

3-4. 支援団体の経営課題及び取組事例

1) 運営における理念の重要性と課題、課題に対する取組

非創業メンバーは、創業メンバーが作り上げた経営方針やビジョンに対し疑問を持つことは少ないようである。ビジョン等に対し意見を持つこと自体を自分の役割ではないと捉えていたり、あくまでも与えられた自分の役割の範囲内で仕事をしている場合が多い。組織において「創業メンバー」と「非創業メンバー」との間に距離があったり、見えない壁が存在するようである。

その課題を解決するには、やはり直接理念について話をする場を設けたり、重要な会議に積極的に非創業メンバーや若手の支援者を出席させること等が有効なようである。

図表 38 理念に関する課題と取組

	課 題
代 表 者	・ 小さい部門も大きい部門も併存しているので、部門間の関係やバランスを調整したい。或は、特定部門にいと全体が見えにくい。
	・ 非常勤を合わせるとスタッフは20名以上であり、事業所も分かれていることから、コミュニケーションをとって連帯感を醸成していかないとパッションが続かないと感じている。だが、人数が増えてしまったため、その場で飲みに行くということもできない。
	・ 理念を現場のスタッフに伝えるときに、自分のような団塊世代の「20世紀型」の人間の考え方と、「21世紀型」の人間の考え方との間にギャップを感じる。
若 手 支 援 者	・ 理事長の話を聞いて感動はするが、理想は理想として片付けているときがある。理想に向かって頑張るという姿勢は現場にない。日々の業務に追われている。
	・ 昔はスタッフ数が少なく、色々な仕事をやらなければならなかったが、その分基礎ができたし全体が見えた。今は懇親会すらなかなか全員でできない。
	・ 内部のスタッフ会議で、当事者への支援方針や外部機関との連携方針を話し合う。常勤スタッフが少なく、非常勤スタッフとの間で会議のための時間調整が難しいことが課題である。
	・ 例えば、当事者とその親との考えが違うときに、スタッフ会議を綿密にしないといけませんが、十分にできないこともある。
	・ ルールやミッションを共有することの重要性は、スタッフも理解しているものの、実際に会議などで検討しても、なかなか決まらない。

また、組織の規模が拡大して事業も複数になってくると、一体感を醸成する必要性が強まってくる。その上で、理念を共有することは非常に有効であり重要である。一方で、規模が拡大して事業が多角化してくるにつれ、事業所が分かれるなど物理的にも距離ができたり、職員全員で集う機会がなかなかなくなったりと、実現が難しくなってくる。

このような一体感の醸成という課題に対しても、全体ミーティングや懇親会などコミュニケーションをとる機会を代表者自ら積極的に設ける必要があるようである。

取 組
・ 一体感を醸成するため、代表者が複数事業全てに入り込み、誰の下で働いているのかということや、それぞれの事業が全体のうちの一事業部であることを意識してもらうようにした。
・ 現在は、毎週懇親会を実施し、全員ができるだけ集まる機会を作っているが、今後人数が増えることを見越して、団体全体が見えるような工夫が必要になる。 ・ 1つの場所でミーティングを行ったり、SNSのグループを作り共有の場も用意した。 ・ 開設当初は団体のミッションが職員に全く伝わっていなかった。そこで理事会に職員を参加させることで経営に対する理解やミッションに対する理解を促している。
・ 働き始めた時は理念について理解していなかったが、所長や理事長の話を聞いているうちに納得した。 ・ スタッフ内の意識共有や意思決定の場としては、隔週で開催される全体会議と週2回開催される個々の業務に関する会議が設けられている。 ・ 持ち回りの勉強会もやろうと試みた。朝にやろうとしたところ2回で頓挫してしまったが、なにか継続するような方法を考えたい。
・ スタッフ間のコミュニケーション量を増やしてもっと意思疎通を図っていく必要がある。

2) 人材面における課題，課題に対する取組

人材については，主に育成に関する課題と採用に関する課題に分けられる。

育成に関しては，組織の規模が小さい段階では OJT や普段のやり取りの中で自然と人材が育成されるが，規模が大きくなるにつれて，研修機会を提供するなどのコストが必要となること，コストをかけて育成しても人材が定着しないことなどが課題として挙げられている。

採用に関しては，中途採用によって組織が求めるスキル・マインドに合致した人材を見つけることは難しいこと，また見つけたとしても待遇などの問題から定着しない等の課題が示された。そのため，生え抜き人材の育成の重要性も示唆されている。

図表 39 人材に関する課題と取組

	課 題
代 表 者	・ 人数が増えてきて創業メンバーをマネジメントに置いていたところ，ほとんど離脱してしまった。 ・ ずっとこの組織で働いてくれる保証はないので，人材に時間とお金をどれだけ投資して良いのか，が分からない。 ・ これまではもともと知っている人間しか採用してこなかった。合うか分からないので，中途採用をするのは怖い。だが必要性も感じている。 ・ 人材の外部採用か内部育成かという内部育成に軸足があるが，もちろん，“力のある人材”を採用したい気持ちもある。 ・ スタッフの生活を保障していきながらプログラムを創っていくか，ということが課題である。
若 手 支 援 者	・ 職員の数が増えたとしても育成に時間がかかってしまう。理想は即戦力の人がいってくれたらと思う。 ・ 月1回の内部での研修については概ね満足というかたちではあるが，自分からオーダーできるとなお良い。

これらの課題を解決するために、以下のような取組がヒアリング先機関において取り組まれている。

まず育成については、研修以外にも、非公式な代表者との会話や、実務の中で必要に迫られて取り組んだ経験が成長に繋がっているという意見が聞かれた。

また、採用については、安易に採用するのではなく、一定の時間をかけて組織の取組やミッションについて理解してもらうことが重要なようである。

取 組

- ・ 採用については自組織の方針として、単独の業務対応のために拙速に人材を採用することはない。いくつかの業務に対応してもらい、合宿等に参加してミッションを理解してもらう等、自組織のスタッフとして組織を知ってもらうことを重視している。
 - ・ 面接では、「自分がこの機関でやりたいことを提案してください」と促す。そして、採用後に実際にそれを実現してもらう。
-
- ・ 育成については、研修は普通に有るが、それ以上に、外の機関・団体とつながることで内部の人材育成を加速させることを意識している。
-
- ・ 定期的ではないが、研修はたまに参加している。ただ時間を確保した研修ではなく、様々な場所へ連れて行ってもらって移動時間に理事長や寮長から支援に関する話を聞くことが役立っている。
 - ・ 自分の上にいたマネジメント層が離脱したことで、マネジメント層を担わざるを得ない状況になった。そのことで与えられた仕事をこなすのではなく、自分で考え新たに取り組むようになった。

3) 組織面における課題，課題に対する取組

組織に関する課題について，代表者と若手の支援者の間に意識・考え方のギャップが見られた。代表者は，若手の支援者に対して組織の将来や経営について考えて欲しい気持ちはあるものの，明言していない場合も多いようである。若手の支援者も現場について考えるのに精一杯であり，組織全体のことにまで頭が回らないことが多いようである。また，若手の支援者の中には組織の運営に携わらず，今後も現場で支援に携わりたいと考えている職員も少なからず存在することが示唆されている。

図表 40 組織に関する課題と取組

	課 題
代 表 者	・ 仕組みが出来上がってしまったことで，日々の仕事をこなしているだけの者が増えてきた。自分も創業メンバー以外のスタッフに強く言えない。
若 手 支 援 者	・ 現場のことで精一杯であり，経営について考えることはない。理事長と組織運営の話をしたこともない。 ・ 将来的なビジョンについてはよく分からない。ひとりひとりに向き合うことで精いっぱい。 ・ 以前のビジョンの方が安定につながるので安心感はあるが，理事長の意向に従う。 ・ 他のスタッフが組織や理事長のビジョンについてどう考えているかは知らない。

解決のための取組としては、経営会議など、代表者と経営について話をする機会を設けることや、とにかくまず運営を任せてみることなどが挙げられている。

また今後も支援の現場に身を置きたいタイプの職員に現場の支援を任せると同時に、可能ならばもともと経営の勘どころがある職員を中途採用し経営を任せるという方法を採用している支援機関もあるようである。

取 組

- ・ 理事会に職員を参加させ、経営に対する理解やミッションに対する理解を促している。
 - ・ 中途で入ってきた職員は自営業をやっていたので経営についてはよく理解している。
-
- ・ 自分の上にいたマネジメント層が離脱したことで、マネジメント層を担わざるを得ない状況になった。
 - ・ これまでは与えられたものをこなす、ということが仕事であったが、今年は統括ということで自分から新しい取組を行うなど、工夫するようになった。上がいると安心してしまう。自分の担当範囲だけ見ていれば良いと考えてしまっていた。自分が統括になって、それではいけないと考えた。
 - ・ 自分たちのミッションを考える上で、代表者との会議が重要な意味を持っている。トップダウンで、負うべきミッションが与えられるわけではなく、あくまで会話の中で、「こういうことができるようになると良いね」とお互いにミッションをすり合わせ、理解していく。

4) 事業継承に関する課題，課題に対する取組

事業継承に関しては，代替わりの際にどのように理念を伝えていくか，代替わり後にどのように「組織らしさ」を打ち出していくかが課題となるようである。

図表 41 事業継承に関する課題と取組

	課 題
代 表 者	・ 今後組織が活動が続けていく中で，次の世代が組織の運営に携わっていくことになるが，その際，経営理念をどのように伝えていくのか考えている段階である。
若 手 支 援 者	・ この10年のうちに代表者はトップを退いていなければならないだろう。いつまでも代表の団体ではいけないと思う。やはり代表がいる限り代表の色は弱まらないだろう。 ・ 代表が一線を退いたことで，これまで彼が体現していた“組織らしさ”をどのように継承するかが課題である。

「組織らしさ」を考えるには、職員全員で自組織と当事者、近隣地域の理想的な状態や関係性を1枚のマップに落とし込むなど、代表者が抱いていた理念や運営に関する考え方について、「全員」で、「目に見える」かたちで検討することが重要なようである。

取 組

- ・ 今は“退き時”を考えながら動いている。次世代人材と支援のノウハウを共有していくことが重要だと考えている。
- ・ 引退して欲しい、というよりは引退させてあげたい、という気持ちである。この思いは現場スタッフ間である程度共通認識としてあると思う。
- ・ 代表者がいた頃は、何を受け入れて何を突き放すかの線引きができていたが今はそれがない。そこでルール作りに着手したところである。
- ・ 広報資料の1つとして、自組織と当事者、近隣地域の理想的な状態や関係性を職員全員で1枚のマップに落とし込んだが、こういった作業は有効かもしれない。

5) 資金調達に関する課題，課題に対する取組

資金調達については，自主事業と委託事業とのバランスやミッションとの整合性が課題として挙げられている。自主事業の割合を増やしていきたいが現実的には自主事業だけで賄っていくのが難しい，というのが多くの組織の現状のようである。

図表 42 資金調達に関する課題と取組

	課 題
代 表 者	・ 自主事業と受託事業とのバランスを取ることが難しい。 ・ 国の事業の委託はなるべく受けないようにしている。あるいは，受けても最小限に留めている。国の事業は自由度が低いためである。しかしながら，自立してやっていくことが難しくなってきたのも現状である。 ・ 若手の支援者は資金を外部から獲得することが苦手である。なぜなら若手の支援者は経営基盤が整った段階でスタッフとなった人たちであるからである。 ・ 企業との交渉などの場面にはまだ部下を連れて行ったことはない。勝負をかけている最中のところは見せたくないのかも知れない。
若 手 支 援 者	・ 国の受託事業を受けるようになって，経営的に安定したが，採用する支援者のタイプが大きく変わったり，組織も変わった。ミッションとの整合性を取ることも課題である。 ・ 元々の自組織の理念やスタイルと，サポステ事業の支援内容とは，少し方向性が違っていると感じている。これらの事業や活動をどのように理念と整合性をつけていくかが課題であると感じている。 ・ 経営基盤は整ってきたが，反面，組織として本当にやりたいことはやれなくなっている。 ・ 今年度の委託事業が来年なくなった場合，転職するつもりである。 ・ 事業の背景にある仕組み（事業収入等）について，代表者は普段から支援者に対して話を行うため，なんとなく支援者は理解をしていると思われるが実感としてわかりづらい。

解決のための取組の方向性として、2つの方向性が示されている。1つ目は、自主事業に特化し比較的小規模で運営を続けていくという方向性、2つ目は委託事業と自主事業のバランスを取りながら比較的規模を拡大させていくという方向性である。

また、寄付金や講演、企業とのタイアップなど、委託事業以外の収入源を確保することができるかが重要であるということが示唆されている。

なお、若手の支援者において、委託事業を「安定的に収入を得られる事業」と捉えていることも示された。

取 組

- ・ いかに委託事業から脱却し自主活動を増やすか、欧米型 NPO にシフトしいかに企業とのタイアップをしていくか、ということを考えている。寄付金や講演などの収入も考えている。
- ・ 複数事業型で、非正規職員で回すことで事業規模を2億、3億と拡大していった組織もあるが、自組織としては自主事業メインの「最小最強」を目指したい。幅広く支援していくというよりは、一つのモデルを作り、提案したいという思いがある。

- ・ 国の事業と自主事業の割合は2：8くらいだが、現在はどのくらいのバランスが良いのかを模索している段階であり、今後変わっていくと思う。母子家庭の支援等については国の支援が必要であり、組織としてもそちらの問題に注力していくので、助成事業の比率はもう少し上がっていくのではないかと。
- ・ 委託＝安定、と考えているので、委託事業をとった方が安心するという側面はあるが、代表の意向に従う。