

2023(令和 5)年度

岡山県内の非営利団体における組織マネジメント  
実態調査に係るヒアリング調査

～ 報告書 ～

2024(令和 6)年 3 月 31 日

岡山県ボランティア・NPO 活動支援センター「ゆうあいセンター」

# 目次

---

ーはじめに	1
1. 調査の概要	
1-1. 調査について	4
1-2. 調査対象	
2. 調査からみた非営利組織における世代交代について	
2-1. 代表自身の活動にかかわり始めたきっかけについて	7
2-2. 世代交代したきっかけや経緯	8
2-3. 実際に世代交代をして困ったこと・対応したこと	11
2-4. 次期リーダーが世代交代する上で心がけていたこと	14
2-5. 次期リーダーが目指したいリーダー候補像・育て方	17
3. ゆうあいセンターが考える今後の支援	21
ーおわりに	

## はじめに

---

2022年度、ゆうあいセンターでは、登録団体456団体を対象に、岡山県内の非営利組織の活動状況、事業運営、人事マネジメント等について調査し、その活動実態を明らかにするとともに、人事マネジメントに関する支援プログラムの検討に資する基礎資料を得ることを目的にアンケート調査を実施し、99件の回答を得た(回収率21.7%)。回答を得た99団体のうち「団体が感じている課題について」、発足から10年以上経過し、かつ現在代表者が初代の団体は、17団体では、「リーダーや組織をひっぱっていく人がいない」との回答がある団体のうち24%が感じており「スタッフの人手が足りていない」は47%と回答した。また、2代目以降の団体について初代と同じく、「人手が足りていない」との回答と同じ割合で「世代交代ができていない」との回答があった。2代目以降と世代交代はなされている団体にもかかわらず世代交代について課題を持っていることが明らかになった。2022年度のアンケート調査結果を踏まえ、2023年度は、「感じている課題について」より「世代交代ができていない」との回答をより深く調査するために、「中核になる人について」創立から数えて2代目以上かつインターンシップ又は日常業務やボランティアのイベントの受入をしている団体を中心に12団体に対してヒアリング調査を実施した。「代表自身・中核となる人の在り方・考え方」「今後どのように引き継いでいくか」の2点を中心に、担当者にインタビューを実施した。

本調査では、非営利団体組織マネジメントに関する世代交代について次世代のリーダーとなる人に対し要点整理を行った。人に焦点を当てた本調査は、12団体に所属する個人の考え方を反映しているため、考え方の偏りが発生(調査の限界)している可能性があることを先にお断りしておく。今回の調査結果が、次世代のリーダー育成を踏まえた非営利組織の組織運営につながる一助となることを期待している。

# 1. 調査の概要

---

## 1-1. 調査について

目的：岡山県内の活動している非営利組織の組織マネジメントについて要点整理をすることで、非営利組織の活動継続の一助にする。

調査主体：岡山県ボランティア・NPO 活動支援センター「ゆうあいセンター」

調査対象：2022 年度『岡山県内の非営利組織の人事マネジメント実態調査』から抽出した  
12 団体(任意団体、特定非営利活動法人)

調査期間：2023 年 12 月 26 日～2024 年 2 月 3 日

調査方法：インタビューによる団体事例の要点整理にて調査を実施。

分析方法：ゆうあいセンター調査担当者 2 名による KJ 法を用いた。

\*KJ 法は、断片的な情報やアイデアを効率的に整理することを目的とした手法です。付箋を用いてキーワードなどを書きだし、並べ替えやグルーピングを行うことで整理します。

## 1-2. 調査対象

今回の調査対象は、2022 年度にゆうあいセンターで実施した『岡山県内の非営利組織の人事マネジメント実態調査』において、「中核になる人について」創立から数えて 2 代目以上かつインターンシップ又は日常業務やボランティアのイベントの受入をしている、事業規模 500 万円以下と回答した団体を中心に抽出し、インタビューへの協力を得られた団体を対象としている。

表 1 調査をおこなった団体(12 団体)

No.	法人格の有無	事業規模	ボランティア人数	世代交代
団体 1	任意団体	1~100 万円未満	0 人	4 代目
団体 2	NPO 法人	1~100 万円未満	16~20 人	3 代目
団体 3	NPO 法人	1~100 万円未満	—	2 代目
団体 4	任意団体	1~100 万円未満	—	5 代目以上
団体 5	任意団体	1~100 万円未満	—	2 代目
団体 6	NPO 法人	300 万~500 万円未満	11~15 人	2 代目
団体 7	任意団体	1~100 万円未満	20 人以上	3 代目
団体 8	任意団体	1~100 万円未満	0 人	2 代目
団体 9	任意団体	100 万~300 万円未満	20 人以上	4 代目
団体 10	任意団体	1~100 万円未満	0 人	5 代目以上
団体 11	任意団体	0 円	0 人	2 代目
団体 12	任意団体	1~100 万円未満	20 人以上	3 代目

図 1.調査対象団体の本人格の有無の分類

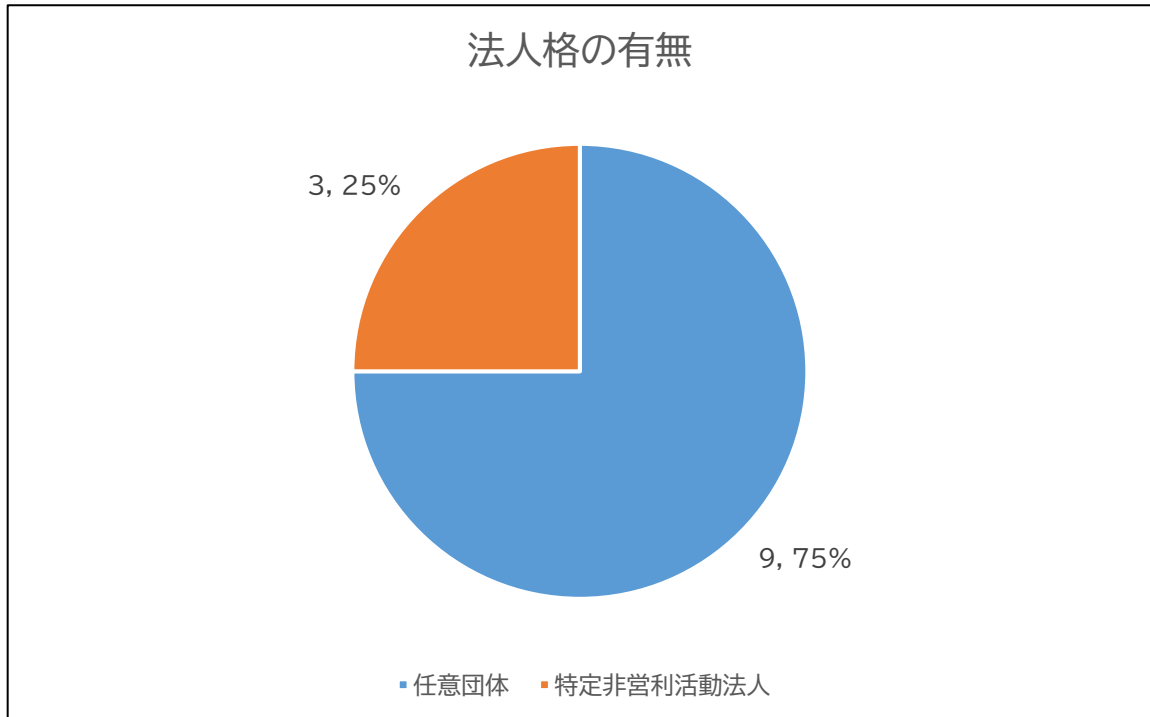
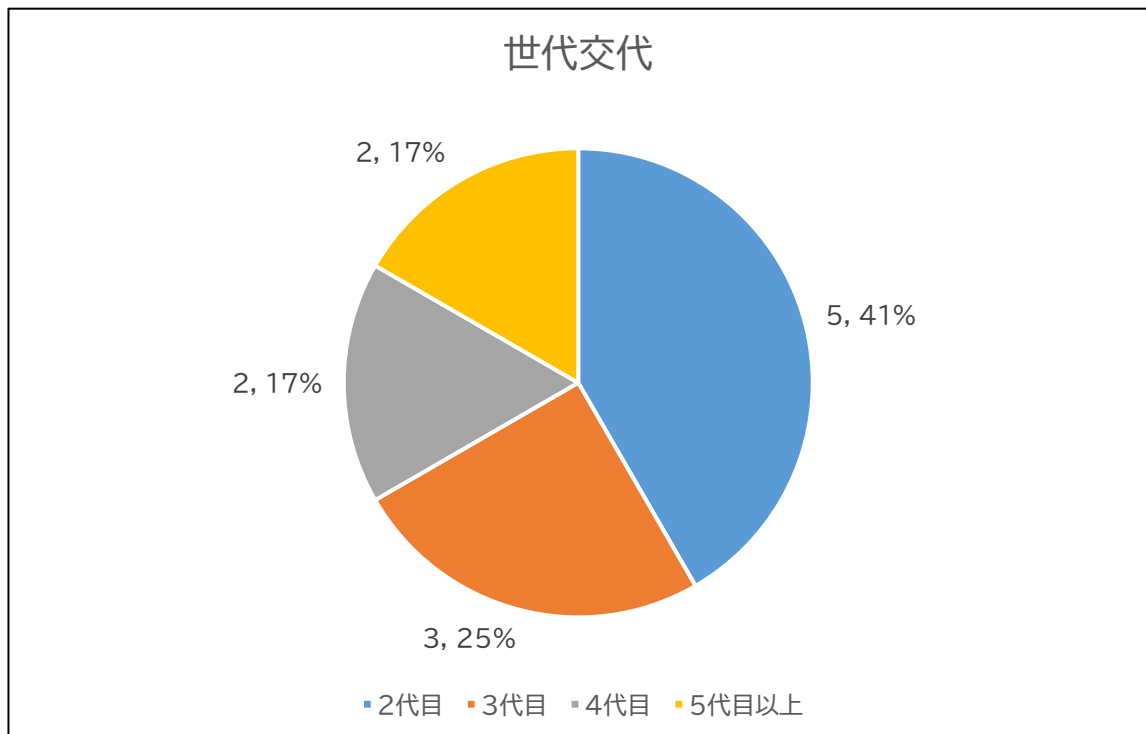


図 2.調査対象団体の世代交代の分類



## 2. 調査からみた非営利組織の組織マネジメント

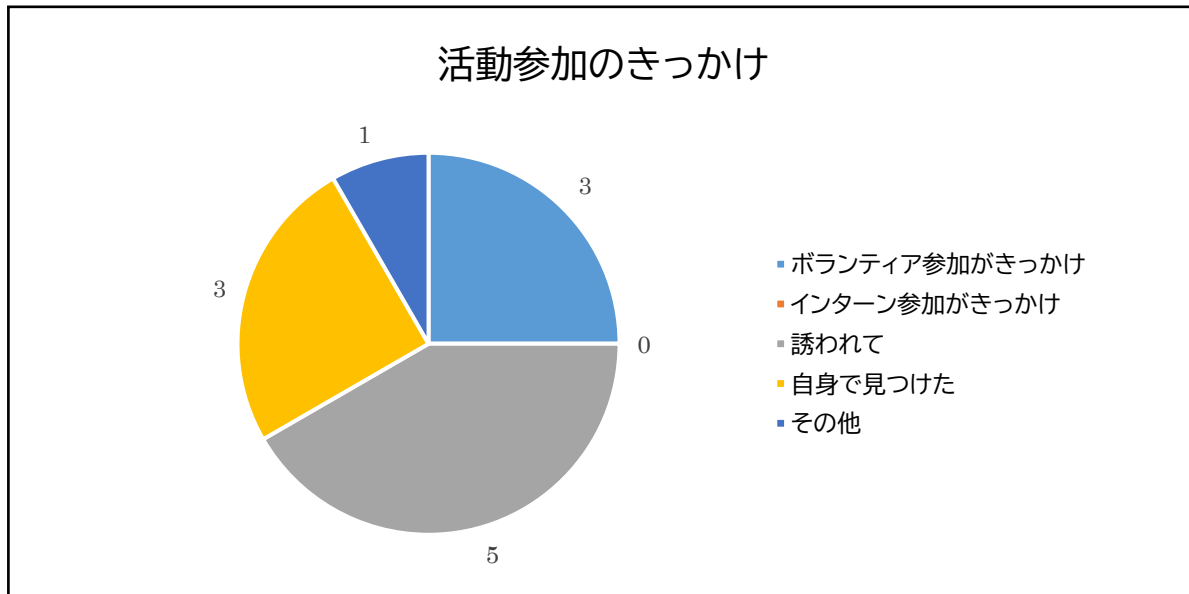
本調査は、岡山県内の活動している非営利組織の組織マネジメントについて要点整理をし、非営利組織の活動継続の一助にする。2022 年度に実施した『岡山県内の非営利組織における組織マネジメント実態調査』(以下、「2022 年度調査」)にて、事業規模 500 万円以下の世代交代経験があると回答した団体のうち協力の得られた 12 団体を対象に、世代交代やボランティアの受け入れなどに関してインタビューを実施し、KJ 法を用いて要点整理を行った。

### 2-1. 代表(又は中核を担う人)自身の活動に対するきっかけについて

表2 代表(又は中核を担う人)自身の活動をはじめたきっかけ

団体 1	新聞記事を見て知り、自分の体験から関心を持ち自身で連絡を取り参加したこと
団体 2	同種のボランティア活動をする中で、仲間と新たに団体を設立し参画したこと
団体 3	当事者に関わる別の活動をしている中で、現団体設立することを知っていた。活動をしている人から誘われて参加したこと
団体 4	仕事の関わりから活動を知る機会があり、誘われたこと
団体 5	新聞記事を見て活動を知り、団体へ連絡を取り活動に参加したこと
団体 6	別の団体で当事者に関わる活動をしていた中で、新たな団体設立について話があり参画したこと
団体 7	現団体も関わるイベントへ参加している中で、活動の必要性を感じ参加したこと
団体 8	自身が支援の当事者となり、活動を紹介され参加したこと
団体 9	団体と関わりのある活動に参加経験から、団体メンバーから紹介され、イベントに参加したこと
団体 10	仕事に携わっていた時から知っており、資格取得が条件の団体のため取得後から参加したこと
団体 11	仕事に関わる勉強会に誘われて参加したこと
団体 12	資格を取得したことにより団体へ参加すること

図3 リーダー(又は中核を担う人)自身の活動をはじめたきっかけ分類



## 2-2. 世代交代のきっかけや経緯

リーダーとなったきっかけや経緯の共通点を整理することで、今後リーダーとなる人の要因について明らかにすることを目的として、「世代交代したきっかけや経緯」についてインタビューを伺い図4の通り整理した。

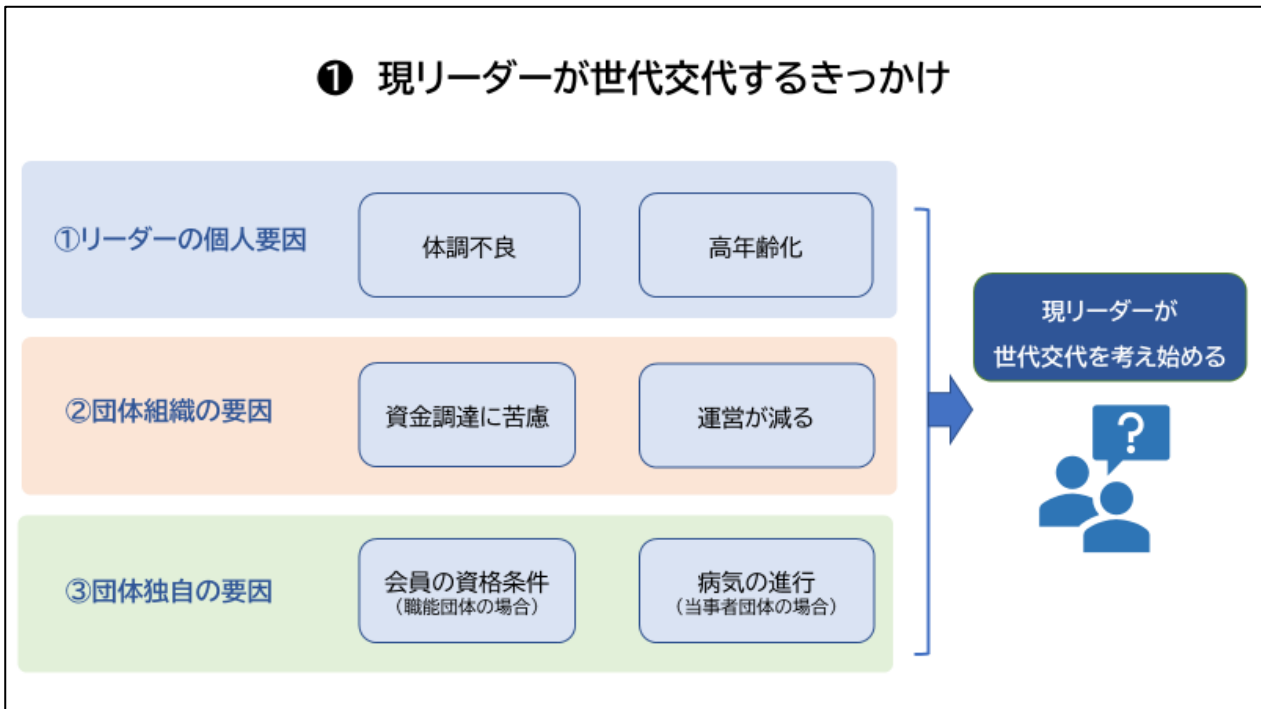
表3 代表(又は中核を担う人)の世代交代したきっかけ

団体 1	前代表の体調不良と高齢により世代交代をすることになった。現代表は、運営委員を担っており代表に手を挙げた。周囲から現代表ならという雰囲気もあった。運営委員は、委託事業が終了し事務局が退職する際に手を挙げた。
団体 2	現代表は創立メンバーであり、初代は 90 代、2 代目は 100 歳を超えたため世代交代となった。現代表となり活動を広げ行政との協働事業を展開した。資料作成や会計、HP 作成など事務局業務の対応を以前からしていた。
団体 3	初代代表は、4 年の任期満了後の退任を宣言しており、同時に副理事長などの役員も退任することになった。話し合い後、他理事からの支持もあり現代表へ世代交代した。入会し活動を始め半年後に理事になった。



団体 4	組織内では、新しいメンバーが代表をする文化が根付いていた。代表のポジションは、メンバーの間で定期的に変わる慣習があるため、現代表は団体へ参加後に世代交代した。
団体 5	前代表が岡山を離れることになり世代交代した。組織は世話人や委員会など様々な体制で構成され、自由な活動を推奨しており、世話人を務めた経験がきっかけとなった。現代表は、対話やコミュニケーションを重視している。
団体 6	初代代表は他県で活動をしつつ岡山の団体の組成し、他県の活動も活発になったため岡山のメンバーへ世代交代した。現代表は、3年間の活動後に運営に携わった。
団体 7	前代表が子育てにより活動が滞り始めたことから世代交代した。組織運営について前代表に役割が集中していたことから、現代表は全体で協力し目的意識が高い環境となるよう心掛けた。
団体 8	前会長が新たに NPO 法人を設立し多忙になり世代交代した。代表になる 2 年前から副会長として徐々に仕事や役割を引き継いできた。副会長になる前は、会計や会報なども担当していた。
団体 9	前事務局長が高齢となり以前から世代交代の話があり交代した。理事対応者や会計担当者はいるが、事務局長はその他全体の事務全てに携わっている。
団体 10	事務局長は、以前は会長を務めていた。会長就任の経緯は、前任者が高齢となり推薦されたことがきっかけだった。継続的に活動を続けたことが注目された。前任の事務局長が仕事で多忙となり事務局長となった。
団体 11	初代代表が家事や新規活動を始めるため運営内で若手の現代表に世代交代した。企画運営に毎回参加していた。相談業務に携わる中で資格を取得した。初代は役割が集中したためメンバーの得意な役割を分担をしている。
団体 12	前任の代表と副代表が仕事で多忙となり世代交代した。現代表は役員経験なかったが、現副代表がサポートするからとの提案で引き受けた。現代表は専門職の経験者で、現副代表は会計をしていた。

図 4. 現リーダーが世代交代するきっかけ



**【調査結果からの考察】**

世代交代を考えるきっかけとして現リーダーの個人的要因、団体組織の要因、団体独自の要因に分けられた。現リーダーの個人的要因は、体調不良や高年齢化など個人に資する変化がきっかけとしてある。団体組織の要因は、資金調達への苦慮による組織基盤の弱体化や生活環境・就労環境などによる運営メンバーの減少などによる変化がある。団体独自の要因として、病気の当事者団体は病状の進行や、職能団体の場合に会員の資格条件などがある。これらの要因から現リーダーが世代交代を希望し、世代交代を考え始めるきっかけとなっている。

## 2-3. 次期リーダーが実際に世代交代をして困ったこと・対応したこと

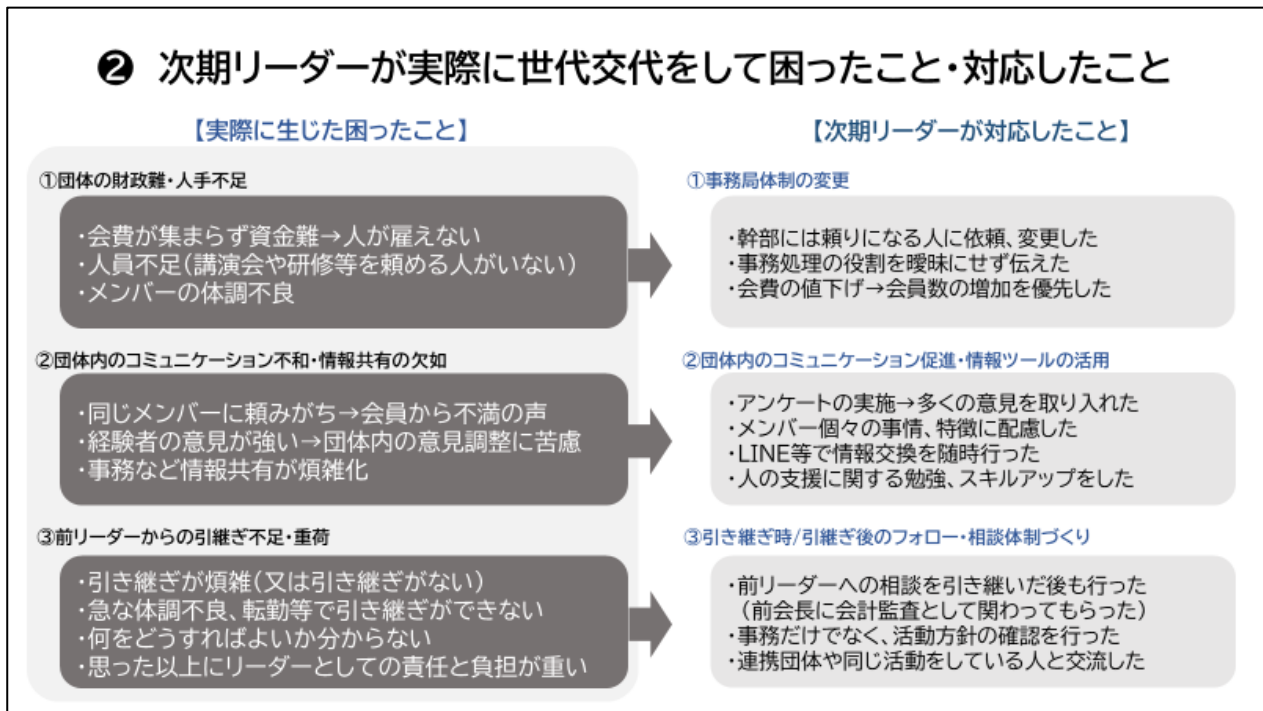
リーダーとなった人が世代交代後、想定と異なる状態に陥ることで困難に直面し組織マネジメントへ支障をきたすこととなる。困りごとと対応に関する共通点を明らかにすることを目的として「世代交代後に生じた困ったこと・対応したこと」についてインタビューを伺い図5の通り整理した。

表4 次期リーダーが実際に世代交代をして困ったこと・対応したこと

団体1	資金不足から事務局員不在となった。依頼受付システムを変更し、会長が連絡を受け運営委員が役割分担し担当者を決めた。システム変更による会員の不満は出たが丁寧な説明と意見を聞き対応した。引継ぎ時に情報共有やサポートがあり、負担増加に柔軟に対応したことで円滑な運営と連絡体制が整った。
団体2	若手の参加が難しく、PC作業などの事務が負担となっていた。情報共有を電子媒体に変更し、印刷コストや時間を削減した。後継者育成や責任者のサポートの課題にあり、世話人制度を導入し運営体制を強化した。会員の意見を尊重し、サークルの自由な活動を支援している。
団体3	代表が相談受付するが徐々に相談難易度が高くなっている。講演会や研修の人員が不足したため活動方針変更し交流事業に注力し、コロナ時期に再び講演会を開催し構成は変化した。支援員不足に課題があり学生の入会要件を変更し関わりを増やした。
団体4	対外的な調整や例会の調整、講演会の準備などに取り組む中で十分な引き継ぎが無く困ったが、関連機関などから情報を得て取り組んだ。メンバーへ連絡相談報告を怠らず、意思決定には周囲の意見を尊重するよう心がけた。
団体5	多くの意見が出る中で、理解し合い調整する必要があった。会員の意見を丁寧に聞き尊重することで自由な活動を支援した。世話人制度を導入し、各委員会とサークル責任者を配置し運営体制を強化した。
団体6	小中学生との対話に苦慮した。子どもたちとのコミュニケーションを改善するため、学生ボランティアの重要性を認識し、活動に取り入れた。教育関係の学生を積極的に募り、教員を目指す学生が活動に参加することを促した。

団体 7	前代表へ負担が集中していたため、世代交代後に運営部会を結成し個々の性格や能力を考慮し役割分担した。幹部同士は定期的に意見共有し、相談し合う関係を築いた。学生部は近い年齢が対応しコミュニケーションを円滑にした。
団体 8	前会長の考えや想いの共有はあったが、団体方針の詳細な引き継ぎが必要だった。過去の活動や外部連絡に関するデータが不足していた。円滑な運営のために資料の透明性向上、運営や意見収集の方法を明確化し、業務分担をした。
団体 9	前任者に相談し組織の運営について助言を受けている。常勤スタッフの配置を検討し、役員とスタッフ全員が組織の持続性を重視している。メンバー間ではコミュニケーションが活発で、団結して活動に取り組んでいる。
団体 10	困りごとは、会長や役員会で相談し、円滑なコミュニケーションを大切にしている。Web 会議を導入し、雰囲気の良いさを心がけた。役職を強調せず意見が出しやすい雰囲気づくりに努め、新しいアクティブメンバーの参加もある。
団体 11	代表交代時にコミュニケーション改善に努め連絡手段を進化させた。メンバーの意向をアンケートで収集し、新旧メンバーの調和を図るため、みんなの希望を尊重し、若返りと年長者の参加バランスを保つ努力を行っている。
団体 12	会員の得意分野を活かす環境を整え、メンバーが自由に活動できる雰囲気を重視した。困りごとは主に会議で相談し周年の行事の引継ぎでは、少数精鋭での運営に苦労したが協力者の支援や経験者のアドバイスを受けた。

図5. 世代交代したときの困りごとと対応



**【調査結果からの考察】**

世代交代後の次期リーダーの困りごととして 3 つに分類された。資金難やスキル不足、体調不良などによる事務局機能を持つ人が離れる①団体の財政難や人手不足が発生した。困りごとを解消するための対応として事務や事業について役割分担を明確化し関わりやすい事務局へ体制変更をした。体制変更などにより会員間の不満の発生や経験差による意見の偏りなどにより②団体のコミュニケーションの不和・情報共有の欠如が生じた。対応としてメンバー個々の事情や特徴への配慮し web やアンケートなどを活用し多くの意見を取り入れ団体内のコミュニケーション促進やそのための情報ツール活用があった。引継ぎが煩雑又引継ぎが無いことによる③前リーダーからの引き継ぎ不足・精神的な重荷を感じており、組織運営実務だけでなく精神面を含めたフォローを受けるための引継ぎ時/引継ぎ後のフォロー・相談体制づくりを行っていた。生じた困りごとに対しどのように対応したかをヒアリングする中で、いずれの団体も次にリーダーとなる人は、困らないように引継ぎ・世代交代をしたいと話す。困りごとが発生しない組織にしておくことが、世代交代を円滑に進めると考える。

## 4. 次期リーダーが世代交代する上で心がけていたこと(5つのステップ)

現リーダーが世代交代をした際に心がけたことに関する共通点から次期リーダーがどのような段階を踏まえ心がけを身に着けることができるかを明らかにすることを目的として、「世代交代を行う上で必要だと思うこと、今後の世代交代に向けてのリーダー自身の考えや準備」について伺い図 3 の通り整理した。

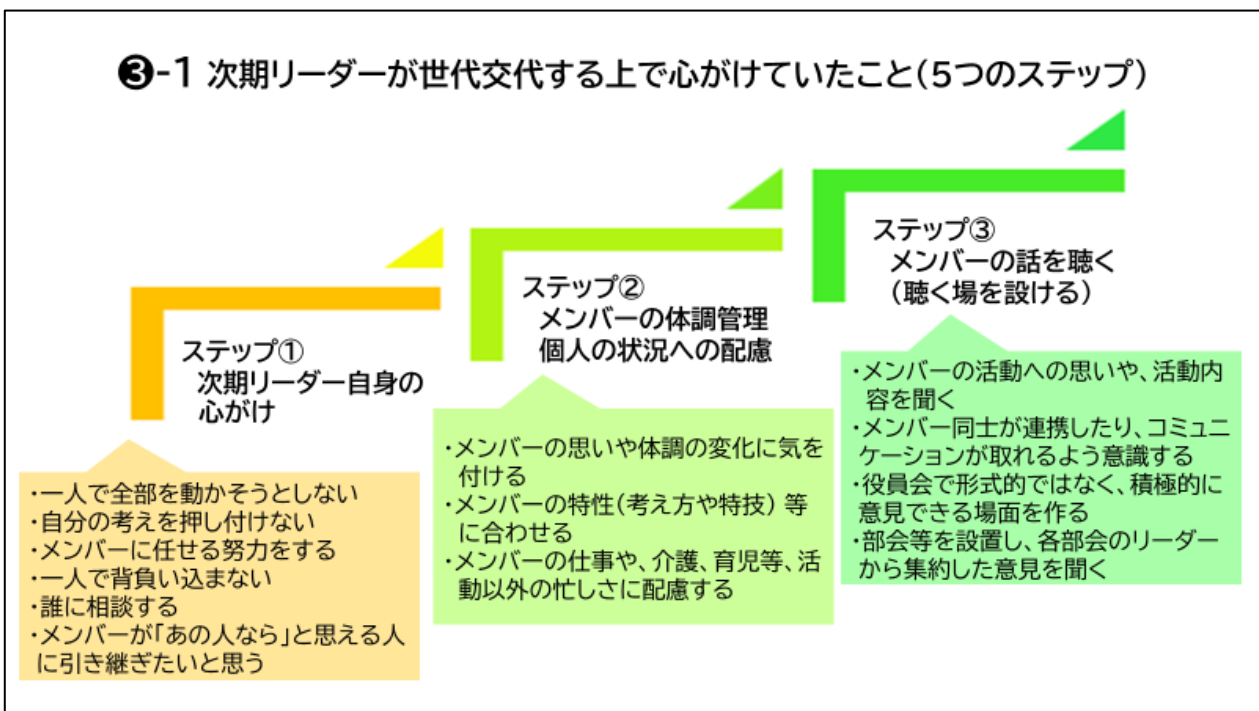
表7 世代交代を行う上で必要だと思うこと

団体 1	個々メンバーが持つ特性や体調に注意し、メンバーの声を丁寧に聴き取る姿勢を持つ必要がある。理念を理解し自らの意見を持ちつつ、会全体の役割を果たせる方が望ましい。意欲的に運営委員に参加し、年齢が若く理念に共感してほしい。
団体 2	活動や理念を理解していることは必要。70 代前半より若く、PC や WEB 作業ができ事務対応が出来る人が望ましい。メンバーの中心が高齢であり 70 代より若い人が継続性の面でよい。
団体 3	支援者は 70 代前後が多く、他で同様の取り組みに関わったことがある人が活動しやすい。世代交代を促すために任せる意識を持っている。組織の存在意義を理解してもらうための取り組みは必要。
団体 4	多忙なメンバーの状況を考慮し、それぞれが役割を担い取り組めるように努める必要がある。みんなでサポートし合う雰囲気は大切。世代交代に向けて、組織全体で協力し、新しいリーダーがスムーズに役割を果たす体制を持つことは重要。
団体 5	リーダーの期間が長いとトップの意見が強くなりすぎる可能性があり、何年か経つと次の人に移行する必要があると考える。若い方の意見をしっかり聞くことができる、みんなの意見を聞き、共有するリーダーシップを持つことは必要。
団体 6	リーダーは説得ではなく本人の納得が必要であり、興味ややる気がある場合に交代が成り立つと考える。支援者への対応の良さなど信頼感や安心感が必要。交代に向けて相手の思いを受け入れ、安心感や精神的なサポートがあることは必要。
団体 7	スキルや経験、意思疎通は大切。専門スキルや連携して取り組む姿勢も重要になる。リーダーに押し付けず協力するスタンスは必要。世代交代に向けて密に話し合い役割を渡す、視線を低くし目線を合わせながら進める意識を持つ。

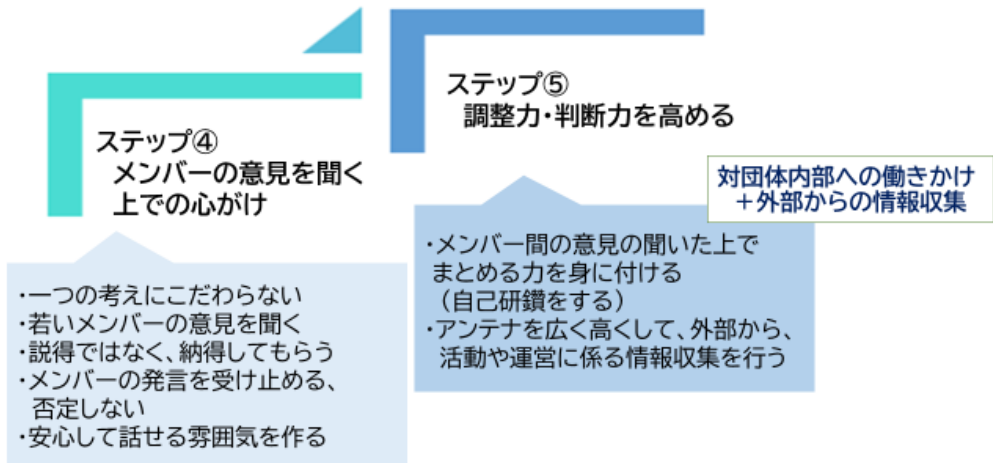


団体 8	支援対象者の立場を理解し、異なる障がいの方々と協力して組織を運営できる理解と認識を持つ方、若く IT 関連の変革を進める意識のある方が世代交代に相応しい。病気の進行により組織への参加頻度が高くなる傾向にある。
団体 9	リーダーは、バランス感覚や広い視野、多様な視点を持つことが求められ、活動や社会課題に対する意識も重視される。スタッフ同士の心遣いと積極的な参加が、組織の活力を維持し世代交代につながる重要な要素である。
団体 10	やる気、活動に関連する特技、責任感を備えた方がリーダーに望ましい。後継者の育成には、研修会への積極的な参加や様々な活動への誘いを行い、楽しさを伝えることが大切だと強調し、意欲を引き出すことを心がけている。
団体 11	世代交代の雰囲気をつくりつつ、世代交代を進める。上からの指導ではなく、お互いに学び合う文化を大切にし、自分から積極的に手を上げられる雰囲気を醸成する。
団体 12	世代交代の必要性を認識し、特に若い世代の参加を促している。リーダーは、威圧感のないコミュニケーション力や柔軟性、向上心、若い人たちへの理解とアンテナの張り方が重要と考える。

図 3 次期リーダーが世代交代する上で心がけていたこと(5つのステップ)



### ③-2 次期リーダーが世代交代する上で心がけていたこと(5つのステップ)



#### 【調査結果からの考察】

次期リーダーの心がけとして5つのステップを設けるとスムーズに行われる。ステップ①次期リーダー自身の心がけとして一人で全部を動かそうとしないことや相談をする。ステップ②メンバーの体調管理や個人の状況への配慮としてメンバーの体調や状況、特性などへの配慮への意識を持つ。ステップ③メンバーの話を書く、そのための場を設けコミュニケーションや雰囲気づくりの意識を持つ④メンバーの意見を聞くうえで考え方のこだわりを抑え、発言を受け止めることを心がける。⑤調整力・判断力を高めるとしてメンバーの意見を聞いた上で、まとめる力を身に着ける。又、団体内部の働きかけの他に外部からの情報収集も心掛けも大切にある。世代交代を進める上で心掛けたことに配慮し今後のリーダーとなる人へのアプローチや育成に努めることが必要と考える。



## 5. 次期リーダーが目指したいリーダー候補像・育て方

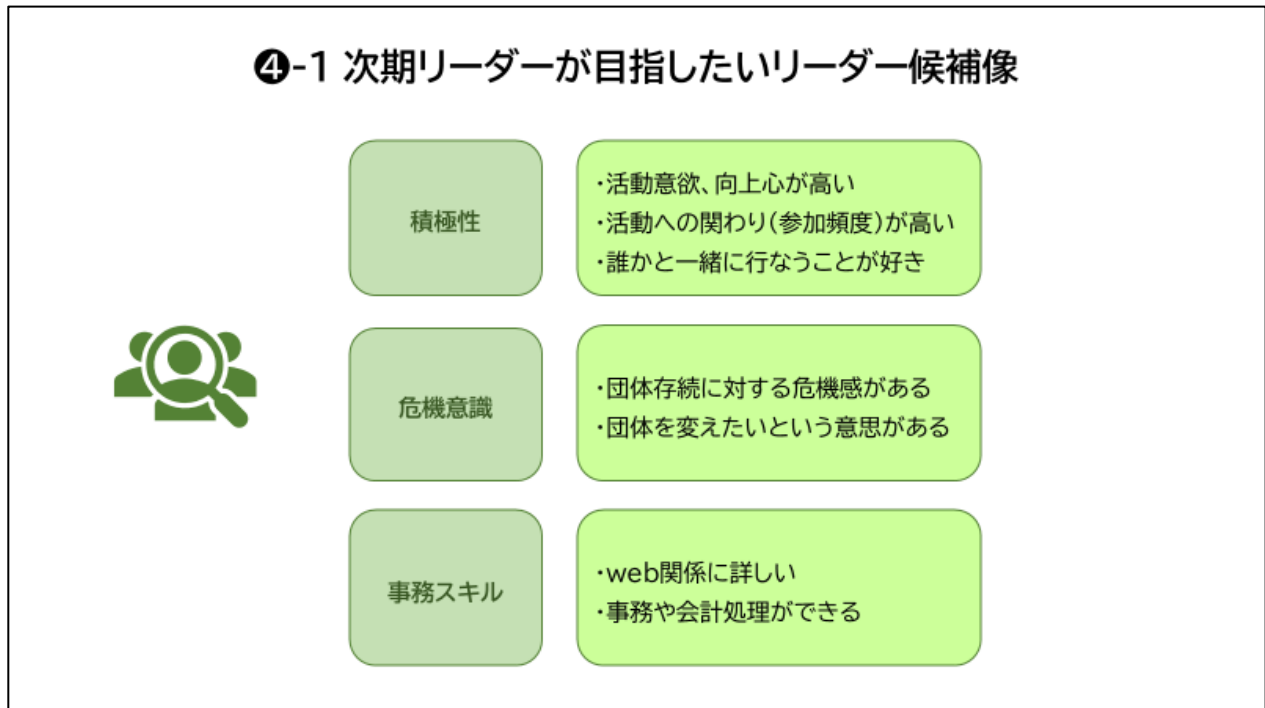
現リーダーが目指しているリーダー候補となる人の素質やどのような段階を経てリーダーとなったか共通点を洗い出し、次期リーダーを育てるためのアプローチを明らかにすることを目的として「世代交代を意識したボランティアやインターンの受け入れ方など」について伺い図4の通り整理した。

表8 ボランティアやインターンの受け入れについて

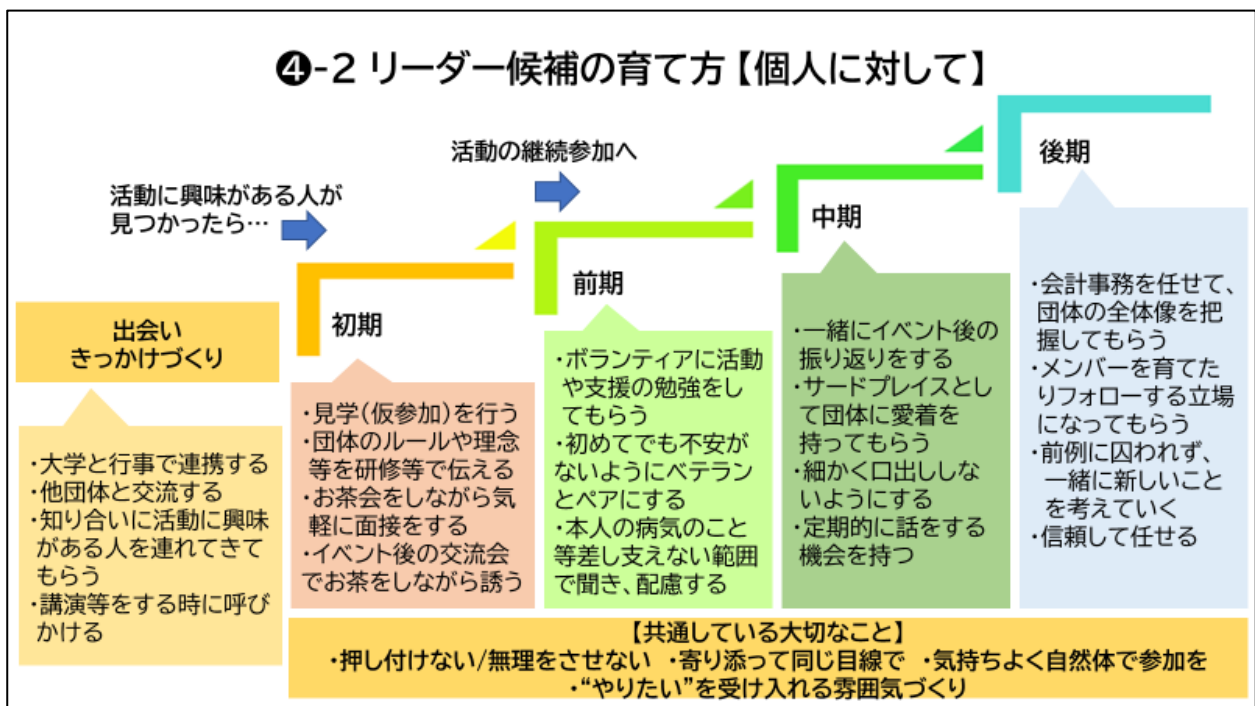
団体 1	問い合わせ後、面談を通じて理解を深め参加できる。病気も適切に把握し配慮する。活動見学可能で、興味があれば入会できる。事業はベテランと新人が相性や個人特性も配慮しペアになり、不安を軽減する。
団体 2	外部の参加を受け入れる姿勢を持ち受け入れをしている。利用者の雰囲気や身体的特徴に配慮し、お年寄りの利用者も多いため話を聞きコミュニケーションをとれるかの確認をする。
団体 3	学生の意向に基づきボランティア活動を提供している。研修を行い、守秘義務や SNS への発信のルールを伝え、情報漏洩を防ぐため見学は不可としている。
団体 4	受け入れについて講演会や PR を通じて他機関との連携を深めつつ、世代交代を進める上で信頼や協力を重視している。意見の出しやすい雰囲気にし、みんなが活躍できるよう支援していくことが大切だとの認識がある。
団体 5	会員募集方法に工夫が必要であり、パンフレットではなく既存のメンバーに新規参加者を紹介してもらう。参加希望者は見学の機会を提供し、毎月のイベントを楽しい場にし、会報や報告を通じて情報発信する。
団体 6	日程を指定せず柔軟に対応し、学生のスケジュールに沿う姿勢は重要。インターンシップの経験を通じて大学生が活動し、社会に出ることも大切。子どもの特徴を押し付けず、自由で自然な活動をできる配慮をする。
団体 7	組織は硬い雰囲気を感じさせず、全国の活動の魅力も伝え、学生や若い人が気軽に参加できる環境づくりに努めている。かっこよさやスポーティな要素を強調し、必要な技術・技能の取得が必要であること伝える。

団体 8	大学生のボランティアは生活感や困りごとに理解があり、意見も積極的に持っているが、調整が手間を要し、すり合わせが必要。組織が円滑に進むようにみんなで意見を合わせなければならないとの認識がある。
団体 9	高校生や大学生がイベント運営に参加し、周年活動にも継続的に参加している。学生には司会進行やファシリテーターなどの役割を担い、若い世代に活動を任せる良い経験と考え若い世代の参加促進をしている。
団体 10	会員に声をかけ、資格を持つ会員に積極的な活動参加を呼びかけている。活動の一環としてボランティア的な役割としてイベントの手伝いなども役割を持って会員同士が協力し合っている。
団体 11	納得する形で参加をしてもらいたい。絶対前のモノを守るという考えでは、新しいことはできないため、柔軟に判断し対応をする。若いメンバーが入りにくならない雰囲気をつくる。
団体 12	ボランティアやインターンの受け入れにおいて特に世代交代の意識はない。公開講座では学習活動が行われ、関連団体との連携も多く参加の機会とする。事務局と会計に補佐を配置し、次世代の育成に努める。

【調査結果からの考察】



次期リーダーが目指したいリーダー候補像として積極性、危機意識、事務スキルの資質を持つことに分類された。積極性は、活動意欲や向上心が高く、活動参加頻度が高いなどにあること。危機意識は、団体存続に対する危機感を感じ何とかしたい、変えたいという意思があること。事務スキルは、web や事務、会計処理などに組織運営に必要なことを理解し担っていること。これらが高い状態にあるほど世代交代したいリーダー候補となり、資質を高めることで候補に育つと考えられる。



世代交代をするための次期リーダーの候補となる人を育てる上で個人への最初のアプローチとして大学への広報や活動に興味がある人を巻き込むための出会いやきっかけづくりを行い、興味のある人を見つける機会を設ける。団体や活動を知る上で見学会や活動理念を伝える研修、交流の場を行う。継続的な参加を促し、活動に関わるための支援活動や研修の実施、不安なく活動に取り組めるよう配慮する。活動に積極的な関わりを持つように活動の振り返りや愛着形成、定期的な話し合いの機会を持つ。活動へ中心的な取り組むことにより組織への関わりを増やしていく。会計や事務などの役割を持たせ組織全体を把握できるようにする。メンバー育成や新規の取り組みを信頼して任せていくことでリーダー候補となると考えられた。初期から後期と段階を分ける中で共通点として押し付けない/無理をさせない、寄り添って同じ目線で接するなど大切にすることが必要である。

#### ④-3 リーダー候補の育て方【団体に対して】

##### 安心してリーダーになれる組織・雰囲気づくり



定期的な世代交代を行う仕組みづくり

- ・リーダーの「任期を2年間」などと定めておく
- ・数年かけて引き継ぎを行う(業務の委譲)

新しい人がリーダーをしてもよい雰囲気づくり

- ・新人会員向けに活動の理念等を伝える機会を設ける
- ・新しい人にも運営の手伝いをして業務を覚えてもらう

リーダーに全てを集中させないフォロー体制

- ・団体内の部会やサークルへの権限移譲、役割分担を行う
- ・「サポートするよ」という声かけがある
- ・役員などへのリーダーの相談環境を作る

個人へのアプローチと並行して、団体が安心してリーダーになれる組織づくり・雰囲気づくりを行うことが重要になる。任期を決めることや引継ぎを段階的に行うなどの安定的な世代交代を行う仕組みづくり、新たな人に活動理念などを伝える機会を設け、運営に関わる機会を増やしていくことで新しい人がリーダーをしてもよい雰囲気づくり、団体の運営に関する権限や役割を分担すること、活動や精神面を含めたサポート体制があることによるリーダーにすべてを集中させないフォロー体制の構築を行うことが必要にある。これらの個人と団体に対する取り組むことで世代交代が進むと考えられる。

### 3. ゆうあいセンターが今後考える支援

---

ゆうあいセンターは、次期リーダー候補の育て方に関わる個人・団体の各段階に対して支援事業を実施している。個人・団体への直接的な支援としてNPO法人設立講座やボランティア募集团体への情報発信やマッチングを行うボランティアNPO・スタートアップ支援事業などにおいて世代交代を行うための視点を伝えることができる。直接的に個々団体へ支援する機会はあるが、ゆうあいセンターへ訪れる機会が無い、関わりの少ない団体への支援も考える必要がある。ゆうあいセンターを利用している団体は、利用していない団体に比べて活動が活発であり組織体制が整っていると考えられるためだ。特に中山間地域の団体ほど、高齢化し団体の世代交代の必要性が高まっている。社会福祉協議会や地域の市民活動支援センターなどの中間支援者へも組織の世代交代をする上で、個人が活動に関わる初期の段階からアプローチすることが大切であり、併せて組織作りを進めていくことを伝えるための支援に取り組んでいく。そのために、社会福祉協議会や地域の市民活動支援センターの状況を把握することを進めていきたいと考える。

### おわりに

---

今回は、非営利団体組織マネジメントに関する世代交代について次世代のリーダーとなる人に対し要点整理を行った。今回のヒアリングで明らかになった世代交代を進めるための仕組みづくりを進めていくことで岡山県内の非営利組織が継続的な活動・組織運営に繋げていきたいと考える。支援を進める上で、はじめにも述べたが個々の現在リーダーとして取り組む人へヒアリングしたことを元にまとめたため、個々の考え方や思考に偏りを持つことは注意しつつ、本結果を活かしゆうあいセンターとして必要な支援を提供していきたい。

なお本調査実施にあたり 12団体の皆様にヒアリングのご協力を賜りました。

この場を借りて、深く感謝申し上げます。

## 【参考資料】

---

(1)太田健一,浅石裕司,川口真実多(2023):世代で構成されたまちづくりを目的とする NPO の会員における活動継続要因の検討,社会福祉学 第 64 巻第 3 号 41-53 2023

(2)横山恵子,小室達章,津田秀和(2022):日本経営学会誌 第 50 号 pp.17-30. 2022

(3)増田聡(2021):NPO 活動の持続性と事業承継:(特非)まちづくり政策フォーラムの経験から,同志社政策科学研究 第 22 巻(第 2 号)2021 年, 69-85

NPO の世代交代に関する上記の参考資料を元に本調査を実施した。世代交代を促す要因やポイントは、他調査から明らかになったことと本調査から明らかになったことは類似する点が多くあり、世代交代の参考資料として併せて活用いただきたい。

## 岡山県内の非営利団体における組織マネジメント実態調査に係る ヒアリング調査報告書

編集・発行：岡山県ボランティア・NPO 活動支援センター「ゆうあいセンター」  
岡山市北区南方2丁目 13-1 岡山県総合福祉・ボランティア・NPO 会館2階  
発行日：2024(令和6)年3月31日

※ゆうあいセンターは、岡山県が設置、(社福)岡山県社会福祉協議会と  
(特非)岡山 NPO センターが指定管理者として民間運営する施設です