

平成 23 年度 セーフティネット支援対策等事業費補助金
社会福祉推進事業

**福祉の担い手としての特定非営利活動法人における
長期的な事業の継続およびその核となる後継者人材の
育成・確保に向けた取組の現状と今後のあり方に関する
調査研究事業**

調査実施報告書

平成 24 年 3 月
株式会社浜銀総合研究所

はじめに

近年、福祉サービスの提供主体である社会福祉法人や営利法人では、経営者の高齢化の進展等の影響により、いかに福祉サービスの提供を途絶させることなく次世代の経営者に法人の経営を引き継ぐかといった問題、つまり「事業継承」が大きな課題となっています。そのため、社会福祉法人や営利法人の事業継承およびその核となる後継者育成に関する問題は福祉専門紙誌で取り上げられる機会が増加し、また、同問題を取り扱った研究論文やセミナー等も散見されるようになってきました。

一方、これまで社会福祉法人等と同様に福祉の担い手として大きな役割を果たし、今後においても「新しい公共」の主体として福祉分野での活躍が期待される特定非営利活動法人（以下、NPO法人）については、当該法人の中長期的な事業継続に対する考え方や後継者育成の実態に関して各種統計調査等でもほとんど触れられておらず、現状の把握が十分にできていない状況にあります。

福祉事業の質と継続性の確保は人命につながる問題であり、同分野で活動する以上、NPO法人およびそのリーダーには、人材の育成や地域の社会資源との連携など一定のマネジメントスキルが要求されますが、こうしたスキルを短期間で身につけることは極めて困難です。そのため福祉系NPO法人においても、中長期的に事業を持続・発展させる視点に立った後継者人材の育成が必要になると考えられますが、次期代表者の候補となる人材のプールが小さく、資金やマンパワー等の問題から研修等を積極的に行うことが比較的難しいNPO法人では、適切な後継者育成・確保に向けた取組が行われていない可能性があります。

そこで、私たち有識者研究会と株式会社浜銀総合研究所は、厚生労働省「平成23年度社会福祉推進事業」の補助金を活用し、全国のNPO法人を対象に後継者育成や代表者交代の現状や課題を明らかにすることを目的として調査を実施いたしました。

本調査報告書は、全国のNPO法人を対象として実施したアンケート調査の概要や後継者育成面における先進的な取組事例を取りまとめたものです。

最後になりましたが、アンケート調査のご回答をいただいた皆様、ヒアリング調査において貴重なお話を頂いた代表者の皆様、ご多用のところヒアリング先のご推薦・ご紹介をいただいた皆様、また、本研究事業を遂行するために様々な助言を下さった皆様に厚く御礼を申し上げます。

平成24年3月

有識者研究会 座長

関口 和雄

(日本福祉大学 福祉経営学部 教授)

目 次

第1章 背景と目的	1
1. 背景	1
2. 目的	2
3. 本年度調査の成果物	2
第2章 調査実施体制	4
1. 有識者研究会の構成	4
2. 有識者研究会における協議事項	5
3. 本年度調査の実施概要	6
第3章 アンケート調査結果	7
1. アンケート調査の実施概要	7
2. アンケート調査結果	10
3. 後継者の選定状況による特徴	60
4. アンケート調査結果のまとめ	70
第4章 ヒアリング調査結果	73
1. ヒアリング調査の実施概要	73
2. ヒアリング調査結果	79
3. ヒアリング調査結果のまとめ	95
第5章 本年度調査全体の総括	103
1. 本年度調査のまとめ	103
2. 本調査から見たNPO法人の後継者育成における課題	109
3. 課題解決のための政策への示唆	110
4. 残された課題と新たなる調査の必要性	111
5. おわりに	113
補論 金融機関へのヒアリング調査結果	114
1. ヒアリング調査の実施概要	114
2. ヒアリング調査結果概要	116
3. ヒアリング調査結果のまとめ	117
資料編①アンケート調査 調査票	資①-1
資料編②アンケート調査結果 単純集計	資②-1
資料編③ヒアリング調査 各法人のヒアリングメモ	資③-1
資料編④NPO法人における後継者育成・確保の手引き	資④-1

第1章 背景と目的

1. 背景

近年、高齢化の進展や障害者数の増加、生活保護受給者の拡大、自殺予防、保育所待機児童の問題など福祉施策に対するニーズが多様化しているものと考えられる。こうした多様な福祉ニーズについて、社会福祉法人や営利法人、特定非営利活動法人（以下、NPO法人）など様々な事業者が行政と当事者の間に立ち、フォーマル・インフォーマルな福祉サービスを提供している。今後もより一層、福祉サービスに対するニーズが質量ともに高まるものと予想され、このような状況下でサービスの担い手である福祉事業者の数と質の維持・拡大（向上）を図ることは福祉施策の円滑な推進を行うために極めて重要である。

そうした中、社会福祉法人や株式会社の事業運営の現場では、経営者の高齢化の進展等の影響により、いかに福祉サービスの提供を途絶させることなく次世代の経営者に法人の経営を引き継ぐかといった問題、つまり「事業継承」が大きな課題となってきた。仮に事業継承がうまくいかなければ福祉サービスの途絶や最悪のケースでは提供主体の廃業が発生し、福祉サービスの円滑な提供において大きな支障をきたす原因となりかねない。

そのため、社会福祉法人や営利法人の事業継承およびその核となる後継者育成に関する問題は福祉専門紙誌で取り上げられる機会が増加し、また、同問題を取り扱った研究論文やセミナー等も散見されるようになった。

一方、これまで社会福祉法人や営利法人と同様に福祉の担い手として大きな役割を果たし、今後においても「新しい公共」の活動主体として福祉分野での活躍が期待されるNPO法人については、当該法人の中長期的な事業継続に対する考え方や後継者育成の実態に関して内閣府等の調査でも触れられておらず、現状の把握が十分にできていない状況にある。

福祉事業の質と継続性の確保は人命につながる問題であり、同分野で活動する以上、NPO法人およびその経営者（理事長等）であっても、事業の継続に向けた収益の確保や人材の育成、地域の社会資源との連携など一定のマネジメントスキルが要求され、こうしたスキルは短期間で身につけることは極めて困難である。

そのため福祉系NPO法人においても社会福祉法人や株式会社と同様に中長期的な視点に立った後継者人材の育成が必要になると考えられるが、そもそも次期経営者の候補となる人材のプールが小さく、資金やマンパワー等の問題から研修等を積極的に行うことが比較的難しい同法人では、適切な後継者育成・確保に向けた取り組みが行われていない可能性が高い。

自身の個人的・属人的なネットワークに依存した事業運営を行っているNPO法人の経営者が少なくないと考えられる中で、仮に適切な後継者の育成・確保が行われないうまま、現経営者が何らかの理由で法人の運営から離脱した場合、そうした法人の多くはその後の福祉事業の継続ができない状況に陥るものと推察されるが、こうしたNPO法人の後継者不在

リスクが顕在化すれば、わが国の福祉施策の展開に大きな障害となりかねない。

今後、これまで以上に福祉施策に対するニーズが多様化していくものと推察される中で、福祉の担い手の維持・拡大に向けてNPO法人の事業継続、とりわけその核となる後継者人材の育成・確保のための策を講じることは喫緊の課題である。

2. 目的

(1) 調査研究の目的

上述のような問題意識に基づき、本年度は下記の点を明らかにすることを目的として、全国の福祉サービスを提供するNPO法人を対象に調査研究事業を実施する。

- ① NPO 法人における中長期的な事業継続に対する意識・体制の現状を把握すること
- ② NPO 法人における後継者育成に向けた取組の現状と課題を整理すること
- ③ NPO 法人における後継者育成や代表者交代に関する先進的な取組事例を抽出し、育成および代表者交代の成功要員を整理すること

3. 本年度調査の成果物

本年度の調査研究事業においては、下記の2点の成果物を作成した。

- ① 調査の進め方や結果を取りまとめた「調査研究報告書（本稿）」（以下、報告書）
- ② 各事業者における後継者育成に関する事例分析を行った「NPO 法人における『後継者育成・確保の手引き』」（以下、手引き）

本年度の調査研究事業の成果物である報告書と事例集については、弊社ホームページへの掲載（専用ホームページの開設）や報道機関、地域金融リサーチ・コンサル研究会¹構成企業、介護事業者・介護事業者団体等への送付を通じて、成果の普及・啓発を実施する。

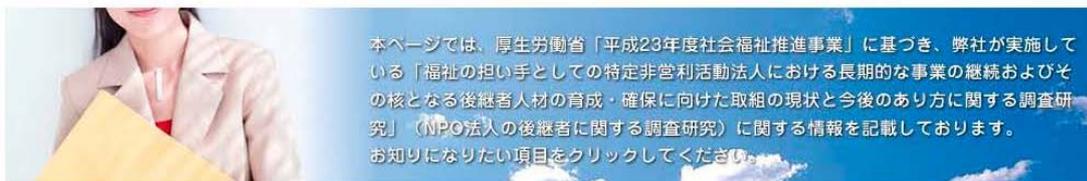
¹地銀22行・シンクタンク19社が、シンクタンク業務にかかわるノウハウの共有・高度化を目的として組成した横断的な研究会。弊社が事務局を担当。

図表 1：本年度調査事業の成果物公開ホームページ



平成23年度 社会福祉推進事業

HAMAGI Research Institute Ltd.
株式会社 浜銀総合研究所



本ページでは、厚生労働省「平成23年度社会福祉推進事業」に基づき、弊社が実施している「福祉の担い手としての特定非営利活動法人における長期的な事業の継続およびその核となる後継者人材の育成・確保に向けた取組の現状と今後のあり方に関する調査研究」（NPO法人の後継者に関する調査研究）に関する情報を記載しております。お知りになりたい項目をクリックしてください。

調査の背景と目的

本調査の背景と目的についてご覧いただけます。>>[詳細はこちら](#)

調査内容

本調査の内容についてご覧いただけます。>>[詳細はこちら](#)

有識者研究会について

本調査においては、福祉マネジメントやNPOのマネジメントを専門とする研究者、人材育成の研究者などの学識経験者やNPO法人の理事長、ソーシャルビジネスの支援などを行う実務家からなる研究会を組成し、同研究会からの助言を踏まえながら調査を行いました。

【研究会メンバー】

■有識者研究委員

お名前	ご所属	ご専門等
関口 和雄(歴長)	日本福祉大学 福祉経営学部 教授	学識経験者(福祉マネジメント全般)
土肥 朝敏	高崎経済大学 地域政策学部 准教授	学識経験者(NPOマネジメント)
中野 しずよ	特定非営利活動法人フーカーズわくわく 理事長 特定非営利活動法人市民センターふこほま 理事長	NPO法人、中間支援団体
橋本 諭	産業能率大学 情報マネジメント学部 講師	学識経験者(人材育成)
治田 友香	公益財団法人起業家支援財団 事務局長	起業家支援団体

(歴長以下、氏名五十音順・敬称略)

■事務局(株式会社浜銀総合研究所)

氏名	所属
三枝 康雄	株式会社浜銀総合研究所 取締役 地域戦略研究部 部長
田中 知宏	株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 社会システム研究室 副主任研究員
木嶋 岳志	株式会社浜銀総合研究所 経営コンサルティング部 副主任コンサルタント
加藤 晋崇	株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 社会システム研究室 研究員
小泉 安史	株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 社会システム研究室 研究員

「平成23年度 社会福祉推進事業」(NPO法人の後継者に関する調査研究)の結果

厚生労働省「平成23年度社会福祉推進事業」の補助金を受けて、弊社が実施した「福祉の担い手としての特定非営利活動法人における長期的な事業の継続およびその核となる後継者人材の育成・確保に向けた取組の現状と今後のあり方に関する調査研究」の調査結果を掲載いたします。

手引きダウンロード

調査報告書ダウンロード

調査報告書資料編(1)(福祉事業者における後継者人材の育成・確保に関するアンケート調査 調査票)

調査報告書資料編(2)(福祉事業者における後継者人材の育成・確保に関するアンケート調査 集計結果)

調査報告書資料編(3)

調査報告書資料編(4)

お問い合わせ・ご連絡先

不明点・疑問点等ございましたら、下記までご連絡下さい。

**株式会社浜銀総合研究所
「NPO法人の後継者に関する調査研究」係**

●担当:
田中知宏、小泉安史

●TEL:
045-225-2372(直通)
※受付時間:9:00~17:00
(土・日・祝日を除く)

●FAX:
045-225-2197

●e-mail:
succession@yokohama-ri.co.jp



アドレス： http://www.yokohama-ri.co.jp/shakai_npo/index.html

第2章 調査実施体制

1. 有識者研究会の構成

(1) 有識者研究会の目的

本年度事業においては、福祉マネジメントを専門とする研究者、NPOマネジメント、人材育成を専門とする研究者などの学識経験者や、社会福祉事業を実施しているNPO法人の代表者、NPO法人を支援する各団体の実務家などからなる研究会を組成し、下記の点について協議を行いながら、調査を進めていくこととした。

【研究会協議事項】

- ① アンケート調査の調査項目・内容
- ② ヒアリング調査候補先の選定及び調査項目・内容
- ③ 調査内容の取りまとめ方法
- ④ 調査研究実施報告書および手引き作成の方向性

(2) 有識者研究会の構成

有識者研究会および事務局の構成は、下記の通りである。

◆有識者研究会 委員

氏名	所属	専門等
関口 和雄(座長)	日本福祉大学 福祉経営学部 教授	学識経験者 (福祉マネジメント全般)
土肥 将敦	高崎経済大学 地域政策学部 准教授	学識経験者 (NPO マネジメント)
中野 しずよ	特定非営利活動法人ワーカーズわくわく 理事長 特定非営利活動法人市民セクターよこはま 理事長	NPO 法人、中間支援団体
橋本 諭	産業能率大学 情報マネジメント学部 講師	学識経験者 (人材育成)
治田 友香	公益財団法人起業家支援財団 事務局長	起業家支援団体

(座長先頭、以下、氏名五十音順・敬称略)

◆事務局・調査主体（株式会社浜銀総合研究所）

氏名	所属
三枝 康雄	株式会社浜銀総合研究所 取締役 地域戦略研究部 部長
田中 知宏	株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 社会システム研究室 副主任研究員
木鋤 岳志	株式会社浜銀総合研究所 経営コンサルティング部 副主任コンサルタント
加藤 善崇	株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 社会システム研究室 研究員
小泉 安史	株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 社会システム研究室 研究員

2. 有識者研究会における協議事項

有識者研究会各回における協議事項、および開催日時は下記の通りである。

研究会	日時	主要議題
第1回	2011年11月 中旬～下旬	<ul style="list-style-type: none"> 調査実施概要の説明 アンケート調査項目（案）の検討 ヒアリング調査項目（案）の検討 ヒアリング対象先候補の選定（事務局案のご提示と内容協議）
第2回	2011年12月 中旬～下旬	<ul style="list-style-type: none"> アンケート調査 調査票（案）の検討 ヒアリング調査の進捗状況と結果整理の方法
第3回	2012年3月26日	<ul style="list-style-type: none"> アンケート調査結果報告 事業者ヒアリングの実施報告 手引きの内容について 調査報告書のまとめについて

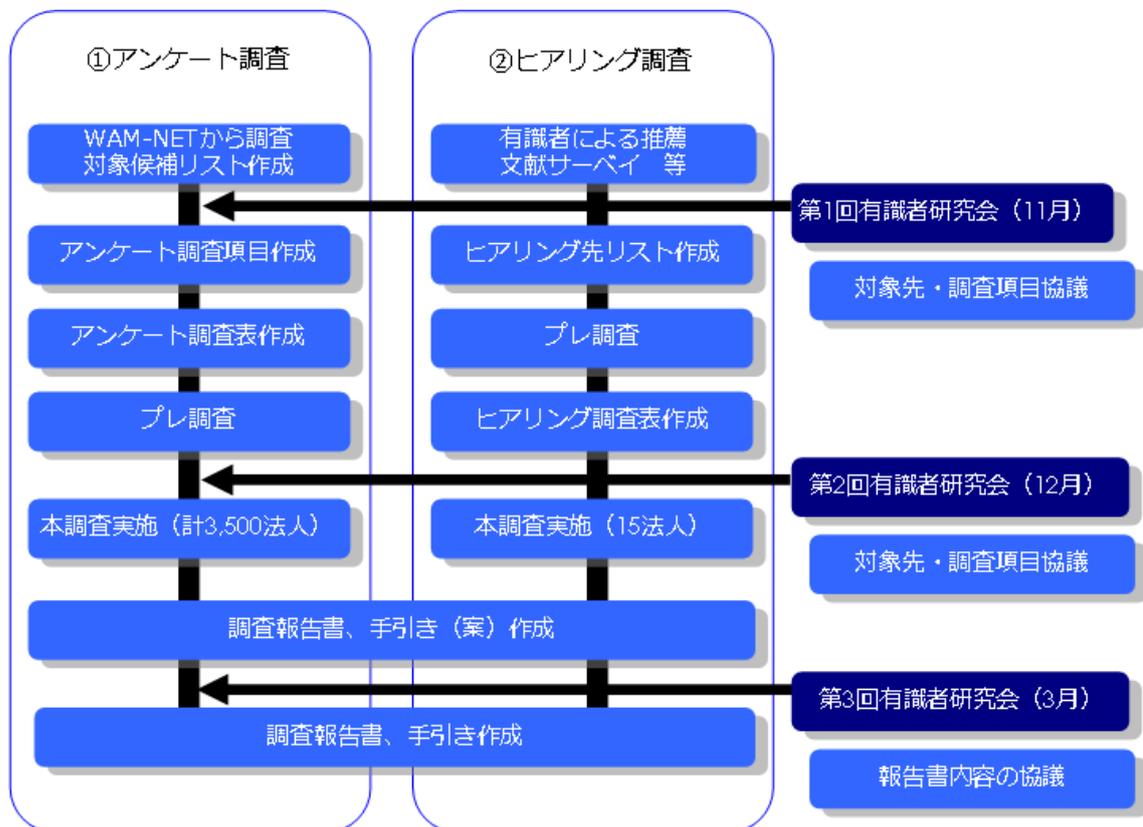
※ 第1、2回研究会は、スケジュール等の都合から、各委員に個別に説明を行う、持ち回り形式で実施した。

3. 本年度調査の実施概要

本年度調査においては、全国 2,500 の NPO 法人と 1,000 の営利法人、社会福祉法人を対象にしたアンケート調査と全国の先進的な後継者育成の取組を実施している NPO 法人、及び既に代表者交代が行われた NPO 法人を対象にしたヒアリング調査を 15 法人実施した。

以下、本報告書では、第 3 章でアンケート調査の実施概要及び結果、第 4 章でヒアリング調査の実施概要及び結果、第 5 章で本年度調査を総括したまとめを記載する。

図表 2：本年度調査の実施フロー図



第3章 アンケート調査結果

本章では、全国の特特定非営利活動法人（以下、NPO 法人）や社会福祉法人および営利法人を対象に実施したアンケート調査の結果を掲載する。

1. アンケート調査の実施概要

（1）アンケート調査の目的

福祉系 NPO 法人や社会福祉法人および営利法人を対象に、法人の活動状況や代表者の属性、過去および現在の後継者人材の確保や育成方法、育成に対する課題、事業継承の実態等の把握を目的としてアンケート調査を行った。

（2）実施概要

1) 調査対象

本アンケート調査の調査対象は、福祉事業²を実施している全国³の NPO 法人と社会福祉法人および営利法人とした。

なお、福祉事業を実施している全国の NPO 法人、社会福祉法人、営利法人の住所等を網羅的に記載した名簿等が存在しないため、今回は以下の方法により、送付先を決定した。

まず、「高齢者福祉」事業および「障がい福祉」事業を実施している NPO 法人については、独立行政法人福祉医療機構（WAM-NET）から提供を受けた「介護事業者情報」および「障害福祉サービス事業者情報」を基本的なデータを用いた上で、各都道府県ホームページの NPO 法人データベースに掲載されている情報を加味し、母集団名簿を作成した。一方、社会福祉法人および営利法人については、前述の「介護事業者情報」および、「障害福祉サービス事業者情報」のデータを用いて、母集団名簿を作成した。

また、「児童福祉」事業または「その他」事業を実施している NPO 法人については、内閣府および各都道府県ホームページの NPO データベースに掲載されている法人情報をもとに、対象となりうる法人を抽出した。一方、社会福祉法人および営利法人については、各種文献等の情報をもとに各法人や事業者団体のホームページを検索して収集した情報をベースに母集団名簿を作成した。

その後、作成した母集団名簿をもとに、無作為抽出方式で 3,500 法人を抽出し、調査対象先を決定した（①NPO 法人に対する調査票：2,500 件、②社会福祉法人、営利法人に対する調査票：1,000 件）。

² 福祉事業の区分としては、「高齢者福祉」「障がい福祉」「児童福祉」「その他」（「ひとり親家庭支援」「自殺予防」「ホームレス支援」「生活保護者支援」等）の 4 つに分類した。

³ 東日本大震災で被害が大きかった青森、岩手、宮城、福島の 4 県は本調査の対象外。

2) 調査方法

調査票を郵送で配布し、郵送で回収する郵送調査として実施した。

3) 調査実施期間

2012年1月16日(月)～2月8日(水)

4) 調査票

今回のアンケート調査では、NPO法人そのものの実態を把握するほかに、他の法人と比較した上でNPO法人の特徴を見出すことにも着目したことから、福祉サービスの提供主体である社会福祉法人と営利法人も調査対象に加えた。

調査票は、まず事務局で作成した調査票案をベースに、有識者研究委員からのご指摘やヒアリング調査にご協力頂いた法人の意見を踏まえた上で、適宜、修正を行い、調査票を確定させた。なお、調査票の種類は、①NPO法人に対する調査票と、②社会福祉法人、営利法人に対する調査票の2種類である。本調査に使用した調査票については、本報告書の資料編を参照されたい。

主な設問項目については、以下のとおりである⁴。

- | | |
|-------------------|-----------------|
| ・法人の活動状況および代表者の属性 | ・過去の代表者交代の有無 |
| ・過去の後継者育成への取組 | ・現在の後継者育成への取組 |
| ・事業継承を行わない理由 | ・行政や外部支援団体からの支援 |
| ・人材評価、育成方法 | ・経営課題 |

5) 回収率

2種類の調査票の調査票配布件数および回収率については、以下のとおりである。

図表 3 本アンケート調査の調査票配布件数および回収率

調査対象	配布数	回収数	無効回答数 ⁵	有効回答数	有効回答率
①NPO法人向け	2,500件	759件	2件	757件	30.3%
②社会福祉法人 営利法人向け	1,000件	262件	3件	259件 ⁶	25.9%

⁴ ①NPO法人に対する調査票のみの設問もある。

⁵ 回収された調査票のうち、①NPO法人向け2件、②社会福祉法人、営利法人向け3件についてほとんどの設問が無回答であったため、本調査の集計対象から除いている。

⁶ 内訳をみると、社会福祉法人が119件(45.9%)、株式会社等の営利法人が140件(54.1%)であった。

6) アンケート結果の掲載内容

次ページ以降、下記の流れに従い、調査結果を掲載する⁷。

2. アンケート調査結果	
	(1) 法人の活動の経緯と現状
	(2) 法人のスタッフの状況
	(3) 代表者の状況
	(4) 過去の代表者交代の有無
	(5) 過去の後継者育成への取組状況
	(6) 現在の後継者育成への取組状況
	(7) 人材評価、育成状況 (NPO 法人のみ対象)
	(8) 事業の継続や後継者選定における行政や外部支援団体の支援策の活用
	(9) 金融機関からの資金借入
	(10) 法人の経営課題
3. 後継者の選定状況による特徴	
	(1) 属性等と後継者の選定状況との関係
	(2) 後継者の選定状況と現在の後継者選定への取組内容について
4. アンケート調査結果のまとめ	
	(1) 法人の属性
	(2) 代表者の属性
	(3) 過去の代表者交代の有無
	(4) 過去の後継者育成への取組状況
	(5) 現在の後継者育成への取組状況
	(6) 人材評価、育成状況
	(7) 事業の継続や後継者選定における行政や外部支援団体への支援策

⁷ 集計結果の掲載については、調査票の設問の並びと異なっている点に留意されたい。

2. アンケート調査結果

本節では、NPO 法人と社会福祉法人および営利団体との比較という観点から、アンケート調査の集計結果について掲載する⁸。

(1) 法人の活動の経緯と現状

1) 前身となる活動や団体等の有無（NPO 法人のみ対象）

NPO 法人の法人格を取得する前の前身となる活動や団体等の有無については、「前身となる活動や団体等があった」と回答した法人が 57.2%であった。

図表 4 前身となる活動や団体等の有無

項目	件数	割合 (%)
前身となる活動や団体等があった	431	57.2%
前身となる活動や団体等はない	323	42.8%
合計	754	100.0%

2) 前身となる活動や団体等の活動開始時期（NPO 法人のみ対象）

(1) の 1) で「前身となる活動や団体等があった」と回答した法人に対して、前身となる活動や団体等の活動開始時期についてたずねたところ、「1996～2000 年」が 31.2%と最も多く、以下、「2001～2005 年」が 24.9%と続いていた。

図表 5 前身となる活動や団体等の活動開始時期

項目	件数	割合 (%)
1990 年以前	78	18.3%
1991～1995 年	86	20.2%
1996～2000 年	133	31.2%
2001～2005 年	106	24.9%
2006～2010 年	21	4.9%
2011 年以降	2	0.5%
合計	426	100.0%

⁸ 設問によっては回答件数に占める無回答の割合が非常に高い設問等もあったため、集計結果は全て無回答を除くベースで掲載している。また、図表中の構成比は小数点第 2 位を四捨五入していることから、表示上の構成比を合計しても 100%にならない場合がある。

3) 法人の所管（NPO法人のみ対象）

法人の所管については、98.1%が「都道府県」であった。

図表 6 法人の所管

項目	件数	割合 (%)
内閣府	14	1.9%
都道府県	728	98.1%
合計	742	100.0%

4) 法人格を取得した時期（NPO法人のみ対象）

NPOの法人格を取得した時期については、「2003～2004年」と「2005～2006年」がそれぞれ21.5%と最も多かった。

図表 7 法人格を取得した時期

項目	件数	割合 (%)
2000年以前	82	11.1%
2001～2002年	109	14.7%
2003～2004年	159	21.5%
2005～2006年	159	21.5%
2007～2008年	111	15.0%
2009～2010年	94	12.7%
2011年以降	25	3.4%
合計	739	100.0%

5) 活動開始時期⁹（NPO法人のみ対象）

活動開始時期については、「2000年以降」が63.0%であった。

図表 8 活動開始時期

項目	件数	割合 (%)
1970年代以前	20	2.7%
1980年代	46	6.2%
1990年代	209	28.1%
2000年代前半	263	35.4%
2000年代後半	158	21.3%
2010年以降	47	6.3%
合計	743	100.0%

6) 法人格を取得した目的（NPO法人のみ対象）

法人格を取得した目的については、「介護保険サービス等特定の事業を実施するため」が77.8%と最も多く、以下、「地域の住民、団体などからの信頼を得るため」（48.7%）、「行政機関からの助成、設備等の提供を受けるため」（27.3%）と続いた。

図表 9 法人格を取得した目的（複数回答）

項目	件数	割合 (%)
介護保険サービス等特定の事業を実施するため	582	77.8%
地域の住民、団体などからの信頼を得るため	364	48.7%
人材獲得を有利に進めるため	65	8.7%
行政機関からの助成、設備等の提供を受けるため	204	27.3%
組織としての意思決定を明確にするため	184	24.6%
活動スタッフの責任感を醸成するため	113	15.1%
資金調達を有利にするため	70	9.4%
その他	17	2.3%
回答件数	748	

⁹ NPO法人格を取得する前に前身となる活動団体等があった場合は、その活動団体等の開始時期を対象とした。なお、「特定非営利活動促進法」の施行後に活動を開始した法人数（1999年以降）は511件（全体の68.7%）であった。

7) 実施している活動（NPO法人のみ対象）

実施している活動については、「福祉サービスの実践」が 93.7%と最も多かった。以下、「学習・研修・講座の実施」（31.9%）や「イベント・啓発・啓蒙活動」（31.1%）と続いていた。

図表 10 実施している活動（複数回答）

項目	件数	割合 (%)
生産・物販・流通活動	147	19.7%
調査・研究活動	48	6.4%
福祉サービスの実践	699	93.7%
イベント・啓発・啓蒙活動	232	31.1%
学習・研修・講座の実施	238	31.9%
創作・表現活動	58	7.8%
提言・要望の実施	79	10.6%
資料収集・提供活動	34	4.6%
個人向け相談・コンサルティング活動	102	13.7%
団体向け相談・コンサルティング活動	28	3.8%
機関誌、情報誌の発行	152	20.4%
その他	8	1.1%
回答件数	746	

8) 活動している地域（NPO法人のみ対象）

活動している地域については、「1つの市町村内で活動を実施」が 54.1%と最も多く、半数を超えていた。また、「1つの都道府県内の複数市町村で活動を実施」との回答も 41.6%と、ほとんどの法人が1つの都道府県内で活動を実施している結果となった。

図表 11 活動している地域（複数回答）

項目	件数	割合 (%)
1つの市町村内で活動を実施	402	54.1%
1つの都道府県内の複数市町村で活動を実施	309	41.6%
複数の都道府県で活動を実施	31	4.2%
海外でも活動を実施	3	0.4%
回答件数	743	

9) 主な地域の関係者との関わり（NPO法人のみ対象）

主な地域の関係者との関わりについては、「行政から事業や施設の委託、助成金、物品・施設の提供を受けている」が64.3%と最も多くなっていた。

図表 12 主な地域の関係者との関わり（複数回答）

項目	件数	割合 (%)
行政から事業や施設の委託、助成金、物品・施設の提供を受けている	440	64.3%
行政の計画策定時に委員や地域の課題に対する提言活動を行っている	169	24.7%
地区長や地元の医者など、地域のキーパーソンに役員として協力をしてもらっている	118	17.3%
コミュニティカフェなど地域の人々が集える場所の提供や地域住民の雇用をしている	175	25.6%
老人会、自治会、企業、非営利組織、外部支援団体などから情報提供などの支援を受けている	166	24.3%
老人会、自治会、企業、非営利組織、外部支援団体などの活動に協力している	253	37.0%
その他	22	3.2%
回答件数	684	

10) 実施している主な福祉サービス（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

実施している主な福祉サービスについては、NPO法人、社会福祉法人および営利法人いずれも「介護保険法に基づくサービス」と「自立支援法に基づくサービス」の2つで、約9割を占めていた。

図表 13 実施している主な福祉サービス

項目	NPO法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)
介護保険法に基づくサービス	226	38.3%	131	63.3%	357	44.8%
介護保険法以外の高齢者向けサービス	8	1.4%	3	1.4%	11	1.4%
自立支援法に基づくサービス	290	49.2%	58	28.0%	348	43.7%
自立支援法以外の障がい者向けサービス	9	1.5%	3	1.4%	12	1.5%
児童福祉法に基づくサービス	33	5.6%	12	5.8%	45	5.6%
児童福祉法以外の児童向けサービス	14	2.4%	0	0.0%	14	1.8%
その他	10	1.7%	0	0.0%	10	1.3%
合計	590	100.0%	207	100.0%	797	100.0%

11) 総収入額（前年度実績）（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

総収入額（前年度実績）についてみると、NPO法人では「1千万～5千万円未満」が52.3%と最も多かった。一方、社会福祉法人および営利法人では「1億円以上」が43.1%と最も多かった。

図表 14 総収入額（前年度実績）

項目	NPO法人		社会福祉法人、 営利法人 ¹⁰		合計	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
1千万円未満	73	13.8%	31	17.1%	104	14.7%
1千万～5千万円未満	276	52.3%	46	25.4%	322	45.4%
5千万～1億円未満	116	22.0%	26	14.4%	142	20.0%
1億円以上	63	11.9%	78	43.1%	141	19.9%
合計	528	100.0%	181	100.0%	709	100.0%

直近3期の総収入額の動向についてみると、NPO法人、社会福祉法人および営利法人いずれも「増えた」と回答した割合が50%を超えていた。

図表 15 直近3期の総収入額（前年度実績）の動向

項目	NPO法人		社会福祉法人、 営利法人 ¹⁰		合計	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
増えた	222	59.4%	117	58.2%	339	59.0%
変わらない	85	22.7%	50	24.9%	135	23.5%
減った	67	17.9%	34	16.9%	101	17.6%
合計	374	100.0%	201	100.0%	575	100.0%

¹⁰ 福祉事業全体の収入額

12) 収支差額率（前年度実績）（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

直近3期の収支差額率（前年度実績）の動向についてみると、NPO法人では38.0%が、社会福祉法人および営利法人では36.3%が「増えた」と回答した。一方で、「減った」と回答した割合はNPO法人で28.7%、社会福祉法人および営利法人で30.8%だった。

図表 16 直近3期の収支差額率（前年度実績）の動向

項目	NPO法人		社会福祉法人、 営利法人 ¹¹		合計	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
増えた	192	38.0%	66	36.3%	258	37.6%
変わらない	168	33.3%	60	33.0%	228	33.2%
減った	145	28.7%	56	30.8%	201	29.3%
合計	505	100.0%	182	100.0%	687	100.0%

13) 組織成果の考え方（NPO法人のみ対象）

組織成果の考え方については、79.3%の法人が「公益性を重視」と回答した。

図表 17 組織成果の考え方

項目	件数	割合(%)
収益性を重視	132	20.7%
公益性を重視	506	79.3%
合計	638	100.0%

¹¹ 福祉事業全体の収支差額率

14) 組織成果として重視している項目（NPO法人のみ対象）

組織成果として重視している項目については、ほとんどの項目で重視していると回答した割合が7割以上であった。とりわけ、「利用者満足度」や「スタッフ満足度」といった項目は9割以上の法人が重視しており、「利用者満足度」は100%に近い回答割合となっていた。

図表 18 組織成果として重視している項目

項目	重視している		重視していない		合計	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
事業の収益性	512	78.2%	143	21.8%	655	100.0%
収入金額の規模	474	73.3%	173	26.7%	647	100.0%
利用者満足度	676	98.4%	11	1.6%	687	100.0%
利用者数	546	82.2%	118	17.8%	664	100.0%
サービス提供エリアの拡大	182	28.8%	449	71.2%	631	100.0%
スタッフ満足度	620	94.1%	39	5.9%	659	100.0%
スタッフ数	536	82.6%	113	17.4%	649	100.0%
外部ネットワークの構築	448	70.2%	190	29.8%	638	100.0%
その他	6	35.3%	11	64.7%	17	100.0%

直近3期の組織成果の動向については、「事業の収益性」や「収入金額の規模」といった資金関連や「利用者満足度」や「利用者数」といった利用者関連の項目で「増えた」と回答した法人が50%を超えていた。

図表 19 直近3期の組織成果の動向
(増えたと回答した件数、および回答割合)

項目	件数	割合 (%) ¹²
事業の収益性	341	53.2%
収入金額の規模	352	55.4%
利用者満足度	333	52.3%
利用者数	351	54.9%
サービス提供エリアの拡大	138	24.0%
スタッフ満足度	236	38.9%
スタッフ数	307	49.2%
外部ネットワークの構築	222	37.8%
その他	5	50.0%

(2) 法人のスタッフの状況

1) 法人の職員、ボランティアの数 (NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象)

法人の職員、ボランティアの数についてみると、常勤職員や非常勤職員などで1法人あたりの平均人数は、NPO法人のほうが少ない結果となった。

図表 20 法人の職員、ボランティアの数

項目	NPO法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	回答件数	平均人数 (人)	回答件数	平均人数 (人)	回答件数	平均人数 (人)
役員全員	676	6.7人	227	6.6人	903	6.6人
常勤職員	720	7.5人	228	34.4人	948	14.0人
非常勤職員	714	12.1人	226	49.7人	940	21.2人
ボランティア	687	5.1人	221	6.3人	908	5.4人

¹² 計算方法は以下の通り。

「増えた」と回答した件数/全体の件数 (「増えた」「変わらない」「減った」のいずれかを回答した件数の合計)

法人の人員規模¹³についてみると、NPO 法人では「10～20 人未満」が 33.0%と最も多く、次いで、「20～30 人未満」(26.8%)と続いた。「10 人未満」(7.0%)も含めると、66.8%の法人が職員数が 30 人未満という結果だった。

図表 21 法人の人員規模

項目	NPO 法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)
10 人未満	45	7.0%	43	19.5%	88	10.2%
10～20 人未満	212	33.0%	35	15.8%	247	28.6%
20～30 人未満	172	26.8%	25	11.3%	197	22.8%
30～50 人未満	118	18.4%	48	21.7%	166	19.2%
50～100 人未満	76	11.8%	33	14.9%	109	12.6%
100～200 人未満	15	2.3%	22	10.0%	37	4.3%
200 人以上	4	0.6%	15	6.8%	19	2.2%
合計	642	100.0%	221	100.0%	863	100.0%

直近 3 年間の法人の職員、ボランティアの数の動向をみると、常勤職員や非常勤職員では、NPO 法人、社会福祉法人および営利団体いずれも 4 割以上が「増えた」と回答した。

図表 22 直近 3 年間の法人の職員、ボランティアの数の動向
(増えたと回答した法人の件数、および回答割合)

項目	NPO 法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合 (%) ¹⁴	件数	割合 (%) ¹⁴	件数	割合 (%) ¹⁴
役員全員	81	13.2%	7	3.6%	88	10.9%
常勤職員	267	44.2%	98	49.5%	365	45.5%
非常勤職員	276	46.4%	98	48.8%	374	47.0%
ボランティア	90	23.1%	15	12.9%	105	20.8%
職員計	63	39.1%	23	28.0%	86	35.4%

¹³ 職員数は役員、常勤職員、非常勤職員、ボランティアを含めた数値。

¹⁴ 「増えた」と回答した件数/全体の件数(「増えた」「変わらない」「減った」のいずれかを回答した件数の合計)

2) 役職員の平均年齢（NPO法人のみ対象）

役職員の平均年齢のボリュームゾーンをみると、役員層では「50歳代～60歳代」、常勤職員では「30歳代～50歳代」、非常勤職員では「40歳代～50歳代」となっていた。

図表 23 役職員の平均年齢

項目	役員全員		常勤職員		非常勤職員	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
20歳代以下	4	0.6%	16	2.4%	14	2.2%
30歳代	29	4.1%	171	25.8%	92	14.2%
40歳代	117	16.6%	243	36.6%	196	30.3%
50歳代	290	41.3%	174	26.2%	235	36.3%
60歳代	240	34.1%	56	8.4%	93	14.4%
70歳代以上	20	2.8%	4	0.6%	11	1.7%
わからない	3	0.4%	0	0.0%	6	0.9%
合計	703	100.0%	664	100.0%	647	100.0%

3) 活動の主な担い手（NPO法人のみ対象）

活動の主な担い手についてみると、「経営管理」や「人材」「対外交渉」関連項目については、いずれの項目も「代表者」と回答した法人が最も多かった。一方、「サービス」関連項目においては、「常勤職員」の役割が増す傾向がみられた。

図表 24 活動の主な担い手（件数）

項目		代表者	役員	常勤職員	その他のスタッフ	実施していない	合計
経営管理	理念の策定	572	87	15	2	4	680
	理念の浸透	459	105	77	5	7	653
	戦略の決定	483	117	34	4	13	651
	予算の決定	465	154	41	7	6	673
	会計、決算	349	166	111	50	2	678
	資金調達	455	90	42	4	58	649
人材	人材の採用	481	107	72	1	7	668
	人材の評価	388	112	105	2	37	644
	人材の教育	312	112	202	10	9	645
対外交渉	広報・情報発信	282	109	198	32	21	642
	他組織との調整	378	99	139	10	18	644
	行政への提言・要望	451	72	65	12	44	644
サービス	サービスの提供	114	73	403	39	1	630
	サービス現場統括	170	103	365	14	2	654
	利用者の獲得	252	87	249	12	37	637

図表 25 活動の主な担い手（割合）

項目		代表者	役員	常勤職員	その他のスタッフ	実施していない	合計
経営管理	理念の策定	84.1%	12.8%	2.2%	0.3%	0.6%	100.0%
	理念の浸透	70.3%	16.1%	11.8%	0.8%	1.1%	100.0%
	戦略の決定	74.2%	18.0%	5.2%	0.6%	2.0%	100.0%
	予算の決定	69.1%	22.9%	6.1%	1.0%	0.9%	100.0%
	会計、決算	51.5%	24.5%	16.4%	7.4%	0.3%	100.0%
	資金調達	70.1%	13.9%	6.5%	0.6%	8.9%	100.0%
人材	人材の採用	72.0%	16.0%	10.8%	0.1%	1.0%	100.0%
	人材の評価	60.2%	17.4%	16.3%	0.3%	5.7%	100.0%
	人材の教育	48.4%	17.4%	31.3%	1.6%	1.4%	100.0%
対外交渉	広報・情報発信	43.9%	17.0%	30.8%	5.0%	3.3%	100.0%
	他組織との調整	58.7%	15.4%	21.6%	1.6%	2.8%	100.0%
	行政への提言・要望	70.0%	11.2%	10.1%	1.9%	6.8%	100.0%
サービス	サービスの提供	18.1%	11.6%	64.0%	6.2%	0.2%	100.0%
	サービス現場統括	26.0%	15.7%	55.8%	2.1%	0.3%	100.0%
	利用者の獲得	39.6%	13.7%	39.1%	1.9%	5.8%	100.0%

4) 事務局スタッフおよび、サービススタッフ確保状況（NPO法人のみ対象）

事務局スタッフについては 70.5%が、サービススタッフについては 80.8%の法人が「安定的に確保できている」と回答していた。

図表 26 事務局スタッフおよび、サービススタッフの確保状況

項目	事務局スタッフ		サービススタッフ	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)
安定的に確保できている	507	70.5%	578	80.8%
安定的に確保できていない	212	29.5%	137	19.2%
合計	719	100.0%	715	100.0%

5) 必要な人材を確保する方法（NPO法人のみ対象）

事務局スタッフ、サービススタッフのいずれか、あるいはいずれも「安定的に確保できている」と回答した法人に対して、その必要な人材を確保する方法についてたずねたところ、「組織内のスタッフ、利用者の紹介による採用」（70.0%）が最も多く、次に、「ハローワークからの紹介により採用」（54.3%）と続いた。

図表 27 必要な人材を確保する方法（複数回答）

項目	件数	割合 (%)
組織内のスタッフ、利用者の紹介により採用	432	70.0%
地域住民や地域関係機関からの紹介により採用	175	28.4%
ハローワークからの紹介により採用	335	54.3%
人材紹介会社からの紹介により採用	49	7.9%
大学、専門学校等からの紹介により採用	87	14.1%
自社ホームページ掲載等による募集、採用	80	13.0%
その他	22	3.6%
回答件数	617	

6) 常勤専従職員（役員を除く）の平均年収（NPO法人のみ対象）

常勤専従職員（役員を除く）の平均年収については、29.0%が「200万円未満」と回答しており、「200～400万円未満」（65.3%）を合わせると、9割以上の法人が「400万円未満」という結果であった。

図表 28 常勤専従職員（役員を除く）の平均年収

項目	件数	割合 (%)
200万円未満	205	29.0%
200～400万円未満	461	65.3%
400～600万円未満	35	5.0%
600～800万円未満	2	0.3%
800～1000万円未満	1	0.1%
1000万円以上	2	0.3%
合計	706	100.0%

(3) 代表者の状況

1) 年齢（平成23年12月末現在）（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

代表者の年齢についてみると、NPO法人、社会福祉法人および営利法人いずれも「60歳以上」が50%以上であった。

図表 29 年齢（平成23年12月末現在）

項目	NPO法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
20歳代以下	9	1.2%	2	0.8%	11	1.1%
30歳代	44	5.9%	26	10.0%	70	7.0%
40歳代	90	12.0%	38	14.7%	128	12.7%
50歳代	182	24.4%	55	21.2%	237	23.6%
60歳代	298	39.9%	83	32.0%	381	37.9%
70歳代	106	14.2%	40	15.4%	146	14.5%
80歳代以上	18	2.4%	15	5.8%	33	3.3%
合計	747	100.0%	259	100.0%	1,006	100.0%

2) 性別（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

性別についてみると、NPO法人では「男性」と「女性」がほぼ同数であり、社会福祉法人および営利法人と比較すると、「女性」の割合が高かった。

図表 30 性別

項目	NPO法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
男性	388	51.8%	172	72.0%	560	56.7%
女性	361	48.2%	67	28.0%	428	43.3%
合計	749	100.0%	239	100.0%	988	100.0%

3) 法人に入職してからの期間（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

法人に入職してからの期間については、NPO法人、社会福祉法人および営利法人いずれも「5年～10年未満」が最も多かった。

図表 31 法人に入職してからの期間

項目	NPO法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
1年未満	19	2.7%	9	3.8%	28	2.9%
1年～3年未満	63	8.9%	22	9.2%	85	8.9%
3年～5年未満	64	9.0%	26	10.8%	90	9.5%
5年～10年未満	269	37.9%	92	38.3%	361	38.0%
10年～15年未満	171	24.1%	41	17.1%	212	22.3%
15年～20年未満	74	10.4%	20	8.3%	94	9.9%
20年以上	50	7.0%	30	12.5%	80	8.4%
合計	710	100.0%	240	100.0%	950	100.0%

4) 代表就任期間（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

代表就任期間については、NPO法人、社会福祉法人および営利法人いずれも「5年～10年未満」が最も多かった。

図表 32 代表就任期間

項目	NPO法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
6ヶ月未満	9	1.2%	9	3.7%	18	1.8%
6ヶ月～1年未満	39	5.3%	15	6.1%	54	5.5%
1年～3年未満	138	18.7%	33	13.4%	171	17.4%
3年～5年未満	122	16.6%	44	17.9%	166	16.9%
5年～10年未満	309	41.9%	84	34.1%	393	40.0%
10年～15年未満	94	12.8%	31	12.6%	125	12.7%
15年～20年未満	17	2.3%	15	6.1%	32	3.3%
20年以上	9	1.2%	15	6.1%	24	2.4%
合計	737	100.0%	246	100.0%	983	100.0%

5) 代表者の任期の定めの有無（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

代表者の任期の定めの有無についてみると、NPO法人では88.5%が「設けていない」と回答した。一方、社会福祉法人および営利法人では、97.1%とほぼ全法人が「設けていない」と回答した。

図表 33 代表者の任期の定めの有無

項目	NPO法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
設けていない	655	88.5%	238	97.1%	893	90.7%
設けている	85	11.5%	7	2.9%	92	9.3%
合計	740	100.0%	245	100.0%	985	100.0%

6) 1ヶ月あたりの活動時間（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

1ヶ月あたりの活動時間についてみると、「150～200時間未満」がNPO法人、社会福祉法人および営利法人いずれも最も多かった。

図表 34 1ヶ月あたりの活動時間

項目	NPO法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
50時間未満	154	20.8%	65	26.9%	219	22.3%
50～100時間未満	94	12.7%	18	7.4%	112	11.4%
100～150時間未満	75	10.1%	23	9.5%	98	10.0%
150～200時間未満	222	30.0%	79	32.6%	301	30.6%
200～250時間未満	91	12.3%	28	11.6%	119	12.1%
250～300時間未満	41	5.5%	12	5.0%	53	5.4%
300～350時間未満	23	3.1%	8	3.3%	31	3.2%
350時間以上	41	5.5%	9	3.7%	50	5.1%
合計	741	100.0%	242	100.0%	983	100.0%

7) 報酬額（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

報酬額についてみると、NPO法人では「200万円未満」が48.1%と最も多く、以下「200~400万円未満」（31.7%）と続いた。

社会福祉法人および営利法人と比較すると、「400万円未満」がNPO法人では79.8%、社会福祉法人および営利法人では60.6%であった。

図表 35 報酬額

項目	NPO法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
200万円未満	326	48.1%	85	36.0%	411	45.0%
200~400万円未満	215	31.7%	58	24.6%	273	29.9%
400~600万円未満	79	11.7%	44	18.6%	123	13.5%
600~800万円未満	36	5.3%	22	9.3%	58	6.3%
800~1000万円未満	15	2.2%	6	2.5%	21	2.3%
1000万円以上	7	1.0%	21	8.9%	28	3.1%
合計	678	100.0%	236	100.0%	914	100.0%

8) 役員内における（3親等以内の）親族の有無（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

役員内における（3親等以内の）親族の有無についてみると、NPO法人では「親族がいる」との回答が23.2%であった。一方、社会福祉法人および営利法人では42.6%が「親族がいる」と回答した。

図表 36 役員内における（3親等以内の）親族の有無

項目	NPO法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
親族がいる	174	23.2%	104	42.6%	278	28.0%
親族がいない	575	76.8%	140	57.4%	715	72.0%
合計	749	100.0%	244	100.0%	993	100.0%

9) 右腕となる人材（組織）の有無（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

右腕となる人材（組織）についてみると、NPO法人では84.3%が、社会福祉法人および営利法人では79.6%が「右腕となる人材（組織）がいる」と回答した。

図表 37 右腕となる人材（組織）の有無

項目	NPO法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
右腕となる人材（組織）がいる	629	84.3%	195	79.6%	824	83.1%
右腕となる人材（組織）がない	117	15.7%	50	20.4%	167	16.9%
合計	746	100.0%	245	100.0%	991	100.0%

10) 右腕となる人材（組織）の役職（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

(3)の9)で「右腕となる人材（組織）がいる」と回答した法人に対して、その人材（組織）の役職をたずねたところ、NPO法人では、「自組織専任の役員」が59.3%と最も多かった。社会福祉法人および営利法人と比較すると、「役員でない事務局長」や「役員でない現場責任者（施設長等）」など自法人で役員以外の役職の回答割合が低い結果となった。

図表 38 右腕となる人材（組織）の役職（複数回答）

項目	NPO法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
自組織専任の役員	371	59.3%	94	48.7%	465	56.8%
他組織との兼務の役員	61	9.7%	20	10.4%	81	9.9%
役員でない事務局長	93	14.9%	29	15.0%	122	14.9%
役員でない現場責任者（施設長等）	142	22.7%	59	30.6%	201	24.5%
役員でない現場リーダークラスの職員	159	25.4%	52	26.9%	211	25.8%
外部の専門家（集団）	51	8.1%	8	4.1%	59	7.2%
その他	6	1.0%	6	3.1%	12	1.5%
回答件数	626		193		819	

(4) 過去の代表者交代の有無

過去の代表者交代の有無については、NPO 法人の 70.5%で、社会福祉法人および営利法人の 60.5%で代表者交代が行われていない結果であった。

図表 39 過去の代表者交代の有無

項目	NPO 法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)
2 代目以降の代表	221	29.5%	100	39.5%	321	32.0%
活動開始当初からの代表	529	70.5%	153	60.5%	682	68.0%
合計	750	100.0%	253	100.0%	1,003	100.0%

(5) 過去の後継者育成への取組状況¹⁵

1) 現代表の活動への参画時期 (NPO 法人、社会福祉法人、営利法人を対象)

現代表の活動への参画時期についてみると、NPO 法人では、役員あるいはスタッフとして創立当初から活動に参加している人との回答が 58.3%であった。一方、社会福祉法人および営利法人では 35.5%であった。

図表 40 現代表の活動への参画時期

項目	NPO 法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)
創立当初から役員として参加	101	47.9%	28	31.1%	129	42.9%
創立当初から役員以外のスタッフとして参加	22	10.4%	4	4.4%	26	8.6%
途中から役員として参加	41	19.4%	34	37.8%	75	24.9%
途中から役員以外のスタッフとして参加	47	22.3%	21	23.3%	68	22.6%
その他	0	0.0%	3	3.3%	3	1.0%
合計	211	100.0%	90	100.0%	301	100.0%

¹⁵ 過去の代表者交代の有無で、「2 代目以降の代表」と回答した法人のみを対象。

2) 過去の代表経験者との関係（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

過去の代表経験者との関係についてみると、NPO法人では88.4%が過去の代表経験者と「親族でない」と回答しており、社会福祉法人および営利法人に比べると回答割合が低い結果であった。

図表 41 過去の代表経験者との関係

項目	NPO法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
親族である	25	11.6%	33	35.5%	58	18.8%
親族ではない	191	88.4%	60	64.5%	251	81.2%
合計	216	100.0%	93	100.0%	309	100.0%

3) 代表就任打診時の役職（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

代表就任を打診された時の役職については、NPO法人の約3割、社会福祉法人および営利法人の約4割において、「事務局長」や「現場責任者」などの役員以外の管理者や法人外部の人材が挙げられていた。

図表 42 代表就任打診時の役職

項目	NPO法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
自組織専任の役員	117	56.8%	45	50.0%	162	54.7%
他組織との兼務の役員	29	14.1%	13	14.4%	42	14.2%
役員でない事務局長	5	2.4%	2	2.2%	7	2.4%
役員でない現場責任者(施設長等)	8	3.9%	8	8.9%	16	5.4%
役員でない現場リーダークラスの職員	16	7.8%	4	4.4%	20	6.8%
組織内にいなかった	23	11.2%	17	18.9%	40	13.5%
その他	8	3.9%	1	1.1%	9	3.0%
合計	206	100.0%	90	100.0%	296	100.0%

4) 代表への就任を承諾した時から実際に代表に就任するまでの期間（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

代表への就任を承諾した時から実際に代表に就任するまでの期間についてみると、NPO法人、社会福祉法人および営利法人いずれも「3ヶ月未満」との回答が最も多かった。

図表 43 代表への就任を承諾した時から実際に代表に就任するまでの期間

項目	NPO 法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)
3ヶ月未満	116	53.5%	60	64.5%	176	56.8%
3ヶ月～6ヶ月未満	52	24.0%	16	17.2%	68	21.9%
6ヶ月～1年未満	19	8.8%	8	8.6%	27	8.7%
1年～3年未満	19	8.8%	4	4.3%	23	7.4%
3年～5年未満	7	3.2%	3	3.2%	10	3.2%
5年～10年未満	3	1.4%	2	2.2%	5	1.6%
10年以上	1	0.5%	0	0.0%	1	0.3%
合計	217	100.0%	93	100.0%	310	100.0%

5) 代表就任を引き受けた最も大きな理由（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

代表就任を引き受けた最も大きな理由についてみると、NPO法人では「他になり手がいなかった」が26.6%と最も多く、社会福祉法人および営利法人では「スタッフや利用者への責任を果たすため」が15.5%と最も多かった。

図表 44 代表就任を引き受けた最も大きな理由

項目	NPO 法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)
組織ミッションが自分の考えと合致していた	23	14.6%	9	12.7%	32	14.0%
事業の運営（経営）に興味を持っていた	10	6.3%	5	7.0%	15	6.6%
事業に将来性を感じた	4	2.5%	2	2.8%	6	2.6%
自分の能力や経験、知識が活かせる	9	5.7%	4	5.6%	13	5.7%
地域への貢献活動をしたかった	12	7.6%	10	14.1%	22	9.6%
趣味や生きがいになる	1	0.6%	0	0.0%	1	0.4%
ワークスタイルが合っていた	1	0.6%	0	0.0%	1	0.4%
報酬・給与条件が合っていた	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
親族から代表を頼まれた	6	3.8%	10	14.1%	16	7.0%
知人から代表を頼まれた	6	3.8%	4	5.6%	10	4.4%
前代表の情熱に惹かれた	4	2.5%	4	5.6%	8	3.5%
他になり手がいなかった	42	26.6%	4	5.6%	46	20.1%
スタッフや利用者への責任を果たすため	23	14.6%	11	15.5%	34	14.8%
他の組織から派遣された	1	0.6%	1	1.4%	2	0.9%
自分を支える体制が確立していた	5	3.2%	1	1.4%	6	2.6%
特にない	0	0.0%	2	2.8%	2	0.9%
その他	11	7.0%	4	5.6%	15	6.6%
合計	158	100.0%	71	100.0%	229	100.0%

(注) 上位3項目については網掛けをしている。

6) 代表就任を引き受けた理由（最も大きな理由を除く）（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

代表就任を引き受けた理由（最も大きな理由を除く）についてみると、NPO法人では「スタッフや利用者への責任を果たすため」（49.4%）や「自分の能力や経験、知識が活かせる」（42.7%）との回答が多く、社会福祉法人および営利法人では「自分の能力や経験、知識が活かせる」（40.9%）や「事業の運営（経営）に興味を持っていた」（30.3%）との回答が多かった。

図表 45 代表就任を引き受けた理由（最も大きな理由を除く）（複数回答）

項目	NPO法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
組織ミッションが自分の考えと合致していた	47	28.7%	11	16.7%	58	25.2%
事業の運営（経営）に興味を持っていた	39	23.8%	20	30.3%	59	25.7%
事業に将来性を感じた	30	18.3%	13	19.7%	43	18.7%
自分の能力や経験、知識が活かせる	70	42.7%	27	40.9%	97	42.2%
地域への貢献活動をしたかった	66	40.2%	17	25.8%	83	36.1%
趣味や生きがいになる	16	9.8%	6	9.1%	22	9.6%
ワークスタイルが合っていた	25	15.2%	4	6.1%	29	12.6%
報酬・給与条件が合っていた	2	1.2%	2	3.0%	4	1.7%
親族から代表を頼まれた	6	3.7%	13	19.7%	19	8.3%
知人から代表を頼まれた	23	14.0%	11	16.7%	34	14.8%
前代表の情熱に惹かれた	27	16.5%	15	22.7%	42	18.3%
他になり手がいなかった	53	32.3%	16	24.2%	69	30.0%
スタッフや利用者への責任を果たすため	81	49.4%	19	28.8%	100	43.5%
他の組織から派遣された	0	0.0%	3	4.5%	3	1.3%
自分を支える体制が確立していた	28	17.1%	15	22.7%	43	18.7%
特にない	0	0.0%	2	3.0%	2	0.9%
その他	1	0.6%	0	0.0%	1	0.4%
回答件数	164		66		230	

（注）上位3項目については網掛けをしている。

7) 代表交代時の前代表および現代表の年齢（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

代表交代時点の前代表の年齢をみると、NPO法人では50歳代(23.8%)や60歳代(30.5%)との回答が多かったのに対し、社会福祉法人および営利法人では、60歳代(23.9%)と70歳代(33.0%)との回答が多かった。

図表 46 代表交代時の前代表の年齢

項目	NPO 法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)
20 歳代以下	2	1.0%	0	0.0%	2	0.7%
30 歳代	14	6.7%	1	1.1%	15	5.0%
40 歳代	26	12.4%	9	10.2%	35	11.7%
50 歳代	50	23.8%	12	13.6%	62	20.8%
60 歳代	64	30.5%	21	23.9%	85	28.5%
70 歳代	46	21.9%	29	33.0%	75	25.2%
80 歳代以上	8	3.8%	16	18.2%	24	8.1%
合計	210	100.0%	88	100.0%	298	100.0%

代表交代時の現代表の年齢をみると、NPO法人では「50歳代」(32.5%)や「60歳代」(34.9%)が3割以上であった。一方、社会福祉法人および営利法人では「60歳代」(30.0%)が最も多く、それ以外は「30歳代」～「70歳代」まで分散している結果であった。

図表 47 代表交代時の現代表の年齢

項目	NPO 法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)
20 歳代以下	4	1.9%	2	2.5%	6	2.1%
30 歳代	22	10.5%	11	13.8%	33	11.4%
40 歳代	31	14.8%	13	16.3%	44	15.2%
50 歳代	68	32.5%	15	18.8%	83	28.7%
60 歳代	73	34.9%	24	30.0%	97	33.6%
70 歳代	10	4.8%	10	12.5%	20	6.9%
80 歳代以上	1	0.5%	5	6.3%	6	2.1%
合計	209	100.0%	80	100.0%	289	100.0%

代表交代時の前代表と現代表の年齢との関係についてみると、NPO 法人、社会福祉法人および営利法人いずれも、前代表の年齢層が高いほど、世代交代型の代表交代が多く行われている傾向であった。

図表 48 代表交代時の前代表と現代表の年齢との関係
(NPO 法人)

項目	世代交代型 ¹⁶		世代交代型以外 ¹⁷		合計	
	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)
30 歳代以下	1	6.7%	14	93.3%	15	100.0%
40 歳代	4	16.0%	21	84.0%	25	100.0%
50 歳代	12	24.0%	38	76.0%	50	100.0%
60 歳代	33	53.2%	29	46.8%	62	100.0%
70 歳代以上	46	92.0%	4	8.0%	50	100.0%
合計	96	47.5%	106	52.5%	202	100.0%

(注) 項目に記載している「年齢層」は代表交代時の前代表の年齢層を表している。

(社会福祉法人、営利法人)

項目	世代交代型 ¹⁶		世代交代型以外 ¹⁷		合計	
	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)
30 歳代以下	0	0.0%	1	100.0%	1	100.0%
40 歳代	0	0.0%	6	100.0%	6	100.0%
50 歳代	4	44.4%	5	55.6%	9	100.0%
60 歳代	14	70.0%	6	30.0%	20	100.0%
70 歳代以上	31	77.5%	9	22.5%	40	100.0%
合計	49	64.5%	27	35.5%	76	100.0%

(注) 項目に記載している「年齢層」は代表交代時の前代表の年齢層を表している。

¹⁶ 世代交代型：代表交代時の前代表の年齢層 > 代表交代時の現代表の年齢層

¹⁷ 世代交代型以外：代表交代時の前代表の年齢層 ≤ 代表交代時の現代表の年齢層

8) 代表就任承諾時から代表就任までに行われた準備（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

代表就任承諾時から代表就任までに行われた準備についてみると、NPO法人、社会福祉法人および営利法人いずれも「役職員・スタッフに対する説明、理解」との回答が最も多かった。

それ以外の回答についてみると、「組織理念、目標の確認と共有」においてNPO法人の回答割合が、社会福祉法人および営利法人の回答割合に比べると高くなった。

図表 49 代表就任承諾時から代表就任までに行われた準備（複数回答）

項目	NPO法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
段階的な権限委譲	39	18.1%	26	26.5%	65	20.7%
経営実務に関する研修等への派遣	16	7.4%	21	21.4%	37	11.8%
地域関係機関、取引先への説明、理解	53	24.5%	21	21.4%	74	23.6%
利用者に対する説明、理解	57	26.4%	25	25.5%	82	26.1%
役職員・スタッフに対する説明、理解	112	51.9%	46	46.9%	158	50.3%
新規事業での実務経験	18	8.3%	4	4.1%	22	7.0%
意思決定の場への同席	56	25.9%	21	21.4%	77	24.5%
役職員の交代・入れ替え	62	28.7%	29	29.6%	91	29.0%
資金調達や財務情報の共有	35	16.2%	18	18.4%	53	16.9%
補佐役の任命	21	9.7%	13	13.3%	34	10.8%
個人保証の継承	17	7.9%	15	15.3%	32	10.2%
組織理念、目標の確認と共有	69	31.9%	19	19.4%	88	28.0%
リスクマネジメントの確認と共有	18	8.3%	12	12.2%	30	9.6%
特に準備はしなかった	42	19.4%	14	14.3%	56	17.8%
その他	1	0.5%	0	0.0%	1	0.3%
回答件数	216		98		314	

(注) 上位3項目については網掛けをしている。

9) 代表就任前に懸念していた点 (NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象)

代表就任前に懸念していた点についてみると、NPO法人、社会福祉法人および営利法人いずれも「収益基盤の不安定さ」や「自身の知識、経験不足」の回答が多かった。

図表 50 代表就任前に懸念していた点 (複数回答)

項目	NPO法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)
現場と代表職の時間配分	27	13.6%	11	14.7%	38	13.9%
責任と権限のバランス	38	19.2%	16	21.3%	54	19.8%
補佐役の不在	27	13.6%	11	14.7%	38	13.9%
収益基盤の不安定さ	58	29.3%	22	29.3%	80	29.3%
代表職の制度上の立場の弱さ	12	6.1%	7	9.3%	19	7.0%
自身の知識、経験不足	51	25.8%	25	33.3%	76	27.8%
対外的なコミュニケーション	30	15.2%	9	12.0%	39	14.3%
労働時間の増大	19	9.6%	3	4.0%	22	8.1%
報酬金額の少なさ	28	14.1%	10	13.3%	38	13.9%
仕事量の増大	26	13.1%	4	5.3%	30	11.0%
プライベートとの両立	26	13.1%	9	12.0%	35	12.8%
OB、OGとの関係構築	2	1.0%	2	2.7%	4	1.5%
役員との関係構築	19	9.6%	20	26.7%	39	14.3%
前代表との関係構築	16	8.1%	6	8.0%	22	8.1%
スタッフとの関係構築	35	17.7%	22	29.3%	57	20.9%
利用者との関係構築	39	19.7%	8	10.7%	47	17.2%
地域・諸機関との関係構築	18	9.1%	15	20.0%	33	12.1%
金融機関の借入れ保証	20	10.1%	10	13.3%	30	11.0%
特に懸念、苦労は無かった	23	11.6%	14	18.7%	37	13.6%
その他	1	0.5%	0	0.0%	1	0.4%
回答件数	198		75		273	

(注) 上位3項目については網掛けをしている。

10) 代表就任後に苦労した点（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

代表就任後に苦労した点については、NPO法人では「収益基盤の不安定さ」や「仕事量の増大」との回答が多く、社会福祉法人および営利法人では「自身の知識、経験不足」や「スタッフとの関係構築」との回答が多かった。

図表 51 代表就任後に苦労した点（複数回答）

項目	NPO 法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)
現場と代表職の時間配分	45	21.2%	11	12.0%	56	18.4%
責任と権限のバランス	64	30.2%	28	30.4%	92	30.3%
補佐役の不在	42	19.8%	10	10.9%	52	17.1%
収益基盤の不安定さ	78	36.8%	23	25.0%	101	33.2%
代表職の制度上の立場の弱さ	26	12.3%	13	14.1%	39	12.8%
自身の知識、経験不足	61	28.8%	33	35.9%	94	30.9%
対外的なコミュニケーション	36	17.0%	11	12.0%	47	15.5%
労働時間の増大	52	24.5%	12	13.0%	64	21.1%
報酬金額の少なさ	33	15.6%	12	13.0%	45	14.8%
仕事量の増大	75	35.4%	17	18.5%	92	30.3%
プライベートとの両立	40	18.9%	13	14.1%	53	17.4%
OB、OGとの関係構築	3	1.4%	2	2.2%	5	1.6%
役員との関係構築	35	16.5%	14	15.2%	49	16.1%
前代表との関係構築	17	8.0%	6	6.5%	23	7.6%
スタッフとの関係構築	49	23.1%	31	33.7%	80	26.3%
利用者との関係構築	35	16.5%	13	14.1%	48	15.8%
地域・諸機関との関係構築	37	17.5%	23	25.0%	60	19.7%
金融機関の借り入れ保証	35	16.5%	18	19.6%	53	17.4%
特に懸念、苦労は無かった	17	8.0%	13	14.1%	30	9.9%
その他	1	0.5%	1	1.1%	2	0.7%
回答件数	212		92		304	

(注) 上位3項目については網掛けをしている。

就任前後の回答割合のギャップという観点からみると、NPO 法人では「仕事量の増大」や「労働時間の増大」の項目で就任後と就任前の差の数値が他の項目よりも大きかった。一方、社会福祉法人および営利法人では「仕事の増大」や「責任と権限のバランス」で就任後と就任前の差の数値が他の項目よりも大きかった。

図表 52 代表就任前に懸念していた点、代表就任後に苦労した点（複数回答）

項目	NPO 法人			社会福祉法人、 営利法人		
	就任前	就任後	差 ¹⁸	就任前	就任後	差 ¹⁸
現場と代表職の時間配分	13.7%	21.3%	7.6	14.9%	13.5%	▲ 1.4
責任と権限のバランス	19.3%	30.5%	11.2	21.6%	28.4%	6.8
補佐役の不在	13.7%	19.8%	6.1	14.9%	10.8%	▲ 4.1
収益基盤の不安定さ	29.4%	35.0%	5.6	29.7%	28.4%	▲ 1.3
代表職の制度上の立場の弱さ	6.1%	12.7%	6.6	9.5%	14.9%	5.4
自身の知識、経験不足	25.4%	28.9%	3.5	33.8%	33.8%	0.0
対外的なコミュニケーション	15.2%	17.3%	2.1	12.2%	9.5%	▲ 2.7
労働時間の増大	9.6%	24.9%	15.3	4.1%	9.5%	5.4
報酬金額の少なさ	14.2%	15.7%	1.5	13.5%	14.9%	1.4
仕事量の増大	13.2%	35.5%	22.3	5.4%	17.6%	12.2
プライベートとの両立	13.2%	19.3%	6.1	12.2%	14.9%	2.7
OB、OGとの関係構築	1.0%	1.0%	0.0	2.7%	0.0%	▲ 2.7
役員との関係構築	9.6%	15.2%	5.6	25.7%	12.2%	▲ 13.5
前代表との関係構築	8.1%	7.6%	▲ 0.5	8.1%	8.1%	0.0
スタッフとの関係構築	17.3%	22.3%	5.0	28.4%	29.7%	1.3
利用者との関係構築	19.3%	15.7%	▲ 3.6	10.8%	12.2%	1.4
地域・諸機関との関係構築	9.1%	16.2%	7.1	18.9%	23.0%	4.1
金融機関の借入れ保証	10.2%	17.3%	7.1	13.5%	17.6%	4.1
特に懸念、苦労は無かった	11.7%	8.1%	▲ 3.6	18.9%	17.6%	▲ 1.3
その他	0.5%	0.5%	0.0	0.0%	1.4%	1.4
回答件数 ¹⁹	197			74		

(注) 差が大きかった項目の上位3つを網掛けにしている。

¹⁸ 「代表就任後に苦労した点の回答割合」から「代表就任前に懸念していた点の回答割合」を引いた値（単位：ポイント）。

¹⁹ 「代表就任前に懸念していた点」「代表就任後に苦労した点」いずれも1つ以上○をつけた法人のみ集計対象とした。

11) 前代表時代の重要な項目に関する意思決定方法（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

前代表時代の意思決定方法については、NPO法人では71.0%、社会福祉法人および営利法人では83.0%が代表単独あるいは、トップマネジメント層のみで重要な項目が決定されたとの回答であった。

図表 53 前代表時代の意思決定方法

項目	NPO法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
代表が意思決定する	37	18.5%	30	34.1%	67	23.3%
代表と役員との合議により意思決定する	105	52.5%	43	48.9%	148	51.4%
当該事業責任者および担当者間で意思決定す	13	6.5%	5	5.7%	18	6.3%
役職員全員の合議により意思決定する	40	20.0%	9	10.2%	49	17.0%
過去の代表の意思に沿って決定する	2	1.0%	0	0.0%	2	0.7%
外部の組織の意思に沿って決定する	1	0.5%	1	1.1%	2	0.7%
その他	2	1.0%	0	0.0%	2	0.7%
合計	200	100.0%	88	100.0%	288	100.0%

12) 現在の重要な項目に関する意思決定方法（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

現在の意思決定方法については、NPO法人、社会福祉法人および営利法人いずれも代表単独あるいは、トップマネジメント層のみで意思決定するとの回答が多かった。

なお、前代表時代と比較すると、NPO法人、社会福祉法人および営利法人いずれも「代表の意思」の回答割合の低下がみられた（NPO法人：▲10.4ポイント、社会福祉法人および営利法人：▲15.0ポイント）。

図表 54 現在の意思決定方法

項目	NPO法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
代表が意思決定する	16	8.1%	17	19.1%	33	11.5%
代表と役員との合議により意思決定する	106	53.5%	53	59.6%	159	55.4%
当該事業責任者および担当者間で意思決定す	17	8.6%	7	7.9%	24	8.4%
役職員全員の合議により意思決定する	53	26.8%	11	12.4%	64	22.3%
過去の代表の意思に沿って決定する	2	1.0%	0	0.0%	2	0.7%
外部の組織の意思に沿って決定する	1	0.5%	1	1.1%	2	0.7%
その他	3	1.5%	0	0.0%	3	1.0%
合計	198	100.0%	89	100.0%	287	100.0%

(6) 現在の後継者育成への取組状況

1) 今後の事業継続意向（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

今後の事業継続意向については、NPO法人、社会福祉法人および営利法人いずれも約6割が「後継者について具体的な検討は行っていない」との回答であった。なお、全体のうち、事業譲渡や解散・廃業を除いたベースで見ると、「後継者について具体的な検討は行っていない」は約7割となっている。

図表 55 今後の事業継続意向

項目	NPO法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
具体的な後継者がおり、本人からも承諾済	120	16.3%	45	17.9%	165	16.7%
具体的な後継者候補がいるが、本人は未承諾	52	7.1%	20	7.9%	72	7.3%
複数の後継者候補がおり、決めかねている	43	5.8%	12	4.8%	55	5.6%
後継者について具体的な検討は行っていない	474	64.4%	149	59.1%	623	63.1%
他法人への事業譲渡を予定	5	0.7%	4	1.6%	9	0.9%
自身の代で解散・廃業を予定	19	2.6%	15	6.0%	34	3.4%
その他	23	3.1%	7	2.8%	30	3.0%
合計	736	100.0%	252	100.0%	988	100.0%

2) 事業を継続しない理由（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

（6）の1）で、事業譲渡や解散・廃業と回答した法人に対して、事業を継承しない理由についてみると、NPO法人、社会福祉法人および営利法人いずれも「適当な後継者候補がないため」の回答が最も多く、次に「事業の採算性が悪いため」が多くなっていた。

図表 56 事業を継続しない理由（複数回答）

項 目	NPO 法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)
所定の組織ミッションを達成したため	5	20.8%	0	0.0%	5	12.5%
適当な後継者候補がないため	14	58.3%	12	75.0%	26	65.0%
コアのスタッフを確保できないため	3	12.5%	3	18.8%	6	15.0%
借入金の返済の目途が立たないため	5	20.8%	1	6.3%	6	15.0%
事業の採算性が悪いため	10	41.7%	7	43.8%	17	42.5%
サービスの質の維持・向上ができなくなったため	4	16.7%	2	12.5%	6	15.0%
関連法人への事業移管のため	4	16.7%	1	6.3%	5	12.5%
その他	1	4.2%	0	0.0%	1	2.5%
回 答 件 数	24		16		40	

3) 後継者の必要性を意識し始めた時期（今後、事業継続を考えている法人のみ²⁰）

（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

後継者の必要性を意識し始めた時期については、NPO法人、社会福祉法人および営利法人いずれも「代表就任 5～10 年未満」が最も多かったが、両者とも回答は分散した結果となった。

図表 57 後継者の必要性を意識し始めた時期

項目	NPO 法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)
代表就任の打診時～代表就任直前	83	12.8%	24	11.6%	107	12.5%
代表就任後～代表就任 1 年未満	93	14.3%	30	14.5%	123	14.4%
代表就任 1～3 年未満	131	20.2%	38	18.4%	169	19.7%
代表就任 3～5 年未満	119	18.3%	32	15.5%	151	17.6%
代表就任 5～10 年未満	171	26.3%	49	23.7%	220	25.7%
代表就任 10 年以上経過後	52	8.0%	34	16.4%	86	10.0%
合計	649	100.0%	207	100.0%	856	100.0%

4) 後継者を選抜する際の明確な基準の有無（NPO法人かつ、今後、事業継続を考えている法人のみ）

後継者を選抜する際の明確な基準の有無については、87.6%の法人が「明確な基準がない」と回答していた。

図表 58 後継者を選抜する際の明確な基準の有無

項目	件数	割合 (%)
明確な基準がある	74	12.4%
明確な基準がない	524	87.6%
合計	598	100.0%

²⁰ 今後の事業継続意向で「具体的な後継者がおり、本人からも承諾済」「具体的な後継者候補がいるが、本人は未承諾」「複数の後継者候補があり、決めかねている」「後継者について具体的な検討は行っていない」のいずれかを回答した法人を対象（以下同様）。

5) 後継者（候補）の現在の年齢（平成 23 年 12 月末現在）（NPO 法人、社会福祉法人、
 営利法人を対象）

具体的な後継者（候補）がいる法人²¹を対象に、後継者（候補）の現在の年齢をたずねたところ、NPO 法人、社会福祉法人および営利法人いずれも「30 歳代」が最も多かった。

図表 59 後継者（候補）の現在の年齢（平成 23 年 12 月末現在）

項目	NPO 法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)
20 歳代以下	17	10.2%	14	21.9%	31	13.5%
30 歳代	54	32.5%	17	26.6%	71	30.9%
40 歳代	40	24.1%	16	25.0%	56	24.3%
50 歳代	32	19.3%	12	18.8%	44	19.1%
60 歳代以上	23	13.9%	5	7.8%	28	12.2%
合計	166	100.0%	64	100.0%	230	100.0%

²¹ 今後の事業継続意向で「具体的な後継者がおり、本人からも承諾済」「具体的な後継者候補がいるが、本人は未承諾」のいずれかを回答した法人を対象（以下同様）。

具体的な後継者（候補）がいる法人を対象に、現代表と後継者（候補）との年齢との関係についてみると、NPO法人、社会福祉法人および営利法人いずれも、世代交代型の代表者交代を計画している法人が9割以上を占めた。

図表 60 現代表と後継者（候補）との年齢との関係
(NPO法人)

項目	世代交代型 ²²		世代交代型以外 ²³		合計	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
40歳代	6	75.0%	2	25.0%	8	100.0%
50歳代	26	92.9%	2	7.1%	28	100.0%
60歳代	72	86.7%	11	13.3%	83	100.0%
70歳代以上	43	97.7%	1	2.3%	44	100.0%
合計	147	90.2%	16	9.8%	163	100.0%

(注) 項目に記載している「年齢層」は現代表の現在の年齢を表している。

(社会福祉法人、営利法人)

項目	世代交代型 ²²		世代交代型以外 ²³		合計	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
40歳代	3	60.0%	2	40.0%	5	100.0%
50歳代	10	90.9%	1	9.1%	11	100.0%
60歳代	24	96.0%	1	4.0%	25	100.0%
70歳代以上	21	91.3%	2	8.7%	23	100.0%
合計	58	90.6%	6	9.4%	64	100.0%

(注) 項目に記載している「年齢層」は現代表の現在の年齢を表している。

²² 世代交代型：現代表の年齢層＞後継者（候補）の年齢層

²³ 世代交代型以外：現代表の年齢層≤後継者（候補）の年齢層

6) 後継者（候補）と現代表の関係（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

具体的な後継者（候補）がいる法人を対象に、後継者（候補）と現代表の関係についてたずねたところ、NPO法人では「親族ではない」との回答が66.7%であったのに対し、社会福祉法人および営利法人では30.2%と、両者で異なる結果となった。

図表 61 後継者（候補）と現代表の関係

項目	NPO 法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)
親族である	57	33.3%	44	69.8%	101	43.2%
親族ではない	114	66.7%	19	30.2%	133	56.8%
合計	171	100.0%	63	100.0%	234	100.0%

7) 後継者（候補）の活動参画時期（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

具体的な後継者（候補）がいる法人を対象に、後継者（候補）の活動参画時期についてたずねたところ、NPO法人では45.7%、社会福祉法人および営利法人では48.4%が創立メンバーではなく、活動途中から参加した人材が後継者として選定されていた。

図表 62 後継者（候補）の活動参画時期

項目	NPO 法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)
創立当初から役員として参加	43	25.9%	19	30.6%	62	27.2%
創立当初から役員以外のスタッフとして参加	42	25.3%	7	11.3%	49	21.5%
途中から役員として参加	15	9.0%	13	21.0%	28	12.3%
途中から役員以外のスタッフとして参加	61	36.7%	17	27.4%	78	34.2%
その他 ²⁴	5	3.0%	6	9.7%	11	4.8%
合計	166	100.0%	62	100.0%	228	100.0%

²⁴ 社会福祉法人および営利法人については「現時点では、組織外にいる」と回答した法人も「その他」に含めている。

8) 後継者（候補）の現在の役職（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

具体的な後継者（候補）がいる法人を対象に、後継者（候補）の現在の役職についてたずねたところ、NPO法人では50.6%、社会福祉法人および営利法人では46.9%が、事務局長や現場責任者、他組織等、自法人の役員以外の役職に就いていた。

図表 63 後継者（候補）の現在の役職

項目	NPO 法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)
自組織専任の役員	76	45.2%	28	43.8%	104	44.8%
他組織との兼務の役員	7	4.2%	6	9.4%	13	5.6%
役員でない事務局長	14	8.3%	3	4.7%	17	7.3%
役員でない現場責任者(施設長等)	24	14.3%	11	17.2%	35	15.1%
役員でない現場リーダークラスの職員	30	17.9%	8	12.5%	38	16.4%
組織内にいない	13	7.7%	7	10.9%	20	8.6%
その他	4	2.4%	1	1.6%	5	2.2%
合計	168	100.0%	64	100.0%	232	100.0%

9) 後継者（候補）の決定方法（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

具体的な後継者（候補）がいる法人を対象に、後継者（候補）の決定方法についてたずねたところ、NPO法人、社会福祉法人および営利法人いずれも代表や役員等のトップマネジメント層により決定されたとの回答が8割以上を占めた。

図表 64 後継者（候補）の決定方法

項目	NPO 法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)
代表の判断	78	46.7%	43	69.4%	121	52.8%
役員の方議	61	36.5%	13	21.0%	74	32.3%
職員全体の方議	26	15.6%	5	8.1%	31	13.5%
外部からの推薦	2	1.2%	1	1.6%	3	1.3%
合計	167	100.0%	62	100.0%	229	100.0%

10) 後継者を選定する上での課題（今後、事業継続を考えている法人のみ）

（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

後継者を選定する上での課題についてみると、NPO法人、社会福祉法人および営利法人いずれも「人材の絶対数が少ない」が最も多かった。

図表 65 後継者を選定する上での課題（3つまでの複数回答）

項目	NPO法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)
候補者の資質に不安がある	174	31.5%	58	29.0%	232	30.8%
組織体制が固まっていない	124	22.4%	49	24.5%	173	23.0%
候補者本人の家庭の事情	108	19.5%	11	5.5%	119	15.8%
役員からの理解を得るのが難しい	26	4.7%	6	3.0%	32	4.2%
職員からの理解を得るのが難しい	42	7.6%	15	7.5%	57	7.6%
利用者からの理解を得るのが難しい	16	2.9%	2	1.0%	18	2.4%
人材の絶対数が少ない	258	46.7%	68	34.0%	326	43.3%
事業の採算性が悪い	126	22.8%	37	18.5%	163	21.6%
候補者の資金調達力	68	12.3%	15	7.5%	83	11.0%
代表職の報酬が低い	212	38.3%	43	21.5%	255	33.9%
その他	28	5.1%	2	1.0%	30	4.0%
回答件数	553		200		753	

（注）上位3項目については網掛けをしている。

なお、選択肢以外の項目で、後継者を選定する上で課題になること（自由回答）についてみると、全回答38件（NPO法人：34件、社会福祉法人および営利法人：4件）のうち、「代表者の役割負担が大きい」や「理念の継承が難しい」という回答が多かった。

図表 66 後継者を選定する上で課題（自由回答）

項目	件数
代表者の役割負担が大きい	12
理念の継承が難しい	9
法人の運営が不安定である	5
代表者になるための意識が低い	3
他の役職との兼務	3
その他	8
回答件数	38

11) 後継者（候補）が代表就任を承諾した時点から実際に代表に就任するまでにかける予定期間（今後、事業継続を考えている法人のみ）（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

後継者（候補）が代表就任を承諾した時点から実際に代表に就任するまでにかける予定期間については、NPO法人、社会福祉法人および営利法人いずれも「1年～3年未満」との回答が最も多かった。

図表 67 後継者（候補）が代表就任を承諾した時点から実際に代表に就任するまでに
かける予定期間

項目	NPO 法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)
1 年未満	172	26.7%	55	25.5%	227	26.4%
1 年～3 年未満	260	40.4%	74	34.3%	334	38.8%
3 年～5 年未満	129	20.0%	41	19.0%	170	19.8%
5 年～10 年未満	54	8.4%	31	14.4%	85	9.9%
10 年～15 年未満	19	3.0%	8	3.7%	27	3.1%
15 年～20 年未満	7	1.1%	3	1.4%	10	1.2%
20 年以上	3	0.5%	4	1.9%	7	0.8%
合計	644	100.0%	216	100.0%	860	100.0%

12) 後継者を選抜する上で重視する項目（今後、事業継続を考えている法人のみ）

（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

後継者を選抜する上で重視する項目については、NPO法人では「リーダーシップ能力」（59.4%）が最も多く、以下、「組織運営・経営スキル」（58.8%）、「組織ミッションへの理解」（47.5%）となっている。一方、社会福祉法人および営利法人では「リーダーシップ能力」（69.3%）が最も多く、以下、「組織運営・経営スキル」（63.0%）、「コミュニケーション能力」（38.0%）の順となっている。

図表 68 後継者を選抜する上で重視する項目（5つまでの複数回答）

項目	NPO法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
組織ミッションへの理解力	282	47.5%	72	37.5%	354	45.0%
組織運営・経営スキル	349	58.8%	121	63.0%	470	59.8%
活動を生み出す企画力	192	32.3%	52	27.1%	244	31.0%
活動分野の専門性	198	33.3%	47	24.5%	245	31.2%
地域・社会の課題発見力	130	21.9%	33	17.2%	163	20.7%
事務処理能力	152	25.6%	32	16.7%	184	23.4%
広報・情報受発信スキル	34	5.7%	9	4.7%	43	5.5%
コミュニケーション能力	181	30.5%	73	38.0%	254	32.3%
政策提言力	44	7.4%	23	12.0%	67	8.5%
リーダーシップ能力	353	59.4%	133	69.3%	486	61.8%
ネットワーク構築力	80	13.5%	23	12.0%	103	13.1%
他のスタッフとの価値観の共有	99	16.7%	26	13.5%	125	15.9%
協調性	160	26.9%	50	26.0%	210	26.7%
資金調達能力	59	9.9%	25	13.0%	84	10.7%
リスクマネジメント能力	102	17.2%	41	21.4%	143	18.2%
人材育成能力	151	25.4%	61	31.8%	212	27.0%
売上への貢献度	11	1.9%	4	2.1%	15	1.9%
利用者からの評価	66	11.1%	21	10.9%	87	11.1%
他のメンバーからの評価	51	8.6%	20	10.4%	71	9.0%
資格取得状況	32	5.4%	9	4.7%	41	5.2%
その他	4	0.7%	0	0.0%	4	0.5%
回答件数	594		192		786	

（注）上位5項目について網掛けにしている。

13) 代表交代に向けた準備として実施した、もしくは実施予定の項目（今後、事業継続を
 考えている法人のみ）（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

代表交代に向けた準備として実施した、もしくは実施予定の項目については、NPO法人、
 社会福祉法人および営利法人いずれも「役職員・スタッフに対する説明、理解力」が最も
 多かった。

一方、他の項目についてみると、「組織理念、目標の確認と共有」が、NPO法人では56.4%
 と、社会福祉法人および営利法人（41.6%）に比べて回答割合が高かった。

図表 69 代表交代に向けた準備として実施した、もしくは実施予定の項目
 （5つまでの複数回答）

項目	NPO法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
段階的な権限委譲	304	47.7%	105	50.2%	409	48.3%
経営実務に関する研修等への派遣	262	41.1%	80	38.3%	342	40.4%
取引先や関連団体への説明、理解	239	37.5%	75	35.9%	314	37.1%
利用者に対する説明、理解	279	43.8%	74	35.4%	353	41.7%
役職員・スタッフに対する説明、理解	392	61.5%	126	60.3%	518	61.2%
新規事業での実務経験	112	17.6%	28	13.4%	140	16.5%
意思決定の場への同席	301	47.3%	79	37.8%	380	44.9%
役職員の交代・入れ替え	139	21.8%	41	19.6%	180	21.3%
資金調達や財務情報の共有	247	38.8%	86	41.1%	333	39.4%
補佐役の任命	163	25.6%	60	28.7%	223	26.4%
個人保証の継承	68	10.7%	33	15.8%	101	11.9%
組織理念、目標の確認と共有	359	56.4%	87	41.6%	446	52.7%
リスクマネジメントの確認と共有	202	31.7%	62	29.7%	264	31.2%
特に準備するつもりはない	52	8.2%	17	8.1%	69	8.2%
その他	2	0.3%	1	0.5%	3	0.4%
回答件数	637		209		846	

(注) 上位5項目について網掛けにしている。

14) 後継者へ事業を継承する上で重要な項目（今後、事業継続を考えている法人のみ）
（NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象）

後継者へ事業を継承する上で重要な項目については、NPO法人、社会福祉法人および営利団体いずれも「スタッフとの関係構築」や「代表者としての知識、経験」との回答が多かった。

図表 70 後継者へ事業を継承する上で重要な項目（5つまでの複数回答）

項目	NPO法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
現場と代表職の時間配分	134	21.4%	37	18.2%	171	20.6%
責任と権限のバランス	263	42.0%	87	42.9%	350	42.2%
補佐役の確保	267	42.7%	91	44.8%	358	43.2%
安定した収益事業の確保	269	43.0%	90	44.3%	359	43.3%
代表の制度上の立場の確保	61	9.7%	27	13.3%	88	10.6%
代表者としての知識、経験	305	48.7%	114	56.2%	419	50.5%
対外的なコミュニケーション	287	45.8%	85	41.9%	372	44.9%
適正な労働時間	58	9.3%	9	4.4%	67	8.1%
適正な報酬金額	156	24.9%	37	18.2%	193	23.3%
適正な仕事量	49	7.8%	9	4.4%	58	7.0%
家庭との両立	109	17.4%	22	10.8%	131	15.8%
OB、OGとの関係構築	7	1.1%	2	1.0%	9	1.1%
役員との関係構築	158	25.2%	64	31.5%	222	26.8%
前代表との関係構築	38	6.1%	11	5.4%	49	5.9%
スタッフとの関係構築	336	53.7%	116	57.1%	452	54.5%
利用者との関係構築	140	22.4%	37	18.2%	177	21.4%
地域・諸機関との関係構築	260	41.5%	86	42.4%	346	41.7%
金融機関の借り入れ保証	31	5.0%	22	10.8%	53	6.4%
特に重要なことはない	5	0.8%	1	0.5%	6	0.7%
その他	4	0.6%	0	0.0%	4	0.5%
回答件数	626		203		829	

(注) 上位5項目について網掛けにしている。

(7) 人材評価、育成状況 (NPO 法人のみ対象)

1) 職員全般に対する人事評価の状況

職員全般に対する人事評価の状況についてみると、「職員の評価はしていない」と回答した法人と、明確な評価基準の有無に関わらず、何らかの基準で評価している法人で、ほぼ同数だった。

図表 71 職員全般に対する人事評価の状況

項目	件数	割合 (%)
明確化された評価基準に基づいて評価している	145	20.9%
評価をする人物が考える基準で評価	217	31.3%
職員の評価はしていない	325	46.8%
その他	7	1.0%
合計	694	100.0%

2) 人材評価の基準

(7) の 1) で「明確化された評価基準に基づいて評価している」と回答した法人に対して、人材評価の基準をたずねたところ、「業務への取組姿勢」が 91.7%と最も多く、以下、「能力やスキル」(81.4%)、「勤怠状況」(76.6%) の回答が続いていた。

図表 72 人材評価の基準 (複数回答)

項目	件数	割合 (%)
ミッションの理解度	87	60.0%
勤怠状況	111	76.6%
業務への取組姿勢	133	91.7%
能力やスキル	118	81.4%
売上への貢献度	25	17.2%
利用者からの評価	65	44.8%
他のメンバーからの評価	41	28.3%
資格取得状況	83	57.2%
その他	3	2.1%
回答件数	145	

3) 人事評価の活用方法

(7)の1)で「明確化された評価基準に基づいて評価している」あるいは、「評価をする人物が考える基準で評価」と回答した法人に対して、人事評価の活用方法についてたずねたところ、「賃金（賞与含）額の決定」が77.5%と最も多かった。

図表 73 人事評価の活用方法（複数回答）

項目	件数	割合 (%)
昇進昇格	133	37.4%
賃金(賞与含)額の決定	276	77.5%
適正配置	171	48.0%
人材育成	120	33.7%
特に使用していない	13	3.7%
その他	1	0.3%
回答件数	356	

4) 職員全般に対する人材育成の方法

職員全般に対する人材育成の方法についてみると、「外部研修への派遣」(80.9%)や「内部研修の実施」(77.6%)の回答が多くみられた。

図表 74 職員全般に対する人材育成の方法（複数回答）

項目	件数	割合 (%)
内部研修の実施	548	77.6%
外部研修への派遣	571	80.9%
資格取得への支援	468	66.3%
個々人への目標の設定とフィードバック面談	157	22.2%
他の組織との人事交流	170	24.1%
OJT	118	16.7%
実施していない	11	1.6%
その他	3	0.4%
回答件数	706	

(8) 事業の継続や後継者選定における行政や外部支援団体の支援策の活用

1) 行政や外部支援団体の支援策の活用状況

(NPO法人、社会福祉法人、営利法人を対象)

事業の継続や後継者選定における行政や外部支援団体による支援策の活用状況については、行政の支援策、外部支援団体の支援いずれも、「活用していない」との回答が多かった。

図表 75 行政や外部支援団体の支援策の活用状況

(行政による支援策の活用状況)

項目	NPO 法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)
行政の支援策を活用した	115	23.0%	25	14.8%	140	20.9%
行政の支援策を活用していない	385	77.0%	144	85.2%	529	79.1%
合計	500	100.0%	169	100.0%	669	100.0%

(外部支援団体による支援策の活用状況)

項目	NPO 法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)	件数	割合 (%)
外部支援団体の支援策を活用した	65	16.0%	11	7.7%	76	13.8%
外部支援団体の支援策を活用していない	342	84.0%	131	92.3%	473	86.2%
合計	407	100.0%	142	100.0%	549	100.0%

2) 事業継続や後継者選定において、行政および外部支援団体に希望する支援策について
 (NPO法人のみ対象)

事業の継続や後継者選定において、行政および外部支援団体に希望する支援策についてみると、全103件の回答のうち、「経済的な支援」が38件と最も多く、以下、「人材に関する支援」(25件)が続いた。一方で、「希望なし」という意見についても、15件みられた。

図表 76 事業継続や後継者選定において、行政及び外部支援団体に希望する支援策について (自由回答)

項目	件数
経済的な支援	38
運転資金、設備資金に関する支援	22
行政への仕事の委託	8
人件費に関する支援	7
その他(税制の優遇など)	3
人材に関する支援	25
人材確保に関する支援	14
人材育成に関する支援	11
経営全般に関する支援	11
自治体等の他組織との連携	8
他法人の先進事例などの情報提供	6
希望なし	15
その他	14
回答件数	103

(9) 金融機関からの資金借入（NPO法人のみ対象）

1) 金融機関からの資金の借入の状況

金融機関からの資金借入の状況については、64.3%の法人が「借入を申し込んだことはない」と回答した。

図表 77 金融機関からの資金借入の状況

項目	件数	割合 (%)
借り入れたことがある	218	29.6%
借入を申し込んだが断られた	38	5.2%
現在借入を申し込み中である	7	1.0%
借入を申し込んだことはない	473	64.3%
合計	736	100.0%

2) 借入を断られた理由

(9) の1) で「借入を申し込んだが断られた」と回答した法人に対して、その理由をたずねたところ、62.2%の法人が「法人格の問題」を挙げており、最も多く、以下、「担保資産、個人保証等の信用力の問題」(45.9%)、「活動実績の問題」(29.7%)と続いた。

図表 78 借入を断られた理由（複数回答）

項目	件数	割合 (%)
事業計画の問題	3	8.1%
活動実績の問題	11	29.7%
法人格の問題	23	62.2%
担保資産、個人保証等の信用力の問題	17	45.9%
代表者に対する信頼の問題	2	5.4%
その他	1	2.7%
回答件数	37	

3) 代表や役員等の個人や他の団体等からの資金、設備の貸与状況

代表や役員等の個人や他の団体等からの資金、設備の貸与状況については、「貸与を受けている」(49.4%)と「貸与を受けていない」(50.6%)の回答がほぼ同程度であった。

図表 79 代表や役員等の個人や他の団体等からの資金、設備の貸与状況

項目	件数	割合(%)
貸与を受けている	349	49.4%
貸与を受けていない	358	50.6%
合計	707	100.0%

(10) 法人の経営課題

法人の経営課題については、NPO法人、社会福祉法人および営利法人いずれも「人材の確保、育成」や「サービスの質の向上」「給与等処遇の改善」といった回答が多くみられ、順位は異なるものの、主要な経営課題は同じであった。

図表 80 法人の経営課題（5つまでの複数回答）

項目	NPO法人		社会福祉法人、 営利法人		合計	
	件数	割合(%)	件数	割合(%)	件数	割合(%)
人材の確保、育成	505	73.9%	184	80.3%	689	75.5%
人材の定着率の向上	122	17.9%	66	28.8%	188	20.6%
後継者候補の確保	236	34.6%	39	17.0%	275	30.2%
人材の年齢層の偏り	116	17.0%	38	16.6%	154	16.9%
資金調達	106	15.5%	31	13.5%	137	15.0%
安定収入の確保	300	43.9%	92	40.2%	392	43.0%
サービス利用者の拡大	237	34.7%	101	44.1%	338	37.1%
サービスの質の向上	343	50.2%	118	51.5%	461	50.5%
サービス提供範囲の拡大	53	7.8%	23	10.0%	76	8.3%
人事評価制度の整備	37	5.4%	29	12.7%	66	7.2%
給与等処遇の改善	317	46.4%	81	35.4%	398	43.6%
指揮命令系統の明確化	44	6.4%	13	5.7%	57	6.3%
業務の標準化	41	6.0%	19	8.3%	60	6.6%
個々の業務分担の明確化	56	8.2%	15	6.6%	71	7.8%
本部事務処理能力の強化	79	11.6%	27	11.8%	106	11.6%
制度変更への対応	96	14.1%	26	11.4%	122	13.4%
地域内での信頼確立	121	17.7%	27	11.8%	148	16.2%
広報活動の充実	59	8.6%	13	5.7%	72	7.9%
他団体との連携	46	6.7%	7	3.1%	53	5.8%
活動場所の確保	50	7.3%	5	2.2%	55	6.0%
新規事業の開発	137	20.1%	59	25.8%	196	21.5%
その他	3	0.4%	1	0.4%	4	0.4%
回答件数	683		229		912	

(注) 上位5項目については網掛けをしている。

3. 後継者の選定状況²⁵による特徴

本節では、NPO 法人の後継者の選定状況に着目して、①法人や代表者の属性等と後継者の選定状況との関係、および②後継者の選定状況と現在の後継者育成・確保に向けた取組の内容との関係についての分析を行う。

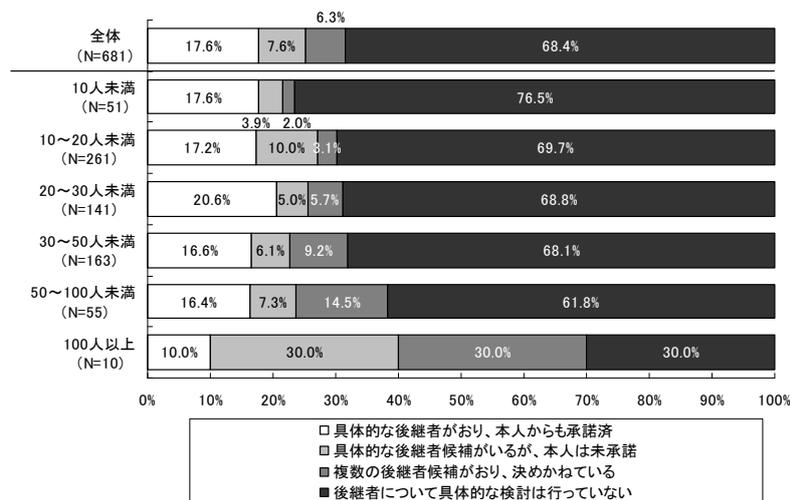
(1) 属性等と後継者の選定状況との関係

1) スタッフ数²⁶との関係

スタッフ数との関係を見ると、スタッフ数が少ない法人ほど、「後継者について具体的な検討は行っていない」との回答割合が高く、また、スタッフ数が多い法人ほど、「複数の後継者候補があり、決めかねている」との回答割合が高い結果となっていた。

なお、カイ 2 乗検定を行ったところ、統計的に有意な差（5%水準）がみられた。

図表 81 スタッフ数との関係



²⁵ 今後の事業継続意向で「具体的な後継者があり、本人からも承諾済」「具体的な後継者候補がいるが、本人は未承諾」「複数の後継者候補があり、決めかねている」「後継者について具体的な検討は行っていない」の4つに分類している（以下同様）。

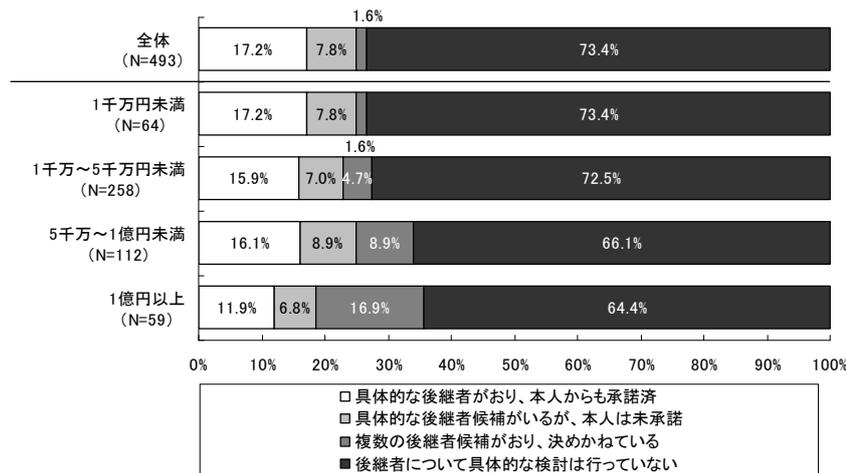
²⁶ ボランティアを除く。

2) 収入規模との関係

収入規模との関係を見ると、収入規模が小さい法人ほど、「後継者について具体的な検討は行っていない」の回答割合が高く、収入規模が大きい法人ほど、「複数の後継者候補があり、決めかねている」との回答割合が高い結果となっていた。

なお、カイ 2 乗検定を行ったところ、統計的に有意な差（5%水準）がみられた。

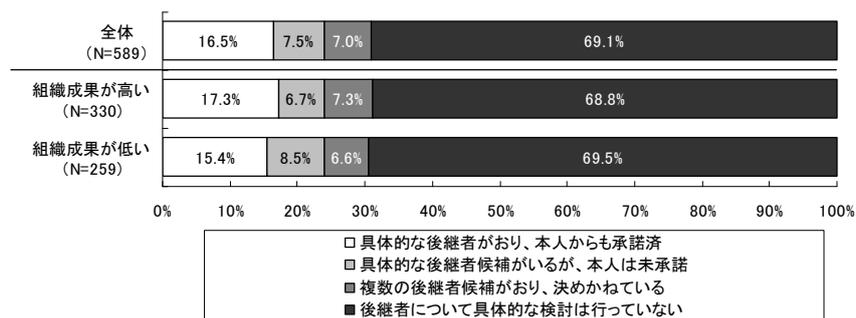
図表 82 収入規模との関係



3) 組織成果の高低²⁷との関係

組織成果の高低との関係を見ると、組織成果の高い法人と低い法人との間で後継者の選定状況について差がほとんどみられなかった。なお、カイ 2 乗検定を行ったところ、統計的に有意な差（5%水準）がみられなかった。

図表 83 組織成果の高低との関係



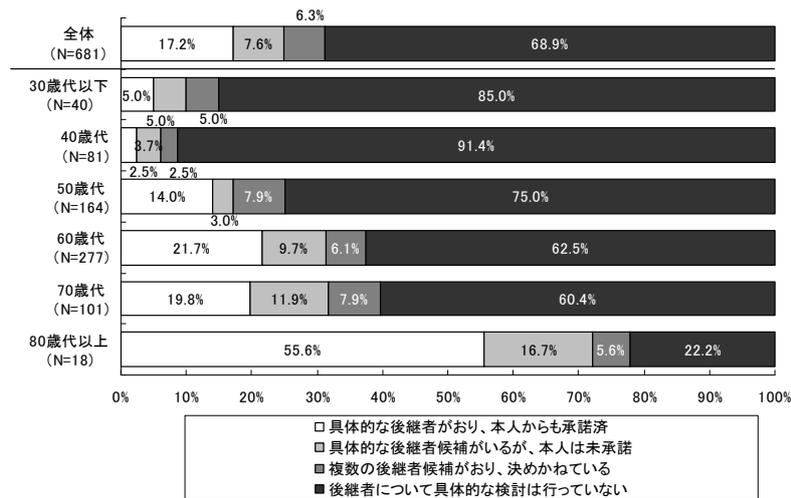
²⁷ 組織成果の高低については、以下の基準で作成した。

- ・ NPO 法人向けのアンケート票の間 58「組織成果として重視している項目（その他を除く 8 項目）」のうち、①「重視している」と回答し、かつ、直近 3 期の動向で「増えた」「変わらない」「減った」のいずれかを回答した項目数を「A」、②「重視している」と回答し、かつ、直近 3 期の動向で「増えた」と回答した項目数を「B」とする。
 - ・ 「B」を「A」で除した際に、その値が 0.5 以上だった場合を「組織成果が高い」、0.5 未満だった場合を「組織成果が低い」と定義した。
- （なお、「A」の値が 0 であった法人は集計の対象外とした。）

4) 現在の代表者の年齢との関係

現在の代表者の年齢が高くなるにつれて、「後継者について具体的な検討は行っていない」との回答割合が低くなっており、後継者問題について何らかの行動を起こしていることがうかがえた。なお、カイ 2 乗検定を行ったところ、統計的に有意な差（5%水準）がみられた。

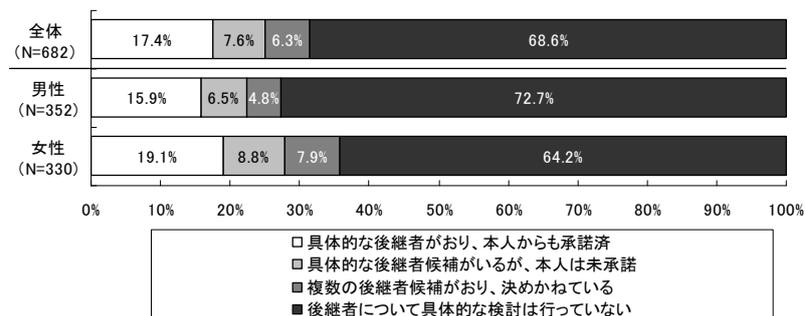
図表 84 現在の代表者の年齢との関係



5) 代表者の性別との関係

代表者が女性のほうが後継者の選定が進んでいる結果となっていた。なお、カイ 2 乗検定を行ったところ、統計的に有意な差（5%水準）がみられた。

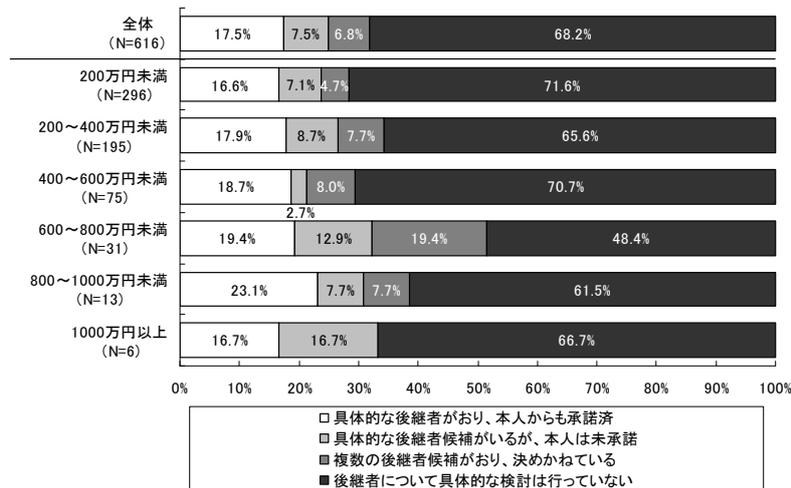
図表 85 代表者の性別との関係



6) 代表者の報酬額との関係

代表者の報酬額との関係を見ると、報酬額の水準による後継者の選定状況で大きな違いはみられなかった。なお、カイ 2 乗検定を行ったところ、統計的に有意な差（5%水準）がみられなかった。

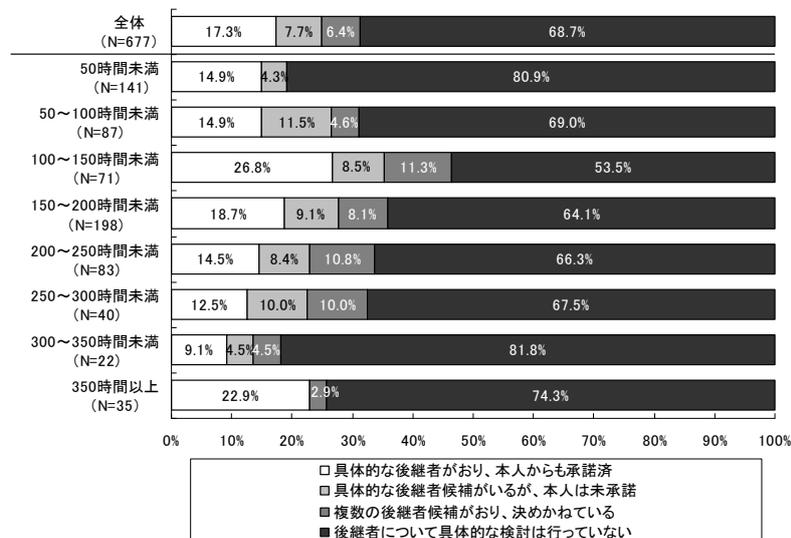
図表 86 代表者の報酬額との関係



7) 代表者の活動時間との関係

代表者の活動時間との関係を見ると、「150～200 時間未満」以降、活動時間が多くなるにつれて、後継者の選定状況が相対的に遅れている法人が多い結果となった。なお、カイ 2 乗検定を行ったところ、統計的に有意な差（5%水準）がみられた。

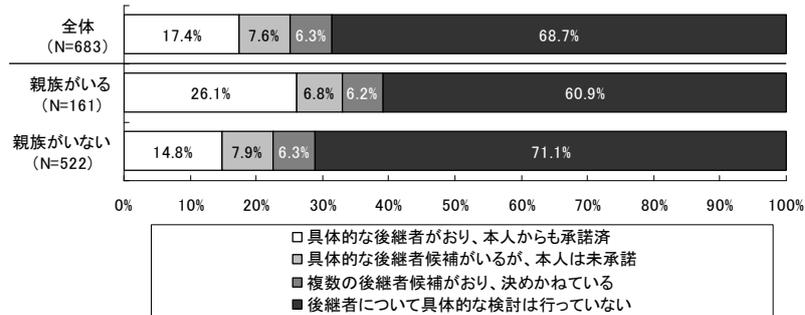
図表 87 代表者の活動時間との関係



8) 役員内における（3親等以内の）親族の有無との関係

役員内における（3親等以内の）親族の有無との関係を見ると、「親族がいる」と回答した法人のほうが、後継者の選定が進んでいる結果となった。なお、カイ 2 乗検定を行ったところ、統計的に有意な差（5%水準）がみられた。

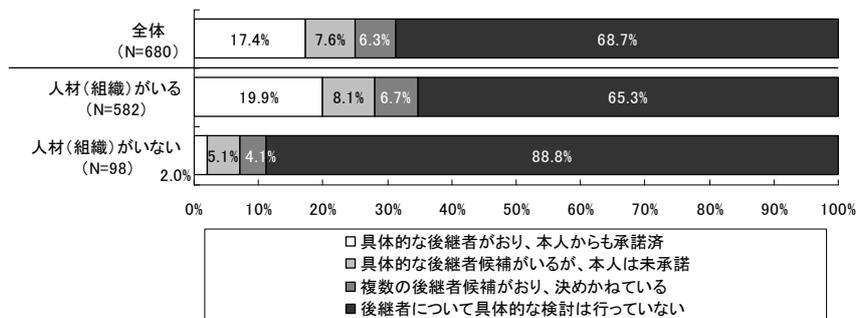
図表 88 役員内における（3親等以内の）親族の有無との関係



9) 右腕となる人材（組織）との関係

右腕となる人材（組織）との関係を見ると、「人材（組織）がいる」と回答した法人のほうが、後継者の選定が進んでいる結果となった。なお、カイ 2 乗検定を行ったところ、統計的に有意な差（5%水準）がみられた。

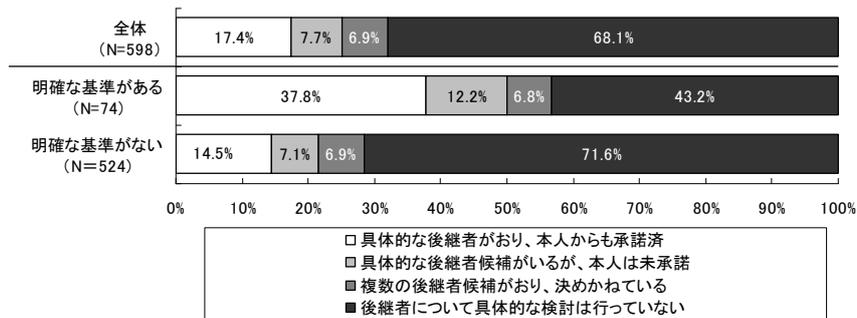
図表 89 右腕となる人材（組織）との関係



10) 後継者を選抜する際の明確な基準の有無との関係

後継者を選抜する際の明確な基準の有無との関係をみると、「明確な基準がある」と回答した法人のほうが、後継者の選定が進んでいる結果となった。なお、カイ 2 乗検定を行ったところ、統計的に有意な差（5%水準）がみられた。

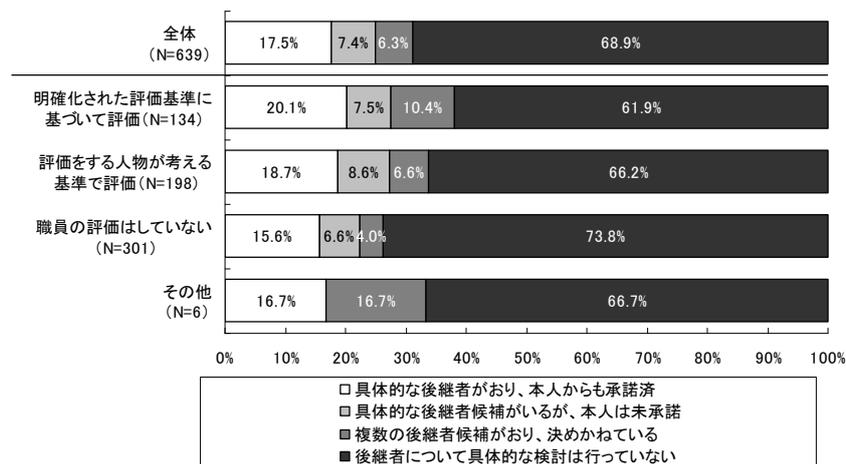
図表 90 後継者を選抜する際の明確な基準の有無との関係



11) 人事評価との関係

人事評価との関係をみると、人事評価の仕組みが確立されている法人ほど、後継者の選定が進んでいる結果となった。ただし、カイ 2 乗検定を行ったところ、統計的に有意な差（5%水準）がみられなかった。

図表 91 人事評価との関係

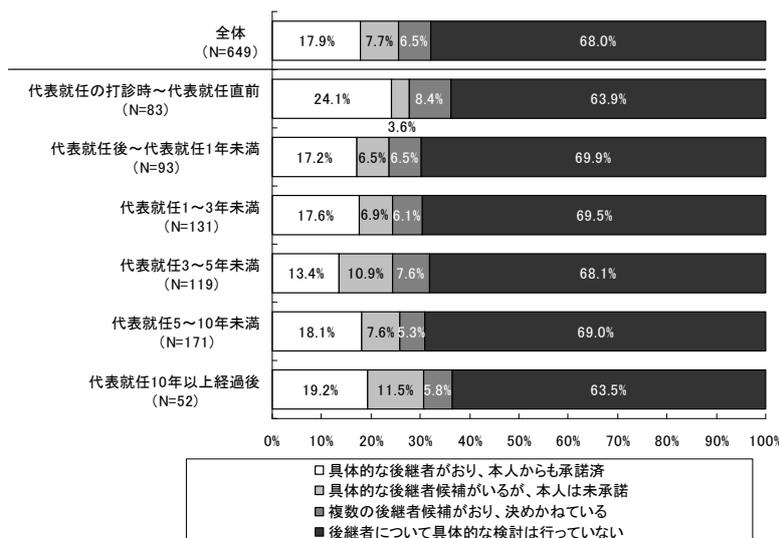


(2) 後継者の選定状況と現在の後継者選定への取組内容について

1) 後継者（候補）の必要性を意識し始めた時期との関係

後継者（候補）の必要性を意識し始めた時期との関係についてみると、後継者の選定状況に関わらず、回答が分散する結果となった。なお、カイ 2 乗検定を行ったところ、統計的に有意な差（5%水準）がみられなかった。

図表 92 後継者（候補）の必要性を意識し始めた時期との関係



2) 後継者を選定する上での課題との関係

後継者選定が相対的に遅れている法人については、「人材の絶対数が少ない」という回答が多かった。一方、後継者選定が相対的に進んでいる法人では、「代表者の報酬が低い」といった、代表を引き受けてもらう際の条件面に関する回答が多くなっていた。

図表 93 後継者を選定する上での課題との関係（3つまでの複数回答）

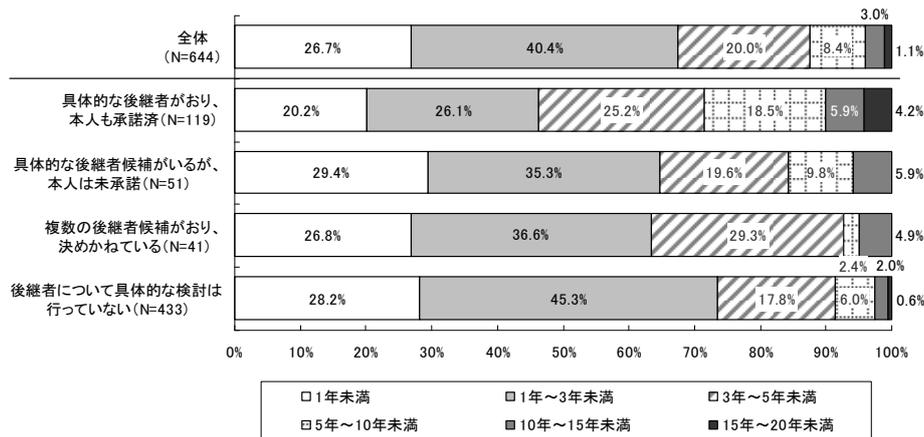
項目	具体的な後継者がおり、本人からも承諾済 (N=89)	具体的な後継者候補がいるが、本人は未承諾 (N=37)	複数の後継者候補があり、決めかねている (N=39)	後継者について具体的な検討は行っていない (N=388)	全体 (N=553)
候補者の資質に不安がある	19.1%	40.5%	41.0%	32.5%	31.5%
組織体制が固まっていない	18.0%	16.2%	25.6%	23.7%	22.4%
候補者本人の家庭の事情	15.7%	32.4%	35.9%	17.5%	19.5%
役員からの理解を得るのが難しい	4.5%	5.4%	2.6%	4.9%	4.7%
職員からの理解を得るのが難しい	6.7%	8.1%	10.3%	7.5%	7.6%
利用者からの理解を得るのが難しい	1.1%	2.7%	0.0%	3.6%	2.9%
人材の絶対数が少ない	27.0%	27.0%	41.0%	53.6%	46.7%
事業の採算性が悪い	24.7%	16.2%	15.4%	23.7%	22.8%
候補者の資金調達力	15.7%	10.8%	10.3%	11.9%	12.3%
代表職の報酬が低い	51.7%	43.2%	23.1%	36.3%	38.3%
その他	6.7%	8.1%	5.1%	4.4%	5.1%

(注) 上位 3 項目については網掛けをしている。

3) 後継者（候補）が代表就任を承諾してから、実際に代表就任するまでの期間との関係

後継者（候補）の代表就任承諾時点から実際に代表就任するまでの期間についてみると、他の法人と比較して「具体的な後継者がおり、本人も承諾済」の法人では、比較的長い期間を予定している結果となった。なお、カイ 2 乗検定を行ったところ、統計的に有意な差（5%水準）がみられた。

図表 94 後継者（候補）が代表就任を承諾してから、実際に代表就任するまでの期間との関係



4) 後継者を選抜する上で重視する項目との関係

後継者を選抜する上で重視する項目については、後継者の選定状況にかかわらず、「リーダーシップ能力」との回答が最も多かった。一方、「具体的な後継者がおり、本人からも承諾済」の法人については「リーダーシップ能力」と「組織運営・経営スキル」という 2 つの回答割合がそれ以下の項目に比べると非常に高くなっていた。

図表 95 後継者を選抜する上で重視する項目との関係（5 つまでの複数回答）

項目	具体的な後継者がおり、本人からも承諾済 (N=104)	具体的な後継者候補がいるが、本人は未承諾 (N=51)	複数の後継者候補があり、決めかねている (N=37)	後継者について具体的な検討は行っていない (N=402)	全体 (N=594)
組織ミッションへの理解力	35.6%	56.9%	45.9%	49.5%	47.5%
組織運営・経営スキル	60.6%	54.9%	56.8%	59.0%	58.8%
活動を生み出す企画力	34.6%	25.5%	45.9%	31.3%	32.3%
活動分野の専門性	37.5%	37.3%	24.3%	32.6%	33.3%
地域・社会の課題発見力	19.2%	27.5%	27.0%	21.4%	21.9%
事務処理能力	26.0%	29.4%	18.9%	25.6%	25.6%
広報・情報発信スキル	4.8%	2.0%	13.5%	5.7%	5.7%
コミュニケーション能力	30.8%	37.3%	21.6%	30.3%	30.5%
政策提言力	7.7%	5.9%	5.4%	7.7%	7.4%
リーダーシップ能力	60.6%	58.8%	62.2%	59.0%	59.4%
ネットワーク構築力	13.5%	19.6%	16.2%	12.4%	13.5%
他のスタッフとの価値観の共有	17.3%	17.6%	16.2%	16.4%	16.7%
協調性	25.0%	17.6%	24.3%	28.9%	26.9%
資金調達能力	10.6%	7.8%	13.5%	9.7%	9.9%
リスクマネジメント能力	19.2%	13.7%	21.6%	16.7%	17.2%
人材育成能力	24.0%	27.5%	21.6%	25.9%	25.4%
売上への貢献度	1.0%	0.0%	2.7%	2.2%	1.9%
利用者からの評価	12.5%	9.8%	10.8%	10.9%	11.1%
他のメンバーからの評価	6.7%	13.7%	13.5%	8.0%	8.6%
資格取得状況	7.7%	7.8%	5.4%	4.5%	5.4%
その他	1.9%	0.0%	0.0%	0.5%	0.7%

(注) 上位 5 項目については網掛けをしている。

5) 代表者交代に向けた準備として実施した、もしくは実施予定の項目との関係

代表者交代に向けた準備として実施した、もしくは実施予定の項目についてみると、「具体的な後継者がおり、本人からも承諾済」や「具体的な後継者候補がいるが、本人は未承諾」の法人については、「段階的な権限委譲」や「経営実務に関する研修等への派遣」といった、代表就任に向けた具体的なトレーニング項目が回答の上位となった。

図表 96 代表者交代に向けた準備として実施した、もしくは実施予定の項目との関係
(複数回答)

項目	具体的な後継者がおり、本人からも承諾済 (N=118)	具体的な後継者候補がいるが、本人は未承諾 (N=51)	複数の後継者候補があり、決めかねている (N=41)	後継者について具体的な検討は行っていない (N=427)	全体 (N=637)
段階的な権限委譲	49.2%	54.9%	51.2%	46.5%	47.7%
経営実務に関する研修等への派遣	46.6%	45.1%	53.7%	37.9%	41.1%
取引先や関連団体への説明、理解	38.1%	35.3%	39.0%	37.5%	37.5%
利用者に対する説明、理解	39.8%	35.3%	39.0%	46.1%	43.8%
役職員・スタッフに対する説明、理解	53.4%	56.9%	73.2%	63.2%	61.5%
新規事業での実務経験	22.0%	17.6%	26.8%	15.5%	17.6%
意思決定の場への同席	45.8%	37.3%	65.1%	47.1%	47.3%
役職員の交代・入れ替え	12.7%	19.6%	31.7%	23.7%	21.8%
資金調達や財務情報の共有	39.8%	31.4%	41.5%	39.1%	38.8%
補佐役の任命	24.6%	21.6%	34.1%	25.5%	25.6%
個人保証の継承	11.9%	7.8%	17.1%	10.1%	10.7%
組織理念、目標の確認と共有	45.8%	51.0%	80.5%	57.6%	56.4%
リスクマネジメントの確認と共有	27.1%	23.5%	46.3%	32.6%	31.7%
特に準備するつもりはない	14.4%	9.8%	0.0%	7.0%	8.2%
その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	0.3%

(注) 上位 5 項目については網掛けをしている。

6) 後継者へ事業を継承する上で重要な項目との関係

後継者へ事業を継承する上で重要な項目についてみると、後継者法人の選定状況に関係なく、「スタッフとの関係構築」や「代表者としての知識、経験」「対外的なコミュニケーション」が回答の上位であった。

なお、後継者の選定が比較的進んでいる法人は、「補佐役の確保」が上位にきていた一方で、「後継者について具体的な検討は行っていない」法人は「地域・諸機関との関係構築」が上位に入っていた。

図表 97 後継者へ事業を継承する上で重要な項目との関係（5 つまでの複数回答）

項目	具体的な後継者がおり、本人からも承諾済 (N=106)	具体的な後継者候補がいるが、本人は未承諾 (N=51)	複数の後継者候補があり、決めかねている (N=39)	後継者について具体的な検討は行っていない (N=430)	全体 (N=626)
現場と代表職の時間配分	23.6%	15.7%	20.5%	21.6%	21.4%
責任と権限のバランス	42.5%	51.0%	43.6%	40.7%	42.0%
補佐役の確保	41.5%	60.8%	46.2%	40.5%	42.7%
安定した収益事業の確保	45.3%	35.3%	38.5%	43.7%	43.0%
代表の制度上の立場の確保	11.3%	9.8%	5.1%	9.8%	9.7%
代表者としての知識、経験	50.0%	54.9%	41.0%	48.4%	48.7%
対外的なコミュニケーション	45.3%	49.0%	53.8%	44.9%	45.8%
適正な労働時間	8.5%	7.8%	12.8%	9.3%	9.3%
適正な報酬金額	25.5%	27.5%	30.8%	24.0%	24.9%
適正な仕事量	5.7%	2.0%	10.3%	8.8%	7.8%
家庭との両立	16.0%	15.7%	30.8%	16.7%	17.4%
OB、OGとの関係構築	0.9%	3.9%	0.0%	0.9%	1.1%
役員との関係構築	23.6%	21.6%	17.9%	26.7%	25.2%
前代表との関係構築	2.8%	7.8%	7.7%	6.5%	6.1%
スタッフとの関係構築	51.9%	52.9%	46.2%	54.9%	53.7%
利用者との関係構築	24.5%	9.8%	23.1%	23.3%	22.4%
地域・諸機関との関係構築	34.0%	39.2%	38.5%	44.0%	41.5%
金融機関の借入れ保証	5.7%	3.9%	7.7%	4.7%	5.0%
特に重要なことはない	0.0%	2.0%	0.0%	0.9%	0.8%
その他	0.0%	2.0%	0.0%	0.7%	0.6%

(注) 上位 5 項目については網掛けをしている。

4. アンケート調査結果のまとめ

本節では、今回のアンケート調査を通じて得られた、福祉系 NPO 法人および同法人の後継者育成・確保における主な特徴について整理する。

(1) 法人の属性

- ・ NPO 法人の活動開始時期は「2000 年以降」が約 6 割と最も多く、半数以上が「特定非営利活動促進法」の施行後に活動を開始していた。
- ・ 法人格を取得した目的は、「介護保険サービス等特定の事業を実施するため」との回答が多く、主な事業については、NPO 法人、社会福祉法人および営利法人いずれも「介護保険法に基づくサービス」と「自立支援法に基づくサービス」の 2 つで約 9 割を占めており、残りの 1 割のうち、半数以上は「児童福祉法に基づくサービス」であった。
- ・ 職員数については、「30 人未満」が約 6 割となっており、社会福祉法人および営利法人に比べると、職員数が少ない結果となった。
- ・ また、総収入額（前年度実績）については、「5 千万円未満」が約 7 割であり、社会福祉法人および営利法人に比べると、相対的に総収入額が少ない法人の割合が高くなっていた。

(2) 代表者の属性

- ・ 年齢（平成 23 年 12 月末現在）については、「60 歳以上」が約 6 割であった。また、性別については、「男性」と「女性」がほぼ同数であり、社会福祉法人および営利法人と比較すると、「女性」の割合が高かった。
- ・ 1 ヶ月あたりの活動時間は「150 時間～200 時間未満」が最も多かった。
- ・ 報酬額については、「200 万円未満」が約 5 割であり、「200 万円～400 万円未満」を合わせると、約 8 割が「400 万円未満」であった。
- ・ 約 8 割の法人において「右腕となる人材（組織）がいる」との回答がみられた。

(3) 過去の代表者交代の有無

- ・ 約 7 割の法人において、現代表が活動開始当初から継続して、その職に就いており、過去 1 度も代表者交代が行われていないとの結果であった。

(4) 過去の後継者育成への取組状況

- ・ 現代表の活動への参画時期についてみると、役員あるいはスタッフとして創立当初から活動に参加している人のケースが約 6 割だった。また、代表就任を打診された時の役職としては、約 3 割が「事務局長」や「現場責任者」などの役員以外のスタッフや法人外部にいたケースであった。
- ・ 代表への就任を承諾した時から実際に代表に就任するまでの期間については、「3 ヶ月未満」との回答が約 5 割と最も多くなっていた。
- ・ 代表を引き受けた最も大きな理由としては、「他になり手がいなかった」という回答が最も多かった。
- ・ 代表就任承諾時から代表就任までに行われた準備としては、「役職員・スタッフに対する説明、理解」といった回答が多かった。また、社会福祉法人および営利法人と比較すると、「組織理念、目標の確認と共有」という回答も多くみられた。
- ・ 代表就任前に懸念していた点は、「収益基盤の不安定さ」や「自身の知識、経験不足」などが多く、就任後に実際に苦労した点は、「仕事量の増大」や「収益基盤の不安定さ」が多くなっていた。また、「仕事量の増大」や「労働時間の増大」といった項目において、就任前後の回答割合のギャップ（それぞれ 22.3 ポイント、15.3 ポイント）が大きいことから、代表職の業務量が想定を上回ったと回答した法人が多くみられたと考えられる。
- ・ 前代表時代と現在の意思決定方法についてみると、「代表の意思」との回答割合の低下がみられた。このことから、代表交代に伴い意思決定方法がトップダウン型から合議型へ移行したケースが一定数あったと推測される。

(5) 現在の後継者育成への取組状況

①後継者選定の特徴

- ・ 今後の後継者選定についてみると、約 7 割が「後継者について具体的な検討は行っていない」との回答であった。
- ・ 後継者の選定状況と法人の収入額や代表者の年齢、性別、活動時間、役員内の親族の有無、右腕となる人材（組織）の有無等との関係については、統計的に有意な差がみられた。一方、代表者の報酬額や組織成果の高低との関係については、後継者の選定状況に違いがみられなかった。

②後継者（候補）の属性について

- ・ 後継者（候補）の現在の年齢をみると、「30 歳代」が最も多かった。また、約 9 割の法人で世代交代型の代表者交代を計画している結果であった。
- ・ 後継者（候補）の活動参画時期は、約 5 割が創立メンバーではなく、また、後継者（候補）の役職については、約 5 割が事務局長や現場責任者、外部人材等の自法人の役員以

外であった。

③後継者育成への取組状況

- ・後継者を選定する上での課題は、選定が相対的に遅れている法人については、「人材の絶対数が少ない」との回答が、一方、後継者選定が相対的に進んでいる法人では、「代表者の報酬が低い」といった代表を引き受けてもらう際の条件面に関する回答が多くなっていった。
- ・後継者（候補）が代表就任を承諾した時点から実際に代表に就任するまでにかかる予定期間は、「具体的な後継者がおり、本人も承諾済」という法人において、比較的長い期間設定している法人が多かった。
- ・後継者を選抜する上で重視する項目は、後継者の選定状況にかかわらず、「リーダーシップ能力」との回答が最も多かった。なお、「具体的な後継者がおり、本人からも承諾済」の法人については「リーダーシップ能力」と「組織運営・経営スキル」の回答が非常に多くなっていった。
- ・代表者交代に向けた準備として実施した、もしくは実施予定の項目については、後継者選定が相対的に進んでいる法人について、「段階的な権限委譲」や「経営実務に関する研修等への派遣」といった代表就任に向けた具体的なトレーニング項目の回答が多くみられた。

（６）人材評価、育成状況

- ・人材評価については、約 5 割の法人が「職員の評価はしていない」と回答していた。
- ・人材の育成については、「外部研修への派遣」や「内部研修の実施」といった回答が多くみられた。

（７）事業の継続や後継者選定における行政や外部支援団体への支援策

- ・事業の継続や後継者選定における行政や外部支援団体の支援策を活用していない法人が多い結果だった。
- ・行政および外部支援団体に希望する支援策は、「資金に関する支援」や「人材に関する支援」が多くみられた。

第4章 ヒアリング調査結果

1. ヒアリング調査の実施概要

(1) ヒアリング調査の目的

全国の社会福祉事業を実施しているNPO法人に対し、後継者育成への取組状況について、具体的な育成方法や課題、成功のポイントなどについて詳細な情報を得るために、全国15のNPO法人に対してヒアリング調査を実施した。

(2) ヒアリング調査における調査対象の選定

ヒアリング調査の対象法人については、下記のプロセスにより選定を行った。

- ① 有識者研究会委員や地域金融リサーチ・コンサル研究会参加各社、介護事業者団体等による推薦を踏まえ、先進的取組を行うNPO法人をリストアップ。
- ② ①でリストアップした法人を、地域・事業内容別などの視点から整理し、事務局案を提示。
- ③ ②の事務局案に関する委員会での議論を通じ、実際に調査への協力を依頼するヒアリング先候補18事業者を選定。
- ④ ③で抽出した事業者に対して、電話、FAX等を通じて、ヒアリング協力依頼を実施。
- ⑤ 最終的に調査にご協力をいただける先として15事業者を確保し、当該事業者に対してヒアリング調査を実施。

1) ヒアリング調査対象のリストアップ

①有識者研究会委員による推薦・紹介

本稿冒頭に掲載した有識者研究会委員に対し、各委員の知見やネットワークを活用し、先進的な後継者育成への取組もしくは、既に世代交代を済ませているNPO法人について推薦・紹介を頂くよう依頼を行った。その結果、5人の委員から、9法人の推薦・紹介を得た。

②地域金融リサーチ・コンサル研究会による推薦・紹介

全国的にあまり知られていないものの、各地域で先進的な後継者育成の取組もしくは、既に世代交代を済ませているNPO法人を抽出することを目的として、各地の優良法人に関する情報を有していると考えられる地域金融リサーチ・コンサル研究会の参加各行に対し、事業者の推薦・紹介を依頼したが、該当する事例に関する情報は得られなかった。

ただし、NPO 法人に対して積極的に融資を実施している金融機関の推薦・紹介を得た。（本報告書補論参照）

③介護事業者団体等を通じた推薦・紹介

有識者研究委員の1人である特定非営利活動法人市民セクターよこはま 事務局長の吉原明香氏にヒアリング調査対象先候補法人の推薦・紹介を依頼した。その結果、2 法人の推薦・紹介を得た。

④ヒアリング調査先を通じた推薦・紹介

ヒアリング調査先である特定非営利活動法人地域福祉サポートちた 松下代表にヒアリング調査対象先候補法人の推薦・紹介を依頼した。その結果、4 法人の推薦・紹介を得た。

⑤アンケート調査結果からの先進事業者のピックアップ

先に実施したアンケート調査の結果から、既に代表者交代が行われた NPO 法人で、特徴的な回答が見られた 1 法人を選び出し、ヒアリング先とした。

⑥地域の福祉事業者のネットワークの活用

弊社が日頃から付き合いのある法人に、ヒアリング調査対象先候補法人の推薦・紹介を依頼した。その結果、1 法人の推薦・紹介を得た。

⑦文献からの先進事業者のピックアップ

上記①～⑥に加え、WAM-NET や下記の文献を対象として弊社独自に文献サーベイを行い、先進事例の情報収集を行った。

図表 98：文献サーベイリスト

文献種別	文献名	備考
専門誌・紙	月刊介護保険（法研）	日経ヘルスケアについては過去 3 年間の記事を、その他の雑誌・新聞については過去 1 年間の記事をレビュー。
	日経ヘルスケア（日経 BP 社）：月刊	
	医療・介護 CB ニュース（キャリアブレイン）：Web・日次更新	
	NPO ジャーナル（関西国際交流団体協議会）：バックナンバー	
経済誌・紙	日経ビジネス（日経 BP 社）：週刊	対象とする記事は過去 1 年間。
	東洋経済新報（東洋経済新報社）：週刊	
	週刊ダイヤモンド（ダイヤモンド社）	
	エコノミスト（毎日新聞社）：週刊	
	日経産業新聞（日本経済新聞社）：日刊	
年報・白書等	介護経営白書（ヘルスケア総合政策研究所）	過去 3 年間分をレビュー。
学術論文など	CiNii・GeNii による検索を実施し、適宜内容を確認（過去 3 年間に執筆されたもの）。	

2) ヒアリング調査の対象先について

1) ①～⑦のプロセスによりヒアリング候補先リストを作成し、有識者研究会での議論を通じて、ヒアリング調査への協力依頼先として18法人を抽出した。その後、18法人に対して直接連絡し、ヒアリングへの協力依頼を行い、最終的に下記の15法人から協力を得られた。

図表 99：ヒアリング調査の対象先

実施日	対象企業	推薦・紹介者	先方対応者
11月16日	地域福祉サポートちた（愛知県知多市）	関口座長	松下代表
11月16日	りんりん（愛知県半田市）	地域福祉サポートちた 松下氏	村上代表ほか
11月24日	総ぐるみ福祉の会（横浜市港南区）	若武者ケア 佐藤氏	宮崎代表ほか
11月28日	あかり（愛知県知多市）	地域福祉サポートちた 松下氏	竹田代表ほか
11月28日	ワーカーズわくわく（横浜市瀬谷区）	治田委員	中野代表
11月29日	ゆいの会（愛知県知多市）	地域福祉サポートちた 松下氏	鈴木代表
11月29日	たすけあい名古屋（名古屋市長区）	地域福祉サポートちた 松下氏	渡部代表ほか
12月1日	五つのパン（横浜市都筑区）	市民セクターよこはま 吉原氏	岩永理事
12月9日	ぐるーぷ藤（神奈川県藤沢市）	治田委員	鷲尾代表
12月22日	ぱれっと（東京都渋谷区）	土肥委員	谷口理事長
2月23日	札幌チャレンジド（北海道札幌市）	土肥委員	加納事務局長
2月23日	たすけあいの会ふきのとう（千葉県四街道市）	治田委員	森代表ほか
2月24日	ままとんきっず（川崎市多摩区）	治田委員	有北代表
2月24日	熊取こどもとおとなのネットワーク（大阪府熊取町）	アンケート回答内容	愛場代表ほか
2月29日	たすけあい佐賀（佐賀県佐賀市）	治田委員	西田代表ほか

※網掛けの法人については、複数回訪問を実施。

なお、参考までにヒアリング調査の対象法人を、事業エリアと主要事業により整理すると、下表のような分布になる。

図表 100：ヒアリング調査対象先の内訳

		主要事業（活動開始時事業基準）				
		高齢者向けサービス	障がい者向けサービス	子育て支援サービス	中間支援団体	合計
事業エリア	北海道・東北	—	1法人	—	—	1法人
	関東・甲信越	4法人	2法人	1法人	—	7法人
	中部・近畿・中四国	4法人	—	1法人	1法人	6法人
	九州・沖縄	1法人	—	—	—	1法人
	合計	9法人	3法人	2法人	1法人	15法人

(3) ヒアリング調査における調査の視点

ヒアリング調査においては、既に代表者交代が行われた法人と今後代表者交代を予定している団体では、聞くべき項目が異なることが予想されるため、代表者交代の有無によって、異なるヒアリング調査の視点を設定した。

前者は主として代表者交代に当たっての課題、問題点にフォーカスし、後者は、主として後継者候補の選定プロセスにフォーカスした。

なお、実際のヒアリングにあたっては、調査対象者の回答のしやすさに配慮して、別途ヒアリングシートを作成し、予め当該シートを事業者側に送付した上で、事業者側への実際の訪問を行う、半構造化面接法により実施した。

図表 101：ヒアリング調査の視点

代表者交代の有無	ヒアリング調査の視点
既に代表者交代が行われている NPO法人 (7法人)	<ul style="list-style-type: none"> ○事業内容 <ul style="list-style-type: none"> ・活動の母体・ルーツ（活動開始時期、法人設立時期、NPO法人選択の理由） ・現在の事業内容（事業内容、人員体制、人材確保の方法、主たる収入源） ・事業の目標（どのような点で活動の成果を評価しているか） ・スタッフの人事評価、育成の方法 ・代表としての業務内容（現場とマネジメントの比率） ○現代表が引継いだ際の不安等 <ul style="list-style-type: none"> ・代表者引き受けの理由 ・代表者交代時の不安、苦労（現場と代表職の時間配分、代表職の制度上の立場の弱さ） ・代表者交代による意思決定方法の変化 ○現在の後継者育成への取組 <ul style="list-style-type: none"> ・後継者選定に向けた取組の内容（後継者の必要性を意識した時期、選定の開始時期、準備内容） ・後継者に求める特性・能力（重視する能力・経歴・パーソナリティ、後継者を選定する基準） ・後継者の選定について実質的な意思決定方法（社員総会、理事会、理事長） ・具体的な育成の内容（教育期間、教育方法、教育内容） ・後継者の方が決意する上で課題となる点（立場の弱さ、家庭の事情） ・後継者への移行を進める上での現代表者の心構え・役割・代表離任後の法人との関係性 ・事業継続・後継者育成に向けて行政や中間支援組織に期待する支援策 ○NPO法人の代表者交代時における最大の課題と成功のポイント
代表者交代が行われていない NPO法人 (8法人)	<ul style="list-style-type: none"> ○貴法人の事業内容 <ul style="list-style-type: none"> ・活動の母体・ルーツ（活動開始時期、法人設立時期、NPO法人選択の理由） ・現在の事業内容（事業内容、人員体制、人材確保の方法、主たる収入源） ・事業の目標（どのような点で活動の成果を評価しているか） ・スタッフの人事評価、育成の方法 ・代表としての業務内容（現場とマネジメントの比率） ○NPO 後継者に求める能力と後継者人材の選定プロセス <ul style="list-style-type: none"> ・後継者選定の過程、プロセス（人事評価の有無）

<ul style="list-style-type: none"> ・ 後継者選定に向けた取組の内容（後継者の必要性を意識した時期、選定の開始時期、準備内容） ・ 後継者に求める特性・能力（重視する能力・経歴・パーソナリティ、後継者を選定する基準） <p>○後継者の心理的・物理的負担の軽減</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 代表者交代への不安、苦勞（現場と代表職の時間配分、代表職の制度上の立場の弱さ、借入金の担保） ・ 代表者交代による意思決定方法の変化 <p>○後継者の処遇（衛生要因）に対する考え方</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 代表者交代による処遇の変化 <p>○後継者への無形資産（外部ネットワーク、理念）の継承に対する考え方</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 後継者への移行を進める上での前代表者の役割・代表離任後の法人との関係性など具体的な育成の内容（教育期間、教育方法、教育内容） <p>○NPO 法人の代表者交代時における最大の課題と成功のポイント</p>

（４）先進事業者の代表による座談会の開催

本年度事業においては、アンケート調査やヒアリング調査以外にも、後継者の育成・確保に積極的な法人に下記内容について伺うため、先進事業者の代表による座談会を開催することとした。

【座談会でご議論頂いた事項】²⁸

- ① 後継者育成および代表者交代への取組状況
- ② 後継者の指名について
- ③ 代表者に求められる資質
- ④ 後継者の育成に対する考え方
- ⑤ 優秀な人材との「縁」
- ⑥ 代表退任後の法人との関わり方
- ⑦ 後継者の育成・代表者交代に取り組む上での助言

【座談会の日時と場所】

- ① 日時： 2012年3月11日 日曜日 10:00～12:00
- ② 場所： 神奈川県横浜市 株式会社浜銀総合研究所 会議室

²⁸ 詳細な議事に関しては、本報告書の資料編④および、別冊の「NPO 法人における『後継者育成・確保の手引き』」に掲載をしている。

【座談会参加者】

氏名	所属	主な事業内容
有北 いくこ	特定非営利活動法人ままとんきっず 理事長	子育て支援サービス
中野 しずよ	特定非営利活動法人ワーカーズわくわく 理事長	高齢者支援サービス 障がい者支援サービス
村上 眞喜子	特定非営利活動法人りんりん 理事長	高齢者支援サービス 子育て支援サービス

(氏名五十音順・敬称略)

【座談会当日の様子】



2. ヒアリング調査結果

本節では、ヒアリング調査において、NPO 法人から聞き取りを行った内容について、その要旨を整理した（次ページ以降参照）。

表頭に各事業者の名称、ヒアリング実施日を記載し、表側にはヒアリング結果を事例横断的に分析するための枠組として、下記の項目を設定した。

図表 102：ヒアリング結果要旨の見方

	法人名（実施日）
法人概要	・ 代表者名、本社所在地、活動開始時期、総収入、職員数
沿革と活動内容	・ 各法人の過去の事業展開及び現在の事業について整理
活動上の特徴・ミッション	・ 各法人の事業の特徴的なポイント、活動理念、目標、ミッションなどを整理
理事およびマネジメントの状況	・ 各法人の理事の状況やマネジメント(経営管理)の状況について整理
後継者育成に対する考え方	・ 各法人の代表が考える NPO 法人の後継者育成全般に関する考えを整理
後継者の育成と課題	・ 各法人における後継者育成の現状と選定、継承する上での課題を整理

なお、ヒアリング調査のヒアリングメモについては、分量が膨大になるため資料編に掲載²⁹した。また、ヒアリング内容を参考に、別冊の NPO 法人の後継者育成のための手引きに掲載した各レポートを作成したので、そちらも併せて参照をいただきたい³⁰。

²⁹ 一部、諸般の都合により、ヒアリング結果の概要及びヒアリングメモが未掲載のヒアリング先がある。

³⁰ なお、「NPO 法人における『後継者育成・確保の手引き』」は、本報告書の資料編④に掲載をしている。

図表 103 : ヒアリング結果の要旨 (1)

地域福祉サポートちた (11/16 実施)	
法人概要	<ul style="list-style-type: none"> ○代 表 者:岡本 一美 氏 ○本 社 所 在 地:愛知県知多市 ○活 動 開 始 時 期:1991 年(法人設立は 1999 年) ○総 収 入 :4,000 万円(2010 年度) ○職 員 数 :12 人(常勤、非常勤のみ)
沿革と活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1990 年に愛知県東海市で在宅サービス団体(東海市在宅介護ふれ愛)が活動を始めて以来、知多半島では市民互助型在宅福祉活動が活発になり、団体間での情報交換の必要性からそのネットワーク組織として緩やかなつながりを目指すため、1998 年に「ちた在宅ネット」設立。 ・ 1999 年 NPO 法人取得。 ・ 2002 年から、NPO の現場の実情を理解してもらうために、これまで 100 回以上現場バスツアーを実施し、組織のリーダー同士が情報共有をし合っ、問題解決を目指す場を提供するためのマネジメントセミナーを実施。NPO の組織の確立と経営を学びあってきた。 ・ 地域の課題を話し合い、共有し、できることからできる組織が常にチャレンジしその現場から学びあうネットワークになった。
活動上の特徴・ミッション	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業績をあげるよりも、自分たちの課題を解決するために、暮らしが良くなる地域の戦略作りを目指している。 ・ 市民社会で組織が継続してための信頼や仕組みづくり、NPO の基盤づくりのマネジメントを目指しており、そこで、いかに地域に浸透する組織をつくるかが重要と考えている。 ・ 目指すのは新しい公共を担うというシステム作りであるが、日々の対応、活動に追われる現場で NPO メンバーには負担と感じている。 ・ そのため、核になる人がそれを温めて、それでどのような環境を作っていくかが重要となっている。
理事およびマネジメントの状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 任意団体の時は、運営委員という役員が意思決定や仕組みづくりを行っていた。 ・ 法人格取得後は、理事会で意思決定を実施した。最初の 1、2 年は運営委員がそのまま理事になり、外部の人間は殆どいなかった。 ・ 活動開始以降に就任した理事は、活動に共感した人が集まってきている。活動の物資を提供してくれた人、利用者などが役員を引き受けてくれている。 ・ NPO は、地域の有力者と繋がることは難しい。地域の信用がある人が理事になってくれることにより、NPO が地域の信用を得ることが出来る。外部の理事がそれを担ってくれている。 ・ 意思決定は、案件によるが、専決事項が多い。日々の活動内容の確認、話し合いから合意する関係を作りあげている。
後継者育成に対する考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・ NPO は、話し合いが大切なので、迷ったときに、一緒にやってみようとしてくれる仲間がいることが大事だ。 ・ 組織を継承するには、理念を共感できるナンバー2 が必要。代表は、新しいことを決断するとき、時には 1%不安がある。そこで、いいと言ってくれる人が必要。どこの組織をみても、良いナンバー2 がいるからいつも変化進化してやっていける。さらに、NPO は多様性を受け入れて決断していかないといけないため、核になるメンバーがチームとして支えてくれる体制があったほうが良い。 ・ 次期代表を外部から持ってくることはない。 ・ 前代表のミッションの継承は伝えるが進め方を強要することはない。新代表の考えと進め方でよい。リーダーの考え方、情報の持ち方も多様で手法はいろいろ。これだということは言い切れない。 ・ 退任後は、完全にかかわらないが、必要なところでつながりが協力出来れば良いと思う。 ・ 事業収入が1億円以上であれば、代表が専業でやっていけるが、5000 万程度だと他の仕事と兼務させるしかない。全体把握が必要であり、身の丈の役割を積み上げ基盤づくりになれば良い。
後継者の育成と課題	<p><ゆいの会に関する記述></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 後継者育成は、代表就任時から考え始めていた。当初はシステム化し、誰でも動かせる組織をつくり、お金がつく団体になったら後身に譲ろうと考えていた。 ・ 後継者は、東京の企業を退社し、社会福祉士になった若者に託した。それは、なり手がいない中で、自分から手を挙げた情熱を評価した。他の理事からの批判もあったが、自主性を評価し、報酬も自分より上乘せして後継者になってもらった。しかし、社会環境も変化していたため、チームづくりが難しく、トラブルもあったため、3 年で、活動開始時から参加しているスタッフと交代した。その過程で、多くの仲間は、未整備な組織の責任をもつことへの不安から、なかなか承諾を得られず苦労した。後継者を選定するに当たっては、後継者を決定するまでに時間をかけることも重要だ。

図表 104 : ヒアリング結果の要旨 (2)

	りんりん (11/16 実施)
法人概要	<ul style="list-style-type: none"> ○代 表 者:村上 眞喜子 氏 ○本 社 所 在 地:愛知県半田市 ○活 動 開 始 時 期:1994 年(法人設立は 1999 年) ○総 収 入:1.4 億円(2010 年度) ○職 員 数:98 人(常勤、非常勤のみ)
沿革と活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1994 年地域福祉活動を担うため、任意団体として活動を開始。 ・ 2000 年の介護保険制度開始時に、ヘルパーが変わると困るとの利用者の声から、法人格取得の動機が生まれ、当時選択肢が NPO しかなかったため、NPO 法人取得。 ・ 現在では、岩滑地区が助成金を申請した日本生命財団の「地域が連携して進める見守り社会実験」への参加、行政からの委託事業(子育て支援、介護予防、放課後事業)、行政の判定会議のメンバーなど、地域になくてはならないポジションになった実感、手ごたえがある。
活動上の特徴・ミッション	<ul style="list-style-type: none"> ・ 誰もが安心して暮らせる街づくりをめざして、地域で活動する団体そして市民の方たちとの交流を積極的に図り、地域に根付いた活動を展開するとともに、さらなる貢献を図るべく努力するとともに NPO への理解と支援を深める。(理念) ・ これから 3~5 年くらいで、次の役員が何を目指していけばいいかを考えていかないといけない。
理事およびマネジメントの状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 理事会の構成は、外部理事と内部理事が半々である。外部の間は、NPO 立ち上げの時から参加している元大学の財務部長で特養の施設長のほか、地区長、元議員など全員男性であり、内部理事は全員女性である。 ・ 親族を当法人で看取った人が幹事、会計士が監査役として理事になっている。これにより、地域のつながりが出来ている。また、元議員は、幅広い経験と情報を持っている。 ・ 意思決定は、内部の 4 人の理事で話し合いにより決めている。 ・ 従業員の評価はしていない。基本給とキャリアとポジションで手当を付けている。評価をする仕組みは取り入れてはいない。 ・ ヒエラルキーは、責任者、管理者、役員の間になっている。管理者は訪問介護の登録ヘルパー 70 人の管理をしている。ケアマネージャーは 5 人、施設の管理者は 20 人の管理をする。 ・ 配偶者控除に関係した年収制限があるので、従業員は多い。
後継者育成に対する考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・ どれだけ優れたリーダーがいても、リーダーを支えるメンバーがいないといけない。 ・ リーダーを支えるメンバーの要件としては、目指す方向が同じなら、アプローチは異なってもかまわない。 ・ 外のネットワークより、中の引継ぎが重要だ。上手いってからの継承は重圧があるようだ。それを意識させないようにしたい。 ・ 世代交代後は、完全に辞める予定だ。次の代表はそれを不安に思っているが、先代が顔を出せば、次の代表の立場が無い。しかし、社会福祉サービスの担い手として、一週間に 1 回来るなどするかもしれない。 ・ NPO の代表は、株を持っているわけではないので、会員やスタッフから合意をもらえる体制にしないといけない。
後継者の育成と課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 後継者は、2 年がかりの準備を経て、今年交代するが、説得に 1 年かかった。 ・ 理念を大事に活動するには、この人と考え、次期後継者に選定した。 ・ 次期後継者は、現場職が好きなので、現場職と理事長職を両立できる体制を作ろうと考えている。 ・ 引継ぎ準備として、外部の会議に出させ、彼女の心構えを作っていこうと思っている。 ・ 最終的に後継者が引き受けた理由は、信頼できるサポート 2 人の存在だ。代表者の交代には、トップを支える土壌が必要だ。 ・ 次期後継者の後にも、40 歳の現場マネージャーがおり、職員との信頼構築をしている。良い人材が揃っている。 ・ 次期後継者を外部から採用する案もあったが、スタッフから、外部の人材では理念が引き継げないとの反対があった。一緒に、気づきあい、育ちあったプロセスがないと、スタッフの信用を勝ち取ることが難しい。

図表 105 : ヒアリング結果の要旨 (3)

総ぐるみ福祉の会 (11/24 実施)	
法人概要	<ul style="list-style-type: none"> ○代 表 者:宮崎 浩子 氏 ○本 社 所 在 地:横浜市港南区 ○活 動 開 始 時 期:2002 年(法人設立は 2002 年) ○総 収 入 :2,500 万円(2010 年度) ○職 員 数 :28 人(常勤、非常勤のみ)
沿革と活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2001 年頃、組織のリーダーは生命保険会社の元社員であり、会社を辞める前から介護の必要性を認識していた。退職後は、さわやか財団の会員になり情報を得た。 ・ 2002 年理想とする地域福祉サービスの実現のため、NPO を設立、その後利用者の負担を減らすために、指定居宅サービス事業者の認定を受けた。 ・ 2004 年地域の高齢者集いの場「日限山荘」事業を開始。利用者数は、右肩上がりに増加。活動開始以来赤字なし。サービス地域は拡大中。 ・ 「日限山荘」事業のお食事は、部屋に入りきれないほど、利用者がいる。
活動上の特徴・ミッション	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高齢者になり、入院すると友達と合えなくなってしまう。また自宅でも介護状態になってしまえば、友達に会えなくなってしまうという現状を変えたいと思いから、設立した。 ・ しかし、当初に思ったほど、地域の人が参加していないため、設立目的は、達成できていない。 ・ 寝たきりになっても交流のある社会にすることが理想だったが、本人の子供が施設に入れてしまう。 ・ 規模拡大を目指していないが、子どもがいる女性の働き場を提供したい。
理事およびマネジメントの状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ サービス等の戦略は、理事会で決定する。 ・ 総会では、理事や正会員の方が賛否を挙手により意思表示を示すスタイル。 ・ 理事は、設立当初からの参加が 3 人だけで、それ以外のメンバーは替わっている。 ・ 新規の理事はあまりいないが、近所の 60、70 歳代の方が、2、3 期やってくれる。 ・ 理事の任期は 2 年、理事報酬はゼロ。理事長は、生活が出来るほどの給料をもらっていない。 ・ 法人格を持った組織の理事なので、その責任に怖がり、理事就任を躊躇する人が多い。 ・ 実際に動いている理事は、介護事業のヘルパーとの兼務の 3 人。その 3 人に業務の相談をし、その後、理事会に回る形をとっている。なるべく理事のメンバーに役所に行ってもらうなど、対外的業務を担当してもらっている。 ・ 地区長など、地域の有力者は理事になってくれない。殆どが老人会出身だ。
後継者育成に対する考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 男性は難しい言葉を使うが、行動に移してくれない。また、会社員よりも、職人、商売の方が役に立つ。 ・ 理事長もヘルパー2級の資格を有しているので、シフトに穴が開いたときに現場に立つことがある。 ・ 自分は辛抱強くやっているつもりだが、代表は、もう少し押しがあったほうがいいのかもかもしれない。しかし自分は、そのようなタイプではない。 ・ 30、40 歳を代表に呼んだほうがいいのかもかもしれないが、収入が一般社会常識よりもかなり低いので、年金をもらっている人でないと出来ないだろう。 ・ 次期後継者は、自分の親の面倒を見た体験がある人がいい。60 歳代の主婦が向いていると思う。その中から理事長が出てくれればいいと思う。 ・ 介護事業からの転職は、収入にならないため難しい。 ・ よほどのボランティア精神がないと難しい。また、地域を知り尽くして、地域のお年寄りと上手くやれそうな人でないと難しい。
後継者の育成と課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 活動から 10 年が経ち、世代交代をしたいと考えている。しかし、理事のなり手はいるが、トップのなり手がいない。 ・ 合併なら、利用者へ不利益もないため、やる気のある NPO との合併であれば考えても良い。 ・ 現在手伝ってくれている 3 人の理事は、自分より年齢が上であるため、出来れば、60 歳位の自治会の班長から次期代表を選ぶと良いと思う。 ・ 私が事務局をするという条件で、他の男性に代表就任を依頼している。しかし、みんな 80 歳に近い。 ・ 娘が継ぐのはうれしいが、経営が難しいこと、地域に住んでいないこと、親子で継ぐことへの反対の気持ちがあるので、難しい。

図表 106：ヒアリング結果の要旨（4）

	あかり（11/28 実施）
法人概要	<ul style="list-style-type: none"> ○代 表 者:竹田 加津子 氏 ○本 社 所 在 地:愛知県常滑市 ○活 動 開 始 時 期:1996 年(法人設立は 2000 年) ○総 収 入:7,500 万円(2010 年度) ○職 員 数:20 人(常勤、非常勤のみ)
沿革と活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1995 年(法人設立年の 1 年前)に地域住民が、「自分たちの老後を元気に暮らすこと」や「地域住民のために手助けしたい」という考えのもとに、会合を開いたのが活動開始のきっかけ。初会合後、1 年間かけて、規約をつくり、活動を開始。 ・ 2000 年にNPO法人を取得。 ・ 2003 年に介護保険基準該当事業所として訪問介護サービスを開始。愛知県では 37 番目の介護保険基準該当事業所。 ・ 2006 年の障害者自立支援法の施行に伴い、障害者自立支援事業(居宅介護および移動介護)に参入。また、同年、介護保険法のデイサービス事業にも参入。 ・ 2009 年に傾聴ボランティアを開始。 ・ 現在、たすけあい事業、地域交流事業、介護保険事業、障がい者自立支援事業を実施している。
活動上の特徴・ミッション	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域の住民のために安定したサービスを提供し、継続するために活動を継続させること重視している。収益については、活動が継続できる程度の規模があれば良いという考えである。 ・ 活動の継続には、地域の中で当法人が認められることが重要であると考え、地域のイベント(盆踊り等)や行政の計画策定委員会にも積極的に参加しており、地域との連携を深めている。 ・ OB、OG との連携が強いので、再認識をすることが容易である。
理事およびマネジメントの状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在の理事の半数が活動開始当初からの職員であり、給与は全員無給である。 ・ 理事長の役割は、重要事項の最終的な判断を行うとともに、職員に対する声かけなど職員全体の調整役も兼ねている。 ・ 理事会については、定款に定めるもの、総会の議決事項の執行に関すること、組織及び運営に関する事項の議決をする。又、外部理事の意見をもらい運営に反映させている。運営委員会の構成については、各施設や各サービス事業の責任者で構成されている ・ 皆で重要事項を決定する合議制であり、トップダウン方式でないため、理事長と理事は実質的には同格である。それゆえ、項目によっては様々な意見が出るため、決議に時間がかかる場合もある。意見としては、建設的な意見が多い。
後継者育成に対する考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 理念の実現のために、幅広い活動をしており、後継者及び当法人メンバーは、より広い視野をもって、楽しみながら携わることのできることを望ましい。 ・ 当法人の OB、OG 等の確認や意見を聞きやすいので、引継ぎという面ではさほど苦労しない。 ・ ただし、その次の後継者(活動開始当初以外のメンバー)を選定する際には、法人の理念等が完全に浸透しているとは必ずしも言えないので、育成をする必要があると考えている。
後継者の育成と課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現代表と次の後継者は、いずれも活動開始当初からのメンバーであるため、法人の理念の考え方や方針については共有化が図られている。 ・ 活動当初からいる職員(50 代後半が中心)と、活動途中から参加した職員(40 代以下が中心)では、組織に対する考え方が異なっている。すなわち、活動途中から参加した職員は従業者意識があり、なかなか自主的に行動してくれない点が課題である。 ・ 現在、20 代の職員がいるので、今後は彼らを育成して、当法人の中核を担ってほしいと期待している。

図表 107：ヒアリング結果の要旨（5）

	ワーカーズわくわく（11/28 実施）
法人概要	<ul style="list-style-type: none"> ○代 表 者:中野 しずよ 氏 ○本 社 所 在 地:横浜市瀬谷区 ○活 動 開 始 時 期:1989 年(法人設立は 2001 年) ○総 収 入:1.5 億円(2010 年度) ○職 員 数:85 人(常勤、非常勤のみ)
沿革と活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1989 年に横浜市瀬谷区とその周辺地域の住民が、旧文部省の生涯学級に対する助成金を活用し、高齢化社会の勉強会を立ち上げたのが活動の始まり。 ・ 助成終了後、事務局スタッフと受講生により地域での助け合い活動を目的とする有償非営利のワーカーズわくわくを創設。 ・ 2000 年の介護保険制度開始にあたり、制度の枠組みから漏れる方がいることや活動を続けてもらいたいとの住民の声があったことから介護保険基準該当事業所として訪問および通所介護サービスの提供を開始。 ・ 2001 年に NPO 法人格を取得し、2002 年に居宅介護支援事業に参入。 ・ 2006 年に障害者自立支援事業を、2007 年に小規模多機能居宅介護を開始。 ・ 現在、助け合い事業、介護保険事業、自立支援事業、横浜市委託事業(産後支援ホームヘルパー派遣、「子どもの生活塾」、買い物サポート事業、各種モデル事業、調査)を実施。
活動上の特徴・ミッション	<ul style="list-style-type: none"> ・ 福祉ではなく相互支援を通じて地域での生活を支えることを重視。 ・ 介護保険や自立支援のような事業性の高い活動のみならず、病気や貧困、母子家庭、DV など地域内の課題に広く対応した活動を実践。 ・ 市民が参加して住み良い地域社会を自らつくりだす。住み慣れた地域社会で豊かな近隣関係を保ちつつ、心おだやかに生き生きと暮らし続けていくことができる社会をめざす。元気がわく、勇気がわく、ほほえみが、友情が、アイデアがいっぱい湧いてくように活動する。意思と責任を明確にして働く(Work)ことにより、地域社会に貢献する。(法人理念)
理事およびマネジメントの状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在の理事は 6 人。全員が法人内部の職員であり、直接ケア等の活動の現場と兼務している(監事は外部者)。 ・ 活動開始から 20 年が経過するが、大半の理事が活動開始時から運営に携わっている。 ・ 理事の労働時間は、1 日 12 時間～13 時間程度であり全員が有給職員(ボーナス支給あり)。残業代を含めると現場スタッフの所得が多い。 ・ 当法人では、代表が新しい事業のアイデアを思いついたら、そこへ向けて一気に走り出す傾向がある。理事は、そうした代表の動きにブレーキをかける役割を果たしている(「スカートの裾を踏む」)。理事長の大きな仕事の 1 つはスタッフをほめること、ねぎらうことにある。 ・ 理事間の情報共有、意思決定は月 2 回の経営会議(理事会)で行っているが、最近では稟議で対応することも多い。 ・ 理事は法人の各事業部のトップであり、自身の部門のスタッフのマネジメントについては大きな問題はない。 ・ リーダーシップとは、自分たちでやらなければならないという当事者意識の中から醸成されるのではないか。
後継者育成に対する考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 後継者に限ったことではないが、当法人では職員の評価として(勤続年数や資格ではなく)コミュニケーションスキル、論理的思考、時間厳守、気働き、笑顔、器量などを重視してきた(現在、社労士と相談しながら各役職の職掌や資格等級を定めている)。 ・ NPO 法人は常に前進・充実を志向すべきであり、いち早く課題を見つけて、その課題に対応する事業を作り出す必要がある。 ・ 法人の理事の中には同族はいない。意思決定や合意形成に時間がかかる面もあるが、家族では運営がうまくいかないのではないか。 ・ そもそもクラブ活動の延長のような形で同士として事業を展開してきたため、法人に同族を入れ、同族企業のような目で見られなくなかった(NPO は誰のものでもない)。
後継者の育成と課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当法人は 65 歳が定年であり、近いうちに代表者を交代したいと考えている。 ・ 後継者の心づもりはあるが、まだ法人内部には公表していない。 ・ 後継者には少しずつ代表の仕事の内のケアマネージャー業務を委譲している。 ・ マインドさえ継承されていけば、跡を継ぐ人であったやり方で事業を展開していけば良いと考えている。(退任後は、理事として残るのではなく求められれば助言をするようなスタンスで法人に関わっていきたい)。 ・ 現在の代表の人脈(行政職員等)をどのように引き継ぐかという点が課題かもしれない。

図表 108 : ヒアリング結果の要旨 (6)

	ゆいの会 (11/29 実施)
法人概要	<ul style="list-style-type: none"> ○代 表 者:鈴木 信重 氏 ○本 社 所 在 地:愛知県知多市 ○活 動 開 始 時 期:1991 年(法人設立は 1999 年) ○総 収 入 :5,500 万円(2010 年度) ○職 員 数 :40 人(常勤、非常勤のみ)
沿革と活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1991 年問題意識を持った主婦達が、任意のたすけあいサービスの有償ボランティア組織「ゆいの会」を発足。1995 年さをり織事業、1998 年陶芸教室など共生の場作り=ふれあい活動を開始。その後障がい者・高齢者のための自立支援パソコン教室を開設。1999 年 NPO 法人資格を取得。 ・ 2000 年訪問介護事業所を開設し、介護保険事業開始。2003 年障がい居宅事業開始。 ・ 2004 年ミニデイ「ゆいサロン」開設。2005 年福祉有償運送の認可取得。
活動上の特徴・ミッション	<ul style="list-style-type: none"> ・ 訪問介護事業(障がいを含む)を中心に運営するが、たすけあいサービスを維持し、地域密着サービスの姿勢を貫く。 ・ デイサービスは、当面介護保険でない任意事業でいく。最高齢者は 96 歳でオカリナ吹奏にも参加。お陰で開設以来亡くなった人はいない。 ・ 総収入のうち 7 割弱が、訪問介護事業(障がいを含む)による。たすけあいサービスやふれあい活動は、利益をあげ難い。年間 1 万時間程度の訪問介護活動が望ましいが、困難になっている。 ・ 「助けあい・学びあい・育ちあい」「ともに生きる地域社会を」(法人理念)
理事およびマネジメントの状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 役員は、理事 10 名、監事 2 名。理事の内訳は、元代表 2 名、元市議・会社経営者など市民 4 名、現役 4 名である。 ・ 訪問介護事業所(障がいを含む)は、常勤職員を含めて契約ヘルパー40 名。人事評価はやっておらず、働く様子・時間で給賃を決めている。 ・ 訪問介護事業所では、ヘルパーの加齢が問題になっているが、元々主婦や高齢者の働き場の提供を考えてきたので、やむをえない面がある。 ・ 創業時のメンバーの理念を継承していきたい。そのため、「助けあい・学びあい・育ちあい」「ともに生きる福祉社会を」の理念で活動していく。NPO 活動は社会運動という面があると思うが、40 歳代位の世代には中々通じない。働く人の立場から見れば、楽しい職場と充実感のある仕事があれば、それでいいかもしれない。だから、業務が回っていき、程々に社会に貢献できれば好むべきだろう。とはいえ、皆にこの会の理念と意義は、繰り返し強調していかなければならないと思う。 ・ ヘルパーとドライバーのためのキャリアアップのための講習会は、年 4 回以上実施している。常勤者は、外部研修や見学会へも派遣している。 ・ 事務局業務のうち、専門的知識を必要とする会計・安全管理・法務などに関する業務は、対応の仕方を配慮している。 ・ 地域福祉の NPO は、同じ世代の主婦達が集まって組織している面があるので、会社のような労務管理はなじまないと思う。
後継者育成に対する考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 加齢のため、代表を交代したいと思っている。この会にとって、内外にこの会を代表する代表と、実務の中心となる事務局長の選任が肝心と自覚している。 ・ ヘルパーや会員は女性が多いので、代表は女性は望ましい。事務局長は、法務・会計・制度・役所や地域との折衝・組織のまとめなどの仕事なので総務・管理などの業務を経験した男性の引退サラリーマンが適当だが、適任者がなかなか見つからない。 ・ 会社や役所で経験を積んだ人間が NPO に入るのが望ましいが、そういったルートはできていない。行政が仲介して、そういったシステムを作っていないのではないかと。 ・ 代表職の後継がスムーズに行くためには、事業の安定的な維持と組織内での絶えざる協議の場が必要だが、中々難しい。場合によっては、交代制も考えていいのではないかと。
後継者の育成と課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 理事の任期 2 年。代表の選任や役員候補者の選任は、基本的に代表経験者・副代表を中心とした「選考委員会」で議論するようにしている。 ・ 代表は、次期代表に望ましい人について求められれば意見は言うが、指名しない予定。 ・ 知多の NPO は、設立以来代表者が交代していない場合が多い。多くが結成 20 年近く、NPO 認定 10 年を経過し、交代の時期となるだろう。この会は、2002 年に当時 40 歳代の代表に交代、2005 年に 60 歳早々の代表に交代、自分は 2009 年に代表に就任した。当時 69 歳で、健康状態を考えても 1~2 期が限界だろう。 ・ 従来の代表者交代は、その時の代表が後任の選定と説得に当たってきた。今回は、11 月 25 日の理事会で「役員選考委員会」の設置を決めた。業務の継承と代表候補の選任は、個人の説得よりも理事会で当たるのがベターだと思う。

図表 109 : ヒアリング結果の要旨 (7)

	たすけあい名古屋 (11/29 実施)
法人概要	<ul style="list-style-type: none"> ○代 表 者: 渡部 勝 氏 ○本 社 所 在 地: 名古屋市緑区 ○活 動 開 始 時 期: 1997 年(NPO 法人設立は 2001 年) ○事 業 収 入 : 2.9 億円(2011 年度) ○職 員 数: 123 人(常勤、非常勤のみ)
沿革と活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1997 年代表の呼びかけで、鳴子コミュニティセンターで勉強会を開催。事業開始。 ・ 1999 年NPO法人取得。 ・ 2000 年介護保険事業開始。 ・ 2004 年障がい児支援事業開始。 ・ 2009 年国土交通省「鳴子団地再生に向けた生活創造型エリアマネジメント構築」事業実施。 ・ 2010 年内閣府「中山間地域の活性化との補完連携による郊外団地再生マネジメント構築事業」実施。 ・ 2011 年小規模多機能型居宅介護施設「鳴子のおひさま」開設。
活動上の特徴・ミッション	<ul style="list-style-type: none"> ・ 愛知県の福祉系 NPO を売上高で見ると、5 本指に入る。 ・ 寄付が所得控除の対象となる、認定 NPO 制度の対象になることを目指している。 ・ 収益性、内部留保、規模の拡大等など、企業と同様に考えなければいけない。 ・ ほどこしでない おしきせでない 金もうけでない(活動理念) ・ 困ったときは おひさまの気持ちで 受け手と担い手との対等な関係を保ちながら活動を行い 互いに支えあうことにより 安心して暮らすことのできる地域社会を作る(活動目的)
理事およびマネジメントの状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 役員の構成は、非常勤理事は、名古屋市元局長、元大学教授、元大学病院医師、地元企業元役員、開業医、税理士役員および常勤役員は、事業・活動の管理者。 ・ 副代表 3 名は非常勤・無報酬であるが、毎週一時間経営会議に参加している。 ・ 執行役員制度を採用したい。理事が集まる理事会と、管理者が集まる会議で議論することが異なるので、執行役員制度が運用を効果的に行えるとの判断である。 ・ 現在、事業管理者の報酬が 280~380 万円、理事・事務局長の報酬が 240 万円。 ・ 将来は、初任給 20 万円、賞与を支給し、定期昇給できる組織になりたい。
後継者育成に対する考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営利事業体と同様に、経営トップは長くても 10 年程度で交代するのが理想である。 ・ 時代の変化に適合しながら問題提起・解決型の NPO であり続けるためには、指導層の活力の維持が最大の問題。後継の経営責任者には高額報酬を容認する文化が必要である。経験豊富な前理事を一定期間アドバイザーで遇する制度も欲しい。 ・ 現状では、低額報酬のため、外部から後継者を招聘するのは難しい。 ・ 後継者に必要な資質は、設立の理念・目的を理解し継承する意欲、とりわけ地域活動に対する思い入れの深さである。会員の支持の得られる人柄の良さ、人心を掌握する力量、人の意見に耳を傾ける度量、決断力、実行力が必要だ。福祉についての経験や資格の有無は問わないが、家族の理解が必要だ。 ・ 創業者は報酬が少なくても良いが、2 代目、3 代目の代表には、常識的な報酬を支払わないと優秀な人材はとれないだろう。 ・ 企業での就業経験のある人は、基礎的な教育が来ている。企業の社会責任として、現役を退いた有益な人を、供給していくべきだと思う。企業メセナとして、有用な人材の NPO への供給や、企業による費用負担制度があってもいいのではないかと。
後継者の育成と課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現代表は、1997 年設立当時の代表発起人であり、15 年間継続して代表理事である。 ・ 過去、複数の後継者候補に交代を打診したが、断られるなどの経緯がある。 ・ 後継者が選定できない最大の問題は、銀行借入金の個人保証である。NPO 設立の趣旨に賛同していて理事になっても、借入金リスクを負担するには躊躇がある。 ・ 現在は、代表が相当部分を担当しているが、本来は経営企画のスタッフが必要だ。 ・ すでに経営規模は、中小企業の域であり、組織運営と責任と権限の分担が必要だ。

図表 110 : ヒアリング結果の要旨 (8)

	五つのパン (12/1 実施)
法人概要	<ul style="list-style-type: none"> ○代 表 者: 鹿毛 独歩 氏 ○本 社 所 在 地: 横浜市都筑区 ○活 動 開 始 時 期: 2002 年(NPO 法人設立は 2004 年) ○総 収 入: 3,300 万円(2010 年度) ○職 員 数: 9 人(常勤、非常勤のみ)
沿革と活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 活動のきっかけは、岩永氏(前理事長、現在は理事)が障害者と知り合った際に、その人の日常生活を支えたいと感じたことが発端。その後、約 2 年福祉関連の業務を経験した後、2002 年に有限会社を設立し、ホームヘルパー事業を開始。 ・ 2004 年に地域のより多くの人ニーズに応えるため、法人形態を有限会社から NPO 法人に変更(NPO 法人の設立)。 ・ 2009 年に障害者の日中の活動をサポートする福祉施設の拠点として、地域活動支援センター事業を開始。障害者の就労支援やコミュニティカフェの場として「マローンおばさんの部屋」を開設。 ・ 2012 年に高齢者の生きがい(技術の提供)と障害者の就労支援の橋渡しを実施すること等を目的に「いのちの木」を開設。ホームヘルパー事業、地域活動支援センター事業、高齢者の生きがいをサポートする事業の 3 事業を展開。
活動上の特徴・ミッション	<ul style="list-style-type: none"> ・ 心の苦しみや病を持つ人や身体にハンディのある人等に在宅支援や生きがいづくり・仲間作りを目的としたふれあいの場の提供を行う共に、生活と就労の場を提供し、喜び、平安、希望、愛に満たされた町づくりに寄与する(法人のミッション)。 ・ 事業基盤としては、従来は障害者自立支援事業の報酬がメインであった。しかし、現在は地域活動支援センター事業(高齢者と障害者の連携で始めたものづくり(絵本やカレンダー等の製作)やカフェの運営)も重要な収入源となっている。 ・ 事業運営を継続させるために、行政のモデル事業への応募や民間企業との連携を積極的に実施している。
理事およびマネジメントの状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現時点は理事 4 人、幹事 1 人の体制で運営している。理事長は形式だけであり、実際に法人全体を運営している人は岩永氏(前理事長)である。なお、理事の多くは民間企業の経験者である。 ・ 職員の人事評価については、個人への目標は立てていないが、勤務状況や仕事ぶり等を踏まえた上で、人事考課を行っている。なお、人事評価の基準を作成したのは、民間企業で総務・人事を担当していた人である。
後継者育成に対する考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業のリーダーとなる条件としては、当法人のミッションや問題意識について共有化できるとともに、日常の勤務態度も重要だ。また、上司と部下の両方に仕えるという気持ちで業務を行うことも必要である。 ・ 後継者の条件としては、コミュニケーション能力や企画力を踏まえた上で、課題発見力が備わっていることがあげられる。また、職員全員をまとめること等を踏まえると、人望が厚く、忍耐力があることも重要と考える。 ・ 後継者育成を行う前にやるべきこととして、法人運営の安定が重要である。 ・ 事業の運営が安定している法人は何らかの要因があり、そこからヒントが得られる可能性も十分にあるので、情報を収集することは重要であると考えられる。 ・ また、後継者のために土台を作ってあげること(経営できる環境に整えること)も必要である。実際、現時点では代表者の収入は生活ができる金額である。
後継者の育成と課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 後継者が必要と感じ始めたのは、1~2 年前である。1 人で全て法人運営や企画を行うことが徐々に困難になりつつあり、新事業を立ち上げる時等に、一緒に考えてくれる人(ブレイン)が欲しかったことが大きな理由である。 ・ 後継者にしたい人はすでに決めているものの、本人にはまだ直接言っていない。ただ、本人も自分が後継者という認識がある。 ・ 後継者に対する教育は既に始めている。具体的には、OJT や、重要な局面における決定判断について、自己決定させるような方針を行っている(必要に応じて相談を受け、助言は行うが、最終的な判断はその本人にさせるようにしている)。 ・ 後継者を教育することは必要だが、負担をかけすぎて、その人自身が持っている良さや魅力を消さないように調整することも必要であり、その部分が現時点の課題である。

図表 111：ヒアリング結果の要旨（9）

	ぐるーぶ藤（12/9 実施）
法人概要	<ul style="list-style-type: none"> ○代 表 者：鷺尾 公子 氏 ○本 社 所 在 地：神奈川県藤沢市 ○活 動 開 始 時 期：1992 年（法人設立は 1999 年） ○総 収 入：3.3 億円（2009 年度） ○職 員 数：約 150 名
沿革と活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ それまで主婦であった現代表の鷺尾氏が、自身の 7 年に渡る母親の介護経験に基づき、福祉豊かな藤沢のまちづくりをめざし、1992 年に市民同士の助け合い組織であるワーカーズ・コレクティブ藤を設立（任意団体）。たすけあい活動（子育て支援、生活介助など）を実施。 ・ 1999 年に NPO 法人格を取得し、2000 年に介護保険事業（訪問介護、居宅介護支援）へ参入。 ・ 2003 年に通所介護事業所および旧支援費事業（現自立支援事業）を開始。 ・ 2006 年に介護予防事業および地域密着型認知症対応型のデイを開所。 ・ 2007 年に高齢者も障がいのある方も、こどもたちや若い方から高齢者までさまざまな世代がお互いに助け合い、支え合って暮らす複合型の住まいとして福祉マンション（ぐるーぶ藤 一番館）を開設。資金は、市民からの出資（1 億円：ふじファンド）および銀行からの借入で調達。 ・ 2011 年に活動開始 20 周年を迎える。今後も、介護保険に依存した事業から脱却すべく、継続的に福祉マンションの建設を手がけていく予定であり、第 2・第 3 のマンション建設計画も進行中。
活動上の特徴・ミッション	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当法人の事業目的は、高齢者、障がい者、病弱者などの自立支援および子育て支援をめざし、お互いに助け合い支え合う地域社会の実現に向け、自らの生活技術や専門的技能を役立てることにより、多様な在宅支援サービスおよび施設サービスを提供し、地域福祉の増進に寄与する（定款記載）。
理事およびマネジメントの状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 理事の総数は 9 名であり、そのうち 4 名が外部理事（医者、社福施設長、上場企業役員 OB など）。 ・ ワーカーズ時代、理事は会員の互選で決め、2 年ごとに半分くらいが入れ替わっており、その多くが主婦のため、新しい理事に就任してから経営の話ができるようになるまでに時間がかかった。 ・ 経営の意思決定は内部理事等 4 人が参加する代表者会議で行っており、参加メンバーは、以前は理事長が指名していたが、現在は運営委員（セクションリーダー）の中からスタッフによる投票で決定している。なお、セクションリーダーの大半は元々主婦であった。 ・ 幹部スタッフの給与は 40 万円／月程度だが、この報酬は（理事長の報酬を含めて）法人内の役員報酬プロジェクトチームが決定をしている。 ・ 現在の代表者会議は、官僚的ではなく全員横並びのような関係だが、法人の進む方向、ビジョンは理事長のリーダーシップで決定。法人理念の浸透のため、毎年「理事長と語る会」を開催。
後継者育成に対する考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 活動開始当初、鷺尾氏が理事長を長く続けると「ワーカーズ鷺尾」になってしまうと感じ、事務局長として組織を支えた。NPO 法人格取得と介護保険事業参入の 2 期 4 年限定で理事長を受けた。 ・ しかし、金融機関から、右肩上がりの時のトップ交代に対して懸念の声が起き、外部からの信頼を獲得するためにはトップが頻繁に交代すべきではないと考えた。2005 年にかねてからの構想であった「福祉マンション」を実現するため「NPO 法人ぐるーぶ藤」と名称を改め組織変革を行い、理事長による長期的なマネジメントに着手した。 ・ リーダーに必要な能力は、判断力、組織管理能力、説得力（人を納得させる言葉がないとリーダーは務まらない）。また、事業が大きくなるにつれてリーダーは人の心を掴めなければならないと考えている。福祉の現場では、支援を必要とする人がいつも目の前にいるため、目の前のことに注力しすぎてしまう（目線が足元に落ち込んでくる）。しかし、組織のトップは、外向き、グローバルな視点を持つ必要がある。
後継者の育成と課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2007 年に「ぐるーぶ藤 一番館」を開設した際に、次世代への交代を考え始めた。現在、計画中の二番館・三番館の目途がついた段階での代表交代を考えている。 ・ 具体的な後継者を誰にするかという点については、現在、複数の候補者がおり迷っている。どのような形で次の世代に代表職をバトンタッチすればよいか、試行錯誤をしている段階である（候補者にいろいろなボールを投げかけ、反応を見ている状態）。 ・ 具体的な後継者候補人材については、広い視野を持ってもらうため、海外や外部の会議など積極的に外に連れて行き、外部の会議や海外視察などに派遣し、外向き視点を持たせるようにしている。また、将来のリーダーの発掘のため、当法人では多くの委員会（二番館建設委員会、20 周年委員会、福利厚生のための交流委員会など）を組成し、多数の会議を行うようにしている。2～3 年して、各委員会で頭角を現す人が出てきた場合、その人たちを次の主任候補にする。 ・ 日々の活動の中で光っている人に「粉をかける」ことにより、本人もリーダーとして意識した行動をとり、周囲もそのスタッフを見る目が変わってくる。そうした人材をリーダーにすれば、誰も文句を言わないのではないか。

図表 112：ヒアリング結果の要旨（10）

	ぱれっと（12/22 実施）
法人概要	<ul style="list-style-type: none"> ○代 表 者:谷口 奈保子 氏 ○本 社 所 在 地:東京都渋谷区 ○活 動 開 始 時 期:1983 年(法人設立は 2002 年) ○総 収 入:1.2 億円(2010 年度) ○職 員 数:14 人(常勤、非常勤のみ)
沿革と活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1983 年に谷口氏およびボランティア有志が、障害者も安心して集まれる場を創設することを目的に、余暇活動の場として「たまり場ぱれっと」を創設。 ・ 1986 年に障害者が社会参加と自立を旨とするために福祉作業所「おかし屋ぱれっと」を創設。1990 年には障害者、健常者、外国人がともに働くとともに、利益追求型の法人として「株式会社ぱれっと」を設立。1991 年に「スリランカレストランぱれっと」を開店。1993 年に障害者の住まいの場としてケアホーム「えびす・ぱれっとホーム」を設立。 ・ 2002 年に NPO 法人格を取得。 ・ 2010 年に福祉の制度を超えたモデル的な事業として障害のある人と健常者が共に暮らす家、「ぱれっとの家 いこっと」を設立。 ・ 現在、障害者に対する余暇活動や就労、住まいの場に携わる事業を実施。
活動上の特徴・ミッション	<ul style="list-style-type: none"> ・ 就労・暮らし・余暇などの生活場面において障害のある人たちが直面する問題の解決を通して、すべての人たちが当たり前で暮らせる社会の実現に寄与する(法人の目的)。 ・ 社会自立を目指すためには、経済的な側面も重要であるため、商品やサービスについては、「障害者が提供しているから、顧客に商品・サービスを購入してもらおう」という福祉的な考えはなく、「付加価値の高い商品・サービスを産みだし、それを提供した人がたまたま障害者である」というコンセプトで事業を実施。 ・ 様々な新事業を開始する際には、多くの企業と協力して実施しており、新事業を行う際には、出来るだけ多方面の人と組むことが必要と考えている。 ・ 時には、事業の縮小、撤退という辞める決断をすることも重要である。法人運営については、単に事業を継続させることだけが最善というわけではない。
理事およびマネジメントの状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在の理事は 13 人で、監事が 1 人。メンバーは、障がい者分野に限らず、企業経営者、他団体役員、地域活動家など、様々な分野で活躍する有識者が役員として関わっており、活動開始時からのメンバーもいる。 ・ 会議については、理事会を四半期に 1 回、事務局会議を毎月実施している。また、各セッション会議を毎週行い、年に数回は全職員ミーティングの他に、理事、ボランティア、親との合同勉強会を実施するなど、理事、職員に関わらず、意思疎通を図っている。(全職員で徹底的に議論した上で、重要事項(新事業の設立)を決定)。 ・ 職員の評価は、自己評価・他人評価の両方を実施。スタッフは普段の勤怠状況を中心、責任者は普段の勤怠に加えて、事業のシステム化(企画)等によって評価。業務効率を向上するために、外部のコンサルタントや中間支援団体を活用し、業務のマニュアル化、標準化を実施した。
後継者育成に対する考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・ (後継者に限らず)全職員のほかに利用者の親も踏まえて、勉強会を実施している。加えて、職員に学ぶ機会をつくることも重要と考えており、外部研修を積極的に進めている。研修等の成果は、全職員にフィードバックさせ、情報共有を図るようにしている。 ・ NPO 全体で後継者の育成が上手くいかない理由の一つとしては、中間支援団体の機能が弱いことがあげられる。中間支援団体が専門家(例:財務、法務等)を雇い、その方々を NPO に派遣し、サポートするような制度があれば、後継者の育成や運営はもっとスムーズに行くと考えられる。
後継者の育成と課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当法人は 2012 年、代表者を交代する予定である。後継者はすでに決めており、本人及び理事会からの承諾も得ている。後継者は事務局会議が推薦し理事会で決定したので、(もし仮に)後継者が運営等で悩んだ場合も、周り(事務局や理事)がサポートするので、後継者の法人運営については、特に大きな心配はしていない。 ・ 退任後は、理事として数年は見守るが、助言を求められたら意見を述べる程度にとどまり、いずれは法人をやめるつもりである。 ・ 後継者には、当法人の理念を踏まえた上で、これまで以上に当法人が飛躍させることを目指して欲しい。後継者育成に対して、(帝王学的な)特別な研修や教育等は一切行っておらず、日常業務の中で、気になることがあれば、都度、助言を行っている。 ・ (後継者とは)普段から頻りに意思疎通を図っていることや、20 年以上も共に活動していることを踏まえると、法人の理念や方針、自分(現代表)の考え等については、十分把握していることから、あえて特別な教育を実施する必要はない。

図表 113：ヒアリング結果の要旨（11）

札幌チャレンジド（2/23 実施）	
法人概要	<ul style="list-style-type: none"> ○代 表 者:杉山 逸子 氏(実務担当は加納 尚明 氏) ○本 社 所 在 地:北海道札幌市 ○活 動 開 始 時 期:2000 年(NPO 法人設立は 2001 年) ○総 収 入:7,200 万円(2010 年度) ○職 員 数:9 人(常勤、非常勤のみ)
沿革と活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2000 年に現代表の杉山逸子氏と初代表の森田麻美子氏が出会い、団体設立を発起。障害者向けのパソコン講座説明会を開催。同年大学の教室を借り、障害者向けパソコン教室を開始。 ・ 2001 年には、NPO 法人格を取得。 ・ 2002 年には初めての常勤職員を確保。 ・ 2003 年常設講習会場を開設、札幌市障がい者 IT サポートセンター事業受託。 ・ 2006 年に、厚生労働大臣より「在宅就業支援団体」に全国第一号として認定。障害者自立支援法の就労継続支援事業(A 型)にも参入し、企業からの委託業務、企業の社会貢献事業への協力等を実施。 ・ 過去 3 度北海道新聞の一面を飾り、平成 23 年度情報通信白書にも掲載。
活動上の特徴・ミッション	<ul style="list-style-type: none"> ・ チャレンジドの社会参加と就労支援。 ・ 設立当初からマスコミの力を活用しており、提供サービスの向上による口コミと並んで、知らない人に向けた広報活動として重要視している。 ・ 団体が社会で何をするのが重要だ。ミッションは障害者の社会参加と就労支援と普遍であるが、具体的に何をするかは時代によって、変わる。現在の事業や、福祉サービスの制度も担っていることを踏まえ、次に何をするかは次の世代の考えることであって、市民運動を引き継ぐのではない。社会の中での役割を引き継ぐだけで、どう進めるかは、その時代の人が考えるものだ。
理事およびマネジメントの状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業の企画立案は、運営委員会の場で実施。 ・ 前代表と現代表の 2 人で組織を立ち上げたが、現事務局長が長年、共同代表や事務局長として活動に中心的に関わっており、実質的なマネジメント業務は事務局長が中心に行っている。現代表は、現在は活動にはほとんど参加しておらず、象徴的な存在になっている。 ・ 事業を 5 つのグループ分けし、過去の経験、適性でリーダーを選抜。リーダー 5 人のうち 1 人は設立当初からのメンバーだが、他の 4 人は、ボランティアから常勤になったメンバーである。ただ、活動参加者のみでは、年齢構成に偏りが出てきてしまうため、昨年ハローワークにて求人し、20 歳代のスタッフを採用。
後継者育成に対する考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 後継者に求める能力として、財務、人事、組織のマネジメントは常に必要だが、それ以外は、組織の成長のよって変化する。 ・ 今までの代表は、活動の広がりのために、市民活動に参加した経験が求められたが、今後は、現場が、抱える課題や実態などを具体的に発信がすることが必要なため、内部出身の代表が必要だ。 ・ ミッションにその時代のやり方や思いが注入されて、その時代のやり方が作られていけばよい。初期のメンバーが、後継者の活動を判断するものではない。 ・ 4～5 年程度で経営者の後継者を育成し、引退後は、意思決定に口出しすることは考えていない。会員の立場でのみ残ることを考えている。 ・ 自分で考え、行動し色々な問題を解決し、新たなものを生み出して行くことが出来る人材を育てていくことが重要だ。
後継者の育成と課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 代表の業務として最後まで残っていたのは、銀行口座の管理と従業員の給与の決定であったが、前者は既に事務局に引き継がれており、後者は昨年、職能資格等級制度を導入して、組織的に給料が決定する仕組みを構築している。 ・ 金融機関借入があり、現代表の個人保証となっている。現代表と事務局長の間で、組織が責任を持つという書面の交換をしたい。 ・ 将来的には内部で実務をやってきた人が代表となって、世の中の福祉施設と同じような形態になるのではないか。福祉事業のマネジメントは、現場をよく知らないで難しい。 ・ ネットワークの継承は、自身が行うものである。紹介は出来るが、実際に人脈を構築するのは個人である。 ・ 大手企業は出世競争があり、最終的には優秀な人が社長になっていく。NPO は、そのような競争がないので、本人の心がけとそれを促す働きかけが必要だ。 ・ 代表一人が問題意識をもって 1 人で解決しようと思っても、回らないから、共有できるメンバーとみんなの知恵を集めて意思決定していくのが望ましい。

図表 114 : ヒアリング結果の要旨 (12)

たすけあいの会ふきのとう (2/23 実施)	
法人概要	<ul style="list-style-type: none"> ○代 表 者: 森 明子 氏 ○本 社 所 在 地: 千葉県四街道市 ○活 動 開 始 時 期: 1988 年(法人設立は 1999 年) ○総 収 入: 7,000 万円(2010 年度) ○職 員 数: 59 名(常勤、非常勤のみ)
沿革と活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 小学校 PTA や生活協同組合で知り合った主婦達が、地域づくりにつながるような活動を目指して 1988 年に発足した学習会(「ふれあいの会」)が活動の出発点。 ・ 1989 年に現在も同法人の活動の中心であるたすけあい活動を開始。 ・ 1991 年に第 1 回公開討論会を開催(テーマ「四街道の明日の福祉を考える」)。活動を通じて認識した地域社会の課題を住民に情報発信する会として、以降も定期的に開催。 ・ 1999 年 NPO 法人の法人格を取得。 ・ 2000 年には居宅介護支援と訪問介護事業者として指定された。 ・ 2003 年に障がい者支援費制度(当時)開始に合わせ、同事業に参入。 ・ 2005 年国生美南子氏(現副代表)から森明子氏(現代表)へ代表者交代。 ・ 2008 年に事業開始より 20 周年を迎え「20 年のあゆみ」を作成。
活動上の特徴・ミッション	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「人がどのような状況にあっても心地よく暮らせる」地域づくりを目指して活動している。このため、法人のルーツであるたすけあい事業を継続・発展させていくことを重視している。 ・ 制度外事業であるたすけあい活動と制度事業(介護保険サービス、障がい福祉サービス)の従事時間をモニタリングし、たすけあい事業への従事時間が制度事業の従事時間を上回ることを事業運営上の指標としている。 ・ 事業理念を継承していくことの重要性を強く認識しており、人材採用段階や採用後の教育研修等を通じて、事業理念を丁寧に伝える取り組みを行なっている。 ・ 組織外部との交流や情報発信機能を重視しており、公開討論会の開催、ホームページ開設、広報誌の刊行等に積極的に取り組んでいる。
理事およびマネジメントの状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 役員は総勢 13 名であり 11 名が理事、2 名が監事という構成。代表、副代表へは役員報酬を支給し、両者以外の役員は無報酬。 ・ 理事会は毎月開催され、重要な意思決定の場として機能している。意見が別れる際には、合意形成のプロセスを疎かにしたくないとの思いから、参加者全員が納得いくまで繰返し話し合いを開催することになっている。 ・ 活動従事者は、有給スタッフが 59 人おり、うち 5 名は常勤職員として月給を支給している。そのほかのスタッフには基本的に時給での支給。 ・ ほかに有償ボランティアが 5 名ほど、無償ボランティアが 10 名強存在する。前者は冊子編集者や喫茶事業責任者として事業に携わっている。後者は、事業活動のうち、喫茶等の特定の活動のみ不定期に携わっている。
後継者育成に対する考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 次代の後継者には内部マネジメント的なもののみならず、外部との連携力や問題発見力も期待したい。しかし、すべてを一人で担う必要はないと考えている。 ・ 複数の事業を運営しているため、事業全体を俯瞰できる人が望ましい。従来(たすけあい活動)をきちんと守り、制度事業についても上手くコントロールしてもらいたい。
後継者の育成と課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今後の発展を考えると、自法人の力のみならず頼りすぎず様々な外部ネットワークと提携していくことが必要と考えている。状況に応じて、様々な地域資源を利用していかないと相談所としての機能が上手くいかない。そのような視点と問題意識を持った人材の育成を育成していきたい。 ・ 具体的な育成内容として、次世代の後継者たちに様々な部門を経験してもらい、かつ事務局に半年～1 年間所属させ、役割を担わせることも考えている。事業活動の中では特に、たすけあい活動への従事が非常に重要であると考えている。たすけあい活動に真摯に取り組み、地域の声を直接見聞きし体験した上で、様々な人の生活や現状を自分の身に置き換えて考える習慣を身につけてもらうことが、法人運営を担っていく人材には不可欠の経験と考えている。 ・ 後継者は特定の人間に引き継ぐことを想定するのではなく、一定の世代に引き継ぐことを想定し、後継世代教育のようなものを徐々に行なっている最中。特定の個人にプレッシャーをかけることを避ける狙いもある。

図表 115 : ヒアリング結果の要旨 (13)

	ままとんきっず (2/24 実施)
法人概要	<ul style="list-style-type: none"> ○代 表 者:有北 いくこ 氏 ○本 社 所 在 地:川崎市多摩区 ○活 動 開 始 時 期:1993 年(NPO 法人設立は 2002 年) ○総 収 入 :1,600 万円(2010 年度) ○職 員 数 :0 人(常勤、非常勤のみ) 全て有償ボランティア
沿革と活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1993 年に多摩市民館で行政が主催する講座で乳幼児を子育て中の 5 人の母親が出会い、編集・デザイナー・ライターなどの就業経験を活かし、子育て情報誌を発行したことが活動の始まり。 ・ 川崎市、横浜北部、稲城市などの情報を取り入れ約 4,000 部発行。 ・ 1997 年親子が集う場「ままとんサロン」事業開始 ・ 1999 年より子育ての電話相談を開設。 ・ 2002 年法人化し、2004 年には「かながわボランティア活動推進基金 ボランティア活動奨励賞」、2006 年には神奈川新聞社・神奈川新聞厚生文化事業団「神奈川地域社会事業賞」、2008 年「神奈川県子ども・子育て支援大賞」、2010 年 神奈川助産師会「すくすく赤ちゃん献金」、内閣府「チャイルド・ユースサポート章」を受賞。 ・ 事業の柱としては、ままとんサロン、講座、グループ保育、ママサポートなど。
活動上の特徴・ミッション	<ul style="list-style-type: none"> ・ 子育てに支援を必要とする親子、また関係者に対して、さまざまな支援活動事業を行い、地域社会ひいては全ての人々が、男女・年齢・立場を問わず、子どもの未来に希望を抱き、子育てが自然にできるような関係づくりに寄与する。
理事およびマネジメントの状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 理事は 5 人で、法人取得時からの理事が 3 人、創業時からのメンバー 2 人で構成。全員内部の人間で理事報酬は、1 人のみ支給されている。 ・ 理事は全員スタッフとして働いているが、事業担当責任者との兼務はいない。 ・ 常勤職員はおらず、子育て経験のあるスタッフを優先的に活用し、謝金支払いで参加している。週三回程度のスタッフもいるが、自身の子育てを優先させるなどの配慮があるため、固定給などの給与体系はとっていない。 ・ 人材採用の方法としては、コミュニティペーパー及び口コミが主である。採用面接はないが、仕事が回ってくるかどうかは、各事業責任者の評価で決定する。 ・ 意思決定は、毎月運営委員会を開いて実施しており、メンバーは各事業担当責任者である。理事会は、報告にとどまることが多い。 ・ 事業の責任者選定の方法は、経験年数などである。各事業の責任担当者が事業計画の立案、管理等を行う。 ・ 活動内容は、理念との合致の程度で判定しており、運営委員会メンバーで問題意識が共有され、実行される。 ・ 実際の業務は、経理、事業担当者がまわしている。代表の現場と代表職の割合は半々である。現場から離れると課題が見えてこない危険性があるため、代表も現場に出ている。
後継者育成に対する考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自分たちの経験を新しいお母さんに生かすという理念の共有、報告連絡相談ができ、いざという時の判断力、決定力がある必要がある。 ・ リーダーシップをとるのではなく、みんなが助けたいと思う人が良い。視野の広さと柔軟性は必要だが、まわりの人が助けないとやっていけないと思われる人が望ましい。 ・ 質は求めるが、プロセスは問わない。自由にやってもらいたい。 ・ 人脈の継承は、求められればやるが、後継者教育をやろうとは考えていない。 ・ 人間は大きな変化は無理なので、代表が周りの人に助けてもらえばいい。 ・ 後継者に交代後も、しばらくバックアップ体制をとるため、理事として残る予定。
後継者の育成と課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 具体的な後継者候補はいるが、まだ候補者本人に話はしていない。 ・ 後継者候補は、40～50 歳代であり、みんなから信頼されている人々だ。しかし、最終的に決まるのは、転勤や親の介護の有無などであろう。 ・ 外部から代表を呼ぶことは無い。 ・ 70 歳位までこのような仕事ができると思っていたが、70 歳で子育て支援は厳しい。65 歳までには代表職を後継者に譲り、70 歳までバックアップする体制をとりたい。

図表 116：ヒアリング結果の要旨（14）

熊取子どもとおとなのネットワーク（2/24 実施）	
法人概要	<ul style="list-style-type: none"> ○代 表 者:愛場 秀明 氏 ○本 社 所 在 地:大阪府熊取町 ○活 動 開 始 時 期:1978 年(法人設立は 2000 年) ○総 収 入:1 億円(2010 年度) ○職 員 数:約 30 名(常勤、非常勤のみ)
沿革と活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1978 年に熊取町に住む共働きの親たちが「子どもの放課後を豊かに安全に過ごさせたい」という考えから、愛場氏を中心に任意団体を設立し学童保育所を運営。 ・ 1979 年に公設民営の形式で学童保育所を開設。その後、行政からの補助金等もあり、学童保育所の増設が進む。 ・ 1983 年に「小学校高学年保育」を実施。 ・ 1991 年に「短期入所制度」を新設。 ・ 2000 年に NPO 法人格を取得。 ・ 2010 年に熊取町からの委託により「ファミリー・サポート・センターくまどり」を開設し、ファミリー・サポート・センター事業を開始。 ・ 現在は学童保育事業を中心に、中・高生事業、不登校を考える親たちの集いや、中・高生の親の会の実施など、多くの事業を手がけている。
活動上の特徴・ミッション	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大人の共同した力で子育て支援事業を行うことにより、未来を担う子どもたちの成長と大人たちの成長を図ることを目的とする(法人の目的)。 ・ 一般的な保育事業を実施している NPO 法人と大きく異なる点は、子どもが成長するとともに、子育てを行う親にも成長してもらいたいという考えに基づき、対象者が子どものみならず、子育てを行う親に対しても事業(サービス)を提供している点。
理事およびマネジメントの状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在の理事は 15 人。理事の構成については、職員が 3 人、保護者の方が 12 人(利用者の親等: 8 人、OB:4 人)となっている。理事の平均就任期間は 3 期から 4 期(6 年~8 年)である。なお、役員報酬については、全員無報酬である。 ・ 理事会については、約 2 ヶ月に 1 回(年間 7 回)実施し、総会は年 1 回(6 月)に開催している。重要な決定事項(新事業への参入等)については、理事会で決定されるケースが多い。 ・ 人事評価については、毎月 1 回、合同指導員会議を実施し、そこで面談や普段の指導方法の問題点等を指摘することにより、個々の能力を成長させている。職員の昇格等については、職員全体の合議制によって決定される。 ・ 育成方法については、ベテランと新人という複数配置による OJT 方式を行っているほか、職員全員での勉強会や外部研修も積極的に実施している。
後継者育成に対する考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 後継者に求める能力としては、集団の力を上手くまとめる能力を所有していることである。他の能力が優れていても、内部をまとめる能力がなければ、法人を維持することは難しいと考えられる。 ・ 後継者人材の選定については、皆で決めてもらう方式(合議制)を考えており、特段、自分(代表自身)が指名することは想定していない。ただ、暗黙のうちに、(次の)後継者候補になりそうな人が複数いる。最終的には合議制で決めて、代表や専務理事等の理事達が指名し、最終的な決定を行うことを考えている。 ・ 代表は全ての事業を把握すること必要があることや最終的な意思決定、資金の流れ等、あらゆる項目を知る必要があるため、育成する場としては、理事会が一番良いと考える。
後継者の育成と課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当法人は共同体のため、特に帝王学的なことを実施する必要はないと考える。 ・ 今年の総会で理事長を退任する旨を考えている。退任後については、当法人の理事会はオープンで NPO 会員は誰でもオブザーバーとして会議に参加できるシステムにしているので、オブザーバーとして参加しながら後継者に対して引継ぎ等を実施したいと考えている。そして以後は、後方支援の形で応援していきたいと考えている。 ・ 課題としては、自治体の補助金で運営している部分がメインであるため、行政との交渉力が重要となるが、いかにして行政と良い関係を築くかが課題である(愛場氏は元行政職員であったため、行政と関係を構築することが非常に上手い)。 ・ (当法人に限らず)NPO 法人の後継者には政策・立案能力を持つことが必要である。すなわち、行政が動いてくれないと NPO 法人が動けない部分もあるので、NPO 法人側が政策・立案能力を持って、行政に対して施策の逆提案を提言しないと、行政と同じ立場で本来の意味での協働が出来ない(単に問題意識だけを行政に述べても言っても、単なる要求にすぎないので、問題意識と政策提言までを言わないと、本当の意味での協働を実現することが困難であると考え)。

図表 117：ヒアリング結果の要旨（15）

	たすけあい佐賀（2/29 実施）
法人概要	<ul style="list-style-type: none"> ○代 表 者:西田 京子 氏 ○本 社 所 在 地:佐賀県佐賀市 ○活 動 開 始 時 期:1994 年(法人設立は 1999 年) ○総 収 入:3.3 億円(2011 年度) ○職 員 数:117 名(常勤、非常勤のみ)
沿革と活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1994 年、知的障がい者通所授産施設の社会福祉法人化運動のメンバー25 名で、「ふくし生協佐賀準備委員会」を設立したのが、同法人の母体。最初の活動は、介護をしている仲間を支援するため、その自宅を借りて開設した宅老所の運営。 ・ 1995 年には、託児所を開設。 ・ 同年 1 月に宅老所 2 施設、翌 1996 年にも宅老所 1 施設と施設数が増加。 ・ 1997 年には、2 つの宅老所が、1998 年には 1 つの宅老所が独立。 ・ 1999 年には、「NPO 法人たすけあい佐賀」として法人格を取得。 ・ 2000 年に、介護事業所の指定を受ける。 ・ 2003 年に障がい者に働く場所を提供する宅老所「おたから」を開設。 ・ 2011 年に就労継続支援 A 型事業「まちなかカフェよってこ」開設。
活動上の特徴・ミッション	<ul style="list-style-type: none"> ・ 障害を持つ方・高齢者の方・子育て中の家族などの困ったに 24 時間 365 日の対応をし、それぞれのサービスを展開。公的なサービスでは補えないたすけあい組織ならではのきめ細やかなサービスで自立の支援を行う。(事業の目標)
理事およびマネジメントの状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 役員は 8 名で、内訳は、大学の先生が 3 名、社労士 1 名、県庁 OB1 名の外部から計 5 名。内部は、代表、副代表、所長 1 名。常勤 56 人、非常勤 61 人、ヘルパーは常勤 3 人。事務局は、代表、副代表と男性 2 人、ケアマネジャー 2 人。会計等の内部の実務は、初期メンバーである副代表が担っており、副代表が代表の右腕として活動している。 ・ 施設整備費が抑えられているため、総費用の 70%近くを人件費に回すことができ、結果として優秀な人材を集めることを可能にしている。他の施設を経験し、スキルを習得している中途採用職員や大卒の新卒職員が多く採用され、活躍している。 ・ 各施設の運営面に関しては、質の高いケアに専念してもらいたいとの考えから、各所長に任されており、代表が直接経営に口を挟むことは無い。一方で、組織全体の統一感を出すために、組織理念によるマネジメントを行っている。 ・ 明文化した規定に基づく人事評価は行われていないが、代表と副代表の合議で、各施設の所長人事が決定している。中には 30 歳の所長がいるなど、能力があれば若くとも抜擢されている。また、各施設の所長全員が、現場職からの昇進により所長職になっている。報酬面でも、代表、副代表、所長の合議の結果、特に成果を上げた組織、個人にボーナスが支給され、努力が報われるよう配慮している。
後継者育成に対する考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・ 後継者に求める能力として、西田氏は、理念を用いた組織マネジメントの能力、組織全体を見渡せる能力、社会問題の解決能力、人脈の多さなどを挙げている。 ・ 同法人が多数の事業の統括という、複雑性の高い組織のマネジメントを行っており、それにあったマネジメント方法として、必要な能力が選ばれている。 ・ 管理方法としては、感動を共有した 2 人による二人三脚体制が望ましい。 ・ NPO 法人本来の役割は、社会問題の発見と解決するための方策づくりであるため、必ずしも現在の事業のプロフェッショナルである必要はなく、むしろ、これら社会問題の発見、解決能力の方が重要と考えている。
後継者の育成と課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 代表が 67 歳になり、また、ここ数年で全国規模の団体の役職が回ってくるようになったことなどから、後継者候補選定を意識し始めた。 ・ 各事業所にスタッフとして入職し、出世した各所長職のいずれかに譲ろうと考えたが、個々の事業の視点からでは捉えることが難しいため、今すぐには出来ない。 ・ NPO 法人全体を見る立場にいる事務局スタッフも後継者の候補だが、現場の経験が不足しているため、今すぐ後継者とするのが難しいと考えている。 ・ 各事業所をのれん分での独立も考慮したが、相乗効果を消すため、検討中止。 ・ 後継者教育の方法としては、意思決定の際に代表の傍につきせ学ばせるシャドーイングや、2001 年から 1 回 2 週間程度の海外研修を実施しており、所長クラスのスタッフがデンマークの日欧文化交流学院で福祉概念の習得や現場視察等の研修を受講している。この研修は、同法人が 50 万円程度の費用を負担し実施している。他にも、来客対応時にスタッフを同席させ、代表不在時は、スタッフに組織の理念を代弁させるなど、組織全体を考える視点の育成と理念の継承を図っている。

3. ヒアリング調査結果のまとめ

本節では、今回のヒアリング調査を通じて得られた福祉系 NPO 法人の事業継続や後継者育成・確保の現状と課題について発見事実を整理する。

(1) 調査対象の沿革および属性

①活動開始時期及び法人格取得時期

調査対象法人について、活動開始の時期を見ると、1978年に活動開始をしたケースが最も古く（熊取こどもとおとなのネットワーク）、80年代が5法人、90年代が6法人、2000年以降の事業者は3法人となっていた。

また、法人格取得時期については、90年代5法人、介護保険制度が開始された2000年以降は10法人となっていた。

図表 118：ヒアリング対象法人の活動開始時期及び法人格取得時期

	活動開始時期	法人設立時期
1970年代	1法人	—
1980年代	5法人	—
1990年代	6法人	5法人
2000年以降	3法人	10法人

②総収入額

調査対象法人について、総収入の分布を見ると、年間の総収入が5,000万円未満の事業者が4法人、5,000万円以上1億円未満の法人が4法人、1億円以上2億円未満の法人が4法人、2億円を超える法人が3法人であった。

図表 119：ヒアリング対象法人の総収入額

	総収入
5,000万円未満	4法人
5,000万円以上～1億円未満	4法人
1億円以上～2億円未満	4法人
2億円以上	3法人

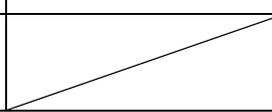
③活動開始時の主要事業とその後の事業の多角化

調査対象法人の活動開始時の主要事業を見ると、高齢者向けサービス事業を選択した法人が 8 法人、障がい者向けサービス事業を選択した法人が 3 法人、子育て支援サービスを選択した法人は 3 法人であった。

また、活動開始以後、事業の多角化をした法人は、14 法人中 9 法人（中間支援団体 1 法人を除く）で、特に、高齢者向けサービスで活動を開始した法人は、8 法人中 7 法人が障がい者事業にも参入し、またうち 2 法人が子育て支援サービスにも参入している。

一方、活動開始当初に障がい者向けサービスを選択した法人や子育て支援サービスを選択した法人は、当該事業のみを行っている法人が多く、6 法人中、2 法人のみが、他事業への参入をしていた。

図表 120：調査対象法人の活動開始時の活動とその後の事業の多角化³¹

	活動開始時の活動		
	高齢者向けサービス (8 法人)	障がい者向けサービス (3 法人)	子育て支援サービス (3 法人)
当該事業のみ	1 法人	2 法人	2 法人
高齢者向けサービスに参入		1 法人	0 法人
障がい者向けサービスに参入	5 法人		0 法人
子育て支援サービスに参入	0 法人	0 法人	
障がい者及び子育て支援サービスに参入	2 法人		1 法人

³¹ 図表中の斜線は、矛盾した列を指す。

(2) 活動上の特徴・ミッション

調査対象法人の活動上の特徴、活動理念や目標などのミッションについて見ると、大きく3つの特徴が明らかになった。

①「地域づくり」が活動の基本

調査対象法人の活動上の特徴やミッションで最も多く見られたものの1点目が、「地域づくり」であった。各法人の活動の契機としては、地域住民が自分の住んでいる地域を良くするため、地域づくりを行う手段として、NPO 活動を実施する法人が多い傾向にあった。そのため、主要事業が変化しても、活動開始当時の地域づくりというミッションを変えていない傾向にあった（りんりん、総ぐるみ福祉の会、たすけあいの会ふきのとうなど）。

②ミッション・組織理念の重要性

調査対象法人の活動上の特徴やミッションで多く見られたものの2点目は、「ミッション・組織理念の重要性」であった。

NPO 法人の活動メンバーは、居住している地域が近いという共通点のみで、性別、前職、経歴など様々な人々が参加しており、人材の多様性が高い。そのため、ミッション・組織の共有でまとめている NPO 法人が多かった（たすけあい佐賀、りんりん、あかりなど）。

③介護保険事業の利益で制度外自主事業を支える仕組み

調査対象法人の活動上の特徴やミッションで多く見られたものの3点目は、「介護保険事業の利益で制度外自主事業を支える仕組み」を構築している点であった。NPO 法人は、活動分野が法律によって定められており、収益性の高い営利を目的とする活動を行うことが出来ない。そのため、介護保険事業が大きな収入源となっている。これら制度収入で、個々の NPO 法人が理想とする事業（たすけあい事業など）を実施している現状が多くみられた（たすけあいの会ふきのとう、あかり、たすけあい佐賀など）。

(3) 理事およびマネジメントの状況

調査対象法人の理事およびマネジメントの現状について見ると、大きく 2 つの特徴が明らかになった。

①構成メンバーによって変わる理事会の役割

調査対象法人の理事およびマネジメントの状況で多く見られたものの 1 点目は、理事会がその構成メンバーによって、意思決定の場となるか否かが決まることである。

外部から招聘している理事が多い NPO 法人では、外部理事に期待されている役割は、地域社会への広報活動であり、内部の意思決定に関しては大きな役割を果たすことは求められていない。この場合、理事会は外部者の客観的な意見を聞く場となり、実際の意思決定は、事業責任者等が集まった会議の中で決定されることが多かった。(たすけあい名古屋、札幌チャレンジドなど)

一方、実務を担当している内部の理事が多くを占める NPO 法人では、理事会が意思決定機関となっており、理事の構成などにより、理事会に与えられる役割が変化することが多かった(ワーカーズわくわくなど)。

②活動の担い手は世代交代するものの、事務局は創業メンバー中心のスタッフ構成

調査対象法人の理事およびマネジメントの状況で多く見られたものの 2 点目は、多くの NPO 法人で、現場のスタッフなど、活動の担い手は世代交代しているものの、代表や事務局は創業メンバーが中心の構成となっていたことである(あかり、五つのパンなど)。

1998 年に NPO 法が出来て 14 年が立ち、体力が必要な福祉の現場に立つ、実際の活動の担い手は世代交代を果たしているが、代表や事務局メンバーは、世代交代が行われていない状況にあった。

これは、NPO 法人が活動を通じて様々な人材をメンバーに迎え入れている一方で、時間面や費用面などの点から後継者育成が出来ない現状にあることが示唆される。

(4) 後継者育成に対する考え方

調査対象事業者の後継者育成に対する考え方の特徴について見ると、大きく 4 つの特徴が明らかになった。

①後継者に求める能力は「リーダーシップ能力」「NPO 組織運営・経営スキル」

調査対象法人の後継者の育成に対する考え方でも多く見られたものの 1 点目は、後継者に求める能力として、「リーダーシップ能力」と「組織運営・経営スキル」を挙げている点である（ワーカーズわくわく、たすけあいの会ふきのとうなど）。

多くの法人では、後継者に求める能力としては、代表としての魅力を構成する要素となる人柄の良さや笑顔、実行力などを中心としたリーダーシップ能力や、NPO 法人の活動の中心となる地域課題の発見力や俯瞰的視野を含む NPO 組織運営・経営スキルなどが重視される傾向にあった。

②後継者が組織理念を継承できれば、実際のオペレーションの方法は問われない

調査対象法人の後継者の育成に対する考え方でも多く見られたものの 2 点目は、後継者が組織理念自体を継承できていれば、前代表のやり方などを全て継承せずとも良いと考えている点である（札幌チャレンジド、ままとんきっずなど）。

時代を経ることで、NPO 法人を取り巻く環境は大きく変わっていく。そのような中で、行政などが発見しづらい地域課題を発見し、解決策を講じる NPO 法人は、常に時代の変化に対応することが求められ、過去のアプローチ方法を常に改善していく必要がある。その時代に合った方法を常に考え、対応していく能力は必要が重視され、現在のオペレーション方法やその方法の精通度は問われない。

③同族への事業継承はほとんどない

調査対象法人の後継者の育成に対する考え方でも多く見られたものの 3 点目は、同族への事業継承がほとんど行われていなかった点である（総ぐるみ福祉の会、ワーカーズわくわくなど）。

これは、NPO 法人で同族継承を行うと、他のスタッフから組織を私物化したと思われる恐れがあり、代表者は、そもそも親族を NPO 法人に入れること自体も躊躇している傾向であった。そのため、ケアの現場や会計等を親族が手伝うことがあっても、法人内で重要な役職についているケースは少なく、結果として、後継者候補にもなっていないことが分かった。

④代表者交代後、理事等で残る代表は少ない

調査対象法人の後継者の育成に対する考え方で多く見られたものの4点目は、代表引退後、理事等意思決定に関わる立場で組織に残ると答えた代表が少なかった点である（札幌チャレンジド、ぱれっとなど）。

多くの代表は、後継者の意思決定の妨げにならないよう、法人での肩書きを求めず、活動を支援していきたいと考えていることがわかった。

(5) 後継者の育成と課題

調査対象法人の後継者育成の現状と課題について見ると、大きく 5 つの特徴が明らかになった。

①後継者決定の方法は、代表による後継者の指名

調査対象法人の後継者の育成と課題で多く見られたものの 1 点目は、組織的な承認プロセスは別として、実質的には後継者を代表自らが指名することが多いという点である（あかり、ぱれっとなど）。

NPO 法人の通常的意思決定では、理事会や現場責任者の会合などの場で、組織の構成員全員もしくは、主要なメンバーで合意形成を図っているケースが多いが、後継者候補の選定に当たっては、代表が自ら選抜し、指名するケースが多く見られた。一方、後継者指名後は、通常的意思決定と同様に、正式な承認プロセスを通じて、組織内での合意形成が図られている傾向にあった。

②代表者交代には、1年以上の準備期間が必要

調査対象法人の後継者の育成と課題で多く見られたものの 2 点目は、代表者交代に要する準備期間をいずれも 1 年以上と長期間見込んでいるという点であった（たすけあい佐賀、ままとんきっずなど）。

後継者への円滑な事業継承を行うためには、後継者を選定した後、後継者に代表職継承を納得してもらい、組織内で承認を行い、組織外への顔としての役割を引継ぐなど、多くの過程を踏む必要がある。また、代表者交代後も何らかの形で、後継者をサポートすることを考えれば、1 年未満での代表者交代は難しく、最長で 10 年間の準備期間を想定している法人も存在した。

③交代準備時に重要な要素は、「スタッフからの承認」「ミッションの継承」「代表を支える支援体制の構築」「本人の資質・能力向上」

調査対象法人の後継者の育成と課題で多く見られたものの 3 点目は、代表者交代の準備内容として、「スタッフからの承認」「ミッションの継承」「代表を支える支援体制の構築」「本人の資質・能力向上」の 4 つを重視している点である（りんりん、たすけあい佐賀など）。

この 4 点のうち、「スタッフからの承認」「ミッションの継承」については、NPO 法人の活動の内部体制を構築する要素であり、「代表を支える支援体制の構築」は、代表の意思決定や組織運営をする上での支援、「本人の資質・能力の向上」は、代表者自身の能力の向上を目指すものである。なお、「ミッションの継承」などが重視されている点が、通常企業の後継者育成と異なる点として挙げられる。

④後継者選定全般にあたって課題は、「人材不足」「組織理念の継承」

調査対象法人の後継者育成と課題で多く見られたものの 4 点目は、後継者を選定するに当たっての問題点として、根本的に NPO 法人で人材が不足しているという問題と、活動初期のメンバーと後継者候補となる活動開始以降に入職したスタッフの間で組織理念の継承で問題が生じている点である（あかり、たすけあいの会ふきのとうなど）。

人材不足は、多くの NPO 法人が抱える問題であるが、一部のケースでは、一般企業と変わらない待遇で後継者候補を迎え入れるなど、様々な解決策が図られていた。また、組織理念の継承に関しては、活動開始以降に入職したスタッフは、給料をもらう職場として NPO 法人に入職したとの意識が強い。そのため、創業当時の組織理念を継承することが困難となっている。

⑤後継者選定時における課題は、「候補者の家庭の都合」「金融機関借入金」

調査対象法人の後継者育成と課題で多く見られたものの 5 点目は、後継者を選定するに当たっての問題点として、家族の転勤や病気などで家庭環境が変わり、NPO 活動に参加できなくなってしまうリスクや、金融機関からの借入金などである（ままとんきつず、たすけあい名古屋など）。

いくら時間をかけ後継者を養成しても、家庭環境の変化による理由であれば、NPO 法人単独では解決の出来ない問題であるため、解決は難しい。この解決策として、複数の候補を同時に育てるといった方法を取らざるを得ない。

また、金融機関からの借入金があるため、その担保の引継ぎの面で、後継者の選定が困難になっているケースもみられたが、その解決策として、個人保証を行っている代表と次世代のスタッフとの間で書面の交換などを行っているケースも存在した。

第5章 本年度調査全体の総括

本報告書ではここまで、全国の社会福祉サービスを提供する15のNPO法人に対して実施したヒアリング調査結果と、全国3,500の社会福祉サービスを提供する事業者に対して実施したアンケート調査結果を記載した。

本章は、調査全体のまとめとして、本年度調査全体を通じて明らかになった点や今後の課題などについてとりまとめを行う。

1. 本年度調査のまとめ

弊社では、本年度、厚生労働省「平成23年度社会福祉推進事業」の補助金を活用し、「福祉の担い手としての特定非営利活動法人における長期的な事業の継続およびその核となる後継者人材の育成・確保に向けた取組の現状と今後のあり方に関する調査研究」事業を実施した。

本事業では、福祉系NPO法人の事業継続や後継者育成・確保の現状と課題を明らかにすることを目的として、全国のNPO法人の代表者の方々を対象にアンケートおよびヒアリング調査を行い、後継者育成・確保や代表者交代への取組についてきわめて貴重なご意見を頂戴することができた。以下、本年度調査を通じて明らかになった点を整理し、本調査のまとめとする。

1. 後継者の人材像について

- ◆ヒアリング調査結果によれば、後継者に求める能力・資質として大きくリーダーシップ能力（人望や信頼、モチベーションを高める動き、責任を負う覚悟など）と組織運営・経営スキル（地域課題への対応、俯瞰的視野など）の2点を求める意見が多くみられた。また、アンケート調査結果では、後継者の選定が最も進んでいる回答グループにおいて、上記2項目の回答割合がそれ以外の項目の割合を大きく上回っていた。
- ◆これらの点から、後継者選定に先行する事業者では、後継者に求める能力・資質の絞り込みが行われている可能性が示唆される。
- ◆また、大半の法人で代表者の若返りが志向されており、創業メンバーではなく活動の途中に入職した人材に次期代表を打診しているケースが相対的に多くなっていた。今後、非創業メンバーへの交代が増加する中で、ミッションの継承をいかに行うかという点が重要になってくるものと予想される。

2. 代表者交代に向けた準備内容

- ◆アンケート調査結果によると、約7割の法人が「後継者について具体的な検討は行っ

ていない」と答えている。

- ◆次期代表者の決定方法については、現代表者からの指名・打診が中心であった。
- ◆交代に要する期間は、法人によって1年から10年までかなりの幅があった。また、アンケート調査結果によれば、後継者選定が進んでいる法人ほど期間が長期化する傾向がみられた。
- ◆総括すると、後継者の人選・育成については少なくとも年単位の期間を要し、具体的に着手し始めると当初の想定よりも長期化していくものと推察される。
- ◆交代に向けた準備の内容を見ると、①スタッフからの承認獲得やミッションの共有といった法人運営のベースとなる部分の準備、②サポート役の選定などの支援体制づくり、③本人の資質・能力向上のための取組（権限委譲、研修など）といった大きく3点が挙げられていた。
- ◆アンケート調査結果によれば、代表職の業務量は就任前の想定を上回るものとみられ、継続的に代表職を担ってもらうためにも、上記①～③点の中で新代表の負担軽減に向けた支援体制づくりは特に重要と考えられる。
- ◆なお、後継者育成も含めて事業活動全般において、行政や外部支援団体の支援策を活用していない法人が多い。一方で、経済面や人材確保、育成に関する支援を求める意見もあり、今後、支援のあり方を検討していく必要がある。

3. 後継者選定における課題と留意点

- ◆アンケート調査結果によれば、後継者選定時の課題として、選定に着手していない法人についてその阻害要因として、「人材の絶対数が少ない」という根本的な問題に加え、候補者本人に起因するもの（不安感、家庭状況）が挙げられていた。
- ◆また、後継者の選定がある程度の段階に進んでいる法人においては、代表者の報酬の低さなど条件面の課題がクローズアップされていた。
- ◆なお、代表職を退任した後の現代表と法人との関わり方については大きく2つに見解が分かれており、1つは後継者の自立を促すために運営から距離を置くとの考え方、もう1つは法人に残り一定期間新代表をサポートするとの考え方が挙げられていた。

図表 121：本調査に基づく後継者育成・確保 代表者交代のまとめ(1)

		アンケート調査	質的情報	
			手引き事例分析レポート掲載法人 ³²	座談会
後継者の人材像	後継者に求める資質・能力	<ul style="list-style-type: none"> リーダーシップ能力と組織運営・経営スキルが中心（約6割） 以下、活動分野の専門性、組織ミッションへの理解力、活動を生み出す企画力が続く（3～4割） 	<ul style="list-style-type: none"> 理念を用いた組織マネジメントの能力 組織全体を見渡せる能力 社会問題の解決力 人脈・ネットワーク 全事業を俯瞰的に見渡せる人材 仲間からの信頼 人を引っ張っていく力 企画力・課題発見力 	<ul style="list-style-type: none"> 人望、信頼 モチベーションを高める声かけ 自身の考えを伝え、相談出来る人（「報・連・相」） 事業全体を見る総合的視野（俯瞰的視野） 潔く謝る姿勢・責任を自分で取る覚悟 明るい組織づくり 挑戦する気持ち（地域課題に取り組む姿勢）
	活動への参画時期、代表打診時の役職	<ul style="list-style-type: none"> 活動途中から参画しているケースが約5割 約6割の法人が、役員に代表就任を打診 	<ul style="list-style-type: none"> 活動途中から参画 理事、現場責任者、事務局長 	<ul style="list-style-type: none"> 活動途中から参画 理事、現場責任者
代表者交代に向けた準備内容	後継者決定の方法	<ul style="list-style-type: none"> 代表・役員による決定が約8割 	<ul style="list-style-type: none"> 代表からの打診・指名 後継者自身の立候補 	<ul style="list-style-type: none"> 次世代による合議 代表からの打診
	交代に要する期間（人選から教育・引継ぎまで）	<ul style="list-style-type: none"> 後継者選定が具体化している法人ほど、長期化する傾向あり 	<ul style="list-style-type: none"> 2年～10年 	<ul style="list-style-type: none"> 1年～5年＋交代後のサポート5年
	交代に向けた準備内容	<ul style="list-style-type: none"> 役職員に対する説明、理解や組織理念・目標の確認と共有といった運営の土台となる部分の準備 権限委譲や研修への派遣など代表者としてのトレーニングの実施 	<ul style="list-style-type: none"> 支援体制づくり 海外研修への派遣 対外的な代表者交代の公表 	<ul style="list-style-type: none"> 交代に向けたプロジェクトチームの組成 役員間、組織内での合意形成 支援体制づくり 運営のエッセンス伝達
選定時の課題と留意点	後継者選定時の課題	<ul style="list-style-type: none"> 選定が進んでいる法人は、就任時の条件・処遇が課題となっている可能性あり 	<ul style="list-style-type: none"> 代表職のなり手の不在 代表職に対する本人の不安感 	<ul style="list-style-type: none"> 代表職に対する本人の不安 候補者の家庭の状況
	円滑な継承のための留意点		<ul style="list-style-type: none"> 組織の複雑性、内外の状況に即した人選 後継者と「感動を共有した」仲間を作る 代表職の負担の軽減（業務の分担、サポート役の選定） 代表と現場業務との両立 後継者の自立を妨げない（現代表の）退任後の関わり方 現代表による一定期間のサポート 	<ul style="list-style-type: none"> 組織内での合意形成、信任 後継者の自立を妨げない、圧迫感を与えない（現代表の）退任後の関わり方 現代表による一定期間のサポート 潔く代表職を手放す覚悟

（出所）本調査研究の内容から浜銀総研作成

³² 「手引き事例分析レポート掲載法人」とは、資料編④にある手引きに掲載のたすけあいの会ふきのとう、たすけあい佐賀、りんりんの3法人である。

図表 122：本調査に基づく後継者育成・確保 代表者交代のまとめ(2)

	質的情報				
	地域福祉サポートちた	りんりん	総ぐるみ福祉の会	あかり	ワーカーズわくわく
後継者の人材像	<ul style="list-style-type: none"> 内部からの昇格 	<ul style="list-style-type: none"> 現代表との目指す方向性の一致 理念の継承 内部からの昇格 	<ul style="list-style-type: none"> 自分の親への介護体験の有する人物 60代の主婦、60代の自治会班長 ボランティア精神 所在地地元への熟知 	<ul style="list-style-type: none"> 広い視野をもち、楽しみながら携わる人物 活動開始当初から参画 	<ul style="list-style-type: none"> コミュニケーションスキル、論理的思考、時間厳守、気働き、笑顔、器量 同族を入れない
代表者交代に向けた準備内容		<ul style="list-style-type: none"> 理念の継承を考慮し代表が打診 2年の準備をし、説得に1年かかった トップを支える土壌固め 	<ul style="list-style-type: none"> 代表職の役割分担 外部の打合等への同行 	<ul style="list-style-type: none"> 活動開始当初からのメンバーであるため、必要ない 	<ul style="list-style-type: none"> 後継者は代表が提案 ケアマネージャー業務を委譲
選定時の課題と留意点	<ul style="list-style-type: none"> 代表を支える体制づくり 理念を共感できるナンバー2の存在 後継者の尻拭いはしない ミッションの継承は伝えるが、進め方は強要しない 退任後は直接関わらない 事業基盤づくり 	<ul style="list-style-type: none"> リーダーを支える体制づくり 外部の引継ぎより内部の引継ぎが重要（内部合意が重要） 世代交代後は完全に辞める 現場職と代表職の両立 	<ul style="list-style-type: none"> 会社員よりも、職人、商売人の方が活動に適している 報酬が低いと、年金生活者でないと厳しい 理事メンバーが代表より年長 法人がある町に住んでいないと、理解を得るのは厳しい 	<ul style="list-style-type: none"> 活動途中から参画したスタッフは、法人の理念等が完全に浸透してないので、今後育成する必要がある OB、OGの話が簡単に聞けるため、特に課題はない 	<ul style="list-style-type: none"> マインドの継承を求めるが、後継者にやり方は問わない 退任後は理事としては残らず、求められれば助言するのみとする 代表の人脈（行政職員等）の引継ぎ

(出所) 本調査研究の内容から浜銀総研作成

図表 123：本調査に基づく後継者育成・確保 代表者交代のまとめ(3)

	質的情報				
	ゆいの会	たすけあい名古屋	五つのパン	ぐるーぶ藤	ばれっと
後継者の人材像	<ul style="list-style-type: none"> ヘルパーや会員に女性が多いので、代表は女性が望ましい 事務局長は法務・会計・制度・役所や地域との折衝・組織のまとめなどの仕事なので総務・管理などを経験した退職後の男性が望ましい 	<ul style="list-style-type: none"> 設立の理念・目的を理解し継承する意欲、とりわけ地域活動に対する思い入れの深さ 会員の支持の得られる人柄の良さ、人心を掌握する力量、人の意見に耳を傾ける度量、決断力、実行力 福祉についての経験や資格の有無は問わないが、家族の理解が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 法人のミッションや問題意識についての共有化 勤務態度 上司と部下の両方に仕えるという気持ち コミュニケーション能力や企画力、課題発見力 人望が厚く、忍耐力があること 	<ul style="list-style-type: none"> 判断力、組織管理能力、説得力 人心掌握力 広い視野、外向き視点 	<ul style="list-style-type: none"> 法人の理念や方針、現代表の考え方の共有 活動初期から参加 施設長からの昇格
代表者交代に向けた準備内容	<ul style="list-style-type: none"> 代表の選任や役員候補者の選任は、代表経験者、副代表を中心とした「選考委員会」で議論 現代表は、次期代表に望ましい人について求められれば発言するが、指名しない 過去の代表者交代では、そのときの代表が後任の選定と説得を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 金融機関借入金の削減 優秀な人材の招聘 様々な候補への打診 	<ul style="list-style-type: none"> 代表からの打診 OJTや、重要な局面における決定判断について、自己決定させる 	<ul style="list-style-type: none"> 代表からの打診・指名 海外や外部の会議への出席 海外視察への派遣 リーダー発掘のために各種委員会の設置 2~3年で各委員会で頭角を現す人を主任候補へ抜擢 長期的なマネジメントを可能とするための定款の変更 	<ul style="list-style-type: none"> 事務局会議が推薦し、理事会で決定 外部研修への派遣と成果の共有 日常業務での情報交換
選定時の課題と留意点	<ul style="list-style-type: none"> 会社や役所で経験を積んだ人間がNPOに入るのが望ましいが、ルートがない 代表職の後継がスムーズに行くためには、事業の安定的な維持と組織内での絶えざる協議の場が必要 交代制も考えても良い 	<ul style="list-style-type: none"> 金融機関借入金の個人保証が重く、既に何人もの候補者に断られている 経験豊富な前任者を一定期間会長で遇するなどの制度 経営責任者の高額報酬を容認する文化が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 負担をかけすぎて、その人自身が持っている良さや魅力を消さないように調整 法人運営の安定 後継者のために経営できる環境を整備 	<ul style="list-style-type: none"> 外部からの信頼を獲得するため、トップが頻繁に交代するべきではない 複数の候補者間で悩んでいる 世代交代の形を試行錯誤中 	<ul style="list-style-type: none"> 後継者を支える体制（事務局や理事）の構築 退任後は数年理事にとどまり助言を行う

(出所) 本調査研究の内容から浜銀総研作成

図表 124：本調査に基づく後継者育成・確保 代表者交代のまとめ(4)

	質的情報				
	たすけあいの会ふきのとう	札幌チャレンジド	ままとんきっず	熊取こどもとおとなのネットワーク	たすけあい佐賀
後継者の人材像	<ul style="list-style-type: none"> 内部マネジメント、外部との連携力、問題発見力 事業全体を俯瞰できる能力 たすけあい活動を守り、制度事業をコントロールできる人物 一人が全ての資質を備えていることは求めない 	<ul style="list-style-type: none"> 財務、人事、組織のマネジメントや、組織の成長に沿ったマネジメント能力 組織の成長によって代表の求められる能力は大きく異なる 内部からの昇格 	<ul style="list-style-type: none"> 理念の共有、報告連絡相談 判断力、決定力 リーダーシップではなく、みんなが助けたいと思う人 視野の広さと柔軟性 内部からの昇格 	<ul style="list-style-type: none"> 集団をうまくまとめる能力 政策・立案能力 	<ul style="list-style-type: none"> 理念を用いた組織マネジメントの能力、組織全体を見渡せる能力、社会問題の解決能力、人脈の多さ 現在の事業のプロフェッショナルではなく、むしろ、社会問題の発見、解決能力の方が重要
代表者交代に向けた準備内容	<ul style="list-style-type: none"> 次世代への継承を念頭に置き、代表者の責任を理事間で連帯する体制の構築に向けて動いている 候補者の様々な部門への配属と事務局作業の分担 たすけあ事業の重要性の教育 	<ul style="list-style-type: none"> 4～5年程度で交代 職能資格等級制度の構築 金融機関借入の責任に対する書面のやりとり 	<ul style="list-style-type: none"> 5年で交代 人脈の課題は求められれば実施するが、後継者教育は考えていない 	<ul style="list-style-type: none"> 合議制で決定した後、代表や専務理事等の理事達が指名 全ての事業を把握できる理事会で育成 帝王学的なものはない 	<ul style="list-style-type: none"> 10年程度で交代 意思決定の際に代表の傍につき学ばせるシャドウイング 所長クラスを対象とし、福祉概念の習得や現場視察等を実施する海外研修へ派遣 代表不在時の組織の理念を代弁させる
選定時の課題と留意点	<ul style="list-style-type: none"> 特定の個人にプレッシャーの集中を避け、特定の人物ではなく、一定の世代に引き継ぐことを想定 	<ul style="list-style-type: none"> ネットワーク構築などは、自身で行うものなので、紹介のみしか行えない NPOは出世競争がないので、本人の心がけとそれを促す働きかけが必要 問題意識を共有できるメンバーで意思決定するのが望ましい 	<ul style="list-style-type: none"> 周りが助ける体制の構築 質は求めるが、プロセスは問わない 退任後もバックアップで5年程度組織に残る予定 最終的には家族の都合によって、後継者は決まる 	<ul style="list-style-type: none"> 行政との関係構築 オブザーバーとして理事会に参加し、後方支援という形で応援 	<ul style="list-style-type: none"> 感動を共有した2人による二人三脚体制の構築 今すぐ各事業所の所長職に譲ると、全体的視野で捕らえられない恐れがある NPO法人全体を見る立場にいる事務局スタッフは、現場の経験が不足しているため、今すぐは難しい

(出所) 本調査研究の内容から浜銀総研作成

2. 本調査から見たNPO法人の後継者育成における課題

本年度実施した調査から見たNPO法人の後継者育成における課題としては、下記の3点が挙げられる。

①NPO 法人自身の後継者問題の認識不足

本調査を通じて、先進的な後継者育成を行っている様々なNPO法人を知りうる事が出来たが、アンケート調査結果が示す通り、約7割と依然多くのNPO法人が後継者の具体的な検討を行っていない状況が明らかになった。

さらに、アンケートやヒアリング調査結果によると、代表者交代には相応の時間が必要とされていることから、具体的な検討を行っていないNPO法人は、この問題を認識し、早々に対応する必要がある。

②後継者向け人材の不足

アンケート調査結果によれば、後継者を選定する上での課題として、人材の不足が挙げられている。

NPO法人の代表職の業務は多岐に渡り、なおかつ人間的魅力に裏打ちされたリーダーシップ能力や組織運営・経営スキルなどが求められる。それゆえ、これら条件を満たした人物が就任することが望ましい。しかし、NPO法人がこれら能力を持つ人物を獲得、育成することは現実的には難しく、後継者に相応しい人材の不足は大きな課題となっている。

③事業基盤の脆弱性

ヒアリングやアンケート調査結果から、事業基盤を整備し、後継者に一定以上の報酬を確保しなければ、後継者を得ることは出来ない状況が明らかになった。

金融機関からの借入に対する個人保証の問題も含め、NPO法人に多く在籍する主婦層が、不安定な事業を抱える法人の後継者へ就任するのは、非常に大きなリスクであり、家族の承認なども必要となる。

このように、後継者の確保に当たっては、後継者候補の将来への不安を削ぐためにも、一定以上の安定的な事業基盤の整備が必要不可欠であり、現在の脆弱な事業基盤では相応しい後継者に引き継ぐことは難しいと考える。

3. 課題解決のための政策への示唆

本年度実施した調査において明らかになった課題の解決に向けて、行政や中間支援団体が実施すべき施策として、下記の3点が挙げられる。

①NPO 法人自身に対しての後継者育成問題の普及啓発

本調査を通じて、依然多くの NPO 法人が後継者の具体的な検討を行っていない状況や、準備期間を短く考えている現状が明らかになり、NPO 法人自身の後継者育成問題への認識不足が示された。今後は本調査結果などを踏まえ、広く多くの NPO 法人に対して、後継者育成が大きな問題であり、また予想以上に長期間の準備が必要であることへの認識を促す必要がある。

②地域の人材と NPO 法人とのマッチング促進

本調査を通じて、後継者を選定していない NPO 法人においては、後継者選定の俎上に上げる人材が不足していることが明らかになった。

一方で、退職した団塊の世代や、子育てのために一時的に職を離れた女性など、地域には有能な人材が数多く存在する。そのため、これら NPO 法人の活動にとって有益な人材とマッチングする仕組みを提供することが有用であると考えられる。このような取組が、NPO 法人が抱える後継者人材不足の解決の一助になることが期待される。

③組織の成長段階に沿った支援策の充実

本調査を通じて、NPO 法人の事業基盤が非常に脆弱である現状が明らかになった。しかし、事業規模が1億円を超え、一般の事業体と同様の事業経営が求められている NPO が出現するなど、NPO 法人によってその状況は様々である。

それゆえ、行政や中間支援団体が NPO 法人に対する見方を改め、事業規模が拡大した NPO 法人に対しては、同規模の事業体である中小企業への施策（例えば、後継者育成のための各種対策支援や借入時の信用保証協会による保証など）を参考に、各種支援施策の検討や同様の認識で捉えることが必要である。

図表 125：本調査で見られた NPO 法人の課題から見る政策への示唆

	本調査から見られた課題		政策への示唆
		課題が示された論拠	
後継者育成での課題	・ NPO 法人自身の後継者問題の認識不足	・ アンケート調査結果 ・ ヒアリング調査結果	・ NPO 法人自身に対しての後継者育成問題の普及啓発
	・ 後継者向き人材の不足	・ アンケート調査結果 ・ ヒアリング調査結果	・ NPO 法人と地域人材とのマッチング促進
NPO 法人全般の課題	・ 事業基盤の脆弱性	・ アンケート調査結果 ・ ヒアリング調査結果	・ 組織の成長段階に沿った支援策の充実

(出所) 本調査研究の内容から浜銀総研作成

4. 残された課題と新たな調査の必要性

本年度実施した調査においては、別冊の手引きの内容を含め、社会福祉事業を行う NPO 法人の後継者育成の実態を明らかにするという当初の目的は達成されたものと考えている。しかし、その一方で、アンケート調査結果やヒアリング調査結果を通じて、残された課題や新たに調査を進める必要があるテーマが見出された。その具体的なテーマとして、下記の 4 点が挙げられる。

①NPO 法人への支援策の現状と、NPO 法人が望む支援策の把握

本調査を通じて、NPO 法人が経済面や人材確保、育成に関する支援を希望している一方で、行政や中間支援団体による支援策を活用していない現状が明らかになった。

この状況を改善するために、提供側である行政や中間支援団体が実施している支援策の現状と、受け手側である NPO 法人の求める支援策を調査し、支援策が活用されていない実態やその原因を明らかにする必要がある。

②優良 NPO 法人を抽出するための客観的な評価指標の開発

本調査のヒアリング調査結果によると、NPO 法人の組織成果を、収入額や会員数のみで評価することが適当ではないという声が多く存在した。NPO 法人は、地域の課題発見とその解決という目的を目指し設立された法人が多く、本来は地域への貢献度で評価されるべきものである。

NPO 法人本来の趣旨から評価をするのであれば、財務数値や会員数、利用者数など現行の評価軸ではない、地域への貢献度などを中心とした新たな評価指標の策定・調査が必要である。

③「後継者育成」以外の社会福祉サービス継続の方法の検討

本調査では、主として社会福祉サービス継続の方法として、法人内で後継者を育成し、次世代につなげるという、組織を存続させる形を前提としてきた。しかし、ヒアリング調査結果では、サービスの継続という観点で見た場合の解決策として、事業譲渡等、必ずしも法人の存続を前提としない手法への言及があった。

一例として、NPO 同士の連携が進んでいる愛知県知多半島にある中間支援団体では、NPO 法人同士がネットワークを組んで協働することにより、ある事業所が仮に解散したとしても、利用者を連携先の NPO 法人に預けるといった方法が検討されている。

今後、利用者へのサービス提供の継続を第一義的に考え、事業譲渡などの後継者育成以外のサービス継続方法に関する調査が必要である。

④社会的弱者を対象とした事業を実施する NPO 法人の実態把握

本調査では、社会的影響度を考慮し、まず介護保険事業など、制度事業に携わっている NPO 法人を主な対象として調査を実施したが、他の社会福祉分野を見ると、自殺予防や引きこもり支援、ホームレス支援など社会的弱者に対する活動を行っている NPO 法人も多数存在する。しかし、これらの対象に携わる NPO 法人は、制度事業を実施している NPO 法人よりも、事業基盤が脆弱であることが予想されるため、後継者育成問題に関しても、より多くの課題を抱えている可能性がある。

今後、これら制度事業に携わっていない NPO 法人の後継者問題の現状と課題を明らかにする調査が必要である。

5. おわりに

本年度、弊社では、厚生労働省「平成 23 年度社会福祉推進事業」の補助金を活用し、有識者研究会の助言を得ながら全国の社会福祉サービスを提供する 15 の NPO 法人に対するヒアリング調査と、全国 3,500 の社会福祉サービスを提供する事業者にアンケート調査を実施した。

本調査を通じ、多くの NPO 法人へのヒアリングから、NPO 法人が想像以上に事業体として成長を果たしていることを実感した。

NPO 法人は、介護保険事業などに携わり、既に地域の社会福祉の一翼を担う存在となっており、事業規模も中小企業と比べ、遜色のない規模にまで成長した法人も存在する。

しかし、依然として、その活動は広く知られておらず、意識の高い人が集まるボランティア団体という認識も多い。

また、NPO 法人は、介護保険事業などの制度事業以外にも、一般高齢者の有償運送や、配食事業など、地域のニーズが非常に高い事業を実施している。これら事業は、制度外事業であるため、採算性が低く、活動資金を代表や関係者からの寄付などで賄っているケースもある。

このような現状を踏まえ、地域にとって、本当に必要な事業を実施している NPO 法人に対しては、地域全体が支援する枠組みを構築することが必要と考えられる。

例えば、多くのマネジメント業務が必要な NPO 法人にとって、企業を退職した人材は、有益な人材の宝庫である。そのため、企業と NPO 法人との連携も有益な支援策の一つとなる。

また、地域住民自身も、住んでいる地域に貢献している NPO 法人に対して、活動への参加や、寄付行為などによって、関与を深める必要もあろう。

行政、企業、市民それぞれが、地域の中での NPO 法人の役割を見つめ直し、今後新たな関係を構築することが必要と考える。

補論 金融機関へのヒアリング調査結果

1. ヒアリング調査の実施概要

(1) 金融機関ヒアリング調査の目的

特定非営利活動法人（以下、NPO 法人）の事業活動においては、安定的な収入源の確保並びに資金繰りの安定性が大きな課題となっている。本調査においても、収入並びに資金繰りの不安定性が、NPO 法人の事業継承や後継者育成上の阻害要因となっていることを示唆する調査結果がみられた。

本年度の事業においては、NPO 法人に対してアンケート並びにヒアリング調査を実施し、事業継続・後継者育成に関する問題について調査を行なったが、別途、NPO 法人へ資金を供給する立場である金融機関へのヒアリング調査も実施した。ヒアリング対象としたのは、NPO 法人に対して積極的な支援を行なっていると考えられる金融機関であり、地域との関わり方を勘案して地方銀行、信用金庫からそれぞれ1法人を調査対象とした。本調査の対象は決して数が多いものではないため、結論についても推論に基づかざるを得ない部分が多いが、調査の結果得られた考察についてここに記したい。

(2) 金融機関ヒアリング調査対象事業者の選定

NPO 法人向け支援融資を行なっていると考えられる金融機関のうち、特に積極的な支援を行なっていると考えられる下記金融機関を選定し、ヒアリング調査を実施した。

図表 126：金融機関ヒアリング調査の対象先

対象先事業者	所在地	主なNPO法人向けサービス
西武信用金庫	東京都中野区	西武コミュニティローン、eco. 定期預金、オフィス賃貸(※)
株式会社三重銀行	三重県四日市市	みえぎんNPOローン、みえぎんNPOサポートファンド

(法人名五十音順)

(※) 子会社が実施

(3) 金融機関ヒアリング調査における分析の視点

上記金融機関への調査においては、以下の項目についてヒアリングを実施した。

図表 127：金融機関ヒアリング調査の視点

分類	ヒアリング項目
支援制度の概要	<ul style="list-style-type: none">・ NPO 法人向け支援制度の概要・ 上記制度の実施実績
融資実行の際の留意点	<ul style="list-style-type: none">・ NPO 法人向け融資実行の際に重視するポイント・ 融資を実行しやすい NPO 法人の特徴・ 融資先としての NPO 法人の魅力
今後の取組	<ul style="list-style-type: none">・ NPO 法人向け支援制度の今後の方向性

2. ヒアリング調査結果概要

ヒアリング項目	三重銀行	西武信用金庫
NPO 法人向け支援制度の概要及び融資の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ NPO 法人に対する融資制度として、「みえぎんNPOローン」がある。公的助成金入金までのつなぎ資金を対象。 ・ 通算融資実績は 13 件(9 団体)、約 4,200 万円。 ・ 「みえぎん NPO サポートファンド」は、県内で活動している NPO を支援するための寄付制度。毎年 10 件前後を実施。1 年あたりの寄付金は総額 100 万円を目安としている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「西武コミュニティローン(コミュニティビジネス支援ローン)」により、NPO 法人を含むコミュニティビジネス事業者や地域商店会等の団体を対象に融資を行なっている。 ・ NPO 法人への融資は半分は助成金等受領までのつなぎ資金。 ・ 2010 年度までの累計で NPO 法人へ約 200 件、約 20 億円融資。 ・ 「eco.定期預金」を通じ環境系 NPO に対して活動資金を助成。 ・ NPO 法人を含むコミュニティビジネス事業者を対象に、オフィスを廉価・期間限定(2 年)で提供。
NPO 法人向け融資審査のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「みえぎん NPO ローン」の場合、決算の数値は重視せず。 ・ 公的助成を受けていることが前提だが、その上で地域との密着性、行政との連携、代表の人間性といった点を評価。 ・ 具体的な審査方法としては、ヒアリングシートに記載した上で最終的な判断を審査部長が決定。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ NPO 法人へ融資するポイントとしては、一般的な中小企業の条件とまったく同じであり、事業内容は勿論のこと、事業計画等についても審査対象としている。 ・ 福祉系 NPO 法人は介護保険等制度が整備されているため、融資の対象に比較的なりやすい。
融資を実行しやすい NPO 法人とは	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業内容が明確であること。 ・ 地域とのつながりが深く、第三者が活動を知っていること。 ・ 自治体から委託を受けていることは、組織の信頼性という意味で高評価。 ・ ホームページ等で情報公開を行なっていること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 融資しやすい NPO 法人としては、事業型で持続可能性が確保されている法人。 ・ 収入を主に寄付金に頼るボランティア型 NPO 法人については、これまで融資実績が少なく、実行が難しいこともある。
NPO 法人に融資することのメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ NPO 法人に融資することで、NPO 法人を通じて地域貢献に関わることが出来るという点が大きな魅力。 ・ 企業の CSR 活動として多方面に PR することが可能であることも、魅力に感じている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ NPO 法人を支援することにより地域の活性化につながり、地域密着型の活動をしている当金庫にとってもメリットがある。 ・ NPO 法人支援を活性化することは、団塊世代以上の方の活動の場を広げることもつながる。
後継者問題に関する支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ 直接的な支援は実施していない。 ・ 後継者確保や代表者交代が進んでいないことは、何となく認識している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ NPO 法人が後継者確保で困っているという話は耳にしていない。 ・ 株式会社等については、事業承継支援センターを設立し支援をしている。
今後の支援の方向性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 量ではなく質を重視した支援を継続していく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 引き続き、NPO 法人を含むコミュニティビジネス事業者を支援していく。

3. ヒアリング調査結果のまとめ

ヒアリング結果を踏まえ、現時点における金融機関と NPO 法人の結びつきに関する考察をまとめた。

【 NPO 法人に対する融資制度ならびに後継者問題への支援の状況 】

① 融資する資金の性質、融資実行の着眼点

ヒアリング対象とした両金融機関において、融資資金の性質は公的資金が NPO 法人に入金されるまでのつなぎ資金が中心となっている。みえぎん NPO ローンは基本的につなぎ資金融資のみが対象であり、西武コミュニティローンは NPO 融資のうち約半分がつなぎ資金融資である。

公的助成が入金されるまでのつなぎ資金を対象とした融資の場合、審査では公的助成の有無や活動の裏づけを確認する手続が中心となっていることがうかがわれる。公的資金を受けるまでのつなぎ資金に限定すると、事業活動の実態が伴っていれば融資を受けられる可能性は高いと考えられる。

一方、通常の事業資金を借入により調達する際には、営利法人と同様に財務内容が審査対象となると考えられる。多くの NPO 法人では財務基盤の安定性が課題に挙げられているが、それらの NPO 法人に対して、財務以外の要素（例えば事業理念や地域への貢献度等）をスコアリングする等により審査した上で事業資金の貸付を行なうような制度は、少なくとも今回対象とした両金融機関では存在しなかった。

融資制度ではないものの、本調査の対象となった西武信用金庫では定期預金を通じて NPO 法人を助成する商品を提供している。同金庫の「eco. 定期預金」では、定期預金利息の 20%（税引き後）相当額を地域の環境系 NPO 法人へ助成するものである。預金者は受取利息の一部を助成として提供することで NPO 法人を支援することができるとともに、助成対象となった NPO 法人の活動報告及び活動への参加案内を受け取る。このように、預金商品を通じて、金融機関と NPO 法人と住民が結びつく仕組みが提供されている。

② 金融機関にとってのメリット

NPO 法人へ融資することによるメリットを整理すると、以下の点に集約されると考えられる。

一つには、NPO 法人へ融資することによる CSR 効果である。子育て支援や高齢者支援等何らかの形で地域貢献している NPO 法人に対して融資を通じて支援している点をアピールすることにより、金融機関として地域貢献を果たしているという PR 効果を期待するものである。

もう一つは、NPO 法人を地域活性化の触媒として位置づけ支援することで、当該地域を地盤とする金融機関も間接的に利益を享受することを期待するものである。融資により NPO 法人を側面から支援することにより、当該法人が事業を円滑に遂行し、そのこと

が地域の諸問題解決、地域活性化につながる。地域社会の衰退は当該地域と密着して事業展開している金融機関にとってもマイナスであることから、その点に NPO 法人支援の意義を見出すことができる。

ここで挙げた 2 点に共通しているのは、NPO 法人向け融資が直接的な収益源としては期待されていないということである。NPO 法人の活動が地域社会にとって必要不可欠である点は認識されているものの、金融機関にとっての収益源となるものではなく、CSR あるいは地域活性化といった間接的な効果を楽しむことが目的となっている。

③ 事業継承・後継者育成問題への支援状況

本調査のメインテーマである NPO 法人の事業継承・後継者育成問題に関しては、両金融機関において、そのような事態を深く認識しているというような意見は得られなかった。ヒアリング件数としては非常に少ないものであるため断言はできないものの、金融機関関係者の間では、問題として認識されている可能性は低いと考えられる。

経営者層の高齢化を背景として株式会社、特に中小中堅企業では事業継承の問題が以前より顕在化しており金融機関側でも様々な支援策を講じている。本調査の対象となった西武信用金庫においても、専門の事業承継支援センターを平成 20 年に立ち上げるなどして支援を行ってきた。

しかしながら、NPO 法人の後継者育成・事業継承の領域に関しては、そもそも問題として認識されていないことに加え、(株式会社と違い) NPO 法人では出資の概念が存在しないことも、支援の必要性が認識されにくい要因となっていると考えられる。後者に関してより詳しく述べれば、事業継承に際して株式の移転のような資金需要を伴う事象が発生しないことが、金融関係者の関心を集めない一因とも思われる。

図表 128 : NPO 法人に対する融資制度ならびに後継者問題への支援の状況 (サマリー)

論点	概況
1. 融資する資金の性質、融資実行の着眼点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公的助成が入金されるまでのつなぎ融資が中心。 ・ 当該融資を受ける際には、事業実績が主な判断基準となる。 ・ 事業資金融資を受ける際には、営利法人と同様に財務内容の審査を受ける必要となる可能性が高い。
2. 金融機関にとってのメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ CSR 目的と地域活性化支援という間接的なメリットが主に期待されている。
3. 事業継承・後継者育成問題への支援状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 金融機関側で問題が認識されている可能性は低く、体系的な支援は実施されていない状況と考えられる。

【 今後の発展の方向性 】

本調査の実施件数は限定的であり、これをもって NPO 法人を取り巻く資金調達の状況について何らかの見解を断言することはできない。そのため、推察の域を出ないが、我が国での金融機関による NPO 法人への支援のあり方については、現時点では相応しい姿が模索されている段階にあると考えられる。

海外においては、オルタナティブ・バンクもしくはソーシャル・バンクと呼ばれ、一般の金融機関が積極的に貸付を行わないような非営利組織に融資を実行する、あるいは預金者から預かった資金の用途が非営利組織への融資に限定される預金商品を提供するといった事業活動を行なっている金融機関が存在する。オランダのトリオドス銀行やイギリスのチャリティ銀行、コープ銀行、イタリアの倫理銀行、ドイツの GLS 銀行といった金融機関である。世界規模の金融危機が発生した背景に欧米大手金融機関の倫理観の欠如が要因としてあるとの認識が広まり、上記のオルタナティブ・バンクに注目が集まっている。日本においても、北海道クリーンファンドや市民バンクなど独自の取組を行なう組織は存在するが、市民バンクは 2009 年に金融機関と提携した融資制度を終了するなど、大きな動きとはなっていないのが現状と考えられる。

日本においても、NPO 法人の存在感と役割期待は増していることから、今後、金融機関とのつながりについても多様化していくことが考えられる。今後の発展を考えた場合、どのような取組が求められるか、金融機関、NPO 法人、それぞれについて考察した。

① 金融機関側の課題

金融機関側では、NPO 法人の活動を客観的に評価する尺度は財務数値もしくは公的助成の有無に限定されており、融資につながる制度の構築はまだこれからという印象である。

1 点目の課題として、NPO 法人を財務以外の要素で評価できる独自の審査システムの構築であり、これが可能となれば NPO 法人に対する資金提供もより活発化できるものと考えられる。評価指標の例として、事業内容の公共性・革新性、地域社会との密着性、事業理念の組織内部での浸透度及び組織外部への発信状況、事業承継・後継者育成に向けた取組状況といった項目が挙げられる。

2 点目に、市民を巻き込んだ仕組みの構築がある。社会的に存在意義が高いとはいえ、NPO 法人には財務面の脆弱性が常に付きまとう問題であり、貸し手である金融機関のみが融資のリスクを負担することには限界があるのではないだろうか。西武信用金庫における「eco.定期預金」のように、預金者である市民も NPO 法人支援のコストを一部負担しつつ、支援の仕組みに加わるような商品の開発・提供が金融機関に求められるところである。

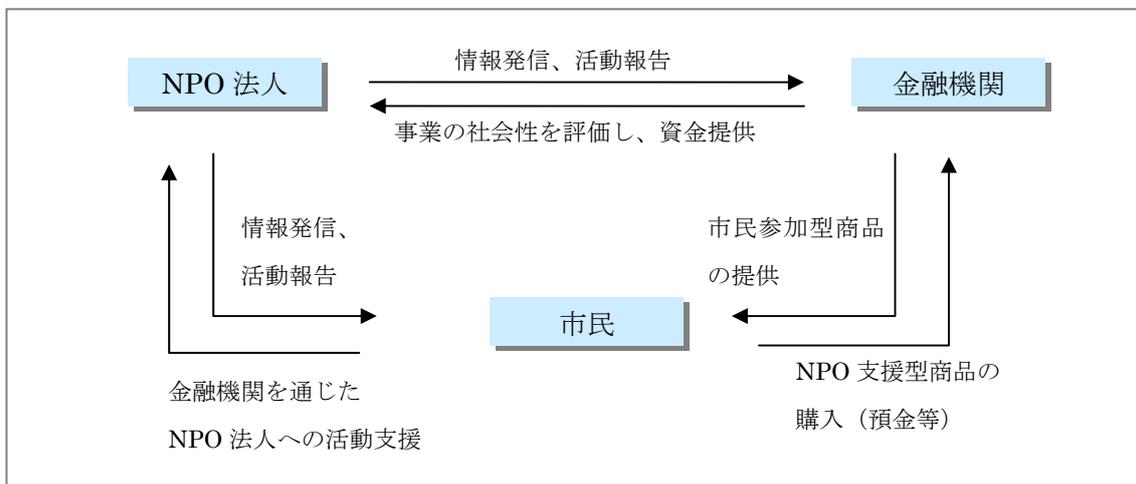
② NPO 法人側の課題

NPO 法人側の課題としては、外部との交流の活発化が挙げられる。本報告書別冊の「NPO 法人における『後継者育成の手引き』」の事例分析レポートでも記載したように、NPO 法

人は理念にこだわりすぎるあまり、現実的な社会問題と遊離してしまう可能性があり、また、組織外部の人間からは活動内容が理解されにくい側面も否定できない。より積極的に外部との交流、外部への情報発信を行い、活動の意義、社会において果たしている役割について発信していくことが求められる。そのような情報発信の積み重ねが、様々な利害関係者の関心を引き、支援の流れを形成することにつながる。その流れの中に、NPO 法人と金融機関、市民の交流の活発化の動きも含まれてくるものであろうし、また、事業継承・後継者育成についても問題として認識・共有される契機ともなり得る。

以上を要約したものが下記図表である。今後、地域社会において NPO 法人が果たす役割がますます大きくなることが予測されるが、それにより金融機関との接点も自ずと増えてくるとともに、市民も巻き込んだ形で支援機会・内容が充実化していくことを期待したい。

図表 129 : NPO 法人、金融機関、市民のつながりの発展 (イメージ)



(出所) 浜銀総研作成

【 参考文献 】

- 「欧州ソーシャル・バンクの現状と信用金庫への示唆」(信金中央金庫総合研究所、金融調査情報 19-11、2008 年 3 月 12 日)
- 「我が国におけるオルタナティブバンク事業の萌芽」(株式会社富士通総研、Economic Review、2004 年 10 月)
- 「金融危機後に存在感を増すドイツの GLS Bank」(財団法人国際通貨研究所、国際金融トピックス No.181、2010 年 5 月 25 日)