

# 市民活動団体(NPO)育成・強化プロジェクト 事業検証報告書



2014年6月

## はじめに

この報告書は、日本NPOセンターが実施した「市民活動団体(NPO)育成・強化プロジェクト」の第一ステージの事業検証報告書である。東日本大震災により被災した東北3県のNPOの組織基盤強化とリーダー育成を目的として実施されたこのプロジェクトは、主に発展途上国のコミュニティづくりのために活動する国際NGOワールド・ビジョン・ジャパンが、東日本大震災の被災者のために国内外から集められた寄付金を、日本のNPO支援を行ってきた日本NPOセンターに託したことで成立した。

2012年から2013年にかけて実施されたこのステージには、総額で約1億1000万円が活用され、被災3県の64のNPOを参加団体として展開された。プロジェクトの詳細は本文にゆずるが、結論・提言で述べられているように、今回、実験的に実施された「伴走型」支援を主体とするプロジェクト設計が、今後、同様の事業を構想する諸団体にとって参考となることを期待している。

来年3月、仙台で第3回国連防災世界会議が開催される。1994年の横浜、2005年の神戸に続いて日本で開催されるこの国際会議では、前回策定された防災に関する国際的な取り組み指針である「兵庫行動枠組(HFA)」の後継枠組みとして「HFA2」が採択される予定になっている。この国際会議に日本のCSO(市民社会組織)ネットワークとして参画、提言していく母体として、「2015防災世界会議日本CSOネットワーク(JCC 2015)」が立ち上がっている。当センターも幹事団体として参加するこのネットワークは、東日本大震災における日本の市民社会や被災者自身の経験・視点を防災世界会議内外で共有し、今後、国際的に活かす一助とすることを目的のひとつに置いている。

この報告書の第8章で、「地域の強靱性(コミュニティ・レジリエンス)」という概念が紹介されているが、グローバルなレベルで防災や震災復興にかかわるCSOからすれば、これは重要なキーワードである。この報告書も含め、東日本大震災の被災地域の強靱性を日本国内だけでなく、世界と共有し、日本の被災地の地域づくりの取り組みを内外で知らしめる活動や、海外での優れた事例を日本に紹介して一層強靱性を高めていく活動を、当センターは継続していかなければならないと思っている。

今回、当センターが被災地で実施したプロジェクトをこのように詳しく検証することができたのは、ワールド・ビジョン・ジャパンの理解があったからこそである。検証や評価という作業は、ややもすると敬遠されがちだが、あらためて確認するまでもなく、事業が「なんのため」に実施されているかを常に問いかけ、目標達成を確実にしていくには必要不可欠な作業である。その意味でも、この検証作業がNPOやNGO、それらに資金提供をする諸機関にとって示唆に富むものであればと思っている。この事業検証を可能にしたワールド・ビジョン・ジャパンのリーダーシップに、深く感謝したい。

発災後1年という、まだまだ混乱が続く状況のなかで、その後長く活動を続けるであろう被災地のNPOをお手伝いしたいという思いから、このプロジェクトは始まった。困難な状況にもかかわらず、将来を見据えてプロジェクトに参加し、長丁場の事業に積極的に参加して下さった参加団体、参加メンバーの方々、そしてNPO界から「伴走」者として参加者を支えて下さった実行委員・メンターの方々、その他このプロジェクトに関わった関係者の方々に、深くお礼を申し上げたい。

日本NPOセンター副代表理事  
大橋 正明

## 目次

はじめに	1
主な論点	6
<b>第1章 事業検証の全体像と検証のねらい</b>	<b>9</b>
1. 1. <u>事業検証の対象</u>	
1. 2. <u>事業検証の目的</u>	
1. 3. <u>事業検証の主体とアプローチ</u>	
1. 4. <u>事業検証の制約</u>	
1. 5. <u>想定される読者、利用者</u>	
<b>第2章. 実施背景</b>	<b>13</b>
2. 1. <u>被災3県におけるNPO法人の増加</u>	
2. 2. <u>他県のNPOや国際協力NGOによる支援活動</u>	
2. 3. <u>支援活動に対する支援金の広がり</u>	
2. 3. 1. 活動支援金	
2. 3. 2. 地元発の活動支援金	
2. 3. 3. 日本NPOセンターの対応	
2. 4. <u>政府の支援</u>	
2. 4. 1. 被災地での雇用創出のための基金事業【復興庁(厚生労働省)】	
2. 4. 2. 新しい公共支援事業【内閣府】	
2. 4. 3. NPO等の活動に対する支援	
2. 4. 4. 被災地支援にあたるNPO法人への公的サポート(特別税制)	
2. 5. <u>被災3県の市民活動団体を取り巻く状況</u>	
2. 5. 1. NPOの信頼性	
2. 5. 2. 緊急雇用創出事業の利用	
2. 5. 3. 原発事故による放射能問題	
2. 5. 4. 被災地のニーズの変化	
2. 5. 5. 被災者の意識変化	
2. 5. 6. 表面化した震災前からの社会課題	
2. 6. <u>NPOの組織基盤強化の必要性</u>	
<b>第3章 実施概要</b>	<b>23</b>
3. 1. <u>事業形成プロセス</u>	
3. 2. <u>プロジェクトの構成</u>	
3. 2. 1. プロジェクト概要	
3. 2. 2. 実行委員会、事務局	
3. 2. 3. 参加メンバー	
3. 2. 4. メンター	
3. 3. <u>集合研修、追加研修、自主勉強会</u>	
3. 3. 1. 集合研修	

- 3. 3. 2. 追加研修
- 3. 3. 3. 自主勉強会、情報交換会
- 3. 4. メンターサポート
  - 3. 4. 1. メンターサポートの方法
  - 3. 4. 2. メンターマッチング
  - 3. 4. 3. メンター会議の開催
- 3. 5. 実践応援プログラム
  - 3. 5. 1. 基盤整備コース
  - 3. 5. 2. インターンシップコース
- 3. 6. 実施スケジュール
- 3. 7. 実施予算

## 第4章 事業検証(1):プロジェクト全般の有効性評価 33

- 4. 1. 信頼関係、仲間、ネットワーク
  - 4. 1. 1. 参加メンバーの満足度
- 4. 2. プロジェクト設計についての考察
  - 4. 2. 1. 2つの目的とプロジェクト構成
  - 4. 2. 2. 参加者層の想定と実際
    - 4. 2. 2. 1. 現リーダー層、次期リーダー層、その他の層の参加
    - 4. 2. 2. 2. NPOの基礎知識
- 4. 3. プロジェクトによりもたらされた「変化」
  - 4. 3. 1. 参加メンバー個人の「変容」
  - 4. 3. 2. 組織の「変容」
  - 4. 3. 3. 「変容」の評価

## 第5章 事業検証(2):プロジェクトの構成要素別の有効性評価 47

- 5. 1. 集合研修
- 5. 2. メンターサポート
  - 5. 2. 1. メンターサポートの特徴
  - 5. 2. 2. メンターサポートの趣旨、理解、満足度
  - 5. 2. 3. メンターサポートとリーダー育成、組織基盤強化
  - 5. 2. 4. 運営上の課題
    - 5. 2. 4. 1. マッチング方法について
    - 5. 2. 4. 2. オリエンテーションについて
    - 5. 2. 4. 3. 全国のNPO支援センターからメンターが派遣されたことについて
    - 5. 2. 4. 4. 現地事務局の役割
- 5. 3. 実践応援プログラム
  - 5. 3. 1. 基盤整備コース
  - 5. 3. 2. インターンシップコース
  - 5. 3. 3. 参加メンバーの自信や成長へ貢献
  - 5. 3. 4. 運営上の課題
    - 5. 3. 4. 1. 参加メンバーの離職で応募資格を失ってしまったケース
    - 5. 3. 4. 2. 基盤整備コースの書類審査の基準とプロセスの透明性の問題

- 5. 3. 5. 申請書類作成の意義とメンターの貢献
- 5. 4. 実行委員会、事務局体制
  - 5. 4. 1. 実行委員会
  - 5. 4. 2. 事務局体制
- 5. 5. プロジェクトの流れ、スケジュール
  - 5. 5. 1. プロジェクトの長さ
  - 5. 5. 2. プロジェクトのタイミング

## 第6章 事業検証(3):3県の組織の課題 ..... 65

- 6. 1. 参加団体にとっての優先的組織課題
- 6. 2. 集合研修における「15の力」の役立ち度
- 6. 3. 基盤整備コース、追加研修、自主勉強会で取り上げられた課題

## 第7章 事業検証(4):プロジェクト全般の効率性評価の素材 ..... 75

- 7. 1. 財的資源の投入
- 7. 2. 人的資源の投入
- 7. 3. 日本NPOセンターにおける他事業とのバランス

## 第8章 事業検証(5):NPOの組織基盤強化の妥当性評価への試論 ..... 79

- 8. 1. 参照ポイント(参考にできるものは何か)
  - 8. 1. 1. 日本NPOセンターの震災復興支援事業
  - 8. 1. 2. グローバルな動きと「強靱な地域」づくり
  - 8. 1. 3. 阪神・淡路大震災
- 8. 2. 着眼ポイント(概念やキーワードとして何に注目できるか)
  - 8. 2. 1. 地域の「担い手」づくりの問題
  - 8. 2. 2. 地域の力
  - 8. 2. 3. 組織基盤整備と組織基盤強化
  - 8. 2. 4. 支援と応援

## 第9章 結論・提言 ..... 89

- 9. 1. 複合型プロジェクトの特質と全体的な成果
  - 9. 1. 1. プロジェクトの微調整と大きな変更
  - 9. 1. 2. 「伴走型」支援のモデルと今後
  - 9. 1. 3. コミュニティの形成、強化へ
- 9. 2. 非常時という変数
  - 9. 2. 1. 状況の流動性
  - 9. 2. 2. 非常時から平常時へ
  - 9. 2. 3. 事業運営の柔軟性
  - 9. 2. 4. 中間支援組織の役割
- 9. 3. 事業の成果を可視化する評価体制の構築へ

## 別添

95

別添1	本事業検証の目的とDAC評価5項目の連関
別添2	事業検証チーム
別添3	本事業報告書執筆のデータソース一覧(閲覧文書、事業検証インタビュー一覧)
別添4	実行委員、メンターリスト
別添5	事務局体制
別添6	プロジェクト参加メンバーリスト および メンターマッチングリスト
別添7	事業検証アンケートに自由回答で記されたプロジェクトの参加理由
別添8	組織、個人の変容チェックリスト

## 資料

119

資料1	企画概要
資料2	エントリーシート
資料3	団体情報
資料4	集合研修開催一覧
資料5	参加メンバー自己診断チェックリスト(2012年7月実施)
資料6	マッチングのためのメンターアンケート(2012年7月実施)
資料7	メンターサポートについてのQ&A(メンターガイドライン)
資料8	メンターサポート記録シート
資料9	参加メンバーへのメンターサポートアンケート(2013年2月実施)
資料10	メンターアンケート(2013年2月実施)
資料11	参加メンバー自己診断チェックリスト(2013年6月実施)
資料12	参加メンバー成果可視化シート(2013年6月実施)
資料13	メンター成果可視化シート(2013年6月実施)
資料14	実践応援プログラム募集要項
資料15	事業検証アンケート
資料16	参加メンバーグループインタビュー 追加アンケート
資料17	メンターグループインタビュー 事業検証アンケート