

## ．支援団体の組織・経営の実態

### 1．支援団体の組織・経営の実態の把握方法

郵送アンケート調査や現地ヒアリング調査では、各支援団体が提供する支援やサービスの内容だけでなく、各団体の事業規模や経営状況、組織マネジメントの状況などについても調査した。このパートでは、支援団体の組織運営に焦点を当てて、実態を把握する。

### 2．支援団体単位での実態の把握

#### 1) 郵送アンケート調査からのアプローチ

郵送アンケート調査では、継続的な組織運営に関する設問を設定していた。

組織運営に際して「蓄積したい経験、身につけたいノウハウ」を問う設問に対し、特に回答が多かったのは、「委託事業・補助事業・助成事業(の受託による資金調達)」で40%、次いで、「自主事業(の実施による資金調達)」で32%、「事業環境の変化に対する反応性の向上」で28%であった。

組織運営・経営に何が必要かについては様々な考え方があるが、経営資源に着目すれば、「ヒト」「モノ」「カネ」「チエ」「ワザ」などをいかに獲得していくかという視点が重要となる。また、本分野では特に「ヒト(人材)」の獲得と活用が最も重要であり、人材活用という観点から「組織体制」も組織運営・経営に外せない条件と言える。組織運営・経営に必要なものを大きく、運営資金獲得、人材の獲得、情報発信、組織体制の強化、アドボカシー機能といったカテゴリーに区分できる。

このカテゴリー別にみると、「委託事業・補助事業・助成事業(の受託による資金調達)」、「自主事業(の実施による資金調達)」、「寄付等(による資金調達)」からなる運営資金の獲得に関する項目は平均して回答機関の30%が選択しており、他カテゴリーと比較して選択されている。

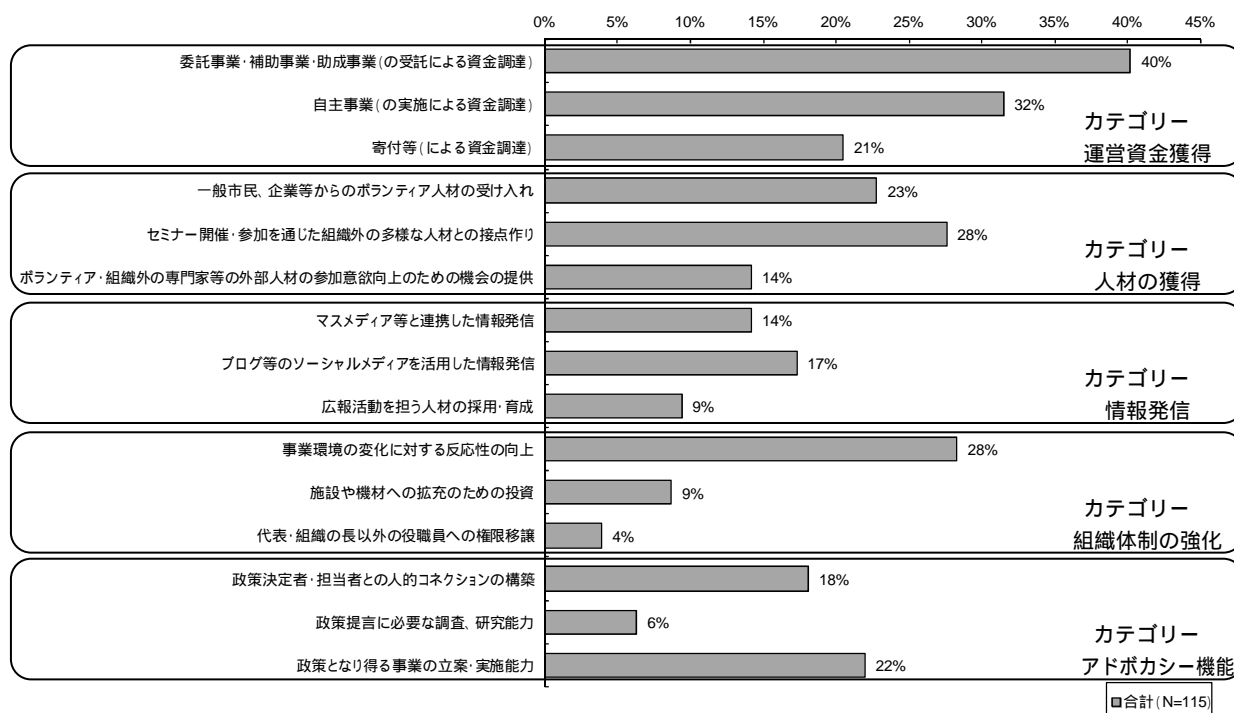
「一般市民、企業等からのボランティア人材の受入」、「セミナー開催・参加を通じた組織外の多様な人材との接点作り」、「ボランティア・組織外の専門家等の外部人材の参加意欲向上のための機会提供」といった活動に携わる人材の獲得に関する項目については平均して回答機関の22%が選択している。

「マスメディア等と連携した情報発信」、「ブログ等のソーシャルメディアを活用した情報発信」、「広報活動を担う人材の採用・育成」といった、組織や支援に関する情報発信に関する項目については平均して回答機関の14%が選択している。

「事業環境の変化に対する反応性の向上」、「施設や機材への拡充のための投資」、「代表・組織の長以外の役職員への権限移譲」といった支援組織の体制強化に関する項目については平均して回答機関の14%が選択している。

「政策決定者・担当者との人的コネクションの構築」、「政策提言に必要な調査、研究能力」、「政策と成り得る事業の立案・実施能力」といった組織のアドボカシー機能に関する項目については平均して回答機関の16%が選択している。

図表 95 継続的な運営に必要な経験、ノウハウ



## 2) 現地ヒアリング調査からのアプローチ

特に蓄積したい経験、身につけたいノウハウとして上位の「運転資金獲得」や「人材の獲得」については現地ヒアリングでも話を聞くことができた。現地ヒアリング調査では、「運転資金獲得」「人材の獲得」と狭く質問するのではなく「資金面での経営課題」「人材面での経営課題」として広めに取組み状況や課題意識をヒアリングした。

### (1) 資金面での経営課題

若者支援の分野に限らないが、多くの民間の支援団体の経営にとって資金調達は大きな課題であり、経験・ノウハウを欲する意見が多く聞かれる。特に、事業収入を安定的に維持することは各団体ともに苦慮しているようである。現地ヒアリング調査では、以下のような発言があった。

#### 【事業収入の内訳】

- 事業収益では、助成金、委託金、自主事業をバランス良く組み立てることが必要。
- 助成金や委託事業は重要であるが、依存すると団体が掲げるミッションや方針に沿った支援が必ずしも展開できなくなる。
- 団体によるが、自主事業は収益が上下しやすく、自主事業に依存するとリスクも高くなる。ターゲットを絞ることで事業として採算が取れる部分もある。
- 寄付等の収入源も重要。例えば、ボランティアや卒業生、その家族からの寄付などが経営の支えになっている。

【事業の中で特に採算が難しい支援】

- 労力負担、被支援者が貧困家庭である場合が多いことから、アウトリーチなどの取組みは不採算分野に陥りがちである。
- 宿泊による支援は、生活全般をサポートするため、どうしても受益者の負担が大きくなるが、家族の理解や経済力が十分ではないといった理由などから支援を提供できないこともある。
- カフェなどの自前の就労施設は、店舗ごとに見ると、経営が赤字になることが多い。

【その他】

- 社会的企業ではあるが、基本的に各事業所・各事業で黒字あるいは収支ゼロの状態には持っていくように、主要なスタッフには伝えている。
- 経営判断として、ある時期に財産は減少させても、人材の獲得や育成のための投資が必要なことがある。良い支援者を継続的に育てていくためには経営基盤は重要である。

(2)人材面

多くの支援団体で、スタッフの採用・定着、人材育成、待遇改善などマネジメントに関する課題を聞くことができた。また、現在の代表者が高齢になり、事業継承が課題という意見も多く聞かれた。それぞれ項目ごとに以下の通り、記載する。

(ア)スタッフの待遇

スタッフの待遇については、一部の支援団体を除いて、課題として指摘する意見が多かった。中には、独身で実家暮らしなら生活できるが、一人暮らしをしたり、家族を養うなどになると、給与が十分でなくスタッフを続けられないと言う意見も聞かれた。なお、待遇面の意見は、雇用する側(雇用者)と、雇用される側(被雇用者)を冒頭に明記して区別する。

【労務環境】

- (雇用者)支援スタッフの人数は年々増やしているが、それ以上に支援のニーズが拡大しており、人員不足は激化している。
- (雇用者)労務環境は、休日は取れる状態ではあるが、平日は、1人抜けると支援現場が回らなくなるので、勤務日に外部研修があっても、出ることができない。
- (被雇用者)共同生活実施型は、共同生活が基本となるため、毎日被支援者と一緒に生活することになる。一人になりたいときや休みたい時は、上手に自分の時間を作る必要がある。

【給与面】

- (雇用者)待遇面がネックとなり、結婚などのライフステージの変更を機に転職する人が多い。
- (雇用者)待遇面では、給与などは十分ではなく、スタッフのモチベーションの高さに甘えるしかない状態になっている。
- (被雇用者)家族を養えるだけの十分な給与水準ではない。共働きを前提とした給与設計になっている。

【その他】

- (雇用者)給与が十分に高くないといった待遇面の課題は以前からあった。以前は、若者支援分野に志や想いを持った人が多く、待遇面よりやりがい重視される傾向にあったが、近年は以前に比べそのような者が少なくなったため、待遇面の問題が顕在化した部分もある。
- (被雇用者)支援者として長期的にキャリアが見えないことが問題と考える。福祉分野では資格など整備されてきているが、若者支援の分野では、体系だったキャリアがあるわけではない。

#### (イ) 支援スタッフの人材育成

スタッフの人材育成の取組みは、支援団体が設けている人材育成のための施策として、現場レベルでの日常のOJTに加えて、勉強会、外部研修への参加、外部団体との人材交流などがある。OJTでの育成が中心としてミーティングなど工夫している一方で、Off-JTへの取組みについては、資格取得を推奨する(後述)程度に留まる団体も多く、外部研修などへの積極的な参加などはあまり聞かれなかった。

また、支援団体として、何らかの支援マニュアルを策定するかは意見が分かれる。ある程度スタッフの自主性に任せるためにあえて作成しないケースもあるが、簡便ではあるが、何らかのマニュアルが既にある、あるいはあると良い、という意見も聞かれる。

##### [OJT]

- 週1回ケースカンファレンスを行う。ケース会議が情報の共有に終始し、対応を議論することができていない団体が多い。それだけであればメールで十分である。当方は、ケースカンファレンスでは対処策を議論したり、以前に講じた対処策の効果を検証したりしている。対処策について議論することを通じてこそスキルアップが可能になる。
- 月1回職員全員で活動報告を行う。日常業務の中ではあまり関わりのないスタッフも参加し、別の視点から意見をもらう機会となっている。
- メンバーやテーマなどを変えて1人スタッフが複数のミーティングに出席する仕組みを設ける工夫をしている。

##### [Off-JT]

- 勉強会は、代表者などが職員に経験・ノウハウを教える。職員が増えてきた団体などでは、対面で教えるだけでなく、教材を作成し、映像やビデオを活用して効率的に教えるなどの工夫もしている。
- 勉強会では他の支援団体と合同で実施する場合や、テーマに沿って外部講師を招いて講義をしてもらう場合もある。
- 外部研修は良い機会だと思うが、参加する時間の確保が難しい。
- 大学教授のスーパーバイズを受けながらケース検討を行い、外部からの情報を積極的に取り入れている。

##### [その他]

- 全国の支援団体が支援の“型”を手探りで模索しているのが現状だが、システムとして育成方法が定着すれば、3年くらいで育成可能なのではないか。
- 新しい事業を展開する際には、サービスを均質化するため、2～3年かけて人材育成が必要であるが、その時間的・経済的余裕がない。
- 懇親会などを定期的に開催して、職員間の交流を促進する。

### (ウ) 支援スタッフに求める要件

「専門性を期待して採用したが対人援助支援に適さず続かない」という意見は多くの支援団体で挙げられた。以前から人物面重視だった団体があることに加えて、専門性重視で採用したスタッフについて、上述の意見が出てきている。全体的・総合的に見ると、人物面が重視されているようである。

#### 【スタッフの要件：人物面＋専門性】

- 人物面としては、被支援者や家族に対するコミュニケーション力があるか、本分野への志・想いがあるか、組織・チームに馴染むことができるか、支援現場で柔軟に発想したり行動したりできるか、などの観点が重要である。
- 専門性は、各種資格や関連業務経験で評価することが多い。代表的なものとしては、「社会福祉士」「臨床心理士」「精神保健福祉士」「キャリアカウンセラー」などが挙げられている。有資格者は、被支援者に対して働きかける際に、理論や意図を持って対応できることが多く、専門性が評価されるポイントとなっている。一方で、有資格者は、被支援者等への先入観が強かったり、現実を直視するよりも理論に目が行きがちといった問題も起こしている。

#### 【専門性について】

- 専門性を期待して採用したが、対人援助支援に適さず続かなかった。本分野に限らないが、適性がないと、専門性がいかに高くても、支援スタッフとして活動し続けるのは難しい。
- 専門職は、正規スタッフで確保する以外に、ボランティアスタッフで確保することもできる。大学教授や看護師などをボランティアスタッフとして有し、アドバイザー機能を求める。
- 資格等の専門性は、スタッフとして活動する中で、資格取得したりOJTで習得したりできる。資格取得に向けてサポートする(資格取得のために要する時間の確保や経費の負担等)。ただし、本人の学ぶ意欲や、今後も継続的に勤務する姿勢が条件である。

### (エ) 支援スタッフの採用

ハローワークを通じて応募・採用に至るケースが増えたが、必ずしも良い人材が獲得できたと思っていないことが多いようである。ボランティアスタッフやインターンとしての関わりをきっかけに、契約、正規スタッフと徐々に雇用していく(団体との関わりを深めていく)ケースが一番安定した人材を確保できる採用パターンという意見が多く聞かれた。

#### 【縁故採用】

- スタッフは、要件(人物面と専門性)を元に採用する場合と、古くから付き合いがあり、信頼できると考えて縁故採用する場合がある。
- 縁故採用のケースは、元被支援者をスタッフに迎えたり、インターンやボランティアスタッフで働いた者を、契約スタッフ、正規スタッフの順に雇っていくケースが多い。

#### 【公募採用】

- ハローワークを通じての応募の場合は、要件(人物面と専門性)を元に評価・決定する。ハローワークで応募してきた人材は、支援への志などが十分でないこともある。
- 採用面接では厳しく見極める。労務環境が厳しいことも伝えた上で、本気の想いを見極めるようにしている。

### (オ) 支援団体の事業継承、その他

代表者が高齢化している団体では、事業継承を課題としていることが多い。現在の代表者が十分に引継ぎを意識して準備していかなければならないと危惧する意見を聞くことができた。

#### 【事業継承】

- 次世代を育成するためのスキルの移行が最大の課題であるが、支援に対する思いには温度差もあり、難しい。
- 創業者など団体のトップが引き継ぎを十分に意識していないと、上手く継承できない。
- 本分野では、支援団体ではなく支援者個人が注目されてきたことが、次世代を育成しにくかった原因の一つではないか。例えば、セミナー講師をしてほしいという依頼は、団体に依頼があるのではなく、代表者個人に依頼が来てしまう。
- 継承に向けて、あまり制度化してしまうとスタッフが保守的になるので、制度化することよりも再出発させるくらいの気持ちで経営を任せたい。

#### 【その他】

- 職員は、ストレスコントロールのために、“自助グループ”のような仕組みがあると良い。
- 外部機関との勉強会などは、学び合うという目的に加えて、“自助グループ”の形成するという意義もある。ただし、現場の中だけで自助グループを形成することは難しいため、それぞれのスタッフが、自分にとってのスーパーバイザーを現場の外に持つように指導している。

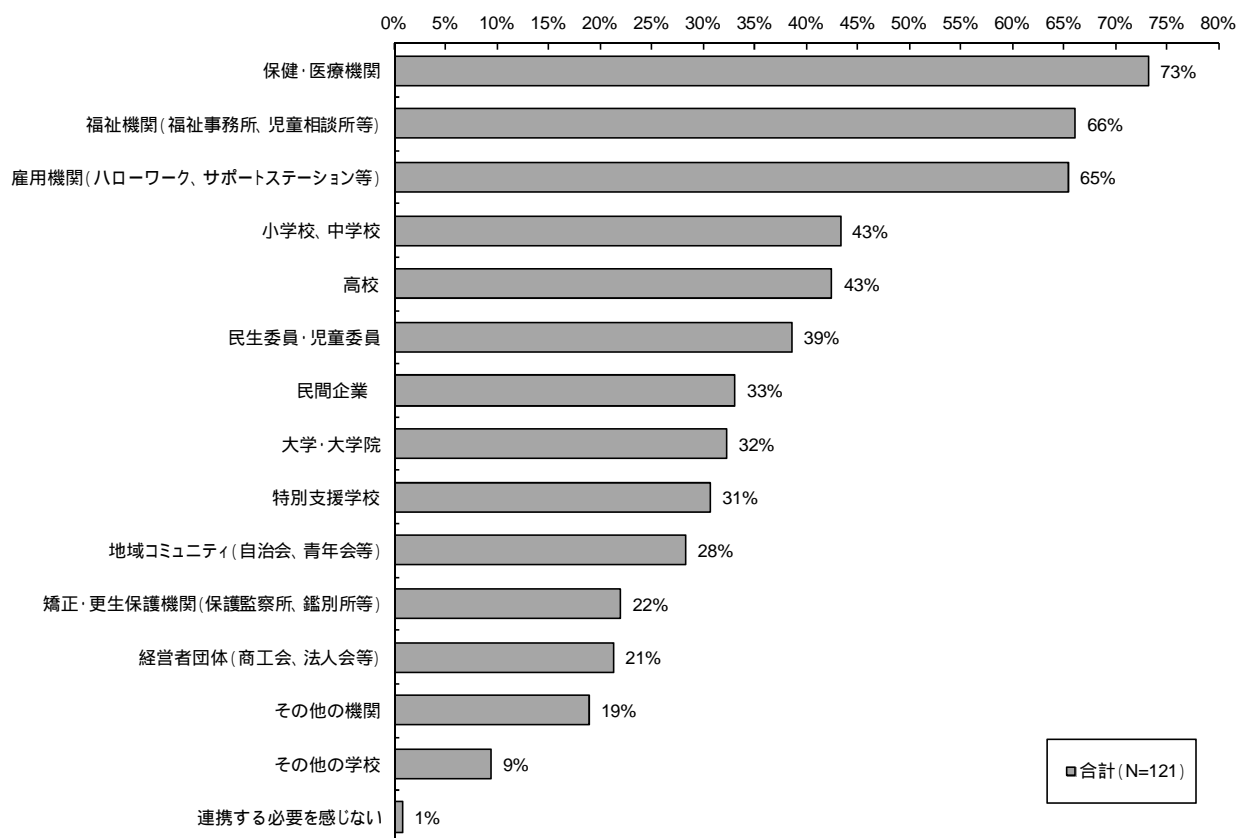
## 3. 支援団体の連携という観点での実態の把握

### 1) 郵送アンケート調査からのアプローチ

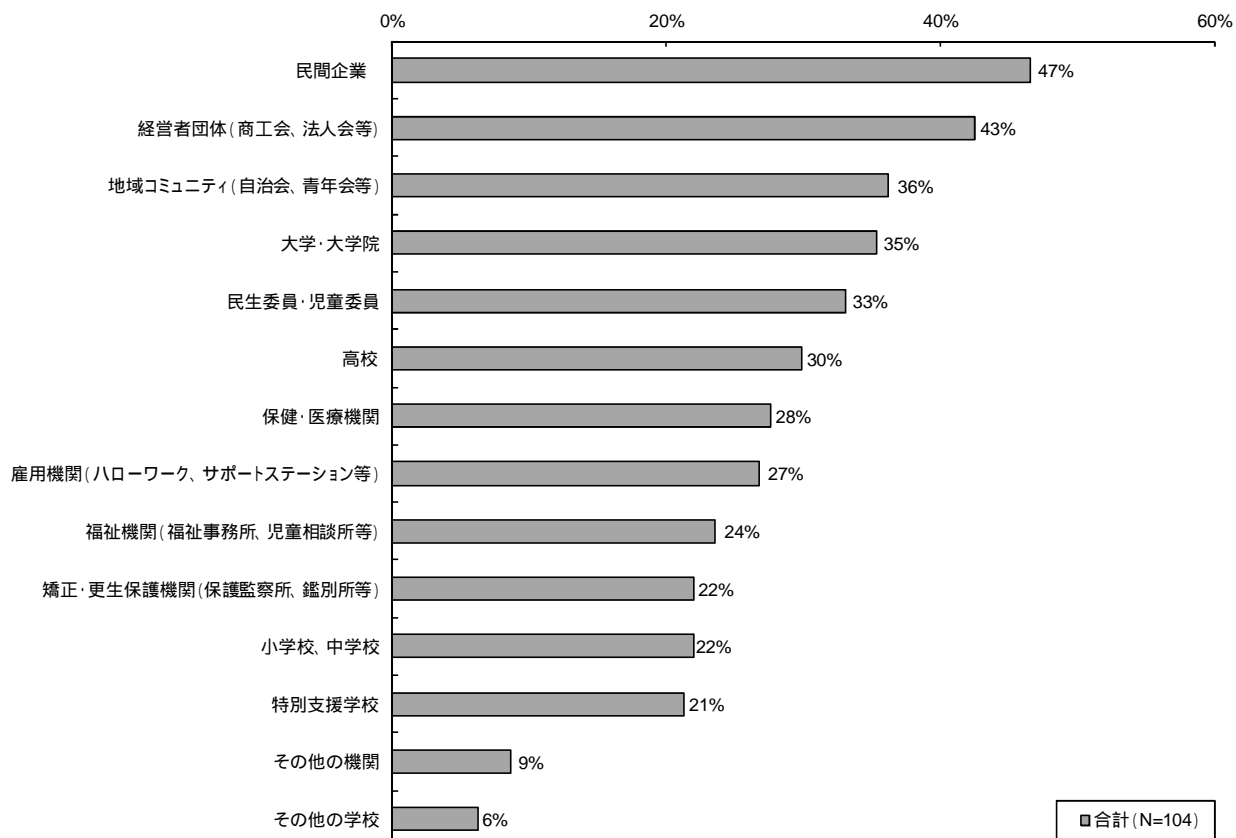
支援に際して連携している機関については、「保健・医療機関」が最も多く73%、次いで「福祉機関(福祉事務所、児童相談所等)」が66%、「雇用機関(ハローワーク、サポートステーション等)」が65%であった。一方、今後連携したい機関としては、「民間企業」が47%で最も多く、続いて「経営者団体」が43%、「地域コミュニティ(自治会、青年会等)」が36%であった。

これらの回答傾向から、支援に関連する公的機関とは関係構築が進んでいることがうかがわれる一方で、就労の受け皿となる民間企業との連携に対するニーズの高さがうかがわれる。

図表 96 現在連携できている機関



図表 97 今後連携していきたい機関



## 2) 支援団体の連携のあり方

支援団体の連携は、被支援者の紹介を受けたり、就労先を提供するといった「入口や出口での連携」だけでなく、支援スタッフの育成のための「育成のための支援団体同士の連携」などがある。また、連携に際して、各団体が注意していること・工夫していることを整理した。

郵送アンケートで見たのと同様に、就労先の民間企業、及び民間企業が集まる業界団体や経済団体との連携が課題という意見は現地ヒアリングでも聞かれた。他にも教育関係や民生委員などについては、個人情報取り扱いなどがネックとなり連携が難しいようだ。

### 【入口や出口での連携】

- 支援を必要としている人に適切に支援の場につなぐために、連携が重要である。具体的には、学校・教育委員会、児童相談所、医療機関、警察・行政機関、他の支援団体、サポステ、ハローワーク、就労先となる企業・経済団体などと連携する必要がある。
- 学校や医療機関と連携して、早い段階で被支援者を発見、紹介してもらい、支援を提供する。
- 自機関・団体の中に、医療機関などをもち、自機関・団体の中で早期に発見したり連携したりできるようにしている。
- 「小児科に総合支援士を置くべき」という理解が進みつつある。これにより早期にひきこもり等の問題を発見できると期待している。

### 【連携できていない相手】

- 就労の機会を提供してくれる民間企業とは連携したいができていない。
- 教育現場との連携は課題が大きい。学校や教育委員会、児童相談所など。
- 地域コミュニティとつながっていきたいと考えている。特に中学校とのつながりをより強化したい。
- 民生委員とは双方ともに連携したいと考えているが、個人情報保護法がボトルネックとなり、現在は連携を進められずにいる。

### 【人材育成のための支援団体同士の連携】

- 被支援者により効果的な支援を提供するために、他の支援団体などと連携して支援を提供する。支援団体が協働でプログラムを実施したり、自団体では対応できない子ども・若者をリファーする。
- 他の支援団体と連携し、人材交流などを通じて、人材育成をする。自団体の支援スタッフを、連携している他の団体に送り出して、経験を積ませる取り組みをしている。

### 【連携に際して工夫・注意点】

- まず「知らない」と連携できないが、知っているだけでは不十分。どのような団体がどのような活動をしているかを把握し、交流した上で紹介する。
- 他機関との連携にあたっては、支援スタッフ同士が連携できるように配慮している。具体的には、自団体の支援スタッフと連携先の支援スタッフ同士が名指しで連絡を取り合える関係になることで、必要な時に必要な情報を交換できる。
- 地域コミュニティを基調とした仕組みの上で成立する連携は、その土地に根付いている法人でなければ、実施が難しいだろう。