

## 資料編②

### アンケート調査結果 単純集計

# 1. NPO法人向け

## I. 活動の経緯と現状について

問1. 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

	件数	割合 N=757	割合 (除無回答) N=754
あった	431	56.9	57.2
ない	323	42.7	42.8
無回答	3	0.4	—
全 体	757	100.0	100.0

【問1で「あった」と回答した人のみ】

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

	件数	割合 N=431	割合 (除無回答) N=426
1990年以前	78	18.1	18.3
1991～1995年	86	20.0	20.2
1996～2000年	133	30.9	31.2
2001～2005年	106	24.6	24.9
2006～2010年	21	4.9	4.9
2011年以降	2	0.5	0.5
無回答	5	1.2	—
全 体	431	100.0	100.0

問3. 貴法人は、内閣府所管ですか、都道府県所管ですか

	件数	割合 N=757	割合 (除無回答) N=742
内閣府	14	1.8	1.9
都道府県	728	96.2	98.1
無回答	15	2.0	—
全 体	757	100.0	100.0

【問3で「都道府県」と回答した人のみ】

問3. 所管している都道府県

	件数	割合 N=728	割合 (除無回答) N=712
北海道	56	7.7	7.9
青森	0	0.0	0.0
岩手	0	0.0	0.0
宮城	0	0.0	0.0
秋田	1	0.1	0.1
山形	9	1.2	1.3
福島	0	0.0	0.0
茨城	8	1.1	1.1
栃木	11	1.5	1.5
群馬	10	1.4	1.4
埼玉	29	4.0	4.1
千葉	35	4.8	4.9
東京	56	7.7	7.9
神奈川	69	9.5	9.7
新潟	5	0.7	0.7
富山	11	1.5	1.5
石川	11	1.5	1.5
福井	5	0.7	0.7
山梨	0	0.0	0.0
長野	32	4.4	4.5
岐阜	14	1.9	2.0
静岡	13	1.8	1.8
愛知	33	4.5	4.6
三重	12	1.6	1.7
滋賀	20	2.7	2.8
京都	17	2.3	2.4
大阪	54	7.4	7.6
兵庫	24	3.3	3.4
奈良	8	1.1	1.1
和歌山	5	0.7	0.7
鳥取	4	0.5	0.6
島根	7	1.0	1.0
岡山	11	1.5	1.5
広島	15	2.1	2.1
山口	4	0.5	0.6
徳島	6	0.8	0.8
香川	6	0.8	0.8
愛媛	10	1.4	1.4
高知	2	0.3	0.3
福岡	22	3.0	3.1
佐賀	14	1.9	2.0
長崎	7	1.0	1.0
熊本	16	2.2	2.2
大分	8	1.1	1.1
宮崎	11	1.5	1.5
鹿児島	10	1.4	1.4
沖縄	11	1.5	1.5
無回答	16	2.2	—
全 体	728	100.0	100.0

問4. 法人格を取得した時期はいつですか

	件数	割合 N=757	割合 (除無回答) N=739
2000年以前	82	10.8	11.1
2001～2002年	109	14.4	14.7
2003～2004年	159	21.0	21.5
2005～2006年	159	21.0	21.5
2007～2008年	111	14.7	15.0
2009～2010年	94	12.4	12.7
2011年以降	25	3.3	3.4
無回答	18	2.4	—
全 体	757	100.0	100.0

問5. 法人格を取得した目的として近いものはどれですか（複数回答）

	件数	割合 N=757	割合 (除無回答) N=748
介護保険サービス等特定の事業を実施するため	582	76.9	77.8
地域の住民、団体などからの信頼を得るため	364	48.1	48.7
人材獲得を有利に進めるため	65	8.6	8.7
行政機関からの助成、設備等の提供を受けるため	204	26.9	27.3
組織としての意思決定を明確にするため	184	24.3	24.6
活動スタッフの責任感を醸成するため	113	14.9	15.1
資金調達を有利にするため	70	9.2	9.4
その他	17	2.2	2.3
無回答	9	1.2	—
全 体	1,608	—	—

問6. 手がける主な事業は、次のうちどれですか

	件数	割合 N=757	割合 (除無回答) N=590
介護保険法に基づくサービス	226	29.9	38.3
介護保険法以外の高齢者向けサービス	8	1.1	1.4
自立支援法に基づくサービス	290	38.3	49.2
自立支援法以外の障がい者向けサービス	9	1.2	1.5
児童福祉法に基づくサービス	33	4.4	5.6
児童福祉法以外の児童向けサービス	14	1.8	2.4
他のNPO法人をサポートする事業	0	0.0	0.0
その他	10	1.3	1.7
無回答	167	22.1	—
全 体	757	100.0	100.0

問7. 活動にはどのようなものがありますか（複数回答）

	件数	割合 N=757	割合 (除無回答) N=746
生産・物販・流通活動	147	19.4	19.7
調査・研究活動	48	6.3	6.4
福祉サービスの実践	699	92.3	93.7
イベント・啓発・啓蒙活動	232	30.6	31.1
学習・研修・講座の実施	238	31.4	31.9
創作・表現活動	58	7.7	7.8
提言・要望の実施	79	10.4	10.6
資料収集・提供活動	34	4.5	4.6
個人向け相談・コンサルティング活動	102	13.5	13.7
団体向け相談・コンサルティング活動	28	3.7	3.8
機関誌、情報誌の発行	152	20.1	20.4
その他	8	1.1	1.1
無回答	11	1.5	—
全 体	1,836	—	—

問8. 活動地域は、次のうちどれですか（複数回答）

	件数	割合 N=757	割合 (除無回答) N=743
1つの市町村内にて活動を実施	402	53.1	54.1
1つの都道府県内の複数市町村にて活動を実施	309	40.8	41.6
複数の都道府県にて活動を実施	31	4.1	4.2
海外でも活動を実施	3	0.4	0.4
無回答	14	1.8	—
全 体	759	—	—

問9. 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（複数回答）

	件数	割合 N=757	割合 (除無回答) N=684
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	58.1	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	22.3	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	15.6	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	23.1	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	21.9	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	33.4	37.0
その他	22	2.9	3.2
無回答	73	9.6	—
全 体	1,416	—	—

II. 代表者の状況について

問10. 代表者の年齢は次のうちどれですか（平成23年12月末現在）

	件数	割合 N=757	割合 (除無回答) N=747
20歳代以下	9	1.2	1.2
30歳代	44	5.8	5.9
40歳代	90	11.9	12.0
50歳代	182	24.0	24.4
60歳代	298	39.4	39.9
70歳代	106	14.0	14.2
80歳代以上	18	2.4	2.4
無回答	10	1.3	—
全 体	757	100.0	100.0

問11. 性別は、次のうちどちらですか

	件数	割合 N=757	割合 (除無回答) N=749
男性	388	51.3	51.8
女性	361	47.7	48.2
無回答	8	1.1	—
全 体	757	100.0	100.0

問12. 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）

	件数	割合 N=757	割合 (除無回答) N=710
1年未満	19	2.5	2.7
1年～3年未満	63	8.3	8.9
3年～5年未満	64	8.5	9.0
5年～10年未満	269	35.5	37.9
10年～15年未満	171	22.6	24.1
15年～20年未満	74	9.8	10.4
20年以上	50	6.6	7.0
無回答	47	6.2	—
全 体	757	100.0	100.0

問13. 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)

	件数	割合 N=757	割合 (除無回答) N=737
6ヶ月未満	9	1.2	1.2
6ヶ月～1年未満	39	5.2	5.3
1年～3年未満	138	18.2	18.7
3年～5年未満	122	16.1	16.6
5年～10年未満	309	40.8	41.9
10年～15年未満	94	12.4	12.8
15年～20年未満	17	2.2	2.3
20年以上	9	1.2	1.2
無回答	20	2.6	—
全 体	757	100.0	100.0

問14. 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

	件数	割合 N=757	割合 (除無回答) N=740
設けていない	655	86.5	88.5
設けている	85	11.2	11.5
無回答	17	2.2	—
全 体	757	100.0	100.0

【問14で「設けている」と回答した人のみ】

問14. 2 1人の代表者が、連続して在任する年数

	件数	割合 N=85	割合 (除無回答) N=84
1年	3	3.5	3.6
2年	71	83.5	84.5
3年以上	10	11.8	11.9
無回答	1	1.2	—
全 体	85	100.0	100.0
平 均	N=84	2.4年	

問15. 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)

	件数	割合 N=757	割合 (除無回答) N=741
50時間未満	154	20.3	20.8
50～100時間未満	94	12.4	12.7
100～150時間未満	75	9.9	10.1
150～200時間未満	222	29.3	30.0
200～250時間未満	91	12.0	12.3
250～300時間未満	41	5.4	5.5
300～350時間未満	23	3.0	3.1
350時間以上	41	5.4	5.5
無回答	16	2.1	—
全 体	757	100.0	100.0

問16. 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

	件数	割合 N=757	割合 (除無回答) N=678
200万円未満	326	43.1	48.1
200～400万円未満	215	28.4	31.7
400～600万円未満	79	10.4	11.7
600～800万円未満	36	4.8	5.3
800～1000万円未満	15	2.0	2.2
1000万円以上	7	0.9	1.0
無回答	79	10.4	—
全 体	757	100.0	100.0

問17. 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

	件数	割合 N=757	割合 (除無回答) N=749
いる	174	23.0	23.2
いない	575	76.0	76.8
無回答	8	1.1	—
全 体	757	100.0	100.0

問18. 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

	件数	割合 N=757	割合 (除無回答) N=746
いる	629	83.1	84.3
いない	117	15.5	15.7
無回答	11	1.5	—
全 体	757	100.0	100.0

【問18で「いる」と回答した人のみ】

問19. その方はどのような立場の方ですか（複数回答）

	件数	割合 N=629	割合 (除無回答) N=626
自組織専任の役員	371	59.0	59.3
他組織との兼務の役員	61	9.7	9.7
役員でない事務局長	93	14.8	14.9
役員でない現場責任者(施設長等)	142	22.6	22.7
役員でない現場リーダークラスの職員	159	25.3	25.4
外部の専門家(集団)	51	8.1	8.1
その他	6	1.0	1.0
無回答	3	0.5	—
全 体	886	—	—

Ⅲ. 過去の代表者交代の有無について

問20. 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

	件数	割合 N=757	割合 (除無回答) N=750
2代目以降の代表者である	221	29.2	29.5
活動開始当初からの代表者である	529	69.9	70.5
無回答	7	0.9	—
全 体	757	100.0	100.0

Ⅳ. 過去の後継者育成への取り組み状況について

【問20で「2代目以降の代表者である」と回答した人のみ】

問21. 活動開始当初から活動に参加していますか（複数回答）

	件数	割合 N=221	割合 (除無回答) N=211
活動開始当初から役員として参加	101	45.7	47.9
活動開始当初から役員以外のスタッフで参加	22	10.0	10.4
活動が開始された後、役員として参加	41	18.6	19.4
活動が開始された後、役員以外のスタッフで参加	47	21.3	22.3
その他	0	0.0	0.0
無回答	10	4.5	—
全 体	211	100.0	100.0

【問20で「2代目以降の代表者である」と回答した人のみ】

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

	件数	割合 N=221	割合 (除無回答) N=216
親族である	25	11.3	11.6
親族ではない	191	86.4	88.4
無回答	5	2.3	—
全 体	221	100.0	100.0

【問20で「2代目以降の代表者である」と回答した人のみ】

問23. 代表就任を打診された時の、役職は何でしたか

	件数	割合 N=221	割合 (除無回答) N=206
自組織専任の役員	117	52.9	56.8
他組織との兼務の役員	29	13.1	14.1
役員でない事務局長	5	2.3	2.4
役員でない現場責任者(施設長等)	8	3.6	3.9
役員でない現場リーダークラスの職員	16	7.2	7.8
組織内にいなかった	23	10.4	11.2
その他	8	3.6	3.9
無回答	15	6.8	—
全 体	221	100.0	100.0

【問20で「2代目以降の代表者である」と回答した人のみ】

問24. 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

	件数	割合 N=221	割合 (除無回答) N=217
3ヶ月未満	116	52.5	53.5
3ヶ月～6ヶ月未満	52	23.5	24.0
6ヶ月～1年未満	19	8.6	8.8
1年～3年未満	19	8.6	8.8
3年～5年未満	7	3.2	3.2
5年～10年未満	3	1.4	1.4
10年以上	1	0.5	0.5
無回答	4	1.8	—
全 体	221	100.0	100.0

【問20で「2代目以降の代表者である」と回答した人のみ】

問25. あなたが代表を引き受けた最も大きな理由は何ですか

	件数	割合 N=221	割合 (除無回答) N=158
組織ミッションが自分の考えと合致していた	23	10.4	14.6
事業の運営(経営)に興味を持っていた	10	4.5	6.3
事業に将来性を感じた	4	1.8	2.5
自分の能力や経験、知識が活かせる	9	4.1	5.7
地域への貢献活動をしたかった	12	5.4	7.6
趣味や生きがいになる	1	0.5	0.6
ワークスタイルが合っていた	1	0.5	0.6
報酬・給与条件が合っていた	0	0.0	0.0
親族から代表を頼まれた	6	2.7	3.8
知人から代表を頼まれた	6	2.7	3.8
前代表の情熱に惹かれた	4	1.8	2.5
他になり手がいなかった	42	19.0	26.6
スタッフや利用者への責任を果たすため	23	10.4	14.6
他の組織から派遣された	1	0.5	0.6
自分を支える体制が確立していた	5	2.3	3.2
特になし	0	0.0	0.0
その他	11	5.0	7.0
無回答	63	28.5	—
全 体	221	100.0	100.0



【問20で「2代目以降の代表者である」と回答した人のみ】

問25. あなたが代表を引き受けた理由は何ですか（複数回答）

	件数	割合 N=221	割合 (除無回答) N=164
組織ミッションが自分の考えと合致していた	47	21.3	28.7
事業の運営（経営）に興味を持っていた	39	17.6	23.8
事業に将来性を感じた	30	13.6	18.3
自分の能力や経験、知識が活かせる	70	31.7	42.7
地域への貢献活動をしたかった	66	29.9	40.2
趣味や生きがいになる	16	7.2	9.8
ワークスタイルが合っていた	25	11.3	15.2
報酬・給与条件が合っていた	2	0.9	1.2
親族から代表を頼まれた	6	2.7	3.7
知人から代表を頼まれた	23	10.4	14.0
前代表の情熱に惹かれた	27	12.2	16.5
他になり手がいなかった	53	24.0	32.3
スタッフや利用者への責任を果たすため	81	36.7	49.4
他の組織から派遣された	0	0.0	0.0
自分を支える体制が確立していた	28	12.7	17.1
特にない	0	0.0	0.0
その他	1	0.5	0.6
無回答	57	25.8	—
全 体	571	—	—

【問20で「2代目以降の代表者である」と回答した人のみ】

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

		20歳代以下	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代	70歳代	80歳代以上	無回答	全体	平均 (歳)
件数	前代表	2	14	26	50	64	46	8	11	221	59.5
	現代表	4	22	31	68	73	10	1	12	221	54.5
割合	前代表 N=221	0.9	6.3	11.8	22.6	29.0	20.8	3.6	5.0	100.0	
	現代表 N=221	1.8	10.0	14.0	30.8	33.0	4.5	0.5	5.4	100.0	
割合 (除無回答)	前代表 N=210	1.0	6.7	12.4	23.8	30.5	21.9	3.8	—	100.0	
	現代表 N=209	1.9	10.5	14.8	32.5	34.9	4.8	0.5	—	100.0	

【問20で「2代目以降の代表者である」と回答した人のみ】

問27. 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（複数回答）

	件数	割合 N=221	割合 (除無回答) N=216
段階的な権限委譲	39	17.6	18.1
経営実務に関する研修等への派遣	16	7.2	7.4
地域関係機関、取引先への説明、理解	53	24.0	24.5
利用者に対する説明、理解	57	25.8	26.4
役職員・スタッフに対する説明、理解	112	50.7	51.9
新規事業での実務経験	18	8.1	8.3
意思決定の場への同席	56	25.3	25.9
役職員の交代・入れ替え	62	28.1	28.7
資金調達や財務情報の共有	35	15.8	16.2
補佐役の任命	21	9.5	9.7
個人保証の継承	17	7.7	7.9
組織理念、目標の確認と共有	69	31.2	31.9
リスクマネジメントの確認と共有	18	8.1	8.3
特に準備はしなかった	42	19.0	19.4
その他	1	0.5	0.5
無回答	5	2.3	—
全 体	621	—	—

【問20で「2代目以降の代表者である」と回答した人のみ】

問28. 代表に就任する前に懸念していた点、及び就任後に苦労した点は何ですか（複数回答）

	件数		割合		割合(除無回答)	
	就任前	就任後	就任前 N=221	就任後 N=221	就任前 N=198	就任後 N=212
現場と代表職の時間配分	27	45	12.2	20.4	13.6	21.2
責任と権限のバランス	38	64	17.2	29.0	19.2	30.2
補佐役の不在	27	42	12.2	19.0	13.6	19.8
収益基盤の不安定さ	58	78	26.2	35.3	29.3	36.8
代表職の制度上の立場の弱さ	12	26	5.4	11.8	6.1	12.3
自身の知識、経験不足	51	61	23.1	27.6	25.8	28.8
対外的なコミュニケーション	30	36	13.6	16.3	15.2	17.0
労働時間の増大	19	52	8.6	23.5	9.6	24.5
報酬金額の少なさ	28	33	12.7	14.9	14.1	15.6
仕事量の増大	26	75	11.8	33.9	13.1	35.4
プライベートとの両立	26	40	11.8	18.1	13.1	18.9
OB、OGとの関係構築	2	3	0.9	1.4	1.0	1.4
役員との関係構築	19	35	8.6	15.8	9.6	16.5
前代表との関係構築	16	17	7.2	7.7	8.1	8.0
スタッフとの関係構築	35	49	15.8	22.2	17.7	23.1
利用者との関係構築	39	35	17.6	15.8	19.7	16.5
地域・諸機関との関係構築	18	37	8.1	16.7	9.1	17.5
金融機関の借入れ保証	20	35	9.0	15.8	10.1	16.5
特に懸念、苦労は無かった	23	17	10.4	7.7	11.6	8.0
その他	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5
無回答	23	9	10.4	4.1	—	—
全 体	538	790	—	—	—	—

【問20で「2代目以降の代表者である」と回答した人のみ】

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、最も近いものをお答え下さい

	件数		割合		割合(除無回答)	
	A. 前代表 時代	B. 現在	A. 前代表 時代 N=221	B. 現在 N=221	A. 前代表時 代 N=200	B. 現在 N=198
代表が意思決定する	37	16	16.7	7.2	18.5	8.1
代表と役員との合議により意思決定する	105	106	47.5	48.0	52.5	53.5
当該事業責任者及び担当者間で意思決定する	13	17	5.9	7.7	6.5	8.6
役職員全員の合議により意思決定する	40	53	18.1	24.0	20.0	26.8
過去の代表の意思に沿って決定する	2	2	0.9	0.9	1.0	1.0
外部の組織の意思に沿って決定する	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5
その他	2	3	0.9	1.4	1.0	1.5
無回答	21	23	9.5	10.4	—	—
全 体	221	221	100.0	100.0	100.0	100.0

V. 現在の後継者育成への取り組み状況について

問30. 今後の事業継続意向は、次のうちどれですか

	件数	割合 N=757	割合 (除無回答) N=736
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	120	15.9	16.3
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	52	6.9	7.1
複数の後継者候補者がおり、決めかねている	43	5.7	5.8
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	474	62.6	64.4
他法人への事業譲渡を予定	5	0.7	0.7
自身の代で解散・廃業を予定	19	2.5	2.6
その他	23	3.0	3.1
無回答	21	2.8	—
全 体	757	100.0	100.0

【問30で「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」または「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」と回答した人のみ】

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

	件数	割合 N=172	割合 (除無回答) N=167
代表の判断	78	45.3	46.7
役員の方議	61	35.5	36.5
職員全体の方議	26	15.1	15.6
外部からの推薦	2	1.2	1.2
その他	0	0.0	0.0
無回答	5	2.9	—
全 体	172	100.0	100.0

【問30で「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」または「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」と回答した人のみ】

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

	件数	割合 N=172	割合 (除無回答) N=166
活動開始当初から役員として参加	43	25.0	25.9
活動開始当初から役員以外のスタッフで参加	42	24.4	25.3
活動が開始された後、役員として参加	15	8.7	9.0
活動が開始された後、役員以外のスタッフで参加	61	35.5	36.7
その他	5	2.9	3.0
無回答	6	3.5	—
全 体	172	100.0	100.0

【問30で「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」または「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」と回答した人のみ】

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

	件数	割合 N=172	割合 (除無回答) N=171
親族である	57	33.1	33.3
親族ではない	114	66.3	66.7
無回答	1	0.6	—
全 体	172	100.0	100.0

【問30で「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」または「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」と回答した人のみ】

問34. 後継者候補の方の現在の役職は何ですか

	件数	割合 N=172	割合 (除無回答) N=168
自組織専任の役員	76	44.2	45.2
他組織との兼務の役員	7	4.1	4.2
役員でない事務局長	14	8.1	8.3
役員でない現場責任者(施設長等)	24	14.0	14.3
役員でない現場リーダークラスの職員	30	17.4	17.9
組織内にいない	13	7.6	7.7
その他	4	2.3	2.4
無回答	4	2.3	—
全 体	172	100.0	100.0

【問30で「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」または「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」と回答した人のみ】

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)

	件数	割合 N=172	割合 (除無回答) N=166
20歳代以下	17	9.9	10.2
30歳代	54	31.4	32.5
40歳代	40	23.3	24.1
50歳代	32	18.6	19.3
60歳代以上	23	13.4	13.9
無回答	6	3.5	—
全 体	172	100.0	100.0
平 均	N=166	44.1歳	

【問30で「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」～「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」と回答した人のみ】

問36. 後継者の必要性を認識し始めた時期はいつですか

	件数	割合 N=689	割合 (除無回答) N=649
代表就任の打診時～代表就任直前	83	12.0	12.8
代表就任後～代表就任1年未満	93	13.5	14.3
代表就任1～3年未満	131	19.0	20.2
代表就任3～5年未満	119	17.3	18.3
代表就任5～10年未満	171	24.8	26.3
代表就任10年以上経過後	52	7.5	8.0
無回答	40	5.8	—
全 体	689	100.0	100.0

【問30で「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」～「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」と回答した人のみ】

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

	件数	割合 N=689	割合 (除無回答) N=644
1年未満	172	25.0	26.7
1年～3年未満	260	37.7	40.4
3年～5年未満	129	18.7	20.0
5年～10年未満	54	7.8	8.4
10年～15年未満	19	2.8	3.0
15年～20年未満	7	1.0	1.1
20年以上	3	0.4	0.5
無回答	45	6.5	—
全 体	689	100.0	100.0

【問30で「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」～

「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」と回答した人のみ】

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（複数回答）

	件数	割合	割合
		N=689	(除無回答) N=637
段階的な権限委譲	304	44.1	47.7
経営実務に関する研修等への派遣	262	38.0	41.1
取引先や関連団体への説明、理解	239	34.7	37.5
利用者に対する説明、理解	279	40.5	43.8
役職員・スタッフに対する説明、理解	392	56.9	61.5
新規事業での実務経験	112	16.3	17.6
意思決定の場への同席	301	43.7	47.3
役職員の交代・入れ替え	139	20.2	21.8
資金調達や財務情報の共有	247	35.8	38.8
補佐役の任命	163	23.7	25.6
個人保証の継承	68	9.9	10.7
組織理念、目標の確認と共有	359	52.1	56.4
リスクマネジメントの確認と共有	202	29.3	31.7
特に準備するつもりはない	52	7.5	8.2
その他	2	0.3	0.3
無回答	52	7.5	—
全 体	3,173	—	—

【問30で「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」～

「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」と回答した人のみ】

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（3つまで複数回答）

	件数	割合	割合
		N=689	(除無回答) N=553
候補者の資質に不安がある	174	25.3	31.5
組織体制が固まっていない	124	18.0	22.4
候補者本人の家庭の事情	108	15.7	19.5
役員からの理解を得るのが難しい	26	3.8	4.7
職員からの理解を得るのが難しい	42	6.1	7.6
利用者からの理解を得るのが難しい	16	2.3	2.9
人材の絶対数が少ない	258	37.4	46.7
事業の採算性が悪い	126	18.3	22.8
候補者の資金調達力	68	9.9	12.3
代表職の報酬が低い	212	30.8	38.3
その他	28	4.1	5.1
無回答	136	19.7	—
全 体	1,318	—	—

【問30で「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」～  
「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」と回答した人のみ】

問41. 後継者を選抜する上で、重視する項目は何ですか（5つまで複数回答）

	件数	割合	割合
		N=689	(除無回答) N=594
組織ミッションへの理解力	282	40.9	47.5
組織運営・経営スキル	349	50.7	58.8
活動を生み出す企画力	192	27.9	32.3
活動分野の専門性	198	28.7	33.3
地域・社会の課題発見力	130	18.9	21.9
事務処理能力	152	22.1	25.6
広報・情報受発信スキル	34	4.9	5.7
コミュニケーション能力	181	26.3	30.5
政策提言力	44	6.4	7.4
リーダーシップ能力	353	51.2	59.4
ネットワーク構築力	80	11.6	13.5
他のスタッフとの価値観の共有	99	14.4	16.7
協調性	160	23.2	26.9
資金調達能力	59	8.6	9.9
リスクマネジメント能力	102	14.8	17.2
人材育成能力	151	21.9	25.4
売上への貢献度	11	1.6	1.9
利用者からの評価	66	9.6	11.1
他のメンバーからの評価	51	7.4	8.6
資格取得状況	32	4.6	5.4
その他	4	0.6	0.7
無回答	95	13.8	—
全 体	2,825	—	—

【問30で「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」～  
「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」と回答した人のみ】

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

	件数	割合 N=689	割合 (除無回答) N=598
明確化されている	74	10.7	12.4
明確化されていない	524	76.1	87.6
無回答	91	13.2	—
全 体	689	100.0	100.0

【問30で「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」～  
「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」と回答した人のみ】

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（5つまで複数回答）

	件数	割合 N=689	割合 (除無回答) N=626
現場と代表職の時間配分	134	19.4	21.4
責任と権限のバランス	263	38.2	42.0
補佐役の確保	267	38.8	42.7
安定した収益事業の確保	269	39.0	43.0
代表の制度上の立場の確保	61	8.9	9.7
代表者としての知識、経験	305	44.3	48.7
対外的なコミュニケーション	287	41.7	45.8
適正な労働時間	58	8.4	9.3
適正な報酬金額	156	22.6	24.9
適正な仕事量	49	7.1	7.8
家庭との両立	109	15.8	17.4
OB、OGとの関係構築	7	1.0	1.1
役員との関係構築	158	22.9	25.2
前代表との関係構築	38	5.5	6.1
スタッフとの関係構築	336	48.8	53.7
利用者との関係構築	140	20.3	22.4
地域・諸機関との関係構築	260	37.7	41.5
金融機関の借り入れ保証	31	4.5	5.0
特に重要なことはない	5	0.7	0.8
その他	4	0.6	0.6
無回答	63	9.1	—
全 体	3,000	—	—

VI. 事業承継をしない理由について

【問30で「他法人への事業譲渡を予定」または「自身の代で解散・廃業を予定」と回答した人のみ】

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（複数回答）

	件数	割合 N=24	割合 (除無回答) N=24
所定の組織ミッションを達成したため	5	20.8	20.8
適当な後継者候補がないため	14	58.3	58.3
コアのスタッフを確保できないため	3	12.5	12.5
借入金の返済の目途が立たないため	5	20.8	20.8
事業の採算性が悪い	10	41.7	41.7
サービスの質の維持・向上ができなくなったため	4	16.7	16.7
関連法人への事業移管のため	4	16.7	16.7
その他	1	4.2	4.2
無回答	0	0.0	—
全 体	46	—	—

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（複数回答）

	件数	割合 N=757	割合 (除無回答) N=576
行政の支援策を活用した	115	15.2	20.0
行政の支援策を活用していない	385	50.9	66.8
外部支援団体の支援策を活用した	65	8.6	11.3
外部支援団体の支援策を活用していない	342	45.2	59.4
無回答	181	23.9	—
全 体	1,088	—	—



Ⅷ. 貴法人のスタッフの状況について

問47A. 職員、ボランティアの人数（平成23年12月末現在）

		1人	2人	3～5人 未満	5～10人 未満	10～20人 未満	20～30人 未満	30人以上	無回答	全体	平均 (人)
件数	役員全員	0	0	184	370	119	2	1	81	757	6.7
	常勤職員	52	89	232	213	91	25	18	37	757	7.5
	非常勤職員	54	70	156	177	133	56	68	43	757	12.1
	ボランティア	70	62	408	51	48	18	30	70	757	5.1
割合	役員全員 N=757	0.0	0.0	24.3	48.9	15.7	0.3	0.1	10.7	100.0	
	常勤職員 N=757	6.9	11.8	30.6	28.1	12.0	3.3	2.4	4.9	100.0	
	非常勤職員 N=757	7.1	9.2	20.6	23.4	17.6	7.4	9.0	5.7	100.0	
	ボランティア N=757	9.2	8.2	53.9	6.7	6.3	2.4	4.0	9.2	100.0	
割合 (除無回答)	役員全員 N=676	0.0	0.0	27.2	54.7	17.6	0.3	0.1	—	100.0	
	常勤職員 N=720	7.2	12.4	32.2	29.6	12.6	3.5	2.5	—	100.0	
	非常勤職員 N=714	7.6	9.8	21.8	24.8	18.6	7.8	9.5	—	100.0	
	ボランティア N=687	10.2	9.0	59.4	7.4	7.0	2.6	4.4	—	100.0	

合 計		件数	割合 N=757	割合 (除無回答) N=642
10人未満		45	5.9	7.0
10～20人未満		212	28.0	33.0
20～30人未満		172	22.7	26.8
30～50人未満		118	15.6	18.4
50～100人未満		76	10.0	11.8
100～200人未満		15	2.0	2.3
200人以上		4	0.5	0.6
無回答		115	15.2	—
全 体		757	100.0	100.0
平 均		N=642		31.9人

問47B. 職員、ボランティアの直近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	無回答	全体
件数	役員全員	81	463	68	145	757
	常勤職員	267	281	56	153	757
	非常勤職員	276	235	84	162	757
	ボランティア	90	243	56	368	757
	合計	63	72	26	596	757
割合	役員全員 N=757	10.7	61.2	9.0	19.2	100.0
	常勤職員 N=757	35.3	37.1	7.4	20.2	100.0
	非常勤職員 N=757	36.5	31.0	11.1	21.4	100.0
	ボランティア N=757	11.9	32.1	7.4	48.6	100.0
	合計 N=757	8.3	9.5	3.4	78.7	100.0
割合 (除無回答)	役員全員 N=612	13.2	75.7	11.1	—	100.0
	常勤職員 N=604	44.2	46.5	9.3	—	100.0
	非常勤職員 N=595	46.4	39.5	14.1	—	100.0
	ボランティア N=389	23.1	62.5	14.4	—	100.0
	合計 N=161	39.1	44.7	16.1	—	100.0

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）

		20歳代以 下	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代	70歳代以 上	わからない	無回答	全体
件数	役員全員	4	29	117	290	240	20	3	54	757
	常勤職員	16	171	243	174	56	4	0	93	757
	非常勤職員	14	92	196	235	93	11	6	110	757
割合	役員全員 N=757	0.5	3.8	15.5	38.3	31.7	2.6	0.4	7.1	100.0
	常勤職員 N=757	2.1	22.6	32.1	23.0	7.4	0.5	0.0	12.3	100.0
	非常勤職員 N=757	1.8	12.2	25.9	31.0	12.3	1.5	0.8	14.5	100.0
割合 (除無回答)	役員全員 N=703	0.6	4.1	16.6	41.3	34.1	2.8	0.4	—	100.0
	常勤職員 N=664	2.4	25.8	36.6	26.2	8.4	0.6	0.0	—	100.0
	非常勤職員 N=647	2.2	14.2	30.3	36.3	14.4	1.7	0.9	—	100.0

問49. 以下の活動は誰が担当していますかー主な担い手となっている方

			代表者	役員	常勤職員	その他の スタッフ	実施してい ない	無回答	全体		
件数	経営管理	理念の策定	572	87	15	2	4	77	757		
		理念の浸透	459	105	77	5	7	104	757		
		戦略の決定	483	117	34	4	13	106	757		
		予算の決定	465	154	41	7	6	84	757		
		会計、決算	349	166	111	50	2	79	757		
		資金調達	455	90	42	4	58	108	757		
	人材	人材の採用	481	107	72	1	7	89	757		
		人材の評価	388	112	105	2	37	113	757		
		人材の教育	312	112	202	10	9	112	757		
	対外交渉	広報・情報発信	282	109	198	32	21	115	757		
		他組織との調整	378	99	139	10	18	113	757		
		行政への提言・要望	451	72	65	12	44	113	757		
	サービス	サービスの提供	114	73	403	39	1	127	757		
		サービス現場統括	170	103	365	14	2	103	757		
		利用者の獲得	252	87	249	12	37	120	757		
	割合	経営管理	理念の策定	N=757	75.6	11.5	2.0	0.3	0.5	10.2	100.0
			理念の浸透	N=757	60.6	13.9	10.2	0.7	0.9	13.7	100.0
			戦略の決定	N=757	63.8	15.5	4.5	0.5	1.7	14.0	100.0
予算の決定			N=757	61.4	20.3	5.4	0.9	0.8	11.1	100.0	
会計、決算			N=757	46.1	21.9	14.7	6.6	0.3	10.4	100.0	
資金調達			N=757	60.1	11.9	5.5	0.5	7.7	14.3	100.0	
人材		人材の採用	N=757	63.5	14.1	9.5	0.1	0.9	11.8	100.0	
		人材の評価	N=757	51.3	14.8	13.9	0.3	4.9	14.9	100.0	
		人材の教育	N=757	41.2	14.8	26.7	1.3	1.2	14.8	100.0	
対外交渉		広報・情報発信	N=757	37.3	14.4	26.2	4.2	2.8	15.2	100.0	
		他組織との調整	N=757	49.9	13.1	18.4	1.3	2.4	14.9	100.0	
		行政への提言・要望	N=757	59.6	9.5	8.6	1.6	5.8	14.9	100.0	
サービス		サービスの提供	N=757	15.1	9.6	53.2	5.2	0.1	16.8	100.0	
		サービス現場統括	N=757	22.5	13.6	48.2	1.8	0.3	13.6	100.0	
		利用者の獲得	N=757	33.3	11.5	32.9	1.6	4.9	15.9	100.0	
割合 (除無回答)		経営管理	理念の策定	N=680	84.1	12.8	2.2	0.3	0.6	—	100.0
			理念の浸透	N=653	70.3	16.1	11.8	0.8	1.1	—	100.0
			戦略の決定	N=651	74.2	18.0	5.2	0.6	2.0	—	100.0
	予算の決定		N=673	69.1	22.9	6.1	1.0	0.9	—	100.0	
	会計、決算		N=678	51.5	24.5	16.4	7.4	0.3	—	100.0	
	資金調達		N=649	70.1	13.9	6.5	0.6	8.9	—	100.0	
	人材	人材の採用	N=668	72.0	16.0	10.8	0.1	1.0	—	100.0	
		人材の評価	N=644	60.2	17.4	16.3	0.3	5.7	—	100.0	
		人材の教育	N=645	48.4	17.4	31.3	1.6	1.4	—	100.0	
	対外交渉	広報・情報発信	N=642	43.9	17.0	30.8	5.0	3.3	—	100.0	
		他組織との調整	N=644	58.7	15.4	21.6	1.6	2.8	—	100.0	
		行政への提言・要望	N=644	70.0	11.2	10.1	1.9	6.8	—	100.0	
	サービス	サービスの提供	N=630	18.1	11.6	64.0	6.2	0.2	—	100.0	
		サービス現場統括	N=654	26.0	15.7	55.8	2.1	0.3	—	100.0	
		利用者の獲得	N=637	39.6	13.7	39.1	1.9	5.8	—	100.0	

問49. 以下の活動は誰が担当していますかーその他担い手となっている方（複数回答）

			代表者	役員	常勤職員	その他の スタッフ	実施してい ない	無回答	全体		
件数	経営管理	理念の策定	56	280	255	70	4	307	972		
		理念の浸透	88	251	287	130	7	280	1,043		
		戦略の決定	91	250	258	65	13	294	971		
		予算の決定	124	285	213	60	6	277	965		
		会計、決算	165	236	178	80	2	286	947		
		資金調達	70	183	117	29	58	388	845		
	人材	人材の採用	106	218	233	43	7	285	892		
		人材の評価	110	185	219	43	37	289	883		
		人材の教育	152	166	244	75	9	286	932		
	対外交渉	広報・情報発信	129	164	214	121	21	299	948		
		他組織との調整	90	156	227	66	18	336	893		
		行政への提言・要望	68	187	190	42	44	345	876		
	サービス	サービスの提供	192	151	209	342	1	205	1,100		
		サービス現場統括	175	121	185	196	2	272	951		
		利用者の獲得	150	169	225	202	37	245	1,028		
	割合	経営管理	理念の策定	N=757	7.4	37.0	33.7	9.2	0.5	40.6	—
			理念の浸透	N=757	11.6	33.2	37.9	17.2	0.9	37.0	—
			戦略の決定	N=757	12.0	33.0	34.1	8.6	1.7	38.8	—
予算の決定			N=757	16.4	37.6	28.1	7.9	0.8	36.6	—	
会計、決算			N=757	21.8	31.2	23.5	10.6	0.3	37.8	—	
資金調達			N=757	9.2	24.2	15.5	3.8	7.7	51.3	—	
人材		人材の採用	N=757	14.0	28.8	30.8	5.7	0.9	37.6	—	
		人材の評価	N=757	14.5	24.4	28.9	5.7	4.9	38.2	—	
		人材の教育	N=757	20.1	21.9	32.2	9.9	1.2	37.8	—	
対外交渉		広報・情報発信	N=757	17.0	21.7	28.3	16.0	2.8	39.5	—	
		他組織との調整	N=757	11.9	20.6	30.0	8.7	2.4	44.4	—	
		行政への提言・要望	N=757	9.0	24.7	25.1	5.5	5.8	45.6	—	
サービス		サービスの提供	N=757	25.4	19.9	27.6	45.2	0.1	27.1	—	
		サービス現場統括	N=757	23.1	16.0	24.4	25.9	0.3	35.9	—	
		利用者の獲得	N=757	19.8	22.3	29.7	26.7	4.9	32.4	—	
割合 (除無回答)		経営管理	理念の策定	N=450	12.4	62.2	56.7	15.6	0.9	—	—
			理念の浸透	N=477	18.4	52.6	60.2	27.3	1.5	—	—
			戦略の決定	N=463	19.7	54.0	55.7	14.0	2.8	—	—
	予算の決定		N=480	25.8	59.4	44.4	12.5	1.3	—	—	
	会計、決算		N=471	35.0	50.1	37.8	17.0	0.4	—	—	
	資金調達		N=369	19.0	49.6	31.7	7.9	15.7	—	—	
	人材	人材の採用	N=472	22.5	46.2	49.4	9.1	1.5	—	—	
		人材の評価	N=468	23.5	39.5	46.8	9.2	7.9	—	—	
		人材の教育	N=471	32.3	35.2	51.8	15.9	1.9	—	—	
	対外交渉	広報・情報発信	N=458	28.2	35.8	46.7	26.4	4.6	—	—	
		他組織との調整	N=421	21.4	37.1	53.9	15.7	4.3	—	—	
		行政への提言・要望	N=412	16.5	45.4	46.1	10.2	10.7	—	—	
	サービス	サービスの提供	N=552	34.8	27.4	37.9	62.0	0.2	—	—	
		サービス現場統括	N=485	36.1	24.9	38.1	40.4	0.4	—	—	
		利用者の獲得	N=512	29.3	33.0	43.9	39.5	7.2	—	—	

問50. 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

			確保でき ている	確保でき ていない	無回答	全体
件数	事務局スタッフ (事務長、経理、広報、外部との調整等)		507	212	38	757
	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)		578	137	42	757
割合	事務局スタッフ (事務長、経理、広報、外部との調整等)	N=757	67.0	28.0	5.0	100.0
	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)	N=757	76.4	18.1	5.5	100.0
割合 (除無回答)	事務局スタッフ (事務長、経理、広報、外部との調整等)	N=719	70.5	29.5	—	100.0
	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)	N=715	80.8	19.2	—	100.0

【問50のいずれかで「確保できている」と回答した人のみ】

問51. 必要な人材をどのように確保していますか（複数回答）

	件数	割合 N=629	割合 (除無回答) N=617
組織内のスタッフ、利用者の紹介により採用	432	68.7	70.0
地域住民や地域関係機関からの紹介により採用	175	27.8	28.4
ハローワークからの紹介により採用	335	53.3	54.3
人材紹介会社からの紹介により採用	49	7.8	7.9
大学、専門学校等からの紹介により採用	87	13.8	14.1
自社ホームページ掲載等による募集、採用	80	12.7	13.0
その他	22	3.5	3.6
無回答	12	1.9	—
全 体	1,192	—	—

問52. 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

	件数	割合 N=757	割合 (除無回答) N=706
200万円未満	205	27.1	29.0
200～400万円未満	461	60.9	65.3
400～600万円未満	35	4.6	5.0
600～800万円未満	2	0.3	0.3
800～1000万円未満	1	0.1	0.1
1000万円以上	2	0.3	0.3
無回答	51	6.7	—
全 体	757	100.0	100.0

Ⅸ. 貴法人の人材の評価、育成の状況について

問53. (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

	件数	割合 N=757	割合 (除無回答) N=694
明確化された評価基準に基づいて評価している	145	19.2	20.9
評価をする人物が考える基準で評価	217	28.7	31.3
職員の評価はしていない	325	42.9	46.8
その他	7	0.9	1.0
無回答	63	8.3	—
全 体	757	100.0	100.0

【問53で「明確化された評価基準に基づいて評価している」と回答した人のみ】

問54. どのような基準で評価していますか（複数回答）

	件数	割合 N=145	割合 (除無回答) N=145
ミッションの理解度	87	60.0	60.0
勤怠状況	111	76.6	76.6
業務への取組み姿勢	133	91.7	91.7
能力やスキル	118	81.4	81.4
売上への貢献度	25	17.2	17.2
利用者からの評価	65	44.8	44.8
他のメンバーからの評価	41	28.3	28.3
資格取得状況	83	57.2	57.2
その他	3	2.1	2.1
無回答	0	0.0	—
全 体	666	—	—

【問53で「明確化された評価基準に基づいて評価している」または「評価を穂する人物が考える基準で評価」と回答した人のみ】

問55. (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 (複数回答)

	件数	割合 N=362	割合 (除無回答) N=356
昇進昇格	133	36.7	37.4
賃金(賞与含)額の決定	276	76.2	77.5
適正配置	171	47.2	48.0
人材育成	120	33.1	33.7
特に使用していない	13	3.6	3.7
その他	1	0.3	0.3
無回答	6	1.7	—
全 体	720	—	—

問56. (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 (複数回答)

	件数	割合 N=757	割合 (除無回答) N=706
内部研修の実施	548	72.4	77.6
外部研修への派遣	571	75.4	80.9
資格取得への支援	468	61.8	66.3
個々人への目標の設定とフィードバック面談	157	20.7	22.2
他の組織との人事交流	170	22.5	24.1
OJT	118	15.6	16.7
実施していない	11	1.5	1.6
その他	3	0.4	0.4
無回答	51	6.7	—
全 体	2,097	—	—

X. 組織の運営状況について

問57. 組織の成果の考え方として近いほうはどちらですか

	件数	割合 N=757	割合 (除無回答) N=638
収益性を重視	132	17.4	20.7
公益性を重視	506	66.8	79.3
無回答	119	15.7	—
全 体	757	100.0	100.0

問58A. 組織成果として重視をしている項目をお聞かせ下さい

			重視して いる	重視して いない	無回答	全体
件数	事業の収益性		512	143	102	757
	収入金額の規模		474	173	110	757
	利用者満足度		676	11	70	757
	利用者数		546	118	93	757
	サービス提供エリアの拡大		182	449	126	757
	スタッフ満足度		620	39	98	757
	スタッフ数		536	113	108	757
	外部ネットワークの構築		448	190	119	757
	その他		6	11	740	757
	割合	事業の収益性	N=757	67.6	18.9	13.5
収入金額の規模		N=757	62.6	22.9	14.5	100.0
利用者満足度		N=757	89.3	1.5	9.2	100.0
利用者数		N=757	72.1	15.6	12.3	100.0
サービス提供エリアの拡大		N=757	24.0	59.3	16.6	100.0
スタッフ満足度		N=757	81.9	5.2	12.9	100.0
スタッフ数		N=757	70.8	14.9	14.3	100.0
外部ネットワークの構築		N=757	59.2	25.1	15.7	100.0
その他		N=757	0.8	1.5	97.8	100.0
割合 (除無回答)		事業の収益性	N=655	78.2	21.8	—
	収入金額の規模	N=647	73.3	26.7	—	100.0
	利用者満足度	N=687	98.4	1.6	—	100.0
	利用者数	N=664	82.2	17.8	—	100.0
	サービス提供エリアの拡大	N=631	28.8	71.2	—	100.0
	スタッフ満足度	N=659	94.1	5.9	—	100.0
	スタッフ数	N=649	82.6	17.4	—	100.0
	外部ネットワークの構築	N=638	70.2	29.8	—	100.0
	その他	N=17	35.3	64.7	—	100.0

問58B. 直近3期の動向をお聞かせください

			増えた	変わら ない	減った	無回答	全体
件数	事業の収益性		341	199	101	116	757
	収入金額の規模		352	189	94	122	757
	利用者満足度		333	293	11	120	757
	利用者数		351	192	96	118	757
	サービス提供エリアの拡大		138	423	13	183	757
	スタッフ満足度		236	352	18	151	757
	スタッフ数		307	258	59	133	757
	外部ネットワークの構築		222	346	19	170	757
	その他		5	4	1	747	757
	割合	事業の収益性	N=757	45.0	26.3	13.3	15.3
収入金額の規模		N=757	46.5	25.0	12.4	16.1	100.0
利用者満足度		N=757	44.0	38.7	1.5	15.9	100.0
利用者数		N=757	46.4	25.4	12.7	15.6	100.0
サービス提供エリアの拡大		N=757	18.2	55.9	1.7	24.2	100.0
スタッフ満足度		N=757	31.2	46.5	2.4	19.9	100.0
スタッフ数		N=757	40.6	34.1	7.8	17.6	100.0
外部ネットワークの構築		N=757	29.3	45.7	2.5	22.5	100.0
その他		N=757	0.7	0.5	0.1	98.7	100.0
割合 (除無回答)		事業の収益性	N=641	53.2	31.0	15.8	—
	収入金額の規模	N=635	55.4	29.8	14.8	—	100.0
	利用者満足度	N=637	52.3	46.0	1.7	—	100.0
	利用者数	N=639	54.9	30.0	15.0	—	100.0
	サービス提供エリアの拡大	N=574	24.0	73.7	2.3	—	100.0
	スタッフ満足度	N=606	38.9	58.1	3.0	—	100.0
	スタッフ数	N=624	49.2	41.3	9.5	—	100.0
	外部ネットワークの構築	N=587	37.8	58.9	3.2	—	100.0
	その他	N=10	50.0	40.0	10.0	—	100.0

問59A. 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

		0	10万円未 満	10万～50 万円未満	50万～ 100万未 満	100万～ 1千万円 未満	1千万～ 5千万円 未満	5千万～1 億円未満	1億円以上	無回答	全体	平均 (千円)
件数	特定非営利活動事業収入	50	14	16	15	104	241	88	49	180	757	62,257
	その他の事業収入	294	30	38	16	81	58	13	7	220	757	7,460
	会費収入	128	213	165	31	19	2	0	0	199	757	299
	寄付金収入	240	110	112	36	46	1	1	1	210	757	664
	補助金・助成金収入	177	23	51	29	179	76	11	0	211	757	5,809
	その他	290	86	53	25	65	7	0	0	231	757	779
	収入項目合計額	0	1	3	5	64	276	116	63	229	757	77,929
	借入金	231	2	14	25	148	65	10	7	255	757	7,756
	総資産額	18	21	11	12	121	209	61	25	279	757	34,635
	割合	特定非営利活動事業収入 N=757	6.6	1.8	2.1	2.0	13.7	31.8	11.6	6.5	23.8	100.0
その他の事業収入 N=757		38.8	4.0	5.0	2.1	10.7	7.7	1.7	0.9	29.1	100.0	
会費収入 N=757		16.9	28.1	21.8	4.1	2.5	0.3	0.0	0.0	26.3	100.0	
寄付金収入 N=757		31.7	14.5	14.8	4.8	6.1	0.1	0.1	0.1	27.7	100.0	
補助金・助成金収入 N=757		23.4	3.0	6.7	3.8	23.6	10.0	1.5	0.0	27.9	100.0	
その他 N=757		38.3	11.4	7.0	3.3	8.6	0.9	0.0	0.0	30.5	100.0	
収入項目合計額 N=757		0.0	0.1	0.4	0.7	8.5	36.5	15.3	8.3	30.3	100.0	
借入金 N=757		30.5	0.3	1.8	3.3	19.6	8.6	1.3	0.9	33.7	100.0	
総資産額 N=757	2.4	2.8	1.5	1.6	16.0	27.6	8.1	3.3	36.9	100.0		
割合 (除無回答)	特定非営利活動事業収入 N=577	8.7	2.4	2.8	2.6	18.0	41.8	15.3	8.5	—	100.0	
	その他の事業収入 N=537	54.7	5.6	7.1	3.0	15.1	10.8	2.4	1.3	—	100.0	
	会費収入 N=558	22.9	38.2	29.6	5.6	3.4	0.4	0.0	0.0	—	100.0	
	寄付金収入 N=547	43.9	20.1	20.5	6.6	8.4	0.2	0.2	0.2	—	100.0	
	補助金・助成金収入 N=546	32.4	4.2	9.3	5.3	32.8	13.9	2.0	0.0	—	100.0	
	その他 N=526	55.1	16.3	10.1	4.8	12.4	1.3	0.0	0.0	—	100.0	
	収入項目合計額 N=528	0.0	0.2	0.6	0.9	12.1	52.3	22.0	11.9	—	100.0	
	借入金 N=502	46.0	0.4	2.8	5.0	29.5	12.9	2.0	1.4	—	100.0	
総資産額 N=478	3.8	4.4	2.3	2.5	25.3	43.7	12.8	5.2	—	100.0		

問59B. 各項目の直近3期の動向をお聞かせ下さい

		増えた	変わらな い	減った	無回答	全体
件数	特定非営利活動事業収入	301	140	85	231	757
	その他の事業収入	117	199	46	395	757
	会費収入	65	295	101	296	757
	寄付金収入	74	240	97	346	757
	補助金・助成金収入	183	187	65	322	757
	その他	64	151	34	508	757
	収入項目合計額	222	85	67	383	757
	借入金	86	132	109	430	757
	総資産額	214	77	70	396	757
	割合	特定非営利活動事業収入 N=757	39.8	18.5	11.2	30.5
その他の事業収入 N=757		15.5	26.3	6.1	52.2	100.0
会費収入 N=757		8.6	39.0	13.3	39.1	100.0
寄付金収入 N=757		9.8	31.7	12.8	45.7	100.0
補助金・助成金収入 N=757		24.2	24.7	8.6	42.5	100.0
その他 N=757		8.5	19.9	4.5	67.1	100.0
収入項目合計額 N=757		29.3	11.2	8.9	50.6	100.0
借入金 N=757		11.4	17.4	14.4	56.8	100.0
総資産額 N=757	28.3	10.2	9.2	52.3	100.0	
割合 (除無回答)	特定非営利活動事業収入 N=526	57.2	26.6	16.2	—	100.0
	その他の事業収入 N=362	32.3	55.0	12.7	—	100.0
	会費収入 N=461	14.1	64.0	21.9	—	100.0
	寄付金収入 N=411	18.0	58.4	23.6	—	100.0
	補助金・助成金収入 N=435	42.1	43.0	14.9	—	100.0
	その他 N=249	25.7	60.6	13.7	—	100.0
	収入項目合計額 N=374	59.4	22.7	17.9	—	100.0
	借入金 N=327	26.3	40.4	33.3	—	100.0
総資産額 N=361	59.3	21.3	19.4	—	100.0	

問60A. 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

	件数	割合 N=757	割合 (除無回答) N=498
0%未満	58	7.7	11.6
0～3%未満	119	15.7	23.9
3～5%未満	44	5.8	8.8
5～10%未満	101	13.3	20.3
10～20%未満	82	10.8	16.5
20～30%未満	34	4.5	6.8
30～50%未満	27	3.6	5.4
50%以上	33	4.4	6.6
無回答	259	34.2	—
全 体	757	100.0	100.0
平 均	N=498	11.7%	

問60B. 収支差額率の直近3期の動向傾向をお聞かせ下さい

	件数	割合 N=757	割合 (除無回答) N=505
増えた	192	25.4	38.0
変わらない	168	22.2	33.3
減った	145	19.2	28.7
無回答	252	33.3	—
全 体	757	100.0	100.0

問61. 本調査票回答時において、法人として金融機関から資金を借り入れたことはありますか

	件数	割合 N=757	割合 (除無回答) N=736
借り入れたことがある	218	28.8	29.6
借入を申し込んだが断られた	38	5.0	5.2
現在借入を申し込み中である	7	0.9	1.0
借入を申し込んだことはない	473	62.5	64.3
無回答	21	2.8	—
全 体	757	100.0	100.0

【問61で「借入を申し込んだが断られた」と回答した人のみ】

問62. 借入を断られた理由は、どのようなものでしたか（複数回答）

	件数	割合 N=38	割合 (除無回答) N=37
事業計画の問題	3	7.9	8.1
活動実績の問題	11	28.9	29.7
法人格の問題	23	60.5	62.2
担保資産、個人保証等の信用力の問題	17	44.7	45.9
代表者に対する信頼の問題	2	5.3	5.4
その他	1	2.6	2.7
無回答	1	2.6	—
全 体	58	—	—

問63. 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)

	件数	割合 N=757	割合 (除無回答) N=707
貸与を受けている	349	46.1	49.4
貸与を受けていない	358	47.3	50.6
無回答	50	6.6	—
全 体	757	100.0	100.0



XI. 経営課題、その他ご意見について

問64. 経営課題を教えてください（5つまで複数回答）

	件数	割合	割合
		N=757	(除無回答) N=683
人材の確保、育成	505	66.7	73.9
人材の定着率の向上	122	16.1	17.9
後継者候補の確保	236	31.2	34.6
人材の年齢層の偏り	116	15.3	17.0
資金調達	106	14.0	15.5
安定収入の確保	300	39.6	43.9
サービス利用者の拡大	237	31.3	34.7
サービスの質の向上	343	45.3	50.2
サービス提供範囲の拡大	53	7.0	7.8
人事評価制度の整備	37	4.9	5.4
給与等処遇の改善	317	41.9	46.4
指揮命令系統の明確化	44	5.8	6.4
業務の標準化	41	5.4	6.0
個々の業務分担の明確化	56	7.4	8.2
本部事務処理能力の強化	79	10.4	11.6
制度変更への対応	96	12.7	14.1
地域内での信頼確立	121	16.0	17.7
広報活動の充実	59	7.8	8.6
他団体との連携	46	6.1	6.7
活動場所の確保	50	6.6	7.3
新規事業の開発	137	18.1	20.1
その他	3	0.4	0.4
無回答	74	9.8	—
全 体	3,178	—	—

問65. 正会員と役員の数をお答え下さい(平成23年12月末現在)

個人会員－正会員	件数	割合 N=757	割合 (除無回答) N=677
10人未満	73	9.6	10.8
10～15人未満	252	33.3	37.2
15～20人未満	72	9.5	10.6
20～30人未満	95	12.5	14.0
30～50人未満	98	12.9	14.5
50～100人未満	55	7.3	8.1
100人以上	32	4.2	4.7
無回答	80	10.6	—
全 体	757	100.0	100.0
平 均	N=677		29.7人

問65. 正会員と役員の数をお答え下さい(平成23年12月末現在)

			1人 (団体)	2人 (団体)	3人 (団体)	3～5人 (団体)	5～10人 (団体)	10人(団 体)以上	無回答	全体	平均
件数	個人会員	理事	1	12	163	82	381	60	58	757	5.7人
		監事	476	214	5	0	1	0	61	757	1.3人
	団体会員	正会員	29	10	7	160	11	2	538	757	1.4団体
割合	個人会員	理事	N=757	0.1	1.6	21.5	10.8	50.3	7.9	7.7	100.0
		監事	N=757	62.9	28.3	0.7	0.0	0.1	0.0	8.1	100.0
	団体会員	正会員	N=757	3.8	1.3	0.9	21.1	1.5	0.3	71.1	100.0
割合 (除無回答)	個人会員	理事	N=699	0.1	1.7	23.3	11.7	54.5	8.6	—	100.0
		監事	N=696	68.4	30.7	0.7	0.0	0.1	0.0	—	100.0
	団体会員	正会員	N=219	13.2	4.6	3.2	73.1	5.0	0.9	—	100.0

## 2. 社会福祉法人、営利法人向け

### I. 活動内容について

問1. 法人格は、次のうちどれですか

	件数	割合 N=259	割合 (除無回答) N=259
社会福祉法人	119	45.9	45.9
株式会社	55	21.2	21.2
有限会社	71	27.4	27.4
合同会社	11	4.2	4.2
合資会社	3	1.2	1.2
その他	0	0.0	0.0
無回答	0	0.0	—
全 体	259	100.0	100.0

問2. 手がける主な福祉事業は、次のうちどれですか

	件数	割合 N=259	割合 (除無回答) N=207
介護保険法に基づくサービス	131	50.6	63.3
介護保険法以外の高齢者向けサービス	3	1.2	1.4
自立支援法に基づくサービス	58	22.4	28.0
自立支援法以外の障がい者向けサービス	3	1.2	1.4
児童福祉法に基づくサービス	12	4.6	5.8
児童福祉法以外の児童向けサービス	0	0.0	0.0
その他	0	0.0	0.0
無回答	52	20.1	—
全 体	259	100.0	100.0

### II. 代表者の状況について

問3. 代表者の年齢は次のうちどれですか(平成23年12月末現在)

	件数	割合 N=259	割合 (除無回答) N=259
20歳代以下	2	0.8	0.8
30歳代	26	10.0	10.0
40歳代	38	14.7	14.7
50歳代	55	21.2	21.2
60歳代	83	32.0	32.0
70歳代	40	15.4	15.4
80歳代以上	15	5.8	5.8
無回答	0	0.0	—
全 体	259	100.0	100.0

問4. 性別は、次のうちどちらですか

	件数	割合 N=259	割合 (除無回答) N=239
男性	172	66.4	72.0
女性	67	25.9	28.0
無回答	20	7.7	—
全 体	259	100.0	100.0

問5. 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)

	件数	割合 N=259	割合 (除無回答) N=240
1年未満	9	3.5	3.8
1年～3年未満	22	8.5	9.2
3年～5年未満	26	10.0	10.8
5年～10年未満	92	35.5	38.3
10年～15年未満	41	15.8	17.1
15年～20年未満	20	7.7	8.3
20年以上	30	11.6	12.5
無回答	19	7.3	—
全 体	259	100.0	100.0

問6. 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)

	件数	割合 N=259	割合 (除無回答) N=246
6ヶ月未満	9	3.5	3.7
6ヶ月～1年未満	15	5.8	6.1
1年～3年未満	33	12.7	13.4
3年～5年未満	44	17.0	17.9
5年～10年未満	84	32.4	34.1
10年～15年未満	31	12.0	12.6
15年～20年未満	15	5.8	6.1
20年以上	15	5.8	6.1
無回答	13	5.0	—
全 体	259	100.0	100.0

問7. 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

	件数	割合 N=259	割合 (除無回答) N=245
設けていない	238	91.9	97.1
設けている	7	2.7	2.9
無回答	14	5.4	—
全 体	259	100.0	100.0

【問7で「設けている」と回答した人のみ】

問7. 2 1人の代表者が、連続して在任する年数

	件数	割合 N=7	割合 (除無回答) N=7
2年	6	85.7	85.7
10年	1	14.3	14.3
無回答		0.0	—
全 体	7	100.0	100.0
平 均	N=7	3.1年	

問8. 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)

	件数	割合 N=259	割合 (除無回答) N=242
50時間未満	65	25.1	26.9
50～100時間未満	18	6.9	7.4
100～150時間未満	23	8.9	9.5
150～200時間未満	79	30.5	32.6
200～250時間未満	28	10.8	11.6
250～300時間未満	12	4.6	5.0
300～350時間未満	8	3.1	3.3
350時間以上	9	3.5	3.7
無回答	17	6.6	—
全 体	259	100.0	100.0

問9. 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

	件数	割合 N=259	割合 (除無回答) N=236
200万円未満	85	32.8	36.0
200～400万円未満	58	22.4	24.6
400～600万円未満	44	17.0	18.6
600～800万円未満	22	8.5	9.3
800～1000万円未満	6	2.3	2.5
1000万円以上	21	8.1	8.9
無回答	23	8.9	—
全 体	259	100.0	100.0

問10. 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

	件数	割合 N=259	割合 (除無回答) N=244
いる	104	40.2	42.6
いない	140	54.1	57.4
無回答	15	5.8	—
全 体	259	100.0	100.0

問11. 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

	件数	割合 N=259	割合 (除無回答) N=245
いる	195	75.3	79.6
いない	50	19.3	20.4
無回答	14	5.4	—
全 体	259	100.0	100.0

【問11で「いる」と回答した人のみ】

問12. その方はどのような立場の方ですか（複数回答）

	件数	割合 N=195	割合 (除無回答) N=193
自組織専任の役員	94	48.2	48.7
他組織との兼務の役員	20	10.3	10.4
役員でない事務局長	29	14.9	15.0
役員でない現場責任者(施設長等)	59	30.3	30.6
役員でない現場リーダークラスの職員	52	26.7	26.9
外部の専門家(集団)	8	4.1	4.1
その他	6	3.1	3.1
無回答	2	1.0	—
全 体	270	—	—

Ⅲ. 過去の代表者交代の有無について

問13. 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

	件数	割合 N=259	割合 (除無回答) N=253
2代目以降の代表者である	100	38.6	39.5
法人設立時からの代表者である	153	59.1	60.5
無回答	6	2.3	—
全 体	259	100.0	100.0

IV. 過去の後継者育成への取り組み状況について

【問13で「2代目以降の代表者である」と回答した人のみ】

問14. 活動開始当初から活動に参加していますか

	件数	割合 N=100	割合 (除無回答) N=90
法人設立当初から役員として参加	28	28.0	31.1
法人設立当初から役員以外のスタッフで参加	4	4.0	4.4
法人が設立された後、役員として参加	34	34.0	37.8
法人が設立された後、役員以外のスタッフで参加	21	21.0	23.3
その他	3	3.0	3.3
無回答	10	10.0	—
全 体	100	100.0	100.0

【問13で「2代目以降の代表者である」と回答した人のみ】

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

	件数	割合 N=100	割合 (除無回答) N=93
親族である	33	33.0	35.5
親族ではない	60	60.0	64.5
無回答	7	7.0	—
全 体	100	100.0	100.0

【問13で「2代目以降の代表者である」と回答した人のみ】

問16. 代表就任を打診された時の、役職は何でしたか

	件数	割合 N=100	割合 (除無回答) N=90
自組織専任の役員	45	45.0	50.0
他組織との兼務の役員	13	13.0	14.4
役員でない事務局長	2	2.0	2.2
役員でない現場責任者(施設長等)	8	8.0	8.9
役員でない現場リーダークラスの職員	4	4.0	4.4
組織内にいなかった	17	17.0	18.9
その他	1	1.0	1.1
無回答	10	10.0	—
全 体	100	100.0	100.0

【問13で「2代目以降の代表者である」と回答した人のみ】

問17. 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

	件数	割合 N=100	割合 (除無回答) N=93
3ヶ月未満	60	60.0	64.5
3ヶ月～6ヶ月未満	16	16.0	17.2
6ヶ月～1年未満	8	8.0	8.6
1年～3年未満	4	4.0	4.3
3年～5年未満	3	3.0	3.2
5年～10年未満	2	2.0	2.2
10年以上	0	0.0	0.0
無回答	7	7.0	—
全 体	100	100.0	100.0

【問13で「2代目以降の代表者である」と回答した人のみ】

問18. あなたが代表を引き受けた最も大きな理由は何か

	件数	割合 N=100	割合 (除無回答) N=71
組織ミッションが自分の考えと合致していた	9	9.0	12.7
事業の運営（経営）に興味を持っていた	5	5.0	7.0
事業に将来性を感じた	2	2.0	2.8
自分の能力や経験、知識が活かせる	4	4.0	5.6
地域への貢献活動をしたかった	10	10.0	14.1
趣味や生きがいになる	0	0.0	0.0
ワークスタイルが合っていた	0	0.0	0.0
報酬・給与条件が合っていた	0	0.0	0.0
親族から代表を頼まれた	10	10.0	14.1
知人から代表を頼まれた	4	4.0	5.6
前代表の情熱に惹かれた	4	4.0	5.6
他になり手がいなかった	4	4.0	5.6
スタッフや利用者への責任を果たすため	11	11.0	15.5
他の組織から派遣された	1	1.0	1.4
自分を支える体制が確立していた	1	1.0	1.4
特にない	2	2.0	2.8
その他	4	4.0	5.6
無回答	29	29.0	—
全 体	100	100.0	100.0

【問13で「2代目以降の代表者である」と回答した人のみ】

問18. あなたが代表を引き受けた理由は何ですか（複数回答）

	件数	割合 N=100	割合 (除無回答) N=66
組織ミッションが自分の考えと合致していた	11	11.0	16.7
事業の運営（経営）に興味を持っていた	20	20.0	30.3
事業に将来性を感じた	13	13.0	19.7
自分の能力や経験、知識が活かせる	27	27.0	40.9
地域への貢献活動をしたかった	17	17.0	25.8
趣味や生きがいになる	6	6.0	9.1
ワークスタイルが合っていた	4	4.0	6.1
報酬・給与条件が合っていた	2	2.0	3.0
親族から代表を頼まれた	13	13.0	19.7
知人から代表を頼まれた	11	11.0	16.7
前代表の情熱に惹かれた	15	15.0	22.7
他になり手がいなかった	16	16.0	24.2
スタッフや利用者への責任を果たすため	19	19.0	28.8
他の組織から派遣された	3	3.0	4.5
自分を支える体制が確立していた	15	15.0	22.7
特にない	2	2.0	3.0
その他	0	0.0	0.0
無回答	34	34.0	—
全 体	228	—	—

【問13で「2代目以降の代表者である」と回答した人のみ】

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

		20歳代以下	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代	70歳代	80歳代以上	無回答	全体	平均 (歳)
件数	前代表	0	1	9	12	21	29	16	12	100	67.6
	現代表	2	11	13	15	24	10	5	20	100	
割合	前代表 N=100	0.0	1.0	9.0	12.0	21.0	29.0	16.0	12.0	100.0	100.0
	現代表 N=100	2.0	11.0	13.0	15.0	24.0	10.0	5.0	20.0	100.0	
割合 (除無回答)	前代表 N=88	0.0	1.1	10.2	13.6	23.9	33.0	18.2	—	100.0	100.0
	現代表 N=80	2.5	13.8	16.3	18.8	30.0	12.5	6.3	—	100.0	

【問13で「2代目以降の代表者である」と回答した人のみ】

問20. 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（複数回答）

	件数	割合	
		N=100	割合 (除無回答) N=98
段階的な権限委譲	26	26.0	26.5
経営実務に関する研修等への派遣	21	21.0	21.4
地域関係機関、取引先への説明、理解	21	21.0	21.4
利用者に対する説明、理解	25	25.0	25.5
役職員・スタッフに対する説明、理解	46	46.0	46.9
新規事業での実務経験	4	4.0	4.1
意思決定の場への同席	21	21.0	21.4
役職員の交代・入れ替え	29	29.0	29.6
資金調達や財務情報の共有	18	18.0	18.4
補佐役の任命	13	13.0	13.3
個人保証の継承	15	15.0	15.3
組織理念、目標の確認と共有	19	19.0	19.4
リスクマネジメントの確認と共有	12	12.0	12.2
特に準備はしなかった	14	14.0	14.3
その他	0	0.0	0.0
無回答	2	2.0	—
全 体	286	—	—

【問13で「2代目以降の代表者である」と回答した人のみ】

問21. 代表に就任する前に懸念していた点、及び就任後に苦労した点は何ですか（複数回答）

	件数		割合		割合(除無回答)	
	就任前	就任後	就任前 N=100	就任後 N=100	割合(除無回答)	
					就任前 N=75	就任後 N=92
現場と代表職の時間配分	11	11	11.0	11.0	14.7	12.0
責任と権限のバランス	16	28	16.0	28.0	21.3	30.4
補佐役の不在	11	10	11.0	10.0	14.7	10.9
収益基盤の不安定さ	22	23	22.0	23.0	29.3	25.0
代表職の制度上の立場の弱さ	7	13	7.0	13.0	9.3	14.1
自身の知識、経験不足	25	33	25.0	33.0	33.3	35.9
対外的なコミュニケーション	9	11	9.0	11.0	12.0	12.0
労働時間の増大	3	12	3.0	12.0	4.0	13.0
報酬金額の少なさ	10	12	10.0	12.0	13.3	13.0
仕事量の増大	4	17	4.0	17.0	5.3	18.5
プライベートとの両立	9	13	9.0	13.0	12.0	14.1
OB、OGとの関係構築	2	2	2.0	2.0	2.7	2.2
役員との関係構築	20	14	20.0	14.0	26.7	15.2
前代表との関係構築	6	6	6.0	6.0	8.0	6.5
スタッフとの関係構築	22	31	22.0	31.0	29.3	33.7
利用者との関係構築	8	13	8.0	13.0	10.7	14.1
地域・諸機関との関係構築	15	23	15.0	23.0	20.0	25.0
金融機関の借入れ保証	10	18	10.0	18.0	13.3	19.6
特に懸念、苦労は無かった	14	13	14.0	13.0	18.7	14.1
その他	0	1	0.0	1.0	0.0	1.1
無回答	25	8	25.0	8.0	—	—
全 体	249	312	—	—	—	—



【問13で「2代目以降の代表者である」と回答した人のみ】

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、最も近いものをお答え下さい

	件数		割合		割合(除無回答)	
	A. 前代表時代	B. 現在	A. 前代表時代 N=100	B. 現在 N=100	A. 前代表時代 N=88	B. 現在 N=89
代表が意思決定する	30	17	30.0	17.0	34.1	19.1
代表と役員との合議により意思決定する	43	53	43.0	53.0	48.9	59.6
当該事業責任者及び担当者間で意思決定する	5	7	5.0	7.0	5.7	7.9
役職員全員の合議により意思決定する	9	11	9.0	11.0	10.2	12.4
過去の代表の意思に沿って決定する	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
外部の組織の意思に沿って決定する	1	1	1.0	1.0	1.1	1.1
その他	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
無回答	12	11	12.0	11.0	—	—
全 体	100	100	100.0	100.0	100.0	100.0

V. 現在の後継者育成への取り組み状況について

問23. 今後の事業継続意向は、次のうちどれですか

	件数	割合 N=259	割合 (除無回答) N=252
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	45	17.4	17.9
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	20	7.7	7.9
複数の後継者候補者がおり、決めかねている	12	4.6	4.8
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	149	57.5	59.1
他法人への事業譲渡を予定	4	1.5	1.6
自身の代で解散・廃業を予定	15	5.8	6.0
その他	7	2.7	2.8
無回答	7	2.7	—
全 体	259	100.0	100.0

【問23で「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」または「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」と回答した人のみ】

問24. 後継者候補となる人材は、どのように決めましたか

	件数	割合 N=65	割合 (除無回答) N=62
代表の判断	43	66.2	69.4
役員との合議	13	20.0	21.0
職員全体の合議	5	7.7	8.1
外部からの推薦	1	1.5	1.6
その他	0	0.0	0.0
無回答	3	4.6	—
全 体	65	100.0	100.0

【問23で「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」または「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」と回答した人のみ】

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

	件数	割合 N=65	割合 (除無回答) N=62
法人設立当初から役員として参加	19	29.2	30.6
法人設立当初から役員以外のスタッフで参加	7	10.8	11.3
法人が設立された後、役員として参加	13	20.0	21.0
法人が設立された後、役員以外のスタッフで参加	17	26.2	27.4
現時点では、組織外にいる	5	7.7	8.1
その他	1	1.5	1.6
無回答	3	4.6	—
全 体	65	100.0	100.0

【問23で「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」または「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」と回答した人のみ】

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

	件数	割合 N=65	割合 (除無回答) N=63
親族である	44	67.7	69.8
親族ではない	19	29.2	30.2
無回答	2	3.1	—
全 体	65	100.0	100.0

【問23で「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」または「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」と回答した人のみ】

問27. 後継者候補の方の現在の役職は何ですか

	件数	割合 N=65	割合 (除無回答) N=64
自組織専任の役員	28	43.1	43.8
他組織との兼務の役員	6	9.2	9.4
役員でない事務局長	3	4.6	4.7
役員でない現場責任者(施設長等)	11	16.9	17.2
役員でない現場リーダークラスの職員	8	12.3	12.5
組織内にいない	7	10.8	10.9
その他	1	1.5	1.6
無回答	1	1.5	—
全 体	65	100.0	100.0

【問23で「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」または「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」と回答した人のみ】

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)

	件数	割合 N=65	割合 (除無回答) N=64
20歳代以下	14	21.5	21.9
30歳代	17	26.2	26.6
40歳代	16	24.6	25.0
50歳代	12	18.5	18.8
60歳代以上	5	7.7	7.8
無回答	1	1.5	—
全 体	65	100.0	100.0
平 均	N=64	41.1歳	

【問23で「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」または「後継者の必要性を感じているが、まだ具体的な検討は行っていない」と回答した人のみ】

問29. 後継者の必要性を認識し始めた時期はいつですか

	件数	割合 N=226	割合 (除無回答) N=207
代表就任の打診時～代表就任直前	24	10.6	11.6
代表就任後～代表就任1年未満	30	13.3	14.5
代表就任1～3年未満	38	16.8	18.4
代表就任3～5年未満	32	14.2	15.5
代表就任5～10年未満	49	21.7	23.7
代表就任10年以上経過後	34	15.0	16.4
無回答	19	8.4	—
全 体	226	100.0	100.0

【問23で「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」または「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」と回答した人のみ】

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に、どのくらいの期間をかける予定ですか

	件数	割合 N=226	割合 (除無回答) N=216
1年未満	55	24.3	25.5
1年～3年未満	74	32.7	34.3
3年～5年未満	41	18.1	19.0
5年～10年未満	31	13.7	14.4
10年～15年未満	8	3.5	3.7
15年～20年未満	3	1.3	1.4
20年以上	4	1.8	1.9
無回答	10	4.4	—
全 体	226	100.0	100.0

【問23で「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」または「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」と回答した人のみ】

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（複数回答）

	件数	割合 N=226	割合 (除無回答) N=209
段階的な権限委譲	105	46.5	50.2
経営実務に関する研修等への派遣	80	35.4	38.3
取引先や関連団体への説明、理解	75	33.2	35.9
利用者に対する説明、理解	74	32.7	35.4
役職員・スタッフに対する説明、理解	126	55.8	60.3
新規事業での実務経験	28	12.4	13.4
意思決定の場への同席	79	35.0	37.8
役職員の交代・入れ替え	41	18.1	19.6
資金調達や財務情報の共有	86	38.1	41.1
補佐役の任命	60	26.5	28.7
個人保証の継承	33	14.6	15.8
組織理念、目標の確認と共有	87	38.5	41.6
リスクマネジメントの確認と共有	62	27.4	29.7
特に準備するつもりはない	17	7.5	8.1
その他	1	0.4	0.5
無回答	17	7.5	—
全 体	971	—	—

【問23で「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」または「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」と回答した人のみ】

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（3つまで複数回答）

	件数	割合 N=226	割合 (除無回答) N=200
候補者の資質に不安がある	58	25.7	29.0
組織体制が固まっていない	49	21.7	24.5
候補者本人の家庭の事情	11	4.9	5.5
役員からの理解を得るのが難しい	6	2.7	3.0
職員からの理解を得るのが難しい	15	6.6	7.5
利用者からの理解を得るのが難しい	2	0.9	1.0
人材の絶対数が少ない	68	30.1	34.0
事業の採算性が悪い	37	16.4	18.5
候補者の資金調達力	15	6.6	7.5
代表職の報酬が低い	43	19.0	21.5
その他	2	0.9	1.0
特になし	55	24.3	27.5
無回答	26	11.5	—
全 体	387	—	—

【問23で「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」または「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」と回答した人のみ】

問34. 後継者を選抜する上で、重視する項目は何ですか（5つまで複数回答）

	件数	割合	割合
		N=226	(除無回答) N=192
組織ミッションへの理解力	72	31.9	37.5
組織運営・経営スキル	121	53.5	63.0
活動を生み出す企画力	52	23.0	27.1
活動分野の専門性	47	20.8	24.5
地域・社会の課題発見力	33	14.6	17.2
事務処理能力	32	14.2	16.7
広報・情報受発信スキル	9	4.0	4.7
コミュニケーション能力	73	32.3	38.0
政策提言力	23	10.2	12.0
リーダーシップ能力	133	58.8	69.3
ネットワーク構築力	23	10.2	12.0
他のスタッフとの価値観の共有	26	11.5	13.5
協調性	50	22.1	26.0
資金調達能力	25	11.1	13.0
リスクマネジメント能力	41	18.1	21.4
人材育成能力	61	27.0	31.8
売上への貢献度	4	1.8	2.1
利用者からの評価	21	9.3	10.9
他のメンバーからの評価	20	8.8	10.4
資格取得状況	9	4.0	4.7
その他	0	0.0	0.0
無回答	34	15.0	—
全 体	909	—	—

【問23で「具体的な後継者候補が回っており、候補者ご本人からの承諾も得ている」または「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」と回答した人のみ】

問35. 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（5つまで複数回答）

	件数	割合	
		N=226	割合 (除無回答) N=203
現場と代表職の時間配分	37	16.4	18.2
責任と権限のバランス	87	38.5	42.9
補佐役の確保	91	40.3	44.8
安定した収益事業の確保	90	39.8	44.3
代表の制度上の立場の確保	27	11.9	13.3
代表者としての知識、経験	114	50.4	56.2
対外的なコミュニケーション	85	37.6	41.9
適正な労働時間	9	4.0	4.4
適正な報酬金額	37	16.4	18.2
適正な仕事量	9	4.0	4.4
家庭との両立	22	9.7	10.8
OB、OGとの関係構築	2	0.9	1.0
役員との関係構築	64	28.3	31.5
前代表との関係構築	11	4.9	5.4
スタッフとの関係構築	116	51.3	57.1
利用者との関係構築	37	16.4	18.2
地域・諸機関との関係構築	86	38.1	42.4
金融機関の借入れ保証	22	9.7	10.8
特に重要なことはない	1	0.4	0.5
その他	0	0.0	0.0
無回答	23	10.2	—
全 体	970	—	—

VI. 事業承継をしない理由について

【問23で「他法人への事業譲渡を予定」または「自身の代で解散・廃業を予定」と回答した人のみ】

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（複数回答）

	件数	割合 N=19	割合 (除無回答) N=16
所定の組織ミッションを達成したため	0	0.0	0.0
適当な後継者候補がないため	12	63.2	75.0
コアのスタッフを確保できないため	3	15.8	18.8
借入金の返済の目途が立たないため	1	5.3	6.3
事業の採算性が悪いため	7	36.8	43.8
サービスの質の維持・向上ができなくなったため	2	10.5	12.5
関連法人への事業移管のため	1	5.3	6.3
その他	0	0.0	0.0
無回答	3	15.8	—
全 体	29	—	—

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（複数回答）

	件数	割合 N=259	割合 (除無回答) N=193
行政の支援策を活用した	25	9.7	13.0
行政の支援策を活用していない	144	55.6	74.6
外部支援団体の支援策を活用した	11	4.2	5.7
外部支援団体の支援策を活用していない	131	50.6	67.9
無回答	66	25.5	—
全 体	377	—	—

VIII. 組織の運営状況について

問38A. 職員、ボランティアの人数（平成23年12月末現在）

		1人	2人	3～5人 未満	5～10人 未満	10～20人 未満	20～30人 未満	30人以上	無回答	全体	平均 (人)
件数	役員全員	44	42	29	54	53	5	0	32	259	6.6
	常勤職員	17	24	42	38	33	21	53	31	259	34.4
	非常勤職員	13	13	38	35	45	30	52	33	259	49.7
	ボランティア	10	6	179	9	6	5	6	38	259	6.3
割合	役員全員	N=259	17.0	16.2	11.2	20.8	20.5	1.9	0.0	12.4	100.0
	常勤職員	N=259	6.6	9.3	16.2	14.7	12.7	8.1	20.5	12.0	100.0
	非常勤職員	N=259	5.0	5.0	14.7	13.5	17.4	11.6	20.1	12.7	100.0
	ボランティア	N=259	3.9	2.3	69.1	3.5	2.3	1.9	2.3	14.7	100.0
割合 (除無回答)	役員全員	N=227	19.4	18.5	12.8	23.8	23.3	2.2	—	100.0	
	常勤職員	N=228	7.5	10.5	18.4	16.7	14.5	9.2	23.2	—	100.0
	非常勤職員	N=226	5.8	5.8	16.8	15.5	19.9	13.3	23.0	—	100.0
	ボランティア	N=221	4.5	2.7	81.0	4.1	2.7	2.3	2.7	—	100.0

合 計		件数	割合 N=259	割合 (除無回答) N=221
10人未満		43	16.6	19.5
10～20人未満		35	13.5	15.8
20～30人未満		25	9.7	11.3
30～50人未満		48	18.5	21.7
50～100人未満		33	12.7	14.9
100～200人未満		22	8.5	10.0
200人以上		15	5.8	6.8
無回答		38	14.7	—
全 体		259	100.0	100.0
平 均		N=221	69.4人	

問38B. 職員、ボランティアの直近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	無回答	全体	
件数	役員全員	7	180	8	64	259	
	常勤職員	98	82	18	61	259	
	非常勤職員	98	74	29	58	259	
	ボランティア	15	92	9	143	259	
	合計	23	48	11	177	259	
割合	役員全員	N=259	2.7	69.5	3.1	24.7	100.0
	常勤職員	N=259	37.8	31.7	6.9	23.6	100.0
	非常勤職員	N=259	37.8	28.6	11.2	22.4	100.0
	ボランティア	N=259	5.8	35.5	3.5	55.2	100.0
	合計	N=259	8.9	18.5	4.2	68.3	100.0
割合 (除無回答)	役員全員	N=195	3.6	92.3	4.1	—	100.0
	常勤職員	N=198	49.5	41.4	9.1	—	100.0
	非常勤職員	N=201	48.8	36.8	14.4	—	100.0
	ボランティア	N=116	12.9	79.3	7.8	—	100.0
	合計	N=82	28.0	58.5	13.4	—	100.0

問39A. 福祉事業の前年度決算期における収入項目合計額をお答えください

	件数	割合 N=259	割合 (除無回答) N=181
100万円未満	9	3.5	5.0
100万～1千万円未満	22	8.5	12.2
1千万～5千万円未満	46	17.8	25.4
5千万～1億円未満	26	10.0	14.4
1億～5億円未満	57	22.0	31.5
5億～10億円未満	17	6.6	9.4
10億円以上	4	1.5	2.2
無回答	78	30.1	—
全 体	259	100.0	100.0
平 均	N=181	183,029千円	

問39B. 収入項目合計額の直近3期の動向傾向をお答え下さい

	件数	割合 N=259	割合 (除無回答) N=201
増えた	117	45.2	58.2
変わらない	50	19.3	24.9
減った	34	13.1	16.9
無回答	58	22.4	—
全 体	259	100.0	100.0



問40A. 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

	件数	割合 N=259	割合 (除無回答) N=161
0%未満	14	5.4	8.7
0～3%未満	31	12.0	19.3
3～5%未満	21	8.1	13.0
5～10%未満	47	18.1	29.2
10～20%未満	25	9.7	15.5
20～30%未満	9	3.5	5.6
30～50%未満	6	2.3	3.7
50%以上	8	3.1	5.0
無回答	98	37.8	—
全 体	259	100.0	100.0
平 均	N=161	11.6%	

問40B. 収支差額率の直近3期の動向傾向をお答え下さい

	件数	割合 N=259	割合 (除無回答) N=182
増えた	66	25.5	36.3
変わらない	60	23.2	33.0
減った	56	21.6	30.8
無回答	77	29.7	—
全 体	259	100.0	100.0

Ⅸ. 経営課題、その他ご意見について

問41. 経営課題を教えてください（5つまで複数回答）

	件数	割合	割合
		N=259	(除無回答) N=229
人材の確保、育成	184	71.0	80.3
人材の定着率の向上	66	25.5	28.8
後継者候補の確保	39	15.1	17.0
人材の年齢層の偏り	38	14.7	16.6
資金調達	31	12.0	13.5
安定収入の確保	92	35.5	40.2
サービス利用者の拡大	101	39.0	44.1
サービスの質の向上	118	45.6	51.5
サービス提供範囲の拡大	23	8.9	10.0
人事評価制度の整備	29	11.2	12.7
給与等処遇の改善	81	31.3	35.4
指揮命令系統の明確化	13	5.0	5.7
業務の標準化	19	7.3	8.3
個々の業務分担の明確化	15	5.8	6.6
本部事務処理能力の強化	27	10.4	11.8
制度変更への対応	26	10.0	11.4
地域内での信頼確立	27	10.4	11.8
広報活動の充実	13	5.0	5.7
他団体との連携	7	2.7	3.1
活動場所の確保	5	1.9	2.2
新規事業の開発	59	22.8	25.8
その他	1	0.4	0.4
無回答	30	11.6	—
全 体	1,044	—	—