

次に考えられるのは、事業規模が大きくなり、組織が拡大した場合である。支援ニーズの増大に対応して、一部の団体は既存事業の規模を拡大したり、新規事業を展開するという意思決定を下すかもしれない。一般的に、事業規模が大きくなると、代表者が自ら統括できる領域は相対的に少なくなると考えられる。そのような場合には、代表者以外のメンバーに意思決定の裁量権を担ってもらうことが必要になってくると考えられる。

加えて、現場の支援者が運営・経営についての理解を深めることで、自らの業務環境の向上につなげられる可能性があることを付け加えておきたい。自分が所属する組織にとってどのような人材が必要なのか、また、それぞれのメンバーがどのような環境で働くことがより良い支援につながるのか、現場の支援者自らが考え、他の支援者や代表者らとコミュニケーションすることで、より現場のニーズに合った運営を実現できる可能性が高まると考えられる。

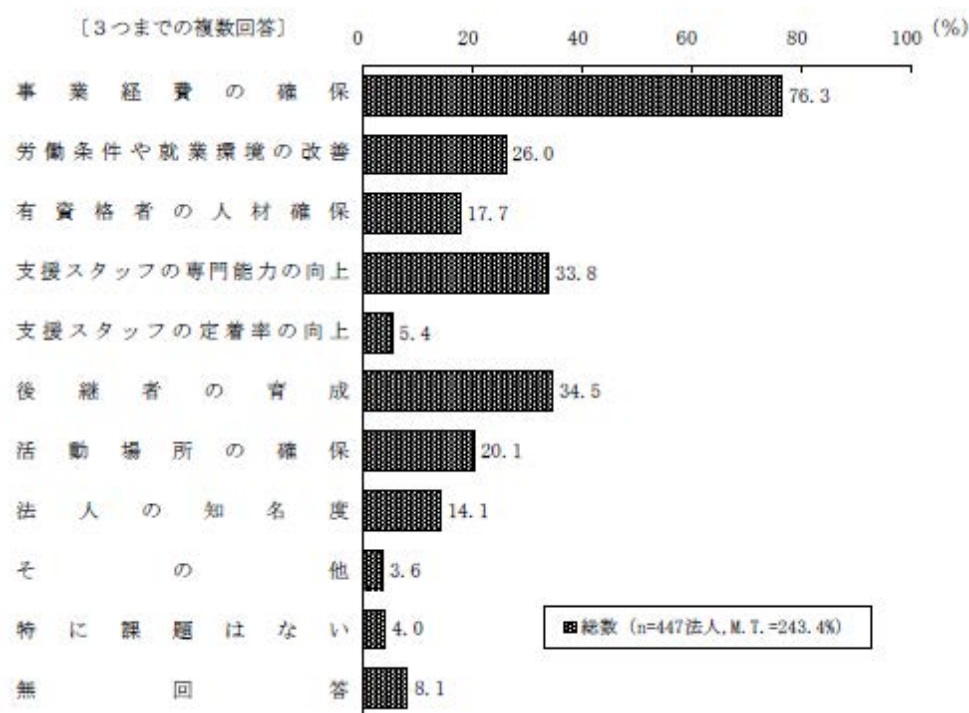
3-2. 調査の視点

1 先行調査研究からの示唆

研究を進めるに当たり、先行研究として、平成23年度「困難を有する子ども・若者の支援者調査」及び平成24年度「困難を有する子ども・若者及び家族への支援に関する調査研究」等を参考に関連するポイントを抽出した。その上で、複数の支援団体にインタビュー調査を行い、抽出したポイントに関する具体的な課題や解決策についての取り組みについて調査した。

先行研究のうち、平成23年度調査研究においては、NPO法人の体制に関する課題についての調査が実施されている。それに対し、回答団体の約76%が「事業経費の確保」が課題であると回答している。また、「後継者の育成」(34.5%)、「支援スタッフの専門能力の向上」(33.8%)や、「労働条件や就業環境の改善」(26.0%)も多くの回答団体によって選択されており、支援団体にとって、資金調達や人材育成、組織環境の向上などが課題として認識されていることが見て取れる。

図表 32 法人の体制に関する課題

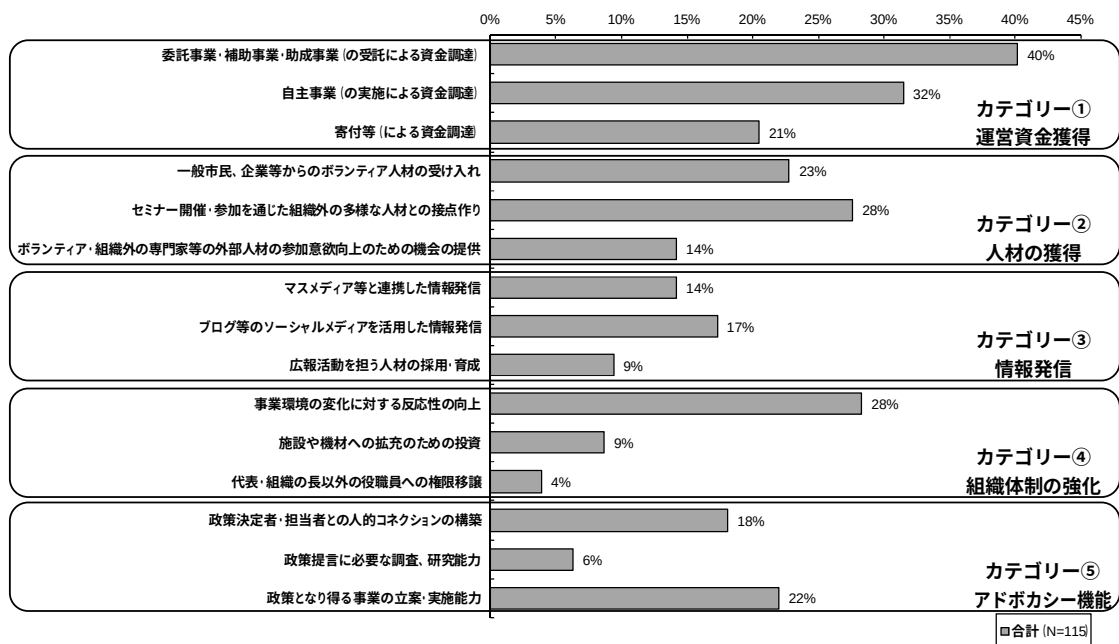


出所) 内閣府 平成 23 年度「困難を有する子ども・若者及び家族への支援に関する調査研究」より抜粋

また、平成 24 年度「困難を有する子ども・若者及び家族への支援に関する調査研究」では、継続的な組織運営・経営に必要な要素を、「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」の 5 点から整理し、支援機関が直面する課題やニーズについて調査を行った。

その結果、多くの支援団体が、「事業受託による資金調達」(40%)、「自主事業による資金調達」(32%)等、運営資金の獲得が必要と考えていることが示された。また、「一般市民、企業等からのボランティアの受け入れ」や、「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」等の人材に関する項目や、「事業環境の変化に対する反応性の向上」のような組織に関する経験・ノウハウが必要という回答も多く挙げられた。

図表 33 継続的な運営上必要な経験、ノウハウ



出展) 内閣府「平成 24 年度困難を有する子ども・若者及び家族への支援に関する調査研究」より抜粋

これらの結果は、支援団体が、「資金」、「人材」、「組織」に関して、様々な課題に直面しているということを示していると言えよう。

また、アンケート調査とは別に行われたインタビュー調査では、「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、支援に対する想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」といった事業継承に関する課題認識や、「ミッションや理念は、規模が拡大していく過程で、活動の根拠を与え、メンバーの提供するサービスの方向性を統一する上で重要である。」というような、理念に関する言及も見受けられた。そこで、支援団体の経営上の課題と取組を整理する上で、「理念」、「組織」、「人材」、「事業継承」、「資金調達」の 5 つの点を設定し、本年度の調査を進めることとした。

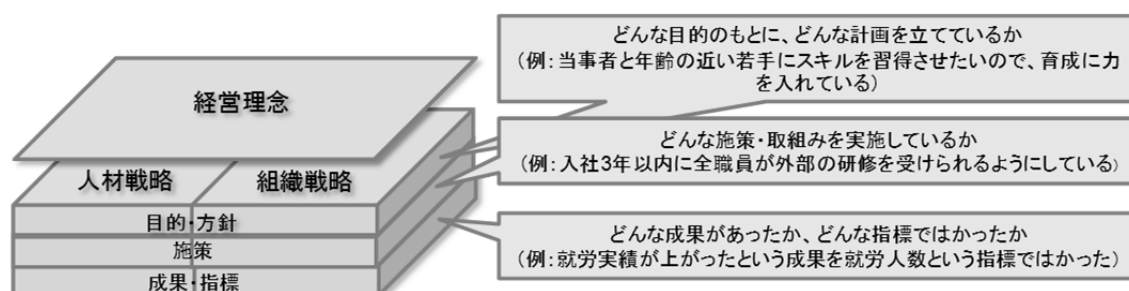
2 ヒアリング調査の位置づけと目的

現地ヒアリング調査は、前述の 5 つのポイントに関する参考情報を収集するために、支援団体における経営の実態や課題を把握することを目的として実施した。

経営の実態・課題に関しては、代表者の経営理念を明らかにした上で、人材計画・組織計画についてどのような方針が持たれ、実行され、どのような成果が得られたのか、またその成果をどのような指標ではかるのかを明らかにする

中で導き出すこととした。また、計画の下に実施された施策の捉え方について、代表者と若手の支援者との間にどのようなギャップがあるのかについても併せて探ることとした。

図表 34 ヒアリング調査で明らかにすること



3 ヒアリング調査の手順、留意点

ヒアリング調査は、ヒアリング調査項目の作成、ヒアリング対象の選定と訪問の調整、実際の訪問と議事録作成という順で行った。

ヒアリング調査項目の作成においては、代表者と若手の支援者にそれぞれにヒアリングを行うことを想定して作成した。代表者に対するヒアリングは計画から成果までの流れを明らかにすること、若手の支援者に対するヒアリングは主に実行された施策と成果のつながりについての捉え方や意見等を明らかにすることを目的とした。

ヒアリング対象団体は、まず地域バランスを考慮して選定を行い、最終的に各エリアにつき1団体、計8団体を訪問した。

図表 35 訪問先支援機関一覧

NO.	支援機関名	推薦いただいた委員のお名前	住所	支援概要
1	NPO法人ニュースタート	高塚委員	千葉県市川市	本人支援、家族支援に加え、地域ネットワークによるサポート体制作りで実績
2	NPO法人北九州市ひきこもり支援センター	門田委員	福岡県北九州市	北九州市における居場所支援、アウトリーチ支援等で実績
3	NPO法人地域生活支援ネットワークサロン	松田委員	北海道釧路市	就労支援、家族支援、生活支援等幅広い若者支援メニューを提供
4	NPO法人教育研究所/宇奈月自立塾	小林委員	富山県黒部市	本人及び保護者の相談から本人の進路・就職などトータルな支援を提供
5	NPO法人おーさぁ	谷口委員	熊本県熊本市	老朽化した団地の1階部分をコンバージョンして福祉施設として活用、本人支援(自立支援、サポステ事業等)、家族支援等を実施
6	NPO法人待学園 スクオーラ・今人	石井委員	長野県上田市	宿泊型支援、通学型支援、就労支援事業等を実施
7	NPO法人大仙親と子の総合支援センター	若月委員	秋田県大仙市	本人および家族支援、支援者への支援を提供
8	堺市ユースサポートセンター	田中委員	大阪府堺市	居場所支援、就労支援等の総合的な支援が可能な支援機関

4 ヒアリング内容

ヒアリング内容については先述のとおり、代表者に対しては、理念、人材、組織に関してどのような計画の方針を持ち、どのような施策を実行し、どのような成果が得られたのかを明らかにすることを目的として実施した。特に人材計画については大きく採用面と育成面（事業継承に関する話題もこの項目に含む）の2つに分けてヒアリングを行った。さらに、組織に関する項目として資金調達に関するヒアリングも実施した。

若手の支援者に対しては、代表者への調査項目に対応する形でヒアリングを実施し、代表者の施策に対する考え方とのギャップについて情報を収集した。

図表 36 代表者へのヒアリング調査項目

<経営理念について>

- 貴機関の経営理念

<人材戦略について>

- ✓ 人材の採用について
 - スタッフの採用方法
 - 新卒採用・中途採用それぞれで採用したい人数
 - 新卒と中途それぞれの採用において重視するポイント（資格や資質、経験等）
- ✓ 人材の育成について
 - ターゲット層に期待する役割
 - ターゲット層を育成するために実施している施策

<組織戦略について>

- 年間売上高
- 事業収益の割合（会費・寄付・事業収入・補助/助成・受託）
- 構成人員（正規・非正規・ボランティアそれぞれ）
- 役職の種類とそれぞれに期待する役割
- 正規・非正規・ボランティアそれぞれに期待する役割
- ✓ トップマネジメントについて
 - 自身に期待される役割
 - 期待される役割を果たすために実施していること

図表 37 若手の支援者へのヒアリング調査項目

<基本属性について>

- 性・年代
- 役職
- 業務経歴
- 保有資格

<経営理念について>

- 上司及びまわりの職員との意思疎通・情報伝達はスムーズにしているか

<人材戦略について>

- 自身が獲得している資格、取得したい資格はあるか
- 自身に期待される役割は何か
- 組織内で用意されている研修はどのようなものか、質・頻度に満足しているか
- 組織外の研修を受ける機会はあるか、質・頻度に満足しているか
- 今後組織内でどのようなポジションにつきたいか、どのような役割を担いたいのか
- マネジメント層を目指したい気持ちはあるか

<組織戦略について>

- 事業収益の割合はどうあるべきであると思うか
- 職員の人数は適切だと思うか

3-3. 現地ヒアリングから見た課題

本項では、前述した5つの観点について、8団体の現地ヒアリングの結果を総括する。

まず、支援団体の理念については、支援団体の規模が大きくなり、構成メンバーや事業部門が増えた際、組織の方向性をまとめるための理念が重要になってくることが示唆されている。その一方で、規模が大きくなった際に理念を共有していくことの難しさが代表者・若手の支援者双方で認識されていることが特徴として挙げられる。理念の共有という課題に対しては、代表者と若手の支援者の間のコミュニケーション機会を増やすということがヒアリング対象機関の取組として共通しているものであった。

人材の観点においては、採用と育成の両面について課題が示された。採用に