

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

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

本章では、本プロジェクトの構成要素に注目することで、前章に引き続き、本プロジェクトの有効性についての論考を続ける。

5.1. 集合研修

プロジェクトの構成要素のなかで参加者の満足度がもっとも高かったのが集合研修であり、参加メンバー個人の変容で一番大きかったのが「NPOに関する理解、知識」であったことは前述した。

図13は、事業検証アンケートの「講座終了後、組織内でそこで得た知識・情報を組織運営等に活かしましたか?」という設問に対する回答である。「大いに活かした」が全体の22%、「活かした」が全体の62%で、合わせて8割以上の回答者が集合研修の内容を何らかの形で「活かした」と述べている。具体的な回答を見てみよう。

*理事の変更

*定期的な理事会の開催や会員との会合（懇談会）を開催することになった。

*「継続する組織へ」の動きを念頭に、中長期に行うべき報告を考えた。

*今後の事業計画を立てるために、まず、現場の声を聞こう、ということでスタッフ全員対象の“意見交換会”を行った。

*団体の組織力を高める合宿を企画する際に、組織の状態を把握するときの指標とした（持続する力）。

*新しいプロジェクトの立ち上げ、組織内ふりかえりなど、職員会議等で活用した。

*資金繰表の作成や、総会の際に事業収益、支出の割合のグラフを可視化をした（見通す力）。

*財源の見直しを行い、積極的に自主事業を取り入れる事業計画をたてた。

*会計に外部の人に入ってもらうことを決めた。

*人材育成に力を入れ、職員のための研修の企画など勉強会の場を多く設けるようになった。

*会議の中でスタッフが働きやすい環境づくりについて取り上げた。

*ボランティアとの関わり方の考え方を変えた。ある程度の責任とコミットメントが連動するということを知り、現在、ボランティアの体制について再検討中。

*ボランティアさんを集めて、ワークショップをおこない団体のキャッチフレーズを考えてもらった。イベントの企画をボランティアさんに任せてみた。

*自分たちの団体を知っていただくために、パンフレット作成に大いに役立った。

図13:集合研修で得た知識、情報を組織運営に活用したか

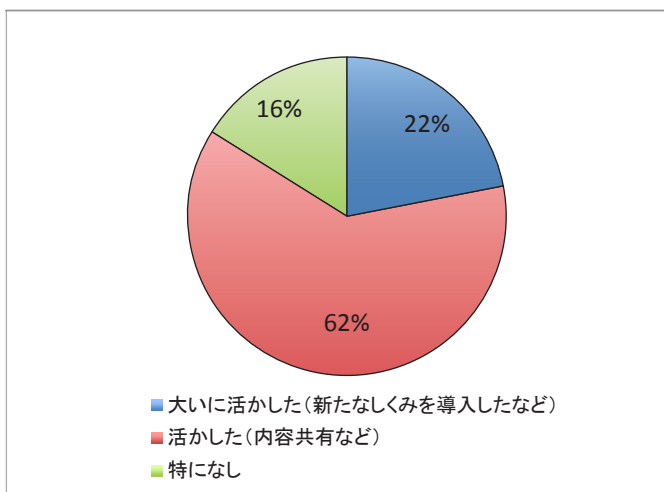
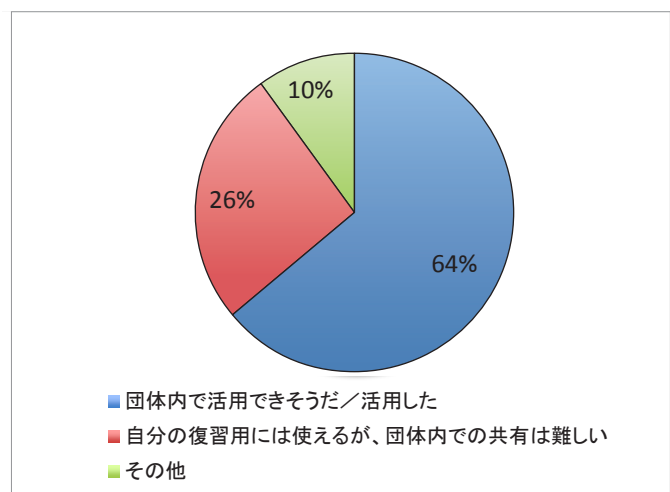


図14:「15の力」テキストについて



また、同じ事業検証アンケートでは、「15の力」テキストを活用できそうか(できたか)についても聞いている。その結果を見ると、64%の回答者が、「団体内で活用できそうだ/できた」と答えている(図14)。確かに、「15の力」テキストは、有用な資料としての評判も高く、このアンケート以外にも、参加メンバーや参加団体、メンターのあいだで広く活用されているというエピソードも漏れ聞こえている。

5.2. メンターサポート

すでに述べているように、本プロジェクトは、単発の集合研修だけでなく、ある程度の期間にわたって継続的な「伴走型」支援を行うことによって、NPOリーダーの育成と組織の基盤強化に貢献することを主眼とした。この「伴走型」支援において、メンターサポートはいわば目玉の要素だったといえるだけに、本事業検証においても、ある程度詳しくその成果について解説したい。

5.2.1. メンターサポートの特徴

まず、このプロジェクト要素の特徴を明らかにしておこう。

- この手法を事業化したのは、日本NPOセンターとしても初の試みであり、そのため実験的色彩が強く、メンターも巻き込みながら、なかば「歩きながら考える」実践となった。試行錯誤を繰り返しながら、「伴走型」支援のひとつの定型としてのメンターサポートを定着させていくことが意図された。
- 日本NPOセンターの構想として、全国のNPO、特にNPO支援センターが被災地域のNPOの支援を行う具体的な方策としてのメンターサポートという仕組みがあり、全国のNPO支援センターのCEO級がメンターという役割で実際に被災地支援に関わるという方法を採用した。これにより、メンターサポートという手法を自らの団体において採用するNPO支援センターが全国に広がって行くことも意図した。このような巻き込みは、NPO支援センターのCEO会議などで培ってきた日本NPOセンターの強みであるネットワークと専門性を生かした試みだったといえる。
- メンターサポートが実験的色彩をもっていたということは、そもそも「メンター」という概念がプロジェクト導入時点でよく理解されていなかったことを意味する。一般に、メンターには、仕事やキャリアの先達として「お手本」になる人員が、精神的サポートも含めた親密なアドバイザーとなることが期待されているが、類似概念にカウンセラー、アドバイザー、コーチ、人脈紹介者(ネットワークャー)、相談役、友人、聴き手(傾聴者)などがあり、それらとの区別は容易ではない。メンターサポートはこの基本的なハードルを乗り越えて実施されなければならず、そのため、メンターサポート経験者の講義や事例紹介を用意した。

5.2.2. メンターサポートの趣旨、理解、満足度

とはいえ、メンターサポートの性格や手法は簡単に理解されるものではなく、本プロジェクトにおいても、それは必ずしも明確にはならなかった。2012年4月に最初のメンター会議が開かれ、注意点や方法について議論を行い、それを受けてメンターサポートQ&A(ガイドライン)を事務局が作成した。そこには、メンターサポートについて以下のように記載されている。

「概念としては、コーチングやカウンセリング、ティーチングなどの技法も含まれます。単なる短期の教育ではなく、精神的、人間的な成長を支援することが大切で、将来的な目標を定め、それに向かって前向きになるように寄り添い、励まし、支援することが重視されます」

その後、メンターサポート開始時の2012年9月の合宿において、メンターサポートについてのオリエンテーションがあった。ところが、メンターサポート開始後の段階でも、メンターのあいだで、ニュアンスの異なる理解が併存していたし、またメンターとしての経験・資質もまちまちであったため、参加メンバーとのやりとりのなかで

どう対応すべきか、なかば「手探り」の状態が続いたメンターも存在した。同様に、参加メンバーの側でも、メンターにないを期待したらよいのかよくわからずにいた人が少なからずいた。

2012年9月の段階で初めて具体的なサポート方法等が共有されている。その後、県別メンター会議を実施期間中に2回開催しメンター同士の情報共有・意見交換の場を作っているが、基本的にメンターにサポート方法などは任せる形となっていた。メンターのグループインタビューで、「サポート方法に対するアドバイスが欲しかった」とのコメントが見られる。

事業検証アンケートにおいては、メンターサポート開始時に、「メンターに何を相談すればいいのかわからなかった」、「どんなやりとりをすればいいのかわからなかった」等、メンターの位置づけが不明瞭だったことを示すコメントがいくつか見られた。なかには、「メンターが課題解決をしてくれるのだと思っていた」といった、何かしてくれるという受身の姿勢になっていた参加メンバーもいた。

一方、同じ事業検証アンケートにおいて、「メンターサポートの趣旨は当初(2012年9月合宿時)理解できていたか」という設問に対しては、72%の回答者が、「よく/だいたい理解していた」と答えており(図15)、「メンターとのコミュニケーションはスムーズだったか」には、63%が「とても/まあまあスムーズだった」と答えている(図16)。また、表6で示したように、メンターサポートに関する参加メンバーのNPSは、25点である。

これらの数字は、メンターのメンターサポートに対する評価や自己評価と対照的である。メンターに行ったNPS手法を使った満足度調査では、現状のままの再実施であった場合、「対メンター」のNPSはマイナス37点、すなわち、「他の人にメンターとしての参加を薦めるか」を考えた場合、「批判者」の割合が「推奨者」の割合よりも37%も多い(表9参照)。メンターの自己評価も決して高くなく、10点満点の採点で、メンターとしてもコミットメントの量には4.6点、質には5.5点の採点がついている(図17)。

図15:メンターサポートの趣旨は当初(2012年9月)理解できていた

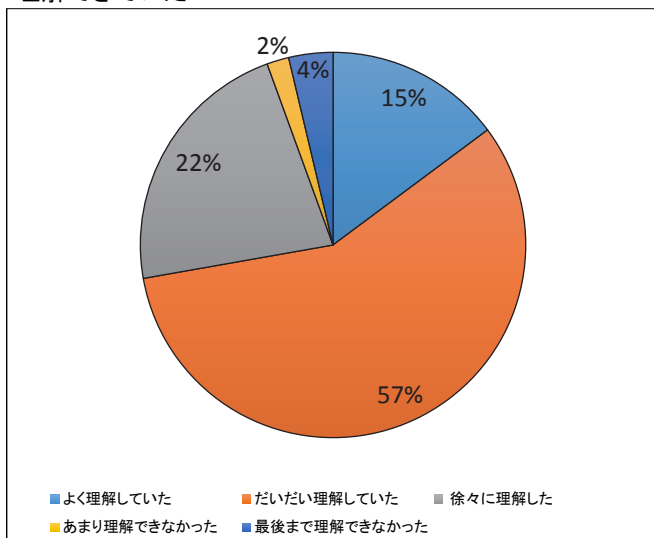


図16:メンターとのコミュニケーションはスムーズだったか

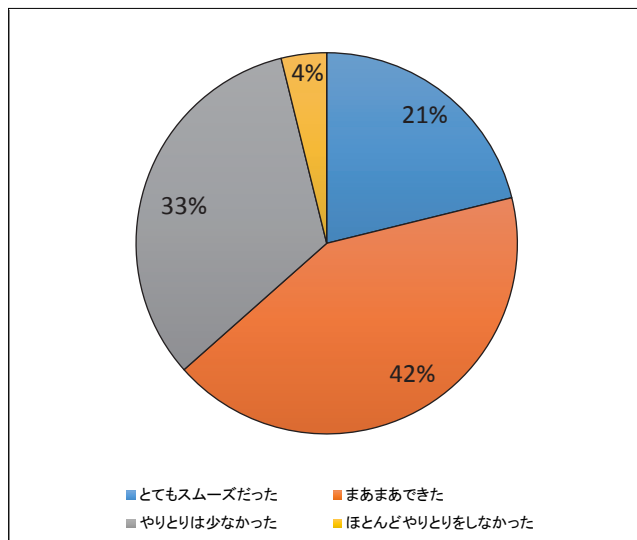
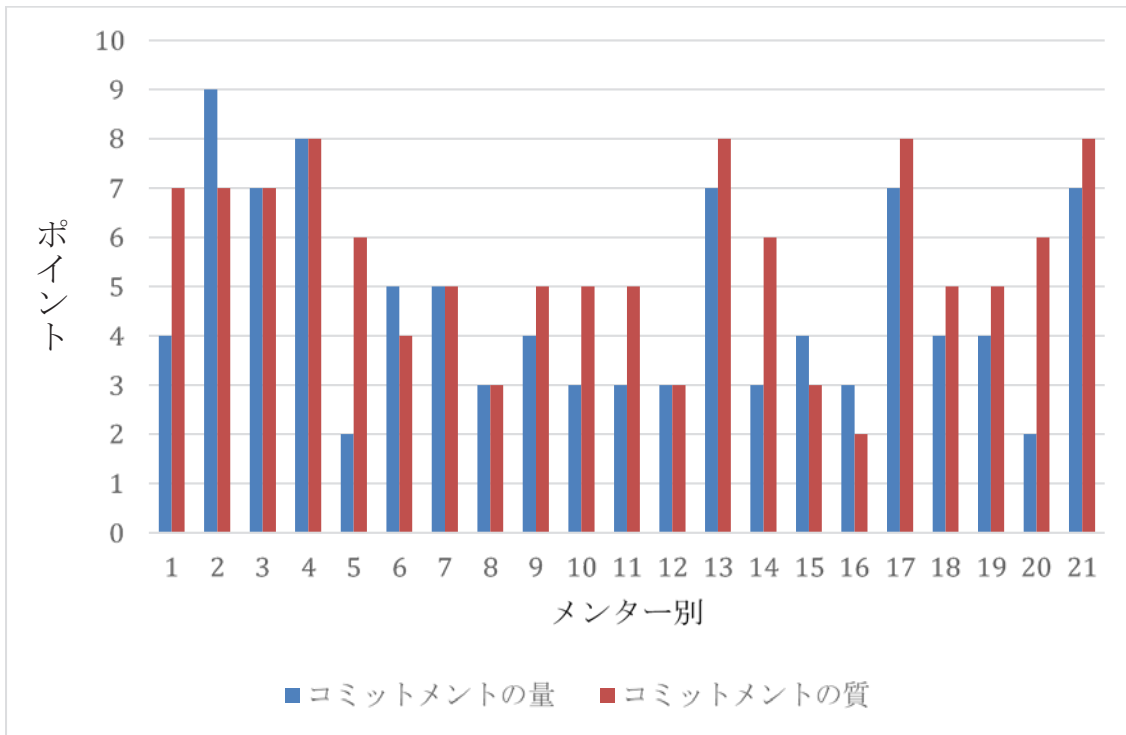


表9:メンターが他のメンター候補者にプロジェクトへの参加を薦めるか(NPS)

プロジェクトの構成や運営方法	推奨者	受動者	批判者	計	NPS
今回と同じ	1	10	8	19	-37
しかるべき改善がなされている	9	12	0	21	43

図17:メンターの自己評価



メンターと参加メンバー間の、このような差はいかにして生じたのだろうか。メンターの事業検証グループインタビューを実施するなかで、この点に関する見解を複数のメンターから聞くことができた。要約すると次のようになる。

- 多くのメンターは、参加メンバーといかに接するかで苦労した。それは、「伴走型」支援というメンターサポートの「趣旨」はある程度はしっかりしていたが、それによってなにを達成するのかという「到達点」が明らかにならなかったからである。もちろん、参加メンバーや所属団体はそれぞれ個別の問題・課題を抱えており、「到達点」は一律には規定できなかったのだろうが、だとしても、「どこまでやれば10点になるのか」がわからず、結果として達成感が得られなかった。
- 参加メンバーといかに接するかでメンターが苦労した2つめの理由は、参加メンバーの側に自発性や「メンターを使ってやろう」という姿勢が足りなかったためである。参加メンバーがどん欲に、「これをこうしたいのでアドバイスがほしい」とメンターに接してくれれば、メンターは対応しやすい。しかし、参加メンバーのあいだにメンター活用術は浸透しておらず、「宝の持ち腐れ」になってしまったケースも少なからずあったと思われる。
- 参加メンバーといかに接するかでメンターが苦労した3つめの理由は、メンターに与えられた役割が「組織コンサル」ではなかったことである。全国のNPO支援センターのなかには、地元のさまざまな分野のNPOからの相談を受け、組織課題の整理、解決にむけて必要な助言を行うことを日常業務とするところも多い。そういった組織のCEO級のスタッフにしてみれば、組織課題の解決を図る「アドバイザー派遣」—すなわち専門分野の知見をもったアドバイザーを申込団体の事務所に派遣し、団体が抱える具体的な課題解決に向けて必要な助言や指導を行う—のような仕組みには経験知がある人も多く、メンターとして「組織コンサル」ができないことは、「かゆいところに手が届かない」状態であった。実際、メンター会議において、メンターとしては、あくまでも参加メンバーの育成を通じて参加メンバーの所属団体に働きかけるのであって、組織基盤強化のためだからといって、プロジェクト参加団体の代表などに直接働きかけてはプロジェクトの趣旨からはずれるということが繰り返し確認されていた。

このようなメンターの印象を敷衍して考えると、メンターサポートに関して、メンターのあいだの満足感が比較

的低く、参加メンバーのあいだの満足感が比較的高いことも納得できる。すなわち、メンターの多くはメンターサポートのポテンシャルがある程度見えていただけに、実際に展開したサポートの実際と比較して評価が低くなってしまっているのに対し、参加メンバーの側にはそういった期待値がなかったため、それが満足度に負の影響を与えることもなかった、という解釈である。

さらに、現実的な問題として、NPO支援センターでCEO級の職務を持つメンターは業務過多で、遠距離(の場合が多かった)ということもあり、メンターサポートに十分な時間と労力を割けなかったという反省も、低めの自己評価につながっている。参加メンバーの事業検証アンケートを見ても、以下のコメントなどから、メンター側の配慮が足りなかった場面もあったことが垣間見える。

- * 自分が困っていることを受け取ってもらうことが難しかった。
- * サポートが業務的だった。
- * 「こうしたらいい」と決めつけられてしまい、なかなか自分の組織に当てはめにくく、効果的に生かせなかった。
- * 身近に感じられず、相談しても理解してもらえないと思った。

事業検証アンケートにおいて、メンターサポートプログラムを「もっと活用すればよかった」と回答した参加メンバーは 65%にのぼった。これも、メンターサポートということをも十分に理解できないままサポート期間が終了してしまったが、メンターサポートの有効性を後から理解したという結果といえるだろう。

5.2.3. メンターサポートとリーダー育成、組織基盤強化

メンターのグループインタビューにおいて、「メンターに組織基盤強化の役割を期待するのであれば、もっと参加メンバーの組織に入り込んで介入しないとできない」というコメントがあった。これは、上述の「組織コンサル」の経験知からの発言であろう。すなわち、組織基盤強化は一筋縄で行くものではなく、複合的・多面的な外からの介入があってはじめて変化が期待できるものなので、今回のメンターサポートはそれを果たすには不十分であったという意見である。

一方で、別のメンターからは、「組織のことは度外視しても、もっと人と人とのつきあいを重視し、人間としての強い絆を結べたらよかった」というコメントもあった。複数のメンターから、今回のメンターサポートが「課題優先」であったがために、人と人との関係づくりが「置き去りになった」という声が聞こえた。特に、今回のメンターサポートの相手は被災地域のNPOのスタッフである。自身、家族、コミュニティが被災の当事者であった場合も多く、震災から物事がめまぐるしく変化していくなかで今回のプロジェクト実施があった。人と人との関係づくりを重視することによって、より「伴走型」の趣旨を反映したいと思ったメンターも少なくなかったと思われる。

この2種類のコメントは、今回のメンターサポートの興味深い二面性を浮き彫りにしている。端的に言えば、本プロジェクトの設計は、メンターサポートに関する限り、「組織」と「人」のあいだで「虻蜂取らず」になってしまった感がある。

とはいえ、被災地域のNPOで活動する参加メンバーにとって、メンターサポートが精神的な支えとなっていたケースも多かった。事業検証アンケートの「メンタープログラムはどのような点が効果的であったか」という設問の答えには、次のようなコメントが並んでいる。

- * メンター自身の実践や経験からのアドバイスをもらうことができ、自らの団体と照らしながら考えることができた。
- * 組織の内部へ働きかけるには、やはり外部にサポートしてくれる存在があるとすごく心強い。
- * 外部の意見をもらう事で刺激になった。大変親身になっていただき感謝しています。
- * メンターのパーソナルな部分が魅力的であり、今も師として仰いでいる。
- * 常に相談に乗ってもらえる安心感があった。プログラムが無ければ1年間の長丁場は乗り切れなかったと思う。
- * 県境を越えた広い視点やNPOキャリアの長い方から直接アドバイスを頂けたことは大変貴重な機会でした。
- * 活動も幅広く、知識も豊富なおうえに、経験からの的確なアドバイスをいただけてよかったです。

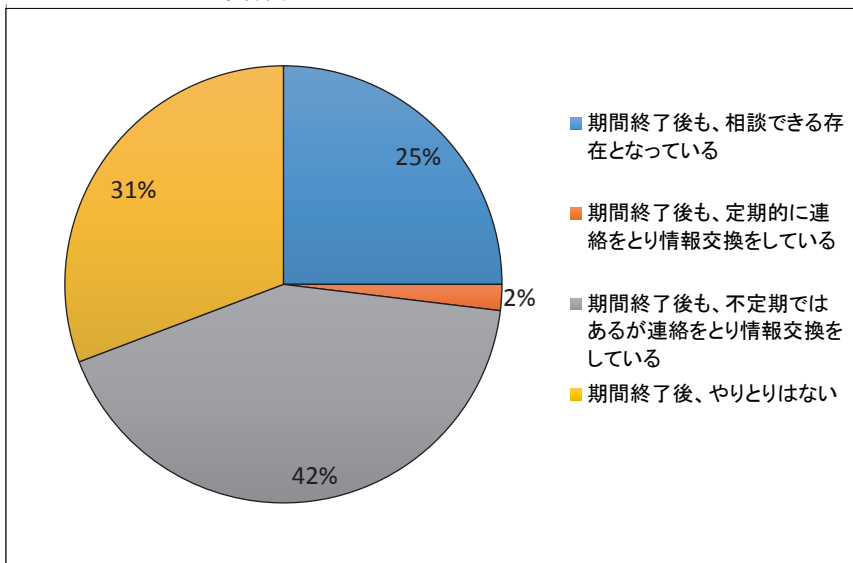
- * 非常に濃密な時間を共有させて頂いた。NPOとしての経験が豊かな方が、寄り添って下さることが非常に心強く、何か困ったこと、悩み事が生じたときに頂くアドバイスにより救われることが多々あった。先達からの言葉の重みは格別だった。
- * メンターさんのように大きな団体で活躍している方でも実際に思い悩みながら活動してらっしゃる様子を見て、元気付けられました（苦勞しないでの成功はないという意味です）。

一方で、メンターサポートは組織課題解決にいかに関与したのか、という点については、同じ「メンタープログラムはどのような点が効果的であったか」という設問の答えに、次のようなコメントを見ることができる。

- * 日頃、自分が感じていたこと等を相談することで、課題の整理ができ、実践応援プログラムに活かされた
- * 同じ中間支援組織として、支援の在り方（事業の組み立て方）、スタッフの人材育成など、参考になるお話を聞くことができたのが、非常に刺激的で視野が広がった。
- * 課題と思われる事柄についてその都度、相談することで1つ1つステップを踏むことができたと思う。
- * 自ら感じていない、もしくは課題の修正など、感じるべき課題の抽出が出来た事は、非常に有意義であった。

参加メンバーにとってメンターサポートがいかなる効果をもたらしたか、以上の限られた情報から、単純な結論を導きだすことはできないが、メンターの「伴走」が特に参加メンバーの人材育成の観点から一定度の効果を生み出したことは間違いないだろう。事業検証アンケートのサポート期間終了後のメンターとの関係性について、約7割の参加メンバーが、相談、情報交換、連絡を続けていると述べている(図18)。

図18:メンターとの関係性



5.2.4. 運営上の課題

実験的な試みということもあって、メンターサポートに関しては、いくつかの運営上の課題があったことが事業検証の過程で浮上している。それらについて簡単にポイントをあげてみたい。

5.2.4.1. マッチング方法について

本プロジェクトでは、参加メンバーとメンターのマッチングは運営事務局の責任で行われた。参加メンバー、メンター双方について事務局のもっている情報をもとに、それぞれの特性や、メンターが現地入りしたときの地理的な配慮もあわせて事務局案が作成され、メンターに了解を得たうえで決定している。集合研修でトレーナー(講師)をつとめたメンターはある程度参加メンバーの顔ぶれがわかっていたが、トレーナーをしていないメン

ターは、参加メンバーとも初顔合わせであり、マッチングについて判断できる十分な情報はなかったため、事務局にはほぼ一任する形となった。

2012年9月の全体合宿でマッチングの発表が行われた。メンターサポートが開始される時に、事務局から担当メンターに対して、各参加メンバーの活動内容や組織状況、エントリーシートによる課題意識、事務局所感等の情報を伝えている。しかしながら、メンターは何を期待してそのマッチングになったのかは必ずしも明確でなかった。参加メンバーにはメンター・プロフィールを配布したものの、それだけでは経歴や専門分野に関する情報が十分に伝わらず、お互いの関わりの糸口が見いだしづらかったという意見が聞かれた。

5. 2. 4. 2. オリエンテーションについて

2012年9月の全体合宿は、マッチングの発表だけでなく、メンターと参加メンバーの最初の顔合わせの機会となった。ただし、欠席せざるを得なかった参加メンバーや、途中で退出したメンターもあり、結果として個別オリエンテーションの時間が不十分だったり、1対1で話す時間がほとんど取れなかったペアが出てしまった。メンターとは何かというコンセプトがわかりにくかったことや、メンターサポートの効果には二者間の信頼関係が大きく影響を与えることからいっても、最初の顔合わせは大事な機会であり、前述のマッチングの問題とあわせて、この合宿がすべての参加メンバー、メンターにとって、お互いを十分に知り合える機会とならなかったことは残念だったといえる。

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

参加メンバーにとっては、遠くから応援しに来てくれる人がいるということが心の支えになった場合も多い。また、地域のしがらみや利害関係もないため相談をしやすかったという意見や、「違う地域だからこそ俯瞰的な意見をもらえた」、「他の地域の事例などを知ることができ、刺激となった」といった意見もあった。

一方、メンターにとっては、被災地支援の方法を模索していた時期に、得意分野を生かした支援活動ができたケースや、被災地の現状を現地NPOの活動や参加メンバーという人を通して見て、それを地元に戻って伝えることができたケースなど、メンターの地域と被災地とのつながりをメンターサポートが促進する結果になった事例も少なくない。また、メンターサポート期間終了後も参加メンバーと定期的にコンタクトを取るなど、被災地の状況や今後に関して個人の「顔の見える関係」を基礎に思いを馳せることができるようになり、被災地との心理的距離がぐっと縮まったと感じているメンターも少なくない。

とはいえ、相手の様子が見えないもどかしさや気軽に会って話をするができないという物理的距離がメンターサポートの障壁になったことも否めない。参加メンバーのなかには、わざわざ遠くから来てもらうことに対する遠慮があったり、地元の状況・実情がわからない人には一から相談しづらいという心理が働いたケースも見られた。もちろん、Eメールやスカイプで頻繁に連絡を取り合っていたケースもあり、物理的距離の影響は一様ではない。ただ、やりとりすべき内容がすべて「ビジネスライク」に収まるものではないことも勘案してか、メンターのひとは、今回は震災支援という特例だったが、通常は、効果的なメンターサポートは「飯が一緒に食える」距離ではないと成立しにくいのではないかと述べている。

5. 2. 4. 4. 現地事務局の役割

メンターサポート期間中、現地の状況が見えている現地事務局が、遠くにいるメンターと参加メンバーの間に入る役割があった。事業検証アンケートによると、参加メンバーにとって現地事務局は、メンターとは違う相談ができる存在であったと45%の参加メンバーが回答している。一方で、30%が現地事務局のより積極的な関わりを期待していた、もしくは役割が不明だったと回答しており、現地事務局との効果的な関わり方を見いだせなかったことを指摘している。

メンターにとっては、現地事務局は離れた地域にはわからない現場の状況、県の動きなどの情報を知るために必要で有益な存在であった。メンターの事業検証グループインタビューにおいては、現地事務局の献身的な姿勢や働きを讃えるコメントも複数聞こえた。同時に、メンターと現地事務局のコミュニケーションは文書による月次報告中心となっており、その時々個別の課題や状況把握のためにはそれだけでは不十分であったかもしれない。より緊密に連携を取れるような仕組みを工夫することで、さらに効果的なメンターサポートを促進できる可能性があったと思われる。

5.3. 実践応援プログラム

本プロジェクトの「伴走型」支援の重要な要素のひとつに、「伴走」をより効果的なものとするために、メンターサポート期間中に併用するプロジェクト要素として実践応援プログラムを用意したことがある。実践応援プログラムには、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、参加メンバーはどちらかあるいは両方のコースを選択することによって、集合研修で明確になった組織課題の解決にむけて、具体的な取り組みに着手するよう促された。

5.3.1. 基盤整備コース

基盤整備コースでは、組織基盤強化を支援するための資金提供(1件につき上限50万円)を行った。メンターのサポートを得ながら、組織の課題を整理し、課題解決に向けた内容を組み立て、実施、検証するという一連の流れを実践することが、参加メンバーにとって経験の蓄積、自信の獲得につながり、またそれが組織の基盤強化に貢献するというプロジェクト設計だった。

第3章で述べたように、この機会を利用して基盤整備コースに申請したのは、メンターサポート開始時の参加メンバー61名中、3県合計で40名/団体(66%)、実施・完了したのは、28名/団体(46%)であった。県別の申請ならびに実施率を図19に示す。また、図20に「基盤整備コースで取り上げられた組織課題」の一覧を示す。これを見てわかるように、もっとも多かったのはホームページ立ち上げや改良を含む広報力・発信力の強化で(8件)、これにミッションや中長期計画の作成、確認、共有(7件)、会計関連の基盤整備、能力強化(4件)とつづく。取り上げた課題は違っていても、この機会を利用する過程において、組織全体や組織のリーダーのあいだで組織や事業の目的などを整理・共有したことが組織によい影響を与えたと考えられる。助成事業の完了報告書を見ても、直接的な結果のほかにも下記のような効果が出ていることがわかる。

加えて、事業検証アンケートを見ると、参加メンバーからは次のようなコメントがあがっている。

リーフレット、ホームページの制作	活動内容の整理ができた 組織内で理念の共有ができた スタッフの団体に働く意欲・意識が向上した
組織内での研修・合宿の実施	ミッション、ビジョンの共有や目指す方向性の共有ができた 理事スタッフ間での情報共有の重要性を理解した 中長期計画の必要性を感じた 活動の整理ができた 役割分担の明確化・組織図ができた
会計講座、ソフトの導入	組織内で会計のことがわかるスタッフを増やすことができた 情報公開によるアカウンタビリティの向上を図れた

- * スタッフ間で意識の違いや意見交換ができ、互いの理解が深まったことが、その他の仕事にも活かされている。
- * スタッフの意識が変わり団結感も生まれた。
- * 一人一人の知識、技術の向上が図られ、同じものを同じ時間の中で共有したことで共通の経験として残り、チーム感が増した。
- * 組織の情報発信源ができたことで、職員間、特に上層部が組織の情報に対する意識が高まった。
- * 課題解決に関して、全員が当事者であるという意識を共有できた。
- * 外に目を向ける傾向の理事やスタッフが以前より増えた。

基盤整備コースにおいて、そもそも組織基盤強化に資する50万円の使い方がなにかという認識において、大まかな枠組みはあったものの、いざ個別具体的なレベルになると、参加メンバー、所属団体、メンターのあいだで十分な共通理解が不足していた。そのため、申請書には、実施内容と組織基盤強化の関連がはっきりと示されていなかったり、それを実施することでどう基盤強化につながるのかが明確に記載されていなかったりしたケースが見られた。これらを補充してもらうため、事務局は実施計画に対しコメントを入れ、加筆・修正のうえで申請書を再提出してもらった。その結果、個々の申請にさまざまな指摘が出されたことや、メンター確認、現地事務局確認、全国事務局確認等のステップを踏むことで日数がかかったことなどが影響し、申請から採択までに予想以上の時間がかかってしまったケースも多かった。メンターの確認を経て提出した申請書類が事務局で差し戻しになったことに関しては、運営上の課題として後述する。

図19: 基盤整備コースへの申請、実施(総数=メンターサポート開始時の参加メンバー数)

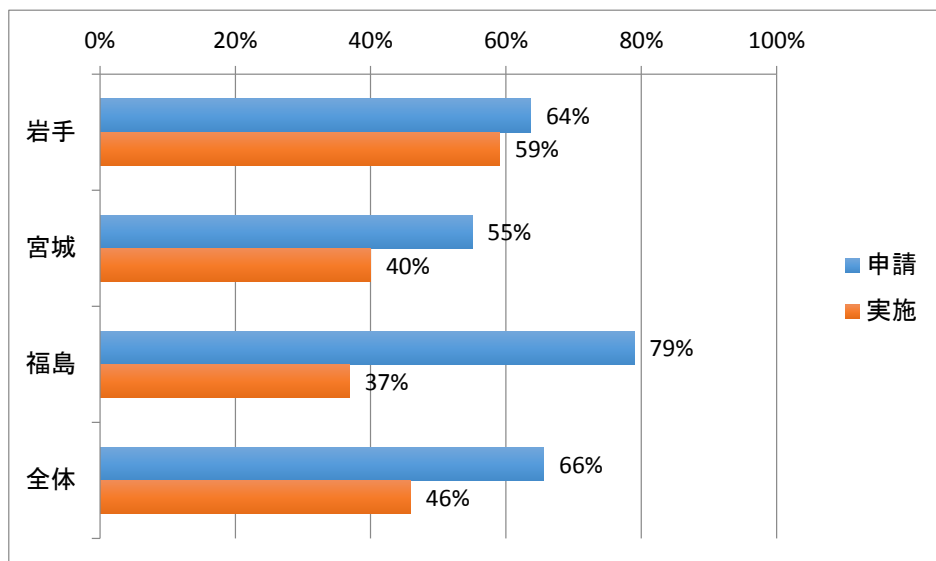
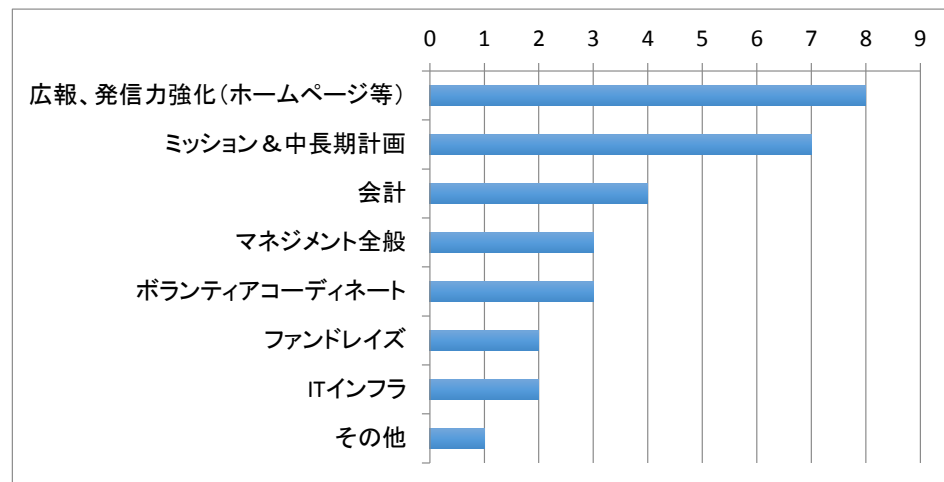


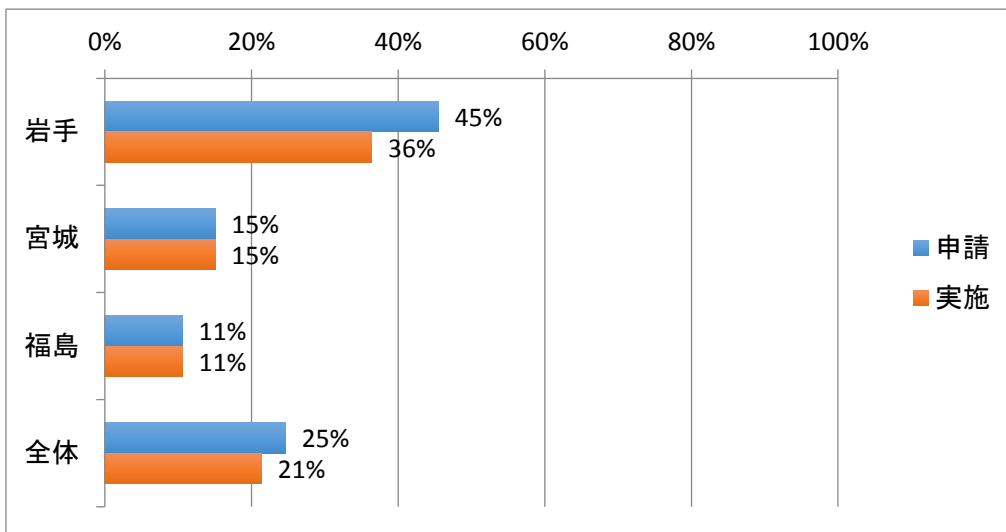
図20: 基盤整備コースで取り上げられた組織課題



5.3.2. インターンシップコース

一方のインターンシップコースでは、所属組織の課題解決に参考となる実践やモデルをもつ組織で参加メンバー自身が研修を行うために、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、県外の団体でインターンシップを行うこととした。これも第3章で述べたように、参加メンバー61名中、3県合で15名(25%)が申請。実施・完了したのは13名(21%)であった。県別の申請ならびに実施率を図21に示す。図19と図21を比較してわかるように、インターンシップコースを選択、実施した参加メンバーは、基盤整備コースに比べかなり低い。また、岩手の参加メンバーに利用率が高いのがわかるが、これは、県内や近隣にモデルとなるNPOが少ないという認識に加え、参加メンバーに比較的若年層が多く、インターンシップを育成のチャンスと捉えた参加者が多く、またその理由で推奨したメンターが多かったためと考えられる。

図21: インターンシップコースへの申請、実施(総数=メンターサポート開始時の参加メンバー数)



活動が忙しい状況で、5日以上時間を確保して自組織を離れることは、参加メンバーにとってかなり厳しい条件であった。これが平時のプログラムであれば多少様相は違ったかもしれないが、復興支援というフェーズにおいて、現場を離れることに対する抵抗は強かったかもしれない。しかし結果として、参加することができた参加メンバーは、他組織の運営方法などを知ること、自組織を客観的に見ることができ、自組織における今後の組織運営や活動に活かせるようなヒントを得て帰ってきているケースが多い。事業検証アンケートには、次のようなコメントが見られる。

- * 他組織の活動や課題をともに共有することができたので、違う組織としての考え方も学ぶことができた
- * 地域や行政等との関わり方を学ぶことができた
- * 事例を知らながらスキルアップに繋げることができた。スキルだけでなく知識として知る事で自分の中の引き出しが増え、現在の業務に活かせる部分も多々あった
- * 他の組織のがんばりを見聞きすることができ、参考となり刺激になった
- * 今後の組織運営に活かすヒントをたくさん学ぶことができた
- * さまざまな事業や運営形態、協力者や経緯、その後の展開など研修を通して多くの気づきやひらめきがあり、課題解決の目的から、新たな価値の創造へ発展できた

5.3.3. 参加メンバーの自信や成長へ貢献

実践応援プログラムを利用した参加メンバーからは、参加メンバーの意識の変化と組織への影響の両面で、

このプログラムを利用したことがよい結果につながったことが、次のような事業検証アンケートのコメントから読み取れる。

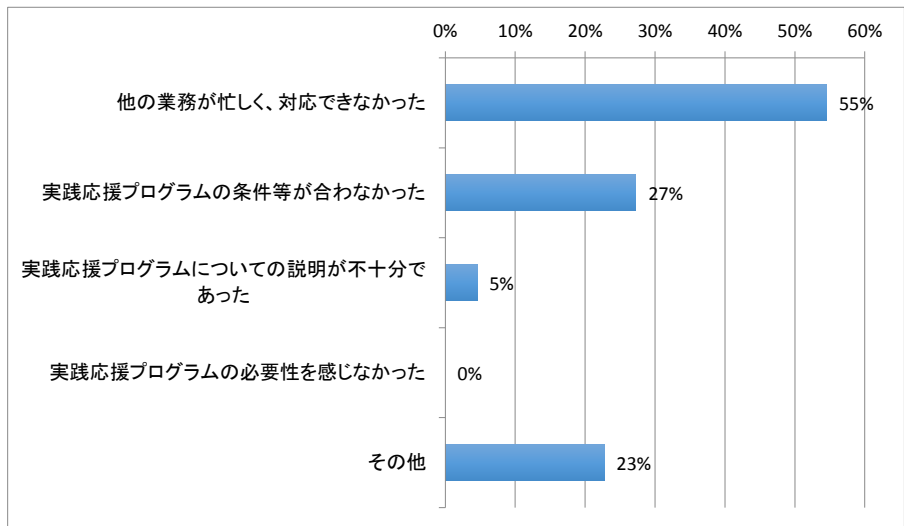
- * 無理だと思っていたことができたので、大きな自信になった。
- * 実践の場と成功体験を得ることができ、非常に良い経験となった。
- * 最後まで取り組むことが出来たため、自信がついた。
- * 提案したことが組織のなかで受け入れられ、多少なりとも変化をもたらすことができた。
- * 受け身ではなく、組織内外に働きかけ仕事を進める意識を高めることができた。
- * 事業内容を組み立て、実施し、検証するという一連のプログラムが自分を成長させることができた。

特に成果が見られた参加メンバーは、組織の課題についての意識を明確にもって参加しており、組織のなかでも決定権をもつ、もしくは組織に次期リーダーとして認められているポジションにいた場合が多い。また、そうでない場合でも、本人の活動に対する姿勢や覚悟を、自信を持って表現するようになってきている参加メンバーもあり、将来リーダーシップを発揮する役割を担っていくことが期待できる。

5.3.4. 運営上の課題

繰り返すが、基盤整備コースの利用率は参加メンバーの半分弱(46%)、インターンシップコースは4分の1以下(21%)であり、必ずしも高い数字とはいえない。事業検証アンケートで、これらを利用しなかった参加メンバーがあげた理由は、「他の業務が忙しく、対応できなかった」が全体の半数以上(55%)でもっとも多い(図22)。「実践応援プログラムの必要性を感じなかった」という回答がゼロであったことから、必要はあったが対応できなかった等の理由で応募せずというのが利用しなかった参加メンバーの実情であったことがわかる。ただし、事業検証アンケートは参加メンバー全員が回答しているわけではなく、アンケート回答者と非回答者ではプロジェクトに対する態度等で一定の偏りがあることも予測できる。その点も含め、実践応援プログラムの運用に関し、事業検証作業全般を通じて聞くことのできたポイントを2点挙げてみたい。

図22:実践応援プログラムに応募しなかった理由



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

すでに述べたように、メンターサポート開始時の参加メンバー61名中、約26%の17名が中途終了している。このうちの8名が参加メンバーの所属団体離職の理由によるものである。すなわち、参加団体の立場から考えた場合、全体の13%が、参加メンバーの離職で応募資格を失ってしまったことになる。特に基盤整備コースに関していえば、図4で示したように、助成を受けるのは組織であり参加メンバー個人ではない。参加メンバーが

所属団体から離れることで、組織が基盤整備コースへの参加資格を失ってしまうことに関しては、参加団体の一部で議論にもなった。参加メンバーを通して組織の基盤強化を図るというプロジェクトの趣旨からいえば、この方針と全体の構成の整合性はとれているが、参加メンバーが離職してもプロジェクトを通じて組織基盤強化を図りたいと考えていた団体のリーダーにとってみれば、この運用方法は疑問が残るものであったかもしれない。

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

基盤整備コースの助成申請において、参加メンバーならびにメンターの印象として、申請書を提出すれば比較的容易に申請が通るといった認識が少なからずあった。前述したように、実際は、加筆・修正のうえで再提出が依頼されるというケースが多く、それが、参加メンバーやメンターの、「こんなはずではなかった」感を増強させる結果となった。全国事務局にすれば、最低限の審査があるのは「あたり前」という位置づけだったが、それが参加メンバーやメンター、加えて現地事務局にも十分共有されておらず、結果として、期待値とのズレ、ならびに意思決定の仕組みの不透明感を残す結果となってしまった。実践応援プログラムの応募要項には、選考に関しては、「...全国事務局が、現地事務局を通して結果を通知します」と記されており、加えて大まかな選考基準(と基盤整備コースについては想定されるテーマ)が列挙されていた。しかしこれだけでは、関係者のあいだで共通の認識をもたせる材料としては不十分であったということであろう。

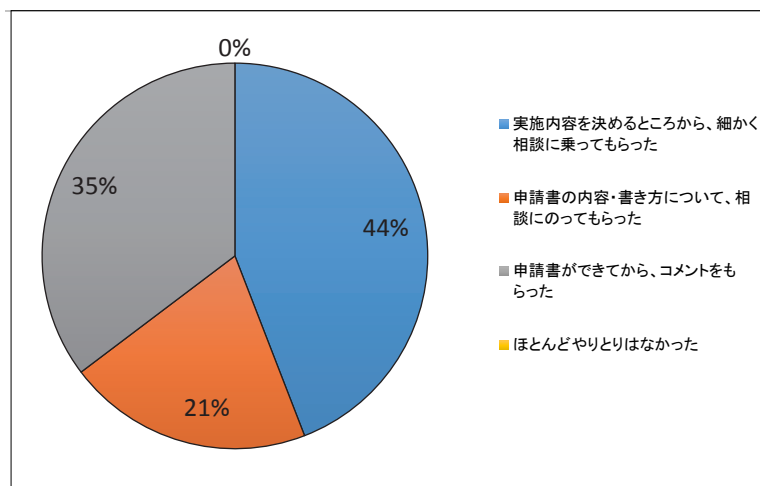
これにより、参加メンバーが疲弊し、事務局に対する不信感にもつながってしまった例もあり、場合によっては申請取り下げに至るケースもあった。また、メンターから、基盤整備コースの助成申請にまつわるやりとりで多くの時間を費やし、より広範囲なメンターとしてのサポートに手が回りきれなかった、というコメントも聞こえている。

5.3.5. 申請書類作成の意義とメンターの貢献

ただし、申請書類のやりとりに対する参加メンバーの捉え方は否定的なものばかりではない。事業検証アンケートでは、やりとりの「時間が無駄」、「指摘が細かすぎる」といった印象を抱いた参加メンバーがいた一方、「申請書類の書き方、プログラムの組み立て方について勉強になった」、「整合性のあわないところや計画的な実行(できないこと)、予算の考え方が学べた」、「申請書のやりとりにより、自分たちがすべきこと、組織課題を整理することができた」などと、やりとりそのものに意義を見出した参加メンバーもいた。

また、参加メンバーによれば、メンターは申請書類作成に多大なる貢献をしており、助成申請を契機に参加メンバーとメンターのあいだのやりとりが進んだケースも見られた。図23に、事業検証アンケートにおける「実践応援プログラム申請書作成にあたってのメンターとのやりとり」を示すが、「ほとんどやりとりはなかった」という回答はゼロで、「実施内容を決めるところから、細かく相談に乗ってもらった」と「申請書の内容・書き方について、相談にのってもらった」の2つの回答をあわせると、全体の約3分の2の65%の回答者がメンターのサポートを認めている。

図23: 実践応援プログラム申請書作成にあたってのメンターとのやりとり



5.4. 実行委員会、事務局体制

5.4.1. 実行委員会

実施概要で述べたように、2014年2～4月の準備期間中に、3回の実行委員会(うち2回は合宿形式)が開かれ、かなり綿密な事業設計と、のちに「15の力」テキストにつながる組織基盤のテーマ設定を行った。実行委員会の中心メンバーは、全国のNPO支援センターのリーダーで、本プロジェクトでメンター役を全員が引き受けた。WVJも実行委員会に加わり、資金提供者の立場から、事業に込める思いやねらい、資金活用上の制約等を詳しく解説している。

実行委員会議事録などから、この構成で準備を進めたことのいくつかの成果が以下のように読み取れる。実行委員会に加わったメンバーが、日本NPOセンターの「民間NPO支援センター・将来を展望する会(通称CEO会議)」等を通じたつながりをもっており、その意味で信頼関係の基盤があったことが建設的、効果的な議論の進め方に貢献した。

被災地のNPOの現状を参考にし、資金活用の制約の有無(期間、費目など)を考慮しながら、ニーズにあった「伴走型」のプロジェクト設計をすることができた。

実行委員の組織基盤に関する一定の共通理解のうえで、カリキュラム内容について議論することができ、加えて講座におけるトレーナー役を実行委員会内部で分担することができた。

5.4.2. 事務局体制

本プロジェクトの運営主体である日本NPOセンターは、東京の全国事務局の役割を担うとともに、岩手、宮城、福島県の3県それぞれに現地事務局員を配置し、参加メンバーおよび所属団体とのやりとりを日常的に行った。これには、参加メンバーにできるだけ近い場所に事務局スタッフを配置して、「伴走型」の理念を体現しようという意図が見受けられる。

この事務局体制は「分散型」事務局の一類型といえよう。この体制のもと、日常の業務遂行をコミュニケーションのあり方に注目して図示したのが図24である。ここに示されているあり方は、比較的常識の範囲内のものとして理解されよう。3県それぞれの担当スタッフ(現地事務局)が、それぞれの県の参加メンバーとの連絡を担う一方で、全国事務局へ情報を集約する役割を兼ねている。全国事務局は、他の事業などで参加メンバーや所属団体の関係者とやりとりすることもあり、各県のプロジェクト実施に関してはサポート的な役割を担うが、事務局会議などを通じて、主要なプロジェクト要素の必要決定事項等に関しては決定権をもつ。

また、プロジェクトの途中からメンターサポートが始まり、メンターが日常のやりとりに介入するようになったのを図示したのが図25である。メンター⇔参加メンバー⇔現地事務局という三者関係のやりとりがメンターサポート

図24: 参加メンバーと事務局のコミュニケーション

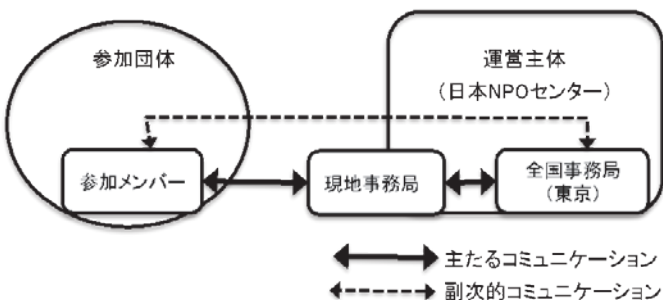
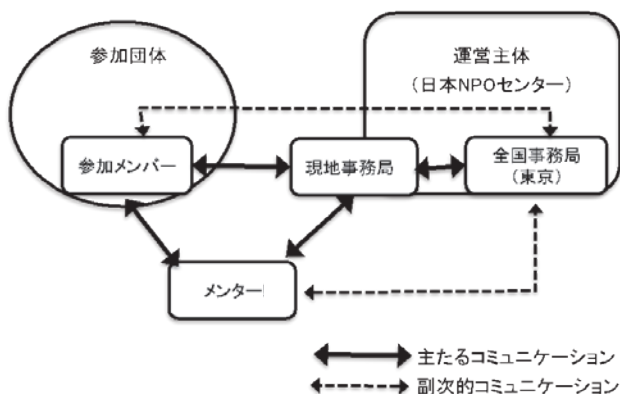


図25: 参加メンバーと事務局のコミュニケーション (メンター含む)



の中心にあったが、必要に応じて、全国事務局が介在するという形である。

一般に、事業運営のための事務局体制には「正解」というものがあるわけではなく、また同じ体制であっても日々のマネジメントや事務局スタッフの姿勢・能力等で事務局業務の効果・効率が大きく左右されるのはいうまでもない。このことを前提としたうえで、本プロジェクトの「分散型」事務局体制に関し、事務局、参加メンバー、メンターのインタビュー等で浮き彫りになったいくつかのポイントについて、利点・欠点を並列する形で整理してのが表10である。

「分散型」の一番の利点は、表10の特徴(1)に記した事務局ケアの質であろう。日本NPOセンターの震災関連事業においても、このような現地事務局の配置は他にはなく、その意味でも本プロジェクトには実験的要素があつといえる。この実験に対する関係者の反応は、おおむね好意的であった。現地事務局の迅速かつきめ細やかな対応が、参加メンバーの不安を取り除いたり、メンターとのやりとりの方向性を与えたなどのコメントが参加メンバーから聞こえている。

表10:「分散型」事務局の利点と欠点

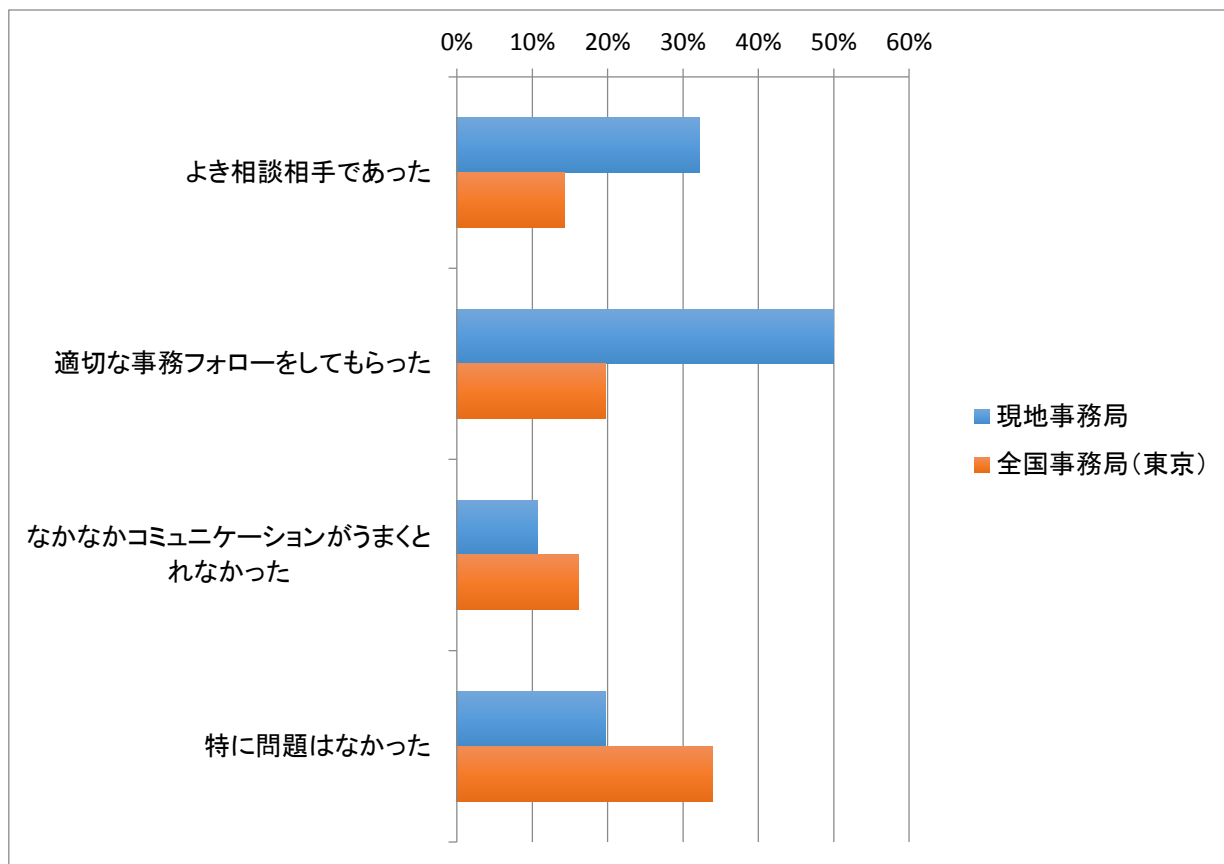
特徴	「分散型」の利点	「分散型」の欠点
(1)参加メンバー、団体に対する事務局のケア	<ul style="list-style-type: none"> * 参加メンバーと現地事務局の物理的な近さから、連絡がとりやすい。 * 地域の現状を把握しやすく、参加メンバーの抱える状況の理解を踏まえた有効なアドバイス、寄り添いが可能となる。 * 地域のネットワークづくりを促進しやすい。 * 全国の情報を咀嚼して参加メンバーに伝えることができる。 	<ul style="list-style-type: none"> * 参加メンバーから、全国事務局が「遠い」存在になってしまう。 * 参加メンバーから見て、現地事務局と日本NPOセンターの関係が明確でないときがある。 * 現地事務局の経験や参加メンバーとの関係性により事務局のケアにバラツキが生じてしまう。
(2)事務局内部のコミュニケーション、情報共有、力関係	<ul style="list-style-type: none"> * 役割分担が整理しやすい。 * 全体の事業設計において、異なる立場や視点の関与が事業に幅や厚みをもたせることができる。 	<ul style="list-style-type: none"> * 全国事務局が指示を出し、現地事務局がそれを執行するという主従関係に陥りやすい。 * 物理的な距離が密なコミュニケーションを妨げ、事務局内部の物事の理解の微妙な違いが放置されやすい。
(3)情報伝達、意思決定の仕組み、スピード	<ul style="list-style-type: none"> * より系統立って一貫性のある判断がとりやすい。 	<ul style="list-style-type: none"> * 情報の集約や整理に時間がかかる場合があり、意思決定に時間がかかりがち。
(4)コスト面	<ul style="list-style-type: none"> * 現地訪問する回数が多いほど、現地事務局の訪問の方がコストを抑えられる。 * 現地事務局で事務局を開設する場合はコストがかかる。 	<ul style="list-style-type: none"> * 事務局会議のための移動、連絡のための労力等に関してはコストがかかる。
(5)プロジェクト終了後	<ul style="list-style-type: none"> * 参加メンバーとの継続的なコミュニケーションが比較的容易で(心理的距離が近い)、現地事務局が介在したネットワークが維持・継続されやすい。 	<ul style="list-style-type: none"> * プロジェクト終了後に派生した事象に関する情報が分散しやすい。

事業検証アンケートにおいて、「事務局は参加メンバーにとってどんな存在であったか」を聞いたところ、現地事務局に「適切な事務フォローをもらった」という回答が全体の半数あった(図26)。個別のコメントには、「事業対象外となっても各種情報を知らせて頂いたり、参加メンバー間のつなぎ役をして頂いた」などが見られる。一方で、全国事務局に関しては、「あまりコミュニケーションを取らなかったでわからない」、「そもそもあまりやり取りはなかった」、「特にやり取りの必要性を感じなかった」等のコメントが見られ、図26の結果をあわせて見ても、特徴(1)に記した特徴が現れているといえよう。

実践応援プログラムに関する検証のなかで、基盤整備コースの申請書作成に関するやりとりでメンバーやメンターが「疲弊してしまった」という事例を紹介したが、これは、「分散型」の欠点が露呈したものとして理解されるだろう。全国事務局と現地事務局、メンターの間、書類審査に関する理解のズレがあり、それが修正されないまま申請書類のやりとりが進んでしまったというのが、問題の一端にあったようだ。

最後に、表10には反映されていないが、「分散型」の事務局運営の場合に、現地事務局と現地のNPO支援センターの関係づくりや定期的な情報・意見交換が必要なことは特記すべきだろう。やや逆説的な言い方になるが、一般論として、「集中型」の場合、「現場」では現地に拠点を置く団体をパートナー団体として事業を進めるのが唯一の現実的な選択になる場合も多く、現地の団体との連携関係ができあがりやすい。一方、「分散型」の場合は、自前の現地事務局で事業ができてしまう側面があるために、かえって現地の団体との関係づくりにくかったりする。本プロジェクトの場合、現地団体とのパートナー関係づくりに関して、一部から、現地団体とのコミュニケーションをもっと密にとって欲しかったといったコメントも聞かれた。

図26:事務局は参加メンバーにとってどんな存在だったか



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

実施概要に記した実施スケジュールについては、事業検証アンケートで「プロジェクトに一連の流れを感じたか」、「プロジェクトの長さは適当だったか」をたずねている。これらに対する回答を、図27、図28に示す。「一連の流れの意義を感じた」は回答者の64%、長さが「適当だった」は回答者の55%と、それぞれ半数を越えている。ただし、集合研修の間隔、メンターサポートの期間、実践応援プログラムの申請の締め切りなどに関しては、別様の組み立ても可能であったといえる。例えば、今回のスケジュールでは、参加メンバーがメンターに対して組織課題などの本音を相談できる関係づくりも十分にできていない時期に実践応援プログラムの申請締め切りが近づいたため、メンターサポートの内容が課題抽出作業よりも申請書を書くためのアドバイスにフォーカスしてしまったケースもあった。そこで、申請締め切りを当初の期間中2回から、毎月申請可能にするように変更した。流れや長さは別にして、「被災地では、めまぐるしく状況が変わる中での対応であったので、参加も難しい時もあった」など、外務環境の変化に追われて継続的に本プロジェクトに意識を集中しておくことが困難であったことを示すコメントが散見される。

5.5.2. プロジェクトのタイミング

参加メンバーのグループインタビューにおいて、本プロジェクトの開始時期として発災1年後というタイミングがどうであったかという質問があった。アンケート形式ではないので、参加メンバーの印象を数値化することはできないが、全体的には、状況の急激な変化がありプロジェクトに十分に参加するのは困難だったが、同時にこのタイミングで組織基盤強化に着手しなければならないという意識もあり、総合的な判断としては妥当な線だったのだろうという感想が多く聞かれた。

図27:プロジェクトに一連の流れを感じたか

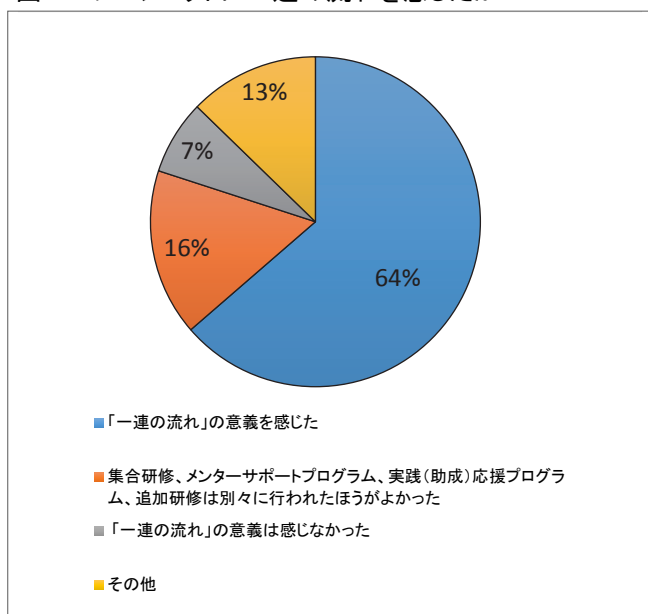


図28:プロジェクトの長さは適当だったか

