

主要職歴からみた介護系NPOのマネジメントの課題

—市民性・社会変革性・組織安定性とマネジメント意識—

田 中 将 太 ・ 本 郷 秀 和

要旨 本論文では、1998（平成10）年から施行された特定非営利活動促進法（NPO法）に基づく特定非営利活動法人（NPO法人）の中でも、介護保険事業を実施するNPO法人（介護系NPO）に着目する。そして、九州沖縄地域のマネジメント従事者（法人全体の運営管理業務者）へのアンケート調査の結果から、介護系NPOの全体の運営管理（マネジメント）の課題を明らかにしていく。課題把握の視点は、「エクセレントNPO」をめざそう市民会議が作成した「エクセレントNPO評価基準」で分類されている「市民性」「社会変革性」「組織安定性」を柱とし、主にマネジャーの過去の主要職歴からマネジメント上の課題を検討した。

結果、①全体的に「市民性」に関する取り組みが「社会変革性」「組織安定性」よりも低いこと、②過去の主要職種別でみた場合、「医療職」による取り組みが「福祉職」「事務職」よりも困難を生じやすいこと、③職員の確保・処遇やマネジメントの方法・能力を保持すべきことなどが主な課題として挙げられた。

キーワード 1. マネジメント 2. 介護系NPO 3. 評価基準 4. 市民性 5. 社会変革性 6. 組織安定性

はじめに

1. 研究の背景と必要性

(1) 研究背景

1990年代頃から市民活動が台頭するなか、ボランティア活動をはじめとする市民の自由な社会貢献活動の促進を目的に1998年12月に特定非営利活動促進法（NPO法）は成立した。現在のNPO法では、特定20分野の社会貢献活動

（特定非営利活動）を行う場合、所轄庁は各団体の申請に基づき特定非営利活動法人（NPO法人）格を認めるようになっている（認証主義）。NPO法人の設立には、市民性を重視しているために社会福祉法人等と比較して設立しやすい仕組みとなっているため、専門的なマネジメントも脆弱になりやすい側面がある。

NPO法人の認証数は増加傾向にあるが¹⁾、総収入が1億円を超える法人は数パーセントに

とどまり、半数以上を500万円以下の小規模組織が占めている²⁾。その活動分野は「保健・医療又は福祉の増進を図る活動」が最多で53.1%にのぼっている³⁾。2012年4月の「改正特定非営利活動促進法」では、NPO法人の活動の健全な発展を促進することを目的に、活動分野の追加や認証手続きの簡素化・柔軟化、認定制度における「パブリック・サポート・テスト」の導入等の改正が行われるなど、NPO活動を後押しする仕組みが整備されている。先述したとおり、NPO法は市民の自由な社会貢献活動を制度として支援するがゆえに所轄庁でのチェック体制も簡易的になりやすい。したがって、マネジメント結果を評価する仕組みの整備が社会的にも求められる。

なお、2000年4月の介護保険制度施行以降、介護保険事業に取り組むNPO法人（介護系NPO）も著しく増加し、独自の・自発的サービス（制度外サービス）と介護保険事業を複合的に展開するケースも多い⁴⁾。しかし、介護系NPOによる介護保険サービスの不適正事例や悪質事件等も数多く発生している。

(2) マネジメントに対する取り組みを評価する 必要性

NPO法人の運営管理業務（マネジメント）にあたっては、様々な法的義務が生じ、専門知識も求められる。たとえば、事業報告書や財務諸表等の作成、社員総会の開催等があり、NPO法人の設立趣旨やミッションを踏まえたマネジメントが必要になる。したがって、市民の誰もが気軽にNPO法人を設立し、マネジメント業務に従事することは困難である。また、現にマネジメントにあたる実務者も、熱意だけでは解決困難な様々な課題を抱えていると推測

されるため、マネジメント体制の充実に向けた具体的な取り組み課題を把握する必要がある。

本論で取り上げる介護系NPOの多くは、各法人が掲げるミッション達成のために制度外サービスを提供しているが、これには地域の様々なニーズに応えようとする姿勢が伴う。しかし、活動者の経験や想いに基づく活動（直接的サービス）が先走りやすいため、マネジメント業務が苦手になりやすいことも推測される。また、問題意識を抱え、社会貢献のために立ち上げた介護系NPOにおいても、将来的に収益が期待される事業のみに特化していくことや行政の下請け組織になる危険性等が既に指摘されている⁵⁾。したがって、介護系NPOの今後の発展においては、マネジメントに関する評価を通じて、具体的な取り組みを点検し、向上させることが求められる。

NPO評価を必要とする大きな理由として、粉川は「説明責任」と「改善」の2点を多くの研究者が共通的に挙げていると指摘し、評価に取り組むメリットを「競争原理の導入」と「コミュニケーションの活性化」にあると述べている⁶⁾。そして、建設的議論を展開するためには、全体的な活動把握、構成員が感じる問題点や課題の共有が必要であり、評価はNPO自身への気づきや活動への勇気、仲間同士の関係性の促進、社会へのアピールといった「つながり」の形成を促進する効果があるとも述べている⁷⁾。このような指摘からも、介護系NPOのマネジメントの課題を明らかにし、その評価体制の充実が求められる。

2. 研究目的・方法と視点

本論の研究目的は、若干の先行研究を踏まえ

つつ、九州沖縄地域の介護系NPOに属するマネジメント従事者へのアンケート調査結果を手掛かりに、法人全体の運営管理業務（マネジメント）の課題を明らかにすることである。したがって、調査研究を研究方法の中心とした。具体的には2012年5～6月に実施した介護系NPOのマネジメント実務者への調査結果を概観し、さらに次の2つの視点及び理由から介護系NPOのマネジメントの課題を明らかにする。また、アンケート調査の質問項目の作成にあたっては「エクセレントNPO評価基準」（詳細後述）を活用した。これを用いた理由は、NPOに求められる共通的な視点からマネジメントの課題を把握するためである。そしてこの評価基準では、NPOに期待される「市民性」「社会変革性」「組織安定性」という枠組みが存在する。

なお、介護系NPOは(1)設立当初から制度外サービスを中心にいき、介護保険事業にも取り組む場合、(2)介護保険事業からはじめ、収入が安定してから制度外サービスに取り組む場合等も想定される。しかし、本論では制度外サービス実施の有無に関わらず、介護系NPOにおけるマネジメントの共通課題の把握を目的としている。

（視点1）

「市民性」「社会変革性」「組織安定性」の枠組みからみたマネジメント従事者の取り組みに関する自己評価の検討。⇒理由：介護系NPO全体からみた課題の把握ができる。

（視点2）

マネジメント従事者の過去の主要職歴からみた課題の把握。⇒理由：過去の職種（専門性）に応じたマネジメントの強みや弱み、支援のポイントを明らかにできる。

I 介護系NPOとマネジメント

1. NPOマネジメントを巡る動向

マネジメントに関する経営管理論は、20世紀初頭にフレデリック・テイラーやアンリ・ファヨール⁸⁾らなどの研究から発展し、主に営利企業を中心とした組織運営管理の実践的技法として取り組まれてきた。しかし、原田が「非営利組織においても営利組織同様に効率性・収益性が確保されなければならない」と指摘するように⁹⁾、非営利組織だからこそ求められるマネジメントも重要である。

非営利組織のマネジメントに関する研究は、P.F.ドラッカーをはじめ、国内外で様々な研究者が取り組んできた。P.F.ドラッカーらは、NPO・行政・公益法人のための自己評価手法を開発し、(1)使命、(2)顧客、(3)顧客は何を価値あるものとするか、(4)成果は何か、(5)計画は何か、という視点を述べているが、これはマネジメントの評価視点としても重要である¹⁰⁾。国内では、島田が「非営利組織は、マネジメントというものにアレルギーを持ってきた。それは企業のためのもの、お金儲けのためのものと考えてきた」と指摘し¹¹⁾、非営利組織の経営管理におけるミッションベースド・マネジメントの必要性を訴えている¹²⁾。これは、ミッションを上位概念として、目標、戦略、戦術をフォローさせ、成果を達成しようとするものであり、非営利組織評価体系としてバランスド・スコアカードの活用を提案している¹³⁾。

一方、民間非営利組織におけるマネジメント向上の課題を示唆するものとして、電通総研による指摘もある。これによると、NPOのマネジメントには①個々人の私的な需要ではなく、

社会的なニーズをいかに捉えるかという観点を持ち、サービスそのものだけを活動してもマネジメントは成り立たないこと、②活動目的も抽象的にならざるを得ないことがマネジメントを難しくさせること、③組織が成長すると制度化・官僚化のプロセスを逃れ得ないこと、④価値の集合体であるためにカリスマ性の強い指導者が多く、組織が硬直化しやすいこと、⑤信念だけで進む場合も多く、運営技術の未熟さがあること、⑥ステークホルダーの多さ、⑦社会的信用性の脆弱さなどを述べている¹⁴⁾。以上の指摘にみられるように、民間非営利組織でのマネジメント評価に関する課題は未だに多いと考えられる。

2. 介護系NPOの組織構造と特徴

(1) 介護系NPOの組織構造（活動形態・人材・収入）

①活動形態

介護保険制度施行直後の介護系NPOは、本来重視してきたボランティアな活動（制度外サービス）を充実させるために介護保険事業等に取り組む傾向がみられた。その活動形態について、安立らは①訪問介護型、②訪問介護+ケアプラン型、③訪問介護+施設運営型、④複合発展型、⑤ケアプラン中心型、⑥施設運営特化型に分類している¹⁵⁾。そして介護保険発足当初は、それまでの活動の延長線上にある訪問介護サービス（特に家事援助）が多かったが、理念に沿ったケアを独自展開していくためにケアプラン作成に着手するようになり、夜間や訪問介護利用以外の時間帯の対応等総合的な在宅支援を目指して、デイサービスや宅老所、グループホームなどを拠点施設として展開したところも少なくなかったと指摘している。現在の介護系

NPOの活動形態としては、介護保険事業を中心とした制度サービス中心型（介護保険事業のみ実施やその他の制度上のサービスを追加的に提供する法人等）、制度サービス（介護保険事業等）+制度外サービス提供型等があるが、本郷らの調査結果では後者が多い状況にある。

②人材・収入構造

介護系NPOの構成員は、10名以上の社員及び3名以上の理事、1名以上の監事が基本となる（NPO法に基づく）。また、最高意思決定機関として社員総会が存在し、その多くは理事会を設置している。基本的に、社員や理事は当該介護系NPOの労働者という位置づけではなく、理念に共感する会員という立場である（労働者としても従事できる）。加えて、介護保険事業を実施する場合には「指定居宅サービス等の事業の人員、設備及び運営に関する基準」に基づいた人員配置・設備基準をみたし、さらに制度外サービスを実施する場合は、独自の人員配置を決定することになる。

介護系NPOの収入源はi)会費・寄付、ii)介護保険制度をはじめとした各種の制度上のサービス（行政からの委託事業や各種法制度に基づく事業収入を含む）、iii)制度外サービス（実施する場合）、iv)その他（利息・NPO法上の収益事業収入等）に大別できるが、組織安定を図るための収益性の判断とともにミッション達成の視点（制度外サービスの位置づけ・整備を図るための収入バランスのチェック・検討等）が求められる。

(2) 介護系NPOの特徴

2009年7月に本郷らが実施した介護系NPO全国実態調査¹⁶⁾の結果では、依然介護系NPOは居宅サービスを軸とした小規模活動が中心で

あり、財政上の課題や人材確保・サービスの質の向上等の課題を抱えていると述べられている。この調査では介護系NPO全体の7割が「制度外サービス」を実施し、かつ全体の6割近い団体が「利益の有無に関係なく新しいサービスを作り出したい」と回答していたことから、制度外サービスの開発意欲は高い傾向にあるといえる。その一方で、介護保険事業のみを行うためにNPO法人格を取得した団体も出現しており、安立が「今後現れてくるであろう新規の介護NPOは、住民参加型在宅福祉サービス活動団体から転換したこれまでの介護NPOとは、ミッションや方向性が異なっていく可能性がある」¹⁷⁾と指摘するように、実質的に営利企業と何ら変わらないという指摘や批判があるのも事実である。

介護系NPOの特徴として、安立は「小規模であること、地域に密着した活動をする、そして制度で何ができるかではなく、利用者が何を求めているかから発想して、制度外の自主サービス、制度への問題提起となるような実験的な活動も展開している」¹⁸⁾と述べている。つまり、介護系NPOは、供給側の視点でなく、住民や当事者側の視点でサービス提供を行うこと（サービス開発等）や、地域ニーズの把握と提言の場としての機能が期待される組織であるといえる。田中は、NPOとしての独自性がなければ介護保険事業を実施する必要性がなくなることを指摘し、介護系NPOによるサービス提供の性質として、①当事者性、②経営参加方式、③ネットワーク型、④地域密着型事業体の4つをあげている¹⁹⁾。なお、介護系NPOのサービス対象者は高齢者が中心であるが、先行研究では「困っている者誰でも」と広く地域住民を意識しているという調査結果²⁰⁾もある。

本郷が「介護系NPOが提供する制度外サービスは、単に行政の補完的役割を持つのではなく、各々の介護系NPOが掲げるミッションを遂行する上で、二次的に行政の補完的役割を持つことになる」と捉えるべきであろう²¹⁾と指摘するように、安価な制度外サービスを提供する行政の下請け組織ではないことに留意する必要がある。したがって、幅広い視野で制度上のサービスと制度外のサービスを同時（トータル）にマネジメントできる専門性も必要となり、この部分に調整の難しさ（収益性や人材面等）が生じてくる。

総じて、介護系NPOのマネジメント評価は、民間非営利組織全体からみた信頼性の向上という意味でも重要になり、①法の趣旨でもある市民参加（市民性）、②行政から独立した立場での社会変革（地域ニーズを踏まえたサービスの創造や提言）、③組織安定性（継続的にサービスを提供できる体制）などが柱になると考えられる。そこで、この3つの視点を柱とするエクセレントNPO評価基準を用いた調査結果を次章で検討したい。

II マネジャーの主要職務歴からみたマネジメント意識（アンケート調査から）

1. 調査概要

(1) 調査対象：

九州・沖縄地域で活動する介護保険事業を実施するNPO法人（全数）における法人全体のマネジメント（運営管理業務）従事者（理事長、事務局長等）1名に回答依頼。

(2) 調査対象のサンプリング方法：

WAMNET「介護事業者情報」において、九州・沖縄各県のカテゴリーから「特定非営利活

動]「NPO」のキーワードを全数抽出。※抽出法人から同一の法人名及び住所が生じたものは一法人として再整理。

(3) 調査対象数：

394法人（421法人に郵送、27箇所が住所不明で発送元に返却されたため、母数から除いた。）

(4) 調査方法：

アンケート票を用いた郵送調査（理事長又は事務局長に自計式で依頼）

(5) 調査期間：

2012（平成24）年5月14日から6月3日

(6) 回収率（数）：

27.9%（110/394）

(7) 倫理的配慮：

①調査結果に数的処理を実施し、個別法人が特定できないような形で集計すること、②結果を研究目的以外に使用しないことの2点を調査票に明記している。※エクセレントNPO評価基準使用にあたっては、電話でも担当者に使用了解を得ている（引用の明記が条件）。

(8) 質問項目と回答方法等について

NPO評価に関する調査項目の大部分（質問1～38）は、「エクセレントNPO」をめざそう市民会議編²²⁾、『「エクセレントNPO」の評価基準』言論NPO（2010）における「エクセレントNPO評価基準」（以下、評価基準）の評

価尺度²³⁾を活用した。これに基づき、従事者の取り組み意識の傾向を把握するために、回答形式を「全く取り組んでいない」（1点）、「殆ど取り組んでいない」（2点）、「どちらでもない」（3点、※中間的位置づけとして質問票に提示）、「やや取り組んでいる」（4点）「かなり取り組んでいる」（5点）の5段階評価（5点満点）に変更した。なお、エクセレントNPOとは「自らの使命のもとに、社会の課題に挑み、広く市民の参加を得て課題の解決に向けて成果を出している。そのために必要な、責任ある活動母体として一定の組織安定性と刷新性を維持していること」と定義される²⁴⁾。※統計処理にはSPSS.20（IBM）を使用。

2. 調査結果

(1) 主要職歴からみた総合満足感と外部機関への相談状況

はじめにマネジャー（法人全体の運営管理者）である回答者が最も長く過去に従事した職業(SA.以下、主要職歴)をみると、介護・相談業務等の「福祉職」（37.4%、n=40）、「事務職」（19.6%、n=21）、看護師・理学療法士等の「医療職」（15.9%、n=17）の順となった（「その他」の27.1%を除く）。その年齢は「50～60才未満」（35.2%、n=38）が最も多く「60～70歳未満」

表1 エクセレントNPO評価基準の枠組み

<p>【1 市民性】⇒『参加と成長』の視点（質問数11）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・領域「ボランティア」（5）「寄付」（4）「自覚」（2） <p>【2 社会変革性】⇒『課題解決』の視点（質問数14）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・領域：「課題認識」（3）「方法」（3）「能力」（4）「フィードバック」（2）「アドボカシー」（1）「自立性」（1） <p>【3 組織安定性】⇒『持続発展』の視点（質問数12）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・領域：「ガバナンス」（5）「収入多様性と規律」（5）「人材育成」（2）

（出典）「エクセレントNPO」をめざそう市民会議編、『エクセレントNPOの評価基準』、言論NPO、2010、p.19。表2を基に田中作成。

(25.9%、n=28)、「40～50歳未満」(16.7%、n=18)の順で、50歳以上の合計は70.4%であった²⁵⁾。つまり、福祉職を中心として一定の人生経験を積み重ねた者がマネジャーの立場を取りやすい状況にある。

主要職歴からみた法人全体の運営管理業務の満足度(表2)をみると、特に「福祉職」と「医療職」の差が大きく、その中間に「事務職」が存在しやすいことが分かる。具体的には、「福祉職」は「やや満足している」28.2%が最も多く「かなり満足」との合計で43.6%となるが、「医療職」は「やや不満足」41.2%が最も多く、「かなり満足」は存在していない。また、「事務職」は「どちらでもない」35.0%が最多であるものの、「やや満足」も30.0%存在したことから、「医療職」より満足度が高く「福祉職」より低い傾向にある。つまり、主要職歴が「医

療職」であるマネジャーは、マネジメント業務に苦手意識を感じやすいと考えられる。これについて、法人全体のマネジメント業務には、(1)会計や労務管理及びNPO法・介護保険法等に関する知識と事務処理能力、(2)福祉の考え方や対人援助に関する価値倫理や知識、(3)その他チームワークやリーダーシップなど、組織全体を見据えた様々な知識や技術が求められる。したがって、表2の状況からは、各々の職務経験間で相互に不足しやすい知識を学んだり、マネジャーのサポート役の配置や外部の相談機関を利用する必要性等がうかがえる。

そこで表3において、マネジャーの主要職歴別の外部支援組織(NPOサポートセンターなど)に対する相談状況をみると、全体的には「相談していない」59.0%が最多であるが、「福祉職」48.7%が最も相談しており、「医療職」

表2 記入者最も長く従事した業種と法人全体の運営管理業務の満足度のクロス表

54記入者最も長く従事した業種(SA)	55法人全体の運営管理業務の満足度(SA)					合計(%)
	かなり不満足	やや不満足	どちらでもない	やや満足している	かなり満足	
福祉職	4(10.3)	8(20.5)	10(25.6)	11(28.2)	6(15.4)	39(100)
医療職	0(0)	7(41.2)	6(35.3)	4(23.5)	0(0)	17(100)
事務職	2(10.0)	4(20.0)	7(35.0)	6(30.0)	1(5.0)	20(100)
その他	1(3.4)	7(24.1)	7(24.1)	6(20.7)	8(27.6)	29(100)
合計	7(6.7)	26(24.8)	30(28.6)	27(25.7)	15(14.3)	105(100)

表3 記入者最も長く従事した業種と法人全体の運営管理業務に関する外部支援組織への相談のクロス表

54記入者最も長く従事した業種(SA)	56法人全体の運営管理業務に関する外部支援への相談(SA)		
	相談している	相談していない	合計(%)
福祉職	19(48.7)	20(51.3)	39(100)
医療職	7(41.2)	10(58.8)	17(100)
事務職	5(25.0)	15(75.0)	20(100)
その他	12(41.4)	17(58.6)	29(100)
合計	43(41.0)	62(59.0)	105(100)

n.s. (χ^2 検定)

41.2%、「事務職」25.0%の順になった（「その他」を除く）。特に「事務職」による相談状況は、他の職種よりも低い割合であり、マネジメント過程で生じる様々な事務的業務は得意であると思われる反面、「福祉職」と「医療職」は苦手になりやすいと推測される。この理由としては、利用者・患者への直接的なサービス提供では、担い手の主要職歴を活かした専門的活動が可能である。しかし、法人の全体把握や事務作業（定款変更手続きや事業報告に必要な書類作成等）は、あらゆる介護系NPOの共通事項であるものの、主要職歴が業務に活かしにくい状況にあるとも予想される。総じて、表3からは、マネジメント従事者の主要職歴が事務職であるほうが望ましいとの考えになるかもしれない。しかし、ミッションに基づき福祉活動に取り組む介護系NPOでは、経済的余裕があれば事務処理に特化した専門職員を配置し、組織の意思決定や職員間の調整等を担当をマネジメント従事者（理事長等）が担うという役割分担も可能であろう。いずれにしろ、全体的に外部機関への相談は半数以下であることから、今後の積極的な活用が望まれる。

3. 全体及びマネジャーの主要職歴からみた「市民性」「社会変革性」「組織安定性」に関する取り組み意識

(1) 全体・主要職歴からみた「市民性」

①全体

「市民性」に関する評価基準と結果を表4で示す。「市民性」に関する評価基準は計11の質問から構成され、「ボランティア」（質問1～5）「寄付」（質問6～9）「自覚」（質問10～11）の3領域が存在する。まず得られたデータの全体的雰囲気把握するために「市民性」の全体結

果をみると、「寄付」に関する領域を除いて5段階尺度の最頻値は3を示した。「市民性」に関する全ての質問の最頻値²⁶⁾は3となり、全体的に熱心に取り組んでいるとはいえないが、「寄付」を除いてある程度「市民性」を意識して取り組んでいる。

領域別にみた各領域の平均値（以下、順序尺度を間隔尺度に見なした場合は「ボランティア」3.2、「寄付」2.7、「自覚」3.1となった。「ボランティア」に関する5つの質問では、平均値が3.12～3.23の幅をとり、大きな差は生じていない。しかし「寄付」に着目すると、全ての質問で平均値3.0未満となり、3領域の中で最も低い状況にある。特に寄付の機会や内容があまり開かれていないこと（質問7）では、介護系NPOが寄付部分で消極的になっている状況がうかがえる。

しかし、介護系NPOの寄付体制を強化・確立することは、介護保険事業等の事業収入に偏重することなく、自主財源の基盤確立や民間組織としての独立性の担保、市民からの理解・支持、公益性や透明性の促進などという点で重要である。逆に言えば、現在の介護系NPOの多くは、寄付体制の強化が脆弱であるゆえに介護保険制度等の公的事業を強化せざるを得ない状況があるとも考えられる。したがって、NPOらしさ（市民性や独立性等）を担保していくためにも、組織のミッションや活動に共感できる多くの支援者を募る必要があり、寄付体制の確立がマネジメント上の課題の1つになるといえる。そのため、市民に対する寄付メリットの提示や市民に身近で魅力ある活動を展開していくことが求められる。なお、「自覚」も決して高い状況とはいえないため、今後のマネジメント上の取り組みとして強化する必要がある。

表4 マネジャーの主要職務歴からみた「市民性」

市民性：11項目（質問1-11）． 質問/最も長く従事した職業（SA）	領域		福祉職 (n=37-39)	医療職 (n=17)	事務職 (n=20)	その他 (n=29)	全体 (N=105-107)
	Mean	S.D					
1 ボランティアの機会が人々に開かれ、活動内容をわかりやすく伝えること**	Mean	3.39	3.39	2.47	3.80	3.07	3.23
	S.D	1.285	1.285	1.179	.951	1.163	1.225
2 ボランティアに対して、組織の使命、目的、活動の概要を説明すること**	Mean	3.42	3.42	2.47	3.85	2.93	3.21
	S.D	1.287	1.287	1.125	.933	1.223	1.244
3 ボランティアに対して、事業の成果を共有すること*	Mean	3.31	3.31	2.41	3.50	3.10	3.13
	S.D	1.217	1.217	1.064	.889	1.263	1.177
4 ボランティアに対して感謝の気持ちを伝える工夫をこらすこと	Mean	3.67	3.67	3.06	3.60	3.24	3.44
	S.D	1.132	1.132	1.345	.883	1.272	1.17
5 ボランティアとの対話機会を作り、彼らの提案に対してフィードバックをすること	Mean	3.32	3.32	2.65	3.50	2.93	3.12
	S.D	1.12	1.12	1.17	0.95	1.33	1.171
6 寄付者を単なる資金源ではなく、団体の参加者として認識すること	Mean	2.92	2.92	2.35	3.25	2.59	2.78
	S.D	1.320	1.320	1.222	1.070	1.350	1.286
7 寄付の機会が広く多くの人々に開かれ、募集の内容をわかりやすく説明すること	Mean	2.34	2.34	1.76	2.75	2.03	2.25
	S.D	1.300	1.300	1.033	1.251	1.052	1.202
8 寄付者に安心感を与えることができるように報告すること	Mean	2.87	2.87	2.24	2.95	2.41	2.64
	S.D	1.417	1.417	1.437	1.234	1.350	1.375
9 寄付者へ感謝の気持ちを伝える工夫すること	Mean	3.22	3.22	2.41	3.40	2.83	2.99
	S.D	1.456	1.456	1.372	1.353	1.466	1.444
10 活動に加わる全ての参加者に市民としての意識や市民としての成長の機会を提供すること	Mean	3.24	3.24	2.65	3.30	2.72	3.02
	S.D	1.149	1.149	1.272	.979	1.099	1.133
11 活動に加わる全ての参加者に、社会的な課題への気づきや課題解決の達成感や喜びの機会を共有しているという、自覚を持つこと	Mean	3.34	3.34	2.65	3.35	3.00	3.14
	S.D	1.047	1.047	1.367	.875	1.134	1.103

*: p<.05, **: p<.01(4職種間の一元配置分散分析結果). ※質問毎に最も平均値が低い項目を太字で表記.

②主要職歴

主要職歴から「市民性」をみた場合（「その他」を除く）では、全体的に主要職歴が「医療職」の場合の取り組み意識が低い状況であり、「医療職」が平均値3.0を超えたのは質問4の「ボランティアに対して感謝の気持ちを伝える工夫をこらすこと」のみである。「市民性」に関する質問は全11項目あるが、うち10項目で「事務職」が最も熱心に取り組んでいる意識がある。また、「ボランティア」領域に着目した場合、「福祉職」「医療職」は何らかの資格保持者が中心であると考えられ、専門性（対人援助に関する活動）を活かした活動に日々従事していると推測される。しかし福祉活動におけるボランティアコーディネートでは、福祉専門職が従事しやすいと予想される反面、「事務職」が積極的に取り組んでいる現状もみうけられる。また「医療職」がマネジャーである場合、ボランティアそのものが参加しにくい体制になっていることも予想される。このほか、「寄付」領域の質問7における「医療職」の結果は、平均値1.76とかなり低い数値となっているため、「医療職」では寄付に依存しないマネジメントを最も意識しているとも読み取れる。

以上について、主要職歴毎の取り組み意識の差を一元配置分散分析²⁷⁾で検討した結果では、質問1 ($F(3,100)=4.36, p<.01$)、質問2 ($F(3,100)=5.11, p<.01$)、質問3 ($F(3,101)=3.20, p<.05$) のみに差がみられ、これらは全てボランティアに関する質問となった。この3項目に着目すると、質問1は「ボランティアの機会が人々に開かれ、活動内容をわかりやすく伝えること」であるが、「医療職」と「福祉職」($p<.05$)、「事務職」と「医療職」($p<.01$) の間に差が生じた(多重比較; Tukey法)。質問

2は「ボランティアに対して、組織の使命、目的、活動の概要を説明すること」だが、「福祉職」と「医療職」($p<.05$)、「医療職」と「事務職」($p<.01$) の間に差がみられ（「医療職」と「その他」間も有意差あり）、質問3「ボランティアに対して、事業の成果を共有すること」では「福祉職」と「医療職」($p<.05$)、「医療職」と「事務職」($p<.05$)との間に差が生じた。つまり「医療職」は、ボランティアとのかわり意識や事業成果を共有する機会が少ないと推測される。

(2) 全体・主要職歴からみた「社会変革性」

①全体

「社会変革性」に関する質問では、「課題認識」(質問12~14)「方法」(質問15~17)「能力」(質問18~21)、「フィードバック」(質問22~23)「アドボカシー」(質問24)「自立性」(質問25)の5領域が存在し、14質問から構成されている。まず全体結果(表5)を概観すると、「社会変革性」の14項目における平均値(5段階評価)は3.41(質問15)~3.94(質問13)の範囲をとり、「社会変革性」に関する全体の平均値は3.7となった。したがって、マネジメント従事者は、先の「市民性」に関する取り組みよりも「社会変革性」に関する取り組みを重視しやすい状況にある。また、質問12、13、19、21、25の平均値が3.8を超えていることから、リーダーを中心として関係者が一丸となって地域の課題把握に力を入れて取り組んでいるとも解釈できる²⁸⁾。

介護系NPOが変革志向を持つことは、組織的に独立していることが前提となりえるが、地域から求められるサービスの提供や各種の地域問題に関する世論喚起・行政への提言等を行う組織体として重要な機能を持つ。つまり、独りよがりの変革性にならないためにも「市民性」を意識した取り組みが重要になる。

表5 マネジャーの主要職務歴と社会変革性

社会変革性：14項目（質問12-25）. 質問/最も長く従事した職業（SA）	領域		福祉職 (n=38-39)	医療職 (n=17)	事務職 (n=20)	その他 (n=28-29)	全体 (N=105-108)	
	Mean	S.D	Mean	S.D	Mean	S.D	Mean	S.D
12自ら取り組んでいる問題やテーマを把握し、自分たちの課題として明確に認識すること	4.21	.767	4.26	.849	3.80	3.72	3.9	0.927
13課題に取り組みながら、その背後にある原因や理由を見出そうとする姿勢や視点を持つこと*	4.05	.957	3.79	2.88	3.75	3.62	3.94	0.91
14自ら取り組む問題のみならず、その原因となっている制度や慣習など、社会の仕組みにかかる問題も視野に入れること	3.90	.935	3.24	1.004	3.61	3.07	3.78	1.003
15アウトカム・レベルの成果を目指すこと**	3.95	.826	3.18	1.204	3.45	3.07	3.41	1.071
16課題認識の進化に伴い、課題解決方法（目的、計画、活動方法など）も前進・進化させること	3.97	.778	3.24	1.091	3.35	3.61	3.61	1.007
17中長期の視点から課題解決に向けた展望を持つこと*	3.95	.826	3.18	1.204	3.50	3.61	3.64	0.954
18何が課題解決に必要な技術や知識であるかを判断する力を持つこと	3.97	.778	3.24	1.033	3.60	3.68	3.7	0.954
19リーダーを担うものは、課題解決のための中心的な役割を遂行すること*	4.21	.704	3.59	1.004	3.65	3.93	3.91	0.889
20リーダーを担うものは、組織内外の専門家、資金などのリソースを組み合わせ、それらを機能させるためのコーディネーション能力を発揮すること	3.84	.855	3.18	1.185	3.45	3.46	3.54	1.01
21外部の組織や人々と協力しあい、時には切磋琢磨しあいながら、お互いに向上しあうような関係を構築すること	4.03	.915	3.82	.951	3.65	3.75	3.84	0.948
22課題解決のプロセスで、その取り組みや成果の在り方について評価を行うこと	3.68	1.016	3.12	1.004	3.25	3.57	3.47	0.997
23課題解決の結果をフィードバックする仕組みを整備すること*	3.74	.760	3.18	.809	3.10	3.43	3.43	0.926
24社会に対し、組織が取り組む課題、使命や活動目標を理解してもらおうよう努めること	3.76	.820	3.24	1.091	3.50	3.43	3.54	1.025
25組織の独立性、中立性を維持すること	4.00	.870	3.53	.943	3.70	3.82	3.81	0.967

※等分散性が仮定されなかった質問18のみクラスカルウォリス検定。*：p<.05, **：p<.01.

※質問毎に最も平均値が低い項目を太字で表記。

領域別の平均値の状況は、「課題認識」3.9、「方法」3.6、「能力」3.7、「フィードバック」3.5、「アドボカシー」3.5、「自立性」3.8と大きな違いはみられなかった。しかしながら、「課題認識」領域の質問では平均値が3.78~3.94の幅をとり、他の領域と比較すると最も高い。つまり、課題認識への取り組みに意欲的であることから、経験に依拠する課題認識に加えて、社会福祉調査法等の活用を通じた科学的な「課題認識」が求められる。このほか、「能力」領域の4項目の平均値の幅は3.54~3.91となり、リーダーの課題解決行動やコーディネーションに積極的に取り組んでいる。

②過去の主要職歴

過去の主要職種別にみた結果では（「その他」を除く）、「福祉職」が全ての質問項目で「医療職」「事務職」よりも高い平均値を示した一方で、「事務職」は質問13、21、23を除く全ての項目で「医療職」より高くなった。また、「社会変革性」への取り組み意識の強さは「福祉職」>「事務職」>「医療職」の順になり「市民性」とは異なる傾向を示した。したがって、「医療職」の取り組み意識が低い理由を説明する必要があると同時に、マネジメント上の支援も重要になる。また、「福祉職」における平均値4.0以上の項目は質問12、13、14、19、21、25となり、福祉に関する幅広い視野・知識を備えた課題認識を軸として、関係機関との対等な立場でネットワーク形成の取り組みに熱心であると考えられる。「医療職」では質問15「アウトカムレベルの成果を目指すこと」のみ平均値3.0以下となり、活動成果の評価体制を検討する必要性がうかがえる。

なお、過去の主要職歴別における一元配置分散分析の結果では、質問13 ($F(3,101)=2.72$,

$p < .05$)、質問15 ($F(3,98)=4.20$, $p < .01$)、質問17 ($F(3,100)=2.60$, $p < .05$)、質問19 ($F(3,99)=2.18$, $p < .05$)、質問23 ($F(3,99)=2.28$, $p < .05$)の5項目に統計学的な差が確認された。特に「方法」領域では、3項目のうち2項目（質問15、17）で差がみられた。具体的には、質問15「アウトカム・レベルの成果を目指すこと」における多重比較（Tukey法）の結果では「福祉職」と「医療職」($p < .05$)との間に差があり（※「福祉職」と「その他」の間も有意差あり）、質問17「中長期の視点から課題解決に向けた展望を持つこと」でも「福祉職」と「医療職」($p < .05$)との間に差が生じた。以上のことから、特に「医療職」では客観的な活動成果を組織内外に示していく取り組みが強く求められ、組織内外に目をむけた活動成果の情報発信体制を充実させる必要性が高いと考えられた。

(3) 全体及び主要職歴からみた「組織安定性」

①全体

「組織安定性」に関する質問は「ガバナンス」(質問26~31)「収入多様性」(質問32~36)「人材育成」(質問37~38)の3領域からなり、13質問から構成され、「組織安定性」に関する全体の平均値は3.7となった。全体結果(表6)を概観すると、「組織安定性」13項目における平均値の幅は2.37(質問32)~4.5(質問37)と開きが大きくなっている。また、平均値3.0以下は質問32(2.37)と質問33(2.92)のみであり、収入多様性と資金調達における独立性への意識が低い状況にある。逆に平均値4.0を超えた項目は、質問26、34、35、36、37、38の6項目が存在し、半数近い質問で熱心に取り組んでいる。

表6 マネジャーの主要職務歴と組織安定性

組織安定性：13項目（質問26-38）、質問/最も長く従事した職業（SA）	領域		福祉職 (n=38-39)	医療職 (n=17)	事務職 (n=20)	その他 (n=28-29)	全体 (N=106-109)
	ガバナンス	収入多様性					
26組織の使命（ミッション）を明確に示すこと	Mean	4.23	3.71	4.10	3.93	4.03	
	S.D.	.706	.849	.912	.940	0.841	
27使命（ミッション）は組織のステークホルダー（利害関係者）に共有すること	Mean	3.82	3.35	3.80	3.64	3.68	
	S.D.	.801	.786	.768	1.096	0.89	
28意思決定機関、執行機関、チェック機関が明確に定義され、その選出方法と過程が透明にすること	Mean	3.49	2.94	3.55	3.43	3.39	
	S.D.	.997	.899	1.050	1.168	1.044	
29チェック・メカニズムが機能すること（組織全体の方針、規律・透明性にかかる機能のチェック）	Mean	3.59	2.94	3.40	3.54	3.43	
	S.D.	.818	.966	.883	1.105	0.953	
30組織の構成員に対して、組織の全体像を明確に説明すること*	Mean	3.97	3.18	3.90	3.86	3.79	
	S.D.	.843	1.131	1.021	1.093	1.024	
31組織の支援者に対して、組織の全体像を明確に説明すること**	Mean	3.92	2.88	3.65	3.36	3.55	
	S.D.	.870	.993	.875	1.224	1.039	
32広く多様な主体から資金を集め、リスクを回避できるように収入多様性を維持すること	Mean	2.42	2.12	2.90	2.17	2.37	
	S.D.	1.177	1.111	1.165	1.104	1.162	
33組織の独立性に配慮するように資金調達を行うこと	Mean	3.13	3.00	3.10	2.61	2.92	
	S.D.	1.298	1.323	1.165	1.257	1.278	
34資金調達のプロセスは透明で、公序良俗に反するような行為による資金は受け取らないこと	Mean	4.33	3.65	4.20	3.83	4.06	
	S.D.	1.084	1.579	1.152	1.441	1.295	
35透明で説明可能な会計システムを持ちシステムに基づき適正に処理すること	Mean	4.44	4.29	4.45	4.34	4.37	
	S.D.	.882	.772	.887	.936	0.923	
36会計運営上のチェックが機能すること	Mean	4.40	4.00	4.50	4.38	4.34	
	S.D.	.672	.707	.761	.775	0.76	
37職員に対して、法律等で定められた基準に従った待遇、労働環境を提供すること	Mean	4.53	4.41	4.60	4.48	4.5	
	S.D.	.679	.618	.503	.785	0.675	
38職員が組織のミッションを踏まえ、任務を理解できるように工夫すること	Mean	4.30	3.88	4.15	4.07	4.14	
	S.D.	.608	.928	.671	.766	0.729	

※等分散性が仮定されなかった質問34のみクラスカルウォリス検定。*：p<.05、**：p<.01。

※その他を除く職種において、質問毎に最も平均値が低い項目を太字で表記。

領域毎の平均値の状況をみると、「ガバナンス」3.7、「収入多様性」3.6、「人材育成」4.3となった。「ガバナンス」を構成する6項目の中では質問26「組織の使命（ミッション）を明確に示すこと」の平均値が4.03で、最も重視する取り組みではあるが、他の質問の平均値の幅は3.39～4.03と極端に低い取り組みは存在していない。次に「収入多様性」領域では、平均値3.0未満が2項目存在（質問32、33）するものの、残り全ての項目で平均値4.0を超えたことから、①困難な面と②熱心に取り組んでいるという2側面が考えられた。①は、組織の独立性の配慮を前提とした多様な主体から資金調達やリスクを回避する体制の維持に関する質問であるため、寄付をはじめとする多様な収入体制の体制づくりが課題であると推測される。②では、独立性に配慮した資金調達、プロセスの透明性と公序良俗に反する資金の拒否、適正な会計処理に関する質問であることから、クリーンな資金調達と使用・報告に関する取り組みに力を入れている。また、「人材育成」領域の質問（質問37、38）でも平均値が4.0を超えており、全体的に熱心に取り組んでいる状況が考えられた。

②主要職歴

主要職歴からみた「組織安定性」の結果は、13項目中「福祉職」が8項目、「事務職」が5項目で最も高い平均値となり、「医療職」で比較的低い平均値を示した。6項目からなる「ガバナンス」領域では5項目で「福祉職」の平均値が最も高いことから、「福祉職」は組織統治に関して最も熱心に取り組んでいる意識がある。また「収入多様性」領域の平均値では、5項目中3項目で「事務職」が最も高く、様々な収入確保の方法を最も意識していると考えられる。しかし「収入多様性」の2項目では「福祉

職」が最も高い。その一方で「医療職」では平均値3.0以下が質問28、29、31、32、33の5項目存在し、マネジメント上の課題を抱えやすい状況がうかがえた。

主要職歴毎の差を検討するために一元配置分散分析を実施した結果、質問30 ($F(3,101) = 2.71, p < .05$) 及び質問31 ($F(3,100) = 4.77, p < .01$) の2項目に統計学的な差が確認された。更に、この2項目における職種間の差に着目した場合、質問30「組織の構成員に対して、組織の全体像を明確に説明すること」では「医療職」と「福祉職」の間($p < .05$)、質問31「組織の支援者に対して、組織の全体像を明確に説明すること」では「福祉職」と「医療職」($p < .05$)との間に差がみられた（多重比較; Tukey法）。つまり、説明責任に関する項目では、「福祉職」の取り組みが「医療職」よりも熱心に取り組んでいると考えられる。

Ⅲ 活動成果の評価の現状と課題（自由回答結果）

1. 自由回答の設定目的、調査項目と視点等

調査結果では、法人全体の方向性として収益性よりも公益性を重視する傾向がみられた（収益性最重視27.0%、公益性最重視70.3%、SA、N=111）。このことを踏まえ、同調査における自由回答部分を整理し、介護系NPOの活動成果の評価の現状とマネジメントの主な課題を把握したい。整理手順は、はじめに記述内容が類似の意味を有するものをカテゴリー化し整理した（記述内容に2つの意味を持つものは、各々のカテゴリーに分けて整理してカウントした。重複あり）。続いて、マネジャーの職歴及び制度外サービス実施の有無という枠組みを設定し

た。その理由は、現に介護系NPOの多くは制度外サービスも実施しており、マネジャーの職歴の違いや制度外サービス実施の有無により、マネジャーが抱える課題の共通点と相違点を把握したいと考えたためである。

2. 現状の評価方法

自由回答では、まず現在の法人全体の活動成果の主な評価方法を箇条書きで2つまで記入して頂いた。その結果を(1)自己評価、(2)第三者評価、(3)利用者評価、(4)支援者評価（地域の関係機関からの評価）、(5)その他(未実施)という枠組みを用いて表7で整理した。この枠組みについて、(1)から(3)までは一般的な福祉サービス第三者評価事業で用いられる視点である。しかし、介護系NPOは地域に密着した活動に取り組むべきことから、地域の関係機関からの評価

を追加した。

結果、法人全体の活動評価の方法は、自己評価（組織内での評価）が71.2%で最も多く、第三者評価及び利用者評価は23.7%となった。つまり、多くの介護系NPOは自己完結的な評価になりやすいため、地域からの声（利用者・会員以外の住民や関係機関等）を積極的に受け止める姿勢が求められる。また、最多である自己評価のサブカテゴリーとしては、①介護サービス重視、②利用者重視、③地域貢献重視、④組織運営重視、⑤その他に分類できた。中でも組織運営重視が最も多く、事業体として持続可能な経営基盤確立の重要性が示唆された。総じて、自己評価が中心である介護系NPOは、第三者等による客観的評価体制の確立が課題だといえる。もちろん、介護系NPOの活動は事業報告書というかたちで公開されるものの、地域

表7 法人全体の活動評価の方法

N=118、MA

カテゴリー名	回答数 (割合)	サブカテゴリー	実数 (割合)	具体例
(1)自己評価	84 (71.2%)	①介護サービス重視	6 (7.1%)	事業の達成度・満足度、ケア向上の取り組み
		②利用者重視	15 (17.9%)	利用者・家族等からの評判、利用頻度
		③地域貢献重視	8 (9.5%)	地域に根差しているか
		④従業員重視	6 (7.1%)	処遇改善、職員による評価
		⑤組織運営重視	43 (51.2%)	総会・理事会等での評価、財務状況の評価
		⑥その他	6 (7.1%)	
(2)第三者評価	15 (12.7%)			第三者外部評価、運営委員会（外部）等からの評価
(3)利用者評価	13 (11.0%)			利用者・家族からの意見、アンケート調査
(4)支援者評価	4 (3.4%)			交流のある地域団体からの声
(5)その他	2 (1.7%)			未実施

に浸透し、一定の信頼性を高めていくためにも活動成果や法人全体のマネジメントを評価する仕組みの整備・導入が求められる。

更にマネジャーの主要職歴と制度外サービス実施の有無からみた評価課題の整理結果(表8)をみても、いずれの職種でも自己評価を中心としている。また、制度外サービス実施の有無からみた場合では、「福祉職」・「事務職」では制度外サービス無の方が、若干ながら自己評価以外の評価方法を用いている。しかし「医療職」では、制度外サービス無での自己評価が100%であり、制度外サービス有の方が多様な評価を志向しやすい傾向もある。先の調査結果では、全体的に「医療職」の取り組み意識が最も低い、今後は多様な評価方法を用いることでマネジメントの評価を確認する必要がある。

3. 法人全体の運営管理における主な課題

表9で示したように、介護系NPO全体の運営管理業務の主な課題として「職員の確保・処

遇」「(マネジメントの)方法・能力」「財政上の問題」「組織ガバナンス」などがある。最多の「職員の確保・処遇」では、労働対価・待遇を保障するための収益確保も重要になるが、介護業界全体における人材不足という背景もある。と同時に、介護系NPO特有の活動である制度外サービスの担い手不足も理由として推測される(特に公益性を志向する介護系NPOの場合では、賃金以外にも、やりがいや満足感を担い手に提供する視点も必要であろう)。「(マネジメントの)方法・能力」では、多様な地域課題の解決に向けてのマネジメント手法やネットワーク構築、そこに必要となるリーダーシップ等に関する問題がある。また、「財政上の問題」や「組織ガバナンス」に関する課題からは、介護系NPOの経営基盤の確立意識が高いことが推測され、リスクマネジメントや情報発信の方法の整備も求められる。

表10は、主要職歴と制度外サービス実施の有無という視点で、運営管理の課題を整理したも

表8 マネジャーの職歴と制度外サービス実施の有無からみた主な評価方法

	制度外サービス実施有 (n=32)	制度外サービス実施無 (n=18)
福祉職 (N=52)	自己評価 [23] (71.9%) 第三者評価 [3] (9.4%) 受益者評価 [3] (9.4%)	自己評価 [12] (66.7%) 受益者評価 [3] (16.7%) 第三者評価 [2] (11.1%)
	制度外サービス実施有 (n=15)	制度外サービス実施無 (n=7)
事務職 (N=22)	自己評価 [13] (86.7%) 第三者評価 [1] (6.7%) 受益者評価 [1] (6.7%)	自己評価 [3] (42.9%) 第三者評価 [3] (42.9%) 受益者評価 [1] (14.3%)
	制度外サービス実施有 (n=15)	制度外サービス実施無 (n=3)
医療職 (N=18)	自己評価 [11] (73.3%) 第三者評価 [2] (13.3%) 受益者評価 [2] (13.3%)	自己評価 [3] (100.0%)
	制度外サービス実施有 (n=15)	制度外サービス実施無 (n=11)
その他 (N=26)	自己評価 [9] (60.0%) 第三者評価 [2] (13.3%) 受益者評価 [2] (13.3%)	自己評価 [10] (90.9%) 受益者評価 [1] (9.1%)

※[]内の数字は回答数

のである。結果、全体的にはマネジャー自身の管理能力（マネジメント方法・能力）が共通の課題として挙げられた（※事務職の制度外サービス実施群のみ除く）が、主要職歴毎の課題認識には若干の違いがみられた。具体的には「福祉職」の制度外サービス実施群では、職員確保・処遇に関する課題が最も多く、次いで「方法・能力」に関する課題が多いものの、制度外サービス実施無群では「方法・能力」が最多となり、職員確保・処遇に関する課題は挙げられていない。これに対し、「事務職」の制度外サービス実施群では財政上の課題と後継者不足に関する課題が多いが、制度外サービス実施無では「方法・能力」と「研修・育成」に関する課題が比較的多い。また、「医療職」については、制度外サービス実施群で「組織ガバナンス」「方法・能力」に関する課題、実施無群で「職員確保・処遇」や「制度上の問題」がある。このように、主要職歴による課題認識の違いに加えて、制度外サービス実施の有無による課題の違いが推測された。

なお、制度外サービス実施無群に着目すると、特に「方法・能力」を中心に研修や職員確保に関する課題がうかがえた。一方、制度外サービス実施群でも課題の違いがあるものの、特に「医療職」では「ガバナンス」と「方法・能力」に課題を抱えやすいと考えられる。

IV まとめ

1. 介護系NPOにおけるマネジメントの主な課題

(1) 全体的な課題

マネジメント評価の主眼をどこにおくかという事柄は、各組織が掲げるミッションにより異なることも想定される。しかしながら、「市民性」「社会変革性」「組織安定性」は、先行研究からみてもNPOマネジメントに求められる共通の視点であると考えられる。今回の調査結果からは、介護系NPOのマネジメントには「福祉職」を中心に一定の実務経験を積み重ねた者が従事する 경우가多く、市民の誰もが実施する

表9 法人全体の運営管理の主な課題（全体）

N=121

カテゴリー名	回答数（割合）	具体例
職員の確保・処遇	30 (24.8%)	職員不足、職員の定着安定維持、専門職不足、給与アップ、処遇改善
(マネジメントの)方法・能力	25 (20.7%)	課題解決にむけた手法や展望、課題認識の進化への対応、ネットワーク力、リーダーシップ
財政上の問題	18 (14.9%)	資金不足
組織ガバナンス	13 (10.7%)	運営管理、情報発信、リスク管理、意思決定方法
研修・育成	12 (9.9%)	職員の質の向上、複数事業をこなす人材育成、経理事務力の習得
後継者育成	11 (9.1%)	後継者・幹部育成
制度上の問題	5 (4.1%)	介護報酬減収、法令厳守への対応
課題認識	5 (4.1%)	NPOとしての社会的役割や課題認識の希薄化
税制上の問題	2 (1.7%)	税制上の優遇

表10 マネジャーの職歴と制度外サービス実施の有無からみた主な課題

	制度外サービス実施群 (n=32)	制度外サービス実施無群 (n=11)
福祉職 (N=43)	職員の確保・処遇 [9] 28.1% マネジメント方法・能力 [7] 21.9% 財政上の問題 [4] 12.5% 研修・育成 [4] 12.5%	マネジメント方法・能力 [4] 36.4% 財政上の問題 [2] 18.2% 研修・育成 [2] 18.2%
	制度外サービス実施有 (n=16)	制度外サービス実施無 (n=6)
事務職 (N=22)	財政上の問題 [4] 25.0% 後継者育成 [4] 25.0% 課題認識 [2] 12.5% 職員の確保・処遇 [2] 12.5%	マネジメント方法・能力 [2] 33.3% 研修・育成 [2] 33.3% 職員の確保・処遇 [1] 16.7% 課題認識 [1] 16.7%
	制度外サービス実施有 (n=14)	制度外サービス実施無 (n=6)
医療職 (N=20)	組織ガバナンス [4] 28.6% マネジメント方法・能力 [4] 28.6% 研修・育成 [2] 14.3%	職員の確保・処遇 [3] 50.0% 制度上の問題 [2] 33.3% 組織ガバナンス [1] 16.7%
	制度外サービス実施有 (n=22)	制度外サービス実施無 (n=12)
その他 (N=34)	職員の確保・処遇 [8] 36.4% マネジメント方法・能力 [5] 22.7% 財政上の問題 [3] 13.6%	財政上の問題 [4] 33.3% 後継者育成 [3] 25.0% マネジメント方法・能力 [2] 16.7%

※ [] 内の数字は回答数

ことは困難なことが確認された。特に主要職歴が「事務職」である場合には、マネジメント過程で生じる様々な事務的業務は得意であると思われる反面、福祉の価値・理念等の視点を持つことも求められる。また、「福祉職」と「医療職」は、「事務職」よりもマネジメント上の困難が生じやすい傾向がみられた（特に「医療職」ではマネジメントに関する満足感が全体的に低くなる傾向がみられた）。したがって、「福祉職」「事務職」はもちろん、特に「医療職」に対する事務的な研修やトレーニングの強化、人材確保の支援等が介護系NPOのマネジメントを活性化させるポイントになる。これは外部機関への相談状況の少なさからも推測されるため、運営後のバックアップ体制の充実も必要である。

なお、エクセレントNPO評価基準を用いた自己評価結果（5段階評価）の再整理後の結果（表11）からは、「市民性」に関する取り組み意識が最も低く（平均3.0）、「社会変革性」「組織

安定性」は同じような状況（平均3.7）になった。つまり、寄付体制の整備をはじめとした「市民性」に関するマネジメントの強化が望まれる。

(2) 「市民性」「社会変革性」「組織安定性」等に関する主な課題

「市民性」に関する取り組み意識は、表11で示したように「社会変革性」「組織安定性」よりも低い。また、主要職歴からみた「市民性」は、「事務職」が最も積極的になりやすく、「福祉職」「医療職」の順で平均値が高くなった。「市民性」に関する評価において「医療職」が平均値3.0を超えたのは質問4の「ボランティアに対して感謝の気持ちを伝える工夫をこらすこと」のみだったため、今後いかに「医療職」を中心として「市民性」の意識を向上させることができるかが課題になる。つまり、ボランティアや寄付者を自らのミッション達成の構成員・支援者として存在するという認識を高める必要性があるといえる。具体的には、ボランティア

表11 市民性・社会変革性・組織安定性に関する総合結果（再整理後）

枠組	平均値（3分類）	領域	平均値（領域別）
「市民性」	3.0	ボランティア	3.2
		寄付	2.7
		自覚	3.1
「社会変革性」	3.7	課題認識	3.9
		方法	3.6
		能力	3.7
		フィードバック	3.5
		アドボカシー	3.5
		自立性	3.8
「組織安定性」	3.7	ガバナンス	3.7
		収入多様性	3.6
		人材育成	4.3

の募集・調整等を担当する職員を積極的に配置していくことも有用であろう。

「社会変革性」では、回答者の多くが課題認識への取り組みに意欲的な状況がみられた。しかし、経験のみに依拠する課題認識のみではなく、課題が生じる原因や背景、地域の実情や社会情勢、各種法制度等との関係性からマネジメント評価を捉える必要性も推測された。と同時に、その課題解決に向かって、中長期的な計画を策定し、段階的に活動成果をフィードバックできるような事業展開の必要性もうかがえた。主要職歴からみた「社会変革性」の取り組みの強さは「福祉職」>「事務職」>「医療職」という関係になり「市民性」とは異なる傾向を示した。特に「福祉職」には積極的な取り組み意識がみられたが、「医療職」の認識の向上が今後に望まれる。

「組織安定性」については、情報開示による組織の透明性の向上やチェック機能の整備等が課題であると考えられた。主要職歴からみた「組織安定性」は、「福祉職」>「事務職」>「医療職」の順で熱心に取り組んでいる傾向がみ

れた。特に「医療職」の取り組みが困難であり、今後のサポート体制を充実させる必要性が考えられた。また、「ガバナンス」領域の殆どの項目でも「福祉職」の取り組みが高く、組織統治に関する取り組みに最も熱心であった。一方「収入多様性」領域では、「事務職」が最も高く、様々な収入確保の方法を最も考慮していることが推測された。過去の主要職歴により取り組み意識には異なる傾向がみられるものの、「医療職」を中心に、マネジメントに関する取り組みの強化が求められる。

以上のほか、NPO法は「自由な市民の社会貢献活動の促進」を趣旨とするため、介護系NPOにも市民参加の場としての役割や地域に開かれた活動展開が求められる。これは自己評価中心から市民による評価をどのように導入していくかが課題であることを示唆している。また、本郷らの調査結果²⁹⁾では、制度外サービスを実施する介護系NPOの活動評価の指標として、利用者数やリピーターの状況、利用者や職員からの声等が中心であったが、評価を実施していない組織も多く存在していた。した

がって、特に制度外サービスを実施する介護系NPOでは、制度上の専門的サービスの提供と制度外サービス提供における市民参加のバランスの測り方とその評価手法の確立も課題であろう。

2. 本研究の限界と今後の方向性

本研究の限界として、調査の(1)回収率が完全ではないこと、(2)エクセレントNPO評価基準を用いたが、NPO法人のみに特化した評価項目でないこと、(3)調査対象地域が九州・沖縄に限定されていること、(4)マネジメント従事者に近い職員や会員等からの評価結果が不明なことなどがある。

特に(2)については、本調査で用いたエクセレントNPO評価基準が民間非営利組織全体の活動評価には有用であると思われる反面、NPO法人や介護系NPOに特化したスケールではないため、介護系NPOにおける評価指標の作成が必要であり、今後の課題でもある。さらには、主要職歴ごと自己評価結果からは、各々の専門職による価値観・捉え方の違いなどの影響もうけることが考えられた。

最後に今後の研究の方向性を挙げておきたい。本論で明らかにした介護系NPOのマネジメントの課題をもとに、他の公益法人との比較検討を通じたマネジメントの課題や市民の自由な社会貢献活動の促進方法などを明らかにしていきたいと考えている。

注

- 1) 内閣府NPOホームページ (2013年4月1日閲覧) より
- 2) 内閣府「平成23年度特定非営利活動法人の実態及び認定特定非営利活動法人制度の利用状況に関する調査」内閣府, 2012, p30.
- 3) 内閣府「平成23年度特定非営利活動法人の実態及び認定特定非営利活動法人制度の利用状況に関する調査」内閣府, 2012, p7.
- 4) 例えば本郷らの介護系NPOに対する全国調査によると、全国の介護系NPOの71.2%が制度外サービスに取り組んでいた(研究代表 本郷秀和「介護系NPO法人における社会福祉士の役割」福岡県立大学生涯福祉研究センター発行, 2010, p.47.)
- 5) 田中弥生, 『NPOが自立する日行政の下請け化に未来はない』日本評論社, 2006, p.73.
- 6) 粉川一郎, 『社会を変えるNPO評価 NPOの次のステップづくり』北樹出版, 2011, pp.17-18.
- 7) 粉川一郎, 『社会を変えるNPO評価 NPOの次のステップづくり』北樹出版, 2011, pp.19-21.
- 8) 「管理原則の父」と呼ばれるファヨールは、管理的活動を計画、組織、命令、調整、統制の5要素にあると定義した(伊藤収編著『経営管理論』建帛社, 1989, p.91.) .
- 9) 松本典子, 「非営利組織マネジメントの基本問題—組織目的・組織特性とガバナンス・システム構築の課題をめぐって—」駒澤大学労務理論学会誌 (13), 2004, p.160.
- 10) P.F.ドラッカー/G.J.スターン編著, 田中弥生監訳, 『非営利組織の成果重視マネジメント』ダイヤモンド社, 2000, vii.
- 11) 島田恒著, 『非営利組織のマネジメント』東洋経済新報社, 1999.iv.
- 12) 島田恒著, 『非営利組織研究』文眞堂, 2003, p.73.
- 13) 島田恒著, 『非営利組織研究』文眞堂, 2003, p.170.
- 14) 電通総研『民間非営利組織NPOとは何か』日本経済新聞社, 1996, pp.191-199より.
- 15) 安立清史, 『福祉NPOの社会学』東京大学出版会, 2008, pp.139-145.
- 16) 本郷秀和「介護系NPO法人における社会福祉士の

役割」福岡県立大学生涯福祉研究センター研究報告書 (32), 2010.

17) 安立清史, 『福祉NPOの社会学』東京大学出版会, 2008, p.136.

18) 田中尚輝・浅川澄一・安立清史, 『介護系NPOの最前線』, ミネルヴァ書房, 2003, p.40.

19) 田中尚輝・浅川澄一・安立清史, 『介護系NPOの最前線』, ミネルヴァ書房, 2003, pp.11-17.

20) 本郷秀和 (研究代表) 「介護系NPO法人における社会福祉士の役割」福岡県立大学生涯福祉研究センター発行, 2010, p.49.

21) 本郷秀和・荒木剛・松岡佐智・袖井智子, 『介護系NPOの現状と制度外サービス展開に向けた課題ー平成21年介護系NPO全国実態調査における自由回答結果の整理を中心にー』, 福岡県立大学人間社会学部紀要19 (2), 2011, p.5.

22) 「エクセレントNPO」をめざそう市民会議のミッションは「非営利セクターに質の競争をもたらし、強く豊かな市民社会づくりへの良循環を作る」ことである.

23) 評価基準・項目は、前進となる非営利組織評価基準検討会での①実証分析、②非営利組織論のレビュー、③NPO/NGO実践者と研究者による課題分析等の作業を経て策定された.

24) 「エクセレントNPO」をめざそう市民会議編, 『エクセレントNPOの評価基準』, 言論NPO, 2010, pp.9-10.

25) 回答者の性別は男性53.2%, 女性45.9%で大きな違いはみられなかった.

26) 順序尺度を間隔尺度と見なした場合の平均値 (平均値の合計÷質問数) は、3.0となった.

※小数点第2位を四捨五入

27) ルビーンの等分散性の検定結果、全ての項目で等分散性が仮定されている.

28) 領域毎の結果では、「能力」に関する4つの質問間にも統計学的有意差がみられた (Kruskal-Wallis TEST, $p < .05$).

29) 本郷秀和・永田千鶴 「介護系NPOにおける制度外サービス開発に向けた課題ー平成22年度介護系NPO全国ヒアリング調査結果の整理を中心にー」『最新社会福祉学研究』第7号, 吉備国際大学大学院社会福祉学研究科・九州保健福祉大学社会福祉学研究科・九州保健福祉大学大学院 (通信制) 連合社会福祉学研究科発行, 2012, p.31.

〈参考文献〉

・「エクセレントNPO」をめざそう市民会議編, 『「エクセレントNPO」の評価基準「エクセレントNPO」を目指すための自己診断リスト初級編』特定非営利活動法人言論NPO, 2010.

・上田和勇・岩坂健志, 『NPOのリスクマネジメント NPO形成成功の鍵』白桃書房, 2009.

・工藤啓, 『NPOで働く「社会の課題」を解決する仕事』東洋経済, 2011.

・粉川一郎, 『社会を変えるNPO評価 NPOの次のステップづくり』北樹出版, 2011.

・田中尚輝, 『リーダーのあなたに贈る実践! NPOマネジメント』学陽書房, 2002.

・田中弥生, 『NPOが自立する日 行政の下請け化に未来はない』日本評論社, 2006.

・田尾雅夫・河野祐二編著, 『ボランティア・NPOの組織論ー非営利の経営を考えるー』学陽書房, 2004.