

資料編③

ヒアリング調査 各法人のヒアリングメモ

特定非営利活動法人総ぐるみ福祉の会 ヒアリングメモ

■法人概要

- 法 人 名：特定非営利活動法人総ぐるみ福祉の会
- 代 表 者：宮崎浩子 氏
- 設 立：2002年（NPO 法人格取得は 2002年）
- 本社所在地：横浜市港南区日限山
- 主 要 事 業：介護保険事業、福祉有償運送サービス事業、日限山荘事業、各種イベント事業など
- 事 業 収 入：約 2,500 万円（2010 年度）
- 職 員 数：常勤 4 人、非常勤 24 人(2011 年度)

■ヒアリング実施概要

- 日 時：2011 年 11 月 24 日 13：00～15：30
- 場 所：特定非営利活動法人 総ぐるみ福祉の会応接スペース
- 先方対応者：特定非営利活動法人 総ぐるみ福祉の会 代表 宮崎浩子 氏
- 調査訪問者：株式会社浜銀総合研究所 小泉安史

■ ヒアリング内容

1. 法人の沿革と活動内容

- ・ 組織創立の経緯は、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だった。
- ・ 会社を辞める前から介護の必要性を認識していた第一生命の元社員が組織のリーダーであった。退職後は、さわやか財団の会員になり情報を得ていた。
- ・ 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。
- ・ NPO を取得しないと介護事業が出来なかったため、NPO を取得した。
- ・ 会合への参加や会費の支払いの必要があったため、設立時は、老人会、社共などに助けは求めなかった。

○組織立ち上げ時の課題

- ・ 周囲が住宅地なので、サラリーマンが多く、設立事務の仕方が分からなかった。しかし、副理事長は自営業であったため、実務が理解でき、非常に助かった。
- ・ NPO を設立した当時は、税理士も NPO の会計がわかっていなかった。そのため、税務署に聞きながら、決算処理を実施した。今は弥生会計でやっている。
- ・ 当初、県に出す書類を東京版で出していたため、神奈川県資料で作り直したので苦

労した。

- ・ 代表のご主人は金融機関の研究所出身であったため、申請時にはご主人の手伝いも受けた。
- ・ 草創期の理事で、「あれがない、これがない」といって辞めた人がいる。私たちは一から作らなければならず、方向性が異なっていた。

○地元とのかかわり等立地環境について

- ・ 10年前、近隣に住んでいる高齢者の集まる場所作りを始めた。自治会館を借り、月1、2回のペースで実施し、ダンスパーティーなどを実施した。
- ・ 会費は、好きなだけ入れてもらう形を取っていたが、採算性はあった。また、採算が悪化しているというところ、お金を多めに入れてくれていた。
- ・ 現在、この活動は、NPOの後を受けて、老人会と民生委員（社共）が同じ曜日の同じ時間で実施している。卓球や吹き矢教室などが開かれているようだ。
- ・ 日限山は、30、40歳代に住宅を購入し、そのまま年寄りになった人が多い、日限山の住民は、素晴らしい助け合いの精神、結束力を持っている。
- ・ 男性の理事は、営業をしないことに不満を持っている。営業経験者が多いので、営業をしたほうが良いと考えている方が多いようだ。しかし、いい介護すれば、口コミで広がる形の営業が好ましいと思っている。宣伝ビラは出していないが、町内をグループ分けして、勧誘責任者をいれた時もあったが、立地する町は噂の伝達が早いので、そのような形は好ましくなかった。

○現在の事業内容について

- ・ 利用者数は、セールスをしていないが、右肩上がりが増えてきている。サービス地域は拡大し、港南区、戸塚区、栄区の利用者もいる。
- ・ 従業員は、登録ヘルパーなどを含めると150人。
- ・ 日限山荘事業のお食事会は、部屋に入りきれないほど、利用者がいる。
- ・ HP、新聞などの広報活動を実施している。日限山4、5丁目を中心に1500世帯に配布している。
- ・ 一番使われやすいのは、通院介護の輸送だ。横浜栄共済病院、戸塚共立第1、2病院、金沢の市大病院、県立がんセンター、東海大病院、横浜駅前の第一病院、東戸塚記念病院、潮見台病院に透析に行く人の利用が多い。
- ・ 会が持っている車両は、2台。1台は日本財団でもらったスロープ車である。その他、理事と副理事が提供、ヘルパー3人からの貸出を受けている。
- ・ スロープ社をもらって8年くらいになるが、介護車は役に立つが嫌がる利用者もいるため、稼働率が低い。1ヶ月1回程度の給油になっている。他の車は1ヶ月に5回位給油と稼働率は低い。

- ・ ただ、病院は終末期の人を退院させて通院させるため、福祉車がないと困る。
- ・ スロープ車は、インターネットで応募し、もらうことが出来た。2台目も応募したが、あるから駄目と言われた。スロープ社をもらって良かったが、50、60万かかっている。
- ・ 事務所は、空き家を活用している。建物を賃貸したが、不動産が値上がりしたら、大家が売ってしまうのではないかと心配している。
- ・ 講演会も助成金でやっている。赤字をしないことと、継続を目標にやってきたため、活動開始以来、赤字になっていないが、本部がある建物の賃貸、PCのリース等で、財政的に少し厳しい。
- ・ 障害者をやったほうがいいのか、わからないけど、現在会合に出たりしている。
- ・ 他の組織は、皆様の協力で成り立っていますと言いながら、お金の計算をしているが、うちは全くそのようなことはしていない。

○事業実施上の課題について

- ・ 当初思ったほど、地域の人が参加してはいないため、本当の目的は、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したいのが理想だったが、本人の子供が施設に入れてしまう。
- ・ 一方で、お年寄りが単身暮らしている人は、信頼して任せてもらっている。
- ・ 地域の住民でも遠隔地に住んでいる子供が本人の意思に関係なく、遠くから来る事業者に入れてしまう。若い人は大きな事業者に入れれば安心するようだ。子供達が事業者を決定する世帯から依頼されない。
- ・ また、町内で親切にしていると親が子供の所に来ないということで、それを嫌がる人もいる。そのため、会員だったが、サービスを受けない人もいる。
- ・ 隣人など、その家をよく知っている人がヘルパーでくると、家の揉め事もわかってしまうので、来てもらいたくないと考えているようだ。
- ・ 介護は遠くの人に頼む方が良く考える人と、逆に、近いと安心するという人がいる。
- ・ 日限山荘事業のボランティアは気楽なため、多く来るが、介護保険には緊張感がある。介護保険は仕事であり、穴を開けたりすれば、迷惑をかける。ただ、日限山荘もボランティアだけで、会を維持するのは難しい。必ず出てくる人がいないと難しい。
- ・ 会として資産を貯めていきたいと考えている。ただその方法がわからないので、教えて欲しい。
- ・ 現在、スタッフのシフト管理に問題意識がある。ダブルブッキングなども起きているため、管理をパソコンで行うなどしたいが、スケジュール管理ソフトは買いたいが高価な大企業向けしかない。自組織向けにカスタマイズすると、100万位かかってしまう。

○組織や人材について

- ・ 活動は港南区中心のボランティアが多い。ヘルパー以外は正会員が多い。
- ・ 若い世代も入ってきており、高齢の方は辞めて頂いている。
- ・ 男性は難しい言葉を使うが、行動に移してくれない。会社員よりも、職人、商売の方が役に立つ。大きい会社には人は観念でわかっているが、実務が出来ない。特に良い会社の重役は、PC、書類、経理が出来ないため、NPO 活動には使えない。また、中々会社のカラーから抜け出せないため、固定観念に縛られている。女の人のほうが自由だと思う。
- ・ ボランティアは、エプロンもってきて来るだけで、対価は払っていない。ボランティアからは、むしろ、賃金がないため良いという声もある。逆に賃金払えば、参加が義務化できるので、人員計画が立てやすい。毎回、2、3人に賃金を払っているが、この人達は参加が義務化されている。
- ・ 本来、常勤が4、5人いればまわるが、常勤ではないため、ヘルパーが26、27人いる。常勤ではないため、人数が多くなってしまっている。ヘルパー資格の人は出来高制であるが、介護事業に関っている人は、固定給5、6万を得ることが出来る。本当にフルで働いてくれれば払える。
- ・ もともと、この町は、街まで遠いので、主婦は暇である。そのため、この町で仕事があれば良いと思っている。若い主婦の働き場所の提供が出来れば良いなと思っている。先日2、3人の新規参加があった。一方で、自分の町で働きたくないというニーズもあるようだ。
- ・ 大きくしたいとも思わないけど、子どもがいる人の働き場を提供したい。
- ・ 未亡人の方は働いてくれる。
- ・ 職員には、おこずかい程度の感覚で来てもらいたい。逆に生活のために、働く人は、当組織では難しい。
- ・ 現在の経理担当者はヘルパーの一人が以前の会社での経験があり、担当している。基礎は税理士に見てもらいながら、作成している。
- ・ メンバーは自分の分野で話をしてしまう。全体を見えるようにすると、みんな疲れてしまうようだ。ボランティアだけをやって楽しいというメンバーの方が長続きする。
- ・ 銀行からの融資は受けていない。融資を受けるくらいなら、固定費を減らしたい。例えば、自分の給料を減らせばよい。

○代表就任の経緯について

- ・ 当初の発起人の18人は、設立当初80、90歳であったので、半数が亡くなっている。当時、宮崎氏が最年少であったため、創業者が気に入ってくれ理事長になった。
- ・ 偶々、自治会を活動していたので、活動に参加した
- ・ 打診時は、1年間断ったが、NPO 設立前のリーダーから情熱的に説得され引き受け

た。

- ・ 自分が引き受けた際は、時間かかるから若い人でないと駄目だと言われ、就任した。
- ・ 自分は社会に出たことがなく、専業主婦のみだったので、面白そうだと思い、引き受けた。
- ・ 他にも介護事業をやっている会社は一杯あるので、組織として役割が軽くなったら、止めようと思っていた。

○代表の業務、処遇について

- ・ 理事長は、生活が出来るほどの給料をもらっていない。また、理事の報酬はゼロである。
- ・ 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。

2. 法人の理念

- ・ 地域にお住まいの方々のために、お互いに助け合いながら、良質で心のこもった福祉を提供すること。
- ・ 「遠い親戚」に頼るのではなく、地域に住む気心の知れた「近くの他人」同士が集まって、ボランティア精神で助け合いながら幸せな老後を送りたい…。そのために、できることを一緒に考え、みんなで力を合わせ、お互いに助け合って具体的な行動に移していく、これが私たちがめざす理想の姿です。

3. 理事およびマネジメントの状況

(1) マネジメントの状況について

- ・ 意思決定をする際は、敵を作ってしまうと決まらなくなってしまうので、曖昧模煇な形にし、いつの間にか、合理的な考えに導いていく形にする。
- ・ サービス等の戦略は、理事会で決める。
- ・ 総会では、理事や正会員が・賛否を挙手により意思表示を表す方式である。
- ・ スタッフに要望を聞くと、営利活動と組織の構築と話す。
- ・ 介護保険事業があるので、給料を高くしなければ赤字にならない。また、ボランティア活動もゆったり出来る。しかし、助成金だけだと、難しいので、収益事業がなくてはならない。

(2) 理事の状況について

- ・ 理事は、設立当初からの参加が3人で、それ以外のメンバーは替わっている。
- ・ 理事を新規に引き受けてくれないが、近所の60、70歳代の方が、2、3期就任するこ

とが多い。

- ・ 理事の人気は 2 年、理事報酬はない。
- ・ 法人格を持った組織の理事なので、その責任に怖がり、理事就任を躊躇している。
- ・ 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 人であり、その 3 人に主として業務の相談をする。
- ・ 理事 3 人に相談後、理事会に図る形をとっている。なるべく理事のメンバーに役所に行くなど対外的業務を担当してもらっている。
- ・ 地区長は理事になってくれない。現在入っているうち 8、9 割は老人会からの加入である。

4. 後継者育成に対する考え方

(1) 後継者の人材像について

- ・ 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しいと思う。しかし自分はその方式は向いていないと思うので実施していない。
- ・ 30、40 歳を呼んだほうがいいのかもしいが、収入が一般社会常識よりかなり低いので、年金をもらっている人でないと出来ないだろう。
- ・ 主婦の実力は料理が出来、判断力があるので、ヘルパーに向く。
- ・ 自分の親の面倒を見た体験がある人がいい。60 代の主婦には向いていると思う。その中から理事長が出てくれればいいと思う。
- ・ 介護事業所なら、経営者を持ってくればいいが、当組織は町内会、老人会の仲間から出来た組織なので、難しいだろう。
- ・ 介護事業からの転職は、収入にならないため難しい。
- ・ 経営層、特にトップにはなりたくないため、若い方が入ってこない。
- ・ 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。
- ・ 他組織の上原氏が手伝ってくれているが、町内ではないので、代表を任せることは出来ない。
- ・ ヘルパーは町内であればいいが、理事、代表は 4 丁目に住んでいないと違和感がある。
- ・ 若い人を雇用するのは、お金が少ないため、難しい。
- ・ 次期代表は、手伝ってくれている 2、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選ぶと良いと思う。
- ・ 経理が自分に届かなかつたら、心配だが、目に見えない心配がある。押し付けたら悪いなと思っている。若い男性の方でもこの会に来てくれればいい。
- ・ 私が事務局をするの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。

- ・ 65 歳くらいは、元気なため、ゴルフに一生懸命で NPO には入ってくれない。
- ・ 法人格と国のお金である介護保険がじゃましているようだ。
- ・ 娘や親族に引き継げるのは、本人が志願すれば良いが、本人の家族がどう思うかわからない。
- ・ 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、親子で継ぐことに反対の気持ちがあるので、子どもに引き継ぎさせることは難しい。
- ・ 退職者の方は、会社辞めたのに、また組織にはいるのは嫌だと参加を拒むケースもある。

(2) 後継者育成の取り組みについて

- ・ 活動から 10 年経ち、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し、やる気のある NPO 法人との合併であれば視野に入る。
- ・ 会員のメンバーは、理屈を言うのが好きな人が多いが、企画して責任もってやってくれる人が中々いない。自分だけに集中せずに、色々なメンバーにやらせているが、結局、自分の所に戻ってきてしまう。講演会を任せても、来る人が宮崎さんに挨拶するといひ、やる気が出ないようだ。
- ・ 本当に仕事を割り振れば、会の運営に関心が向くかもしれないが、なかなか上手くいかない。

(3) NPO 法人における後継者育成全般について

- ・ NPO 法人になぜ介護事業やらせたのか疑問だ。

以 上

特定非営利活動法人あかり ヒアリングメモ

■法人概要

- 法 人 名：特定非営利活動法人あかり
- 代 表 者：竹田加津子 氏
- 設 立：1996年（法人設立は2000年）
- 本社所在地：愛知県常滑市塩田町
- 主 要 事 業：たすけあい事業、地域交流事業（街かどサロン、傾聴ボランティア、講演会）、介護保険事業（訪問介護、居宅介護支援、通所介護）、障害者自立支援事業（居宅介護、移動支援）
- 事 業 収 入：約7,500万円（2010年度）
- 職 員 数：20人（常勤職員、非常勤職員含む）（2010年度）

■ヒアリング実施概要

- 日 時：2011年11月28日14:00～16:00
- 場 所：同法人応接室
- 先方対応者：代表 竹田加津子 氏、副代表 濱田和枝 氏
- 調査訪問者：株式会社浜銀総合研究所 小泉安史、加藤善崇

■ ヒアリング内容

1. 法人の沿革と活動内容

- ・ 1995年（法人設立年の1年前）に地域の住民が、「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である。初会合後、1年間かけて、規約をつくり、翌1996年に地域たすけあいの会「あかり」を設立。
- ・ 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した。愛知県の他のNPOと比較すると、介護保険に参入した時期は遅く、県では37番目の介護保険基準該当事業所である。
- ・ 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）に参入した。また、同年、介護保険制度のデイサービス事業に参入。
- ・ 2009年に傾聴ボランティアを開始。
- ・ 現在は、たすけあい事業、地域交流事業、介護保険事業、障害者自立支援事業を実施している。

2. 法人の理念

- ・ 困難をかかえる人も、安心して過ごせるようなまちづくりをめざし、誰もが生きる意欲

を持ちながら助け合いの精神に基づき、福祉サービス事業を行い、地域福祉の向上を図る啓発活動をすることにより社会全体の利益に寄与する（定款記載）。

3. 理事およびマネジメントの状況

(1) マネジメントの状況

- ・ 当法人は、介護保険事業で収益を確保しつつ、当法人の主流の事業であるたすけあい活動や地域交流活動を実施している。
- ・ 事業活動に関する基本的な考え方としては、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。
- ・ NPO 法人が継続的に活動するためには、活動内容が地域内で認められることが重要であると考えていることから、地域のイベント（盆踊り等）や民生委員、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 や OG との連携が強いので、当法人の理念を再認識することが容易である。

(2) 理事の状況

- ・ 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。
- ・ 当法人は、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。
- ・ 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。
- ・ 判断に迷うときは前代表や OB、OG の方に意見を伺うときはある。彼らは基本的には、助言をするにとどまっており、最終的な判断には関与しない。
- ・ 当法人の理事会については、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。

4. 後継者育成に対する考え方

(1) 後継者の育成について

- ・ 当法人の OB・OG 等の意見を聞きやすいので、そういう意味でも引継ぎという面ではさほど苦勞しない。
- ・ 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、育成をする必要性があると考えている。

- ・ 現在、20代の職員がいるので、今後は彼らを育成して、当法人の中枢を担ってほしいと期待している。

(2) 後継者に必要な素質について

- ・ 当法人は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。

(3) 理念の継承と退任後の関り方について

- ・ 法人の理念が継承されていけば、後継者のあった運営方法で事業を展開していけば良いと考えている。退任後も立場をかえて当法人の活動に関わる予定である。

(4) 後継者育成面での課題

- ・ 現代表と次の後継者は、両者と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活動方針については共有化が図られている。
- ・ しかし、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。

以 上

特定非営利活動法人ワーカーズわくわく ヒアリングメモ

■法人概要

- 法 人 名：特定非営利活動法人ワーカーズわくわく
- 代 表 者：中野しずよ 氏
- 設 立：1989年（法人設立は2001年）
- 本社所在地：横浜市瀬谷区瀬谷
- 主 要 事 業：助け合い事業、介護保険事業（訪問介護、居宅介護支援、小規模多機能、通所介護）、障害者自立支援事業（居宅介護、移動支援）、横浜市委託事業（障害児居場所づくり事業：わくわく未来 CAN）、横浜市委託事業（困難を抱える青少年のための進路選択支援事業、高齢者ホームヘルプなど）
- 事 業 収 入：約1.5億円（2011年度）
- 職 員 数：常勤20人、非常勤65人（2011年度）

■ヒアリング実施概要

- 日 時：2011年11月28日10:00～11:30
- 場 所：同法人会議室
- 先方対応者：理事長 中野しずよ 氏
- 調査訪問者：株式会社浜銀総合研究所 田中知宏

■ ヒアリング内容

1. 法人の沿革と活動内容

- ・ 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した。創設当初は有償型のボランティアが珍しく、先行するボランティア団体から批判を受けたこともあった。
- ・ 2000年の介護保険制度開始にあたり事業を一区切りさせるつもりであったが、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した。
- ・ 2006年には障害者自立支援法の施行に伴い障害者自立支援事業を、2007年には小規模多機能型居宅介護を開始した。
- ・ 2011年現在、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。
- ・ 事業のあり方としては、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

視し、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している。

2. 法人の理念

- ・ 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）

3. 理事およびマネジメントの状況

（1）マネジメントの状況

- ・ 当法人では、金融機関（信用金庫）から資金調達を行ったことがある。その際、代表の個人保証として借入を行っては、次の代の代表のなり手がなくなると思い、なんとか法人向けの融資として調達をした。
- ・ NPO 法人にとって介護保険や障がい者自立支援などの制度サービスに次いで、重要な資金調達源は、行政からの委託である（借入は、いずれ返済をしなくてはならない）。ただ、単純に行政からの委託を受け入れるだけでは下請けになってしまうため、法人側から地域の課題の解決策を提案し、そこに行政がモデル事業として委託費を支払い、成果が出れば自治体全域で施策を横展開していくといったような法人と行政が対等な関係を構築していくことが重要である。
- ・ 介護保険が始まった時点で助け合い事業を行っていた法人のうち、介護保険事業で安定収益を確保しつつ、NPO 法人の本来的な事業である助け合い事業を行うという形をとった法人が生き残っている。介護保険事業を行わずに、助け合い事業のみを行っていた法人の多くは、活動継続が難しくなっているように見受けられる。
- ・ 事業で儲けようとは思わないが、事業を継続させるために収益を確保するという点については強く意識してきた。

（2）理事の状況

- ・ 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おり、全員が主婦である。
- ・ 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のほうが多いのではないかと。
- ・ 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」）。それにより、更にアイデアを吟味することができる。

- ・ また、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。
- ・ 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、最近は稟議で対応することも多い。

4. 後継者育成に対する考え方

(1) 後継者の育成について

- ・ 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（後継者の育成自体は、常に頭にあった）。
- ・ 後継者の心づもりはあるが、法人内部にはまだ公表をしていない。
- ・ 具体的な教育として後継者候補に、現在、少しずつ代表の仕事の内、ケアマネージャー業務を委譲している。
- ・ そもそも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ものであり、1 年程度の後継者教育のような短期間で養われるものではないと考えている。
- ・ 当法人では、仲間として参加を呼び掛ける際には、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、職員の評価としてそれでは何かと問題があるということで、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。
- ・ 現状、当法人では、職員の年齢構成のバランスが取れており、次期代表のみならず、順調に行けばその次の代の代表を担う人材の層も厚い。

(2) 後継者の処遇について

- ・ 当法人の代表者としての報酬は、民間企業と比較すると少なく、労働時間や責任の重さとは釣り合っていない。特に、介護業界で得られる報酬のみで家族が生活することは難しいと考えられる。
- ・ しかし、報酬が少ないために代表のなり手がいないと考えるのは NPO の代表職の意義をきちんと認識していないのではないかと感じる。NPO 法人の代表の報酬は、金額に加え、やりがい、達成感のような部分が大きなウエイトを占めているのではないか。

(3) 同族継承について

- ・ 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。現在、（中野理事長の）ご主人が定年退職

- し、ヘルパーとして法人内で活動しているが、運営には口を出さないようにしている。
- ・ 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たくなかった（NPO は誰のものでもない。社会資源の一つとして地域に対して責任が生じている）。

（４）理念の継承と退任後の関り方について

- ・ 法人のマインドさえ継承されていけば、跡を継ぐ人に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）。

（５）後継者育成面での課題

- ・ 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。
- ・ 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。現在のスタッフは、今、確立しているサービスを円滑に提供していくことには長けているので不安はないが、新しい課題を見つけ出して解決を進めていく力はもう少し身に付けなければならないと考えている。
- ・ 理事会のメンバーは何度かの若返りをしてきた。丁寧に議論して合意形成にいたるプロセスは身につけているので、代表交代について内部の調整は混乱なく行えると思う。
- ・ しかし、法人の看板を付け替えたときに外部からどのようにとらえられるかが懸念される

以 上

特定非営利活動法人たすけあい名古屋 ヒアリングメモ

■法人概要

- 法 人 名：特定非営利活動法人 たすけあい名古屋
- 代 表 者：渡部勝 氏
- 設 立：1997年（NPO 法人格取得は 1999年）
- 本社所在地：名古屋市緑区鳴子町
- 主 要 事 業：福祉有償運送事業、居宅介護支援事業、訪問介護事業、高齢者自立支援事業、通所介護事業、障害者自立支援事業、わくわく通所事業（高齢者向け体操教室事業／名古屋市指定管理）、小規模多機能型居宅介護施設事業など
- 事 業 収 入：約 2 億 8,903 万円（2011 年度 見込）
- 職 員 数：常勤 52 人、非常勤 71 人(2011 年度 実績)

■ヒアリング実施概要

- 日 時：2011 年 11 月 29 日 18:00～20:00
- 場 所：同法人会議室
- 先方対応者：特定非営利活動法人 たすけあい名古屋 代表理事 渡部勝 氏
特定非営利活動法人 たすけあい名古屋 顧問 西川達夫 氏
特定非営利活動法人 ボランティアネイバーズ 理事長 大西光夫 氏
- 調査訪問者：株式会社浜銀総合研究所 田中知宏、小泉安史

■ ヒアリング内容

1. 法人の沿革と活動内容

○活動母体・ルーツについて

- ・ 40 年のサラリーマン生活を終えた現代表が福祉の勉強を始め、15 年前、賛同者を募り、鳴子町で NPO 活動を開始した。
- ・ NPO 法の成立とともに、愛知県からも NPO 法人を取得して介護保険事業に参入することを薦められた。活動の範囲の選択の広さ、設立の容易さ、運営の柔軟さ、非営利、営利どちらの活動も可能であること、情報公開の明確さなどから、法人格として、NPO 組織を選択した。

○地元とのかかわりについて

- ・ 本部事務所のある UR 鳴子団地は高齢比率 40%を越え、その半分が独居の高齢者である。子育てを終え、老夫婦のみ、あるいは独居高齢者となり、典型的な少子・超高齢・過疎の街であり、大都市の未来の縮図でもある。
- ・ この NPO は、主として名古屋市緑区および天白区の高齢者に介護保険法による介護事業、障害者に障害者自立法・児童福祉法による支援事業、および、本来活動である

高齢者、障害者および子育ての家族のための暮らし助け合いの有償ボランティア活動を提供している。

- ・ 国土交通省、厚生労働省から視察にくるほど、信用があり、名古屋市との関係は良好だ。この NPO は、情報共有とレベルアップを図るため、他の NPO とのネットワークおよび中間支援の NPO 団体からの支援を大事にしている。

○現在の事業内容について

- ・ 愛知県の福祉系 NPO を事業高で見ると、ネットワーク大府、かくれんぼ、介護サービスさくら、までが 3 本指に入るが、たすけあい名古屋はやっと 5 本指に入る。
- ・ 組織が安定的に存続するためには、売上を 3~4 億円にしたい。
(来年度には 3 億円の大台に乗る見込みである。)
- ・ 事業内容としては、福祉有償運送事業、居宅介護支援事業、訪問介護事業、高齢者自立支援事業、通所介護事業、障害者自立支援事業、わくわく通所事業（高齢者向け体操教室事業／名古屋市指定管理）、小規模多機能型居宅介護施設事業などである。
- ・ 介護保険事業は、国からの支払いが、2 ヶ月後なので、事業が成長を続けていると運転資金、設備資金が足りなくなることがある。
- ・ 現在、借入金が 3000 万円あり、代表個人の信用力で、借入をしているが、後継者となつて、借入保証の印鑑を押してくれる人がいない。
- ・ 業界全体を見て、現在の問題意識は、介護保険事業の報酬単価の切り下げにより、来年、再来年には、事業収入が 6000 万円／年以下の福祉系 NPO の存続が難しくなるであろうと推測している。厳しくみれば、長期的に事業者として生き残れるのは 2 億円／年以上であろう。
- ・ 設備資金あるいは運転資金などの事業資金を事業収益で得ることは容易ではない。認定 NPO となり、寄付および収益が所得控除の対象となる税制優遇制度の対象になることは事業継続のためには重要である。
- ・ 多くの NPO が善意をベースとした集まりからスタートしたため、活動が先で組織を整えることがついてきていない
- ・ 小規模な NPO は家計簿の延長が多いので、法的に要求される決算は素人では難しい。
- ・ 収益性、内部留保、規模の拡大など、NPO の経営も企業のあり方と同様に考えなければいけない。

2. 法人の理念と活動の目的

- ・ ほどこしでない、おしきせでない、金もうけでない。
- ・ 困ったときは お互いさまの気持ちで 担い手と
受け手が 対等な関係を 保ちながら お互いが
助け合うことで 安心して暮らすことの出来る 地域社会を作る。

3. 理事およびマネジメントの状況

(1) マネジメントの状況について

- ・ まだ NPO には、優秀な人材が新卒で面接に来ることがない。
- ・ 将来的には、企業と同じように初任給 20 万円で新卒を採用し、定期昇給できるような組織になろうと考えている。
- ・ 現在、事業管理者の報酬が 300 万円、事務局長の報酬が 260 万円となっている。
- ・ NPO の事業は、本質的に企業体と変わらないが、現状では、規模が零細なために営利企業と同じ給料は出せない。
- ・ 職員の中には、30 歳代の男性がいるが、結婚して生活を支えるだけの給料を出せていない。
- ・ 代表は、持ち家、年金があるので、報酬が少なくても生活できるが、生活の糧として働いている場合は難しいだろう。
- ・ 小規模なので、専任の経理・労務面に適切な人材を充当することが難しい。教育・訓練の面でも中間支援の NPO 団体の支援が必要であるが、それも NPO に窓口を担当する人がいてこそ機能する。
- ・ 創設初期の NPO は善意の持ち出しをベースとしたが、現在は NPO 職員として生活する人が増えている。何時までも職員のボランティア精神に依存することは出来ない。
- ・ 企業での就業経験のある人は、基礎的な教育が出来ている。企業の社会的義務として、現役を退いて有能な人を、NPO に供給していくべきだと思う。これからは、思いやりと、優しさと、志のある高齢者が、支援を必要とする高齢者を支える時代であると思う。
- ・ 企業メセナとして、天下りではなく、シニアであっても有能な人材を NPO に供給する、半額程度企業が負担する制度が出来ても良いのではないかと期待している。

(2) 理事の状況について

- ・ 役員の構成は、名古屋市元局長、地元企業元役員、大学教授、大学病院医師、代表がいた企業の出身者、代表の夫人など、および常勤の事業の管理者によって構成されている。(代表夫人は借入金の担保のために理事になっている)(非常勤の理事は全員無報酬である。)(常勤の理事のうち管理者には従業員身分に対して定額報酬を支払っている。)
- ・ 副代表 3 名は非常勤・無報酬であるが、毎週一回朝 1 時間経営のアドバイザーとして事務所に来て会議して頂いている。
- ・ 今後、執行役員制度を採りたい。3 か月に一度、理事が集まる理事会と、2 週間に一度、管理者が集まる会議で議論することが異なるので、運用を効果的に行うために執行役員制度を採用したい。

4. 後継者育成に対する考え方

○過去の代表交代について

- ・ 現在の代表理事は 1997 年の任意団体設立当時の代表発起人であり、1999 年の NPO 法人にも登記したが、15 年間継続して代表理事である。
- ・ 以前、複数の後継者候補に交代を打診したが、役員に選任する総会の日の朝に断られるなどの経緯がある。

○現在の代表について

- ・ 代表理事の報酬は月 7 万 5 千円である。
- ・ 常識的な報酬を払わないと外部から後継者を得ることは難しい。
- ・ 再来年の 4 月までには借金返済が終わるので、それまでは現代表が代表にとどまる。
- ・ 82 歳を越えることになるので、その後は、それまでの 17 年の活動の歴史を執筆するためと後継者が創業の理念を継承することを見届けるために会長職になりたいと考えている。

○NPO 法人の後継者育成の取り組みについて

- ・ 介護保険事業に参入した NPO 法人は、3 年ごとの 5 次に及ぶ制度改正に対応するだけでも難題であり、経営者交代の余裕がない NPO が多かった。しかし、平成 24 年度の第 5 次の改定（地域包括ケアとして 24 時間・365 日・切れ目のない在宅介護サービスを提供する）で一段落する。多くの NPO で代表が交代すると予想している。
- ・ NPO 法人であっても、営利事業体と同様に、経営トップは長くても 10 年程度で変わるのが理想的である。
- ・ 「新しい公共」の担い手として、NPO が頼りになる存在であるためには、例えば介護の分野で現状のように 3%程度のシェアでは存在感を示すことにならない。NPO の活動及び事業を、フットワークが軽い NPO の特徴を生かし、時代の変化に適合しながら問題提起・問題解決型の 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である。
- ・ そのため、経験豊富な前任者を一定期間アドバイザーとして、たとえば会長として遇する制度や、後任の経営責任者に一定額の報酬、具体的には組織のなかで最高額の報酬を容認する文化が必要である。
- ・ 現状では、低額報酬のため後継者候補には外部から適任者を招聘することは難しい。
- ・ 現状では、歴史的・伝統的に、経営の相当部分を代表が担当しているが、本来は代表を補佐する経営企画スタッフが必要だ。
- ・ 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理事になっていても、事業のための借入金のリスクまで負担することには躊躇がある。

- ・ 福祉関連の NPO の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、とりわけパートナーの理解が必要だ。
- ・ 介護保険あるいは障害者自立支援は、制度が頻繁に変更されている。地方自治体から、その都度連絡をもらっているのは、大いに助かっている。
- ・ 同じ分野で活動する NPO のネットワークにより、情報提供を受け、問題点の理解と認識のレベルを揃える、あるいはレベルアップする機会があることも多い。地方においても NPO のネットワークの年次集会などで、国土交通省あるいは厚生労働省の所管の課長から直接話を聞く機会があるが、運営上の参考になることが多い。
- ・ 中間支援の NPO 団体が、NPO 共通の課題、たとえば財務・経理の知識、認定 NPO 制度などの勉強会を主催していただけていることはありがたい。
- ・ 創業者は報酬が少なくても良いが、2 代目、3 代目の代表者には、常識的な報酬を払わないと優秀な人材は来ないだろう。

○行政からの支援

- ・ 銀行借入金の保証問題は、後継者選任の最大の問題であり、対応策の一つとして、愛知県あるいは名古屋市の信用保証協会の対象に NPO も加えて欲しい。
- ・ NPO の活動にとって、中間支援の NPO 団体の働きは重要で、それを愛知県あるいは名古屋市が資金援助してサポートする必要がある。NPO を支援する NPO 団体がしっかりすれば、一般の NPO もしっかりするだろう。
- ・ 中間支援の NPO 団体が実施している会計など実務の勉強会などは、非常に役立っている。
- ・ 愛知県内には、サポートちた、ボランティアネイバーズなど、有力な中間支援の NPO 団体が 5 団体あるが、その活性化も重要だ。
- ・ 国及び地方自治体が NPO を支援する中間支援の NPO 団体を積極的に育成・強化する方策を検討して頂きたい。調査・研究の委託もさることながら、NPO のための教育・訓練プログラムを委託することなどで、資金的な援助をすることが必要だ。

○現行法制度に関する問題

- ・ 現在の NPO 法は、すでに大規模な NPO が誕生しているなど、小規模の NPO を前提とした法律が現実についてきていない。
- ・ NPO 法人は、収支差額（収益）から法人税を差し引いて貯金する以外に資本蓄積の方法がない。NPO の事業継続あるいは発展の資金を蓄積するために、収益の一部を引当金として、無税で、内部留保出来る会計制度を確立してもらいたい。NPO の事

業と活動の発展に必要な資金を自力で内部留保することを可能にしたい。

- ・ NPO 法は小規模ボランティア活動団体に法人格を与え、組織化することを前提に作られた法律であり、年商数億円規模の NPO 団体を輩出することを予想していなかったと推察する。これからは、数十億円規模の NPO の誕生もあるかもしれない、NPO 法人が株式会社などの営利法人あるいは社会福祉法人、医療法人に伍して、組織体として競争力を発揮するために十分な能力を備えているのかどうか、組織・運営・意思決定・人事・労務・財務・経理など NPO 法の全面的見直しが必要である。信用保証の仕組み・資本の蓄積のための内部留保・従業員のための退職金積立制度・役員の報酬制度・執行役員制度・認定 NPO 制度などの検討をお願いしたい。
- ・ NPO 法に定める 17 分野に参入したが活動および事業が不首尾に終わった NPO がある。これらを円満に退場させる、あるいは他の NPO と合併させる方策も必要である。現行の NPO 法にはその配慮が十分ではないと思われる。介護保険制度が発足した 2000 年当時には、介護サービスが不足する懸念から、草の根の団体にも NPO の法人格を取得し、介護保険事業に参入することを懲憑した経緯がある。あれから 11 年が経過して、事業に参入したが、赤字経営から脱却できない NPO がないとは言えない。とくに来年 4 月からの第 5 次介護保険制度の改定により、地域包括ケアが強化され、24 時間・365 日・切れ目ない「在宅」介護サービスの提供が必要になる。介護保険分野に参入した NPO の経営が一段と厳しくなると予想される。
- ・ NPO も事業をやるには、資金、人材が必要だ。法人税を支払っているが、納税の前に収益からの控除と内部留保する制度がない。つまり実力以上に過大な税金の負担を強いられている。一方で資金調達のパイプは細い。
- ・ 人材を確保するためには世間なみの給与水準、とりわけ賞与の支給が必須である。
- ・ 国の事業は、制度的には黒字化できるようになっているが、利幅が薄い。本来、自由に価格を設定しても良いものにまで、国が決めるのではなく、市場でのサービスの質の評価と価格の競争に任せて貰いたい。NPO も一人前に事業で利益を上げられるような配慮が必要である。
- ・ NPO には業績による役員賞与あるいは配当は認められていない。収益は本来活動つまりボランティア活動につぎ込む。
- ・ 第 5 次介護保険制度にいう「地域包括ケア」の対象者の 85% を占める元気な高齢者に介護保険の利用者にならないための「生活支援サービス」を提供する役割は、非営利の NPO、社会福祉協議会、あるいは新しい公共の独壇場である。
- ・ 「生活支援サービス」は規模が大きく、超高齢社会を支えるためにも社会的に重要な意味を持つが、営利事業体は収益が伴わないから手を出せない分野である。
- ・ 現行の制度のままでは、NPO は自立できる体力がなく、立ち枯れ状態になってしまう。政策的にも工夫が必要である。
- ・ 行政、企業、市民、社会が NPO を育てる形になってほしいと考えている。現在では、

NPO を利用することしか考えていない。

- ・ 新しい公共は、活動の継続性の観点から「有償ボランティア」であるべきだと考える。
- ・ 昭和の終わりから平成の初期にかけて、全国社会福祉協議会を中心に、ボランティアは有償か無償かという論争が 10 年間継続された。最終的には平成 5 年にボランティア活動は有償であると厚生大臣通達が出され、10 年の論争に終止符を打った。
- ・ しかし、国土交通省が、有償ボランティア制度を認めず、一般の高齢者を福祉有償運送の利用から締めだしたため、これから認定 NPO になり、寄付を集めて、ドライバーに謝礼金あるいは報酬を支払いつつ、サポートを必要とする後期高齢者を無償で運ぶことを検討している。
- ・ 福祉有償運送に従事するドライバーたちは、完全にボランティア精神でやっており、定年退職後、人助けをすることで、生き甲斐を感じている人たちだ。
- ・ ただ、無償で働けというのでは、長続きしない。たとえ最低賃金以下でもボランティア活動は有償であるべきだ。
- ・ 組織体として運営していくなら、収入を確保するとともに、参加者に相応の謝礼金か報酬を支払っていかねば続かない。

以 上

特定非営利活動法人五つのパン ヒアリングメモ

■法人概要

- 法 人 名：特定非営利活動法人五つのパン
- 代 表 者：鹿毛独歩 氏
- 設 立：2002 年（法人設立は 2004 年）
- 本社所在地：横浜市都筑区仲町台
- 主 要 事 業：ホームヘルプ事業（障がい者自立支援事業）、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
- 事 業 収 入：約 3,300 万円（2010 年度）
- 職 員 数：9 人（常勤 4 人、非常勤 5 人）（2010 年度）

■ヒアリング実施概要

- 日 時：2011 年 12 月 1 日 14:00～16:00
- 場 所：同法人応接室
- 先方対応者：理事 岩永敏朗 氏
- 調査訪問者：株式会社浜銀総合研究所 田中知宏、加藤善崇

■ ヒアリング内容

1. 法人の沿革と活動内容

- ・ 活動のきっかけは、岩永氏（前理事長、現在は理事）が障がい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 年間の福祉関連の業務を経験した後、2002 年に有限会社を設立し、ホームヘルプ事業を開始。
- ・ 2004 年に地域のより多くの人々の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 年に障がい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。障がい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）と障がい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。現在は、ホームヘルプ事業、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。

2. 法人の理念

- ・ 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）。

3. 理事およびマネジメントの状況

(1) マネジメントの状況

- ・ 当法人の事業基盤としては、従来は障がい者自立支援事業の報酬（ホームヘルプ事業）がほとんどであった。しかし、現在は地域活動支援センター事業（高齢者と障がい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。
- ・ 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。

(2) 理事の状況

- ・ 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である。なお、理事の多くは民間企業の経験者である。

4. 後継者育成に対する考え方

(1) 後継者の求める能力について

- ・ 後継者について意識し始めたのは1～2年前である。意識し始めた理由としては、今まで事業の立ち上げや企画等を岩永氏1人で行ってきたが、今後は企画や経営全般に関する事項について一緒に考えるブレインが欲しいことが理由である。
- ・ 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。
- ・ また、コミュニケーション能力や企画力があるほか、課題発見力が備わっていることがあげられる。さらに、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。

(2) 後継者人材の選定プロセスについて

- ・ 常勤職員の中から、日常の働きぶりや代表に必要な資質を考慮したうえで、岩永氏の判断で後継者候補を選定した。後継者候補本人も自身が後継者という認識は持っている模様である。

(3) 後継者の育成方法について

- ・ 後継者に対する育成は既に始めている。具体的には、OJTの実施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、最終的な判断は本人にさせるようにしている）。

（４）後継者育成面での課題

- ・ 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。

（５）後継者へ代表を交代する前に（現代表が）やらなければいけないこと

- ・ 後継者育成を行う前にやるべきこととして、事業運営の安定が重要である（事業運営が安定している法人は何らかの成功要因があり、そこからヒントが得られる可能性も十分にあるので、情報収集を実施することは重要である）。
- ・ 人を雇うということは、その人の人生を決めることも意味しているので、雇い主はその人が安心して生活できるように保障することが重要である。そのため、後継者に代表を引き渡す際には、代表者収入が生計することが出来る程度の金額を準備している。
- ・ また、後継者が安心して経営に専念できる環境を整えることも必要であり、そのためには、代表をバックアップする体制の構築が重要である。

以 上

特定非営利活動法人ぐるーぷ藤 ヒアリングメモ

■法人概要

- 法 人 名：特定非営利活動法人ぐるーぷ藤
- 代 表 者：鷺尾公子 氏
- 設 立：1992年（法人設立は1999年）
- 本社所在地：神奈川県藤沢市藤が岡
- 主 要 事 業：介護保険事業（訪問介護、訪問看護、通所介護、居宅介護支援、小規模多機能）、自立支援事業（グループホーム）、高齢者住宅（福祉マンション）、幼児施設、レストラン（将来的には地域作業所の開設を想定）
- 事 業 収 入：約 3.3 億円（2011 年度）
- 職 員 数：150 人（2011 年度）

■ヒアリング実施概要

- 日 時：2011年12月9日 10:30～12:00
- 場 所：同法人理事長室
- 先方対応者：理事長 鷺尾公子 氏
- 調査訪問者：株式会社浜銀総合研究所 三枝康雄、田中知宏

■ ヒアリング内容

1. 法人の沿革と活動内容

- ・ 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（ぐるーぷ藤 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である。

2. 法人の理念

- ・ 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スキル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）。

3. 理事およびマネジメントの状況

(1) マネジメントに対する考え方

- ・ 当法人の事業は、お金が目的ではなく、地域を良くすることにある。そもそも、福祉は営利になじまないと考えている。
- ・ 「清々しく生きる」「長いものに巻かれない」ということをモットーとしており、NPO法人のため寄付はいただくが、紐付きの補助のようなものは歓迎しない（福祉マンションの建設にあたっては土地の寄贈等の申し入れがあったが、拝辞した）。
- ・ 利用者や行政と対等な立場を築くためにも、政策提案型の活動を進めていきたいと考えている。

(2) 理事の状況

- ・ 現在、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非常に時間がかかった。
- ・ 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めている。また、法人理念の浸透のため、毎年「理事長と語る会」を開催している。

4. 後継者育成に対する考え方

(1) 後継者の育成について

- ・ 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、自身、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 法人ぐる一ふ藤」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。
- ・ 2007年に「ぐる一ふ藤 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）。

（２）後継者に必要な資質について

- ・ 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ぬと考えている。
- ・ 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（視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。

（３）リーダー人材の発掘と育成について

- ・ 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。
- ・ なお、個人的には福祉の現場は人を育てる力があると考えている。最近も、長期間ひきこもりだった若者が、現場での活動を通じて曜日のリーダーとして上長から推薦されるまでに成長したケースがあった。

（４）職員の採用・育成

- ・ ワーカーズ時代から紹介により仲間づくりを行ってきた。ホームページ等を見て連絡をしてくる人がいるが、そうした方に対しては、当法人で働くために出資金2万円の支払

い、定例会への参加、理事による面接などのステップがあることを伝え、そうした話をすれば、大抵の場合諦めてしまう。それでもと入会してきた人が現在もメンバーとして活動している。わずか3億円程度のNPOであり、とんでもない人材を採用すると、すぐにつぶれてしまうとの危機感を持っている。

- ・ 現在の新規職員の採用についても、ほとんどが内部スタッフからの紹介で一般募集を行っていない。働きたいという人をたくさん紹介してくれるスタッフがいるが、そうしたスタッフはリーダーの素質があると感じている。

以 上

特定非営利活動法人ぱれっと ヒアリングメモ

■法人概要

- 法 人 名：特定非営利活動法人ぱれっと
- 代 表 者：谷口奈保子 氏
- 設 立：1983年（法人設立は2002年）
- 本社所在地：東京都渋谷区東
- 主 要 事 業：障がい福祉サービス事業（余暇活動事業、就労支援事業、地域生活支援事業）、国際支援・交流・研修事業
- 事 業 収 入：約1.2億円（2010年度）
- 職 員 数：14人（2010年度）

■ヒアリング実施概要

- 日 時：2011年12月20日12:00～13:30
- 場 所：株式会社ぱれっとの「スリランカ料理&BEER Palette」内
- 先方対応者：理事長 谷口奈保子 氏
- 調査訪問者：株式会社浜銀総合研究所 小泉安史、加藤善崇

■ ヒアリング内容

1. 法人の沿革と活動内容

- ・ 1983年に地域に住む障がいのある人の人間関係や生活範囲の狭さに疑問を感じたこと等から、谷口氏およびボランティア有志が、障がい者も安心して集まることが可能な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、余暇活動支援事業を開始。
- ・ 1985年にクッキー・ケーキの製造・販売を通して、障がい者の社会参加と自立を旨とすることを目的に福祉作業所「おかし屋ぱれっと」を創設。
- ・ 1990年に障がい者、健常者、外国人がともに働く場とともに、利益追求型の法人として「株式会社ぱれっと」を設立。翌1991年には「スリランカレストランぱれっと」を開設。
- ・ 1993年に、知的障がい者が自立した生活を目指し地域の中で暮らす家「えびす・ぱれっとホーム」を設立。同時に緊急一時保護事業も開始。
- ・ 1999年に国際交流・国際協力・国際支援活動の場として「ぱれっとインターナショナル・ジャパン」を開始。
- ・ 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がい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。
- ・ 現在は、障がい者の余暇支援活動や就労、住まいの場に携わる事業を実施している。

2. 法人の理念

- ・ 就労・暮らし・余暇などの生活場面において障がい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)。

3. 理事およびマネジメントの状況

(1) マネジメントの状況

- ・ 当法人の事業活動に関する基本的な考え方としては、障がい者も人として尊重された生活を送ることができるようにすることである。障がい者が社会的な自立を目指すためには、経済的な側面も必要である。それゆえ、慈善事業ではなく、一般企業と同じように、稼ぐということが重要であると考えている。
- ・ 障がい者が提供する「財」や「サービス」については、「障がい者が提供しているから、顧客の方に買っていただく」という方針ではなく、「付加価値の高い商品、サービスを産み出し、その提供者が障がい者である」というコンセプトで事業を実施している。
- ・ (例えば、収益面等で) 事業が上手くいかない場合には、事業の縮小、あるいは撤退という辞める決断をすることも重要である。法人運営は、事業を継続することはもちろん重要であるが、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。実際、当法人では、スリランカの障がい者が働く就労の場の提供のために、「スリランカぱれっと」の事業を実施したが、様々な問題(政情不安定による経営の悪化)が生じたことから撤退を決意した(そこで働いていたスタッフおよび障がい者の方は当法人の現地での活動が評価され、現地企業が開設した NPO に全員雇用されている)。
- ・ 職員の評価については、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に実施している。責任者については普段の勤怠状況に加えて、企画力も評価の対象としている。
- ・ 新事業を立ち上げる際には、法人内のメンバーだけでやろうとしても限界がある。そこで、出来るだけ多方面(当事者、親、ボランティア、企業、専門家など)の人と組むことが必要と考えている。
- ・ 資金面が豊富ではないため、事業の持続のために、業務の効率向上を図っている。また、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、標準化に努めた。

(2) 理事の状況

- ・ 現在の理事は 13 人であり、監事が 1 人である。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、各セクション会議は毎週行い、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。そ

の際には、全職員で徹底的に議論したうえで、重要事項を決定する。

4. 後継者育成に対する考え方

(1) 後継者の育成について

- ・ 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。
- ・ 後継者の育成方法としては、日常業務の中で気になることがあれば、その都度、助言を行っている。
- ・ 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。

(2) 理念の継承と退任後の関り方について

- ・ 法人の理念については、創立者である谷口氏と後継者は長年一緒に働いていたので、理念の継承は既に出来ていると考えている。退任後については、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。

(3) 後継者育成面での課題

- ・ 後継者とは普段から頻繁に意思疎通を図っていることや、20 年以上も共に活動をしていること等を踏まえると、法人の理念や方針、自分(谷口氏)の考えや活動内容等については十分把握している。それゆえ、後継者育成のためにあえて特別な教育を実施する必要はない。
- ・ NPO 全体で後継者の育成が上手く行かない理由の 1 つとしては、日本の中間支援団体の機能が弱いことがあげられる。中間支援団体が財務や法務等の各専門のスペシャリストを雇用し、育成が上手く行かない NPO に派遣し、NPO をサポートするような制度があれば、後継者の育成および事業の運営はもっとスムーズに行くと考えられる。

(4) 後継者に期待すること

- ・ 後継者に期待することは、当法人の理念を継承しつつ、これまで以上に当法人を飛躍させることを目指してほしい。これまでは自らが立案した事業が多いが、今後は必ずしも自分が行ってきたことを真似する必要はない。時代の変化に合わせて理念を確認し、ニーズに合わせた事業を広げていくことを期待している。

以 上

特定非営利活動法人札幌チャレンジド ヒアリングメモ

■法人概要

- 法 人 名：特定非営利活動法人札幌チャレンジド
- 代 表 者：杉山逸子 氏
- 設 立：2000 年（NPO 法人格取得は 2001 年）
- 本社所在地：札幌市北区北 7 条西
- 主 要 事 業：パソコン講習会事業、視覚障害者支援事業、重度障害者支援事業、就労支援事業（就労継続支援サービス（A 型）及びその他就労支援事業）、行政委託事業、子育て！北海道事業、民間企業の社会貢献事業支援など
- 事 業 収 入：約 7,200 万円（2010 年度）
- 職 員 数：常勤 8 人、非常勤 1 人(2011 年度)

■ヒアリング実施概要

- 日 時：2012 年 2 月 23 日 10:00～11:30
- 場 所：同法人会議室
- 先方対応者：事務局長 加納尚明 氏
- 調査訪問者：株式会社浜銀総合研究所 小泉安史

■ ヒアリング内容

1. 法人の沿革と活動内容

- ・ 2000 年に「プロップ・ステーションの挑戦」という本を読んだ現代表の杉山逸子氏が、薬害エイズ被害者が社会復帰するヒントを得られないかと、著者である竹中ナミ氏の講演会を企画。同じく同書を読んだ初代代表の森田麻美子氏が、札幌でも同様な活動が出来ないかと、杉山氏に連絡し、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始めた。
- ・ 2001 年には、企業や行政と直接契約主体となるために、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の非制度と合わせ、制度、非制度両部門での事業拡大を続けている。
- ・ 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されるなど、新しい活動を常に始めており、活動内容が注目されている団体である。

2. 法人の理念

- ・ チャレンジドの社会参加と就労支援。

3. 理事およびマネジメントの状況

(1) マネジメントの状況について

- ・ 元々は前代表と現代表の2人で立ち上げたが、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、象徴的な存在である。
- ・ 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、前者は既に事務局長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。
- ・ 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。
- ・ 金融機関（政策投資銀行）から1,100万円の借入を行っており、現代表の個人補償となっている。個人補償は引き継げないので、現代表の個人補償のままとなるが、現代表と事務局長の間で、組織として借入金に対する面倒を見るという、書面の交換をしたいと考えている。ただし、次世代の代表交代までには、借入金の解消を目指している。NPOバンクから借入れを行ったことはあるが、必要に迫られてではなく、付き合いで行った。

(2) 理事の状況について

- ・ 事業の企画立案は、運営委員会の場で実施されているが、運営委員のメンバーが理事となっていた。

4. 後継者育成に対する考え方

(1) 後継者に求める能力について

- ・ 後継者に求める能力は常に変わらないが、どういう立場で、どういう情報を持っている人がマネジメントしていくべきかが、組織の成長のよって変わっていく。収支や、人のマネジメント、組織のマネジメントは変わらないが、考える立場や必要となる経験値は変わってくる。
- ・ 今までの代表は、色々な市民活動に参加した経験が活動の広がりにつながるため、そのような条件が求められた。今後は、現場にいる人たちが、抱える課題や実態などを発信できたほうがいい。外部の人間は、実態がわからないので、大枠では捕らえていても、極めて抽象的な言葉でしか伝えられない。中にいる人であれば、より具体的な言葉で伝えられる。これから5年位したら、内部出身の代表が必要になってくる。
- ・ 次世代の代表に必要なものとしては、社会人としての経験が重要であり、この組織でどのような経験をつめるかと、本人の努力が重要だ。それは、カリキュラムやプログラムがあるものではなく、どう人間として成長していくかという話である。NPOでも、企業や行政の人と付き合うので、その経験を経て何を悟っていくかが重要だ。市民運動の時は、様々な活動経験が求められたが、現在は福祉サービスとして確立しているので、

マネジメントがしっかり出来る人でないと難しい。

(2) 後継者人材の選定プロセスについて

- ・ 代表者だけではなく、事務局員全員が考える組織になってもらいたい。
- ・ 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。現在は市民運動ではないので、中の人がよくわかっている人が代表になっていくのが望ましい。福祉事業のマネジメントは現場をよく知らないといけない。
- ・ スタッフに対する人事評価は、従来行っていないが、職として入職した 20 代の男性職員の採用を機に、適切な評価制度の構築をしなければならないと考えている。
- ・ 事業を 5 つのグループ分けし、今までの経験、適正でリーダーを選んでいる。リーダーの 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、ボランティアの中から一本釣りで常勤にしたメンバーである。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 歳代のスタッフを入れた。
- ・ 組織を常に見直している。急成長しているのも、同じ組織が 3,4 年も続かない。常に、更新をしていかなければならない。

(3) 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について

- ・ 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。
- ・ 理念の継承に関しては、自分自身が亡霊にしがみつかないようにしないといけないと思っている。市民運動は、ダイナミズムがあって面白い。その喜びを初期のメンバーは共有しており、同じような感覚を求めようとするが、それは亡霊だと思う。活動開始から 10 年が経ち、福祉サービスとして形が出来ているので、当時の感覚を今の職員に求めても理解できない。
- ・ この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り、具体的に何をすることが変わってきている。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、次に何をするの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、その時代時代の人考えるものだ。
- ・ NPO は、創設者個人のものではなく、社会のものである。創設者の思いを無理に注入しないほうが良いと思う。気持ちはわかるが、それでは、時代のニーズに適合できずに、廃れていってしまう。後継者育成はそこを考えていかないと、その人の活動で終わってしまう。

(4) 理念の継承と退任後の関り方について

- ・ 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。どんどん代替わりする中で組織が変化するので、初期のメンバーがその良し悪し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。会員でのみ残りたい。

(5) NPO 法人における後継者育成全般について

- ・ 仕事は、自分で考えて、自分で行動して色々な問題を解決し、新たなものを生み出して行くものである。そういうことを出来る人材を育てていくことが重要だ。
- ・ 大手企業は出世競争がある。競争の中で素養が磨かれていくので、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がけが必要だ。人間は楽なほうにいくので、いつまでもそのような人が生まれないうままになってしまう。
- ・ 組織の中で、競争という言葉が悪いが、自分だったらこの団体をこうしていきたいとかを思う人がいたほうがいい。今のままで良いと思っている人だけでは、組織は潰れてしまう。経済規模を大きくするのではなく、組織は常に進化、発展成長して、時代の変化に対応していかなければならない。NPO の存在意義は、社会課題を解決するためのものであるので、障害者が働く場が無いのはかわらなくても、ありようは変わってくるので、時代に臨機応変に抵抗する能力が求められるのではないか。
- ・ 物事を与えられただけで受け止めるのではなくて、自分の中で、どうしたら良くなっていくか、どのような課題が出てくるのかを敏感に察知して、それに対応するという能力を今いる組織の中で、経験をつみながら感覚として養っていくことが重要だ。
- ・ 代表がもし問題意識を持たない人であったら、問題意識がある人をマネジメント出来るとは思えないので、代表は問題意識がある人が良い。ただ、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。

以 上

特定非営利活動法人たすけあいの会ふきのとう ヒアリングメモ

■法人概要

- 法 人 名：特定非営利活動法人たすけあいの会ふきのとう
- 代 表 者：森明子 氏
- 設 立：1988年（法人格取得は1998年）
- 本社所在地：千葉県四街道市四街道
- 主 要 事 業：たすけあい事業（在宅サービス、病院・医院でのケア活動、移送事業）、介護保険事業（居宅介護支援、訪問介護、通所介護）、障がい福祉サービス事業（居宅介護、地域生活支援事業）、ボランティア活動（訪問喫茶、コミュニティ喫茶）
- 事 業 収 入：約7千万円（2010年度）
- 職 員 数：59名（うち常勤9名）（2012年2月現在）

■ヒアリング実施概要

- 日 時：2012年2月23日 15:00～17:15
- 場 所：同法人本部会議室
- 先方対応者：理事・代表 森明子 氏、理事・副代表 国生美南子 氏
- 調査訪問者：株式会社浜銀総合研究所 加藤善崇、木鋤岳志

■ ヒアリング内容

1. 法人の沿革と活動内容

- ・ 1988年に小学校PTAや生活協同組合で知り合った主婦が、地域づくりにつながるような活動を目指して学習会を開始したことが出発点。
- ・ メンバーは団地住人が多く、日々の生活の中で人と人とのつながりが希薄になっていることを肌で感じ、問題意識を持っていたことが活動のきっかけとなった。
- ・ 地域でのたすけあい活動を行っていた先進事例（灘神戸生協（現在は「生活協同組合コープこうべ」（神戸市）、暮らしのお手伝い協会（東京都練馬区））を参考に約1年間、勉強会を続けた。
- ・ 1989年にたすけあい活動を開始。地域住民の生活支援のニーズをくみ上げ、支援する活動を開始。
- ・ 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。
- ・ 1992年より訪問喫茶事業開始。高齢者福祉施設を定期的に訪問し施設内で喫茶室を開設、入所高齢者へ憩いの場を提供している。
- ・ 1999年にNPO法人格を取得。
- ・ 2000年に介護保険事業を開始。

- ・ 2002年に福祉資源マップを作成。地域の福祉施設、福祉サービス団体の情報をまとめた冊子を作成、頒布。
- ・ 2003年に支援費事業（現在は障害福祉サービス事業）を開始。
- ・ 2005年、国生氏（現副代表）から森氏（現代表）へ代表交代。
- ・ 2008年に事業開始より20周年を迎える。「20年のあゆみ」を作成。

2. 法人の理念

- ・ どんな人も心地よく暮らせるとは—————
 すべての人がかけがえのない一人として
 自分らしい暮らし方を大切にしていけること
 そのような暮らし方のできる社会を、住民みんなで創っていこう。（法人理念）
- ・ 活動上、特に大切にしている事項は以下の項目
 - ✓ 住民参加
 - ✓ 自発的・自主的な活動と運営
 - ✓ 対等な関係の実現
 - ✓ 継続性・開拓性

3. 理事およびマネジメントの状況

（1）マネジメントの状況

- ・ 当初は任意団体として事業を展開していた。しかし、業務の中で利用者に事故が起きる可能性もゼロではなく、その際任意団体では代表個人が責任を引き受けざるを得ないことから、法人格取得を検討。
- ・ NPO法人を選択したのは、市民活動を行なううえでふさわしい法人格だと考えたため。（株式会社は当初から検討対象より除外。社会福祉法人は要件（財産等）が厳しいことと戸、行動の制約性を勘案し選択せず）。NPO法制定の段階から立法趣旨を理解し、成立に向けてお手伝いをしてきた。
- ・ NPO法人にして良かった点として、法人格取得により社会的に存在が認知され、市民権を得ることが出来たことが挙げられる。年度の事業報告等、NPO[は事業活動に伴う様々な義務があるが、社会的に責任のある活動を行う存在として当然の責務と考えており煩わしいとは感じていない。
- ・ NPO法人は重要な意思決定を合議で決定することが必要となるが、その点に関して、スピード感の欠如や煩雑性を理由として不便であるとは感じていない。むしろ、そのような意思決定の過程が、構成員の自主的な発想・活動を確保する上で重要なプロセスととらえている。
- ・ 事業は制度事業（介護保険事業、障害福祉サービス事業）と制度外事業（たすけあい活動、ボランティア活動（喫茶運営））に大別される。このうち、事業収入の柱となるのは

制度事業であるが、事業理念の柱と考えているのがたすけあい事業（制度外事業）である。前者の公共性や意義を否定するものではないが、たすけあい活動こそが法人の理念そのものを支える存在であり、最も大切なものという認識である。

- ・ このため、両者の活動のバランスを管理するために、活動時間を管理指標として用いている。毎月、制度事業の従事時間とたすけあい活動の従事時間を集計・比較し、後者の従事時間が上回っていることを重要な指標としている。
- ・ 活動従事者は、有給スタッフが 70 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にのみ不定期に携わっている。

（2）理事の状況

- ・ 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。議論が割れる際には、参加者全員が納得いくまで繰返し開催することにしており、多数決で決定することは行っていない。時間がかかる作業だが、合意形成のプロセスを疎かにしたくないとの思いからそのような形態をとっている。
- ・ 総会は年 1 度の開催。
- ・ 金融機関からの借入をしていないが、リース契約や事務所賃貸の際に求められる個人保証は、代表と副代表が負ってきた。

4. 後継者育成に対する考え方

（1）後継者の育成について

（代表交代の経緯）

- ・ 前代表から現代表への交代は、前代表の法人外での活動が多忙となり自法人の活動に携わる時間が減少してきたことから、長期にわたり交代に向けた検討がなされた結果、現代表への交代が実現したものである。その後も、前代表は副代表として法人運営に関与している。
- ・ 現代表は 1992 年に法人に入職し、たすけあい活動への参加から始まり経理担当を経て、事務局長兼副代表を長年にわたって務めていた。
- ・ 代表の交代には、代表個人の資質への依存から脱却するという意味合いもあった。事務方である現代表が代表となることで、特定のキャラクターを持った人材でなくても代表が務まるというメッセージを組織に発信したかったという狙いもあった。
- ・ 交代に関しては組織内の合意形成について問題も生じず、代表引継ぎの際は特段支障が

なかった。

- ・ 現代表が就任した当初は特段不安を抱かず引き受けたが、代表職を経験するうちに特有の難しさ（全ての事業をきちんと知っていないと難しい）に直面した（代表就任前から漠然と感じてはいたが、想像以上に苦労した）。公平間とバランスがすごく必要なので、全体を掌握していないと代表職を務めるのは難しい。
- ・ 代表交代後も、実質的な役割は大きく変化していない。現代表は組織内部でのマネジメント業務に中心的に従事し、前代表（現副代表）は組織外部での活動や法人の活動を外部に発信する役割、信念（ビジョン）を示して組織を引っ張る役割を担っており、明確に役割分担が図られている。

（後継者に求める特性・能力について）

- ・ 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。このため、後継者も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。
- ・ 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。従来の中核（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できることが望ましい。また、女性も多いので、公平であることや、バランス感覚が必要である（例：細やかな配慮や心遣い等）。この点について十分に配慮できるのであれば、他の条件は強くこだわる必要がないとも考えている。

（後継者の育成について）

- ・ 今後の発展を考えると、自法人の力のみなら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。

（人事評価・育成方法）

- ・ 現段階では特に人事評価は実施していない。

- ・ 自己評価（日常業務が理念とかけ離れていないか等）を行なうことのできるチェックリストを構想中である。営利組織のように責任者が評価するのではなく、組織構成員全員で育ち合える関係を構築することが目的であり、評価結果を給料面等に反映させるつもりはない。自己評価により自身の考え方・行動をチェックして、不足する部分についての研修を開催してほしいということを自己で提案して欲しいという意図がある。時間と手間はかかるかもしれないが、その点はNPOの良いところであると考え、実践したい。
- ・ 人材育成施策としては、法人の理念・考え方や業務の姿勢、技術面等について主に現場での研修を頻繁に行っている。ふきのとうの理念をしっかりと身につけたうえで、特定分野の専門家になってきている人材も徐々に増加している。

（２）後継者の処遇について

- ・ これまで、事務所賃借やコピー機リース代の連帯保証人は代表者自身であった。しかし今後、後継者への継承を考慮すると、理事全員で責任を分かち合うような体制が望ましいと考えている。そのような体制作りをしないと、若い世代が代表を就任することの障壁となると感じている。
- ・ 給与面に関しても、代表を若い世代に引き継ぐのであれば、年代的には子供の教育費を必要とする年代であると考えられるため、それなりの報酬を支給することが必要ではないかと感じている。

（３）同族継承について

- ・ 法人の理事の中には同族はいない。

（４）理念の継承と退任後の関り方について

- ・ 代表を譲った後も、事業草創期からのメンバーである現理事世代が目配りし補佐することが必要とも考えている。

（５）後継者育成面での課題

- ・ 若い世代が代表となった場合、代表の意見や考え・方針に関して、代表よりも経歴が長い現場責任者が納得せず、様々な反応が出る可能性も無くはない。若い世代の代表を年配の現場責任者が下支えし、組織構成員全員が同じ意識で法人を運営するような雰囲気醸成することは一朝一夕には出来ない。
- ・ 法人の事業構成上、現場の意見のみに委ねた場合、収益事業である制度事業部門が強く力を持ちすぎてしまう懸念がゼロではない（実際に、同様のことが原因で分裂する法人を実際に見てきた）ため、たすけあい事業が一定の規模を保てるよう理事がコントロールしていくことが、現在も将来的にも必要であると感じている。

以 上

特定非営利活動法人ままとんきっず ヒアリングメモ

■法人概要

- 法 人 名：特定非営利活動法人ままとんきっず
- 代 表 者：有北いくこ 氏
- 設 立：1993年（NPO 法人格取得は 2002年）
- 本社所在地：川崎市多摩区菅稲田堤
- 主 要 事 業：子育て相談、親子のつどいの広場開催、子育て支援に関する講座・研修等の企画運営、子育て関連サポート、講師等派遣、子育てに関する調査研究・啓発、子育てに関するネットワーク運動への参加、子育て関連団体に対する支援・助成と共催など
- 事 業 収 入：約 1,600 万円（2010 年度）
- 職 員 数：常勤 0 人(2011 年度)

■ヒアリング実施概要

- 日 時：2012年2月24日 16:00～18:00
- 場 所：同法人会議室
- 先方対応者：理事長 有北いくこ 氏
- 調査訪問者：株式会社浜銀総合研究所 田中知宏、小泉安史

■ ヒアリング内容

1. 法人の沿革と活動内容

- ・ 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」などを受賞。
- ・ 現在、事業の柱としては、ままとんサロン、講座、グループ保育、ママサポートなどである。

2. 法人の理念

- ・ 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。

3. 理事およびマネジメントの状況

(1) マネジメントの状況について

- ・ 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もらっている。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、スタッフになっても、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。理事会は年に2回の開催であり、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。
- ・ 活動内容では、理念にあっているかどうかで決めており、運営委員会メンバーで問題意識が共有され、実行される。
- ・ 代表が大まかに全般的なマネジメントをしており、実際の業務は、経理スタッフ、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。その理由としては、現場を知らないとなんか回らないと感じているため、もし現場から離れてしまえば、何が課題で何をしたらいいかわからなくなる。

(2) 理事の状況について

- ・ 理事は5人おり、法人取得時からの理事が3人、創業時からのメンバー2人で構成されている。全員内部の人間で外部の理事は参加していない。また理事報酬は、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。

4. 後継者育成に対する考え方

(1) 後継者に求める能力について

- ・ 自分たちの経験を新しいお母さんに生かすという理念に合わない人は駄目である。
- ・ 条件は、報告連絡相談が出来、いざという時の判断力、決定力がある必要がある。また、リーダーシップをとるのではなく、みんなが助けなければやっていけないと思われる人が良い。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考える人でないと、難しいだろう。
- ・ 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。

(2) 後継者人材の選定プロセスについて

- ・ 具体的な後継者候補はいるが、まだ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。

(3) 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について

- ・ 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と思う。

(4) 理念の継承と退任後の関り方について

- ・ 後継者に交代後も、しばらくバックアップ体制をとらないと駄目だと思うので、理事として残ることを考えている。

(5) 今後の活動展開について

- ・ 今までの現 NPO での活動を踏まえ、自分の住んでいる近くの地域が良くならなければならぬと思う、新しい NPO を立ち上げる予定である。対象年齢を広く取ってあるので、あと 20 年は新しい NPO の仕事が出来ると思う。

以 上

特定非営利活動法人熊取こどもとおとなのネットワーク ヒアリングメモ

■法人概要

- 法人名：特定非営利活動法人熊取こどもとおとなのネットワーク
- 代表者：愛場秀明氏
- 設立：1978年（法人設立は2000年）
- 本社所在地：大阪府泉南郡熊取町野田
- 主要事業：学童保育事業、ファミリー・サポート・センター事業、地域の子育てに関わる団体等との交流および支援、地域の子どもと大人との交流
- 事業収入：約1億円（2010年度）
- 職員数：30人（うち、常勤20名）（2010年度）

■ヒアリング実施概要

- 日時：2012年2月24日 14:00～16:00
- 場所：同法人ファミサポ相談室
- 先方対応者：代表 愛場秀明氏、専務理事 荻田千津子氏
- 調査訪問者：株式会社浜銀総合研究所 加藤善崇

■ヒアリング内容

1. 法人の沿革と活動内容

- ・ 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」という考え等により、親たちが集まって任意団体を設立し、学童保育所を自主運営。
- ・ 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。
- ・ 2002年に中・高生の親の会「大人のネットワークぐち×5」を発足
- ・ 2010年に熊取町からの委託により「ファミリー・サポート・センターくまとり」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。

2. 法人の理念

- ・ 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）。
- ・ 当法人が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、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)を提供している点である。子どもが成長するとともに、子育てを行う大人にも成長してもらいたいと考えに基づいている。

- ・ それゆえ、児童の保育についても他の公設学童とは大きく異なっている。たとえば、他の学童保育事業では、指導員が保護者会に参加することを禁止している市・町が多い中、当法人では、子育てを実施している親と関係構築を図る場(情報の共有化や、親と子の共育ちを行うことを目的)として、保護者会に指導員(当法人の職員)を参加させている。

3. 理事およびマネジメントの状況

(1) マネジメントの状況

- ・ 採用については、昔は人づてによる紹介が多かったが、現在はホームページによる募集やハローワーク等の求人広告で職員を募集している。
- ・ 職員の評価については、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。
- ・ 職員の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。
- ・ 職員のなかでも、生産性が低い職員については、声かけや個人面談を実施している。また、第三者からみて、本人があまりにも働くことがつらく、当法人の仕事に向いていないと判断した場合は、その職員に対して、「辞めたほうが良いのでは」と助言するときもある(役員や理事の方が一方的に辞めることを強要するという意味ではない。助言した際には、本人も分かっているので、その際に退職の意向を伝えるケースが多い)。
- ・ 職員による評価も重要であるが、サービス利用者(児童)は、大人以上に職員に対する評価が厳しい場合がある(例:嫌いな職員(大人)にはすぐに見切りをつける等)。
- ・ 職員の給料については、学歴や年齢に関係なく、経験年数に対応している。なお、職員の昇格は実施するが、役職手当等は特に設けていない。
- ・ 当法人としての組織成果(活動の成功もしくは失敗)については、途中で辞めた子どもの数と辞めた理由によって把握している。

(2) 理事の状況

- ・ 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。また、子どもの入所審査を行うほか、途中で辞めた子どもについては、その理由を報告させている（理事会が納得しない場合は、納得するまで、その下の職員会議等で話し合いが行われる）。

4. 後継者育成に対する考え方

(1) 後継者の求める能力について

- ・ 既に12年間も代表に就任していること等、いつまでも代表を続けることが良いとは思っていないので、保護者や職員には近いうちに交代する旨は伝えている。
- ・ 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い人は、法人を維持することは非常に難しいと考えられる。

(2) 後継者人材の選定プロセスについて

- ・ 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。

(3) 後継者の育成方法について

- ・ 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。
- ・ 一方で、代表は全ての事業を把握する必要があることや、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、そういう意味では、育成する場としては、理事会が一番良いと考える。
- ・ 当法人の理事は何らかの事業を担当し、年7回理事会で報告や審議を実施するので、1期（2年）で全ての事業の内容をおおよそ把握することが出来る（ただし、内容を把握しただけに過ぎない）。2期就任すれば、ほとんどの事業内容を把握することが出来、3期就任すれば、共に考えることが出来る土台となる。

(4) 退任後の関り方について

- ・ 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。

(5) 後継者育成面での課題

- ・ 当法人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）。
- ・ NPO 法人は政策・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える）。

以 上

特定非営利活動法人たすけあい佐賀 ヒアリングメモ

■法人概要

- 法 人 名：特定非営利活動法人たすけあい佐賀
- 代 表 者：西田京子 氏
- 設 立：1994年（NPO 法人格取得は 1999年）
- 本社所在地：佐賀市長瀬町
- 主 要 事 業：高齢者支援事業、子育て支援事業（託児所こころ）、在宅福祉サービス、介護保険指定事業、障がい者支援費事業など
- 事 業 収 入：約 3 億 3,100 万円（2011 年度）
- 職 員 数：常勤 56 人、非常勤 61 人(2011 年度)

■ヒアリング実施概要

- 日 時：2012年2月29日 15:30～17:00
- 場 所：同法人会議室
- 先方対応者：代表 西田京子 氏
- 調査訪問者：株式会社浜銀総合研究所 田中知宏、小泉安史

■ ヒアリング内容

1. 法人の沿革と活動内容

- ・ 代表の西田氏は、予備校での教員の傍ら、知的障害者授産所で福祉活動に参加していたが、障害者の収入が低い現状等に憤りを感じていた。
- ・ 1994年に知的障害者通所授産所「かささぎの里」の社会福祉法人化の運動参加者 25 名で、今までの活動で得られたイベント活動などのノウハウやネットワーク、西田代表がコープ生協の福祉担当の理事だったことを活かし、自分たちの福祉をやろうと「福祉生協佐賀準備委員会」を設立。
- ・ 当時は、生協内で組織を作りたかったが、当初から自立した組織になるため、独立の形態で活動を開始した。
- ・ 最初の活動内容としては、熊本から転居してきた「呼び寄せ老人」のお母さんの支援をするため、その自宅を借りて、宅老所をオープン。これにより、初期投資をすることなく、事業を開始し、人を受け入れることが出来た。
- ・ 自身が神奈川県から夫の就職により身寄りのいない佐賀に移ったことで、子育ての大変さは熟知していた。若い頃は、何でも出来たが、歳をとるとそれも困難になり、ちょっとした助け合いの会があれば助かると感じ、1995年に託児所を開設し、現在も 24 時間営業の託児所として運営されている。
- ・ 初期の 25 名はほとんどボランティア活動ではじめ、一人だけ、月 8 万円の報酬で雇用契約を結び常勤職員とした。この常勤職員が組織運営の上で、役立った。

- ・ 収益が多くないため、川崎市の「デフ・パペットシアターひとみ」を呼ぶイベント、バザーなど、知的障害者の作業所運動から得た経験を活かし、活動資金集めを行った。
- ・ 以前は収益事業として、農業、養鶏などを行ったが、発案者の男性が手伝わず、短期間でなくなってしまった。
- ・ 1995年に「宅老のだ」「宅老ちよだ」、1996年に「福祉の家」と施設数を増やしたが、ひとつのNPO内に複数の事業所があるとスタッフの処遇に変化が生じてしまい、円滑な組織運営に支障をきたす為、1997年には、「宅老ちよだ」「宅老寄方」、1998年「ふくしの家木原」などが独立した。また、現在でも、同業法人として、多岐にわたってお付き合いがある。
- ・ 1999年には、「NPO法人たすけあい佐賀」として法人格を取得した。法人格としてNPOを選択した理由は、既に勉強会等でアメリカのNPO制度について勉強しており、家や車などの資産を代表者の名前ではなく、法人で借りることが出来る顔の見える団体にするため、社会から認められるため、介護保険事業に参入するための理由で、NPO法人格を選択した。
- ・ 活動当初から、ボランティアは有償で1時間100円の報酬を支払っている。宅老所活動の経験から、無償ボランティアは長続きしないことがわかっていたので、有償に拘った。
- ・ 2000年の介護保険法施行の際は、たすけあい自主事業で継続と悩んだが、介護事業所になると、スタッフの処遇、利用者の負担双方が向上するため、利用者の家族から背中を押され、介護事業所の指定を受けた。
- ・ 自立支援に関しては、始めた当初から、障害者が普通に生活することが当たり前の中を作りたかった。そのため、2003年に障害者に住む場所と働く場所を提供する宅老所「おたから」を開設。最低賃金法を上回る賃金の支給をしている。今では、今2箇所のグループホームで8人の雇用をしている。また、「まちなかカフェよってこ」では、掃除就労継続支援A型事業所として認定されており、主に知的障害者がカフェや出張掃除などで働いている。本当は当施設はWAMの事業で事業であったが、事業仕分けにより一時中止、その後県や市からの助成金500万により、矯正ホームとして開業した。
- ・ これ以外に、今年から農業を始め、知的障害者5人を雇用している。
- ・ デイサービス以外にも、利用者の様々な都合で、宿泊もある。また、託児は社会福祉制度上のものでないので、自主事業としてやっている。
- ・ 事業収入で3億円。収入の柱は介護保険制度であり、制度で収益を上げ、託児所などの自主事業をまかなうという形になっている。
- ・ 将来、社会福祉法人に組織転換することはない。NPOで社会のために行政の先で道を拓く事役割を持っており、社会福祉法人はメリットがあるが、自由度が奪われ、上記の目標を達することが難しい。
- ・ 今後は、ユニバーサルをキーワードとしてやっていきたい。農業も、就労支援もユニバーサルに結びついている。今までは、困っている人を助ける組織だけであったが、今後

は徐々に、口に出すと形にしようと考えている。

- ・ 現在、ユニバーサル志縁社会創造センターの常務理事をしているが、この組織を参考にしている。

2. 法人の理念

- ・ 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)

3. 理事およびマネジメントの状況

(1) マネジメントの状況について

- ・ 人材集めの方法としては、ハローワークが中心だが、新卒も採用している。常勤職員は中途採用が多く、大きい施設は自分がやりたいことができず、給料の安さを理由に移ってくる。
- ・ 就職説明会などには参加していないが、新卒の採用をしている。今年も大学の先生にも紹介を依頼していたが、学校にも生徒が少なくなったため、今年はいない。
- ・ 活動開始時は 25 人のメンバーであったが、NPO 設立時に 5、6 人、現在は現代表と副代表の 2 人のみと、世代交代が行われてきている。
- ・ 常勤は 56 人、非常勤 61 人、ヘルパーは常勤 3 人である。事務局は、代表、副代表と男性 2 人、ケアマネージャー 2 人である。
- ・ 会計等の内部の実務は、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。副代表は、初期からのメンバーであり、代表も彼女とのあうんの呼吸がないと組織運営が難しい。常に人の入れ替えがあるため、創業メンバーかどうかは関係ない。
- ・ 各施設の所長は、30 歳からおり、全て宅老所に入職し、現場たたき上げで所長になっている。所長職の給与は、500~600 万程度である。専業でやっても家族を養える金額でなければ、優秀な職員を入れることは出来ない。
- ・ ハード面にお金をかけていないため、人件費が総費用の 73%を占めている。
- ・ 現在人事評価はしていない。所長への抜擢は代表と副代表の合議で決めている。若くても能力がある人を抜擢している。
- ・ 意思決定の方法としては、副代表との話し合いで決めて、まわりに話すというトップダウン形式だ。まわりを巻き込んで有限実行を行っている。ただし、この形式が嫌とって出て行った人もいる。
- ・ 金融機関からの借入れとしては、国民金融公庫から法人として借りている。

(2) 理事の状況について

- ・ 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 名である。

4. 後継者育成に対する考え方

(1) 後継者育成の現状について

- ・ 介護保険制度開始時は後継者の重要性を、考えなかったが、ここ 2、3 年で全国の WAM 事業など、全国規模の役が回ってくるようになり、後継者候補選定を意識し始めた。
- ・ 代表と一緒に活動をしてきた副代表は、同時期に一緒に辞めると話している。
- ・ 親族を後継者に行している所もあるが、家族が継ぐと私物化してしまうので、親族の継承はしない。
- ・ 候補は、事業の所長クラス、事務局スタッフなどがある。

(2) 後継者候補選定の経緯について

- ・ 活動自体は長期的に続けていこうと考え、後継者を誰にしようと考えた際、各事業所の所長にバトンタッチも考えたが、それでは現場の視点が強く、組織全体が捉えられない代表になってしまうと考えた。そのため、組織をきちんと考えられる人、特に自分の組織だけではなく、全体を見合わせる人が後継者候補に必要な要素だと考えた。
- ・ 現在の組織では、子供、障害者、高齢者など、利用者が多岐に渡っている。お年寄りがばらばらになってしまう。

(3) 後継者教育に対する考え方について

- ・ 後継者教育の方法としては、シャドウワークを行っている。代表のそばで見ながら、管理者等を経験させている。
- ・ マネジメント方法の取得は、自分での勉強が中心だ。セミナーなどに参加させている。特に現在は、特定 NPO の勉強会に参加させている。

(4) 理念の継承と退任後の関り方について

- ・ 理念をきちんと継承してもらいたいため、NPO 開設希望の訪問者等の対応は、必ず後継者候補を同席させ、代表不在時は、理念を代弁させている。そのため、候補者自身がペーパーとして残しているようだ。意図的に教えたというよりは、そのような場に同席させ、時に代表の役割を務めさせている。連絡会の事務局を兼務しているため、対外的なコメントを言葉にして伝える際は、候補者の口から言ってもらっている。
- ・ 代表交代後しばらくは、バックアップとして組織に残る予定だ。10 年計画で継承が出来ればよいと考えている。

(5) 後継者育成の課題について

- ・ 今の代表と副代表が二人三脚でやっていたように、体制的なサポートが必要だ。しかし、サポート役候補は、女性では家庭の都合などで活動に参加できない場合があるので、男性のスタッフを補佐役に付けたいと考えている。また、候補者自身が誰かを連れてきたいといったことはない。
- ・ 経営面に関しては、税理士、社労士がいるので、間違った方向には行かないと考えている。

以 上

三重銀行 ヒアリングメモ

■法人概要

- 法 人 名：株式会社三重銀行
- 頭 取：種橋潤治 氏
- 設 立：1895 年
- 本社所在地：三重県四日市市西新地
- 資 金 量：約 1.6 兆円（2011 年 9 月末）
- 職 員 数：1,284 人（2011 年 9 月末）

■ヒアリング実施概要

- 日 時：2012 年 2 月 21 日 15:00～16:15
- 場 所：同社会議室
- 先方対応者：審査部長 松川賢二 氏、総合企画部広報室 課長代理 山下大輔 氏
- 調査訪問者：浜銀総合研究所 木鋤岳志、加藤善崇

■ ヒアリング内容

1. NPO 法人向け融資制度の概要

(1) NPO 法人向け融資の概要および特徴

- ・ 当行において、NPO 法人向けの資金に対する支援としては、現在、「みえぎん NPO ローン」と「みえぎん NPO サポートファンド」の 2 種類がある。前者については NPO に対する融資という役割が強く、後者については、NPO に対する寄付という役割が強い。
- ・ 「みえぎん NPO ローン」については、当行の三重県下営業エリア内に主な事務所を有する NPO 法人を対象に、国や自治体の委託金や助成金等の受け取りまでの「つなぎ融資」（上限：500 万円）限定で、無担保（ただし、個人保証は必要）で行っている。
- ・ NPO 法人向けローンをはじめたきっかけは、2002 年に地域通貨を発行する NPO と出会ったことである。その際に、地域貢献を行っている NPO に対して、当行でも NPO を通じての地域貢献の可能性があること等を踏まえたうえで、当行で NPO を支援する方針が決定された。
- ・ 一方、「みえぎん NPO サポートファンド」については、2004 年に開始し、その後、毎年実施している（1 回の寄付金額は総額 100 万円）。スキームとしては、当行が寄付金という形で、NPO に対して資金を支援している。資金提供の有無については、NPO に活動内容について、プレゼンテーションを実施していただき、それを踏まえ、検討委員会の委員に採択の有無を決めていただいている（基本的にはプレゼンテーションで落ちることはほとんどない）。

(2) 融資実績について

- ・ 「みえぎん NPO ローン」の通算融資実績は 13 件（9 団体）、約 4,200 万円である。特段、ローン開始当初から目標を設定していないため、進捗率（目標値に対する実績値の割合）は不明だが、個人的にはもう少し実績があっても良いと思う。
- ・ より多くの NPO の方に利用して欲しいことから、融資が決定した時点でプレスリリースを実施するほか、県の広報誌等に広告を掲載するなど、PR をしている。
- ・ 「みえぎん NPO サポートファンド」については、2011 年度の応募件数は 12 件あり、そのうち寄付を決定した件数は 11 件であった。

2. NPO 法人向け融資の実行

(1) 融資審査に際して重視するポイント

- ・ 一般の営利企業とは異なり、決算の数値は重視していない。営利企業と同じ基準で審査すると、融資をすることが可能な NPO はほとんどないと思う。1 年間の売上高が数十万円というところもあるので、数値だけでは重視できない。
- ・ むしろ、NPO の存在意義である、地域に根ざした活動をきちんと実施しているか否かが判断する上で重要な項目である。
- ・ また、法人の信用力という面も重視している。県や市といった行政と連携していると、行政から保証されているので、その NPO 法人の信用力も高いと考えられる。
- ・ さらに、代表の方が自ら事業を的確に説明できることが重要である。加えて、その代表の人間性も審査基準の対象としている。
- ・ 以上、NPO 法人は収益性を追求する法人ではないため、審査基準に収益性や資産性が期待できないので、地域貢献を重視するという意味で、事業内容や行政との関わり合い、代表の人間性を審査する際の判断材料としている。
- ・ 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する。

(2) 当行にとって融資を実施しやすい、あるいは実施しにくい NPO 法人について

- ・ NPO 法人の本来の存在意義である地域に根ざした事業の活動が明確であり、その実績がある法人には融資を実施しやすい。
- ・ また、自治体から委託がある法人についても、自治体の保証という信頼感があるため、融資しやすい。
- ・ さらに、ホームページ等で積極的に情報公開を行っていることも融資をする上でプラスの材料である。反対に、ホームページがないと、その法人の事業実態等に関する情報が分からないため、融資を実施することにためらいを感じる 場合もある。
- ・ また、代表者が頻繁に変更する法人については、代表者のキャラクターが見えにくくなってしまいう部分もある。先述の通り、NPO 法人の活動は代表個人が「顔」となってい

る場合も多いため、そのような要素が融資判断上、マイナスの要素となる可能性はゼロではない。

(3) 融資先としての魅力や懸念について

- ・ NPO 法人に融資することで、NPO を通じて、当行が地域貢献に関わることが出来るという点が大きな魅力である。また、その点を企業のCSR活動として、多方面に堂々とPRすることが可能であることも、NPO 法人を融資して魅力と感じる点である。以上の点は、一般の営利法人ではない魅力である。
- ・ 収益面のみを考えると、NPO 法人に対する融資は収益基盤とはなりえない。

(4) NPO 法人の後継者問題に関する支援について

- ・ 直接的に NPO 法人の後継者問題について支援したことはこれまではない
- ・ 代表者交代に関して見聞きした事例として、代表者交代が実現した法人について聞いたことがあったが、交代の理由は前代表の死去によるものだった。自主的に交代をしたという事例はあまり聞かないように思う。
- ・ 後継者確保が容易に進んでいないことは、何となく感じている。ただし、後継者の問題については、NPO 法人内でも内部的な問題であることから、当行（外部）が知ることは非常に困難である。また、内部的な問題について、こちらから伺うことも容易ではない。
- ・ 代表者交代ではないが、法人経営を次に担っていくと考えられていた人物が、法人を飛び出して新法人を設立して事業を開始したという事例は聞いたことがある。理念が承継されているのであれば、これもある意味「事業承継」といえるのかもしれない。
- ・ NPO 法人に対する支援という点に関しては、「みえぎん NPO サポートファンド」の審査の際に、応募者の法人に対してビジネスモデルに関する助言を行うほか、法人訪問の際に、定款の内容や財務に関する事項について、先方から求められた場合に助言することはある。

(5) 今後の NPO 法人の融資について

- ・ 個人的には、NPO 法人の重要さを知っているから、融資を拡大していきたい気持ちはあるが、今後も量を追求するのではなく質を追求していきたい。

以上

西武信用金庫 ヒアリングメモ

■法人概要

- 法人名：西武信用金庫
- 理事長：落合 寛司 氏
- 設立：1969年
- 本店所在地：東京都中野区中野
- 貸出金残高：約 9,164 億円（2011年3月末）
- 職員数：933人（2011年3月末）

■ヒアリング実施概要

- 訪問先：西武信用金庫本店（東京都中野区）
- 日時：2012年2月28日火曜日 10:00～11:30
- 場所：同社応接室
- 先方対応者：常勤理事 事業支援部長 高橋 一朗 氏
- 調査訪問者：浜銀総合研究所 木鋤 岳志、加藤 善崇

【ヒアリング項目】

○当金庫の概要について

- ・ 当金庫では現在から 15 年ほど前に集金業務を廃止し、中小企業の本業支援により力を入れ始めた。リレーションシップバンキングが全国的に広がった時期の数年前から当金庫では同様の展開を行っていた。
- ・ 20 年前の全国の預貸率は平均で 76%であったが、現在は 50%程度、一部では 30%を下回る例もある。その中、当金庫では 70%程度を現在も維持している。
- ・ 当金庫の特徴としては、年間のビジネスマッチングなどの事業支援活動が非常に多いことである。約年間で約 5,000 件実施しており、その中には東京大学と中小企業が共同研究に取り組んでいるケースも 9 件ある。

1. NPO 法人向け融資制度の概要

(1) NPO 法人向け融資の概要および特徴

- ・ 当金庫のエリアにおいて、NPO は 10 年前から急速に立地し始めた。当金庫では、企業の業績を良くすることや地域のニーズに応えることで、エリア内の地域を活性化し、地域の企業への融資額を増加させることで、当金庫にも適正な収益が還元すると考えており、このことから、NPO への融資や支援を行い始めた。
- ・ 当金庫の NPO 法人向け融資については、「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）」がある。ただ、これは NPO のみならず、コミュニティビジネス事業者や地域商店会等の団体の方も利用できる。それゆえ、NPO の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。

- ・ NPO の融資内容をみると、半分近くは補助金・助成金受領までのつなぎ資金である。
- ・ 融資先 NPO の分野をみると、主に「環境」、「福祉」、「教育」の3つに分類され、それぞれ 1/3 程度である。特徴としては、「福祉」は制度があるため、補助金等を受けやすいが、「環境」は制度がないため、補助金がなく、資金面に弱い NPO もある。地域に対して有効な事業を実施している環境系の NPO を支援するために、当金庫では「eco.定期預金」を実施しており、環境系 NPO に対して、活動資金を助成している。
- ・ NPO の支援は融資のみではない。たとえば、支店の一部をオフィスに改築し、コミュニティビジネスを行う方々に、NPO 支援のひとつとして、オフィスを提供している。ただし、あくまでも NPO が自立してほしいと意図があるため、入居期限（最大2年間）を設けている。

（2）融資実績について

- ・ 2010 年度までの累計では、NPO に対して、約 200 件、約 20 億円融資している。

2. NPO 法人向け融資にポイントについて

（1）融資しやすい法人、融資しにくい法人

- ・ 当金庫が融資しやすい NPO は、事業型で持続可能性がある NPO には融資しやすい。ここでいう持続可能性とは、様々な事業を行うという意味ではなく、一定の安定した事業活動が実現していることを表している。
- ・ 反対に、寄付金がメイン収入のボランティア型 NPO については、融資の案件も少ないが取り上げが難しいこともある。

（2）融資先としての魅力

- ・ 今後、NPO は地域にとってはなくてはならない存在になりつつある。行政だけでははや地域サービスが行き届かないので、NPO を支援することにより、地域の活性化につながると考える。エリアが元気になることが必要である。
- ・ NPO を立ち上げる人（主役）は 65 歳以上の方が多い。NPO 支援を活性化することは、65 歳以上の方の活動の場を広げることも意味している。
- ・ そういった意味では NPO を支援することは、退職された高齢者（65 歳以上）の新たな活動の場を提供することにもつながるとも考えられる。

（3）中間支援組織の重要性

- ・ NPO を支援する「中間支援組織」は非常に重要な存在である。その地域の「中間支援組織」が有効に機能しているか否が、地域内の NPO が活発か否かの要因の一つにもな

る。また、「中間支援組織」は地域内の NPO の事情についても詳しい（各 NPO 法人の活動内容等）。それゆえ、当金庫は中間支援組織と連携をとっており、NPO の助成金応募の採択について、応募の受付業務を委託している。

- ・ 中間支援組織を通じて、より良い活動をしている NPO を知ることが出来るため、さらにネットワークが広がり、地域活性化が進むと考えられる。

3. 後継者確保や後継者育成に関する支援について

- ・ 後継者確保で困っているという NPO の話は聞いていない。一部の NPO では、代表の就任期間を 2 年としているところもある。
- ・ NPO ではなく、中小企業については、平成 20 年に西武事業承継支援センターを設立した。そこでは、各企業の事業承継に関する支援をしている。

4. NPO 全体について

- ・ 「コミュニティビジネス」と「ソーシャルビジネス」の 2 種類の区分が混乱するケースもみられるが、本来、両者の定義は大きく異なっていると考ええる。「コミュニティビジネス（活動範囲としては、中学校の学区レベルが一番良い、小学校の学区であると狭く、高校の学区であると広すぎる）」は地域主体型の観点での活動である一方で、「ソーシャルビジネス」は社会的な観点での活動である。
- ・ 前者は主に地域主体なので、実際に主体の活動者は「65 歳以上の退職者」も多く、一方、後者については、「社会を変えていく」という気持ちを前面に活動する「20～30 代の若い人」が主役であり、従って、活動範囲を地域に特定する必要はないと考える。

以 上