

## 資料編①

### アンケート調査 調査票

# 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

## 1. NPO法人向け

～調査票へのご記入にあたってのお願い～

- (1) 本調査は、可能な限り、代表者様がお答え下さい。
- (2) 設問で出てくる「あなた」とは代表者様ご本人を指します。
- (3) 調査票は本ページを含め12ページあります。
- (4) 選択肢を設けた設問については、あてはまる選択肢の番号を選んで○で囲んでください。「その他」をお選び頂いた場合は、その具体的な内容を（ ）の中にご記入ください。
- (5) 設問によって、「あてはまるもの 1つに○」「あてはまるもの すべてに○」などの指定がございますので、お間違えのないようお願い致します。
- (6) 設問の中には、ご回答頂く方を限定しているものがあります。ことわり書きや矢印に従ってご記入ください。
- (7) 特にことわり書きがない場合、**昨年末（平成23年12月末）現在**でお答え下さい。
- (8) ご回答頂いた調査票は、お手数ですが、同封いたしました返信用封筒（切手不要）に入れて、**平成24年1月30日（月）**までにご投函頂きますようお願い致します。

※調査の内容等につきましてご不明の点がございましたら、下記宛にご連絡下さい。

【本調査に関するお問い合わせ】

株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 小泉、加藤（善）、田中

〒220-8616 横浜市西区みなとみらい3-1-1 横浜銀行本店ビル4階

電話：045-225-2372 F A X：045-225-2197 電子メール：succession@yokohama-ri.co.jp

## I. 貴法人の活動の経緯と現状について

### ■前身となる団体について

問1. 貴法人には、特定非営利活動法人（以下、NPO法人）の法人格を取得する以前に、前身となる活動や団体等がありましたか。（あてはまるもの 1つに○）

1. あった（→問2へ）

2. ない（→問3へ）

問2. 前身となる団体が活動を開始した時期はいつですか。（あてはまる欄に数字を記入）

西暦

年

### ■NPO法人格について

問3. 貴法人は、内閣府所管ですか、都道府県所管ですか。都道府県の場合は、都道府県名をお答え下さい。（あてはまるもの 1つに○、都道府県の場合は、都道府県名を記入）

1. 内閣府

2. 都道府県（ ）

問4. 貴法人が法人格を取得した時期はいつですか。（あてはまる欄に数字を記入）

西暦

年

問5. 貴法人が法人格を取得した目的として近いものはどれですか。（あてはまるもの すべてに○）

1. 介護保険サービス等特定の事業を実施するため

2. 地域の住民、団体などからの信頼を得るため

3. 人材獲得を有利に進めるため

4. 行政機関からの助成、設備等の提供を受けるため

5. 組織としての意思決定を明確にするため

6. 活動スタッフの責任感を醸成するため

7. 資金調達を有利にするため

8. その他（ ）

## ■活動内容について

問6. 貴法人が手がける主な福祉事業は、次のうちどれですか。(あてはまるもの1つに○)

- |                     |                       |
|---------------------|-----------------------|
| 1. 介護保険法に基づくサービス    | 2. 介護保険法以外の高齢者向けサービス  |
| 3. 自立支援法に基づくサービス    | 4. 自立支援法以外の障がい者向けサービス |
| 5. 児童福祉法に基づくサービス    | 6. 児童福祉法以外の児童向けサービス   |
| 7. 他のNPO法人をサポートする事業 | 8. その他( )             |

問7. 貴法人の活動にはどのようなものがありますか。(あてはまるものすべてに○)

- |                      |                       |
|----------------------|-----------------------|
| 1. 生産・物販・流通活動        | 2. 調査・研究活動            |
| 3. 福祉サービスの実践         | 4. イベント・啓発・啓蒙活動       |
| 5. 学習・研修・講座の実施       | 6. 創作・表現活動            |
| 7. 提言・要望の実施          | 8. 資料収集・提供活動          |
| 9. 個人向け相談・コンサルティング活動 | 10. 団体向け相談・コンサルティング活動 |
| 11. 機関誌、情報誌の発行       | 12. その他( )            |

問8. 貴法人の活動地域は、次のうちどれですか。(あてはまるものすべてに○)

- |                   |                          |
|-------------------|--------------------------|
| 1. 1つの市町村内にて活動を実施 | 2. 1つの都道府県内の複数市町村にて活動を実施 |
| 3. 複数の都道府県にて活動を実施 | 4. 海外でも活動を実施             |

問9. 貴法人は、主として活動している地域の関係者とどのように関わっていますか。(あてはまるものすべてに○)

- |   |
|---|
| 1. 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            |
| 2. 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            |
| 3. 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してもらっている      |
| 4. 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     |
| 5. 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 |
| 6. 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        |
| 7. その他( )                                     |

## Ⅱ. 貴法人の代表者(あなた)の状況について

### ■代表者(あなた)の状況について

問10. 貴法人の代表者(以下、あなた)の年齢は次のうちどれですか。(平成23年12月末現在)(あてはまるもの1つに○)

- |           |         |           |         |
|-----------|---------|-----------|---------|
| 1. 20歳代以下 | 2. 30歳代 | 3. 40歳代   | 4. 50歳代 |
| 5. 60歳代   | 6. 70歳代 | 7. 80歳代以上 |         |

問11. あなたの性別は、次のうちどちらですか。(あてはまるもの1つに○)

- |       |       |
|-------|-------|
| 1. 男性 | 2. 女性 |
|-------|-------|

問12. あなたが貴法人、もしくは貴法人の前身となった団体に入職してから、どのくらいの期間が経ちますか。(平成23年12月末現在)(あてはまるもの1つに○)

- |              |              |            |             |
|--------------|--------------|------------|-------------|
| 1. 1年未満      | 2. 1年～3年未満   | 3. 3年～5年未満 | 4. 5年～10年未満 |
| 5. 10年～15年未満 | 6. 15年～20年未満 | 7. 20年以上   |             |

問13. あなたが貴法人の代表に就任してから、どのくらいの期間が経ちますか。(平成23年12月末現在)(あてはまるもの1つに○)

- |             |              |              |            |
|-------------|--------------|--------------|------------|
| 1. 6ヶ月未満    | 2. 6ヶ月～1年未満  | 3. 1年～3年未満   | 4. 3年～5年未満 |
| 5. 5年～10年未満 | 6. 10年～15年未満 | 7. 15年～20年未満 | 8. 20年以上   |

問14. 貴法人では、1人の代表者が、連続して在任する期間に制限を設けていますか。もし設けている場合、約何年ですか。※期の場合は、年に直してお答え下さい。(あてはまるもの1つに○、あてはまる欄に数字を記入)

- |           |              |
|-----------|--------------|
| 1. 設けていない | 2. 設けている( )年 |
|-----------|--------------|

問15. あなたが貴法人の代表者として活動している時間は、1ヶ月あたりどれくらいですか。(執筆、講演活動なども含みます)(あてはまるもの1つに○)

- |                |                |                |                |
|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 1. 50時間未満      | 2. 50～100時間未満  | 3. 100～150時間未満 | 4. 150～200時間未満 |
| 5. 200～250時間未満 | 6. 250～300時間未満 | 7. 300～350時間未満 | 8. 350時間以上     |

問16. 貴法人の前年度の決算期において、あなたが受け取った報酬はいくら位ですか。(あてはまるもの1つに○)

- |                 |                |                |                |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|
| 1. 200万円未満      | 2. 200～400万円未満 | 3. 400～600万円未満 | 4. 600～800万円未満 |
| 5. 800～1000万円未満 | 6. 1000万円以上    |                |                |

問17. 貴法人の役員の中に、あなたやあなたの配偶者から3親等以内の親族はいますか。(あてはまるもの1つに○)

- |       |        |
|-------|--------|
| 1. いる | 2. いない |
|-------|--------|

問18. あなたの業務をサポートするいわゆる右腕となる人材(組織を含む)はいますか。(あてはまるもの1つに○)

- |              |               |
|--------------|---------------|
| 1. いる(→問19へ) | 2. いない(→問20へ) |
|--------------|---------------|

問19. (1.いる場合)その方はどのような立場の方ですか。兼務の場合は最も上位の役職をお選び下さい。(あてはまるものすべてに○)

- |                      |                     |
|----------------------|---------------------|
| 1. 自組織専任の役員          | 2. 他組織との兼務の役員       |
| 3. 役員でない事務局長         | 4. 役員でない現場責任者(施設長等) |
| 5. 役員でない現場リーダークラスの職員 | 6. 外部の専門家(集団)       |
| 7. その他( )            |                     |

### Ⅲ. 貴法人における過去の代表者交代の有無について

問20. あなたは活動開始当初からの代表者ですか、それとも前任者から引継いだ2代目以降の代表者ですか。(あてはまるもの1つに○)

- |                        |                           |
|------------------------|---------------------------|
| 1. 2代目以降の代表者である(→問21へ) | 2. 活動開始当初からの代表者である(→問30へ) |
|------------------------|---------------------------|

### Ⅳ. 過去の後継者育成への取り組み状況について(2代目以降の代表の方のみ、お答え下さい)

#### ■代表就任を打診された際のあなたの状況について

問21. あなたは、活動開始当初から活動に参加していますか。(あてはまるもの1つに○)

- |                      |                           |
|----------------------|---------------------------|
| 1. 活動開始当初から役員として参加   | 2. 活動開始当初から役員以外のスタッフで参加   |
| 3. 活動が開始された後、役員として参加 | 4. 活動が開始された後、役員以外のスタッフで参加 |
| 5. その他( )            |                           |

問22. あなたもしくはあなたの配偶者は、過去の代表経験者と3親等以内の親族ですか。(あてはまるもの1つに○)

1. 親族である	2. 親族ではない
----------	-----------

問23. 代表就任を打診された時の、あなたの役職は何でしたか。(あてはまるもの1つに○)

1. 自組織専任の役員	2. 他組織との兼務の役員
3. 役員でない事務局長	4. 役員でない現場責任者(施設長等)
5. 役員でない現場リーダークラスの職員	6. 組織内にいなかった
7. その他 ( )	

問24. あなたが次期代表への就任を承諾してから、実際に代表に就任するまでに、どのくらいの期間がありましたか。(あてはまるもの1つに○)

1. 3ヶ月未満	2. 3ヶ月～6ヶ月未満	3. 6ヶ月～1年未満	4. 1年～3年未満
5. 3年～5年未満	6. 5年～10年未満	7. 10年以上	

問25. あなたが代表を引き受けた理由は何ですか。最も大きなものに◎、その他あてはまるものすべてに○を記入してください。(1つだけ◎、あてはまるものすべてに○を記入)

1. 組織ミッションが自分の考えと合致していた	2. 事業の運営(経営)に興味を持っていた
3. 事業に将来性を感じた	4. 自分の能力や経験、知識が活かせる
5. 地域への貢献活動をしたかった	6. 趣味や生きがいになる
7. ワークスタイルが合っていた	8. 報酬・給与条件が合っていた
9. 親族から代表を頼まれた	10. 知人から代表を頼まれた
11. 前代表の情熱に惹かれた	12. 他になり手がいなかった
13. スタッフや利用者への責任を果たすため	14. 他の組織から派遣された
15. 自分を支える体制が確立していた	16. 特にない
17. その他 ( )	

問26. 代表交代時の前代表とあなたの年齢はおいくつでしたか。(あてはまる欄に数字を記入)

1. 前代表	歳	2. 現代表(あなた)	歳
--------	---	-------------	---

■代表就任に向けた準備や不安・苦労について

問27. あなたが次期代表への就任を承諾してから、実際に代表に就任するまでの間に、どのような準備が行われましたか。(あてはまるものすべてに○)

1. 段階的な権限委譲	2. 経営実務に関する研修等への派遣
3. 地域関係機関、取引先への説明、理解	4. 利用者に対する説明、理解
5. 役職員・スタッフに対する説明、理解	6. 新規事業での実務経験
7. 意思決定の場への同席	8. 役職員の交代・入れ替え
9. 資金調達や財務情報の共有	10. 補佐役の任命
11. 個人保証の継承	12. 組織理念、目標の確認と共有
13. リスクマネジメントの確認と共有	14. 特に準備はしなかった
15. その他 ( )	

問28. あなたが代表に就任する前に懸念していた点、及び就任後に苦勞した点は何ですか。

(あてはまるものすべてに○)

項目	就任前	就任後	項目	就任前	就任後
	○を記入			○を記入	
1. 現場と代表職の時間配分			2. 責任と権限のバランス		
3. 補佐役の不在			4. 収益基盤の不安定さ		
5. 代表職の制度上の立場の弱さ			6. 自身の知識、経験不足		
7. 対外的なコミュニケーション			8. 労働時間の増大		
9. 報酬金額の少なさ			10. 仕事量の増大		
11. プライベートとの両立			12. OB、OGとの関係構築		
13. 役員との関係構築			14. 前代表との関係構築		
15. スタッフとの関係構築			16. 利用者との関係構築		
17. 地域・諸機関との関係構築			18. 金融機関の借り入れ保証		
19. 特に懸念、苦勞は無かった			20. その他 ( )		

■ 代替わり後の意思決定形態の変化について

問29. 新規事業や資金調達等の重要な項目に関する意思決定の方法について、前代表時代及び、現在のパターンとして最も近いものをお答え下さい。(それぞれあてはまるもの1つに○)

A. 前代表時代	B. 現在
1. 代表が意思決定する	1. 代表が意思決定する
2. 代表と役員との合議により意思決定する	2. 代表と役員との合議により意思決定する
3. 当該事業責任者及び担当者間で意思決定する	3. 当該事業責任者及び担当者間で意思決定する
4. 役職員全員の合議により意思決定する	4. 役職員全員の合議により意思決定する
5. 過去の代表の意思に沿って決定する	5. 過去の代表の意思に沿って決定する
6. 外部の組織の意思に沿って決定する	6. 外部の組織の意思に沿って決定する
7. その他 ( )	7. その他 ( )

V. 現在の後継者育成への取り組み状況について(すべての方が、お答え下さい)

■ 今後の事業継続への意向と後継者選定状況について

問30. 今後の事業継続意向は、次のうちどれですか。(あてはまるもの1つに○)

1. 具体的な後継者候補が固まっており、候補者ご本人からの承諾も得ている (→問31～問43へ)
2. 具体的な後継者候補が固まっているが、候補者ご本人からの承諾を得られていない (→問31～問43へ)
3. 複数の後継者候補者がおり、決めかねている (→問36～問43へ)
4. 後継者の必要性は感じているが、まだ具体的な検討は行っていない (→問36～問43へ)
5. 他法人への事業譲渡を予定 (→問44へ)
6. 自身の代で解散・廃業を予定 (→問44へ)
7. その他( ) (→問45へ)

■ (後継者候補がいる場合のみ) 後継者候補の現在の状況について

問31. 後継者候補となる人材は、どのように決まりましたか。(あてはまるもの1つに○)

1. 代表の判断	2. 役員との合議	3. 職員全体の合議	4. 外部からの推薦
5. その他 ( )			

問32. 後継者候補の方は、いつから活動に参加されていますか。(あてはまるもの1つに○)

- |                      |                           |
|----------------------|---------------------------|
| 1. 活動開始当初から役員として参加   | 2. 活動開始当初から役員以外のスタッフで参加   |
| 3. 活動が開始された後、役員として参加 | 4. 活動が開始された後、役員以外のスタッフで参加 |
| 5. その他( )            |                           |

問33. 後継者候補の方は、あなたもしくはあなたの配偶者と3親等以内の親族の関係にありますか。(あてはまるもの1つに○)

- |          |           |
|----------|-----------|
| 1. 親族である | 2. 親族ではない |
|----------|-----------|

問34. 後継者候補の方の現在の役職は何ですか。(あてはまるもの1つに○)

- |                      |                     |
|----------------------|---------------------|
| 1. 自組織専任の役員          | 2. 他組織との兼務の役員       |
| 3. 役員でない事務局長         | 4. 役員でない現場責任者(施設長等) |
| 5. 役員でない現場リーダークラスの職員 | 6. 組織内にいない          |
| 7. その他( )            |                     |

問35. 後継者候補の方の現在の年齢はおいくつですか。(平成23年12月末現在)(あてはまる欄に数字を記入)

歳
---

■後継者選定の取り組み状況について

問36. あなたが後継者の必要性を認識し始めた時期はいつですか。(あてはまるもの1つに○)

- |                    |                   |
|--------------------|-------------------|
| 1. 代表就任の打診時～代表就任直前 | 2. 代表就任後～代表就任1年未満 |
| 3. 代表就任1～3年未満      | 4. 代表就任3～5年未満     |
| 5. 代表就任5～10年未満     | 6. 代表就任10年以上経過後   |

問37. 後継者候補の方が代表就任を承諾してから、実際に代表に就任するまでに、どのくらいの期間をかける予定ですか。(あてはまるもの1つに○)

- |              |              |            |             |
|--------------|--------------|------------|-------------|
| 1. 1年未満      | 2. 1年～3年未満   | 3. 3年～5年未満 | 4. 5年～10年未満 |
| 5. 10年～15年未満 | 6. 15年～20年未満 | 7. 20年以上   |             |

問38. 後継者候補の方が代表就任を承諾してから、実際に代表に就任するまでの間に、代表者交代に向けた準備として、既に実施、もしくは実施する予定の項目はありますか。(あてはまるものすべてに○)

- |                      |                    |
|----------------------|--------------------|
| 1. 段階的な権限委譲          | 2. 経営実務に関する研修等への派遣 |
| 3. 取引先や関連団体への説明、理解   | 4. 利用者に対する説明、理解    |
| 5. 役職員・スタッフに対する説明、理解 | 6. 新規事業での実務経験      |
| 7. 意思決定の場への同席        | 8. 役職員の交代・入れ替え     |
| 9. 資金調達や財務情報の共有      | 10. 補佐役の任命         |
| 11. 個人保証の継承          | 12. 組織理念、目標の確認と共有  |
| 13. リスクマネジメントの確認と共有  | 14. 特に準備するつもりはない   |
| 15. その他( )           |                    |

問39. 後継者を選定する上で、課題もしくは障害となった点、あるいは障害になりそうな点は何ですか。(あてはまるもの3つに○)

1. 候補者の資質に不安がある	2. 組織体制が固まっていない
3. 候補者本人の家庭の事情	4. 役員からの理解を得るのが難しい
5. 職員からの理解を得るのが難しい	6. 利用者からの理解を得るのが難しい
7. 人材の絶対数が少ない	8. 事業の採算性が悪い
9. 候補者の資金調達力	10. 代表職の報酬が低い
11. その他 (→問40へ)	

問40. その他、上記以外で後継者を選定する上で、課題もしくは、障害になりそうな点があれば、お答え下さい。(自由にご記入下さい)

問41. 後継者を選抜する上で、重視する項目は何ですか。(あてはまるもの5つに○)

1. 組織ミッションへの理解力	2. 組織運営・経営スキル	3. 活動を生み出す企画力
4. 活動分野の専門性	5. 地域・社会の課題発見力	6. 事務処理能力
7. 広報・情報受発信スキル	8. コミュニケーション能力	9. 政策提言力
10. リーダーシップ能力	11. ネットワーク構築力	12. 他のスタッフとの価値観の共有
13. 協調性	14. 資金調達能力	15. リスクマネジメント能力
16. 人材育成能力	17. 売上への貢献度	18. 利用者からの評価
19. 他のメンバーからの評価	20. 資格取得状況	21. その他( )

問42. 後継者を選抜する際の基準は、明確化されていますか。(あてはまるもの1つに○)

1. 明確化されている	2. 明確化されていない
-------------	--------------

問43. 後継者へ事業を継承する上で、重要だと思うことは何ですか。(あてはまるもの5つに○)

項目	○を記入	項目	○を記入
1. 現場と代表職の時間配分		2. 責任と権限のバランス	
3. 補佐役の確保		4. 安定した収益事業の確保	
5. 代表の制度上の立場の確保		6. 代表者としての知識、経験	
7. 対外的なコミュニケーション		8. 適正な労働時間	
9. 適正な報酬金額		10. 適正な仕事量	
11. 家庭との両立		12. OB、OGとの関係構築	
13. 役員との関係構築		14. 前代表との関係構築	
15. スタッフとの関係構築		16. 利用者との関係構築	
17. 地域・諸機関との関係構築		18. 金融機関の借り入れ保証	
19. 特に重要なことはない		20. その他( )	

→問43を回答された方は、問45へお進みください。



**VI. 事業承継をしない理由について（後継者への事業承継をしない方のみ、お答え下さい）**

問44. 後継者へ事業を継承せず別の方法をとるのはなぜですか。（あてはまるものすべてに○）

- |                      |                           |
|----------------------|---------------------------|
| 1. 所定の組織ミッションを達成したため | 2. 適当な後継者候補がないため          |
| 3. コアのスタッフを確保できないため  | 4. 借入金の返済の目途が立たないため       |
| 5. 事業の採算性が悪いため       | 6. サービスの質の維持・向上ができなくなったため |
| 7. 関連法人への事業移管のため     | 8. その他( )                 |

**VII. 行政や外部支援団体からの支援について**

問45. 事業の継続や後継者選定を考える際、行政及び外部支援団体の支援策を活用しましたか。（あてはまるものすべてに○）

- |                    |                       |
|--------------------|-----------------------|
| 1. 行政の支援策を活用した     | 2. 行政の支援策を活用していない     |
| 3. 外部支援団体の支援策を活用した | 4. 外部支援団体の支援策を活用していない |

問46. 事業の継続や後継者選定において、行政及び外部支援団体にどのような支援策を希望しますか。（自由にご記入下さい）

**VIII. 貴法人のスタッフの状況について**

問47. 貴法人の職員、ボランティアの人数をお答え下さい。（平成23年12月末現在）（あてはまる欄に数字を記入し、あてはまるものに1つに○）

※複数の職を兼務している場合は、重複がないよう、番号の若い方へカウントしてください。

常勤職員とは、雇用契約を結び、労働時間が貴法人の所定労働時間を上回っている職員の方です。

非常勤職員とは、雇用契約を結び、労働時間が貴法人の所定労働時間に達していない職員の方です。

ボランティアとは、報酬の有無に関らず、労働契約を結んでいないスタッフのことです。

	A. 昨年12月末の 人員数 人数を記入	B. 直近3年間の動向		
		人員数が増加	人員数は変わらない	人員数は減少
		○を記入		
1. 役員全員	人			
2. 常勤職員	人			
3. 非常勤職員	人			
4. ボランティア	人			
5. 合計	人			

問48. 貴法人の活動に関わっている役職員の平均年齢をお聞かせ下さい。（平成23年12月末現在）（それぞれあてはまるもの1つに○）

1. 役員全員	1. 20歳代以下	2. 30歳代	3. 40歳代	4. 50歳代
	5. 60歳代	6. 70歳代以上	7. わからない	
2. 常勤職員	1. 20歳代以下	2. 30歳代	3. 40歳代	4. 50歳代
	5. 60歳代	6. 70歳代以上	7. わからない	
3. 非常勤職員	1. 20歳代以下	2. 30歳代	3. 40歳代	4. 50歳代
	5. 60歳代	6. 70歳代以上	7. わからない	

問49. 貴法人において、以下の活動は誰が担当していますか。主な担い手となっている方1人に◎、その他の担い手となっている方全員に○を記入してください。(あてはまるもの1つに◎、あてはまるものすべてに○を記入)

	A. 項目	B. 活動の担い手				
		代表者	役員	常勤職員	その他のスタッフ	実施していない
	(例) 1. 理念の策定	◎		○		
経営管理	1. 理念の策定					
	2. 理念の浸透					
	3. 戦略の決定					
	4. 予算の決定					
	5. 会計、決算					
	6. 資金調達					
人材	7. 人材の採用					
	8. 人材の評価					
	9. 人材の教育					
対外交渉	10. 広報・情報発信					
	11. 他組織との調整					
	12. 行政への提言・要望					
サービス	13. サービスの提供					
	14. サービス現場統括					
	15. 利用者の獲得					

問50. 貴法人では、事業の中核となる事務局及び、サービス提供職員を安定的に確保できていますか。(それぞれあてはまるもの1つに○)

1. 事務局スタッフ (事務長、経理、広報、外部との調整等)	1. 確保できている	2. 確保できていない
2. サービススタッフ (利用者へのサービス提供を中心となって実施するサービス提供責任者、及び担当者)	1. 確保できている	2. 確保できていない

問51. (いずれかが1.確保できている場合)貴法人では、必要な人材をどのように確保していますか。(あてはまるものすべてに○)

1. 組織内のスタッフ、利用者の紹介により採用	2. 地域住民や地域関係機関からの紹介により採用
3. ハローワークからの紹介により採用	4. 人材紹介会社からの紹介により採用
5. 大学、専門学校等からの紹介により採用	6. 自社ホームページ掲載等による募集、採用
7. その他( )	

問52. 貴法人の前年度の決算期における常勤専従職員(役員を除く)の平均年収はどのくらいですか。(あてはまるもの1つに○)

1. 200万円未満	2. 200～400万円未満	3. 400～600万円未満	4. 600～800万円未満
5. 800～1000万円未満	6. 1000万円以上		

**IX. 貴法人の人材の評価、育成の状況について**

問53. 貴法人において、(ボランティアを除く)職員全般に対する人事評価をしていますか。  
(あてはまるもの 1つに○)

- |                                  |                             |
|----------------------------------|-----------------------------|
| 1. 明確化された評価基準に基づいて評価している (→問54へ) | 2. 評価をする人物が考える基準で評価 (→問55へ) |
| 3. 職員の評価はしていない (→問56へ)           | 4. その他( ) (→問56へ)           |

問54. (1.明確化された評価基準に基づいて評価をしている場合)どのような基準で評価していますか。(あてはまるもの すべてに○)

- |              |             |                |           |
|--------------|-------------|----------------|-----------|
| 1. ミッションの理解度 | 2. 勤怠状況     | 3. 業務への取組み姿勢   | 4. 能力やスキル |
| 5. 売上への貢献度   | 6. 利用者からの評価 | 7. 他のメンバーからの評価 | 8. 資格取得状況 |
| 9. その他( )    |             |                |           |

問55. 貴法人において、(ボランティアを除く)職員全般に対する人事評価をどのように活用していますか。(あてはまるもの すべてに○)

- |              |                |         |         |
|--------------|----------------|---------|---------|
| 1. 昇進昇格      | 2. 賃金(賞与含)額の決定 | 3. 適正配置 | 4. 人材育成 |
| 5. 特に使用していない |                |         |         |
| 6. その他( )    |                |         |         |

問56. 貴法人の(ボランティアを除く)職員全般に対する人材育成方法は何ですか。(あてはまるもの すべてに○)

- |               |                         |
|---------------|-------------------------|
| 1. 内部研修の実施    | 2. 外部研修への派遣             |
| 3. 資格取得への支援   | 4. 個々人への目標の設定とフィードバック面談 |
| 5. 他の組織との人事交流 | 6. OJT                  |
| 7. 実施していない    |                         |
| 8. その他( )     |                         |

**X. 貴法人の組織の運営状況について**

問57. 貴法人の組織の成果の考え方として近いほうはどちらですか。(あてはまるもの 1つに○)

- |           |           |
|-----------|-----------|
| 1. 収益性を重視 | 2. 公益性を重視 |
|-----------|-----------|

問58. 貴法人の組織成果として重視をしている項目をお聞かせ下さい。また、直近3期の動向をお聞かせ下さい。(それぞれあてはまるもの 1つに○)

A. 組織成果として重視している項目			B. 直近3期の傾向		
			増えた	変わらない	減った
(例)1. 事業の収益性	重視している	重視していない	○		
1. 事業の収益性	重視している	重視していない			
2. 収入金額の規模	重視している	重視していない			
3. 利用者満足度	重視している	重視していない			
4. 利用者数	重視している	重視していない			
5. サービス提供エリアの拡大	重視している	重視していない			
6. スタッフ満足度	重視している	重視していない			
7. スタッフ数	重視している	重視していない			
8. 外部ネットワークの構築	重視している	重視していない			
9. その他( )	重視している	重視していない			

問59. 貴法人の前年度決算期における項目別収入と合計額、借入金総額、総資産額をお聞かせ下さい。また、各項目の直近3期の動向をお聞かせ下さい。(あてはまる欄に**数字**を記入、あてはまるもの**1つ**に○)

A. 項目		B. 直近3期の動向		
		増えた	変わらない	減った
	金額を記入	○を記入		
1. 特定非営利活動事業収入	千円			
2. その他の事業収入	千円			
3. 会費収入	千円			
4. 寄付金収入	千円			
5. 補助金・助成金収入	千円			
6. その他( )	千円			
7. 収入項目合計額	千円			
8. 借入金	千円			
9. 総資産額	千円			

問60. 貴法人の前年度決算期における事業全体の収支差額率\*をご記入ください。また、直近3期の動向をお聞かせ下さい。(あてはまる欄に**数字**を記入、あてはまるもの**1つ**に○)

A. 収支差額率		B. 直近3期の動向		
		増えた	変わらない	減った
	割合を記入	○を記入		
収支差額率	%			

※収支差額率の計算方法  $収支差額率 = (総収入 - 総支出) \div 総収入 \times 100$

※収支が赤字になる場合でもそのままお答え下さい。

問61. 貴法人では、**本調査票回答時**において、法人として金融機関（銀行、福祉医療機構等の政府系金融機関、信用金庫等）から資金を借り入れたことはありますか。(あてはまるもの**1つ**に○)

1. 借り入れたことがある (→問63へ)	2. 借入を申し込んだが断られた (→問62へ)
3. 現在借入を申し込み中である (→問63へ)	4. 借入を申し込んだことはない (→問63へ)

問62. (2. 借入を申し込んだが断られた場合) 借入を断られた理由は、どのようなものでしたか。(あてはまるもの**すべて**に○)

1. 事業計画の問題	2. 活動実績の問題
3. 法人格の問題	4. 担保資産、個人保証等の信用力の問題
5. 代表者に対する信頼の問題	6. その他( )

問63. 貴法人では、代表、役員等の個人、もしくは他の団体・組織(行政を除く)から資金や設備の貸与を受けていますか。(平成23年12月末現在)(あてはまるもの**1つ**に○)

1. 貸与を受けている	2. 貸与を受けていない
-------------	--------------

## XI. 貴法人の経営課題、その他ご意見について

問64. 貴法人の経営課題を教えてください。(あてはまるもの5つに○)

- |               |                 |                 |
|---------------|-----------------|-----------------|
| 1. 人材の確保、育成   | 2. 人材の定着率の向上    | 3. 後継者候補の確保     |
| 4. 人材の年齢層の偏り  | 5. 資金調達         | 6. 安定収入の確保      |
| 7. サービス利用者の拡大 | 8. サービスの質の向上    | 9. サービス提供範囲の拡大  |
| 10. 人事評価制度の整備 | 11. 給与等処遇の改善    | 12. 指揮命令系統の明確化  |
| 13. 業務の標準化    | 14. 個々の業務分担の明確化 | 15. 本部事務処理能力の強化 |
| 16. 制度変更への対応  | 17. 地域内での信頼確立   | 18. 広報活動の充実     |
| 19. 他団体との連携   | 20. 活動場所の確保     | 21. 新規事業の開発     |
| 22. その他( )    |                 |                 |

問65. 貴法人の正会員と役員の数をお答え下さい。(平成23年12月末現在)(あてはまる欄に数字を記入)

	正会員(議決権のある会員)	理事	監事
①個人会員	人	人	人
②団体会員	団体	—	—

問66. 調査に対するご意見やNPO法人の後継者育成、事業承継全般に関するご意見があればご記入下さい。

○よろしければ、貴法人及びご回答者様のお名前、ご連絡先をご記入下さい。

貴法人名			
法人所在地			
ご回答者氏名		役職名	
ご連絡先	TEL		FAX
	e-mail		

お忙しい中、ご協力頂き、ありがとうございました。

# 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

## 2. 社福、営利法人向け ～調査票へのご記入にあたってのお願い～

- (1) 本調査は、可能な限り、代表者様がお答え下さい。
- (2) 設問で出てくる「あなた」とは代表者様ご本人を指します。
- (3) 調査票は本ページを含め8ページあります。
- (4) 選択肢を設けた設問については、あてはまる選択肢の番号を選んで○で囲んでください。「その他」をお選び頂いた場合は、その具体的な内容を（ ）の中にご記入ください。
- (5) 設問によって、「あてはまるもの 1つに○」「あてはまるもの すべてに○」などの指定がございますので、お間違えのないようお願い致します。
- (6) 設問の中には、ご回答頂く方を限定しているものがあります。ことわり書きや矢印に従ってご記入ください。
- (7) 特にことわり書きがない場合、**昨年末（平成23年12月末）現在**でお答え下さい。
- (8) ご回答頂いた調査票は、お手数ですが、同封いたしました**返信用封筒（切手不要）**に入れて、**平成24年1月30日（月）**までにご投函頂きますようお願い致します。

※調査の内容等につきましてご不明の点がございましたら、下記宛にご連絡下さい。

### 【本調査に関するお問い合わせ】

株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 小泉、加藤（善）、田中

〒220-8616 横浜市西区みなとみらい3-1-1 横浜銀行本店ビル4階

電話：045-225-2372 F A X：045-225-2197 電子メール：succession@yokohama-ri.co.jp

## I. 貴法人の活動内容について

### ■法人格について

問1. 貴法人の法人格は、次のうちどれですか。(あてはまるもの 1つに○)

- |           |         |         |         |
|-----------|---------|---------|---------|
| 1. 社会福祉法人 | 2. 株式会社 | 3. 有限会社 | 4. 合同会社 |
| 5. 合資会社   | 6. その他（ |         | ）       |

### ■活動内容について

問2. 貴法人が手がける主な福祉事業は、次のうちどれですか。(あてはまるもの 1つに○)

- |                  |                       |
|------------------|-----------------------|
| 1. 介護保険法に基づくサービス | 2. 介護保険法以外の高齢者向けサービス  |
| 3. 自立支援法に基づくサービス | 4. 自立支援法以外の障がい者向けサービス |
| 5. 児童福祉法に基づくサービス | 6. 児童福祉法以外の児童向けサービス   |
| 7. その他（          | ）                     |

## II. 貴法人の代表者(あなた)の状況について

### ■代表者(あなた)の状況について

問3. 貴法人の代表者(以下、あなた)の年齢は、次のうちどれですか。(平成23年12月末現在)(あてはまるもの 1つに○)

- |           |         |           |         |
|-----------|---------|-----------|---------|
| 1. 20歳代以下 | 2. 30歳代 | 3. 40歳代   | 4. 50歳代 |
| 5. 60歳代   | 6. 70歳代 | 7. 80歳代以上 |         |

問4. あなたの性別は、次のうちどちらですか。(あてはまるもの1つに○)

1. 男性	2. 女性
-------	-------

問5. あなたが貴法人に入職してから、どのくらいの期間が経ちますか。(平成23年12月末現在)(あてはまるもの1つに○)

1. 1年未満	2. 1年～3年未満	3. 3年～5年未満	4. 5年～10年未満
5. 10年～15年未満	6. 15年～20年未満	7. 20年以上	

問6. あなたが貴法人の代表に就任してから、どのくらいの期間が経ちますか。(平成23年12月末現在)(あてはまるもの1つに○)

1. 6ヶ月未満	2. 6ヶ月～1年未満	3. 1年～3年未満	4. 3年～5年未満
5. 5年～10年未満	6. 10年～15年未満	7. 15年～20年未満	8. 20年以上

問7. 貴法人では、1人の代表者が、連続して在任する期間に制限を設けていますか。もし設けている場合、約何年ですか。※期の場合は、年に直してお答え下さい。(あてはまるもの1つに○、あてはまる欄に数字を記入)

1. 設けていない	2. 設けている( )年
-----------	--------------

問8. あなたが貴法人の代表者として活動している時間は、1ヶ月あたりどれくらいですか。(執筆、講演活動なども含みます)(あてはまるもの1つに○)

1. 50時間未満	2. 50～100時間未満	3. 100～150時間未満	4. 150～200時間未満
5. 200～250時間未満	6. 250～300時間未満	7. 300～350時間未満	8. 350時間以上

問9. 貴法人の前年度の決算期において、あなたが受け取った報酬はいくら位ですか。(あてはまるもの1つに○)

1. 200万円未満	2. 200～400万円未満	3. 400～600万円未満	4. 600～800万円未満
5. 800～1000万円未満	6. 1000万円以上		

問10. 貴法人の役員の中に、あなたやあなたの配偶者から3親等以内の親族はいますか。(あてはまるもの1つに○)

1. いる	2. いない
-------	--------

問11. あなたの業務をサポートするいわゆる右腕となる人材(組織を含む)はいますか。(あてはまるもの1つに○)

1. いる (→問12へ)	2. いない (→問13へ)
---------------	----------------



問12. (1.いる場合) その方はどのような立場の方ですか。兼務の場合は最も上位の役職をお選び下さい。(あてはまるものすべてに○)

1. 自組織専任の役員	2. 他組織との兼務の役員
3. 役員でない事務局長	4. 役員でない現場責任者(施設長等)
5. 役員でない現場リーダークラスの職員	6. 外部の専門家(集団)
7. その他 ( )	

### Ⅲ. 貴法人における過去の代表者交代の有無について

問13. あなたは法人設立時からの代表者ですか、それとも前任者から引継いだ2代目以降の代表者ですか。(あてはまるもの1つに○)

- |                         |                           |
|-------------------------|---------------------------|
| 1. 2代目以降の代表者である (→問14へ) | 2. 法人設立時からの代表者である (→問23へ) |
|-------------------------|---------------------------|

### Ⅳ. 過去の後継者育成への取り組み状況について(2代目以降の代表の方のみ、お答え下さい)

#### ■代表就任を打診された際のあなたの状況について

問14. あなたは、法人設立当初から活動に参加していますか。(あてはまるもの1つに○)

- |                      |                           |
|----------------------|---------------------------|
| 1. 法人設立当初から役員として参加   | 2. 法人設立当初から役員以外のスタッフで参加   |
| 3. 法人が設立された後、役員として参加 | 4. 法人が設立された後、役員以外のスタッフで参加 |
| 5. その他( )            |                           |

問15. あなたもしくはあなたの配偶者は、過去の代表経験者と3親等以内の親族ですか。(あてはまるもの1つに○)

- |          |           |
|----------|-----------|
| 1. 親族である | 2. 親族ではない |
|----------|-----------|

問16. 代表就任を打診された時の、あなたの役職は何でしたか。(あてはまるもの1つに○)

- |                      |                     |
|----------------------|---------------------|
| 1. 自組織専任の役員          | 2. 他組織との兼務の役員       |
| 3. 役員でない事務局長         | 4. 役員でない現場責任者(施設長等) |
| 5. 役員でない現場リーダークラスの職員 | 6. 組織内にいなかった        |
| 7. その他( )            |                     |

問17. あなたが次期代表への就任を承諾してから、実際に代表に就任するまでに、どのくらいの期間がありましたか。(あてはまるもの1つに○)

- |            |              |             |            |
|------------|--------------|-------------|------------|
| 1. 3ヶ月未満   | 2. 3ヶ月～6ヶ月未満 | 3. 6ヶ月～1年未満 | 4. 1年～3年未満 |
| 5. 3年～5年未満 | 6. 5年～10年未満  | 7. 10年以上    |            |

問18. あなたが代表を引き受けた理由は何ですか。最も大きなものに◎、その他あてはまるものすべてに○を記入してください。(1つだけ◎、あてはまるものすべてに○を記入)

- |                         |                       |
|-------------------------|-----------------------|
| 1. 組織ミッションが自分の考えと合致していた | 2. 事業の運営(経営)に興味を持っていた |
| 3. 事業に将来性を感じた           | 4. 自分の能力や経験、知識が活かせる   |
| 5. 地域への貢献活動をしたかった       | 6. 趣味や生きがいになる         |
| 7. ワークスタイルが合っていた        | 8. 報酬・給与条件が合っていた      |
| 9. 親族から代表を頼まれた          | 10. 知人から代表を頼まれた       |
| 11. 前代表の情熱に惹かれた         | 12. 他になり手がいなかった       |
| 13. スタッフや利用者への責任を果たすため  | 14. 他の組織から派遣された       |
| 15. 自分を支える体制が確立していた     | 16. 特にない              |
| 17. その他( )              |                       |

問19. 代表交代時の前代表とあなたの年齢はおいくつでしたか。(あてはまる欄に数字を記入)

- |        |   |             |   |
|--------|---|-------------|---|
| 1. 前代表 | 歳 | 2. 現代表(あなた) | 歳 |
|--------|---|-------------|---|



■代表就任に向けた準備や不安・苦勞について

問20. あなたが次期代表への就任を承諾してから、実際に代表に就任するまでの間に、どのような準備が行われましたか。(あてはまるものすべてに○)

1. 段階的な権限委譲	2. 経営実務に関する研修等への派遣
3. 地域関係機関、取引先への説明、理解	4. 利用者に対する説明、理解
5. 役職員・スタッフに対する説明、理解	6. 新規事業での実務経験
7. 意思決定の場への同席	8. 役職員の交代・入れ替え
9. 資金調達や財務情報の共有	10. 補佐役の任命
11. 個人保証の継承	12. 組織理念、目標の確認と共有
13. リスクマネジメントの確認と共有	14. 特に準備はしなかった
15. その他 ( )	

問21. あなたが代表に就任する前に懸念していた点、及び就任後に苦勞した点は何ですか。(あてはまるものすべてに○)

項目	就任前	就任後	項目	就任前	就任後
	○を記入			○を記入	
1. 現場と代表職の時間配分			2. 責任と権限のバランス		
3. 補佐役の不在			4. 収益基盤の不安定さ		
5. 代表職の制度上の立場の弱さ			6. 自身の知識、経験不足		
7. 対外的なコミュニケーション			8. 労働時間の増大		
9. 報酬金額の少なさ			10. 仕事量の増大		
11. プライベートとの両立			12. OB、OGとの関係構築		
13. 役員との関係構築			14. 前代表との関係構築		
15. スタッフとの関係構築			16. 利用者との関係構築		
17. 地域・諸機関との関係構築			18. 金融機関の借り入れ保証		
19. 特に懸念、苦勞は無かった			20. その他 ( )		

■代替わり後の意思決定形態の変化について

問22. 新規事業や資金調達等の重要な項目に関する意思決定の方法について、前代表時代及び、現在のパターンに最も近いものをお答え下さい。(それぞれあてはまるもの1つに○)

A. 前代表時代	B. 現在
1. 代表が意思決定する	1. 代表が意思決定する
2. 代表と役員との合議により意思決定する	2. 代表と役員との合議により意思決定する
3. 当該事業責任者及び担当者間で意思決定する	3. 当該事業責任者及び担当者間で意思決定する
4. 役職員全員の合議により意思決定する	4. 役職員全員の合議により意思決定する
5. 過去の代表の意思に沿って決定する	5. 過去の代表の意思に沿って決定する
6. 外部の組織の意思に沿って決定する	6. 外部の組織の意思に沿って決定する
7. その他 ( )	7. その他 ( )

**V. 現在の後継者育成への取り組み状況について(すべての方が、お答え下さい)**

**■ 今後の事業継続への意向と後継者選定状況について**

問23. 今後の事業継続意向は、次のうちどれですか。(あてはまるもの1つに○)

- |  |
|--|
| 1. 具体的な後継者候補が固まっており、候補者ご本人からの承諾も得ている (→問24～問35へ)     |
| 2. 具体的な後継者候補が固まっているが、候補者ご本人からの承諾を得られていない (→問24～問35へ) |
| 3. 複数の後継者候補者がおり、決めかねている (→問29～問35へ)                  |
| 4. 後継者の必要性は感じているが、まだ具体的な検討は行っていない (→問29～問35へ)        |
| 5. 他法人への事業譲渡を予定 (→問36へ)                              |
| 6. 自身の代で解散・廃業を予定 (→問36へ)                             |
| 7. その他( ) (→問37へ)                                    |

**■ (後継者候補がいる場合のみ) 後継者候補の現在の状況について**

問24. 後継者候補となる人材は、どのように決まりましたか。(あてはまるもの1つに○)

- |           |          |            |            |
|-----------|----------|------------|------------|
| 1. 代表の判断  | 2. 役員の合議 | 3. 職員全体の合議 | 4. 外部からの推薦 |
| 5. その他( ) |          |            |            |

問25. 後継者候補の方は、いつから活動に参加されていますか。(あてはまるもの1つに○)

- |                      |                           |
|----------------------|---------------------------|
| 1. 法人設立当初から役員として参加   | 2. 法人設立当初から役員以外のスタッフで参加   |
| 3. 法人が設立された後、役員として参加 | 4. 法人が設立された後、役員以外のスタッフで参加 |
| 5. 現時点では、組織外にいる      | 6. その他( )                 |

問26. 後継者候補の方は、あなたもしくはあなたの配偶者と3親等以内の親族の関係にありますか。(あてはまるもの1つに○)

- |          |           |
|----------|-----------|
| 1. 親族である | 2. 親族ではない |
|----------|-----------|

問27. 後継者候補の方の現在の役職は何ですか。(あてはまるもの1つに○)

- |                      |                     |
|----------------------|---------------------|
| 1. 自組織専任の役員          | 2. 他組織との兼務の役員       |
| 3. 役員でない事務局長         | 4. 役員でない現場責任者(施設長等) |
| 5. 役員でない現場リーダークラスの職員 | 6. 組織内にいない          |
| 7. その他( )            |                     |

問28. 後継者候補の方の現在の年齢はおいくつですか。(平成23年12月末現在)(あてはまる欄に数字を記入)

歳
---

**■ 後継者選定の取り組み状況について**

問29. あなたが後継者の必要性を認識し始めた時期はいつですか。(あてはまるもの1つに○)

- |                    |                   |
|--------------------|-------------------|
| 1. 代表就任の打診時～代表就任直前 | 2. 代表就任後～代表就任1年未満 |
| 3. 代表就任1～3年未満      | 4. 代表就任3～5年未満     |
| 5. 代表就任5～10年未満     | 6. 代表就任10年以上経過後   |

問30. 後継者候補の方が代表就任を承諾してから、実際に代表に就任するまで、どのくらいの期間をかける予定ですか。(あてはまるもの1つに○)

- |              |              |            |             |
|--------------|--------------|------------|-------------|
| 1. 1年未満      | 2. 1年～3年未満   | 3. 3年～5年未満 | 4. 5年～10年未満 |
| 5. 10年～15年未満 | 6. 15年～20年未満 | 7. 20年以上   |             |

問31. 後継者候補の方が代表就任を承諾してから、実際に代表に就任するまでの間に、代表交代に向けた準備として、既に実施、もしくは実施する予定の項目はありますか。(あてはまるものすべてに○)

- |                      |                    |
|----------------------|--------------------|
| 1. 段階的な権限委譲          | 2. 経営実務に関する研修等への派遣 |
| 3. 取引先や関連団体への説明、理解   | 4. 利用者に対する説明、理解    |
| 5. 役職員・スタッフに対する説明、理解 | 6. 新規事業での実務経験      |
| 7. 意思決定の場への同席        | 8. 役職員の交代・入れ替え     |
| 9. 資金調達や財務情報の共有      | 10. 補佐役の任命         |
| 11. 個人保証の継承          | 12. 組織理念、目標の確認と共有  |
| 13. リスクマネジメントの確認と共有  | 14. 特に準備するつもりはない   |
| 15. その他( )           |                    |

問32. 後継者を選定する上で、課題もしくは障害となった点、あるいは障害になりそうな点は何ですか。(あてはまるもの3つに○)

- |                    |                     |
|--------------------|---------------------|
| 1. 候補者の資質に不安がある    | 2. 組織体制が固まっていない     |
| 3. 候補者本人の家庭の事情     | 4. 役員からの理解を得るのが難しい  |
| 5. 職員からの理解を得るのが難しい | 6. 利用者からの理解を得るのが難しい |
| 7. 人材の絶対数が少ない      | 8. 事業の採算性が悪い        |
| 9. 候補者の資金調達力       | 10. 代表職の報酬が低い       |
| 11. その他 (→問33へ)    | 12. 特にない            |



問33. その他、上記以外で後継者を選定する上で、課題もしくは、障害になりそうな点があれば、お答え下さい。(自由にご記入下さい)

問34. 後継者を選抜する上で、重視する項目は何ですか。(あてはまるもの5つに○)

- |                 |                |                    |
|-----------------|----------------|--------------------|
| 1. 組織ミッションへの理解力 | 2. 組織運営・経営スキル  | 3. 活動を生み出す企画力      |
| 4. 活動分野の専門性     | 5. 地域・社会の課題発見力 | 6. 事務処理能力          |
| 7. 広報・情報受発信スキル  | 8. コミュニケーション能力 | 9. 政策提言力           |
| 10. リーダーシップ能力   | 11. ネットワーク構築力  | 12. 他のスタッフとの価値観の共有 |
| 13. 協調性         | 14. 資金調達能力     | 15. リスクマネジメント能力    |
| 16. 人材育成能力      | 17. 売上への貢献度    | 18. 利用者からの評価       |
| 19. 他のメンバーからの評価 | 20. 資格取得状況     | 21. その他( )         |

問35. 後継者へ事業を継承する上で、重要だと思ふことは何ですか。(あてはまるもの5つに○)

項目	○を記入	項目	○を記入
1. 現場と代表職の時間配分		2. 責任と権限のバランス	
3. 補佐役の確保		4. 安定した収益事業の確保	
5. 代表の制度上の立場の確保		6. 代表者としての知識、経験	
7. 対外的なコミュニケーション		8. 適正な労働時間	
9. 適正な報酬金額		10. 適正な仕事量	
11. 家庭との両立		12. OB、OGとの関係構築	
13. 役員との関係構築		14. 前代表との関係構築	
15. スタッフとの関係構築		16. 利用者との関係構築	
17. 地域・諸機関との関係構築		18. 金融機関の借り入れ保証	
19. 特に重要なことはない		20. その他( )	

→問35を回答された方は、問37へお進みください。

#### VI. 事業承継をしない理由について(後継者への事業承継をしない方のみ、お答え下さい)

問36. 後継者へ事業を継承せず別の方法をとるのはなぜですか。(あてはまるものすべてに○)

1. 所定の組織ミッションを達成したため	2. 適当な後継者候補がないため
3. コアのスタッフを確保できないため	4. 借入金の返済の目途が立たないため
5. 事業の採算性が悪いため	6. サービスの質の維持・向上ができなくなったため
7. 関連法人への事業移管のため	8. その他( )

#### VII. 行政や外部支援団体からの支援について

問37. 事業の継続や後継者選定を考える際、行政及び外部支援団体の支援策を活用しましたか。(あてはまるものすべてに○)

1. 行政の支援策を活用した	2. 行政の支援策を活用していない
3. 外部支援団体の支援策を活用した	4. 外部支援団体の支援策を活用していない

#### VIII. 貴法人の組織の運営状況について

問38. 貴法人の職員、ボランティアの人数をお答え下さい。(平成23年12月末現在)(あてはまる欄に数字を記入し、あてはまるものに1つに○)

※複数の職を兼務している場合は、重複がないよう、番号の若い方へカウントしてください。

常勤職員とは、雇用契約を結び、労働時間が貴法人の所定労働時間を上回っている職員の方です。

非常勤職員とは、雇用契約を結び、労働時間が貴法人の所定労働時間に達していない職員の方です。

ボランティアとは、報酬の有無に関らず、労働契約を結んでいないスタッフのことです。

	A. 昨年12月末の 人員数 人数を記入	B. 直近3年間の動向		
		人員数が増加	人員数は変わらない	人員数は減少
		○を記入		
1. 役員全員	人			
2. 常勤職員	人			
3. 非常勤職員	人			
4. ボランティア	人			
5. 合計	人			

問39. 貴法人の福祉事業の前年度決算期における収入項目合計額及び、直近3期の動向をお答え下さい。(あてはまる欄に数字を記入、あてはまるもの1つに○)

A. 項目		B. 直近3期の動向		
		増えた	変わらない	減った
	金額を記入	○を記入		
収入項目合計額	千円			

問40. 貴法人の福祉事業の前年度決算期における事業全体の収支差額率※をご記入ください。また、直近3期の動向をお答え下さい。(あてはまる欄に数字を記入、あてはまるもの1つに○)

A. 収支差額率		B. 直近3期の動向		
		増えた	変わらない	減った
	割合を記入	○を記入		
収支差額率	%			

※収支差額率の計算方法  $収支差額率 = (総収入 - 総支出) \div 総収入 \times 100$

※収支が赤字になる場合でもそのままお答え下さい。

## IX. 貴法人の経営課題、その他ご意見について

問41. 貴法人の経営課題を教えてください。(あてはまるもの5つまでに○)

1. 人材の確保、育成	2. 人材の定着率の向上	3. 後継者候補の確保
4. 人材の年齢層の偏り	5. 資金調達	6. 安定収入の確保
7. サービス利用者の拡大	8. サービスの質の向上	9. サービス提供範囲の拡大
10. 人事評価制度の整備	11. 給与等処遇の改善	12. 指揮命令系統の明確化
13. 業務の標準化	14. 個々の業務分担の明確化	15. 本部事務処理能力の強化
16. 制度変更への対応	17. 地域内での信頼確立	18. 広報活動の充実
19. 他団体との連携	20. 活動場所の確保	21. 新規事業の開発
22. その他( )		

問42. 調査に対するご意見や福祉事業者の後継者育成、事業承継全般に関するご意見があればご記入下さい。

--

○よろしければ、貴法人及びご回答者様のお名前、ご連絡先をご記入下さい。

貴法人名			
法人所在地			
ご回答者氏名		役職名	
ご連絡先	TEL		FAX
	e-mail		

お忙しい中、ご協力頂き、ありがとうございました。