第1部

市民活動団体（NPO）育成・強化プロジェクトの事業検証

報告：
事務局長　新田英理子／プロジェクト担当　内山智子

1. プロジェクト実施概要
    1. 実施背景
    2. プロジェクトの目的・対象者
    3. 実施内容

2. 事業検証
    1. 検証の目的
    2. 検証の主な論点
    3. 結論・提言

3. 質疑

プロジェクト形成プロセス

日本NPOセンター

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。

World Vision
この子を救う、未来を変う。

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。

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。

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。

実施目的・対象者

■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・強化を
①**寄り添い、②実践的、③包括的**に、被災地域のNPOのリーダー育成を行う

■実施主体

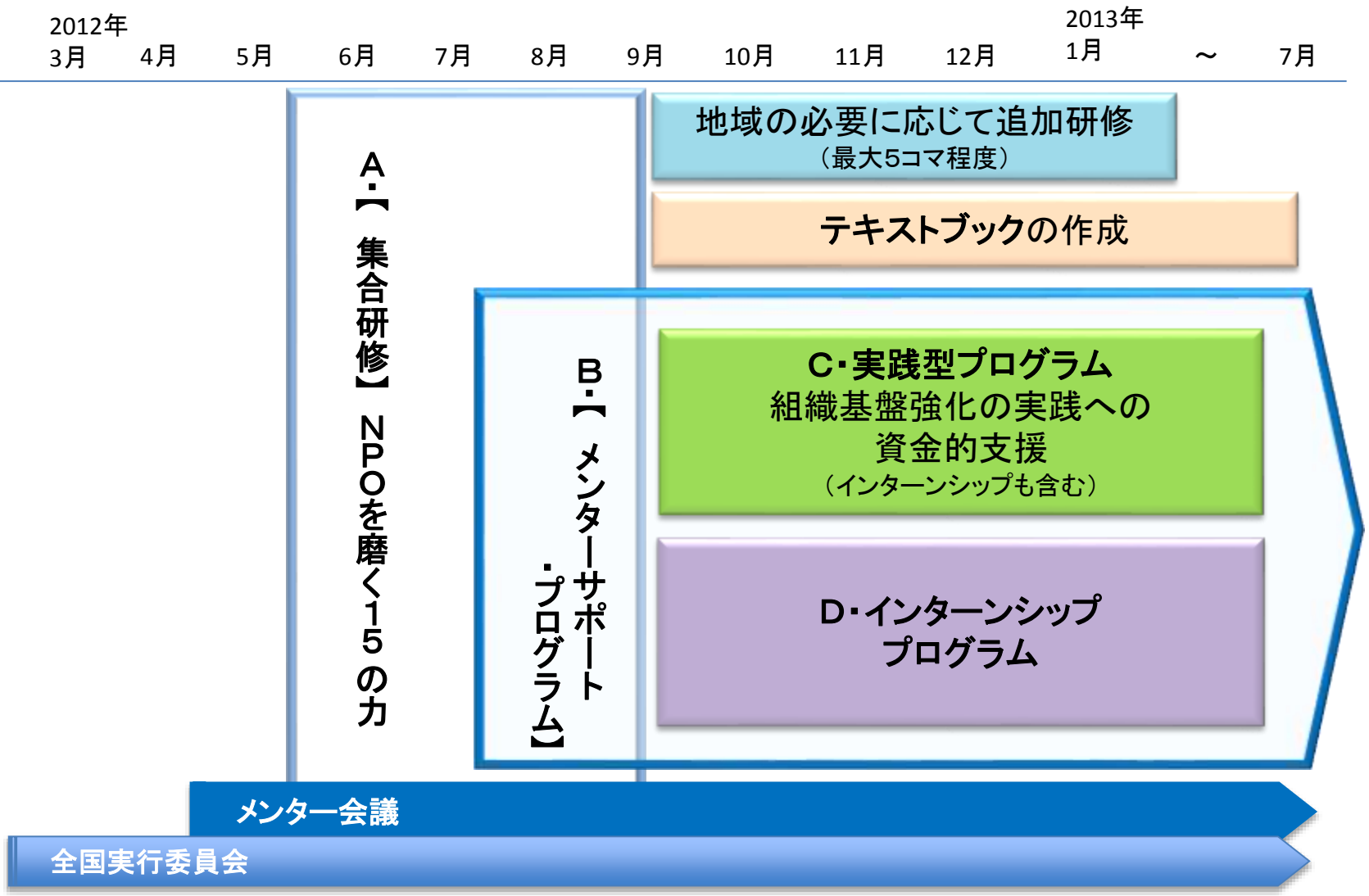
・ワールドビジョンジャパンの寄付により日本NPOセンターが実施する
・日本NPOセンターは、プロジェクト実施にあたり、全国実行委員会を組織する
・各プログラムを円滑に進めるように現地に事務局員を配置する
・全国NPO支援センターのCEO級のスタッフがメンターとなる　**→全国から22名**

■受講対象（メンバー）

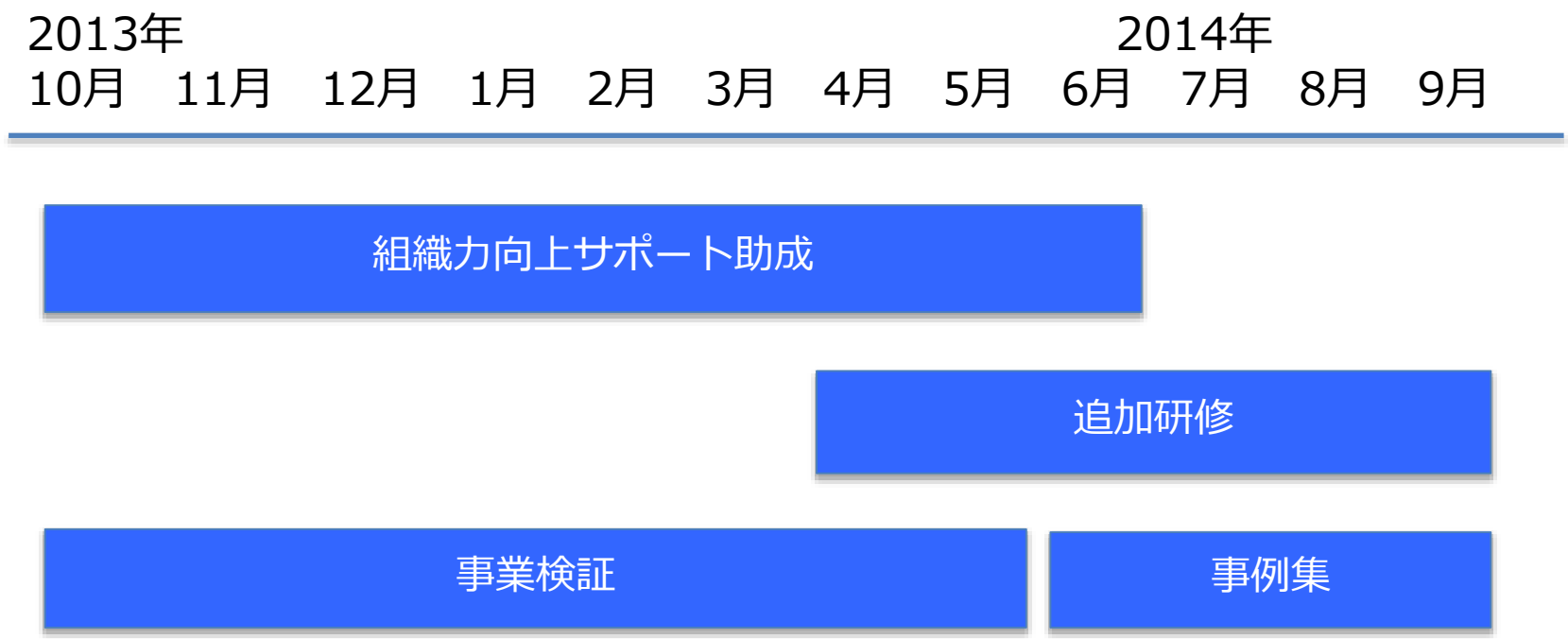
1. 被災地域のNPOのリーダー・次期リーダー層：各県20名程度
2. 被災地域のNPO支援センターの次世代スタッフ：各県5名程度
3. 被災地域のNPOメンバー＜一部プログラム（集合研修）のみ参加可能＞

→　参加メンバー：岩手県　22名、宮城県　21名、福島県　21名　合計64名

プロジェクト実施内容（第1フェーズ）



実施スケジュール（第2フェーズ）



市民活動団体（NPO）育成・強化プロジェクト

2年間の軌跡

このプロジェクトは、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しました。2012年5月から2014年6月まで、2年間にわたって実施したこのプロジェクトの軌跡をたどってみましょう。

※このプロジェクトを通じて成果した事業者、関係者の多くは、日本NPOセンターがキャラクターで表現しています。

2011年3月11日　東日本大震災

被害規模は甚大で、広範囲に及んだ。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。

地震、津波、原発事故をあわせた「複合災害」であった。被災地のおける課題は複雑化し、復興への道のりは長期化している。

震災を機に、既存のNPOだけではなく、地域の復興のために地元で新たなNPO等の団体が立ち上がった。

NPO育成・強化プロジェクトがスタート

国際NGOワールド・ビジョン・ジャパンと日本NPOセンターは、被災した地域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、被災地域の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ち、本プロジェクトが開始された。

2012年5月～8月

「NPOを磨く15の力」集合研修

NPO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のテーマにわけて実施。この講座の内容を、後に『NPOリーダーのための15の力』と題したワークブックとして作成した。

2012年9月～2013年7月

メンターサポートプログラム

NPO支援の実績とノウハウを経験値として持つ全国のNPO支援センターのCEO級のスタッフがメンターとなり、計此所のリーダー育成を行った。メンターは日々のメールや電話だけではなく、期間中3回程現地入りしてメンバーの悩みや課題に向き合った。

実践応援プログラム

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明確になった組織課題を解決に向けた実践をサポートするプログラム。

基盤整備コース、インターンシップコースの2つのコースがあった。

さまざまな挑戦をしてみるが、組織になかなか浸解されないこと
や思い通りに進まないことも

自主勉強会・追加研修

参加メンバーの自主企画として、もっと知りたいテーマについて勉強会を開催したり、お互いの地域を訪問して理解しあうことを行った。

2013年10月

組織力向上サポート助成

参加メンバーの方が、これまで培ってきた力を、事業、運営の実施責任者として発揮し、事業面・組織面の双方から、組織力を総合的に向上することを目的として、組織力向上サポート助成を実施した。

自主勉強会・追加研修

2014年6月

プロジェクト終了

※事例紹介のなかで、プロジェクト関係はゴシック体で表しています。

事業検証の実施

- 実施スケジュール
  - 2013年10月　情報整理、WVJへ計画書提出
  - 2013年11–12月　参加メンバーへのアンケート実施
  - 2013年1–2月　グループインタビュー（参加メンバー、メンター）
    関係者、外部者インタビュー
  - 2014年3–4月　執筆作業
  - 2014年6月　完成

- 実施体制
  - 事業主管　新田英理子
  - 執筆主担当　今田克司
  - 執筆副担当　内山智子

事業検証の目的

1. 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. 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が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. 今後の日本NPOセンターおよび各地のNPO支援センター等が類似プログラム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）。

事業検証の制約

1. 事前に合意された評価指標、数値目標が存在しない

2. 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十分に共有されているとは言えない

3. 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

4. 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ている。

事業検証報告書の主な論点

1. 「伴走型」プログラムとして、メンターサポートは有効だった。
2. 参加者の満足度がもっとも高かったもの集合研修があり、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。
3. 「変容」はいろいろ認められるが、一番大きかったのは個人の「知識の習得」。加えて、組織の「変容」もそれなりにあった。

4. NPOの「組織基盤強化」と「リーダー育成」という２つの目的の並列にやや無理があった。
5. 参加メンバーの属性や経験にかなりのバラツキがあり、それが目標達成に影響を与えた。

1–1. メンターサポートプログラムの効果

- メンター自身の実践や経験からのアドバイスをもらった。
- やはり外部にサポートしてくれる存在があると心強い。
- 外部の意見をもらう事で刺激になった。
- 常に相談に乗ってもらえる安心感があった。なければ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…から直接アドバイスを頂けた。
- 非常に濃密な時間を共有させて頂いた。。
- メンター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んでいる様子で、元気付けられた。

1–2. メンターサポートプログラムの課題点

- 「宝の持ち腐れ」:メンバーから「なにをどうアドバイスしてほしいわからない」といった積極的な働きかけがない場合も多く、メンターシップの効果が限られてしまった。

- 「かゆいところに手が届かない」:「組織コンサル」や「アドバイザー派遣」と違って、組織の問題に直接働きかけることがはばかられた。

- 「虻蜂取らず」:「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」対「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」

- 「遠い」:「違う地域だからこそ俯瞰的な意見をもらえた」対「物理的距離がメンターサポートの障壁になった」

事業検証報告書の主な論点

1. 「伴走型」プログラムとして、メンターサポートは有効だった。
2. 参加者の満足度がもっとも高かったもの集合研修があり、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。
3. 「変容」はいろいろ認められるが、一番大きかったのは個人の「知識の習得」。加えて、組織の「変容」もそれなりにあった。

4. NPOの「組織基盤強化」と「リーダー育成」という２つの目的の並列にやや無理があった。
5. 参加メンバーの属性や経験にかなりのバラツキがあり、それが目標達成に影響を与えた。

2-1. 参加メンバーの満足度

- ネット・プロモーター・スコアによる検証（事業検証報告書 P.35 ）
  - あなたは〇〇〇〇を友人・知人に薦めますか？
  - NPS＝推奨者／全体（%）－批判者／全体（%）

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

↓

県別にバラツキがあるが、総合的にみて集合研修への満足度が高い。

2–2. 集合研修の内容をテキスト化

15の講座をWORK BOOKとしてまとめた
「NPOリーダーのための15の力」

↓

- 参加メンバーにとって復習教材となり、
  また団体内での共有として活用されている
- 全国の支援センターでの活用されている。
- このテキストを使った研修プログラムが
  地域で実施されている。

事業検証報告書の主な論点

1. 「伴走型」プログラムとして、メンターサポートは有効だった。
2. 参加者の満足度がもっとも高かったもの集合研修があり、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。
3. 「変容」はいろいろ認められるが、一番大きかったのは個人の「知識の習得」。加えて、組織の「変容」もそれなりにあった。

4. NPOの「組織基盤強化」と「リーダー育成」という２つの目的の並列にやや無理があった。
5. 参加メンバーの属性や経験にかなりのバラツキがあり、それが目標達成に影響を与えた。

3. プロジェクトによる「変化」

変容チェックリストを作成し、プロジェクトによりいかなる「変化」がもたらされたのかを検証した。

プロジェクトの変化貢献度（ポイント）
＝変容の度合い（0～3度）×変容とプロジェクトの関係（係数0～2）

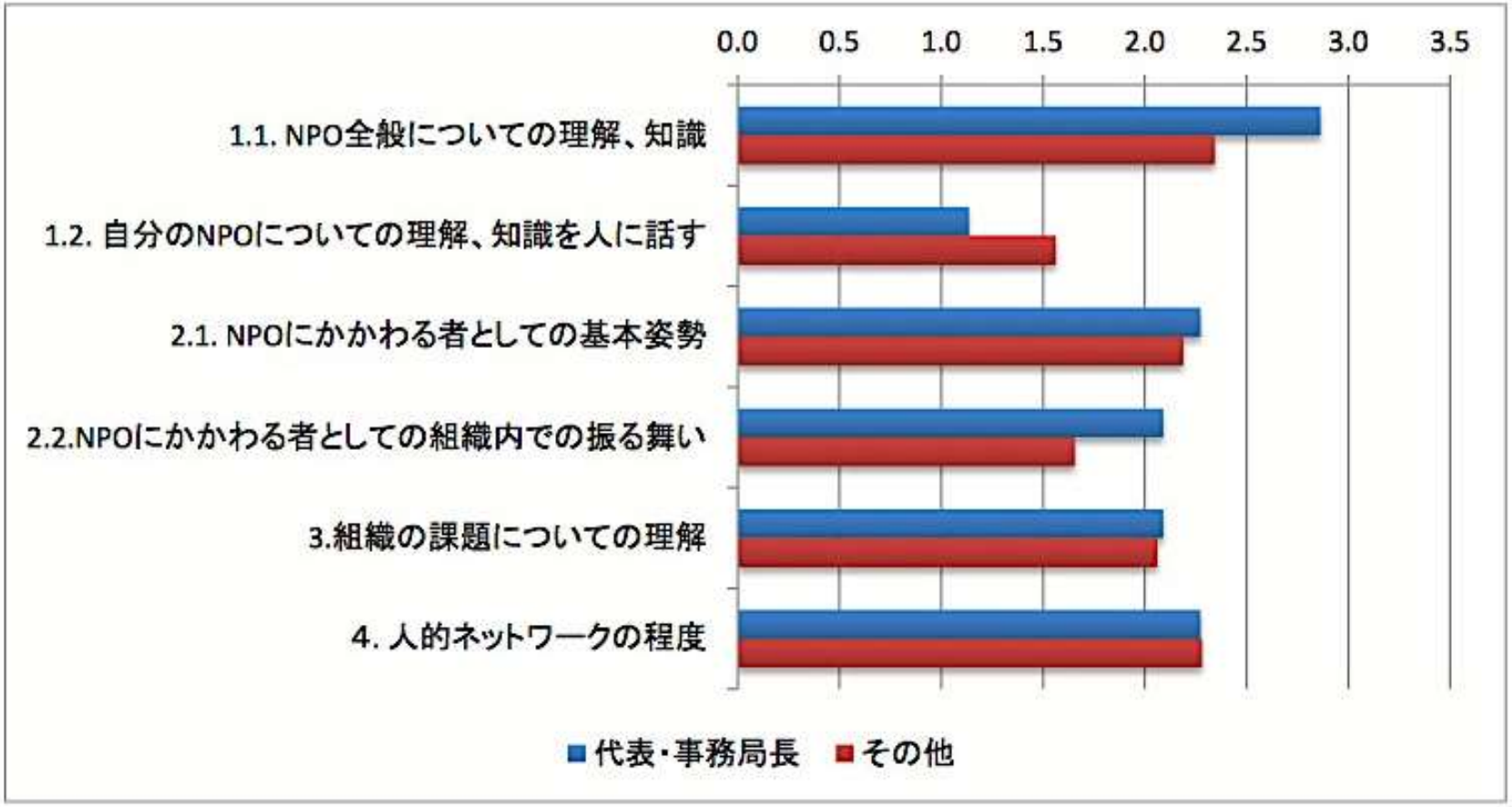
組織基盤変容チェックリスト
以下のことがらについて、***あなたの組織にとって***あてはまる項目を選んでください。

	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. ミッション、ビジョン、事業計画												
1.1. 団体のミッション	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
	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				
1.2. 中長期計画	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
	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												
2.1. 理事会	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
	定期的に開催されていなかった	定期的に開催されていたが、議事録（記録、管理、署名等）が不徹底だった	定期的に開催され、議事録（記録、管理、署名など）も徹底していたが、スタッフ等への周知が不徹底だった	定期的に開催され、議事録（記録、管理、署名等）やスタッフ等への周知も徹底されていた	定期的に開催されていない	定期的に開催されているが、議事録（記録、管理、署名等）が不徹底	定期的に開催され、議事録（記録、管理、署名など）も徹底しているが、スタッフ等への周知が不徹底	定期的に開催され、議事録（記録、管理、署名等）やスタッフ等への周知も徹底されている				
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	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
	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	一応の共通理解はあったが認識の違いが表面化	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	一応の共通理解はあるが認識の違いが表面化す	共通理解が組織内で共有されている				

3-1. 個人の変容

プロジェクトの変化貢献度＝変容の度合い×変容とプロジェクトの関係

図10：参加メンバー個人の変容　（事業検証報告書 P.43、112 ）



3-2. 組織の変容

プロジェクトの変化貢献度＝変容の度合い×変容とプロジェクトの関係

図11：組織の変容　（事業検証報告書 P.45、108 ）

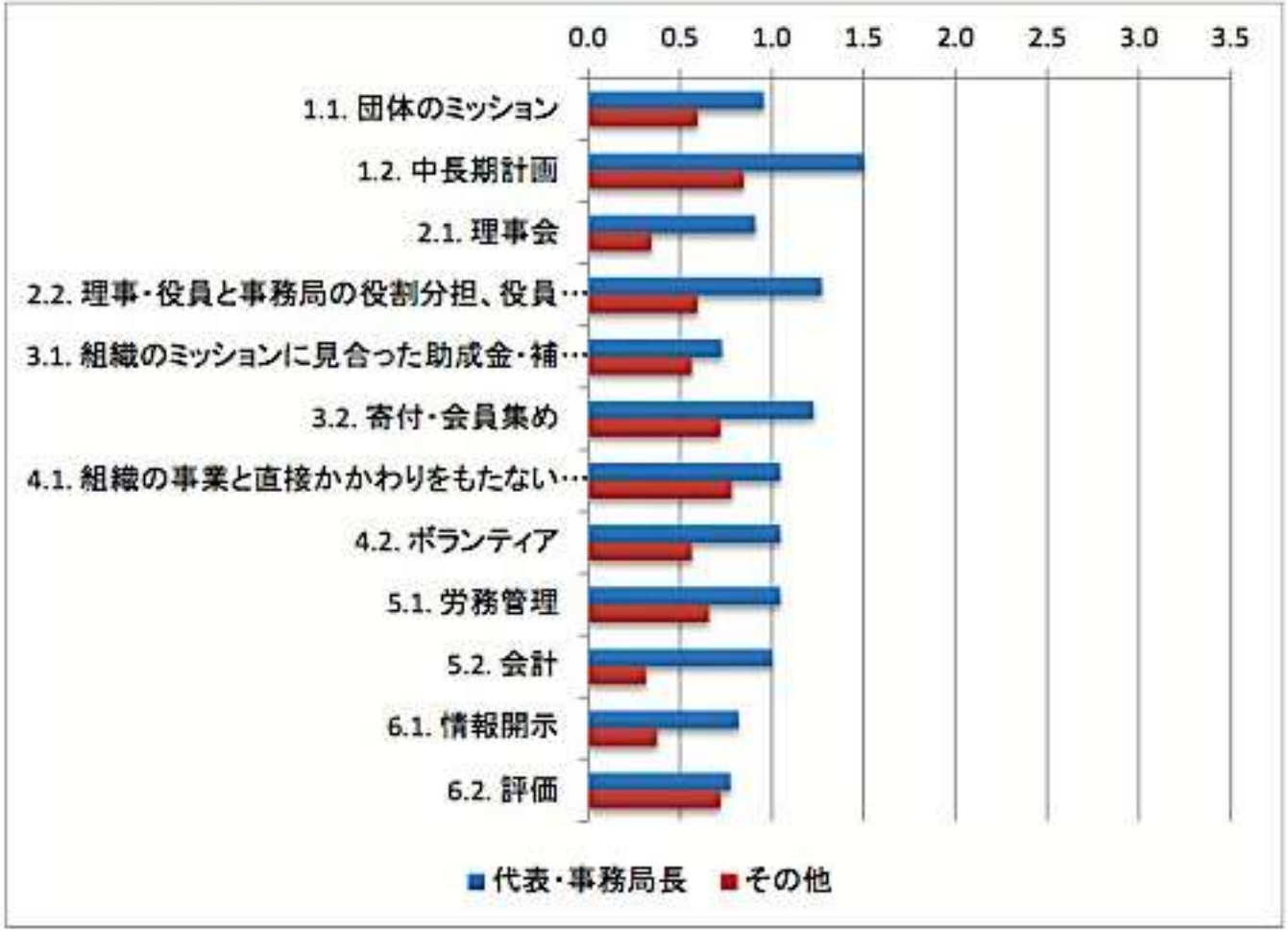
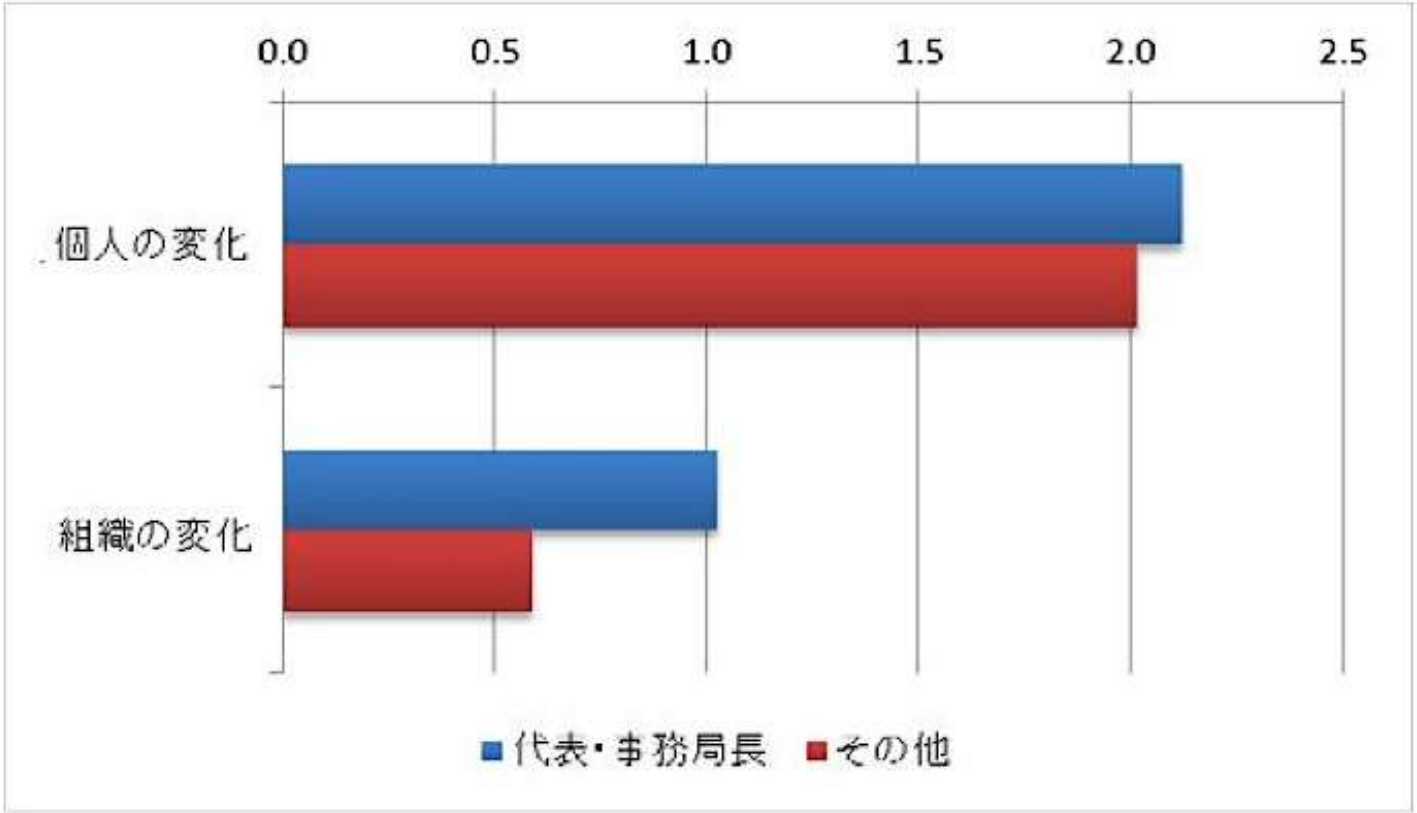


図12:個人、組織の変容の比較　（事業検証報告書 P.45 ）



事業検証報告書の主な論点

1. 「伴走型」プログラムとして、メンターサポートは有効だった。
2. 参加者の満足度がもっとも高かったもの集合研修があり、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。
3. 「変容」はいろいろ認められるが、一番大きかったのは個人の「知識の習得」。加えて、組織の「変容」もそれなりにあった。

4. NPOの「組織基盤強化」と「リーダー育成」という２つの目的の並列にやや無理があった。
5. 参加メンバーの属性や経験にかなりのバラツキがあり、それが目標達成に影響を与えた。

4. 事業目的が2つ並列していた

事業の目的:「組織基盤強化」と「リーダー育成」

↓

「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)。
- 「リーダー育成」が主眼であれば、選考の過程を経て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、極端にいえば、参加メンバーが組織を退職することがあっても、そのメンバーがプロジェクトから離れることはない。

事業検証報告書の主な論点

1. 「伴走型」プログラムとして、メンターサポートは有効だった。
2. 参加者の満足度がもっとも高かったもの集合研修があり、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。
3. 「変容」はいろいろ認められるが、一番大きかったのは個人の「知識の習得」。加えて、組織の「変容」もそれなりにあった。

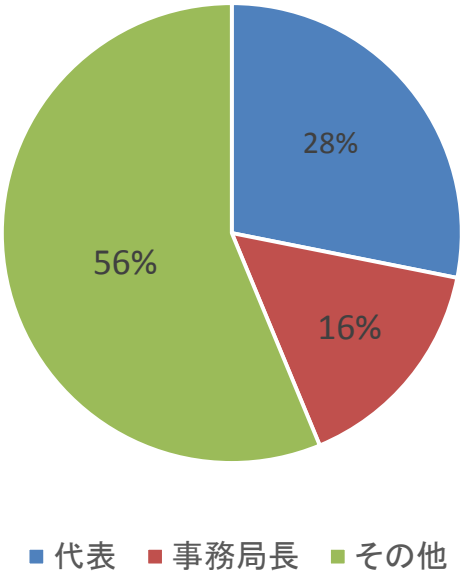
4. NPOの「組織基盤強化」と「リーダー育成」という２つの目的の並列にやや無理があった。
5. 参加メンバーの属性や経験にかなりのバラツキがあり、それが目標達成に影響を与えた。

5. 参加メンバーのバラツキ

対象者：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

実際：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18名。事務局長職が10名。参加メンバーの44%が、所属団体における現リーダー層だった。その他の56%のうち、相当数が次期リーダーと呼べる立場ではなかった。

→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。
→理解のバラツキ
→メンターサポート時のとまどい



結論・提言

1.「伴走型」支援のモデルと今後

・集合研修のみの能力強化の限界

・「伴走」「寄り添い」「傾聴」等のノウハウを普遍化、共有化

・政府の委員会等でも必要性が説かれている

⇒「伴走型」支援のモデルとなった

・NPO支援センターの今後のソフト事業としての可能性

⇒手間や資金がかかるが、助成金がつきにくい

2. 事業の成果を可視化する評価体制の構築

・事業開始時の指標設定とPDCA

・状況の流動性と事業運営の柔軟性（非常時という変数）

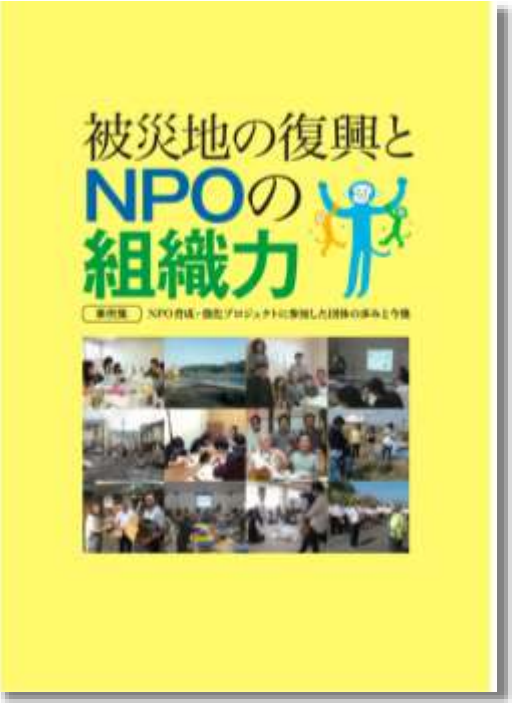
事例集の作成（2014年6月～9月）

事業検証の目的3：インパクト評価

８名（団体）、関係者を取材

- 「15の力」の講座実施を通じた人材育成の実施
- 他団体との連携した子どもの遊び場づくり
- 体当たり合宿で浮き彫りにした組織の思想と経営
- 地域のNPOと地元企業を巻き込んだ新規寄付事業

等



講座だけで終わらず、メンターによるサポートと実践の機会があったことで、個人の力が組織の力に転嫁できたことをこの事例集で綴っている。