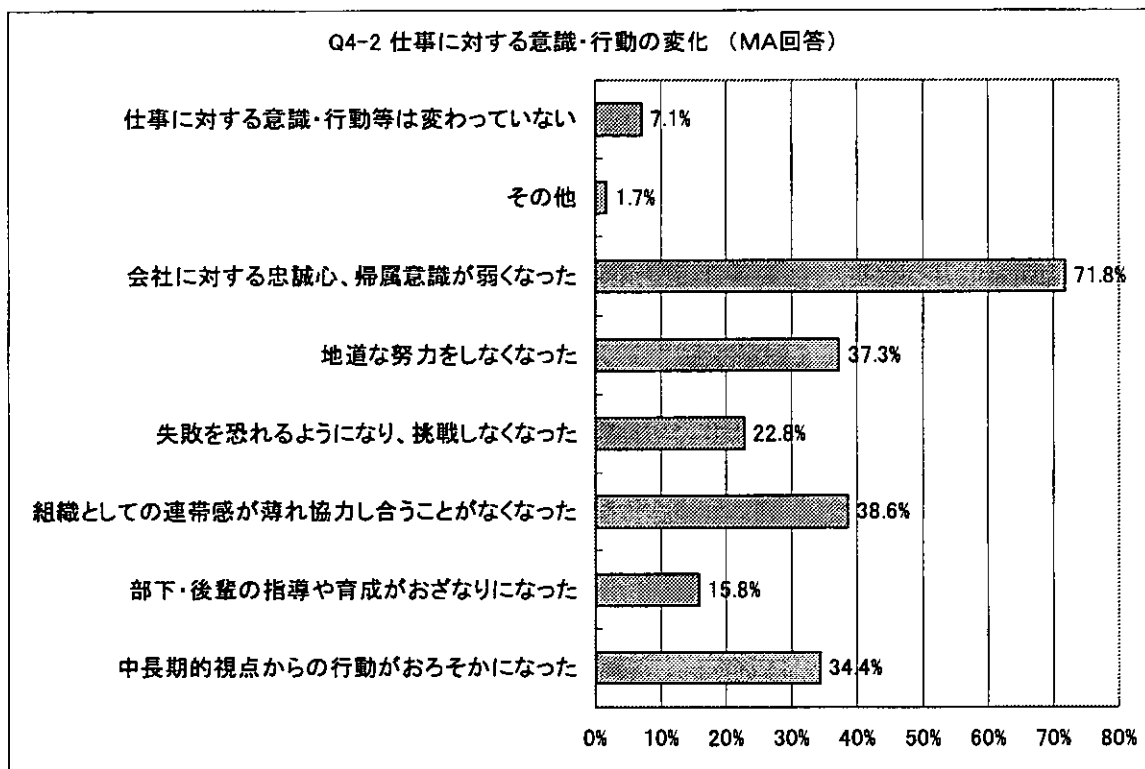


図-6 仕事に対する意識・行動の変化  
 (ベース：勤労意欲の変化「低下した」選択者)



### (3) 制度変化によって生活の不安を感じる者の増大

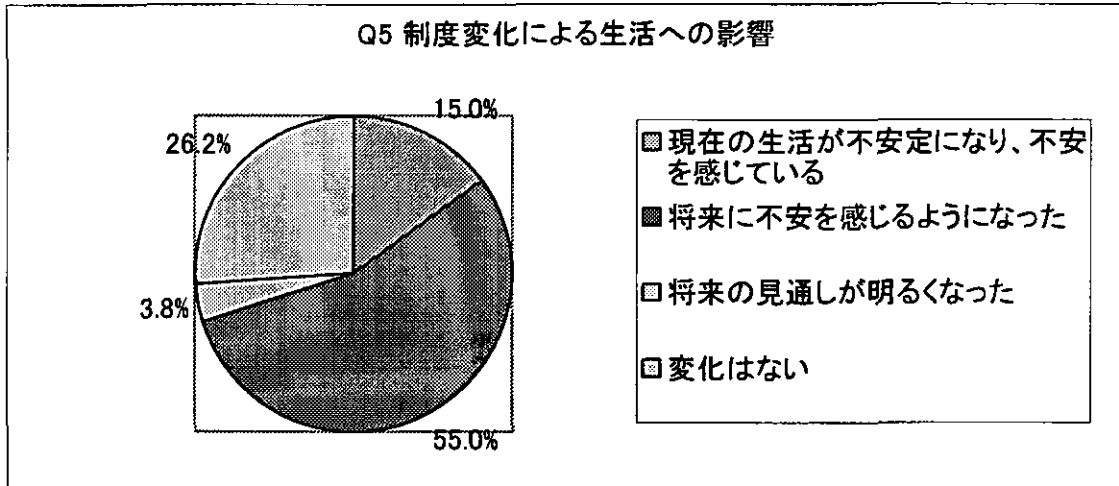
成果主義・能力主義への変更が働くものに与える心理的な影響は、生活への不安をかき立てる結果となっており、賃金制度の変更が勤労意欲や生産性への効果に対して懐疑的にならざるを得ない結果となっている。

制度が変化して、「現在の生活が不安定で不安を感じている」「将来に不安を感じるようになった」の両方で、ちょうど70%にものぼっている。一方で、制度変化によって将来に明るい見通しを抱くようになったものは、きわめて少なくわずか3.8%である。この数字は、先ほどの勤労意欲が低下したものの割合と、その意識変化の内訳とあわせて、きわめて「衝撃的」な結果を示している。

ただし、この影響が、制度変化による短期的・一時的なものであるか、または長期的・永続的なものであるかについては、見解の分かれるところだろう。すなわち、企業側の制度変更には、多少なりとも労働者の危機感をあおることによって、勤労への前向きなインセンティブとなることが意図されているからである。したがって、このような精神的なコストがどれだけのインパクトで、どれだけ続くかということが、それによってどれだけの生産性の向上をもたらされるかのコスト・ベネフィットの比較によって、まさに制度変化の成否を決定づけるものとなる。

図-7 賃金制度変化による現在および将来の生活への不安感

ベース：成果・能力主義への制度変化 選択者

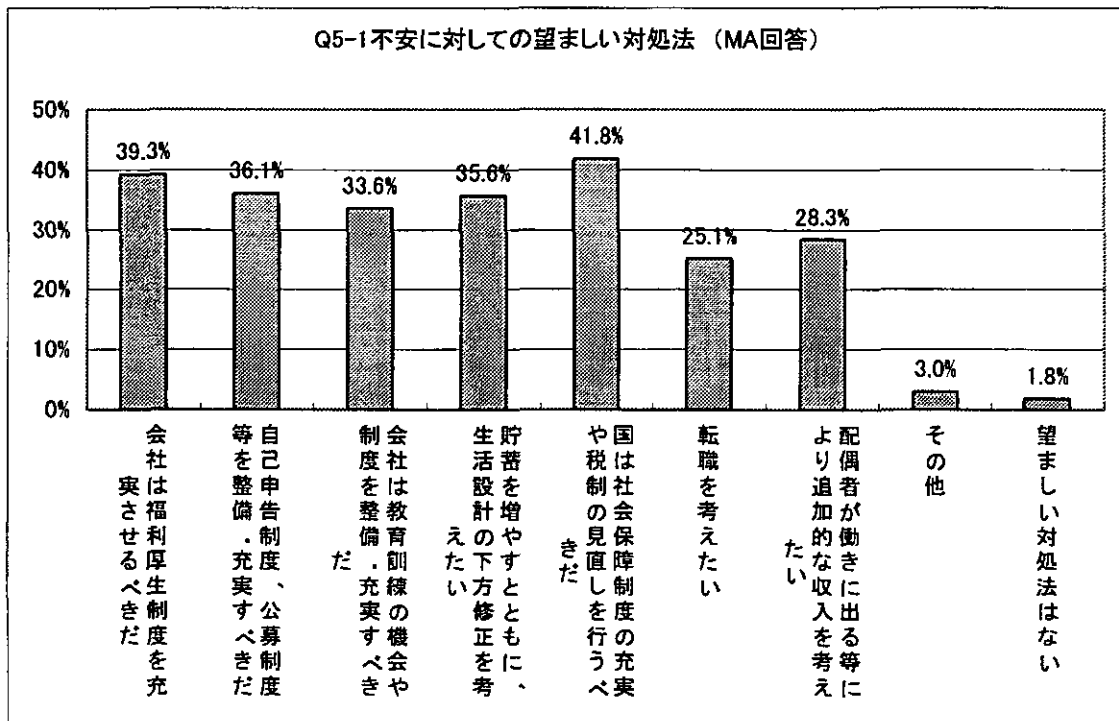


(4) 制度変化による生活の不安への対応

それでは、個人の側ではどのような対処法をとろうとしているのだろうか。上の問いで、「不安を感じる」を選択したものに、望ましい対処法をきくと、やはり現状では、自分でイニシアティブをとって何かをするというよりは、政府や企業のセーフティーネット機能に期待するものが上位を占めている。

図-8 制度変化により感じる不安の望ましい対処法

ベース：制度変化により「不安を感じる」 選択者



個別にみてみよう。国の社会保障制度や税制の見直しに期待するものが41.8%、会社の福利厚生に期待するものが39.3%と、どちらかといえば他力本願的なセーフティネットの構築を期待している。それに続くのは、自分にあった職場や教育訓練の機会を望むもので、自己申告や公募制度の整備充実を期待するもの36.1%、教育訓練機会や制度の整備・充実を期待するものが33.6%となっている。それとほぼ同じレベルであるが、貯蓄をふやし生活設計の下方修正をするものが35.6%を占めている。

さらに以下の二つの図を見ると、成果・能力主義への変化が、労働者の生涯設計および老後の設計に対する意識を強く喚起していることが確認される。

図-9 制度変化による生涯設計等の意識度  
ベース：成果・能力主義への制度変化 選択者

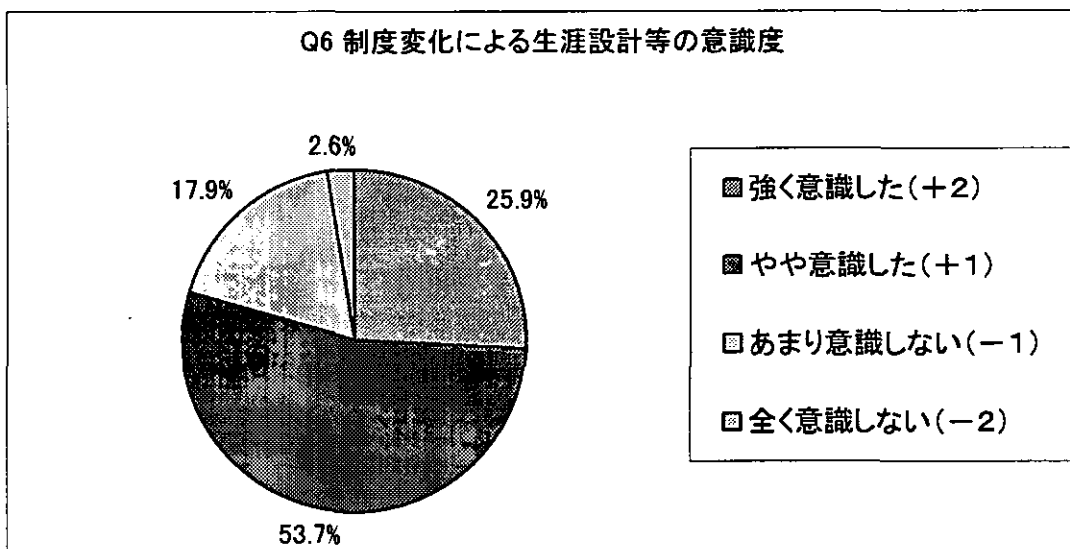
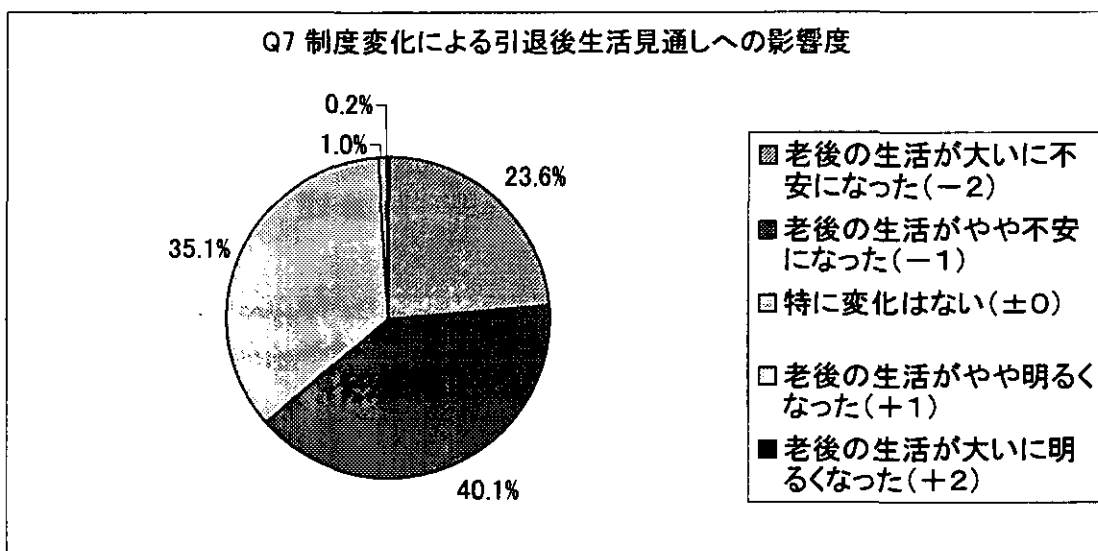


図-10 制度変化による引退後生活見通しへの影響度  
ベース：成果・能力主義への制度変化 選択者



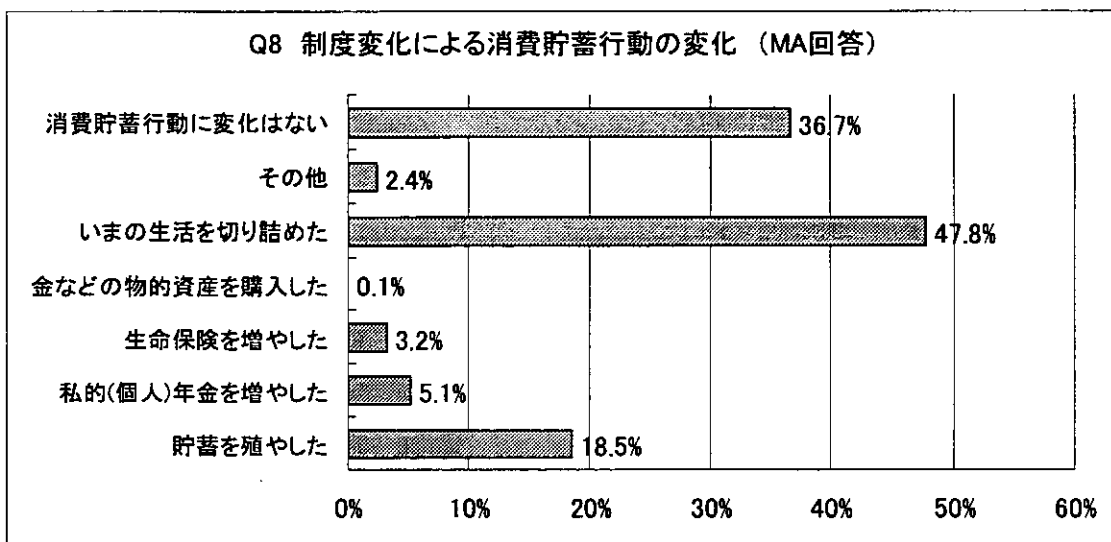
まず図一9の生涯設計等への意識については、実に約8割の者が生涯設計等に対して意識するようになったと答え、全く意識しないはずが2.6%であった。また、引退後の生活に限定した同様の質問(図一10)に対しては、63.7%と、生涯設計等への意識と比べるとやや少なめではあるが、やはり多くの者が引退後の生活見通しに不安をうたっている。成果主義・能力主義へ制度変化が、あきらかに将来にわたる所得の安定性に対する不安をかき立てているようだ。

それでは、具体的にどのような生涯設計に対する意識変化があったのだろうか。結果は必ずしも、いわゆる金融商品を有効に組み合わせる形での生涯資金運用というところまではいかず、現在の生活を切りつめて将来に回すという現在消費を将来に引き延ばすという、比較的単純なものである。図一11には、制度変化によって消費や貯蓄行動にどのような変化があったかをきいた結果が示されているが、それによると、「今の生活を切りつめた」が47.8%でもっとも多く、同時に「貯蓄を殖やした」というものも18.5%と高くなっている。そこには、現在の生活費を切りつめて将来に回すという消費・貯蓄行動の変化が十分うかがわれる。

しかし、一方で「消費貯蓄行動に変化はない」と答えた者も35.7%おり、それと同時に、生命保険を増やした、私的(個人)年金を増やしたという者は、それぞれ3.2%と、5.2%とわずかであることをあわせると、金融商品を巧みに組み合わせて、生涯生活設計のためのポートフォリオを組むというような意識は薄く、意識をすることと、実際の行動の変革との間には、変化に対する摩擦のようなもの、心理的な意識変化の遅れがみられる。あるいはただの遅れなのか、このような金融商品を積極的に組み合わせることに対する心理的な抵抗感なのかは、これだけでは区別することはできない。

図一11 制度変化による消費・貯蓄行動の変化

ベース：成果・能力主義への制度変化 選択者

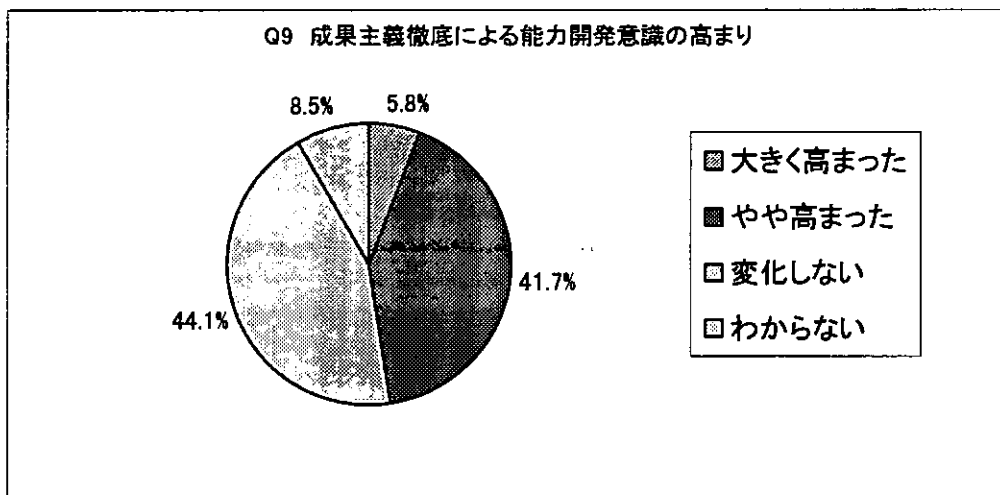


### (5) 制度変化による能力開発への影響

能力開発意欲については半分近くが高まったと答えているが、一方で半分近くが変化はないと答えており、必ずしもすべてに前向きの効果をもたらしているわけではない。この背景には、本人の意識だけではなく問題があるようだ。それは、図一13に示されているように、本来評価制度の導入と同時に、機会の平等を目的として、教育訓練機会が拡充されるべきなのだが、あまり変化がみられないこと関連して考えるべきであろう。すなわち、評価制度が導入されるにあたっては、仕事に対する動機付けとともに、能力向上へのインセンティブ効果も期待されている。また、評価に対する納得性や公平性を得るためには、職場配置と教育機会が公平に与えられることが前提となる。したがって、図一13に示すとおり、教育訓練機会に大きな変化がないという状況では、積極的に教育訓練機会を利用しようというインセンティブも乏しくならざるをえないだろう。

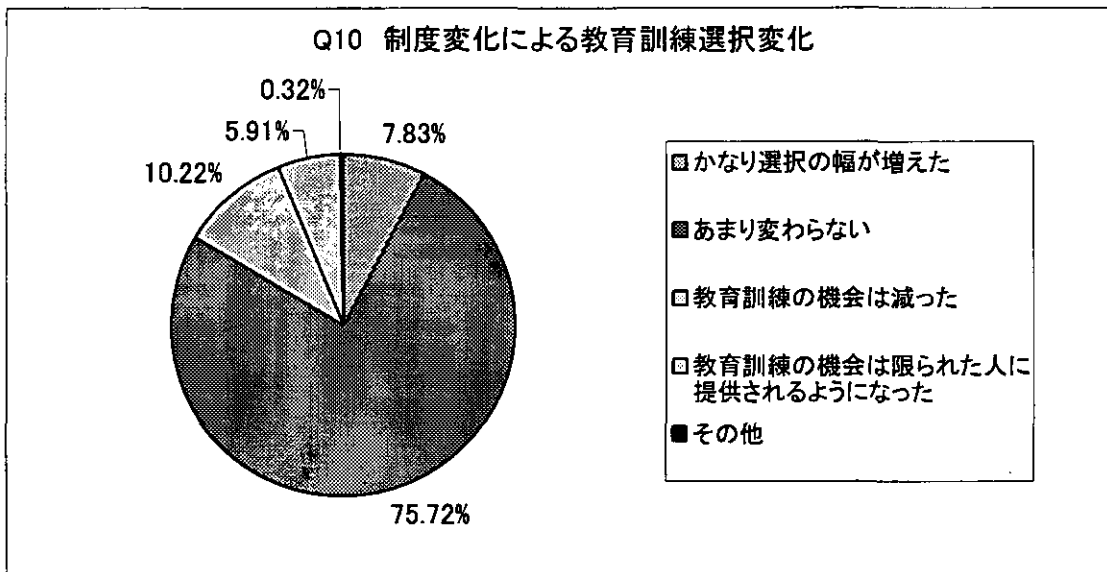
図一12 成果主義徹底による能力開発意欲の高まり

ベース：成果・能力主義への制度変化 選択者



図一13 制度変化による教育訓練選択機会の变化

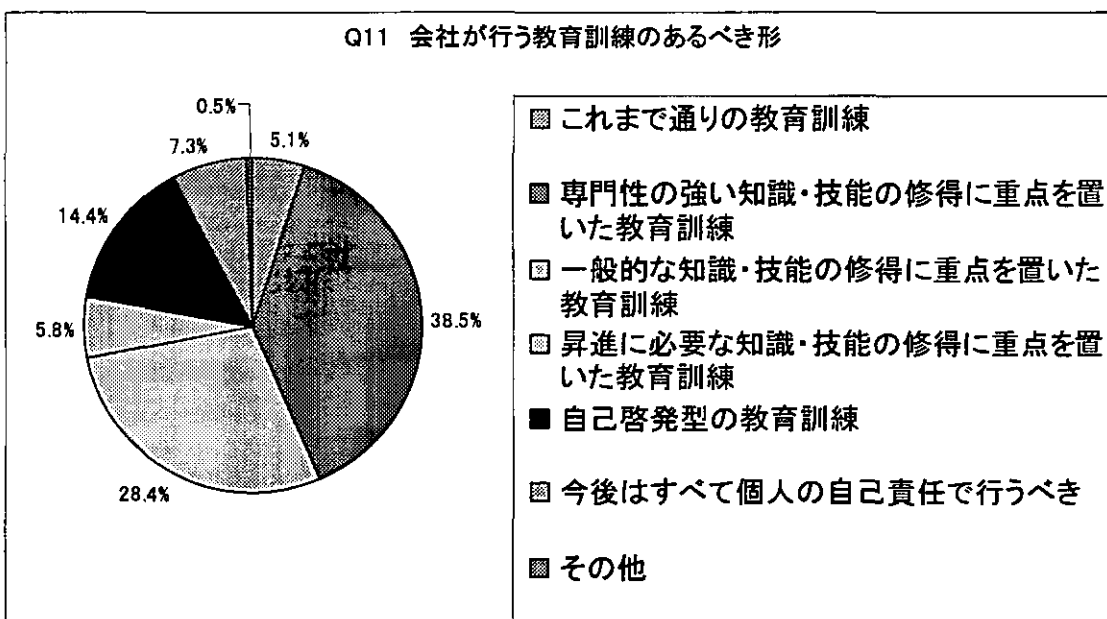
ベース：成果・能力主義への制度変化 選択者



では、労働者たちは教育訓練に何を期待しているのだろうか。会社がおこなうべき教育訓練のあるべき姿としてきたものが図一14である。「専門性の強い知識・技能の修得」に対するニーズが「一般的な知識・技能の修得」へのニーズを10ポイントほど上回っており、専門性への意識が高いことを示している。

図一14 会社がおこなう教育訓練のあるべき姿

ベース：成果・能力主義への制度変化 選択者



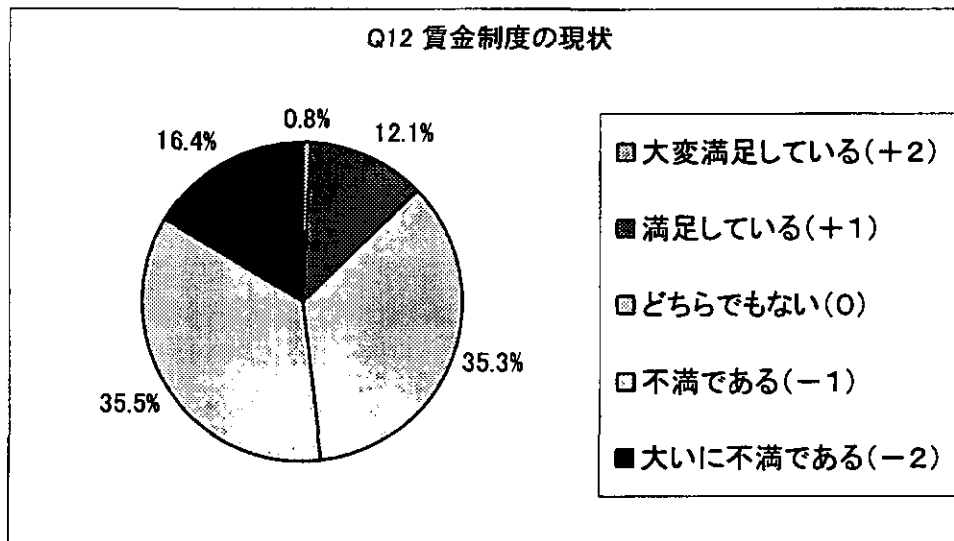
それぞれのパーセンテージは、「専門性の強い知識・技能の修得に重点をおいた教育訓練」が38.5%、「一般的な知識・技能の修得に重点を置いた教育訓練」が28.4%となっている。これに「昇進に必要な知識・技能の修得に重点を置いた教育訓練」の5.8%を加えると、72.7%、さらに「これまで通りの教育訓練」を加えるなら実に77.8%が、依然として企業によるなんらかの教育訓練にきたいをしていることがわかる。

それに対して、「自己啓発型の教育訓練」は14.4%、「今後はすべて個人の自己責任でおこなうべき」は7.3%と、両方あわせても約20パーセントが、企業に依存しない自律型の教育訓練への意識転換を示している。

#### (6) 現状に半分以上が不満の賃金制度

賃金制度の現状については、今回の回答者全体の半分以上が不満であると答えている。図一15には「大変満足」「満足」「どちらでもない」「不満」「大いに不満」の5段階で、現状の賃金制度に対する満足度をきいている。なかでも、「大いに不満である」が16.4%、「不満である」が35.5%と、51.9%が賃金制度の現状に不満であると答えている。それにたいして、「大変満足」「満足」の両方をあわせても、12.9%にしかならず、両者を比べれば圧倒的に不満の意志をあらわしているものが多い。

図一15 賃金制度の現状に対する満足



さらに、ここで「不満」あるいは「大いに不満」と答えたものに対して、ではどのように変えていってほしいのかをきいた結果が、図一16に示されており、回答はM. A. のため多岐に分散しているが、成果主義の徹底よりはむしろ自分たちの生活に対応して支給される賃金制度を望んでいることがわかる。以下、上位を占めている回答をその順番にいかにかき出してみよう。

1. 年齢と能力のバランスのとれた賃金制度	37. 7%
2. 生活変化や生活費の上昇に配慮した基本給制度	36. 3%
3. 生活費補填の意から賞与を制度的に一定の金額確保する	35. 2%
4. 世帯構成や住居形態の違い等に配慮した手当を支給	35. 0%
5. 能力の高まりに応じて昇給する基本給制度	34. 3%
6. 能力と業績・成果のバランスのとれた賃金制度	33. 3%
7. 業績・成果を的確に把握するための評価制度を整備する	32. 6%
8. 業績・成果によって基本給にもっと格差をつける	31. 3%
9. 賃金ダウンをさせる場合、金額を一定の範囲に留める	12. 9%
10. 元の年齢、勤続や能力を基準とする仕組みに戻す	11. 3%
11. 成果主義の適用対象は裁量権のある階層にする	10. 8%

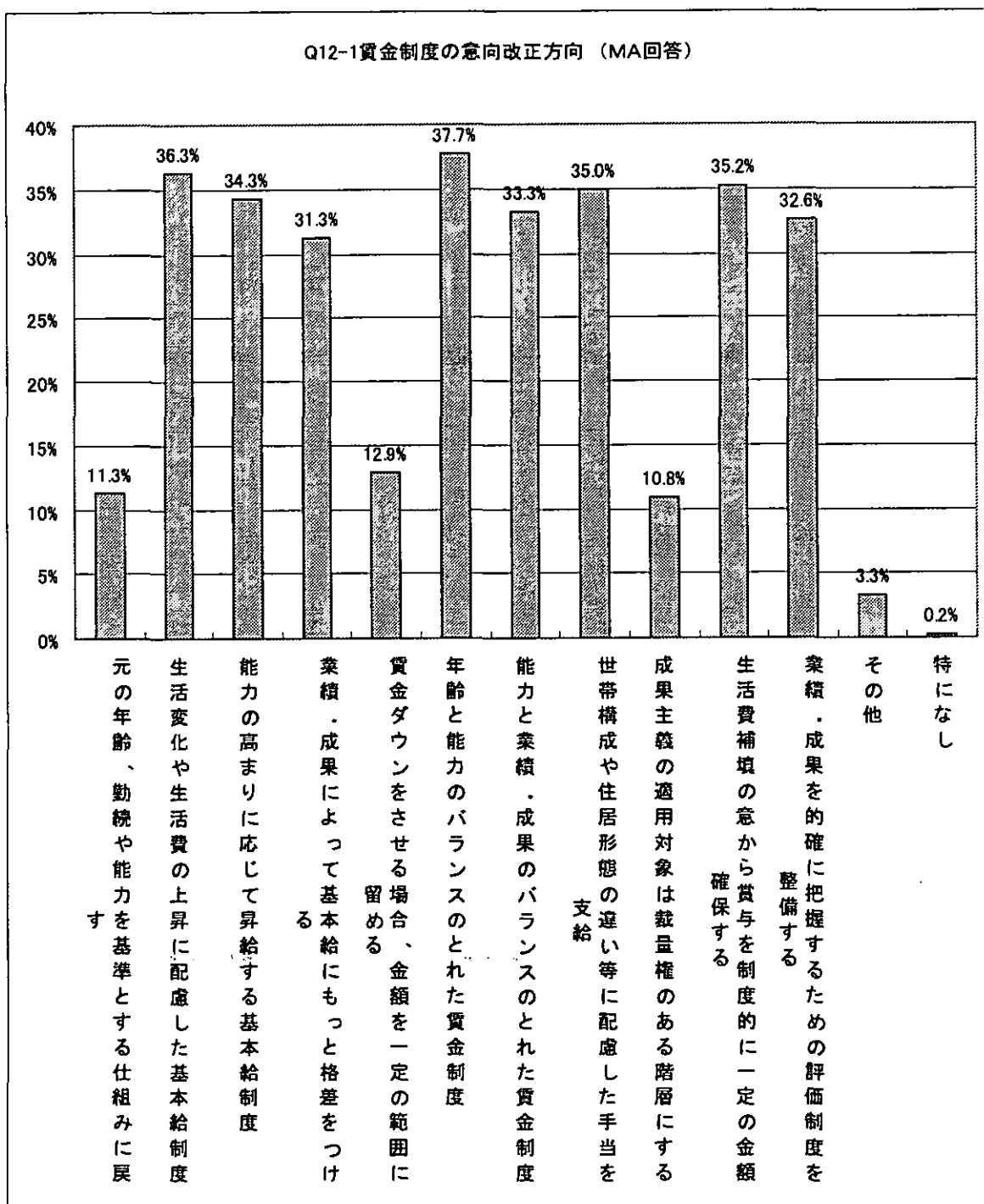
賃金制度に不満を持つものが望んでいるのは、制度そのもの適正化よりは、生活に対する配慮であることがわかる。すなわち、上位に並んでいるもの、とりわけ1～5まではいずれも年齢や能力、生活変化や生活費、世帯構成・住居形態などをキーワードにした選択肢であり、自分たちの生活への配慮面で変更を求める回答が多く、業績・成果主義の制度そのものの改良を求める回答は、6～8とその後に続く形となっている。

しかし、「元の年齢、勤続や能力を基準とする仕組みに戻す」を選択したものはわずかに11.3%であるところをみると、単に今までの賃金制度への回帰を望んでいるわけでもなく、賃金制度の改革そのものには回答者たちは肯定的であるといえよう。それは、成果主義の適用対象を限定すべきであるという「成果主義の適用対象は裁量権のある階層にする」という設問を選択したものが10.8%ともっとも少なかったことからみても、賃金制度の現状を何らかの形で変えるということには前向きな姿勢と受け取ることができよう。

そのことは、今回の調査対象のほとんどが係長主任クラスと一般社員という「裁量権」のあまりない階層であったことと合わせると、組織全体での賃金制度の改革の必要性は理解しつつ、それによって受ける生活への十分な配慮を求めているという姿が浮かび上がってくる。



図—1 6 賃金制度をどのように変えてほしいか  
 (ベース：賃金制度満足度「不満」「大いに不満」選択者)



(7) 昇進・昇格の可能性が少なくても社内に残るが積極派は少数

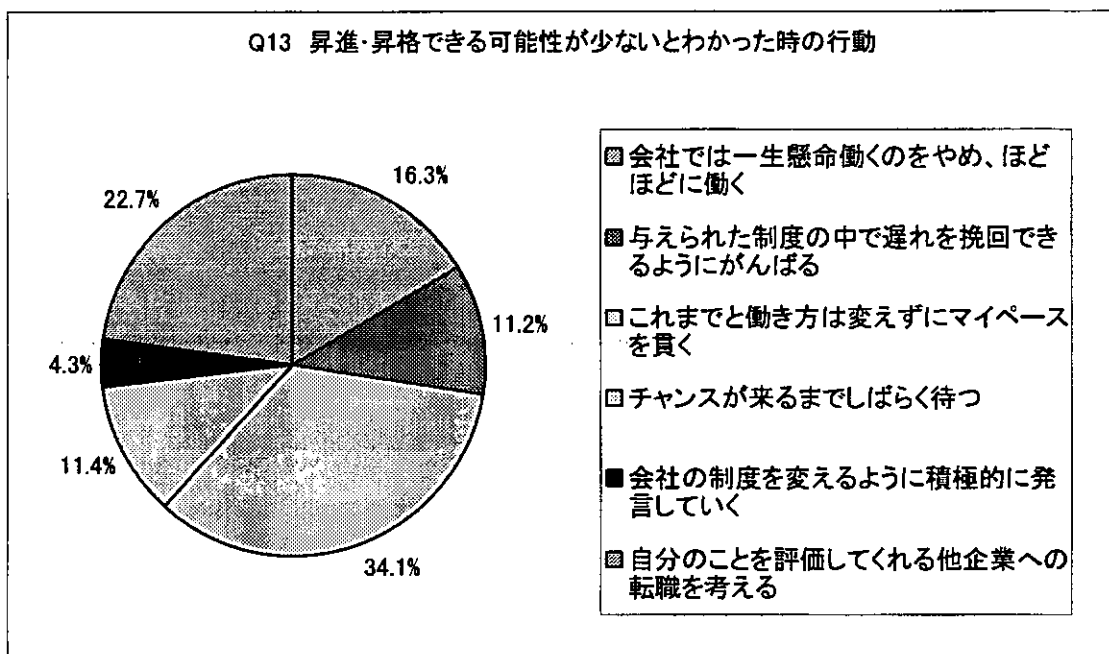
昇進・昇格の可能性が少なくなっても全く働き方のペースを変えないというものが全体の三分の一あり、働き方を変えるもののうち、同一社内に残って積極的に対応しようとする者

よりも、同一社内でもむしろ消極的に対応する者の方が多い。また、自分を評価してくれる会社への転職を考えるという答えも全体の四分の一ほどであった。

用意した選択肢の中で一番多かったのは「これまでと働き方は変えずにマイペースをつらぬく」で、34.1%であった。これ以外に会社にとどまるオプションは選択肢の中に4つ用意されていて、もっとも積極的なものから順に並べると、「会社の制度を変えるように積極的に発言していく」が4.3%、「与えられた制度の中で遅れを挽回できるようにがんばる」が11.2%、「チャンスが来るまでしばらく待つ」が11.4%、「会社では一生懸命働くのをやめ、ほどほどに働く」が16.3%であった。これをみてすぐにわかるように、積極的なものから否定的なものになるほど数字が大きくなっている。すなわち、会社にとどまるというオプションの中では、消極的なものが優位を占めている。

そして最後にもっとも顕著に否定的な行動である「自分のことを評価してくれる他企業への転職を考える」を22.7%が選択している。現在つとめている企業以外での雇用機会があるかどうか、この回答を左右していることは明らかであるが、昇進・昇給できる機会について否定的な情報を与えることは、本人の就業意欲にはマイナスに働くことが多いため、慎重にしなければならない。しかし、業績・成果主義の賃金制度を導入する限りにおいては、本人の評価に関する情報のフィードバックは不可避であり、この設問の結果のようなメンタリティや行動様式をもつ労働者が多いということは、業績・成果主義によって頻繁に評価に差をつけることは、必ずしもプラスの効果ばかりをもたらすのではないことになろう。

図一17 昇進・昇格できる可能性が少ないとわかった時の行動



(8) 半数が年齢と成果のバランスのとれた賃金制度を望む

これまでの年功序列的な賃金制度は必ずしも望まれておらず、だからといって全面的に業績・成果主義の賃金でもなく、両者のバランスのとれた賃金制度が望まれている。

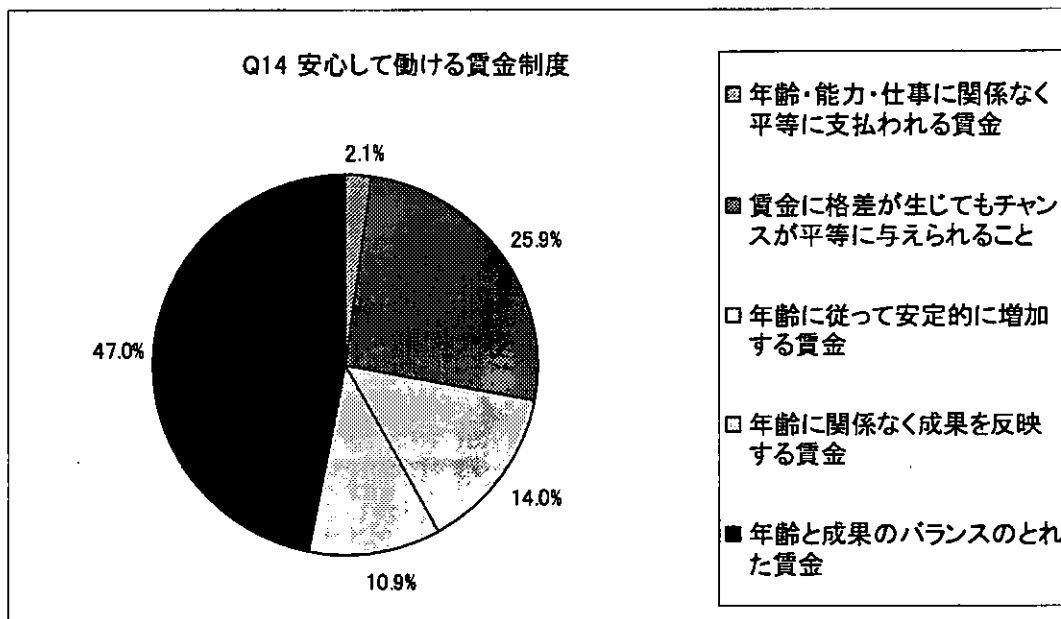
図一18に示すとおり、安心して働ける賃金制度はなにかときいたところ、約半数近くの47.0%が「年齢と成果のバランスのとれた賃金制度」がもっとも安心して働けると答えている。次に多いのも「賃金に格差が生じてもチャンスが平等に与えられること」が25.9%であり、両方を合わせると約4分の3が、業績・成果によって賃金に格差が生じるのはやむを得ないとしても、なんらかのセーフティーネットが望まれていることがわかる。

ただし、格差が全く生じないか、成果が反映されずに機械的に昇給する賃金制度に対する評価も低い。すなわち、「年齢・能力・仕事に関係なく平等に支払われる賃金」が2.1%、「年齢に従って安定的に増加する賃金」が14.0%と、少ない数字となっている。

反対に、まったく安定的な要素（年齢）を考慮しないで、「年齢に関係なく成果を反映する賃金」を選択する者も少なく、わずかに10.9%でしかない。

以上のことから総合すると、回答者は基本的に賃金制度における業績・成果主義への移行には肯定的なものの、その制度設計や運用において安定性や公平性が確保されることを望んでいることがわかる。このことは、これからの賃金制度を設計する上で非常に重要な示唆を含んでいる。

図一18 安心して働ける賃金制度とは何か



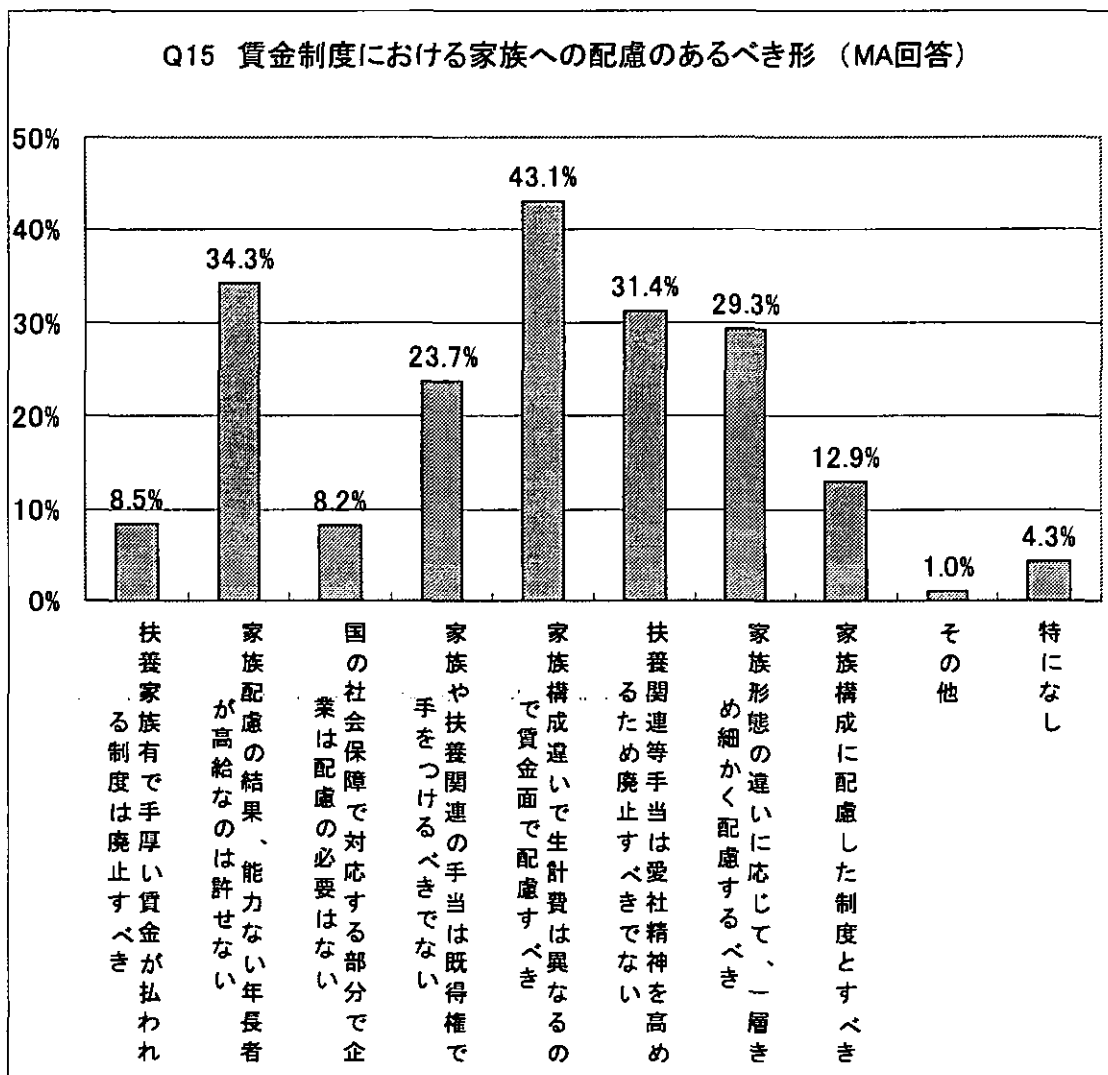
(9) 家族に対する配慮は必要なものの、貢献との非合理的な乖離は容認しない

賃金制度における家族への配慮は必要と答える者が多いものの、その結果生じる格差が貢献度の低い者に高い賃金をはらうのは容認できないという、相反する見解が混在しているのは印象的である。

もっとも多かったのは「家族構成違いで生計費は異なるので賃金面で配慮すべき」で、43.1%が選択している。ところが2番目に多かったのは「家族配慮の結果、能力のない年長者が高給なのは許せない」の34.3%であり、家族構成に対する配慮が必要と答えておきながら、一方で家族構成への過剰な配慮による格差には反対という、相反する見解が混在しているのである。今回の調査対象が、後で述べるように20代から50代までほぼ均等に標本をとったこと、また全員が世帯主であることを考えると、とりわけ後者の「反感」が強いことには注意を払う必要があり、後ほどクロス集計によって詳細にその背景を探ってみる。

以下、3番目以降はいずれも家族構成や扶養手当などを維持するべきであるという選択肢だった。すなわち、「扶養関連等手当は愛社精神を高めるため廃止すべきでない」が31.4%、「家族形態の違いに応じて、いっそうきめ細かく配慮すべき」が29.3%、家族や扶養関連の手当は既得権であり手をつけるべきではない」が23.7%と続いている。先ほど述べたように、家族手当による貢献とあまりにも乖離した格差には反対でありながら、やはり家族構成に配慮した賃金、扶養関連の手当を望む声は大きいといえよう。

図—19 賃金制度における家族への配慮のあるべき形



その反面、少数意見ではあるが、賃金制度中での家族への配慮や扶養関連手当などは廃止すべきであるという選択肢を選んだ者もいた。「扶養家族有りで手厚い賃金が支払われる制度は廃止すべき」が8.5%、「国の社会保障で対応する部分で企業は配慮の必要がない」が8.2%であった。記述のように、調査対象者全員が世帯主で配偶者があること、子供有りが82.1%であることなどから、この数字は決して少ないと無視できるものではないだろう。これもクロス集計によってさらに分析が必要である。

#### (10) 多くが容認できる「バランスのとれた」比率とは

今回調査における対象者が望む「バランス」のとれた、年齢給、職能給、仕事給の比率は、だいたい5：3：2となった。

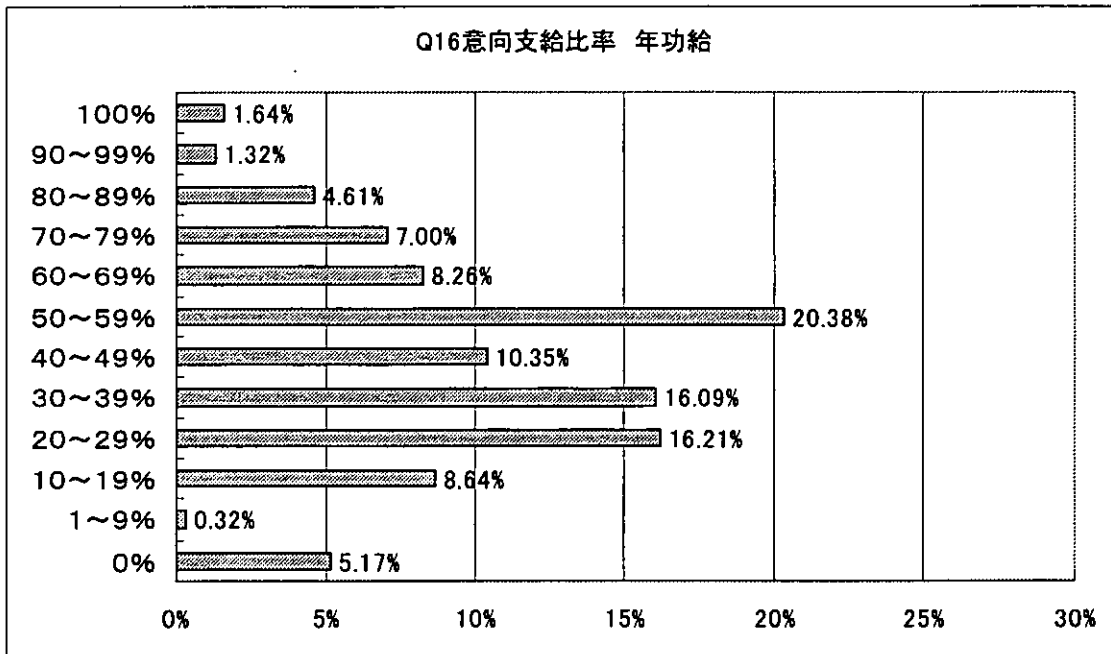
まず、図—20で年功給の比率で最頻値は「50～59%」の20.38%であり、図—21の職能給の比率で最頻値は「30～39%」の28.71%、図—22の仕事給の比率では最頻値が「20～29%」の27.44%となっている。これらを総合して、全体を10割に調整すれば、上記のような数字となる。

ただし、年功給については、より少ない比率の「30～39%」と「20～29%」のところにももう一つのピークがあるバイモーダルな分布をしており、この二つの階級の合計は32.3%と、上記の「50～59%」の20.38%を大きく上回るため、年功給に関しては大きく二つに望ましい比率の見解が分かれた結果となった。なお、それ以外の「職能給」と「仕事給」については、一つの最頻値を中心にほぼ対称に分布をしている。

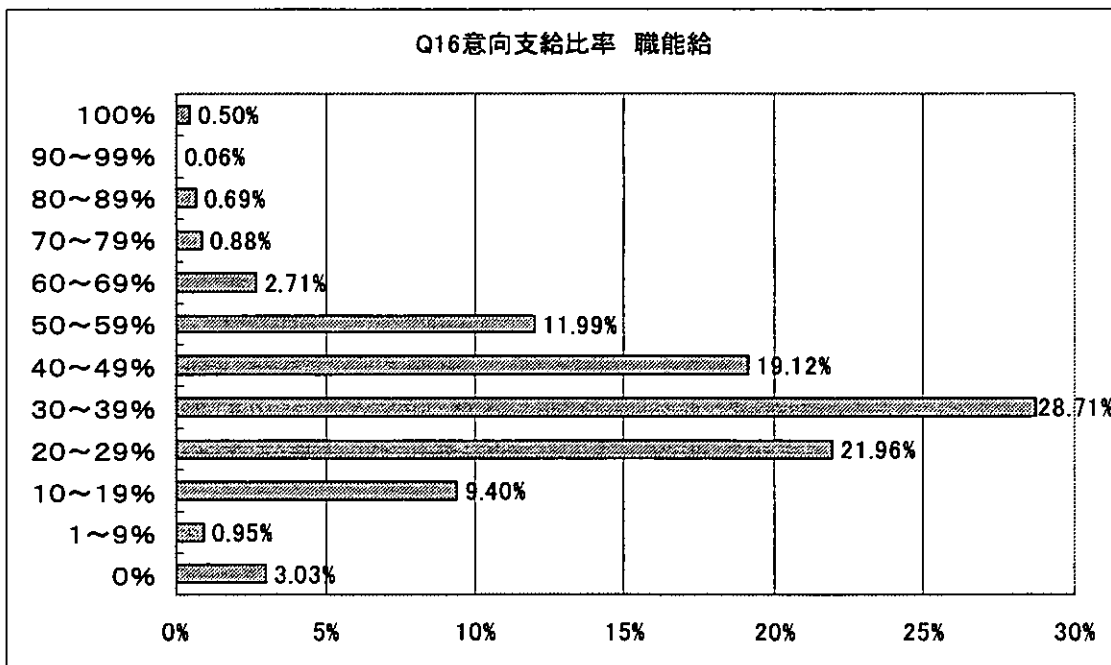
いずれにしても「年功給」の比率を一番高く望む回答が多いということは、各個人が所得変動のリスクに対して回避的であるということを示している。そして、ライフステージの進行にともなって上昇する生計費にみあった、安定的な「年功的」賃金上昇を依然として望んでいるといえる。

個人の側からみたこのような望ましい「バランス」から著しく乖離した業績・成果中心の賃金制度に移行したとき、リスク回避的な個人の精神的なコストは著しく増大し、たとえば賃金原資が変わらず、期待値としての一人あたり賃金水準は変わらないとしても、一人一人の効用水準の低下はさげられない。

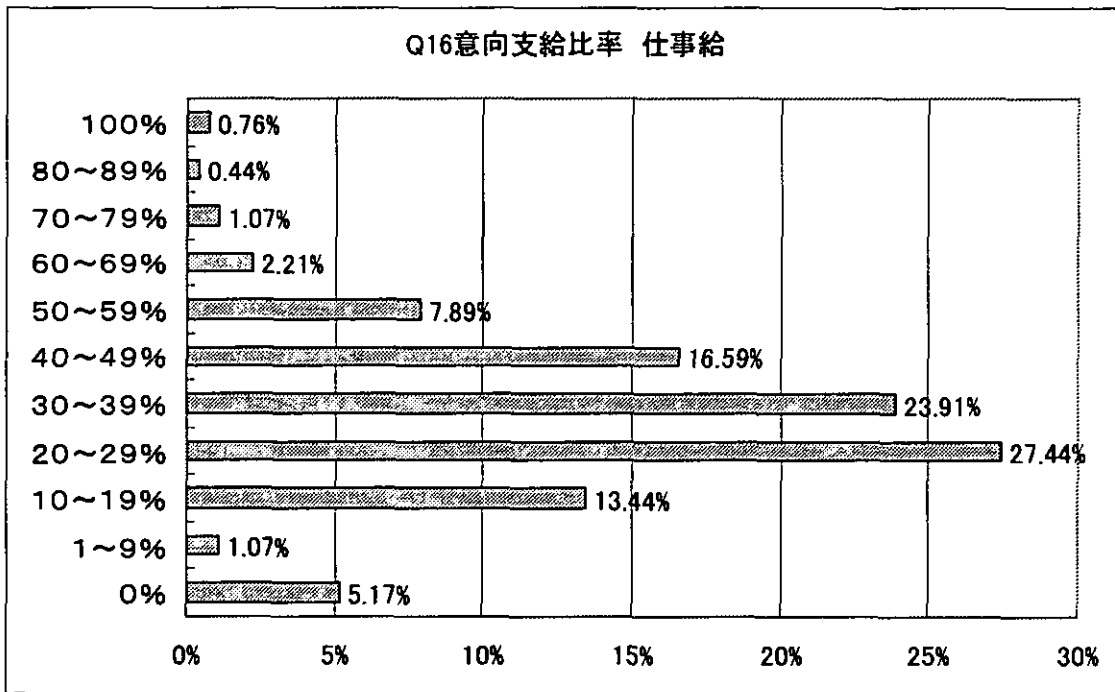
図一20 基本給の中に占める望ましい比率「年功給」



図一21 基本給の中に占める望ましい比率「職能給」



図一 2 2 基本給の中に占める望ましい比率「仕事給」



ここまで単純集計でみてきた個人調査結果からもたらされるインプリケーションは、性急な業績・成果主義賃金の導入に対して、個人の側に大きなとまどいがみられ、そのとまどいは、専ら賃金支給額が評価によって変動する割合の大きさに関わるものであって、まさに個人の家族や生活に応じた多様なリスク選好にきめ細かく配慮した新たな賃金制度の構築なしには、個人がその能力や意欲を十分に発揮できないということである。

#### 4. クロス集計による観察事実

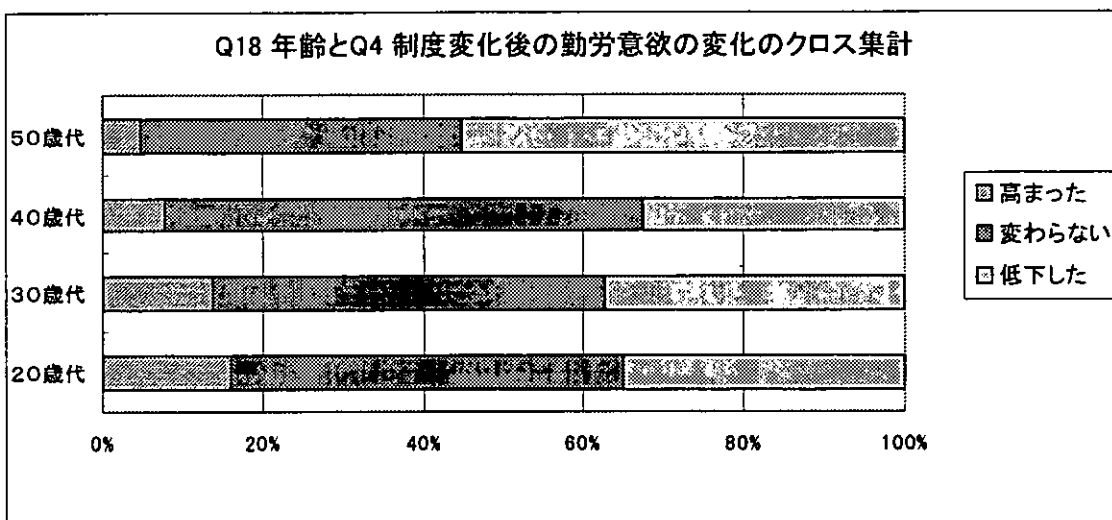
ここでは、個人属性項目と質問項目とのクロス集計で、比較的顕著な分析結果が出たもののみを紹介する。それは、「年齢」「扶養子供の有無」の2つである。それぞれについて紹介をしよう。

##### (1) 年齢と勤労意欲・生活不安項目とのクロス集計

勤労意欲および生活不安に関しては、若い世代ほど制度変化によって勤労意欲が高まり、また年をとった世代ほど今後の生活に対する不安が高まる傾向があるようだ。年齢によってどのように選択が変化するかをみたものが、以下の図一23から図一26までである。

図一23では若い世代ほど勤労意欲が高まったと答えた割合が高く、また年をとった、特に50代に関しては制度変化によって勤労意欲が低下したと答えたものが半分を超えている、というように賃金制度の変更が世代間で正負逆の結果をもたらしている。ただし、たとえば20歳代でも40%弱で勤労意欲が低下したと答えていることには注意しなければならない。すなわち、全体として勤労意欲の低下層が優勢である中で、かろうじて若い世代で、勤労意欲の高まっているのが僅かながら確認できる程度である。

図一23 Q18 年齢とQ4 制度変化後の勤労意欲の変化

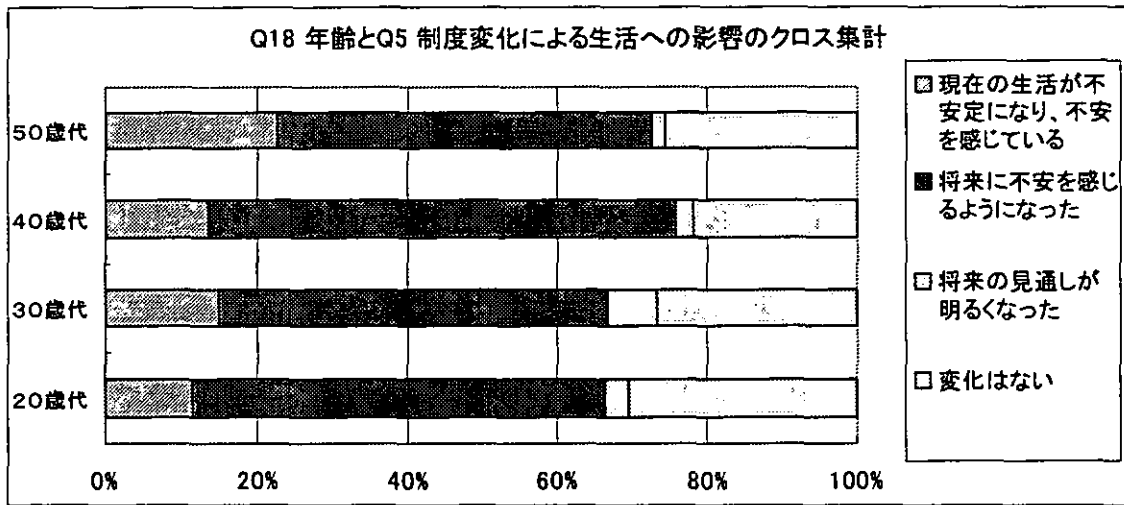


一方、生活不安の方はというと、年をとった世代の方が、図一24の現在と将来、図一25の老後に対する不安が、制度変化によって大きくなっているという傾向は明らかである。とくに、老後の生活に対する不安については、引退が近づきつつある年代の50代の方が、引退まではまだ間がある20代、30代よりも、不安を感じる程度は高くなっている。ただし、図一36の生涯設計に対する意識に関してはそれほど顕著な世代間の違いは見られず、若干ではあるが年をとった世代の方が、若い世代よりも、生涯設計に対する意識は高いとい

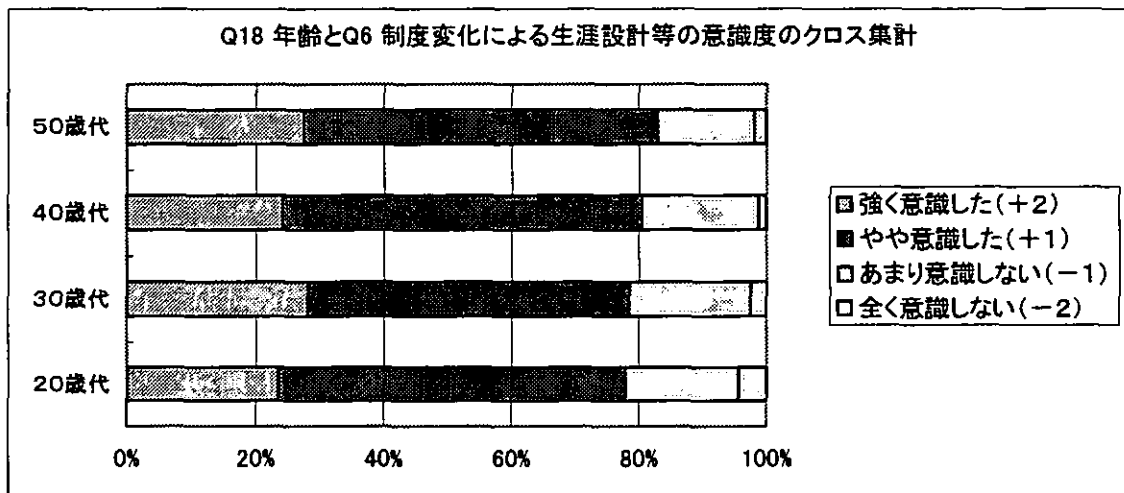


う傾向がみられる程度である。

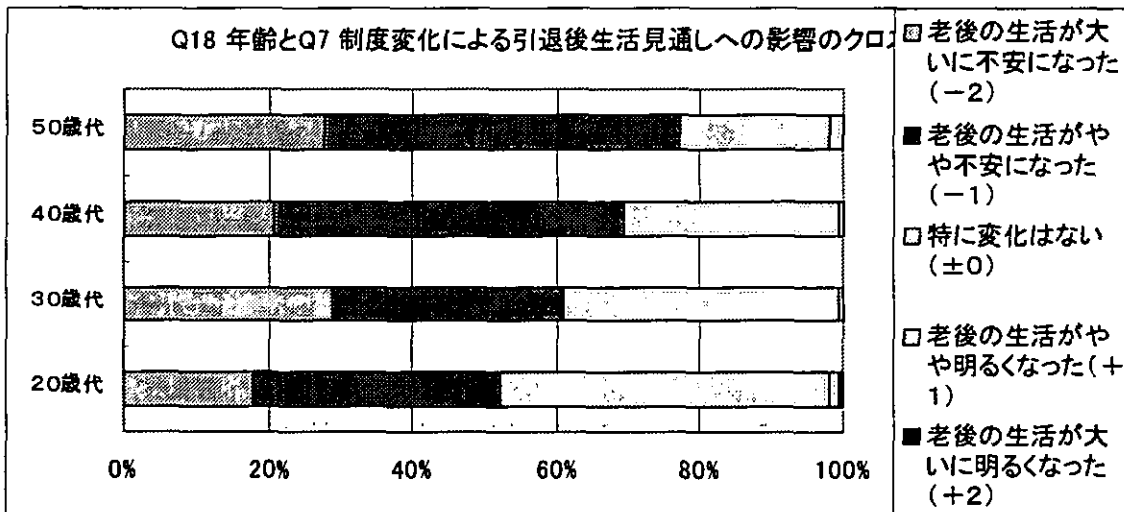
図一24 Q18 年齢とQ5 制度変化による生活への影響



図一25 Q18 年齢とQ6 制度変化による生涯設計等の意識度



図一26 Q18 年齢とQ7 制度変化による引退後生活見通しへの影響度

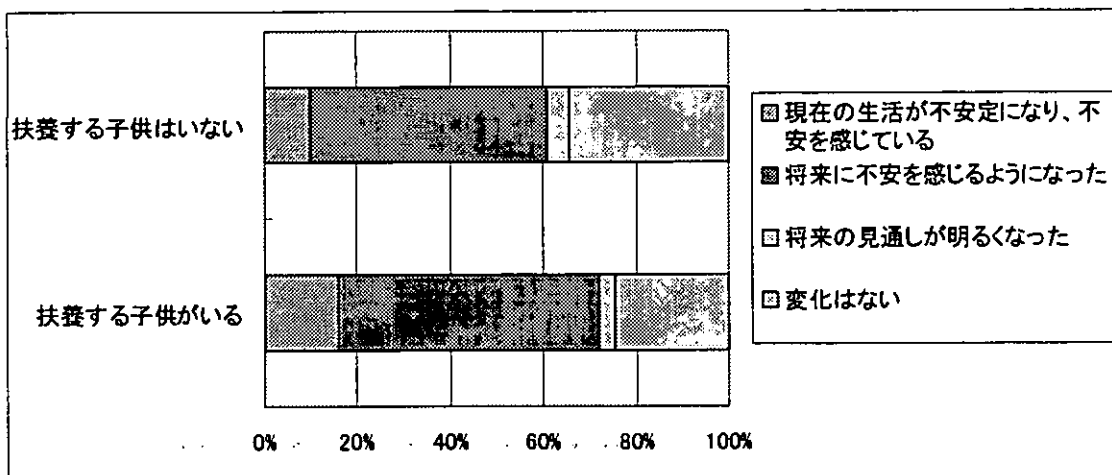


## (2) 扶養子供と生活の安心項目とのクロス集計

年齢ほど顕著ではないが、扶養する子供の有無によって、アンケート結果に若干のちがいがみられ、特に、生活への不安は扶養する子供がある方が高く、また、安心して働ける賃金制度について、年齢と成果のバランスのとれた賃金を選択した者が多くなっている。

まず図一27の生活への影響とのクロス表では、扶養する子供のある方が、明らかに生活への不安を感じるようになっている。「現在の生活が不安定になり、不安を感じている」では、子供有りが16%であるのに対して、子供無しが10%と少なくなっている。また、「将来に不安を感じるようになった」でも、子供有りが56%であるのに対して、子供無しが51%とやはり少なくなっている。子供無しの場合は、「変化はない」が35%であり、子供無しの25%弱と比べると、賃金制度変更による生活への影響を感じやすいと思われる。

図一27 Q25 扶養子供とQ5 制度変化による生活への影響のクロス表

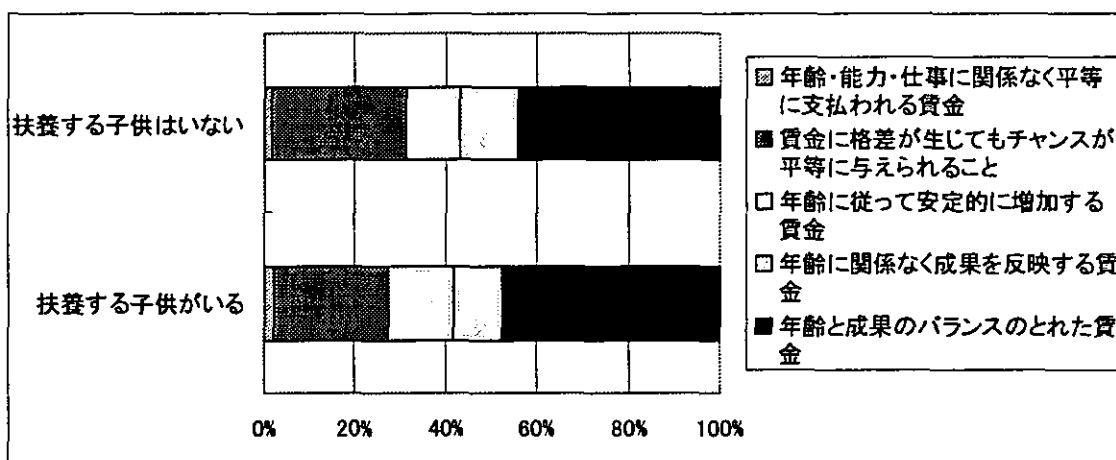


では、安心して働ける賃金制度とは、それぞれどのように思っているのだろうか。子供有りの方が、より安定的な賃金をもとめ、子供無しのほうが業績・成果主義の賃金を求める傾向があるようだ。

選択肢の中で、比較的安定的な賃金制度、すなわち「年齢にしたがって安定的に増加する賃金」「年齢と成果のバランスのとれた賃金」の二つを合計すると、子供有りが62%、子供無しが56%となっている。一方で、より業績・成果主義的な賃金、すなわち「年齢に関係なく成果を反映する賃金」では、子供有りが10%、子供無しが12%と、子供無しの方が多くなっている。

これらを総合すると、やはり、扶養する子供のある方が、生活費の負担などで生活が不安定になり、なおかつ、リスクに対してはより回避的になる傾向が、調査結果に表れているといえよう。

図一28 Q25 扶養子供とQ14 安心して働ける賃金制度のクロス表



### III. 多様な雇用機会創出の可能性

#### 1. 賃金制度の変更と生涯リスクの増大

これまで見てきた調査結果の概要を整理すると、単純集計の段階では業績・成果主義賃金を導入するに伴って危惧されていたことがストレートに現れた。すなわち、賃金制度の変更があったと答えた回答者の38.5%が、それによって勤労意欲が低下したと答え、勤労意欲が高まったと答えた者はわずか11.2%にしかすぎないという、きわめてショッキングな数字が最初から出てきたのである。

そして、勤労意欲が低下した場合と高まった場合それぞれの具体的な効果について観察することで、我々の用意した選択肢の範囲内であるが、業績・成果主義賃金導入のメリットデメリットを確認することができた。その結果は、当然のことながら「評価される部分」についてはより関心が高まり、「目的達成に対する責任感・意欲」であるとか「担当職務・責任範囲・成果責任範囲」などが明確になったと答えた者が多かったのに対し、「評価されない部分」についての関心が薄れていくことへの危惧が明らかになった。すなわち、「会社に対する忠誠心、帰属意識」、あるいは「組織としての連帯感」「地道な努力」などである。このことは、評価制度の導入に当たっては、十分な評価項目の吟味を行い、評価項目という情報そのものが伝わることで個人の行動様式におよぼす影響を正確に把握しなければ、業績・成果主義の導入が期待はずれに終わってしまう危険があることを示している。

しかし、何よりももっとも重要な観察事実、今後の生涯を見通したときの所得や仕事に対する不安やリスクが、個人の働くインセンティブを大きく左右していると言うことである。また、その個人の動機付けに誤ると、さらにその動機付けの格差は広がり、これまでの日本企業の特徴でもあった、組織における労働の均質性による、情報の共有やグループインセンティブなどを衰退させていく危険もありうることを示唆している。

## 2. 非営利組織の雇用機会

非営利組織を中心とした多様な雇用機会の可能性については、このところ大きな注目が集まっている。NPO・ワーカーズ・コレクティブによって提供されるサービスはきわめて多様であり、特定非営利活動促進法による活動分野の分類でも以下の17の活動がある。

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. 学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動
5. 環境の保全を図る活動
6. 災害救援活動
7. 地域安全活動
8. 人権の擁護又は平和の推進を図る活動
9. 国際協力の活動
10. 男女共同参画社会の形成の促進を図る活動
11. 子どもの健全育成を図る活動
12. 情報化社会の発展を図る活動
13. 科学技術の振興を図る活動
14. 経済活動の活性化を図る活動
15. 職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動
16. 消費者の保護を図る活動
17. 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

ただし、現状では圧倒的に1の「保健、医療又は福祉の増進」が多く、神奈川県商工労働部労働福祉課[2004]の調査でも、NPO法人のうち約半数を占めている。言い換えれば、介護保険に大きく左右されているというのがNPO法人の実態である。また、この領域は営利の介護福祉サービスと競合する分野でもあり、営利のサービス企業との競争上雇用条件を向上するのは厳しいという側面もある。

このように福祉の領域ではすでに競合しているが、その他の領域でも現在は競合していません。営利ベースに乗ってれば企業が入ってくる可能性が常に存在しているのがNPOサービスの現状である。ただし、競合しないところとしては、不登校のためのシェルター運営などの例もある。

しかし、いずれにしても収入源の割合に占める公的支援の割合は低く、前述の調査では、行政委託業務と行政補助金の両方を合わせても10%強にしかならない。最も多いのは、独自事業の26.3%、介護保険事業の17.7%さらには、会費16.7%など、日本のNPO組織の多様性を示している。

雇用機会としての可能性を考えると、「保健医療または福祉の増進」すなわち介護保険事業