

第3章 実施概要

第3章 実施概要

3.1. 事業形成プロセス

東日本大震災を契機に、個別の具体的なニーズに対応できるボランティアやNPOへの期待は、これまでにないほど大きなものとなった。そのようななかで、ワールド・ビジョン・ジャパン(WVJ)は、海外および国内から寄せられた寄付で、発災直後から岩手と宮城を中心に支援活動をしてきたが、長期的な視点から見て、地元の人たちがさまざまな活動を自前で展開していけるようにすることが重要であり、そのためには、NPOを強くすることが必要であると考えていた。

一方、日本NPOセンターは、被災地域の行政や企業と対等に活動を推進することができるNPOが増えていくことは重要であり、被災した地域の地元発で継続的かつ多面的な支援をつくりあげていくために、地域のNPOの組織基盤強化とNPOリーダー育成が急務であるとの認識を持っていた。その観点から、震災直後に立ち上げた東日本大震災現地NPO応援基金においても、2011年10月に公募を開始した第2期より、現地NPOの組織基盤強化に重点を置くようになった。

2011年の後半、WVJと日本NPOセンターは何度か情報交換、意見交換の機会をもち、本プロジェクトの構想が具体化していった。そこで、被災地域のNPOリーダーに対して「伴走型」の育成を行うこと、被災地域のNPOの組織基盤強化につながる支援を行うこと、また、NPO支援の実績とノウハウを持つ全国のNPO支援センターのCEO(最高経営責任者)級のスタッフがメンターとなることも構想された。

3.2. プロジェクトの構成

3.2.1. プロジェクト概要

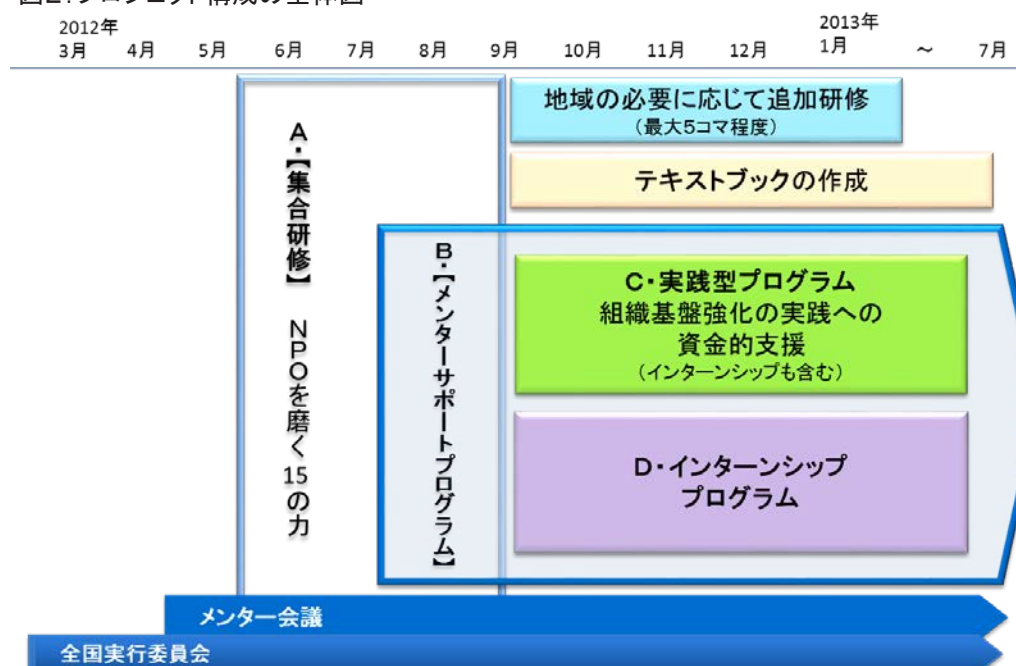
本プロジェクトの大きなねらいのひとつに、参加者を講座受講で終わらせず、そこで学んだことを実践するまで包括的にサポートし、その実践に向けた取り組みをメンターが受講者に寄り添いながらサポートしていく伴走型支援を設計したことがある。

このプロジェクト設計において、参加メンバーは、申し込み時に組織課題および個人の課題を明文化し、約4カ月間にわたって組織基盤強化のための集合研修「NPOを磨く15の力」の講座を受講し、NPOリーダーに必要な組織運営の知識の習得に努める。その後、各参加メンバーにメンターがマッチングされ、11カ月間にわたってメンターによるサポートが行われる。メンターサポート期間中、各参加メンバーには組織課題解決に向けた取り組みに対する助成や他団体に出向くインターンシップの機会が与えられる。これらの要素を通じて、課題解決に向けた実践を応援する包括的なプロジェクトとすることがこの設計の骨子であった(図2参照)。

「市民活動団体(NPO)育成・強化プロジェクト 企画概要」より抜粋

- 目的:被災地域の復興の一助として、市民活動団体(NPO)の育成・強化(キャパシティビルディング)を、寄り添い、実践的、包括的に、被災地域のNPOのリーダー育成を行う
- 予算:総予算 150,000,000円
- プログラムの骨子
 1. 組織基盤強化のための集合研修(必要に応じて追加研修)
 2. メンターサポート
 3. 基盤整備プログラム(基盤強化の実践をサポートする助成)
 4. インターンシッププログラム
 5. 研修テキストの作成

図2:プロジェクト構成の全体図



3. 2. 2. 実行委員会、事務局

WVJの資金提供により、日本NPOセンターが運営主体となってプロジェクトを実施した。その際、全国のNPO支援センターのスタッフからなる実行委員会を組織し、プロジェクトの企画立案に対するアドバイス、集合研修のメニューづくりや講座の担当などを実行委員が担った。実行委員会設置の主たる目的は、全国から被災3県のNPOを応援する態勢をつくり、各地の支援センターのもつノウハウを活かすことであった。加えて、被災3県のNPOの基盤強化に全国のNPO支援センタースタッフが主体的に関わることにより、被災地支援にオーナーシップをもつNPOが全国に広がっていくこともこの形のひとつの目的となった。また、実行委員は、のちにメンターとして参加することも期待された。実行委員には、NPOの人材育成や組織支援の実績があり、組織のリーダーとしての経験が豊富な9名が選ばれた(別添4:実行委員、メンターリスト参照)。

実行委員会は、プロジェクト開始前に合計3回開催された。

・第1回実行委員会

開催日： 2012年2月8日-9日

検討議題:「今、被災地に求められている人材育成とは」、「有効な研修形態についての意見交換」等

・第2回実行委員会

開催日： 2012年3月13日-14日

検討議題:「集合研修の企画案共有と議論」、「カリキュラム作り」

・第3回実行委員会

開催日： 2012年4月27日

検討議題:「集合研修の運営について」、「講座内容の検討と意見交換」

日本NPOセンターは、自らが全国事務局の役割を担ったほか、被災3県での円滑な事業実施のため、3県に現地事務局員を配置し、参加メンバーおよび参加メンバーの所属する団体とのやりとりを日常的に行った。当初の構想として、現地実行委員会を設置し、現地事務局は組織として被災地支援を行っている現地のNPOに置くことを考えた。しかし、被災地は混乱期であり多忙を極めていたNPO関係者の状況を鑑み、現地実行委員会を中心に各県主体でプロジェクトを運営する形態は見送り、現地事務局についても、各県のNPO支

援センターや支援活動に従事する個人などと相談するなかで、各県ごとの対応を決めていった。2012年9月からは、月一回全体での事務局会議を実施し、各県の状況確認と必要な軌道修正を行った(別添5:事務局体制参照)。

3.2.3. 参加メンバー

プロジェクト参加メンバー対象者は、実施企画の段階では、被災地域NPOのリーダーまたは次期リーダー層:各県20名程度、被災地域NPO支援センターの次期リーダー層:各県5名程度とされた。参加メンバー選定の条件は、企画概要には以下のように規定されていた。

- ・復興支援に対して積極的にかかわる意欲があり、団体が地域に根ざした市民活動を実践しており、地域の市民活動団体やその他のセクターとのネットワークにも積極的に取り組む意欲がある人
- ・これから団体のリーダーとしての役割を担う意欲があり、受講に関して組織としてのバックアップがある人

募集方法としては、日本NPOセンターが実施していた「東日本大震災現地NPO応援基金」への応募団体を中心に声かけを行ったほか、全国・現地事務局が把握していた地域のNPOやNPO支援センター等に声かけをした。そのなかから参加を希望する団体からの応募を受け、参加メンバーを決定した。応募者は、所属組織の了承を得ていることを証明するために、申請書類(エントリーシート)に代表者印を押印して提出した。

その結果、岩手22名、宮城21名、福島21名、合計64名の参加メンバーが集まり、2012年5月より本プロジェクトがスタートした(別添6:プロジェクト参加メンバー、メンターマッチングリスト参照)。

2012年9月からのメンターサポート開始時において、団体や参加メンバーの状況変化により、若干名の中途終了が発生した。その結果、メンターサポートの段階に進んだのは、岩手22名(変更なし)、宮城20名(1名中途終了)、福島19名(2名中途終了)の合計611名(95.3%)であった。また、メンターサポートも含めた2013年7月のプロジェクト終了時の参加メンバー数は、岩手16名(6名中途終了)、宮城13名(7名中途終了)、福島16名(3名中途終了)となり、合計45名(70%)となった。中途終了の理由は、参加メンバーの退職、緊急雇用による雇用終了、団体の解散、業務の忙しさ、プロジェクトに対して共感できない、などであった。

3.2.4. メンター

NPO支援の実績とノウハウを持つ全国のNPO支援センターのCEO級のスタッフ21名を日本NPOセンターがメンターとして選定した(別添4:実行委員、メンターリスト参照)。

2012年4月に開催した第1回メンター会議で、下記のようにメンターの役割を定義し、組織基盤に関するアドバイスやフォローを総合的に寄り添い型で行うことがメンターサポートであるとしている。

1. 集合研修の内容に関するフォロー
2. 参加メンバーが引き続き活動をする時の疑問や質問に応える
3. 組織の「課題」を共有し、解決に導く手助けをする
4. 参加メンバーの個別具体的な「課題」を共有し、解決に導く手助けをする

第1回メンター会議では、本プロジェクト実施の経緯、概要説明、メンターサポートプログラムの目的と概要、具体的な方法について議論を行った。その後、各メンターがどの県を担当するかを決めている。2012年9月に第2回メンター会議が開かれ、メンター1人に対し2-3人の参加メンバーのマッチングが発表され(別添6:プロジェクト参加メンバー、メンターマッチングリスト参照)、メンターサポートが開始された。

3.3. 集合研修、追加研修、自主勉強会

3.3.1. 集合研修

集合研修は、NPOのリーダーに必要な組織運営の知識として、基盤編、事業編、組織編、コミュニケーション編の4つに大別された分野で合計15のテーマに分けて実施された。このテーマ設定にいたる経緯としては、まず第1回実行委員会の際、各県が抱える社会の課題、組織の課題、スタッフに関する課題の共有にもとづき、研修の大枠を決定した。その後の第2回実行委員会でテーマと概要を確定させ、第3回実行委員会で講義内容を具体的に確定させている。

講師(トレーナー)は、実行委員のなかから、そのテーマに関して知識・経験のある人が担当した。内容によっては、実行委員以外の専門家を講師として招聘した。

集合研修は、本プロジェクトの参加メンバーのほか、参加メンバーの組織から数名のビジターの参加も可能にし、それによって組織内での課題共有をしやすいようにした。また、3県の地理的条件を考慮し、開催場所は各県2ヶ所(第1回は各県1ヶ所の合宿形式)で実施し、より多くの参加メンバーが参加しやすい環境づくりに努めた。

集合研修は、各県の参加メンバー合計64名が全員受講した。1回あたりでは、各県平均34名(参加メンバー20名、ビジター14名)が受講し、ビジターは延べ267名が受講した。

この集合研修終了後、15の講座をまとめ、1冊のテキストブック「NPOリーダーのための15の力」として冊子を発行した^注。テキストブックは、受講した参加メンバー、メンターに配布したほか、全国のNPO支援センターでも利用してもらえるよう配布した。

注:「NPOを磨く15の力」の集合研修をテキストブックとして発行する際、「提案する力」と「組み立てる力」の順番を入れ替えて構成している。



表2: 集合研修「NPOを磨く15の力」講座テーマ、参加者数(各回2会場合計の参加人数)と作成したテキストブック「NPOリーダーのための15の力」(右)

	15の力		講座タイトル	メンバー参加者数 ()はビジター数		
				岩手	宮城	福島
第1回	基盤編	観る力	日本のNPOのカタチ	22 (10)	19 (10)	16 (7)
		興す力	価値を生み出すNPOの姿			
第2回	事業編	提案する力	思いを形に、共感を得る企画	21 (16)	17 (21)	20 (10)
		組み立てる力	事業計画を単年度と中長期で捉える			
第3回	組織編	見通す力	組織の財源のあり方と資金管理	19 (13)	18 (17)	20 (13)
		持続する力	パワーを生み出す組織のあり方			
		推進する力	ここで差が出るマネジメント			
第4回	組織編	育てる力	成長する人づくり	20 (10)	20 (26)	19 (9)
		巻き込む力	思いを受け止め共感を広げるボランティアコーディネート			
		整える力	安心・納得・自己実現の労務管理			
第5回	組織編	組む力	健全で成果が出るパートナーシップ	22 (13)	18 (31)	18 (12)
		振り返る力	やれば役立つクラク評価			
第6回	コミュニケーション編	説明する力	組織を伝えるための会計	21 (14)	20 (28)	15 (7)
		伝える力	組織を伝えるコミュニケーション			
		拡げる力	組織を拡げるコミュニケーション			

3.3.2. 追加研修

集合研修終了後、各県2回ずつ追加研修を設定した。研修テーマは、各県参加メンバーから、集合研修でカバーしていない内容、もしくはより深く学びたいテーマを集め、希望の多いテーマで実施した(表3参照)。県別で実施をしたが、他県参加メンバーや参加メンバーの団体スタッフ(ビジターとして)の参加も受け入れた。

3.3.3. 自主勉強会、情報交換会

2012年9月のメンターサポート開始の合宿をもって、参加メンバーが集まる機会は一旦終了となった。集合研修で生まれた県内NPO同士のネットワークを存続させる目的と、9月からのメンターサポートの情報交換の場として、参加メンバーが主体となって自主勉強会もしくは情報交換会を実施することとなった(表4参照)。

表3: 追加研修実施一覧

	日程	テーマ	参加者		
			メンバー	メンター	合計
岩手	2013年3月13日	NPO運営のファシリテーション 講師: 徳田太郎氏(日本ファシリテーション協会)	19	0	19
	2013年 7月 4日	社会調査の仕方 講師: 今瀬政司氏(市民活動情報センター)	10	1	11
宮城	2013年4月24日	NPOのファンドレイジング ~NPOの財源の特徴を知り、寄付の仕組みをつくろう~ 講師: 坂本憲治氏(市民社会創造ファンド)	9	0	9
	2013年 7月8日	団体の中長期計画を作ろう 講師: 古賀桃子氏(ふくおかNPOセンター)	6	2	8
福島	2013年5月15日	事務局スタッフの人材育成法~互いに育ちあう仕組みを考えよう~ 講師: 片山信彦氏(ワールド・ビジョン・ジャパン)	9	0	9
	2013年6月17日	NPOの資金調達 講師: 上田英司氏(NICE)、田尻佳史氏(日本NPOセンター)	9	3	12

表4: 自主勉強会、情報交換会実施一覧

	日程	テーマ	参加者		
			メンバー	メンター	合計
岩手	2012年10月19日	自分を見つめなおし、組織を通じた自身のあり方を考える	12	3	15
	2013年 1月 8日	組織運営についてのワークショップ、労務管理、会計、寄付の集め方	15	1	16
	2013年 4月27日	自分たちの地域における弱点の掘り下げ、それに対してどんなアプローチが取れるか	5	2	7
	2013年 7月 5日	追加研修の振り返り、実践応援プログラムの報告	6	2	8
宮城	2012年10月16日	実践応援プログラムの活用、メンターサポートの経過、組織の現状、課題について	14	1	15
	2012年12月12日	実践応援プログラムに取り組んでいる参加メンバーの進捗状況を共有、追加研修のテーマ検討、意見交換等	7	0	7
	2013年 2月13日	近況報告、意見交換、追加研修について	10	0	10
	2013年 4月24日	今後の情報交換会や自主勉強会の持ち方について	10	0	10
福島	2012年10月11日	南相馬市視察、意見交換	14	2	16
	2012年12月 6日	いわき市視察、意見交換	7	1	8
	2013年 2月21日	伊達市視察、福島市視察、意見交換	8	0	8
	2013年 5月15日	近況紹介、意見交換、追加研修について	9	1	10

この会は参加メンバーの主体性、自主的な動きを応援する意図から、現地事務局は実施のサポート役という立場にまわった。実施の際の会場費や交通費は事務局が負担した。

3.4. メンターサポート

前述のように、NPO支援の実績とノウハウを経験値として持っている全国のNPO支援センターのCEO級のスタッフ21名がメンターとなり、「伴走型」のリーダー育成を企図してメンターサポートを行った。

3.4.1. メンターサポートの方法

基本的には、電話やメールでメンタリングを行い、必要に応じて現地に出向いてのサポート(期間中3回程度)を行うこととした。事務局からはメンターサポートの基本的な方法として下記を提示し、具体的な方法については各メンターに委ねた。

- | | |
|---------------|--|
| 1. 課題の共有 | 受け持ちの参加メンバーが決定したら、参加メンバーと情報交換をする活動拠点や事務所に出向き、情報交換をする。 |
| 2. 課題の特定 | 参加メンバーと週に1度は電話やメールなどのやり取りを行い、課題の特定や絞込み、掘り下げなどを行う。参加メンバーのペースに合わせてながらも、週に一度は何等かの連絡を取る。 |
| 3. 解決策の検討 | 課題の整理や優先順位付けなどを随時行い、解決策の検討を行う。 |
| 4. 解決に向けた取り組み | 必要な情報リソースにつなぐ。解決するための具体的な提案を行う。 |

その他、サポートの都度カルテ(月間レポート)に状況を書き、事務局と状況共有を行った。

3.4.2. メンターマッチング

参加メンバーとメンターのマッチング方法については、2012年4月のメンター会議で以下のように事務局から提示されている。

- ・1参加メンバーにつき、1メンター
- ・1メンターは同県内の参加メンバー3名程度を担当
- ・集合研修の最終回である全体合宿時にマッチングを発表する
- ・参加メンバーが作成したエントリーシートなどを勘案して決定する

そのメンター会議において、21名のメンターのそれぞれの担当県が決まり、可能な範囲で集合研修にオブザーブ参加するなど、担当県参加メンバーとの接点を持った。その後、事務局がもっていた参加メンバーやメンターの特性に関する情報、現地での移動ルートなどが考慮され、マッチング案が作成された。マッチング案はメンターに了解を得たうえで、2012年9月の全体合宿の際に発表された(別添6:プロジェクト参加メンバー、メンターマッチングリスト参照)。これらは事務局の責任で行われた。

3.4.3. メンター会議の開催

メンター同士の情報共有や課題共有を目的に、メンター会議を随時行った。

○第1回全メンター会議

- ・開催日:2012年4月26日(仙台)
- ・議題:本プロジェクトが考えるメンターサポートの共有、サポート方法や在り方について議論

○第2回全メンター会議

- ・開催日:2012年9月2日(宮城県仙台市=第1回全体合宿)
- ・議題:サポートの進め方について意見交換

○県別メンター会議

- ・開催日:岩手(2013年3月13日、2013年5月8日)、宮城(2013年2月17日、2013年4月25日)、福島(2013年2月12日、2013年5月16日)
- ・議題:メンターサポート進捗状況、課題共有

○第3回全メンター会議

- ・開催日:2013年7月28日(福島県白河市=第2回全体合宿)
- ・議題:メンターサポートの評価方法、改善点と今後の地域での取り組みの可能性

3.5. 実践応援プログラム

参加メンバーは集合研修で学んだことを踏まえ、メンターサポートにより組織課題を明確にしていくというプロジェクト設計になっていた。実践応援プログラムは、このメンターサポート期間中に組み込まれ、明確になった組織課題の解決にむけた取り組み(組織基盤強化の取り組み)を具体的に支援するための資金提供(1件につき上限50万円)が行われた。このプログラムには、基盤整備コースとインターンシップコースの2つのコースが設けられ、下記の選考基準に沿って申請、選考、承認、実施の行程がたどられた。

- ・団体として解決する課題が明確になっているか。
- ・提示された応募内容で解決できる事柄が明確になっているか。
- ・提示された応募内容が、団体にもたらす効果が明確になっているか。

参加メンバーは、メンターと話し合い、自組織の課題解決のために必要な取り組みを検討し、申請書の作成から、実行にいたるまで、メンターの助言、サポートを受けながら課題解決に向けた実践を行っていった。申請時においては、必要に応じて、できるだけ組織基盤強化につながる内容になるように事務局から申請案件の加筆・修正の助言があり、事務局審査のうえで資金提供が決定した。

3.5.1. 基盤整備コース

組織の基盤強化のために自組織で課題となっている案件に対し助成を行った。申請にあたっては「NPOを磨く15の力」でのテーマを活用した課題設定を行った。参加メンバー61人中、岩手14名、宮城11名、福島15名、合計40名(65.5%)が申請。実際に実施・完了に至ったのは、岩手13名、宮城8名、福島7名、合計28名(45.9%)だった。

3.5.2. インターンシップコース

組織の基盤強化に向けて課題を解決するために、モデルとなる組織に参加メンバー自身が派遣され、現場での学びを得ることに対して必要な資金と研修先との調整などの手配が提供された。インターン期間は、実働5日以上20日以内とし、原則として、モデルとなる団体を全国から選定し、県外の団体でインターンシップを行うこととした。参加メンバー61人中、岩手10名、宮城3名、福島2名、合計15名(24.5%)が申請。実際に実施・完了にいたったのは、岩手8名、宮城3名、福島2名、合計13名(21.3%)だった。

3. 6. 実施スケジュール

プロジェクト全体の実施スケジュールを表5に示す。

表5:プロジェクト実施スケジュール

年	月	事務局	メンター	プログラム					
2011	11	WVJへの企画提案							
	12								
2012	1								
	2	実行委員会(1)							
	3	実行委員会(2)							
	4	実行委員会(3) 現地事務局設置 参加メンバー募集	メンター 会議						
	5			集合研修「NPOを磨く15の力」					
	6			↓					
	7								
	8			↓					
	9			第1回 全体合宿					
				メンターサポートプログラム	(岩手)	(宮城)	(福島)		
	10			実践応援 プログラム	自主勉強会(1)	情報交換会(1)	情報交換会(1)		
	11								
12					情報交換会(2)	情報交換会(2)			
2013	1				自主勉強会(2)				
	2		メンター 会議 (県別)			情報交換会(3)	情報交換会(3)		
	3				自主勉強会(3) 追加研修(1)				
	4		メンター 会議 (県別)			追加研修(1)			
	5						情報交換会(4)		
	6							追加研修(2)	
	7			↓	↓	追加研修(2)	追加研修(2)		
			第2回 全体合宿						

3.7. 実施予算

第1章で述べたように、本プロジェクトは、本事業検証がカバーする、準備期間から2013年7月に終了したメンターサポートまでの期間である第一ステージと、2013年8月以降の組織力向上サポート助成の期間の第二ステージに大別される。以下に、第一ステージの全体予算を、実際の決算金額で提示する。なお、決算作業の都合上、以下の数字には、2013年9月までの実績値が含まれている。

「東日本大震災市民活動団体(NPO)育成・強化プロジェクト」
第1ステージ(2011年12月～2013年9月までの実績)

(千円未満を四捨五入)

全国事務局人件費	¥18,740,000
現地事務局人件費	¥19,335,000
謝金(メンター)	¥18,040,000
謝金(実行委員、集合研修講師、テキスト執筆者)	¥8,043,000
実践応援プログラム助成金	¥10,556,000
旅費交通費(参加メンバー交通費、全国事務局交通費、メンター交通費、現地事務局交通費等)	¥19,910,000
事務用品費	¥1,764,000
什器備品、リース料	¥1,544,000
賃借料(全国事務局按分、仙台事務所)、借上会場費	¥9,400,000
通信費、印刷製本費	¥2,980,000
合計	¥110,312,000
研修参加者からの受講料徴収額	¥268,000
WVJからの支援額	¥110,044,000