で働いていることを意味し、また、有給者が0人の組織はすべてのメンバーが無給のボランティアであることを意味する。活動メンバー全体に占める有給者の比率を示すと、分布は表10のようになり、「0%」となっているのがボランティアだけで構成された組織(有給者数=0)、「100%」となっているのが有給者だけで構成された組織(ボランティア数=0)である。これらの間に位置する組織においては、構成員全体に占める有給者の比率にはばらつきがある。ただいずれも、「組織のメンバーとしてボランティアと有給者を共に含

表9 ボランティア数・有給者数の分布

ボランティア				有給者			
人数	N	%	累積%	人数	N	%	累積%
0人	334	24.9	24.9	0人	472	35.1	35.1
10人以下	598	44.5	69.3	10人以下	445	33.1	68.2
11-20人	207	15.4	84.7	11-20人	195	14.5	82.7
21-30人	82	6.1	90.8	21-30人	81	6.0	88.8
31-40人	37	2.8	93.6	31-40人	53	3.9	92.7
41人以上	86	6.4	100.0	41人以上	98	7.3	100.0
合計	1344			合計	1344		
中央値	5.0			中央値	4.0		
平均値	13.6			平均値	12.1		

表10 有給者比率の分布

有給者比率			
	N	%	累積%
0%	472	35.1	35.1
20%未満	132	9.8	44.9
20-40%未満	75	5.6	50.5
40-60%未満	87	6.5	57
60-80%未満	90	6.7	63.7
80-100%未満	154	11.5	75.1
100%	334	24.9	100.0
合計	1344	100.0	—
平均	45.5		

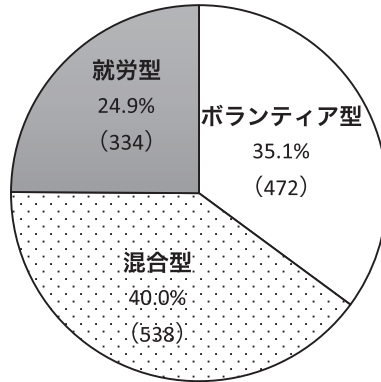


図1 メンバー構成に基づく NPO の組織類型

表 11 類型別のメンバー数

	活動メンバー (合計)		ボランティア		有給者	
	中央値 (平均値)	N	中央値 (平均値)	N	中央値 (平均値)	N
ボランティア型	11.0 (21.5)	472	11.0 (21.5)	472	0.0 (0.0)	472
混合型	16.0 (28.6)	538	5.8 (15.2)	538	7.0 (13.3)	538
就労型	16.0 (27.2)	334	0.0 (0.0)	334	16.0 (27.2)	334
全体	14.0 (25.7)	1344	5.0 (13.6)	1344	4.0 (12.1)	1344

んでいる」という点では共通する。

これらを踏まえると、NPO のメンバー構成は大きく次の3つのタイプに分けられるといえるだろう。すなわち、ボランティアだけで構成された組織、有給者だけで構成された組織、ボランティアと有給者を共に含む組織である。ここでは、ボランティアだけの組織を「ボランティア型」、有給者だけの組織を「就労型」、ボランティアと有給者を共に含む組織を「混合型」と呼ぶことにしよう。改めて3つのタイプの分布を確認すると図1の通りであり、類型ごとのメンバー数の中央値や平均値は表11のようになる。

### 3-2. 活動分野と組織類型の関係

表12は、活動分野と組織類型の関係を明らかにしたものである。ここに示された通り、組織のメンバー構成は分野によってかなり異なる。福祉分野のNPOは有給者がいる混合型と就労型が全体の約8割を占め、ボランティア型の割合が分野別でもっとも低い。教育・文化に携わるNPOは全体分布の傾向と概ね一致しており、ボランティア

表 12 活動分野と組織類型の関係

	ボラ型	混合型	就労型	合計	N	$\chi^2$ 値
福祉	20.6	46.1	33.3	100.0	495	
地域	61.0	30.0	9.0	100.0	210	
教育・文化	39.9	37.0	23.2	100.0	311	
その他	38.7	46.2	15.0	100.0	173	
全体	35.4	40.9	23.7	100.0	1189	127.227**

\*\*p&lt;0.01, \*p&lt;0.05, +p&lt;0.1

型、混合型、就労型の分布にさほど偏りがないという特徴がある。

地域分野ではボランティア型が圧倒的に多く、全体の6割以上をこのタイプが占めている。就労型が1割に満たないという点も特徴的である。ただ、ここにおいても混合型と就労型が全体の4割程度を占めていることには注意が必要だ。分野ごとに型の偏りはあるものの、すべての分野で3つの型がある程度存在しているのである。こうした点を考慮し、以下ではまず、すべての分野のNPOの型を一括して考察を進めていくことにする。

### 3-3. 組織類型ごとの年齢・性別構成

#### 3-3-(a). 年齢構成

表13は、代表者および活動メンバーの年齢構成に関する変数と組織類型の関係を見ただけのものである。表からは、就労型や混合型が若い人を相対的に多く含んでいるのに対して、ボランティア型の組織が高齢層で構成される傾向にあるのが見てとれる。就労型では約56%、混合型では約52%の組織で現役世代(64歳以下)が代表となっているが、ボランティア型ではこの割合は約36%であり、65歳以上が代表を務めるケースが6割を超える。就労型や混合型では6割以上の組織が若年層(39歳以下)の活動メンバーを含んでいるのに対して、ボランティア型では3割強にとどまり、反対に70歳以上のメンバーがいる割合はボランティア型の方がやや高い。60歳以上のメンバーだけで構成された組織は就労型や混合型ではかなり少ないが、ボランティア型では全体の2割以上が60歳以上だけの組織である。

#### 3-3-(b). 性別の構成

表14からは、組織類型によって構成員の男女比も大きく異なる様子がうかがえる。ボランティア型の約74%は男性が代表を務める組織であり、女性が代表の組織は26%ほどしかない。対して、混合型では約42%、就労型になると半数以上は女性が代表を務める組織である。活動メンバーについても、ボランティア型では事務局スタッフが「ほとんど男性」という組織が4割弱、その他の活動者が「ほとんど男性」の組織が3割弱となっており、メンバーには男性が多い。しかし就労型ではこうした組織の割合は

表 13 類型別の年齢構成

		ボラ型	混合型	就労型	全体	$\chi^2$ 値 (F 値)
代表者	50 歳以下	12.0	18.0	21.3	16.7	
	51-64 歳	23.5	33.8	34.8	30.4	
	65 歳以上	64.5	48.1	43.9	52.9	
	合計	100.0	100.0	100.0	100.0	
	N	468	532	328	1328	41.797**
	平均	65.3	62.0	60.6	62.8	(18.416)**
活動メンバー	39 歳以下いる	34.7	63.6	63.0	53.6	
	いない	65.3	36.4	37.0	46.4	
	合計	100.0	100.0	100.0	100.0	
	N	438	527	324	1289	95.362**
	70 歳以上いる	56.9	56.1	48.2	54.4	
	いない	43.1	43.9	51.8	45.6	
	合計	100.0	100.0	100.0	100.0	
	N	448	524	326	1298	6.880*
	60 歳未満のみ	15.4	16.3	18.0	16.4	
	60 歳以上のみ	22.3	4.5	3.7	10.4	
両方いる	62.3	79.2	78.4	73.2		
合計	100.0	100.0	100.0	100.0		
N	448	528	328	1304	104.539**	

\*\*p&lt;0.01, \*p&lt;0.05, +p&lt;0.1

表 14 類型別の性別構成

		ボラ型	混合型	就労型	全体	$\chi^2$ 値
代表者	男性	74.4	57.9	47.1	61.0	
	女性	25.6	42.1	52.9	39.0	
	合計	100.0	100.0	100.0	100.0	
	N	468	537	333	1338	64.110**
事務局スタッフ	ほとんど男性	38.9	14.1	13.1	22.4	
	やや男性が多い	12.6	9.8	6.5	10.0	
	ほぼ同じくらい	17.5	20.2	18.4	18.8	
	やや女性が多い	8.7	20.6	10.9	14.1	
	ほとんど女性	22.3	35.3	51.1	34.8	
	合計	100.0	100.0	100.0	100.0	
N	435	510	321	1266	159.179**	
その他の活動者	ほとんど男性	29.7	7.9	7.0	15.2	
	やや男性が多い	21.1	12.8	4.4	13.6	
	ほぼ同じくらい	15.5	17.8	12.7	15.7	
	やや女性が多い	16.7	25.5	21.0	21.3	
	ほとんど女性	16.9	36.0	54.9	34.2	
	合計	100.0	100.0	100.0	100.0	
N	431.0	506.0	315.0	1252.0	218.293**	

\*\*p&lt;0.01, \*p&lt;0.05, +p&lt;0.1

かなり少なく、事務局スタッフとその他の活動者のいずれにおいても、半数以上は「ほとんど女性」の組織である。

### 3-3-(c). 年齢・性別構成の規定要因

これまでの分析から、NPO における年齢や性別構成の違いは、ボランティアが多いか有給で働く人が多いかという組織類型の違いや組織の活動分野と関係することが示された。ただ、これら 2 変数の間には密接な関連が存在しているため（表 12）、これらのどちらが組織の年齢構成や性別構成に影響しているかはあまりよくわからない。表 15 および表 16 は、この点を明らかにするために行った重回帰分析の結果である。

表 15 には、代表者の年齢を説明する重回帰分析と、若年メンバー（39 歳以下）の有無を説明するロジスティック回帰分析の結果が併せて示されている。表から、いずれの変数に対しても分野と組織類型がともに効果をもつことがわかる。教育・文化の NPO は代表者年齢が低く、また組織に若年メンバーを含んでいる傾向がある。また、ボランティア型と比べると、混合型や就労型の代表者年齢は低く、組織に若年メンバーがいる確率が高い。

表 16 には、代表者の性別を説明するロジスティック回帰分析と、活動メンバーの女性比率を説明する重回帰分析の結果が併せて示されている。ここでの女性比率には、メンバーの男女比の回答が「ほとんど女性」に近いほど高くなるよう 5～1 点を与えた得点を使用している。表からは、性別構成に対してもやはり活動分野と組織類型の両方が効果をもつことが読みとれる。地域以外の分野は代表者が女性であることに對していずれもプラスの効果をもち、メンバーの女性比率が高い。また、混合型と就労型は代表者が女性であることにプラスの効果をもち、メンバーの女性比率が高い。

表 15 代表者年齢・若年スタッフの有無についての重回帰分析

		代表者年齢		若年メンバーあり (基準=なし)		
		B	$\beta$	B	Exp(B)	
活動分野	福祉	-1.538	-.065	福祉	.259	1.296
	地域 (基準)			地域 (基準)		
	教育・文化	-3.796	-.142**	教育・文化	.767	2.154**
	その他	-.213	-.006	その他	-.179	.836
組織類型	ボラ型 (基準)			ボラ型 (基準)		
	混合型	-2.770	-.116**	混合型	1.359	3.894**
	就労型	-3.700	-.134**	就労型	1.286	3.620**
	定数	66.290**		定数	-.928	.395**
N		1176	N		1142	
R <sup>2</sup>		.034	Nagelkerke R <sup>2</sup>		.150	
調整済み R <sup>2</sup>		.030	-2 対数尤度		1434.417	

\*\*p<0.01, \*p<0.05, +p<0.1

表 16 代表者性別・活動メンバー女性比率についての重回帰分析

	代表者女性 (基準 = 男性)		事務局スタッフ 女性比率		その他の活動者 女性比率			
	B	Exp(B)	B	$\beta$	B	$\beta$		
活動分野								
福祉	.869	2.384**	福祉	.801	.253**	福祉	1.109	.375**
地域 (基準)	—————	—————	地域 (基準)	—————	—————	地域 (基準)	—————	—————
教育・文化	.853	2.347**	教育・文化	.718	.203**	教育・文化	.978	.298**
その他	.624	1.867**	その他	.645	.145**	その他	.717	.173**
組織類型								
ボラ型 (基準)	—————	—————	ボラ型 (基準)	—————	—————	ボラ型 (基準)	—————	—————
混合型	.639	1.895**	混合型	.719	.227**	混合型	.770	.260**
就労型	.917	2.502**	就労型	.943	.259**	就労型	1.096	.322**
定数	-1.638	.194**	定数	2.159**		定数	2.065**	
N	1184		N	1116		N	1103	
NagelkerkeR <sup>2</sup>	.083		R <sup>2</sup>	.123		R <sup>2</sup>	.217	
-2 対数尤度	1509.439		調整済み R <sup>2</sup>	.119		調整済み R <sup>2</sup>	.213	

\*\*p&lt;0.01, \*p&lt;0.05, +p&lt;0.1

以上のように、NPO の年齢構成や性別構成は、活動分野と有給比率の違いに基づく組織タイプの両方によって規定されているのである<sup>(4)(5)</sup>。

## 4. 組織タイプの違いに関わる 2 つの問題

### 4-1. 対人サービスの質と利用者の「参加」

#### 4-1-(a). ボランティアにおけるアマチュア性の問題

ここまでの分析から、ボランティア型、混合型、就労型といった組織タイプの違いによって組織の男女比や年齢構成が異なることが明らかにされたが、こうした組織タイプの違いは、組織運営のあり方という点でもさまざまな違いを生むことが考えられる。そこで以降の分析では、組織類型と組織運営の関係について検討を行っていくことによる。

今回のデータに含まれる様々な分野の NPO のうち、福祉分野および教育・文化分野の NPO では、比較的多くの組織で対人的なサービスが行われている。ここではこの 2 つの分野の NPO を取り上げて、組織のメンバー構成の違いが対人サービスのあり方にどういった違いをもたらすのかという問題について考えてみたい。ここでは特に、「組織にボランティアがいることによって対人サービスのあり方にどのような違いが生まれるか」という点に注目する。そこで組織内にボランティアがいるボランティア型と混合型を合わせて 1 つのグループとし、就労型との比較を行っていく。

今回の調査では、「介護、介助、教育、子育て支援、就労相談など、特定の利用者に対して継続的にサービスを提供するような活動を行っていますか」という問いがあり、行っている組織にはさらに利用者に関するいくつかの設問が用意されている。そのうち

表 17 組織類型と対人サービスの質に対する評価の関係

	対人サービスの質に対する評価			
	福祉		教育・文化	
	平均値	N	平均値	N
ボランティアを含む組織 (ボランティア型・混合型)	3.10	250	3.16	128
ボランティアを含まない組織 (就労型)	3.31	150	3.33	54
全体	3.18	400	3.21	182
F 値		6.806**		1.56

\*\*p&lt;0.01, \*p&lt;0.05, +p&lt;0.1

の1つに、「利用者が十分満足できるような質のサービスを提供できていない」という項目があり、「当てはまる」から「当てはまらない」までの4つの選択肢から回答がなされている。表17は、この設問に否定的に回答した組織、つまり利用者が満足できるサービスを十分提供できている組織ほど得点が高くなるように4~1点を与え、その平均をみたものである。

表から、福祉分野のNPOにおいては、活動メンバーにボランティアがいるタイプよりも、有給者だけで構成された組織の方がサービスの質に対する評価が高いのがわかる。統計的に有意とはいえないものの、同様の傾向は教育・文化分野のNPOについてもいえる。対人サービスの質という点では、ボランティアがいるNPOよりも就労型の方が高い傾向にあるのである。

このことは、L. Salamonの「ボランタリーの失敗」に関する議論とも関連する。周知の通りSalamonは、政府や市場の不十分さを補う存在としてボランタリー・セクターを位置付けるのではなく、むしろ「ボランタリーの失敗」を補う存在として政府を位置付けることを提案しているが、そこで述べられたボランタリー・セクター特有の失敗の1つが、フィランソロフィーにおけるアマチュア性の問題であった(Salamon 1995=2007)。表17の結果は、メンバーにボランティアを含む組織が就労型と比べてアマチュア性が強く、サービスの質という点では就労型に及ばない傾向があることを示している。

#### 4-1-(b). サービスの質と「参加」のジレンマ

このような分析の結果からは、次のような主張が引き出されるかもしれない。すなわち、「NPOはサービス向上のために、専門的な知識や経験をもった有給職員の雇用にもっと努めるべきだ」といった主張である。実際NPOに関しては、パフォーマンスが不十分であることが指摘されたり、そのことと関連してボランティア依存からの脱却の必要性が説かれたりすることがある(山内2004)。

表 18 組織類型と利用者の組織参加の関係

	利用者の参加			
	福祉		教育・文化	
	平均値	N	平均値	N
ボランティアを含む組織 (ボランティア型・混合型)	2.24	249	2.56	128
ボランティアを含まない組織 (就労型)	2.04	150	2.17	54
全体	2.17	399	2.45	182
F 値		3.105 +		5.276*

\*\*p&lt;0.01, \*p&lt;0.05, +p&lt;0.1

しかし次の表 18 の分析結果は、事態をそのようにシンプルにとらえると重要な側面を見落としてしまうことに気づかせてくれる。この表は、「もともと利用者だった人やその家族が、団体メンバーになることがある」という設問の回答に、「当てはまる」に近いほど高くなるよう 4~1 点を与え、類型ごとの平均を見たものである。この設問は、NPO の利用者だった人やその家族が組織のメンバーとなり、公共的なサービスの担い手になることがあるかどうかを問うたものだが、表から読みとれるのは、就労型よりもボランティアを含んだ組織の方がそうした可能性が高いということである<sup>(6)</sup>。

宮垣元は、利用者がサービスを提供する側にまわったり、職員が同時にサービスの利用者であったりするという特性を「相互性」と呼び、福祉 NPO ではしばしばこうした特性が見られると述べる（宮垣 2003・2005）。また V. Pestoff は、サービスの利用者が同時に「共同生産者としての市民」であるという性質から、共同組合なども含んだサード・セクターを捉えている（Pestoff 1998=2000）。どちらの議論にも共通するのは、利用者の中で単なる「顧客」という立場を超えた「参加」の構図が成り立つところに、民間非営利セクターやサード・セクターの特徴があることを述べている点だが、組織がサービスの質ばかりを追求するとき、こうした利用者参加の可能性は低くなるかもしれないということに注意が必要だ。対人サービスの質に対する評価と利用者参加の相関を見た表 19 から、そのような傾向を読みとることができる。福祉の領域でも教育・文化の領域でも、提供する対人サービスの質が高い NPO ほど、利用者がメンバーとなって

表 19 サービスの質と「参加」のジレンマ

	利用者の参加					
	福祉		教育・文化		福祉+教育・文化	
	相関係数	N	相関係数	N	相関係数	N
対人サービスの質に対する評価	-0.117*	399	-0.206**	181	-0.142**	580

\*\*p&lt;0.01, \*p&lt;0.05, +p&lt;0.1



組織に参加する程度は低い。

活動メンバーにボランティアを含んだ NPO のアマチュア性は、サービスの質という観点だけ見ればたしかにマイナスかもしれない。しかしそれは同時に、利用者の中から顧客という立場を超えた市民参加を生み出しているという意味において、重要な社会的機能ともいえるのである。

## 4-2. 組織の財政状況と活動における自律性

### 4-2-(a). 組織類型と財政状況の関係

最後に、類型ごとの財政状況の違いや、それが各類型の組織運営にもたらしている影響について検討していく。表 20 は組織類型と組織の年間総収入の関係を明らかにしたもののだが、一見してわかるように、財政規模は組織類型によって大きく異なっている。ボランティア型では約半数が年間総収入 100 万円未満の組織であり、500 万円未満までを含めると全体の約 87% がこれに該当する。総収入が 3000 万円を上回る組織はほとんどない。対して、混合型では年間総収入 3000 万円以上の組織が全体の約 32% であり、就労型になると半数以上が 3000 万円を上回っている。

有給者の賃金が発生する混合型や就労型の収入規模が大きいことはある意味では当然なのだが、重要なのは、収入の規模だけでなくその中身も大きく異なっているということだ。今回の 2 つの調査（兵庫県・神奈川県調査）では、「会費」、「寄付」、「自主事業

表 20 組織類型と年間総収入の関係

	年間総収入				合計	N	$\chi^2$ 値
	100 万円未満	500 万円未満	3000 万円未満	3000 万円以上			
ボランティア型	53.4	33.2	12.3	1.1	100.0	455	
混合型	9.1	13.5	45.7	31.8	100.0	519	
就労型	3.5	5.0	40.7	50.8	100.0	317	
全体	23.3	18.4	32.7	25.6	100.0	1291	650.823**

\*\*p<0.01, \*p<0.05, +p<0.1

表 21 組織類型と収入内訳の関係

	会費		寄付		自主事業		行政からの 受託事業収入		行政からの 助成金・補助金	
	平均値	N	平均値	N	平均値	N	平均値	N	平均値	N
ボランティア型	31.0	438	16.5	437	28.1	437	7.2	439	7.1	290
混合型	9.6	506	6.8	508	34.8	505	19.9	510	23.0	335
就労型	4.7	315	2.6	316	35.9	313	25.6	311	27.9	227
全体	15.8	1259	9.1	1261	32.7	1255	16.9	1260	18.9	852
F 値	141.808**		55.073**		5.674**		38.157**		32.887**	

注：「行政からの助成金・補助金」の部分は神奈川県データのみを使用。

\*\*p<0.01, \*p<0.05, +p<0.1

表 22 組織類型と収入に占める行政資金割合の関係（神奈川データ）

	行政からの受託事業収入・助成金・補助金				N	$\chi^2$ 値
	なし	5割未満	5割以上	合計		
ボランティア型	66.9	19.3	13.8	100.0	290	
混合型	31.3	22.7	46.0	100.0	335	
就労型	24.3	19.5	56.2	100.0	226	
全体	41.6	20.7	37.7	100.0	851	140.860**

\*\*p&lt;0.01, \*p&lt;0.05, +p&lt;0.1

表 23 行政資金収入の有無と年間総収入の関係（神奈川データ）

		年間総収入			N	$\chi^2$ 値
		1000万円未満	1000万円以上	合計		
行政資金	あり	33.2	66.8	100.0	491	
(受託収入・助成金・補助金)	なし	76.7	23.3	100.0	344	
	全体	51.1	48.9	100.0	835	153.514**

\*\*p&lt;0.01, \*p&lt;0.05, +p&lt;0.1

収入]、「行政からの受託事業収入」がそれぞれ組織の年間収入の何割を占めているかが実数で回答されており（最小=0，最大=100），神奈川調査ではそれに加えて「行政からの助成金・補助金」に関する同様の設問がある。表 21 は組織類型ごとにその平均を見たものだが，ボランティア型の組織が会費や寄付といった自前の資金で運営されているのに対して，混合型や就労型では行政からの受託事業収入や助成金・補助金の割合が明らかに高いのが見てとれる。

このことを別の視点から明らかにしたのが表 22 である。ここでは，行政資金（行政からの受託事業収入，助成金，補助金）が総収入に占める割合が3段階に分けられ，組織類型との関係が示されている。ボランティア型の約 67% はこうした行政資金による収入がまったくない組織（総収入に占める割合が 0 の組織）であるが，混合型でこうした収入のない組織は約 31% であり，就労型においては約 24% とさらに少なくなる。反対に，総収入の半分以上を行政資金が占めている組織は，ボランティア型では約 14% にとどまるが，混合型では約 46%，就労型では約 56% とその割合が高い。表 23 からもうかがえる通り，行政から受託収入や助成金・補助金を得ているかどうかは，NPO の収入規模の大きさに直結する。就労型・混合型とボランティア型の間で収入規模に著しい差がある理由の 1 つは，こうしたところにあるのである。

#### 4-2-(b) 財政的な余裕と自律性のジレンマ

以上のことは，NPO の中にある種のジレンマを生じさせている。すなわち，財政と活動における自律性をめぐるジレンマである。

表 24 活動資金と自律性のジレンマ

		相関係数	偏相関係数 (行政資金制御)
		活動の自律性	活動の自律性
活動資金の余裕	統合データ	-0.140** (1293)	_____
	兵庫データ	-0.092+ (414)	_____
	神奈川データ	-0.161** (879)	-0.085* (815)

( ) の数字は N \*\*p&lt;0.01, \*p&lt;0.05, +p&lt;0.1

表 25 組織類型と活動資金の余裕・自律性の関係

	活動資金の余裕		活動の自律性	
	平均値	N	平均値	N
ボランティア型	2.31	463	3.11	454
混合型	2.53	531	2.37	523
就労型	3.18	327	1.93	327
全体	2.61	1321	2.51	1304
F 値	46.508**		139.549**	

\*\*p&lt;0.01, \*p&lt;0.05, +p&lt;0.1

今回のデータには NPO が抱えているさまざまな課題に関するものがあるが、そのうちの 1 つに運営資金に関するものがあり、「活動資金の獲得が難しい」という項目に「とてもよく当てはまる」から「当てはまらない」までの 5 つから回答がなされている。また、活動の自律性（他律性）に関わる項目として、「行政の指導や助言に従って事業を運営することが多い」というものがあり、「当てはまる」から「当てはまらない」までの 4 つの選択肢から回答されている。いずれの項目にも否定的な回答ほど高い得点を与え、それぞれ「活動資金の余裕」と「活動における自律性」についての指標としよう（前者は最大 5 点、後者は最大 4 点）。表 24 の左側は 2 変数の単相関を見たものだが、両者の間には負の相関があり、活動資金の面で余裕がある組織ほど、行政からのコントロールを受けずに活動するのが難しいという関係が存在するのがわかる。表の右側に示されているのは行政資金収入の有無（あり=1、なし=0）によって制御した偏相関係数の値であるが、統制前（-0.161）と比べてその値（-0.085）は小さくなっている。活動資金の面で余裕がある組織ほど自律的な活動が難しくなる理由の 1 つは、こうした組織が行政資金収入から財政的な余裕を手に入れているからなのである。

財政的な余裕と自律性の間にあるこうしたジレンマは、組織類型ごとに見ることでより明確になる（表 25）。行政資金収入を得ることが多く、また収入規模も大きい就労型

の組織は、活動資金の面では類型中でもっとも余裕がある<sup>(7)</sup>。しかし同時に、就労型の組織は自律性の得点をもっとも低く、行政からのコントロールを受けやすいのがわかる。反対に、行政資金に依存することの少ないボランティア型の組織は、行政のコントロールからは自由であり、自律性の得点が高い。しかし同時に、ボランティア型は活動資金の面でもっとも大きな困難抱えている組織でもある。ボランティア型の組織と就労型の組織は、財政基盤と自律性という点でも、このように対極的な位置関係にあるのである。

## 5. 結びにかえて

本稿では、NPO の活動を支えるボランティアと有給者という2種類のメンバーに注目し、NPO の類型化を行うとともに、類型ごとの特徴や組織運営の違いについて検討を行ってきた。組織運営に関する分析から浮かび上がってきたのは、NPO における2種類のジレンマの存在である。

1つ目のジレンマは、NPO が提供するサービスの質と利用者の市民参加をめぐるものだ。NPO がサービスの質を高めていくことは重要には違いないが、質の高いサービスを提供している組織は、利用者が顧客という立場を超えた参加者になる可能性が低い組織でもある。ボランティアを含む組織は、サービスの質という点では就労型に劣る傾向にあるが、利用者の組織参加の程度は高い。有給者だけで構成された就労型は、サービスの質は相対的に高いが、利用者の組織への参加の程度は低い傾向にある。

第2のジレンマは、財政基盤と活動における自律性のジレンマである。行政が拠出する資金収入を得ることなしにNPO が十分な活動資金を手にするのは難しいが、そうした収入を得ることは同時に、行政からのコントロールを強め活動における自律性を失わせる傾向がある。ボランティア型は行政によるコントロールから相対的に自由であり、活動における自律性が高いが、活動資金の面では多くの困難を抱えている。反対に就労型の組織は、財政面では相対的に余裕があるものの、行政資金に依存するため行政のコントロールを受けやすく、活動における自律性が低い傾向にある。

NPO が抱える以上のようなジレンマは、一見するとどちらも解決が不可能なように思える。組織にアマチュアの人（ボランティアや利用者）が参加すればサービスの質が低下することは自然なことのよう思えるし、行政資金に依存する組織が行政からコントロールを受けないことは原理的に難しいからだ。最後にこれらそれぞれの点について若干のコメントをし、結びとしたい。

まず第1のジレンマに関しては、次のことを押さえておく必要がある。それは、アマチュアリズムがもたらすサービスの低下は、少なくともNPO の世界の中だけで見れ

ば、宿命的といえるほどには大きくないかもしれないということだ。たしかに、利用者  
がメンバーとなってサービスを提供している NPO はサービスの質で劣る傾向がある  
し、メンバーにボランティアがいる NPO にもやはりそのことがいえる（表 17・19）。  
しかし、表 19 の相関係数の値がマイナス方向にそれほど大きくないこと、表 17 の平均  
の差がそれほど大きくないことからわかるように、そうした傾向はそれほど強いもの  
ともいえない。多様な人たちの参加とサービスの質を両立する道は残されているかもし  
れないのである。

次に第 2 のジレンマに関してだが、行政が拠出する資金収入を得ながら行政のコン  
トロールから自由であることは、たしかに原理的に難しい側面がある。しかし、NPO が  
行政からコントロールを受けることと、NPO が行政の下請けになることは同じではな  
いということも押さえておく必要があるだろう。NPO の中には、行政から委託される  
事業を引き受け、活動において行政のコントロールを強く受けながらも、行政の施策に  
対して積極的に改善を働きかけているような組織がある。そしてわれわれは、こうした  
組織を単なる行政の下請けとは呼ばない。就労型のように行政への財政依存度の高い組  
織は、たしかに行政からのコントロールを受けやすく、下請け化の可能性は高いかもし  
れない。しかし、上で述べたような単なる下請けとは異なるタイプの組織になる可能性  
も残されているのである。行政への財政依存と下請け化の関係について考えるため  
には、行政から受けるコントロールという側面だけでなく、行政に対する働きかけや運動  
（アドボカシー）といった側面も含めて検討していく必要があるだろう（猿渡 2020）<sup>(8)</sup>。

行政から資金を得つつ NPO が単なる行政の下請けとならないためには、何が大切だ  
ろうか。利用者やボランティアのような多様な人たちが公共的な領域に参加すること  
と、公共的なサービスの質を維持することは、どのようにして両立可能だろうか。これ  
らの問いに経験的な観点から答えていくことが、今後の NPO 研究においては重要な課  
題となるだろう。

#### 注

- (1) データには「事務局スタッフの数」および「事務局スタッフ以外で日常的に活動に携わっている人の数」がいずれも 0 であるケースが若干数存在するが、こうしたケースは分析から除かれている。
- (2) NPO 法で「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」となっている分野は、調査票では「その他」となっている。
- (3) 具体的には、 $(\text{事務局スタッフ数} \times \text{事務局スタッフにおける有給者の割合}) + (\text{その他の活動者数} \times \text{その他の活動者における有給者の割合})$  によって有給スタッフ数を算出し、活動メンバーの合計数と有給スタッフ数の差からボランティア数を算出している。
- (4) 組織類型によって構成員の男女比が大きく異なる理由の 1 つは、民間非営利セクターにおける賃金構造にある。内閣府の調査によると、NPO 法人における常勤有給職員 1 人当たりの年間人件費は中央値で 232 万円、非常勤も含めた有給職員 1 人当たりの人件費は中央値で 138 万円であり、パートナーの収入を見込むことのできる人でなければ NPO を職業にするのは難しいという状況がある（内閣府

- 2018)。このことに加えて、男性を家計の主たる担い手とする性別規範の存在ももちろん無視できない。中村安希によると、女性が結婚を機に退職して主婦になるという一般的な寿退社とは逆に、NPO 業界では、結婚を機に男性スタッフが退職し、収入の安定を求めて民間企業に転職するケースが生じているという（中村 2016）。就労型の NPO にみられる女性比率の高さは、日本の民間非営利セクターに特有の低い賃金構造と、男性を家計の主たる担い手とする性別規範とが結びつくことで生じていると考えられる。
- (5) 組織の性別構成の違いが NPO に何をもたらすかという点について、上野千鶴子が興味深い指摘をしている（上野 2005）。上野によれば、法人化以降、NPO はタテ型の官僚組織化が進んだが、その背後には男性の組織関与があるという。組織の性別構成と組織運営の関係については、今後の検討課題としたい。
  - (6) 吉田忠彦は、「経営学や経済学で論じられる非営利組織が、実際の非営利組織を一定程度知る者からみれば、どうもリアリティがなく、一面的に感じられるのは、非営利組織をサービスの提供主体としかみていないからである」と述べている。また A. Evers も、サード・セクターの組織が単なるサービス供給者ではなく、参加や連帯といった公共的倫理を維持し、耕していくという役割をもつことを述べている（Evers 1995:177）。ここでの筆者の問題意識も、これらと共通している。
  - (7) あくまで類型間で比較したときの相対的な余裕であるということに注意が必要だ。就労型においても、「活動資金の獲得が難しい」という設問に「とてもよく当てはまる」「当てはまる」と回答した組織はあわせて約 32% 存在しており、「やや当てはまる」までを含めた肯定的回答は 57% ほどになる。
  - (8) この点は、NPO 研究の中でも見落とされることがある。例えば、NPO の下請け化に警鐘を鳴らす田中弥生（2006）の議論は、提起された問題は重要であるものの、行政への財政的依存と下請け化の問題をストレートに結びつけすぎていると筆者は感じている。

#### 参考文献

- Evers, A., 1995, "Part of Welfare Mix: The Third Sector as an Intermediate Area", *Voluntas*, 6(2) : 159-182.
- 宮垣元, 2003, 『ヒューマンサービスと信頼——福祉 NPO の理論と実証』慶應義塾大学出版会。
- , 2005, 「福祉 NPO の社会学的理解に向けて——住民参加型在宅福祉サービス団体の組織特性」『福祉社会学研究』2005(2) : 33-50.
- 内閣府, 2018, 『平成 29 年度 特定非営利活動法人に関する実態調査報告書』内閣府。
- 中村安希, 2016, 『N 女の研究』フィルムアート社。
- 大室悦賀, 2003, 「事業型 NPO の存在意義——ソーシャル・イノベーションの主体として」『社会・経済システム』24(0) : 131-143.
- Pestoff, V. A., 1998, *Beyond the Market and State: Social Enterprise and Civil Democracy in a Welfare Society*, Ashgate Publishing. (=2000, 藤田暁男・川口清史・石塚秀雄・北島健一・的場信樹訳『福祉社会と市民民主主義——協同組合と社会的企業の役割』日本経済評論社。)
- Salamon, L. M., 1995, *Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*, The Johns Hopkins University Press. (=2007, 江上哲監訳『NPO と公共サービス——政府と民間のパートナーシップ』ミネルヴァ書房。)
- 猿渡社, 2020, 「行政との関係性に基づく NPO の組織類型」『社会分析』47 : 81-94.
- 田中弥生, 2006, 『NPO が自立する日——行政の下請け化に未来はない』日本評論社。
- 谷本寛治, 2002, 「事業型 NPO の現状と課題」『研究年報』2002 : 62-73.
- 上野千鶴子, 2005, 「2004 年度 男女共同参画政策推進のための研修事業 地方自治・NPO・女性」『女性学研究』12 : 40-54.
- 山岡義典, 2000, 「総論——ミッションを組織化するとはいどういうことか」山岡義典編著『NPO 実践講座——いかに組織を立ち上げるか』ぎょうせい, 1-27.
- 山内直人, 2004, 『NPO 入門 (第 2 版)』日本経済新聞社。
- 吉田忠彦, 2017, 「非営利組織経営論——経営管理と戦略の重要性」坂本治也編『市民社会論——理論と実証の最前線』法律文化社, 55-71.

付記

本論文は JSPS 科研費（課題番号「15K03430」「15K03865」「19K02136」）の助成を受けた研究の一部である。

---

## Member Composition and Organizational Management of Nonprofits Through a Comparison between Volunteer, Working, and Mixed Organization Type

Takeshi Saruwatari

---

Some nonprofit organizations have unpaid volunteers supporting many of their activities, whereas others employ mostly paid professionals. In this paper, we focus on these differences in member composition and analyze nonprofit organizations on the basis of quantitative survey data. Nonprofits are classified into three types: “volunteer type,” where all members are unpaid volunteers, “working type,” where all staff are paid workers, and “mixed type,” where both volunteers and paid staff are included. We will examine the characteristics of each type and the differences in organizational management.

Our study found the following :

- (1) While the volunteer type is mainly dominated by elderly men, the working type includes many young members, with the majority being women.
- (2) Volunteer-type and mixed-type organizations tend to be inferior to working-type organizations in terms of the quality of human services. However, in both volunteer- and mixed-type organizations, those who were originally beneficiaries of the service more often participate in organizational activities, and there is a tendency to create public involvement among beneficiaries that goes beyond the simple customer.
- (3) While the volunteer type usually has a high degree of autonomy in organizational activities, it faces many financial difficulties. In contrast, the working type tends to have low autonomy because of its high financial dependence on the government, but it has relatively large funds.

Nonprofits often face the dilemma of finding a balance between improving their service quality and creating diverse public involvement. They must also find a compromise between securing a stable financial base and maintaining autonomous activities. Future research on nonprofit organizations should seek to resolve these dilemmas.

**Key words** : Nonprofit Organization, Volunteer Type, Working Type, Mixed Type