

# 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

## 主要な論点

本報告書は、日本NPOセンターが運営主体となり、準備期間を経て2012年5月から2013年7月まで実施した「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。プロジェクトの資金提供団体であるワールドビジョン・ジャパン(WVJ)と日本NPOセンターの合意のもと、被災3県のNPOの組織基盤強化とNPOリーダー育成という事業目的の達成度合いを測定すること(有効性の評価)を主眼として執筆されている。

報告書は全9章からなる。第1章で事業検証の全体像と検証のねらいを概説したあと、第2章で実施背景、第3章で実施概要を記している。報告書のメインは第4～5章で、事業の有効性に関して、次の主張が展開されている。

- プロジェクトの大きな成果として、参加メンバー同士、参加メンバーとメンター、参加メンバーと事務局のあいだに将来にわたるNPO活動の素地となる信頼関係が醸成された。
- プロジェクトのなかで「伴走型」支援の一類型として実験的要素の強かったメンターサポートについては、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。
- プロジェクトがもたらした変容については、参加メンバー個人の変容が大きく、特にNPOに関する理解、知識の習得の面での変容が顕著であったこと。対して組織の変容は個人の変容ほど大きくはなかったが、平均値で見ても、確実な組織の変化と捉えることができる変容が起きている。
- プロジェクトの構成要素別の有効性評価では、参加者の満足度ももっとも高かった要素として集合研修があり、そのカリキュラムづくりにおいて実行委員会メンバーの積極的関与があった。
- 実践応援プログラムの基盤整備コースについては、この機会を利用する過程において、参加団体全体やリーダーのあいだで、組織の課題や解決方法を整理・共有したことが、組織によい影響を与えたと考えられる。インターンシップ・コースについては、参加メンバーが自分の現場から物理的に離れることで自組織を客観的に見ることができ、結果として、自組織における今後の組織運営や活動に生かせるようなヒントを得て帰ってきている。
- 事務局体制については、分散型の運営方法をとったことで、参加メンバーに対するきめ細かい事務局ケアの質が確保できた。
- NPOの「組織基盤強化」と「リーダー育成」という2つの目的を併存させたことにやや無理があったという点と、想定された参加メンバーと実際の参加メンバーの属性や経験にかなりの差とバラツキがあり、それがプロジェクトの目標達成に影響を与えた点において、プロジェクト設計上の問題点が発見された。
- メンターサポートや実践応援プログラムにおいてもある程度の運営上の問題が散見され、それらがプロジェクトの円滑な運営の支障になった。

続いて第6章では、プロジェクト期間中にアンケートなどの手法でデータを集めた3県の組織の課題についての考察がなされた。そこでは、組織運営の「入門」的な講座(提案する力、組立てる力、見通す力、持続する力、推進する力、育てる力、伝える力)に参加団体の組織課題が集中しており、より「応用」的な課題を組織課題と捉える参加団体が少なかったことが分析結果として述べられている。

次に第7章で、本プロジェクトに投入された財的・人的資源の大きさをつまびらかにしたのち、第8章でNPOの組織基盤強化と市民中心の震災復興の連関について、その妥当性をきっちりと論じるための準備作業となるような試論が述べられている。妥当性の評価をするには、「変化の理論」を構築することが必要となるが、その材料として、まず参照ポイントとして、日本NPOセンターの震災復興支援事業、「地域の強靱性」をキーワー

ドとするグローバルな動き、阪神・淡路大震災からの学びについていくつかの論点を紹介している。そして次に、NPOの組織基盤強化と市民中心の震災復興を論理的につなぐ媒介項として、「担い手」の問題、地域の力、組織基盤整備と組織基盤強化、支援と応援の違いという4つの着眼ポイントを提示している。

第9章で結論・提言を述べている。そのなかで、「伴走型」支援のさらなる普及の必要性に言及し、これを政策課題として各方面に働きかけていくことを提言している。また、プロジェクトで生まれたネットワークを活用して、地域におけるNPOのコミュニティを強化していくことが、本プロジェクトの効果をさらに高めていくことになる旨を指摘している。さらに、震災という非常時における事業展開の変数をどう扱うかを確認事項として論じ、終わりに事業の成果を可視化する評価作業を習慣として行う必要性を説いて、本稿を閉じている。



# 第1章

---

## 事業検証の全体像と検証のねらい



# 第1章. 事業検証の全体像と検証のねらい

## 1. 1. 事業検証の対象

市民活動団体(NPO)育成・強化プロジェクト(以下、「本プロジェクト」と呼ぶ)の資金提供団体であるワールドビジョン・ジャパン(WVJ)と運営主体である日本NPOセンターが協議するなかで、両者は、本プロジェクトの成果について適切に評価すべきであるという見解で一致し、事業検証作業を実施することとなった。また、事業検証は、本プロジェクトのうち、以下の準備期間と第一ステージを検証する作業(これを「本事業検証」と呼ぶ)と、第一・第二ステージを含めてより個別具体的な事象を掘り下げて検証する「事例集」の作成(これを「追加事業検証」と呼ぶ)に2分割することとなった。このうち、本事業報告書で対象となっているのは前者、すなわち準備期間と第一ステージ(1)、(2)、(3)を検証する作業である。

### 市民活動団体(NPO)育成・強化プロジェクト

#### <準備期間>

2011年 12月	事業開始
2012年 2月	実行委員会の設置、プロジェクト概要決定
3月	現地事務局スタッフ、メンターの選定
4月	参加メンバーの選定

#### <第一ステージ>

2012年 5～8月	(1)「集合研修プログラム」実施
9月～2013年7月	(2)「メンターサポートプログラム」実施
	(3)「実践応援プログラム」実施

#### <第二ステージ>

2013年 8月～2014年7月	(4)「組織力向上サポート助成」実施
------------------	--------------------

## 1. 2. 事業検証の目的

WVJと日本NPOセンターで取り交わした「事業検証実施計画書」において、事業検証の目的について、以下のように記されている。

1. 本プロジェクトがねらいとした被災3県のNPOの組織基盤強化とNPOリーダー育成に、本プロジェクトがどのように寄与したのかを可視化し、ドナー、実施団体や関係者、プロジェクトの裨益者に対し、プロジェクトの成果を明示する(主たる目的=有効性の評価)。
2. 本プロジェクトの実施によって了解することができた被災3県の市民活動の現状を抽出し、NPOの組織基盤強化とNPOリーダー育成という所期のねらいと、本プロジェクトの上位目標ととらえることができる市民中心の震災復興にとって本プロジェクトがいかに妥当なものであったかを検証する(あくまでも副次的な目的=妥当性の評価)。
3. 本プロジェクトの実施によって変化を認めることができた被災3県の市民活動の状況について、プロジェクトが果たした役割と貢献度を検証する(あくまでも副次的な目的=インパクト評価)。
4. 今後日本NPOセンターおよび各地のNPO支援センター等が類似プロジェクトを実施する際に参考とできるように、本事業検証によって得た学びを広く共有する(主たる目的に準ずる)。

また、「事業検証実施計画書」において、上記の諸目的と国際開発プロジェクトで引き合いに出されるOECD DAC(経済協力開発機構、開発援助委員会)の評価5項目(妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性)との連関について、表形式で整理した。これを若干改編したものを別添1(本事業検証の目的とDAC評価5項目の連関)として提示する。

本事業検証は、当初設計されたように、「有効性」評価が主眼となっており、よって上記の4つの目的のうち、目的1と目的4を中心に考察を行うこととする。目的1などに関連する「効率性」評価ならびに目的2の「妥当性」評価に関しては、それぞれ本事業報告書の第7章、第8章で論じるが、十分な検証にはなっていないことをあらかじめ断っておかなければならない。目的3の「インパクト」評価に関しては、その大半を本事業検証終了以降に着手する追加事業検証である「市民活動団体(NPO)育成・強化プロジェクト事例集(仮題)」に委ねる。その理由については、後述する「事業検証の制約」を参照されたい。

### 1.3. 事業検証の主体とアプローチ

本事業検証の主体は、日本NPOセンター内の事業検証作業チームであり(別添2「事業検証作業チームメンバー構成」参照)、その意味で、本事業検証は内部評価として位置づけられるものである。ただし、本報告書執筆の主担当は、本プロジェクトの実施に関わりをもっておらず、その意味で第三者評価の側面もあわせもっている。特に、第8章の妥当性の評価試論に関しては、執筆主担当者の文責で書かれているものと位置づけたい。

事業検証の中立性を最大限確保するために、プロジェクト実施中にアンケート、可視化シート等で収集した情報に加え、事業検証段階での事業検証アンケート、参加メンバー・グループインタビュー(および付随する追加アンケート)、メンター・グループインタビュー(および付随する事業検証アンケート)、事務局インタビュー、WVJインタビュー、その他のインタビューで集めることのできた情報で裏付けのとれている論拠をもとに、本報告書が執筆されている(別添3:「本事業報告書執筆のデータソース一覧」参照)。

### 1.4. 事業検証の制約

これも「事業検証実施計画書」に記されたことだが、本事業検証の最大の制約は、事前に合意された評価指標が存在しないことである。よって、それに伴う数値目標も事前には合意されておらず、その意味で、アンケート調査などから成果の数量化をある程度は試みることができても、それを所期の目標に照らした達成度に変換することはできない。この制約ゆえに、第7章の「効率性」評価では、総括的な判断を見送り、投入の数値をつまびらかにすることでとどめている。

また、「事業検証の目的」の目的2に照らしていえば、NPOの組織基盤強化とNPOリーダー育成という所期のねらいと、想定される上位目標との連関は関係者のあいだで共有されているとはいえず、この点は「妥当性」の評価の大きな制約になっている。これについては第8章で論ずる。

さらに、目的3の「インパクト」評価については、本プロジェクトによる外部からの介入だけを取り出してその有無による変化を捉えることが困難であるため、実際に起きた変化が本プロジェクトの結果かどうか判断できないという、インパクト評価にはつきものの限界(いわゆるアイソレーションの問題)が付随する。ましてや、本プロジェクトの実施時期は、被災地域において、物事がめまぐるしく動いていた時期であり、参加メンバーや参加団体の状況もさまざまな外部からの介入も受けて大きく変化しつつあった。加えて、本プロジェクトによる(あるいはそれ以外の要因による)参加メンバーや参加団体の変化が、活動地域や活動分野に及ぼした影響を捕捉することは本検証事業の守備範囲を越えており、一次データが不足している。

上述のように、WVJと日本NPOセンターのあいだで、本事業報告とは別に、追加事業検証において、本プロジェクトの「事例集」を作成することで基本的な合意ができています。この「事例集」作成の過程において、参加メンバーや参加団体の事例を定点観測的に複数後追い調査し、周辺事情も含めたデータを収集することによって、その個人、団体、ひいては本プロジェクトが及ぼした「インパクト」を検証することを試みる。これによって、事例紹介を中心に広く社会にプロジェクトの成果を伝えることが可能になると考える。このような理由により、「インパクト」評価に関しては「事例集」での検証に委ねたいと考える。

### **1. 5. 想定される読者、利用者**

以上の制約はあるが、本事業検証では「有効性」評価を主眼に、各種データを細やかに検分することにより、参加メンバー、参加団体、メンター、運営事務局(全国、現地)、資金提供団体などにとって有益な「学び」を引き出すことができていると検証作業チームは考える。

本事業検証報告書は、以上のプロジェクト関係者はもとより、被災地域内外のNPO関係者、伴走型支援に興味をもつ官民の資金提供団体や事業実施団体、震災復興に政策立案や実施の面から携わる政策決定者・諸機関・団体、研究機関・研究者、評価機関・評価者等に読まれることを想定している。これらの読者により、本報告書が震災復興の道のりに有効活用されるとしたら、それは事業検証チームにとっての望外の喜びとなる。

## 第2章 実施背景

---

## 第2章. 実施背景

2011年3月11日に発災した東日本大震災は、未曾有の災害であった。被害規模は甚大であり、広範囲に及んだことがその特徴であった。そのため、被災地域の役場等も被害を受け行政機関も麻痺し、被害状況の把握や救援活動もスムーズに進まなかった。また、地震、津波、原発事故をあわせた「複合災害」であったために被災地における課題は複雑化し、復興の道のは長期化している。

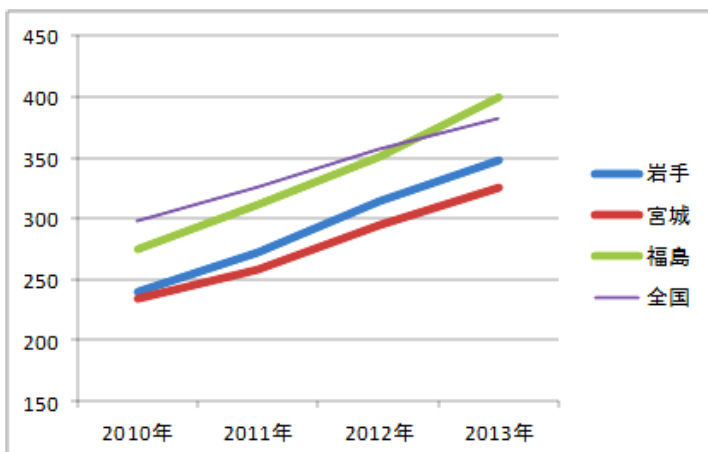
発災直後から、国内外から支援が集まり、被災3県をはじめとした地域で支援活動を行う団体も増え、支援活動団体を支援する体制もつくられた。以下、支援活動を行う団体の推移や支援団体への支援状況、それらを取り巻く外部環境をまとめることで、本事業検証の守備範囲内の期間(2012年2月から2013年7月)の社会的背景についてまとめてみる。

### 2. 1. 被災3県におけるNPO法人の増加

まず、NPO法人の数に注目してみると、震災後、被災3県で新たにNPO法人格を取得した団体が増加の一途をたどっていることがわかる。表1および図1に、3県のNPO法人数の推移を全国との比較で示した。人口100万人あたりのNPO法人数を見てみると、2013年の数字は、震災前の2010年と比べ、岩手県で45%、宮城県で39.4%、福島県で45.8%の増加率となっており、全国の増加率28.2%を上回る。3県のうち、福島県では、2013年に100万人あたり400法人となり、全国平均を越えた。NPO法人以外にも、復興支援を行う一般社団法人、任意団体などが数多く設立されており、県外避難者に対する支援活動を行う団体なども合わせると、震災後に多くの団体が設立され、支援活動を行っていることがわかる。

表1:被災3県のNPO 法人数の推移

	岩手			宮城			福島			全国		
	新規	累計	人口100万人あたりのNPO法人数	新規	累計	人口100万人あたりのNPO法人数	新規	累計	人口100万人あたりのNPO法人数	新規	累計	人口100万人あたりのNPO法人数
2010年	24	319	240	54	549	234	50	557	275	3,419	38,117	298
2011年	38	357	272	50	599	258	62	619	311	3,649	41,766	327
2012年	53	410	315	87	686	295	76	695	351	3,723	45,489	357
2013年	40	450	348	73	759	326	82	778	400	3,100	48,589	382
増加率 (2013年-2010年)	45.0%			39.4%			45.8%			28.2%		



出典:内閣府ホームページ NPO ポータルサイト  
<https://www.npo-homepage.go.jp/portalsite/index.html>  
 総務省統計局ホームページ  
<http://www.stat.go.jp/data/jinsui/2.htm> より作成

図1:被災3県のNPO 法人数の推移  
(人口100万人あたり)

## 2. 2. 他県のNPOや国際協力NGOによる支援活動

東日本大震災の被災地・被災者に対して、現地団体のみでなく国内各地の団体が支援活動を実施した。震災を機会に設立された支援団体のネットワークである東日本大震災支援全国ネットワーク(JCN)の2013年度活動計画書によると、2013年3月末時点のJCN加盟団体は853団体を数えるが、そのうち東北地方に所在する団体は183団体(21.5%)であり、全体の8割近い670団体(78.5%)は東北地方以外に所在する団体で支援活動を実施している団体である<sup>1</sup>。

また、東日本大震災という大規模な震災は海外でも広く報道され、海外から多くの義援金が集まるとともに、それまでの国内災害時に支援を行っていなかった海外協力NGOも支援に入るなど、新たな状況がみられた。国際協力NGOセンター(JANIC)によると、東日本大震災への支援活動を実施しているJANIC会員団体は、96団体中の34団体にのぼる<sup>2</sup>。

## 2. 3. 支援活動に対する支援金の広がり

震災直後を中心に、多額の義援金・寄付金が国の内外から寄せられた。義援金に関していえば、2014年3月末までで、日本赤十字社に集められた義援金の総額は3,310億円を超えており<sup>3</sup>、海外からの支援も、最初の1年間で総額1,640億円の金銭的支援が174の国と地域より寄せられた<sup>4</sup>。今回の災害に対する海外からの支援は、その額が桁はずれに大きかったという以外に、政府・国際機関からの支援だけではなく、民間企業、NGO等からの支援も多かったことが特徴であるといえる。

### 2. 3. 1. 活動支援金

東日本大震災からの復興のための資金援助について、それまでとは異なる特徴として、義援金として直接被災者に届けられる資金以外に、NPOなどの団体による支援活動を支援する資金援助の枠組みが多く誕生したことがある。これにより、支援活動を行う団体、特に新たに立ち上がった団体や初動の資金をもっていない団体の多くで、資金不足が解消され支援活動に集中できる環境が整った。また、資金確保ができたことで、一時的ではあるが震災により仕事を失った人の雇用にもつながっていった。しかし一方では、長い復興期間が予測されるなか、資金援助がいつまで続くのかという不安要素は残った。

以下では、震災後の支援活動に対する資金的支援のうち、資金規模が10億円を越えるものに関して列挙する。その他にも、さまざまな数多くの民間財団が東日本大震災の支援活動への助成を行った。

◎日本赤十字社

・復興支援金:1,001億円 (2014年1月31日現在)<sup>5</sup>

◎中央共同募金会 (2013年12月末現在)<sup>6</sup>

・災害ボランティア・NPO活動サポート募金(支援金):

28億8853万円(2534団体)、住民支えあい活動助成に2億9,244万円  
総額31億9,088万円

・災害等準備金:被災3県の災害ボランティアセンター等 総額8億8,000万円

◎ジャパン・プラットフォーム(JPF)

寄付金総額:約70億円 (2013年12月末現在)<sup>7</sup>

内、助成済み金額

・JPF加盟団体(45団体)事業関連 総額約55億円、64件

・「共に生きる」ファンド 総額約10億円、232件



◎日本財団

・ROADプロジェクト 寄付金総額:約80億円(2014年3月31日現在)

### 2.3.2. 地元発の活動支援金

また、東日本大震災を契機に、被災地復興を被災地域・被災者自身が担おうと創設された基金の類が見られた。一例を以下に示す。

◎一般財団法人 地域創造基金みやぎ(さなぶりファンド)

2011年6月に、せんだい・みやぎNPOセンターが母体となり設立した財団。国内外の財団や企業等の東日本大震災の復興支援に関わる各種事業寄付金の仲介事業、ならびに助成等の資金提供事業を行っている。

◎はばたけ！みやぎNPO復興応援基金(はばたけファンド)

せんだい・みやぎNPOセンターが設置している「地域貢献サポートファンド(みんなんファンド)」内に震災後設置された基金で、震災の「救援・復興支援活動をしているNPO」と、「震災により被災したNPO」に資金助成を行った(第1次助成から第3次助成)<sup>8</sup>。

◎復興チャレンジ塾 活動応援金

せんだい・みやぎNPOセンターが、みやぎ連携復興センターと共同で、被災者自らの復興に向けた活動を支援することを目的に助成を実施した<sup>9</sup>。

### 2.3.3. 日本NPOセンターの対応

東日本大震災への対応として、日本NPOセンターも震災復興に携わるNPOを支援するために、さまざまな助成プログラム等を企業との連携や自己資金で立ちあげた。それらを以下に列挙する<sup>10</sup>。

◎東日本大震災現地NPO応援基金(2014年3月現在)

特定非営利活動法人市民社会創造ファンドと共に運営し、現地NPOの組織基盤強化を通じて、被災者の生活再建を支援。一般からの寄付をもとにした一般助成と、大和証券株式会社・日本たばこ産業株式会社(JT)からの寄付をもとにした特定助成から成る。

一般助成: 総額 約1億7,000万円、第1期27団体、第2期 延べ43団体

特定助成: 大和総額 約6,000万円、16団体

JT総額 約7,000万円、17団体

◎タケダ・いのちとくらし再生プログラム(2014年3月現在)

人道支援と基盤強化支援をテーマとした助成事業、ならびに個別テーマにもとづきNPOと協働実施する自主・連携事業を実施。

助成事業: 総額 約3億5,000万円、延べ46団体

自主・連携事業: 総額 約2億1,000万円、5団体

◎日産プレジデント基金(2014年3月現在)

フィールドに出かけて、さまざまな体験をする機会を提供する「お出かけプログラム」、NPOが専門性を活かした遊びの企画を児童館に提供する「あそびプラスOne」がある。なお、後者は財団法人児童健全育成推進財団の協力を得て実施している。

お出かけプログラム: 10プログラム、310人参加

あそびプラスOne: 25のNPOの協力を得て130館で開催

◎TechSoup Japan (NPO向けソフトウェア寄贈プログラム)

被災地NPOを対象に寄贈手数料のかからない特別寄贈プログラムを2011年9月末まで5カ月間実施した。

現地21団体、市場価格総額 \$ 121,070の無償寄贈

### ◎災害ボランティア活動支援プロジェクト会議

幹事メンバーとして、主に災害ボランティアセンターの支援を進めるために、企業と被災地とをつなぐ業務や全体調整、IT関連の支援、「企業人ボランティアプログラム」(ボランティアバス、全20便の運行支援)などを行った。

### ◎東日本大震災支援全国ネットワーク(JCN)

東日本大震災発災直後に、ネットワーキング事業の一環として参加している「広がれボランティアの輪連絡会議」および「災害ボランティア活動支援プロジェクト会議」の構成団体を中心に意見交換会を実施し、全国の災害支援関係のNPO・NGO等が参加するセクターを越えた民間団体のネットワーク組織として結成された。常務理事・事務局長が共同代表の一人として参画している。

### ◎寄贈仲介

- ・花王株式会社:被災したが製品としては問題のない製品を被災3県への寄贈を仲介した。
- ・明治ホールディングス株式会社:株主の「寄贈選択制度」により寄付された優待品を被災地166カ所の福祉団体への寄贈を仲介した。

### ◎NPOのための広報スキルアップセミナー

株式会社電通とNPO広報力向上委員会との協働事業で、被災地特別セミナーとして11カ所で実施した。

## 2. 4. 政府の支援

未曾有の大災害に対して、政府も被災者への支援だけではなく、支援活動を後押しする施策等、さまざまな震災復興支援を行っている。以下に、本プロジェクトに関連のある主な施策を示す<sup>11</sup>。

### 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)】

いわゆる「緊急雇用」事業で、NPOも含め、被災地域で活動する事業体を支援した。

#### ◎緊急雇用創出事業等 震災等緊急雇用対応事業

2011年度第3次補正予算において震災等緊急雇用対応事業を創設。2013年度補正予算にて2014年度末までに事業開始(2015年度末まで)に期間延長。

#### ◎事業復興型雇用創出事業

災害救助法適用地域で安定的な雇用を創出すること及び地域の中核となる産業や経済の活性化に資する雇用を創出することを目的としている。

事業規模: 2011年度3次補正 1,510億円、2013年度補正448億円

実施事業期間: 2014年度までの事業開始(2017年度末まで)

#### ◎「重点分野雇用創出事業」(2013年度まで)

成長分野として期待される分野(介護、医療等)において地域の求職者に対し、新たな雇用機会を提供。2012年度、東日本大震災で被災された方々の雇用の受け口になるよう、拡充。

積み増し額: 800億円

対象期間: 2013年度末まで

### 2. 4. 2. 新しい公共支援事業【内閣府】

2010年度から2012年度にかけて実施された事業。行政やNPOなどの多様な主体が連携・協働して地域課題の解決にあたる「新しい公共」の取組の推進のなかで、東日本大震災からの復旧・復興への対応として、2011年度 第3次補正予算8.8億円が、2011年11月21日に 成立した。これにより、岩手県、宮城県、福島

県の3県に対して基金の積み増しが行われ、「新しい公共支援事業」の名のもとで震災復興支援が行われた。

### 2.4.3. NPO等の活動に対する支援

#### ◎NPO等の運営力強化を通じた復興支援事業【復興庁(内閣府)】

NPO等が主体となった東日本大震災の被災地の復興や被災者支援を推進するため、NPO等の運営力強化に向けた取組への支援を行った。

#### ◎仮設住宅における介護等のサポート拠点運営費等【復興庁(厚生労働省)】

応急仮設住宅などに入居する高齢者などの日常生活を支えるため、総合相談支援や地域交流などの機能を有する「サポート拠点」の運営などに必要な経費について支援を行った。

#### ◎地域福祉等推進特別支援事業【厚生労働省】

地域社会における今日的課題の解決をめざす先駆的・試行的取組に対する支援を通じて、住民参加による地域づくりの一層の推進を図った。

#### ◎社会的包摂・「絆」再生事業(地域コミュニティ復興支援事業分)【厚生労働省】

東日本大震災等の影響により弱体化した地域のコミュニティを再構築し、地域で孤立化する恐れがある者に対する生活相談や居場所づくり等の支援を面的に行った。

### 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)

2011年4月に、認定NPO法人による被災地支援活動への寄付金には「指定寄付金」としての税制優遇が得られることとなった。

#### <個人による寄付>

- ・寄付による所得控除の上限額が所得の40%から80%へ倍増
- ・認定NPO法人と中央共同募金会への寄付について、税額控除(寄付金額の40%、所得税額の25%上限)の先行導入
- ・被災者支援を行う認定NPO法人への寄付金を指定寄附金に指定

#### <法人による寄付>

- ・法人が「指定寄付金」にあたる寄付を認定NPOにした場合、寄付をした全額を損金に算入することができる(通常は計算式によって得られた一部を損金に参入)。

## 2.5. 被災3県の市民活動団体を取り巻く状況

前述したように、資金面を中心にさまざまな支援が官民の両面からあり、東日本大震災に対する支援活動を実施する団体にとって大きな後押しとなっていた。では、被災3県で活動する団体を取り巻く状況はどのようなものであったのだろうか。特に本プロジェクトの実施期間である2012年4月以降、約1年半のあいだの外部環境について概観してみる。以下は、本プロジェクトに参加した参加メンバーに事業検証グループインタビューを行った結果からまとめたものであり、裏づけや事実確認をしたものではない。その意味で、この期間の被災3県における客観的な状況や事実の総括ではなく、参加メンバーの記憶に印象深い事象として残っているできごとや変化を列挙したものである。

### 2.5.1. NPOの信頼性

特に岩手県内のNPOにとって、NPOの信頼性を揺るがされた大きな出来事として、「大雪りばあねっと。」の事件<sup>12</sup>があった。これは、北海道旭川市にあるNPO法人大雪りばあねっと。が岩手県山田町における2011年度雇用事業(事業費7億9千万円)の委託事業において、団体の代表による業務上横領容疑が2012年12

月に発覚し逮捕された事件である。また、当時、2009年に発覚した「いわてNPOセンター」の事件<sup>13</sup>も裁判が続いており、新聞等のメディアが、「NPOが…」という主語で報道したこともあいまって、「NPO＝信頼ならないもの」というレッテル貼りを増長する事態となってしまった。結果として、震災発災直後、NPOの活動に全般的に好意的だった地域住民のあいだで「NPO」に対する不信感が強くなり、活動の真意を怪しまれてしまうなど活動が行いにくくなる状況が生まれた。また、県の委託事業などの会計報告がそれまで以上に厳しくなり、提出書類が増えるなど業務が煩雑になり、さまざまな影響があった。この問題は岩手のみならず、被災地域で活動する宮城・福島両県のNPOにも影響を及ぼした。

### 2. 5. 2. 緊急雇用創出事業の利用

政府による緊急雇用創出事業により職員を雇った団体は多く、これは震災・原発事故により仕事を失った人や支援活動を始めようとする人にとって有効であった。しかし通常1年間の雇用契約という期限付きの制度は、雇用される人にとっても雇用する側にとっても不安定であり、中長期的視野に立って活動をつくることを難しくさせた。また、被災求職者が対象であり、他県から来た人やUターンの人には適用できないため、せっかく良い人材がいても生かせないといった問題があった。

一般に、NPOで働く人には社会課題に対する意識が高い人が多いといわれるが、震災後緊急雇用で採用された人のなかには、収入のための職場の一つとして就職していたというケースも多く見られた。必ずしもすべての人が社会課題に取り組もうという熱い意思があったわけではなく、本プロジェクトで奨励した団体内での組織のミッションや基盤強化の必要性などに関する意識共有が難しいケースもあった。

また、緊急雇用で設定された給与水準は地元自治体の臨時職員の給与を参考に決められることが多く、民間の賃金水準と一致しないケースも少なくなかった。そのため、地元企業が求人を出しても、緊急雇用に比べ賃金が低く人が集まらない、といった声も聞かれた一方で、NPOのなかには、雇いたい人材に比して給与水準が低すぎて欲しい人材が雇えないという声もあった。

### 2. 5. 3. 原発事故による放射能問題

今回の災害は、地震・津波のみならず、原発事故が大きな影響を与えた複合災害である。特に福島県において原発事故による放射能の問題は大きく、支援活動をしている団体にとっても見解や立場に違いが生まれたため、どういった立場を取るのか、団体としての覚悟・判断が求められた。また、そのためにさまざまな立場の団体が連携して取り組むということを難しくさせた。

放射能に対する見解は、団体間だけではなく、団体内の人間関係にも影響を及ぼし、活動もままならない状態も生まれた。支援活動を行う職員自身が、先行きの見えない不安定さを抱えながらの支援活動を行っている状況が現在までも続いている。そのような状況のなかで、特に避難地域内や隣接する場所のNPOでは、中長期的な見通しが立てられない、雇いたい地元の人材がいない等、被災地のなかでも特殊な状況での活動を強いられている。

### 2. 5. 4. 被災地のニーズの変化

本プロジェクトが始まった2012年4月以降という時期は、被災者が仮設住宅に移り、2回目の混乱期を迎えたともいえる時期で、総合的なニーズが見えにくくなった時期だった。震災直後は、県内にNPOが増え、外部からの資金援助も多く入り、誰でも支援活動に参加できた時期だった。しかし、時間の経過とともに活動は整理され、目の前の活動からより継続的な活動に移行していった。また、支援を行う団体間のネットワークもただつながるのではなく、より本質的、専門的な連携に精査されていき、結果として支援活動には専門性が必要となり、組織のあり方そのものを見直す必要がでてきたところも少なくない。また、このころから徐々に県外の支援

団体が減っていき、活動のノウハウ等が地元に残らず、地元団体が育っていないという問題意識を地元NPOの人たちは持つようになっていった。これに呼応するように、この時期、組織基盤強化をねらった研修事業が少しずつ増え始めていった。

### 2.5.5. 被災者の意識変化

この頃から、被災者の意識にも変化が見られ始めている。「なんで被災地を見に来るんだ(野次馬は要らない)！」という態度から、「現地を見てほしい、足を運んでほしい」という意識に変わっていったといわれる。長引く復興に向けた道のりに、「まだまだ震災は終わっていない」、「忘れないでほしい」という気持ちが現れてきたという理解も可能だろう。また、「当事者としての責任感」から、語り部を始めた被災者もいる。

同時に、地元と県外の意識のギャップも生まれていた。年度が変わって、「物資を配りたい」、「支援をしたい」という問い合わせも新たに増え始めた。しかし、支援を受け続けてきた住民や地域のNPOでは、“支援慣れ”をしてしまっているという危機感から、外部支援を精査し、支援を断ることが出てきた時期でもある。住民が自発性を失い、自分が動かなくても誰かがやってくれる、してもらえる、という意識になり、自分たちで立ち上がり、動き出そうという自立心が失われてきてしまっているという危機感であり、NPOが地元に着しているほど、このような状態からの脱却が必要と考えた。

東日本大震災から1年経っても復興の方向性が示されず、先が見えない不安を抱えたまま月日が過ぎていくという感覚もあり、そのような状況が長引くことで、被災地域内でも受け入れ住民と被災者・避難者との関係が悪化するなどの二次的問題も生まれてきていた。

### 2.5.6. 表面化した震災前からの社会課題

被災3県は、震災前の段階で、過疎化・高齢化が一段と進んでいた地域である。震災後、若い人が地元に戻ってきたケースもあるが、県外避難による子どもたちの減少が起きており、人口減に拍車がかかった。また、避難先である仮設住宅の狭さなどの理由により、大家族が離散するなど、ますます高齢者の孤立が深刻化していった。さらに、震災後のさまざまな精神的負担により子どもたちの問題行動が増えたり、成人のあいだでは、仕事に就けない焦燥感、不眠症やうつ病の症状を訴えたり、震災関連死と目されるケースが増えていった。

震災前から存在する被災地の地域課題は、本プロジェクトの実施時期に深刻度の度合いが増していったように見受けられる。

## 2.6. NPOの組織基盤強化の必要性

震災直後から活動に対する支援金を提供する団体が増え、活動資金が確保できたことは支援活動を実施する団体にとっては大きな励みになった。しかし、新しく立ち上がった団体のなかには組織体制が整っていない団体も多く、そこに外からの支援(資金、モノ、人)が急激に入ってきた。また、今まで小さな規模で活動していた団体で、震災後に活動範囲や分野が広がり、予算規模、人員も急激に大きくなった団体もあった。このような状況は「震災バブル」とも揶揄されたように、一時的なものであり、その支援がなくなった途端に活動も雇用もできなくなるという不安定要素を含んでいた。

JCNの報告によると、このネットワークの参加団体のうち、震災発生から2年目の2012年度に何らかの支援活動を実施した団体は加盟団体853団体のうちの64%にまで減り、1年後の2014年3月末時点では、さらに減って全体の約半分(53%)になっている。時間の経過とともに、緊急救援的事業の停止、ニーズの変化、地域に注入される資金量の減少等があり、結果として震災後に動き出した団体の多くが活動を終息させている。

特に県外から支援に入った団体の多くは、震災から数年を目処に現地団体に活動を移行(ハンドオーバー)するもしくは単に撤退することを志向する傾向があり、そういった動きが、緊急フェーズが終わった2年目からすでに起きていたということであろう。

緊急救援対応から少しずつ復興フェーズに移行する時期に、それぞれの団体には活動の方向性や適正規模、財政状況を考えるなど、基盤強化の必要性を考慮するタイミングが訪れたが、長期化・複雑化する被災地の状況において、そのようなことを考える余裕もなかった団体が多かったことは容易に想像される。

このようななか、日本NPOセンターは、今後の長い復興支援を考えると活動する組織体制づくり等の組織基盤の強化が急務であるとの課題認識から、本プロジェクトを立案した。

(注)

1. 東日本大震災支援全国ネットワーク、2013年度活動計画書
2. 国際協力NGOセンター(JANIC)ウェブサイト、東日本大震災NGOの活動、<http://www.janic.org/earthquake/list/action.html>
3. 日本赤十字社ウェブサイト [http://www.jrc.or.jp/l2/Vcms2\\_00002320.html](http://www.jrc.or.jp/l2/Vcms2_00002320.html)
4. 一般財団法人 国際開発センター、『東日本大震災への海外からの支援実績のレビュー調査』、2014年2月。2011年3月11日から2012年3月末の額。
5. 日本赤十字社発行の冊子、「東日本大震災 復興支援レポート」p.8. 海外救援金の使い道
6. 赤い羽根共同募金「東日本大震災の支援について」 <https://www.akaihane.or.jp/er/saigaishien.html>
7. ジャパン・プラットフォーム 東日本大震災被災者支援特設サイト <http://tohoku.japanplatform.org>より集計
8. 特定非営利活動法人せんだい・みやぎNPOセンター、『2011年度事業報告書』p.10、[http://www.minmin.org/?page\\_id=85](http://www.minmin.org/?page_id=85)
9. 同上
10. 特定非営利活動法人日本NPOセンター、東日本大震災への対応 <http://www.jnpoc.ne.jp/?cat=48>、2011年度年次報告書、2012年度年次報告書
11. 復興庁ウェブサイト、「NPO等が活用可能な政府の財政支援について」より抜粋 [http://www.reconstruction.go.jp/topics/npo\\_1.html](http://www.reconstruction.go.jp/topics/npo_1.html)
12. 大雪りばあねっと。：2005年に認証を受けた北海道旭川市にあるNPO法人。石狩川上流域での環境保全や、自治体のレスキュー隊に救助訓練を指導するなどの活動をしていた。岩手県山田町は、事業費7億9,000万円の2011年度雇用事業をこの団体に委託したが、2012年12月、同法人に残高が75万円しかないことが発覚し、山田町は事業打ち切りを決定。同法人は従業員137人全員を解雇した。2013年5月15日に東京地方裁判所より破産手続開始決定。負債総額は約5億6,000万円。2014年2月4日、代表が業務上横領容疑で逮捕された。
13. いわてNPOセンター：2009年10月、グリーンツーリズム関連事業(岩手県委託)で旅行業の外務員証を資格がない職員に持たせていたことや申請書類の偽造などが発覚した。その後、受託管理施設での裏金化や財団からの助成金の不正受給(領収書偽装)などが明るみに出て、理事全員が辞任した。新理事体制で再生を図ったが、2010年12月10日、盛岡地裁に破産手続きの開始を申し立てた。負債総額は3,210万円。





## 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<sup>注</sup>。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		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拡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らう~ 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
<b>合計</b>	<b>¥110,312,000</b>
研修参加者からの受講料徴収額	¥268,000
<b>WVJからの支援額</b>	<b>¥110,044,000</b>

## 第4章 事業検証(1)

---

### プロジェクト全般の有効性評価

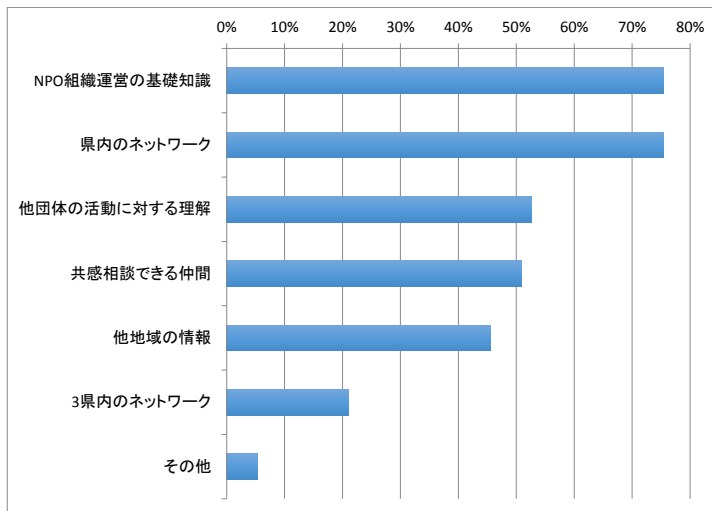
## 第4章 事業検証(1):プロジェクト全般の有効性評価

本章と次章では、第1章で記述した事業検証の目的ならびにアプローチにしたがって検証を行った結果を記述し、本プロジェクトの有効性について論ずる。

### 4. 1. 信頼関係、仲間、ネットワーク

まず、本プロジェクトの大きな成果として、参加メンバー同士、参加メンバーとメンター、参加メンバーと事務局のあいだに将来にわたるNPO活動の素地となる信頼関係が醸成されたことを挙げておきたい。図3に、事業検証アンケートから、参加者が「プロジェクトに参加して得たもの」の回答を示す。これに示されているように、回答者の7割以上が得たものとして、「NPOの基礎知識」、「県内のネットワーク」を挙げており、半数以上が「他団体の活動に対する理解」、「仲間」をあげている。これらのなかで、特に作り上げられたネットワークや仲間意識は、中長期にわたって参加メンバーや参加団体の財産として活用されるものと予測される。

図3:プロジェクトに参加して得たもの(複数回答)



#### 4. 1. 1. 参加メンバーの満足度

あたり前のことだが、本プロジェクトのような継続的プロジェクトでは、参加メンバーのやる気やプロジェクトに対する姿勢が、プロジェクトの成否を大きく左右する。そこで、参加メンバーのプロジェクトに対する全般的な満足度はプロジェクトの効果を測るうえで大きな指標になる。ただし、本事業検証の性質上、参加メンバーのやる気やプロジェクトに対する姿勢を経時的に測定していたわけではないので、それをここでまとめることはできない(要所要所でのアンケートやチェックシートからそれを垣間見ることはできるが)。その代わりに、それに準ずる策として、プロジェクト終了後における参加メンバーの印象を見てみる。

本事業検証では、マーケティングの世界で用いられるNPS(ネット・プロモーター・スコア)手法を援用して、プロジェクト全般の印象を、事業検証段階でのグループインタビューのタイミングで参加メンバー、メンター双方に尋ねている。NPSは、物品やサービスの購買者を満足度による3種類に分け、「評判」ならびに顧客のロイヤリティを簡易に数値化しようとする試みである。購買者に対する質問は、「あなたは～(製品やサービス)を友人・知人に薦めますか？」で、回答を10-0の11段階で問う(10=強く薦める、0=まったく薦めない)<sup>1</sup>。回答者は、

推奨者:10-9(リピーターとなる顧客で、他人にも推奨する)

受動者:8-7(推奨も批判もしない)

批判者:6-0(批判的。他人にも否定的な伝え方をする)

の3種類に分けられる。NPSのスコアは、

$$\text{NPS} = \text{推奨者} / \text{全体}(\%) - \text{批判者} / \text{全体}(\%)$$

で求められる。例えば、ある製品についてアンケートを行い、100人から回答を得、そのうち25人が「推奨者」で13人が「批判者」であった場合、NPSは、

$$NPS = 25\% (25/100) - 13\% (13/100) = 12\text{点}$$

となる<sup>2</sup>。もちろん、「批判者」の割合の方が「推奨者」の割合よりも高ければNPS はマイナスになる。一般的に、NPSの平均点は、10点から15点のあいだといわれる<sup>3</sup>。点数を評価するためにも、企業の場合、自社の製品・サービスを他社と比較して調査することが普通である。

本事業検証において、実験的にNPSを用いて、参加者やメンターのプロジェクトに対する印象を測ってみた<sup>4</sup>。確認になるが、本事業検証の対象となるプロジェクトの実施時期は2012年4月から2013年7月で、NPSを測定したグループインタビューを実施したのが2014年1～2月であり、プロジェクト終了から約半年という時期で、ある程度自身の体験を客観的に振り返ることができるようになった時期と捉えられる。

表6に参加メンバーのNPSのスコアを示した。これを見てわかるように、3県を合わせた総合スコアは、32点で、比較的高い評価といえる(参加者が100人いれば、「推奨者」の方が「批判者」よりも32人多いという解釈になる)。プロジェクトの構成要素のなかでは、集合研修が38点と最も高く、インターンシップコースが13点でもっとも低い。また、3県の総合スコアをみると、福島が50点、宮城が40点と高得点なのに対し、岩手が8点と得点が低いのが特徴的である。

そもそも本プロジェクトは参加者数が開始時で64名で、NPSの回答数も総数で37とサンプル数が少ない<sup>5</sup>ので、これらのスコアからあまり多くを判断すべきではない。とはいえ、この結果は、一定の指標として、プロジェクト(特にプロジェクト全般と集合研修)に対する満足度が総じて高いものであったことを示しているといえる。

表6: 参加者のプロジェクトに対する印象(NPS=ネット・プロモーター・スコア)

	岩手		宮城		福島		総合	
	スコア	回答数	スコア	回答数	スコア	回答数	スコア	回答数
プロジェクト全体を総合的に判断して	8	13	40	10	50	14	32	37
集合研修	31	13	50	10	36	14	38	37
メンタープログラム	0	13	50	10	31	13	25	36
実践応援プログラム 基盤整備コース	25	12	33	9	25	12	27	33
実践応援プログラム インターンシップコース	40	10	-17	6	0	8	13	24

## 4. 2. プロジェクト設計についての考察

本プロジェクトの参加メンバーと接してみて、最初に印象づけられるのは、前述した参加メンバー同士の「仲間意識」だが、同時に、プロジェクトの設計に関して考察を必要とする点も事業検証の早い段階で明らかになった。特にかなり明確に浮き彫りになった2つのポイントについて記述してみたい。

### 4. 2. 1. 2つの目的とプロジェクト構成

実施概要で記述したように、本プロジェクトは被災地域のNPOの「組織基盤強化」と「リーダー育成」という2つの目的を併存させた。より正確に言えば、プロジェクト参加メンバーである組織のスタッフを通して、その組織の基盤強化を図るという形式をとった。これを図示すれば、図4のようになる。示したように、プロジェクトの構成要素のうち、集合研修は参加団体から参加メンバー以外も参加できる形をとったが、メンターサポートは参



加メンバーを対象に行われるもので、メンターが組織に対して直接コンサルティングをするものではない。基盤整備コース(助成金)も、受け取りは組織だが、あくまでも参加メンバーがその助成事業の主担当になるという制約があった。実際、助成金決定後、参加メンバーが組織の基盤整備を実践する前に組織を退職し、結果として助成金を返納せざるを得なかったケースもあった。同様に、インターンシップも参加メンバーのみが活用できる設定になっていた。

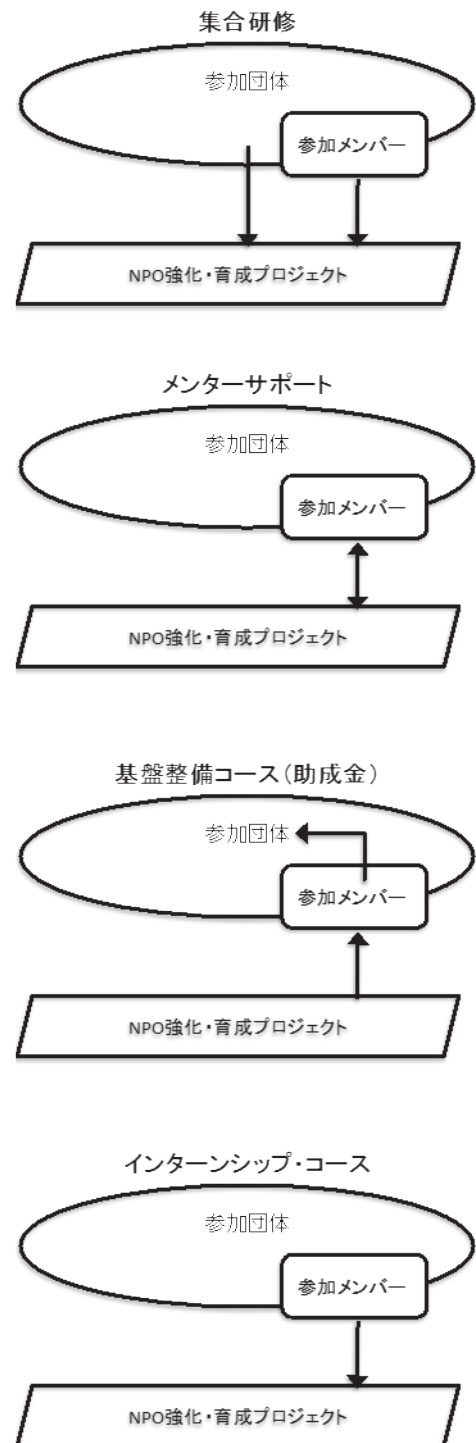
この目的設定およびプロジェクト構成に関して、プロジェクトの運営に深くかかわることになったメンター(その多くは実行委員でもあった)からは、「組織基盤強化」と「リーダー育成」を併存させたことに無理があった、あるいは「欲張り」であったという見解が聞かれた。要点を述べれば、

- 「組織基盤強化」と「リーダー育成」は事業の性質が異なるものであり、それぞれを達成するためには違う種類の支援や関わりが必要になる。
- 「組織基盤強化」が主眼であれば、「入り口」はひとりの参加メンバーに限られず、組織課題に即して複合的な介入をすることが課題解決の近道になる(いわゆる組織コンサルティングのやり方)。後述するが、特に本プロジェクトのメンターサポートにおいて、メンターは本プロジェクトが「組織コンサル」を実施するものでないということを強く意識した。参加組織の代表等中枢の人員との面識ができたにもかかわらず、メンターのあいだでは、参加メンバーを介さない参加メンバーの所属組織への働きかけを控える結果となった。
- 一方、「リーダー育成」が主眼であれば、選考の過程を経て参加メンバーとなった参加者にプロジェクトがついてまわり、極端に言えば、参加メンバーが組織を退職することがあっても、その参加メンバーがプロジェクトから離れることはない。

このように、参加メンバーを介した組織の基盤強化という手法は、結果的に、プロジェクトに余計な「たが」をはめることになったのではないかというのが、複数のメンターから聞かれた見解である。

もちろん、NPOの「組織基盤強化」と「リーダー育成」という2つの目的が、必ずしも併存できないということではなく、むしろ一方を目的とすれば他方はそれに関連する副次的な効果として現れる場合も多いだろう。しかしながら、この2つの目的の関係性については、特に支援を受けるのが「組織」なのか「個人」なのか(あるいは両方なのか)という視点から、プロジェクト設計の一環でより丁寧な検討が必要だった点といえる。一例だが、アーユス仏教国際協力ネットワークが実施する「NGO組織強化支援」事業<sup>6</sup>は、組織強化のために特定のスタッフの人件費を助成する事業だが、助成対象となるのは「人」でなく「ポスト」であって、組織への支援事業であることを明確にしている。

図4: NPO強化・育成プロジェクトの構成



## 4. 2. 2. 参加者層の想定と実際

NPOの状況に限らないことだが、被災地全般で発災後の1年目は大きな混乱期であった。本プロジェクトを設計する際には、混乱のなかでの活動の経験値にもとづいた一定の想定をもとに構想を進め、実施へと駒を進める必要があったことも多かったに違いない。振り返ってみると、その意味でもっとも難問だったもののひとつが本プロジェクトの参加者層の問題だったと思われる。その観点から、参加メンバーについてある程度詳しく分析してみよう。

実施概要で述べたように、本プロジェクトの対象者は、NPO支援センターを含む被災地域NPOのリーダー層または次期リーダー層と規定されていた。繰り返すが、参加メンバーには、「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」(資料:プロジェクト企画概要)が想定されており、被災地のNPOのリーダー層・次期リーダー層を通じてNPOの基礎知識、マネジメント力、人脈の強化を図ることが意図された。これらの層が積極的にプロジェクトに参加し、自組織に学びを応用することで、組織の基盤強化が図れるという見取り図である。

事業検証アンケートによると、参加に至った団体のなかで、プロジェクトに関して説明を受けた代表者のうち、60%以上が十分な説明を受けたと回答している一方で、25%が詳しい説明はなかった、あるいは説明が不十分だったと述べている(図5)。また、団体としての参加の理由としては、1)事務局力、マネジメント力強化、スタッフのスキルアップ(対人折衝、プレゼン、共有する力等)、2)今後の活動に有益と考えた、NPO活動の充実化、3)NPOについての基礎理解を深めるため、4)他の団体との交流・情報共有、ネットワークの構築、対外的視野を広げる、5)本人の希望、などの理由が見られる(図6)。これらから見ると、十分な説明があったとの回答がやや低いことが見受けられるが、少なくとも趣旨を理解した参加団体においては、参加理由と運営側の組織基盤強化のねらいはおおむね合致していたといえる。

しかし、結果として送り出された参加メンバーをみると、想定された参加メンバーと実際の参加メンバーの属性や経験は必ずしも一致しなかった。というより、参加メンバーの属性や経験にはかなりのバラツキがあった。このことがプロジェクトの目標達成に影響を与えることになる。

図5: プロジェクトの目的について参加団体代表者への説明

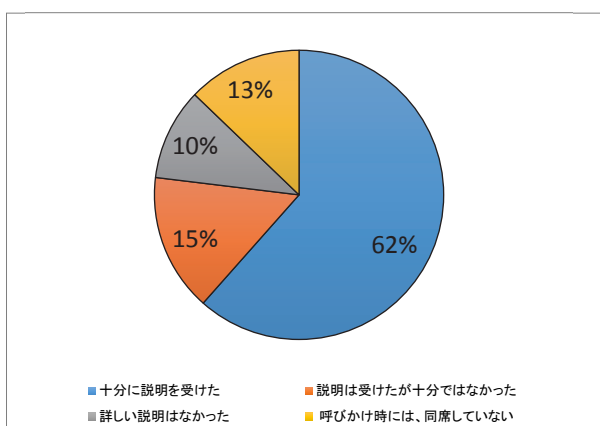
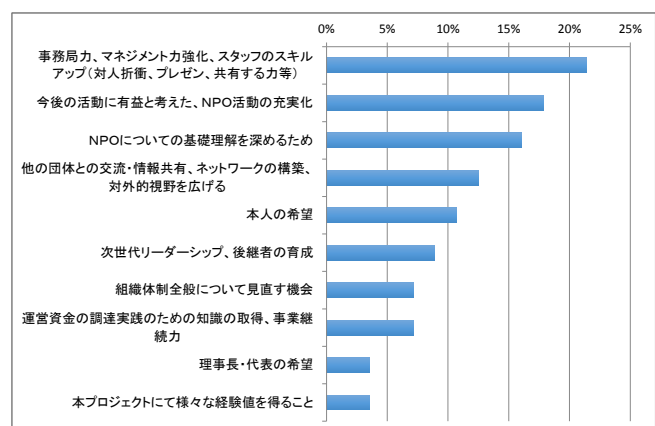


図6: 参加団体代表者が参加メンバーを参加させた理由(自由回答を分類)



### 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

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)で提示しているように、当初の参加者64名のうち、組織の代表者で参加メンバーとなったのが岩手で2名、宮城で6名、福島で9名の合計17名を数えた<sup>7</sup>。事務局長職にあった参加メンバーは<sup>8</sup>、岩手4名、宮城2名、福島3名を加えると、プロジェクト開始直後の時点で、参加メンバーの41%(=(17+9)/64)が、所属団体における現リーダー層だったことになる。

残りの参加メンバーのうち、どの程度が本プロジェクトで想定した次期リーダーの範ちゅうにはいるのかは参加メンバーの役職等の情報からは判断できない。しかしながら、事業検証におけるメンターや事務局インタビューから、相当数の参加メンバーが、次期リーダーと呼べる立場ではなかったと結論づけることができる。つまり、結果として、プロジェクト参加者には、現リーダー層、次期リーダー層、その他の層の3層が混在していたことになる。これはなぜだったのだろうか。

プロジェクトの参加メンバー選定にあたっては、主に岩手、宮城、福島の現地事務局が候補団体への説明を行い、参加を促した。事務局には、組織のリーダーまたは次期リーダー(中間支援組織においては特に次期リーダー)の参加を促すという共通理解があり、現地事務局はその理解のもとに参加者のリクルートを行った。しかし、当時被災地域では、NPOの理解が十分浸透していない地域も珍しくなく、また、多くのNPOが復興事業で多忙をきわめるなかで、組織基盤強化の趣旨には賛同してもその事業にスタッフを送り込むことが困難だった団体も多かった。

その結果、例えば岩手においては、NPOのスタッフ層がそもそも薄いという認識もあり、意識的に「若い」スタッフをリクルートしようと動いたことが事務局インタビューで明らかになっている。一方、これは特に福島で顕著に見られたパターンだが、組織の代表が説明を受けたあと、「ほかに参加できる(あるいはプロジェクトの趣旨にあてはまる)スタッフがいらないから」という理由で代表者本人が参加メンバーとして名乗り上げるケースが複数あった。

さらに、参加メンバーが緊急雇用創出事業で雇われていたり、組織自体のスタッフがほとんど緊急雇用であったりして、来年自分の雇用も組織も続くかどうかもわからないといった状態の人が参加メンバーになっていたケースもあった。組織として、将来的にその組織を任せていくリーダー候補として参加メンバーを送り出していたのかどうか、疑問が残るケースといえるが、少なくとも組織の基盤強化の趣旨には賛同して、組織として不安定な状態ではありながら、参加メンバーを送り込んだものと理解できる。

最後の点と関連して、実施概要で触れたように、当初64名の参加メンバーでスタートした本プロジェクトは、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点で、45名にまで減っている。中途終了の理由を見ると、雇用期間終了や組織解散等で組織を離れたためというに参加メンバーが少なくとも3名、組織との見解のずれなど理由に組織を離れたと見なされる参加メンバーが少なくとも9名など、参加メンバーの退職、雇用終了など、参加団体と参加メンバーの関わり自体に大きな変化があったケースが多いことが散見される。

このような事情で、参加メンバーの属性や経験のバラツキは大きかった。これは、後述するメンターサポートにおけるニーズのバラツキにつながり、「伴走」のあり方を一様に保つことを困難にしたなど、プロジェクトの運営を難しくさせる要因となった。

#### 4.2.2.2. NPOの基礎知識

プロジェクトの参加者層の想定と実際が必ずしも一致しなかったことに加えて、もう一点、想定と異なったことが、参加メンバー、特にリーダー層におけるNPOの基礎知識の程度である。事後検証段階でのグループインタビューの際に実施した変容チェックリストをみると、プロジェクト参加時の「NPO全般に関する理解、知識」について尋ねた設問に対し、参加メンバーが四者択一で選んだ回答は図7のとおりである。これにあるように、参加時のNPOの知識に関する自己採点の差は、代表・事務局長とその他の役職のあいだで大差がない。回答者53名のうち、NPOについて「かなり体系的に理解していた」と答えたのは12名、「体系的理解でなかった/(知識が)ほとんどなかった」と答えたのは41名にのぼる(図7)。

これは、プロジェクトの構想からいえば想定外の事態だったといえる。組織の代表(現在のリーダー層)である参加メンバーにおいても、NPOの基礎知識をもっていないと自覚していた人が少なからずいたことは注意が必要だ。そこで、事業検証アンケートに記された、参加メンバー本人のNPO歴、参加理由から、この点に関する

る指標をもう少し見てみよう。

まず、役職別のNPO歴に関して、図8に示した。代表・事務局長以外の役職の参加者には、NPO歴が「2年未満」という人が54%(回答者28名中15名)いたが、代表・事務局長のなかでもその割合は43%にのぼった(回答者28名中12名)。NPO歴の属性の「2年未満」を1年、「3-5年」を4年、「6-10年」を8年、「10年以上」を10年として計算した場合、NPO歴の平均値は、代表・事務局長で4.6年、その他の役職で3.3年となり、その開きは1.3年と、必ずしも大きな数字ではない。

また、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に関して、「NPOの知識、経験不足」とそれ以外の理由にわけてみたところ<sup>9</sup>、代表・事務局長では全体の36%(回答者28名中10名)が参加の理由として「NPOの知識、経験不足」があげているのに対し、その他の役職では全体の42%(回答者26名中11名)がこれを理由にあげている(表7参照)。

図7:プロジェクト参加時の参加者のNPOに関する理解、知識

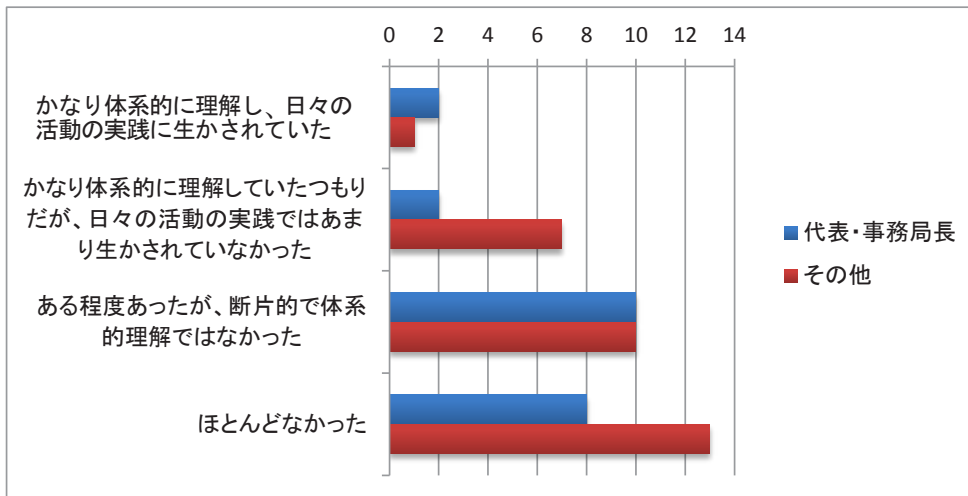


図8:プロジェクト参加時の参加者のNPO歴

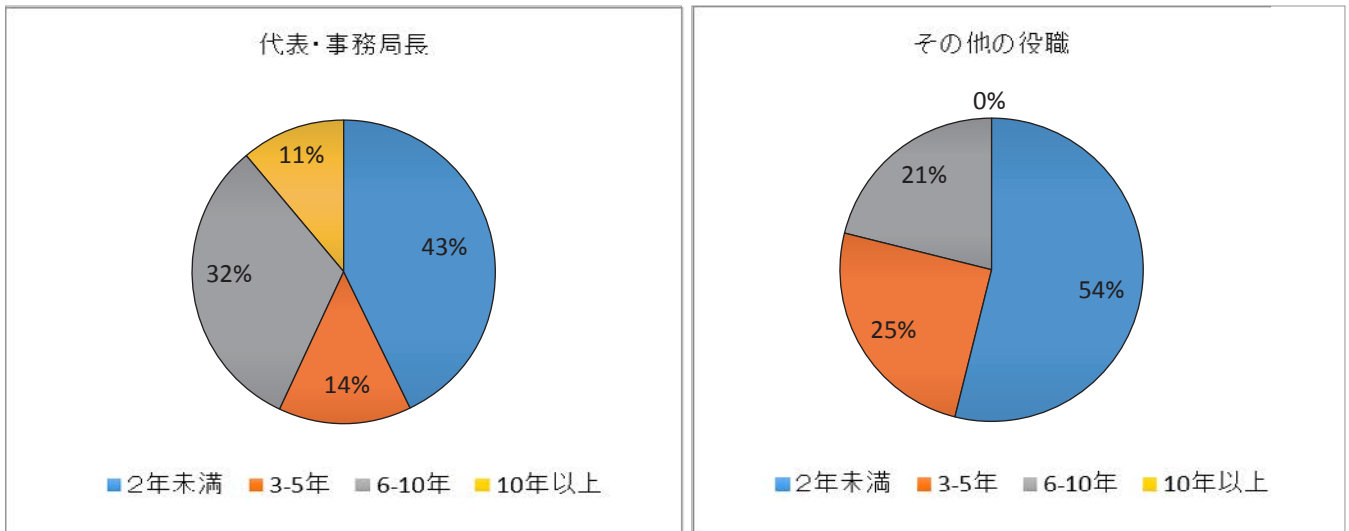


表7:参加者の役職と参加理由のクロス集計

	NPOの知識・経験不足	その他の理由	計
代表	8	9	17
事務局長	2	9	11
その他の役職	11	15	26
計	21	33	54

このように、代表・事務局長職にある参加者とその他の参加者のあいだで、NPOの知識や経験にさほどの開きが見られない。これは、震災直後という外的要因が大きな影響を及ぼしているからと考えられる。表8に、団体が震災前につくられた団体か震災後につくられた団体かで、プロジェクト参加の理由に差が見られるかを表にした。すると、震災前につくられた団体で「NPOの知識、経験不足」を参加理由にあげたのが25%（回答者28名中7名）なのに対し、震災後につくられた団体でこれを参加理由にあげたのは52%（回答者25名中13名）にのぼる<sup>10</sup>。事務局インタビューその他でも、震災後につくられた団体におけるNPOに関する基礎知識不足が問題になったが、事業検証アンケートからも、この点は読み取れることになる。具体的には、以下のような参加理由が散見される。

- \* 3月11日の震災の前はNPOに関わったことがなく、ボランティアの方法論などが分からなかった。
- \* 災害以降、本格的にNPOを仕事として取り組んでいく中でNPOについての理解を深めたかった。
- \* 震災後に立ち上げた現地NPO法人につき、スキル不足が否めなかった、NPOのノウハウを培うとともに、NPO同士のコミュニケーションや情報の共有をはかりたかった。
- \* 震災を機に設立された団体であるが故、そもそもNPOとしての活動意義が曖昧なまま活動していたうえ、行政からの委託による活動資金のみで運営されているために組織基盤が安定しないところに危惧を抱いていた。
- \* 震災後NPO活動に取り組むようになったが、NPOや組織運営に関する知識がなく、目の前の活動に追われるままでは行き詰まりが来ると感じていた。そのような中、組織基盤強化に係る講座を受けられるという本プロジェクトの話を聞き、自分が担っている業務だけでなく団体全体を見渡せるような知識を付けられる機会になると思い、参加を希望した。

表8: 団体の設立時期(震災前、震災後)と参加理由のクロス集計

	NPOの知識、経験不足	その他の理由	計
震災前	7	21	28
震災後	13	12	25
計	20	33	53

このように、震災後の被災地でNPOが次々と設立されたことの影響もあり、組織の代表者クラスを含め、プロジェクト開始時にはNPOの基礎知識が不足している参加メンバーが少なくなかった。参加者層のバラツキとあいまって、本プロジェクトにとって組織基盤強化のための要だった参加メンバーの経験不足は、プロジェクトの効果全般に影響を及ぼすこととなった。

#### 4.3. プロジェクトによりもたらされた「変化」<sup>11</sup>

本プロジェクトが「組織基盤の強化」と「リーダー育成」を掲げた以上、事業検証でもっとも測定すべき項目は、プロジェクトによりいかなる「変化」がもたらされたかである。そこで、本事業検証においては、個人と組織の「変容チェックリスト」を開発し、それを各参加メンバーにアンケート形式で答えてもらった。この「変容チェックリスト」を別添8につける。ひとつ注意すべきは、組織の「変容」に関しては客観的な裏付けが後追いでできる指標を使うよう努めた(例:○○の文書がある/ない)のに対し、個人の「変容」に関しては同様の客観的指標を用いることが困難で、どうしても主観的な指標(例:理解がある/ない)を使わざるを得なかったことである。

そういった限界はあるにせよ、「変容チェックリスト」には中途終了参加メンバーも含め全64名の参加者のうち



54名からの回答が得られ、かなり精度の高い結果を報告することが可能となった。以下で、参加メンバー個人と組織の変容について解説してみたい。

#### 4.3.1. 参加メンバー個人の「変容」

図7において、参加時点(事前)の参加メンバーの「NPOに関する理解、知識」の自己採点を示したが、図9は、プロジェクト終了後(事後)の同様の採点を示したものである。この2つの図を並べて比較することによって、大きな変容が見て取れる。有効回答者53名のうち、NPOについて「かなり体系的に理解していた」と答えたのが事前では12名だったのが、事後では47名を数える。一方、「体系的理解でなかった／(知識が)ほとんどなかった」と答えたのが事前で41名だったのに対し、事後ではわずか6名である。

「NPOに関する理解、知識」以外にも、個人変容チェックリストにおいて、参加メンバー個人の変容に関する質問をいくつか聞いている。すべて、4段階評価で、「1」が最低、「4」が最高になっている。加えて、変容が

図7(再掲):プロジェクト参加時の参加者のNPOに関する理解、知識

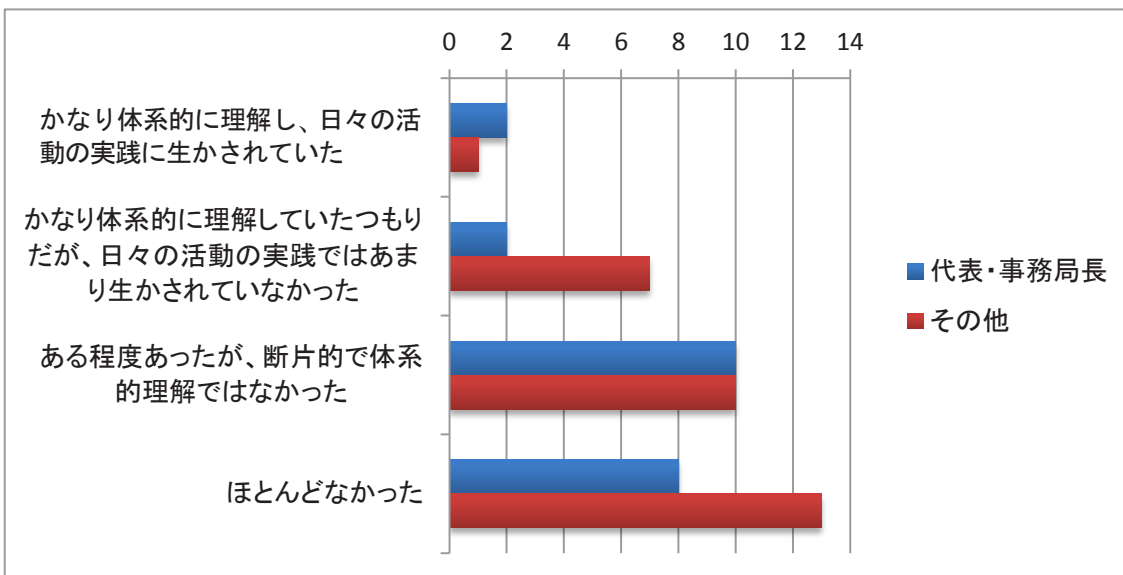
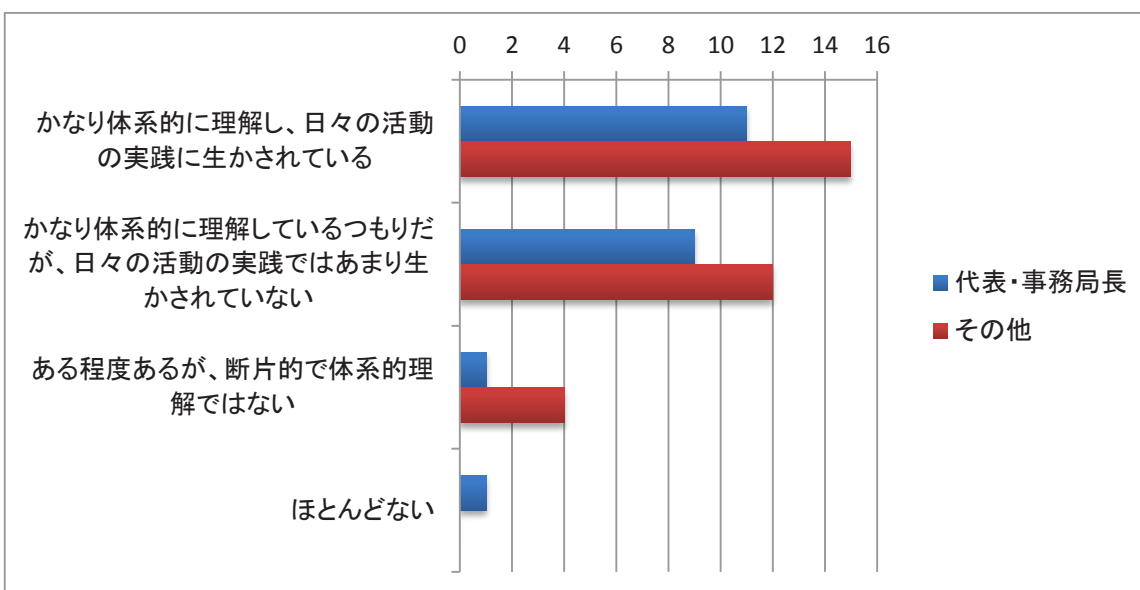


図9:プロジェクト終了後の参加者のNPOに関する理解、知識



あった場合、それがプロジェクトによってもたらされたものかどうかについても3段階の自己評価をたずねている(その変容が本プロジェクト参加と「直接関係ある」か「少し関係ある」か「関係ない」か)。

これらの設問を利用して、プロジェクトの「変化貢献度」を数値化してみた。

プロジェクトの変化貢献度(ポイント) = 変容の度合い(0-1-2-3度) × 変容とプロジェクトの関係(係数0-1-2)  
 すなわち、ある項目において(例えば、「NPOに関する理解」)、参加時に「1」だったものが参加後に「4」になり、それが直接プロジェクトと関係ある(係数2)ということであれば、プロジェクトのその項目における「変化貢献度」は6ポイントとなり、これが取り得る最高ポイントである。同様に、ある項目における変容が2度(「1」から「3」に変容)だったとしても、その変容がプロジェクトと「少し関係ある」(係数1)であれば「変化貢献度」は2ポイント(2×1=2)であり、「関係ない」(0)ということであれば「変化貢献度」は0ポイント(2×0=0)である。

詳しいチェック項目の一覧は、別添8に示したが、ここにいくつかのサンプルを示してみる。

変容チェックリスト設問サンプル(個人の変化)

以下のことがらについて、あなた個人にとってあてはまる項目を選んでください。

プロジェクト参加時点(2012年4月) (1~4いずれかに○をつけてください)		現在(2014年1月時点) (1~4いずれかに○をつけてください)	
1. NPOについての理解、知識について			
1.1. NPO全般についての理解、知識は、	1 ほとんどなかった	2 ある程度あったが、断片的で体系的理解ではなかった	3 かなり体系的に理解していたつもりだが、日々の活動の実践にあまり生かされていなかった
	4 かなり体系的に理解し、日々の活動の実践にあまり生かされていた	1 ほとんどない	2 ある程度あるが、断片的で体系的理解ではない
	3 かなり体系的に理解しているつもりだが、日々の活動の実践にあまり生かされていない	3 かなり体系的に理解しているつもりだが、日々の活動の実践にあまり生かされていない	4 かなり体系的に理解し、日々の活動の実践に生かされている
3. 組織の課題について			
自分のNPOについての理解や姿勢からみて、	1 組織の課題がなんでもか、わからなかった	2 組織の課題は漠然と見えていたが、「これが課題」と把握してはいなかった	3 組織の課題を課題として把握しているが、それらについて意見を言ったり提案したりはしなかった
	4 組織の課題を課題として把握し、それらについて意見を言ったり提案したりしていた	1 組織の課題がなんでもか、わからない	2 組織の課題は漠然と見えているが、「これが課題」と把握してはいない
	3 組織の課題を課題として把握し、それらについて意見を言ったり提案したりはしている	3 組織の課題を課題として把握しているが、それらについて意見を言ったり提案したりはしていない	4 組織の課題を課題として把握し、それらについて意見を言ったり提案したりしている
4. ネットワーク			
組織の事業と直接かかわりをもたないNPO関係者(県内、県外)とのつながり	1 ほとんどつながりはなかった	2 ある程度知り合いがいた程度だった	3 ある程度親しい人も含め知り合いがいたが、あまり情報交換や交流するとはなかった
	4 ある程度親しい人も含め知り合いがいて、機会をみつけて情報交換やお互いに相談等していた	1 ほとんどつながりはない	2 ある程度知り合いがいる程度
	3 ある程度親しい人も含め知り合いがいるが、あまり情報交換や交流するとはなかった	3 ある程度親しい人も含め知り合いがいるが、あまり情報交換や交流するとはない	4 ある程度親しい人も含め知り合いがいて、機会をみつけて情報交換やお互いに相談等している

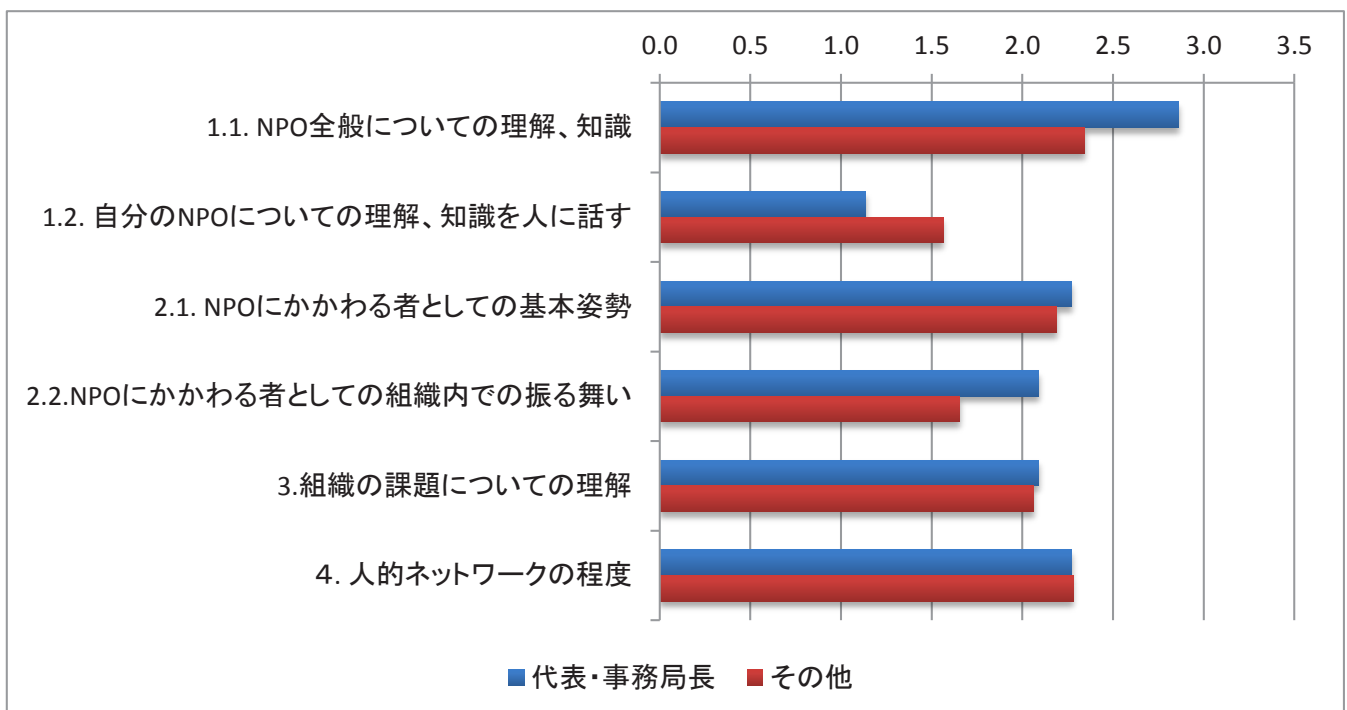
このような設問表のそれぞれの項目の右側に、「この変化はこのプロジェクト参加と関係がある/ない」の欄があって、「直接関係ある」、「少し関係ある」、「関係ない」、「変化していない」の4択からひとつ選んでもらっている。つまり、例えば、ある参加メンバーが、プロジェクト参加前の段階で、組織の課題に関して、『自分のNPOについての理解や姿勢からみて、組織の課題は漠然と見えていたが、「これが課題」と把握してはいなかった』と考えていたのが、プロジェクト参加後に、『自分のNPOについての理解や姿勢からみて、組織の課題を課題として把握し、それらについて意見を言ったり提案したりしている』に変化したとすれば、変化の度合いは「2」から「4」で2度、そしてそれがこのプロジェクトと「直接関係ある」のであれば「変化とプロジェクトの関係」は係数2、すなわち「プロジェクトの変化貢献度」は2度×係数2で4ポイントとなる。

このような集計結果を一覧にしたものが図10である。これを見てわかるように、参加メンバー個人の変容で一番大きいのは「NPOに関する理解、知識」で、プロジェクトの変化貢献度は、代表・事務局長で2.9ポイント、その他で2.3ポイントになっている。これ以外にも、「NPOにかかわる者としての基本姿勢」で2.3ポイント(代表・事務局長)と2.2ポイント(その他)、「組織の課題についての理解」では、どちらも2.1ポイント、「人的ネットワークの程度」でどちらも2.3ポイントなど、おおむね2ポイント以上の「変化貢献度」が見て取れる。

事業検証アンケートにおいては、以下のような意識の変化について、参加メンバーからのコメントが見られる。

- \* スタッフの状況を良く確認し声かけをするようになった。
- \* 事業をスタッフに任せられるようになった。
- \* 組織として今後どうしていくのか、今だけではなく、先のことやスタッフの今後などについて考えを広げることができた。
- \* 自組織の組織運営から事業実施まで、いちスタッフの意識でいたものが、リーダーとしての意識を強く持つことができた。
- \* 先を見据えて、どのように組織を運営していくのかをより明確に理解することができた。
- \* リーダーとしての必要なこと、そして、どう人材を育てていくかを学ぶことができた。
- \* 組織運営を真剣に考えるきっかけとなった。
- \* 活動に自信を持って望むことができるようになった。
- \* 代表理事として組織を考え、行動することができるようになった。
- \* 自主事業などの組織の取り組みに積極的に関わろうとする自覚が芽生えた。
- \* 自分の仕事のみをとらえるのではなく、組織として仕事をとらえることができるようになった。
- \* 自分が課題の整理や優先順位をつける作業を身につけることができた。
- \* 積極的に自主事業を企画・提案をしたり、自分の意見を発言したりできるようになった。
- \* 仕事に対するスタンスの変化。組織の中での自分の役割を考えるようになり、組織全体の動きを意識しながら活動をするようになった。

図10:参加メンバー個人の変容



#### 4.3.2. 組織の「変容」

組織の変容に関しても、別添8に示したように、かなり広範なチェック項目を用意した。また、個人の「変容」と同じ尺度で数値化できるようにし、同じ「プロジェクトの変化貢献度」を活用できるようにした。ここでもサンプルを提示してみる。



変容チェックリスト設問サンプル(組織の変化)

以下のことがらについて、あなたの組織にとってあてはまる項目を選んでください。

		プロジェクト参加時点(2012年4月) (1~4いずれかに○をつけてください)				現在(2014年1月時点) (1~4いずれかに○をつけてください)			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1. ミッション、ビジョン、事業計画									
1.2. 中長期計画		なかった	なかったがその必要性は意識されていた	一応あったが明文化されたものが組織内で共有されていなかった	明文化されたものが組織内で共有されていた	ない	ないがその必要性は意識されている	一応あるが明文化されたものが組織内で共有されていない	明文化されたものが組織内で共有されている
2. ガバナンス・運営体制									
2.2. 理事・役員と事務局の役割分担、役員の組織運営への関わりや権限の範囲		明確でなかった	明確ではなかったが、そこに課題があることは意識されていた	一応の共通理解があったが認識の違いが表面化することもあった	共通理解が組織内で共有されていた	明確でない	明確ではないが、そこに課題があることは意識されている	一応の共通理解はあるが認識の違いが表面化することもある	共通理解が組織内で共有されている
3. 財源・支援者									
3.2. 寄付・会員集め		ほとんど集めていなかった	ほとんど集めていなかったが、集める必要性は意識されていた	集めていたが、結果にはあまりつなごうがなかった	集め、結果につながっていた	ほとんど集めていない	ほとんど集めていないが、集める必要性は意識されている	集めているが、結果にはあまりつなごうがない	集め、結果につながっている

結果の一覧が図11、個人と組織の変容の比較が図12である。まず、図12を見てみよう。個人の変容がおおむね2ポイントであるのに対し(代表・事務局長で2.1ポイント、その他で2.0ポイント)、組織の変容は1ポイント以下と、プロジェクトの「変化貢献度」において倍以上の差がついている。また、組織の変容においては、代表・事務局長の場合が1.0ポイントであるのに対し、その他では0.6ポイントと、個人の変容に比べて役職の違いで大きな差がついている。これは、代表や事務局長の役職にある者がほかのスタッフに比べて組織運営のやり方を変えられる立場に在ることを端的に示していると考えられる。

次に図11をみてみよう。代表・事務局長に限ってみると、もっともプロジェクトの「変化貢献度」が大きかったのは「中長期計画」についてで1.5ポイント、続いて「理事・役員と事務局の役割分担、役員の組織運営への関わりや権限の範囲」の1.3ポイント、「寄付・会員集め」の1.2ポイントの順となっている。

では、なぜ個人の変容と組織の変容のあいだに大きな差が出たのであろうか。これに関しては、いくつかの解釈が考えられる。ひとつは、単純に、通常個人より組織の方が変化しにくい(複数の人格が関与している、組織運営の仕方に慣性がある、等)という要因があげられる。次に、前述したように、個人の変容が主観的指標で測られているのに対し、組織の変容は客観的指標で後追いできるものが多いため、変化したことを正当化しにくい、よって組織の変容は過小評価する傾向がある(または個人の変容を過大評価する傾向がある)といえる。

しかしながら本事業検証でもっとも強調すべきことは、図4で図示したようなプロジェクトの構成において、プロジェクトの効果が個人(参加メンバー)から組織に自然に浸透していかなかったという点であろう。この点は、参加メンバーのグループインタビューでも繰り返し指摘されていた。先に述べたように、このプロジェクトに参加する参加メンバーは、組織を担うリーダーとして育つことを期待されて組織の代表者から送り出される、という前提で集められた。しかし、参加メンバーが代表以外の場合、組織課題解決のための実践をしようとした際に、組織内の理解を得られず苦勞したケースが多く聞かれた。その理由は一様ではないが、カリスマ的リーダーが存在しているがために次世代にうまくバトンが渡されない、組織の代表は参加メンバーをプロジェクトに送り出したものの組織の変化にいたる提案やアイデアを参加メンバーから受容する用意がなかった、参加メンバーが感じている組織の優先課題と組織の代表等の中核参加メンバーが考える優先課題が一致していなかった、等のケースが散見される。

このように、参加メンバーがプロジェクトで学んだことを組織基盤強化に活かしていくことを難しくする状況が

あった。繰り返しになるが、本プロジェクトの組織基盤強化という目的に照らしていえば、所属団体における継続的な雇用と幹部的な働きを期待されているスタッフが派遣されたかどうかというのはプロジェクトの成功を左右する大きなポイントであった。

図11:組織の変容

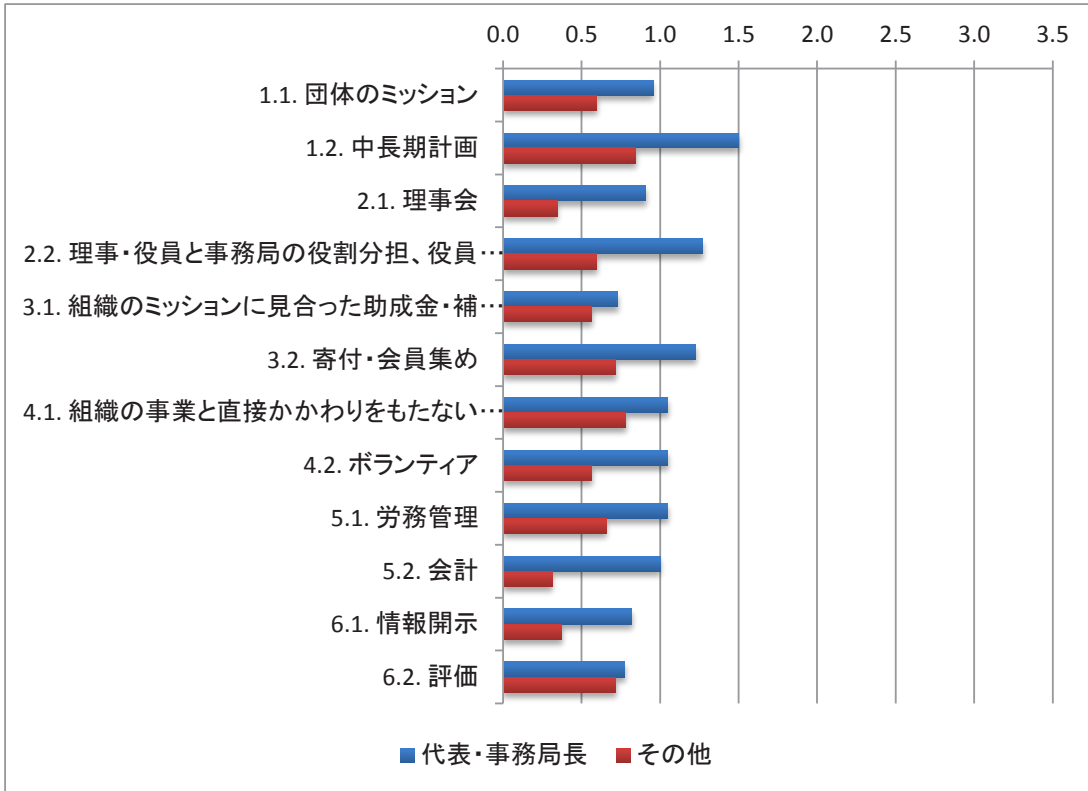
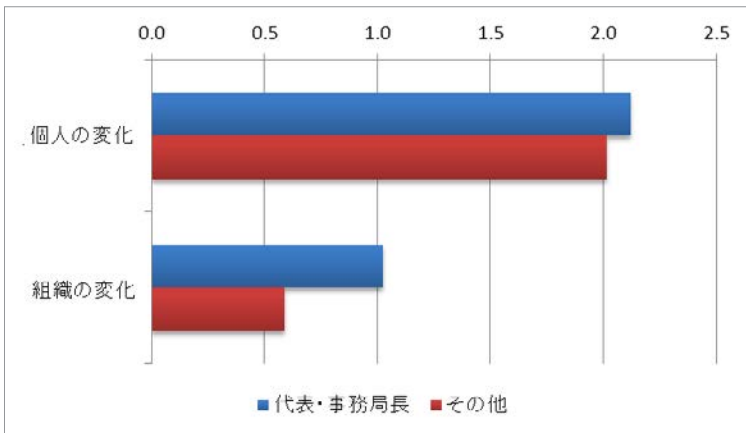


図12:個人、組織の変容の比較



### 4.3.3. 「変容」の評価

以上のように、個人と組織の「変容」に関して比較してみたが、そもそも本事業検証で作成した「プロジェクトの変化貢献度」の数字をどのように評価すべきかは、本プロジェクト外部の尺度がないので容易ではない。上記では、個人の変容度に対して組織の変容度が低いという記述をした。しかし、一例として「中長期計画」に関する「プロジェクトの変化貢献度」の平均が、参加メンバーが組織の代表・事務局長で会った場合に1.5であったという事態を取り上げてみよう。これは、例えば、『中長期計画がなかったがその必要性は意識されていた』という段階から『中長期計画が一応あるが明文化されたものが組織内で共有されていない』という段階(1度の変容)への進化がすべての参加団体で見られ、そのうちの半分が、その変容は本プロジェクトと「直接

関係ある」と認知し、あとの半分が「少し関係ある」と認知しているような事態のことである。これが大きな変化なのかどうかは、見る側の主観によって左右されるのだろうが、1度以上の変容というのは確実な組織の変化と捉えることができ、それを本プロジェクトがもたらしたというのは、参加団体に対しての大きな貢献として捉えてよいと考えられる。

(注)

1. 本事業検証においては10-1の10段階評価を用いた。
2. NPSについては、<http://www.netpromoter.com/why-net-promoter/know/>、<http://marketingis.jp/wiki/NPS>などを参照。
3. <http://www.inc.com/articles/201106/whats-your-net-promoter-score.html>
4. NPSは、非営利事業の有効性を測る指標としても一部活用されている。例えば、<http://www.keystoneaccountability.org/node/462>参照。
5. インターンシップコースでは回答数24である。
6. [http://ngo-ayus.jp/ngo/ngo\\_support/](http://ngo-ayus.jp/ngo/ngo_support/)参照
7. 参加当初の時点で、代表理事または理事長の役職名をもつ参加メンバー。
8. 2012年6月の時点。
9. 「NPOの知識、経験不足」に当てはまる理由としては、直接「不足」を記しているものと、「NPOについての理解を深めたかった」等、間接的に「不足」を示しているものの両方を含めた。回答一覧を別添7に示す。
10. 不完全な回答があるため、表7と表8の総数は一致しない。
11. 本稿では、事業検証の「変容チェックリスト」で捉えられた事象を「変容」と呼び、一般的な「変化」と用語を区別して使う。

## 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

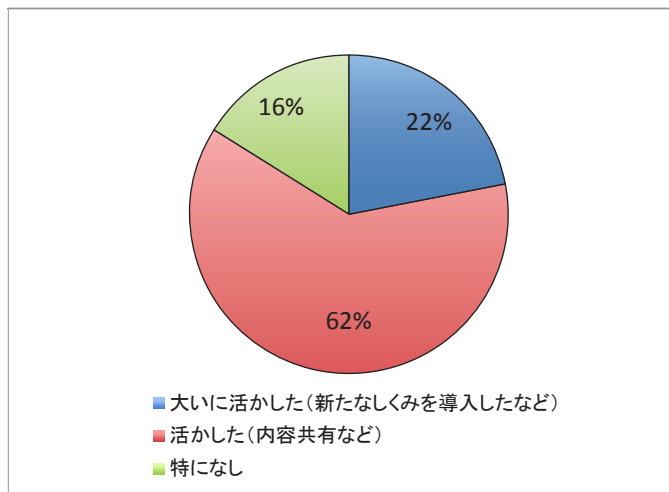
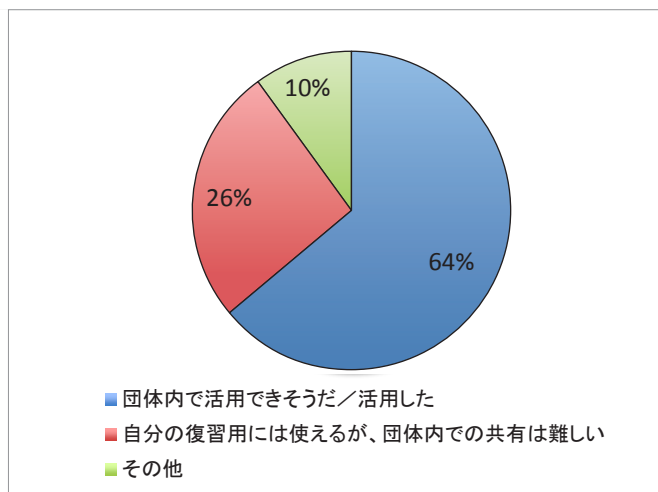


図14:「15の力」テキストについて



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

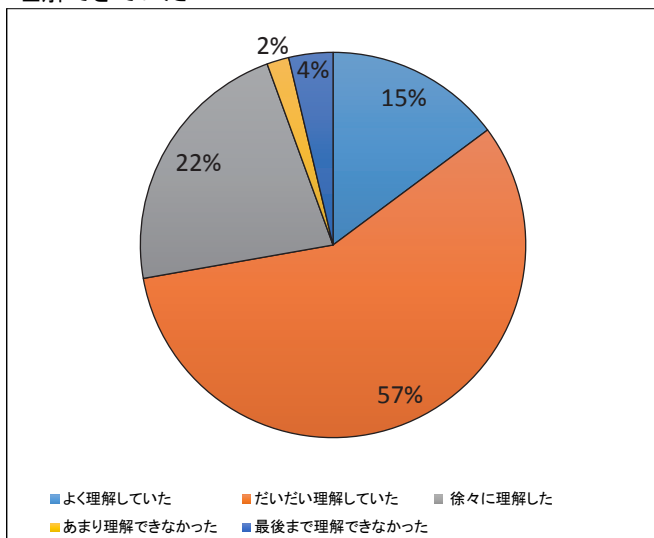


図16:メンターとのコミュニケーションはスムーズだったか

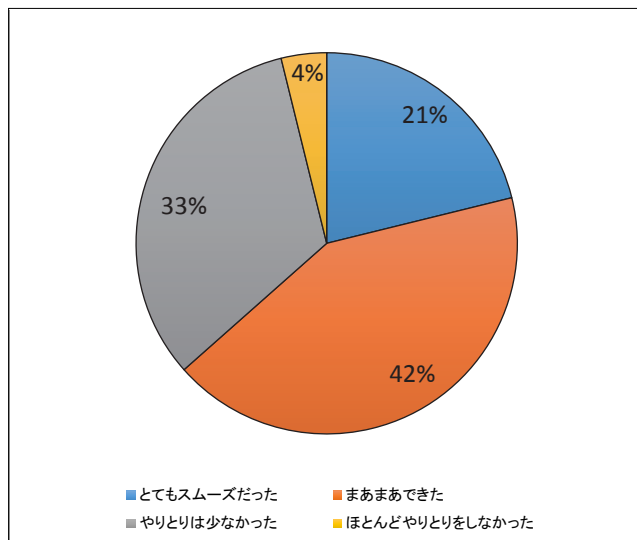
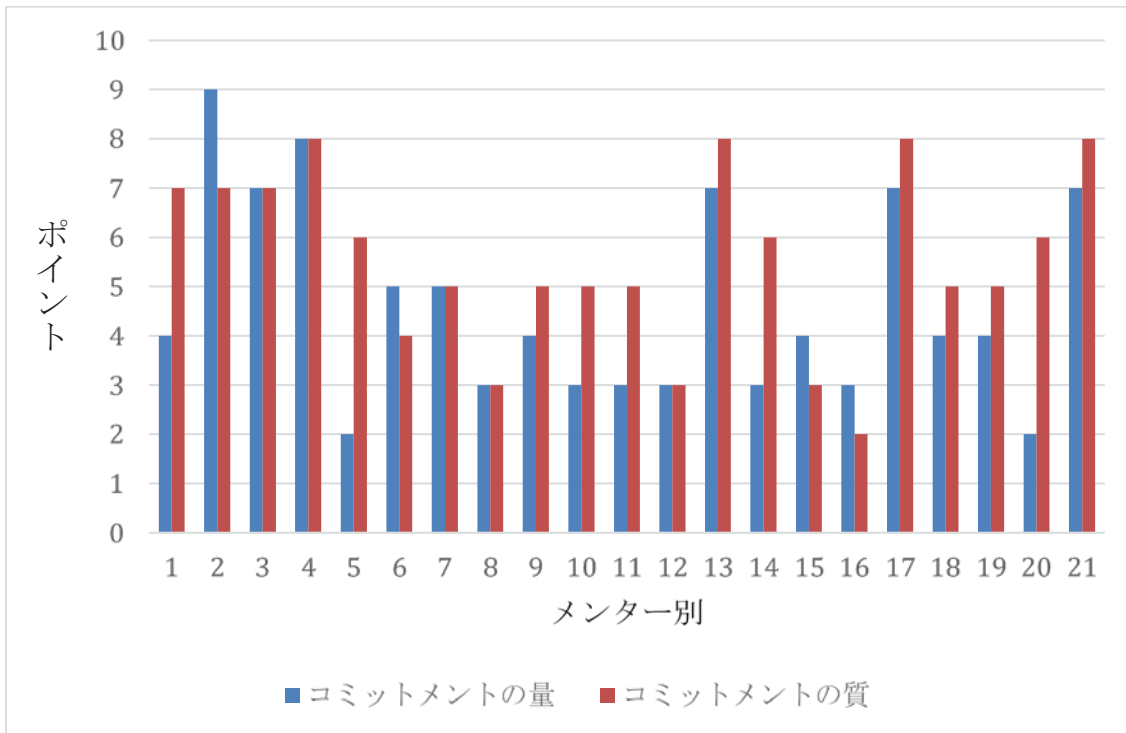


表9:メンターが他のメンター候補者にプロジェクトへの参加を薦めるか(NPS)

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」はある程度はっきりしていたが、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」は一概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。

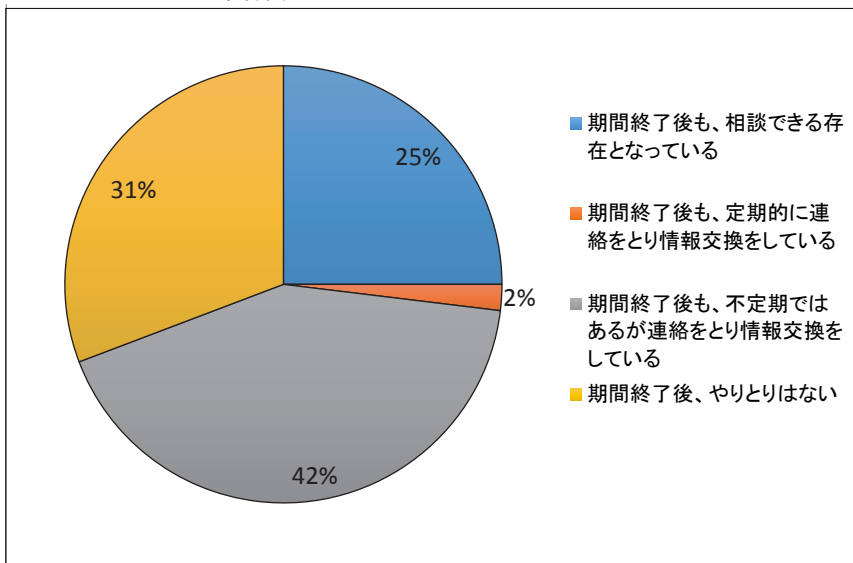
- \* 非常に濃密な時間を共有させて頂いた。NPOとしての経験が豊かな方が、寄り添って下さることが非常に心強く、何か困ったこと、悩み事が生じたときに頂くアドバイスにより救われることが多々あった。先達からの言葉の重みは格別だった。
- \* メンターさんのように大きな団体で活躍している方でも実際に思い悩みながら活動してらっしゃる様子を見て、元気付けられました（苦勞しないでの成功はないという意味です）。

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)

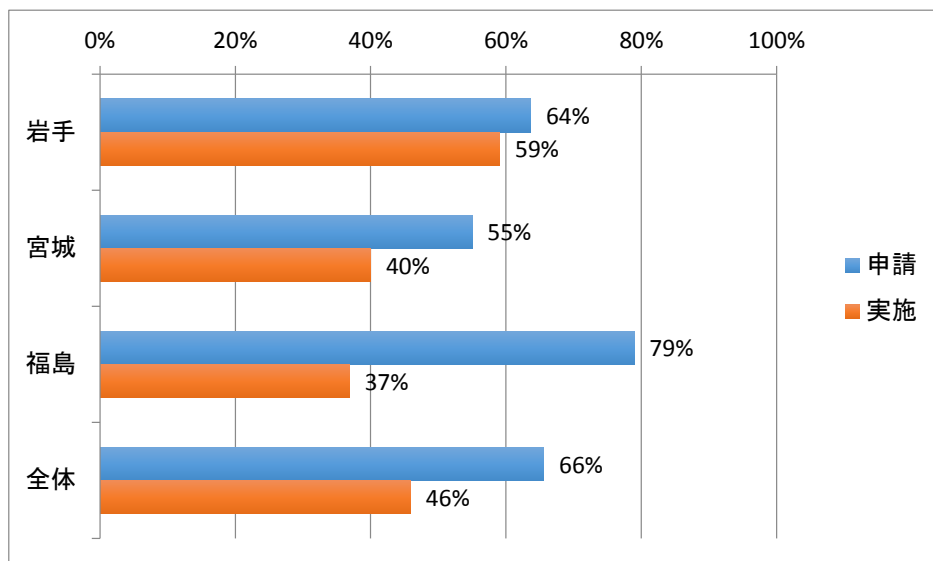
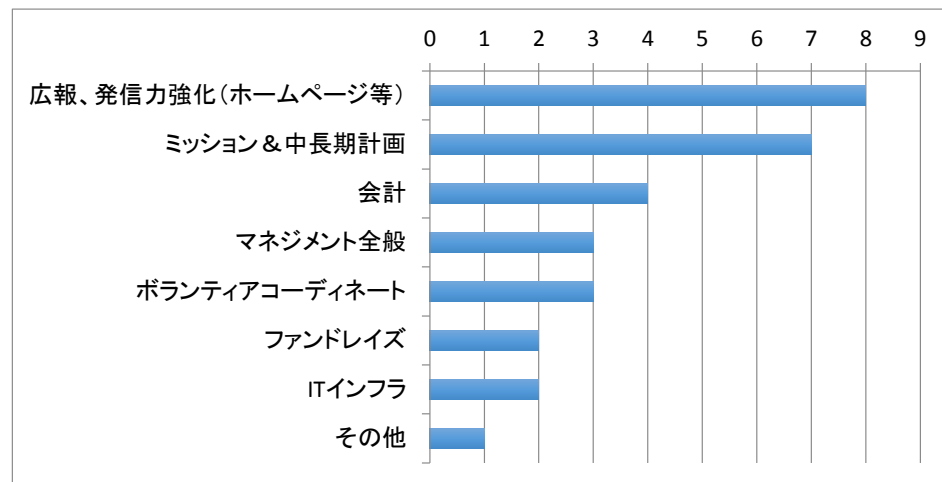


図20: 基盤整備コースで取り上げられた組織課題

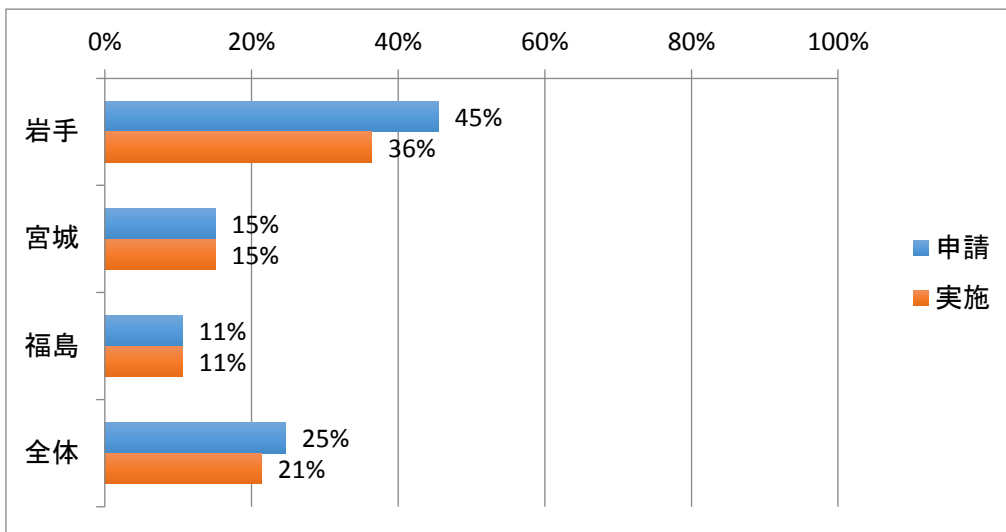




### 5.3.2. インターンシップコース

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。

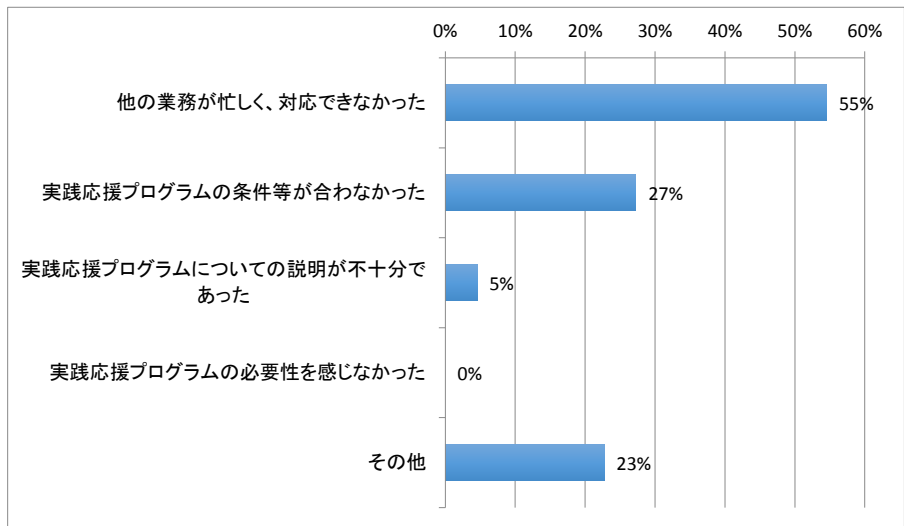
- \* 無理だと思っていたことができたので、大きな自信になった。
- \* 実践の場と成功体験を得ることができ、非常に良い経験となった。
- \* 最後まで取り組むことが出来たため、自信がついた。
- \* 提案したことが組織のなかで受け入れられ、多少なりとも変化をもたらすことができた。
- \* 受け身ではなく、組織内外に働きかけ仕事を進める意識を高めることができた。
- \* 事業内容を組み立て、実施し、検証するという一連のプログラムが自分を成長させることができた。

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。

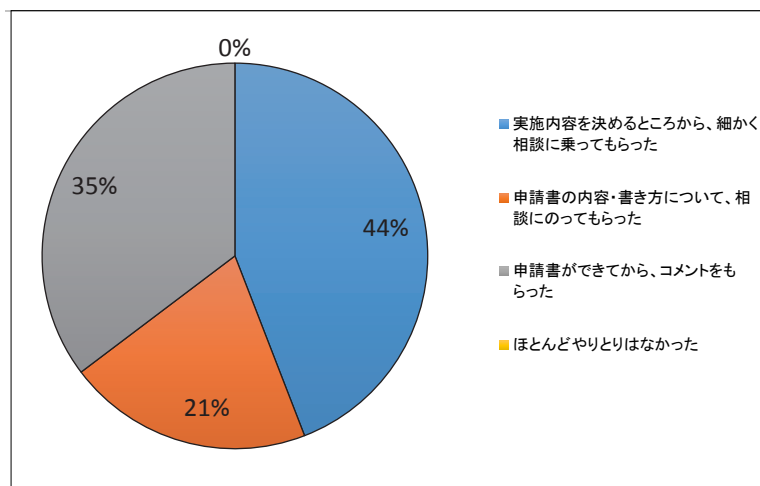
これにより、参加メンバーが疲弊し、事務局に対する不信感にもつながってしまった例もあり、場合によっては申請取り下げに至るケースもあった。また、メンターから、基盤整備コースの助成申請にまつわるやりとりで多くの時間を費やし、より広範囲なメンターとしてのサポートに手が回りきれなかった、というコメントも聞こえている。

#### 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

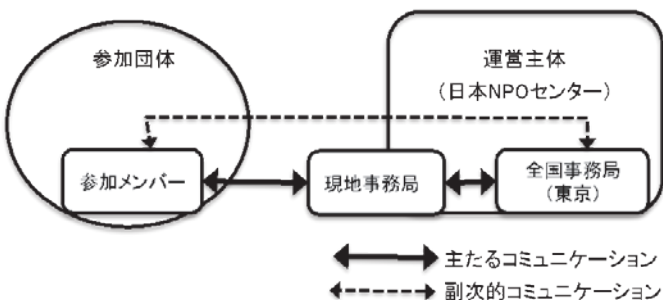
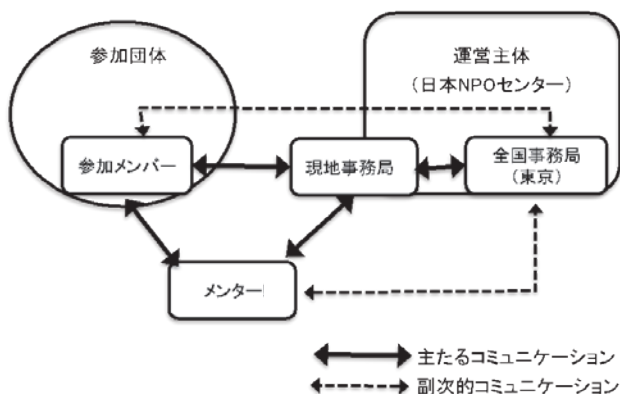


図25: 参加メンバーと事務局のコミュニケーション (メンター含む)



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

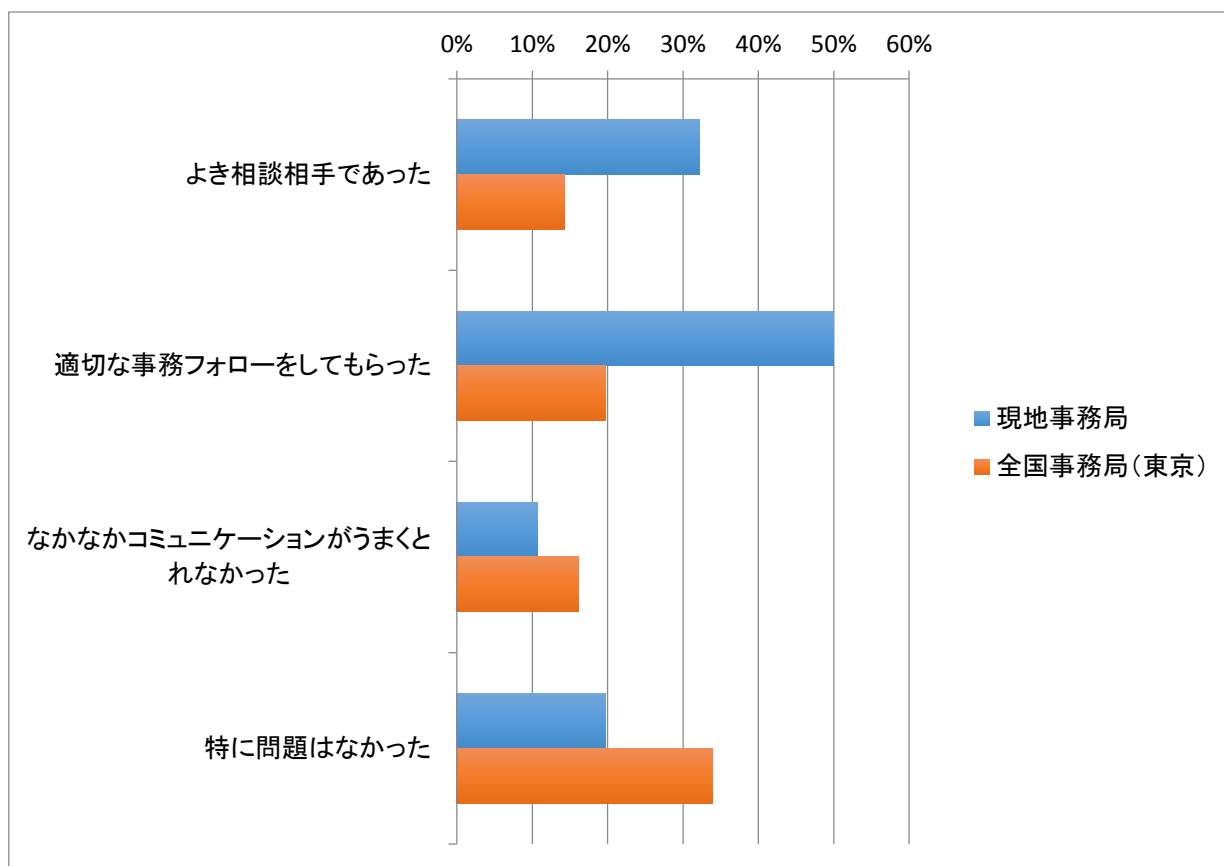
特徴	「分散型」の利点	「分散型」の欠点
(1)参加メンバー、団体に対する事務局のケア	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 参加メンバーと現地事務局の物理的な近さから、連絡がとりやすい。</li> <li>* 地域の現状を把握しやすく、参加メンバーの抱える状況の理解を踏まえた有効なアドバイス、寄り添いが可能となる。</li> <li>* 地域のネットワークづくりを促進しやすい。</li> <li>* 全国の情報を咀嚼して参加メンバーに伝えることができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 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。</li> <li>* 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。</li> <li>* 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。</li> </ul>
(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"> <li>* 役割分担が整理しやすい。</li> <li>* 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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 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。</li> <li>* 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。</li> </ul>
(3)情報伝達、意思決定の仕組み、スピード	<ul style="list-style-type: none"> <li>* より系統立って一貫性のある判断がとりやすい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 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。</li> </ul>
(4)コスト面	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 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。</li> <li>* 現地事務局で事務局を開設する場合はコストがかかる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 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。</li> </ul>
(5)プロジェクト終了後	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 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。</li> </ul>

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

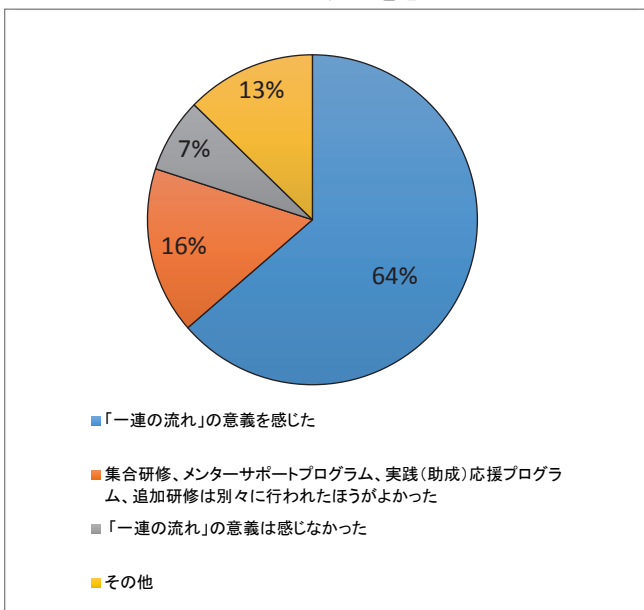
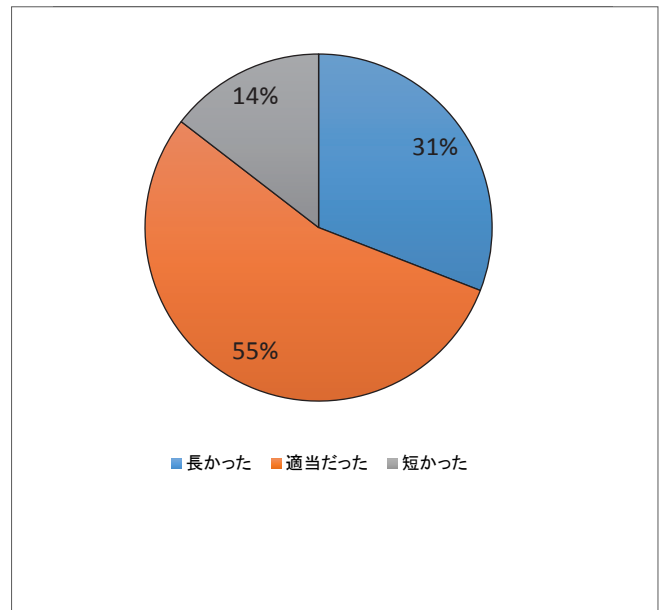


図28:プロジェクトの長さは適当だったか





## 第6章 事業検証(3)

---

### 3県の組織の課題

## 第6章 事業検証(3):3県の組織の課題

本プロジェクトでは、NPOの組織基盤について解説する際にテキスト「15の力」を作成し、そのテーマ設定を切り口に組織の課題について考える視角を提供した。これは集合研修で使われたばかりでなく、メンターサポートや実践応援プログラムにおいても同じテーマ設定を使って、参加メンバーに所属組織の課題と課題解決について考えてもらった。そこで、本章では、事業の有効性評価の掘り下げのひとつとして、本プロジェクトの参加メンバー、参加団体がいかなる組織課題を優先的課題として考えていたのか、そして本プロジェクトはそういったニーズに答えることができたのかについて検証してみたい。

### 6.1. 参加団体にとっての優先的組織課題

集合研修実施終盤の2012年7月、参加メンバーに対してアンケートが行われた。参加メンバーが個人として抱える「業務遂行における個人の課題認識」と所属団体にとっての「組織として課題認識」を、それぞれ「15の力」で整理した合計45のテーマにわけて（「15の力」それぞれに3テーマずつあるため）、課題の程度を3段階（大、中、小）にわけてもらうというアンケートである（「自己診断チェックリスト」と呼ばれた）。回答数は、部分回答も含め、岩手22名、宮城20名、福島20名、合計62名であった。

本事業検証において、このアンケートで得られた3段階の課題認識を、大=3、中=2、小=1と数値変換し、その平均値をとり、さらにばらつきを見るために15（または45）のテーマの間で平均が50となる偏差値に変換した。その結果を図29に示す。これは45に細分化されているテーマを15にまとめたものである。

図示されているように、参加メンバーから見た組織の課題（参加メンバーが考える所属団体の組織としての課題の大小）と個人の課題（参加メンバー自身の業務遂行における個人の課題の大小）の間にあまり差はない。組織の課題は偏差値が高い順から、

- テーマ6. 持続する力(偏差値66)
- テーマ8. 育てる力(62)
- テーマ14. 伝える力(59)
- テーマ5. 見通す力(59)
- テーマ4. 組立てる力(57)

一方、個人の課題の順位は、

- テーマ5. 見通す力(偏差値63)
- テーマ8. 育てる力(62)
- テーマ4. 組立てる力(61)
- テーマ3. 提案する力(60)
- テーマ6. 持続する力(60)

となっている。

さらに、細分化された45のテーマの、組織と個人における課題の大きさを、偏差値の上位30%、中位40%、下位30%の3段階にわけて示したものが図30-1である。これをみても、組織、個人を総合して、課題が大きいと認識されているテーマが、テーマ3(提案する力)、4(組立てる力)、5(見通す力)、6(持続する力)、7(推進する力)、8(育てる力)、14(伝える力)あたりに集中しているのが見て取れる。一方、テーマ1(観る力)、2(興す力)、9(巻き込む力)、10(整える力)、11(組む力)、12(振り返る力)、13(説明する力)といった、基盤編の2テーマ(1、2)と組織編の後半の5テーマ(9、10、11、12、13)については課題としての認識が低い。

図30-1については、30-2、30-3、30-4に、それぞれ岩手、宮城、福島の県別の課題認識の上中下の色分けも示しておいた。細くなるので論評は避けるが、3県で興味深い違いも見えている。今後、各県で行う組織基盤強化研修のテーマ設定などの際に、参考になるかもしれない。

図29:組織と個人の課題の認識(2012年8月時点、平均を50とする偏差値)

「組織」=参加メンバーが考える所属団体の組織としての課題の大小

「個人」=参加メンバー自身の業務遂行における個人の課題の大小

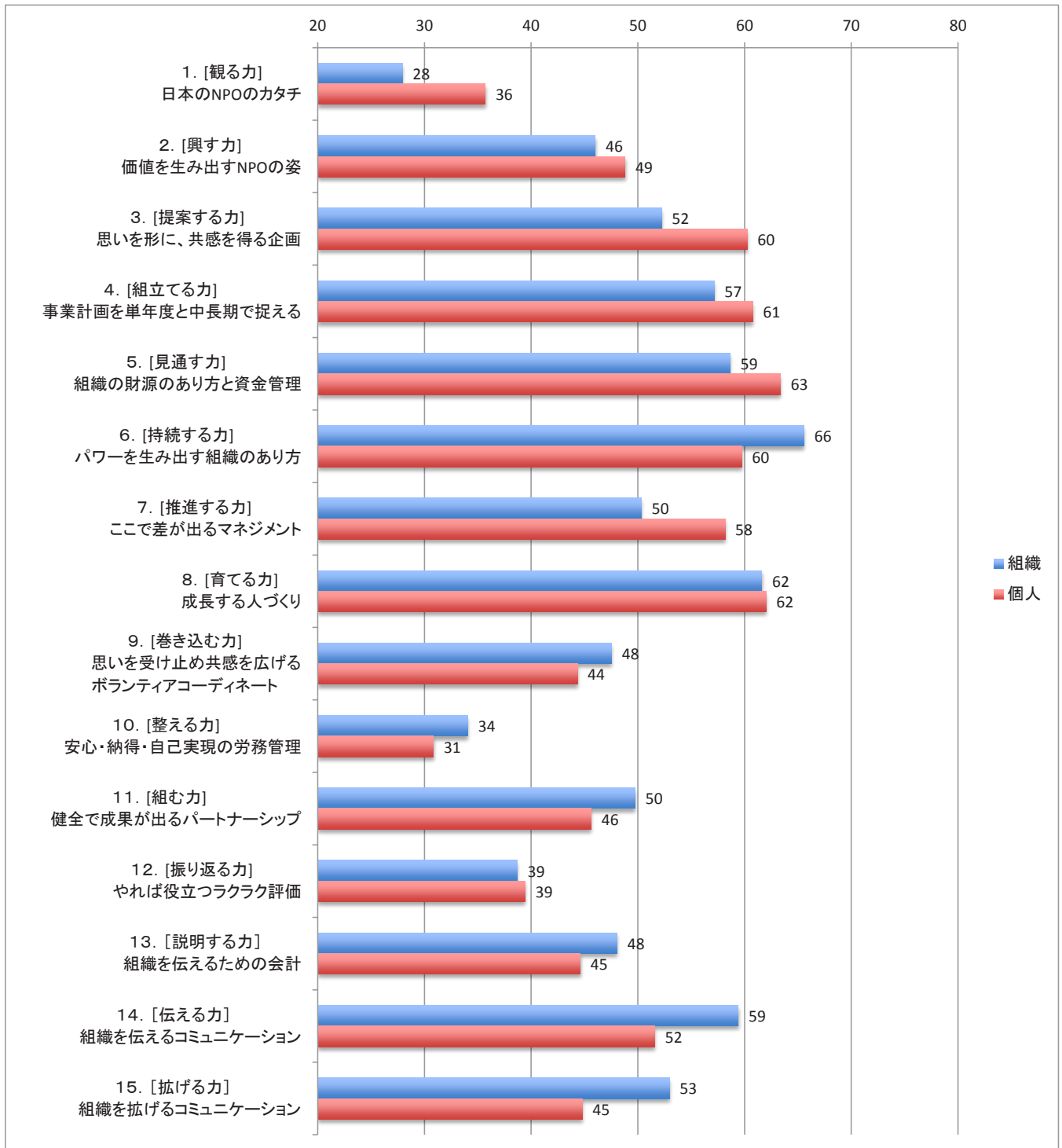




図30-1: 組織課題の認識(総合)(2012年8月時点、平均を50とする偏差値)

「組織」=参加メンバーが考える所属団体の組織としての課題の大小

「個人」=参加メンバー自身の業務遂行における個人の課題の大小

		組織	個人	
基盤編	1. [観る力] 日本のNPOのカチ			1.1. 市民立法の重要性とその成立過程への理解
				1.2. NPOを取り巻く社会環境の変遷の理解
				1.3. 信頼されるNPOについての理解
2. [興す力] 価値を生み出すNPOの姿				2.1. 団体のミッションと現在の活動の整合性への理解
				2.2. 市民活動団体(NPO)の基礎知識の理解
				2.3. 団体の社会的価値の理解
事業編	3. [提案する力] 思いを形に、共感を得る企画			3.1. 読み手にとってわかりやすい企画書作りのポイントの理解
				3.2. 調査や分析などの重要性の理解
				3.3. 実効性が高まる企画書のポイントの理解
	4. [組立てる力] 事業計画を単年度と中長期で捉える			4.1. 単年度計画の意味の理解
				4.2. 将来の見通しを持った取り組みの必要性の理解
5. [見通す力] 組織の財源のあり方と資金管理			4.3. 中長期計画の作成	
			5.1. 資金繰り表などの基礎資料の必要性の理解	
			5.2. 財源と事業の関係性についての理解(自組織にとって好ましい財源バランス)	
組織編	6. [持続する力] パワーを生み出す組織のあり方			5.3. 自組織の活動に合った財源計画づくり
				6.1. 自組織の発展段階や取り組むべき課題の把握
				6.2. 役員や職員に、その役割を伝え、役割を分担できるようにする
	7. [推進する力] ここで差が出るマネジメント			6.3. 役員や職員、会員が納得できる意思決定の方法を考えられる
				7.1. マネジメントの必要性の理解
				7.2. マネジメントの種類について理解
	8. [育てる力] 成長する人づくり			7.3. マネジメントの視点から組織分析を行える
				8.1. NPOスタッフに求められる力や態度の整理
				8.2. 人材育成や機会や方法の理解
	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			8.3. 人材育成の指標と力をつけるための機会の作り方の理解
				9.1. ボランティアによるチカラとは何かを理解
				9.2. 参加の場を広げる思考性の確立
	10. [整える力] 安心・納得・自己実現の労務管理			9.3. ボランティアプログラムの立案についての理解
				10.1. NPOの就労の特性を理解し、採用時には説明できる
				10.2. どのように規定類を整備していけばよいか展望をもてる
11. [組む力] 健全で成果が出るパートナーシップ			10.3. NPOらしい就業ルールを考えられる	
			11.1. 協働に関する基礎的理解	
			11.2. 様々な協働事業への対応ができる	
12. [振り返る力] やれば役立つク拉克評価			11.3. 成果を生み出すポイントを見極めることができる	
			12.1. 評価の基本的事項や必要性の理解	
			12.2. 評価の種類への理解	
13. [説明する力] 組織を伝えるたえの会計			12.3. 自組織に必要な評価指標を作成できる	
			13.1. 財務諸表を読み解くことができる	
			13.2. アカウンタビリティの重要性の理解	
コミュニケーション編	14. [伝える力] 組織を伝えるコミュニケーション			13.3. 会計の重要性の理解
				14.1. 組織のブランディングの考え方についての理解
				14.2. 広報をする上での「基礎的な考え方」の理解
	15. [拡げる力] 組織を拡げるコミュニケーション			14.3. 自組織の情報発信の課題の理解
				15.1. 情報発信等の担当や役割分担ができる
			15.2. フロー情報とストック情報の理解	
			15.3. チラシやWEBサイトなどの広報物づくりの「実践的なノウハウ」の習得	



図30-2:組織課題の認識(岩手)(2012年8月時点、平均を50とする偏差値)

「組織」=参加メンバーが考える所属団体の組織としての課題の大小

「個人」=参加メンバー自身の業務遂行における個人の課題の大小

		組織	個人	
基盤編	1. [観る力] 日本のNPOのカチ			1.1. 市民立法の重要性とその成立過程への理解
				1.2. NPOを取り巻く社会環境の変遷の理解
				1.3. 信頼されるNPOについての理解
	2. [興す力] 価値を生み出すNPOの姿			2.1. 団体のミッションと現在の活動の整合性への理解
				2.2. 市民活動団体(NPO)の基礎知識の理解
				2.3. 団体の社会的価値の理解
事業編	3. [提案する力] 思いを形に、共感を得る企画			3.1. 読み手にとってわかりやすい企画書作りのポイントの理解
				3.2. 調査や分析などの重要性の理解
				3.3. 実効性が高まる企画書のポイントの理解
	4. [組立てる力] 事業計画を単年度と中長期で捉える			4.1. 単年度計画の意味の理解
				4.2. 将来の見通しを持った取り組みの必要性の理解
				4.3. 中長期計画の作成
5. [見通す力] 組織の財源のあり方と資金管理			5.1. 資金繰り表などの基礎資料の必要性の理解	
			5.2. 財源と事業の関係性についての理解(自組織にとって好ましい財源バランス)	
			5.3. 自組織の活動に合った財源計画づくり	
組織編	6. [持続する力] パワーを生み出す組織のあり方			6.1. 自組織の発展段階や取り組むべき課題の把握
				6.2. 役員や職員に、その役割を伝え、役割を分担できるようにする
				6.3. 役員や職員、会員が納得できる意思決定の方法を考えられる
	7. [推進する力] ここで差が出るマネジメント			7.1. マネジメントの必要性の理解
				7.2. マネジメントの種類について理解
				7.3. マネジメントの視点から組織分析を行える
	8. [育てる力] 成長する人づくり			8.1. NPOスタッフに求められる力や態度の整理
				8.2. 人材育成や機会や方法の理解
				8.3. 人材育成の指標と力をつけるための機会の作り方の理解
	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			9.1. ボランティアによるチカラとは何かを理解
				9.2. 参加の場を広げる思考性の確立
				9.3. ボランティアプログラムの立案についての理解
	10. [整える力] 安心・納得・自己実現の 労務管理			10.1. NPOの就労の特性を理解し、採用時には説明できる
				10.2. どのように規定類を整備していけばよいか展望をもてる
				10.3. NPOらしい就業ルールを考えられる
11. [組む力] 健全で成果が出るパートナー シップ			11.1. 協働に関する基礎的理解	
			11.2. 様々な協働事業への対応ができる	
			11.3. 成果を生み出すポイントを見極めることができる	
12. [振り返る力] やれば役立つクラク評価			12.1. 評価の基本的事項や必要性の理解	
			12.2. 評価の種類への理解	
			12.3. 自組織に必要な評価指標を作成できる	
13. [説明する力] 組織を伝えるための会計			13.1. 財務諸表を読み解くことができる	
			13.2. アカウンタビリティの重要性の理解	
			13.3. 会計の重要性の理解	
コミュニケーション編	14. [伝える力] 組織を伝える コミュニケーション			14.1. 組織のブランディングの考え方についての理解
				14.2. 広報をする上での「基礎的な考え方」の理解
				14.3. 自組織の情報発信の課題の理解
	15. [拡げる力] 組織を拡げる コミュニケーション			15.1. 情報発信等の担当や役割分担ができる
				15.2. フロー情報とストック情報の理解
			15.3. チラシやWEBサイトなどの広報物づくりの「実践的なノウハウ」の習得	



図30-3: 組織課題の認識(宮城)(2012年8月時点、平均を50とする偏差値)

「組織」=参加メンバーが考える所属団体の組織としての課題の大小

「個人」=参加メンバー自身の業務遂行における個人の課題の大小

		組織	個人	
基礎編	1. [観る力] 日本のNPOのカタチ			1.1. 市民立法の重要性とその成立過程への理解
				1.2. NPOを取り巻く社会環境の変遷の理解
基礎編	2. [興す力] 価値を生み出すNPOの姿			1.3. 信頼されるNPOについての理解
				2.1. 団体のミッションと現在の活動の整合性への理解
事業編	3. [提案する力] 思いを形に、共感を得る企画			2.2. 市民活動団体(NPO)の基礎知識の理解
				2.3. 団体の社会的価値の理解
				3.1. 読み手にとってわかりやすい企画書作りのポイントの理解
事業編	4. [組立てる力] 事業計画を単年度と中長期で捉える			3.2. 調査や分析などの重要性の理解
				3.3. 実効性が高まる企画書のポイントの理解
				4.1. 単年度計画の意味の理解
事業編	5. [見通す力] 組織の財源のあり方と資金管理			4.2. 将来の見通しを持った取り組みの必要性の理解
				4.3. 中長期計画の作成
				5.1. 資金繰り表などの基礎資料の必要性の理解
組織編	6. [持続する力] パワーを生み出す組織のあり方			5.2. 財源と事業の関係性についての理解(自組織にとって好ましい財源バランス)
				5.3. 自組織の活動に合った財源計画づくり
				6.1. 自組織の発展段階や取り組むべき課題の把握
	7. [推進する力] ここで差が出るマネジメント			6.2. 役員や職員に、その役割を伝え、役割を分担できるようにする
				6.3. 役員や職員、会員が納得できる意思決定の方法を考えられる
				7.1. マネジメントの必要性の理解
	8. [育てる力] 成長する人づくり			7.2. マネジメントの種類について理解
				7.3. マネジメントの視点から組織分析を行える
				8.1. NPOスタッフに求められる力や態度の整理
	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ター			8.2. 人材育成や機会や方法の理解
				8.3. 人材育成の指標と力をつけるための機会の作り方の理解
				9.1. ボランティアによるチカラとは何かを理解
10. [整える力] 安心・納得・自己実現の 労務管理			9.2. 参加の場を広げる思考性の確立	
			9.3. ボランティアプログラムの立案についての理解	
			10.1. NPOの就労の特性を理解し、採用時には説明できる	
11. [組む力] 健全で成果が出るパートナー シップ			10.2. どのように規定類を整備していけばよいか展望をもてる	
			10.3. NPOらしい就業ルールを考えられる	
			11.1. 協働に関する基礎的理解	
12. [振り返る力] やれば役立つラクラク評価			11.2. 様々な協働事業への対応ができる	
			11.3. 成果を生み出すポイントを見極めることができる	
			12.1. 評価の基本的事項や必要性の理解	
13. [説明する力] 組織を伝えるたえの会計			12.2. 評価の種類への理解	
			12.3. 自組織に必要な評価指標を作成できる	
			13.1. 財務諸表を読み解くことができる	
コミュニケーション編	14. [伝える力] 組織を伝える コミュニケーション			13.2. アカウンタビリティの重要性の理解
				13.3. 会計の重要性の理解
				14.1. 組織のブランディングの考え方についての理解
コミュニケーション編	15. [拡げる力] 組織を拡げる コミュニケーション			14.2. 広報をする上での「基礎的な考え方」の理解
				14.3. 自組織の情報発信の課題の理解
				15.1. 情報発信等の担当や役割分担ができる
			15.2. フロー情報とストック情報の理解	
			15.3. テラシやWEBサイトなどの広報物づくりの「実践的なノウハウ」の習得	



図30-4:組織課題の認識(福島)(2012年8月時点、平均を50とする偏差値)

「組織」=参加メンバーが考える所属団体の組織としての課題の大小

「個人」=参加メンバー自身の業務遂行における個人の課題の大小

		組織	個人	
基盤編	1. [観る力] 日本のNPOのカチ			1.1. 市民立法の重要性とその成立過程への理解
				1.2. NPOを取り巻く社会環境の変遷の理解
基盤編	2. [興す力] 価値を生み出すNPOの姿			1.3. 信頼されるNPOについての理解
				2.1. 団体のミッションと現在の活動の整合性への理解
基盤編	3. [提案する力] 思いを形に、共感を得る企画			2.2. 市民活動団体(NPO)の基礎知識の理解
				2.3. 団体の社会的価値の理解
事業編	4. [組立てる力] 事業計画を単年度と中長期で捉える			3.1. 読み手にとってわかりやすい企画書作りのポイントの理解
				3.2. 調査や分析などの重要性の理解
事業編	5. [見通す力] 組織の財源のあり方と資金管理			3.3. 実効性が高まる企画書のポイントの理解
				4.1. 単年度計画の意味の理解
事業編	6. [持続する力] パワーを生み出す組織のあり方			4.2. 将来の見通しを持った取り組みの必要性の理解
				4.3. 中長期計画の作成
事業編	7. [推進する力] ここで差が出るマネジメント			5.1. 資金繰り表などの基礎資料の必要性の理解
				5.2. 財源と事業の関係性についての理解(自組織にとって好ましい財源バランス)
事業編	8. [育てる力] 成長する人づくり			5.3. 自組織の活動に合った財源計画づくり
				6.1. 自組織の発展段階や取り組むべき課題の把握
組織編	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ター			6.2. 役員や職員に、その役割を伝え、役割を分担できるようにする
				6.3. 役員や職員、会員が納得できる意思決定の方法を考えられる
組織編	10. [整える力] 安心・納得・自己実現の労務管理			7.1. マネジメントの必要性の理解
				7.2. マネジメントの種類について理解
組織編	11. [組む力] 健全で成果が出るパートナーシップ			7.3. マネジメントの視点から組織分析を行える
				8.1. NPOスタッフに求められる力や態度の整理
組織編	12. [振り返る力] やれば役立つラクラク評価			8.2. 人材育成や機会や方法の理解
				8.3. 人材育成の指標と力をつけるための機会の作り方の理解
組織編	13. [説明する力] 組織を伝えるための会計			9.1. ボランティアによるチカラとは何かを理解
				9.2. 参加の場を広げる思考性の確立
コミュニケーション編	14. [伝える力] 組織を伝えるコミュニケーション			9.3. ボランティアプログラムの立案についての理解
				10.1. NPOの就労の特性を理解し、採用時には説明できる
コミュニケーション編	15. [拡げる力] 組織を拡げるコミュニケーション			10.2. どのように規定類を整備していけばよいか展望をもてる
				10.3. NPOらしい就業ルールを考えられる
コミュニケーション編	14. [伝える力] 組織を伝えるコミュニケーション			11.1. 協働に関する基礎的理解
				11.2. 様々な協働事業への対応ができる
コミュニケーション編	15. [拡げる力] 組織を拡げるコミュニケーション			11.3. 成果を生み出すポイントを見極めることができる
				12.1. 評価の基本的事項や必要性の理解
コミュニケーション編	15. [拡げる力] 組織を拡げるコミュニケーション			12.2. 評価の種類への理解
				12.3. 自組織に必要な評価指標を作成できる
コミュニケーション編	15. [拡げる力] 組織を拡げるコミュニケーション			13.1. 財務諸表を読み解くことができる
				13.2. アカウタビリティの重要性の理解
コミュニケーション編	15. [拡げる力] 組織を拡げるコミュニケーション			13.3. 会計の重要性の理解
				14.1. 組織のブランディングの考え方についての理解
コミュニケーション編	15. [拡げる力] 組織を拡げるコミュニケーション			14.2. 広報をする上での「基礎的な考え方」の理解
				14.3. 自組織の情報発信の課題の理解
コミュニケーション編	15. [拡げる力] 組織を拡げるコミュニケーション			15.1. 情報発信等の担当や役割分担ができる
				15.2. フロー情報とストック情報の理解
コミュニケーション編	15. [拡げる力] 組織を拡げるコミュニケーション			15.3. チラシやWEBサイトなどの広報物づくりの「実践的なノウハウ」の習得



## 6. 2. 集合研修における「15の力」の役立ち度

次に、事業検証アンケートにおいて、「15のテーマの中で、あなたにとって役に立ったと思う上位3講座を教えてください」という質問の回答をしてみる。有効回答数は、56(部分回答含む)。1位を3点、2位を2点、3位を1点で計算し、合計点をここでも平均50の偏差値に変換した。その結果が図31である。

図示されているように、役立ち度が高かったのは、テーマ14(伝える力)(偏差値66)、3(提案する力)(64)、7(推進する力)(63)の順となっている。さらに、これを上述の課題認識とかけあわせてみたものが表11「個人の課題と役立ち度のクロス集計」である。ここでは、6. 1. 章のうちの個人の課題認識の大小を利用したが、組織の課題認識にしても大差はない。「課題認識」の大小を偏差値50で大、小に区切り、同様に、「役立ち度」も偏差値50で高、低に区切った。このように示すことにより、15のテーマの研修を、「課題としての認識が大きく、研修の役立ち度が高かった」講座、「課題としての認識は小さかったが、研修の役立ち度が高かった」講座、「課題としての認識が大きかったが、研修の役立ち度が低かった」講座、「課題としての認識が小さく、研修の役立ち度も低かった」講座、の4種類に分けることができる。

もちろん、講座の「役立ち度」は、講座そのものの質の善し悪しとは直結しない。参加メンバーがもっていた講座への期待度やその他の要因により、「役立ち度」の印象は左右される。そのうえで、「課題としての認識が大きかったが、研修の役立ち度が低かった」講座がテーマ5(見通す力)と8(育てる力)であったことは興味深い。5は財源についてであり、8は人材(特にスタッフ)についてである。NPOにとっての悩みの種の常がカネとヒトであることはよく言われることだが、その2つがここでも課題としては大きく、講座がその課題をすぐには解決するものではないとして認知されているようである。

さらに、「課題としての認識が小さく、研修の役立ち度も低かった」講座が、テーマ1(観る力)、9(巻き込む力)、10(整える力)、11(組む力)、12(振り返る力)、13(説明する力)であった点についても言及しておきたい。テーマ1はいわばNPOの概念の部分であり、実践的意味合いが決して高いものではないという性質上、この範ちゅうに入ったと考えられるが、その他の5テーマは、組織編の後半部分で、いずれも、NPOのマネジメントにとっては重要なテーマである。これらに関する課題認識が小さく、役立ち度も低いのは、NPOマネジメントを網羅して総合的に考えるなかで、その応用編ともいえる部分に関しては参加メンバーの優先順位に挙がってこなかったためと推察される(4. 2. 2. 章で触れた参加メンバー間のNPOの基礎知識と関係する)。

## 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

集合研修後に行われた追加研修や自主勉強会・情報交換会で取り上げられたトピックについては、3. 3. 2. 章および3. 3. 3. 章(表3および表4)で示した通りだが、ここでも、資金調達(テーマ5に関連)、人材育成(テーマ8に関連)のトピックが見られるほか、中長期計画(テーマ4に関連)、労務(テーマ10に関連)、会計(テーマ13に関連)といった文字が見られる。

組織課題について、助成金をもとに具体的な基盤強化が実践できる設計になっていた基盤整備コースに関しては、5. 3. 1. 章や図20で示したように、広報・発信力強化(テーマ14、15に関連)、ミッション・中長期計画(テーマ2、4に関連)、会計(テーマ13に関連)に関する取り組みが多く見られた。これらのうち、特に会計は、組織課題の抽出では上位に挙がってきていなかったテーマだが、具体性があり、比較的少額の資金で見える基盤強化(会計ソフトの導入、会計事務の効率化など)を図りやすい分野だったために、基盤整備コースの活用が比較的多く見られたものと思われる。

図31:集合研修における「15の力」の役立ち度(平均を50とする偏差値)

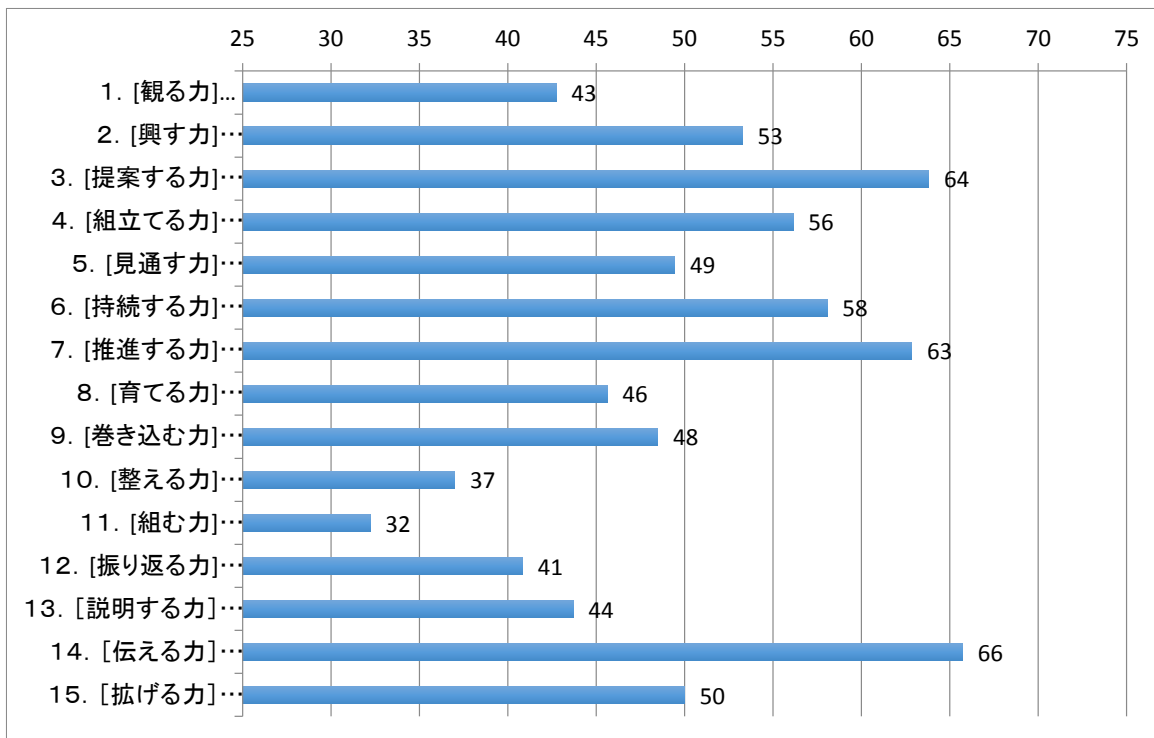


表11:個人の課題と役立ち度のクロス集計

		集合研修での役立ち度	
		高	低
個人の課題としての認識	大	3. [提案する力] 思いを形に、共感を得る企画 4. [組立てる力] 事業計画を単年度と中長期で捉える 6. [持続する力] パワーを生み出す組織のあり方 7. [推進する力] ここで差が出るマネジメント 14. [伝える力] 組織を伝えるコミュニケーション	5. [見通す力] 組織の財源のあり方と資金管理 8. [育てる力] 成長する人づくり
	小	2. [興す力] 価値を生み出すNPOの姿 15. [拡げる力] 組織を拡げるコミュニケーション	1. [観る力] 日本のNPOのカタチ 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 10. [整える力] 安心・納得・自己実現の労務管理 11. [組む力] 健全で成果が出るパートナーシップ 12. [振り返る力] やれば役立つラクラク評価 13. [説明する力] 組織を伝えるための会計



## 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

---



## 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

本章では、本プロジェクトに投入された財的・人的資源の大きさをつまびらかにする。通常、これは事業の費用対効果を検証するための材料となるデータである。しかし、第1章で述べたように、本稿では、プロジェクトにおける費用対効果が高かったか低かったか(効率が良かったかどうか)という総括的な論評はできない。その理由は、単に、本事業検証で明らかにしているような事業成果を出すのに、どれくらいの資源投入が適切なのかという基準を確立するのが難しいためである。

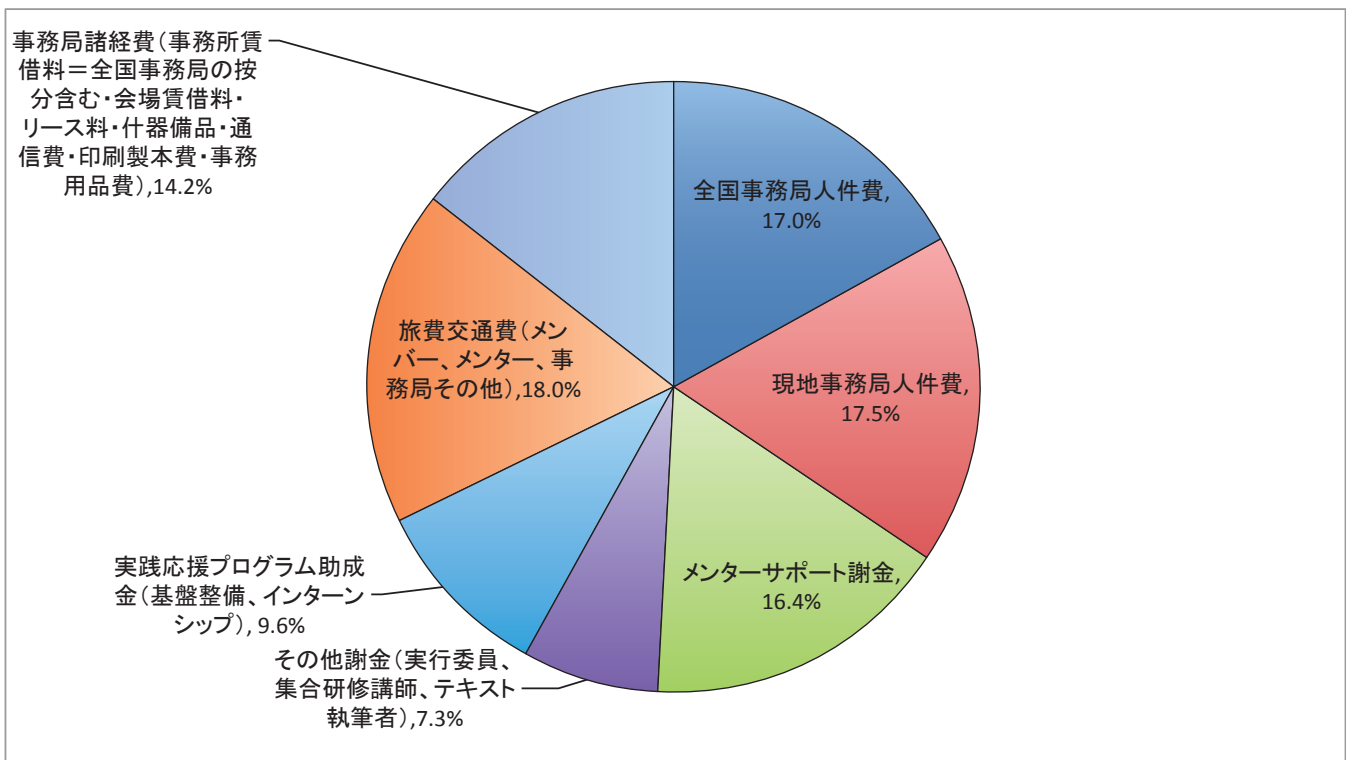
この基準を導き出すためには、同様の目的をもった複数の事業の成果を数値化し、それによって異なる事業を同じ土俵のうえに乗せ、比較検討できるようにすることが必要だ。昨今、SROI(社会的投資利益率)など、もともと財務諸表の外側に存在する社会・環境成果を数値化して財務諸表に取り込む流れが本格化している。日本NPOセンターにおいても、SROIを実験的に事業評価の手法として取り入れることに着手しているが、社会・環境成果を数値化することは単純ではない。本事業検証においても、成果の全体を一定の尺度で指標化することは試みないこととした。

### 7.1. 財的資源の投入

第3章の実施概要において、本プロジェクトが第一ステージにおいて消化した予算の実績値を紹介した。これを、(1)全国事務局人件費、(2)現地事務局人件費、(3)メンターサポート謝金、(4)その他謝金(実行委員、集合研修講師、テキスト執筆者)、(5)実践応援プログラム助成金(基盤整備、インターンシップ)、(6)旅費交通費(参加メンバー、メンター、事務局その他)、(7)事務局諸経費の7種類の経費に分割して円グラフで示したものが図32である。事務局人件費とメンター謝金(1, 2, 3)で全体予算の約半分を費消し、残りを旅費交通費(6)、事務局諸経費(7)、実践応援プログラム助成金(5)、その他の謝金(4)の順で使っている。

図32:本プロジェクトの経費(第一ステージ)

(総額¥110,312,000)



資金利用の効率性を考える場合、事業費(事業運営に直接かかる経費)のうちの人件費と謝金(ヒトの働きに対して払われる費用)の割合に着目する手段がよく採られる。全体の事業規模にもよるが、伴走型を主眼とする場合には、メンターなど伴走者への謝金を含めた人件費の割合を高め設定する必要があるだろう。本プロジェクトでも、実験的にメンターサポートを取り入れ、事務局も分散型にして参加メンバーのケアを重視した。今後、同様の伴走型主眼のプロジェクトを実施する際に、事務局とメンターなどの伴奏者の人件費・謝金で予算の約50%を費消することが適切な指針となるかどうかは、関係者のあいだで議論することが望ましいだろう。

また、一般的に助成プログラムにおいては、何パーセントを事務局経費として徴収するのが適当なのかが、よく議論になる。日本NPOセンターが運営する東日本大震災現地NPO応援基金では、全体の15%を事務経費に充てるという方針がある。しかし、本プロジェクトはそもそも助成金を提供することが主たる事業内容ではないので、他の被災地域向け助成プログラムとは同列に論じることができない。本プロジェクトの第一ステージにおいては、約10%の資金が、実践応援プログラムの助成金として使われ、組織基盤整備やインターシップに活用された。伴走型支援プログラムの場合、このような資金援助をどの程度にするのが望ましいのかについても、議論のうへ何らかの指針を確立することは考慮に値する。

## 7.2. 人的資源の投入

本プロジェクトの第一ステージで投入された人件費の額については、図32の円グラフで示したが、人的資源の投入という意味で、全国事務局、現地事務局において、どの程度の人員が本プロジェクトに従事したのかを概算で示したのが表12である。単位としては、FTE(フルタイム換算職員稼働率)を使用する。1FTEとは、1名の人員が常時フルタイムで関わっていることを指す。

表12:市民活動団体育成・強化プロジェクトへの人的投入

全国事務局(日本NPOセンター:東京)*1	1.15FTE(事務局長、部門長クラス)	1.86FTE(合計)
	0.71FTE(その他のスタッフ)	
現地事務局(岩手、宮城、福島3県)*2	現地事務局(岩手、宮城、福島3県)*2	1.5-2.25FTE(合計)
合計		3.46-4.21FTE

\*1 目安として、2012年4月から2013年3月までの12カ月間の平均FTEを示す。

\*2 現地事務局は時給制ではないが、目安としてフルタイム換算で8割程度の時間配分を期待されていた。

このように、本プロジェクトには、全国・現地事務局を合わせて平均で3.5名から4名のスタッフが携わっていたことになる。

## 7.3. 日本NPOセンターにおける、他事業とのバランス

最後に、日本NPOセンターにおける人員の割り振りについて、投入された人件費の割合いで概観してみよう。多くの団体がそうであったように、東日本大震災が発災して、日本NPOセンターでもスタッフが通常業務のうへに震災対応の業務をこなすようになった。2011年度以降は、徐々にこれらが年次計画のなかに組み込まれるようになっていったが、震災関連業務は増加の一途をたどった。

表13:2012年度日本NPOセンターの人件費の振り分け

	金額	割合		
		分母=全体	分母=事業部門	分母=震災関連事業
NPO育成・強化プロジェクト	¥9,027,196	17.3%	20.6%	46.7%
震災関連事業合計	¥19,329,110	37.1%	44.1%	
事業部門合計*	¥43,802,000	84.0%		
合計	¥52,142,260			

\* 部門は大きく事業部門と総務部門にわけられる。

表13で示されたように、2012年度の12カ月(2012年4月～2013年3月)において、震災関連事業は、人件費の振り分けでみて、全体の44%、事業部門の37%を占めるまでになっている。なかでも、本プロジェクトの割り合いは大きく、震災関連事業の半分近い46%を占め、全体の17%、事業部門の20%のスタッフが本プロジェクトに従事している計算になる。

繰り返すが、これらの数字が多い少ないという判断はここではできない。しかし、日本NPOセンターとして、より数字を細分化して2013年度まで含めた分析を行う。さらには2014年度以降の人員配置計画などを討議するなど、伴走型支援を主眼とした事業の特性に配慮しながら、人員配置に関する組織としての振り返りと今後の計画への活用が求められていると考える。

## 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

## 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

第1章で、本事業検証の副次的な目的として、いわゆる「妥当性」の評価があることを紹介した。WVJと日本NPOセンターで取り交わした「事業検証実施計画書」において掲げられているこの目的をここに再掲してみる。

本プロジェクトの実施によって了解することができた被災3県の市民活動の現状を抽出し、NPOの組織基盤強化とNPOリーダー育成という所期のねらいと、本プロジェクトの上位目標ととらえることができる市民中心の震災復興にとって本プロジェクトがいかに妥当なものであったかを検証する。

すでに述べたように、この「妥当性」評価に関しては、本事業検証によるデータをもとに「検証」できる点は少ない。その理由は、以下のとおりである。

- 目的文で、「本プロジェクトの上位目標ととらえることができる市民中心の震災復興」という言い方をしているが、「NPOの組織基盤強化」と「NPOリーダー育成」の事業目的を越える「上位目標」は、プロジェクト期間中には明確に規定されておらず、目的文で明示したのはいわば事業検証段階での「後付け」に過ぎない。
- そのため、プロジェクト期間中に関係者(参加メンバー、実行委員、メンター、事務局等)で明示的に上位目標を共有・確認した機会はなく、実際、メンターの一部からは、本プロジェクトと震災復興を直接的に関連づけて考えていなかったという声も聞かれた。

もともと、NPOの組織基盤が強化され、リーダーが育成されることによって震災復興のなにか進むのかは、プロジェクトの開始時点で、仮説として、あるいは「変化の理論」<sup>1</sup>のレベルで明示され、関係者のあいだで共有されておくべきものであった。もちろん、プロジェクトの目的と上位目標のつながりは、暗黙の了解として、あるいは関係者が共有する共通認識として存在していたことは推察できる。しかし、事業運営においては、明示的に言葉で表現し、それを精査し、関係者のあいだで共有する確認作業が重要なことは間違いない。そして、こういった理論枠組みの構築なしには、検証作業も難しい。

そこで本章では、これまでの章とは角度を変えて、あらためて上記のような「変化の理論」を構築する準備とも呼べる作業に着手してみたい。今後、日本NPOセンターが、または他団体が、東日本大震災の復興支援の一環としての事業に着手する場合、あるいは別の災害からの復旧、復興支援のために事業を策定する場合に、本章の議論が方向づくりの一助になれば、との思いからである。

### 8.1. 参照ポイント(参考にできるものは何か)

NPOの組織基盤が強化され、リーダーが育成されることによって震災復興のなにか進むのかを考察し、「変化の理論」を構築し、それを関係者で共有したうえでそれにもとづく事業を策定し、評価のための指標を設定するという道筋を思い描いてみる。この作業を進めるにあたり、まずいくつかの参照ポイントを考えてみたい。「変化の理論」構築に何らかのヒントを与えてくれそうなものとして、ここでは以下の3つを提示してみたい。なお、これはあくまでも「変化の理論」構築のためのスタートラインの作業であり、それぞれについての包括的、網羅的な議論を展開しているわけではない。また、これら3点以外にも有用な参照ポイントは多く存在していることも想像に難くない。

#### 8.1.1. 日本NPOセンターの震災復興支援事業

まず、日本NPOセンター自身による震災復興関連事業のなかで、特に組織基盤強化に焦点をあてている

事業が、本プロジェクト以外にも存在する。まず、東日本大震災現地NPO応援基金は、被災地NPOの組織基盤強化をテーマにしているという点で本プロジェクトとの共通項をもつ。第1期の「救援期」(2011年9月末まで)を経て、第2期助成(2011年10月以降)からは、「被災者の生活再建を支援する現地NPOの組織基盤強化」<sup>2</sup>をテーマに募集を開始し、それ以降、2013年10月に開始したものまでを含めてこのテーマで6回の助成がなされている。

加えて、2012年10月より、現地NPO応援基金の特定助成という位置づけで「大和証券フェニックス・プログラム」を実施している。これは、「東日本大震災の復興支援のため活動するNPOが被災者の生活再建等の支援を自力で安定的に供給することができるように組織基盤を強化すること(人材確保と育成)を目的」<sup>3</sup>としており、その趣旨から、特にNPOの人件費を支援している。このほかにも、タケダ・キャパシティビルディング・イニシアチブでは、資金以外の面からの応援をうたい、フォローアップ・インタビュー、中間情報交換会、活動報告会、合同研修会などを実施している<sup>4</sup>。

今後、日本NPOセンターとして、本プロジェクトも含め、NPOの組織基盤強化に的を絞った震災復興支援諸事業に関し、共通の「変化の理論」を使って事業の妥当性を評価することは意味があると考え。そのためには、それぞれの事業における組織基盤強化の成果をシェアし、さらに「だからどうなった」と問いかけて、地域や社会にとっての成果を可視化していく作業を繰り返し行っていくことが必要である。

### 8.1.2. グローバルな動きと「強靱な地域」づくり

次に、震災復興や防災に関するグローバルな動きに目を転じてみたい。21世紀にはいり、世界各地でさまざまな規模の災害が頻発している。地震、台風、洪水などの自然災害が引き金となり、人為的な要因が絡まった複合災害の様相を呈したのも少なくない。また、特に途上国においては、メディア等で大きく話題になる大災害だけでなく、主に貧困によって引き起こされる「日常災害」により関心を払うべきだという論調も目にする。

そのようななか、先進国、途上国を問わず、特有の課題を抱えるそれぞれの地域でいかに災害に強い地域社会をつくることができるかが議論されている。そこでよく目にするキーワードが「レジリエンス」である。回復力、復元力、強靱性などと訳されたり、最近カタカナでそのまま使われたりすることも多い単語であるが、本稿との関連で特に注目すべき用語が、「コミュニティ・レジリエンス」である。主に、地域の主体性に重点をおいて「レジリエンス」について考える概念だが、ここでは、「地域の強靱性」あるいは「強靱な地域」の用語を使ってみる。

「強靱な地域」の概念には、ニュアンスの異なる考え方が含まれるが、災害に遭ったあとで素早く災害前の状態に復元できる力に重きをおいた考えが一方にあり、復元力にとどまらず、新しい変化への適応力に着目する考えが他方にあると考えてよいだろう。国際的な市民社会の防災・災害復興ネットワークに、「防災のためのCSO(市民社会組織)国際ネットワーク(Global Network of Civil Society Organizations for Disaster Reduction, GNDR)」があるが、これに関わるテリー・ギブソン氏は、強靱な地域はトップダウンでなくボトムアップでつくられるとしたうえで、以下のような6段階の階梯を地域がたどることにより、地域の強靱性が増すと論じている<sup>5</sup>。

- a. まず、経験知・実践知というものがいかにつくられるか、その過程をよく理解することが出発点。すなわち、地域住民が、自身の経験をもとに学びのポイントを繰り返し確認し、それを地域で共有していくことによって、実践知と呼ぶことのできる知識が形成される。
- b. この実践知の積み重ねが、地域の力を弱める要因に対抗する「地域固有の知見」(ローカル・ナレッジ)<sup>6</sup>として集積、体系化されていく。
- c. この知見があつてこそ、強靱な地域をつくるための諸活動が動き出す。地域住民は、もはや受け身の存

在ではなく、さまざまな次元で協働を実践する能動的な主体となる。GNDRの調査でも、地域レベルでの協働は、住民団体、自治体、地元の商業者団体から発生している。

- d. 地域固有の知見の有効性が政策レベルで認知され、地域レベルでの協働が進むと、住民は、地元を越えた地域の政策決定過程に参加する参加主体として認められるようになっていく。
- e. 地域が抱える社会状況の多くは、地域レベルで完結しているものではなく、より広範囲な政治経済の動きの影響化にある。政策過程への参加主体として認められた住民は、地域の枠を越えた諸課題に対しても意見を述べ、それが認められる主体となっていく。
- f. 政策面での影響力が増すに連れ、地域住民は災害などの変化に対処する主体から、自身の生活に影響を及ぼす諸課題に変化を働きかける主体へと進化していく。

以上はやや抽象的な議論だが、地域の強靱性が、地域住民の経験知・実践知から始まり、それが地域固有の知見に集約され、それをもとに協働や地域の政策過程への参加がはじまり、それがより大きな政治経済状況への参加に波及していくという道筋は理解しやすい。ここでは触れられていないが、この道筋をたどることで、自らの経験知を根拠に地域住民の自信が増し、それが大きな政策に物申す原動力になることは重要なポイントであろう。

### 8. 1. 3. 阪神・淡路大震災

参照ポイントの3つめとして、阪神・淡路大震災、特にこれが市民社会形成に与えた影響を挙げる。この震災が起こった1995年のがちに「ボランティア元年」と呼ばれるようになり、またその3年後のいわゆるNPO法(特定非営利活動促進法)成立に拍車をかけるきっかけとなったことは記憶に新しい。

この観点から阪神・淡路大震災とその後の復興過程を論じた論考は少なくないが、本稿では兵庫県が出したひとつの報告書に注目してみたい。兵庫県は、阪神・淡路大震災から10年の節目となる2005年に先立つ2003年に「復興10年委員会」を組織し、そこから約1年半にわたり、行政、県民、企業、団体、NPO/NGOを巻き込んだ震災対応の総括的な検証を行った。これが「復興10年総括検証・提言報告」としてまとめられている<sup>7)</sup>。

その検証テーマのひとつである、「復興推進-新たに生まれた社会のしくみ」<sup>8)</sup>では、地域が震災を経験し、震災からの復旧・復興を歩むなかで、新たに生まれた「社会のしくみ」があるという論を読むことができる。それによれば、この新しい「しくみ」の構成要素は、まず第一に、それまでとは違う「地域づくりの新たな担い手」であり、第二にそういった「担い手」が活躍する場所としての地域団体やNPOの台頭であり、そして第三に、新たな「担い手」と協働する新しい行政の姿である。つまり、震災をきっかけに、市民自らが「公共」に関わろうという意識の高まりがみられ、それがNPOという新しい器に集結し、新たに登場したNPOの活動をうまく活用していく行政手法が必要になったというわけだ。

この最後の点に関連した行政手法の転換の具体的事例として紹介されているものに、国レベルのNPO法の制定(1998年3月)や兵庫県での「県民ボランティア活動の促進に関する条例」の施行(同年12月)がある。さらに、兵庫県では、震災の経験や教訓を踏まえ、21世紀の成熟社会にふさわしい地域づくりを進めるために参画と協働のあり方や基本理念を示した「県民の参画と協働の推進に関する条例」が制定(2002年12月)され、また、神戸市で「協働・参画3条例」が施行(2004年10月)されるなど、参画と協働の取り組みが進んでいるとされている。

また、行政と民間の取り組みの総括では、復興過程における地域団体やNPOの活動状況について、表14のようにまとめられている。

表14: 阪神・淡路大震災の復興過程における地域団体やNPOの活動状況<sup>9</sup>

時期区分	発災後	特徴
初動対応期 (1995年)	直後	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域団体の活躍</li> <li>・ボランティア活動への全国的な気運の高まり</li> <li>・コーディネート機能の重要性の認識</li> </ul>
復旧期 (1995～97年)	～3年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・物資配給などの基礎的支援から、継続的・専門的な活動に変化</li> <li>・高齢者や障害者への個別のケアが求められる</li> <li>・まちづくり支援など地域コミュニティの再興への支援活動や、地域団体とNPO/NGO等との連携による地域課題の解決など地域力を高めようとする新しい動き</li> <li>・被災地のボランティアやNPOの活動に対して、資金や情報提供などの支援を行う中間支援組織が出現。</li> </ul>
復興初期 (1998～99年)	4～5年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・婦人会による引っ越し手伝い運動や自治会等による生活利便マップづくりなど(被災者の応急仮設住宅から恒久住宅への移行時期)</li> <li>・NPOの活動内容も非常時対応から平常時対応へと次第に変化</li> <li>・NPOの事業化、専門化、法人化が進む</li> <li>・NPOの活動を自立化に向けた取り組みの一つとして「コミュニティビジネス」が展開される</li> </ul>
本格復興期 (2000～04年)	6～10年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・被災者への支援活動を継続しつつ、一般的な地域課題に対処するための活動が活発化</li> <li>・地域団体とNPO/NGO、企業など、地域社会におけるさまざまな主体との連携の動きの広がり</li> <li>・市民が公を担っていく社会を築いていくという機運がNPO/NGO等を中心に活発になり、NPO/NGO同士の研修や研究会の開催、恒常的なネットワークの構築など、本格的なボランティアセクターの形成を目指す動きがみられるようになる</li> <li>・中間支援組織には、企業や行政とのつなぎ役としての役割が期待される</li> </ul>

いうまでもなく、1995年の阪神・淡路大震災と2011年の東日本大震災では、震災の規模、地域的広がり、被災地域の特徴や地域の抱える課題の違いなど、相違点が多い。時代状況の面においても、ボランティアやNPOがまだ社会的認知を得る途上であった1995年と、NPO法成立から10年以上が経過している2011年では、その16年の差のあいだに、大きな変化が見取れる。

とはいえ、震災から10年までをひと区切りとしてその期間を4つの時期にわけ、それぞれにおけるNPOや地域団体の活動の特徴を指摘している点や、市民の側の動きに呼応した行政の側の動きを、市民参加や協働を推進する条例の制定などを事例に捉えている点など、東日本大震災から3年が経過した現在、参考にできる点も少なくない。

さらに、この報告書では、各種調査資料のひとつとして、「指標からみた復興10年の成果収集調査報告」<sup>10</sup>がまとめられている。震災から10年という区切りにおいて、健康福祉、社会・文化、産業雇用、防災、まちづくりといった分野における状況の変化を細分化されたアウトプット指標(復興事業等における行政の活動量や、それにより生じた現象を表す指標)とアウトカム指標(県民生活や社会経済の復興状況を総合的に示す指標)で包括的に捉えようとする試みで、広範囲におよぶ復興の姿をデータで詳しく後追いつける資料として有用なものとなっている。



## 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)<sup>11</sup>

前項では、今後東日本大震災後の復興と市民の役割について考察する際に示唆を与えるであろう3つの参照ポイントについて概観してみた。繰り返すが、上記はそれぞれに関する網羅的概説ではない。しかし、上記の強靱な地域の議論や阪神・淡路大震災からの学びの論考を、本プロジェクトの検証作業と重ね合わせると、震災復興と市民の役割について考える材料となるいくつかの着眼ポイントが浮かび上がってくる。ここでは4点取り上げてみる。

### 8.2.1. 地域の「担い手」づくりの問題

**着眼ポイント:** NPOのリーダー育成を通じた地域の「担い手」づくりというやり方は、地域課題解決のためにどの部分でどの程度有効な手段なのだろうか。

前述した阪神・淡路大震災後の「新たに生まれた社会のしくみ」で、地域づくりの新たな担い手について論じられている。一方、本プロジェクトの検証作業において、人数は決して多くないが、地域の担い手に言及する関係者がいた。地域のNPOでリーダーが必要かよりも、地域の担い手をどうするかの方がより緊急性の高い問題だという言い方も聞かれた<sup>12</sup>。もちろん、NPOのリーダー育成と地域の担い手づくりは二律背反の関係ではないが、「担い手をどうするかの方が問題」とする意見には、担い手が存在すべき場所はNPOに限らないという言外の論点がある。さらにこれは、NPOに対する理解やNPOの基盤が脆弱な地域において、これから地域づくりを主体的に担おうという気概がある人々が、果たしてNPOという場に集結すべきなのかどうか、という疑問にもつながっていく。

本プロジェクトを通じてNPOを理解した参加メンバーの多くが、NPOを経営する難しさを学んだ。特に、運動性と事業性を車の両輪とし、ミッションを果たすために存在する一方で経営体としても成り立って雇用者やその家族の生活を支えるような組織になるのは簡単なことではない。地域の課題を解決する主体としてのNPOというビジョンは描けたとしても、それを実践していくのが容易ではないというとき、NPOのリーダーとして地域の担い手となるのが「正解」なのか、さきの疑問は投げかけている。妥当性評価の視点に引き付けていえば、果たしてNPOの組織基盤強化とリーダー育成を優先的に行うことが、今回の被災地域の課題解決に妥当といえるかどうかという論点である。

もちろん、「正解」はひとつではないから、NPOのリーダー育成を通じた地域の担い手づくりという手段が有効であることは間違いないだろう。しかし、地域の担い手のあり方を総合的に考えた場合、NPOのリーダー育成が地域課題解決のどの部分を担うものなのかは繰り返し問われなければならない設問だといえる。そして、その検証のためには、他の担い手づくりのルートにも目を配り、それらとの比較や組み合わせを試みたり、そのための指標の検討が必要になってくる。

### 8.2.2. 地域の力

**着眼ポイント:** NPOの組織基盤強化は、どのように地域力の向上に結びつけられるのだろうか。

担い手の問題とも関連するが、東日本大震災を契機に、被災3県を中心にした被災地域の「地域力」はさまざまな場面で話題になっている。すでに震災前の段階で、過疎化、高齢化、産業の空洞化などの問題は被災地域全般に山積していたし、本格的な復興を前にして、NPOが取り組むべき課題も(阪神・淡路でそうであったように)、場所によっては震災対応から平時の地域課題への対応へと移りつつある。

しかし一方で、被災地で起こった地域コミュニティの崩壊や高齢者の孤立という事態は、仮設住宅からの人

の移動という時期を迎えて目が離せない段階に入っており、また原発事故の影響化にある地域では、崩壊からの回復の目処さえ立っていない所も多い。前述した阪神・淡路大震災後の時代区分になぞらえれば、東日本大震災からの復興はようやく復興初期の段階にはいったところであり、本格復興期の到来までにはあと数年かかることになる。被災地域が、地域本来の課題に正面から向き合わなければならないのは、本格復興期が到来した頃ということになるのだろうか。

東日本大震災の特徴のひとつに、NPO法人や一般社団法人という法人格をもつ組織が、震災対応の資金の受け皿として活用されたことがある。震災から3年を経て、資金が減っていくなかで、地域に新しくできたNPOやその他の団体の淘汰がすでに起こりつつある。そこでは、今後、本当に地域で必要とされる団体が生き残って行くのかどうかに関して、懸念の声も聞こえつつある。

本プロジェクトの事業検証インタビューのいくつかの場面で、被災地域における「地域福祉」という言葉を何度か耳にした。これまでNPOという事業体を相手にサービスを提供してきたNPO支援センターが、より地域を面的に捉え、そこで地域力の維持に貢献している地域団体(町内会、自治会、互助組織)や学校などとの連携・協働を進めようと試みているというのだ。「地域福祉」の視点は震災以前の段階でも存在していたが、地域によっては、地域団体とNPOがあまり交わることなく「併存」していたような場合もあり、しかし震災をきっかけに新たな協力の機運が高まっているのでそれを活用しようというものである。本格復興期に入り、地域の力が本当に試される時期が到来するのを前に、地域を考える人々のネットワークを強化しておこうという動きとして捉えられる。

このような移り変わりのなかで、NPOの組織基盤強化は、どのように地域力の向上に結びつけられるのだろうか。これを着眼ポイントとして提示しておきたい。ひとつの図式としては、初動期から復旧期、復興初期へと続く過程のなかで体力をつけたNPOが、本格復興期において、本来の地域の課題と正面から向き合い、それらの解決に向けて奮闘していくというものが描かれる。本プロジェクトの事業検証において、これはWVJがプロジェクト初期の頃に思い描いたビジョンとして説明された<sup>13</sup>。前述した「強靱な地域」づくりの階梯においても、地域固有の知見を武器に、行政に働きかけたり、地域住民相互の橋渡し役を買って出るべきは地域のNPOであり、実際にそういう事例も世界各地で出てきているという。

そこで、現在求められている作業は、東日本大震災の本格復興期の場面でNPOが特に地域力向上のために果たすべき役割を具体的に思い描き、目標と指標の設定をすることである。それによって、NPOの組織基盤強化と地域力強化の相互関係がより明確になり、NPOの地域への貢献がより明確に検証できるようになるだろう。

### 8.2.3. 組織基盤整備と組織基盤強化

**着眼ポイント:**震災復興における市民の力を強化するために、組織基盤整備と組織基盤強化はいかに効果的に使い分けられるのだろうか。

ここから先は、よりNPOの組織基盤に焦点をあてることになるが、3つ目の着眼ポイントは、組織基盤「整備」と組織基盤「強化」の違いである。「整備」と「強化」の用語の違いについては、本プロジェクトも含め、日本NPOセンターの震災復興関連事業の総体でも明確に区別されて使われているわけではないが、今回の事業検証において、有効な概念区分として浮上した。

例えば、第6章で明らかにしたように、「15の力」の集合研修において、組織編後半のいわば応用の部分(特に、テーマ9、10、11、12、13)は、組織の課題であるという認識度も低く、研修の評価も前半部分に比べて高くなかった。しかしこれは、決して後半が重要でないということではなく、組織の発展段階によってニーズの高低があり、本プロジェクトの参加メンバーにとってはより導入部のニーズの方が高かったことを指し示している

と思われる。つまり、NPOの組織基盤は、特にその実践も含めて考えると、数カ月の連続講座でカバーするには分量が多すぎるということだ。

そこでこれを着眼ポイントとして提示すれば、震災復興における市民の力を強化するために、組織基盤整備と組織基盤強化はいかに効果的に使い分けられるのだろうか、となろう。NPOの場合、立ち上げの段階においては、意思決定のメカニズムや報酬に関する規定など、組織内の公式な役割分担が未分化な場合が多いばかりか、リーダー個人の公私の分け(NPOの業務と個人の活動)もあいまいな場合が多い。その段階において、いきなり基盤「強化」のプログラムに参加しても、効果は薄いかもしれない。必要なのは、まず基本的な組織の「整備」だからである。

以下、試論的に、「整備」と「強化」を分けた場合、どのようなプロジェクト構成が有効かを考えてみる。本プロジェクトのメンターサポートに携わったメンターが、「組織コンサルにならないように」意識したことを踏まえて、メンターサポートと組織コンサルの対比も含めている(表15参照)。

表15:組織基盤整備支援と組織基盤強化支援の有効性(試論)

	「組織基盤整備」支援	「組織基盤強化」支援
集合研修	◎ 特に導入部分	◎ 特に応用部分
リーダー向けメンターサポート	◎ 組織として、および組織のリーダーとしての課題の整理に伴走型の支援が役立つ。	○ 組織の発展過程において、有効な伴走型サポートが場面場面であり得る。
組織コンサル	△ 組織の機能があまり分化しておらず、組織の課題の整理がつかない場合が予測され、個別具体的な組織課題の解決が機能しない。	◎ 組織機能がある程度以上分化しており、個別具体的な課題解決に向けたコンサルが機能する余地大。

◎:特に有効と予測される、○:ある程度有効と予測される、△:あまり有効ではないと予測される

関連して、事務局インタビューにおいて、複数の事務局メンバーから、震災後の特殊な環境におけるメンターサポートのような伴走型支援の意義について、興味深いポイントが指摘されたので紹介しておきたい。震災後、さまざまな人々が被災地を訪れるなかで、地元のNPOリーダー(に限らず)が各種の「提案攻め」に遭うという状況が生まれた。「～してあげたい」という専門家や経験者が、専門性や経験則を生かしたアドバイスをいろいろと提供するのだが、震災後である程度の資金も流入している状況であれば、こういったアドバイスは即事業の実施につながる。もちろん、こういったアドバイスをうまく生かして事業を上手にまわしていく地元のNPOリーダーもいるが、なかには、複数の人から異なるアドバイス(ときには矛盾するものも含め)をもらい混乱してしまったり、失敗を「専門家(あるいは経験者であるアドバイザー)がこう言ったから」と他人のせいにしてしまう場合もある。組織運営に長けていて、組織コンサルもある程度受けているNPOリーダーであれば、アドバイスを取捨選択して自己責任で決定していくことができるのだが、アドバイスを受けることに慣れていない人の場合、こういった混乱に陥ることが多い。

必要なのは、アドバイザーのアドバイスをうまく受けとめて自己決定力を磨くことであるが、その際は伴奏者(例えばメンター)の存在が効果的だ。メンターは、NPOリーダーが正しく判断するための材料を示したり、異なるアドバイスの長短所を整理したりして、参加メンバーが自分で決めることを支援する。今回、本プロジェクトがメンターサポートを採用したのも、被災地へのコンサル的入り方が多く見られる状況のなかで、地元のNPOリーダーの自己決定を支援する方策が必要と感じたというのがひとつの理由として挙げられた。平時にはない

震災特有の現象への対応として、伴走型支援の意義を特記できる事項と位置づけられるだろう。

#### 8.2.4. 支援と応援

着眼ポイント:震災復興を「応援する」外部者の力はいかに復興に役立つのだろうか。

最後に、日本NPOセンターが発行しているニューズレター『NPOのひろば』の特集、「NPOの支援を再考する」で、「支援」と「応援」の違いが座談会の話題になっていることに注目したい<sup>14</sup>。

表16:支援と応援の整理表<sup>15</sup>

	支援	応援
当事者との関係性 (距離感)	直接的、理性的	間接的、感情的
行動様式	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当事者のニーズに寄り添う</li> <li>・当事者と一体となって、目的や目標達成のために行動する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当事者の存在を見守る</li> <li>・思いを伝えたり、当事者の活動に賛同することで、当事者の目的や目標達成を後押しする。</li> <li>・支援者の支援者になる</li> <li>・時に支援者となり関わる</li> </ul>
例		募金、署名活動

NPOの組織基盤整備であれ強化であれ、あるいはリーダー育成であれ、直接事業化される部分は表16に従えばどれも「支援」であることに変わりはない。しかし、座談会では、当事者＝支援者の二者関係には限界があり、当事者、支援者の双方が疲弊してしまったり、支援者(特にNPO支援センター)の「支援力」が落ちる懸念があると指摘されている。同時に、継続的な支援のために、応援のエリアを作り、広げること、そして応援者と支援者がときには交代できるようにすることが大事だと説いている。

震災が浮き彫りにするもののひとつに、圧倒的な応援力のポテンシャルがある。地域にとってももとは外部の応援者が支援者になり、いつの間にか当事者に近い存在になる人が現れるのも、震災にまつわる光景のひとつであろう。NPOの組織基盤強化と震災復興における市民の役割を結びつける際に、応援者の存在は無視できない。「変化の理論」を構築する際に、見落としてはならない要素であり、4つめの着眼ポイントとして、この点を挙げておきたい。

(注)

1. Theory of Changeの訳語。NGOに限らず事業実施機関が事業を策定する際に、「それによってなにが変わるのか」という変化の連鎖を概念図に表し、起こると予想される事象のあいだの見取り図や因果関係を描き出すもの。一度「変化の理論」がつくられると、それをもとに成果、成果指標などを明示することで評価軸が構築される。詳しくは、<https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>などを参照。
2. 日本NPOセンター「東日本大震災現地NPO応援基金第2期活動報告書 Vol. 1」2014年1月。p.2
3. 同上。p.3
4. 同上。p.3
5. この6つの階梯は、以下の文章から執筆者が意識・改編した。Gibson, Terry, “Building Community-led Resilience: Enabling conditions to improve CSO capacities,” CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation, *2013 State of Civil Society Report*に所収。2013年。<http://socs.civicus.org/?p=3852>
6. 人類学者クリフォード・ギアツが同名の著書で使った用語。但し、ギアツによれば、ローカル・ナレッジとは人類学者が観察する土着の地域社会の背後にある思想的・文化的体系の総体を指すが、最近では一般的な地域に特有の知識体系を指すことが多い。引用したギブソンの文献においても、そもそもギアツの概念を意識してこの用語を使っているかは不明。
7. [http://web.pref.hyogo.jp/wd33/wd33\\_000000126.html](http://web.pref.hyogo.jp/wd33/wd33_000000126.html) 参照。
8. 同報告書第2編テーマ5、山下淳「復興推進-新たに生まれた社会のしくみ」<http://web.pref.hyogo.jp/wd33/documents/000038667.pdf> 参照。
9. 復興10年委員会「復興10年総括検証・提言報告」第2編総括検証、第3章「復興過程における行政と民間の取り組みの総括」pp. 463-464よりまとめ。<http://web.pref.hyogo.jp/wd33/documents/000038656.pdf> 参照。
10. [http://web.pref.hyogo.jp/wd33/wd33\\_000000031.html](http://web.pref.hyogo.jp/wd33/wd33_000000031.html) 参照
11. この項における論点の構築にあたり、本プロジェクト事業検証の一環で行ったいくつかの外部者インタビューやコメント期間に寄せられた外部者フィードバックが役に立った。それら外部者の氏名や所属は別添3に記してあるが、この場であらためてお礼を申し上げたい。なお、ここで展開している議論の文責が執筆者のみにあることは言うまでもない。
12. 本プロジェクト検証作業での参加メンバーグループインタビューおよび事務局インタビューから。
13. WVJでの事業検証インタビューより。
14. 日本NPOセンター『NPOのひろば』No.69, 2013年11月, pp.5-7。
15. 同上、p.6

## 第9章

---

### 結論・提言

## 第9章 結論・提言

ここまで、2章で本プロジェクトの実施背景、3章で実施概要について概説し、4～6章で有効性評価を論じ、7章で効率性評価のための素材を提出し、8章でNPOの組織基盤強化の妥当性評価への試論を提示した。最終章である本章では、結論と今後に向けての提言について述べる。

### 9.1. 複合型プロジェクトの特質と全体的な成果

繰り返すまでもなく、本プロジェクトの大きな特徴は、単発または複数の集合研修に限った能力強化(キャパシティ・ビルディング)プロジェクトではなく、より継続的で、異なる種類の構成要素が組み合わさったプロジェクトであったことである。これにより、少なくとも以下の効果が予見された。

- 1) プロジェクトの作用点が増すことで、プロジェクトの目的達成や運営の効率性等の観点からプロジェクトの微調整が可能である。
- 2) メンターサポートという新しい試みをパイロット(=実験)として行うことができ、「伴走型」支援のひとつの模範型を示すことができる。
- 3) 参加者と運営主体、メンター、参加者同士のあいだの継続的なつきあいを確保することができ、長期的な信頼関係の醸成につながる。

これらが実際にどう作用したのか、まとめてみる。

#### 9.1.1. プロジェクトの微調整と大きな変更

上記の(1)は、別様の言い方をすれば、本プロジェクトが「歩きながら考える」プロジェクトであったということである。プロジェクト設計段階での実行委員会における綿密な討議の効果に関しては第5章で触れたが、プロジェクト実施期間に入ってから、各種アンケートによるフィードバック、自己診断チェックリストや可視化シート、メンターからの月次報告、各種会議(メンター、事務局等)の議事録の共有等を通して、プロジェクトの微調整が日常的に行われた。また分散型事務局の存在により、参加メンバーや所属団体で起こった事象に関しては、事務局が全体としてそれらを把握し、必要によってはそれらに対応することができた。

こういった意味で、本プロジェクトには、小さなPDCAのループ<sup>1</sup>がいくつも埋め込まれていたといえる。これは高く評価できる点である。

一方、第4章で述べたように、プロジェクト設計段階で想定された参加者層に比べ、実際の参加者層の属性や経験に大きなバラツキがあったことは、実践された微調整で解消されるものではなく、これがプロジェクトの効果的な遂行に影響を与えてしまったことは否めない。また、第5章で述べたように、メンターサポートにおいても、このギャップはメンターを戸惑わせる結果となった。

今後に対する提言としては、事業評価の要素を、プロジェクト実施の初期、中間、終了後の3つの大きな局面で導入することが考えられる。小さなPDCAループだけでなく、比較的大きめのPDCAループを小さなループと入れ子状になるようにして入れ、微調整でなく比較的大きな方向性の調整をそのタイミングで行うという方策である。評価の世界においても、通常の事業モニタリングの枠を越えて、必要であれば外部評価者を入れた評価作業をプロジェクトの準備段階から終了後まで通して行うことの重要性が言われている<sup>2</sup>。本プロジェクトの場合、参加メンバーが決定した段階の初期レビューにおいて、ある程度大きな設計変更を施すことは可能だったかもしれない。

### 9. 1. 2. 「伴走型」支援のモデルと今後

上記の(2)に関しては、第5章でメンターサポートと実践応援プログラムについて述べたような運営上の諸問題はあったにせよ、大きな実験を示してNPOの基盤強化の具体的方策にひとつの実践例を示した点が、NPOや市民社会強化の方途に対する大きな貢献だったといえる。

そもそも、集合研修のみの能力強化プロジェクトに対する限界は、東日本大震災以前の段階で、日本NPOセンターのリーダーシップを含め、NPOセクター内外で言われはじめており、基盤強化という目的において効果的な新しい方策が模索されていた。全国のNPO支援センターにしても、日常の相談事業等において、「伴走型」、「寄り添い型」、「傾聴型」と呼べるような継続的な基盤強化のための支援事業を実践しているところもあり、そのノウハウをある程度普遍化し、共有する必要性が認識されていた。

NPOのリーダー層が政府の委員会等に委員として名を連ねるようになると、「伴走型」支援の考え方はそういった委員会でも討議されるようになり、行政の施策に反映される素地になっていった。東日本大震災以前の段階で、民主党政権による「新しい公共支援事業」が事業化される流れを受けて、NPO等に対する活動基盤整備を目的にした専門家派遣等のアイデアが提案されるなど、NPOの組織基盤強化は、政府・行政もその必要性を認知するものとなっていた。2013年、自民政権下の「共助社会づくり懇談会」のイニシアチブにおいても、その伝統は引き継がれ、NPOの基盤整備と「伴走型のハンズオン支援」の必要性が説かれている<sup>3</sup>。

こういった政策的背景も加味して考えると、本プロジェクトで「伴走型」支援の具体的方策としてのメンターサポートの一形態を提示できたことは意義深いことだと考える。もちろん、「伴走型」支援のあり様はさまざま考えられ、さらなる模索、モデル化を通じて、知見の共有と政策への反映が進んでいくことが望ましい。今回、メンターで関わった各地のNPO支援センターのリーダー層からは、本プロジェクトを参考にしたメンター派遣型の事業を開発しているという声も聞こえている。そういった動きに関しては、追加事業検証の際に、参加メンバーだけでなくメンター側の後追い調査を行うことで、事例集のなかに紹介を含めていきたいと考えている。

また、各地のNPO支援センターにおいても、講座・研修事業や交流・ネットワーキング事業とならんで、相談事業は「今後(センター運営の)中心としたいソフト事業」という認識がある一方で、事業収入になりにくい事業だという認識がある<sup>4</sup>。本事業検証のメンター・グループインタビューでも、「伴走型」支援は手間や資金がかかるが、それに資金提供するような助成金、補助金を見つけるのは困難であり、いかに料金を設定して少しでもコストを取り戻せるように設計するのが悩みの種だといった声も聞こえた。第7章で示した本プロジェクトに要した財的・人的投入の規模感も、今後の「伴走型」支援プログラムの策定に参考になると考える。

「伴走型」支援の効果を測定、可視化、公開していくことによって、その事業形態をさらに普及していくことと、資金ニーズに際しても内発的・外発的財源をうまく組み合わせながら、持続的な事業展開を確保していくことが肝要である。そのためには、メンターサポートの質に関する指標や、メンターサポートを受けた側の成長を測る指標などの開発が必要になってくる。また、第8章で、メンターサポートを例に、「伴走型」支援の特徴を組織コンサル支援と対比させる形で試論的に論じたが、これについてはさらなる議論が必要である。そのうえで、地域社会の状況や組織の発展段階に応じた適切な支援メニューを提示していくことが可能になるのではないかと考える。

### 9. 1. 3. コミュニティの形成、強化へ

上記の(3)に関しては、第4章で述べたとおりであるが、本プロジェクトで培った仲間意識は、NPOの運営面に関して分野を越えて相談しあえるコミュニティの形成につながるもので、その萌芽は、本プロジェクトでも継続している自主勉強会などにも見られる。2014年3月に開かれた、外部の視点から自団体の活動を振り返るという趣旨の自主勉強会でも、「組織の外の人から見たら自分たちの言っていることがどう映るのか、率直に言ってもらえたことがとても役に立った。自分の組織と関わりのない外の人であそこまでしっかり言ってくれる人はいない。この仲



間だからできたことだと思う」<sup>5</sup>のひとことがあり、こういったコミュニティが果たすポテンシャルは大きい。多くの参加メンバーやメンター、事務局スタッフが事業検証インタビューで述べていたように、本プロジェクトのような設計のプロジェクトは、プロジェクトが終了したすぐの時点ですべての成果が出そろわわけではない。今後、継続評価の枠組みと指標を作成し、それをできれば地元ベースで運用することによって、本プロジェクトの効果を引き続き可視化していくことが可能になると考える。

## 9. 2. 非常時という変数<sup>6</sup>

ここであらためて、本プロジェクトが東日本大震災という未曾有の災害に端を発していたことを思い返しておきたい。震災によってもたらされた非常時という変数が、本プロジェクトに大きく作用したことは間違いない。では、そこからどのような教訓が学び取れるのだろうか。少し整理してみよう。

### 9. 2. 1. 状況の流動性

本プロジェクトが始動した2012年4月という時期が、参加メンバーにとって「どんな時期」だったのか、3県で行ったグループインタビューで問いかけた。そのまとめは、第3章に示したとおりだが、「2回目の混乱期」、「被災地のニーズが見えにくくなっていった時期」などのコメントが聞かれた。また、言わずもがなのことだが、現地のNPOは繁忙を極め、組織の外的環境や内部状況(ヒト、カネ、モノ等)には不安定要素が大きく、外部からの人や資金の流入は続いていた。

こういった、かなり流動性の高い状況のもと行われたプロジェクトであるから、本事業報告で指摘したようないくつかの事象(参加メンバーのバラツキ、中途終了者の多さ、実践応援プログラムの活用が必ずしも多くないこと、等)が、この状況変数から大きな影響を受けていることは再確認しておかなければならない。今後、災害対応の一環で同様のプロジェクトを企画するようなことがあるとしたら、この流動性の変数を事業実施計画に入れこむ必要があることは強調しておきたい。

### 9. 2. 2. 非常時から平常時へ

しかし同時に、第3章でも示したが、発災後1年という時期は、震災前から存在していた社会課題が表層にふたたび現れはじめた時期でもある。第8章でも述べたように、阪神・淡路大震災においても、復興初期(発災後4~5年)や本格復興期(発災後6~10年)のタイミングで、NPOの活動が、非常時対応から平常時対応へと移行している。

震災に端を発したNPOの組織基盤強化やリーダー育成という事業目的が、この非常時から平常時へという流れのなかに位置づけられなければならないことはあらためて注意が必要である。地域のNPOリーダーが、「強靱な地域」づくりを支える「担い手」となるのだとしたら、身につけなければならないのは単なるNPO運営の技能ではない。変化していく時代の先を読み、近未来でのニーズをもとに、事業を進め、組織を運営する「先読み」が必要になってくる。しかも、そういった中長期的な構えが必要なとは裏腹に、震災対応の資金には短期的(場合によっては近視眼的)な要件が付随している場合が多い。復興時の組織基盤強化事業を運営する際は、こういった時代の変化を平常時よりも強く意識する必要があるということだろう。

### 9. 2. 3. 事業運営の柔軟性

本プロジェクトにおける参加メンバーの属性や経験のバラツキについては、すでに論じた。その論旨自体に変わりはないが、高い流動性のもと「歩きながら考える」プロジェクト運営を余儀なくされる震災対応プロジェクトにおいては、予期せぬできごとをプロジェクトの財産にしてしまうようなしたたかさも運営者には求められているといえるだろう。

本稿のドラフトに関係者からのコメントを募集したところ、ある参加メンバーから、以下のようなコメントが寄せられたが、ヒト相手の事業における事業展開の醍醐味を示唆しているのではないだろうか。

そもそも「東日本大震災現地NPO」を対象にした事業であれば、「組織に定着している次期リーダー層」がいないような団体自体がまれで、むしろ組織そのものが脆弱で不安定であるケースが多いことを考えると、もし参加メンバーの条件や資格を厳正に審査していたら、ある程度まで基盤が整っている団体のみが力を伸ばし、その他の団体は成長の機会すら得られない、非常に限定された事業になってしまっていたんじゃないかなと思います。

そういう意味では、…(本人を指して)のような人間にも学びや成長の機会が得られたことは大変ありがたいものでしたし、参加メンバーの選定においてある程度の「あそび」を持たせてくださった点に大きな意味があると思っています。

#### 9. 2. 4. 中間支援組織の役割

震災対応の初動期から復旧期において、地元のボランティアセンターやNPO支援センターのコーディネーションの役割が大きいのは明らかだが、震災復興の中長期の歩みにおいて、「伴走型」支援を含め、地域で中間支援機能をいかに確保するかに腐心することの重要性が、本プロジェクトの事業検証作業をとおして浮かび上がっている。上述したように、「伴走型」支援の事業形態を普及していく中心的役割を、地域の支援センターが担っていくというのはその一端だが、阪神・淡路大震災の経験からも「中間支援組織が、調査研究と積極的な政策提言を行って、制度や仕組みの改善をリードしていくことが期待される」<sup>7</sup>とある。このような中間支援機能には資金がつきにくいのが普通だけに、その必要性和効果をねばり強く各方面に説いていくことが必要だ<sup>8</sup>。

#### 9. 3. 事業の成果を可視化する評価体制の構築へ

最後に、本事業検証をひとつのモデルとし、今後、日本NPOセンターや全国のNPO支援センターが、NPO組織基盤整備・強化学業を行う際に、妥当性の評価を含め、事業検証ができるような指標設定(より大きくは評価計画)を事業開始の時点で作ることを推奨したい。一事業の検証作業に相応の資源を投入できたという点でも、本プロジェクトは震災復興関連事業としての特殊性をもっているといえるかもしれないが、「15の力」にもあるように、適切な組織評価や事業評価を習慣として行うことは、健全なNPO運営には不可欠であり、評価による学びを有効活用することによって、NPOは、よりミッションの達成に近づくことができる。日本NPOセンターにおいては、本プロジェクトの第二ステージである組織力向上サポート助成のフェーズや、他の震災関連事業、他の組織基盤強化イニシアチブなど複数の事業をまとめて検証することによって、事業間の相乗効果も期待できる。

もとより、本プロジェクトのような志向性をもった事業では、成果が形になって現れ始めるのは事業が終了してしばらく経ってからというのが普通である。それらを、組織の資金規模、会員数、提案力、企画力、実施力、安定度、人(スタッフ)の定着、情報発信の質と量、等々、さまざまな指標で測ることによって、継続的に事業の成果を公にしていくことができる。その一部は、本プロジェクトの追加事業検証の成果物である「事例集」でも示していきたい。

事業運営のあらゆる場面で評価指標をつくり、それを関係者と議論、共有することが事業運営の規範となるような時代は、そう遠くないだろう。それを加速させるためには、資金提供者側の意識喚起も含め、重層的な啓発、提言活動が求められている。

(注)

1. PDCAサイクル。事業管理において、Plan(計画)、Do(実行)、Check(評価)、Act(改善)の4工程を反復して繰り返すことによって、事業の改善を図る手法。
2. 一般に行われる総括(summative)評価とは異なり、評価利用者の「学び」に主眼をおいているという意味において、実用重視(utilization-focused)評価と呼ばれる。例えば、マイケル・クイン パットン『実用重視の事業評価入門』(2001年、清水弘文堂書房)参照。
3. 例えば「共助社会づくりの推進に向けて」参照。[https://www.npo-homepage.go.jp/pdf/report33\\_matome.pdf](https://www.npo-homepage.go.jp/pdf/report33_matome.pdf)
4. 日本NPOセンター(2013年8月)『2012年度NPO支援センター実態調査報告書』、pp. 22-23.
5. 2014年3月13日、福島自主勉強会での一参加者のコメント
6. この項であげた論点を整理するにあたり、ドラフトのコメント期間に寄せられたWVJからのフィードバックがヒントになった。この場であらためてお礼を上げたい。なお、ここで展開している議論の文責が執筆者のみにあることはいままでもない。
7. 前掲資料(第8章注8参照)、p.191。
8. 類似の指摘は、例えば、東日本大震災支援全国ネットワーク(JCN)の現地会議でも出ている(第9回宮城現地会議。2014年2月18日)。[http://www.jpn-civil.net/2013/hisaichi/genchi\\_kaigi/140218\\_miyagi.html](http://www.jpn-civil.net/2013/hisaichi/genchi_kaigi/140218_miyagi.html) 参照。

## 別添

---

別添1:本事業検証の目的とDAC評価5項目の連関(「事業検証実施計画書」より抜粋して若干の改編を加えた)

	事業検証目的1	事業検証目的2	事業検証目的3	事業検証目的4
事業検証目的	被災3県のNPOの組織基盤強化とNPOリーダー育成に、本プロジェクトがどのように寄与したのかを可視化し、ドナー、実施団体や関係者、プロジェクトの裨益者に対し、プロジェクトの成果を明示する。	本プロジェクトの実施によって了解することができた被災3県の市民活動の現状を抽出し、NPOの組織基盤強化とNPOリーダー育成という所期のねらいと、本プロジェクトの上位目標ととらえることができる市民中心の震災復興にとって本プロジェクトがいかに妥当なものであったかを検証する。	本プロジェクトの実施によって変化を認めることができた被災3県の市民活動の状況について、プロジェクトが果たした役割と貢献度を検証する。	今後日本NPOセンターおよび各地のNPO支援センター等が類似プロジェクトを実施する際に参考とできるように、本事業検証によって得た学びを広く共有する。
本事業評価における力点	主たる目的	あくまでも副次的な目的	あくまでも副次的な目的	主たる目的に準ずる
その理由	本プロジェクトが所期の目標達成にいかに寄与したかを検証することが本事業検証の主眼と考えられる。	「本事業検証の制約」で述べたように、1)本プロジェクトの上位目標は明確な形で明示されておらず、明示されているプロジェクトの達成目標とそれとの因果関係は、本事業評価において仮に想定されているに過ぎないし、2)本事業検証においてこの因果関係を検証するにはデータや作業手順が限られている。	本プロジェクトが実施されたことによる成果は、所期の達成目標に収斂される事項にとどまらず、したがってその諸側面を捕捉することは重要な作業だが、これを検証するデータが十分抽出され得るかは、計画されている作業手順から見て疑問である。	本プロジェクトの波及効果をねらううえで、これは重要な目的である。
DAC評価5項目との照合	有効性評価	妥当性評価	インパクト評価	持続性の評価
	プロジェクトという外部からの介入により、目標達成がなされたかを検証する。	日本NPOセンターの他の被災地支援プログラムやほかのアクターによる各種支援が、いかに被災地の市民の力量形成につながっているかを総合的、重層的、系統的、継続的に検証していくことは重要。	プロジェクトによる中長期的効果を予期されていなかったものも含め捕捉する。	プロジェクトの波及効果を検証し、フォローアップに役立てる。
	効率性評価		効率性評価	
	投入された財的・人的資源に対する成果を考察する。		投入された財的・人的資源に対する成果を考察する。	
	持続性の評価		持続性の評価	
	プロジェクト終了後(第二ステージおよびその後)において、効果が広がっているかを検証する。		プロジェクト終了後(第二ステージおよびその後)において、インパクトが広がっているかを検証する。	

## 別添2:事業検証チーム

アドバイザー: 大橋 正明(日本NPOセンター副代表理事、国際協力NGOセンター理事長)

検証作業担当者: 今田 克司(日本NPOセンター理事、CSOネットワーク代表理事)(執筆主担当)

内山 智子(日本NPOセンター・本プロジェクト担当スタッフ)(執筆副担当)

新田 英理子(日本NPOセンター・事務局次長)(事業主管)

山本 朝美(日本NPOセンター・スタッフ)(データ分析補助)

現地調整: 葛巻 徹(岩手事務局)

岩淵 絵里子(岩手事務局)

青木 ユカリ(宮城事務局)

遠藤 智栄(福島事務局)

テキスト校正: 椎野 修平(日本NPOセンター・特別研究員)

## 別添3:本報告書執筆のデータソース一覧

### 3-1. 閲覧文書(巻末資料参照)

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	参加メンバー問診表
資料6	メンター問診表
資料7	メンターサポートQ&A
資料8	メンターサポート記録シート
資料9	メンターサポートアンケート
資料10	メンター会議を有意義に実施するためのメンターアンケート
資料11	参加メンバー自己診断チェックリスト
資料12	参加メンバー成果可視化シート
資料13	メンター成果可視化シート
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	変容チェックリスト
資料18	メンターグループインタビュー 事業検証アンケート

## 3-2. 事業検証インタビュー一覧

### 1. 参加メンバーへのインタビュー（参加者合計：41名）

- 2014年1月20日(月) 会場:大船渡市 リアスホール (インタビュアー:今田 克司、新田 英理子)
- 2014年1月21日(火) 会場:盛岡市 アイーナ (インタビュアー:今田 克司)
- 2014年1月27日(月) 会場:郡山市 郡山市総合福祉センター (インタビュアー:今田 克司、新田 英理子)
- 2014年1月28日(火) 会場:福島市 JANICふくしまNGO協働スペース (インタビュアー:今田 克司、新田 英理子)
- 2014年2月3日(月) 会場:仙台市 第二日本オフィスビル (インタビュアー:今田 克司、新田 英理子、内山 智子)

### 2. メンターへのインタビュー（参加者合計：21名）

- 2014年2月18日(火) 会場:デスクアウト東京日本ビル (インタビュアー:今田 克司、萩原 なつ子)
- 2014年2月20日(木) 会場:かながわ県民センター (インタビュアー:今田 克司)
- 2014年2月27日(木) 会場:日本NPOセンター 会議室 (インタビュアー:今田 克司)
- 2014年2月28日(金) 会場:大阪ボランティア協会 (インタビュアー:今田 克司、新田 英理子)

### 3. 事務局担当者へのインタビュー（インタビュアー:今田 克司）

- 2014年1月14日(火) 青木 ユカリ、遠藤 智栄
- 2014年1月15日(水) 葛巻 徹、岩淵 絵里子
- 2014年1月16日(木) 丸山 佑介
- 2014年1月17日(金) 内山 智子
- 2014年1月21日(月) 大吹 哲也
- 2014年1月22日(火) 山本 朝美
- 2014年1月30日(木) 吉田 建治
- 2014年2月10日(月) 新田 英理子
- 2014年2月13日(木) 田尻 佳史

### 4. ワールド・ビジョン・ジャパンへのインタビュー

- 2014年2月7日(金) 片山 信彦、木内 真理子 (インタビュアー:今田 克司)
- 2014年3月14日(金) 片山 信彦、木内 真理子 (インタビュアー:大橋 正明、今田 克司)

### 5. その他 外部者インタビュー（インタビュアー:今田 克司）

- 2014年3月19日(水) 東日本大震災支援全国ネットワーク 地域駐在員宮城 池座 剛  
一般財団法人地域創造基金みやぎ 常務理事・事務局長 鈴木 祐司
- 2014年4月18日(金) 東日本大震災支援全国ネットワーク 事務局 岡坂 健
- 2014年4月21日(月) 特定非営利活動法人市民社会創造ファンド プログラムオフィサー 坂本 憲治  
(ドラフト時のコメント協力)



#### 別添4: 実行委員、メンターリスト(所属、役職は2012年4月時点)

##### 実行委員

片山 信彦	特定非営利活動法人	ワールド・ビジョン・ジャパン	常務理事・事務局長
北村 美恵子	特定非営利活動法人	北海道NPOサポートセンター	理事
古賀 桃子	特定非営利活動法人	ふくおかNPOセンター	代表理事
実吉 威	特定非営利活動法人	市民活動センター神戸	事務局長
手塚 明美	特定非営利活動法人	藤沢市市民活動推進連絡会	理事
田尻 佳史	特定非営利活動法人	日本NPOセンター	常務理事・事務局長
三澤 章	特定非営利活動法人	あおもりNPOサポートセンター	常務理事・事務局長
水谷 綾	社会福祉法人	大阪ボランティア協会	事務局長
横田 能洋	特定非営利活動法人	茨城NPOセンター・コモンズ	常務理事・事務局長

##### メンター

青海 康男	特定非営利活動法人	いしかわ市民活動ネットワークセンター	事務局長
阿部 圭宏	特定非営利活動法人	しがNPOセンター	代表理事
糸山 嘉彦	特定非営利活動法人	岡山NPOセンター	副代表理事
内田 洋子	特定非営利活動法人	NPO高知市民会議	代表理事
大久保 朝江	特定非営利活動法人	杜の伝言板ゆるる	代表理事
岡村 こず恵	社会福祉法人	大阪ボランティア協会	事務局次長
鹿野 順一	特定非営利活動法人	@リアスNPOサポートセンター	代表理事
岸田 眞代	特定非営利活動法人	パートナーシップ・サポートセンター	代表理事
北村 美恵子	特定非営利活動法人	北海道NPOサポートセンター	理事
黒田 かをり	一般財団法人	CSOネットワーク	理事・事務局長
古賀 桃子	特定非営利活動法人	ふくおかNPOセンター	代表理事
近藤 尚仁	特定非営利活動法人	くびき野NPOサポートセンター	事務局長
実吉 威	特定非営利活動法人	市民活動センター神戸	事務局長
志場 久起	特定非営利活動法人	わかやまNPOセンター	事務局長
田尻 佳史	特定非営利活動法人	日本NPOセンター	常務理事・事務局長
手塚 明美	特定非営利活動法人	藤沢市市民活動推進連絡会	理事
中村 隆行	特定非営利活動法人	ひろしまNPOセンター	副代表理事・常務理事
紅邑 晶子	特定非営利活動法人	せんだい・みやぎNPOセンター	代表理事
三澤 章	特定非営利活動法人	あおもりNPOサポートセンター	常務理事・事務局長
水谷 綾	社会福祉法人	大阪ボランティア協会	事務局長
山下 莖三	おおいたNPO研究所		所長
横田 能洋	特定非営利活動法人	茨城NPOセンター・コモンズ	常務理事・事務局長

## 別添5:事務局体制

### 日本NPOセンター(全国事務局)

田尻 佳史	全体統括
新田 英理子	プロジェクト責任者
吉田 建治	事務局担当(2013年9月まで)
石原 真理子	事務局、会計担当(2013年3月まで)
山本 朝美	事務局、会計担当(2013年4月から)
丸山 佑介	事務局、テキスト担当(2013年4月から)

### 現地事務局

葛巻 徹	岩手県担当
岩淵 絵里子	岩手県担当サポート
丸山 佑介	岩手県担当サポート(2013年3月まで)
大吹 哲也	岩手県担当サポート(2013年4月から)
青木 ユカリ	宮城県担当
遠藤 智栄	宮城県担当、福島県担当
内山 智子	福島県担当

### 運営協力(2012年5月～9月)

特定非営利活動法人 せんだい・みやぎNPOセンター	伊藤 浩子
特定非営利活動法人 杜の伝言板ゆるる	甲山 知苗

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  
(所属、役職は2012年9月時点)

6-1:岩手県

名前	法人格	団体名	役職(プロジェクト開始時)	拠点	メンター
菊池 隼	特定非営利活動法人	hands	理事長	北上市	しがNPOセンター 阿部圭宏
小西 貴生	特定非営利活動法人	まちづくり・ぐるっとおおつち		大槌町	
柳澤 亮	特定非営利活動法人	遠野まごころネット	総務部チーフ	遠野市	
金野 侑		宮古災害復興支援チームM.A.D	事務局長	宮古市	NPO高知市民会議 内田洋子
八重樫 綾子	特定非営利活動法人	いわてGINGA-NET	代表	滝沢	
安居 菜々瀬	特定非営利活動法人	夢ネット大船渡	職員	大船渡市	
小川 淳也	特定非営利活動法人	おらが大槌夢広場	広報・営業	大槌町	パートナーシップ サポートセンター 岸田真代
黒沢 惟人	特定非営利活動法人	いわてNPO-NETサポート	事務局	北上市	
吉田 亨	特定非営利活動法人	くらしのサポーターズ	パーソナル・サポーター	盛岡市(宮古市)	
岡本 翔馬	一般社団法人	SAVE TAKATA	陸前高田代表	陸前高田市	北海道NPOサポート センター 北村美恵子
大棒 秀一	特定非営利活動法人	立ち上がるぞ!宮古市田老	理事長	宮古市	
吉田 光晴		いわてゆいっこ盛岡	副代表	盛岡市	
小原ナオ子		母と子の虹の架け橋	事務局長	花巻市(釜石市)	藤沢市市民活動推 進連絡会 手塚明美
川原 康信	特定非営利活動法人	@リアスNPOサポートセンター	事務局長	釜石市	
中野 圭	特定非営利活動法人	いわて連携復興センター	ネットワーク推進員	北上市	
志村 武範	特定非営利活動法人	いわてNPOフォーラム21	業務主任	盛岡市	せんだい・みやぎNP Oセンター 紅邑晶子
三浦 まり江	特定非営利活動法人	レスパイトハウス・ハンズ		陸前高田市	
大吹 哲也	特定非営利活動法人	風・波デザイン	職員	紫波町	
浅石 裕司	一般社団法人	子どものエンパワメントいわて	職員	盛岡市	あおもりNPOサポ ートセンター 三澤章
上野 拓也		大槌STANDINGSTANDING	総務	大槌町	
蒲生 哲	特定非営利活動法人	陸前たがだ八起プロジェクト	事務局長	陸前高田市	
見年代 瞳	特定非営利活動法人	やませデザイン会議	事務局	久慈市	日本NPOセンター 田尻佳史

## 6-2:宮城県

名前	団体名	役職(プロジェクト開始時)	拠点	メンター
鹿島 美織	ぐるぐる応援団	代表	石巻市	いしかわ市民活動 ネットワーキングセン ター
坂本 一	一般社団法人 まなびの森	代表理事	角田市	青海康夫
若山 陽子	国際交流協会ともだちin名取	事務局長	名取市	
西本 健太郎	特定非営利活動法人 石巻スポーツ振興サポートセンター	プロジェクトマネージャー	石巻市	
廣重 朋子	公益財団法人 みやぎ・環境とくらし・ネットワーク	リーダー	仙台市	大阪ボランティア協会 岡村こず恵
村上 善昭	特定非営利活動法人 浦戸福祉会	事務局長	塩釜市	
太田 直人	特定非営利活動法人 故郷まちづくりナイン・タウン	プログラムスタッフ	登米市	
熊谷 由紀	特定非営利活動法人 さくらんぼくらぶ	理事長	登米市	@リアスNPOサポート センター 鹿野順一
千葉 和義	特定非営利活動法人 Azuma-re	理事	栗原市	
石坂 幸子	特定非営利活動法人 みやぎ宅老連絡会	事務局員	仙台市	
大野 悠人	特定非営利活動法人 FOR YOU ここにこの家	事務局スタッフ	仙台市	ふくおかNPOセンター 古賀桃子
桃生 和成	特定非営利活動法人 せんだい・みやぎNPOセンター	多賀城市市民活動サポート センター 副センター長	仙台市	
今川 理恵	特定非営利活動法人 おおさき地域創造研究会	スタッフ	大崎市	
大塚 則子	いわぬま復興支援プロジェクト結の会	代表	岩沼市	ひろしまNPOセンター 中村隆行
菊田 忠衛	一般社団法人 ボランティアステーションin気仙沼	代表理事	気仙沼市	
宍戸 哲也	特定非営利活動法人 住民互助福祉団体 ささえ愛山元	通所介護 兼 事務職	山元町	
根本 暁生	特定非営利活動法人 冒険あそび場—せんだい・みやぎ ネットワーク	海岸公園冒険広場 統括責任者	仙台市	大阪ボランティア協会 水谷綾
堀川 晴代	特定非営利活動法人 杜の伝言板ゆるる	運營業務主任	仙台市	
柴田 滋紀	特定非営利活動法人 にじいろクレヨン	代表	石巻市	おおいたNPOデザイン センター
塚本 卓	一般社団法人 気仙沼復興協会	福祉部 事務長	気仙沼市	山下莖三
鴻野 みち子	被災地障がい者センターみやぎ	事務局長	仙台市	—

### 6-3:福島県

名前	法人格	団体名	役職(プロジェクト開始時)	拠点	メンター
内山 愛美	特定非営利活動法人	ふくしまNPOネットワークセンター	市民活動サポートセンター チーフ	福島市	岡山NPOセンター 糸山嘉彦
大波 尚美		小国からの笑顔	代表	伊達市	
郡 昌弘		南相馬市市民活動サポートセンター運営委員会	事務局員	南相馬市	社の伝言板ゆるる 大久保朝江
清野 圭子	特定非営利活動法人	ビーンズふくしま	事務局長	福島市	
草刈 恒彦	特定非営利活動法人	まちづくりNPO新町なみえ	理事	二本松市	CSOネットワーク 黒田かをり
丹治 宏大		CRMS 市民放射能測定所 福島	理事長	福島市	
富永 美保		JDF被災地障がい者支援センター ふくしま	支援員	郡山市	
岩崎 大樹		福島県中地域NPOネットワーク	理事	郡山市	くびき野NPOサポート センター
鈴木 伸司	特定非営利活動法人	市民活動支援組織NIVO	理事長	会津坂下町	近藤尚仁
今野 由喜		つながっぺ南相馬	代表	南相馬市	市民活動センター神 戸 実吉威
首藤 亜希子	特定非営利活動法人	ココネット・مام	代表理事	郡山市	
新妻 裕美		南相馬災害FM		南相馬市	
佐々木 宗隆	特定非営利活動法人	シャローム	理事	福島市	わかやまNPOセン ター 志場久起
佐藤 由紀子	特定非営利活動法人	まごころサービス福島センター	事務局長	福島市	
古山 郁	特定非営利活動法人	市民公益活動パートナーズ	代表理事	福島市	
宇田 丞	特定非営利活動法人	うつくしまNPOネットワーク	ふるさと絆情報ステーション統括責任者	郡山市	茨城NPOセンター コモンズ 横田能洋
照井 義勝	特定非営利活動法人	いわきNPOセンター	理事長	いわき市	
樋口 葉子	特定非営利活動法人	しらかわ市民活動支援会	副理事長	白河市	
金子 成寿	特定非営利活動法人	寺子屋方丈舎	事務局長	会津若松市	日本NPOセンター 田尻佳史
手塚 正	特定非営利活動法人	ソーシャル・デザイン・アソシエイツ	代表理事	いわき市	—
吉田 恵美子	特定非営利活動法人	ザ・ピープル	理事長	いわき市	—

## 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

- \* NPO業界の面識を広めるため。
- \* 団体の代表者から参加するよう指名されたため。
- \* NPO法人の基本を学び、この先の運営や取組に生かしていきたいからです。また、プロジェクトを通じた他団体との交流、事務局とのつながりにも期待を感じて参加しました。
- \* 勉強の機会をいただける、とのことだったのでありがたく参加させていただきました。
- \* いままで、関わりのなかった業種だったため、幅広い知識を身につけたく参加、もう一つは、他団体の活動の理解と幅広いネットワークを構築したく参加。
- \* NPOについての理解がまったくない状態だったため、理解を深められると感じたから。
- \* 入職してまもなくNPOに関してまったく知識がなく良いチャンスだと思ったため。
- \* 全くの素人の状態で走り続けていることから、一度体系的に実践を伴った検収を受けられるのは非常にありがたく魅力的に感じました。また同じジャンルの他法人の参加メンバーとコミュニケーションをとれるのも大きな魅力だと思います。
- \* NPOを立ち上げた時で、NPOを理解したかったので。
- \* 所属団体の活動レベルを向上させる為。
- \* 災害以降、本格的にNPOを仕事として取り組んでいく中でNPOについての理解を深めたかった。また団体の安定運営の道筋を知りたかった。地域以外の団体がどのような活動をしているか知りたかった。
- \* NPO経験がなかったため、そもそもNPOとはなにかを学びたいと思ったから。
- \* 担当業務上、NPOについての知識不足だったため。
- \* NPOセクターで働く上で必要な知識の一つでも得られればとの想いで参加しました。
- \* NPO職員としてのスキルの向上を図りたいと思ったため。また、岩手県内で活動する団体との有機的なネットワークを構築したいと思ったため。
- \* 震災以降のまちづくりを考えていく上で、団体内の活動だけでは得ることができない、学びや出会いの機会に恵まれると感じ、そこで得られたものは、団体を離れた後でも自分のものとして活かしていくことができると考えたため。
- \* 震災後に立ち上げた現地NPO法人につき、スキル不足が否めなかった、NPOのノウハウを培うとともに、NPO同士のコミュニケーションや情報の共有をはかりたかった。
- \* 知識等の再確認と習得・プログラムに興味があった。
- \* 3月11日の震災の前はNPOに関わったことがなく、ボランティアの方法論などが分からなかった。
- \* 運営の方法論に困ったり、資金に困ったりしたため。
- \* 事業内容の拡大に伴い団体規模も震災直後と比較して大きくなりつつありました。団体の目標を達成し、参画した参加メンバーの雇用を維持するために、欠くことのできない知識と経験が得られると考えました。
- \* NPOの基盤を強化することになると思ったから。
- \* 震災後NPO活動に取り組むようになったが、NPOや組織運営に関する知識がなく、目の前の活動に追われるままでは行き詰まりが来ると感じていた。そのような中、組織基盤強化に係る講座を受けられるという本プロジェクトの話を聞き、自分が担っている業務だけでなく団体全体を見渡せるような知識を付けられる機会になると思い、参加を希望した。
- \* リーダー職となり数年が経過するが、無知であること、自信とリーダーの意味をつかめていなかったため。
- \* NPO法人という職場に所属することになったのが昨年5月、私自身NPOについて理解が浅かったため、知識を蓄える必要があったことと他にどのような活動を行っている団体がいるのか、あるいは連携がとれるようになることを願って参加しました。
- \* 福祉団体以外のネットワークの強化。



- \* 活動資金を確保、若手の人材育成をするためにはどうしたら良いのかを学びたい。
- \* 自分自身がNPOについての理解を深めることが、組織運営にはまず必要だと感じたため。
- \* 助成してもらいしっかりと学べる機会はそうそうないと思ったので。
- \* NPO活動に関する様々な知識や技術、ノウハウなど（15の力）を身につけることで、法人の活動を地域の人たちに還元できるように、また法人の活動も包括的なものにつながればと思ったから。
- \* 指名される形ではあったが、個人のスキルアップと組織運営について広く学べると感じて参加した。
- \* 気持だけの個人的活動から、母体となる組織としての活動に変わり、様々な物事に突き当たり知識の無さを痛感するに至り、知識を学べる機会と思い参加することにしました。
- \* NPO法人の職員として勤務していたものの、NPOの仕組みについて余り知識がなかったため、今回の研修を機に学ぼうと考え、参加しました。
- \* 「基盤整備コース」など、その後のプログラムが用意されており、団体としての力になる道が開かれていると感じたから。
- \* 「15の力」については、魅力的な内容ではあるものの、団体間で共有できずに「個人としての勉強」で終わってしまうおそれを感じていた。しかしこれについても、団体の他参加メンバー（担当理事・事務局職員）にある程度出席してもらう体制がとれることとなったので、参加を決断できた。ビジター受講が可能だったのは、よかった。
- \* これまで様々な研修に参加したことはあったが、同じ参加メンバーが長期間継続して学ぶことができるプログラムや、メンターサポート、助成金申請やインターンなど、これまでにないプログラムの内容が魅力的だった。
- \* 自分自身のステップアップ、スキルアップの必要性を感じていたため。
- \* 勉強になると判断したから。NPOについて知らないことが多かったから。
- \* 震災を機に設立された団体であるが故、そもそもNPOとしての活動意義が曖昧なまま活動していた上、行政からの委託による活動資金のみで運営されているために組織基盤が安定しないところに危惧を抱いていた事。また、講師や事務局の皆様はじめ、他地域の活動団体の皆さんとの繋がりが広がることで知見が広がり、地元に戻元できると考えたから。
- \* 混迷した状況の中、その後の支援に役立つ知識やネットワークを持ちたいと思ったからです
- \* 震災後、改めて地域の活動団体の声を耳にしたことや、活動を通して、自団体の活動に対し、疑問を感じるようになり、「このままでは、いけない」と思うようになり、学びたいと切に思った。
- \* 理事長より参加するように指示を受けた。
- \* NPOの事を全く理解していなかったため、不安もありましたが良い機会だと思い参加させて頂きました。
- \* 事務局長になりたてで、団体全体を見るとということが全く分からない状態だったから。
- \* 事務局長として何を見て、何をしたらよいかを知りたかった。
- \* 何も知らずに、代表理事と会議があるとのことで、ついて行き、次の会議より自分が出席するようになった。
- \* NPOというモノが何なのかさえ分からなかったため。
- \* 当団体の支援活動をもっと充実させ、活動継続するためにスキルが自分たちには不足していると感じたため、プロジェクトに参加して団体全体の力を向上させたいと思ったため。
- \* 自分の中間支援のスキルを高めるため。
- \* 団体の役員としてNPOを理解し知識を深め、団体にフィードバックしようと思ったから。
- \* 誕生もないまたは誕生しようとしているNPOの組織体制の充実
- \* 他団体からこの研修を紹介され、ちょうど昨年度は会の組織基盤強化を目標としていて、勉強したいと思っていたので、ぜひ参加させていただきたいと思った。

- \* これまでの職務経験などを生かし、将来的に団体をNPO法人化するにあたり、有意義な経験ができることを考えたため。
- \* 団体運営計画の立て方等、学びたいと思った。
- \* 組織変革・基盤強化について学びたかった
- \* 出来れば当法人の事務局を担う若手スタッフに参加して欲しかったのですが、日程調整が難しく、一旦PJ事務局にお断りを致しました。しかし、事務局からの強いご要望で、私が当法人の代表者として参加することになりました。
- \* 継続的な組織運営の重要性、多岐に渡る事業を遂行する上では、職員個々のスキルや見識の向上は必須であり、本助成事業はまさに課題解決に向けた一助になると思い参加した。
- \* これまで、NPOの組織運営などについて、体系的に学ぶ機会がなかったから。
- \* これを機会に学び、市内のNPO活動団体の仲間とともに組織基盤を強化したいと思ったから。
- \* 当初、他の理事が参加予定だったが、直前に体調不良となり、急遽参加することになった。
- \* 団体内において、スタッフ全員が運営・活動・組織理解など多岐にわたって理解し、活動につながるができるよう、伝達役として。
- \* 集合研修の内容が充実していたから。
- \* 周辺のスタッフが日常業務に忙殺されており、定期的な参加（福島市や郡山市へ出向くことを含め）が難しいと感じたため（理事長である自分が参加した）。



別添8：組織、個人の変容チェックリスト

8-1. 組織基盤変容チェックリスト

組織基盤変容チェックリスト, p.1

組織基盤変容チェックリスト

以下のことがらについて、あなたの組織にとってあてはまる項目を選んでください。

1. ミッション、ビジョン、事業計画 1.1. 団体のミッション	プロジェクト参加時点 (2017年4月) (1~4いずれかに○をつけてください)	現在 (2017年1月時点) (1~4いずれかに○をつけてください)	この変化はこのプロジェクト参加と関係 がある/ない (いずれかに○をつけてください)	
	1 なかった なかったがその 必要性は意識さ れていた	2 2 一応あったが明 文化されたもの が組織内で共有 されていなかった	3 3 一応あったが明 文化されたもの が組織内で共有 されている	4 4 明文化されたも のが組織内で共 有されている
1.2 中長期計画	1 なかった なかったがその 必要性は意識さ れていた	2 2 一応あったが明 文化されたもの が組織内で共有 されていなかった	3 3 一応あったが明 文化されたもの が組織内で共有 されている	4 4 明文化されたも のが組織内で共 有されている
2. ガバナンス・運営体制 2.1. 理事会	定期的開催さ れていなかった	2 2 定期的開催さ れていたが、議 事録(記録、管 理、署名等)が 不徹底だった	3 3 定期的開催さ れていたが、議 事録(記録、管 理、署名等)が 不徹底	4 4 定期的開催さ れているが、議 事録(記録、管 理、署名等)が 不徹底
	1 定期的開催さ れていなかった	2 2 定期的開催さ れていたが、議 事録(記録、管 理、署名等)が 不徹底だった	3 3 定期的開催さ れていたが、議 事録(記録、管 理、署名等)が 不徹底	4 4 定期的開催さ れているが、議 事録(記録、管 理、署名等)が 不徹底
2.2 理事・役員と事務局の役割分担 役員の組織運営への関わりや権限の範囲	明確でなかった	2 2 明確ではなかつ たが、そこに課 題があることは 意識されていた	3 3 明確ではない 一応の共通理解 はあるが認識の 違いが表面化 することもある	4 4 共通理解が組織 内で共有されて いる
	1 明確でない	2 2 明確ではない 一応の共通理解 はあるが認識の 違いが表面化 することもある	3 3 一応の共通理解 はあるが認識の 違いが表面化 することもある	4 4 共通理解が組織 内で共有されて いる

組織基盤変容チェックリスト

以下のことからついて、あなたの組織にとってあてはまる項目を選んでください。

3. 財源・支援者	プロジェクト参加時点 (2012年4月) (1~4いずれかに○をつけてください)	現在 (2014年1月時点) (1~4いずれかに○をつけてください)	この変化はこのプロジェクト参加と関係 がある/ない (いずれかに○をつけてください)																				
3.1. 組織のミッションに旨会った助成金・補助金申請 (委託金は除く)	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>活発に申請して いなかった</td> <td>活発に申請して はいなかった が、助成金・補助金に 申請したらい ました</td> <td>活発に申請して はいなかった が、助成金・補助金に 申請したらい ました</td> <td>活発に申請し、 助成金・補助金 獲得に至って いた</td> </tr> </table>	1	2	3	4	活発に申請して いなかった	活発に申請して はいなかった が、助成金・補助金に 申請したらい ました	活発に申請して はいなかった が、助成金・補助金に 申請したらい ました	活発に申請し、 助成金・補助金 獲得に至って いた	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>活発に申請して はいない</td> <td>活発に申請して はいないが、助成 金・補助金獲得 にはあまり至っ ていない</td> <td>活発に申請して いるが、助成 金・補助金獲得 に至って いる</td> <td>活発に申請し、 助成金・補助金 獲得に至って いる</td> </tr> </table>	1	2	3	4	活発に申請して はいない	活発に申請して はいないが、助成 金・補助金獲得 にはあまり至っ ていない	活発に申請して いるが、助成 金・補助金獲得 に至って いる	活発に申請し、 助成金・補助金 獲得に至って いる	<table border="1"> <tr> <td>直接関係 ある</td> <td>少し関係 ある</td> <td>関係ない</td> <td>変化して いない</td> </tr> </table>	直接関係 ある	少し関係 ある	関係ない	変化して いない
1	2	3	4																				
活発に申請して いなかった	活発に申請して はいなかった が、助成金・補助金に 申請したらい ました	活発に申請して はいなかった が、助成金・補助金に 申請したらい ました	活発に申請し、 助成金・補助金 獲得に至って いた																				
1	2	3	4																				
活発に申請して はいない	活発に申請して はいないが、助成 金・補助金獲得 にはあまり至っ ていない	活発に申請して いるが、助成 金・補助金獲得 に至って いる	活発に申請し、 助成金・補助金 獲得に至って いる																				
直接関係 ある	少し関係 ある	関係ない	変化して いない																				
3.2. 寄付・委員集め	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>ほとんど集めて いなかった</td> <td>ほとんど集めて いなかったが、 集める必要は 意識されていた</td> <td>集めていたが、 結果にはあまり つながってい なかった</td> <td>集め、結果につ ながっていた</td> </tr> </table>	1	2	3	4	ほとんど集めて いなかった	ほとんど集めて いなかったが、 集める必要は 意識されていた	集めていたが、 結果にはあまり つながってい なかった	集め、結果につ ながっていた	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>ほとんど集めて いない</td> <td>ほとんど集めて いないが、集め る必要性は意 識されていた</td> <td>集めているが、 結果にはあまり つながってい ない</td> <td>集め、結果につ ながっている</td> </tr> </table>	1	2	3	4	ほとんど集めて いない	ほとんど集めて いないが、集め る必要性は意 識されていた	集めているが、 結果にはあまり つながってい ない	集め、結果につ ながっている	<table border="1"> <tr> <td>直接関係 ある</td> <td>少し関係 ある</td> <td>関係ない</td> <td>変化して いない</td> </tr> </table>	直接関係 ある	少し関係 ある	関係ない	変化して いない
1	2	3	4																				
ほとんど集めて いなかった	ほとんど集めて いなかったが、 集める必要は 意識されていた	集めていたが、 結果にはあまり つながってい なかった	集め、結果につ ながっていた																				
1	2	3	4																				
ほとんど集めて いない	ほとんど集めて いないが、集め る必要性は意 識されていた	集めているが、 結果にはあまり つながってい ない	集め、結果につ ながっている																				
直接関係 ある	少し関係 ある	関係ない	変化して いない																				
4. ネットワーク・参加	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>ほとんどやりと り(メール、 電話、訪問 等)はなかつ た</td> <td>ほとんどやりと り(メール、 電話、訪問 等)はなかつ たが、情報・意 見交換の必要 性は意識され ていた</td> <td>ある程度やりと り(メール、 電話、訪問 等)はなかつ たが、情報・意 見交換の必要 性は意識され ていた</td> <td>ある程度やりと り(メール、 電話、訪問 等)はなかつ たが、情報・意 見交換の必要 性は意識され ていた</td> </tr> </table>	1	2	3	4	ほとんどやりと り(メール、 電話、訪問 等)はなかつ た	ほとんどやりと り(メール、 電話、訪問 等)はなかつ たが、情報・意 見交換の必要 性は意識され ていた	ある程度やりと り(メール、 電話、訪問 等)はなかつ たが、情報・意 見交換の必要 性は意識され ていた	ある程度やりと り(メール、 電話、訪問 等)はなかつ たが、情報・意 見交換の必要 性は意識され ていた	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>ほとんどやりと り(メール、 電話、訪問 等)はなかつ た</td> <td>ほとんどやりと り(メール、 電話、訪問 等)はなかつ たが、情報・意 見交換の必要 性は意識され ていた</td> <td>ある程度やりと り(メール、 電話、訪問 等)はなかつ たが、情報・意 見交換の必要 性は意識され ていた</td> <td>ある程度やりと り(メール、 電話、訪問 等)はなかつ たが、情報・意 見交換の必要 性は意識され ていた</td> </tr> </table>	1	2	3	4	ほとんどやりと り(メール、 電話、訪問 等)はなかつ た	ほとんどやりと り(メール、 電話、訪問 等)はなかつ たが、情報・意 見交換の必要 性は意識され ていた	ある程度やりと り(メール、 電話、訪問 等)はなかつ たが、情報・意 見交換の必要 性は意識され ていた	ある程度やりと り(メール、 電話、訪問 等)はなかつ たが、情報・意 見交換の必要 性は意識され ていた	<table border="1"> <tr> <td>直接関係 ある</td> <td>少し関係 ある</td> <td>関係ない</td> <td>変化して いない</td> </tr> </table>	直接関係 ある	少し関係 ある	関係ない	変化して いない
1	2	3	4																				
ほとんどやりと り(メール、 電話、訪問 等)はなかつ た	ほとんどやりと り(メール、 電話、訪問 等)はなかつ たが、情報・意 見交換の必要 性は意識され ていた	ある程度やりと り(メール、 電話、訪問 等)はなかつ たが、情報・意 見交換の必要 性は意識され ていた	ある程度やりと り(メール、 電話、訪問 等)はなかつ たが、情報・意 見交換の必要 性は意識され ていた																				
1	2	3	4																				
ほとんどやりと り(メール、 電話、訪問 等)はなかつ た	ほとんどやりと り(メール、 電話、訪問 等)はなかつ たが、情報・意 見交換の必要 性は意識され ていた	ある程度やりと り(メール、 電話、訪問 等)はなかつ たが、情報・意 見交換の必要 性は意識され ていた	ある程度やりと り(メール、 電話、訪問 等)はなかつ たが、情報・意 見交換の必要 性は意識され ていた																				
直接関係 ある	少し関係 ある	関係ない	変化して いない																				
4.2. ボランティア	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>ほとんど集めて いなかった</td> <td>ほとんど集めて いなかったが、 集める必要は 意識されていた</td> <td>集めていたが、 実際には少な い人があ った</td> <td>集め、実際にボ ランティアがあ る人があ る程度いた</td> </tr> </table>	1	2	3	4	ほとんど集めて いなかった	ほとんど集めて いなかったが、 集める必要は 意識されていた	集めていたが、 実際には少な い人があ った	集め、実際にボ ランティアがあ る人があ る程度いた	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>ほとんど集めて いない</td> <td>ほとんど集めて いないが、集め る必要性は意 識されていた</td> <td>集めているが、 実際には少な い人があ る程度いた</td> <td>集め、実際にボ ランティアがあ る人があ る程度いた</td> </tr> </table>	1	2	3	4	ほとんど集めて いない	ほとんど集めて いないが、集め る必要性は意 識されていた	集めているが、 実際には少な い人があ る程度いた	集め、実際にボ ランティアがあ る人があ る程度いた	<table border="1"> <tr> <td>直接関係 ある</td> <td>少し関係 ある</td> <td>関係ない</td> <td>変化して いない</td> </tr> </table>	直接関係 ある	少し関係 ある	関係ない	変化して いない
1	2	3	4																				
ほとんど集めて いなかった	ほとんど集めて いなかったが、 集める必要は 意識されていた	集めていたが、 実際には少な い人があ った	集め、実際にボ ランティアがあ る人があ る程度いた																				
1	2	3	4																				
ほとんど集めて いない	ほとんど集めて いないが、集め る必要性は意 識されていた	集めているが、 実際には少な い人があ る程度いた	集め、実際にボ ランティアがあ る人があ る程度いた																				
直接関係 ある	少し関係 ある	関係ない	変化して いない																				

組織基盤変容チェックリスト

以下のことがらについて、あなたの組織にとってあてはまる項目を選んでください。

	現在 (2014年1月時点) (1~4いずれかに○をつけてください)	プロジェクト参加時点 (2012年4月) (1~4いずれかに○をつけてください)	この変化はこのプロジェクト参加と関係 がある/ない (いずれかに○をつけてください)
5. 労務・会計	5.1. 労務管理		
	<p>1</p> <p>職員との契約や基本的な労務規定等の取り決めが徹底されていない</p> <p>2</p> <p>職員との契約や基本的な労務規定等の取り決めは徹底されているが、職員の人材育成のための会議はあまり行われていない</p> <p>3</p> <p>職員との契約や基本的な労務規定等の取り決めは徹底されているが、職員の人材育成についても意識されつつある</p> <p>4</p> <p>職員との契約や基本的な労務規定等の取り決めは徹底されており、職員の人材育成についても意識されている</p>	<p>1</p> <p>職員との契約や基本的な労務規定等の取り決めが徹底されていない</p> <p>2</p> <p>職員との契約や基本的な労務規定等の取り決めは徹底されているが、職員の人材育成はあまり行われていない</p> <p>3</p> <p>職員との契約や基本的な労務規定等の取り決めは徹底されているが、職員の人材育成についても意識されていた</p> <p>4</p> <p>職員との契約や基本的な労務規定等の取り決めは徹底されており、職員の人材育成も意識されていた</p>	<p>ある</p> <p>少し関係ある</p> <p>関係ない</p> <p>変化していない</p>
5.2. 会計	5.2. 会計		
	<p>1</p> <p>非営利組織としての基本的な会計管理システムが構築されていない</p> <p>2</p> <p>非営利組織としての基本的な会計管理システムが構築された</p> <p>3</p> <p>非営利組織としての基本的な会計管理システムが構築されたが、その運用が徹底されていない</p> <p>4</p> <p>非営利組織としての基本的な会計管理システムが構築され、その運用も適切に行われている</p>	<p>1</p> <p>非営利組織としての基本的な会計管理システムが構築されていない</p> <p>2</p> <p>非営利組織としての基本的な会計管理システムが構築された</p> <p>3</p> <p>非営利組織としての基本的な会計管理システムが構築されたが、その運用が徹底されていない</p> <p>4</p> <p>非営利組織としての基本的な会計管理システムが構築され、その運用も適切に行われている</p>	<p>ある</p> <p>少し関係ある</p> <p>関係ない</p> <p>変化していない</p>
6. 情報開示・評価	6.1. 情報開示		
	<p>1</p> <p>非営利組織としての基本的な情報開示がなかった</p> <p>2</p> <p>非営利組織としての基本的な情報開示がされたが、実際の情報開示（ホームページなどを通じて）があまりできていなかった</p> <p>3</p> <p>ある程度の情報開示がされたが、組織体制、年次会計報告等）があまりできていない</p> <p>4</p> <p>情報開示がなされ、組織体制、年次会計報告等）が適切に行われている</p>	<p>1</p> <p>非営利組織としての基本的な情報開示がなかった</p> <p>2</p> <p>非営利組織としての基本的な情報開示がされたが、実際の情報開示（ホームページなどを通じて）があまりできていない</p> <p>3</p> <p>ある程度の情報開示がされたが、組織体制、年次会計報告等）があまりできていない</p> <p>4</p> <p>情報開示がなされ、組織体制、年次会計報告等）が適切に行われている</p>	<p>ある</p> <p>少し関係ある</p> <p>関係ない</p> <p>変化していない</p>

**組織基盤変容子エックリスト**

以下のことがらについて、**あなたの組織にとって**あてはまる項目を選んでください。

<p>6.2 評価</p>	<p>プロジェクト参加時点 (2012年4月) (1~4いずれかに○をつけてください)</p>	<p>現在 (2014年1月時点) (1~4いずれかに○をつけてください)</p>	<p>この変化はこのプロジェクト参加と関係 がある/ない (いずれかに○をつけてください)</p>																				
	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>事業評価、組織 評価の必要性が 理解されなかった</td> <td>事業評価、組織 評価の必要性は 理解されていた が、実際に評価 をすることがあ りなかつた</td> <td>事業評価、組織 評価を行うこと があつたが、評 価指標の策定、 組織内での評価 の共有など、不 十分な部分が多 かつた</td> <td>事業評価、組織 評価を行い、正 確な評価指標の 策定、組織内 での評価の共有 もなされていた</td> </tr> </table>	1	2	3	4	事業評価、組織 評価の必要性が 理解されなかった	事業評価、組織 評価の必要性は 理解されていた が、実際に評価 をすることがあ りなかつた	事業評価、組織 評価を行うこと があつたが、評 価指標の策定、 組織内での評価 の共有など、不 十分な部分が多 かつた	事業評価、組織 評価を行い、正 確な評価指標の 策定、組織内 での評価の共有 もなされていた	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>事業評価、組織 評価の必要性が 理解されていない</td> <td>事業評価、組織 評価の必要性は 理解されている が、実際に評価 をすることがあ りない</td> <td>事業評価、組織 評価を行っている が、評価指標 の策定、組織内 での評価の共有 など、不十分な 部分が多い</td> <td>事業評価、組織 評価を行い、正 確な評価指標の 策定、組織内 での評価の共有 もなされている</td> </tr> </table>	1	2	3	4	事業評価、組織 評価の必要性が 理解されていない	事業評価、組織 評価の必要性は 理解されている が、実際に評価 をすることがあ りない	事業評価、組織 評価を行っている が、評価指標 の策定、組織内 での評価の共有 など、不十分な 部分が多い	事業評価、組織 評価を行い、正 確な評価指標の 策定、組織内 での評価の共有 もなされている	<table border="1"> <tr> <td>直接関係 ある</td> <td>少し関係 ある</td> <td>関係ない</td> <td>変化して いない</td> </tr> </table>	直接関係 ある	少し関係 ある	関係ない	変化して いない
1	2	3	4																				
事業評価、組織 評価の必要性が 理解されなかった	事業評価、組織 評価の必要性は 理解されていた が、実際に評価 をすることがあ りなかつた	事業評価、組織 評価を行うこと があつたが、評 価指標の策定、 組織内での評価 の共有など、不 十分な部分が多 かつた	事業評価、組織 評価を行い、正 確な評価指標の 策定、組織内 での評価の共有 もなされていた																				
1	2	3	4																				
事業評価、組織 評価の必要性が 理解されていない	事業評価、組織 評価の必要性は 理解されている が、実際に評価 をすることがあ りない	事業評価、組織 評価を行っている が、評価指標 の策定、組織内 での評価の共有 など、不十分な 部分が多い	事業評価、組織 評価を行い、正 確な評価指標の 策定、組織内 での評価の共有 もなされている																				
直接関係 ある	少し関係 ある	関係ない	変化して いない																				
<p>コメント欄</p>																							

## 8-2. 参加メンバー変容チェックリスト(代表・事務局長)

メンバー変容チェックリスト, p.1

### メンバー変容チェックリスト(代表、事務局長用)

以下のことがらについて、あなた個人にとってあてはまる項目を選んでください。

この変容はこのプロジェクト参加と関係がある/ない(いずれかに○をつけてください)	現在(2014年1月時点)				プロジェクト参加時点(2012年4月)				この変容はこのプロジェクト参加と関係がある/ない(いずれかに○をつけてください)			
	1	2	3	4	1	2	3	4				
1. NPOについての理解、知識について 1.1. NPO全般についての理解、知識は、	ほとんどない	ある程度ある	かなり体系的に理解しているつもりだが、日々の活動の実践ではあまり生かされていない	かなり体系的に理解しているつもりだが、日々の活動の実践ではあまり生かされていない	ほとんどなかった	ある程度あった	かなり体系的に理解していたつもりだが、日々の活動の実践ではあまり生かかっていなかった	かなり体系的に理解していたつもりだが、日々の活動の実践ではあまり生かかっていなかった	直接関係がある	少し関係がある	関係ない	変化していない
	直接関係がある	少し関係がある	関係ない	変化していない	直接関係がある	少し関係がある	関係ない	変化していない	直接関係がある	少し関係がある	関係ない	変化していない
1.2. 自分のNPOについての理解、知識を、	ほとんどない	ある程度ある	かなり体系的に理解しているつもりだが、日々の活動の実践ではあまり生かされていない	かなり体系的に理解しているつもりだが、日々の活動の実践ではあまり生かされていない	ほとんどなかった	ある程度あった	かなり体系的に理解していたつもりだが、日々の活動の実践ではあまり生かかっていなかった	かなり体系的に理解していたつもりだが、日々の活動の実践ではあまり生かかっていなかった	直接関係がある	少し関係がある	関係ない	変化していない
	直接関係がある	少し関係がある	関係ない	変化していない	直接関係がある	少し関係がある	関係ない	変化していない	直接関係がある	少し関係がある	関係ない	変化していない
2. NPOにかかわる者としての自覚、姿勢、意欲 2.1. NPOにかかわる者として(基本姿勢)	ほとんどない	ある程度ある	かなり体系的に理解しているつもりだが、日々の活動の実践ではあまり生かされていない	かなり体系的に理解しているつもりだが、日々の活動の実践ではあまり生かされていない	ほとんどなかった	ある程度あった	かなり体系的に理解していたつもりだが、日々の活動の実践ではあまり生かかっていなかった	かなり体系的に理解していたつもりだが、日々の活動の実践ではあまり生かかっていなかった	直接関係がある	少し関係がある	関係ない	変化していない
	直接関係がある	少し関係がある	関係ない	変化していない	直接関係がある	少し関係がある	関係ない	変化していない	直接関係がある	少し関係がある	関係ない	変化していない

メンバー変更チェックリスト (代表、業務部長用)  
以下のことがらについて、おなた個人にとってあてはまる項目を選んでください。

<p>2.2. NPOにかかわる者として (組織内での振る舞い)</p>	<p>プロジェクト参加時点 (2017年4月) (1~4いずれかに○をつけてください)</p>	<p>現在 (2017年1月時点) (1~4いずれかに○をつけてください)</p>	<p>この変化はこのプロジェクト参加と関係 がある/ない (いずれかに○をつけてください)</p>																				
<p>2.2. NPOにかかわる者として (組織内での振る舞い)</p>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>自分以外の働き手 (スタッフ等) の仕事ぶりや力量がどうあるべきか、あまり理解していません</td> <td>自分以外の働き手 (スタッフ等) の仕事ぶりや力量がどうあるべきか、ある程度理解してはいませんが、それらをあまりしりしていません</td> <td>自分以外の働き手 (スタッフ等) の仕事ぶりや力量がある程度理解してはいませんが、それらをあまりしりしていません</td> <td>自分以外の働き手 (スタッフ等) の仕事ぶりや力量を理解し、アドバイス、役割分担や権限委譲をしていました</td> </tr> </table>	1	2	3	4	自分以外の働き手 (スタッフ等) の仕事ぶりや力量がどうあるべきか、あまり理解していません	自分以外の働き手 (スタッフ等) の仕事ぶりや力量がどうあるべきか、ある程度理解してはいませんが、それらをあまりしりしていません	自分以外の働き手 (スタッフ等) の仕事ぶりや力量がある程度理解してはいませんが、それらをあまりしりしていません	自分以外の働き手 (スタッフ等) の仕事ぶりや力量を理解し、アドバイス、役割分担や権限委譲をしていました	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>自分以外の働き手 (スタッフ等) の仕事ぶりや力量がどうあるべきか、あまり理解していません</td> <td>自分以外の働き手 (スタッフ等) の仕事ぶりや力量がある程度理解してはいませんが、それらをあまりしりしていません</td> <td>自分以外の働き手 (スタッフ等) の仕事ぶりや力量がある程度理解してはいませんが、それらをあまりしりしていません</td> <td>自分以外の働き手 (スタッフ等) の仕事ぶりや力量を理解し、アドバイス、役割分担や権限委譲をしていました</td> </tr> </table>	1	2	3	4	自分以外の働き手 (スタッフ等) の仕事ぶりや力量がどうあるべきか、あまり理解していません	自分以外の働き手 (スタッフ等) の仕事ぶりや力量がある程度理解してはいませんが、それらをあまりしりしていません	自分以外の働き手 (スタッフ等) の仕事ぶりや力量がある程度理解してはいませんが、それらをあまりしりしていません	自分以外の働き手 (スタッフ等) の仕事ぶりや力量を理解し、アドバイス、役割分担や権限委譲をしていました	<table border="1"> <tr> <td>直接関係 ある</td> <td>少し関係 ある</td> <td>関係ない</td> <td>変化して いない</td> </tr> </table>	直接関係 ある	少し関係 ある	関係ない	変化して いない
1	2	3	4																				
自分以外の働き手 (スタッフ等) の仕事ぶりや力量がどうあるべきか、あまり理解していません	自分以外の働き手 (スタッフ等) の仕事ぶりや力量がどうあるべきか、ある程度理解してはいませんが、それらをあまりしりしていません	自分以外の働き手 (スタッフ等) の仕事ぶりや力量がある程度理解してはいませんが、それらをあまりしりしていません	自分以外の働き手 (スタッフ等) の仕事ぶりや力量を理解し、アドバイス、役割分担や権限委譲をしていました																				
1	2	3	4																				
自分以外の働き手 (スタッフ等) の仕事ぶりや力量がどうあるべきか、あまり理解していません	自分以外の働き手 (スタッフ等) の仕事ぶりや力量がある程度理解してはいませんが、それらをあまりしりしていません	自分以外の働き手 (スタッフ等) の仕事ぶりや力量がある程度理解してはいませんが、それらをあまりしりしていません	自分以外の働き手 (スタッフ等) の仕事ぶりや力量を理解し、アドバイス、役割分担や権限委譲をしていました																				
直接関係 ある	少し関係 ある	関係ない	変化して いない																				
<p>3. 組織の課題について 自分のNPOについての理解や姿勢からみて、</p>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>組織の課題がわからなかった</td> <td>組織の課題は漠然と見えていたが、「これが課題」と把握してはいなかった</td> <td>組織の課題を課題として把握していたが、それらについて改善に向けた行動は起こしていません</td> <td>組織の課題を課題として把握していたが、それらについて改善に向けた行動を起こしていました</td> </tr> </table>	1	2	3	4	組織の課題がわからなかった	組織の課題は漠然と見えていたが、「これが課題」と把握してはいなかった	組織の課題を課題として把握していたが、それらについて改善に向けた行動は起こしていません	組織の課題を課題として把握していたが、それらについて改善に向けた行動を起こしていました	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>組織の課題がわからなかった</td> <td>組織の課題は漠然と見えていたが、「これが課題」と把握してはいなかった</td> <td>組織の課題を課題として把握していたが、それらについて改善に向けた行動は起こしていません</td> <td>組織の課題を課題として把握していたが、それらについて改善に向けた行動を起こしていました</td> </tr> </table>	1	2	3	4	組織の課題がわからなかった	組織の課題は漠然と見えていたが、「これが課題」と把握してはいなかった	組織の課題を課題として把握していたが、それらについて改善に向けた行動は起こしていません	組織の課題を課題として把握していたが、それらについて改善に向けた行動を起こしていました	<table border="1"> <tr> <td>直接関係 ある</td> <td>少し関係 ある</td> <td>関係ない</td> <td>変化して いない</td> </tr> </table>	直接関係 ある	少し関係 ある	関係ない	変化して いない
1	2	3	4																				
組織の課題がわからなかった	組織の課題は漠然と見えていたが、「これが課題」と把握してはいなかった	組織の課題を課題として把握していたが、それらについて改善に向けた行動は起こしていません	組織の課題を課題として把握していたが、それらについて改善に向けた行動を起こしていました																				
1	2	3	4																				
組織の課題がわからなかった	組織の課題は漠然と見えていたが、「これが課題」と把握してはいなかった	組織の課題を課題として把握していたが、それらについて改善に向けた行動は起こしていません	組織の課題を課題として把握していたが、それらについて改善に向けた行動を起こしていました																				
直接関係 ある	少し関係 ある	関係ない	変化して いない																				
<p>4. ネットワーク 組織の事業と直接かかわりをもたないNPO関係者 (県内、県外) とのつながり</p>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>ほとんどつながりなかった</td> <td>ある程度知り合いがいた程度だった</td> <td>ある程度知り合いも含まれていたが、あまり情報交換や交流することなかった</td> <td>ある程度親しい人も含まれていたが、あまり情報交換や交流することはない</td> </tr> </table>	1	2	3	4	ほとんどつながりなかった	ある程度知り合いがいた程度だった	ある程度知り合いも含まれていたが、あまり情報交換や交流することなかった	ある程度親しい人も含まれていたが、あまり情報交換や交流することはない	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>ほとんどつながりなかった</td> <td>ある程度知り合いがいた程度だった</td> <td>ある程度知り合いも含まれていたが、あまり情報交換や交流することはない</td> <td>ある程度親しい人も含まれていたが、あまり情報交換や交流することはない</td> </tr> </table>	1	2	3	4	ほとんどつながりなかった	ある程度知り合いがいた程度だった	ある程度知り合いも含まれていたが、あまり情報交換や交流することはない	ある程度親しい人も含まれていたが、あまり情報交換や交流することはない	<table border="1"> <tr> <td>直接関係 ある</td> <td>少し関係 ある</td> <td>関係ない</td> <td>変化して いない</td> </tr> </table>	直接関係 ある	少し関係 ある	関係ない	変化して いない
1	2	3	4																				
ほとんどつながりなかった	ある程度知り合いがいた程度だった	ある程度知り合いも含まれていたが、あまり情報交換や交流することなかった	ある程度親しい人も含まれていたが、あまり情報交換や交流することはない																				
1	2	3	4																				
ほとんどつながりなかった	ある程度知り合いがいた程度だった	ある程度知り合いも含まれていたが、あまり情報交換や交流することはない	ある程度親しい人も含まれていたが、あまり情報交換や交流することはない																				
直接関係 ある	少し関係 ある	関係ない	変化して いない																				

メンバー募集チェックリスト (代表、事務局専用)

以下のことからついて、あなた個人にとってあてはまる項目を選んでください。

プロジェクト参加時点 (2012年4月)  
(1~4いずれかに○をつけてください)

現在 (2014年1月時点)  
(1~4いずれかに○をつけてください)

この変化はこのプロジェクト参加と関係  
がある/ない  
(いずれかに○をつけてください)

5. プロジェクト参加の組織への運営について

--	--	--	--	--

1	2	3	4
---	---	---	---

プロジェクトで  
字んたことを組  
織にはほとんど  
運営できていな  
い

プロジェクトで  
字んたことを組  
織にはほとんど  
運営できていな  
いが、運営しよ  
うという意識は  
ある

プロジェクトで  
字んたことを、  
ある程度は組織  
に還元できてい  
る

プロジェクトで  
字んたことを、  
積極的に組織に  
還元し、字ひの  
共有ができてい  
る

6. 以下、該当するものに○をつけてください

あなたの県は	岩手県	宮城県	福島県
--------	-----	-----	-----

基礎整備コース (組織基盤強化のための資金援助) を	活用した	活用しなかった
インターンシップコースを	活用した	活用しなかった
組織方向上サポート助成を	活用している	活用していない

コメント欄

8-3. 参加メンバー変容チェックリスト(代表・事務局長以外)

メンバー変容チェックリスト, p.1

メンバー変容チェックリスト(代表、事務局長以外)  
以下のことからついて、あなた個人にとってあてはまる項目を選んでください。

	プロジェクト参加時点(2012年4月) (1~4 いずれかに○をつけてください)				現在(2014年月時点) (1~4 いずれかに○をつけてください)				この変化はこのプロジェクト参加と関係 (いずれかに○をつけてください)			
	1	2	3	4	1	2	3	4	直接関係 ある	少し関係 ある	関係ない	変化して いない
1. NPOについての理解、知識について 1.1. NPO全般についての理解、知識は、	ほとんどなかった	ある程度あったが、断片的で体系的な理解ではなかった	かなり体系的に理解していたが、日々の活動の実践に生かされていなかった	かなり体系的に理解し、日々の活動の実践に生かされていた	ほとんどない	ある程度あるが、断片的で体系的な理解ではなかった	かなり体系的に理解しているが、日々の活動の実践で生かされていない	かなり体系的に理解し、日々の活動の実践に生かされている	直接関係 ある	少し関係 ある	関係ない	変化して いない
1.2. 自分のNPOについての理解、知識を、	人に話したことがなかった	人に話したことがあった	人に話したことがあったが、機会がなかった	人に話したことがあった	人に話したことがなかった	人に話したことがあった	人に話したことがあったが、機会がなかった	人に話したことがあった	直接関係 ある	少し関係 ある	関係ない	変化して いない
2. NPOにかかわる者としての自覚、姿勢、意識 2.1. NPOにかかわる者として(基本姿勢)	どうも自覚や意識で仕事に向かっていた	どうも自覚や意識で仕事に向かっていたが、自分自身で自覚や意識を高めることがなかった	どうも自覚や意識で仕事に向かっていたが、自分自身で自覚や意識を高めることがなかった	どうも自覚や意識で仕事に向かっていたが、自分自身で自覚や意識を高めることがなかった	どうも自覚や意識で仕事に向かっていた	どうも自覚や意識で仕事に向かっていた	どうも自覚や意識で仕事に向かっていたが、自分自身で自覚や意識を高めることがなかった	どうも自覚や意識で仕事に向かっていた	直接関係 ある	少し関係 ある	関係ない	変化して いない



メンバー変更チェックリスト (代表、事務局長以外)  
以下のことがらについて、あなた個人にとつてあてはまる項目を選んでください。

<p>2.2 NPOにかかわる者として（組織内での振る舞い）</p>	<p>プロジェクト参加時点 (2012年4月) (1～4いずれかに○をつけてください)</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>自分と与えられた仕事に専心し、それ以外には興味をなかつた</td> <td>自分の仕事以外にも興味をもつてはいるが、それらについて学ぼうとはしなかつた</td> <td>自分の仕事以外にも興味をもつてはいるが、それらについて学ぼうとはしている</td> <td>自分の仕事以外にも興味をもつことができ、積極的に進言、アドバイスをしている</td> </tr> </table>	1	2	3	4	自分と与えられた仕事に専心し、それ以外には興味をなかつた	自分の仕事以外にも興味をもつてはいるが、それらについて学ぼうとはしなかつた	自分の仕事以外にも興味をもつてはいるが、それらについて学ぼうとはしている	自分の仕事以外にも興味をもつことができ、積極的に進言、アドバイスをしている	<p>現在 (2014年1月時点) (1～4いずれかに○をつけてください)</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>自分と与えられた仕事に専心し、それ以外には興味をなかつた</td> <td>自分の仕事以外にも興味をもつてはいるが、それらについて学ぼうとはしていない</td> <td>自分の仕事以外にも興味をもつてはいるが、それらについて学ぼうとはしている</td> <td>自分の仕事以外にも興味をもつことができ、積極的に進言、アドバイスをしている</td> </tr> </table>	1	2	3	4	自分と与えられた仕事に専心し、それ以外には興味をなかつた	自分の仕事以外にも興味をもつてはいるが、それらについて学ぼうとはしていない	自分の仕事以外にも興味をもつてはいるが、それらについて学ぼうとはしている	自分の仕事以外にも興味をもつことができ、積極的に進言、アドバイスをしている	<p>この変化はこのプロジェクト参加と関係があるか (いづれかに○をつけてください)</p> <table border="1"> <tr> <td>直接関係がある</td> <td>少し関係がある</td> <td>関係ない</td> <td>変化していない</td> </tr> </table>	直接関係がある	少し関係がある	関係ない	変化していない
1	2	3	4																				
自分と与えられた仕事に専心し、それ以外には興味をなかつた	自分の仕事以外にも興味をもつてはいるが、それらについて学ぼうとはしなかつた	自分の仕事以外にも興味をもつてはいるが、それらについて学ぼうとはしている	自分の仕事以外にも興味をもつことができ、積極的に進言、アドバイスをしている																				
1	2	3	4																				
自分と与えられた仕事に専心し、それ以外には興味をなかつた	自分の仕事以外にも興味をもつてはいるが、それらについて学ぼうとはしていない	自分の仕事以外にも興味をもつてはいるが、それらについて学ぼうとはしている	自分の仕事以外にも興味をもつことができ、積極的に進言、アドバイスをしている																				
直接関係がある	少し関係がある	関係ない	変化していない																				
<p>3. 組織の課題について 自分のNPOについての理解や姿勢からみて、</p>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>組織の課題がわからなかつた</td> <td>組織の課題は遠くまで思えていたが、「これだ」と把握してはなかつた</td> <td>組織の課題を課題として把握していたが、それらについて意見を言ったり提案したりはしなかつた</td> <td>組織の課題を課題として把握し、それらについて意見を言ったり提案したりはしている</td> </tr> </table>	1	2	3	4	組織の課題がわからなかつた	組織の課題は遠くまで思えていたが、「これだ」と把握してはなかつた	組織の課題を課題として把握していたが、それらについて意見を言ったり提案したりはしなかつた	組織の課題を課題として把握し、それらについて意見を言ったり提案したりはしている	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>組織の課題がわからなかつた</td> <td>組織の課題は遠くまで思えていたが、「これだ」と把握してはなかつた</td> <td>組織の課題を課題として把握していたが、それらについて意見を言ったり提案したりはしていない</td> <td>組織の課題を課題として把握し、それらについて意見を言ったり提案したりはしている</td> </tr> </table>	1	2	3	4	組織の課題がわからなかつた	組織の課題は遠くまで思えていたが、「これだ」と把握してはなかつた	組織の課題を課題として把握していたが、それらについて意見を言ったり提案したりはしていない	組織の課題を課題として把握し、それらについて意見を言ったり提案したりはしている	<table border="1"> <tr> <td>直接関係がある</td> <td>少し関係がある</td> <td>関係ない</td> <td>変化していない</td> </tr> </table>	直接関係がある	少し関係がある	関係ない	変化していない
1	2	3	4																				
組織の課題がわからなかつた	組織の課題は遠くまで思えていたが、「これだ」と把握してはなかつた	組織の課題を課題として把握していたが、それらについて意見を言ったり提案したりはしなかつた	組織の課題を課題として把握し、それらについて意見を言ったり提案したりはしている																				
1	2	3	4																				
組織の課題がわからなかつた	組織の課題は遠くまで思えていたが、「これだ」と把握してはなかつた	組織の課題を課題として把握していたが、それらについて意見を言ったり提案したりはしていない	組織の課題を課題として把握し、それらについて意見を言ったり提案したりはしている																				
直接関係がある	少し関係がある	関係ない	変化していない																				
<p>4. ネットワーク 組織の事業と直接かかわりをもたないNPO関係者（県内、県外）とのつながり</p>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>ほとんどつながりなかつた</td> <td>ある程度知り合っていた</td> <td>ある程度知り合っているが、機会をみつけて情報交換や交流する機会がなかつた</td> <td>ある程度知り合っているが、機会をみつけて情報交換やお互いに相談等している</td> </tr> </table>	1	2	3	4	ほとんどつながりなかつた	ある程度知り合っていた	ある程度知り合っているが、機会をみつけて情報交換や交流する機会がなかつた	ある程度知り合っているが、機会をみつけて情報交換やお互いに相談等している	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>ほとんどつながりはない</td> <td>ある程度知り合っている程度</td> <td>ある程度知り合っているが、あまり情報交換や交流することはない</td> <td>ある程度知り合っているが、機会をみつけて情報交換やお互いに相談等している</td> </tr> </table>	1	2	3	4	ほとんどつながりはない	ある程度知り合っている程度	ある程度知り合っているが、あまり情報交換や交流することはない	ある程度知り合っているが、機会をみつけて情報交換やお互いに相談等している	<table border="1"> <tr> <td>直接関係がある</td> <td>少し関係がある</td> <td>関係ない</td> <td>変化していない</td> </tr> </table>	直接関係がある	少し関係がある	関係ない	変化していない
1	2	3	4																				
ほとんどつながりなかつた	ある程度知り合っていた	ある程度知り合っているが、機会をみつけて情報交換や交流する機会がなかつた	ある程度知り合っているが、機会をみつけて情報交換やお互いに相談等している																				
1	2	3	4																				
ほとんどつながりはない	ある程度知り合っている程度	ある程度知り合っているが、あまり情報交換や交流することはない	ある程度知り合っているが、機会をみつけて情報交換やお互いに相談等している																				
直接関係がある	少し関係がある	関係ない	変化していない																				

メンバー変更チェックリスト (代表、事務局長以外)  
 以下のことからについて、あなた個人にとってあてはまる項目を選んでください。

プロジェクト参加時点 (2012年4月)  
 (1~4いずれかに○をつけてください)

現在 (2014年1月時点)  
 (1~4いずれかに○をつけてください)

この変化はこのプロジェクト参加と関係  
 が  
 ある/ない  
 (いずれかに○をつけてください)

--	--	--	--

1	2	3	4
---	---	---	---

プロジェクトで  
 学んだことを組  
 織にはほとんど  
 還元できていな  
 い

プロジェクトで  
 学んだことを組  
 織にはほとんど  
 還元できていな  
 いが、還元しよ  
 うという意識は  
 ある

プロジェクトで  
 学んだことを、  
 学んだことを、  
 積極的に組織に  
 還元し、学びの  
 共有ができてい  
 る

6. 以下、該当するものに○をつけてください

あなたの県は

岩手県	宮城県	福島県
-----	-----	-----

基礎整備コース (組織基盤強化のための資金援助) を	活用した	活用しなかった
インターアクションプログラムを	活用した	活用しなかった
組織加向上サポート助成を	活用している	活用していない

コメント欄



## 資料


---

## 市民活動団体（NPO） 育成・強化プロジェクト

実施期間：2012年 4月～2013年7月


説明用の企画概要  
2012-4-5

認定特定非営利活動法人 日本NPOセンター作成




### 1. プロジェクト実施の背景と主旨

- 2011年3月11日に発生した東日本大震災では、あまりにも多い多くの命が奪われてしまいました。また、誰も想像したことのない大きな災害だったために、行政機関ですら機能不全に陥る事態を多くの市民が経験しました。
- そのような中で、個別の長期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り、被災者への支援のみならず、主に若手県、宮城県、福島県の被災3県（以下、被災地）で活動するNPOへの活動支援も、過去に例のないほど寄せられ、実際の活動を支えています。
- 被災地が復興への長い道のりをたどるには、言うまでもなく一過性の物質的な支援では不十分です。外部からの支援は多く入っているものの、それには、被災地域で、被災地のために、被災地の人たちや市民活動団体（NPO）が活かしてこそ有益な支援となります。しかしながら現状は、芽はたくさん出ているものの、被災地域のNPO自身も被災しており大きく力を落としています。また、もともと行政が強い地域性もあり、行政や企業と対等に活動を推進することができるNPOがさらに減るといえることが実情です。
- 今まさに、継続的かつ手厚い支援を必要とされた地域の中からつくりあげられるための、地域のNPOの半リソースビルディングとNPOリーダー育成が急務となっています。
- そこで、認定特定非営利活動法人ワールド・ビジョン・ジャパン（以下、WVJ）の寄付を受けて、認定特定非営利活動法人日本NPOセンター（以下、日本NPOセンター）が、全国のNPO支援センターと連携し、被災地の人材育成に取り組み事業をおこなっています。




### 2. プロジェクトの目的と概要

- 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）を目的とし、復興段階、復興段階に、被災地域のNPOのリーダー育成を行います
- 目的達成のためのアプローチの特徴  
被災地域のNPO支援センターとの連携により、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級のスタッフがメンターとなり、被災地域のNPOのリーダーに対して「寄り添い型」の育成を行います
- 実施主体  
・ワールドビジョンジャパンの寄付により日本NPOセンターが実施する  
・日本NPOセンターは、プロジェクト実施にあたり、全国実行委員会を組織する  
・各プログラムを円滑に進めるように現地に事務局を配置する
- 受講対象（メンバー）  
1. 被災地のNPOのリーダー・次期リーダー層：各県20名程度（3県で60名規模）  
2. 被災地のNPO支援センターの次世代スタッフ：各県5名程度（3県で15名程度）  
3. 被災地のNPOメンバーの一部プログラム（集合研修）のみ参加可能



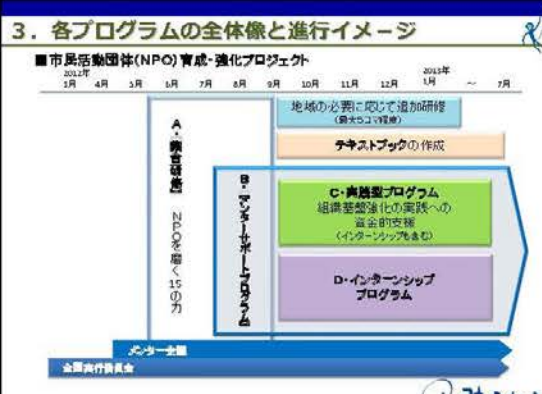
### 2. プロジェクトの目的と概要

- 受講対象者（以下、メンバー）の選定  
以下の条件を満たし、日本NPOセンターが実施する「現地NPO応援基金」等の復興支援事業に関係する地域を中心に選定します。
- ・復興支援に対して積極的にかかわる意欲があり、団体が地域に根拠した市民活動を実施しており、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、受講に関して積極的に関与してバックアップがある人
- 予算  
・総予算150,000,000円（内50,000,000円は下記の3と4の支援資金）  
・内訳：集合研修費、メンター報酬、参加費サポート費、テキスト作成費、事務局費等
- プログラムの骨子  
1. 組織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. 実践プログラム（組織強化の実践をサポート）  
4. インターンシッププログラム  
5. 研修テキストの作成



### 3. 各プログラムの全体像と進行イメージ

■市民活動団体(NPO)育成・強化プロジェクト



2012年 1月 4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月 13年 1月 ~ 7月

地球の必要に応じて追加研修（大規模な研修）

テストケースの作成


R-実践型プログラム  
組織基盤強化の実践への  
資金的支持  
(インターンシップ含む)

R-インターンシップ  
プログラム

A・調査研究  
B・能力強化  
C・実践

NPOを  
強く  
15の  
力

実行委員会



### 4. プロジェクトの具体的な内容のイメージ

A. 集合研修「NPOを強く15の力」＜実施：2012年4月～2013年8月＞

研修内容	4つの期	テーマ	研修日数 (1日/100分)	
第1期 1. NPO基礎編 1ヶ月予定	0	クォーミングアップ	90	
	1	【知る力】	NPOの仕組み	90
	2	【調べる力】	NPOの組織	150
第2期 2. NPO実践編 4ヶ月予定	3	【伝える力】	震災とは？ 被災地支援プロジェクト実践力	150
	4	【調べる力】	市民団体の創出	150
	5	【調べる力】	事業化の計画	150
	6	【伝える力】	情報発信	150
	7	【調べる力】	ボランティアの仕組み	90
第3期 3. NPO組織編 4ヶ月予定	8	【調べる力】	NPOの組織の再構築	90
	9	【伝える力】	ボランティアコーディネーション	90
	10	【伝える力】	資金管理	90
	11	【調べる力】	協働の仕組み	90
	12	【伝える力】	評価	90
第4期 4. NPOコミュニケーション編 1ヶ月予定	13	【調べる力】	組織を伝えるための体制	150
	14	【伝える力】	組織を伝えるコミュニケーション	150
	15	【伝える力】	組織を伝えるコミュニケーション	150

＜研修日＞1日/100分  
＜研修時間＞1日/100分/100分  
※研修の必要に応じて、上記の研修プログラムに追加の研修を行うことが可能です。



#### 4. プロジェクトの具体的な内容のイメージ

##### B. メンターサポートプログラム <実施：2012年4月～2013年7月>

###### ■目的

被災地域のNPOのリーダーが、長期的に地域コミュニティの構築を行えるように、全国のNPO支援センターのCEO級のスタッフ（NPO主催の集会和具体的なノウハウを研修として持っている）がメンターとなり、被災地域のNPO支援センターとの連携により、「新しい型」のリーダー養成を行います。

###### ■メンターの役割

1. 集会和研修の内容に関するフォロー
2. メンターが研修活動をする際の経験や疑問に応える
3. 組織の「課題」を共有し、解決に導く手助けをする
4. メンターの個別具体的な「課題」を共有し、解決に導く手助けをする

###### ■マッチングについて

集会和研修終了までに事務局がマッチング案を作成する  
→1メンターにつき、1メンター、1メンターは同地域のメンター3名程度を提案する（全員で23名程度）

###### ■実施方法

電話やメール、必要に応じて現地に出向いてのサポートを行う



#### 4. プロジェクトの具体的な内容のイメージ

##### C. 実践型プログラム：組織基盤強化の実践への資金的支援

<実施：2012年4月～2013年7月>

###### ■内容

メンターサポートを行う中で、メンターが具体的にやりたい「基盤整備事項」がある場合、研修等で学んだことの実践として取り組むための資金的支援を行います。

###### ■実施期間

実施期間：3～6ヶ月の期間で2013年7月までに完了する事項

##### D. インターンシッププログラム<実施：2012年4月～2013年7月>

###### ■内容

メンターサポートを行う中で、メンターが他の組織にインターンに行くことによって、成長が見込まれると予想される場合、メンターがメンバーに提案し、メンバーが応募した場合に資金的支援を行います。

###### ■期間

1週間、2週間、1ヶ月から選択

※上記の2つのプログラムは申請を受け審査して決定する。



#### 5. 実施協力者（実行委員及びメンター一覧）

名称	団体名	役職
北村 美津子 ※	北海道NPOサポートセンター	理事
江本 智 ※	宮崎県NPOサポートセンター	常務理事・事務局長
野村 龍一 ※	宮城県NPOサポートセンター	代表理事
大久保 朝江	秋田県NPOサポートセンター	代表理事
紅島 苗子	岩手県NPOサポートセンター	代表理事
横田 龍洋 ※	茨城県NPOサポートセンター	常務理事・事務局長
河津 明美 ※	栃木県NPOサポートセンター	理事
岸田 薫代	群馬県NPOサポートセンター	代表理事
辺峰 剛仁	埼玉県NPOサポートセンター	常務理事
岡野 康典	千葉県NPOサポートセンター	常務理事
阿部 直樹	東京都NPOサポートセンター	代表理事
石谷 敬 ※	大阪府NPOサポートセンター	事務局長
岡村 こず恵	奈良県NPOサポートセンター	事務局長
志保 久起	和歌山県NPOサポートセンター	事務局長
美高 郁 ※	徳島県NPOサポートセンター	事務局長
永山 麗都	岡山県NPOサポートセンター	副代表理事
中村 隆行	広島県NPOサポートセンター	副代表理事・常務理事
内田 洋子	山口県NPOサポートセンター	代表理事
西岡 伸子 ※	香川県NPOサポートセンター	代表理事
山下 幸二	愛媛県NPOサポートセンター	所長
高田 かをり	高松市NPOサポートセンター	理事・事務局長
田所 佳史 ※	愛媛県NPOサポートセンター	常務理事・事務局長
片山 穂香 ※	高松市NPOサポートセンター	事務局長

注1) 一時的なメンターは事務局  
注2) ※印は、常務執行委員



資料2: エントリーシート

● 「市民活動団体（NPO）育成・強化プロジェクト」エントリーシート

記入日 年 月 日

団体名（ふりがな）		設立年月日：
参加者氏名	ふりがな：	役職名：
	氏名：	入職年月日：
団体連絡先	〒	
連絡先	団体 TEL：	団体 FAX：
	携帯電話：	Email：
	携帯メール：	

団体の活動内容 300字以内で簡潔に	
あなたの 主な担当業務	
あなたが団体の課題だと思っていること（解決したい事）	
あなたがあなた自身の課題だと思っていること （どんな成長がしたいか）	
参加にあたっての抱負	

特定非営利活動法人 日本 NPO センター宛

「市民活動団体(NPO) 育成・強化プロジェクト」の主旨に賛同し、  
当団体のスタッフ [スタッフ名] の参加を申請します。

団体名：

代表者氏名：

(印)

【事務局欄】

資料3:団体情報

団体情報 年 月 日現在

設立年月	西暦 年 月	設立後 満 年	法人格取得 西暦 年 月			
活動開始の経緯						
通常活動 <small>※主な活動名を5つ以内記入 ※震災後に活動開始した団体は未記入</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> </ul>					
震災対応活動 <small>※主な活動名を5つ以内記入</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> </ul>					
震災対応活動の対象地域と対象者	主な活動対象地域 支援対象者層と規模 ( )人規模					
震災対応活動の主な連携先 <small>※組織名を3つ以内</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> </ul>					
理事・監事	理事	人	監事	人		
団体職員	常勤有給	人	常勤無給	人	常勤合計	人
	非常勤有給	人	非常勤無給	人	非常勤合計	人
ボランティア	人					
正会員	個人会員	人	団体会員	団体		
その他会員	個人会員	人	団体会員	団体		
専門協力者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> </ul>				* 通常活動における主な専門協力者を3名以内ご記入ください(所属、氏名)。	
連携機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> </ul>				* 通常活動における主な連携機関を3つ以内ご記入ください。	
前年度の支出額	千円					
上記前年度の収入内訳	会費	千円	%	自主事業	千円	%
	寄付金	千円	%	委託事業	千円	%
	助成金/補助金	千円	%	その他	千円	%
本年度の予算額	千円					
WEB サイト	http://					

\* 現地事務局にデータでご返信ください。

●市民活動団体（NPO）育成・強化プロジェクト●



資料4: 集合研修開催一覧

NPOを磨く15の力 「開催一覧」

第1回は、集合研修のため、所定日以外で開催  
第2回からは、各部署とも同様の研修内容を行い、活動地域から最寄りの会場に参加

	岩手(日清/会場/トリーナー)	宮城(日清/会場/トリーナー)	福島(日清/会場/トリーナー)
第1回	2012年5月30日 花巻市交流会館 / 5月31日 東和総合福祉センター 山岡 義典(日本NPOセンター 顧問) 手塚 明美(盛沢市民活動推進連絡会 理事・事務局長) 田尻 佳史(日本NPOセンター 常任理事・事務局長)	2012年6月2日、3日 ホテルキッスプラザ多賀城 山岡 義典(日本NPOセンター 顧問) 手塚 明美(盛沢市民活動推進連絡会 理事・事務局長) 田尻 佳史(日本NPOセンター 常任理事・事務局長)	2012年5月26、27日 磐梯熱海温泉 湯釜荘 山岡 義典(日本NPOセンター 顧問) 手塚 明美(盛沢市民活動推進連絡会 理事・事務局長) 古賀 桃子(ふくおかNPOセンター 代表)
第2回	2012年6月11日/北上市民生涯学習センター(北上会場) 2012年6月12日/大槌町中央公民館(大槌会場) 2012年6月12日/大槌町中央公民館(大槌会場) 北村 美恵子(北海道NPOサポートセンター 理事) 田尻 佳史(日本NPOセンター 常任理事・事務局長)	2012年6月20日/仙台市民活動サポートセンター(仙台会場) 2012年6月21日/登米市米谷公民館(登米会場) 古賀 桃子(ふくおかNPOセンター 代表) 北村 美恵子(北海道NPOサポートセンター 理事)	2012年6月13日/福島県庁(福島会場) 2012年6月14日/郡山市文化センター(郡山会場) 美吉 威(市民活動センター 神戸 理事・事務局長) 古賀 桃子(ふくおかNPOセンター 代表) 田尻 佳史(日本NPOセンター 常任理事・事務局長)
第3回	2012年6月25日/なほらんプラザ(花巻会場) 2012年6月26日/釜石地区合同庁舎(釜石会場) 横田 能洋(茨城NPOセンター コモンズ 常務理事・事務局長) 片山 信彦(ワールドビジョン・ジャパン 常務理事・事務局長) 横田 能洋(茨城NPOセンター コモンズ 常務理事・事務局長)	2012年7月4日/登米市米谷公民館(登米会場) 2012年7月5日/仙台市民活動サポートセンター(仙台会場) 横田 能洋(茨城NPOセンター コモンズ 常務理事・事務局長) 片山 信彦(ワールドビジョン・ジャパン 常務理事・事務局長) 横田 能洋(茨城NPOセンター コモンズ 常務理事・事務局長)	2012年6月27日/郡山市富久山学習センター(郡山会場) 2012年6月28日/いわき産業創造館(いわき会場) 横田 能洋(茨城NPOセンター コモンズ 常務理事・事務局長) 片山 信彦(ワールドビジョン・ジャパン 常務理事・事務局長) 横田 能洋(茨城NPOセンター コモンズ 常務理事・事務局長)
第4回	2012年7月6日/なほらんプラザ(花巻会場) 2012年7月7日/釜石地区合同庁舎(釜石会場) 水谷 綾(大阪ボランティア協会 事務局長) 家村 啓三(社労士家村事務所 所長) 手塚 明美(盛沢市民活動推進連絡会 理事・事務局長)	2012年7月18日/エスポートみやぎ(仙台会場) 2012年7月19日/登米市米谷公民館(登米会場) 水谷 綾(大阪ボランティア協会 事務局長) 家村 啓三(社労士家村事務所 所長) 水谷 綾(大阪ボランティア協会 事務局長)	2012年7月12日/郡山カルチャーパーク(郡山会場) 2012年7月13日/コラッセふくしま(福島会場) 水谷 綾(大阪ボランティア協会 事務局長) 家村 啓三(社労士家村事務所 所長) 手塚 明美(盛沢市民活動推進連絡会 理事・事務局長)
第5回	2012年7月23日/岩手県教育委員会(盛岡会場) 2012年7月24日/釜石地区合同庁舎(釜石会場) 片山 信彦(ワールドビジョン・ジャパン 常務理事・事務局長) 三澤 章(あおもりNPOサポートセンター 常務理事・事務局長)	2012年8月2日/エルパーク仙台(仙台会場) 2012年8月3日/登米市米谷公民館(登米会場) 片山 信彦(ワールドビジョン・ジャパン 常務理事・事務局長) 三澤 章(あおもりNPOサポートセンター 常務理事・事務局長)	2012年7月25日/郡山カルチャーパーク(郡山会場) 2012年7月26日/いわき産業創造館(いわき会場) 片山 信彦(ワールドビジョン・ジャパン 常務理事・事務局長) 三澤 章(あおもりNPOサポートセンター 常務理事・事務局長)
第6回	2012年8月6日/アーナナいわて県民情報交流センター(盛岡会場) 2012年8月7日/あえりあ連野(連野会場) 松井 薫(株式会社電通 シニアクリエイティブ・ディレクター) 松井 薫(株式会社電通 シニアクリエイティブ・ディレクター)	2012年8月22日/エルパーク仙台(仙台会場) 2012年8月23日/登米市米谷公民館(登米会場) 岡本 運也(株式会社電通 シニアクリエイティブ・ディレクター) 岡本 運也(株式会社電通 シニアクリエイティブ・ディレクター)	2012年8月3日/南東北総合センター(郡山会場) 2012年8月4日/コラッセふくしま(福島会場) 新木 武人(株式会社電通 エグゼクティブ・クリエイティブ・ディレクター) 新木 武人(株式会社電通 エグゼクティブ・クリエイティブ・ディレクター)

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)

●メンバー自己診断チェックリスト 【岩手 宮城 福島】 団体名: \_\_\_\_\_ お名前: \_\_\_\_\_

	集合研修「NPOを創る15の力」		業務遂行における個人の課題認識			組織としての課題認識			理解度 高<低 A B C	解決への優先順位 (15位まで数字を記入)
			■ < 強	■ < 中	■ < 弱	■ < 強	■ < 中	■ < 弱		
基盤編	1. [知る力] 日本のNPOのカチ	市民立法の重要性とその成立過程への理解	1	2	3	1	2	3		
		NPOを取り巻く社会環境の変遷の理解	1	2	3	1	2	3		
		信頼されるNPOについての理解	1	2	3	1	2	3		
	2. [興す力] 価値を生み出すNPOの姿	団体のミッションと現在の活動の整合性への理解	1	2	3	1	2	3		
		市民活動団体(NPO)の基礎知識の理解	1	2	3	1	2	3		
		団体の社会的価値の理解	1	2	3	1	2	3		
事業編	3. [提案する力] 思いを形に、共感を得る企画	読み手にとってわかりやすい企画書作りのポイントの理解	1	2	3	1	2	3		
		調査や分析などの重要性の理解	1	2	3	1	2	3		
		実効性が高まる企画書のポイントの理解	1	2	3	1	2	3		
	4. [組立てる力] 事業計画を単年度と中長期で捉える	半年度計画の意味の理解	1	2	3	1	2	3		
		将来の見通しを持った取り組みの必要性の理解	1	2	3	1	2	3		
		中長期計画の作成	1	2	3	1	2	3		
5. [見通す力] 組織の財源のあり方と資金管理	資金繰り表などの基礎資料の必要性の理解	1	2	3	1	2	3			
	財源と事業の関係性についての理解(自組織にとって好ましい財源/バランスを知る)	1	2	3	1	2	3			
	自組織の活動に合った財源計画づくり	1	2	3	1	2	3			
組織編	6. [持続する力] パワーを生み出す組織のあり方	自組織の発展段階や取り組むべき課題の把握	1	2	3	1	2	3		
		役員や職員に、その役割を伝え、役割を分担できるようにする	1	2	3	1	2	3		
		役員や職員、会員が納得できる意思決定の方法を考えられる	1	2	3	1	2	3		
	7. [推進する力] ここで差が出るマネジメント	マネジメントの必要性の理解	1	2	3	1	2	3		
		マネジメントの種類について理解	1	2	3	1	2	3		
		マネジメントの視点から組織分析を行える	1	2	3	1	2	3		
	8. [育てる力] 成長する人づくり	NPOスタッフに求められる力や態度(考える力、つなぐ力、はげます力など)の整理	1	2	3	1	2	3		
		人材育成や機会や方法の理解	1	2	3	1	2	3		
		人材育成の指標と力をつけるための機会の作り方の理解	1	2	3	1	2	3		
	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ター	ボランティアによるチカラとは何かを理解	1	2	3	1	2	3		
		参加の場を広げる思考性の確立	1	2	3	1	2	3		
		ボランティアプログラムの立案についての理解	1	2	3	1	2	3		
10. [登る力] 安心・納得・自己実現の労務管理	NPOの就労の特性を理解し、採用時には説明できる	1	2	3	1	2	3			
	どのように規定類を整備していけばよいか展望をもてる	1	2	3	1	2	3			
	NPOらしい就業ルールを考えられる	1	2	3	1	2	3			
11. [組む力] 健全で成果が出るパートナーシップ	協働に関する基礎的理解	1	2	3	1	2	3			
	様々な協働事業への対応ができる	1	2	3	1	2	3			
	成果を生み出すポイントを見極めることができる	1	2	3	1	2	3			
12. [振り返る力] やれば役立つクラク評価	評価の基本的事項や必要性の理解	1	2	3	1	2	3			
	評価の種類への理解	1	2	3	1	2	3			
	自組織に必要な評価指標を作成できる	1	2	3	1	2	3			
13. [説明する力] 組織を伝えるための会計	財務諸表を読み解くことができる	1	2	3	1	2	3			
	アカウンタビリティの重要性の理解	1	2	3	1	2	3			
	会計の重要性の理解	1	2	3	1	2	3			
コミュニケーション編	14. [伝える力] 組織を伝えるコミュニケーション	組織のブランディングの考え方についての理解	1	2	3	1	2	3		
		広報をする上での「基礎的な考え方」の理解	1	2	3	1	2	3		
		自組織の情報発信の課題の理解	1	2	3	1	2	3		
	情報発信等の担当や役割分担ができる	1	2	3	1	2	3			
15. [拡げる力] 組織を拡げるコミュニケーション	フロー情報とストック情報の理解	1	2	3	1	2	3			
	チラシやWEBサイトなどの広報物づくりの「実践的なノウハウ」の習得	1	2	3	1	2	3			

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)

●メンターアンケート

お名前: \_\_\_\_\_

「NPOを磨く15の力」の視点から、事務局が作成するメンターマッチングで使用します

	集合研修「NPOを磨く15の力」	以下の項目は、メンバーに 1. メンバー自身が課題だと感じていること 2. 組織の課題だと感じていること 3. 理解度 4. 解決のための優先順位について 尋ねている文言と同一にしています。	メンタリングの項目として A B C 得意 < 不得手
基盤編	1. [観る力] 日本のNPOのカタチ	市民立法の重要性とその成立過程への理解 NPOを取り巻く社会環境の変遷の理解 信頼されるNPOについての理解	
	2. [興す力] 価値を生み出すNPOの姿	団体のミッションと現在の活動の整合性への理解 市民活動団体(NPO)の基礎知識の理解 団体の社会的価値の理解	
事業編	3. [提案する力] 思いを形に、共感を得る企画	読み手にとってわかりやすい企画書作りのポイントの理解 調査や分析などの重要性の理解 実効性が高まる企画書のポイントの理解	
	4. [組立てる力] 事業計画を単年度と中長期で捉える	単年度計画の意味の理解 将来の見通しを持った取り組みの必要性の理解 中長期計画の作成	
	5. [見通す力] 組織の財源のあり方と資金管理	資金繰り表などの基礎資料の必要性の理解 財源と事業の関係性についての理解(自組織にとって好ましい財源バランスを知 自組織の活動に合った財源計画づくり	
組織編	6. [持続する力] パワーを生み出す組織のあり方	自組織の発展段階や取り組むべき課題の把握 役員や職員に、その役割を伝え、役割を分担できるようにする 役員や職員、会員が納得できる意思決定の方法を考えられる	
	7. [推進する力] ここで差が出るマネジメント	マネジメントの必要性の理解 マネジメントの種類について理解 マネジメントの視点から組織分析を行える	
	8. [育てる力] 成長する人づくり	NPOスタッフに求められる力や態度(考える力、つなぐ力、はげます力など)の 人材育成や機会や方法の理解 人材育成の指標と力をつけるための機会の作り方の理解	
	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ター	ボランティアによるチカラとは何かを理解 参加の場を広げる思考性の確立 ボランティアプログラムの立案についての理解	
	10. [整える力] 安心・納得・自己実現の 労務管理	NPOの就労の特性を理解し、採用時には説明できる どのように規定類を整備していけばよいか展望をもてる NPOらしい就業ルールを考えられる	
	11. [組む力] 健全で成果が出るパートナ シップ	協働に関する基礎的理解 様々な協働事業への対応ができる 成果を生み出すポイントを見極めることができる	
	12. [振り返る力] やれば役立つクワック評価	評価の基本的事項や必要性の理解 評価の種類への理解 自組織に必要な評価指標を作成できる	
	13. [説明する力] 組織を伝えるたえの会計	財務諸表を読み解くことができる アカウンタビリティの重要性の理解 会計の重要性の理解	
	コミュニケーション編	14. [伝える力] 組織を伝える コミュニケーション	組織のブランディングの考え方についての理解 広報をする上での「基礎的な考え方」の理解 自組織の情報発信の課題の理解
15. [拡げる力] 組織を拡げる コミュニケーション		情報発信等の担当や役割分担ができる フロー情報とストック情報の理解 チラシやWEBサイトなどの広報物づくりの「実践的なノウハウ」の習得	

2012年9月1日

市民活動団体(NPO)育成強化プロジェクト

## 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)

\*第1回メンター会議(4/26)で検討した内容をふまえ、事務局が作成しました。

\*第2回メンター会議(9/2)の議論を受けて一部修正しました。

### ▶ Q1. このプロジェクトの目標は何ですか？

被災地域が復興への長い道のりをたどるには、言うまでもなく一過性の物質的な支援では不十分です。外部からの支援は多く入っているものの、それらは、被災地域で、被災地域のために、被災地域の人たちや市民活動団体(NPO)が活かしてこそ有益な支援となります。しかしながら現状は、芽はたくさん出ているものの、被災地域のNPO自身も被災しており大きく力を落としています。また、もともと行政が強い地域性もあり、行政や企業と対等に活動を推進することができるNPOがさらに増えるということが重要です。今まさに、継続的かつ多面的な支援を被災された地域の中からつくりあげるための、地域のNPOのキャパシティビルディングとNPOリーダー育成が急務となっています。そこで、被災地域の人材育成に取り組む事業をおこないます。

### ▶ Q2. メンターサポートとはどのようなものですか？

先達が経験の浅い人を指導する方法です。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。

### ▶ Q3. メンバーとはどのように接すればいいですか？

密度高くコミュニケーションを取って、信頼関係を構築することが大切です。自組織の新しいスタッフが1人増えたと思って接していただければ幸いです。本事業ではコンサルティングではなくメンターサポートを行うこととしています。「何かを与えないといけない」というよりは、傾聴を重視し、メンバーの思いや目標に柔軟な姿勢で積極的に寄り添って、時間がかかったとしてもメンバーが自立的にステップアップすることを支えていただければと思います。

### ▶ Q4. メンバーとはどれくらいやり取りをする必要がありますか？

メールであれば週に1回程度、電話もしくはSkypeなどでの話は月に1回程度を目安にしてください。

これらの経過内容はメンバーカルテに記録し、月に1回現地事務局に提出してください。

またメンター期間中3回は現地に訪問をしていただくこととなります。県内メンバーが一堂に会するタイミングもありますので、訪問の日程は現地事務局と相談してください。現地訪問の際は受け持ちメンバーが集まってのグループメンタリングを行っていただくことも可能ですが、その場合も個別に話を聞く機会も合わせて設けてください。

メンバーに配布している「市民活動団体(NPO)育成・強化プロジェクト活用ガイド」には「積極的に

メンターに質問をしてください」と記載しています。メンバーから連絡があった場合は、最大限誠意を持って対応してください。

▶ **Q 5. メンバーによって会う頻度に差が出てもいいですか？**

メンバーがメンターの所属団体の近くに来た際に立ち寄られるなど、団体の意欲で差が出る分には構いません。ただし、メンターからは各団体を平等に扱ってください。

▶ **Q 6. メンターサポートはメンバーの団体事務所で行うべきですか？**

できる限り初回は団体事務所に訪問をしてください。できるだけ早いタイミングでメンバーの団体事務所に訪問し、代表の方などに挨拶をしていただくことや、団体についての理解を深めていただくことは重要だと思います。その後はメンバーとの話し合いによって、適切な場所を決めてください。

▶ **Q 7. 現地での移動手段はどのようにすればいいですか？**

公共交通機関、レンタカー、現地事務局による送迎、メンバーによる送迎などが考えられますが、現地入りに際しては、あらかじめ現地事務局にご相談ください。

▶ **Q 8. メンバーの所属団体の代表者とはどの程度コミュニケーションすべきですか？**

団体の代表者がメンバーを組織内でどう位置づけているのか、どのように育ってほしいのかを把握するために早いタイミングでコミュニケーションをしていただくことは重要です。ただし、団体とのコンタクトは原則としてメンバーを通じてください。ケースにもよりますがメンバーの自覚と責任を促す意味でもメンバーの頭を超えて団体の代表者と直接コンタクトをすることは極力避けてください。

▶ **Q 9. メンバー以外の団体の人とはどのように接すればいいですか？**

ケースにもよりますが原則としてメンバー以外の人からの相談はこのプロジェクトの対象外です。

▶ **Q 10. メンバーとの関係性がどうしてもうまく構築できない場合はどのようにすればいいですか？**

まずは現地事務局にご相談ください。状況に応じてメンターの交代も行うことも考えられますが、他のメンターの受け持ちとの兼ね合いがあるため、できるだけ交代は避けたいと考えています。

▶ **Q 11. 他のメンターとはどれくらい情報共有をしていいですか？**

メンバーからの相談内容については通常の相談対応と同様に守秘義務がありますので、他者に漏らさないようにしてください。ご自身で対応しきれない課題や他のメンターの意見を求めたい場合は、現地事務局もしくは全国事務局にご相談いただくか、ケースが特定されないように一般化した上でメンターメーリングリストなどにご質問ください。

▶ **Q 12. 専門的な相談や対応できない相談について、他の人を紹介してもいいですか？**

メンバーが「課題を解決してくれる人」を探すことを支援するのは有効だと考えます。その上で、予め事務局にご相談いただいた上で、専門家や地元の NPO 支援センターなど他の人を紹介していただいても結構です。ただし、あくまでもメンターの責任下において行っていただき、相談の場面や事後のフォ

ローなどをお願いします。なお、専門家の対応に費用が発生する場合は、必ず事前に現地事務局にご相談ください。

▶ **Q 1 3. メンターサポートの期間中に団体の方向性やメンバーの団体内での位置づけが変わった時はどうすればいいですか？**

現地事務局にご相談ください。

▶ **Q 1 4. メンバーは集合研修「NPOを磨く15の力」でどのような内容を受講したのですか？**

以下にレジュメを掲載していますのでご参照ください。(無断転載はご遠慮ください)

<http://sdrv.ms/KEGILn>

また、各コマの様子を撮影したDVDも用意していますので、必要であれば現地事務局までご連絡ください。

▶ **Q 1 5. メンター謝金や交通費の精算はどのように行えばいいですか？**

別途お送りする請求書フォーマットに必要事項を記入いただき、毎月20日までにお送りください。原則として当月月末にお支払いします。請求書がない場合はお支払いできない場合がありますのでご注意ください。

▶ **Q 1 6. メンターサポートの内容はどのように記録しますか？**

別途お送りするフォーマット(Word)にご記入いただき、現地事務局にメールでお送りください。お手数ではありますが、サポートが発生した都度ご記入・ご提出いただけるようお願いします。

第1回 メンタリングシート	
日時: 2012年 9月 1日(土)	: ~ :
団体名:	連絡先:
メンバー名:	携帯電話:
担当メンター名:	
<input type="checkbox"/> 組織の課題(優先順位の高いものについて)	
<input type="checkbox"/> メンバー自身の課題	

その他

今後のメンタリング方法（やり方、スケジュール感など）

次回の予定

・日時： 月 日（ ）

・方法： メール 電話 対面 その他（ ）

・備考

■事務局記入欄



NPO 育成・強化プロジェクト

対応日時	相談の概要や経過情報	対応やアドバイス内容、等
○/○ (○)	□電話 □メール □対面	□電話 □メール □対面
○○:○○ ~ ○○:○○  ( 分)	.	.
対応日時	相談の概要や経過情報	対応やアドバイス内容、等
/ ( )	□電話 □メール □対面	□電話 □メール □対面
: ~ :  ( 分)	.	.

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)

■以下、ご記入お願いいたします

メンバー名:	
メンター名:	
9月にメンターと話し合ったメンターサポートにおける目標	
メンターとのコミュニケーション方法	<p>直接面談=今まで 回 ・電話 回/月 ・メール 回/月</p> <p>メンターと十分なコミュニケーションはとれていますか？</p> <p>A 充分にとれている B まあまあ取れている C あまり取れていない</p> <p>D 取れていない</p> <p>上記を選んだ理由:</p>
メンターサポートプログラム実施において、この半年間で、ご自身が課題だと感じていること。箇条書きでご記入ください。	
メンターへの提案/要望をお書きください。	
事務局への提案/要望をお書きください。	
7月末までの半年間で「めざしたい目標」をお書きください。	
その他、あなた自身が感じていることなど自由にお書きください。	

資料10:メンターアンケート(2013年2月実施)

■メンターサポートを実施しておられるメンバーごとに、ご記入ください。

メンバー名 団 体 名		役職	
9月当初に話し合った 目標			
これまでの、メンバー とのコミュニケーション 方法	<input type="checkbox"/> 直接面談 (1回目 月、 2回目 月、 3回目 月) <input type="checkbox"/> メール(月 回程度) <input type="checkbox"/> 電話(月 回程度) <input type="checkbox"/> その他(		
メンターサポートにお いて、課題だと感じて いることを箇条書きで ご記入ください。			
メンターとして、今後 のサポートの方針と 目標をご記入くださ い。			

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)

●メンバー自己診断チェックリスト

【 福島 】 団体名:

名前:

1. 集合研修「NPOを磨く15の力」を受講される前から、2013年6月まで、市民活動団体(NPO)育成・強化プロジェクトのメンターサポートや実践応援プログラムを通じて、**理解度の増幅を10段階評価で自己診断してください。**
2. 2012年9月に一度自己診断いただきましたが、その自己診断からの理解の深まりについて、**3段階でA、B、Cをご記入ください。**  
理解度=A 変わらず、B 深まった(高まった)、C とても深まった(高まった)

	15の力	理解度/視点/行為	1. 10段階評価		2. 3段階評価		
			2012年6月時点での理解 1~10	2013年7月時点での理解 1~10	9月以降の理解度 A B C		
<b>例</b>	<b>2[興す力] 価値を生み出すNPOの姿</b>	<b>NPOの基礎知識の理解</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>B</b>		
基礎編	1. [親る力] 日本のNPOのカタチ	市民立法の重要性とその成立過程への理解					
		NPOを取り巻く社会環境の変遷の理解					
基礎編	2. [興す力] 価値を生み出すNPOの姿	信頼されるNPOについての理解					
		団体のミッションと現在の活動の整合性への理解					
事業編	3. [提案する力] 思いを形に、共感を得る企画	市民活動団体(NPO)の基礎知識の理解					
		団体の社会的価値の理解					
		読み手にとってわかりやすい企画書作りのポイントの理解					
事業編	4. [組立てる力] 事業計画を単年度と中長期で捉える	調査や分析などの重要性の理解					
		実効性が高まる企画書のポイントの理解					
		単年度計画の意味の理解					
事業編	5. [見通す力] 組織の財源のあり方と資金管理	将来の見通しを持った取り組みの必要性の理解					
		中長期計画の作成					
		資金繰り表などの基礎資料の必要性の理解					
組織編	6. [持続する力] パワーを生み出す組織のあり方	財源と事業の関係性についての理解(自組織にとって好ましい財源バランスを知る)					
		自組織の活動に合った財源計画づくり					
	6. [持続する力] パワーを生み出す組織のあり方	自組織の発展段階や取り組むべき課題の把握					
		役員や職員に、その役割を伝え、役割を分担できるようにする					
	7. [推進する力] ここで差が出るマネジメント	役員や職員、会員が納得できる意思決定の方法を考えられる					
		マネジメントの必要性の理解					
	8. [育てる力] 成長する人づくり	マネジメントの種類について理解					
		マネジメントの視点から組織分析を行える					
	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ター	NPOスタッフに求められる力や態度(考える力、つなぐ力、はげます力など)の整理					
		人材育成や機会や方法の理解					
	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ター	人材育成の指標と力をつけるための機会の作り方の理解					
		ボランティアによるチカラとは何かを理解					
10. [整える力] 安心・納得・自己実現の労務管理	参加の場を広げる思考性の確立						
	ボランティアプログラムの立案についての理解						
11. [組む力] 健全で成果が出るパートナーシップ	NPOの就労の特性を理解し、採用時には説明できる						
	どのように規定類を整備していけばよいか展望をもてる						
12. [振り返る力] やれば役立つラクラク評価	NPOらしい就業ルールを考えられる						
	協働に関する基礎的理解						
13. [説明する力] 組織を伝えるための会計	様々な協働事業への対応ができる						
	成果を生み出すポイントを見極めることができる						
コミュニケーション編	14. [伝える力] 組織を伝えるコミュニケーション	評価の基本的事項や必要性の理解					
		評価の種類への理解					
コミュニケーション編	15. [拡げる力] 組織を拡げるコミュニケーション	自組織に必要な評価指標を作成できる					
		財務諸表を読み解くことができる					
コミュニケーション編	15. [拡げる力] 組織を拡げるコミュニケーション	アカウンタビリティの重要性の理解					
		会計の重要性の理解					
コミュニケーション編	15. [拡げる力] 組織を拡げるコミュニケーション	組織のブランディングの考え方についての理解					
		広報をする上での「基礎的な考え方」の理解					
コミュニケーション編	15. [拡げる力] 組織を拡げるコミュニケーション	自組織の情報発信の課題の理解					
		情報発信等の担当や役割分担ができる					
コミュニケーション編	15. [拡げる力] 組織を拡げるコミュニケーション	フロー情報とストック情報の理解					
		チラシやWEBサイトなどの広報物づくりの「実践的なノウハウ」の習得					

資料12: 参加メンバー成果可視化シート(2013年6月実施)

●メンバー用 成果可視化シート

記入日 年 月 日

団体名(ふりがな)		設立年月日:
メンバー名	ふりがな:	役職名:
	氏名:	入職年月日:

1. 2012年6月からの役職名に変化があればお書きください	<input type="checkbox"/> 変化なし <input type="checkbox"/> 変化あり(具体的な役職名と年月の変遷をご記入願います)
2. 主な担当業務は、2012年6月以降に変化はありましたか?	<input type="checkbox"/> 変化なし <input type="checkbox"/> 変化あり
3. (組織の課題) NPO育成・強化PJに参加することで、当初課題だったが、改善・解決したとあなたが考えることや、その課題解決に向けて取り組んだことを箇条書きでご記入ください。	<input type="checkbox"/> 基盤整備コースへの参加( <input type="checkbox"/> あり <input type="checkbox"/> なし) <input type="checkbox"/> インターンシップコースへの参加( <input type="checkbox"/> あり <input type="checkbox"/> なし)
4. (ご自身の成長) NPO育成・強化PJに参加するで、成長した、解決したご自身の課題があれば、箇条書きでご記入ください。	
5. メンターに対する評価 あえて、課題点をご記入ください。	(ここは、合宿当日共有しません)
6. 全国・現地事務局に対する評価 あえて、課題点をご記入ください	(ここは、合宿当日共有しません)

※記入欄は自由に増やしていただいて構いません。

●団体用 成果可視化シート

記入日 年 月 日

団体名(ふりがな)		
ご記入者名	ふりがな:	役職名:
	氏名:	

メンバーの成長として、エントリー時点(2012年6月)で期待しておられたこと。	
組織内において、重要な変化がありましたでしょうか 例. 全委託事業が切れた等	<input type="checkbox"/> 変化なし <input type="checkbox"/> 変化あり(お差し支えない範囲で、具体的に箇条書きでご記入ください)
(メンバーの成長) NPO育成・強化PJに参加することによって、送り出してくれたメンバーの具体的な変化や成長があれば、箇条書きでご記入ください。	
(組織の課題解決) メンバーがNPO育成・強化PJに参加することによって、前進、解決したと考えることができる組織の変化がございましたら、箇条書きでご記入ください。	<input type="checkbox"/> 基盤整備コースへの参加( <input type="checkbox"/> あり <input type="checkbox"/> なし) <input type="checkbox"/> インターンシップコースへの参加( <input type="checkbox"/> あり <input type="checkbox"/> なし)
メンターに対する評価 あえて、課題点をご記入ください。	(ここは、合宿当日共有しません)
全国・現地事務局に対する評価 あえて、課題点をご記入ください	(ここは、合宿当日共有しません)

※記入欄は自由に増やしていただいて構いません。

**メンター会議 情報交換用 事前記入シート**  
**メンターサポート9月から6月までの10か月間の「成果可視化シート」**

担当県： 福島県

お名前： \_\_\_\_\_

※途中でメンターサポートが終了になったメンバーは、終了時点まででご記入ください。

その後のやり取りがおありになられれば、追記いただけると幸いです。

- 設問1： ご自身の地域の今後のNPO支援のメニューとして、このプロジェクトは役にたちそうでしょうか？（役立つ点、改善の余地のある点、など箇条書きでお書きください）

- 設問2： 他のメンターと共有したいこと、議論したいことをご記入ください。

■メンターサポートを実施しておられるメンバーごとに、ご記入ください。

メンバー名 団体名		役職	
現在の7月末までの 目標			
これまでの、メンバー とのコミュニケーション 方法	<input type="checkbox"/> 直接面談（1回目 月、 2回目 月、 3回目 月） <input checked="" type="checkbox"/> 今後、あと何回訪問されますか？（ ） <input type="checkbox"/> メール（月 回程度） <input type="checkbox"/> 電話（月 回程度）  <input type="checkbox"/> その他（		
メンターサポートにお いて、9月当初からの 成果として感じておら れるメンバーの成長 を箇条書きでご記入 ください。			
組織にも成果として 感じておられる点が あれば箇条書きでご 記入ください。			
メンターとして、今後 のメンバーの成長に 必要なポイントをご記 入ください。			



実践応援プログラム 応募要項

■ 実践応援プログラムの趣旨

市民活動団体（NPO）育成・強化プログラムに、組織の了解を得て、参加しているメンバー\*1に、組織基盤強化のために資金助成を行います。組織基盤強化のための資金助成には、A. 基盤整備コースとB. インターンシップコースがあり、メンバーは、期間中どちらのコースも申請する権利を有しています。

A. 基盤整備コースについて

- 1) 趣 旨：集合研修「NPOを磨く15のカ」を基礎として、組織の基盤強化のために、課題ととなっている事柄に対して、資金を助成します。
- 2) 助成金額：1件あたり50万円以内
- 3) 応募方法：メンターサポート期間中に、メンターと相談しながら策定します。メンバー、メンター、メンバーが所属する組織、3者の合意を得て応募します。応募用紙を作成するのはメンバーです。
- 4) 応募締切：第1回 2012年11月1日（必着）、第2回 2013年2月1日（必着）
- 5) 助成期間：2013年6月末まで。
- 6) 選 考：各回の応募締切日から2週間以内に全国事務局が、提現地事務局を通して結果を通知します。
- 7) 応募費用に含まれるもの：
  - ① 会場費、② 謝金、③ 移動交通費、④ 宿泊費、⑤ 会議費、⑥ 消耗品費、⑦ 通信費など（人件費、固定費は含まれません。パソコンなど什器備品は不可。労務、会計、HP作成ソフトなどは可。）
 既に他の助成機関からの助成を受けている内容と重複しているものは申請できません。
- 8) 助成の手続きについて：
  - 助成決定後、応募団体と日本NPOセンターは「覚書」を取り交わし、所定の手続きを経て助成を開始します。助成手続完了後、1か月以内に、団体が指定する振込先に、申請金額の半額を支払います。
  - 申請した期間が終了したら、2週間以内に、「完了レポート」と「領収書」を提出してください。残金を清算します。（申請額を超えては支払いません。申請額に満たない場合は、領収書のみ支払いします。）領収書の宛先は貴団体名で構いません。領収書はコピーで構いません。

◆ 想定しているテーマ

- ・ 組織力をつけるために、理事・スタッフ間で中長期計画を作成するための話し合いを行う。
- ・ 団体の広報の手段を増やすために、ホームページデザインを切り替える。
- ・ 会員管理を行うためのデータベースを構築したい。
- ・ ボランティアに継続して参加し続けてもらうための、コーディネート力をつけたい。
- ・ 会員拡大のために作成したパンフレットが成果の得るパンフレットになっているか調査をする。
- ・ 会計ソフトを導入し、事務局で研修会を行いたい。など

B. インターンシップコースについて

- 1) 趣 旨：組織の基盤強化のための課題を解決するために、モデルとした組織にメンバー自身が参画し、現場での学びを得ることに對して、資金的にサポートします。
- 2) 助成金額：1件あたり50万円以内
- 3) 応募方法：メンターサポート期間中に、メンターと相談しながら策定します。メンバー、メンター、メンバーが所属する組織、3者の合意を得て申請します。応募用紙を作成するのはメンバーです。
- 4) 応募締切：第1回 2012年12月1日（必着）  
第2回 2013年 3月1日（必着）
- 5) インターン期間：
  - 第1回実施時期：2013年1月～6月 第2回実施時期：2013年4月～6月
  - 期間中の実働5日以上20日以内（半日はカウントしません）
- 6) インターンシップ先の選定方法
  - ・ 原則として、「全国」の参考になる団体を選定し、県外の団体を選定してください。（インターン期間中は、夜は自団体に戻って仕事をするなどなくきっちり学ぶため）
  - ・ インターン受け入れ団体に「受け入れ団体了解書」を記入してもらってください。
  - ・ 既存の研修会への参加は認めません。
- 7) 選 考：各回の応募締切日から2週間以内に全国事務局が、提現地事務局を通して結果を通知します。

8) 対象となる経費

- ① 1 回分の往復交通費
  - ② インターン活動中の移動交通費（宿泊先からインターン先の往復含む）
  - ③ 宿泊費 1泊 6,000円程度（都心部の場合は要相談）
  - ④ インターン先への謝金（実働1日1万円）
  - ⑤ その他（インターン活動に必要な経費）
- 9) インターンシップ期間中に行うこと
- 基本的には、応募申請時の目的とスケジュールに沿って、インターン先の業務に参画します。完了レポートとは別途、日報もご記入いただけます。

10) 清算方法

助成決定後、応募団体と日本NPOセンターは「覚書」を取り交わし、所定の手続きを経て助成を開始します。助成手続完了後、1か月以内に、団体が指定する振込先に、申請金額の半額を支払います。

インターン期間が終了したら、2週間以内に、「日報」と「完了レポート」と「領収書」を提出してください。残金を清算します。（申請額を超えては支払いません。申請額に満たない場合は、領収書のみ支払います。）領収書の宛先は貴団体名で構いません。領収書はコピーで構いません。

■ お問い合わせ・応募先

各現地事務局

《岩手メンバー応募先》

特定非営利活動法人いわて連携復興センター北上サテライトオフィス

岩手県北上市大通り1-8-23 〒024-0016

TEL:0197-72-6200 FAX:0197-72-6201

担当：葛巻 080-4598-8267 [kuzumaki@ifc.jp](mailto:kuzumaki@ifc.jp)

《宮城・福島メンバー応募先》

日本NPOセンター-NPO育成・強化PJ事務局

宮城県仙台市青葉区本町2-10-33 第2日本オフィスビル 8F 〒980-0014

宮城担当：青木 (080-4598-8268 [yukari022@gmail.com](mailto:yukari022@gmail.com))、

遠藤 (080-4598-8297 [chie120@nifty.com](mailto:chie120@nifty.com))

福島担当：内山 (080-4598-8296 [tmk.uchiyama@gmail.com](mailto:tmk.uchiyama@gmail.com))、

遠藤 (080-4598-8297 [chie120@nifty.com](mailto:chie120@nifty.com))

■ このプロジェクト全体に関する問い合わせ先

特定非営利活動法人日本NPOセンター

東京都千代田区大手町2-2-1 新大手町ビル245 〒100-0004

TEL:03-3510-0855 FAX:03-3510-0856

担当：新田 ([enitta@jnpoc.ne.jp](mailto:enitta@jnpoc.ne.jp))、吉田 ([kyoshida@jnpoc.ne.jp](mailto:kyoshida@jnpoc.ne.jp))

**「NPO育成・強化プロジェクト」事業検証のためのアンケート**

※このアンケートの集計結果は本プロジェクトの検証作業のために使用し、統計的に処理いたします。  
また、ここで知り得た情報等は、他の目的には一切使用いたしません。

【メンバーの方に質問いたします】

**A) 貴団体について、教えてください (2013年10月30日現在)**

団体名			
団体所在地	<input type="checkbox"/> 岩手県 <input type="checkbox"/> 宮城県 <input type="checkbox"/> 福島県		
団体設立年	西暦 年 (法人格取得年: 年)		
団体法人格	<input type="checkbox"/> 認定特定非営利活動法人 <input type="checkbox"/> 特定非営利活動法人 <input type="checkbox"/> 一般社団法人		
メンバーの役職	<input type="checkbox"/> 公益社団法人 <input type="checkbox"/> 公益財団法人 <input type="checkbox"/> 任意団体 <input type="checkbox"/> その他 ( )		
メンバーのNPO歴	<input type="checkbox"/> 代表 <input type="checkbox"/> 理事 (代表以外) <input type="checkbox"/> 事務局長 <input type="checkbox"/> 部門長 <input type="checkbox"/> 職員 <input type="checkbox"/> その他 ( )		
活動分野	<input type="checkbox"/> 2年未満 <input type="checkbox"/> 3~5年 <input type="checkbox"/> 6~10年 <input type="checkbox"/> 10年以上		
	※該当するものを複数選んでください。(複数にわたる場合、中心となっている活動を選んでください。)		
	<input type="checkbox"/> 保健・医療 <input type="checkbox"/> 社会教育 <input type="checkbox"/> まちづくり <input type="checkbox"/> 学術、文化、芸術又はスポーツの振興		
	<input type="checkbox"/> 環境保全 <input type="checkbox"/> 災害救援 <input type="checkbox"/> 高齢者支援 <input type="checkbox"/> 障がい者支援 <input type="checkbox"/> 子ども支援		
	<input type="checkbox"/> 国際協力 <input type="checkbox"/> 中間支援 <input type="checkbox"/> その他 ( )		

※以下、該当する回答番号に○印をお付けください。

**B) プログラム開始時について、お聞きます**

1. 参加時 (2012年4月時点。現地事務局から説明を受け、本プロジェクトの趣旨について理解できていましたか?)

- ① よく理解できていた
- ② だいたい趣旨について理解していた
- ③ 十分に理解できていなかった
- ④ 理解していません

2. 1で③または④を選んだ方にお聞きます。その後、趣旨は理解できましたか?

- その場合、プロジェクト開始後どのタイミングで理解できたのが教えてください。
- ① 集合研修15のカリ講座の途中から
  - ② 集合研修15のカリ講座終了時、2012年9月1-2日の合宿に参加してから
  - ③ メンターサポートがはじまってから ( 年 月(日)から)
  - ④ 2回目の合宿 (7月末)に参加してから
  - ⑤ いまだによく理解できていない

3. あなたがこのプロジェクトのメンバーとして参加することになった経緯について教えてください。

- ① 自分から参加を希望し、代表者に了解を得た。
- ② 団体の代表者から参加するように指名された。
- ③ 団体内で話し合い、参加するスタンスを決めた。
- ④ その他 ( )

4. あなたがこのプロジェクトに参加しようと思ったのは、どのような理由からですか? 具体的に教えてください。

**C) プロジェクト全体について、お聞きます**

1. 集合研修15の力の講座 → メンターサポートプログラム → メンターサポートプログラム実施と並行して、実践応援プログラムとしての基盤整備コースとインターンシップコース。途中、途中の追加研修、という一連の流れで一つプロジェクトとして実施していました。この形式についてご意見をお聞かせください。

- ① 「一連の流れ」の意義を感じた
- ② 集合研修、メンターサポートプログラム、実践 (助成) 応援プログラム、追加研修は別々に行われたほうがよかった
- ③ 「一連の流れ」の意義は感じなかった
- ④ その他 ( )

2. 1で選んだ回答は、どのような理由からですか?

3. 本プロジェクトは、2012年5月~2013年7月にわたって実施しました。期間についていかがでしたか?

- ① 長かった
- ② 適当だった
- ③ 短かった

4. 3で選んだ理由を聞かせてください。

- ① しっかりと学ぶことができた
- ② 業務に支障をきたした
- ③ もっとじっくりやってほしかった
- ④ その他 ( )

**D) 集合研修「NPOを磨く15の力」(以下、「15の力」)について、お聞きします**

集合研修「NPOを磨く15の力」	
1. 観る力：日本のNPOのかたち	8. 育てる力：成長する入り組み
2. 興す力：価値を生み出すNPOの姿	9. 巻き込む力：ボランティアの特性をつかむ
3. 組立てる力：事業計画を単年度と中長期で捉える	10. 整える力：スタッフがいきいきと活動できる組織を育てるには
4. 提案する力：思いを形に、共感を得る企画	11. 組む力：健全で成果が出るパートナーシップ
5. 見通す力：組織の財源のあり方の資金管理	12. 振返る力：やれば役立つラジカゲ評価
6. 持続する力：パワーを生み出す組織のあり方	13. 説明する力：組織を伝えるための会計
7. 推進する力：ここで差が出るマネジメント	14/15 伝える力：組織を拡げるためのコミュニケーション

1. 頻度について：2012年6月から8月にかけて、毎月2回のペースで実施しました。

この回数、間隔はいかがでしたか？ また、その理由を聞かせてください。

- ① 頻繁すぎた
- ② 適当だった
- ③ 連続した日程でまとまっていたほうがよかった
- ④ その他 ( )

(理由： )

2. 開催場所について：各回2か所(地域を変えて)での開催を申しあげてはいかがでしたか？

- ① 2か所あったので調整をしやすいかった
- ② 毎回会場が変わるので不便だった
- ③ 2か所に向けて開催する必要はなかった
- ④ その他 ( )

3. 内容について：15のテーマ設定はいかがでしたか？

- ① 組織運営に関係するテーマを網羅的に学ぶことができてよかった
- ② 自分にとって必要なテーマだけを選べるとよかった
- ③ もっと別のテーマを入れてほしいかった(例： )
- ④ その他 ( )

4. 15のテーマの中で、あなたにとって役に立ったと思う講座上位3講座を(上の表にある番号で)教えてください。

- 1位 ( )、 2位 ( )、 3位 ( )

3

5. 講座終了後、組織内でそこで得た知識・情報・情報を組織運営等に活かしましたか？

- ① 特になし
- ② 活かした(内容共有など)
- ③ 大いに活かした(新たな気づきを導入したなど)

6. ②と③を選んだ方にお聞きします。具体的内容・方法を教えてください。

7. 「15の力」の講座内容を1冊のテキストにして配布(7月合宿時)しましたが、このテキストについて聞かせてください。

- ① 団体内で活用できそうだが/活用した(どのように： )
- ② 自分の復習用には使えるが、団体内での共有は難しい(理由： )
- ③ その他 ( )

**E) メンターサポートプログラムについて、お聞きします**

1. メンターサポートプログラムの趣旨は当初(9月の合宿時)理解できていましたか？

- ① よく理解していた
- ② だいたい理解していた
- ③ 徐々に理解した
- ④ あまり理解できなかった
- ⑤ 最後まで理解できなかった

2. 1で③、④を選んだ方にお聞きします。どの時点、どのようなきっかけで理解できましたか？

- ① 実践応援プログラムの申請についてやり取りを始めてから
- ② 組織体制、メンバーの役割などが変わったとき
- ③ 組織運営上の悩みが発生したとき
- ④ 2013年2月のメンターサポートに関するアンケート記入に際して、改めて考えたり、実践応援プログラムを実施してみ
- ⑤ 2013年7月の合宿に参加して
- ⑥ ⑦ その他 ( )

4

3. 事務局でマッチングをしましたが、その方法について意見を聞かせください。(複数回答可)

- ① 事務局で決めたことで特に問題はなかった
- ② メンターを自分で選びたかった
- ③ 希望を聞いてほしかった
- ④ 途中でメンターを変えざるの選択技がほしかった
- ⑤ その他 ( )

4. メンターサポート期間中

- ① メンターとのコミュニケーションはスムーズに行きましたか？ (複数回答可)
  - (ア) とてもスムーズだった
  - (イ) まあまあできた
  - (ウ) やりとりは少なかつた
  - (エ) ほとんどやりとりをしなかつた
- ② ①で(ウ)と(エ)を選んだ方にお聞きます。その理由・原因は何だと思えますか？ (複数回答可)
  - (ア) メンターが忙しいから
  - (イ) メンター(自分)が忙しいから
  - (ウ) メンターもメンバーも互いに忙しかつたから
  - (エ) やりとりを頻繁にする必要性を感じなかつたから
  - (オ) メンターとコミュニケーションがうまくとれなかつたから
  - (カ) その他 ( )

③ 現地事務局のメンターサポートとの関わり方について (複数回答可)

- (ア) もっと積極的な関わりを期待していた
  - (イ) 事務局の役割(メンターとの違い)がわからなかつた
  - (ウ) メンターとは別の相談できる関係性だつた
  - (エ) 現地事務局は必要なかつた
  - (オ) その他 ( )
5. メンターサポートの意義について、はい/いいえ、でお答えください。またその理由を教えてください。
- ① アドバイザー派遣とは違う良さがあつた (はい) (いいえ)
  - その理由 ( )
  - ② メンターが同じ地域の方ではないことがあつた (はい) (いいえ)
  - その理由 ( )

6. メンターサポート期間終了後

- ① メンターサポートプログラムは振り返ってみていかがでしたか？ (複数回答可)
  - (ア)十分に活用した
  - (イ)もっと活用すればよかつた
  - (ウ)期間が長かつたため、業務に支障があつた
  - (エ)組織の中で、メンバーひとりだけがサポートを受けると、他のスタッフとの関係性などに影響があつた
  - (オ)その他 ( )
- ② メンターとの関係性
  - (ア)期間終了後も、相談できる存在となつている
  - (イ)期間終了後も、定期的に連絡をとり情報交換をしている
  - (ウ)期間終了後も、不定期ではあるが連絡をとり情報交換をしている
  - (エ)期間終了後、やりとりはない

7. メンターサポートプログラムに対して、どのような点が効果的であつたか(なかつたか)ご意見・ご感想をお聞かせください。

F) 実践応援プログラム(基盤整備コース、インターンシップコース)について、お聞きます

1. 応募されましたか？

- ① 基盤整備コースに応募した(採択の可否は問わず) → 3へ
- ② インターンシップコースに応募した(採択の可否は問わず) → 3へ
- ③ どちらにも応募しなかつた → 2へ

2. 応募しなかつた方にお聞きます。その理由をお聞かせください。(複数回答可)

- ① 実践応援プログラムについての説明が不十分だつた
- ② 実践応援プログラムの条件等が合わなかつた
- ③ 実践応援プログラムの必要性を感じなかつた
- ④ 他の業務などが忙しく、対応できなかつた
- ⑤ その他 ( )

3. 応募された方にお聞きします。申請書作成にあたって、メンターとのやりとりはどの程度ありましたか？

- ① 実施内容を定めることから、細かく相談に乗ってもらった
- ② 申請書の内容・書き方について、相談ののってもらった
- ③ 申請書ができてから、コメントをもらった
- ④ ほとんどやりとりはなかった

4. 実践してみて、どのような効果がありましたか？一番効果があったと感じていることをお聞かせください。

- ① メンバー自身にとって

[Blank box for answer]

- ② 組織にとって

[Blank box for answer]

**G) 事務局についてお伺いします**

1. 現地事務局（若手、宮城、福島）はあなたにとってどのような存在でしたか？（複数回答可）

- ① よく相談相手であった
- ② 適切な事務フローをもらった
- ③ 現地事務局と色々なコミュニケーションがうまくとれたかった
- ④ 特に問題はなかった
- ⑤ その他、具体的に（ ）

2. 全国事務局（東京）はあなたにとってどのような存在でしたか？（複数回答可）

- ① よく相談相手であった
- ② 適切な事務フローをもらった
- ③ 全国事務局と色々なコミュニケーションがうまくとれたかった
- ④ 特に問題はなかった
- ⑤ その他、具体的に（ ）

**H) このプロジェクトに参加したことによって、得たことは何ですか？（複数回答可）**

- 1. 県内のネットワーク
- 2. 3 県内のネットワーク
- 3. 共感・相談できる仲間
- 4. 他団体の活動に対する理解
- 5. 他地域の情報
- 6. NPO 組織運営の基礎知識
- 7. その他（ ）

**I) このプロジェクトに参加したことによって、いちばん変わった・変化があったことは何だと思えますか？**

- 1. メンバー自身にとって

[Blank box for answer]

- 2. 組織にとって

[Blank box for answer]

**J) このプロジェクトをきっかけに生まれたネットワーク、連携、活動などがありませんでしたら教えてください。**

[Blank box for answer]

**K) 今後、このプロジェクトでの経験をどのように活かしていきたいと思っていますか？**

[Blank box for answer]

**L) このプロジェクト期間には実現できなかったことで、今後取り組みたいと思っていることはどのようなことですか？**

[Blank box for answer]

M) その他、本プロジェクトに関して、ご意見・ご感想をお聞かせください。

N) 「組織力向上サポート助成」について、お聞きます

1. 応募はされましたか？
  - ① 応募した
  - ② 応募しなかった
2. 応募しなかった方にお聞きます。応募しなかった理由を教えてください。
  - ① 応募期間が短く、団体内で検討・協議する時間がなかった
  - ② 2013年7月の合宿後、業務が忙しくなり、対応できなかった
  - ③ 助成内容に関心がなかった
  - ④ 必要な基盤強化は、独自資金で（もしくは資金はなくても）できると判断した
  - ⑤ その他（ ）

以上、ご協力ありがとうございました。

※このアンケートの集計結果は本プロジェクトの検証作業のために使用し、統計的に処理いたします。  
また、ここで知り得た情報等は、他の目的には一切使用いたしません。

【団体代表者の方に質問いたします】 メンバーが代表の場合は団体の事務局長など他の方がご回答ください。

※以下、該当する回答番号に○印をお付けください。

1. 記入される方の団体内での肩書きを教えてください。  
代表 理事（代表以外） 事務局長 部門長 職員 その他（ ）

2. 実施の目的：現地事務局から参加の呼びかけ時、十分な説明はありましたでしょうか。

- ① 十分に説明を受けた
- ② 説明は受けましたが十分ではなかった
- ③ 詳しい説明はなかった
- ④ 説明はなかった
- ⑤ 呼びかけ時には、同席していない

3. このプロジェクトにスタッフを参加させようと思ったのは、どのような理由からですか？具体的に教えてください。

4. 実施時期・内容についてお聞きます。

震災から1年というタイミングでこのような組織基盤強化プロジェクトを実施したことに対して、貴団体にとっていかがでしたか。

- (ア) 混乱期でありスタッフを参加させるのは（組織として）かなり難しい判断だった
- (イ) 1年経ち、今後の組織体制、基盤について考えている時期だったので良いタイミングだった
- (ウ) もっと早い段階で、このようなプロジェクトが必要だった
- (エ) その他（ ）

5. メンターサポートプログラムについて

① このプログラムでは、メンバー（貴団体スタッフ）に対して、担当メンターがつき、メンバーに寄り添う形で課題解決を  
応援しました。このメンターサポートという方法について、ご意見をお聞かせください。（複数回答可）

- (ア) メンターの成長に役立った
- (イ) メンバーのみならず、団体の他のスタッフに対しても有益だった
- (ウ) 「メンター」という役割そのものへの理解できなかった。
- (エ) メンターによって、有益だったとは思えない
- (オ) その他（ ）

② 上記を選んだ理由を教えてください。

③ また機会があれば、メンターサポートプログラムを利用したいと思いますか？

はい ・ いいえ

6. このプロジェクトにスタッフを派遣した時点で、貴団体が抱えていた課題は、このプロジェクトにスタッフを送り出したことで、解決に近づきましたか？具体的に教えてください。

7. 貴団体のスタッフが本プロジェクトに参加したことによって、何か変化はありましたか？具体的に教えてください。

●メンバー自身にとって

●組織にとって

8. その他、このプロジェクトに関してご意見、ご感想などがあればお聞かせください。

以上、ご協力ありがとうございました。



**市民活動団体育成・強化プロジェクトが再度実施されるとして、  
2012年4月の時点のあなたと同様の立場・境遇の人に、プロジェクトへの参加を勧めますか？**

各プログラムに対して、10段階評価をしてください（数字に○をしてください）。  
実施していないものは記入していただかなくて結構です。

プログラム										
	まったく勧めない					強く勧める				
プロジェクト全体を総合的に判断して	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
集合研修	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
メンタープログラム	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
実践応援プログラム ～基盤整備コース～	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
実践応援プログラム ～インターンシップコース～	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

「市民活動団体育成・強化プロジェクト」メンターアンケート (1)

日本 NPO センターが、「市民活動団体育成・強化プロジェクト」を再度実施することになり、あなたが前回のこのプロジェクトに関わっていたと知っている知り合いから相談を受けました。Aさんは、参加メンバーとして応募しようか考えており、Bさんは日本 NPO センターからメンターになってほしいと言われています。あなたは、AさんとBさんにこのプロジェクトへの参加を勧めますか？

注1：以下のスケールにしたがって、10段階評価で答えてください（数字に○をしてください）。

注2：Aさんの個人や組織の状況は、このプロジェクトが対象としてねらっている層にあてはまっていると想定してください。

注3：Bさんは地域の NPO 中間支援センターの中核スタッフで、地域や全国の NPO の状況には詳しいが、特にメンターとしてほかの人を指導する立場についたことはないと思定してください。

注4：以下の「しかり改善」のなかには、あなたが改善点と考える点が含まれていると思定してください。

注5：実際に「再度実施」の具体的計画はありません。

相手	プロジェクトの構成や運営方法										
Aさん (メンバー候補)	今回と同じ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aさん (メンバー候補)	しかり改善がなされている	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bさん (メンター候補)	今回と同じ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bさん (メンター候補)	しかり改善がなされている	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

「市民活動団体育成・強化プロジェクト」メンターアンケート (2)

今回、「市民活動団体育成・強化プロジェクト」にメンターとして関わったあなたの関わりを自己評価してみてください。以下のスケールにしたがって、10段階評価で答えてください (数字に○をしてください)。

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
メンターとしての量のコミットメント (割くことのできた時間)										
メンターとしての質のコミットメント (メンバーとのやりとり、ケア、フォロー、気づいたことの事務局への伝達等)										
コメント (あれば)										

### 「市民活動団体育成・強化プロジェクト」メンターアンケート (3)

グループインタビュー第2部で話題にしたことをあらためてお聞きします。あなたの立場や関わりから見て、以下の下線部分の言明はこのプロジェクトをどの程度正しく言い表していますか？以下のスケールにしたがって、5段階評価で答えてください（数字に○をしてください）。

	← まったく同意しない	← →	→ 強く同意する		
震災後1年のあいだに、被災地においてはNPOがほとんど新設され、震災前から存在していた団体も多くが活動を広げていった。また、それらのNPOが扱う資金規模も、被災地に流入する資金の大きさにあわせて肥大した。ところが、地域のNPOの力量を全体としてみた場合、組織のあり方や運営方法についてモデルとなりうる組織や、知識と経験を兼ね備えたリーダーはまだまだ少なかつた。そんななかで、被災地から支援が離れていく3年後、5年後をにらんで、地域のなかのNPOの組織基盤を強化し、リーダーを育成することは、被災地の復興や発展を進めるうえで、急務であった。	1	2	3	4	5
コメント（グループインタビューで言っていないこと、言い足りていないことがあれば）					
上記の考えにもとづき、プロジェクトでは、集合研修からはじまり、メンターサポートのかたわら、基盤整備のための費用支援とインターンシップを組み入れるという複合的なプログラム構成を実施することによって、目的を達成することができた。もちろん、組織基盤強化やリーダー育成という目的は、中期にわたって果たせるものだが、約1年半という期間で、最大のことをなし得ることができた。	1	2	3	4	5
コメント（グループインタビューで言っていないこと、言い足りていないことがあれば）					

この報告書は、国際NGOワールド・ビジョン・ジャパンと日本NPOセンターが行う「市民活動団体(NPO)育成・強化プロジェクト」の一環として作成しました。

本報告書について、感想・コメントをお寄せください。お問い合わせも歓迎です。  
問い合わせ先：Eメール: [feedback@jnpoc.ne.jp](mailto:feedback@jnpoc.ne.jp) または FAX: 03-3510-0856

## 市民活動団体(NPO)育成・強化プロジェクト事業検証報告書

発行日：2014年6月1日

発行：特定非営利活動法人日本NPOセンター

TEL. 03-3510-0855 FAX. 03-3510-0856 URL. <http://www.jnpoc.ne.jp/>

この報告書は、国際NGOワールド・ビジョン・ジャパンと日本NPOセンターが行う  
「市民活動団体(NPO)育成・強化プロジェクト」の一環として作成しました。

