

内閣府委託調査

特定非営利活動法人における世代交代と
サービスの継続性への影響に関する調査

報告書

平成 31 年 3 月

株式会社浜銀総合研究所

目 次

1. 本調査の全体像.....	1
(1) 本調査の目的.....	1
(2) 本調査の実施概要.....	1
2. 先行研究等の整理.....	2
(1) NPO 法人の活動継続に関する課題.....	2
(2) NPO 法人の組織運営の特徴.....	3
(3) NPO 法人の代表者交代について.....	4
3. アンケート調査結果.....	5
(1) アンケート調査実施概要.....	5
(2) アンケート調査結果の要約.....	5
(3) アンケート調査結果.....	8
4. ヒアリング調査結果.....	32
(1) ヒアリング調査実施概要.....	32
(2) ヒアリング調査結果の要約.....	33
(3) ヒアリング調査結果（個別事例）.....	38
5. 調査結果のまとめ.....	66
(1) NPO 法人の現況と代表者交代に向けた意識.....	66
(2) NPO 法人の代表者が現在担っている役割と後継者に期待されること.....	66
(3) NPO 法人の代表者交代において、次の世代に引き継ぐべき事項.....	67
(4) NPO 法人の代表者交代に向けた準備状況.....	69
(5) 代表者交代に向けた支援のニーズ.....	69
資料編.....	71
(1) 資料1 アンケート調査票.....	73
(2) 資料2 アンケート単純集計表.....	81

【本報告書をご覧いただくにあたって】

- ・今回実施したアンケート調査の質問には、「単数回答」（あてはまるものを1つだけ選ぶ形式）と「複数回答」（あてはまるものをすべて選ぶ形式）、意見等を自由に記入する形式の3種類がある。なお、複数回答の場合、回答割合の合計が100%とはならない。また、数値を記入する形式の設問については、「単数回答」として扱っている。
- ・アンケート調査結果のグラフ上に表示されている各項目の割合については、小数点第二位を四捨五入しているため、単数回答形式の設問であっても、グラフ上の割合の合計が100%ちょうどにならない場合がある。
- ・アンケート調査結果のグラフに記載されている「n」は、当該設問の回答者数を意味している。

1. 本調査の全体像

(1) 本調査の目的

1998年12月に特定非営利活動促進法（以下「NPO法」という）が施行されてから、今年度で20年目となる。同法に基づく特定非営利活動法人（以下「NPO法人」という）は、2018年3月末には約52,000法人となっており、これまで様々な分野での活動経験を重ね、今では、人々の生活を支える、地域の課題解決などに不可欠な存在となっている。

一方、内閣府が実施した「平成29年度 特定非営利活動法人に関する実態調査」によると、「人材の確保や教育」、「収入源の多様化」、「後継者の不足」など、今後も活動を継続していくうえで様々な課題を抱えている法人が少なくないことが把握されている。また、同調査では代表者が60歳以上であるNPO法人が65.2%となっており、今後は後継者の不在により活動の継続が困難になる法人が増加することも予想され、代表者交代に向けての準備がますます重要になると考えられる。

このような現状を踏まえ、NPO法人における、今後の代表者交代に対する考え方や、交代に向けた準備への取組状況及び取組を進めるうえでの課題、さらには行政等による支援に対するニーズなどの実態を把握することを目的とし、今回の調査研究を実施した。

(2) 本調査の実施概要

本調査では、「先行研究等の整理（文献等調査）」、「アンケート調査」、「ヒアリング調査」の3つの方法により、調査を実施した。

先行研究等の整理	アンケート調査	ヒアリング調査
・これまでに発表されている論文やレポート等に基づき、NPO法人の運営や事業継続等に関する現状と課題について整理。	・全国のNPO法人を対象に、今後の代表者交代に対する考え方や、それに向けた準備の状況などをたずねるアンケート調査を実施。	・代表者交代を経験したNPO法人や代表者交代に取り組んでいるNPO法人等を対象に、取組状況等についてより詳細な情報を得るため、訪問ヒアリング調査を実施。

なお、本調査を効果的に実施するため、以下の有識者による助言や監修を受けながら、各種調査の実施及び成果の取りまとめを行った。

氏名（敬称略）	所属・役職
石田 祐	宮城大学 事業構想学群 准教授
落合 康裕	静岡県立大学 経営情報学部 准教授
治田 友香	関内イノベーションイニシアティブ株式会社 代表取締役
和田 裕介	日本政策金融公庫 国民生活事業本部 融資企画部 ソーシャルビジネス支援グループ グループリーダー

2. 先行研究等の整理

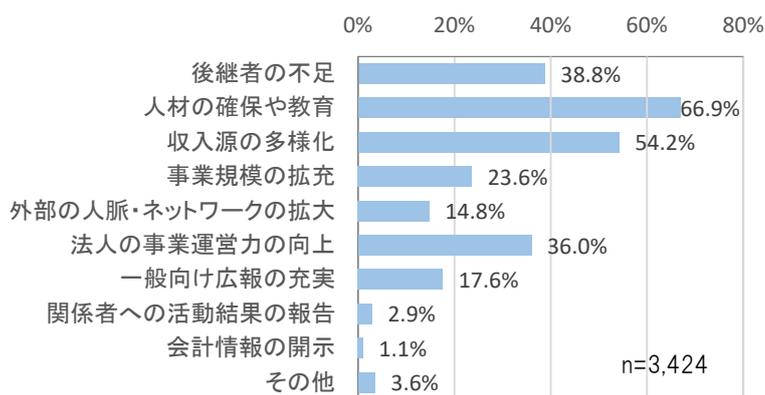
アンケート調査やヒアリング調査の実施に先立ち、これまでに発表されている論文やレポート等に基づき、NPO 法人の運営や事業継続に関してどのようなことが指摘されてきたかについて整理を行った。その結果について、以下の通り記載する。

(1) NPO 法人の活動継続に関する課題

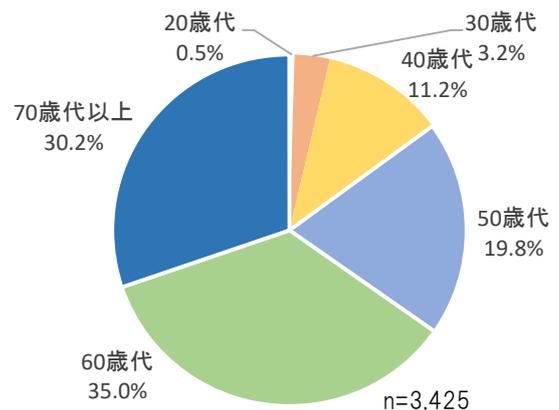
NPO 法人は、各法人の目標や理念を実現することを主な目的として活動する団体であり、この点が営利法人とは異なっている。一方、NPO 法人の活動を維持していくためには、法人組織の安定した運営が必要であり、営利法人と同様に「ヒト・モノ・カネ」といった経営資源の確保が重要である。

冒頭でも述べた通り、内閣府の「平成 29 年度 特定非営利活動法人に関する実態調査」では、今後の活動継続に向けた課題として、「人材の確保や教育」が 66.9%と最も多く、次いで「収入源の多様化」が 54.2%、「後継者の不足」が 38.8%となっており、「ヒト」・「カネ」という資源を安定的に確保することが重要な課題となっていることが伺える。また、代表者が 60 歳以上であるという団体が 65.2%であり、すでに人材の確保・育成が課題となっていることと合わせ、今後は「後継者の不足」という課題を抱える法人が今以上に増えていくと予想される。

図表 1 今後の法人運営の課題



図表 2 NPO 法人の代表者の年齢



出所：内閣府「平成 29 年度 特定非営利活動法人に関する実態調査」

なお、「人材の確保」や「収入源の多様化」が NPO 法人の運営に関する重要な課題であることは、他の調査研究の中でも指摘されている。本調査に資する情報として、これまでに発表された論文・レポートからは、以下のようなことが把握された。

①NPO 法人における、人材確保に関する課題

内閣府の「人材面の課題に関するワーキンググループ」が 2013 年に取りまとめた「人材面の課題の解決に向けて」によれば、NPO 等*の人材面での課題について、マネジメント層を中心として人材育成が十分に進んでいないこと、企業等を含む他のセクターと NPO 等との間の人材流動化が十分に進んでいないことの 2 つが挙げられている。

*ここでの「NPO 等」には、NPO 法人のほか、一般社団・財団法人、ソーシャルビジネスを行う企業等を含む

NPO 等の運営には組織の管理や資金獲得など、経営に関する能力が求められるが、こういった能力を持った人材の育成が進んでいないことが課題であり、また、NPO 等では職員に対し民間事業並の待遇が提供できていないことが、人材流動化が進んでいない理由として指摘されている。

②NPO 法人の収入源の多様化に関する課題

NPO 法人の主な収入源としては、事業収入・会費・寄付・補助金等があるが、「非営利組織の収入戦略と財務持続性」(2010年、馬場英朗、石田祐、奥山尚子)にまとめられているように、NPO 法人の収入基盤のあり方については、事業収入を伸ばすべきである、あるいは寄付や会費など、多様な財源も確保すべきであるといった議論が行われてきた。

この論文では、大阪大学 NPO 研究情報センターの NPO 法人財務データベースを用いてマクロ的な分析を行った結果から、短期的持続性については事業収入を集中的に拡大することが有効であり、中長期的持続性については寄付金や会費等の多様な財源を獲得することが有効であるとの結論が取りまとめられている。ただし、こうした結論の一方、NPO 法人は日々の活動に追われており、ファンドレイジングに割く時間的な余裕を持つことが難しいということ、NPO 法人の収入確保に関する課題として指摘している。

(2) NPO 法人の組織運営の特徴

本調査の主題は「NPO 法人の代表者交代」であることから、NPO 法人を組織の一形態としてとらえた場合に、その活動や組織運営にはどのような特徴があるのかという点について、先行研究の中で指摘されていることについての調査を行った。

先行研究からは、法人格の取得により活動の安定性や信頼性が向上する一方、NPO 法人の本来の姿である、話し合いを通じた運営という面が薄れてしまうおそれがあることが把握された。また、NPO 法人は利潤の追求を主目的とするものではないが、組織を経営するという点では民間企業とも共通する部分があり、民間企業で行われてきた経営改善の取組が NPO 法人にとっても参考になる可能性があることが指摘されている。

なお、収集した文献等のうち、特に有用と思われるものとして、以下の2点を取り上げる。

①NPO 法人として法人格を取得することの意義

「近隣サービス形成運動における法人格取得の意義と課題」(2017年、伊藤好一)では、函館市の NPO 法人の事例に基づき、近隣サービス活動を行う主体が法人格を取得することの意義として、安定的な運営の実践に寄与することや、公的事業に応募できるようになることを挙げ、法人格を有することが運営の安定性向上・行政との関係構築に寄与していると指摘している。

一方、法人格を取得することの課題やデメリットとしては、事務処理の負担が大きくなること、組織内で分業化が進むことにより、NPO 法人が本来有しているはずの討議の空間が空洞化すること、また、当該法人が行政の下請けのような存在になってしまう危険性があることを挙げている。

②NPO 法人の組織運営の特徴

「非営利組織の評価とマネジメント—NPO 法人の評価に関する先行研究を中心に—」(2017年、中村隆行)では、筆者自身が NPO 法案の策定や制度の設計等に深く携わった経験、また長く NPO 法人の中間支援組織としての活動に取り組んできた経験に基づき、NPO 法人の運営に対する考え

方の変化についてまとめている。

この論文では、「これまで、非営利組織は政府・行政セクター、営利セクターとは異なる特性・独自性を有する存在、すなわち、『利潤追求が主目的ではない』、『特定の所有者・株主がない、マルチステイクホルダーの存在』ということが言われ、営利企業における経営管理を適用するに妥当ではないとされてきた」（中村、2017）とまとめたうえで、このような認識に対し、「ミッションの達成のために諸資源の利用について意思決定し、資源を効率的かつ有効に利用するよう監視し、生産された成果を適正に配分するという重要な経営管理機能があるということは共通する」（中村、2017）と指摘している。

そのうえで、財政的自立や、組織の存在意義の視点から、評価に対する意識の広がりが見られることや、評価をマネジメント・ツールとして活用しようとする広がりが見られることについて言及しているが、社会的なミッションの実現が目的であるという NPO 法人の特性を考えると、法人の評価基準については企業と同じようなわけにはいかず、独自の評価基準を考えていく必要があると指摘している。

（3）NPO 法人の代表者交代について

NPO 法人の事業承継や代表者交代について扱ったものとしては、浜銀総合研究所が 2011 年度に実施した「福祉の担い手としての特定非営利活動法人における長期的な事業の継続およびその核となる後継者人材の育成・確保に向けた取組の現状と今後のあり方に関する調査研究事業」があり、同調査研究事業の報告書では、NPO 法人の後継者育成における課題として、NPO 法人自身の後継者問題の認識不足、後継者向け人材の不足、事業基盤の脆弱性の 3 つを指摘している。

ただし、同様のテーマに関する先行研究は見られず、本調査の監修を依頼した宮城大学の石田准教授からも、まだ調査研究があまり進んでいない分野であるとの指摘があった。

また、中間支援機関においても、現状では事業承継に関する支援はあまり進んでいないようである。本調査の中で、「認定特定非営利活動法人シーズ・市民活動を支える制度をつくる会」から伺ったことによれば、全国の中間支援組織において、NPO 法人の設立や運営に関する様々な支援が行われているが、それらと比較して事業承継（世代交代）や解散・合併・事業譲渡等に関する支援はあまり行われていないという。特に、支援メニューとして事業承継（世代交代）の支援を掲げている支援機関はほとんど見られないとのことであった。

なお、現状において、後継者に関する問題以外も含めた様々な理由により活動を継続できず、休眠状態にある NPO 法人も少なくないことが確認されている。内閣府が 2018 年度に実施した「いわゆる『休眠状態』にある NPO 法人の実態調査」では、2018 年 10 月 1 日現在、提出期限から 3 年未満の期間内に事業報告書を提出していない NPO 法人が全国で 6,791 法人（同年 9 月末時点の全 NPO 法人の約 13.1%）確認されており、さらに 3 年以上にわたって事業報告書を提出していない NPO 法人が 1,273 法人（全体の約 2.5%）であった。

3. アンケート調査結果

(1) アンケート調査実施概要

本調査では、全国の NPO 法人において、代表者交代についてどのような考えを持ち、どのような準備が行われているか等を把握するため、以下のようなアンケート調査を実施した。なお、今回の調査においては、「平成 29 年度 特定非営利活動法人に関する実態調査」に回答のあった法人を調査対象とし、同調査の回答結果と本調査の回答結果を結合して集計・分析を行っている。

図表 3 アンケート調査の実施概要

調査対象	「平成 29 年度 特定非営利活動法人に関する実態調査」に回答のあった NPO 法人 (3,457 法人)
調査方法	郵送法により実施
調査期間	平成 30 年 11 月 30 日～12 月 20 日 (当初設定の回収期間後、平成 31 年 2 月 25 日回収分までを集計対象としている)
回収状況	有効回答数：1,155 件 (回収率 33.4%) ※上記のほか、「すでに解散した」との回答が 12 件あったが、これらは集計対象から除外している。

(2) アンケート調査結果の要約

①回答者について

ア) 代表者の年齢

代表者の年齢 (単数回答) については、65 歳以上が 58.8% (うち、75 歳以上が 18.9%) であり、高齢者が代表者を務めている法人が多いことが確認された。なお、「65～69 歳」が 20.3%、「70～74 歳」が 19.6%であり、全体の中でもこれらの年齢層が特に多くなっている。

また、何代目の代表者であるか (単数回答) については、「初代 (活動当初からの代表者)」が 57.1%であった。なお、「現代表者が初代で、かつ 65 歳以上」という法人が全体の 32.4%であり、さらに「現在の代表者が初代、かつ 65 歳以上であり、代表者を務めている年数が 10 年以上」であるという法人が 19.3%となっている。

こうした結果から、設立以来代表者を交代せず、現在まで活動を続けてきた結果、代表者が高齢になっている法人が少なくないことが伺える。

イ) 法人の概要

主な活動分野 (単数回答) については、「医療又は福祉の増進を図る活動」が 40.5%と最も多く、次いで「子どもの健全育成を図る活動」が 10.9%、「学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動」が 10.4%となっている。

法人設立からの年数 (単数回答) については、「10～20 年未満」が 50.9%を占め、次いで「5～10 年未満」が 21.0%、「20 年以上」が 13.1%となっている。

年間収入 (単数回答) は法人によって「0 円」から「3 億円以上」まで大きな差が見られるが、大別して 1,000 万円未満が 39.8%、1,000 万円以上が 49.4%となっている (このほかに無回答があるため、合計が 100%にはならない)。なお、主な収入源 (「事業収入」、「寄附・協賛金」、「入会金・会費」、「補助金・助成金」の構成比を算出) については、事業収入が 6 割以上という法人

が 47.4%となっている。また、収入の安定性については、「安定している」、「おおむね安定している」が合わせて 60.0%、「あまり安定していない」、「安定していない」が 37.7%であった。

ウ) 現代表者の担っている役割

現代表者の担っている役割（複数回答）については、「ミッション・ビジョンの策定」、「予算・事業計画の策定」、「対外的な交渉」がいずれも 6 割以上となっている。なお、「労務管理」や「経理・会計」、「サービスの提供」といった項目の回答割合が 2~3 割となっており、法人によっては代表者が事務局やサービス提供の現場に近い業務も担っていることが伺える。

②今後の代表者交代について

ア) 代表者交代に向けた準備の状況

今後の代表者交代に対する考え（単数回答）については、「いずれ交代することを想定している（交代する可能性がある）」が 80.1%、「今後、代表者を交代するつもりはない」が 19.8%であった。

また、代表者交代に向けての準備状況（単数回答）については、「いずれ交代することを想定している（交代する可能性がある）」と回答した法人のうち、「準備はあまり進んでいない」が 60.2%であった。なお、このうち「最近代表者が交代したばかりである」と回答した法人を除くと 49.9%となり、今回の調査に回答した全法人のうち、約 5 割が「いずれ代表者交代をしたいと考えているが、準備が進んでいない」という状態にあることが伺える。

なお、こうした準備の状況について、「中期計画など複数年にわたる計画を策定している」という法人では、そうでない法人に比べ「交代したいと考えているが、準備が進んでいない」との回答割合が低く、取組が進んでいる様子が見られた。また、活動に必要な収入が安定している法人のほうが、「交代したいと考えているが、準備が進んでいない」の割合が低かった。

イ) 代表者の交代を想定している時期

代表者の交代を想定している時期（単数回答）については、「1年~3年未満」が 29.5%、「3年~5年未満」が 20.1%であり、「5年未満」という回答が 56.4%となっている。

ウ) 代表者の交代を意識するようになったきっかけ

代表者の交代を意識するようになったきっかけ（複数回答）については、「現代表者の年齢」が 75.1%、次いで「現代表者の健康状態」が 25.6%であった。

エ) 後継者に期待すること

後継者に期待すること（複数回答）については、「活動の質及び量の維持・継続」、「NPO 法人としての社会的な使命の継承」、「運営体制の維持・継続・発展」がいずれも 7 割程度となっている。

なお、後継者をどこから迎えるか（複数回答）については、「貴法人の役員」が 61.1%であった。

オ) 交代に向けた取組

代表者交代に向けた取組(複数回答)としては、「後継者候補に対する貴法人の理念や目標の確認・共有」が48.9%と最も多く、次いで「重要な会議等への後継者候補の同席」が44.6%、「後継者候補に法人内部で多様な業務経験を積ませる」が33.4%となっている。

カ) 代表者交代が進まない理由

代表者交代に向けた準備について、「準備はあまり進んでいない」と回答した法人に、代表者交代が進まない理由(複数回答)についてたずねたところ、「適切な候補者が見つからないこと」が50.6%であり、他の項目を大きく上回っていることから、NPO法人の代表者交代における最大の課題は後継者の確保・育成であることが伺える。

キ) 今後の代表者交代を考えていない法人について

「今後、代表者を交代するつもりはない」と回答した法人に対し、交代を考えていない理由(複数回答)についてたずねたところ、「適当な候補者がいないため」が48.0%であり、人材の確保・育成が代表者交代における大きな課題となっていることが伺える。なお、「当初の活動目的を達成する(した)ため」は38.0%であった。

また、現代表者が引退した後の、法人の活動継続についてどのように考えているか(単数回答)についてたずねたところ、「まだ決まっていない」が61.1%であったが、「現代表者の引退時に法人を解散する」が23.1%、「他の法人等と合併する」が3.5%であった。

③過去の代表者交代について

ア) 過去の代表者交代の取組について

現代表者に交代する際に、どのような準備が行われたか(複数回答)については、「貴法人の理念や目標の確認・共有」が35.8%と最も多く、次いで「法人内部への周知」が30.6%、「前代表者からの段階的な権限移譲」が24.2%であった。

イ) 代表交代後の課題等について

現代表者への交代後、前代表者はどのように運営に携わっていたか(単数回答)についてたずねたところ、「携わっていなかった」という回答は26.5%であり、何らかの形で運営に携わっていたという法人のほうが多かった。なお、携わり方としては、「役員として携わっていた」が43.7%と最も多い。

現代表者への交代後、運営が落ち着くまで、どのくらいの期間がかかったか(単数回答)については、「6ヶ月未満」が42.2%と最も多く、「3年未満」との回答が78.9%となっている。なお、落ち着くまでの期間に課題となったこと(複数回答)としては、「活動の質や量の維持」が35.4%、「経営に関するノウハウ・知識の習得」が23.6%、「外部関係者等からの信頼の獲得」が22.8%となっている。

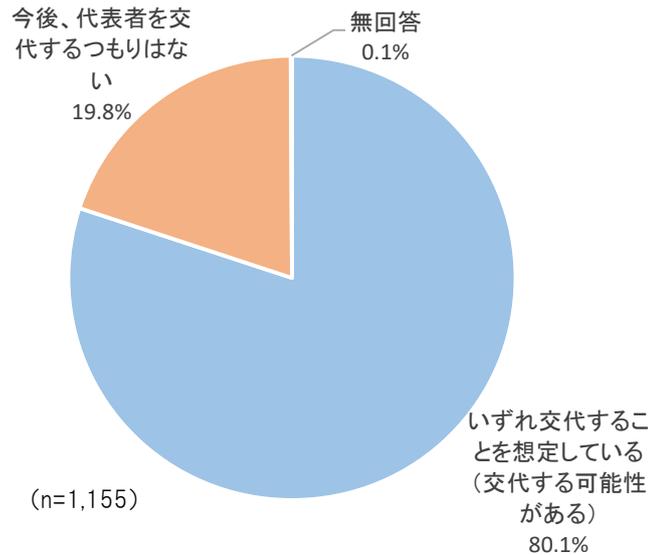
(3) アンケート調査結果

①今後の代表者交代に対する考え

ア) 今後の代表者交代についてどのように考えているか

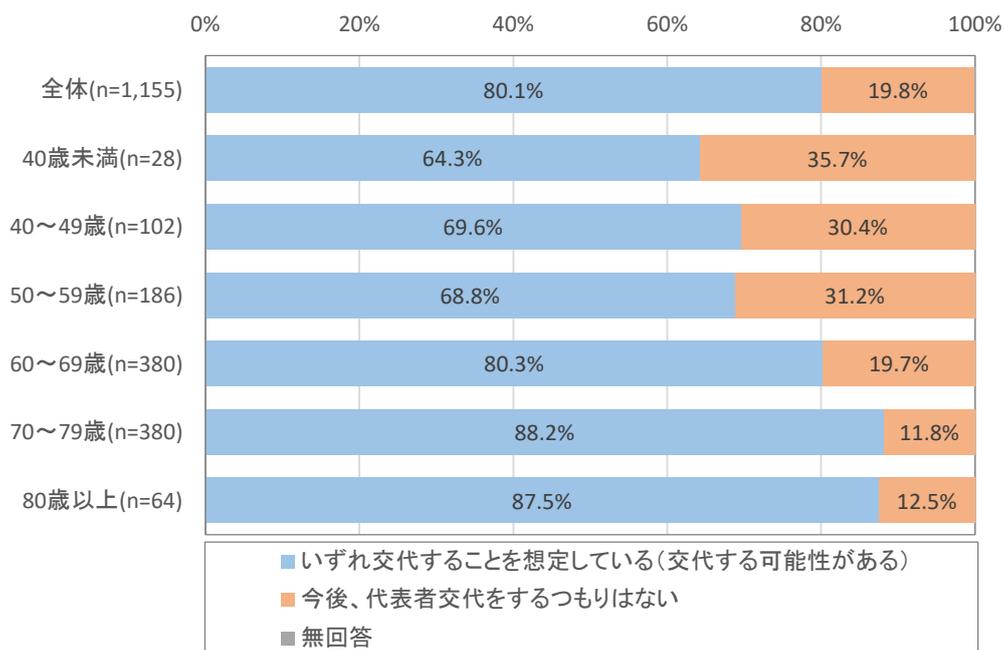
今後の代表者交代についてどのように考えているかたずねたところ、「いずれ交代することを想定している（交代する可能性がある）」が80.1%、「今後、代表者を交代するつもりはない」が19.8%であった。

図表4 今後の代表者交代についてどのように考えているか（問1）【単数回答】



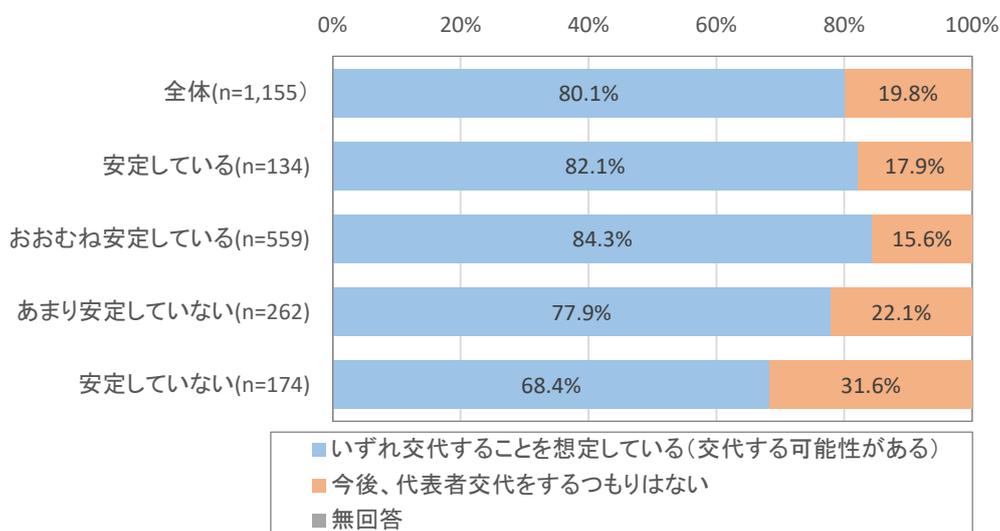
代表者交代に対する意識について年齢別に見ると、60歳以上では「いずれ代表者交代することを想定している」と回答している割合が高いことがわかる。

図表5 代表者の年齢別に見た、将来の代表者交代に対する考え



代表者交代に対する意識について収入の安定性別に見ると、「安定していない」という法人では、「いずれ代表者交代することを想定している」と回答している割合が低いことがわかる。

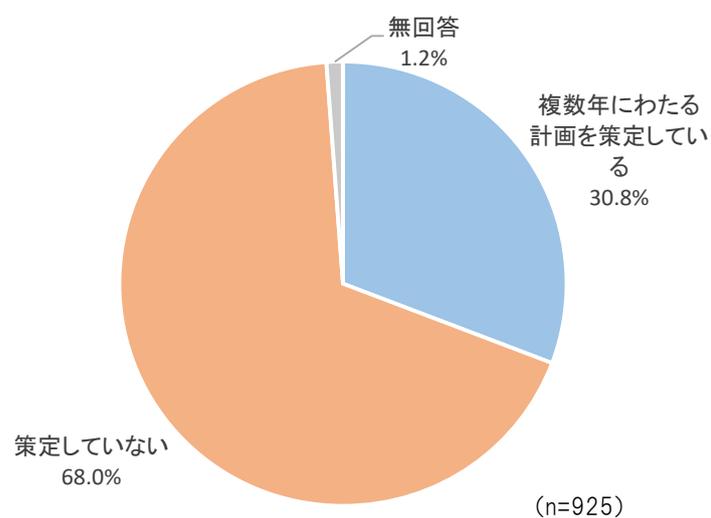
図表6 法人の収入の安定性別に見た、将来の代表者交代に対する考え



イ) 複数年にわたる計画の有無

問1に「いずれ交代することを想定している(交代する可能性がある)」と回答した法人に対し、中期計画など、複数年にわたる計画を策定しているかどうかたずねたところ、「複数年にわたる計画を策定している」が30.8%、「策定していない」が68.0%であった。

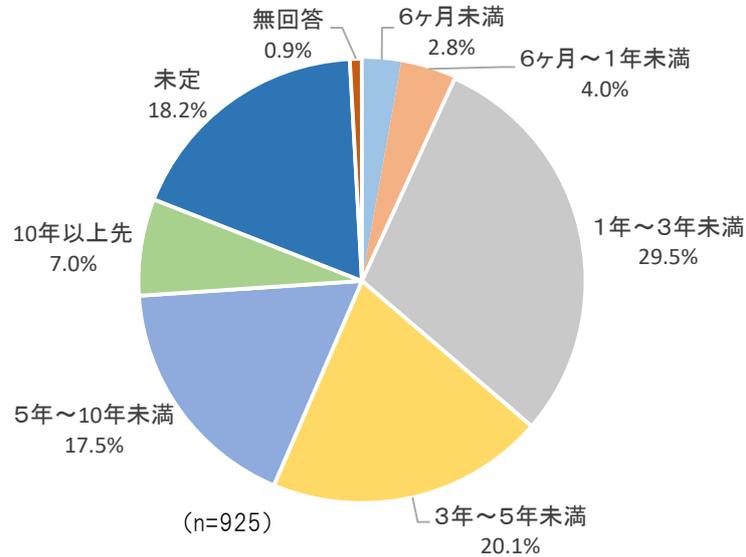
図表7 複数年にわたる計画の有無(問2)【単数回答】



ウ) 今後、代表者交代を行う時期の想定

問 1 に「いずれ交代することを想定している（交代する可能性がある）」と回答した法人に対し、今後の代表者交代の時期について、どの程度先を想定しているかたずねたところ、「1年～3年未満」が 29.5%と最も多く、次いで「3年～5年未満」が 20.1%であった。また、「未定」は 18.2%となっている。

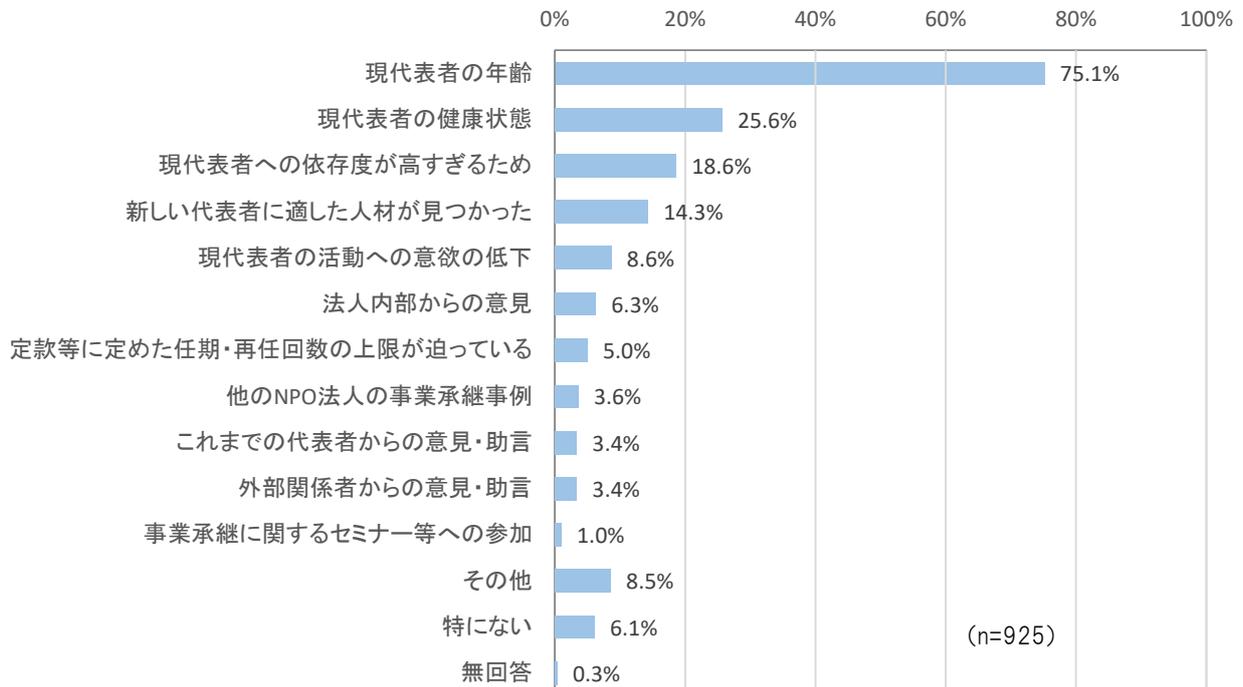
図表 8 今後、代表者交代を行う時期の想定（問 3）【単数回答】



エ) 代表者交代を意識するきっかけ

問 1 に「いずれ交代することを想定している（交代する可能性がある）」と回答した法人に対し、代表者交代を意識するきっかけとなったこと、あるいは今後考えるきっかけとなると思われることについてたずねたところ、75.1%が「現代表者の年齢」を挙げており、他の項目に比べ回答割合が高い。次いで「現代表者の健康状態」が 25.6%、「現代表者への依存度が高すぎるため」が 18.6%となっている。

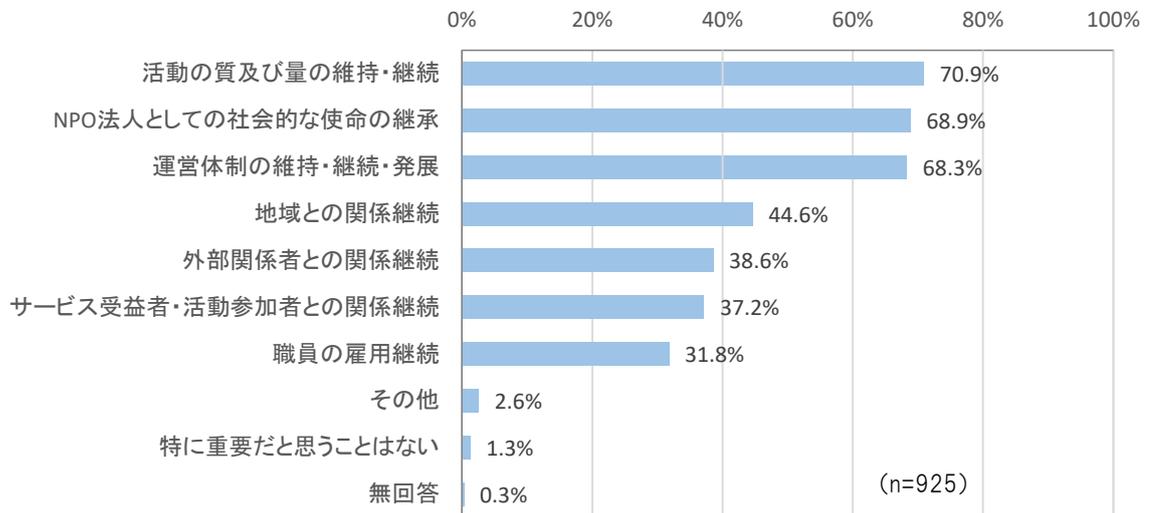
図表 9 代表者交代を意識するきっかけ（問 4）【複数回答】



オ) 次の代表者に期待すること

問 1 に「いずれ交代することを想定している（交代する可能性がある）」と回答した法人に対し、次の代表者にどのようなことを期待するかをたずねたところ、「活動の質及び量の維持・継続」と「NPO 法人としての社会的な使命の継承」、「運営体制の維持・継続・発展」がいずれも 7 割程度であった。

図表 10 次の代表者に期待すること（問 5）【複数回答】



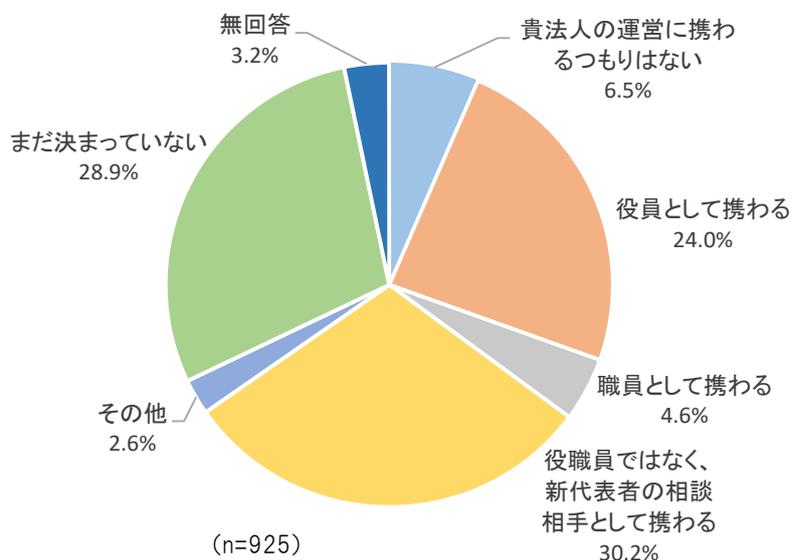
カ) 代表者交代後、現代表者は法人の運営にどのように携わること想定しているか

問 1 に「いずれ交代することを想定している（交代する可能性がある）」と回答した法人に対し、代表者交代をした後に、現代表者が法人の運営にどのように携わっていくことを想定しているかについてたずねたところ、「貴法人の運営に携わるつもりはない」は 6.5%であり、何らかの形で携わっていくという回答が 6 割程度となっている。

なお、携わり方が決まっている中では「役職員ではなく、新代表者の相談相手として携わる」が 30.2%と最も多く、次いで「役員として携わる」が 24.0%、「職員として携わる」が 4.6%であった。

図表 11 代表者交代後、現代表者は法人の運営にどのように携わること想定しているか（問 6）

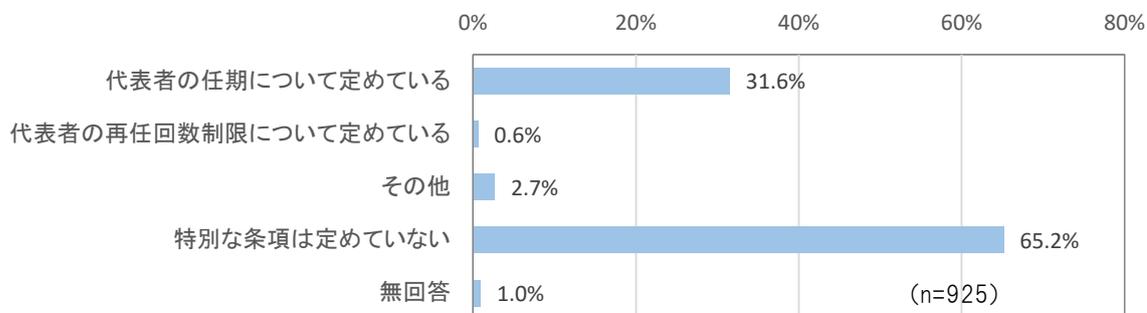
【単数回答】



キ) 代表者の去就に関し、定款等で定めていること

問 1 に「いずれ交代することを想定している（交代する可能性がある）」と回答した法人に対し、定款や規則、規定等で代表者の去就について定めていることについてたずねたところ、「特別な条項は定めていない」が 65.2%、「代表者の任期について定めている」が 31.6%であった。

図表 12 代表者の去就に関し、定款等で定めていること（問 7）【複数回答】

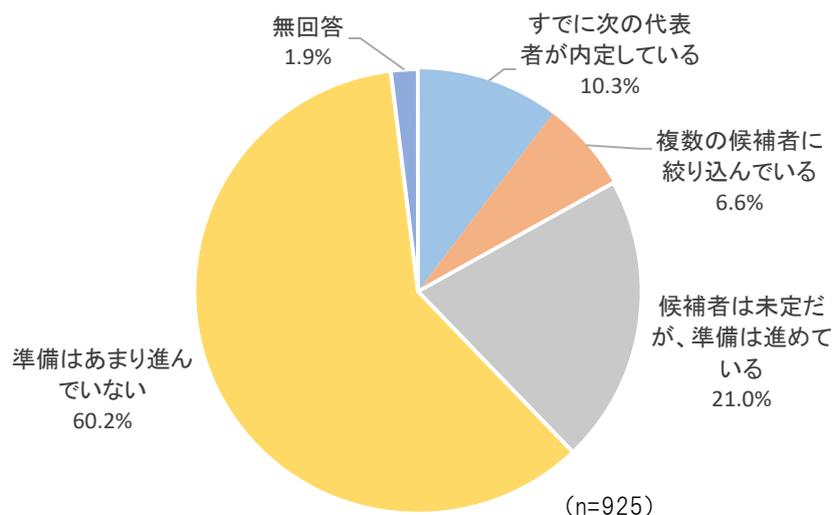


ク) 代表者交代に向けた準備の状況

問 1 に「いずれ交代することを想定している（交代する可能性がある）」と回答した法人に対し、代表者交代に向けた準備が進んでいるかどうかたずねたところ、「準備はあまり進んでいない」が 60.2%であった。一方、「すでに次の代表者が内定している」は 10.3%、「複数の候補者に絞り込んでいる」が 6.6%であり、具体的な候補者を選定するところまで取組が進んでいるという回答は 16.9%となっている。

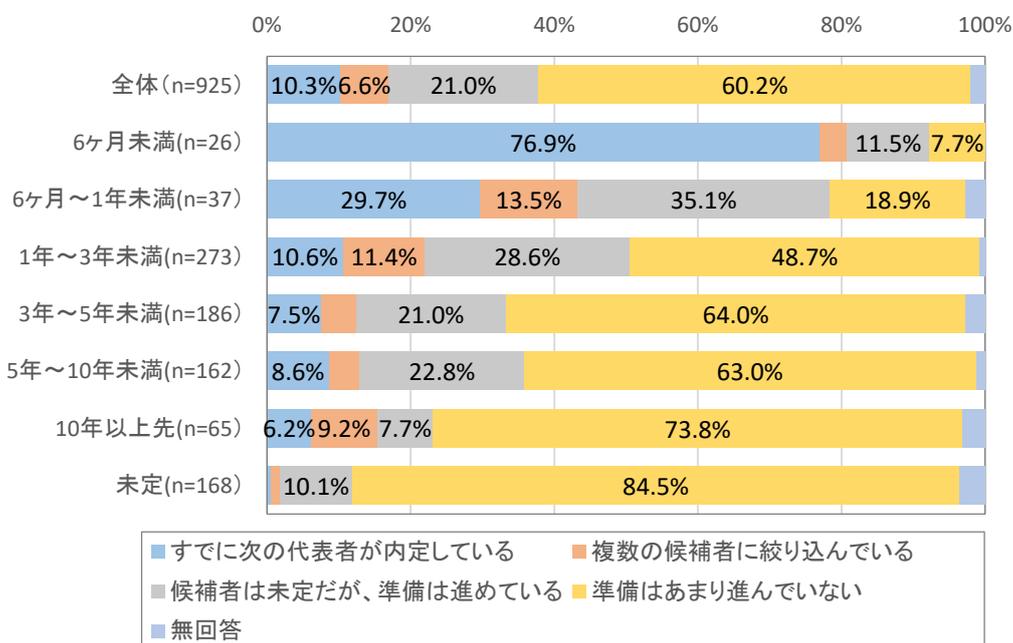
なお、問 8-4 において、「準備はあまり進んでいない」ことの原因について「最近、代表者が交代したばかりである」と回答した法人を除いて集計すると、「準備はあまり進んでいない」の割合は 49.9%となる。

図表 13 代表者交代に向けた準備の状況（問 8）【単数回答】



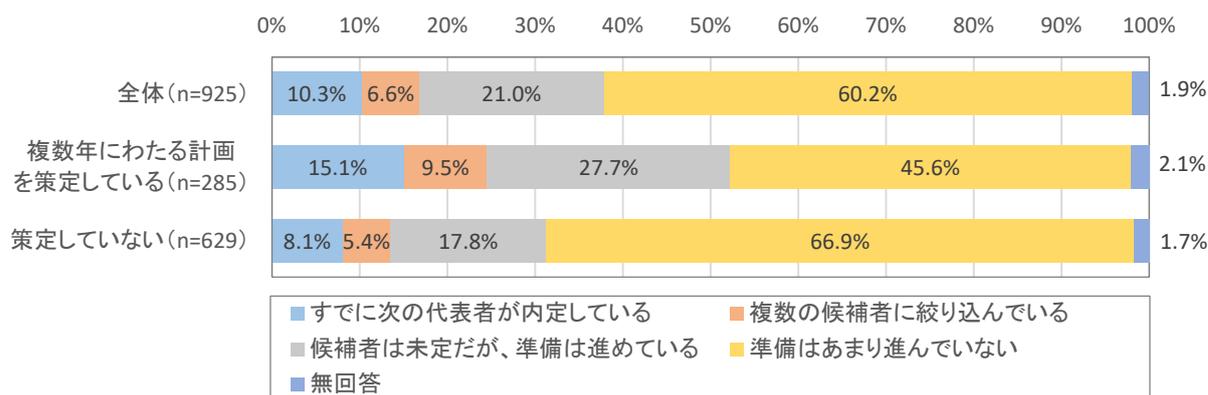
代表者交代の想定時期について、今後「1～3年未満」と回答した法人であっても、48.7%が「準備はあまり進んでいない」と回答している。

図表 14 代表交代の想定時期別に見た、代表者交代の準備状況



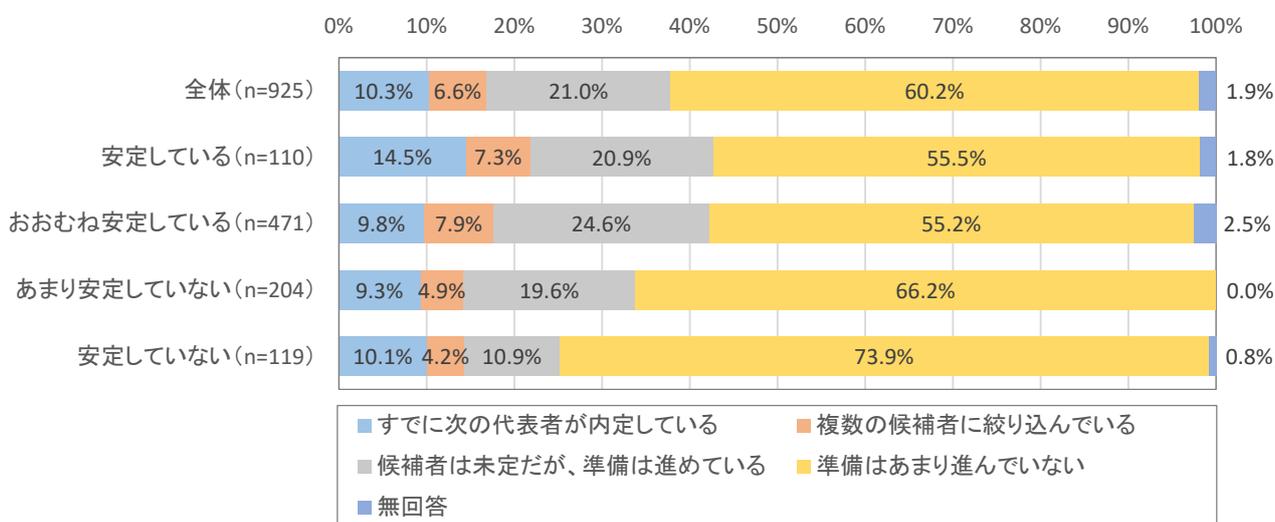
代表者交代に向けた準備の状況について、中期計画など複数年にわたる計画を策定している法人では、策定していない法人に比べ「準備はあまり進んでいない」の割合が低くなっており、先を見越した計画を立てている法人のほうが代表者交代に向けた準備が進んでいることがわかる。

図表 15 複数年にわたる計画策定の有無別に見た、代表者交代に向けた準備の状況



また、法人の収入が「安定している」、「おおむね安定している」と回答した法人では、「あまり安定していない」、「安定していない」と回答した法人に比べ準備が進んでいる様子が見て取れる。

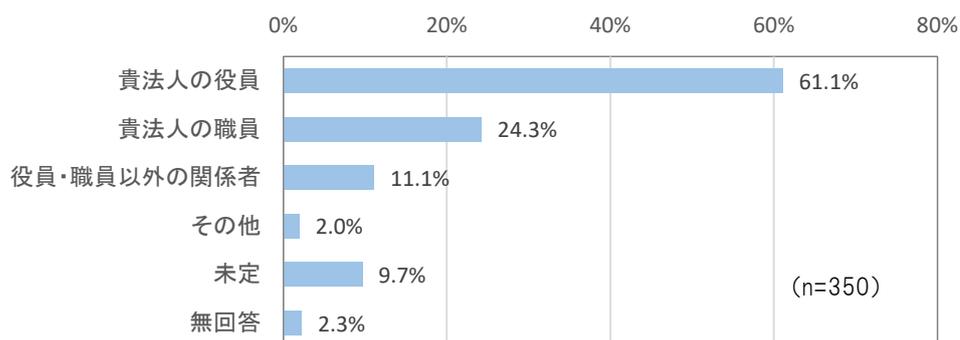
図表 16 収入の安定性別に見た、代表者交代に向けた準備の状況



ケ) 次の代表者候補

問 8 で「すでに次の代表者が内定している」、「複数の候補者に絞り込んでいる」、「候補者は未定だが、準備は進めている」と回答した方に、次の代表者候補がどのような方であるかたずねたところ、「貴法人の役員」が 61.1%と最も多く、次いで「貴法人の職員」が 24.3%であり、法人の内部から選定した、あるいは選定しようとしている法人が多いことが伺える。

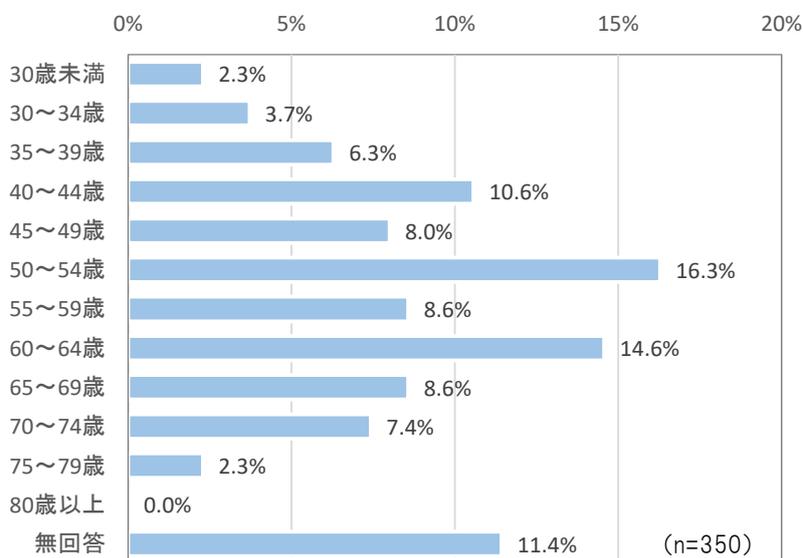
図表 17 次の代表者候補はどのような人か (問 8-1) 【複数回答】



コ) 次の代表者候補の年齢

問 8 で「すでに次の代表者が内定している」、「複数の候補者に絞り込んでいる」、「候補者は未定だが、準備を進めている」と回答した法人に対し、次の代表者候補の年齢についてたずねたところ、「50～54 歳」が 16.3%と最も多く、次いで「60～64 歳」が 14.6%であった。

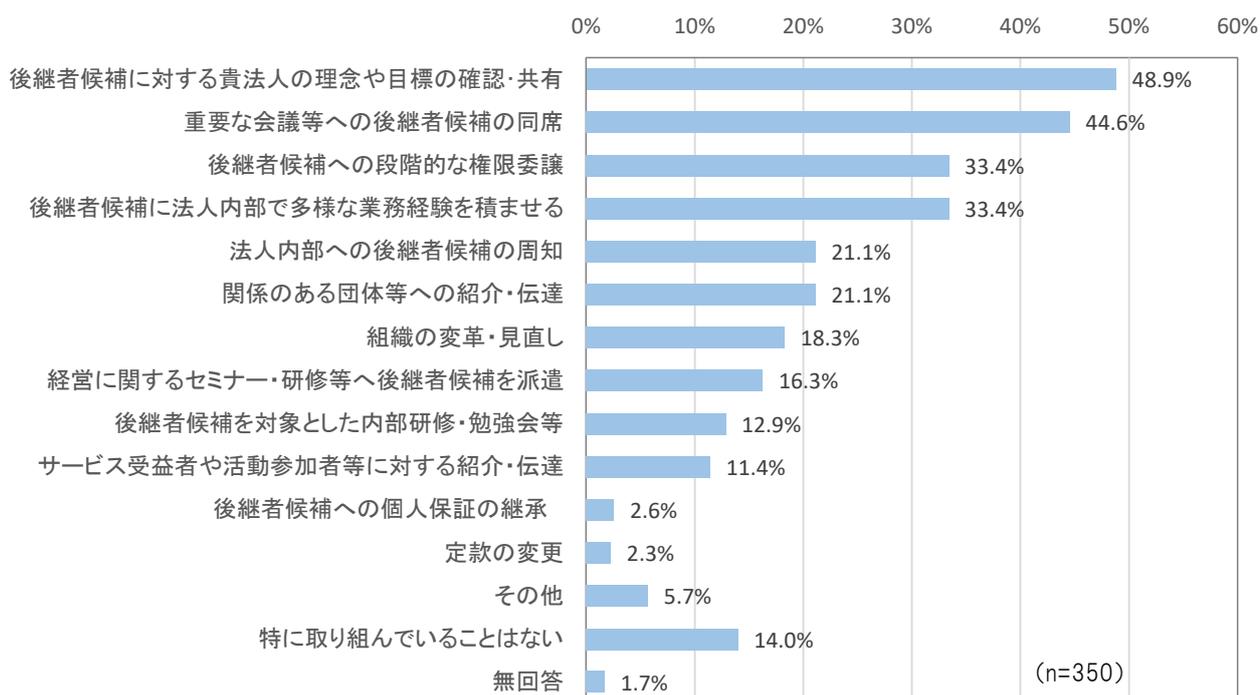
図表 18 次の代表者候補の年齢（問 8-2）【単数回答】



サ) 代表者交代に向けた準備として取り組んでいること

問 8 で「すでに次の代表者が内定している」、「複数の候補者に絞り込んでいる」、「候補者は未定だが、準備を進めている」と回答した方に対し、代表者交代に向けた準備として取り組んでいることについてたずねたところ、「後継者候補に対する貴法人の理念や目標の確認・共有」が 48.9%と最も多く、次いで「重要な会議等への後継者候補の同席」が 44.6%であった。

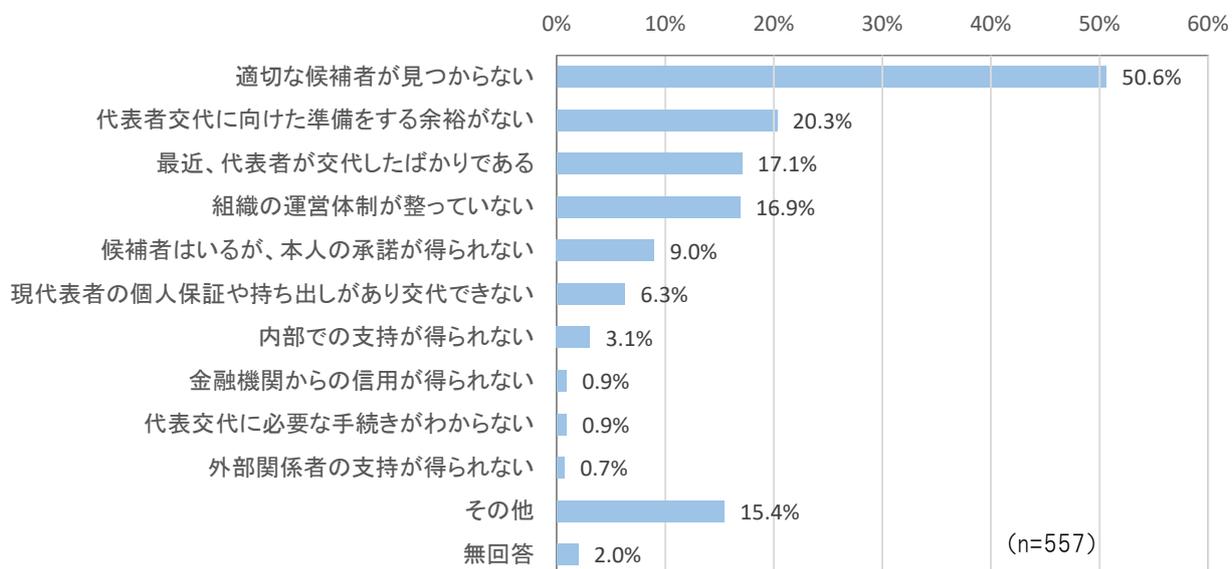
図表 19 代表者の交代に向けた準備として取り組んでいること（問 8-3）【複数回答】



シ) 代表者交代に向けた準備が進んでいない理由

問8で「準備はあまり進んでいない」と回答した方に対し、代表者交代に向けた準備が進まない理由についてたずねたところ、「適切な候補者が見つからない」が50.6%と最も多く、次いで「代表者交代に向けた準備をする余裕がない」が20.3%であった。

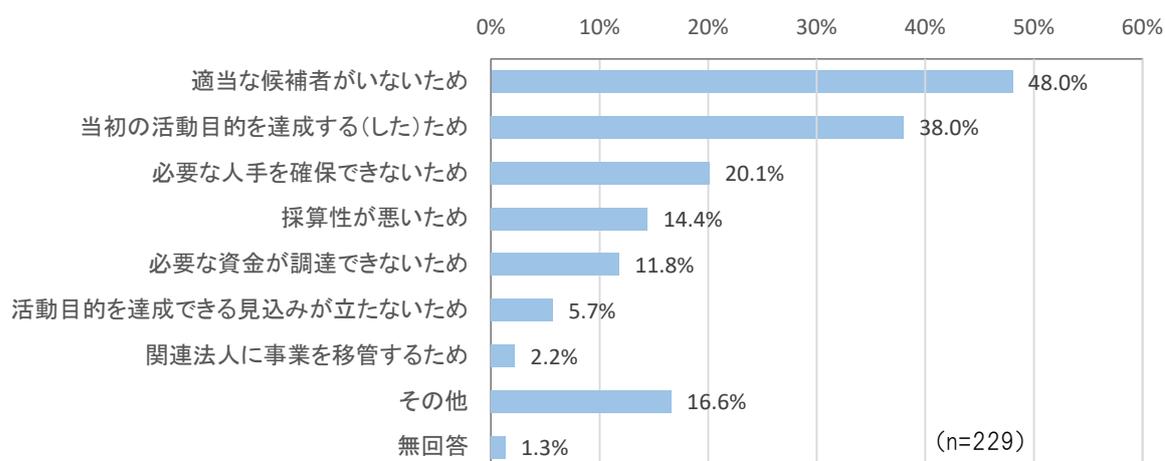
図表20 代表者交代に向けた準備が進んでいない理由（問8-4）【複数回答】



ス) 今後の代表者交代を考えない理由

問1で「今後、代表者を交代するつもりはない」と回答した方に対し、今後の代表者交代を考えていない理由についてたずねたところ、「適当な候補者がいないため」が48.0%と最も多く、次いで「当初の活動目的を達成する（した）ため」が38.0%であった。

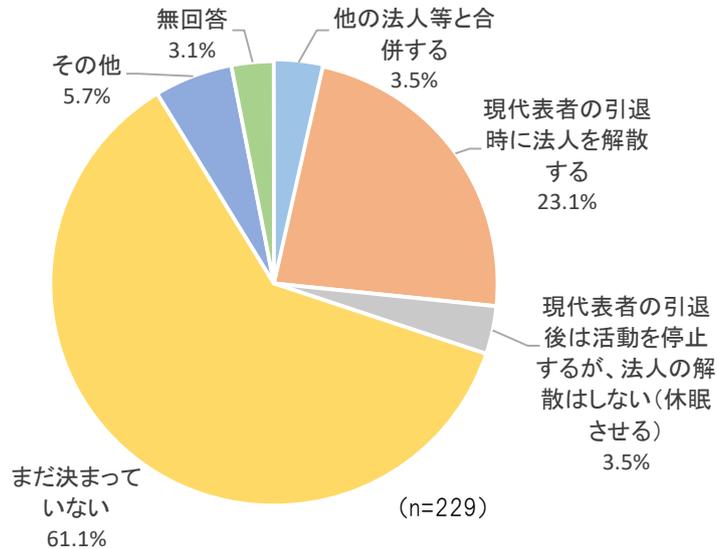
図表21 今後の代表者の交代を考えない理由（問9）【複数回答】



セ) 現代表者が引退した後の、法人の活動継続について(代表者交代を考えていない法人)

問1で「今後、代表者を交代するつもりはない」と回答した方に対し、現代表者が引退した後の、法人の活動継続についてどのように考えているかたずねたところ、「まだ決まっていない」が61.1%、「現代表者の引退時に法人を解散する」が23.1%であった。また、3.5%(8件)と少ないが、「他の法人等と合併する」という回答も見られた。

図表22 現代表者が引退した後の、法人の活動継続について(問10)【単数回答】

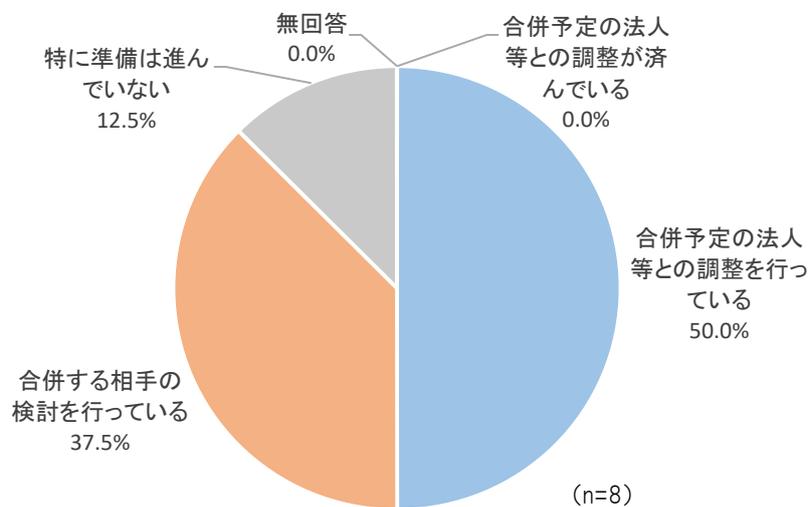


ソ) 合併に向けた準備の状況

問10で「他の法人等と合併する」と回答した方に対し、合併に向けた準備が進んでいるかどうかたずねたところ、「合併予定の法人等との調整を行っている」が50.0%、「合併する相手の検討を行っている」が37.5%、「特に準備は進んでいない」が12.5%であった。

また、合併に向けた準備を進めるうえでの課題(問10-2、自由記述形式)については、「利用者の納得を得ること」、「職人の解雇が伴うので、時期が難しい」等が挙げられている。

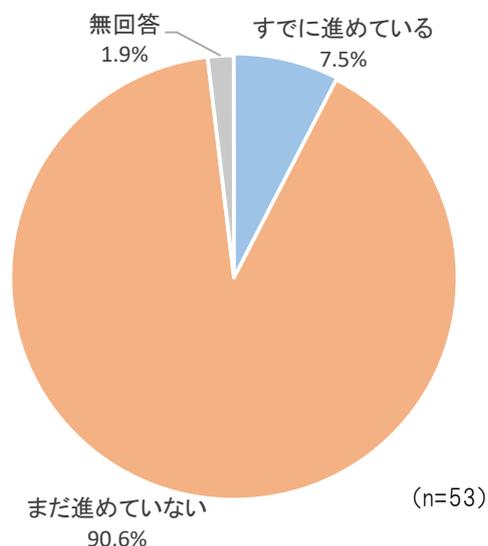
図表23 合併に向けた準備の状況(問10-1)【単数回答】



タ) 法人の解散に向けた準備の状況

問 10 で「現代表者の引退時に法人を解散する」と回答した方に対し、法人の解散に向けた準備が進んでいるかどうかたずねたところ、「すでに進めている」が 7.5%、「まだ進めていない」が 90.6%であった。

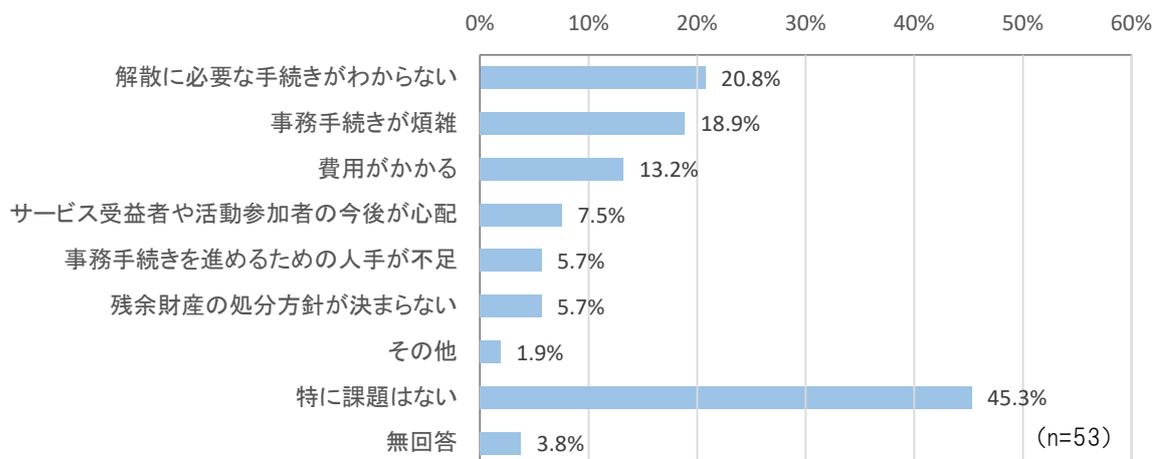
図表 24 法人の解散に向けた準備の状況（問 10-3）【単数回答】



チ) 法人の解散に向けた準備を進めるうえでの課題

問 10 で「現代表者の引退時に法人を解散する」と回答した方に対し、法人の解散に向けた準備を進めるうえでの課題についてたずねたところ、「特に課題はない」が 45.3%であった。なお、課題として挙げられている項目としては、「解散に必要な手続きがわからない」が 20.8%と最も多く、次いで「事務手続きが煩雑」が 18.9%であった。

図表 25 法人の解散に向けた準備を進めるうえでの課題（問 10-4）【複数回答】



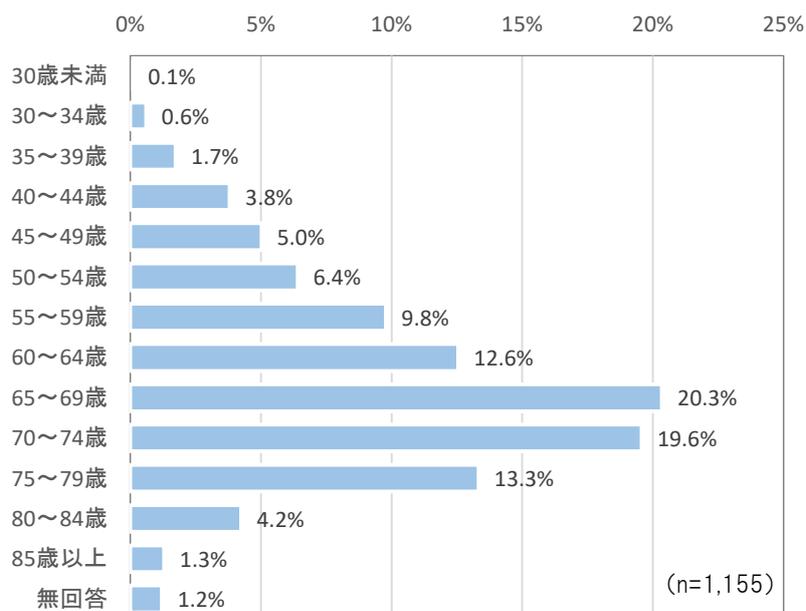
②現在の代表者について

ア) 現在の代表者の年齢

現在の代表者の年齢についてたずねたところ、「65～69歳」が20.3%と最も多く、次いで「70～74歳」が19.6%となっており、65歳以上という回答が全体の58.8%を占めている。

なお、問14で「初代（活動当初からの代表者）」と回答し、かつ65歳以上であるという回答者が全体の32.4%であった。さらに、こうした代表者のうち、「法人の設立以来、10年以上代表者を務めている」という方が全体の19.3%となっている。

図表 26 現在の代表者の年齢（問 11）【単数回答】

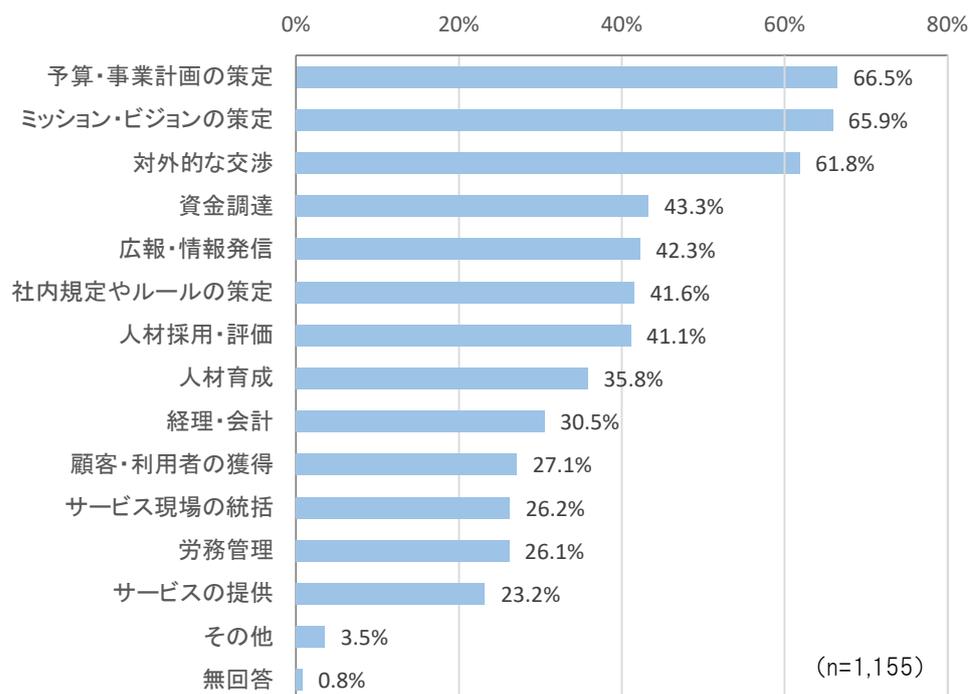


イ) 現在の代表者が担っている役割

法人の運営において、現在の代表者が中心的な役割を担っていることについてたずねたところ、「ミッション・ビジョンの策定」、「予算・事業計画の策定」、「対外的な交渉」がいずれも6割を超えている。

また、これらの項目に比べて割合は低いものの、「労務管理」や「経理・会計」、「サービスの提供」といった項目についても2~3割程度となっており、法人によっては事務局や現場に近い業務も担っていることが伺える。

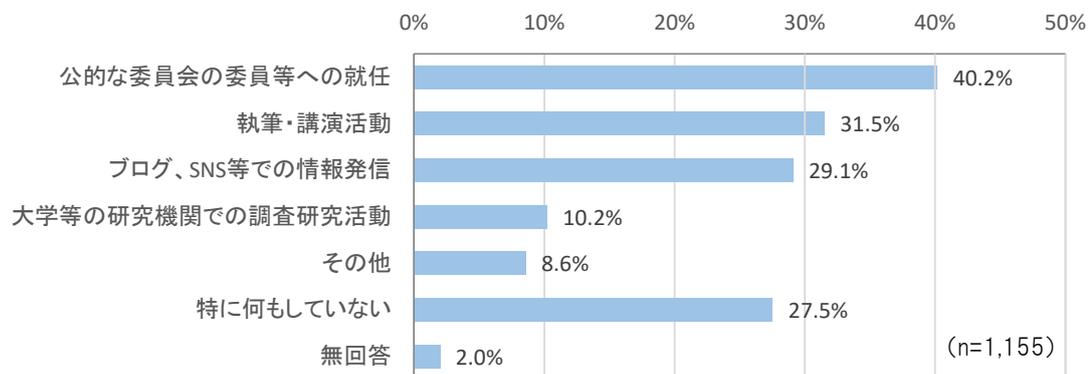
図表 27 現在の代表者が担っている役割（問 12）【複数回答】



ウ) 現在の代表者が、法人の活動に付随して行っていること

現在の代表者が法人の活動に付随して行っていることについてたずねたところ、「公的な委員会の委員等への就任」が40.2%と最も多く、次いで「執筆・講演活動」が31.5%、「ブログ、SNS等での情報発信」が29.1%であった。また、「特に何もしていない」は27.5%となっている。

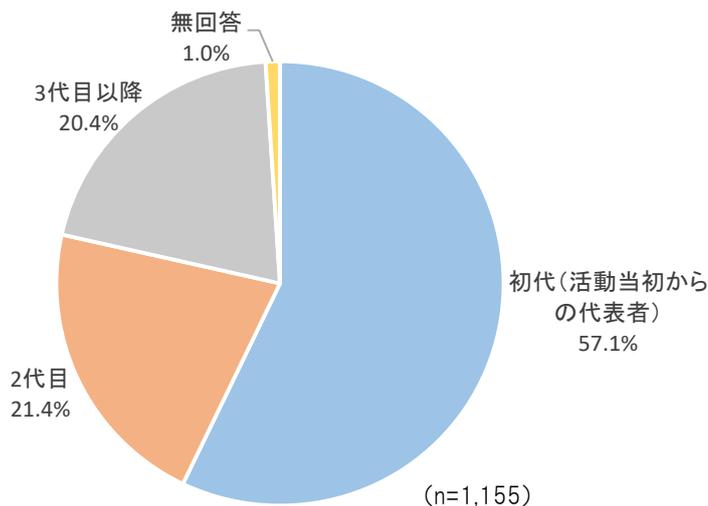
図表 28 現在の代表者が、法人の活動に付随して行っていること（問 13）【複数回答】



エ) 現在の代表者は何代目にあたるか

現在の代表者が、NPO 法人化以前も含めて何代目の代表者にあたるかたずねたところ、「初代（活動当初からの代表者）」が 57.1%、「2 代目」が 21.4%、「3 代目以降」が 20.4%であった。この結果からは、NPO 法人を立ち上げた方が現在も代表者としての活動を続けているという法人が多いことが伺える。

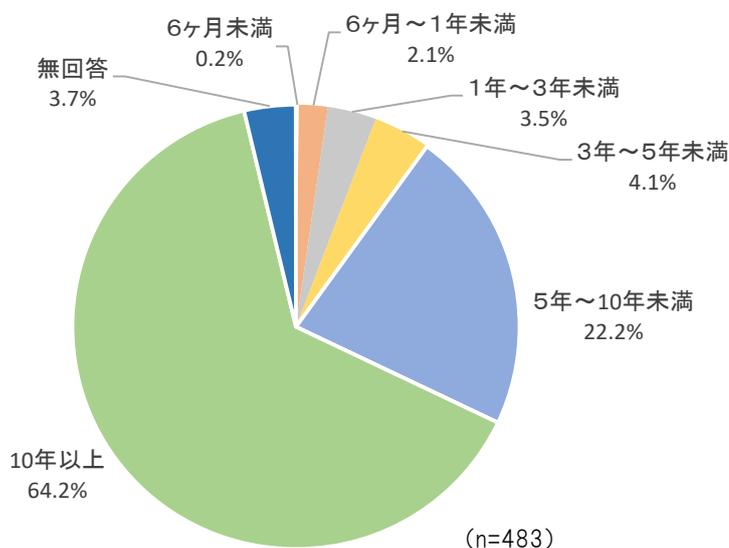
図表 29 現在の代表者は何代目にあたるか（問 14）【単数回答】



オ) 現在の代表者が法人の活動に関わるようになってからの期間

問 14 で現在の代表者が「2 代目」または「3 代目以降」と回答した方に対し、法人の活動に携わるようになってからどのくらいの期間が経っているかについてたずねたところ、「10 年以上」が 64.2%と最も多く、次いで「5 年～10 年未満」が 22.2%となっており、現在の代表者には長期にわたり活動に参加している方が多いことが伺える。

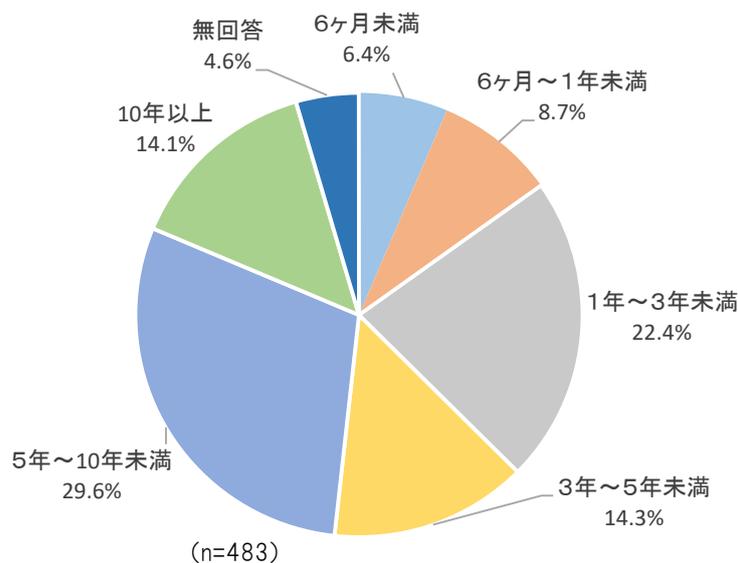
図表 30 現在の代表者が法人の活動に関わるようになってからの期間（問 14-1）【単数回答】



カ) 現在の代表者が就任してからの期間

問 14 で現在の代表者が「2 代目」または「3 代目以降」と回答した方に対し、現在の代表者が就任してからの期間についてたずねたところ、「5 年～10 年未満」が 29.6%と最も多かった。なお、5 年未満との回答が 51.8%となっており、代表者の交代からあまり時間の経っていない法人も多いことが伺える。

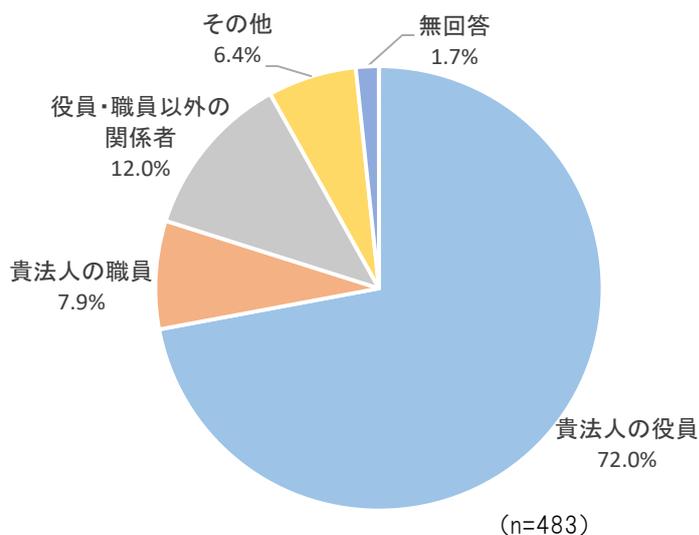
図表 31 現在の代表者が就任してからの期間（問 14-2）【単数回答】



キ) 現在の代表者が、代表者への就任を打診された際の役職等

問 14 で現在の代表者が「2 代目」または「3 代目以降」と回答した方に対し、現在の代表者が、代表者への就任を打診された際にどのような立場にあったかたずねたところ、「貴法人の役員」が 72.0%であった。

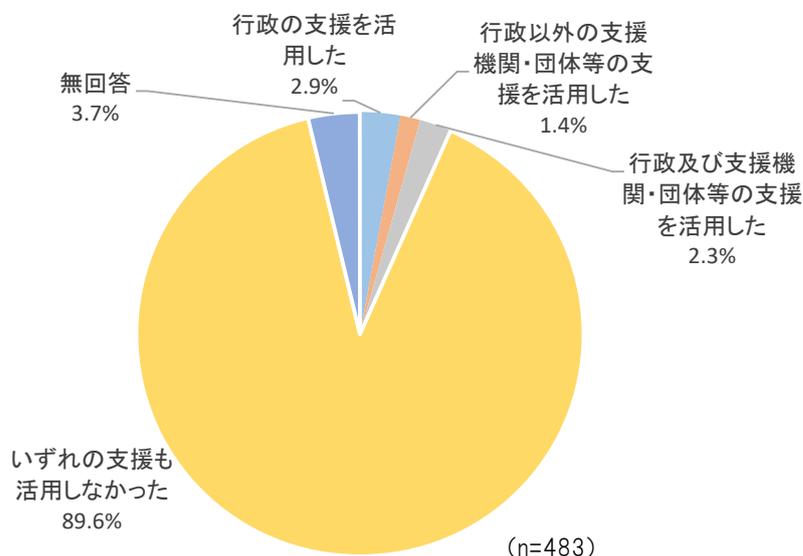
図表 32 現在の代表者が、代表者への就任を打診された際の役職等（問 14-3）【単数回答】



ク) 現在の代表者への交代を進める際に外部の支援を活用したか

問 14 で現在の代表者が「2 代目」または「3 代目以降」と回答した方に対し、現在の代表者への交代準備を進める際に、行政や支援機関・団体等の支援を活用したかどうかたずねたところ、「いずれの支援も活用しなかった」が 89.6%であった。

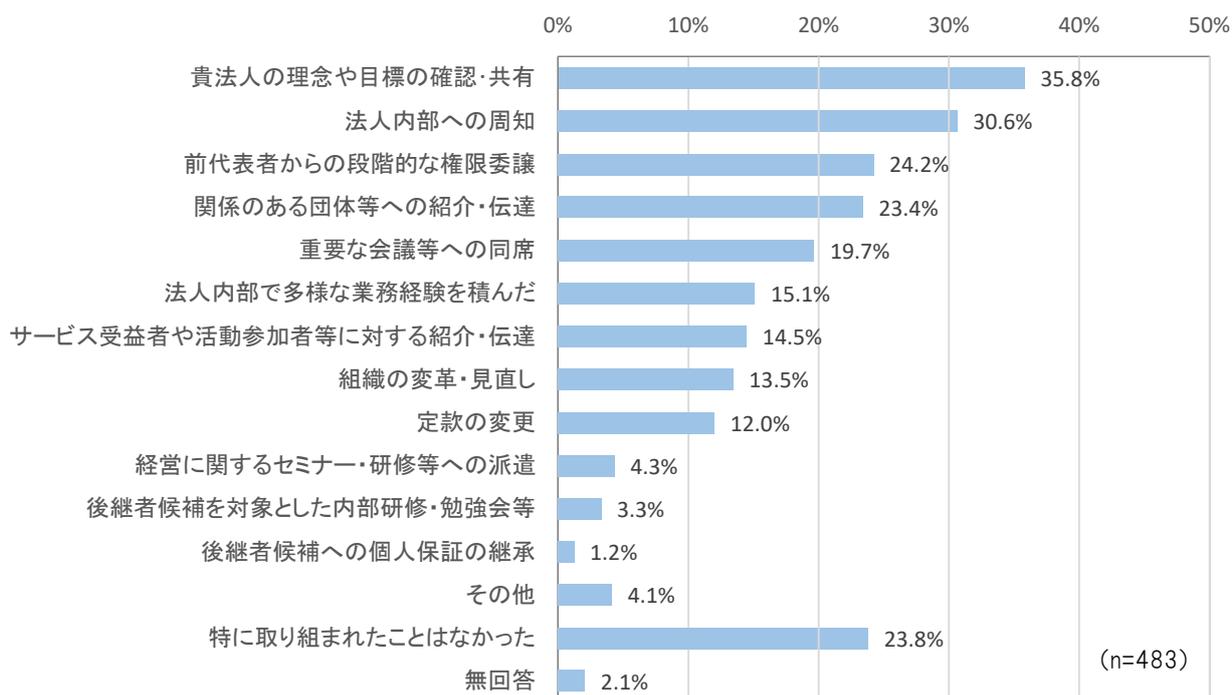
図表 33 現在の代表者への交代を進める際に外部の支援を活用したか（問 14-4）【単数回答】



ケ) 現在の代表者への交代の際に行われた準備

問 14 で現在の代表者が「2 代目」または「3 代目以降」と回答した方に対し、現在の代表者への交代の際に、どのような準備が行われたかたずねたところ、「貴法人の理念や目標の確認・共有」が 35.8%と最も多く、次いで「法人内部への周知」が 30.6%であった。一方、「特に取り組まれたことはなかった」との回答が 23.8%となっている。

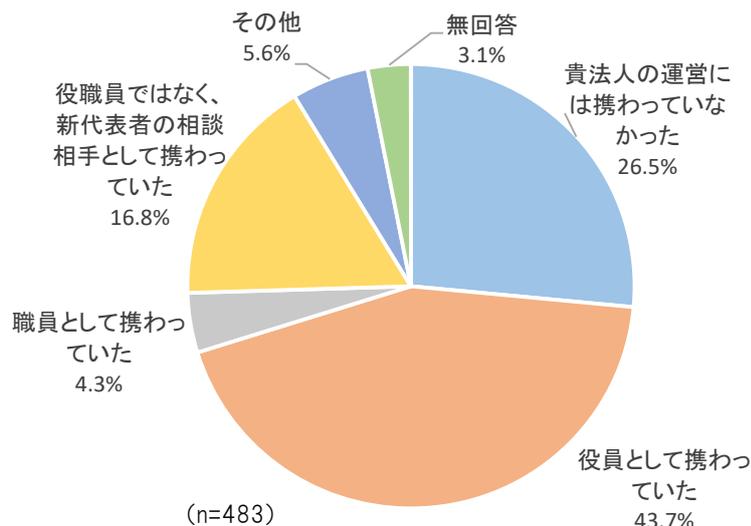
図表 34 現在の代表者への交代の際に行われた準備（問 14-5）【複数回答】



コ) 代表者交代後の、前代表者の法人運営への携わり方

問 14 で現在の代表者が「2 代目」または「3 代目以降」と回答した方に対し、現在の代表者への交代後、前代表者が法人運営にどのように携わっていたかについてたずねたところ、「貴法人の運営には携わっていなかった」は 26.5%であり、多くの法人において代表者の交代後も運営に参画していたとの回答が得られた。なお、携わり方としては「役員として携わっていた」が 43.7%となっているほか、「役職員ではなく、新代表者の相談相手として携わっていた」が 16.8%であった。

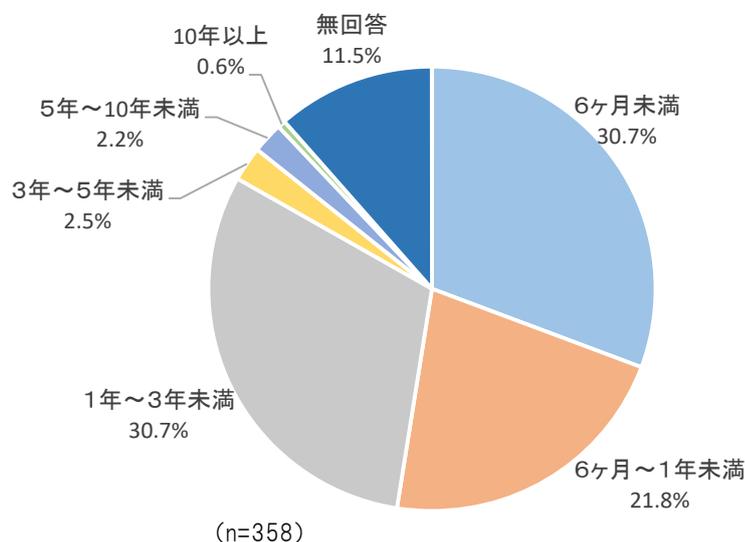
図表 35 代表者交代後の、前代表者の法人運営への携わり方（問 14-6）【単数回答】



サ) 代表者交代に向けた取組を行った期間

問 14-5 に「特に取り組まれたことはなかった」及び無回答以外の回答をした方に対し、現在の代表者への交代にどの程度の期間をかけて取り組んだかたずねたところ、「6 ヶ月未満」と「1～3 年未満」がともに 30.7%、次いで「6 ヶ月～1 年未満」が 21.8%であり、1 年未満との回答が 52.5%となっている。

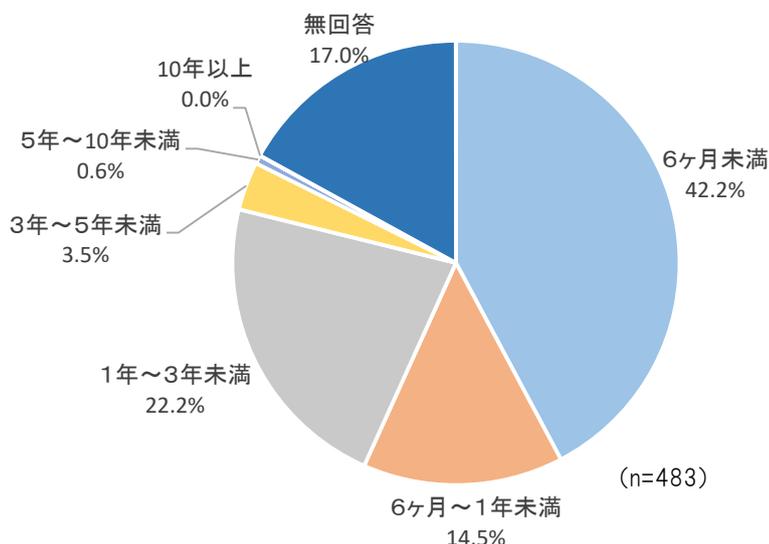
図表 36 代表者交代に向けた取組を行った期間（問 14-7）【単数回答】



シ) 代表者交代後、運営が落ち着くまでに要した期間

問 14 で現在の代表者が「2 代目」または「3 代目以降」と回答した方に対し、現在の代表者への交代後、法人の運営が落ち着くまでどの程度の期間を要したかたずねたところ、「6 ヶ月未満」が 42.2%と最も多く、3 年未満との回答が 78.9%となっている。

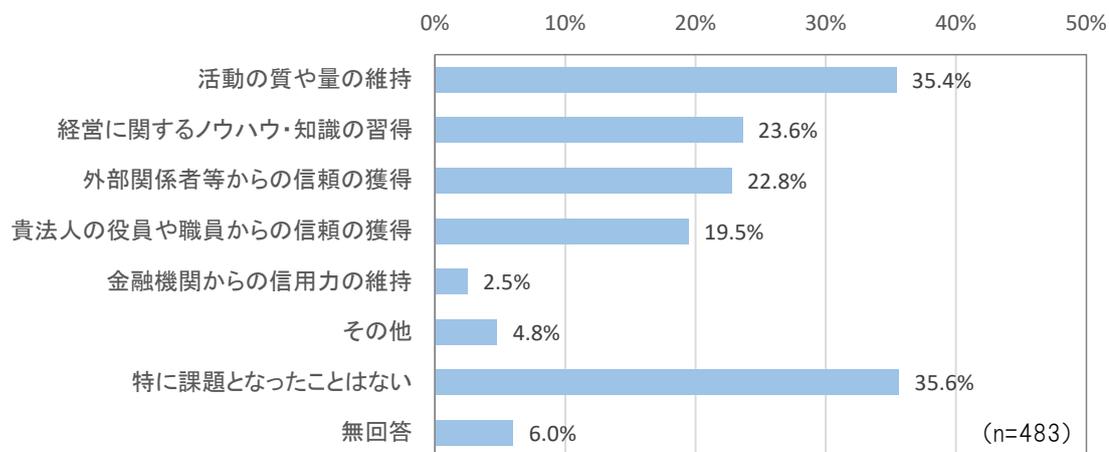
図表 37 代表者交代後、運営が落ち着くまでに要した期間（問 14-8）【単数回答】



ス) 代表者交代後、運営が落ち着くまでの期間において課題となったこと

問 14 で現在の代表者が「2 代目」または「3 代目以降」と回答した方に対し、現在の代表者への交代後、法人の運営が落ち着くまでの期間において課題となったことについてたずねたところ、「活動の質や量の維持」が 35.4%、次いで「経営に関するノウハウ・知識の習得」が 23.6%、「外部関係者等からの信頼の獲得」が 22.8%であった。他方、「特に課題となったことはない」との回答が 35.6%あった。

図表 38 代表者交代後、運営が落ち着くまでの期間において課題となったこと（問 14-9）【複数回答】



③現在の活動状況について

ア) 主な活動分野

主な活動分野については、「保健、医療または福祉の増進を図る活動」が40.5%と最も多い。

図表 39 主な活動分野（「平成 29 年度 特定非営利活動法人に関する実態調査」より）【単数回答】

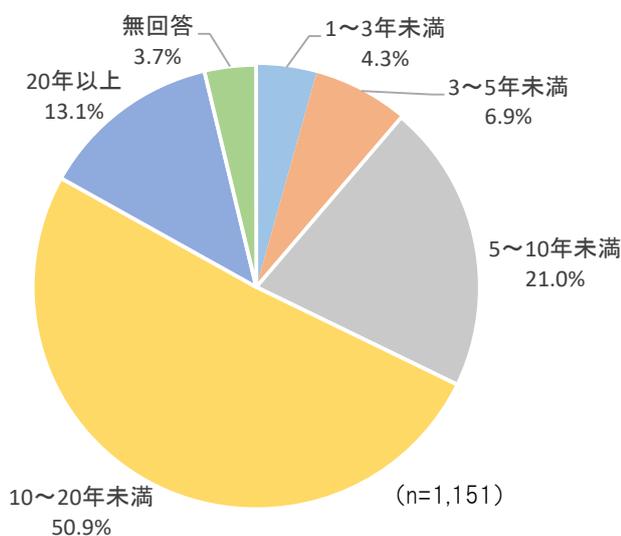
	度数	割合
保健、医療又は福祉の増進を図る活動	466	40.5%
社会教育の推進を図る活動	28	2.4%
まちづくりの推進を図る活動	72	6.3%
観光の振興を図る活動	19	1.7%
農山漁村又は中山間地域の振興を図る活動	21	1.8%
学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	120	10.4%
環境の保全を図る活動	86	7.5%
災害救援活動	6	0.5%
地域安全活動	14	1.2%
人権の擁護又は平和の推進を図る活動	10	0.9%
国際協力の活動	27	2.3%
男女共同参画社会の形成の推進を図る活動	10	0.9%
子どもの健全育成を図る活動	125	10.9%
情報化社会の発展を図る活動	11	1.0%
科学技術の振興を図る活動	7	0.6%
経済活動の活性化を図る活動	12	1.0%
職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動	28	2.4%
消費者の保護を図る活動	4	0.3%
前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡	28	2.4%
前各号に掲げる活動に準ずる活動として都道府県又は指定都市の条例で定める活動	4	0.3%
無回答	53	4.6%
合計	1,151	100.0%

※回答者のうち、法人名称が不明のものが4件あったため、合計が1,151件となっている

イ) 法人設立からの期間（NPO 法人の前身となった団体を含む）

法人の設立からの期間（NPO 法人の前身となった団体を含む）については、「10～20年未満」が50.9%と最も多く、次いで「5～10年未満」が21.0%、「20年以上」が13.1%となっている。

図表 40 法人設立からの期間（「平成 29 年度 特定非営利活動法人に関する実態調査より」）【単数回答】

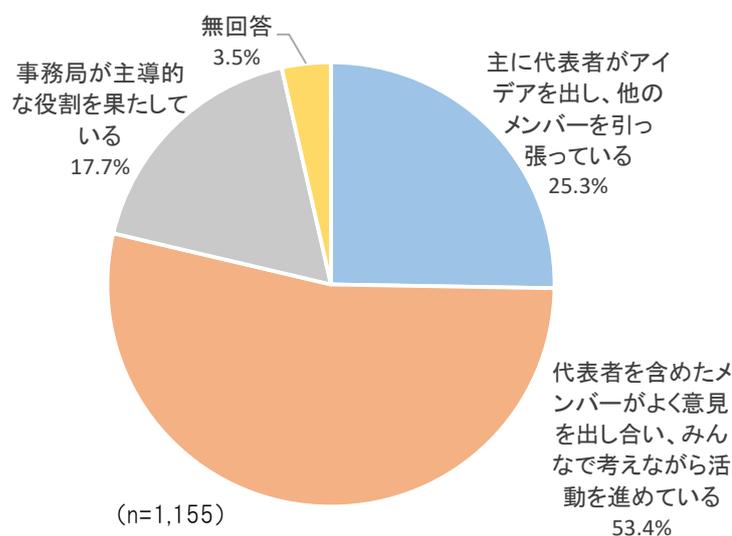


※回答者のうち、法人名称が不明のものが4件あったため、nが1,151となっている

ウ) 法人運営の状態

法人の運営について、3つのタイプから現在の状態に最も近いものを選んでもらったところ、「主に代表者がアイデアを出し、他のメンバーを引っ張っている」が25.3%、「代表者を含めたメンバーがよく意見を出し合い、みんなで考えながら活動を進めている」が53.4%、「事務局が主導的な役割を果たしている」が17.7%であった。

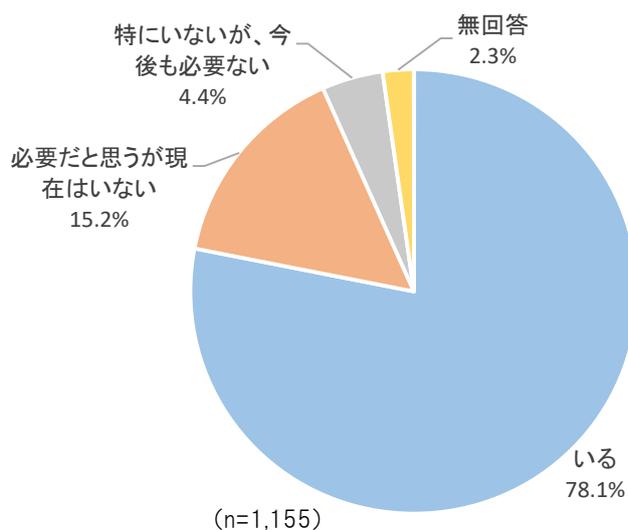
図表 41 法人運営の状態（問 15）【単数回答】



エ) 代表者を補佐する人材の有無

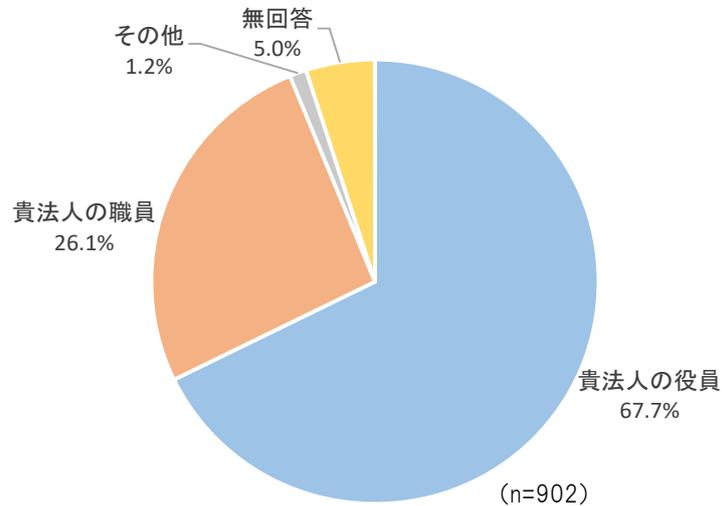
代表者を補佐する役割を担っている人材の有無については、「いる」が78.1%、「必要だと思うが現在はいない」が15.2%、「特にいないが、今後也不需要ない」が4.4%であった。

図表 42 代表者を補佐する人材の有無（問 16）【単数回答】



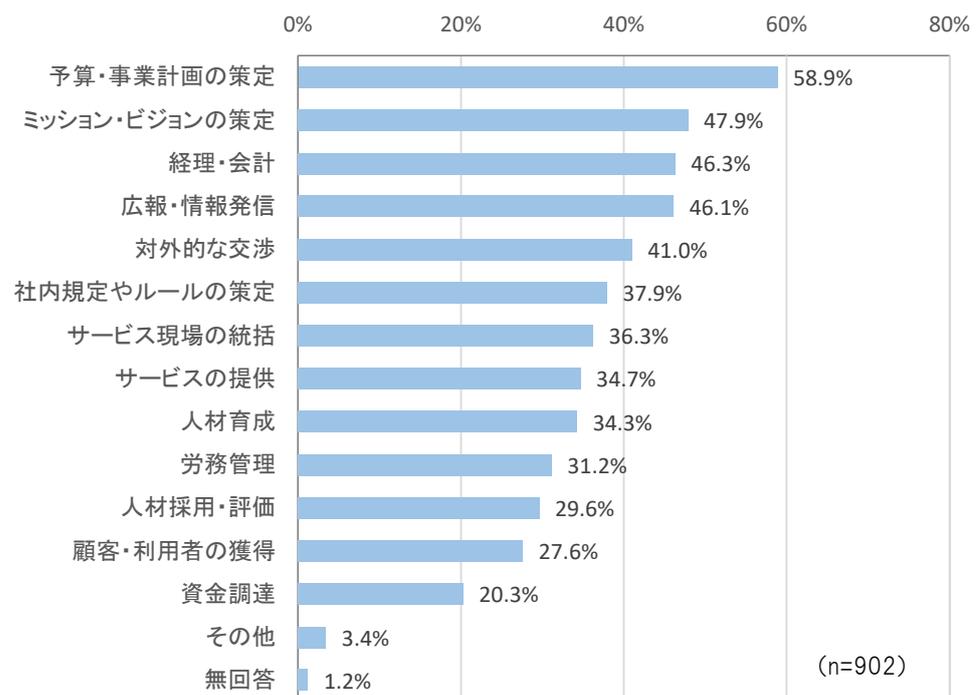
また、問 16 で代表者を補佐する人材が「いる」と回答した法人に対し、その人材がどのような役職等にある人なのかたずねたところ、「貴法人の役員」が 67.7%、「貴法人の職員」が 26.1%であった。

図表 43 代表者を補佐する人材の役職等（問 16-1）【単数回答】



なお、問 16 で代表者を補佐する人材が「いる」と回答した法人に対し、代表者を補佐する人材の担っている役割についてたずねたところ、「予算・事業計画の策定」が 58.9%と最も多く、次いで「ミッション・ビジョンの策定」が 47.9%、「経理・会計」が 46.3%、「広報・情報発信」が 46.1%となった。

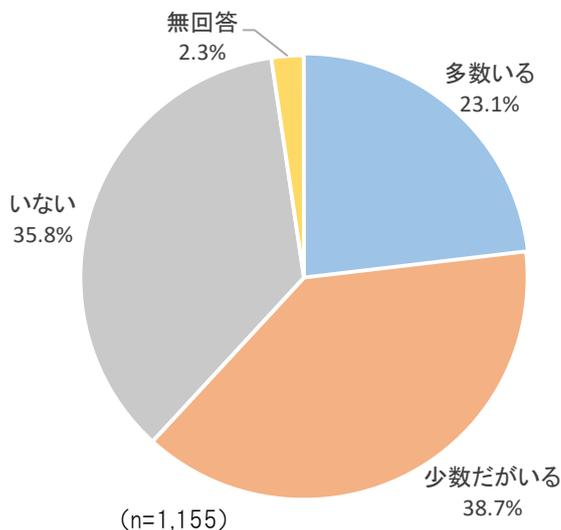
図表 44 代表者を補佐する人材の担っている役割（問 16-2）【複数回答】



オ) 同様の活動を行っている事業者等の有無

主に活動している地域において、同様の活動を行っている事業者等（NPO 法人以外も含む）がいるかどうかたずねたところ、「多数いる」が 23.1%、「少数だがいる」が 38.7%、「いない」が 35.8%であった。

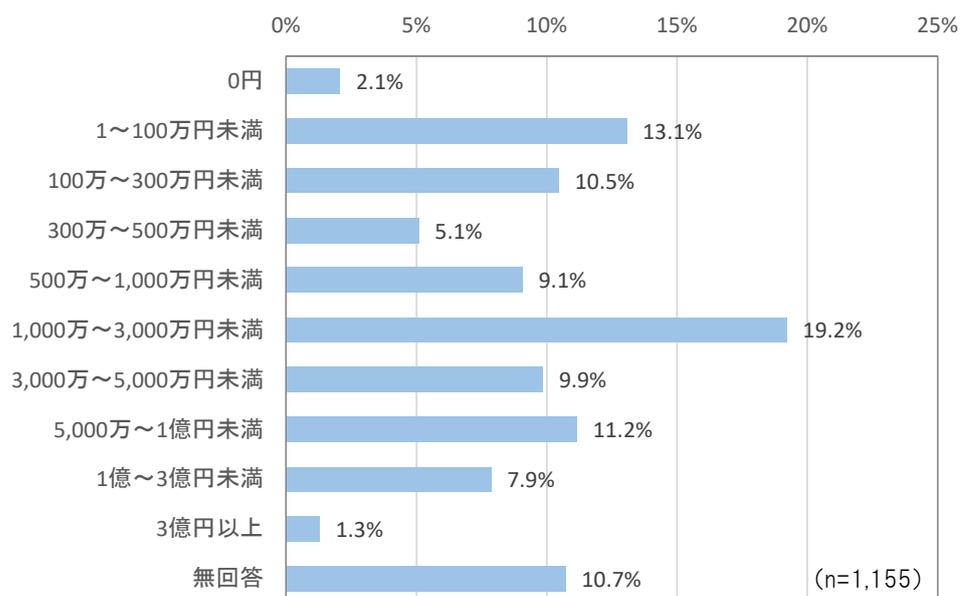
図表 45 同様の活動を行っている事業者等の有無（問 17）【単数回答】



カ) 法人の年間収入

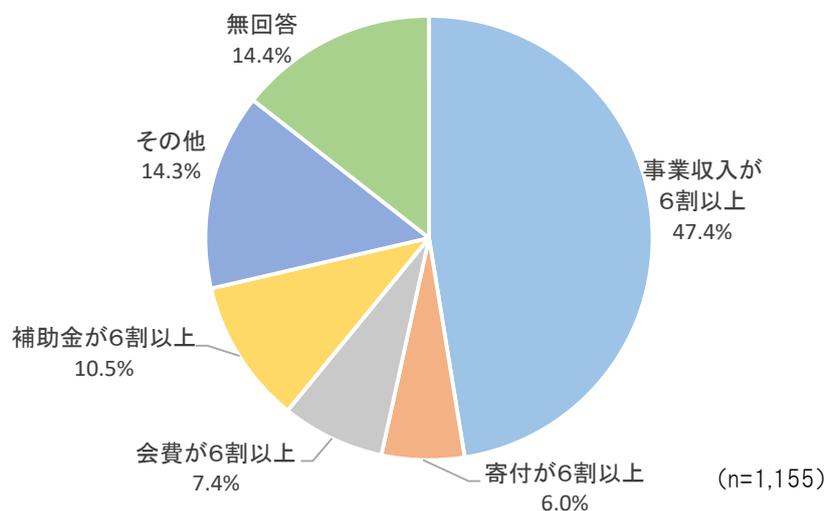
前年度の収入についてたずねたところ、図表 43 の通り収入の総額には法人によって差があることが見て取れる。なお、大別して「1,000 万円未満」が 39.8%、「1,000 万円以上」が 49.4%となっている。

図表 46 法人の年間収入（総額）（問 18）【単数回答】



また、「事業収入」、「寄付・協賛金」、「入会金・会費」、「補助金・助成金」のうち、主な収入源を分類すると、「事業収入が6割以上」が47.4%と最も多く、次いで「その他」（「事業収入」、「寄付・協賛金」、「入会金・会費」、「補助金・助成金」のうち、4つの合計額の6割以上を占めるものがない法人）が14.3%であった。

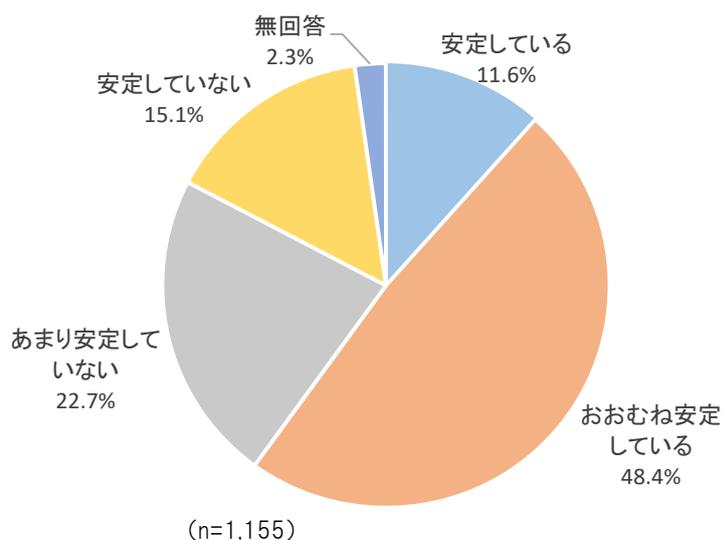
図表 47 法人の年間収入（収入源による法人のタイプ分類）（問 18）【単数回答】



キ) 活動の継続に必要な収入が安定的に確保できているか

活動を継続するために必要な収入について、毎年安定して確保することができるかどうかたずねたところ、「安定している」が11.6%、「おおむね安定している」が48.4%であった。一方、「あまり安定していない」は22.7%、「安定していない」は15.1%となっている。

図表 48 活動の継続に必要な収入が安定的に確保できているか（問 19）【単数回答】



④NPO 法人の代表者交代や今後の活動継続に関する意見

ア) 代表者交代に向けた取組において苦労していること、大変だったこと等

代表者交代に向けた取組において、苦労していることや大変だったこと、他の法人が取り組む際に気を付けたほうがよいと思うことについて、自由記述形式で意見を求めたところ、403件の回答が得られた。

代表者の選定に関する課題を抱えているという回答が多く、例として、代表者として適した人材がいない、代表者になってくれる人がいない、後継者として見込んでいる相手から、代表者への就任についての承諾が得られないといったことが挙げられている。なお、後継者の選定が進まない理由として、代表者の仕事だけでは十分な収入が得られないということを挙げる法人も見られた。

また、後継者の選定を行う以前の問題として、人材が不足している、メンバーが高齢化している、若い人材の加入がなく、世代交代が進まないといった、人材に関する課題を挙げる法人も多かった。そのほかにも、運営体制が整っていない、法人の収入が安定しない、資金調達が課題となっているといった、今後の活動継続について、代表者交代に関すること以外の課題を挙げている回答も多く見られた。

加えて、代表者に求める資質や人物像についての回答も多く見られ、法人の理念や活動内容をよく理解していることのほか、組織を管理・運営する能力が重要であるという意見があった。

なお、これから代表者交代に取り組もうとする法人へのアドバイスとしては、代表者交代に向けた準備は早めに始めたほうがよいということや、代表者の交代に関する法人内部での合意形成が重要である、あるいは代表者の負担を軽減することが重要であるという意見があった。

イ) 代表者交代に向けた取組に対する支援として望ましいと思うこと

代表者交代に向けた取組に対する支援として望ましいと思うことについて、自由記述形式で意見を求めたところ、227件の回答が得られた。

代表者交代及び今後の活動継続のために望ましい支援としては、セミナーや研修（経営や組織のマネジメントに関すること等）といった人材育成に関することが多かったほか、必要な人材の確保に資する支援（人材マッチングの機会提供等）、専門的な知見に基づく助言やコンサルティング（組織の経営診断や活動内容に関する助言等）、代表者交代や活動継続に関する支援の情報提供や相談対応、助成金や税制面での優遇等が挙げられている。

また、代表者交代を直接的に支援することではないが、NPO 法人の存在意義について、地域での理解をもっと深めるために広報活動を強化してほしいという、NPO 法人が現在よりも活動しやすくなる環境づくりを望む意見も見られた。

4. ヒアリング調査結果

(1) ヒアリング調査実施概要

本調査においては、過去の代表者交代に向けた準備において生じた課題や取組を円滑に進めるうえでのポイント、及び今後の代表者交代に向けての取組の状況等について、下表の通り 14 の NPO 法人の事例について、現在の代表者の方を対象としたヒアリング調査を行った。

なお、調査対象については、本調査にご協力いただいた有識者からの提案に加え、アンケート調査の結果に基づき選定を行った（個別の調査記録については、p.36～p.63 参照）。

代表者交代の事例に関するヒアリング調査の対象となった NPO 法人

No.	法人名	所在地	活動内容
1	ぐるーぶ藤	神奈川県藤沢市	福祉施設の運営等
2	河北潟湖沼研究所	石川県河北郡津幡町	湖及び周辺環境保全
3	杜の伝言板ゆるる	宮城県仙台市	広報誌の発行、中間支援
4	高知こどもの図書館	高知県高知市	図書館の運営等
5	ひなたぼっこ	岐阜県中津川市	助け合い活動、福祉事業
6	児童虐待防止全国ネットワーク	東京都世田谷区	児童虐待防止の啓発活動
7	スポーツクラブ 21 はりま	兵庫県加古郡播磨町	体育施設運営、スポーツ振興
8	宝塚 NPO センター	兵庫県宝塚市	中間支援、市政運営支援
9	レスキューストックヤード	愛知県名古屋市	防災活動、災害支援活動
10	たすけあいの会ふきのとう	千葉県四街道市	助け合い活動、福祉事業
11	ウェーブ	栃木県日光市	助け合い活動、福祉事業
12	おかざき農遊会	愛知県岡崎市	遊休農地の有効活用等
13	つるおかランド・バンク	山形県鶴岡市	空き地・空き家の有効活用等
14	いこいの家夢みん	神奈川県横浜市	サロン活動、ボランティアバンク等

また、上記の法人以外に、調査を効果的に実施するための助言や、取りまとめを行う際のヒント等を得るため、以下の NPO 法人に対してもヒアリング調査を行った。

調査に対する助言や、取りまとめのヒント等を得るためにヒアリング調査を行った NPO 法人

No.	法人名	所在地	活動内容
1	開発教育協会	東京都文京区	開発教育の普及・推進
2	ひろしま NPO センター	広島県広島市	中間支援
3	シーズ・市民活動を支える制度をつくる会	東京都中野区	中間支援

(2) ヒアリング調査結果の要約

ヒアリング調査を実施した 14 法人の事例に基づき、NPO 法人の代表者交代において重要な事項について、以下の通り整理した。

①代表者の交代や活動メンバーの世代交代にあたっての課題

代表者の交代や、活動の継続にあたっての課題としては、以下のようなことが挙げられている。

ア) 理念の引き継ぎ

地域の状況の変化（少子高齢化の進行等）や法制度（介護保険制度等）の改正など、NPO 法人の活動を取り巻く環境は絶えず変化していくため、それに応じて活動の内容を変化させていくことは、長く活動を続けていくために重要なことである。ただし、今回のヒアリング調査からは「理念の根幹が守られていれば、具体的な活動方針については、当事者の考えに従って変えていっても問題はない」といった意見が得られた一方、「当法人の本来の活動とは別のことに重点が置かれるようになってきており、当初の理念が疎かになっているように思う」と懸念している法人も見られた。

NPO 法人の活動を継続していくためには、理念に基づく活動と、組織の存続の両立が必要である。さらに、今の活動を次の代表者等に引き継ぐ際には、「自分たちの活動が、本来は何を目指して始められたものであったのか」という、根幹となる理念についても継承していくことが重要な課題となる。

今回のヒアリング調査の結果からは、現在が、これまで NPO 法人の活動を担ってきた「第一世代」ともいうべき人々が活動から徐々に引退していく過渡期にあるということが伺える。今後、代表者を含めた活動メンバーの世代交代を行うにあたり、「第一世代」の熱意や理念を、いかに次の世代に引き継いでいくかが重要な課題となっている。

【課題解決に向けた取組の例】

- ・第 1 世代のメンバーの高齢化が進んでいることから、活動当初の思いや今後の活動への思いなどを話し合い、明文化する「理念制定プロジェクト」を進めている。（高知こどもの図書館）

イ) 後継者となる人材の育成・選定

今回のヒアリング調査からは、NPO 法人の代表者を引き継ぐ人材には、各法人の理念や活動に対する理解だけでなく、様々な課題を解決したり、法人を管理・運営するための、経営者としての資質が求められること、また、代表者の重責を受け止められるだけの熱意や覚悟を備えている人材が望ましいとの意見が得られた。

このような人材を確保・育成するのは容易ではないことから、将来の代表者交代を見越して、早い段階から、ある程度の時間をかけて取り組んでいくことが重要であると考えられる。後継者と見込んでいる人材の育成に関しては、法人内部及び外部での研修のほか、重要な会議等に後継者（または候補者）を同席させるといった取組を行っている事例が見られた。また、理事を頻繁に交代し、なるべく多くの職員に理事職を経験させることにより、法人の運営に関する理解や知

識を深めるという取組を行っているという事例も見られた。

なお、今回のヒアリング調査からは、NPO 法人では民間企業並みの待遇で職員を雇用することができないため、「同じ人に長く働いてもらうことが難しく、長期にわたって人材育成を行うことは現実的ではない」といった問題も把握された。長く安定的に働いてもらうための課題としては、活動内容の魅力を維持・向上させることや、一定水準以上の給与を確保することなどが挙げられている。

【課題解決に向けた取組の例】

- ・理事を頻繁に交代し、なるべく多くの職員に理事会を経験させ、法人の運営や理念などについて学ぶ機会を提供している。(おかざき農遊会)

ウ) 内部からの承認や外部からの信頼の獲得

代表者交代を経ても現在の活動を継続していくためには、新たな代表者が法人内の職員や理事会からの承認、また外部関係者からの信頼を得ることが重要である。

今回のヒアリング調査の中でも、後継者の選定に関して理事や職員の中での対立が生じた事例があり、円滑な代表者交代や、交代後の運営状況を早期に安定させるためには、法人内部での承認を得ることが重要であることが伺える。

また、金融機関からの信用を維持するためになかなか交代が実現しなかったという事例が見られたほか、行政からの委託事業（施設の指定管理等）が重要な収入基盤となっている NPO 法人においては、継続的に業務を受託するために、行政からの信頼を維持していくことが必要であるなど、代表者の交代を実現するためには、外部との良好な関係を維持することも重要な課題であると考えられる。

【課題解決に向けた取組の例】

- ・独自に開発した人材評価システム（DBU）を後継者の選定の際にも活用し、法人関係者に対し選定結果について説得力のある説明が行えたことにより、大きな問題が生じることなく、関係者からの承認を得ることができた。(ぐる一ふ藤)

②代表者交代を円滑に進めるための工夫

代表者交代を円滑に進めるための工夫として、今回の調査からは、大別して代表者の責任や負担の軽減、段階的な役割や権限の委譲、前代表者による新代表者のバックアップということが把握された。

ア) 代表者の責任や負担の軽減

NPO 法人の代表者が担っている役割は様々であるが、法人によっては、それが非常に大きい場合もある。特に、組織や活動の規模が大きい場合には責任や業務負担も大きくなり、後継者の負担が大きくなると考えられる。

このような問題に対し、後継者が代表職を引き継ぎやすくするため、法人の運営において代表者

が担っている役割や権限を代表者以外の役職員に移譲したり、共同代表や代表者を補佐する役職を設けるなどして、代表者の責任や負担を軽減するという方法を取っている事例が見られた。

【課題解決に向けた取組例】

- ・代表者がすべての事業を管理するのではなく、それぞれの事業部に事業運営に関する権限を委譲し、自主性を持たせている。(ひなたぼっこ、たすけあいの会ふきのとう)
- ・「担当理事」という役職を置き、代表者に業務が集中しないようにしている。(児童虐待防止全国ネットワーク)
- ・定款の改定によって複数代表制を取ることを可能にし、次の代には代表職を複数名置き、協力しながら法人を運営する体制を検討している。(たすけあいの会ふきのとう)

イ) 段階的な役割や権限の委譲

代表者の担っている役割や権限の大きさによっては、そのすべてを一度に引き継ぐことは難しい場合もあると考えられるが、ある程度の期間をかけて、後継者に段階的に役割や権限を委譲することにより、代表者交代の円滑化を図っている事例が見られた。

いずれの事例においても5年程度の期間をかけて取組を進めていることから、このような方法により代表者交代を行いたいと考える場合には、「いつ交代するのか」という目標をある程度定めたうえで、先を見越して早めに取り組を始めることが重要であると考えられる。

【課題解決に向けた取組例】

- ・代表者となる人材の育成・選定を長期にわたって行ったほか、新代表者の就任後も前代表者が一部の役割を引き受け、段階的に現代表者に委譲している。(ぐるーぷ藤)
- ・代表者交代に長期的(5年程度)に取り組むことを法人の活動テーマの1つとして掲げ、代表者の交代を行う前に後継者を「理事長代行」という職位につけ、1年間をかけて権限や役割を徐々に次期代表者に委譲していった。(ひなたぼっこ)

ウ) 前代表者による新たな代表者のバックアップ

代表者交代は活動継続のための手段であり、交代が実現した時点で目標が達成されるのではなく、交代後も安定的に法人の運営を続けていくことこそが重要である。

代表者交代の前後には様々な課題が出てくるようだが、交代後の一定期間、前代表者が補佐役や相談相手として新たな代表者をバックアップすることにより、代表者交代の円滑化を図っているという事例が見られた。このような工夫を行うことにより、新代表者の不安を解消することに加え、外部からの信頼の維持や、内部からの反発を抑えるという効果が期待できるようである。

【課題解決に向けた取組例】

- ・前理事長が「会長」の職位に就き、理事長交代後も新理事長のバックアップを行う。なお、会長は理事長とともに代表権を有している。(ぐるーぷ藤)
- ・現代表者をはじめ、初期メンバーが「参与」という役職に移行し、一歩引いた立場で、後輩たちの手本や相談相手として活動に参加する。(ひなたぼっこ)

③代表者交代の準備や組織の安定化のために望ましい支援

代表者交代の準備や組織の安定化に向けての課題をたずねる中で、中間支援機関や行政などによる支援として、どのようなものが望ましいかたずねたところ、以下のような意見が得られた。

ア) 経営を学ぶためのセミナーの開催

代表者には法人の経営に関する知識やノウハウが求められる一方、NPO 法人の活動に参加している人々には経営に関する知識があまり身につけていない人も少なくないことから、実務や経営に関する知識を学ぶことのできるセミナーがあればよいとの意見があった。

イ) 外部の視点からのアドバイス

他の NPO 法人との交流などを通じ、組織の体制や運営のあり方などについて、外部の視点からのアドバイスを受ける機会が持てるとよいとの意見があった。なお、「河北潟湖沼研究所」の事例では、2008 年（現代表者に交代したのと同時期）にパナソニックの NPO サポートファンドの支援を通じて経営診断を受け、法人としての「足腰を強化する」ことができ、それが現在も活動を継続できている 1 つの要因になっているとのことであった。

ウ) 代表者以外を対象とした研修会や情報交換会の開催

上記イ)とも関連するが、NPO 法人の理事や職員が、外部の研修会や情報交換会に出席し、知識の習得や人脈の拡大ができる機会があるとよいとの意見があった。代表者を対象としたものはすでに多く開催されているようだが、理事など代表者以外の方にもそういった機会を提供してほしいとのことである。

④他団体との合併について

NPO 法人が現在の活動を続けていく方法は必ずしも代表者交代だけではなく、他の団体と合併するという方法もある。

今回のヒアリング調査対象のうち、「いこいの家夢みん」は、過去に他の団体との合併を行った事例である。1 件のみではあるが、この事例において、合併の準備を進めるために行った準備について以下の通り記載する。

【3 団体による合意形成の事例】

・神奈川県横浜市の「いこいの家夢みん」では、メンバーの高齢化により高齢者向けの給食サービスを行っていた任意団体の活動継続が難しくなったことを受け、その任意団体ともう 1 つの任意団体を NPO 法人が受け入れる形で合併し、それぞれの活動を現在も継続している。この事例において、合併に至るまでに行った準備としては以下の 2 つが挙げられる。

①各団体の意見調整…約 3 か月にわたる検討を重ね、合併という結論に達した。

・横浜市の支援事業を活用し、専門のファシリテーターを招き、意見の調整を依頼。

・当初から「合併ありき」でなく、会合の場では、「将来、どんな地域にしたいか」について考えることから始め、段階的に「どのようにサービスを継続していくか」という具体的な内容へと進み、5 回目の会合で「法人を合併する」という結論に至った。

②組織の運営体制の見直しに加え、事務手続き等の方法を統合した。

- ・合併後の組織運営をどのようにするか（各団体の活動やメンバーを、既存の体制にどのように組み込むか）の検討が必要となり、体制の見直し・再構築を行った。
 - ・各団体が行っていた事務処理の方法がそれぞれ異なるものであったため、1つにまとめる作業が必要だった。ただし、各団体にとって慣れ親しんだやり方を変えることについて、いずれの団体も不安を示したため、なるべく3者にとって不都合のないものとなるよう、話し合いを重ねた。
- ・なお、合併した3つの団体は、いずれも元をたどれば給食サービスが起源であり、中心となって活動するメンバーが重複しているなど、互いの関係が深い。合併が実現できた理由について、「いこいの家夢みん」の理事長は「それぞれの組織文化に大きな相違がなかったため、合併に向けた準備が円滑に進んだのではないかと述べている。「もし、組織文化の異なる団体同士が合併するということになると、意見調整などにおいてより入念な準備が必要になるかもしれない」とのことであった。

(3) ヒアリング調査結果（個別事例）

【調査対象事例① 認定特定非営利活動法人 ぐるーぷ藤】

1. 法人概要

(1) 基本情報

活動内容	助け合い活動を基本とし、福祉施設（福祉マンション、グループホーム、サ高住等）や地域の交流拠点の運営等も行っている
設立年	1992年（NPO法人格の取得は2005年）
所在地	神奈川県藤沢市
現代表者	会長 鷺尾 公子 氏（2018年より、会長就任以前は理事長を務める） 理事長 佐藤 律子 氏（2018年より）
人員体制	有給職員 150人（2018年12月現在）
法人の収入	4億1,749万円（2017年度）

(2) 法人の設立経緯・沿革

- ・当法人の活動は、ワーカーズ・コレクティブによる地域の助け合い活動から始まった（現会長がこの活動を立ち上げた）。現在では福祉マンションの運営や介護保険事業、地域の交流拠点の運営など多様な事業を展開しているが、これは自分たちの理念に基づき、「助け合いのまちづくり」を目指して地域のニーズに応じてきた結果である。
- ・かねてからの目標であった福祉マンションの建設に必要な資金を調達する過程において、「ワーカーズ・コレクティブの常識は、社会では非常識なのではないか」と感じたことがあり、金融機関など外部からの信頼を得られる組織を作ることを主な目的として、1999年にNPO法人格を取得した。また、2005年からは「NPO法人ぐるーぷ藤」として組織を新しくした。
- ・なお、ワーカーズ・コレクティブ時代にはメンバーが交代で代表者を務めることが普通であったが、金融機関からの信用を維持するため、また「ぐるーぷ藤一番館・藤が岡」建設という大きな事業を展開するため「事業が安定するまでの間、代表者交代は行わない」ということを約束していた。

(3) 組織の運営体制と代表者の役割

- ・当法人はボランティアを含むメンバー180名を超える大きな組織であり、活動計画は基幹（部門代表）会議で策定し運営は各部門の管理者が進めていく形を取っている。
- ・法人としてのビジョンを示すのは代表者の役割だが、実際の活動についてはボトムアップによる運営体制を基本としている。また、法人内部でのコミュニケーションを重視しており、理事長が一人で物事を決めるようなことはない。

2. 現代表者への交代の際の経験

(1) 現代表者の就任経緯

- ・新組織後、現会長は6代目として13年にわたり理事長を務めていたが、「一人が長く代表を続けると、権力の集中など弊害がある」という認識を持っており、NPO法人化の時点から将来の代表者交代を想定し、準備を進めていた。2017年に福祉マンション「ぐるーぷ藤二番館・柄沢」の建設が実

現し、事業にある程度の目途がついたこと、また次期代表者として適当な人材が見つかったことにより、2018年に現理事長への交代が実現することとなった。

(2) 代表者就任にあたっての課題等

- ・後継者となる人材の育成・選定には6年を要した。後継者を選定する過程においては、候補者に資格の取得などの努力を求めたほか、現会長の主観によらず、説得力のある説明ができるよう、当法人で開発した人材評価システム「DBU (Dialogue for Brush-Up)」を活用した選考を行った。なお、「DBU」は新組織時点から開発に取り組み、6年をかけて実用化したものであり、現在も随時見直しを行っている。
- ・現理事長は2003年から当法人の活動に参加しているが、当法人のスタッフの中では第3世代にあたる年代であり、第2世代を飛び越えての抜擢となった。現会長の要求に応えられたことや「DBU」による選考結果に加え、本人が「理事長を引き継ぐ覚悟がある」という明確な意思表示をしたことが決め手となった。
- ・現理事長の就任に際しては、本人の負担軽減や外部関係者からの信頼を維持することなどを目的として、前理事長が会長という形で法人内に残り、現理事長とともに運営に携わるという体制を取ることとした。

(3) 前代表者の現在の役割

- ・会長という役職に就き、現理事長と共同で法人の運営を行っている（理事長と会長は、ともに代表権を有している）。理事会の承認の下これから5年ほどの間は、現会長が現理事長をバックアップし、様々な経験を積んでいってもらう予定である。

3. 今後の代表者交代に向けた取組

(1) 交代時期の想定

- ・2018年に理事長が交代したばかりであるため、次の交代時期は未定である。なお、会長の在任期間は5年間を予定している。

(2) 代表者交代に向けた取組の内容

- ・現状では代表者が交代したばかりであるが、「DBU」の活用・改良や年200回に及ぶ研修などを通じ、法人内の人材育成を継続的にやっている。なお、当法人では人材育成についても各部門が主体的に取り組んでおり、研修の企画などもボトムアップの形で行われている。
- ・「理事長と語る会」など組織内での対話の機会を多く設け、メンバー同士が遠慮なく話のできる雰囲気作りに努めており、これを通じて理念の共有も図っている。

(3) 次の代表者に求める資質や期待すること

- ・当法人は規模が大きく、理事長としての役割や責任を引き継ぐには、相当な覚悟が必要である。また、経営の能力や内外から信頼される人物でなければ務まらない。
- ・当法人の活動において、次代に引き継いでいく必要があるのは理念のみである。ただし、理念をどのように実現するかという、法人の運営に関する部分については、その時々当事者たちで考え、状況に応じて変えていけばよいと思う。

【調査対象事例② 特定非営利活動法人 河北潟湖沼研究所】

1. 法人概要

(1) 基本情報

活動内容	河北潟及び周辺地域の環境保全
設立年	1994年（NPO法人格の取得は1999年）
所在地	石川県河北郡津幡町
現代表者	理事長 高橋 久 氏（2008年より、2代目）
人員体制	有給職員2名、アルバイト職員1名（2019年1月現在）
法人の収入	1,174万円（2017年度）

(2) 法人の設立経緯・沿革

- ・1963年に始まる国営干拓事業の一環で、河北潟の干拓・農地化（当初は水田化が目標）が進められたが、これにより河北潟の環境が悪化した。こうした状況を受け、1994年に地元有志が任意団体を作り、環境保全のための活動を開始したことが当法人設立のきっかけである。
- ・任意団体として環境保全に取り組む中で、活動の中心組織として研究所が設置された。その後、1999年にNPO法人格を取得し、現在に至っている。

(3) 組織の運営体制と代表者の役割

- ・事務局は代表者と有給職員2名、アルバイト1名で運営されている。なお、理事長自身は無給であり、自営業（環境コンサルタント）で収入を得ている。
- ・職員はそれぞれ当法人の活動に関する専門的な役割を担っており、代表者は対外折衝や経営に関すること全般を担当している。

2. 現代表者への交代の際の経験

(1) 現代表者の就任経緯

- ・前理事長の高齢化により、2008年に代表者を引き継ぐこととなった。なお、現理事長は設立当初のメンバーではないが、研究所を立ち上げることになった際に関係者から声をかけられ、1994年より活動に参加している。

(2) 代表者就任にあたっての課題等

- ・理事長を引き継ぐにあたっては、経営ノウハウの習得、内外からの信頼獲得などが課題となった。なお、現理事長が就任した2008年に、パナソニックのNPOサポートファンドを通じて当法人の経営診断と基盤強化に関する支援を受け、組織の体制づくりや運営ノウハウを習得することができた。こうした支援により、組織の「足腰の強化」が図られたことが、現在まで活動が続いている要因の1つとなっている。
- ・前理事長から交代した時点では負債があったが、現理事長が就任後にこれを引き継ぎ、清算したため、現在は負債がない状態となっている。

(3) 前代表者の現在の役割

- ・現理事長への交代後、前理事長は当法人の運営には携わっていない。

3. 今後の代表者交代に向けた取組

(1) 交代時期の想定

- ・3年～5年程度先の交代を想定し、候補者の選定などの準備を進めている。ただし、現在は組織運営に関する様々な改善に取り組んでいるところであり、こうした取組にある程度の目途がつくまでは、理事長の交代は難しいかもしれない。

(2) 代表者交代に向けた取組の内容

- ・次の理事長の候補については、常勤職員2名の中から選定中である。なお、まだ直接的な打診や理事会での検討等までは進んでいない。現状では2名に機会を均等に与えており、対外的な折衝や会議等に同行させる等の取組を行っている。
- ・代表者交代に向けた直接的な準備ではないが、次の理事長が運営に困らないよう、財源を安定化することを目的として、主な収入源を従来の委託業務や補助金から自主事業や会費にシフトしていくための取組を進めている。

(3) 次の代表者に求める資質や期待すること

- ・当法人の理事長には、法人の基本理念を共有できていることは当然として、それを実現していくために必要な能力も備えていることが求められる。特に、法人を経営することに対する責任を理解し、意識できることも重要な資質であると考えている。
- ・NPO法人を運営している人に対し、「NPO法人とは、ひとつの組織（事業体）であり、個人のものではない」という考えに至ることができるような支援があるとよい。NPO法人で活動する人たちにはあまり外部からの意見を好まない人が多いようにも思うが、外部の視点からの意見を取り入れることは、組織にとって重要なことだと思う。

(4) 今後の活動継続に関する課題

- ・法人の代表者が務まる人材を育成するには多くの時間が必要であり、これには10年がかりで取り組んでいく必要があると考えている。また、次の代表者に適した人材が見つかったとしても、法人内での合意形成に1年程度の時間がかかると思われ、この点も考慮して代表者交代のスケジュールを検討する必要がある。
- ・NPO法人での活動が、ある程度の収入を伴った活動として成り立たなければ、活動を長く続けていくことは難しいと思われる。現状では理事長職の報酬はなく、別の仕事で生計を立てているが、本来ならば理事長としての活動だけで生活費を稼ぐことができる状態が理想である。

【調査対象事例③ 認定特定非営利活動法人 杜の伝言板ゆるる】

1. 法人概要

(1) 基本情報

活動内容	社会活動に関する広報誌の発行（今年度で卒業）、NPO 等に対する中間支援
設立年	1998 年（NPO 法人格の取得は 2003 年）
所在地	宮城県仙台市
現代表者	代表理事兼事務局長 大久保 朝江 氏（2003 年就任、初代）
人員体制	有給職員 4 名（2019 年 1 月現在）
法人の収入	8,435 万円（2017 年度）

(2) 法人の設立経緯・沿革

・「市民の社会活動への参加を促したい」という動機から、1998 年に社会活動に関する広報誌の発行を始めたことが当法人の設立のきっかけである。その後、活動継続に必要な収入源の確保などを目的に、情報発信や会計支援等の中間支援的な活動を行うようになり、2003 年に NPO 法人格を取得した。特に、2005 年よりみやぎ NPO プラザの指定管理を受託したことにより、中間支援機関としての役割がさらに強まった。一方、設立当初からの活動であった広報誌の発行については、250 号の発行をもって終了することとなった。

(3) 組織の運営体制と代表者の役割

・事務局は代表者と職員 4 名、みやぎ NPO プラザは職員 8 名という体制で運営されている。現状では、受託事業の責任や、法人の運営に関すること全般についての主導的な役割を代表理事が担っている。

2. 現代表者への交代の際の経験

(1) 現代表者の就任経緯

・現代表理事は活動当初からのメンバーである。1998 年に宮城県の事業を通じ、現代表理事が海外の NPO の運営について学ぶために米国デラウェア大学に短期留学したのだが、この時の経験に基づき、自分たちの活動を見直し、活動のための組織づくりを進めた。組織づくりに取り組んでいた当時は副編集長という立場にあったが、当時の編集長が代表者となることを固辞したため、自らが任意団体の代表になり、2003 年に NPO 法人化し、代表理事に就任した。

(2) 代表者就任にあたっての課題等

・広報誌の発行には 1 回につき 30 万円程度の費用がかかり、一方でこの活動は大きな収入を生まないので、続けていくための資金を別の方法で確保することが課題となった。そのため、組織の運営に必要な収入を確保することを目的として、中間支援機関としての事業を受託することとした。なお、当時は「当法人が本来の目的とする活動ではない」との反対意見もあったが、こうした事業を受託することにより、当法人は常勤の職員を雇用することができ、活動の幅を広げながら、現在まで存続できている。

3. 今後の代表者交代に向けた取組

(1) 交代時期の想定

- ・とりあえず来年度は現代表理事が代表者としての活動を続けるが、71歳と高齢になるため1年後には交代することを希望している。

(2) 代表者交代に向けた取組の内容

- ・次の代表理事候補については、現在、理事の中から選定中である。ただし、代表理事への就任についての正式な打診や理事会での検討は、まだ行っていない。
- ・代表理事になることの負担を軽減するため、事業ごとの責任者としての役割など、これまでの代表理事の役割を徐々に他の常務する理事へと移行させている。例えば、みやぎNPOプラザの運営については、職員の1人が責任者を引き継ぐという意思を示したため、昨年理事に就任し、事業の受託を継続することを任せることとした。
- ・活動の安定性を高めるため、各事業を理事の責任制とし、各事業で収益を確保し、これによって事務局の運営費をまかなえるようにするための体制づくりを進めている。

(3) 次の代表者に求める資質や期待すること

- ・当法人の代表者（代表理事及び常務理事）には、「理念の実現のために、何をすればよいか」ということについて自分で考えられる能力が必要である。また、自分の考えを実現するための経営力も不可欠である。
- ・法人の代表者として活動していれば、いずれは様々な困難に直面することになるので、後継者にはそれを乗り越えられるだけの、強い意志が必要である。代表者を「頼まれたから引き受ける」という姿勢ではなく、「引き継ぎたい」という自発的な意思表示をする人でなければ、当法人の代表者は務まらないと考えている。

(4) 今後の活動継続に関する課題

- ・NPO法人にとって、次の代に引き継ぐ必要性が高いものは、「理念」に基づく活動と組織の運営を両立させていくことである。単に組織や事業を継続するだけではNPOとしての存在意義が失われる恐れがあり、自分たちが何をやる団体なのかという、理念を引き継いでいくことが重要である。「何のために活動するのか」がNPO法人の原点であり、かつ、ゆずれない一線である。そこが守れないのであれば、その法人の存在意義はなくなってしまうと考えている。
- ・当法人の収入においては、みやぎNPOプラザの指定管理事業が大きな収入の柱であり、組織としての活動や雇用を維持している。こうした委託事業を今後も続けていくことが重要である。ただし、これは当法人が当初の目的としていた活動ではない。次の代以降で、当法人の常務理事から「現状の維持」以外に「こういうことがしたい」という、理念に基づく活動に関する希望が出てこなくなってしまうと、当法人はNPOとしての役割を終えたと考えてもよいのかもしれない。

【調査対象事例④ 認定特定非営利活動法人 高知こどもの図書館】

1. 法人概要

(1) 基本情報

活動内容	子どもを対象とした図書館の運営、イベント開催、読書推進活動等
設立年	1999年（NPO法人格の取得も同年）
所在地	高知県高知市
現代表者	理事長 大谷 英人 氏（2011年より、3代目）
職員数	有給職員3名（常勤1名、非常勤2名）（2019年1月現在）
法人の収入	865万円（2017年度）

(2) 法人の設立経緯・沿革

- ・1995年頃、高知県立図書館を移転するという話が持ち上がった際、跡地の活用方法として、当時読書活動や子供のための本の選書・提供などを行っていた人々から「子ども向けの図書館を作ろう」というアイデアが出たことが、当法人の設立のきっかけとなった。
- ・子どものための図書館を作ろうという機運が高まり、県への提案という形で、図書館を作ることが決まった。結局、県立図書館の移転は取りやめとなったが、県から場所の提示があり、そこを無償で借りる形で1999年に子どものための図書館が開設された。なお、図書館の運営を受託するためには法人格が必要であったことから、この時にNPO法人格を取得し、当法人が発足した。

(3) 組織の運営体制と代表者の役割

- ・理事長は当法人の代表として、主に対外的な活動を担っているが、実務面については理事兼館長以下、事務局主導で動いている。
- ・数年前までは、常勤職員3名体制で運営してきたが、現在は常勤職員1名、非常勤職員2名とボランティアという体制となっている。現状では人手が不足しており、活動が十分にできていないので、以前のように常勤3名を維持できるよう、経営基盤の強化に努めていきたい。

2. 現代表者への交代の際の経験

(1) 現代表者の就任経緯

- ・当法人では、理事や職員に「1人があまり長く理事長を続けるものではない」という意識があり、特にルールとして定めているわけではないが、理事長を3期（1期は2年間）ほど務めると「そろそろ交代しよう」という話が理事会の中で自然と出てくる。現理事長へ交代した際も同様であった。なお、現理事長は設立当初のメンバーであり、理事会の中で自然と後継者に決まった。

(2) 代表者就任にあたっての課題等

- ・現理事長は当法人の設立当初から活動に携わっており、理念や活動への理解が深く、交代に際しては特に課題となることはなく、交代に向けた特別な取組も行われなかった。

(3) 前代表者の現在の役割

- ・理事として当法人の運営に携わっている。

3. 今後の代表者交代に向けた取組

(1) 交代時期の想定

- ・1年～3年程度先の交代を想定している。なお、現理事長は4期目に入っており、前の理事改選時には引退の意向を持っていたが、次の理事長候補者の個人的な事情や、近く図書館の移転を控えていることにより、現在も理事長を務めている。

(2) 代表者交代に向けた取組の内容

- ・理事長候補の選定については、理事会の中で「次はこの人」ということがなんとなく認識され、順番で理事長を引き受けているような状態である。
- ・次の理事長候補は、設立時のメンバーではないが、これまで長く活動に参加しており、当法人の理念や活動に対する理解の深い人物である。そのため、特に交代のための取組は行っていないが、法人のあり方を再確認する意味も込め、後述する「理念制定プロジェクト」を立ち上げている。
- ・当法人のスタッフは、「子ども達に届けたいと思っている本」や、「図書館として醸し出したい雰囲気」など、当法人のあり方に関するところを理解したうえで、「ここで働きたい」という意思を示す人しか採用していない。そのため、理事長に限らず、当法人のスタッフはみな理念や活動をよく理解している仲間であるように思う。

(3) 次の代表者に求める資質や期待すること

- ・代表者は、職員として長く務めるなどして、当法人の理念や活動に対し十分な理解を持った人である必要がある。

(4) 現在の取組における課題

- ・現在では設立当初からのメンバーの高齢化が進み、多くの者が60歳以上になってきていることから、設立当初の理念を次の世代に伝えていくことが課題となっている。また、図書館の移転を踏まえ、あらためて自分たちが行いたいこと、行うべきことを見つめ直す必要が出てきている。
- ・そのために「理念制定プロジェクト」を立ち上げ、第2世代(40代)の理事たちに、設立当初どのような思いを持って活動してきたのかを伝えるとともに、第2世代の理事たちが今後どのような思いを持って運営していきたいのかにつき、きちんと明文化するための取組を進めている。

【調査対象事例⑤ 特定非営利活動法人 ひなたぼっこ】

1. 法人概要

(1) 基本情報

活動内容	地域の助け合い活動、介護保険事業、障害者福祉事業等
設立年	2001年（NPO法人格の取得も同年）
所在地	岐阜県中津川市
現代表者	理事長 斎藤 啓治 氏（2010年就任、2代目）
職員数	有給職員 45名（2019年1月現在）
法人の収入	1億6,511万円（2017年度）

(2) 法人の設立経緯・沿革

- ・高齢者の増加に伴い、定年後の居場所づくりや、生活の様々な困りごとを解決するための活動のニーズが高まっていることを受け、20人ほどの有志が集まり、1998年から地域の宅老所を作るための準備を始めたことが当法人設立のきっかけである。
- ・2001年に宅老所の設立が実現し、「当事者のこころの声を聴く」、「一緒に生活を作る」といった理念のもと、理想とする福祉の実現を目指し、居場所づくりや助け合いの活動を始めた。なお、活動の開始に伴い、組織の体制を整える必要があると考えたことから、NPO法人格を取得した。
- ・その後、地域のニーズに応えるために活動内容を拡大し、現在では介護保険事業や障害者福祉事業も行うようになっている。

(3) 組織の運営体制と代表者の役割

- ・「みんなで運営する」ということを法人の理念に掲げており、「通所介護」、「たすけあい事業」、「障がい児者支援」、「グループホーム」の4つの事業ごとに運営委員会を設け、事業の運営方針から活動予算、職員の処遇等について、自分たちで検討し、事務局や理事会に提案するという体制をとっている。
- ・こうして提案された意見に基づき、理事会では運営委員会間の意見調整などを行っている。なお、外部理事の人数を少なくし、職員から理事に登用する人数を増やすことで、理事会をなるべく多くの職員に経験させ、当法人の運営について学ぶ機会としても活用している。
- ・代表者は、対外的な折衝、運営委員会の意見調整、研修の企画、広報物の責任者などの役割を担っている。
- ・現在の職員は45名だが、理想とする福祉のあり方を実現するために、法人の規模は職員数50人、正会員100人（現在86名）を目安とし、これ以上大きくしないことを想定している。なお、地域の需要は大きくなってきたため、これに対しては関係者とともに新たに2つのNPO法人を立ち上げ、障がい者重度訪問介護事業、高齢者の小規模多機能居宅介護事業を開設し、それぞれ2年、5年が経過した。今後も法人規模を拡大しないことにより対応していきたいと考えている。

2. 現代表者への交代の際の経験

(1) 現代表者の就任経緯

- ・現理事長は、当法人の設立準備の段階から活動に携わっていた。法人を設立した当初、現理事長は

名古屋市内に住んでおり、当法人の代表者は現地(蛭川)の住人が務めたほうがよいとの考えから、現地に住んでいた前理事長に理事長職を任せていたが、実質的には活動の中心的な役割を果たしていた。その後、現理事長自身が地域に馴染んできたことや、前理事長の年齢等を考慮し、2010年より現理事長が理事長に就任した。

(2) 代表者就任にあたっての課題等

- ・設立以来運営の中心的な立場にあり、理事長を引き継ぐこと自体には大きな課題はなかった。ただし、当法人の運営について、社会保障制度の変遷など外的な要因の変化への対応には苦勞している。

(3) 前代表者の現在の役割

- ・理事として当法人の運営に携わっていたが、現在は「参与」という役職で、理事よりも一歩引いた立場で運営に携わっている。なお、今後理事長の交代が実現した後は、現理事長も参与として当法人の運営に携わっていく予定である。

3. 今後の代表者交代に向けた取組

(1) 交代時期の想定

- ・2019年度より新たな理事長(現在の理事長代行)に交代することを想定している。

(2) 代表者交代に向けた取組の内容

- ・当法人では、2013年から「ゆるやかな世代交代」を活動のテーマに掲げ、理事長を含めた中心メンバーの世代交代に取り組んでいる。例えば、設立当初からのメンバーを新たに設けた「参与」という役職に就け、段階的に運営への関与の度合いを弱め、次世代と交代させていく取組を進めている。
- ・次期代表者候補を2018年度から「理事長代行」に就任させ、現理事長から段階的に権限や役割の委譲を進めている。なお、現理事長代行は当法人の設立時のメンバーの一人であり、当法人の活動内容や運営に精通している人材である。

(3) 次の代表者に求める資質や期待すること

- ・代表者交代がうまくいくかどうかは、後継者に課題解決能力があるかどうかによって決まると考えている。また、組織の経営状況や候補者の実力といった組織の中の問題に加え、社会変化等の外的要因が影響すると思う。
- ・代表者を引き継ぐためには、後継者が熱意をもって活動に参加していることが必要であり、当人がどの程度の熱意をもって活動に参加しているのかを見極めることが重要である。

(4) 今後の活動継続に関する課題

- ・今回の代表者の交代自体には特に課題は感じていないが、次世代の担い手の育成には継続して取り組む必要がある。
- ・当法人の運営に関する課題としては、増大する地域のニーズにどのように対応していくか、あるいは福祉制度の変化にどのように対応していくかといったことが挙げられる。

【調査対象事例⑥ 認定特定非営利活動法人 児童虐待防止全国ネットワーク】

1. 法人概要

(1) 基本情報

活動内容	児童虐待防止のための啓発活動等
設立年	2001年（NPO法人格の取得は2007年）
所在地	東京都世田谷区
現代表者	理事長 吉田 恒雄 氏（2005年就任、2代目）
職員数	有給職員3名（2019年1月現在）
法人の収入	2,855万円（2017年度）

(2) 法人の設立経緯・沿革

・当法人は、2001年に設立された「児童虐待防止法の改正を求める全国ネットワーク」を前身としている。2000年に児童虐待防止法が施行された後、子ども虐待に関する法律の内容や制度が十分とはいえない状況のもと、子ども虐待の防止や子どもの福祉の増進を目的に、意見交換・情報交換を行うとともに、法制度改正を求めるソーシャル・アクションを行う団体として活動を開始した。その後、2006年より児童虐待防止の啓発活動である「オレンジリボン運動」を開始し、活動規模を広げる中で2007年にNPO法人格を取得し、現在に至る。

(3) 組織の運営体制と代表者の役割

・現場の職員や虐待問題に深い理解をもつ関係者からなる2つの委員会にて運営方針を検討し、その結果を理事会で審議し、正式に決定するという段階を経ることで、委員や理事が多数関わって運営する体制になっている。

・活動内容が幅広いため、組織内でのメンバーの役割を活動内容に応じて分化させているため、理事長の担う役割は、活動全体を俯瞰すると共に、対外交渉やPR活動、マスコミやスポンサーへの対応などが主要なものとなっている。

2. 現代表者への交代の際の経緯

(1) 現代表者の就任経緯

・前理事長が様々な理由から代表者としての役割を担うことが難しくなってきたことを受けて、現理事長へと交代した。なお、現理事長は理事長就任以前から当法人の活動に携わっており、特に引き継ぎのようなことは行われなかった。

(2) 代表者就任にあたっての課題等

・一般の企業であれば、「利益の追求」という明確な目標があるが、NPO法人のような非営利の活動では、個人個人に活動に対する思いやビジョンがあり、それが異なってくると、目指すべき方向にズレが生じてくる。当法人においても、活動参加者が個々に思いやビジョンを持っており、その相違から、過去には当法人の活動に距離を置く人も出てきた。

・事業規模が大きくなるにつれて、対外的な信頼獲得のためには、「緩やかなつながり」ではなく、しっかりとした組織が必要であることから、組織化、法人化を推進した。

(3) 前代表者の現在の役割

- ・現在は、当法人の運営には関わっていない。

3. 今後の代表者交代に向けた取組

(1) 交代時期の想定

- ・2020年6月の総会にて、理事長を交代することを予定している。

(2) 代表者交代に向けた取組の内容

- ・次の理事長候補は、これまで一緒に活動してきた人物であり、理事長としての役割等についてはすでに把握していると思われることから、特段引き継ぎは行わない予定である。
- ・理事長に業務が集中しないよう、「担当理事」という職位を置き、理事長職の負担軽減を図っている。

(3) 次の代表者に求める資質や期待すること

- ・当法人においては、理事長に求める資質は、国（行政）との関係を良好に保つこと、スポンサーにNPOとしての方針をしっかりと伝えて、寄付を継続してもらうこと、またマスコミ対応などであり、対外的な発信・PRや折衝の部分を支える能力を有していることが重要である。また、当法人の理念を踏まえ、本来のあり方から「ぶれない」判断ができる力も重要だと考えている。
- ・理事長そのものに期待することではないが、なるべく多様な分野の人に、当法人の理事になってほしい。特に、経営的な発想をする人がぜひほしい。ミッション一辺倒では活動は継続できず、NPOの経営のチェックやルール、組織マネジメントは非常に大切であり、そのような視点を持つ人が必要である。
- ・人材育成のため、NPO法人のスタッフや管理層向けの、経営マネジメントに関する研修があったほうがよいと思う。NPO法人に関わっている人たちは、自分たちの活動そのものについての知識は十分に有しているが、一方で組織を継続させていくための知識や方法を研修などで補っておくことが大切である。

(4) 今後の活動継続に関する課題

- ・次の理事長候補が、当法人の代表者としての活動時間を十分に取ることができ、理事長職を引き継いでくれるかどうかは課題である。
- ・当法人の活動には国や企業・団体、個人サポーターとの信頼関係が重要であるが、外部との関係を構築するには時間がかかるため、代表者の任期は1～2期では不足で、ある程度の長さが必要であると考えている。
- ・これまで理事長が担ってきた業務や責任を、他のメンバーに分散させる必要があると感じている。例えば、新しく「専務理事」というポストを作り、実質的な活動については事務局が担うようにすることも必要と考えている。

【調査対象事例⑦ 特定非営利活動法人 スポーツクラブ 21 はりま】

1. 法人概要

(1) 基本情報

活動内容	播磨町内のスポーツ振興、イベントの開催、播磨町総合体育館他 7 施設の指定管理等
設立年	2000 年（NPO 法人格の取得は 2004 年）
所在地	兵庫県加古郡播磨町
現代表者	理事長 佐伯 正道 氏（2010 年就任、3 代目）
職員数	有給職員 23 名（2019 年 1 月現在）
法人の収入	9,586 万円（2017 年度）

(2) 法人の設立経緯・沿革

- ・2000 年 9 月に国の策定した「スポーツ振興基本計画」を受け、兵庫県では県内すべての小学校区に地域スポーツクラブを設立するという支援事業が行われ、播磨町でも 2000 年以降、5 つの小学校区にそれぞれ総合型地域スポーツクラブが設立された。しかし、クラブによって活動の状況には差があり、また町の規模があまり大きくないことから、5 つのスポーツクラブを 1 つに統合し、設立されたのが「スポーツクラブ 21 はりま」である。
- ・組織の形態や活動のあり方、財源等について 5 年間に及ぶ検討を行い、将来的に町のスポーツ行政の一翼を担う組織とすることを目標として設立された。2004 年に NPO 法人格を取得し、現在は総合体育館の指定管理を基盤としつつ、町内のスポーツ振興に関する活動に取り組んでいる。

(3) 組織の運営体制と代表者の役割

- ・当法人では、代表者も他の職員と同じように、事務局としての業務に携わっている。
- ・設立当初のメンバーは、行政職や地域のスポーツ団体のリーダー等であった。人材の採用については、行政の OB 人材を受け入れているほか、体育館を利用しているスポーツ団体の人などに声をかけている。
- ・当法人の活動は、事務局の職員だけでなく、他のスポーツ団体等のボランティアに支えられている面が大きい。特に、大きなイベントを開催する際には行政や他団体との協力が不可欠である。

2. 現代表者への交代の際の経験

(1) 現代表者の就任経緯

- ・2 代目の理事長が急に体調を崩し、長期の療養が必要になったことにより、代表者が不在の状態となったが、この状態があまり長引くと活動に支障が出ることから、当時理事であった現理事長が理事長職を引き継いだ。なお、現理事長は地元の少年野球チームの元監督であり、当法人の設立（NPO 法人化する以前）から活動に参加していた。

(2) 代表者就任にあたっての課題等

- ・理事長職を引き継ぐこと自体には特に課題はなかったが、理事長に就任後、組織の改革（特に人事）に取り組むこととなった。当時のスタッフは「活動が楽しい」ということだけを意義として活動し

ており、全員が正規の職員でなく、昇給や福利厚生もなかった。当法人は将来的に町の重要な役割を担うことが期待されている組織であったため、人的な体制を整える必要があると感じ、一部職員を正規雇用に変換したり、就業規則等の整備を行った。これらは過去の理事長が力を入れてこなかった部分であり、現理事長自身もあまり得意な分野ではなかったため、社会保険労務士や現事務局長（元行政職員）と協力しながら、組織体制の整備を進めていった。現在では組織の基盤がある程度出来上がってきており、職員や理事会、総会、監事等が適度な緊張感を持って相互の動きを監視できるような仕組みが整っているように思う。

（3）前代表者の現在の役割

- ・理事長を退いた後、当法人の運営には携わっていない。

3. 今後の代表者交代に向けた取組

（1）交代時期の想定

- ・1～3年程度先を想定している。

（2）代表者交代に向けた取組の内容

- ・当法人の理事長の担っている役割は、他の職員と比べてもそれほど大きな違いはないため、特に代表者の引き継ぎのために取り組んでいることはない。
- ・日頃から職員同士がコミュニケーションを取り合い、意識も共有できているので、今のところは自然と人材も育っているように思う。

（3）次の代表者に求める資質や期待すること

- ・当法人は総合体育館の指定管理事業が収入の基盤となっているほか、人材の面でも行政との関係が深い団体であるため、「行政からの信頼を裏切ってはならない」ということが活動継続の大前提となる。後継者には、このことをよく理解してもらう必要がある。
- ・当法人の活動目的は、「播磨町民への貢献」が第一であり、当法人ではこれに基づいてスポーツの振興や健康の維持・増進など、様々な活動を行っている。この理念については、今後も引き継いでいってもらう必要があると考えている。

（4）今後の活動継続に関する課題

- ・次の理事長候補は元行政職であり、事務や法人の運営に必要な知識・経験を有している。そのため、引き継ぎに関して特に課題となっていることはない。
- ・今のところは収入基盤も安定し、人材の確保もできているが、当法人の今後の課題としては、財政基盤が安定した状態を将来にわたって維持していくことや、多様化する地域ニーズへの対応などが挙げられる。

【調査対象事例⑧ 認定特定非営利活動法人 宝塚 NPO センター】

1. 法人概要

(1) 基本情報

活動内容	NPO 法人等の中間支援、宝塚市の市政運営への協力等
設立年	1999 年（NPO 法人格の取得も同年）
所在地	兵庫県宝塚市
現代表者	理事長 牧里 每治 氏（1998 年就任、3 代目） 事務局長 中山 光子 氏（2010 年就任、2 代目） ※当法人の運営は、事務局長を中心に行われている
職員数	有給職員 20 名（2019 年 1 月現在）
法人の収入	8,725 万円（2017 年度）

(2) 法人の設立経緯・沿革

- ・阪神淡路大震災の際に社会福祉協議会がボランティアセンターを設立したことが、当法人設立のきっかけとなっている。阪神大震災の復興が落ち着いてきたことにより、同センターの活動は終了することとなったが、宝塚市はボランティア活動が盛んであり、「せっかく立ち上がった市民の力を NPO という形で継続しないのはもったいない」ということから、当時のセンター長（当法人の前事務局長）は社会福祉協議会を辞し 1998 年に宝塚 NPO センターを設立（NPO 法人化は 1999 年）し、ボランティアを支援する活動を継続することとなった。なお、その際に理事長には外部の人材を登用し、センター長は事務局長に就任している。
- ・当法人は「中間支援」と「就労支援」の 2 つを活動の柱としているが、このほかに、2009 年には宝塚市の総合計画策定事業を受託するなど、宝塚市の市政運営にも携わっている。

(3) 組織の運営体制と代表者の役割

- ・当法人の職員は 20 名（事務局長含む）であり、運営は事務局を中心に行われている。当法人では、多くの法人では代表者が行っているようなことも含め、法人の運営に関すること全般を事務局長が担っている。

2. 現代表者への交代の際の経緯

(1) 現代表者の就任経緯

- ・現事務局長は前事務局長と私的な交流があったが、当法人の活動には、前事務局長の勧めにより、2009 年から参加するようになった。なお、当時から前事務局長の体調が悪かったため、1 年後には前事務局長からの指名により、事務局長の職を引き継ぐこととなった。

(2) 代表者就任にあたっての課題等

- ・現事務局長が次の事務局長となることが決まった際、途中から参加した人物であったこともあり、活動歴の長いスタッフの反発が強く、事務局長就任前に彼らのほぼ全員が辞職してしまった。
- ・当法人は設立以来、前事務局長を中心に活動してきた団体であり、前事務局長の退任に伴い内外からの信頼を維持することに苦労したほか、組織としての体制が整っていなかったことから、現事務局長の就任にあたり、まずは組織づくりに取り組んでいく必要があった。

- ・理事会についても、当法人の活動に関する意思決定機関として正常に機能していない状態であったため、理事の交代などを進めた。今後は、職員等にも理事会を経験し、当法人の運営について学んでほしいという考えから、若いスタッフが理事としての活動経験を積むような仕組みを考えている。

3. 今後の代表者交代に向けた取組

(1) 交代時期の想定

- ・2019年度より、現事務局長が理事長も兼ねる体制へと移行することを想定している。

(2) 代表者交代に向けた取組の内容

- ・活動実態と合致するような運営体制とするため、2019年度より事務局長が代表理事を兼ねる形に改め、組織の見直しを行おうとしている。なお、今後については事務局長と代表理事の役割を明確化し、3年ほどの時間をかけて両者を分離させる方向で組織の体制を整えていくことを想定している。

(3) 次の代表者に求める資質や期待すること

- ・中間支援機関としての活動を進めていく中で、就労支援に関する事業が成長し、現在では中間支援と就労支援の2つが当法人の活動の柱となっているが、当法人にとっての主となる活動が中間支援であることに変わりはない。そのため、当法人の事務局長は、中間支援事業でトップを務まる人でなければならないと考えている。
- ・組織は生き物であり、代表者となる人によって違ったカラーが出てくるものである。次の世代においては、当法人のミッションと合致していて、かつ当法人の経営に悪影響がないという前提の下であれば、その時々理事長や事務局長の考えに従って活動方針にアレンジを加えていってもよいのではないかと考えている。

(4) 今後の活動継続に関する課題

- ・一人のカリスマに依存した組織では、長くは続かないと考え、これまで参加者が協力して運営していくような組織にするための取組を進めてきた。現在も活動の実態に即した組織づくりを進めているが、これにはまだ時間も手間もかかる。また、収入基盤の安定化や、職員の人材評価をどのようにしていくかも今後の課題である。
- ・設立時に比べ活動の規模や範囲が広がっているが、当法人としての適正な事業規模については、理事会等でも議論的となっている。各事業における業務の負荷や活動内容のバランス等を考慮し、本業である中間支援に今以上に注力できるようにしていきたいと考えている。
- ・NPO法人では民間企業並みの給与を支払うことができず、同じ人（特に男性）を継続的に雇用することが難しい。そのため、長い時間をかけて後継者となる人材の育成を行うことが難しいということも、代表者の交代に関する課題となっている。

【調査対象事例⑨ 特定非営利活動法人 レスキューストックヤード】

1. 法人概要

(1) 基本情報

活動内容	防災活動、災害支援活動等（活動の範囲がまちづくり分野にも広がりつつある）
設立年	2002年（NPO法人格の取得も同年、前身となった団体は1995年に設立）
所在地	愛知県名古屋市
現代表者	代表理事 栗田 暢之 氏（2004年就任、2代目）
職員数	常勤職員3名、嘱託職員22名（2019年1月現在）
法人の収入	1億2,894円（2017年度）

(2) 法人の設立経緯・沿革

・現代表理事（当時は同朋大学職員）が学生の引率者として阪神淡路大震災でのボランティア活動に参加したことが、当法人の活動の原点である。多くのボランティアが被災地での活動を引き上げた後、参加したボランティアの間で「今後も何かしら協力できないか」という話が出ていた。そこで、1995年7月に日本福祉大学や名古屋YMCA、等の民間支援団体や、阪神・淡路大震災をきっかけに新たに設立された団体など、愛知・名古屋を活動拠点とする約10団体で「震災から学ぶボランティアネットの会」を設立し、被災地への支援を継続することとした。その後、「地元で災害が起きた場合、事前にすべきことがあるのではないか」と考えたことがきっかけとなり、同会を発展的に解消し、防災活動や災害時のボランティア支援などを行う団体として、2002年に当法人が誕生した。

(3) 組織の運営体制と代表者の役割

- ・事務局は常勤職員3人、嘱託職員22人を中心に構成されている。なお、職員全員が名古屋市の事務所に勤務しているのではなく、愛知県被災者支援センターや、被災地で活動している者もいる。毎週火曜日に事務局会議を開催し、事務連絡等を行っているが、この場に参加できない職員も通信機器等を通じて参加している。
- ・当法人の運営に関する重要事項の決定（理事会に諮る前の段階）は主に代表理事、常務理事、事務局長の3名で行っており、役職名はそれぞれ異なっているが、実質的にはこの3名で事務局長を務めているような状態である。

2. 現代表者への交代の際の経験

(1) 現代表者の就任経緯

・前代表理事から2004年に代表理事職を引き継ぎ、現在まで務めている。交代は、前代表理事の辞任によるものである。なお、現代表理事は前身となった団体の設立時から事務局長として活動に参加していたが、当法人の設立後も、現場での活動を重視するため、代表理事ではなく事務局長を務めていた。

(2) 代表者就任にあたっての課題等

・前身となる団体の設立初期から活動に参加し、事務局長としての活動経験もあったので当法人の運

営については熟知していた。そのため、代表理事に就任した際にも特に困るようなことはなかった。

(3) 前代表者の現在の役割

- ・前代表者は、当法人の運営には携わっていない。

3. 今後の代表者交代に向けた取組

(1) 交代時期の想定

- ・代表理事交代の時期としては、5年程度先を想定している。次の代表理事候補として想定する人物はすでにいるが、現代表理事はまだ引退には早い年齢であり、後継者の育成を含め、まだ時間をかけて交代に取り組んでいきたいと考えている。

(2) 代表者交代に向けた取組の内容

- ・NPO 法人の活動を継続するという視点を持てば、後継者を含めた人材育成に取り組むことは当然であると考えている。
- ・後継者の育成や交代に向けた準備として、代表理事として行っている業務を段階的に後継者に移行していくことを想定している。代表理事の交代においては、現代表理事の経験してきたことや考えを次の代表理事に伝えるといったことも大切だと考えている。
- ・そのほか、次期代表理事候補以外にも含めた人材育成に力を入れている。一例として、職員の海外留学を許可し、渡航費の半分程度を当法人が支出する制度も創出している。

(3) 次の代表者に求める資質や期待すること

- ・人によって考えや目指すものは異なるものなので、次の代以降の代表理事の下で、当法人の活動の中身がある程度変化していくことも予想される。しかし、当法人の基本となる理念を貫いてくれるのであれば、応用の部分については各代の代表理事がそれぞれの専門性を活かしながら、自分で考えて取組を進めてもらえばよいと考えている。

(4) 今後の活動継続に関する課題

- ・当法人の運営においては、限られた資金の中で、「多様化していく被災者のニーズをどのように支えていくか」、また「職員の人件費をどのように捻出していくか」ということが非常に重要な問題である。今後も継続的に活動を行っていくための基盤整備を行うことが現代表理事の責任であると考えている。
- ・人材の定着を図るためには、活動の魅力を維持していくことが重要であるが、このほかに、当法人の活動を通じ、職員が生活できるだけの収入を得られるような組織基盤を作っていくことが課題となっている。
- ・当法人の今後の活動に関し、行政の呼びかけで、当法人のように現場経験のある NPO 法人や災害ボランティアセンターを所管する社会福祉協議会、また有識者やコンサルティング会社などが集まって、明日の防災について考えるような取組を行えるとよいと思う。枠組みが決まってから参画するのでは、その枠の中での仕事しかできなくなってしまうので、行政が主体となって NPO 法人などの現場を知っている人たちの声を聞きつつ、取組の方向性を考えるような枠組み、つまりは政策の策定段階から関与できるスキームが望ましい。

【調査対象事例⑩ 認定特定非営利活動法人 たすけあいの会ふきのとう】

1. 法人概要

(1) 基本情報

活動内容	地域のたすけあい活動、コミュニティ喫茶、介護保険事業、障害者福祉事業等
設立年	1988年（NPO法人格の取得は1999年）
所在地	千葉県四街道市
現代表者	代表 森 明子 氏（2005年就任、2代目）
職員数	有給職員 80名（2019年1月現在）
法人の収入	1億1,195万円（2017年度）

(2) 法人の設立経緯・沿革

- ・「地域に暮らすどんな人も心地よく暮らせるコミュニティにするために、今行うべきことを行う」という思いのもと、1988年に11名の主婦により設立され、「たすけあい活動」や地域の居場所づくりに取り組み、1999年にはNPO法人格を取得した。
- ・地域のニーズに対応するために、介護保険事業や障害福祉サービス事業など制度事業にも活動の幅を広げ、現在では6つの事業を行うまでに成長している。なお、法的な制度に基づく事業を行う一方、従来から行ってきた自由度の高いたすけあい活動を継続していくことができるよう、現在もNPO法人という組織形態を維持している。

(3) 組織の運営体制と代表者の役割

- ・現状における代表の主な役割は、法人全体の組織の管理・運営であり、活動方針の設定や対外的な活動については主に副代表が担っている。代表・副代表がそれぞれの役割を分担し、互いに補完しながら法人の運営を行うような体制を取っている。
- ・6つの事業について、統括は代表と副代表の2人が行うこととしているが、各事業の運営については現場を中心に、「話し合いながら活動する」という体制を取っている。なお、活動の主な担い手は女性であるため、時間に融通が利くようにするなど、制度上認められている範囲で働きやすい環境を整えるための工夫をしている。

2. 現代表者への交代の際の経験

(1) 現代表者の就任経緯

- ・「NPO法人にとって、理念の実現に向け活動を継続することは何より大切なことと認識しており、そのためには、代表者の交代が必要」と考えている。NPOの法人格を取得した時点から将来の代表交代を想定し、準備を進めてきた。その後、時間の経過とともに、現場を任せることができ多くの人材が育ってきたことにより、より具体的な準備を進める段階に至った。
- ・もともと、当法人の活動においては前代表（初代）の存在感が非常に大きく、次世代の人材が2代目代表に就任するのは荷が重いと考えたため、前代表と共に長く法人の運営に携わってきた現代表が2代目代表となることにより、その次の世代に代表職を引き渡しやすくするための土壌づくりを行うこととした。

(2) 代表者就任にあたっての課題等

- ・前代表とは、活動開始当初から一緒に活動してきた間柄であったこともあり、協力しながら当法人の運営を行ってきた。このような背景があり、また「交代」といっても前代表が副代表として同じように活動を続けることとなっていたため、代表者の交代に際して課題となるようなことは特になかった。

(3) 前代表者の現在の役割

- ・副代表として、活動方針の設定や対外的な活動の役割を担うほか、現代表と共に法人の運営に携わっている。

3. 今後の代表者交代に向けた取組

(1) 交代時期の想定

- ・交代する時期は特に決めていないが、交代を実現するには準備のための時間が必要であり、少なくとも3年～5年程度の時間がかかると見込まれる。

(2) 代表者交代に向けた取組の内容

- ・次の代表者候補については、これまで代表がひとりで果たして来た役割を担うのは難しいと思われるので、設立当時から活動に参加していた女性（60代）を中心に、数名が代表職に就き、共同で法人を運営していくことを考えている。既に定款を改正し準備を進めてきている。加えて、事務局長についても2人体制とし、1人当たりの負担を軽減することとしている。
- ・次の代表者への交代を円滑にするため、代表の役割を段階的に委譲すること等も試みているが、なかなか進んでいないのが現状である。

(3) 次の代表者に求める資質や期待すること

- ・以前よりも介護保険事業、障害福祉サービスの重みが増しており、当初の理念に基づくたすけあい活動の視点が小さくなってきているのではないかという懸念がある。法人の活動の主体が「たすけあい活動」であることから、次の代表者にも、たすけあい活動を中心にしてくれることを期待している。また、ふきのとうのこれまでの足跡を含めた活動全般を「おもしろい」と思って取り組んでほしいと考えている。

(4) 今後の活動継続に関する課題

- ・代表者が積極的に活動してもらうためには、処遇等についても改めて検討していく必要がある。
- ・次世代の担い手がなかなか集まらない。次の代表には初期から活動に携わってきた職員を中心に考えているが、初期のメンバーは徐々に減ってきており、将来の代表となる人材の獲得や育成については今後の課題である。

【調査対象事例⑪ 特定非営利活動法人 ウェーブ】

1. 法人概要

(1) 基本情報

活動内容	介護保険事業、障害者福祉事業、地域の助け合い活動、地域コミュニティづくり等
設立年	1995年（NPO法人格の取得は1999年）
所在地	栃木県日光市
現代表者	理事長 芳賀 マサ子 氏（1999年就任、2代目）
職員数	有給職員 49名（2019年1月現在）
法人の収入	7,957万円（2017年度）

(2) 法人の設立経緯・沿革

- ・現理事長が定年間近となった1992年、海外のボランティアについて勉強するため、「とちぎ女性海外研修」に参加した。その後、研修で学んだことを活かすため、今市市（現、日光市）のまちづくりについて話し合うグループに参加したことが、当法人設立の第一歩となった。
- ・その後、阪神淡路大震災の際に現地でボランティア活動を行い、ここでの経験を通じ「お年寄りや障害者の方々が住みやすいまちは、誰もが住みやすいまちではないか」と考えるようになり、1995年に「家事援助介護サービス『ウェーブ』&今市ボランティアセンター」を設立した。
- ・当初は、仲間たちと公的サービスが整って活動が必要なくなった場合には、団体を解散してもよいと考えていたが、利用者の「活動を続けてほしい」という声を受け、NPO法人化して介護保険事業を始めることとなり、1999年に「特定非営利活動法人ウェーブ」を設立した。なお、社会福祉法人として立ち上げるには資金が全くなく、また市から補助金を受けると活動内容が制限されることから、自由度の高いNPO法人という組織形態を選択した。

(3) 組織の運営体制と代表者の役割

- ・当法人の運営体制は、理事会を軸に、理事長、事務局長、職員で構成されている。ただし、理事長がほぼすべての事務処理等に携わっており、代表者の果たす役割が大きい状態である。
- ・当法人の助け合い活動に関しては、サービスを受けたい方、サービスを提供したい方に会員登録をしてもらい、事務局が両者のマッチングを行う形を取っている。法人設立当初から、介護者や障害者の家族の負担を軽減するためには365日継続した支援を行うことが必要であると考え、年中無休体制とした。しかし、市の措置時代のヘルパーによる訪問介護は、平日の週1回、2時間のみの支援だったため、市議員に掛け合って登録ヘルパー制度をつくってもらい、土日祝日も支援を行える体制を整えた。

2. 現代表者への交代の際の経験

(1) 現代表者の就任経緯

- ・当法人の前身となった団体の設立に際し、社会的な信用を得ることを目的に、地元企業の社長を理事長として迎えたが、前理事長には本業があり、他の役員も他の仕事との掛け持ちで活動に参加していたため、実質的には現理事長が事務局としての業務の大部分を担う形で運営されていた。NPO法人化の際、運営の実態との整合を図るべく、現理事長が理事長に就任することとなった。

(2) 代表者就任にあたっての課題等

- ・現理事長は当法人の創設者であり、実質的には運営に関する業務の大半を自ら行っていたので、理事長に就任した際に自身の役割に大きな変化はなく、引き継ぎに関する課題などは特になかった。

3. 今後の代表者交代に向けた取組

(1) 交代時期の想定

- ・3年～5年程度先を想定している。
- ・以前は、当法人の提供するサービスが必要とされなくなったら解散してもよいと考えており、代表者交代を考える前に、一度は当法人を解散することを考えたこともある。しかし、代替するサービスを提供する団体がなく、当法人がサービスを停止したら現在の利用者が困ってしまうと考えられ、またスタッフにもサービス提供を続けたいという意思があったことから、解散はせず、代表者交代を経てサービスを継続していくこととした。

(2) 代表者交代に向けた取組の内容

- ・次期理事長候補は、当法人で10年以上活動している人物で、2年ほど前からはデイサービスの管理者を務めており、その働きぶりを見て次期理事長候補に選定し、本人からの承諾も得ている。
- ・代表者交代に向けて、月に1回、代表者や理事、職員が集まって、代表者の担当業務や団体や個人が抱える課題等を洗い出し、今後の方向性について話し合う場を設けている。
- ・2年ほど前から、総会資料の作成等の業務を他の職員に移行するなど、理事長の役割を軽減する取組を始めている。また、事務手続きについても、介護保険制度など各業務に関する手続きをそれぞれの担当者に移行していくことを想定し、準備を進めている。
- ・次期理事長候補にはまず経理関連を理解してもらうことが重要だと考え、会計に関する知識を身に付けてもらっている。また、次期理事長候補を含む職員には、「とちぎボランティアNPOセンター」等が主催している様々な外部研修に参加してもらっている。

(3) 次の代表者に求める資質や期待すること

- ・今後、当法人の理事長を引き継ぐ人には、現在の「助け合い」の理念は大切にしつつ、自分の考えをもって活動してほしいと思っている。
- ・職員や活動参加者の高齢化が進んでおり、次の理事長には、同世代の若い人材を活動に取り込んでもらえるとうよいと思う。

(4) 今後の活動継続に関する課題

- ・今後の活動継続のためには、職員が安定した生活を送るために、一定水準以上の給料の確保が必要である。
- ・この地域では、訪問介護ステーションが減っており、訪問介護員についても、これから福祉の道に進もうと考えている方は少なく、資格をもっているやめてしまう職員も多くいるため、今後も介護事業が継続していけるかどうかについては不安である。

【調査対象事例⑫ 特定非営利活動法人 おかざき農遊会】

1. 法人概要

(1) 基本情報

活動内容	遊休農地の解消、営農支援、食農教育、地産地消普及等に関する活動
設立年	2007年（NPO法人格の取得は2010年）
所在地	愛知県岡崎市
現代表者	理事長 石田 治夫 氏（2017年就任、4代目）
職員数	有給職員は0名、全員がボランティアで活動に参加（2019年1月現在）
法人の収入	約717万円（2017年度）

(2) 法人の設立経緯・沿革

- ・JA あいち三河が実施していた「農業塾」の修了生を中心に、2007年に任意団体「農遊会」を設立したのが当法人の始まりである。当時は耕作放棄地の増加やそれに伴う地域環境の悪化（ごみの不法投棄など）を受け、初代理事長が「荒地は人の心を荒廃させる」という理念のもと、空き地の有効活用に関する取組を始めた。なお、初代理事長は「農業塾」の初代塾長を務めた人物である。
- ・活動の開始にあたり、岡崎市からの指導を受け、先進地域の事例を学びながらNPO法人化の準備を進めていたが、市から「まずは任意団体として何年か活動したほうがよい」というアドバイスを受け、任意団体として活動を始めた。NPO法人化が実現したのは、2010年のことである。
- ・最初に始めたのは共同圃場の活動であったが、徐々に活動の幅が広がり、会員も増えてきたため、組織の体制を整備する必要が出てきた。当法人の2代目の理事長の尽力により、現在の組織体制の基礎が築かれている。

(3) 組織の運営体制と代表者の役割

- ・現在では、農作物や農作業に関する安全指導、食農教育、営農支援、遊休農地解消活動、地産地消普及活動など多くの活動を行っている。これらの活動からの収入と助成金によって当法人を運営しているが、有給の職員はおらず、ボランティアによって活動が支えられている。
- ・当法人では10の「委員会」を設け、それぞれが自分たちの活動を自律的に運営する、事業部制のような組織形態をとっている。
- ・理事長の役割としては、総会の運営など大きな業務から、日常的な雑務まで多岐に渡っており、担っている業務は多いと感じる。
- ・活動に参加しているメンバーの平均年齢は70歳程度であり、高齢化が進んでいる。当法人は定年退職後に加入するメンバーが多いが、世間的に定年退職の年齢が引き上げられていることの影響等から、新規に当法人に加入する人の年齢は以前よりも高くなっている。

2. 現代表者への交代の際の経験

(1) 現代表者の就任経緯

- ・（特に規定しているわけではないが）これまで理事長を2期（4年）務めると次に交代するという形になっていた。そのため、前理事長が2期目に入ったあたりから、次の理事長を誰にするかという検討が進められ、現理事長を含め何人かが打診を受けていた。

(2) 代表者就任にあたっての課題等

- ・前理事長の活動ぶりを見て、理事長の担っている業務が多いと感じていたため、自分の時間と理事長としての活動の両立ができるかという不安があった。そのため、交代する際には、前理事長と同様の量の業務をそのまま引き継ぐのではなく、前理事長が担っていた業務の一部を周囲に振る等して業務負担を軽減した。
- ・組織の運営については、すでに体制が整っていることや、これまでの活動の蓄積があるおかげで、今のところ大きな問題はなく続けられている。特に、これまでに行ってきた活動に関しては、事務処理に至るまでの過去の記録をすべてファイリングして保管しており、後進へのみちしるべとして有効に活用されている。

(3) 前代表者の現在の役割

- ・前代表者は、会長として当法人の運営に携わっている。なお、初代及び2代目の理事長も相談役の立場で会運営をアドバイスし活動への参加を続けている。

3. 今後の代表者交代に向けた取組

(1) 交代時期の想定

- ・3年～5年程度先を想定し、準備を進めている。

(2) 代表者交代に向けた取組の内容

- ・当法人では理事の任期を2年1期と定め、なるべく多くのメンバーに理事を経験してもらい、当法人が行っている活動全体や運営について理解を深めるように仕向けている。なお、当法人には【理事→常務理事→副理事長→理事長】といった、理事長になるまでのステップがあり、段階的に当法人の運営に必要な知識などが身に付くようになっている。必ずしもこの順番通りではなく、段階を飛び越えるようなこともあるが、このような過程が法人内で認識されているため、メンバーの中で「次の理事長はこの人(あるいは自分)」という意識が自然とわくようになっている。現理事長も、副理事長の職にあったときに「次は自分かもしれない」という意識を持っていた。
- ・次の理事長候補の育成にあたっては、段階的に理事長の仕事を他のメンバーに移行することや、他のメンバーが理事長をサポートする体制を取るなど、負担軽減や後継者への意識づけに取り組んでいる。また、「3カ年計画委員会」を立ち上げ、メンバーに将来やりたいことについて考えてもらい、提言してもらおうプロジェクトを進めるなど、世代を超えて事業を続けていくための準備も行っている。

(3) 次の代表者に求める資質や期待すること

- ・当法人の代表者には、「よく他の人の話を聞くことができる人」というのが適していると思う。加えて、周囲に目配りができ、活動に参加する人々から信頼される人が理想とのことである。
- ・「荒地は人の心を荒廃させる」という理念は今後も受け継ぐ必要があるが、これに反しない限りは、メンバー一人一人がやりたいこと、楽しいと思うことを自発的にやっていくことが望ましい。

(4) 今後の活動継続に関する課題

- ・今後の運営に関する課題としては、メンバーの平均年齢が上昇していることが挙げられる。新しく参加する人の年齢が以前よりも上がっており、活発に動ける人が徐々に少なくなっている。
- ・活動に対する積極性について、メンバー間で温度差があり、モチベーションを向上させる施策を行って、できる限りこれを解消することも課題である。

【調査対象事例⑬ 特定非営利活動法人 つるおかランド・バンク】

1. 法人概要

(1) 基本情報

活動内容	空き家・空き地の管理や有効活用に関する活動
設立年	2012年（NPO法人格の取得は2013年）
所在地	山形県鶴岡市
現代表者	理事長 廣瀬 大治 氏（2018年就任、2代目）
職員数	有給職員2名（2019年1月現在）
法人の収入	1,968万円（2017年度）

(2) 法人の設立経緯・沿革

- ・鶴岡市では、空き家や空き地の増加や、旧市内中心部は狭あい道路が多いことなど、住民の住環境に悪影響を与える問題を抱えており、さらに少子高齢化による空洞化が加速しているという状況にある。こうした問題を解決するため、民間業者と地域住民、鶴岡市が連携して、2011年に「鶴岡市ランド・バンク研究会」を立ち上げた。
- ・同研究会で蓄積された研究成果や、モデル事業の実績などを引継ぎ、2012年に「NPO法人つるおかランド・バンク」が設立された。現在は、相続や権利問題が複雑で、行政や民間事業者単独では解決が難しい空き家・空き地の問題、及びそれらに接している狭あい道路の問題に対し、様々な事業手法を用い、良好な住環境の整備を行うことを目的として活動している。

(3) 組織の運営体制と代表者の役割

- ・当法人の活動は、基本的に3役（理事長・副理事長・監事）と事務局により運営されており、場合によってはここに市の職員が加わることがある。なお、事務局については2名の常勤職員を雇用している。
- ・当法人の活動の基礎を築いたのは前理事長であり、これまでは彼と事務局が中心となって活動を進めてきた。現理事長の就任後は、上記のような運営体制に改め、理事にも積極的に参加する意識を持ってもらえるように働きかけている。

2. 現代表者への交代の際の経緯

(1) 現代表者の就任経緯

- ・現理事長は、2011年の研究会を立ち上げた時から活動に参加している。前理事長により声をかけられたことが参加のきっかけであるが、「地元の不動産事業者で、年齢が若い」という条件に当てはまる人材が他にいなかったというのが主な理由のようである。
- ・前理事長の体調が悪化したことや、当法人や他の活動の負担が大きくなったことなどを受け、理事長を交代するという話が持ち上がり、2018年の10月に理事長の交代を行った。当時、現理事長の他にも何人か理事長への就任を打診されていたようだが、結局は副理事長（現理事長）が理事長職を引き継ぎ、運営がある程度落ち着いたところで次の理事長候補に地位を譲るという形がよいということになった。

(2) 代表者就任にあたっての課題等

- ・前理事長は、ランド・バンク事業という手法を編み出し、当法人を立ち上げたカリスマである一方、在職中は物事を自分だけで決めてしまうことも多く、組織として動くような体制があまり整っていなかった。そのため、現理事長が就任する際、具体的な引き継ぎ事項というものはなかったが、一方で組織の体制づくりに取り組む必要があった。
- ・理事長就任後は、副理事長の協力を受けながら、事務局がこれまで担ってきた業務を踏まえ、彼らの負担を増やさないように組織内の役割分担などについて見直しを行っている。理事長就任から半年ほどが経過しているが、就任以前には想定していなかったことがいろいろと出てくるので、その都度、立ち止まって考えるようにしている。
- ・理事長就任にあたり不安だったこととして、「前例に縛られ、自分の考えに従って動けないような状態では活動したくない」という思いがあったが、幸い、その点については交代後に問題となることはなかった。

(3) 前代表者の現在の役割

- ・理事長交代の直後は、前理事長が活動の進め方についてあれこれと意見を述べてくるが多かったが、現在ではあまりそういったことはなくなっており、法人の運営には携わっていない。

3. 今後の代表者交代に向けた取組

(1) 交代時期の想定

- ・2018年に理事長を交代したばかりであり、次の交代は5年～10年程度先を想定している。

(2) 代表者交代に向けた取組の内容

- ・当法人では、代表者の役割としては対外的な報告などが中心となっている。この部分について、他の人でも引き継ぎに困らないよう、報告資料の作り方などについて様式化するなどの準備を進めている。

(3) 次の代表者に求める資質や期待すること

- ・これまでの活動を引き継いでほしい。地域にとって必要なものであると思う。

(4) 今後の活動継続に関する課題

- ・当法人の活動は地域にとって重要なことであり、今後も続けていくべきものだと考えているが、現状ではまだ自立できるほどの収入を得られておらず、理事長は無報酬である。現状の収入では、事務所の賃料と職員1名分の人件費は捻出できるが、もう1名分の人件費は補助金等の公金に頼っている。なお、この地域では人口減少が続いており、今後の開発余地もあまりないことから、将来にわたり活動を続けていくのは容易ではない。
- ・当法人の活動は大きな利益を生むものではないが、ランド・バンク事業などの活動は利益を追求する事業とは別物だと考えている。今後については、当法人の活動について周囲の理解を深めるための説明会など、いろいろと取り組んでいきたいと思うことがある。
- ・代表者交代に関するもののほか、日常的な事務処理についても、手続きが煩雑であると感じている。手続きがより簡単になったり、一連の事務処理について教えてくれるような、ワンストップの相談窓口などがあると、事務局の負担も軽減されるのではないかと思う。

【調査対象事例⑭ 特定非営利活動法人 いこいの家夢みん】

1. 法人概要

(1) 基本情報

活動内容	サロン事業、生活支援事業、ボランティアバンク等
設立年	1996年（NPO法人格の取得は2000年）
所在地	神奈川県横浜市
現代表者	理事長 伊藤 真知子 氏（2016年就任、3代目）
職員数	有給職員0名、全員がボランティアで活動に参加（2019年1月現在）
法人の収入	775万円（2018年度）

(2) 法人の設立経緯・沿革

- ・当法人は、1996年にドリームハイツ（横浜市内の団地）の1室に高齢者のためのサロンを開設したことから始まっている。団地住民の高齢化が進行していたことから、1990年より地元の主婦を中心に給食サービスが行われていたのだが、これを通じて「他の人との交流がない」という高齢者が多いことが把握され、「高齢者の集まれる場所を作りたい」という思いから活動が始められた。
- ・2000年にはNPO法人格を取得し、同時に横浜市の介護予防事業を受託するなど、活動の幅が広がった。その後、2006年からは市の介護予防事業が終了したことに伴い、独自の「介護予防プログラム」を継続してきたが、参加者の増加により近隣住民からの苦情が出ることもあったため、2014年からは団地の外にあった空き店舗に活動拠点を移し、現在に至っている。

(3) 組織の運営体制と代表者の役割

- ・当法人は「サロン事業」と「生活支援事業」の2つを活動の大きな柱としており、それぞれが事業部のような形で自律的に活動を行っている。日常の活動における小さな意思決定は現場で行われているほか、活動方針などについての検討も現場を担う運営委員の集まる「運営委員会」を中心に行っており、理事会は大きな方向性のチェックや外部からの意見を聞く場となっている。
- ・同じ地域で活動する2つの任意団体と合併したことにより事業の幅が広がり、また運営のスリム化や効率化が図られた結果、現在の体制となっている。
- ・現場の意見との大きな乖離が生じないようにするため、また現場のことが分かっている人が意思決定をすべきだという考えに基づき、理事にはなるべく現場で活動する人を多く就任させ、同時に外からの意見も取り入れる貴重な機会としている。

2. 他団体との合併について

(1) 合併という方法を考えるようになったきっかけ（2015年ごろ）

- ・当法人では同じ地域で活動していた「ドリーム地域給食の会」、「ボランティアバンク・えん」と合併して現在の形になっているが、きっかけとなったのは2015年ごろ、「ドリーム地域給食の会」においてメンバーの高齢化が進み、サービスを継続する方法について検討を始めたことであった。なお、当法人と「ボランティアバンク・えん」の活動の起源は「ドリーム地域給食の会」にあり、活動の中心メンバーが重複しているなど、かねてから関係が深かった。
- ・2015年11月～2016年2月にかけて、今後の持続可能な活動のあり方について6回にわたる検討会

を開催したが、当初から「合併ありき」ではなく、「選択肢の1つとして合併も考える」というスタンスで検討を始めた。この際に横浜市の「よこはま夢ファンド」の組織基盤強化助成金を活用してファシリテーターを招き、効果的な検討を行うことができた。各回にそれぞれ検討テーマが設定され、初回は地域の将来像についての意見交換から始め、段階的に活動のあり方に関する具体的な検討へと進んだ。途中、各団体の考えの相違なども見られたが、第5回の検討会で、ついに3団体の意見がまとまった。

- ・3団体による検討の結論として、当法人に他の2団体が合流し、当法人のもとで現在の活動を継続するという事となった。これには、法人格を有しているのが当法人だけであったこと、また活動の拠点を持っているのが当法人だけであったことも関係している。

(2) 合併に向けた準備の内容や課題となったこと

- ・合併にあたっては、他団体の事業を取り込むために当法人の組織や役割分担を見直したほか、それぞれ異なっていた事務手続きの方法等についても整理する必要があった。しかし、各団体が長年慣れ親しんだ方法を変えることについては、いずれの団体においても不安があった。話し合いを重ね、なるべく三者にとって不都合のないように調整を進めているところだが、現在もまだ完成には至っていない。
- ・合併以前には3つの団体がそれぞれ市の助成金を受けていたのだが、1つの団体に統合されたことで、それぞれの事業ごとに助成金を受け取ることができなくなったということがあった。幸い、当法人においては大きな影響はなかったが、場合によっては大きな問題となるかもしれない。
- ・「3つの団体が合併して1つになる」ということについて、利用者や支援者等の理解を得るため、繰り返し説明を行った。中には「これまでやってくれていたサービスをやめてしまうのか」といった誤解や、合併を不安視する意見などもあったが、結局は理解を得ることができ、合併の実現に至っている。
- ・当法人の場合は、従来から関係の深かった3つの団体の合併であり、互いに活動理念や組織文化に大きな差異がなかったことにより、合併に向けた準備が円滑に進んだのではないかと考えている。ドリームハイツ周辺で活動する団体は、いずれもメンバーの高齢化に悩んでおり、今後もさらなる合併が行われる可能性があるのだが、当法人とは組織文化の異なる団体との合併になることも考えられ、そうなると合併の準備には、より時間と労力がかかると懸念している。
- ・当法人では、合併後、各団体がもともと行っていた活動について旧団体のメンバーを中心に事業部制のような形で活動が継続されており、法人全体としては活動分野や人員体制が拡大した。ただし、事務局は合併の前後で人員の補強などは行われていないため、事務局の作業負担は合併前よりも増えている。(市の総合事業受託など) 当法人の活動の幅が広がっていることから、結果的に合併してよかったとは思っているが、このように、必ずしも改善されたとは言えない部分も見られる。

3. 今後の活動継続に関する課題

- ・今後も当法人が活動を続けていくためには、当法人でもいずれ代表者の交代が必要になると思う。しかし、この地域で活動する団体の共通の課題として、活動の担い手の確保が大きな問題である。ドリームハイツはすでに住民の50%以上が高齢者となっており、これまで地域で活動してきた方々の高齢化が進んでいる。しかし、40～50代といった次の世代の人材が活動に加わってこないため、平均年齢は上がる一方であり、世代交代が進んでいないということが、今後の活動継続に関する最大の不安要素となっている。

5. 調査結果のまとめ

(1) NPO 法人の現況と代表者交代に向けた意識

本調査で実施したアンケートの回答を見ると、今後の代表者交代については、「いずれ交代することを想定している」と回答した NPO 法人が 80.1%、「今後、代表者を交代するつもりはない」との回答が 19.8%であった（前掲図表 4）。

代表者の年齢については 65 歳以上が 58.8%であり、NPO 法人の代表者の高齢化が進展している様子が見受けられる（前掲図表 26）。代表者交代に対する意識について年齢別に見ると、60 歳以上では「いずれ代表者交代することを想定している」と回答している割合が高いことがわかる（前掲図表 5）。「いずれ交代することを想定している」と回答した法人の 75.1%が、代表者交代を意識する（した）きっかけとして「代表者の年齢」を挙げている（前掲図表 9）ことと合わせ、代表者の高齢化の進行に伴い、代表者交代という問題の喫緊性が高まっていることが伺える。

また、法人の収入の安定性については、「安定している」、「おおむね安定している」が 6 割であった（前掲図表 48）が、代表者交代に対する意識について収入の安定性別に見ると、「安定していない」という法人では、「いずれ代表者交代することを想定している」と回答している割合が低いことがわかる（前掲図表 6）。

なお、今回実施したヒアリング調査の対象となった、過去に代表者交代を経験した NPO 法人は、それぞれの組織の規模や形態は様々であるが、いずれも活動状況がある程度安定し、運営体制が整っているという共通点があった。アンケートの結果と合わせて考えると、代表者交代を行うための前提として、その法人が安定した活動を継続できるような状態になっていることが重要であることが伺える。

(2) NPO 法人の代表者が現在担っている役割と後継者に期待されること

①NPO 法人の代表者が担っている役割

今回の調査からは、NPO 法人の代表者の役割は多岐にわたり、法人によっては代表者自身が多くの役割を担っていることもあることが改めて確認された。今回実施したアンケートでは、6 割程度の法人において、代表者が「ミッション・ビジョンの策定」、「予算・事業計画の策定」といった法人の活動の方向性について定める重要な役割を担っているとの回答が得られた（前掲図表 27）。また、「対外的な交渉」も 6 割程度の法人で代表者が担っていることが把握された。

②後継者に求められる資質及び期待される役割

上記①でもふれたように、NPO 法人の代表者は多岐にわたり、法人の運営において重要な役割を担っていることが多い。代表者交代においては、このような役割を後継者に引き継ぐことになるため、後継者となる人材には一定以上の資質が求められる。ヒアリング調査からは、NPO 法人の代表者を引き継ぐ人材に求められることとして、その法人の活動についてよく理解していること、課題解決力や経営に関する能力を有していること、加えて代表者としての熱意や覚悟を備えていることなどが望ましいとの意見が得られている。

また、NPO 法人の活動は各法人の理念に基づいて行われているものであるが、後継者は活動のやり方だけでなく、その根幹にある理念も引き継いでいく必要があるとの意見がヒアリングより得られた。自分たちが何のために活動しているかを見失わないためにも、法人の理念を後継者と共有

し、次世代に引き継いでいくことが重要だとの指摘があった。

さらに、対外的な交渉も代表者の重要な役割であり、外部関係者からの信頼を得ることも代表者に求められる重要な資質の1つである。ヒアリング調査等からNPO法人の活動には、外部の様々な主体が関わっていることが確認されているが、こうした関係者とのつながりを維持していくことも、代表者交代における重要な引き継ぎ事項であると考えられる。

(3) NPO 法人の代表者交代において、次の世代に引き継ぐべき事項

上記(2)の通り、実際に代表者交代を行った経験のあるNPO法人へのヒアリング調査から得た情報を踏まえて整理すると、代表者の交代にあたっては、単に代表者の役割を引き継ぐだけでなく、「理念・活動方針」及び「外部とのつながり」についても後継者に引き継ぐことが重要と考えられる。

なお、代表者の役割や「理念・活動方針」、「外部とのつながり」の引き継ぎに関する考え方や取組の例として、以下のようなものが見られた。

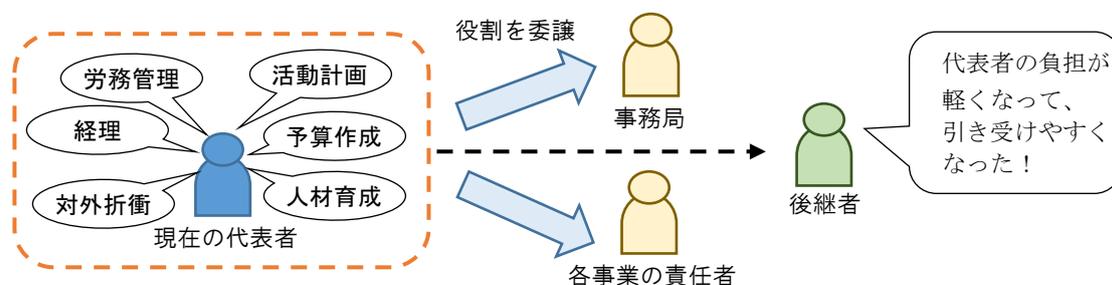
①代表者の役割

NPO法人の代表者が担っている役割は様々であるため、新たな代表者が具体的にどのような役割を引き継ぐ必要があるのかは法人によって異なる。そのため、現代表者がどのような役割を担っており、後継者にどのような役割を引き継ぐ必要があるのかについて、事前に整理しておく必要があると考えられる。

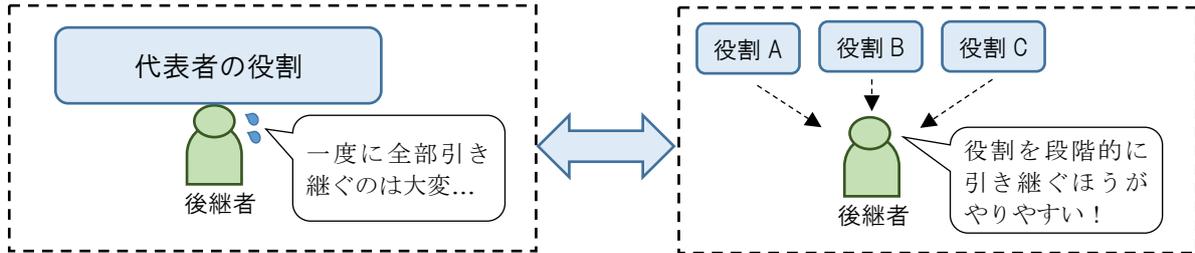
代表者の責任や役割が大きい法人も少なくないと思われるが、ヒアリング調査では、代表者の業務負担が大きいことを理由に、後継者と見込んだ人材からなかなか承諾が得られないという事例も見られた。このような事例からは、現代表者が担っている様々な役割について、新たな代表者が担わなければならないのか、あるいは他の役職員に任せることができるのかについて、代表者交代を機に改めて見直すことも重要であることが伺える。

なお、このような問題に対し、後継者が代表職を引き継ぎやすくするため、代表者の役割や権限を他の役職員に移譲したり、共同代表や代表者を補佐する役職を設けるなどして、代表者の責任や負担を軽減するという方法を取っている事例が見られた。また、代表者の担っている役割を一度に引き継ぐのではなく、ある程度の期間をかけて、段階的に役割や権限を委譲することにより、代表者交代の円滑化を図っている事例も見られた。

【代表者の役割を分散・軽減させるイメージ】



【段階的な権限委譲のイメージ】



②理念・活動方針

NPO 法人の代表者交代においては、単に活動のやり方を引き継ぐだけでなく、「自分たちの活動が、本来は何を目指して始められたものであったのか」という、根幹となる理念も併せて継承していくことが重要である。

ヒアリング調査から、現在はこれまで NPO 法人の活動を担ってきた「第 1 世代」ともいうべき人々が活動から徐々に引退していく過渡期にあることが伺えたが、こうした「第 1 世代」の熱意や理念を、いかに次の世代に引き継いでいくかが課題の 1 つとなっているようである。

理念を次世代に引き継ぐためには、日頃から法人内での共有を図っていくことが重要だと考えられるが、そのための方法として、「なるべく多くのスタッフに理事を経験させ、法人の運営に携わってもらおう」という取組を行っている事例がヒアリング調査より把握されている。このような経験を通じ、自分たちの法人がどのような考えに基づいて活動しているのかということに対する理解や関心が深まるという効果が期待されるとのことである。

また、活動を取り巻く環境が常に変化していくことから、根幹となる理念を維持しつつも、活動の方向性について、状況に応じて修正を図っていくための取組を進めている事例も見られた。

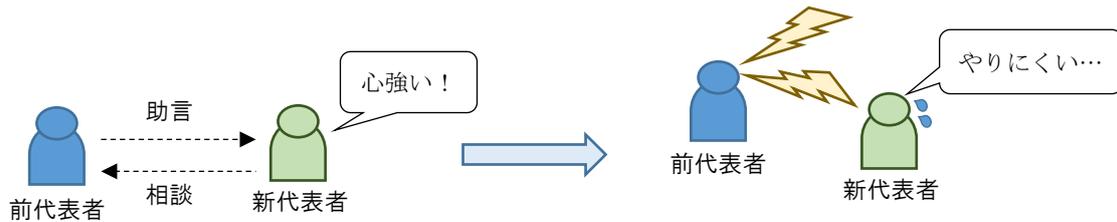
③外部とのつながり

NPO 法人の活動には、活動の担い手（ボランティア等）、サービスの受益者、会員、協力者（公共機関、大学、民間企業、金融機関等）など、役職員以外にも多くの方が関わっている。ヒアリング調査では、金融機関や業務の受託先（行政等）からの信用を維持するために、なかなか代表者が交代できなかったという事例が把握されており、代表者交代の実現や交代後の安定的な活動継続のためには、外部との良好な関係の維持も重要な課題であることが伺える。

そのため、代表者交代に向けた準備を進める際には、自分たちの活動に関係している主体を改めて整理し、新たな代表者が彼らの信頼を得られるよう、事前に紹介し、承認を得ておくことが重要であると考えられる。

なお、外部とのつながりを維持するための取組として、代表者交代後の一定期間、前代表者が補佐役や相談相手として新たな代表者をバックアップすることにより、外部からの信頼の維持や、法人運営の安定化を図っているという事例が見られた。ただし、あまり前代表者が運営に口を出し過ぎると新代表者が動きにくくなってしまうこともあるため、前代表者がどのように法人の運営に関与するのかについては、事前に検討しておくことが望ましいと考えられる。

【前代表者によるバックアップのイメージ】



でも、前代表者が口を出しすぎると...

(4) NPO 法人の代表者交代に向けた準備状況

「いずれ交代することを想定している」と回答した NPO 法人のうち、代表者交代に向けた準備について「準備はあまり進んでいない」との回答が 60.2%であった（前掲図表 13）。なお、代表者交代の想定時期について、今後「1～3 年未満」と回答した法人であっても、48.7%が「準備はあまり進んでいない」と回答している（前掲図表 14）。

代表者交代に向けた準備が進んでいない理由として「適切な候補者がみつからない」ことを挙げている法人が 50.6%であり、後継者となる人材の確保・育成が大きな課題となっていることが伺える（前掲図表 20）。なお、「今後、代表者を交代するつもりはない」と回答した法人（全体の 19.8%）において、代表者交代を考えていない理由として「適切な候補者がいないため」を挙げた法人が 48.0%となっており（前掲図表 21）、やはり後継者となる人材の確保・育成が代表者交代における大きな課題となっているようである。

代表者に求められる資質を備えた人材はなかなか得られず、また将来に向けて人材育成に取り組もうとしても、NPO 法人においては職員を安定的に雇用し続けることが難しく、時間をかけて人材育成を行うことが難しいという課題がヒアリング調査から把握されている。人材の確保・育成に関する課題を解決するためには、長期にわたって安定した活動が継続できるよう、法人の運営基盤を強化することも必要なのではないかと考えられる。

また、アンケート調査で代表者交代に関する悩みや課題等について自由に回答を求めたところ、人材に関すること以外にも、運営体制が整っていない、法人の収入が安定しない、資金調達に苦労しているといった、法人の活動を継続していくうえでの様々な課題を抱えており、こうした事情のために代表者交代に向けた準備が進まないという回答も多く見られた。

(5) 代表者交代に向けた支援のニーズ

アンケート調査では、過去に代表者交代を行った経験のある法人のうち、代表者交代の際に外部の支援を活用したという回答はごく少数（6.6%）であったことが把握された（前掲図表 33）。この結果を見る限り、現状では NPO 法人の代表者交代に関する支援はあまり行われていないことが伺える。

一方、現在の活動の継続や、組織の運営体制の整備等に関する支援については、アンケート調査及びヒアリング調査から多くのニーズがあることが把握された。先述の通り、代表者交代に取り組むためには、その土台として法人の組織体制がある程度整い、安定的な運営ができていることが重要である。その点では、NPO 法人の活動を続けていくための「土台作り」を支援することが、結果的に代表者交代の支援にもつながることもあると考えられる。

なお、具体的な支援ニーズとしては以下のようなものが挙げられている。

①経営を学ぶためのセミナーの開催

アンケート調査からは、NPO 法人の経営に関する知識などを身につけるための研修や勉強会のような、人材育成に関する支援が望ましいとの回答が多く見られた。

また、ヒアリング調査においても、代表者には経営に関する知識やノウハウが求められる一方、NPO 法人で活動している人の中にはこれらが身につけていない人も少なくないことから、実務や経営に関する知識を学ぶことのできるセミナーがあればよいとの意見があった。

②外部の視点からのアドバイスやコンサルティング

アンケート調査からは、代表者交代や組織の運営について、専門的な知見に基づく助言やコンサルティングなど、外部の視点からの助言や相談対応を望むという回答が見られた。

NPO 法人の組織体制や運営のあり方などについて、外部の視点からのアドバイスを受ける機会が持てるとよいとの意見があった。特に経営診断など、法人の「足腰を強化する」ことに関する支援は、活動を長く継続していくうえで効果が大ききようである。

③代表者以外を対象とした研修会や情報交換会の開催

上記①に挙げた、経営に関する知識を学ぶためのセミナーや交流会について、代表者だけでなく、NPO 法人の理事や職員が参加できるものがあるとよいとの意見があった。現状において、代表者を対象としたものはすでに多く開催されているようだが、理事など代表者以外の方を対象としたものは少ないようである。

④組織の運営に関する支援

その他望ましい支援として、必要な人材の確保に資する支援（人材マッチングの機会提供等）、助成金や税制面での優遇等が挙げられている。

また、NPO 法人がより活動しやすくなるよう、その存在意義について地域での理解を深めるための広報活動を強化してほしいという意見も見られた。

資料編

資料1：アンケート調査票

資料2：アンケート単純集計表

特定非営利活動法人における代表者交代の準備状況に関するアンケート

謹啓

時下、ますますご健勝のこととお慶び申し上げます。

特定非営利活動促進法（NPO法）の施行から今年で20年目を迎えており、今後は全国の特
定非営利活動法人（以下、NPO法人）において、代表者の交代に向けた取り組みが活
発化することが予想されます。このような状況のもと、弊社では内閣府より業
務委託を受け、NPO法人における代表者交代の準備状況や課題等を把握する
ことを目的に、アンケート調査を実施することといたしました。

本調査に対する皆様のご回答は、弊社より内閣府に報告させていただき、今
後のNPO法人に対する施策の検討へ向けた貴重な資料として活用されること
となります。ご多忙のところ大変恐縮ではございますが、本調査の趣旨をご理
解のうえ、ご協力いただきますよう、よろしくお願い申し上げます。

敬具

【本調査へのご回答について】

- ・本調査には、貴法人の代表権をお持ちの理事の方（以下、代表者という）がお答えください。
※複数人いらっしゃる場合は、代表理事にあたる方がお答えください。
- ・回答結果については、すべて統計的に処理され、個人や団体が特定できる形で公表されることはありません。
- ・特に指定のない場合、平成30年11月1日現在の状況についてご回答ください。
- ・この調査票に記載されている質問には、「あてはまる選択肢を1つだけ選んで○をつけるもの」・「あてはまる
選択肢をすべて選んで○をつけるもの」・「自由に記入するもの」があります。
- ・本調査においては、NPO法人の組織に関する用語を以下のように定義します。
〔「役員」：NPO法人の理事、及び監事のこと。
「職員」：法人の管理、運営、総務、庶務等に携わるスタッフのこと（有給、無給は問いません）。〕
- ・ご回答いただいた調査票は、お手数ですが同封の返信用封筒（切手不要）に入れ、
平成30年12月20日（木）までにご投函いただきますようお願いいたします。

（本調査に関するお問い合わせ先）

本調査については、内閣府からの業務委託により、株式会社浜銀総合研究所が実施しております。
本調査に関してご不明な点などがございましたら、以下までご連絡ください。

株式会社浜銀総合研究所 地域戦略研究部 ^{たるた}樽田・加藤（学）・丸山
電話：045-225-2372 FAX：045-225-2197
Eメール：npochousa@yokohama-ri.co.jp

1. 貴法人における、これからの代表者交代に対する考えについて伺います。

問1 貴法人において、今後の代表者の交代についてどのように考えていますか。(あてはまるもの1つに○)

1. いずれ交代することを想定している(交代する可能性がある)(⇒問2へ)
2. 今後、代表者を交代するつもりはない(⇒4ページの間9へ)

問2 貴法人では、中期計画など複数年にわたる計画を策定していますか。(あてはまるもの1つに○)

1. 複数年にわたる計画を策定している
2. 策定していない

問3 代表者交代の時期について、どの程度先を想定していますか。(あてはまるもの1つに○)

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

問4 代表者の交代を意識するきっかけとなったこと、あるいは今後考えるきっかけになると思うことは何ですか。(あてはまるものすべてに○)

1. 現代表者の年齢
2. 現代表者の健康状態
3. 現代表者の活動への意欲の低下
4. 定款等に定めた任期・再任回数の上限が迫っている
5. 法人内部からの意見
6. これまでの代表者からの意見・助言
7. 外部関係者からの意見・助言
8. 新しい代表者に適した人材が見つかった
9. 事業承継に関するセミナー等への参加
10. 他のNPO法人の事業承継事例
11. 現代表者への依存度が高すぎるため
12. その他()
13. 特になし

問5 次の代表者に対し、あなたが期待することは何ですか。(あてはまるものすべてに○)

1. 活動の質及び量の維持・継続
2. NPO法人としての社会的な使命の継承
3. 運営体制の維持・継続・発展
4. 職員の雇用継続
5. 外部関係者との関係継続
6. 地域との関係継続
7. サービス受益者・活動参加者との関係継続
8. その他()
9. 特に重要だと思わない

問6 代表者の交代後、あなた(現在の代表者)は貴法人の運営にどのように携わっていくことを想定していますか。(あてはまるもの1つに○)

1. 貴法人の運営に携わるつもりはない
2. 役員として携わる
3. 職員として携わる
4. 役職員ではなく、新代表者の相談相手として携わる
5. その他()
6. まだ決まっていない

問7 貴法人では、代表者の去就(例えば、任期や再任回数の制限など)について、定款、規則、規程等で定めていますか。(あてはまるものすべてに○)

1. 代表者の任期について定めている
2. 代表者の再任回数制限について定めている
3. その他()
4. 特別な条項は定めていない

定款等に代表者の去就について定めている場合、その内容について以下に簡潔にご記入ください。

--

問8 貴法人において、代表者の交代に向けた準備は進んでいますか。(あてはまるもの1つに○)

1. すでに次の代表者が内定している(⇒問8-1へ) 2. 複数の候補者に絞り込んでいる(⇒問8-1へ)
3. 候補者は未定だが、準備を進めている(⇒問8-1へ) 4. 準備はあまり進んでいない(⇒問8-4へ)

※問8-1～問8-3は、問8に「1. すでに次の代表者が内定している」、「2. 複数の候補者に絞り込んでいる」、「3. 候補者は未定だが、準備を進めている」と回答した方に伺います。

問8-1 次の代表者候補はどのような方ですか。もしくはどのような方を想定していますか。

(候補者がすでに決まっている場合はあてはまるもの1つに○、複数の候補者がいる場合はあてはまるものすべてに○)

1. 貴法人の役員 2. 貴法人の職員
3. 役員・職員以外の関係者() 4. その他()
5. 未定

※以前貴法人に所属していたが、現在は所属していないという方については、「1. 貴法人の役員」及び「2. 貴法人の職員」には含まないこととします。

問8-2 問8-1で回答した、代表者候補の方の年齢(平成30年11月1日現在)を以下にご記入ください。
なお、まだ具体的な候補者が決まっていない場合には、現在の想定をご記入ください。

(複数の候補者がいる場合には、平均値をご記入ください。)

_____ 歳

問8-3 代表者の交代に向けた準備として、貴法人で取り組んでいることは何ですか。

(あてはまるものすべてに○)

1. 後継者候補への段階的な権限委譲 2. 後継者候補に対する貴法人の理念や目標の確認・共有
3. 後継者候補を対象とした内部研修・勉強会等 4. 経営に関するセミナー・研修等へ後継者候補を派遣
5. 重要な会議等への後継者候補の同席 6. 法人内部への後継者候補の周知
7. 関係のある団体等への紹介・伝達 8. サービス受益者や活動参加者等に対する紹介・伝達
9. 後継者候補に法人内部で多様な業務経験を積ませる 10. 組織の変革・見直し
11. 後継者候補への個人保証の継承 12. 定款の変更
13. その他()
14. 特に取り組んでいることはない

⇒ご回答後、問11へお進みください。

※問8に「4. 準備はあまり進んでいない」と回答した方に伺います。

問8-4 代表者交代に向けた準備が進んでいない理由は何ですか。(あてはまるものすべてに○)

1. 最近、代表者が交代したばかりである 2. 適切な候補者が見つからない
3. 候補者はいるが、本人の承諾が得られない 4. 組織の運営体制が整っていない
5. 代表者交代に向けた準備をする余裕がない 6. 現代表者の個人保証や持ち出しがあり交代できない
7. 内部での支持が得られない 8. 外部関係者の支持が得られない
9. 金融機関からの信用が得られない 10. 代表交代に必要な手続きがわからない
11. その他()

⇒ご回答後、問11へお進みください。

※問1に「2. 今後、代表者を交代するつもりはない」と回答した方に伺います。

問9 今後の代表者の交代を考えない理由はなぜですか。(あてはまるものすべてに○)

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| 1. 当初の活動目的を達成する(した)ため | 2. 活動目的を達成できる見込みが立たないため |
| 3. 適当な候補者がいないため | 4. 必要な人手を確保できないため |
| 5. 必要な資金が調達できないため | 6. 採算性が悪いため |
| 7. 関連法人に事業を移管するため | 8. その他 () |

問10 あなたの引退後の貴法人の活動継続について、どのようにお考えですか。(あてはまるもの1つに○)

- | |
|--|
| 1. 他の法人等と合併する(⇒問10-1へ) |
| 2. 現代表者の引退時に法人を解散する(⇒問10-3へ) |
| 3. 現代表者の引退後は活動を停止するが、法人の解散はしない(休眠させる)(⇒問11へ) |
| 4. まだ決まっていない(⇒問11へ) |
| 5. その他 () (⇒問11へ) |

※問10-1～問10-2は、問10に「1. 他の法人等と合併する」と回答した方に伺います。

問10-1 他の法人等との合併について、どの程度具体的に決まっていますか。(あてはまるもの1つに○)

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| 1. 合併予定の法人等との調整が済んでいる | 2. 合併予定の法人等との調整を行っている |
| 3. 合併する相手の検討を行っている | 4. 特に準備は進んでいない |

問10-2 他の法人等との合併に向けた準備において、課題となっている、もしくは、なりそうなことはありますか。下の枠内にご記入ください。

--

⇒ご回答後、問11へお進みください。

※問10-3～問10-4は、問10に「2. 現代表者の引退時に法人を解散する」と回答した方に伺います。

問10-3 貴法人の解散に向けた準備は進んでいますか。(あてはまるもの1つに○)

- | | |
|-------------|-------------|
| 1. すでに進めている | 2. まだ進んでいない |
|-------------|-------------|

問10-4 貴法人の解散に向け、課題となっている、もしくは、なりそうなことはありますか。

(あてはまるものすべてに○)

- | | |
|----------------------|------------------------|
| 1. 解散に必要な手続きがわからない | 2. 事務手続きが煩雑 |
| 3. 事務手続きを進めるための人手が不足 | 4. 内部での理解・承諾が得られない |
| 5. 外部関係者の理解・承諾が得られない | 6. サービス受益者や活動参加者の今後が心配 |
| 7. 費用がかかる | 8. 残余財産の処分方針が決まらない |
| 9. その他 () | |
| 10. 特に課題はない | |

⇒ご回答後、問11へお進みください。

2. 現在の代表者の方について伺います。

問 11 あなたの年齢（平成 30 年 11 月 1 日現在）について、以下にご記入ください。

_____ 歳

問 12 貴法人において、あなたが中心的な役割を果たしているものをご回答ください。

（あてはまるものすべてに○）

1. ミッション・ビジョンの策定	2. 予算・事業計画の策定	3. 社内規定やルールの策定
4. 人材採用・評価	5. 人材育成	6. 労務管理
7. 経理・会計	8. 資金調達	9. 対外的な交渉
10. 広報・情報発信	11. サービス現場の統括	12. サービスの提供
13. 顧客・利用者の獲得	14. その他（ _____ ）	

問 13 あなたは、貴法人の活動内容に付随して、以下のような活動を行っていますか。

（あてはまるものすべてに○）

1. 公的な委員会の委員等への就任	2. 大学等の研究機関での調査研究活動
3. 執筆・講演活動	4. ブログ、SNS 等での情報発信
5. その他（ _____ ）	
6. 特に何もしていない	

問 14 あなたは、貴法人の何代目の代表者にあたりますか（貴法人が NPO 法人になる以前の任意団体の時代を含む）。（あてはまるもの 1 つに○）

1. 初代（活動当初からの代表者）（⇒問 15 へ）	2. 2 代目（⇒問 14-1 へ）	3. 3 代目以降（⇒問 14-1 へ）
----------------------------	--------------------	----------------------

※問 14-1～問 14-9 は、問 14 に「2. 2 代目」、「3. 3 代目以降」と回答した方に伺います。

問 14-1 あなたが貴法人（前身となった団体を含む）に関わるようになったのはいつですか。下の枠内にご記入ください。

(西暦) _____ 年 _____ 月

問 14-2 あなたが代表者に就任されたのはいつですか。下の枠内にご記入ください。

(西暦) _____ 年 _____ 月

問 14-3 あなたは、貴法人の代表者への就任を打診された際、どのような立場で貴法人に関わっていましたか。（あてはまるもの 1 つに○）

1. 貴法人の役員	2. 貴法人の職員
3. 役員・職員以外の関係者（ _____ ）	4. その他（ _____ ）

※以前貴法人に所属していたことがあるが、代表者就任の打診を受けた当時には所属していなかったという場合は、「1. 貴法人の役員」及び「2. 貴法人の職員」には含まないこととします。

問 14-4 代表者交代の準備を進める際に、行政及び支援機関・団体等の支援を活用しましたか。
(あてはまるもの1つに○)

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. 行政の支援を活用した | 2. 行政以外の支援機関・団体等の支援を活用した |
| 3. 行政及び支援機関・団体等の支援を活用した | 4. いずれの支援も活用しなかった |

支援を活用した場合、その内容について以下に簡潔にご記入ください。

--

問 14-5 あなたが代表者に就任する際、代表者の交代に関してどのような準備が行われましたか。
(あてはまるものすべてに○)

- | | |
|-------------------------|----------------------------|
| 1. 前代表者からの段階的な権限委譲 | 2. 貴法人の理念や目標の確認・共有 |
| 3. 後継者候補を対象とした内部研修・勉強会等 | 4. 経営に関するセミナー・研修等への派遣 |
| 5. 重要な会議等への同席 | 6. 法人内部への周知 |
| 7. 関係のある団体等への紹介・伝達 | 8. サービス受益者や活動参加者等に対する紹介・伝達 |
| 9. 法人内部で多様な業務経験を積んだ | 10. 組織の変革・見直し |
| 11. 後継者候補への個人保証の継承 | 12. 定款の変更 |
| 13. その他 () | |
| 14. 特に取り組まれたことはなかった | |

問 14-6 あなたが代表者に就任した直後、先代の代表者は、貴法人の活動にどのように携わっていましたか。(あてはまるもの1つに○)

- | | |
|----------------------|-------------------------------|
| 1. 貴法人の運営には携わっていなかった | 2. 役員として携わっていた |
| 3. 職員として携わっていた | 4. 役職員ではなく、新代表者の相談相手として携わっていた |
| 5. その他 () | |

問 14-7 問 14-5 で回答した準備について、どの程度の期間をかけて行われましたか(準備の開始から代表就任までの期間をお答えください)。

_____年 _____か月 程度

問 14-8 あなたが代表者に就任した後、貴法人の運営が落ち着くまでにどの程度の期間を要しましたか。

_____年 _____か月 程度

問 14-9 代表者交代に向けた準備を始めてから、貴法人の運営が落ち着くまでの期間において、あなたにとって課題となったことはありますか。(あてはまるものすべてに○)

- | | |
|----------------------|-------------------|
| 1. 経営に関するノウハウ・知識の習得 | 2. 活動の質や量の維持 |
| 3. 貴法人の役員や職員からの信頼の獲得 | 4. 外部関係者等からの信頼の獲得 |
| 5. 金融機関からの信用力の維持 | 6. その他 () |
| 7. 特に課題となったことはない | |

問 14-9 で回答したことに関連して、あなたの代表就任後に何か問題が生じたことがありましたら、以下にご記入ください。

--

3. 貴法人の現在の活動状況について伺います。

問 15 貴法人の運営について、現在の状態に最も近いと思うものをお選びください。

(あてはまるもの1つに○)

- | |
|--|
| 1. 主に代表者がアイデアを出し、他のメンバーを引っ張っている |
| 2. 代表者を含めたメンバーがよく意見を出し合い、みんなで考えながら活動を進めている |
| 3. 事務局が主導的な役割を果たしている |

問 16 貴法人には、代表者を補佐する役割を担っている人材はいますか。(あてはまるもの1つに○)

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| 1. いる(⇒問 16-1 へ) | 2. 必要だと思うが現在はいない(⇒問 17 へ) |
| 3. 特にいないが、今後もない(⇒問 17 へ) | |

※問 16-1～問 16-2 は、問 16 に「1. いる」と回答した方に伺います。

問 16-1 その方は、どのような立場の方ですか。兼務の場合は最も上位の役職をお選び下さい。

(あてはまるもの1つに○)

- | | |
|---------------|---------------------|
| 1. 貴法人の役員 | 2. 貴法人の職員(具体的な役職:) |
| 3. その他(具体的に) | |

問 16-2 その方は、貴法人の運営においてどのような業務に携わっていますか。(あてはまるものすべてに○)

- | | | |
|------------------|---------------|----------------|
| 1. ミッション・ビジョンの策定 | 2. 予算・事業計画の策定 | 3. 社内規定やルールの策定 |
| 4. 人材採用・評価 | 5. 人材育成 | 6. 労務管理 |
| 7. 経理・会計 | 8. 資金調達 | 9. 対外的な交渉 |
| 10. 広報・情報発信 | 11. サービス現場の統括 | 12. サービスの提供 |
| 13. 顧客・利用者の獲得 | 14. その他() | |

問 17 貴法人が主に活動している地域において、同様の活動を行っている事業者等(NPO 法人以外も含む)はいますか。(あてはまるもの1つに○)

- | | | |
|---------|-----------|--------|
| 1. 多数いる | 2. 少数だがいる | 3. いない |
|---------|-----------|--------|

問 18 貴法人の直前の事業年度における収入について、下の枠内に数字でご記入ください。

(活動計算書等に基づき、千円未満を四捨五入してご記入ください。なお、お手数をおかけして申し訳ございませんが、「総収入」が内訳の合計と一致しているかご確認ください。)

総収入	千円
-----	----

事業収入	千円
うち介護事業	千円
うち障害者福祉事業	千円
うち保育事業	千円
寄付・協賛金	千円
うち遺贈寄付	千円

入会金・会費	千円
補助金・助成金※	千円
利息	千円
繰越金	千円
その他()	千円
特定非営利活動以外の事業収入	千円

※：補助金・助成金：国や地方公共団体、及び民間の支援団体からの補助金・助成金。

問 19 貴法人では、活動を継続するために必要な収入について、毎年安定して確保することができますか。(あてはまるもの1つに○)

1. 安定している 2. おおむね安定している 3. あまり安定していない 4. 安定していない

4. その他、NPO 法人の代表者交代や今後の活動継続について伺います。

問 20 代表者交代に向けた取り組みで、苦勞していることや大変だったこと、他の法人が取り組む際に気をつけたほうが良いと思うことがあれば、下の枠内にご記入ください。

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

問 21 代表者交代に向けた取り組みに対する支援として、望ましいと思うことがあれば、下の枠内にご記入ください。

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

本調査にご回答いただいた方について、以下にご記入ください。

ご役職名： _____
お名前： _____

※ご回答いただいた方に関する情報については、本調査へのご回答内容の確認や詳細に関する聞き取り調査を行う際のご連絡に使用するもので、左記以外の目的では一切使用いたしません。

アンケートは以上です。ご多忙の中、本調査にご協力いただき、ありがとうございました。

本調査票は同封の返信用封筒に入れ、12月20日(木)までにご投函ください(切手不要)。

(2) 資料2 アンケート単純集計表

問1 貴法人において、今後の代表者の交代についてどのように考えていますか。

(SA)

	度数	割合
いずれ交代することを想定している(交代する可能性がある)	925	80.1%
今後、代表者を交代するつもりはない	229	19.8%
無回答	1	0.1%
回答者数	1,155	100.0%

※問2～問8-4は、問1で「いずれ交代することを想定している」と回答した人が対象

問2 貴法人では、中期計画など複数年にわたる計画を策定していますか。

(SA)

	度数	割合
複数年にわたる計画を策定している	285	30.8%
策定していない	629	68.0%
無回答	11	1.2%
回答者数	925	100.0%

問3 代表者交代の時期について、どの程度先を想定していますか。

(SA)

	度数	割合
6ヶ月未満	26	2.8%
6ヶ月～1年未満	37	4.0%
1年～3年未満	273	29.5%
3年～5年未満	186	20.1%
5年～10年未満	162	17.5%
10年以上先	65	7.0%
未定	168	18.2%
無回答	8	0.9%
回答者数	925	100.0%

問4 代表者の交代を意識するきっかけとなったこと、あるいは今後考えるきっかけになると思うことは何ですか。

(MA)

	度数	割合
現代表者の年齢	695	75.1%
現代表者の健康状態	237	25.6%
現代表者の活動への意欲の低下	80	8.6%
定款等に定めた任期・再任回数の上限が迫っている	46	5.0%
法人内部からの意見	58	6.3%
これまでの代表者からの意見・助言	31	3.4%
外部関係者からの意見・助言	31	3.4%
新しい代表者に適した人材が見つかった	132	14.3%
事業承継に関するセミナー等への参加	9	1.0%
他のNPO法人の事業承継事例	33	3.6%
現代表者への依存度が高すぎるため	172	18.6%
その他	79	8.5%
特にない	56	6.1%
無回答	3	0.3%
回答者数	925	-

問5 次の代表者に対し、あなたが期待することは何ですか。

(MA)

	度数	割合
活動の質及び量の維持・継続	656	70.9%
NPO法人としての社会的な使命の継承	637	68.9%
運営体制の維持・継続・発展	632	68.3%
職員の雇用継続	294	31.8%
外部関係者との関係継続	357	38.6%
地域との関係継続	413	44.6%
サービス受益者・活動参加者との関係継続	344	37.2%
その他	24	2.6%
特に重要だと思わない	12	1.3%
無回答	3	0.3%
回答者数	925	-

問6 代表者の交代後、あなた(現在の代表者)は貴法人の運営にどのように携わっていくことを想定していますか。

(SA)

	度数	割合
貴法人の運営に携わるつもりはない	60	6.5%
役員として携わる	222	24.0%
職員として携わる	43	4.6%
役職員ではなく、新代表者の相談相手として携わる	279	30.2%
その他	24	2.6%
まだ決まっていない	267	28.9%
無回答	30	3.2%
回答者数	925	100.0%

問7 貴法人では、代表者の去就(例えば、任期や再任回数制限など)について、定款、規則、規程等で定めていますか。

(MA)

	度数	割合
代表者の任期について定めている	292	31.6%
代表者の再任回数制限について定めている	6	0.6%
その他	25	2.7%
特別な条項は定めていない	603	65.2%
無回答	9	1.0%
回答者数	925	-

問8 貴法人において、代表者の交代に向けた準備は進んでいますか。

(SA)

	度数	割合
すでに次の代表者が内定している	95	10.3%
複数の候補者に絞り込んでいる	61	6.6%
候補者は未定だが、準備を進めている	194	21.0%
準備はあまり進んでいない	557	60.2%
無回答	18	1.9%
回答者数	925	100.0%

問8-1 次の代表者候補はどのような方ですか。もしくはどのような方を想定していますか。

(MA)

	度数	割合
貴法人の役員	214	61.1%
貴法人の職員	85	24.3%
役員・職員以外の関係者	39	11.1%
その他	7	2.0%
未定	34	9.7%
無回答	8	2.3%
回答者数	350	-

問8-2 問8-1で回答した、代表者候補の方の年齢(2018年11月1日現在)を以下にご記入ください。

(SA)

	度数	割合
30歳未満	8	2.3%
30～34歳	13	3.7%
35～39歳	22	6.3%
40～44歳	37	10.6%
45～49歳	28	8.0%
50～54歳	57	16.3%
55～59歳	30	8.6%
60～64歳	51	14.6%
65～69歳	30	8.6%
70～74歳	26	7.4%
75～79歳	8	2.3%
80歳以上	0	0.0%
無回答	40	11.4%
回答者数	350	100.0%

問8-3 代表者の交代に向けた準備として、貴法人で取り組んでいることは何ですか。

(MA)

	度数	割合
後継者候補への段階的な権限委譲	117	33.4%
後継者候補に対する貴法人の理念や目標の確認・共有	171	48.9%
後継者候補を対象とした内部研修・勉強会等	45	12.9%
経営に関するセミナー・研修等へ後継者候補を派遣	57	16.3%
重要な会議等への後継者候補の同席	156	44.6%
法人内部への後継者候補の周知	74	21.1%
関係のある団体等への紹介・伝達	74	21.1%
サービス受益者や活動参加者等に対する紹介・伝達	40	11.4%
後継者候補に法人内部で多様な業務経験を積ませる	117	33.4%
組織の変革・見直し	64	18.3%
後継者候補への個人保証の継承	9	2.6%
定款の変更	8	2.3%
その他	20	5.7%
特に取り組んでいることはない	49	14.0%
無回答	6	1.7%
回答者数	350	-

問8-4 代表者交代に向けた準備が進んでいない理由は何ですか。

(MA)

	度数	割合
最近、代表者が交代したばかりである	95	17.1%
適切な候補者が見つからない	282	50.6%
候補者はいるが、本人の承諾が得られない	50	9.0%
組織の運営体制が整っていない	94	16.9%
代表者交代に向けた準備をする余裕がない	113	20.3%
現代表者の個人保証や持ち出しがあり交代できない	35	6.3%
内部での支持が得られない	17	3.1%
外部関係者の支持が得られない	4	0.7%
金融機関からの信用が得られない	5	0.9%
代表交代に必要な手続きがわからない	5	0.9%
その他	86	15.4%
無回答	11	2.0%
回答者数	557	-

※問9～問10-4は、問1で「今後、代表者を交代するつもりはない」と回答した人が対象
問9 今後の代表者の交代を考えない理由は何ですか。

(MA)

	度数	割合
当初の活動目的を達成する(した)ため	87	38.0%
活動目的を達成できる見込みが立たないため	13	5.7%
適当な候補者がいないため	110	48.0%
必要な人手を確保できないため	46	20.1%
必要な資金が調達できないため	27	11.8%
採算性が悪い	33	14.4%
関連法人に事業を移管するため	5	2.2%
その他	38	16.6%
無回答	3	1.3%
回答者数	229	-

問10 あなたの引退後の貴法人の活動継続について、どのようにお考えですか。

(SA)

	度数	割合
他の法人等と合併する	8	3.5%
現代表者の引退時に法人を解散する	53	23.1%
現代表者の引退後は活動を停止するが、法人の解散はしない(休眠させる)	8	3.5%
まだ決まっていない	140	61.1%
その他	13	5.7%
無回答	7	3.1%
回答者数	229	100.0%

※問10-1～問10-2は、問10に「他の法人等と合併する」と回答した人が対象

問10-1 他の法人等との合併について、どの程度具体的に決まっていますか。

(SA)

	度数	割合
合併予定の法人等との調整が済んでいる	0	0.0%
合併予定の法人等との調整を行っている	4	50.0%
合併する相手の検討を行っている	3	37.5%
特に準備は進んでいない	1	12.5%
無回答	0	0.0%
回答者数	8	100.0%

※問10-3～問10-4は、問10に「現代表者の引退時に法人を解散する」と回答した人が対象
 問10-3 貴法人の解散に向けた準備は進んでいますか。

(SA)

	度数	割合
すでに進めている	4	7.5%
まだ進めていない	48	90.6%
無回答	1	1.9%
回答者数	53	100.0%

問10-4 貴法人の解散に向け、課題となっている、もしくは、なりそうなことはありますか。

(MA)

	度数	割合
解散に必要な手続きがわからない	11	20.8%
事務手続きが煩雑	10	18.9%
事務手続きを進めるための人手が不足	3	5.7%
内部での理解・承諾が得られない	0	0.0%
外部関係者の理解・承諾が得られない	0	0.0%
サービス受益者や活動参加者の今後が心配	4	7.5%
費用がかかる	7	13.2%
残余財産の処分方針が決まらない	3	5.7%
その他	1	1.9%
特に課題はない	24	45.3%
無回答	2	3.8%
回答者数	53	-

問11 あなたの年齢(2018年11月1日現在)について、以下にご記入ください。

(SA)

	度数	割合
30歳未満	1	0.1%
30～34歳	7	0.6%
35～39歳	20	1.7%
40～44歳	44	3.8%
45～49歳	58	5.0%
50～54歳	74	6.4%
55～59歳	113	9.8%
60～64歳	145	12.6%
65～69歳	235	20.3%
70～74歳	226	19.6%
75～79歳	154	13.3%
80～84歳	49	4.2%
85歳以上	15	1.3%
無回答	14	1.2%
回答者数	1,155	100.0%

問12 貴法人において、あなたが中心的な役割を果たしているものをご回答ください。

(MA)

	度数	割合
ミッション・ビジョンの策定	761	65.9%
予算・事業計画の策定	768	66.5%
社内規定やルールの策定	480	41.6%
人材採用・評価	475	41.1%
人材育成	414	35.8%
労務管理	302	26.1%
経理・会計	352	30.5%
資金調達	500	43.3%
対外的な交渉	714	61.8%
広報・情報発信	488	42.3%
サービス現場の統括	303	26.2%
サービスの提供	268	23.2%
顧客・利用者の獲得	313	27.1%
その他	41	3.5%
無回答	9	0.8%
回答者数	1,155	-

問13 あなたは、貴法人の活動内容に付随して、以下のような活動を行っていますか。

(MA)

	度数	割合
公的な委員会の委員等への就任	464	40.2%
大学等の研究機関での調査研究活動	118	10.2%
執筆・講演活動	364	31.5%
ブログ、SNS等での情報発信	336	29.1%
その他	99	8.6%
特に何もしていない	318	27.5%
無回答	23	2.0%
回答者数	1,155	-

問14 あなたは、貴法人の何代目の代表者にあたりますか(貴法人がNPO法人になる以前の任意団体の時代を含む)。

(SA)

	度数	割合
初代(活動当初からの代表者)	660	57.1%
2代目	247	21.4%
3代目以降	236	20.4%
無回答	12	1.0%
回答者数	1,155	100.0%

※問14-1～問14-9は問14に「2代目」、「3代目以降」以外と回答した人が対象

問14-1 回答者が貴法人(前身となった団体を含む)に関わるようになってからの期間

(SA)

	度数	割合
6ヶ月未満	1	0.2%
6ヶ月～1年未満	10	2.1%
1年～3年未満	17	3.5%
3年～5年未満	20	4.1%
5年～10年未満	107	22.2%
10年以上	310	64.2%
無回答	18	3.7%
回答者数	483	100.0%

問14-2 回答者が代表者に就任してからの期間

(SA)

	度数	割合
6ヶ月未満	31	6.4%
6ヶ月～1年未満	42	8.7%
1年～3年未満	108	22.4%
3年～5年未満	69	14.3%
5年～10年未満	143	29.6%
10年以上	68	14.1%
無回答	22	4.6%
回答者数	483	100.0%

問14-3 あなたは、貴法人の代表者への就任を打診された際、どのような立場で貴法人に関わっていましたか。

(SA)

	度数	割合
貴法人の役員	348	72.0%
貴法人の職員	38	7.9%
役員・職員以外の関係者	58	12.0%
その他	31	6.4%
無回答	8	1.7%
回答者数	483	100.0%

問14-4 代表者交代の準備を進める際に、行政及び支援機関・団体等の支援を活用しましたか。

(SA)

	度数	割合
行政の支援を活用した	14	2.9%
行政以外の支援機関・団体等の支援を活用した	7	1.4%
行政及び支援機関・団体等の支援を活用した	11	2.3%
いずれの支援も活用しなかった	433	89.6%
無回答	18	3.7%
回答者数	483	100.0%

問14-5 あなたが代表者に就任する際、代表者の交代に関してどのような準備が行われましたか。

(MA)

	度数	割合
前代表者からの段階的な権限委譲	117	24.2%
貴法人の理念や目標の確認・共有	173	35.8%
後継者候補を対象とした内部研修・勉強会等	16	3.3%
経営に関するセミナー・研修等への派遣	21	4.3%
重要な会議等への同席	95	19.7%
法人内部への周知	148	30.6%
関係のある団体等への紹介・伝達	113	23.4%
サービス受益者や活動参加者等に対する紹介・伝達	70	14.5%
法人内部で多様な業務経験を積んだ	73	15.1%
組織の変革・見直し	65	13.5%
後継者候補への個人保証の継承	6	1.2%
定款の変更	58	12.0%
その他	20	4.1%
特に取り組まれたことはなかった	115	23.8%
無回答	10	2.1%
回答者数	483	-

問14-6 あなたが代表者に就任した直後、先代の代表者は、貴法人の活動にどのように携わっていましたか。

(SA)

	度数	割合
貴法人の運営には携わっていなかった	128	26.5%
役員として携わっていた	211	43.7%
職員として携わっていた	21	4.3%
役職員ではなく、新代表者の相談相手として携わっていた	81	16.8%
その他	27	5.6%
無回答	15	3.1%
回答者数	483	100.0%

※問14-7については、問14-5に「特に取り組まれたことはなかった」、「無回答」以外の回答をした人が対象

問14-7 問14-5で回答した準備について、どの程度の期間をかけて行われましたか

(SA)

	度数	割合
6ヶ月未満	110	30.7%
6ヶ月～1年未満	78	21.8%
1年～3年未満	110	30.7%
3年～5年未満	9	2.5%
5年～10年未満	8	2.2%
10年以上	2	0.6%
無回答	41	11.5%
回答者数	358	100.0%

問14-8 あなたが代表者に就任した後、貴法人の運営が落ち着くまでにどの程度の期間を要しましたか。

(SA)

	度数	割合
6ヶ月未満	204	42.2%
6ヶ月～1年未満	70	14.5%
1年～3年未満	107	22.2%
3年～5年未満	17	3.5%
5年～10年未満	3	0.6%
10年以上	0	0.0%
無回答	82	17.0%
回答者数	483	100.0%

問14-9 代表者交代に向けた準備を始めてから、貴法人の運営が落ち着くまでの期間において、あなたにとって課題となったことはありますか。

(MA)

	度数	割合
経営に関するノウハウ・知識の習得	114	23.6%
活動の質や量の維持	171	35.4%
貴法人の役員や職員からの信頼の獲得	94	19.5%
外部関係者等からの信頼の獲得	110	22.8%
金融機関からの信用力の維持	12	2.5%
その他	23	4.8%
特に課題となったことはない	172	35.6%
無回答	29	6.0%
回答者数	483	-

問15 貴法人の運営について、現在の状態に最も近いと思うものをお選びください。

(SA)

	度数	割合
主に代表者がアイデアを出し、他のメンバーを引っ張っている	292	25.3%
代表者を含めたメンバーがよく意見を出し合い、みんなで考えながら活動を進めている	617	53.4%
事務局が主導的な役割を果たしている	205	17.7%
無回答	41	3.5%
回答者数	1,155	100.0%

問16 貴法人には、代表者を補佐する役割を担っている人材はいますか。

(SA)

	度数	割合
いる	902	78.1%
必要だと思うが現在はいない	176	15.2%
特にいないが、今後也不需要ない	51	4.4%
無回答	26	2.3%
回答者数	1,155	100.0%

問16-1 その方は、どのような立場の方ですか。兼務の場合は最も上位の役職をお選び下さい。

(SA)

	度数	割合
貴法人の役員	611	67.7%
貴法人の職員	235	26.1%
その他	11	1.2%
無回答	45	5.0%
回答者数	902	100.0%

問16-2 その方は、貴法人の運営においてどのような業務に携わっていますか。

(MA)

	度数	割合
ミッション・ビジョンの策定	432	47.9%
予算・事業計画の策定	531	58.9%
社内規定やルールの策定	342	37.9%
人材採用・評価	267	29.6%
人材育成	309	34.3%
労務管理	281	31.2%
経理・会計	418	46.3%
資金調達	183	20.3%
対外的な交渉	370	41.0%
広報・情報発信	416	46.1%
サービス現場の統括	327	36.3%
サービスの提供	313	34.7%
顧客・利用者の獲得	249	27.6%
その他	31	3.4%
無回答	11	1.2%
回答者数	902	-

問17 貴法人が主に活動している地域において、同様の活動を行っている事業者等(NPO法人以外も含む)はいますか。

(SA)

	度数	割合
多数いる	267	23.1%
少数だがいる	447	38.7%
いない	414	35.8%
無回答	27	2.3%
回答者数	1,155	100.0%

問18 事業規模(年間収入額)

(SA)

	度数	割合
0円	24	2.1%
1～100万円未満	151	13.1%
100万～300万円未満	121	10.5%
300万～500万円未満	59	5.1%
500万～1000万円未満	105	9.1%
1000万～3000万円未満	222	19.2%
3000万～5000万円未満	114	9.9%
5000万～1億円未満	129	11.2%
1億～3億円未満	91	7.9%
3億円以上	15	1.3%
無回答	124	10.7%
回答者数	1,155	100.0%

問18 収入から見たタイプ分類

(SA)

	度数	割合
事業収入が6割以上	548	47.4%
寄付が6割以上	69	6.0%
会費が6割以上	86	7.4%
補助金が6割以上	121	10.5%
その他	165	14.3%
無回答	166	14.4%
回答者数	1,155	100.0%

問19 貴法人では、活動を継続するために必要な収入について、毎年安定して確保することができますか。

(SA)

	度数	割合
安定している	134	11.6%
おおむね安定している	559	48.4%
あまり安定していない	262	22.7%
安定していない	174	15.1%
無回答	26	2.3%
回答者数	1,155	100.0%