

平成23年度厚生労働省社会福祉推進事業
「福祉の担い手としての特定非営利活動法人における長期的な
事業の継続およびその核となる後継者人材の育成・確保に向けた
取組の現状と今後のあり方に関する調査研究」成果報告

NPO法人における 「後継者育成・ 確保の手引き」

平成24年3月 株式会社浜銀総合研究所



座 談 会

■ 有北 いくこ 氏 (NPO法人 ままとんきっず 理事長)

×

■ 中野 しずよ 氏 (NPO法人 ワークスわくわく 理事長)

×

■ 村上 眞喜子 氏 (NPO法人 りんりん 理事長)

事 例 分 析 レ ポ ー ト

■ NPO法人たすけあいの会ふきのとう

■ NPO法人たすけあい佐賀

■ NPO法人りんりん

ア ン ケ ー ト 調 査 結 果 概 要

■ 「福祉事業者における後継者人材の
育成・確保に関するアンケート調査」
結果概要

は じ め に

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

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

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

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

本冊子は、全国の NPO 法人を対象として実施したアンケート調査の概要や後継者育成面における先進的な取組事例を「後継者育成・確保の手引き」として取りまとめたものです。

今年度調査の成果物の 1 つである本手引きの内容が、全国の後継者育成・確保に悩む NPO 法人の皆様方のご参考となれば幸いです。

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

平成 24 年 3 月
有識者研究会 座長
関口 和雄
(日本福祉大学 福祉経営学部 教授)

本 手 引 き に つ い て

1. 本年度調査の背景と目的

- ◆ 近年、福祉サービスを提供する社会福祉法人や営利法人では、経営者の高齢化の進展等の影響から、「事業継承」が大きな経営課題の1つとなっています。そのため、社会福祉法人等の事業継承およびその核となる後継者育成については、その問題を取り扱った福祉専門誌の記事やセミナー等も散見されるようになってきました。
- ◆ 一方、これまで社会福祉法人等と同様に福祉の担い手として大きな役割を果たし、今後においても「新しい公共」の主体として福祉分野での活躍が期待される特定非営利活動法人（以下、NPO 法人）については、当該法人の中長期的な事業継続に対する考え方や後継者育成の実態に関して各種統計調査等でもほとんど触れられておらず、現状の把握が十分にできていない状況にあります。
- ◆ 福祉事業の質と継続性の確保は人命につながる問題であり、福祉系 NPO 法人¹ およびそのリーダーには、人材の育成や地域の社会資源との連携など一定のマネジメントスキルが要求されますが、こうしたスキルを短期間で身につけることは極めて困難です。そのため福祉系 NPO 法人においても、中長期的に事業を継続・発展させる視点に立った後継者人材の育成が必要になると考えられます。しかし、次期リーダーの候補となる人材のプールが小さく、資金やマンパワー等の問題から研修を積極的に行うことが比較的難しい NPO 法人では、適切な後継者育成・確保に向けた取組が進んでいない可能性があります。
- ◆ そこで、厚生労働省「平成 23 年度社会福祉推進事業」の補助金を活用し、福祉系 NPO 法人による後継者の育成・確保および代表者交代をテーマとした調査研究を実施いたしました。事業の目的は、下記の通りです。

【本年度調査の目的】

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

2. 本手引きの位置づけ

- ◆ 本稿は、上記 3 点の目的を達成するために実施した全国の福祉系 NPO 法人へのアンケートおよびヒアリング調査の結果について、その一部を取りまとめ、「後継者育成・確保の手引き」として編集を行ったものです。
- ◆ なお、本年度の事業において実施したアンケート調査の詳細な結果やヒアリングメモ、調査結果全体を踏まえて行った考察の内容等につきましては、別冊の「平成 23 年度社会福祉推進事業 調査実施報告書」に掲載をしています。

¹ 本調査では、高齢者福祉、障がい者福祉、児童福祉（保育含む）を手がける法人に加え、自殺予防やホームレス支援などを行っている法人についても福祉系 NPO 法人として調査対象としました。

3. 本手引きの構成

- ◆本手引きは、① NPO 法人代表者による後継者育成をテーマとした座談会、②ヒアリング結果をベースに作成した事例分析レポート、③「福祉事業者における後継者人材の育成・確保に関するアンケート調査」（平成 24 年 1 月実施）の結果概要から構成されています。
- ◆座談会は、NPO 法人の代表の方にお集まりいただき、自法人の後継者人材の育成や代表者交代に関する考え方等についてお話をいただいた内容を掲載しています。
- ◆事例分析レポートは、本年度ヒアリングを実施した全 15 法人の中から後継者育成・確保、代表者交代において先進的な取組を進めている 3 法人を選定し、各法人の現状整理と分析を行いました²。
- ◆アンケート調査の結果概要については、全体の集計結果のうち、特に後継者育成・代表者交代をお考えの NPO 法人の方々に有益と考えられる項目について回答結果を抜粋して掲載しました。

◆本手引きにおける掲載事業者

法人名	主な事業内容	掲載箇所
特定非営利活動法人たすけあい佐賀（佐賀県佐賀市）	宅老所、託児所、障がい者就労支援など	事例レポート
特定非営利活動法人たすけあいの会ふきのとう（千葉県四街道市）	介護保険事業、障がい福祉サービス事業、たすけあい活動	事例レポート
特定非営利活動法人ままとんきっず（川崎市）	一時預かり、産後家庭支援ヘルパー、ママサポート、子育て相談など	座談会
特定非営利活動法人りんりん（愛知県知多市）	介護保険事業、障がい福祉サービス事業、放課後児童クラブ、たすけあい事業など	座談会 事例レポート
特定非営利活動法人ワーカーズわくわく（横浜市）	たすけあい事業、介護保険事業、障がい者自立支援事業、障がい児居場所づくり事業など	座談会

（法人名五十音順）

² 事例分析レポートについては、章立てや情報の記述方法がレポートごとに異なっており、また、一部の事例では氏名の擬装を行っています。これは、本文中で個人が特定されることを防ぐためであり、読みづらい部分があるかもしれませんがご了承ください。

NPO法人における後継者育成 および代表者交代への取組



特定非営利活動法人
ままとんきっず 理事長

有北 いくこ

(ありきた・いくこ) 1951年 秋田県生まれ。出版社勤務を経て、結婚。1993年に子育て支援講座で知り合った地域の主婦5人で、子育て情報誌作りを開始。2002年には、NPO法人「ままとんきっず」を立ち上げる。以後、情報誌・タウン紙発行、単行本の編集制作、育児講座、子育てコンサート、子育てサロン、子育て電話相談、メール相談、行政からの委託事業など様々な事業を展開。現在は有償ボランティアによる運営を行い、事業収入は1,600万円。自身は、行政等の委員、講座講演会講師等を多数務める。



特定非営利活動法人
ワーカーズわくわく 理事長

中野しずよ

(なかの・しずよ) 1947年 茨城県生まれ。結婚後、子育ての経験を生かし、近所の子どもを対象に自主的に預かり保育を実施。1989年、高齢化社会を生きいきと送るため、仲間とともに生涯教育学級「グループわくわく」を立ち上げる。1992年には、地域でのたすけあい活動を目的とする「ワーカーズわくわく」を設立。2000年に介護保険事業に参入し、翌年にはNPO法人格を取得。以後、介護保険事業、障がい福祉サービス事業、保育サービス事業、行政からの委託事業などを手がける。現在、常勤職員数20人、事業収入は1.5億円。自身は、横浜市内の市民活動の中間支援役であるNPO法人市民セクターよこはまの理事長を兼務している。



特定非営利活動法人
りんりん 理事長

村上真喜子

(むらかみ・まきこ) 1947年 青森県生まれ。結婚後、重度障がい者支援のボランティア活動に携わり、1994年7人の女性とともに、高齢者に対する在宅支援活動を開始。同年12月には「半田市在宅介護・家事援助の会りんりん」を立ち上げる。1999年、NPO法人格を取得。以後、介護保険事業、障がい福祉サービス事業、保育サービス事業、コミュニティカフェ事業、行政からの委託事業などの活動を展開する。現在、常勤職員数15人、事業収入は1.4億円。

事務局：弊社では本年度、特定非営利活動法人（以下、NPO 法人）の後継者育成あるいは代表者交代に向けた取組の現状と課題について調査・研究を進めて参りました。現在、研究の最終的な成果物として、これから後継者育成などに本格的に取り組もうとする事業者の方々の指針となるような「後継者育成・確保の手引き」の作成に向けて準備を進めております。その手引きでは、後継者の育成・確保に積極的に取り組まれている法人の現状を掲載させていただきたいと考えており、そこで、先進的な法人の方々の具体的な取組についてお話をお聞かせいただくべく、本日はお三方の NPO 法人の代表の方にお集まりいただきました。

後継者育成および 代表者交代への取組状況

事務局：本日お集まりの皆様は、お三方ともたすけあい活動や子育て支援団体の創業者あるいは創業メンバーとして 90 年代前半に活動をスタートされ、以降約 20 年間、団体の先頭に立って事業を作ってこられた方々です。

早速ですが、皆様方の後継者育成や代表者交代に関するお考えや取組の現状についてお聞かせいただければと思います。それぞれ法人ごとに進捗度合いが異なると思いますが、まずは「NPO 法人りんりん」の村上さんからお願いします。

村上：私どもの法人は、本年度 5 月の総会での理事長交代に向けて準備を進めています。現在、本当に良い形で準備を進めていまして、5 月の総会では例年通りの総会の他に、新理事長のお披露目も兼ねてお昼を挟んで食事もお出ししてということで、皆さんに周

知していただくことを企画しています。

あと残り 2 ヶ月ですが、私の中では交代していくことに対する心配は何もありません。ただ、今度トップを引き受ける彼女の不安は日々強まっているのではないかなと思います。彼女からは 1 年かけて代表就任の了解を取り付けたのですが、今年度は、「現場が忙しいので代表就任については何も考えないようにします」と言っていました。それでも、色々と考えないわけにはいかなくなってきているだろうな、彼女の責任感というか重圧感が日々強くなっているだろうなということを私も感じます。

私が活動を始めたときは本当に何もない、電話 1 本引くのにもお金を出しあつてというところから始めて、今年度は収入が 1.4 億円という規模になりました。当法人からの給料で生計を立てている若い人たちもいますので、給料をちゃんと払っていかねばいけなというのが私の中にはいつもありました。やはり後任の彼女にも、スタッフに給料を払っていくという重い責任を引き受けてもらいたいと考えています。

ただ、責任だけ引き受けるというのはとても辛いと思いますので、責任を負う代わりに、彼女のやりたいことを支えてやってほしいと私は他の役員たちをお願いしています。私自身が周囲に支えられてやりたいことがやれて、支えてくれた役員には本当に感謝しているので、そういう形を次のリーダーにも作ってあげてほしいと役員たちにも話しています。後任の彼女はとても遠慮深く、人と良好な関係を作っていくことにとても気を使い、「私はこういうことをしたい」と強い意思表示をするタイプではありません。それでも、やりたいものは持っている方なので、時間をかけて彼女の気持ちを汲み取りながら

形にしていってほしいと言っております。あと 2 ヶ月ばかりの間ですが、今はそうした体制を作るためにできることをしたいと思っています。

事務局：後継者育成の必要性をお考えになられたのは、いつ頃からでしょうか。

村上：この日からというはっきりした記憶はないのですが、以前から漠然と 65 歳をメドにというふうに思っていました。

法人内部で具体的な話をしたのは約 2 年前になります。夫が去年の 3 月に退職をして、夫婦単位で考えると一緒に過ごす時間は年々少なくなっていくので、2 人で暮らしていく時間を大切にしたいと思うようになりました。またフルタイムで若い人たちと一緒に働く中で、もう自分の体力に合わせた時間の使い方をしたいと思うようになってきたことが、直接のきっかけだと思います。

事務局：分かりました。続いて、「NPO 法人ワーカーズわくわく」の中野さんの後継者育成への取組の状況などについてお聞かせください。

中野：振り返ってみると、私の場合、60 歳を過ぎた頃から代表者交代を考え始めていたと思います。法人全体も 65 歳定年としていしますので、私も 65 歳だなと思っていました。

今 64 歳なのですが、今でも法人の中で自転車を漕いだら、誰にも負けないと思います。朝も 8 時から夜は 11 時近くまでフルタイムで勤務をしていますし、土日も執筆や外部の委員などがあつたりするので、周囲のスタッフは私を多分エネルギーがあると思っている

のでないでしょうか。それでも、ここ2～3年、夕方5時を過ぎたら突然集中力が低下するようになってきました。色々なことを同時進行で抱えている中で、To Do リストがなかなか消えていなくなってきました。To Do が増えるばかりで、何日までに何をやらなければいけなかったとか、原稿のチェックをしなければいけなかったとかいう、切り替えや集中力が落ちてきているなというのを感じています。そこで、やっぱり交代しなければと感じ始めました。

また、いつまでも私が代表を引っ張ると、次の人の活躍のチャンスもなくなってしまうので、早くよい人に替わりたいとも思ってきました。

理事長の仕事も、兼任しているケアマネジャーの業務もすごく多かったのですが、幸い去年、ほとんどのケアマネ業務を若手に渡すことが出来ました。

私は、創業グループの一員ですが、これまで1人で法人を引っ張ってきたという気持ちはありません。常に理事会で合議して決定をしてきた。何はななくともミーティングというくらいミーティングの多い法人で、立話も含め本当にいつでも情報共有しながらやってきました。特に理事とは情報を共有し、方向性もいつも話し合っています。しかも振り返ってみると、笑顔のいい人、挨拶の気持ちのいい人、約束を守る人、口の固い人といった「この人は」という人材を常に理事会に巻き込んで、新陳代謝をしてきました。理事会に入ってから家庭の事情で辞めざるを得なかった人もいますが、その都度、理事会の若返りを図ってきました。やる気のある人を巻き込んで理事にして、その理事が各部門の管理者というかトップを兼務しているので、もし私に何かアクシデントが起きて、明日代表者が替わって

も理事会は回っていくという安心感があります。

ただ、今やっていることは回るのですが、私は、世の中の動向とかニーズとか街の課題を見つけ、それを「こういう仕組みを作れば、私たちでも解決に貢献できるよね」というように持ってくるのが自身の役割だと思っています。次の代の人たちも課題への関心がある人たちなので大丈夫だとは思いますが、地域課題の発見や新規事業の企画といった点では少し不安な面もあります。

現時点では世代交代すると自分だけで考えていて、小出しに副理事長とか関係者に話をしているだけです。そこで、次の理事会で「2年後の理事長交代に向けてプロジェクトチームを組まない?」という提案をしようと思います。私が1人で段取りして1人で辞めていくのではなく、理事長交代をどういうふうにソフトランディングさせていくか、理事会として取り組んでもらう議題に挙げようと考えています。今までも新しいことをする時は、理事会に持ち出して、でも持ち出す前には自分の中で醸成する期間があって、よいと思って皆に薦めて、そして皆が乗って、決めた以上は皆の力でやって、というプロセスで事業が進んできました。その手法を活用して理事長交代にも取り組んでいけると思っています。

事務局：現時点で後継者として頭の中に描いている方はいらっしゃるのでしょうか？

中野：はい、私の中での候補者はいます。その人に話をしたら晴天の霹靂というかもしれないですが、志があつてうちの法人に入ってきた人なので、もしかしたら「そんならやるわ」と言いそ

うな気が9割くらいはします。

事務局：では、続いて「NPO 法人ままとんぎっず」の有北さんはいかがでしょう。

有北：私のところは、次の世代へつなぐという意味があつて法人化をしましたので、自分の意識の中では次期理事長候補というのは絶えずありました。ただ、今までいた候補の方たちはそれぞれ家庭の事情で辞めざるを得なかったもので、しばらくはお願いできないという感じています。そうは言っても去年60歳になり、積極的に身体が付いていくのはあと5年くらいかなという思いがあります。今年、多世代交流、シニアも含めた支援という方向性を持つ「まめな人生」という新しい法人を立ち上げることになりましたので、これが軌道に乗るまで5年くらいを想定しています。その5年間の重複期間に次の理事長を決定できればよいなと思っています。

うちの理事会は非常にゆるやかで、意思決定機関というよりは事後報告承諾機関のような位置づけになっています。意思決定は現場の事業担当責任者による運営委員会が担っています。現在、事業担当責任者の中で理事になっている者はいませんが、次の代表はその担当責任者の中から、皆が納得できる人にしていければと思っています。

私の中では誰々がよいかなというのはありますが、皆が合意できる方ではないとスタッフが後を付いていけないと思いますので、私が指名しようとは思っておりません。5年間かけて組織の中での合意形成を促していこうと思っています。

また、退任後も、さらにその後5年

ぐらいいは私が少しサポートする必要があるかもしれませんので、正式な退職は70歳くらいかと考えています。

立ち上げ時に私が理事長になったのも年齢が一番上だったからみたいな感じもあって、そのままずっと来たような感があります。私が先頭に立って組織を引っ張ってきたというよりは、皆に助けられながら、右往左往しながらやってきました。多分、私がいなくなっても全然困らないかなという気がします。

後継者の指名について

事務局：今、有北さんのお話の中で後継者を指名はされるつもりはないというお話がありました。指名をされないとすると、どういうふうに次期代表が決まっていくとお考えですか。

有北：そうですね、おそらく、意思決定の最終判断をする人間が、今後5年の間に徐々に私から別の誰かに移っていくと思います。その誰かがどういった人か分からないですが、その方が事実上の最終決断者になり、その段階で理事会に諮る形になるのではないのでしょうか。

事務局：村上さんは、後継者の方をご自身で指名されたのでしょうか。

村上：指名というか打診をしたという形です。

事務局：ピンポイントでお1人の方に打診をされたのでしょうか。それとも、何人かの候補者に打診をされて反応を見られたという感じだったのでしょうか。

村上：最初は副理事長を務めている彼女に次の代表を打診しました。でもそのとき彼女は体調が優れなかった。それから、今度の5月に理事長になる彼女が、私が辞めるときに彼女も辞めるのではないかと薄々感じていた。彼女に辞められたら「りんりん」としては大きな損失になりますので、絶対残ってくれる方法は何かと考えました。

それで、副理事長が本当によく考え、「私が理事長になる彼女を支える側に回るから、それで彼女を説得しましょう」と言ってくれました。私も色々悩み、副理事長の彼女の人柄も思い、5月に代表になる彼女をトップに持つてくるとこの体制しかないかと決断しました。

有北：そういうことは、よくありますよね。ある人に何かの役割を任せるときには、その人の人柄とか、生活状況とか。総合的に見ていかないと難しいですよね。

事務局：中野さんの場合は、いかがでしょうか。

中野：今から2～3年前にNPO法人を立ち上げたいと私どもの法人に相談に来た方がいらっしゃいました。その方は、話し方に説得力もあるし、非常によい感じの人柄をお持ちだったので、その方を「わくわく」に引き込みたいと思い、今勤めている先を退職したらうちにおいでと伝えました。その後、しばらくして彼女はケアマネジャーの資格を取って前の法人から移ってきました。

実際に一緒に働き始めてみると、人柄がよいだけでなく、非常に仕事の面でも優秀な方でした。そこで、ほとんどのケアマネ業務をその方に移し、普段から経営に関することや、理事会の

内容も彼女には個別に話をするようになりました。他の理事からも「次の理事改選では、あの人を理事に絶対入れようね」と言われているので、他のスタッフも評価しているのだと思います。ただ、入職して間もない段階での理事長就任はいかににも唐突なので、今度の改選でまず理事になってもらい、2年かけて理事長にというふうに考えています。

代表者に求められる資質

事務局：皆さん、今まで20年近く代表を務められた中で、色々なスタッフの方がいらっしゃったと思います。そうした多数のスタッフの方々の中で後継者はこの方かなというふうに思われたのはなぜでしょうか。リーダーとして重要だと思われる資質がありましたらお聞かせください。

村上：周りからの人望がない人は、やはり難しいと思います。信頼というか人望というか、これがなかったらやつぱり皆が付いていかないし、まとまっていきません。これはとても大事なところだろうと思います。

あと、先日、座談会のテーマをお送りいただいた時から私も考えてみたのですが、そもそも100%リーダーにふさわしい人というのは多分いないのではないのでしょうか。私自身も欠けていた点があったはずですが、皆どこか欠けていて、一方でどこか優れた部分もあってということで、だから一つは人望があって、あとはリーダーを支える体制づくりというか、組織としてその体制をきちんと作っていくということが大切なのかなと思います。

事務局：人望なり仲間から信頼を得ている方を代表に据えて、その方の足りない所を周りがフォローする体制を作るとのことですね。

仮に人望とか信頼がない方がリーダーとなるのは、やはり難しいのでしょうか。

村上：人望がなければ組織はバラバラになるのではないのでしょうか。外から見て組織の形は成り立っていても、中の人の気持ちのつながりは壊れてしまいますね。事業が拡大して事業収入が大きくなることよりも、皆が気持ちをあわせて仕事ができる環境を作ることのほうが大切というふうに思っています。

中野：では、自分を振り返ったときに人望があるのかというと、そうは言えないと考えています。ただ、それでも代表として心がけてきたことはありました。それは、謝る時はきっぱり謝るということです。私は「わくわく」のほかに、別の法人の理事長をしているのですが、そこの理事長への就任を打診された時、これは謝り係なのだと思います、その覚悟をして引き受けました。組織をどうリードしていくとか、組織の方向性だとか中身だとか何も出来る力はないと思いました。ないのだけれども、心を込めて誠実に謝ることはできそうだなと思った。だからきっぱり謝ることを心がけてきました。今まで、ご利用者様にお怪我させてしまったこともあるし、辛い思いをさせたこともあります、常にきっぱりと謝ってきました。

あとは明るい組織を作ろうと考えてきました。影でこそこそう言うような組織は嫌だったので、明るさを組織運営で欠かしてはいけないと思った。だから私は自分に明るい人を演じることを課していると思います。私は本当に明るい

性格かというところでもないと思うのですが、外に出たときには明るい人を演じ、潔く謝る人を演じてきました。これは自分にそういう能力が元からあったわけではなく、ないから身に付けようとした結果だと思います。

それから、「あなたがいてくれてよかった」とか、「今度のことはあなたのおかげよ」とか、「皆よくやったよね」とか、気持ちよく働いてもらうためにスタッフを「褒める」「労う」「称える」「鼓舞する」こういったことを行うのが私の役割だと思ってきました。サッカーチームの監督のように、選手を送り出した以上、配置した責任は自分にあつて、でも選手がゴールを決めれば選手を褒めるという、代表はそういう仕事だと思っています。

村上：中野さんのお話とも関連するのですが、私は、自分が代表になった時、仮に失敗したり非難されたときに、決して人のせいにはしないということを心がけてきました。どのような結果になっても責任は全て私が引き受けよう、万が一裁判で訴えられたり、何かあってもそれは私の覚悟でやるというふうに考えてきました。夫にも、「何か事件が起きて刑務所に行くことがあるかもしれないけれど、連れ合いとしてはそういうつもりで了解してください」と話したこともありました。

事務局：有北さんは、いかがでしょうか。

有北：そうですね、資質としてはやはり人望が一番大事だと思います。仕事ができるかできないかということよりも、皆に仕事をしてもらうように働きかけることができるかという点が重要ではないのでしょうか。理事長本人がたく

さん仕事をする必要は必ずしもなくて、皆が理事長を盛り立てて、仕事をしてお互いを助け合っていこうと思えるような風土を醸成できるかということが一番大事だと思います。誰がリーダーになったとしても、周囲がその人を助けようという意識があれば、それなりに動いていくのではないのでしょうか。

特にNPO法人は、強いリーダーが引っ張っていくという活動ではありませんから、皆が納得した上で動けるようにする必要があります。そのためには、「報・連・相」ができる人がリーダーになるべきだと考えています。自分自身が何を考え、何をしているかということスタッフに相談し、「みんなの力を借りながら一緒に動いているんだよ」という意識を作っていくことができないと、理事長だけが突出して、スタッフの気持ちが離れていってしまいます。それは組織として一番まずいことだと思います。

それから、やはり事業全体を関連付けて考えられるような総合的視野を持つことが必要です。色々な事業を手がけている中で、うまくいかない事業の中にはある。しかし、その事業があるから実は他の事業がうまくいっているというようなケースもあり得ます。うまくいかないから切り捨てるということでは事業全体が回らなくなってしまう可能性があります。そこで、事業の相関関係を理解する総合的視野が大事になります。

地域課題に取り組む 挑戦心の重要性

事務局：ほかにはいかがでしょうか。

有北：私は法人の立ち上げの時から関わっていて、これまで、何事もとにか

くやってみよう、失敗したらやめればよいというような感じでやってきました。ただ、最近のスタッフは、出来上がった組織をそのまま動かしていけばよいという考えを持っている方が多いのではないかと感じます。

現状維持の考え方では、当法人のような小規模な NPO 法人は、実際には維持すらしていけません。維持しつつ発展していくことを怖がらない、大きな冒険はしなくてよいから、小さな冒険は怖がらない、それが組織としての維持と発展につながると思います。そのあたりの組織に対する考え方みたいなものを、これから少しずつ伝えていかなければならないと考えています。

事務局：具体的にはどなたに、どのような形で伝えていくことになるのでしょうか。

有北：そういう組織に対する考え方のエッセンスを、運営委員会に出てくる全員に伝えていくことになります。例えば、新しい事業についてどう考えるかといった問いかけをすると、安定志向の人たちは尻込みをする、できない理由を考えると、「これ以上、事業はできない」という類のことを必ず誰かが言うので、「その事業をすることが法人全体の発展につながるのだから、できない理由は考えない」というようなことを伝えていく。

村上：お話を引き継ぐと、NPO 法人の初代リーダーには共通項があると思います。先日、愛知県で NPO 法人の初代のリーダーをされた方々とお会いする機会がありました。その元リーダーの方々と今日集まった私たちの共通項は、冒険を怖がらないということではないでしょうか。2 代目以降は、冒険

を「えいやっ」とかなり思い切ってやらないとできない。やっぱり安定したところを求めがちになってくるかなと思います。

有北：やはり 2 代目の方に対して、どうしても私たちと同じように冒険しなさいとは言いつらい面はありますね。

事務局：それでもやはり、2 代目の方も冒険をした方がよいとお思いますか。

有北：私はそう思います。大きな冒険はできなくても小さな冒険はしていかなないと、活性化しない。停滞していつてしまう。

村上：現状維持でいいと思った時点から既に衰退が始まっているのではないのでしょうか。冒険という言葉を使うときつい言葉だろうと思うので言い換えると、地域のニーズに何とか応えていこうという、その気持ちを持ち続けていくということ。そういう気持ちがあれば、必要な事業が新しく見えてきます。冒険という言葉ではなく、地域の課題やニーズが見えてきたら、それを何とか解決していこうという気持ちを持ち続けていくことが大事だと思います。

後継者の育成に対する考え方

事務局：そういうベンチャースピリットみたいなものが、代表者の資質として必要ということですね。

では、今までお伺いした人望や覚悟、挑戦する気持ちのようなものは、育成をしていけるものだと思いますか。

有北：はい、思います。日々の活動の中で小さな成功を積み重ねていくと、

本人の自信につながり、新しいことにも挑戦できるようになります。初めは 2～3 人で事業を担当させて、企画を考えてもらうところから始める。そうすると、本当に素晴らしいものを見てきたりする。そうして経験を積んでいくうちに一人前の人材に育っていきます。だから私は全然心配していないですね。

事務局：NPO 法人の代表者の中には、育てるというよりも一緒に育つというスタンスのことをおっしゃる方も多いと思うのですが、そのあたりの人材育成に対する考え方はいかがでしょうか。

村上：私自身、主婦がたまたま活動に関わってきたという思いがあるので、人を育てるというようなスキルや意識はあまりなかったですね。スタッフを育てるだけでなく、自分も育てられながらという感じでやってきました。

有北：そうですね。スタッフと一緒にやっていくうちに私自身も育ったと思います。私自身、当初は社会に対する関心もそれほどなく、子育てのことしか考えていませんでした。

中野：私もそう思います。育てるなんておこがましいことはできません。私も専業主婦をして、その後、子どもを育てるときに手助けをしてくれた近所の人たちに恩返しをしたかったので活動を始めました。今までの意識としては、自分が楽しいことしかしていない、それが段々仕事になっていった。そういう経歴ですので、元々、私に人を育てる能力があったわけではありませんし、これからの人も自分が育てるだとか何だとかは言えません。

新入職員には、対人援助や共感的

理解などの研修は必ず行うのですが、その中にあるのはコミュニケーションスキルをどうするかということです。対人援助というのは、結局、人が人をどう支えるのか、人と人とがどう交わっていくのかということで、研修としてはそれだけしか伝えてない。それ以上の事は、もしかしたら各人が自分で磨きをかけていくしかないのかもしれない。

優秀な人材との「縁」

事務局：自分で自分を磨こうと思う人、そういうマインドのある人に会えるかどうかというのは、幹部人材に限らず組織を支える人たちを揃えていく上で重要だと思うのですが、そういう人に会える方法というものがあるのでしょうか。

村上：やはり、人と人とのつながりには縁みたいなものを感じますよ。次の理事長になる彼女は、一度私どものスタッフとなり、それから退職して別のところでヘルパーをしていました。介護保険が始まる1年くらい前に、久しぶりに彼女を街で見かけて声をかけたら、表情が生きいきしていなかった。その頃、介護保険事業の常勤管理者を探していたときだったので、彼女に声をかけてみようと思って引き抜きました。偶然、街で彼女に出会わなかったら声をかけていなかったと思います。

中野：現在、事務局長候補と考えているスタッフは、かつては別の訪問看護ステーションに勤めていました。そのステーションとは電話をすることが多く、電話のたびに彼女の対応が感じがよいと思っていました。しばらく後、その方がステーションを退職されたということ

でしたので、うちの法人に誘いました。

入職した後、その方にどうして「わくわく」に来る気になったのか理由を聞いたところ、電話で自分の名前を呼んでくれたことが嬉しかったと話していました。ただ、うちの法人では電話を復唱しながら聞くというルールがあり、そういうルールを彼女は知らなかった。だからいつも私が「〇〇さん、こんにちは中野です」とルールに従って言っていたのを、自分だけに名前と呼ばれてくれていると思い、「わくわく」に好感を抱いていた。これが入職につながった理由の1つでした。こうした人との出会いも縁だと思います。

有北：うちの場合は私との出会いというより、スタッフが自分の知人に声をかけるケースと利用者からスタッフになるケースが多く見られます。そういう人たちの中で何年も継続して活動される方が主要なスタッフになってきているので、お二方のようなはつとした出会いというのはあまりありません。

ただ、本当に必要な人材というのは、一度会ってそれで終わりという事はまずなくて、引き寄せられる関係というのがあるのではないのでしょうか。どこかでまた会って、そして、気がついたら側にいるみたいな感じになっていることが多いような印象があります。

事務局：お話をお伺いしていると、最初の出会いは縁なのかもしれません。ただ、その後、出会いの時の印象を継続的に記憶の中に留めておいて、機会があれば声をかけるというのは、やはり人材に対するアンテナみたいなものが重要なのではないかと感じます。

また、より根本的な話ですが、引き抜いても給料が支払えない、うちに来たらもつとつまらない仕事しかないとい

う状況であれば、声もかけられません。引き抜き時だと思ったときに機を逃さず、「うちの法人に来ませんか」と言うためには、安定した事業基盤を築いておく必要があるのだと思います。

代表退任後の法人との関わり方

事務局：それでは続いて、代表を退任された後の現法人との関わり方についてお考えをお聞かせいただければと思います。

村上：法人や理事の方に迷惑と思われるような関わり方はしないということが基本的な考えです。ただ、迷惑な関わり方はしたくないのだけれども、後任の人たちが困ったときには自分の出来ることで応援はしたいとも思っています。

具体的な関わり方については色々な案があったのですが、若手の理事から後継の理事長が悩んだときに彼女の気持ちを受け止めてくれる人がいたほうがよいのではないかとわれ、また、理事という枠から外れたポジションの方が、彼女の受け皿になるのではないかという意見もあり、今はそういう相談役のような関わり方もありかなと思っています。

あと、法人が運営する「りりん茶屋」という喫茶店があるのですが、そこを活用してヘルパーさんでもデイサービスの利用者さんでもいろんな方に来ていただける場所を作ったらどうかという提案がありました。そこで、週1回水曜日に「眞喜子の部屋」というサロンのようなものをやってみようかと考えています。

有北：私は、考えて、色々なことを実

現するのが好きで、ずっと考えていると、じゃあこれをやろうといった感じですぐに身体が動いて口に出してしまう。それから周りを巻き込んでいって、気がついたらまた走り出していて。走りながらまた考えながらみたいな感じで新しい事業に関わっていくと思います。

うちの組織は私がそれほど関わらなくても、他のスタッフが事業を回していますし、日常的にも私は週に1回か2回ぐらいしか事務所に行きません。退任後は、ほとんど関わらないのではないかと思います。

中野：私も迷惑はかけたくない。でも、応援はしたい。そこまでは村上さんと一緒なのですが、ではどうするかと言ったときに、理事に残ったら絶対迷惑がかかると思っています。理事としての責任を持って発言をするとしたら、現理事に対して圧迫感があるのかなと思います。現時点では、退任後は法人からいなくなった方が、後の人たちの自由度が増してよいのではないかと感じています。

また、中途半端に関わると執筆など色々と依頼されて、今と似たような暮らしになるような気がしています。そうなることを避けるためにも、本当に退職という形で辞めさせていただけたらよいと思っています。

後継者の育成・代表交代に取り組む上での助言

事務局：では最後に、後継者育成や代表者交代について悩まれている代表者の方、あるいはバトンを受け継いで新たに代表になられる方に対し、何かアドバイスを頂戴できますでしょうか。

村上：新しく理事長になる方について



(左から、ままとんきっず 有北氏、ワーカーズわくわく 中野氏、りんりん 村上氏)

は、健康状態や家族に問題がなければ、就任をしてから10年くらいは続けるつもりで取り組まないといけないかなと思います。最初の3年ぐらいはとにかく前任者の引き継ぎくらいの気持ちを持ちながら、それから自分のやりたいものを見つけて、それを軌道にのせて、またさらに次へバトンタッチするような意識が必要なのではないでしょうか。

さらに3代目や4代目の代表者のことを考えると、自分の年代よりかなり下の世代のところまで視野を広げながら新しい人を取り込んでいかないと、よい人材にはめぐりあえないと思います。私が今64歳ですので、30代くらいのところまでの視点を持ちながら良い人材を呼び込めるような配慮をして、初めて10年先、20年先の後継者が確保できるのではないのでしょうか。

中野：よい仲間と出会って楽しく活動していれば、面白そうだといってまた新しい人が集まってきます。よい仲間と出会って楽しい活動をしていくこと、その中で必ずまた次の出会いがある。代が変わっても替わった人なりのやり方で、楽しい活動をする。そうすると、

おのずと事業は継続していくのではないのでしょうか。

有北：村上さんがおっしゃったように5年でも10年でもよいのですが、ある程度、年数をかけて準備することが必要だと思います。

また、私は最後まで自分でうまく引き継ごうと、仕切つてやろうとは考えていません。一度任せたらもう次の人に委ねれば良いと思いますし、最後の最後は潔く手放す勇气が必要です。任せた結果、組織がなくなってもそれはそれでもよいと割り切るべきです。

強すぎるリーダーがいる法人は、組織がずっとその人に頼ってしまいますし、後継者の問題がうまくいかない傾向があるような気がしています。ちょっと頼りないくらいのリーダーの方が、うまく引き継いでいけるのではないのでしょうか。

事務局：お時間になってしまいましたのでこれで本日の座談会終了とさせていただきます。本日は長時間、貴重なお話をありがとうございました。(構成 田中知宏)

特定非営利活動法人 たすけあいの会ふきのとう

皆で考え行動する組織づくりと事業理念継承に向けた地道な取組

■本事例のポイント

本稿で取り上げる特定非営利活動法人たすけあいの会ふきのとうは、法人格取得から6年後の2005年に代表者交代を実施している。交代は前代表の業務が多忙になったことが主要因であったが、新たな代表には前代表とは異なる資質を持つ人物が就任し、結果的に前代表は役割を限定した立場に回ることに繋がった。このような経験を踏まえ、次世代への事業継承に関しても特定個人に頼りすぎない組織づくりを念頭に準備を進めている。また、法人理念を大切にし、その継承に様々な手段を用いて取り組んでいる。

NPO法人の活動は、指導的立場にある人物の個人的資質に頼る側面が強いとされるが、本法人の代表者交代の経験並びに次世代育成の取組は、そのような状況にあるNPO法人にとって多くの示唆を含むものと考えられる。

木鋤 岳志

株式会社浜銀総合研究所 経営コンサルティング部 副主任コンサルタント



特定非営利活動法人たすけあいの会ふきのとう
代表 森 明子 氏

■企業概要

○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: 代表 森 明子 氏

1988年、11名の主婦が集まり「人がどのような状況にあっても心地よく暮らせる」地域づくりを目指して活動スタート。たすけあい活動により、地域に暮らす高齢者、障がい者、乳幼児・児童及びその保護者等の様々なサポート活動を行う。

1999年に特定非営利活動法人の法人格を取得。その後、2000年に介護保険サービスの提供、2003年に障がい者自立支援サービスの提供をそれぞれ開始。社会制度の変化に柔軟に対応しつつ、法人のルーツであるたすけあい活動を柱に据えた活動を続けている。

○活動開始時期: 1988年10月(法人化は1999年)

○本社所在地: 千葉県四街道市四街道1521-19

○収 入 額: 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)

○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)

1 はじめに

特定非営利活動法人（以下、NPO 法人）の活動は良くも悪くも代表の個性に拠るところが大きい、言い換えれば、非常に属人的に事業運営されている法人が多いという意見がある。

このため、代表が健在であるうちは事業が順調に運営されるが、何らかの理由で代表が組織を去るような事態に直面した場合、事業運営に支障をきたすケースが多いとされる。

本稿で紹介する「特定非営利活動法人たすけあいの会ふきのとう」（以下、同法人）も、事業開始当初からのメンバーでもある前代表が組織を牽引する時期が長く続いた。しかし、一個人が長く組織を牽引することへの問題意識から代表交代を早期に検討し、実際に現代表への代表交代を実現している。また現在は、次世代へ事業の中心的役割を引き継ぐべく準備が進められている。

本事例紹介では、代表者個人への依存をいかに低めるかということを中心的主眼に置き、後継者育成・事業継承への取組を紹介したい。

2 同法人の沿革と現状

同法人は、小学校 PTA や生活協同組合で知り合った主婦達が、地域づくりにつながるような活動を目指して 1988 年に発足した学習会（「ふれあいの会」）が活動の出発点である。

会のメンバーは団地住人が多く、日々の生活の中で住人間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。

1989 年に、現在も同法人の活動の中心であるたすけあい活動を開始。地域住民の生活支援のニーズをくみ上げて支援する活動であるが、当時は手作りのチラシを 1 軒 1 軒ポスティングするところからスタートした。

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している。

1992 年より訪問喫茶事業を開始。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。

そして特定非営利活動法（NPO 法）の成立直後の 1999 年に、NPO 法人の法人格を取得した。千葉県で同法人格を最初に取得した法人の一つである。

2000 年には、居宅介護支援と訪問介護事業者として指定された。介護保険事業への参入については、組織内で 3 年近く議論した結果の結論だった。参入を決めた理由としては、「たすけあい」活動の利用者が介護保険利用者になった際に、引き続き支援できる体制を備えたほうが良いというものであった。

図表 1 同法人の主な事業エリアの状況

	千葉県四街道市
人口	88,895 人
人口密度	2,561 人 / k m ²
高齢化率	23.7%
要支援・介護者数	2,173 人
障がい者数	3,984 人
乳幼児数	4,598 人

出所）「四街道市人口統計（年齢別）（平成 24 年 2 月 1 日現在）」、「平成 21 年度介護保険事業状況報告書（千葉県四街道市）（年報）」、千葉県市町村別障がい者数（平成 22 年度）

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 年に障がい者支援費制度（当時）開始に合わせ、同事業に参入。介護保険参入の際と同様、たすけあい利用者を継続的にサポートすることを目的としての決断だった。

2005 年、国生美南子氏（現副代表）（以下、国生氏）から森明子氏（現代表）（以下、森氏）へ代表交代（詳細後述）。

2006 年にはデイサービス施設の改修資金調達のため、「ふきのとう債」を会員対象に起債（2011 年に全額一括償還）。

2008 年に事業開始より 20 周年を迎え「20 年のあゆみ」を作成。

現在、たすけあい活動を中心とした制度外事業と介護保険・障がい福祉サービスという制度事業の 2 本立てにより在宅福祉サービスを提供し、どんな人も心地よく暮らせる地域を創ることを法人理念として活動している。

図表 2 同法人の沿革

西暦	事業の展開
1988 年	・「ふれあいの会」活動開始
1989 年	・たすけあい活動開始
1991 年	・第 1 回公開討論会開催
1992 年	・訪問喫茶事業開始
1999 年	・NPO 法人格取得
2000 年	・介護保険事業者として指定
2002 年	・ホームページ完成
2003 年	・障がい福祉事業者として指定
2005 年	・現代表へ代表交代
2006 年	・「ふきのとう債」を発行
2008 年	・「20 年のあゆみ」を作成

出所) NPO 法人たすけあいの会ふきのとう
「20 年のあゆみ」

3 代表者交代に向けた動き

先述のとおり、代表者交代を比較的早期に実現した同法人であるが、実際の交代は短期間で実現されたものではなかった。

(1) 前代表と現代表のキャリア

代表者交代の動きを説明する前段階として、前代表及び現代表の同法人の活動との関わりについて紹介していきたい。

前代表である国生氏は、前身である「ふれあいの会」(1988 年)ならびに同法人(1999 年)を他のメンバーと共に立ち上げた。代表交代後も、副代表として同法人の運営を引き続き支えている。

一方、現代表である森氏は発足時からのメンバーではなく、1992 年より活動に参加している。当初は月 2 回のボランティアスタッフとしての参画であった。その数年後、事務局に入り主に経理業務を担当、法人格取得や介護保険サービスの開始といった時期から、長年に渡り事務局長として事業運営を支えてきた。

(2) 代表者交代が実現した背景

代表者交代に関しては、特定の個人に活動が依存する

ことについて、前代表が早い段階から問題意識を持っていた。具体的に法人内で問題意識が共有されるようになったのは、前代表の法人外部での活動が広がった結果、法人の活動に関与できる時間が減少し、運営に支障をきたすようになってきてからのことである。

そのような状況と前後する段階から、前代表自ら何年にもわたり、理事会で代表を交代したい旨を表明していた。しかし、合議的な体制をベースとしつつ組織の牽引役を引き受けていた前代表の跡を継ぐことに手を挙げるメンバーがおらず、交代は実現しなかった。

事務局長として長年、組織を俯瞰的に眺めることができる立場にあった現代表が、このような状況を憂慮して代表に立候補し、前代表並びに周囲のメンバーが同意し代表交代が実現している(2005 年)。

代表交代後、混乱が生じることなく事業運営は継続されており、事業は順調に展開している。

(3) 代表交代後の役割分担

先述のとおり、現代表は事業立ち上げ後に参画し事務局を担当、前代表は活動開始からのメンバーで組織牽引役ということで、組織との関わり方や事業における役割が対照的である。

代表交代後、両者の役割は大きく変化はしていない。現代表は、事務局長時代と同様、内部でのマネジメント業務を担当している。

現代表が 2 代目の代表として立候補したのは、自分が代表となることで、国生氏のような特定の資質(外部への情報発信力、組織内部へのビジョン提示力等)を持つ人物でなくても代表になれるというメッセージを発する狙いもあった。代表就任後も、前代表の役割をすべて担う必要があるとは考えてはいないが、前代表が対外的活動や組織牽引的な活動を引き続き行っていることが、そのような現代表のスタンスを維持できる背景にある。

代表交代により、同法人は代表の役割・責務を二人で分かち合う体制へ移行し、特定の個人へ事業運営を依存するリスクを低減することに成功したといえる。

(4) 事業継承につながる取組

ここでは、同法人の事業運営の中で次世代への事業継承につながっているとも考えられる特徴的な取組について、「事業理念の継承」という点をキーワードにして整理したい。

①人材採用のプロセス

現代表の森氏が法人の活動に加わったのは、前代表の国生氏から勧誘されたことがきっかけであった。このように、活動の初期は設立メンバーの交友関係を中心に人材が確保されることが多かった。

活動が広がっていくにつれて採用手段を多様化し、新聞への募集広告の掲載や看板の設置等を行なったものの、採用活動の中心は依然、メンバーからの紹介である。事業理念や活動内容に興味があり、かつ長く参画してくれそうな人物にメンバーが声を掛けることで採用に至るケースが多い。そのような過程を経て採用することで、理念に共鳴する人材の確保に役立っている。近年の傾向として、創設メンバーよりも若い世代の加入が増えていることが挙げられる。

制度事業への参入後、ホームヘルパー等の有資格者で事業への参加を希望する人間も増えてきた。いわゆる「NPO 的な活動」に関心がある人材と異なり同法人を職場ととらえての希望者が多いが、専門分野での組織力の底上げに貢献している。

②事業理念の継承に向けた日々の取組

後継者人材の育成に関しては、後継となる人材の数を確保するという意味合いだけでなく、事業理念を理解し引き継いでくれる人材の確保という意味合いも含まれている。特に NPO 法人の場合、組織の運営上、事業理念の位置づけが営利法人よりも高いと考えられるため、この点は特に重要であると考えられる。

同法人では、事業理念の共有・継承に関して、人材教育を中心とした以下のような取組を行っている。

一つには、メンバーの採用時に事業理念に関して入念に説明を行っている。同法人が大切にするたすけあい運動の趣旨や法人理念について、一通りの説明は欠かさないようになっている。

採用後も人材育成として、現場研修において技術面に加え、事業理念や利用者と向き合う姿勢を伝えるように心がけている。

計数管理によっても理念継承のための取組を行っている。制度外事業であるたすけあい活動と制度事業（介護保険サービス、障がい福祉サービス）の従事時間をモニタリングし、前者が後者を上回ることを重要な経営指標としている。

図表 3 同法人の活動実績

	制度外事業 (たすけあい)	制度事業 ¹
2003 年度	8,678 時間	8,663 時間
2009 年度	9,860 時間	7,389 時間

出所) NPO 法人たすけあいの会ふきのとう作成資料

¹ 訪問介護と障がい福祉サービスの従事時間合計

事業活動が長期化するにつれて、理念継承が難しくなっていくことが多いが、同法人も例外ではなく、同様の危機意識を抱いている。新たな取組として、自己点検チェックシートの導入を検討している。メンバーが自己の取組を反省し、理念に沿う活動が出来ているかを考察するためのツールとして位置づけている。

③組織外部との交流

組織外部との積極的な交流も特徴として挙げられる。

具体例として、事業開始間もない時期である 1991 年に公開討論会を開催し、以降も継続的に開催していることが挙げられる。また、NPO 法人では比較的早期といえる 2002 年に法人ホームページを立ち上げていることや、前代表による外部講演会等への定期的参加など、積極的に組織外部との交流を図ってきた。これらの活動は、地域社会の抱える問題を広く伝えることや、法人の活動を地域社会に知ってもらうことが大きな目的である。

副次的効果として、情報発信の機会に組織メンバーが参加することで、法人の活動や理念を客観的立場から理解する、いわば「気づき」の場ともなっている。

④合意形成に至るプロセスの重視

一般的に、意思決定のスピードを重視すればトップダウン方式での組織運営が相応しいと考えられる。反面、メンバーが自ら考え行動する習慣が根付かなくなってしまう可能性があることも否定できない。

同法人では、スタッフの自主性を重んじ、各人が考え、感じたことが組織運営に反映される組織づくりを意識している。重要な意思決定は合議により決定されるが、その際には多数決での採決は行わず、納得ゆくまで議論した上で結論を出すというスタイルをとっている。その

ような意思決定の過程が、スタッフの自主的な発想・活動を確保する上で重要なプロセスととらえているためである。

(5) 事業継承に向けたスタンス

代表交代を既に経験している同法人であるが、世代交代も兼ねた代表交代と事業継承は未経験の事柄である。現段階では構想レベルではあるものの、経験を踏まえて事業継承については次のような考えを持っている。

①代表（候補）への役割期待の限定

代表に求められる全ての資質を有している必要はなく、不足する分は周囲で補えばよいと、ある意味では割り切った考えをしている。

法人の活動を持続・発展させていくために、代表が様々な資質を備えた人物であることが求められる。同法人では、具体的には、組織外部との積極的な交流や討論会等を通じた情報発信といった活動（対外的活動）を続けることと、組織内部で種類の異なる事業（制度事業、制度外事業）を管理していくこと（管理活動）、次世代の代表を担う人物にはこの2つの事柄に対処できる人物が望ましいと考えている。

しかしながら現実的に、性格の異なる両活動を高いレベルで行なっていくことができる人材を見つけ出すことは容易ではない。この点に関して同法人では、先述のように代表個人が全ての資質を有していることを求めすぎず、周囲の人材が補佐する体制でも構わないという方向性で検討している。

②特定の個人への依存を避けること

①と相関するが、個人へプレッシャーが集中することを避ける目的もあり、特定の個人ではなく一定の世代への継承を念頭に置いている。

また、事務所賃借や備品リースの際に求められる保証や介護事業者賠償責任補償等、事業運営上不可避な社会的責任については、理事会メンバー全員で責任を負うことを理事会で決議している。代表に過度の責任が集中することを避けるためのものであり、次世代への継承に向けた地ならしの一つでもある。

③バランス感覚の重視

複数事業を実施していることもあり、全事業を balan

スよく、俯瞰的に見渡せる人材が適任と考えている。

④草創メンバーによるサポート

中心的役職を次世代に譲った後も、現幹部メンバーがサポート役として組織に残り、求められた際のアドバイスや外部ネットワークの継承などを引き続き行えるような体制が望ましいと考えている。

4

後継者育成と円滑な事業継承に向けた留意点：たすけあいの会ふきのとうの事例から

同法人による事業継承に関連する取組を紹介してきたが、最後に、事例から導出される留意点を整理したい。

①代表者の関与領域の適切化

代表の個人的資質に大きく依存した組織運営は、事業の成長面ではプラスであるかもしれないが継承面ではマイナスに作用しうる。本事例のように、代表者に期待する役割を限定し、組織力によりカバーする方法は、組織の持続的発展を考える上で一つの方策となりうると考えられる。

②事業理念継承に向けた地道な取組

NPO 法人の事業継続には、（最低限の）収益力・資金力を維持していることが必要であるとともに、理念継承も欠くことのできない重要な要素である。

しかしながら、収益・資金と異なり理念は目に見えないものであるため、しっかりと継承されているかを捕捉することは難しい。容易に解決策が見つかる問題ではないが、同法人のように様々な角度から理念継承に向けた取組を繰り返し、かつ中長期的に実施していくことが不可欠と考えられる。

③組織外部との積極的な交流

事業継承という組織内部の問題と一見関連がなさそうであるが、組織外部との交流がもたらす効果も重要である。

一般的に NPO 法人は法人の理念にこだわりすぎるあまり、独善的な活動に陥ってしまう可能性も否定できないといわれる。

情報発信等により組織外部と交流することにより、組



組織運営に客観的な視点を取り入れ、事業理念や活動が現実社会に生じている課題と遊離する危険性を抑制する効果がある。

言い換えれば、現実的な社会問題へ直接的に触れることによるメンバーの意識向上・変革、問題意識の醸成、それによる事業活動の刷新といった効果が期待され、法人が事業を長期的に続けるための「肥やし」のような役割を果たすと考えられる。

以 上

特定非営利活動法人 たすけあい佐賀

大規模NPO法人を動かすための後継者の育成と体制づくり

■本事例のポイント

本稿で取り上げる特定非営利活動法人たすけあい佐賀は、佐賀県佐賀市で介護保険事業、子育て支援事業、障がい者事業など計 10 施設を運営する事業収入約 3.3 億円、職員数 117 名と事業規模が大きい法人である。

本事例のポイントは、所長クラスのスタッフや事務局スタッフに対して、海外研修やシャドーイング等による教育を通じて、組織全体を見渡せる能力の構築を図っている点である。これは、同法人の利用者が多岐に渡り、施設数も多いなど事業の複雑性が高く、そのため、1つの分野の視点にとらわれることなく、組織全体をまとめ、見渡せる能力のある後継者が求められているためである。

また、現在のマネジメントの方法として、代表、副代表の二人三脚体制を敷いているが、次世代の後継者にも同様のマネジメント方法を取ってもらうため、「感動を共有した」2人による二人三脚体制の構築を目指している。

小泉 安史

株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 研究員



特定非営利活動法人たすけあい佐賀
代表 西田 京子 氏

■企業概要

○法 人 名：特定非営利活動法人たすけあい佐賀

○代 表 者：代表 西田 京子 氏

1994年、知的障がい者通所授産施設「かさざぎの里」の社会福祉法人化への運動参加者25名が、活動を通じて得られたノウハウやネットワークを生かし、「自分たちの福祉」を実践しようと「ふくし生協佐賀準備委員会」を設立。たすけあいを求める家庭の自宅を宅老所として活動を開始、1995年には託児所の営業も開始した。1999年に特定非営利活動法人の法人格を取得し、2000年の介護保険制度施行とともに介護保険サービスへの対応も開始。以後、障がい者支援事業や、利用者をまたぐ複合施設など計10施設で事業を展開。現在に至る。

○活動開始時期：1994年5月（法人化は1999年）

○本社所在地：佐賀県佐賀市長瀬町10-37

○収 入 額：約3.3億円（2011年度）

○職 員 数：117名（うち常勤56名）（2012年2月現在）

○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、障がい者支援事業 など

1 はじめに

1998年に特定非営利活動促進法（以下、NPO法）が施行されてから、14年が経ち、特定非営利活動法人（以下、NPO法人）といってもその実態は、1つ1つの組織で大きく異なる。

それゆえ、介護保険事業と育児事業など複数の事業を持つNPO法人や地理的に離れた拠点を持つNPO法人と、単一事業を実施するNPO法人とは、事業の複雑性に差異があり、後継者候補に求められる能力も大きく異なることが予想される。

本稿では、事業の複雑性が高い中で後継者の選定に取り組んでいる「特定非営利活動法人たすけあい佐賀」（以下、同法人）の事例を通じて、複数の事業を持つNPO法人が代表交代を目指す上での留意点について整理したい。

2 同法人の沿革と現状

同法人の現代表である西田京子氏（以下、西田氏）は、予備校講師の傍ら、コープさが生活協同組合の福祉担当理事や知的障がい者通所授産施設「かささぎの里」の社会福祉法人化運動への参加を行っていたが、障がい者の収入が低い現状に疑問を感じていた。

1994年、当時の運動参加者24名とともに、社会福祉法人化運動で得られたイベント活動などのノウハウや人的ネットワークなどを生かし、今度は「自分たちの福祉」を实践しようと「ふくし生協佐賀準備委員会」を設立したが、同法人の母体である。

同法人の最初の活動は、介護をしている仲間を支援するため、その自宅を借りて開設した宅老所の運営である。宅老所としたことで、他の福祉施設とは異なり、高齢者にとって敷居の低い施設として、多くの利用者を集めることになった。初期投資を抑え、自らの理想とする「自分たちの福祉」を实践する場所を作ることに成功した。

開設時に、熊本のふくし生協を参考にしたことなどから、コープさが生活協同組合内での組織にすることも考えたが、自立した組織を目指すために、当初から独立した形

態での組織とした。

事業開始当初は、収入が少なかったため、知的障がい者の社会福祉法人化運動から得た経験を生かし、イベント開催などで活動資金を確保する一方、活動開始時のメンバー25人は、時給100円の有償ボランティアとして活動した。社会福祉法人化運動で、無償ボランティア活動は長続きしないことを、目の当たりにしていたことから、有償にこだわったのである。

図表1 同法人の主な事業エリアの状況

	佐賀県佐賀市
人口	235,578人
高齢化率	23.3%
要支援・介護者数	10,028人
通所介護事業所数	208事業所
待機児童数	108人
認定保育所数	38事業所
幼稚園数	42事業所
認可外保育施設数	23事業所

出所）佐賀市ホームページ、佐賀県ホームページ、佐賀市高齢者保健福祉計画（案）、WAM-NET
データは2011年（人口、高齢化率のみ2012年2月現在）

1995年には、西田氏自身が佐賀に身寄りがおらず、子育てに苦労したという経験に基づき託児所を開設。

また、同年1月に宅老所2施設、翌1996年にも宅老所1施設と施設数が増加したが、現場に運営を任せた複数の事業所を持ったことにより、一つのNPO法人内にもかかわらず、施設間でスタッフの処遇に差異が生じた。それゆえ、将来的に円滑な組織運営に支障をきたすことが予想されたため、1997年には、2つの宅老所が、1998年には1つの宅老所が独立した。

1999年には、これまでの活動を踏まえ、西田氏の名前ではなく、法人名が表に出る「顔の見える団体」にする、より地域社会から認められる、介護保険事業に参入するという3つの理由により、「NPO法人たすけあい佐賀」として法人格を取得した。

図表2 同法人の沿革

西暦	事業の展開
1994年	・ふくし生協佐賀準備委員会 発足 ・最初の宅老所「宅老寄方」開所
1995年	・事務所開設 ・託児所開設 ・宅老所3ヶ所開所
1996年	・宅老所1ヶ所開所
1997年	・宅老所2ヶ所独立
1999年	・宅老所1ヶ所独立 ・NPO法人格取得 ・宅老所1ヶ所開設
2000年	・介護保険訪問介護事業所指定 ・ホームヘルパー2級養成講座開講
2001年	・居宅介護支援事業所 ケアプランサービス開始 ・宅老所2ヶ所開設
2003年	・訪問入浴サービス開始 ・宅老所2ヶ所開設（うち1ヶ所は宅老所と知的障がい者のグループホーム併設）
2004年	・宅老所、知的障がい者のグループホーム併設施設開設
2005年	・宅老所、児童デイ併設施設開設
2011年	・「まちなかカフェよってこ」（就労継続支援A型事業所）開設。

出所) たすけあい佐賀提供資料などから筆者作成

2000年の介護保険法施行の際は、スタッフの処遇向上や利用者の経済的負担軽減が実現でき、さらには利用者の家族から背中を押されたこともあり、介護事業所の指定を受けた。

障がい者支援事業については、2003年に障がい者に働く場所を提供する宅老所「おたから」を開設。開設当初から最低賃金額を上回る賃金を支給し、西田氏が社会福祉法人化運動時の懸念の解決が果たされた。現在では、2施設のグループホームで計6人の障がい者が生活している。

また、2011年に開設した「まちなかカフェよってこ」は、就労継続支援A型事業所として認定されており、知的障がい者8人が、カフェ運営や出張掃除などに従事している。これ以外にも、2012年から農業事業を開始し、知的障がい者5人を雇用している。

これら多数の事業による事業収入は約3.3億円で、収

入の柱である介護保険事業が、託児などの制度外の自主事業の経費を賄う事業構造になっている。また、民家を改造した宅老所で事業を実施しているため、施設整備費が抑えられ、総費用の70%近くを人件費に回すことができ、結果として優秀な人材を集めることを可能にしている。実際、他の施設を経験し、スキルを習得している中途採用職員や大卒の新卒職員が多く採用され、活躍している。

各施設の運営面に関しては、質の高いケアに専念してもらいたいとの考えから、各所長に任されており、西田氏が直接経営に口を挟むことは無い。一方で、組織が大きくなると計数管理の重要性が増してくるため、同法人を担当する税理士が各施設を回り、所長に対して財務分析に基づく助言等を行っている。

また同法人では、明文化した規定に基づく人事評価は行われていないが、西田氏と副代表の合議で、各施設の所長人事が決定している。中には30歳の所長がいるなど、能力があれば若くても抜擢されている。また、各施設の所長全員が、現場職からの昇進により所長職になっている。報酬面でも、西田氏、副代表、所長の合議の結果、特に成果を上げた組織、個人にボーナスが支給され、努力が報われるよう配慮がなされている。

3 代表者交代に向けた動き

上述した沿革及び事業を有する同法人であるが、現在西田氏が67歳になり、また、ここ数年で全国規模の団体の役職が回ってくるようになったことなどから、後継者候補選定を意識し始めた。

現在、正式に特定の後継者が決まっているわけではないが、後継者に求める能力は固まっている状況にある。

(1) 後継者候補に求める能力について

後継者に求める能力として、西田氏は、理念を用いた組織マネジメントの能力、組織全体を見渡せる能力、社会問題の解決能力、人脈の多さなどを挙げている。

これは、現在の同法人が多数の事業の統括という、複雑性の高い組織のマネジメントを行っており、それにあったマネジメント方法に必要な能力が選ばれている。

①理念を用いた組織マネジメントの能力

前述した通り、同法人の各事業所の運営は各所長に委ねられており、現場スタッフへの情報伝達等も所長を通じて行われることが多い。

しかし、全ての意思決定が各事業所単位となり、組織全体の統一感が無くなってしまわないように、組織理念によるマネジメントを行っている。

加えて、重労働である介護の現場では、「スタッフにこの組織に入ってよかったと感じてもらえること」が重要で、それが仕事へのモチベーションにつながると西田氏は考えている。そのための要素として、組織理念の徹底を重視している。具体的には、組織内のほぼ全ての会議で代表、副代表のいずれかが直接話す機会を作り、理念解釈を徹底している。また、研修やスタッフ会議、所長会議の場でも理念の読み合わせを行い、組織の方向性が迷った際の判断基準として活用している。これ以外にも、毎年度、事業所単位で活動の自己評価を行わせ、理念が日々の活動を行う際の判断基準となるための仕掛けを行っている。

このような現在の組織マネジメントの方法を継続するためにも、後継者に理念を用いた組織マネジメントをする能力が必要と考えている。

②組織全体を見渡せる能力やその他能力

活動を長期的に継続していくためには、自分の代のみで終わらず、後継者を選定し、活動を継続することが必要と考えた時、後継者候補として最初に思い浮かんだのは、各事業所の所長であった。

彼らは、各事業所にスタッフとして入職し、その能力と熱心な取り組みが認められ所長職になったため、「事業の継続」という観点からでは、最高の人材である。

しかし、いずれかの所長を後継者としてしまえば、現場責任者としての視点が強く、組織全体を見渡す視点が不十分となる可能性がある。現在、計10施設の活動において、児童、障がい者、高齢者など、利用者が多岐に渡っており、同法人の運営は、個々の事業の視点からでは捉えることが難しい。

一方で、各事業所をのれん分けして独立させることも考えたが、それでは、多様な利用者を同じ場に集めることによって生まれる現在の相乗効果も消すことになってしまう。

また、NPO 法人全体を見る立場にいる事務局スタッフも後継者の候補だが、現場の経験が不足しているため、今すぐ後継者とするのが難しいと考えている。

そこで、事業をまとめる能力を持ちつつも、自分の組織だけではなく、法人全体を見渡すことの出来る能力を持つ人物が、後継者候補としてふさわしいと考えるに至った。

また、西田氏は、現在の社会問題の解決として同法人の活動の中心は、社会福祉事業だが、NPO 法人本来の役割は、社会問題の発見と解決するための方策づくりであることから、必ずしも現在の事業のプロフェッショナルである必要はなく、むしろ、これら社会問題の発見、解決能力の方が重要と考えている。

(2) 後継者を支える体制づくりについて

同法人の意思決定は西田氏と副代表の合議を経て、所長会議で決定されるが、まず西田氏と副代表の相談から始まり、その後の実行段階で、周囲のメンバーを巻き込んでいくというスタイルが多い。また、会計等の内部の実務は、活動開始時からのメンバーである副代表が担っており、副代表が西田氏の右腕として機能しているため、西田氏は外部の役職にも柔軟に対応でき、西田氏と副代表は「あうん」の呼吸で相互の業務を補い合っている。

同法人における現在の意思決定スタイルは、西田氏と副代表による「二人三脚体制」と言える。そのため、西田氏は後継者についても、同じような二人三脚体制を作る必要があると考えている。

また、二人三脚を組む代表と副代表の間に必要な要素として「感動の共有」が必要と述べている。元々、西田氏と副代表は活動の経歴こそ似ているものの、物事に関して同じ考え方を有していたわけではなかった。そこで積極的に映画鑑賞などを行い、多くの感動を共有したことによって、徐々に同じ考え方に向っていった経緯がある。そうした経験から、二人三脚体制を構築するには、「感動の共有」が必要だと考えているのである。

(3) 後継者候補の育成方法について

後継者教育の方法としては、意思決定の際に西田氏の傍につかせ学ばせるシャドーイングを中心に考えている。

しかし、マネジメント能力の取得は、自己研鑽が中心であり、他人が教えることが出来ない項目も多い。そのため、外部研修の機会を増やし、組織全体のあり方を考えさせる機会を与えるなど、各事業単位及び同法人の事業全体の2つの視点を鍛えさせる教育も徐々に始めつつある。

例えば、2001年から1回2週間程度の海外研修を実施しており、所長クラスのスタッフがデンマークの日欧文化

交流学院で福祉概念の習得や現場視察等の研修を受講している。この研修は、同法人が50万円程度の費用を負担し実施するため、この研修を目標に所長を目指すスタッフもいる。

また、西田氏が全国規模のフォーラム等に参加する際、各事業所から1人ずつ同行させるなど、スタッフが直接外部の事例を見聞きする機会を作っている。

この他にも、来客対応時にスタッフを同席させ、西田氏不在時は、スタッフに組織の理念を代弁させるなど、組織全体を考える視点の育成と理念の継承を図っている。

（４）今後の後継者育成への課題と退任後の関わり方について

二人三脚体制を構成するためには、NPO 法人全体をマネジメントする能力を持ち、社会問題を発見し、解決する能力を有する2人を抜擢し、育てなければならないが、この作業は非常に難しい。

また、家庭の都合などで活動に参加できない場合がある女性のスタッフではなく、男性のスタッフを代表及び補佐役に付けたいと考えているが、そもそも男性スタッフが少ないため、難しい。

このような状況から、代表交代後もしばらくは、西田氏がバックアップ役として組織内に残る予定であり、10年計画での継承を予定している。

4

後継者育成と円滑な事業継承に向けた留意点：たすけあい佐賀の事例から

ここまで、同法人による後継者候補選定の考えを見てきたが、最後に、事例から導かれる特徴を整理し、本稿のまとめとしたい。

①「理念によるマネジメント」の継承

同法人では、新所長研修時に新入職員と同じ場で組織の理念を再確認させ、スタッフ全員で1年間の事業を組織の理念に照らし合わせて振り返る機会を設けるなど、組織理念の浸透を図っている。

また、来客時にスタッフを同席させ、さらにはスタッフの口から来客者へ法人の組織理念を説明させることにより、理念を覚え、自分の言葉に噛み砕いて伝えることが出来るようになる。

このように、様々な場面で組織の理念に触れる機会を

持たせ、時にスタッフの口から話させることによって、理念の言葉、解釈を継承させている。

多数の事業を抱えるNPO 法人では、現場の運営管理方法を統一することは難しいが、同法人が実施しているように、実際の運営方法は現場に任せ、全ての活動を包括する組織理念を法人の行動基準として浸透させ、「理念によるマネジメント」を行うことが有用である。

また、後継者が「理念によるマネジメント」を行うためには、まず、後継者候補自身が組織理念の一番の理解者となる必要があるため、後継者教育において、組織理念の継承は、非常に重要な要素となる。

②事業の複雑性に沿った後継者候補の育成

一般に組織の複雑性を示すものとしては、部門が多い「水平的複雑性」、情報伝達階層が多い「垂直的複雑性」、活動拠点が離れている「空間的複雑性」の3つがある。

同法人では、事業数が多く、活動拠点も分散しているため、「水平的複雑性」と「空間的複雑性」を有し、複雑性が高い状況にある。そのため、次世代の後継者に求められる能力は、事業を立ち上げる際に必要な能力とは明らかに異なっている。

同法人の後継者に必要な能力とは、現場のオペレーションをする能力ではなく、現場の管理を各施設のリーダーに委譲した上で、専門化した組織を一つにまとめ、組織全体を見通す能力である。

組織は生き物であり、現在の事業の状況から生み出される組織の複雑性は常に変化する。それゆえ、後継者には現在の組織の状況を踏まえ、当該組織を管理するのに適した能力を持つ人材を選び、育てなければならない。

③「感動の共有」を通じた補佐役づくり

同法人では、対外業務を西田氏が担い、内部の管理を副代表が実施するなど、二人三脚体制で役割分担を行うことで、職員117名を抱える大規模組織のマネジメントを可能にしている。そのため、西田氏は後継者にも同様のスタイルをとることを希望しており、西田氏と副代表の関係と同じく「感動の共有」を有した2人に代表と副代表を引き継いでもらいたいと考えている。

野中郁次郎氏の知識創造理論によれば、言葉にはしづらい暗黙知を形式化し伝えるためには、濃密なコミュニケーション体験という「場」を通じて、共有することが重要であるという。また、その際には「何が正しいのか」という



正当化基準が構築され、共有される。

同法人のケースでも、同じものを見て同じ想いを共有する「感動の共有」という場を通じて、言葉では言い表せない思考方法をお互いが知ることができる。また、同じものを見て同じ考えになるために、何が正しいかというある一定の基準である正当化基準が作られ共有化される。

このように、組織の事業が多岐に渡り、組織の複雑性が増した組織にあつては、有能な1人の代表が後継者になるのではなく、代表の業務も二人三脚体制などを構築し分業する必要がある。また、その分業を担う2人の間で想いの違いがあつては組織に混乱を招くことになるので、何が正しいのかの基準である正当化基準を共有した2人が必要であり、そのためには、後継者候補達に「感動の共有」が出来るような機会を与えることも、後継者育成において重要である。

以 上

特定非営利活動法人 りんりん

法人の現状に合わせた後継者の人選と人材が能力を発揮できる組織づくり

■本事例のポイント

本稿で取り上げる特定非営利活動法人りんりんは、1994年に愛知県半田市において地域の女性達によるボランティア活動からスタートし、現在、たすけあい事業、地域ふれあい事業、介護保険事業、障がい福祉サービス事業、放課後児童クラブなどを手がける法人である。

同法人の代表者交代のポイントは、「カリスマ」である創業者が退任をするにあたり、自身と同じような能力や性格を有する人材ではなく、法人の内外の環境や組織のライフサイクルの状況に即した資質と問題意識を持つ人材を後継者として選定した点である。

また、理事によるサポート体制の構築や代表職と現場業務との兼務の容認など、次期代表者の身体的・精神的な負担を軽減し、モチベーションを高めるための組織づくりについても興味深い取組が行われている。

田中 知宏

株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 副主任研究員



特定非営利活動法人りんりん
理事長 村上 眞喜子 氏

■企業概要

○法人名：特定非営利活動法人りんりん

○代表者：理事長 村上 眞喜子 氏

1994年に誰もが安心して暮らせる街づくりを目指し、有償サービスによるたすけあい活動団体を創設。1999年に特定非営利活動法人の法人格を取得し、2000年の介護保険制度施行とともに介護保険サービスの提供を開始。以後、障がい者自立支援サービスや各種委託事業を展開。現在に至る。

○活動開始時期：1994年5月（法人化は1999年）

○本社所在地：愛知県半田市岩滑高山町5-4

○収入額：約1.4億円（2011年度）

○職員数：98名（うち常勤15名）（2011年12月現在）

○主要事業：たすけあい事業、地域ふれあい事業、介護保険事業、障がい福祉サービス事業、放課後児童クラブ

1 はじめに

わが国において高齢化の問題が指摘されはじめた 80 年代後半から 90 年代初頭にかけて創設された、地域の主婦等によるたすけあい活動団体を前身とする特定非営利活動法人（以下、NPO 法人）は、現在、立ち上げから 20 年前後が経過している。

こうした NPO 法人の中には、代表者交代の時期を迎えた法人もあると考えられる。しかし、特に主婦等をスタッフの主体とする法人においては、役員層を含めて企業等でのマネジメント経験がない人材が相対的に多く、仮に能力があり、周囲からの信頼も厚い優秀な人材に次期代表職を打診した場合であっても、責任の重さや自身の資質・経験に対する不安などから代表就任を躊躇するケースが多いと推察される。

本稿では、「特定非営利活動法人りんりん」（以下、同法人）の事例を取り上げ、後継者の身体的・精神的な不安を軽減し、代表就任後に十分に力を発揮してもらうための組織づくりのあり方について見ていきたい。

2 同法人の沿革と現状

（1）法人の沿革

同法人は、現理事長である村上眞喜子氏（以下、村上氏）が、1994 年 5 月に愛知県半田市で活動を始めた地域女性によるたすけあい活動団体が前身である。当時、一人暮らしの高齢男性が退院した後の在宅での生活を支えてくれる人を求めていることを知り、地域の女性達が翌日からその方の支援を始めたのが「りんりん」誕生のきっかけであった。

同年 12 月には、活動の幅を広げるため、県内の市民互助団体である「ふれ愛」（愛知県東海市）からの支援を受け、任意団体として「半田市在宅介護・家事援助の会りんりん」を設立した。

1999 年には、前年に施行された特定非営利活動法人促進法（NPO 法）を受け、NPO 法人格を取得。「特定非営利活動法人りんりん」を設立した。

2000 年に介護保険法が施行されると、利用者からの強

い要望を受け、訪問介護事業と居宅介護支援事業に参入。併せて事業所保育もスタートした。また、2001 年には同法人初の通所介護事業所を半田市内で開所（デイサービスりんりん）、2003 年には旧支援費制度の施行により障がい福祉サービスの提供も開始する。

次いで 2004 年には、自法人所有の事務所（現事務所）を開設して事業提供体制を強固にするとともに、翌 2005 年には、地域ふれあい事業として、高齢者や地域住民の生きがいづくり、居場所づくりなどを支援する「生き生きサロン事業」をスタートした。

その後、2007 年には半田市より「産後期支援ホームヘルパー派遣事業」の委託を受け（同法人初の行政委託事業）、2011 年には岩滑地区や社会福祉協議会などとともに助成金を活用した地域見守りの社会実験を手がけるなど、活動の幅や地域ネットワークも拡大してきている。

図表 1 同法人の主な事業エリアの状況

	愛知県半田市
人口	117,427 人
人口密度	2485.8 人 / k m ²
高齢化率	19.8%
要支援・介護者数	3,596 人
障がい者数	4,344 人
子育て世帯数	12,667 世帯

出所）人口・人口密度・高齢化率：半田市 HP（平成 23 年 4 月 1 日）、要支援・介護者数：介護保険事業状況報告（月報）平成 23 年 10 月、障がい者数：半田市障がい者計画（2006 年 11 月 1 日時点）、子育て世帯数：総務省「平成 22 年 国勢調査」

（2）法人の現状

現在、同法人は「たすけあい事業」「地域ふれあい事業」「介護保険事業」「障がい福祉サービス事業」「放課後児童クラブ」を手がけており、収入の基盤である介護保険事業については、訪問介護事業、居宅介護支援事業に加え、定員 10 名と 19 名の通所介護事業所を運営している。

直近の決算によれば、同法人の経常収入は約 1.4 億円、うち、事業活動収入は 1.3 億円であり、常勤・非常勤職員数は 98 名、ボランティアスタッフは 15 名となっている。

図表2 同法人の沿革

西暦	事業の展開
1994 年	・愛知県半田市において地域の女性達がたすけあい活動を開始 ・同年12月「半田市在宅介護・家事援助の会 りんりん」設立
1999 年	・愛知県により特定非営利法人認証
2000 年	・介護保険サービス（訪問介護、居宅介護支援）へ参入
2001 年	・「デイサービスりんりん」開設
2003 年	・旧支援費制度により障がい者向けホームヘルプを開始
2004 年	・本部事業所新設
2005 年	・地域ふれあい事業「生き活きサロン」開始
2006 年	・地域ふれあい事業「サロン市」開始 ・「デイサービスやなべ」開設
2007 年	・「産後期支援ホームヘルパー派遣事業」を半田市より受託
2008 年	・「放課後児童健全育成事業」を半田市より受託
2009 年	・「お出かけサロン」事業（介護予防）を半田市より受託
2010 年	・多世代交流スペース「りんりん茶屋」開設
2011 年	・「地域が連携して進める見守り社会実験」（社協等と連携）を開始

出所）特定非営利活動法人りんりん HP から筆者作成

3 代表者交代に向けた動き

上述した沿革を有する同法人であるが、村上氏は今から2年ほど前に自身の理事長職の退任を理事に宣言した。本稿執筆時点では、ほぼ代表者交代に向けた準備が終了し、2012年5月の総会で正式に代表が交代し、同じ日に新理事長の披露パーティーを行う予定¹である。

以下、本章では、村上氏による事業を継続していくための組織づくりの内容から、代表者交代に向けた一連のプロセスについて述べたい。

（1）事業継続に向けた組織づくり

村上氏は、長期的な事業継続が可能な組織を構築するために、組織風土の改革に着手した。

1994年に同法人の前身となる団体を立ち上げた当初は介護保険などの制度がなく、そのため、「こういった事業があれば地域の人々の役に立つのではないか」と考えたサービスに積極的に取り組んでいた。

しかし、組織の規模が大きくなりスタッフ数が増加していくにつれ、地域の問題に対応すべく新しい事業をやろうとする際に、まず、「出来ない理由」を探してしまうような空気が生まれていた。また、事業としての妥当性を考慮せず、提案等に対して代案のないままに感情的な反発をしてしまうスタッフも見られた。

また、それまで組織内の情報の伝わり方に時差があり、新しい事業への取組などの面でスタッフ間に誤解が生じるケースもあった。

しかし、2004年に新築の事務所に移転することですべてのスタッフが同じフロアで仕事をするようになり、組織内で共通認識を形成することが容易となった。その結果、「なぜ代表が提案する事業が必要で、自分たちに何ができるか」「やるためにはどうするか」を考える組織、ボトムアップで意見が出てくる組織が出来上がった。この組織風土改革により、法人の動きが活発化し、介護保険事業や障がい福祉サービスへの参入、行政からの委託事業の増加など、事業の幅が拡大し、収益基盤も安定した。

（2）代表者交代のきっかけ

組織風土の改革や収益基盤の確立、スタッフの質の向上など、事業が徐々に安定してくる中で、村上氏は事業を次の世代にバトンタッチしたいと考えはじめていた。村上氏自身、日ごろから「自分がいつまでも頑張ることはできない」とスタッフに話をしていたが、その一方で、具体的に退任に向けた動きを示したことがなかった。

しかし、法人内のヒト・モノ・カネの各要素が整い、また、自身の体力的な問題やご主人が定年退職を迎えられたことを契機として、2年前の理事会において、あと2年で自身が理事長職を退く旨の宣言をした。退任時期を「2年後」としたのは、準備期間がそれよりも短い期間では組織内外

¹ 交代のプロセスをオープンにすることにより、「トラブル等による交代ではないか」との噂が流れることを防ぐ意味合いもある。

に与えるショックが大きく、また、次期代表者の人柄や考え方を組織内に浸透させていくことが難しいと考えたためである。

この退任宣言には、同法人をこれからも継続していくというメッセージが込められていた一方で、万が一、引き受け手がいなければ事業を廃業する覚悟であった。

（３）代表者交代に向けた経緯

①スタッフの反応

退任宣言が行われた当初、周囲のスタッフは村上氏の意向を半信半疑に受けとめていた。また、「２年後」という時期がかなり先のここのように感じられたため、その間に村上氏の気が変わるのではないかと考えていたスタッフも多く存在していた。

しかし、今回は次期代表者候補の具体的な名前が挙げられ、また、「交代ありき」で今後のことを考えるよう指示があったため、内部にも徐々に村上氏の考えが現実感を持って受け取られはじめた。

②候補者の状況

村上氏が次期代表者として想定していたのは、当時理事を務めていた２人の女性であった。

一人は創業後の比較的早い段階で同法人の活動に参加し、一度退職をした後、復職をしたＡ氏であり、障がい福祉や子育て支援の重要性に着目し、当該分野に力を入れていた。

また、もう一人は介護保険制度がスタートした直後の２００１年頃に村上氏と出会い、翌年、デイサービスをやりたいと同法人に入職したＢ氏であった。

二人とも年齢は５０歳代であり、理事として法人全体のマネジメントと現場での直接ケアを兼務しているなど共通点は多かったが、リーダーとしての個性は大きく異なっていた。Ｂ氏が物事の白黒をはっきりつけ、自分の意見を明確に伝えるタイプであるのに対し、Ａ氏は協調や和を重視するタイプであった。

村上氏は、代表者の要件として「仲間からの信頼」「人を引っ張っていく力」「（現状維持ではなく新しい事業を行う）企画力・課題発見力」といった点を重視していたが、Ａ氏、Ｂ氏ともにいずれも必要な能力を兼ね備えており、どちらが次の代表になっても良いと考えていた。

③次期代表者候補の確定

当時、法人内部では、Ａ氏とＢ氏の２人を軸に具体的な代表者の選定を行う予定であった。しかし、実際には候補者の一人であるＡ氏は、村上氏の退任とともに自身も同法人を退職しようと考えていた。

ある時期にＡ氏の退職の意向を感じた村上氏は、このまま優秀な人材が組織を離れてしまうのは法人にとって大きな損失になり、非常に惜しいと考えた。そこで、責任のある役職に就ければ考え直すのではないかとＡ氏を理事長とする案をＢ氏に提案、他の理事も了承し、最終的にＡ氏が次期代表者候補として選ばれることとなった。

（４）次期代表者の不安と周囲の説得

法人内部で次期代表者候補の一本化が図られたものの、Ａ氏はそもそも村上氏とともに組織を去るつもりでいた。加えて、Ａ氏は現場の声を伝える理事として現場主体で動いて来たために未知の「経営」という職務に不安を感じ、また、１億円を超える規模の事業を運営し、雇用を守ることに対する責任の重さなどから次期代表への就任を固辞し続けていた。

この時、説得が難航したため、一時は村上氏あるいはＡ氏が信頼できる人材を理事長候補として外部から招聘することも話し合われた。しかし、一部の理事から、「ともに育ちあった仲間でなければ、りんりんのカラーが失われてしまうのではないか」という指摘があり、取り止めとなっている。

最終的にＡ氏の不安を解消するため、Ｂ氏が全面的にＡ氏をバックアップし、また、Ａ氏やＢ氏と異なる考え方を持つ若い世代の理事であるＣ氏が、現場とトップをつなぐパイプ役としてＡ氏を支えるといった支援体制を構築することとした。

このサポート体制の構築には、村上氏の強い意向もあった。同氏は、自身の経験から、代表の仕事は孤独であり、困難な選択を迫られることも多いと感じていた²。いざ難しい選択を迫られた際に、代表者の背中を押してくれるのはサポート役の一言であり、後任者にも、いわば「右腕」となる存在を付けたいと考えていたのである。

² 村上氏によれば、①法人外部との関係構築を行うこと、②自らの発した言葉に絶対の責任があること（発言したことは必ず行動に移し、ぶれないこと）、③決断を行い、その結果を誰のせいにもできないことの３点が、代表とそれ以外の職員との間で大きく異なる点とのことであった。

また、サポート役を設けることに加え、村上氏が「法人の理念が同じであれば、少しぐらい事業の方法が変化しても良い」との自身の考えを話した。併せて、理事長となっても A 氏が強い思い入れを持つ障がい福祉や子育て支援の現場に出ることを許容するなど、自分なりのやり方で事業を行っていけばよいとのメッセージを伝えていった。

こうした説得の結果、理事長退任の宣言をしてから 1 年が経過した頃、ようやく A 氏から次期代表を承諾する旨の返事が得られた。

村上氏によれば、自身が「切り拓くタイプ」のリーダーとすれば、A 氏は利用者やスタッフに「寄り添うタイプ」のリーダーであり、村上氏と同じ個性や能力を持つわけではないが、障がい福祉や子育て支援などに対する問題意識がこれからの時代にマッチしていると感じているとの話であった。

(5) 理事長退任後の法人との関わり方

正式に理事長職を退いた後の村上氏の法人への関わり方については、さまざまなあり方が検討された。

当初考えられたのは、理事として法人の運営に関わる案であった。しかし、その場合、村上氏が理事としての職務を果たすべく活動をしてしまい、新代表の自立を妨げてしまうと考えられた。

また、退任後は法人に一切関与しないとの考えもあったが（当初、村上氏自身はそのつもりであった）、次期代表者から今後もアドバイス等を求めたいとの要望があり、ある程度のつながりを維持することとなった。

現時点では、週 1 回程度事務所を訪問し、スタッフから意見を求められれば助言をする顧問や相談役のような形で法人と関わっていく予定である。

なお、運営に対する助言に加え、村上氏自身、法人を側面から支援したいと考えており、例えば、子育て中の若手スタッフが働きやすい組織づくりのため、自宅を開放した児童の一時預かりのようなことを行いたいとのことであった。

若手育成および経営者交代において重要と考えられる点を整理し、本稿のまとめとしたい。

①法人の現状と社会状況に応じた後継者の選定

同法人では、次期代表者として創業時のメンバーではなく、また、活動の創始者である村上氏と異なる性質を有する A 氏を選定した。これは、A 氏の協調や和を重んずる性格が、利用者やスタッフ、行政など様々なステークホルダーとのネットワークが拡大し、ある程度運営が安定した同法人のマネジメントにマッチしていると考えたためである。併せて、A 氏の障がい福祉や子育て支援などに対する興味関心が、これまで比較的に高齢者福祉へ注力してきた同法人の活動の幅の拡大に寄与するのではないかと期待もあった。

NPO 法人の中には、理念の継続性を維持し、あるいは、変化に伴う混乱を避けるため、組織への関わり方の長さや現代表のリーダーシップとの類似性を重視して次期代表者を選定する事業者も多いと推察される。しかし、組織に求められるリーダーシップのあり方は、当該組織の内外の状況や、組織の成熟度などにより異なると考えられる。そのため、後継者の選定においては、人材の持つ資質や関心分野が、組織の置かれた状況や将来の方向性と合致しているか否かという視点を持つことが重要である。

②サポート役の選定による後継者の負担軽減と意思決定の多様性確保

村上氏へのヒアリングによれば、NPO 法人の代表は責任が重く、法人外部との関係構築や内部の意思決定など、かなりの激務であることが伺われた。そこで同法人では次期代表者を選定するにあたり、後継者の精神的・身体的な負担を軽減するため、トップとしての意思決定を補佐するサポート役を設けていた。

また、同法人では、次期代表である A 氏に対してサポート役として B 氏や C 氏といったそれぞれ異なる考え方を持つ理事を選任しているが、これは、法人の意思決定の多様性を確保するための措置でもあった。組織論的には、ある集団の同質性・凝縮性が高い場合、その集団は、物事を多角的に分析し、批判的に検討する能力が欠落してしまう「グループシンク（集団浅慮）」という状態に



陥る可能性が高いとされている³。そのため、敢えて代表者と異なる考えや経歴を持つ人材を理事会などのマネジメントチームの近くに置くことは、グループシンクを防ぐためにも重要と言える。

次期代表者の選定においては、代表者そのものの人選にのみ力を入れがちになってしまうと考えられる。しかし、後継者が代表に就任した際に、十分に力を発揮でき、誤った判断をしてしまうリスクを減らすような体制を整えておくことも必要である。そうした体制整備の一環として、後継者が信頼でき、また、正面から議論が出来るスタッフを補佐役に任命することは検討に値すると考えられる。

③後継者のモチベーション危機を防ぐ、マネジメントと他業務とのバランス

とりわけ福祉の分野においては、直接ケアの現場に関わることにこだわりと仕事としてのやりがいを見出している方も多く存在する。仮に、現場を重視する人材が、マネジメント業務に追われ、現場に出られないということになれば、モチベーションの危機に陥ってしまう可能性が高い。

同法人では、A氏が代表に就任した後も、自身が関心を持つ分野である障がい福祉や子育て支援の現場業務に携わることを容認している。これは、A氏が代表となった後も、自身の問題意識を失わずに法人の運営に携わっていけるようにするための1つの配慮と推察される。

代表としての職責を十分に果たさず、「現場に逃げる」ような形では問題である。しかし、代表者の個性に応じて、マネジメントとその他の業務（例えば、直接ケアの現場など）との両立を認めることは、モチベーションや問題意識の維持・向上のために必要と言えよう。

以 上

³ Irving L. Janis. (1972) *Victims of Groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*, Houghton Mifflin Company.



「福祉事業者における後継者人材の 育成・確保に関するアンケート調査」結果概要

「福祉事業者における後継者人材の育成・確保に関するアンケート調査」 結果概要

1. アンケート調査の目的

福祉系事業¹を手がける特定非営利活動法人（以下、NPO 法人）や社会福祉法人、営利法人における後継者人材の育成・確保や代表者交代を進める上での課題等について、その実態等を把握することを目的として調査を行った。

2. 調査実施概要

○実施期間：

2012 年 1 月 16 日（月）～ 2012 年 2 月 8 日（水）

○調査対象：

福祉事業を実施している全国²の NPO 法人、および社会福祉法人、営利法人

○配布件数：

3,500 件（うち、① NPO 法人向け：2,500 件、②社会福祉法人、営利法人向け：1,000 件）

○調査手法：

郵送法により実施

○調査の内容：

- ・法人の活動状況および代表者の属性
- ・法人における過去の代表者交代の有無
- ・過去の代表者交代の状況
- ・現在の後継者育成への取組状況
- ・法人スタッフの人材の評価、育成の状況

など

3. 回収状況

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

4. 本概要の見方

「福祉事業者における後継者人材の育成・確保に関するアンケート調査」（① NPO 法人向け）の全回答結果の中から、次の 3 点を念頭において、一部の結果を抜粋して掲載した。

- (1) 前述の座談会や事例レポートの内容との比較が可能であること。
- (2) 過去の後継者育成への取組状況や現在の後継者育成等、後継者人材の確保に関して、特に重要であると考えられる設問（コア設問）の回答結果を掲載。
- (3) 現在の後継者育成の状況に関しては、カイ二乗検定を実施し、(5%水準で) 統計的な有意差がみられた設問のみクロス集計の結果（特に有意差がみられなかった設問は単純集計結果）を掲載。

¹ 具体的には高齢者福祉、障がい者福祉、児童福祉（保育含む）、ひとり親家庭支援、自殺予防、ホームレス支援、生活保護者支援等の事業を指す。

² 東日本大震災で被害が大きかった青森、岩手、宮城、福島 の 4 県は本調査の対象外としている。

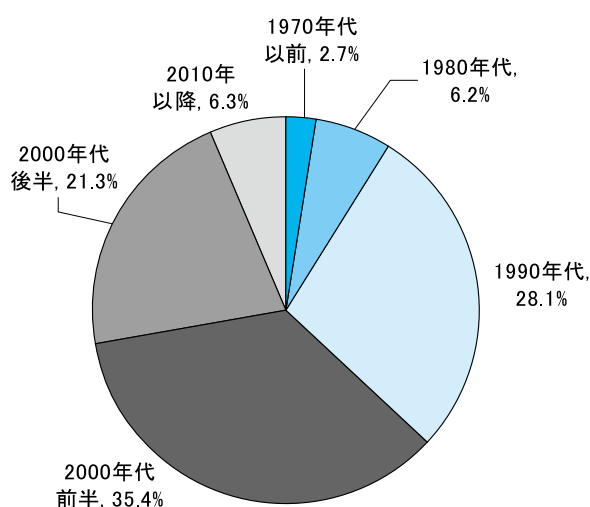
5. 結果をみる際の注意点

- ・本手引きには、① NPO 法人向け調査の集計結果の一部のみを記載している。より詳細な集計結果や②社会福祉法人、営利法人向け調査の集計結果については、別冊の「平成 23 年度社会福祉推進事業調査実施報告書」を参照されたい。
- ・文中に出てくる「N」は回答数を示している。また、集計結果は無回答を除くベースである。
- ・図表中の構成比は小数点第 2 位を四捨五入していることから、表示上の構成比を合計しても 100%にならない場合がある。
- ・本文中に掲載されている設問番号は、① NPO 法人向けアンケート票の設問番号と対応している。
- ・アンケート票は、別冊の「平成 23 年度社会福祉推進事業 調査実施報告書」の資料編に掲載している。

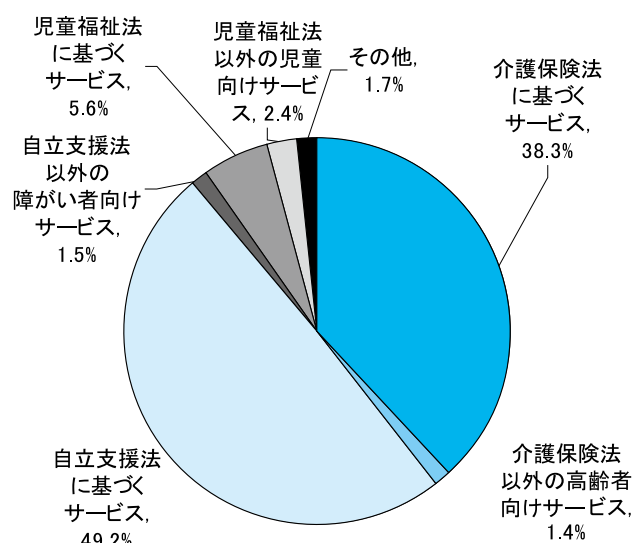
1. 法人の属性

- ・法人の活動開始時期については、「2000年以降」が約6割であった。
- ・主な福祉サービスは、「介護保険法に基づくサービス」と「自立支援法に基づくサービス」の2つで、約9割を占めていた。
- ・職員数（ボランティアを除く）については、「20人未満」が約5割、総収入額（前年度実績）については、「5千万円未満」が約7割であった。

図表1 活動開始時期³（N=743）

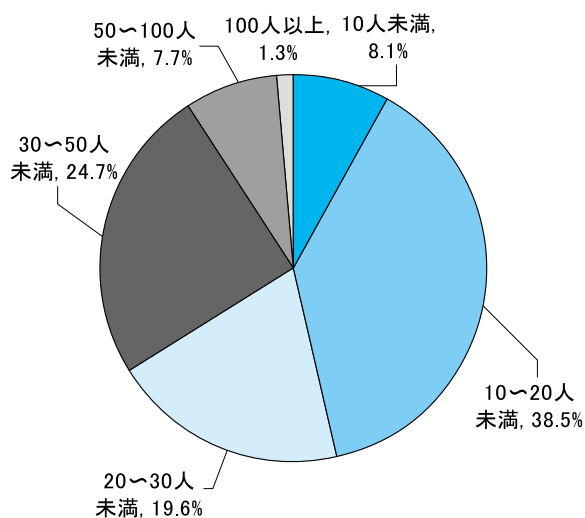


図表2 主な福祉サービス⁴（N=590）



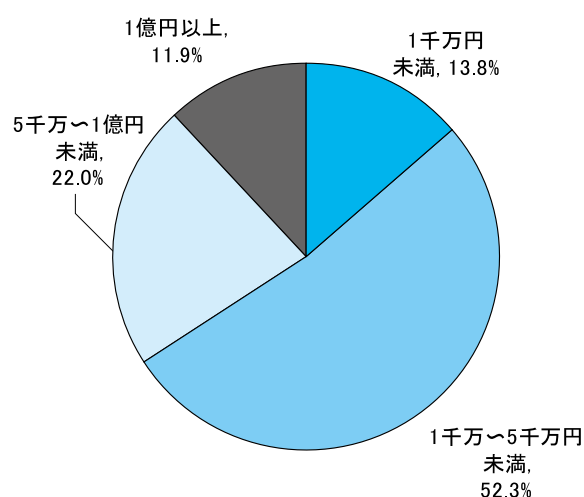
図表3 職員数（ボランティアを除く）

（N=749）



図表4 総収入額（前年度実績）

（N=528）



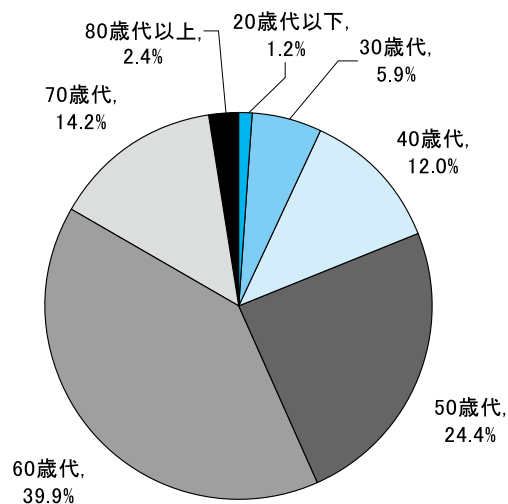
³ NPO法人格を取得する前に前身となる活動団体等があった場合は、その活動団体等の開始時期を対象とした。なお、「特定非営利活動促進法」の施行後に活動を開始した法人数（1999年以降）は、511件（全体の68.7%）であった。

⁴ 調査票を送付する際、各送付先の属性を「介護福祉」「障がい福祉」「児童福祉」「その他」の4区分に分類した。その区分に基づき、回答結果を分類すると、「介護福祉」が328件（43.3%）、「障がい福祉」が370件（48.9%）、「児童福祉」が49件（6.5%）、「その他」が10件（1.3%）であった。区分方法等については、別冊の「平成23年度社会福祉推進事業調査実施報告書」に掲載した。

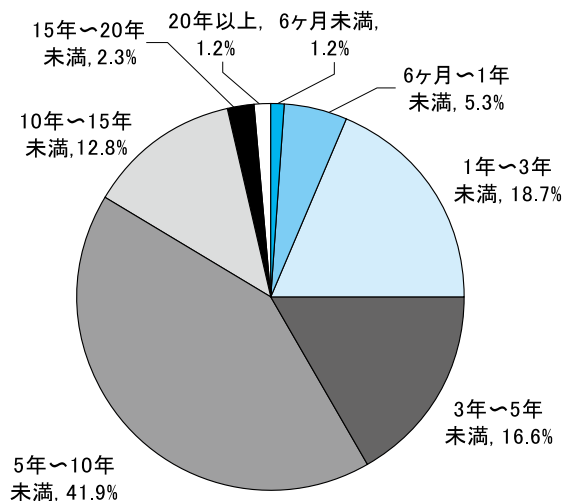
2. 代表者の属性

- ・代表者の年齢については、「60歳以上」が約6割であった。
- ・代表就任期間については、「5～10年未満」が約4割と最も多かった。

図表5 年齢（N＝747）

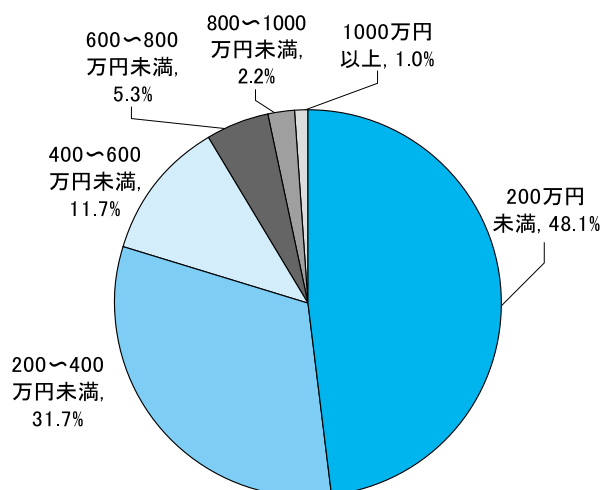


図表6 代表就任期間（N＝737）

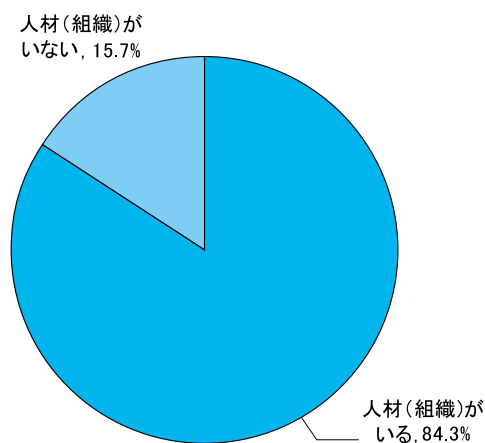


- ・代表の報酬額については、「200万円未満」が約5割で最も多かった。
- ・右腕となる人材については、「人材（組織）がいる」との回答が約8割であった。

図表7 報酬額（N＝678）



図表8 右腕となる人材（組織）
（N＝746）

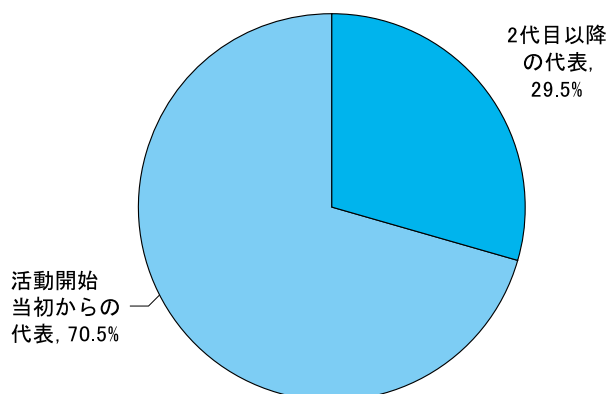


3. 過去の代表者交代の有無

○過去の代表者交代の有無（問 20）

- ・約 7 割の法人で、代表者交代が行われていないとの回答であった。

図表 9 代表者交代の有無（N＝750）



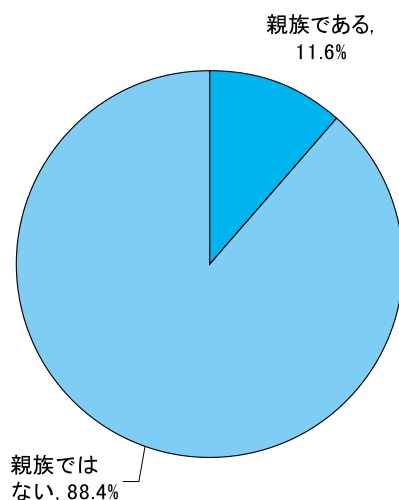
4. 過去の代表者交代の状況

※現代表が 2 代目以降のケースのみ⁵を対象（問 21 から問 29 まで）

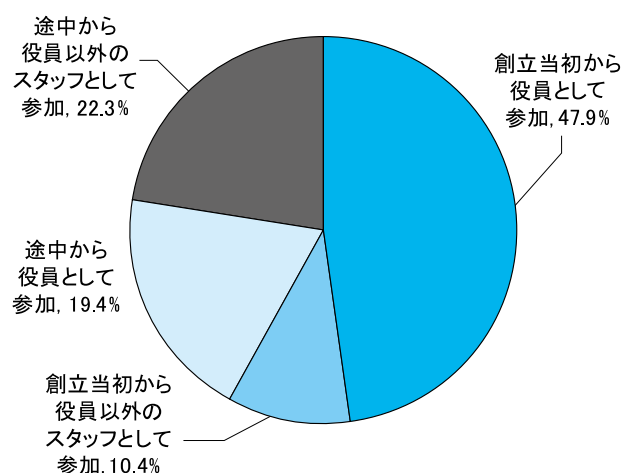
○過去の代表経験者との関係（問 22）、現代表の活動への参画時期（問 21）

- ・回答者の約 9 割は、過去の代表経験者と「親族ではない」と回答していた。
- ・全回答者のうち、役員あるいはスタッフとして創立当初から活動に参加していたケースは約 6 割であった。

図表 10 過去の代表経験者との関係（N＝216）



図表 11 現代表の活動への参画時期（N＝211）

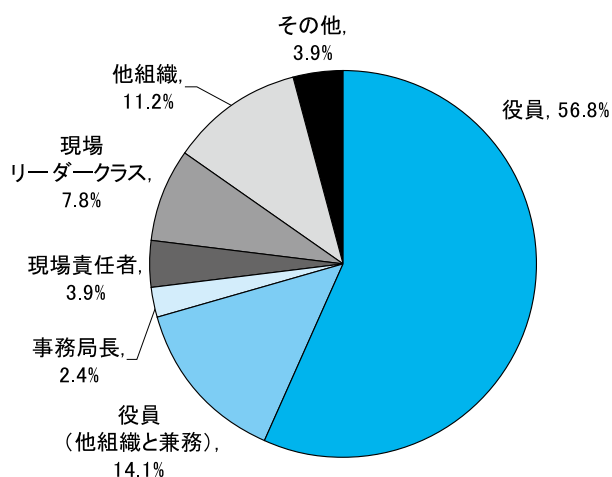


⁵ 問 20 の設問で「2 代目以降の代表者」と回答した人。

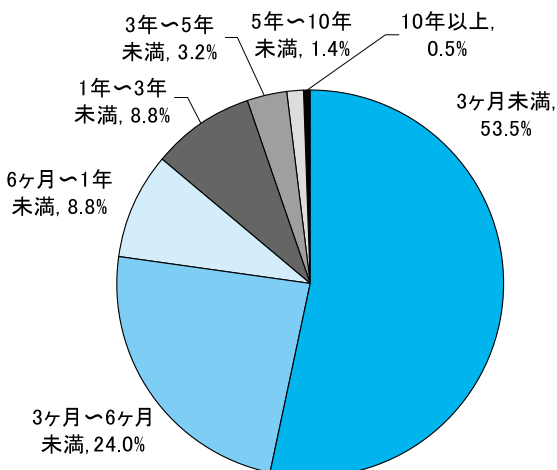
○代表就任打診時の役職（問 23）、代表就任承諾時から代表就任までの期間（問 24）

- ・代表就任を打診された時の役職については、「事務局長」や「現場責任者」などの役員以外のスタッフや他組織等のケースが全体の約3割を占めた。
- ・代表への就任を承諾した時から実際に代表に就任するまでの期間については、「3ヶ月未満」との回答が過半数を占めた。

図表 12 代表就任打診時の役職（N=206）



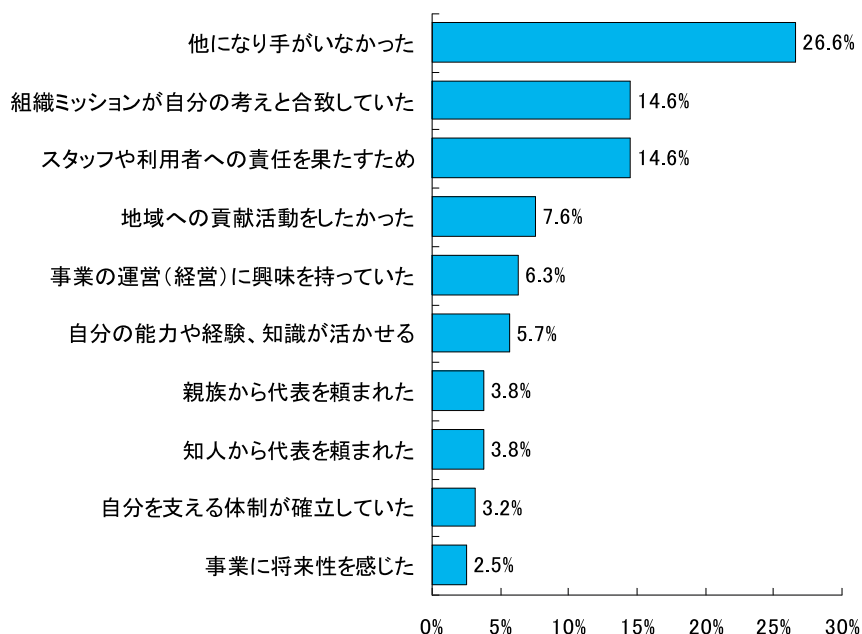
図表 13 代表就任承諾時から代表就任までの期間（N=217）



○代表への就任を引き受けた最も大きな理由（問 25）

- ・代表就任を引き受けた最も大きな理由についてたずねたところ、「他になり手がいなかった」との回答が最も多くなっていた。

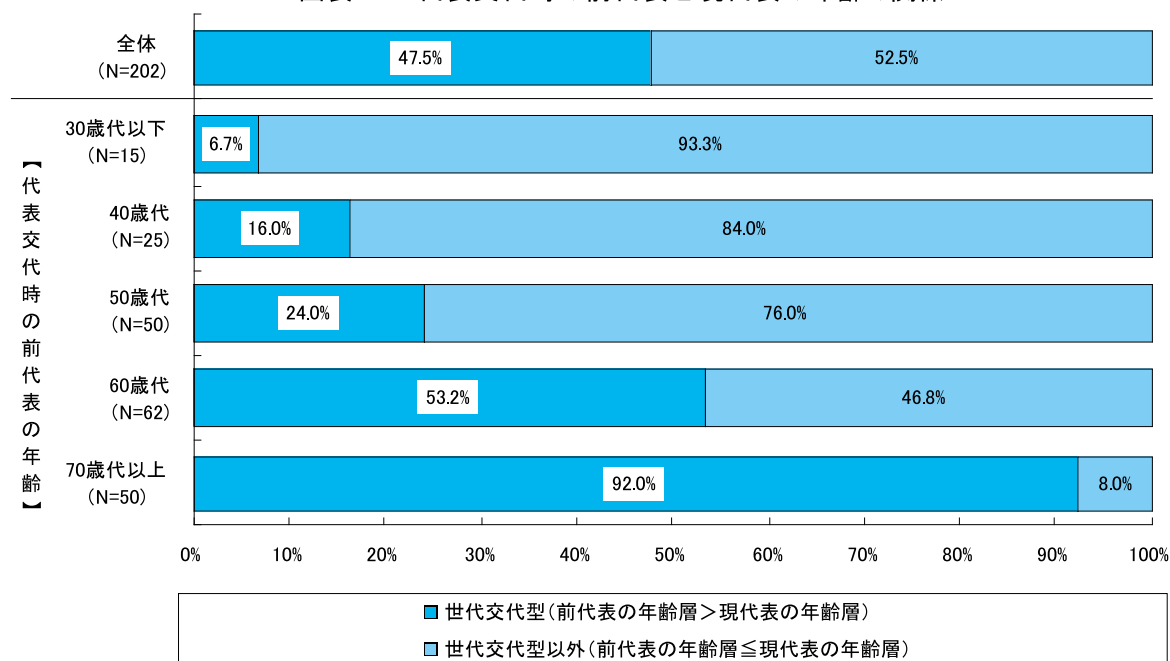
図表 14 代表への就任を引き受けた最も大きな理由（N=158）
（上位 10 項目）



○代表交代時の前代表および現代表の年齢（問 26）

- ・代表交代時の前代表と現代表の年齢との関係についてみると、前代表の年齢層が高いほど、世代交代型（現代表の年齢層が前代表の年齢層よりも若い）の代表交代が多く行われている傾向がみられた。

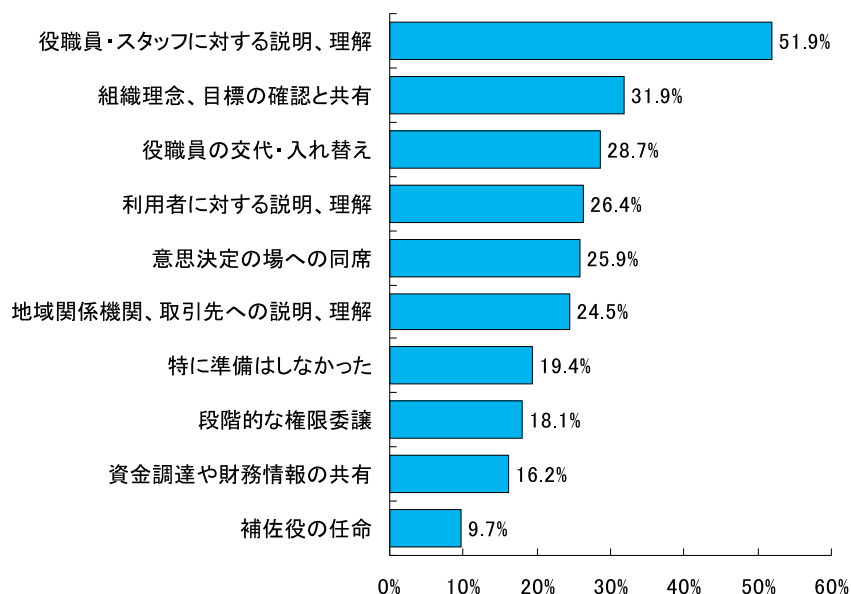
図表 15 代表交代時の前代表と現代表の年齢の関係



○代表就任承諾時から代表就任までに行われた準備（問 27）

- ・「役職員・スタッフに対する説明・理解」を実施したと回答した法人が約 5 割と最も多く、以下、「組織理念、目標の確認と共有」「役職員の交代・入れ替え」と続いていた。

図表 16 代表就任承諾時から代表就任までに行われた準備
(N=216、複数回答、上位 10 項目)

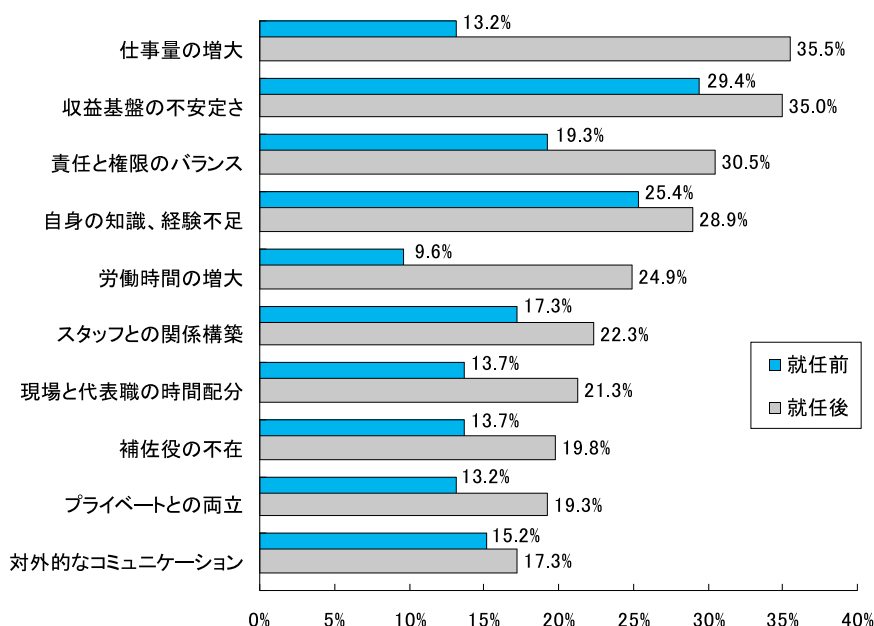


○代表就任前に懸念していた点と代表就任後に苦労した点（問 28）

- ・代表就任前に懸念していた点は、「収益基盤の不安定さ」や「自身の知識、経験不足」が多く、就任後に実際に苦労した点は、「仕事量の増大」や「収益基盤の不安定さ」が多くなっていた。
- ・「仕事量の増大」や「労働時間の増大」といった項目において、就任前後の回答割合のギャップ（それぞれ 22.3 ポイント、15.3 ポイント）が大きいことから、代表職としての業務負担が想定を上回っていたものと考えられる。

図表 17 代表就任前に懸念していた点と代表就任後に苦労した点

（N＝197、複数回答、就任後に苦労した点の上位 10 項目）

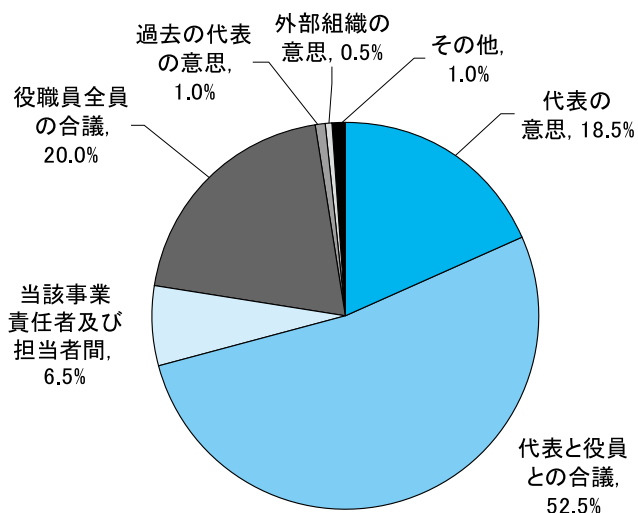


○前代表時代と現在における重要な項目に関する意思決定方法（問 29）

- ・前代表時代と比較して、現在の意思決定方法では、「代表の意思」の占める割合に低下が見られた。このことから、代表交代に伴い意思決定方法がトップダウン型から合議型へ移行したケースが一定数あったと考えられる。

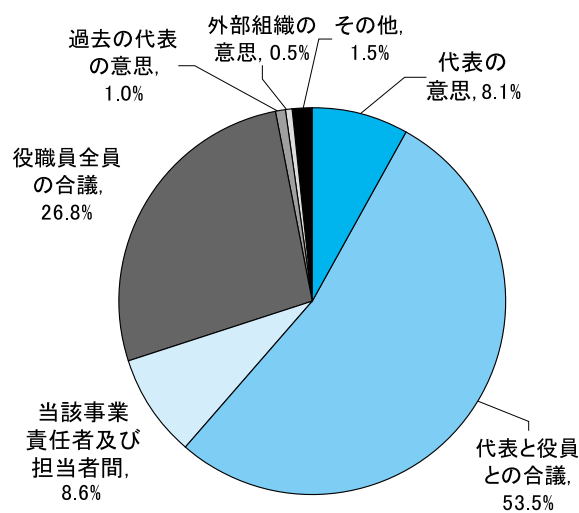
図表 18 前代表時代の意思決定方法

（N＝200）



図表 19 現在の意思決定方法

（N＝198）

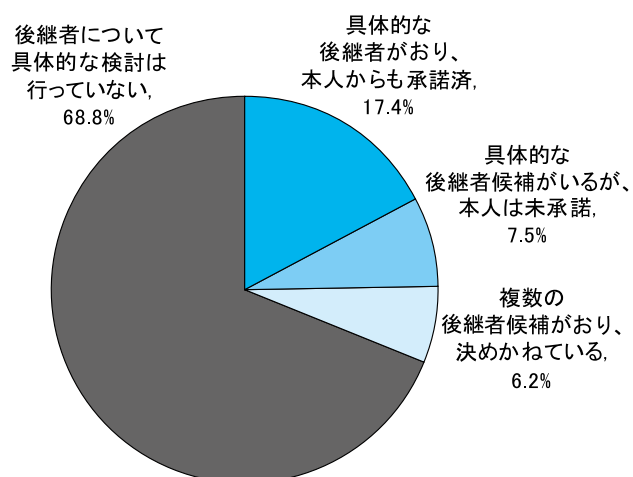


5. 現在の後継者育成の状況について

○後継者（候補）の選定状況⁶（問 30）

・現在の後継者の選定状況については、「具体的な検討を行っていない」との回答が約7割であった。

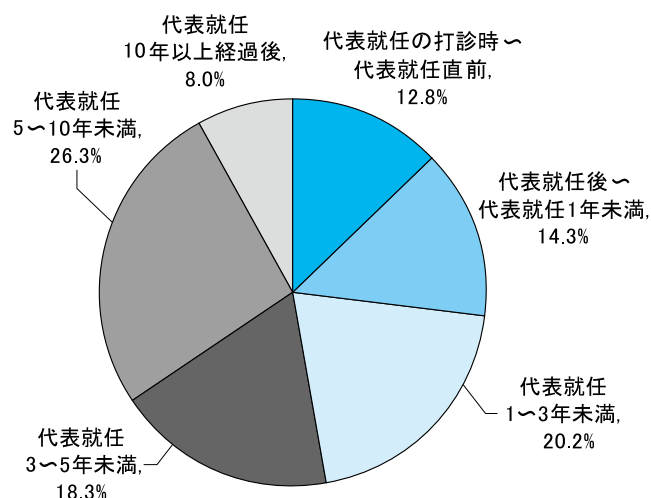
図表 20 後継者（候補）の選定状況（N＝689）



○後継者の必要性を意識し始めた時期（問 36）

・「代表就任5～10年未満」が最も多いが、総じてみると、回答は分散した結果となった。

図表 21 後継者の必要性を意識し始めた時期（N＝649）

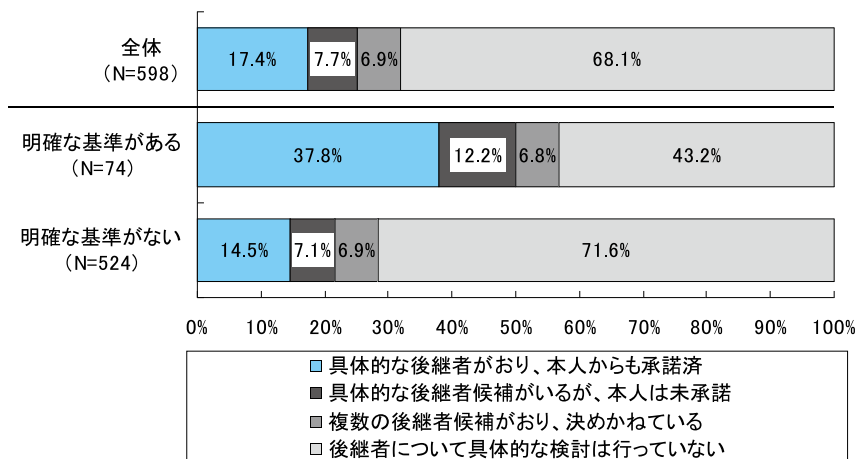


⁶ 「事業譲渡」や「解散・廃業」、「その他」と回答した法人を除いて集計している（以下同様）。

○後継者を選抜する際の明確な基準の有無（問 42）

- ・後継者を選択する際の明確な基準の有無についてみると、「明確な基準がない」と回答した法人は約 9 割を占めた。
- ・また「明確な基準がある」と回答した法人は「明確な基準がない」と回答した法人に比べて、後継者選定の進捗度が高いという結果であった。

図表 22 後継者を選抜する際の明確な基準の有無と後継者の選定状況

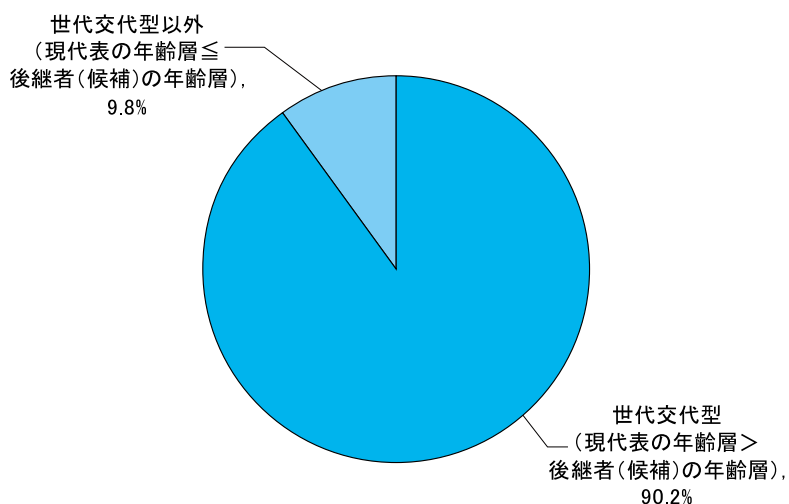


※具体的な後継者（候補）がいる法人⁷を対象（問 31 から問 35 まで）

○後継者（候補）の現在の年齢（平成 23 年 12 月末現在）（問 35）

- ・世代交代型（代表者の現在の年齢層に比べて、後継者（候補）の年齢層が若い）の代表者交代を計画している法人が全体の約 9 割を占めた。

図表 23 現代表と後継者（候補）の年齢関係（N = 163）

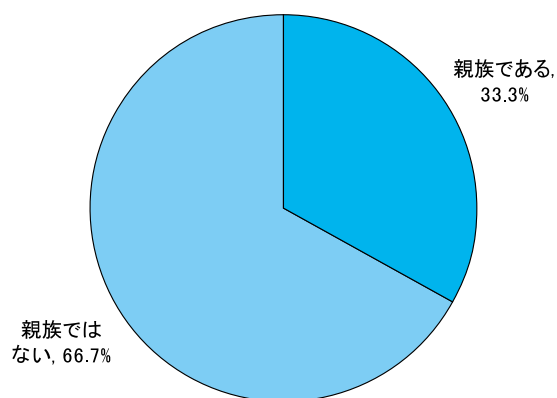


⁷ NPO 法人向けのアンケート票の設問 30 で「具体的な後継者候補が固まっており、候補者本人からの承諾を得ている」「具体的な後継者候補が固まっているが、候補者本人からの承諾を得られていない」のいずれかを回答した方を対象。

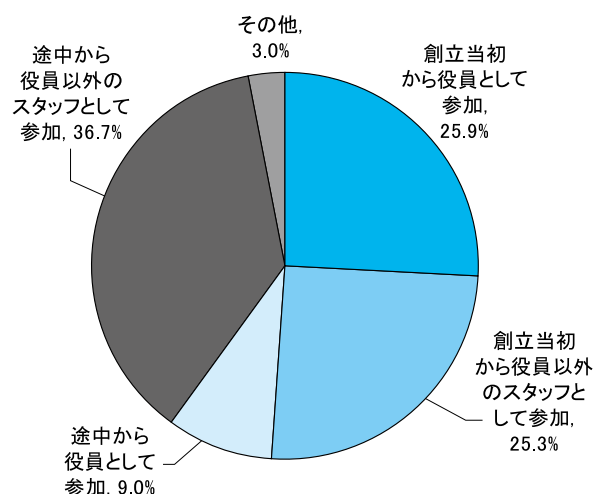
○後継者（候補）と現代表の関係（問 33）、後継者（候補）の活動参画時期（問 32）

- ・後継者（候補）と現代表との関係については、「親族ではない」との回答が約 7 割であった。
- ・現在の後継者（候補）については、約 5 割の法人で創立メンバーではなく、活動途中から参加した人材が選定されていた。

図表 24 後継者（候補）と現代表の関係
(N=171)



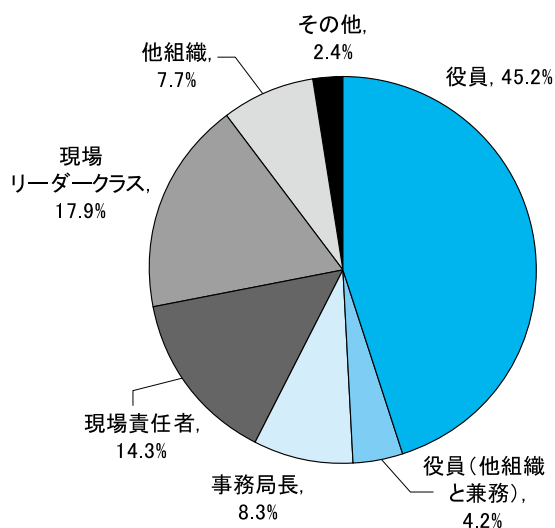
図表 25 後継者（候補）の活動参画時期
(N=166)



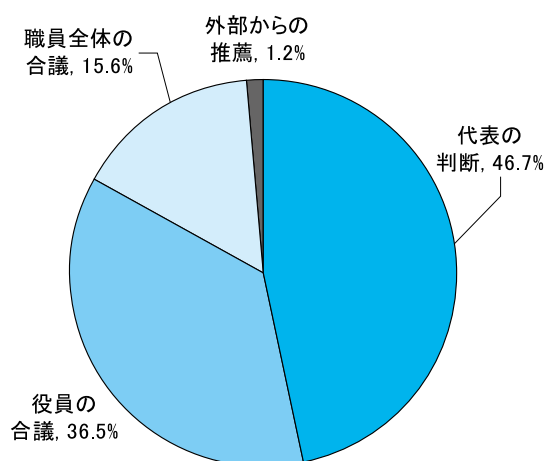
○後継者（候補）の現在の役職（問 34）、後継者（候補）の決定方法（問 31）

- ・後継者（候補）の現在の役職については、事務局長や現場責任者、他組織等、自法人の役員以外であるケースが過半数を占めていた。
- ・後継者（候補）については、代表や役員などトップマネジメント層により決定されたケースが全体の約 8 割を占めていた。

図表 26 後継者（候補）の現在の役職
(N=168)



図表 27 後継者（候補）の決定方法
(N=167)



○後継者を選定する上での課題（問 39）

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

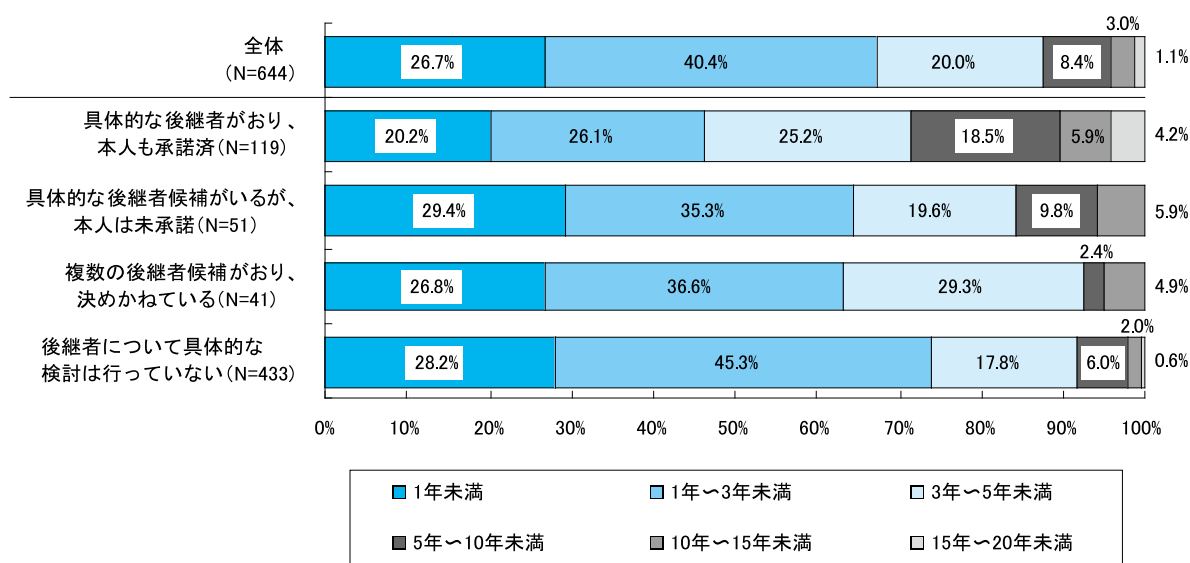
図表 28 後継者を選定する上での課題（3 つまでの複数回答、上位 3 項目）

順位	具体的な後継者が おり、本人からも 承諾済 (N = 89)	具体的な後継者候補 がいるが、本人は 未承諾 (N = 37)	複数の 後継者候補がおり、 決めかねている (N = 39)	後継者について 具体的な検討は 行っていない (N = 388)	全 体 (N = 553)
1 位	代表職の報酬が 低い (51.7%)	代表職の報酬が 低い (43.2%)	人材の絶対数が 少ない (41.0%)	人材の絶対数が 少ない (53.6%)	人材の絶対数が 少ない (46.7%)
2 位	人材の絶対数が 少ない (27.0%)	候補者の資質に 不安がある (40.5%)	候補者の資質に 不安がある (41.0%)	代表職の報酬が 低い (36.3%)	代表職の報酬が 低い (38.3%)
3 位	事業の採算性が 悪い (24.7%)	候補者本人の家庭の 事情 (32.4%)	候補者本人の家庭の 事情 (35.9%)	候補者の資質に 不安がある (32.5%)	候補者の資質に 不安がある (31.5%)

○後継者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期間（問 37）

- ・「具体的な後継者がおり、本人も承諾済」の法人は、他と比較して、後継者の代表就任承諾時から代表就任までの期間を比較的長く設定している傾向がみられた。

図表 29 後継者（候補）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期間



○後継者を選抜する上で重視する項目（問 41）

- ・後継者選定の状況にかかわらず、「リーダーシップ能力」との回答が最も多かった。
- ・「具体的な後継者がおり、本人も（就任を）承諾済」の法人では、1位の「リーダーシップ能力」および2位の「組織運営・経営スキル」とそれ以下の項目の回答割合との間で差が大きくなっており、後継者を選抜する上で重視する項目の絞込みが行われている可能性があると考えられる。

図表 30 後継者を選抜する上で重視する項目（5 つまでの複数回答、上位 5 項目）

順位	具体的な後継者がおり、本人も承諾済 (N = 104)	具体的な後継者候補がいるが、本人は未承諾 (N = 51)	複数の後継者候補があり、決めかねている (N = 37)	後継者について具体的な検討は行っていない (N = 402)	全 体 (N = 594)
1 位	リーダーシップ能力 (60.6%)	リーダーシップ能力 (58.8%)	リーダーシップ能力 (62.2%)	リーダーシップ能力 (59.0%)	リーダーシップ能力 (59.4%)
2 位	組織運営・経営スキル (60.6%)	組織ミッションへの理解力 (56.9%)	組織運営・経営スキル (56.8%)	組織運営・経営スキル (59.0%)	組織運営・経営スキル (58.8%)
3 位	活動分野の専門性 (37.5%)	組織運営・経営スキル (54.9%)	組織ミッションへの理解力 (45.9%)	組織ミッションへの理解力 (49.5%)	組織ミッションへの理解力 (47.5%)
4 位	組織ミッションへの理解力 (35.6%)	活動分野の専門性 (37.3%)	活動を生み出す企画力 (45.9%)	活動分野の専門性 (32.6%)	活動分野の専門性 (33.3%)
5 位	活動を生み出す企画力 (34.6%)	コミュニケーション能力 (37.3%)	地域・社会の課題発見力 (27.0%)	活動を生み出す企画力 (31.3%)	活動を生み出す企画力 (32.3%)

○代表者交代に向けた準備として実施した、もしくは実施予定の項目（問 38）

- ・後継者選定の状況にかかわらず、「役職員・スタッフに対する説明、理解」や「組織理念、目標の確認と共有」との回答が多くみられた。
- ・また、後継者選定が相対的に進んでいる法人において、「経営実務に関する研修等への派遣」「段階的な権限委譲」といった、代表就任に向けた具体的なトレーニング項目が回答の上位にきていた。

図表 31 代表者交代に向けた準備として実施した（実施予定の）項目（複数回答、上位 5 項目）

順位	具体的な後継者がおり、本人も承諾済 (N = 118)	具体的な後継者候補がいるが、本人は未承諾 (N = 51)	複数の後継者候補があり、決めかねている (N = 41)	後継者について具体的な検討は行っていない (N = 427)	全 体 (N = 637)
1 位	役職員・スタッフに対する説明、理解 (53.4%)	役職員・スタッフに対する説明、理解 (56.9%)	組織理念、目標の確認と共有 (80.5%)	役職員・スタッフに対する説明、理解 (63.2%)	役職員・スタッフに対する説明、理解 (61.5%)
2 位	段階的な権限委譲 (49.2%)	段階的な権限委譲 (54.9%)	役職員・スタッフに対する説明、理解 (73.2%)	組織理念、目標の確認と共有 (57.6%)	組織理念、目標の確認と共有 (56.4%)
3 位	経営実務に関する研修等への派遣 (46.6%)	組織理念、目標の確認と共有 (51.0%)	意思決定の場への同席 (65.1%)	意思決定の場への同席 (47.1%)	段階的な権限委譲 (47.7%)
4 位	組織理念、目標の確認と共有 (45.8%)	経営実務に関する研修等への派遣 (45.1%)	経営実務に関する研修等への派遣 (53.7%)	段階的な権限委譲 (46.5%)	意思決定の場への同席 (47.3%)
5 位	意思決定の場への同席 (45.8%)	意思決定の場への同席 (37.3%)	段階的な権限委譲 (51.2%)	利用者に対する説明、理解 (46.1%)	利用者に対する説明、理解 (43.8%)

本 手 引 き の ま と め

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

本事業では、福祉系 NPO 法人の事業継続や後継者育成・確保の現状と課題を明らかにすることを目的として、全国の NPO 法人の代表者の方々を対象にアンケートおよびヒアリング調査を行い、今回の調査テーマについてきわめて貴重なお意見を頂戴することができました。以下、本年度調査を通じて明らかになった点を整理し、本稿のまとめとします。

1. 後継者の人材像について

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

2. 代表者交代に向けた準備内容

- ◆次期代表者の決定方法については、現代表者からの指名・打診が中心であった。
- ◆交代に要する期間は、法人によって 1 年から 10 年までかなりの幅があった。また、アンケートによれば、後継者選定が進んでいる法人ほど期間が長期化する傾向がみられた。
- ◆総括すると、後継者の人選・育成については少なくとも年単位の期間を要し、具体的に着手し始めると当初の想定よりも長期化していくものと推察される。
- ◆交代に向けた準備の内容をみると、①スタッフからの承認獲得やミッションの共有といった法人運営のベースとなる部分の準備、②サポート役の選定などの支援体制づくり、③本人の資質・能力向上のための取組（権限委譲、研修など）といった大きく 3 点が挙げられていた。
- ◆アンケートによれば、代表職の業務量は就任前の想定を上回るものとみられ、継続的に代表職を担ってもらうためにも、上記①～③点の中で新代表の負担軽減に向けた支援体制づくりは特に重要と考えられる。

3. 後継者選定における課題と留意点

- ◆後継者選定時の課題としては、人材の不在という根本的な問題に加え、候補者本人に起因するもの（不安感、家庭状況）が挙げられていた。また、アンケートによれば、後継者の選定が相対的に進んでいる法人において代表者の報酬の低さが課題として上位に来ていた。
- ◆なお、代表職を退任した後の現代表と法人との関わり方については大きく 2 つに見解が分かれており、1 つは後継者の自立を促すために運営から距離を置くとの考え方、もう 1 つは法人に残り一定期間新代表をサポートするとの考え方が挙げられていた。

図表：本手引き掲載内容に基づく後継者育成・確保 代表者交代のまとめ

		質的情報		アンケート調査
		座談会	事例分析レポート	現在の後継者選定の取組
後継者の人材像	後継者に求める資質・能力	・人望、信頼 ・モチベーションを高める声かけ ・自身の考えを伝え、相談出来る人（「報・連・相」） ・事業全体を見る総合的視野（俯瞰的視野） ・潔く謝る姿勢・責任を自分で取る覚悟 ・明るい組織づくり ・挑戦する気持ち（地域課題に取り組む姿勢）	・理念を用いた組織マネジメントの能力 ・組織全体を見渡せる能力 ・社会問題の解決力 ・人脈・ネットワーク ・全事業を俯瞰的に見渡せる人材 ・仲間からの信頼 ・人を引っ張っていく力 ・企画力・課題発見力	・リーダーシップ能力と組織運営・経営スキルが中心（約6割） ・以下、活動分野の専門性、組織ミッションへの理解力、活動を生み出す企画力が続く（3～4割）
	活動への参画時期、代表打診時の役職	・活動途中から参画 ・理事、現場責任者	・活動途中から参画 ・理事、現場責任者、事務局長	・活動途中から参画しているケースが約5割 ・約6割の法人が、役員に代表就任を打診
代表者交代に向けた準備内容	後継者決定の方法	・次世代による合議 ・代表からの打診	・代表からの打診・指名 ・後継者自身の立候補	・代表・役員による決定が約8割
	交代に要する期間（人選から教育・引継ぎまで）	・1年～5年＋交代後のサポート5年	・2年～10年	・後継者選定が具体化している法人ほど、長期化する傾向あり
	交代に向けた準備内容	・交代に向けたプロジェクトチームの組成 ・役員間、組織内での合意形成 ・支援体制づくり ・運営のエッセンス伝達	・支援体制づくり ・海外研修への派遣 ・対外的な代表者交代の公表	・役職員に対する説明、理解や組織理念・目標の確認と共有といった運営の土台となる部分の準備 ・権限委譲や研修への派遣など代表者としてのトレーニングの実施
選定時の課題と留意点	後継者選定時の課題	・代表職に対する本人の不安感 ・候補者の家庭の状況	・代表職のなり手の不在 ・代表職に対する本人の不安感	・選定が進んでいる法人は、就任時の条件・処遇が課題となっている可能性あり
	円滑な継承のための留意点	・組織内での合意形成、信任 ・後継者の自立を妨げない、圧迫感を与えない（現代表の）退任後の関わり方 ・現代表による一定期間のサポート ・潔く代表職を手放す覚悟	・組織の複雑性、内外の状況に即した人選 ・後継者と「感動を共有した」仲間を作る ・代表職の負担の軽減（業務の分担、サポート役の選定） ・代表と現場業務との両立 ・後継者の自立を妨げない（現代表の）退任後の関わり方 ・現代表による一定期間のサポート	—

出所）本手引きの内容から浜銀総研作成

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

有識者研究会 委員名簿

◆有識者研究委員

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

（座長先頭、以下、氏名五十音順・敬称略）

◆事務局・調査主体（株式会社浜銀総合研究所）

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

平成23年度厚生労働省「社会福祉推進事業」成果報告

NPO法人における 「後継者育成・確保の手引き」

平成24年3月発行

発行・編集 株式会社浜銀総合研究所

〒220-8616 神奈川県横浜市西区みなとみらい3-1-1

TEL:045-225-2372 FAX:045-225-2197

E-mailアドレス succession@yokohama-ri.co.jp

当社 ホームページアドレス <http://www.yokohama-ri.co.jp/>



横浜銀行グループ

浜銀総合研究所