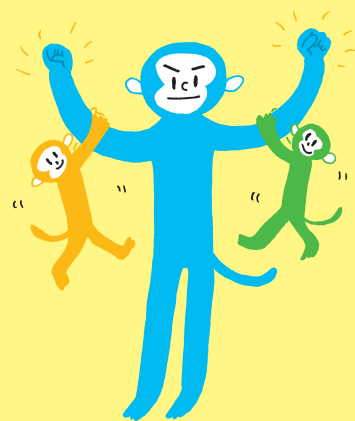


被災地の復興と NPOの 組織力



事例集

NPO育成・強化プロジェクトに参加した団体の歩みと今後



被災地の復興と
NPOの
組織力

NPO 育成・強化プロジェクトに参加した団体の歩みと今後



はじめに

東日本大震災を受けて、国際NGOワールド・ビジョン・ジャパンは、被災地支援のために国内外から集められた寄付金を日本NPOセンターに託し、「市民活動団体(NPO)育成・強化プロジェクト」が誕生しました。プロジェクトは発災1年後の2012年春に始まり、2014年6月までの2年強のあいだ、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ました。

プロジェクトが目的をどの程度達成したのか、誰に何をもたらしたのか、といった問いに答えるため、日本NPOセンターではプロジェクトの「事業検証報告書」をさきに発行しました。これは2013年後半に着手され、約半年をかけて参加メンバーや団体、関係者へのインタビューやアンケートを行い、これらの分析をもとに、おもにプロジェクトの有効性を検証する目的で作成されたものです(*)。

このたび、みなさまのお手元にお届けするのは、いわば事業検証の第二弾です。「事例集:被災地の復興とNPOの組織力—NPO育成・強化プロジェクトに参加した団体の歩みと今後—」と題された本書は、いわゆる報告書とは一線を画すものです。プロジェクトに参加した8人・団体と、プロジェクトでメンターをつとめたNPO支援組織のリーダーが所属する3団体にスポットライトをあて、プロジェクトがきっかけとなって、参加メンバー個人や団体にどういった変化が生じたかを捉えようと試みています。「事例集」という名前はついていますが、それぞれのメンバーや団体がプロジェクトで「なにをやったか」ではなく、プロジェクトに参加したことで「なにが起こったか」をあぶり出そうとするものです。

この冊子に取りあげたすべての事例は現在進行形です。震災からの復旧期を経て、被災地は復興期にはいっています。プロジェクトの参加団体は、非常時から平時へと事態が移行行くなかで、組織としての新たな方向性を見だし、歩み始めています。そういった被災地のNPOの断面図を、事例という形でいくつかお見せし、プロジェクトによって起こった変化だけでなく、登場人物の思いや新たな覚悟を感じていただきたいと思います。

「事業検証報告書」と同様、今回、日本NPOセンターがこの「事例集」を作成できたのは、ワールド・ビジョン・ジャパンの理解があったからこそです。ここに深謝の念を表したいと思います。また、事例として登場し、インタビューに快く応じていただいた参加メンバー・団体の方々、メンターの方々、それぞれの団体の関係者や支援者の方々のご協力に深くお礼を申し上げます。

2014年9月

特定非営利活動法人 日本NPOセンター

(*)「事業検証報告書」は、日本NPOセンターのウェブサイト(<http://www.jnpoc.ne.jp/?p=6367>)からダウンロードできます。

市民活動団体(NPO)育成・強化プロジェクト

2年間の軌跡

注：プロジェクトを通じて成長した参加者、関係者の姿を、日本NPOセンターのキャラクターで表現しています。

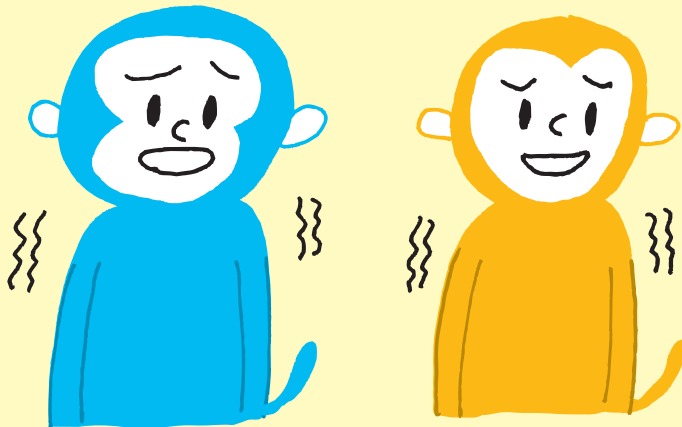
このプロジェクトは、東日本大震災により被災した東北3県のNPOの組織基盤強化とリーダー育成を目的として実施しました。2012年5月から2014年6月まで、2年間にわたって実施したこのプロジェクトの軌跡をたどってみましょう。

2011年3月11日 東日本大震災



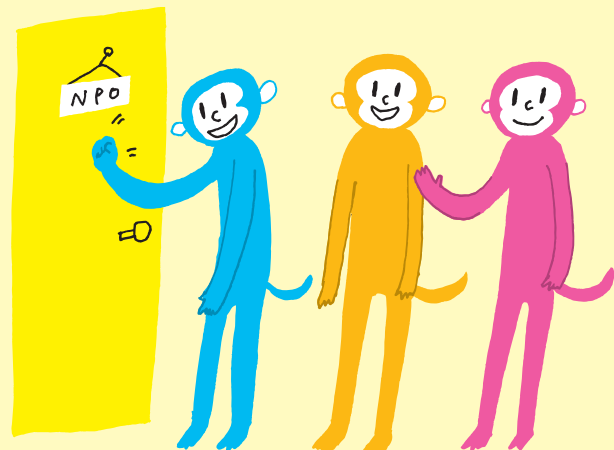
被害規模は甚大で、広範囲に及んだ。行政機関も麻痺し、被害状況の把握や救援活動もスムーズに進まなかった。

地震、津波、原発事故をあわせた「複合災害」であった。被災地に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。



地域の復興のために自分たちで動き出そう!

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

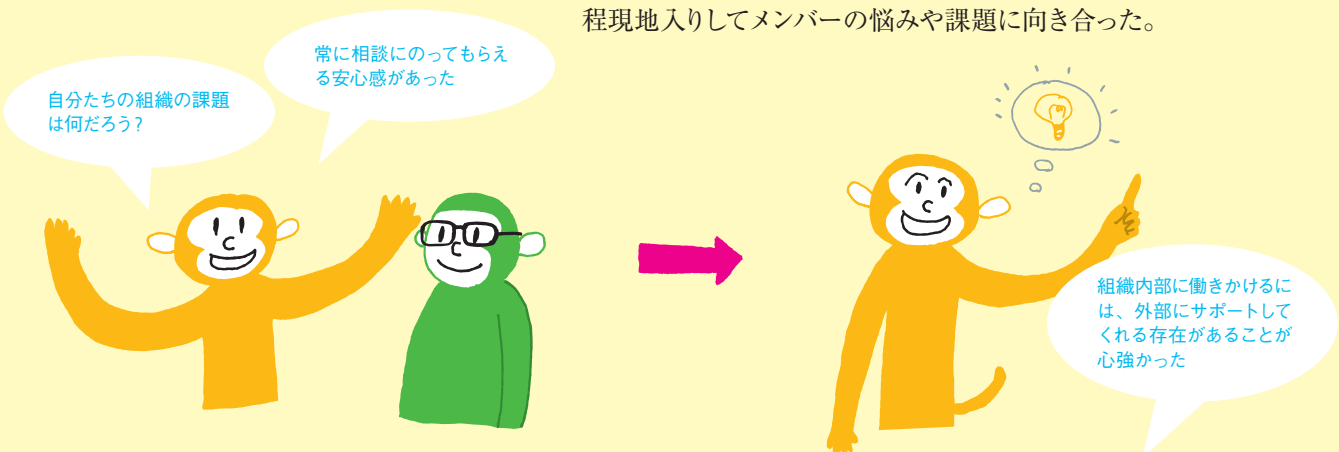
NPOリーダーに必要な組織運営の知識として、基盤編、事業編、組織編、コミュニケーション編の4つに大別された分野で合計15のテーマにわけて実施。この講座の内容を、後に「NPOリーダーのための15の力」と題したワークブックとして作成した。



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、伴走型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。



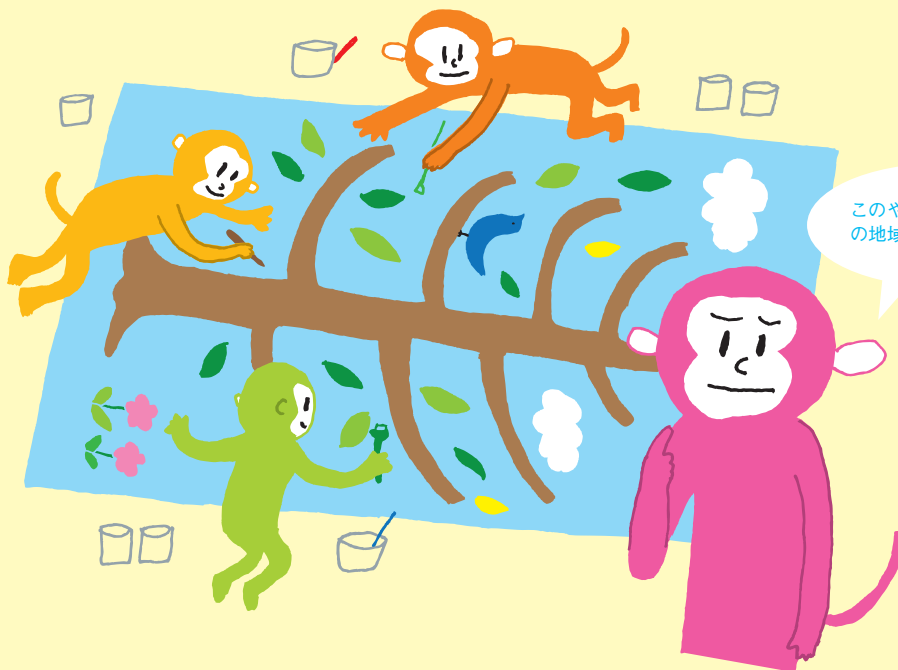
実践応援プログラム

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。

スタッフ全員と意見交換をして、中長期計画を策定しました

団体パンフレット作成をきっかけに、団体の活動が整理できました



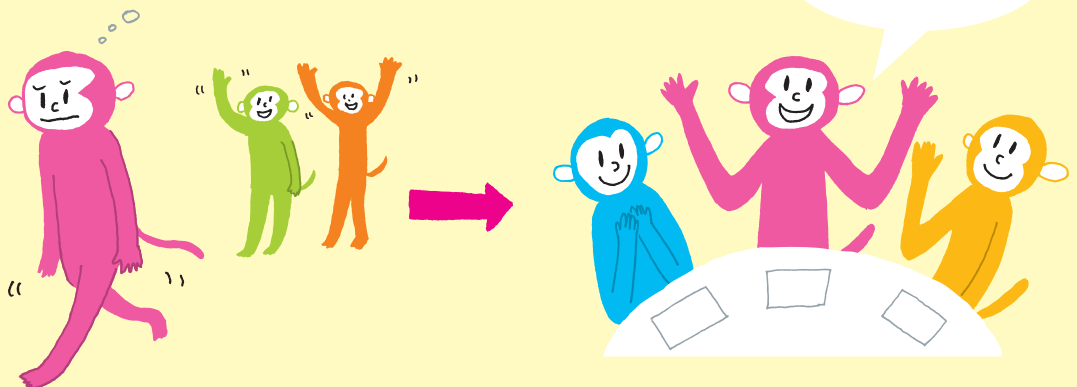
自主勉強会・追加研修

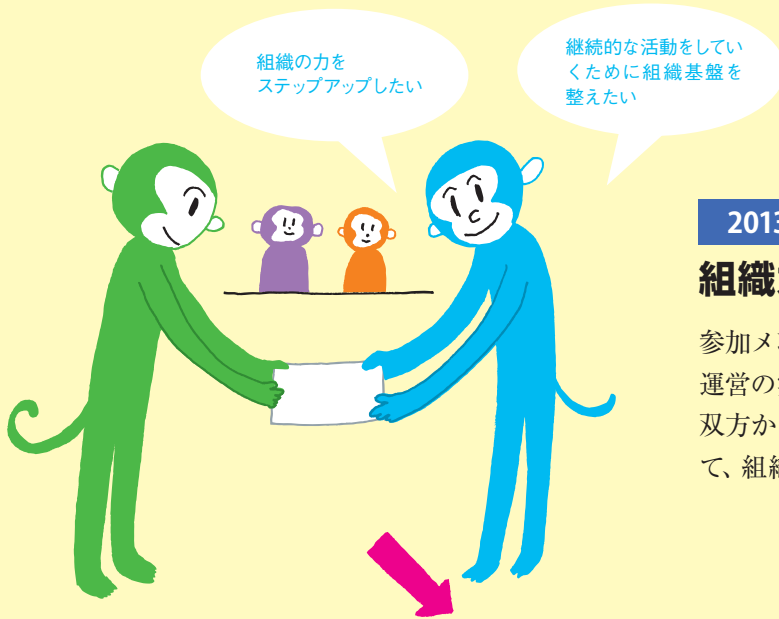
参加メンバーの自主企画として、もっと知りたいテーマについて勉強会を開催したり、お互いの地域を訪問して理解しあうことを行った。

悩みもお互い知っているから、気兼ねなく話せて会うとほっとする。

もう辞めたい...

やっても無駄なのでは...



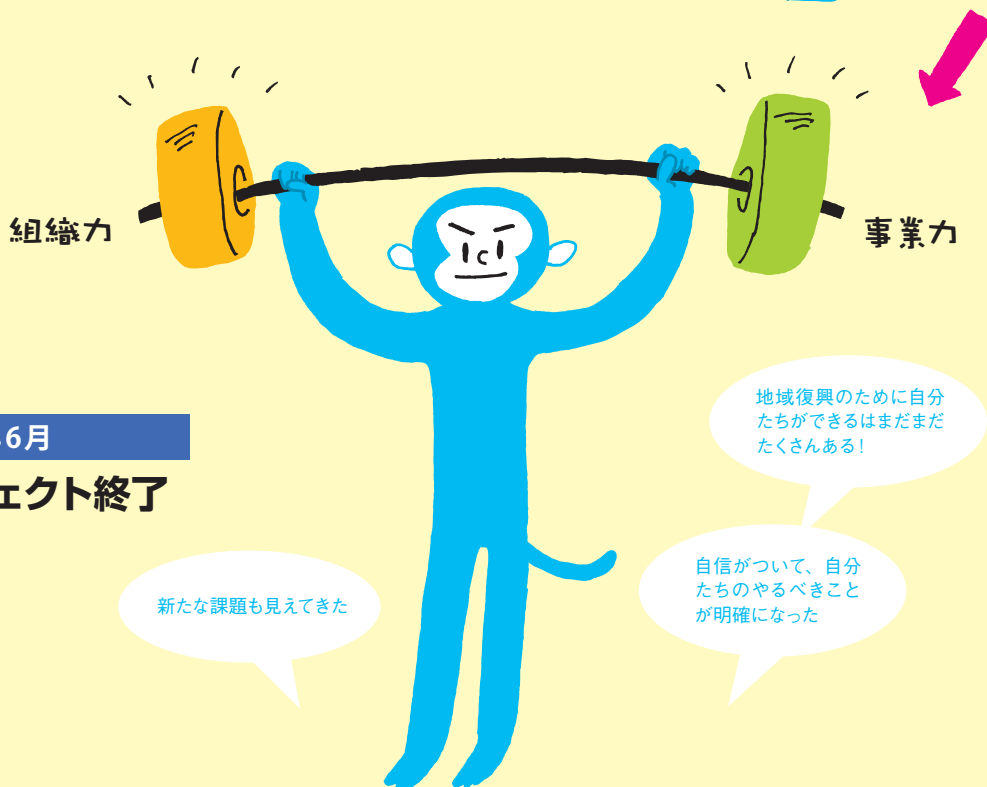
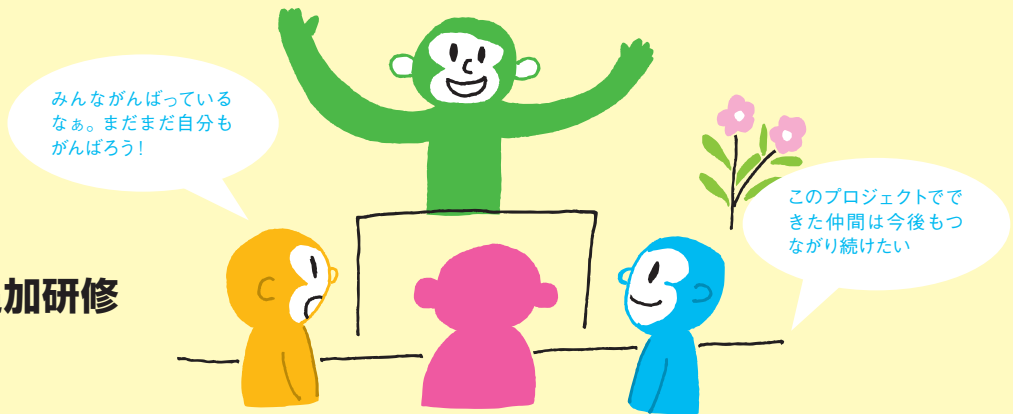


2013年10月

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、プロジェクト用語はゴシック体で表しています。

● 目次

はじめに	5
市民活動団体(NPO)育成・強化プロジェクトの軌跡	6
目次	10
取り組み事例紹介	
事例1 「15の力」を団体の力に	12
川原康信さん 特定非営利活動法人 アットマークリアスNPOサポートセンター	
コラム 組織内世代交代がサービスの厚みへ	18
手塚明美さん 特定非営利活動法人 藤沢市市民活動推進連絡会	
事例2 地域資源を生かしたまちづくりへ	19
大棒秀一さん 特定非営利活動法人 立ち上がるぞ!宮古市田老	
事例3 若者×地域= GINGAの継続のために	25
八重樫綾子さん 特定非営利活動法人 いわてGINGA-NET	
事例4 移動教室で得た学びと自信	31
坂本 一さん 一般社団法人 まなびの森	
事例5 子どもが安心して遊べる場所を ～思いから形、そして組織運営に～	37
柴田滋紀さん 特定非営利活動法人 にじいろクレヨン	
コラム メンターによる伴走型支援を地域で実践	43
阿部圭宏さん 特定非営利活動法人 しがNPOセンター	
事例6 NPOの「面白さ」に気づき、自主事業展開へ	44
内山愛美さん 特定非営利活動法人 ふくしまNPOネットワークセンター	
コラム 被災地との関係が生んだ、新たな研修制度	50
内田洋子さん 特定非営利活動法人 NPO高知市民会議	
事例7 子どもと地域を支える活動の自立	51
大波尚美さん 小国からの咲顔	
事例8 子ども・若者支援の思想と経営 ～「体当たり合宿」の効果～	57
七海圭子さん 特定非営利活動法人 ビーンズふくしま	
執筆者・協力者一覧	64

被災地の復興とNPOの組織力

NPO 育成・強化プロジェクトに参加した団体の歩みと今後



2012年5月に始まった市民活動団体(NPO)育成・強化プロジェクト(以下、育成・強化プロジェクト)は、2014年6月で終了しました。この2年間のプロジェクト期間に、参加したメンバーはそれぞれどのような取り組みをしてきたのでしょうか。その取り組みによって、メンバー・組織にどのような変化が見られたのでしょうか。

参加メンバーのなかから、8人の取り組みと、メンター3人の地域での取り組みを紹介します。

「15の力」を団体の力に

特定非営利活動法人 アットマークリアスNPOサポートセンター

理事・事務局長 川原 康信さん



「15の力」を活用した地域NPOの運営力向上プログラム「Nコン!」（提供：@リアス）

「まちづくり」を目的に、「市民発」の思いで活動していた団体が、震災によって状況が一変。組織の事業も財政も、そしてスタッフの数も膨大となり、組織運営に手が回らない状況に。育成・強化プロジェクトによって、スタッフとのビジョン共有の必要性と地域での役割を見つめなおし、未来のまちづくりに向けた組織の取組みをはじめた。



川原康信(かわはら・やすのぶ)
釜石市出身。東京の企業で経理や総務を経験したのち、釜石へリターン。釜石の商業協同組合に勤務するかたわら、2004年、特定非営利活動法人アットマークリアスNPOサポートセンターの法人設立から参加し、理事に就任。2010年9月より専従となり、理事・事務局長を務め、現在に至る。

2012年4月、川原さんは…

釜石市は、新日本製鐵株式会社の釜石製鐵所と水産業で栄えた鐵と魚のまちである。現在の人口は4万人弱。最盛期の1960年代には10万人程の人口だったが、1980年代後半、製鐵所の規模が縮小するとともに雇用の減少、人口の流出が起こり、高齢化の課題を抱えていった。

アットマークリアスNPOサポートセンター（以下@リアス）は、2004年設立。かつての活気ある商店街を取り戻し、住民のいきいきとした暮らしを生み出すため、自らこの地域が抱える問題を解決できないか、住民、行政、地域の企業、NPOが連携して「思いを実現する力」を生み出したい、これが出発点だった。「まちの賑わい」を創り出すため、@リアスではさまざまなまちづくりに取り組んできた。

2011年、東日本大震災が発生。釜石市の死者・行方不明者の合計は1,041人、被災家屋は約3,700戸に及ぶ、壊滅的な被害を受け、状況が一変した。もともとこの地域にはNPO等が少ないこともあり、@リアスの中間支援業務が多忙になった。重ねて、事業が拡大するに従い雇用するスタッフの数も増え、組織内部における情報共有が難しくなるなど、川原さんは事務局長としてマネジメントについて悩んでいた。そんな時、この育成・強化プロジェクトを知り、事務局長として事業規模に比例した統括責任者のあるべき姿を学びたいという思いで参加することになった。

川原さんの取り組み

■ まちなかの賑わいづくり

2003年、新しい形のまちづくりを目指した商店街活動の一環として、商店街振興組合青年会有志が、「コミュニティビジネス支援事業」を岩手県より受託し、商店街内に釜石大槌地域コミュニティ・ビジネス支援センター「みなみさんりくCBサポート」を設置した。代表の鹿野順一さんは菓子店を営むかたわら、商店街や地域の仲間と協力し、2004年に@リアスを設立。まだまだNPOの役割が浸透していなかった地元の商店街で、NPO法人として活動を拡げ、釜石市中心市街地と商店街をもっと盛り上げたいという思いだった。2009年には、商店街の中

に釜石まるごと情報館「かだつて」、まるごと交流施設「かだつて」の2ヶ所を開設。釜石を訪れる人の観光情報拠点として、また地域で暮らす住民の地域情報発信拠点や交流・憩いの場として親しまれていた。加えて、商店街等と協力し、まちなか賑わいイベントの企画・運営、空き店舗を利用したサークルや産直市など、賑わい創出の仕組み作りを行っていた。

川原さんは、東京の企業で経理の仕事をしていましたが、1993年にUターン。釜石で仕事を持ちながら@リアスの活動に関わるようになり、2010年からは専従スタッフになった。

■ あの日、あの時…

2011年3月11日東日本大震災。釜石も一瞬にしてその姿を変えてしまった。震災発生その時間、@リアスではコミュニティ・ビジネスセミナーの開催中だった。さいわいセミナー参加者やスタッフは無事だったものの、市内2ヶ所に展開していた交流施設はいずれも全壊被災となった。

川原さんの父は入院中で、母が付添いをしていたため、早い段階で安否確認ができた。自分たちも避難生活を強いられるなか、川原さんは機能が失われた病院での患者さんの内陸への転院など、病院の手伝いを始めた。

3月下旬になり、仮事務所と倉庫を借りることができ、緊急支援物資の搬送のほか、がれき撤去作業、市民への災害関連情報の提供、避難所支援などを開始した。目の前のことに追われる日々だった。



2011年3月の釜石の状況（提供：@リアス）

■ 被災者として支援者として

絶望的な状況のなか、被災者として生活再建をしていかなければならない一方、他地域からボランティアや団体、企業や行政等多くの人が@リアスへ集ってくる。情報収集や連携案件など、中間支援としての業務が多忙となっていた。さまざまな地域からボランティアや復興支援に来ているNGO・NPOの活動を目にし、この地域で活動している私たちがその援助を受けているばかりで良いのかと疑問を感じた。「自分たちにできることをしよう」と、自分たちの釜石を復活させるために立ち上がった。

■ 事業の急激な拡大

業務多忙のなか、被災者が少しでもこのまちで生活ができるように雇用の場を提供することが、自分たちがやらなければならない役割であると考えた。行政に提案し、2012年2月から緊急雇用創出事業を受けて約100名の雇用をした。内訳は、地域コミュニティ再生事業、復興まるごと情報広場運営事業、釜石市仮設住宅団地支援連絡員配置事業、それに被災者就業支援事業。事業が急激に拡大し、予算規模も震災前に比べて増大。組織が雇用の場となり、経営者として組織運営が求められた。地域課題も広がるなか、スタッフ内でも情報の共有が難しくなっていた。

また、緊急雇用対応事業は期間が限られており、団体の継続的な復興支援活動についても考えていかなければならない。そういった団体の悩みも抱えるようになった。

■ 「NPOを磨く15の力」そしてメンターサポートプログラムへ

2012年5月、育成・強化プロジェクトの集合研修が始まった時期は、まさにこの時期と重なり多忙をきわめた。川原さんにとってNPOの基本を改めて学ぶ機会にもなっていた。プロジェクトに参加しているメンバーは、岩手は比較的若手のメンバーが多く、自分の年齢が高いので、上手く自己表現ができるか不安だったが、研修を重ねるごとに、積極的に自分の意見を言うことができるようになり、取り組む姿勢に変化が生まれた。

メンターサポートプログラムでは、藤沢市市民活動推進連絡会の手塚明美さんがメンターとなった。月に何度かメールや電話でやり取りをし、仕事や組織のことにつ

いて手塚さんの経験からのアドバイスをもらった。「組織のことだけではなく、自分自身の悩みの相談ができて本当に心強く助けられた」と川原さんが言うように、手塚さんとの信頼関係が構築されていった。

組織課題について話し合うと、震災以降、組織の課題そのものを考える余裕がないほど忙しい日々だったことに改めて気づかされた。スタッフも増えたために人間関係で揉めてしまうこともあり、その対応で自分の仕事が遅れがちになっていた。震災後に増大した会計業務にも時間を取られてしまっていた。「事務局長ではなく、経理部長になってしまっていた」とその頃の川原さんについて代表の鹿野さんが言うように、事務局長として組織を全体的に見ることができていなかった。

メンターサポート開始時の川原さんは、どのように事業を継続し、法人を維持するかということばかりを考えており、自分たちが目指す将来のあるべき姿について、答えることができなかった。メンターサポートを受けながら組織の課題や自身の役割をひとつひとつ整理することで、組織全体を見ることができたりビジョンづくりを進めることができるようになっていった。

■ ビジョンやミッションを理解して働いてほしい

復興支援に携わる地域のNPOは、自団体も含めて、運営力の不足と、限られた人材への負荷集中が生じていることを川原さんは感じていた。震災後、急激に膨らんだ活動資金。その事業規模に対して安定した組織基盤ができていないこと、そして民間団体からの各種助成金が年々減りつつあることなどを懸念していた。今、団体の運営力を高めなければ、この先の活動が危ぶまれるのではない。実際に、活動停止や、撤退を始めた団体もあるなか、先細る資金を前にして、地域のNPOは活動資金を捻出する力が問われ始めていると考えた。

今後も継続的に活動していくことは、復興と将来にわたるまちづくりには必要不可欠である。そのためには、地域のNPOが運営力を高めて、将来にわたって活動を継続できるように、自身が育成・強化プロジェクトで学んだ**NPOを磨く15の力**(以下、15の力)を、@リアスのスタッフや地域の団体にも伝えたいと考えた。特に、「そこに求人があったから」、「仕事だから」という意識で仕事をしているスタッフにも、@リアスのビジョンやミッシ

ンを理解して働いてほしいという願いがあった。

その思いで**15の力**を活用した地域NPOの運営力向上プログラムを立案し、「Nコン!」と称して、**組織力向上サポート助成**を受けて取り組むことになった。アドバイザーは、メンターとして関わった手塚さんをお願いした。釜石市内だけではなく、釜石近郊の地域で活動する団体からも参加者を募り、共に学び、共に地域を支え合うことで将来のまちづくりに貢献することをこの事業の目標とした。

成果と変化

■「Nコン!」の開催

なんのために「Nコン!」を企画したのか?

- 「NPOを磨く15の力」でNPOの仕組みや考え方を学んだ。
- 学んだものを伝えることで、NPOで働くことの意義を知って欲しかった。
- これからの復興には、地元のNPOが必要不可欠! 多くの仲間を増やしたかった。

「Nコン!」では、2014年1月から6月にかけて全5回で**15の力**の講座を実施した。「Nコン!」を企画するなかで川原さんは、スタッフに計画からアドバイザー・講師のスケジュール調整、案内文書の作成、講座の準備、運営、報告書の作成など一連の作業を経験してもらった。また受講するスタッフには進行・記録などの役割を経験してもらうことで、自らが考え工夫しスキルアップにつながるよう意識して組み立てた。

講座の内容は、NPOの基礎知識や制度が日本で成り立った背景など。NPOに関わって間もないスタッフもNPOに興味をもつきっかけとなったようだ。また、講座の方法としてワークショップ形式が多かったことで、「座学では得られないものをもち帰ることができた」「新たな課題、発見をすることができ、次への展開を考えるヒントになった」といった参加者からのコメントが見られ、満足度の高いものとなった。さらに、会計については参加者の多くが身近な課題としているテーマであり、参加者からの「もっと学びたい」という意見が出てきた。その後「学びのコミュニティ」を形成し、会計の勉強会を定期的に開催することに発展していった。



「目指す地域社会のカたち」をプレゼンするスタッフの佐々木聖さん(提供: @リアス)

■「Nコン!」をきっかけにできた「学びのコミュニティ」

「Nコン!」の参加者やスタッフから声があがったことで、毎週月曜に簿記勉強会を開催することになった。この「学びのコミュニティ」を活発なものにすることで、研修で学んだ内容を定着させ、日常で使いこなせるように支援を続けていきたいと川原さんは考えている。

「一緒に学ぶことで、地域で活動するNPOの組織力の底上げになれば良い。自分も事務局長でマネジメントする立場だが、うまく出来なかったこともあり、改めて力を付ける機会になった」と、この事業による手ごたえを感じている。

川原さん自身、「Nコン!」を終えて組織の状況を改めて理解したという。「悪い意味ではなく、事業を遂行する人員と、運営する人員を分ける必要があることを意識するようになりました。全体を見渡し、運営する人員への確かな指示をすることを心がけるようになりました」。

「Nコン!」終了後、企画・運営を担った担当スタッフの佐々木聖さんは、「自分も震災を機に故郷の釜石に戻ってきて、NPOのことをよくわかっていなかったのですが、この研修により多くを学ぶことができました。また、事業を運営するという経験も今後に大きく役立つものになりました」と語り、自ら次にやってみたいことを川原さんに提案するなど、積極的な姿勢を見せるようになってきた。

この事業を実施し、スタッフが組織のミッションを理解して仕事をするようになった姿を見て、川原さんは「自分たちは何のために活動をしているか?何を目指しているのか?ということを手際よくスタッフに伝えていきながら、活動していきたい」と語る。自分の役割の再確認と新たな気持ちをもったことで、活動を続ける自信につながったようだ。

これから

東日本大震災から3年半を迎えようとしている。メディアでも震災の情報発信が少なくなり、全国から見た被災地の意識も薄れゆくのも感じる。阪神・淡路や中越での災害時には、復興団地へ移転してからさらなる支援が必要になったと聞かすが、時間が経っても住民はまだまだ問題を抱えており、それに寄り添う支援も@リアスの重要な役割であると川原さんは考えている。ビジョンの一つとして、釜石地域の中間支援組織として活動し、将来的には市民活動センターを釜石市に設置したいと考えている。

川原さんは、今後の@リアスの活動を見据えて、「被災地から、今、を発信し続けることが必要で、その役割も自分達でやっていかなければ」と強く感じている。



事業案を考え、書き出し、ワークショップ形式で話合った(提供: @リアス)

関係者からのコメント

千田 榮さん（カリタス釜石）

釜石の仮設住宅で「お茶っこサロン」をしています。仮設住宅支援員とお茶っこサロンを通じて連絡を取り合ったりしています。「Nコン!」には全研修に参加しました。NPOに関わっていながらも、改めて実際に目標や目的を振り返るきっかけになりました。他の団体の方とも一緒に学び交流できたのは、この研修があったからこそです。

早川 輝さん（ユースみやっこベース 代表理事）

2013年2月に団体を立ち上げ、高校生に対して地域の学び・体験の場づくりの活動をしています。川原さんには、勉強会でも丁寧に相談に乗っていただき、事業案を考える際には手塚さんにもアドバイスをもらって、実際にプレゼンをしたことが勉強になりました。また、こうした勉強会を組織内部でも広げたいと思っています。



手塚 明美さん（藤沢市市民活動推進連絡会 理事・事務局長）

雇用されているという状況から、社会を変える一員として役割を腑におとしてもらうことは思いのほか大変でした。しかし、具体的な活動内容に置き換えながら研修を進めていくことにより、徐々に意識の変化が見られるようになりました。

川原さんが担当者と情報を共有することで、担当者は皆に支えられて進めている感覚をもち、組織としての動きと認識できるようになりました。川原さんが組織全体を見ることができるようになったことで、担当者が安心して取り組めるようになったと思います。

川原さんにとっての「市民活動」とは何ですか？

ある時メンターから、「あなたも立派な市民活動家」と言われ、意識するようになりましたが、今まで市民活動ということ意識したことはありません。



[団体プロフィール]

特定非営利活動法人 アットマークリアスNPOサポートセンター
〒026-0024 岩手県釜石市大町2-2-25 太田ビル2F
TEL. 0193-22-2421

URL. <http://rias-iwate.net>

代表理事 鹿野順一

設立 2003年(法人格取得 2004年)

●団体概要

釜石市圏域やその周辺住民がいいきと元気に暮らすため、まちづくりの推進と支援に関する事業を行うと共に、住民、企業、行政のパートナーシップによる地域社会づくりに寄与することを目的に設立。災害発生直後より、被災地への物資の提供・市民への災害関連情報についての情報提供等を実施する。現在は、岩手県、釜石市の委託事業を実施。

●2013年度

運営体制 役員6名、スタッフ75名(常勤有給:75名)

収入総額 213,751,496円

組織内世代交代がサービスの厚みへ

特定非営利活動法人 藤沢市市民活動推進連絡会

理事・事務局長 手塚 明美さん

「強制的世代交代になったかもしれないけれどもかえってよかった」と手塚明美さん。センター長を手塚さんから引き継いだ細矢岳彦さんは、「物理的にいなかったのでは仕方ない部分ではありますが、覚悟はずいぶん固まりました」と語る。

育成・強化プロジェクトに実行委員として、メンターとして、組織力向上サポート助成のアドバイザーとしてフルにかかわった手塚さんは、この期間を活用して自組織の世代交代をすすめた。

2000年は全国各地で自治体によるNPO支援センターの設置ブームで、藤沢市でも議論が始まっており、2001年に開設された「藤沢市市民活動推進センター」を藤沢市より受託し、手塚さんはセンター長として奔走した。紆余曲折がありながらも、10年近くセンターを運営してきた手塚さんの頭のなかには、「そろそろ、世代交代を進めて藤沢市の市民活動の幅をもっと広げなければ」という思いが募っていた。また、手塚さんのなかでは、「NPO2期生(注1)の私が、3期生への橋渡しをしなければならない」ということも考えていたという。

藤沢市市民活動推進連絡会(以下、連絡会)には、世代交代を実現化する3人のメンバーがいる。一人は、センター長として自羽の矢が当たった細矢さん、二人目は、細矢さんとほぼ同期の桜井光さん、そして三人目は、2013年5月から週4日スタッフとして関わっている宮本裕子さんだ。「手塚さんが、いい意味でいろいろな事業を任せてくれることが、修行になっています」と話す宮本さんは、手塚さんが組織力向上サポート助成のアドバイザーをしていた@リアスNPOサポートセンターにも桜井さんと一緒に訪れ、連絡会で自分が行っているボランティアコーディネイトについて話す機会をもらった。自分の仕事を整理し直して人に伝えることとなり、その後の業務に自信になったそうだ。

手塚さんは、育成・強化プロジェクトで勉強になったのは、**15の力**で講師をするために、これまでの講師として話してきたことを体系的に再度整理が出来たことと、メンターサポートという事業の仕掛けだという。藤沢市では、2014年度より市民活動団体への財政的支援を、事業助成から組織基盤整備助成に切り替えたが、「委員会、外部のアドバイスも含め



スタッフとのミーティング。右奥が手塚さん(提供:藤沢市市民活動推進連絡会)

た基盤整備が必要であると、自信をもって進言できたのは、この育成・強化プロジェクトに関わったから」という。また、地域のさまざまな人材を発掘し、つないできた自負のある手塚さんは、地元でもNPO支援を可視化しなければと考え、「NPOを応援する12人の専門家」(注2)というパンフレットを2013年3月に完成させた。考え方のもとなったのは、育成・強化プロジェクトに参加したことだと語ってくれた。

※注1:1990年代にNPO法自体の草稿から関わってきた草創期の人々を1期生とした場合

※注2:「NPOを応援する12人の専門家」は2014年3月に改訂され、現在は「NPOを応援する16人の専門家」となっている。

■団体概要

藤沢市を中心に、市民活動団体等に対し、活動支援に関する事業を行い、市民活動の推進に寄与することを目的として、NPO支援施設(藤沢市市民活動推進センター・湘南台市民活動プラザ)管理運営、市民活動支援講習会・交流会開催、藤沢市市民電子会議室管理運営事業、ボランティア支援、藤沢市内の各種イベント支援、特定高齢者生活支援事業、東北震災復興支援事業などに取り組んでいる。2004年2月、認定NPO法人となった。

■手塚さんのプロフィール

神奈川県藤沢市在住。NPO法の制定をきっかけに、20年余にわたる地域活動と社会教育活動の経験を生かし、NPOの支援を通じたまちづくり団体である、藤沢市市民活動推進連絡会の創設に参画。2001年より藤沢市のNPO支援センターのセンター長を務め、2012年4月、後進に席を譲った。NPO支援の在り方を柱に、情報収集と発信を進め、非営利組織のマネジメント支援、コミュニティ・ビジネス、スモール・ビジネス等の企業支援、NPOと他セクターとの協働推進に取り組んでいる。

事例2

岩手県宮古市

地域資源を生かしたまちづくりへ

特定非営利活動法人 立ち上がるぞ!宮古市田老

理事長 大棒 秀一さん



県内の高校生に対する防災教育の受け入れ(提供：NPO 田老)

生活再建か地域再生か。関わる人たちが減っていくなかで解散も考え、組織の存続も危ぶまれていた。そんななか、外からの目によって地域の財産に気づく。自分たちの活動は、津波の経験を検証・発信することで地域特性を生かしたまちづくりをしていくことだ、という活動の方向性を見つけ、地域住民とともに動き出している。



大棒秀一(だいぼう・しゅういち)
1951年3月岩手県宮古市田老(旧田老町)に生まれる。昭和三陸大津波が発生した3月3日の午前3時に津波避難訓練のサイレンが鳴り響き、避難した寒い夜明け前の山の上で、たき火を囲み長老より当時の津波の様子を聞いて育った。2011年3月末に放射線技師を定年退職し、故郷宮古市田老に帰り、仲間とともに団体を立ち上げた。

2012年4月、大棒さんは…

■ NPOを続けていくためには何が必要か

昭和8年の三陸津波を経験した田老の先人は津波被害を受けたその場所に日本一と言われる防浪堤を築き、まちを復興させてきた。日本一の防浪堤を有し「津波防災の町」を宣言してきた田老のまちは、東日本大震災で壊滅的な津波被害を受け、その自負は粉々に打ち砕かれてしまった。

生まれ育った町が被災した大棒さんは、2011年4月に田老に戻り、地元の同級生たちと「立ち上がるぞ！宮古市田老」（以下、NPO田老）を立ち上げて、まちの復興のために活動をしてきた。だが、宮古市から復興まちづくり計画の提案がされ、被災から一年が過ぎた頃から仲間たちはまちづくりよりも生活再建が優先となり、活動への協力、参加が少なくなってきた。一緒に動く仲間が減ってしまい、団体の解散も考えたという。

また、大棒さん自身もそれまで放射線専門技師として定年まで働いてきたため、NPO活動そのものへの知識がない状態で活動をしてきた。岩手県内におけるNPOの不祥事もあり、地域住民の「NPO」に対する信頼性が低いなかで、市民活動として共感を得て活動をつづけていくためにはどうしたらいいのかという悩みを抱えながら活動をしていた。そんな時に育成・強化プロジェクトのことを知り、NPOの運営に関する知識を深めて、まちの復興のために活動を続けていけるようにしたいという思いで参加することになった。

大棒さんの取り組み

■ 体に染み付いている防災意識

大棒さんの子どものころから、田老地区では毎年3月3日の午前3時（昭和8年の大津波発生日時）に、津波避難訓練が行われていた。寒い真夜中に山に避難し、焚き火にあたりながら長老が子どもたちに当時の状況を語ることで、津波の怖さと避難の大切さを言い伝えてきた。「とても寒かったけれど、あの時に聞いた話は今も体の中に残っている。だから今の活動をやっているのだと思う」と大棒さんは言う。子どもの頃から体に染み込んだ津波防災に対する意識、それが大棒さんにとっての活

動の原動力でもあるようだ。

■ 生活再建かまちづくりか

震災から1年目を迎えるころ、防潮堤の位置や高さ、国道の移転などに対して、さまざまな住民の意見をどうにかひとつにまとめ、地域の意見として県や国に提案した。しかしその意見は反映されず、制度の難しさや壁にぶつかっていた。そのうち、何年もかかる高台移転団地の完成などを待ってられないために自分たちの独自の生活再建を考え始める人も出始め、地域の団結意識のほころびが広がっていく。一緒に活動してきた仲間もそれぞれの生活再建を考えはじめる。当然まちづくりよりも自分の生活が優先になり、活動に参加する人が減っていった。また、外部から入った助成金の使い道など活動資金に対する意見も行き違い、解散論まで出てしまった。結果として、2011年度の総会で一緒に活動してきたメンバーのほとんどが脱退する事態となってしまったのである。「まちの復興のために」という強い思いが、次第に「やれる人がやればいい」というように気持ちが離れてしまったのかもしれない。

そんな時期に始まったのが、この育成・強化プロジェクトだった。プロジェクト前半の15の力の集合研修は、大棒さんにとって新たに学ぶことばかりで、一緒に参加しているメンバーは若い人が多く、気後れしてしまったようだ。しかし、その後のメンターサポート期間中に利用したインターンシップ・プログラムへの参加が、大棒さんの活動に大きなきっかけを与えることとなった。

■ インターンシップ・プログラムへの参加

宮古市は、復興まちづくり事業としてバイオマスを活用した官民参加の新たなエネルギー産業を2012年11月に立ち上げた（宮古市ブルーチャレンジプロジェクト）。このまちづくり事業で言われている「官民参加」の民は民間大手企業であり、宮古市での雇用創出につながるが見込まれた。しかし、高齢者の多い田老の復興を考えると、高齢者が生きがいをもった生活がどのように創出できるかが本来のまちづくりのテーマであり、田老独自の官民（民は市民）参画のまちづくりをしていく必要があると考えた大棒さんは、ソーシャルビジネスの手法で市のエネルギー事業に参入できないだろうか考えた。

そこで、ソーシャルビジネスを学ぶためにインターンシップ・プログラムを利用した。

インターンシップ受入先は、山梨県にある「NPO法人 えがおつなげて」だった。農をはじめとした地域共生型のネットワーク社会を創ることを目的に、「村・人・時代づくり」を行っている。インターンシップでは、実際に活動に参加してもらいながら、実例を見聞きすることができたため、15の力で学んだことが具体的にリアリティを伴って理解することができた。

■「経営」の必要性

「えがおつなげて」が実施している企業ファーム事業の営業について話を聞いたことで、活動をしていくうえで、持続可能な体力(資金)づくりが必要だということを理解した。それまで団体メンバーのまちの復興に対する思いのみで活動しており、財源についてあまり深く考えずに活動してきた。活動はボランティアでやっているのだから、対価を得てはいけないと思いついてきた。事業を継続して目的を達成するためには、きちんと対価を得るしくみづくりが大切であり、財源を充実させた組織基盤をしっかりと確立していくことが重要であることを学んだ。また、資金は補助金や助成金に頼っていると事業終了ごとに人の出入りも発生してしまうので、最低限の団体の基礎体力を維持していくことができなくなる。つまり自立した組織として、財源のあり方も含めた「経営」を考えていくが重要であることを強く感じ取った。

■ 団体がすべきことは何か

もう一つの大きな気づきが、「ブランドを生かす」ことだった。この気づきが団体の活動に影響を与えたといっ



「えがおつなげて」のスタッフたちと(提供: NPO田老)



昭和の大津波後に作られた防潮堤(提供: NPO田老)

ても良いだろう。

「えがおつなげて」のスタッフと意見交換をするなかで、NPO田老のSWOT(注)について聞かれたことが、団体の現状分析とこれからの方向性を考える機会となった。

田老には、有名な防潮堤、水産業のわかめ、観光資源としての三王岩、といった日本一がある。それらは田老のブランドでもある、そしてそれをどのように生かすかでまちの魅力を伝えられる、という意見がだされた。そのヒントから大棒さんが導き出したのは、「『津波防災の町』宣言を生かせないか」ということだった。NPO田老の役割として、津波防災の町だからこそそのまちづくりをしていくことが、先人の知恵と努力を引き継いでいくことだと考えたのである。

NPO田老は、避難所対応、防災ツアー受入、著名人の訪問対応、まちづくり勉強会、ジオパーク構想、市への意見提案、エネルギー事業への関心、などさまざまな活動を実施してきた。しかし、「田老のまちづくり」のために何を大切にしていくのかを意識して活動を組み立てていく必要がある。インターンシップに参加したことで、NPO田老のこれから目指すことは何かの具体的なイメージが生まれてきた。将来的な目標は、「市民参加」の農業事業を起し、高齢者が生きがいを持って暮らせるまちにしていくことだと語る大棒さんだが、まずは、田老の津波被害検証と伝承記録を作り、経験と教訓を内外へ発信してことが必要だと考えた。

※注: 組織の内部環境と外部環境を評価するためのフレームワーク。内部環境を強み(Strength)と弱み(Weakness)、外部環境を機会(Opportunities)と脅威(Threat)に分けて整理することで、戦略を考えるツール。



地域のボランティアとともに行った検証聞き取り作業(提供:NPO田老)

成果と変化

■ インターン先での行った団体分析と意見交換

インターンシップ中の「えがおつなげて」のスタッフとの意見交換で、大棒さんは『津波防災の町』宣言を生かした田老のまちづくり」という方向性が見えてきた。

NPO田老のSWOTについて聞かれたときに、大棒さんはすぐに答えることができなかったのだが、宿題に思ってもらってじっくり田老について考える機会となった。その結果をインターン最終日に「えがおつなげて」のスタッフに発表し、それに対してさまざまな意見やヒントをもらうことができた。

田老地区のことや組織のことを分析してみると、いろいろな特徴が見えてきた。田老のまちには誇れるものがある。いくつかある。「えがおつなげて」のスタッフから、「そん

なに日本一があるなら活動しやすいのでは」、「どのように付加価値を付けるかは取り組み次第なのでは」といった意見がでた。そのような意見ももらったことで、大棒さんは「田老の特徴・ブランドは『津波防災の町』宣言の町だ。それを生かした活動ができるのではないかと気づいたのである。

インターンに参加する前は、被災した町をどのように復興させようか、市が復興事業として取り組もうとしているスマートコミュニティ、ブルーチャレンジプロジェクトのなかで市民参画の市民農園をどう実現させようかと考えていた。しかし、「津波防災の町」として、まずは田老の津波被害検証を行い、それを内外に発信していくことが、NPO田老にとって今すべき活動なのではないか、という考えに至った。大棒さんは、その検証作業をNPO田老の短期的目標として位置づけ、そのために動き出した。

■ 検証と伝承記録誌作成への取り組み

インターンで考えた短期的目標達成のため、2013年10月に開始した組織力向上サポート助成を利用して、2011年の震災における田老の経験を内外・後世に伝え、世界の津波防災、減災に役立てるための検証と伝承記録誌づくりを行うことになった。2012年度に作成した記録をベースに、地域の人々に当時のことを聞かせてもらい、避難路検証なども行った。その制作過程に住民に関わってもらうことで、田老の復興と生活再建・住民の自立に寄与できると考えている。それは、田老の復興に対する同じ思いをもった仲間が増えることにもつながり、



組織力向上サポート助成で作成した「検証記録集」



NPO田老の組織基盤にもつながると考えたからだ。

「今回の津波被害をきちんと検証をして記録を残すことは、追悼であるとともに津波防災宣言の町としての責務だと思っている」と大棒さんは伝承記録誌作成の意義を語る。

このように、当初ボランティア精神でやってきた活動は、地域住民の共感を得ながら、自分たちの役割を意識した活動を組み立てるようになってきた。また、組織の運営・方向性を確認・決定するために理事会を月に1回開き、情報交換、事業の役割分担等を決めるなど、少しずつ組織としての形態ができてきている。

NPO田老は、「津波防災の町」宣言のまちとしての津波防災・減災の取り組みを国内外に発信することで、田老の復興のみならず、他地域にも寄与できる存在になることが期待される。

これから

■ 地域づくりは防災につながる

大棒さんは、まちの祭もなくなり、コミュニティの力が薄れ、地域力が弱くなっていると感じている。田老の津

波の検証作業を通じて、地域の人々に関わってもらい、田老の復興に対する同じ思いを持った仲間が増えることを目指した。それは、地域力が強くなることで、防災力も強くなると考えているからである。

津波太郎(田老)とまで揶揄された防潮堤のある「津波防災の町」宣言をしたまちが、大きな被害にあったからこそ伝えられる検証は、地域の復興のためであることはもちろん、日本の他の地域、とくに津波災害が予想されている地域、そして世界の津波被害を減らしていくことになるかと大棒さんは考えている。田老の経験・検証を内外に発信していく活動をつづけていくつもりだ。2015年3月に仙台で開催される世界防災会議でも、田老での経験を伝える機会を得られないか提案を出しているところだ。

また、市民参加による市民ハウス農園(市のエネルギー政策に絡めた)を実現させたいという将来的な展望も、大棒さんはもっている。これは、震災により崩壊してしまったコミュニティ再生のための場づくりである。また、高齢者の運動不足解消やいきがづくりにもつながると考えている。大棒さんの地域への思いと挑戦はまだまた続いている。

NPO田老のSWOT分析

S

Strength

[強み]

- 日本一がある(防潮堤)
- 豊かな海産物(真崎わかめ、うに)
- 風光明媚である(三陸復興国立公園、三王岩)
- 震災による支援、注目がある(助成金、支援金、取材など)

日本一がある!!!

田老のブランド!!

O

Opportunities

[機会]

- スタートラインにたっているまちづくり
- 提案の仕方で大きな仕事ができる

発想の転換で魅力ある地になれるのでは?!

W

Weakness

[弱み]

- 過疎が進んでいる
- 跡継ぎがない
- 震災によりコミュニティが失われてきている
- 支援金、補助金などにより自立心が薄れてきている

T

Threat

[脅威]

- 人口流出
- 市町村合併により自主性が失われている
- モチベーションの低下

梶山 亨治郎さん（伝承記録座談会参加者、会員）

このNPOを解散する、と言っていた時期もあったけれど、がんばって続けてきている。ふるさとを思う大棒さんの強い思いに共感して、応援しています。私は、ふるさと田老をもとの形に再建できるとは、いまだに思えない。でも、この検証で確認したこと踏まえて、新しい田老のまちづくりの青写真をつくっていくことができる。この検証は、今回の大津波の経験を将来に残していくための、大きな仕事だと思っています。この活動が「タンポポの種」のようにどこかに飛んでいって、いろいろな所で花を咲かせる。田老の中だけではなく、外にも防災の大切さを伝えていくことができる。この活動は、将来に残ることです。こつぱれ(がんばれ)。

金沢 洋子さん（ボランティア・会員）

復興支援員として堤防の視察案内などをしていたのですが、その仕事をやめ、気持ちも時間も余裕ができてきたので、去年からこちらの活動に参加しています。視察に来る高校生などに、避難のときの様子や仮設住宅での生活について話をしたりしています。

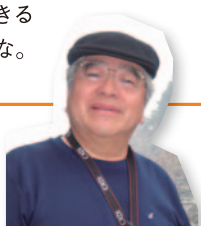
言葉や形ばかりが外に伝わるのではなく、記録や検証と一緒に伝えていくことが大切。みんなそれぞれいろいろな思いや考え方があるからね。いろんな経験をきいてほしい。

避難所では避難した人同士で助け合いました。人の力は合わさると強い力になる。私たちは「被災者」から抜け出すことが次のステップだと思っています。これから田老の町が、死んだ町、生きた町どちらになるのも、自分たちの責任ですから。



大棒さんにとっての「市民活動」とは何ですか？

自ら進んで、生きがいをもって参加できる活動。意識をもって、納得できる活動ができることじゃないかな。



【団体プロフィール】

特定非営利活動法人 立ち上がるぞ!宮古市田老
〒960-8034 岩手県宮古市田老字荒谷51番地15
TEL. 090-7002-0915
URL. <http://npotarou.web.fc2.com/>
理事長 大棒秀一
設立 2011年（法人格取得 2011年）

●団体概要

2011年3月11日に起こった東日本大震災の大津波で壊滅的な被害を被った被災者が、自立復興に向けた活動を行っている。大津波体験をふまえた防災教育訓練、避難所の整備を行い防災の町田老の名にふさわしい町づくりを応援するために2011年7月に設立。2011年10月NPO法人格取得。医療・保健・福祉を充実し、情報・自然エネルギーを取り入れた住みよい岩手県宮古市田老の町づくりに貢献することを目的として活動している。

●2013年度

運営体制：役員5名、スタッフ9名(非常勤有給：9名)
収入総額：3,115,068円

事例3

岩手県盛岡市

若者×地域＝GINGAの継続のために

特定非営利活動法人 いわてGINGA-NET

代表 八重樫綾子さん



役員研修では、組織の未来を描くことができた(提供：いわてGINGA-NET)

いわてGINGA-NETプロジェクトを中心とした事業展開の模索を続けるなかで、NPO法人の運営の基礎固めにも尽力してきた。NPOを磨く15の力でNPO運営の基礎を学び、会員の10倍増につなげる。運営強化の試みはつづく。



八重樫綾子(やえがし・あやこ)
岩手県盛岡市出身。岩手県立大学社会福祉学部卒。2011年夏、震災後のいわてGINGA-NETプロジェクトの主メンバーを務めた。2012年2月、特定非営利活動法人いわてGINGA-NETを設立、学生ボランティアネットワーク構築や人材養成に取り組む。現在、特定非営利活動法人いわてGINGA-NET代表、岩手県立大学教育復興支援員。

2012年4月、八重樫さんは…

2007年の中越沖地震の際、岩手県立大学から多くの学生が現地災害ボランティアセンターの運営支援を行った。ボランティアから戻った学生は本格的に学生ボランティアセンターの準備に動き出し、センターが2008年に設立される。同年に岩手県立大の社会福祉学部に入学生した八重樫さんは、1回生のときから学生ボランティアセンターで活動するようになり、その冬にはある企画の代表を務めるまでになる。

震災当時、八重樫さんは県立大学の3回生、学生ボランティアセンター代表。2011年に開始したいわてGINGA-NETプロジェクト(以下、GINGA)には本部スタッフとして参加。被災後の大変な状況のなか、岩手にたくさんの学生が関心をもち、実際に1週間という時間を使ってボランティアに来てくれたことが嬉しかった。夏、冬と学生を受け入れ、その後も学生ボランティアが通い続ける必要性を感じた。支援活動を続けるためにも、活動の母体となる受け皿が必要となり、2012年2月、NPO法人化へ。その際、「言い出しっぺ」としてリーダーシップを発揮し、仲間に理事就任等呼びかけ自らは代表に。3月大学卒業。4月から専従。あれよあれよという間にNPOの代表かつ専従スタッフにのぼりつめた。けれど、5月に始まった育成・強化プロジェクト参加のときは**15の力**について「全部知らなかった」というNPO運営の初心者だった。

八重樫さんの取り組み

■ 震災の夏、1000人を越える学生ボランティアを動員

GINGAに関しては、すでに活動の様子をしっかりとまとめた2種類の報告書が存在する。ひとつが2012年3月にまとめられた「いわてGINGA-NETプロジェクト活動報告書」。震災後の夏、初めてプロジェクトを開催した2011年7月末から9月末にかけての活動の様子を詳細に記載している。

プロジェクトの仕掛け人のひとりが、岩手県立大学准教授(当時)の山本克彦さん。開始時のプロジェクト実行委員長である。山本さんは、この報告書のなかで、いわてGINGA-NETの命名について、岩手県発であることを知ってもらおうと「いわて」と「GINGA」という言葉を使ったと書いている。銀河は宮沢賢治の作品「銀河鉄道の夜」からも岩手県をイメージできることと、たくさんの星たちの集まりのように多くの学生がこの地に集結してくれることを願ったものだという。

そして、その名の通り、じつに全国各地146校から1086人の学生ボランティアが2011年夏、岩手県住田町に集まり、そこを拠点に、大槌、釜石、大船渡、陸前高田を中心とした沿岸地域に派遣され、ボランティア活動を繰り広げた。

2012年のNPO法人化以降もGINGAは学生の休暇に合わせて夏冬春のサイクルで続けられており、それぞれ夏銀河、冬銀河、春銀河と呼ばれている。直近である



学生たちが仮設住宅の集会所で住民と交流(提供:いわてGINGA-NET)

2013年度を見ると、夏銀河2013には47大学から307名、冬銀河2014年には6大学9名、春銀河2014には23大学57名が参加している。学生の平均的滞在は1週間。住田町の体育館に雑魚寝状態なので体力的にも1週間が限界と考えていたが、被災地の状況が変容するのを受け、2014年から現地をよりよく学ぶため基本を2週間の長さに改訂している。八重樫さんは、事務所のある盛岡から沿岸へひんぱんに通っており、盛岡が6、沿岸が4の割合で過ごしている。

法人化以降、事業も多角化し、現在はコミュニティ支援事業として週末ボランティアワークキャンプ、人材育成事業としてコミュニティ支援力養成研修会（2013年度は神戸市と高知市で実施）、学生ネットワーク支援事業としていわて学生コミュニティカフェの運営等を行っている。

■ 学生ボランティアの役割で模索

代表になった八重樫さんがもっとも苦心してきているのは、地域の困りごとと学生のスキルをいかに効果的にマッチングさせるかという点。一方で学生の気持ちを現地で最大限生かし、他方で被災地のニーズに応え、しっかり役に立っていく。それは簡単なことではない。そのために、地域に足繁く出向いて話を聞いたり、地元の社会福祉協議会（社協）と相談したりすることは欠かせない。特に、緊急支援期を過ぎたあと、必要になっているのは力仕事を数で動員することよりも小さな知恵を集めること。人数は少なくとも責任をもって根気強く寄り添う姿勢を見せること。当初は、「知りたい」、「できることをやりたい」、「被災地で困っている人を助けてあげたい」モードが目立つ学生のあいだにも、次第に「一緒に学ぼう、考えよう」の態度が見えるようになってきている。

GINGAに関する報告書のもうひとつが『東日本大震災における学生ボランティア活動の実践事例研究～いわてGINGA-NETの福祉的支援活動を通して～』と題された、厚生労働省の社会福祉推進事業の補助金を活用して作成された調査報告書。これは、2012年7月から2013年3月にかけての調査をまとめたもので、2013年3月末に発行されている。

この調査報告書のなかで、八重樫さんは「ちょっと頼りない学生が、誰に話を聞いたら良いかを、住民と一緒に



いわてGINGA-NETプロジェクトに関する報告書（提供：いわてGINGA-NET）

に考えるなど、組み立てを一緒にしていけることは、その地域が力をつけていく（く）ことでもある」と述べている。学生が「助けましょう」の姿勢から「教えてください、一緒に考えさせてください」の姿勢に転換することが、新たな支援の可能性を作ることにつながるという理解である。

さらにこの調査報告書では、学生による「福祉的支援活動」の可能性が考えられる分野として、健康、食、娯楽、季節行事、サロン活動の5分野をあげている。季節行事に関しては、例えば、正月の場合、「正月らしい食べ物、家族の団らん、もちつき行事など、すべての雰囲気を専門職や地元住民だけで作り出すことは不可能である。冬銀河2012においては、学生の想いや行動が正月の『雰囲気』を丁寧に作りあげていた」と分析している。

復興のステージが進み、ニーズも変容するなかで、当初のGINGAの構成を踏襲しつつ、学生は現地で何をすべきか、効果的な事業運営はどうあるべきか。その答えを出すためにも、岩手県内の学生ネットワークを維持・発展させる事業や、学生のコミュニティ支援力を上げる事業も走らせ、GINGAの模索は続いている。

■ 育成・強化プロジェクト参加と役員研修

このようなGINGAを中心とした事業展開の模索が主軸だとすれば、GINGAにとっての運営の基礎固めはその補完軸として、ここ2年間、動いている。15の力でNPO運営の基礎を学んだ八重樫さん。この研修で一番役に立ったのは、「見通す力」での財源分析。特に会費・寄付を増やしていくことの重要性だったと言う。会員や



役員研修でビジョンや組織体制などについて話合った(提供:いわてGINGA-NET)

寄付者とのつながりを大事にするため、寄付をしてくれた人には欠かさず感謝状を書いた。会費収入を増やすために、GINGAの参加者には必ず会員になってもらうことにして、学生スタッフも会員にした。その努力の甲斐で、2013年度の会員数は497人。前年度が48人だったから、10倍以上である。

2013年5月、3日間にわたって、育成・強化プロジェクトの基盤整備コースの枠組みを活用して、役員研修「信頼されるNPOを目指すための法人基盤整備強化研修事業」を実施した。代表、副代表、理事の6名を参加者として、現状把握、ビジョン設定、事業見直し、組織体制づくりについて検討した。最大の収穫は、役員同士が自分自身の思いや組織の未来を描く作業を共有したこと。それまで、各人が忙しいなかで、こういった話題を役員のあいだで共有する機会がなく、組織強化のための中核メンバーのコミュニケーションの重要性を痛感させる契機となった。

成果と変化

■ 役員研修の成果とその後の課題

役員研修の具体的成果は、NPO法人いわてGINGA-NET「未来に向けてのメッセージ(経営理念)」としてまとめられた。法人のミッションは、「共に支え合う社会を築くため、身近な地域に目を向け、主体的に活動できる

若者を育成します」。バリュー(基本価値)は「若者×地域 未来を拓く架け橋に」。

ビジョン(経営理念中長期計画:2013年-2021年)には、2016年のいわてGINGA-NETと2021年のいわてGINGA-NETがあって、前者は、(1)経験からの学びや気づきを可視化し、広く発信する。(2)復興状況に即したプロジェクト内容への展開。(3)人と人につながる場を生み出す。後者は、(1)いわてGINGA-NETの応援団を増やす。(会員300人の獲得を目指す)(2)活動フィールドの展開と拡大。(3)学生ボランティアのコーディネート機能を担う人材ネットワークを岩手県内全域で構築する、とある。

役員のあいだで組織の未来を描く作業を共有し、それを言語化できたことはよかった。その後、メーリングリスト等で活発な議論がなされるようになった、と八重樫さん。しかし残念ながら、その後、この種の議論は役員のあいだで定着していないという。NPO運営のなかでも、役員によるガバナンス機能を十分に発揮させることは、硬軟いろいろな仕掛けが必要な分野でもあり、八重樫さんは「働きかけ不足」と反省している。同時に、今後のGINGAの展開を考えると、地域の課題に密接に関わっている役員が必要で、役員の構成を見直す時機に来ているともいえる。

■ 個人の成長を組織強化につなげる

長く八重樫さんを指導してきている山本さんは、八重樫さんのNPO法人化に向ける意気込みは強かったが、法人運営に関しては初心者であったため、日本NPOセンターの研修は役に立ったと思うと言う。集合研修といった全体メニューに加え、ほかの参加者との交流、学びの共有が大いに刺激になったようだと言っている。いわてGINGA-NETの理事でGINGAの初期のスタッフでもあり、自身も育成・強化プロジェクトに「子どものエンパワメントいわて」のスタッフとして参加した浅石裕司さんは、八重樫さんが若者育成に関して強い気持ちをもって団体の強みに転換できないかと考えている。同じ理事で今は社協の立場からも団体を支援する田口美樹さん(岩手県社会福祉協議会)は、GINGAという震災直後に大きな足跡を残したプロジェクトの財産をうまく継承して、地域と学生との重層的なつながりを維持

発展していきたいと話す。浅石さんも田口さんも八重樫さんが大学に入学して学生ボランティアセンターに関わり出した頃から八重樫さんを知っている先輩にあたり、八重樫さんが団体の代表になって大きく成長したことを認めている。また、運営面の弱さなど、理事として団体の改善点も把握しており、今後、理事会の活性化も含めて、協力態勢を組んでいけるのではないかと期待できる。

これから

さきに紹介したGINGAに関する2013年3月末に発行された調査報告書に、学生ボランティア活動の課題が指摘されている。さまざまな住人の思いや語りから本来のニーズを抽出すること、地域住民の本来のニーズを、適切な方法により「解決の糸口」へとつなげていくことなど。役員研修でまとめたバリューで「若者×地域 未来を拓く架け橋に」と端的に示されているが、外からの学生と地域の人をいかにつないでどんな課題解決へと導

いて行くか。災害時から平時へのシフトが起こりつつあり、東北の農村、漁村の常日頃の地域課題が見えているなかで、課題解決への道筋を作ることは団体の今後の活動の大きなテーマになる。

一方、阪神淡路(1995年)→中越(2004年)→中越沖(2007年)と災害を経験するなかで、各地の大学で学生ボランティアセンターを拠点にした防災・減災の試みが進んだ。東日本大震災でのGINGAでの経験を経て、今後大学が学生ボランティア活動をより系統的にカリキュラムに組み込むなど、動くべき方途も見えている。学習効果によって学生の支援価値があがれば、被災地での活動の成果も大きくなる。

山本さんは、かつて阪神淡路大震災を経験したボランティアリーダーたちが、NPOセクターのリーダーへ成長していったように、八重樫さんをはじめ、GINGAを経験した学生たちがNPOの次世代を担うようになってほしいと考えている。



団体の取り組みを通じて、個人が実現させたいことを書きだした(提供:いわてGINGA-NET)

中村 美穂さん（子どものエンパワメントいわて コーディネーター）

学生スタッフとしてGINGAに関わり、被災地岩手と出会った。GINGAには、多様な層、多様な興味をもつ学生がいる。その経験がもとで、2013年から子どものエンパワメントいわてのスタッフとして県内の子どもの寄り添い支援をやっている。GINGAは今後の災害支援のモデルになり得る。継続的に運営している八重樫さんやGINGAのスタッフにはとても感謝している。いまもよき仲間。



澤口 和彦さん（沢口製パン：釜石市鶉住居町）

釜石でパン屋をやっていたが被災して仮設住宅にいたときに、GINGAがやってきた。一番印象に残っているのは、2013年の正月。年越しで7人の学生と濃い時間を過ごすことができたこと。春銀河2013でも、今の場所にパン屋を開設する手伝いに6~7人来てくれた。自分が学生の頃を思い返すと、わざわざ遠いところから来て「よくこんなことするな」というのが率直な感想。「なんか返さないと」思う。学生を受け入れるのもそのひとつ。

久保 宣利さん（漁師：釜石両石港）

最初の年に仮設にいたときに、GINGAの学生と知り合った。2013年からワカメ収穫やコンブの天日干しを手伝ってもらうようになった。人手は欲しいが、漁師の朝は早く、頼めることも限られているので、漁業体験とかと合わせてスケジュールを組んでいる。今から3年~5年経っても、学生は来てくれるかなあ、忘れられてしまうんじゃないかなあと思う。その意味でGINGAとのつきあいは大事で、しっかり継続してほしい。

八重樫さんにとっての「市民活動」とは何ですか？

あえて言うならば、多くのひとに「きっかけ」となる場や機会を提供することに意義があると感じています。



〔団体プロフィール〕

特定非営利活動法人 いわてGINGA-NET
〒020-0063 岩手県盛岡市材木町4-29
TEL. 080-6076-3580

URL. <http://www.iwateginga.net>

代表 八重樫綾子

設立 2012年(法人格取得 2012年)

●団体概要

東日本大震災をきっかけに全国から学生ボランティアを動員し岩手県の沿岸部に送り込んだいわてGINGA-NETは、翌年2012年にNPO法人化。若者が自らの生活する地域に対して問題意識を抱き、その解決に目を向けることをきっかけとして、主体的な地域貢献の活動を行う。また、それらの発信を行うことで、県内外の若者の地域に貢献できる力を育成し、若者発信の活動の発展と活発化に寄与する。GINGA-NETプロジェクトを継続するとともに、コミュニティ支援事業、人材育成事業、学生ネットワーク支援事業等を行っている。

●2013年度

運営体制：役員8名、スタッフ(常勤有給：1名、その他：0名)

収入総額：14,671,980円

移動教室で得た学びと自信

一般社団法人 まなびの森

代表 坂本 一さん



仮設住宅の集会所で行っている移動教室の様子(提供:まなびの森)



学習塾の経験と実績をもとに、震災後に学習支援活動を開始し、法人化した。学び舎を巣立った塾生たちがスタッフとして舞い戻り、被災した子どもたちに寄り添いながら学習環境を取り戻していった。活動に対する意義と自信がスタッフを成長させ、地域の信頼にもつながっている。



坂本一(さかもと・はじめ)
大学卒業後、企業に就職。3年弱で退社し宮城県南部に帰郷。学習塾を立ち上げ20年間営んできた。震災後は学習塾を動力源に学習支援活動を継続している。また、高齢者福祉系NPOの事務にも従事している。

2012年4月、坂本さんは…

宮城県角田市で20年間、小中高校生を対象とした学習塾を運営している坂本一さん。日中は宮城県大河原町で高齢者と障がい者を対象とした自主事業と公的事业を行うNPO法人ほっとあいの運営にも関わっている。坂本さんは震災前から、仙台から離れた宮城県の郡部における義務教育の学習到達度が低いことを危惧していた。

東日本大震災では、運営する塾の一つである角田教室も被災し一時閉鎖。10日後に教室を復旧し、近隣の学校が再開される4月中旬まで地域の小中高校生に教室を開放した。山元町で関わっていた避難所の方々から「子どもたちの勉強をみて欲しい」という要請がほっとあいに届いたことがきっかけとなり、坂本さんは山元町での活動を開始する。その後津波で被災した地域の惨状を目の当たりにした坂本さんは、子どもたちの心に寄り添う活動を長期間に渡り続けることを決意する。

山元町での活動には、塾の卒業生でもある若手スタッフの木田巧さんと細川修さんも加わり、3人で「居場所づくりから始めよう!」と動き出した。そして仮設住宅の集会所でまなびの森として移動教室を開くようになった。

しかし、坂本さんは若手スタッフを雇用したものの、彼らの暮らしが成り立つような運営ができるか大きな不安があった。相談できる人もまったくない状態で、何よりも進もうとしている方向性が正しいのか、どう判断したらよいのかわからなかった。

坂本さんの取り組み

■ 法人として整えるべき体制、やり方の工夫など学びは大きかった

まなびの森は、2011年12月に一般社団法人として法人化した。有給スタッフも増え、事業規模も大きくなり始めた頃、育成・強化プロジェクトの集合研修が始まった。「法人として整えるべき体制、会計、労務のことや法令で義務づけられていること、その工夫など、学びは大きかった。そこで学んだことをベースに実務を進めていき、気になっていたことが一つひとつ整い始めた」と坂本さんは印象を述べる。ただし、研修でもその大変さが語る

れていた資金繰りには坂本さんも苦労した。仮設住宅の移動教室の経費は助成金を充てていたが、その他に、初めて文部科学省の委託事業に採択され、半年で900万円の事業費がついた。ところが、委託費が振込まれるまでどうやりくりしても資金がつかないことで困っていた。そんな時に育成・強化プロジェクトの全体合宿があり、茨城NPOセンター・コモنزの横田能洋さんと話をしたところ、日本政策金融公庫のつなぎ融資を勧められ、その後融資を受けられるようになった。

■ 自分たちの立ち位置を意識し、実感できるきっかけに

学習塾では、教室という空間のなかで生徒とスタッフが向き合い、目標を目指して勉強に励んでいる。しかし、この仮設住宅での移動教室は外から見た時にどう見えるのかはまったくわからない状態で、ひたすら自分たちが必要と信じて取り組んできたという状況だった。

その頃、集合研修に続いて実際されたメンターサポートプログラムで坂本さんはメンターのいしかわ市民活動ネットワークセンターの青海康夫さんと出会った。坂本さんは「この時は、確か具体的に何かを褒められたわけではなかったけれど、自分たちの現場にわざわざ活動のことを聞きに来てくれたこと、そのこと自体が刺激になった。スタッフ全体で共有し、自分たちが取り組んでいることに誇りをもっていいんだ、という実感を得たことを覚えている」と当時を振り返る。

■ メンバー間の自主情報交換会が励みに

育成・強化プロジェクトの15の力の集合研修で生まれた県内NPOのネットワークを活用する目的で、参加メンバーが主体となって情報交換会を実施した。宮城ではメンバーが関係する拠点や現場を訪ねて情報交換を行った。坂本さんが運営している大河原教室に2度ほどメンバーが集まった。集合研修は月2回開催していたので、メンバー同士は自然に「同じ釜の飯を食った仲」という感覚になっていたのか、その後の情報交換会でしばらくぶりにメンバーに会うと安堵の表情を見せていた。坂本さんも同様で、「メンバーには一定期間をあけて会うんですけど、それまでの経過とか背景とかいちいち説明しなくてもよくて、会ってすぐに『今こうなんだよ』って話が



宮城の参加メンバーで気仙沼に集まった情報交換会

できる関係がすごくいい。それぞれみなさん前向きに頑張っているので、『こういうふうに頑張っていけるんだ』って励まされている」と感じていた。

成果と変化

■ 移動教室が、住民にとって「なくてはならない」存在に

山元町には山下中学校と坂元中学校があり、それぞれ3つの小学校区と2つの小学校区から生徒が通っている。まなびの森が山元町で学習支援活動を始めたのは、2011年6月。旧坂元中学校跡地仮設住宅の集会所で毎週金曜日に開く通称「移動教室」だった。この仮設住宅は、山元町で最初に入居が始まったところで、同町の中浜地区300世帯で被災した79世帯が入居した。同地区は、海岸から200メートルのところにあった小学校を残して周辺の家屋はすべて津波に流されてしまった。坂本さんやスタッフは、仮設住宅で暮らす孫を気遣うおばあさんや子どもの様子を気にかける保護者の声を耳にしていたこともあり、移動教室に顔をみせる子どもたちの様子を見守り、寄り添いながら学習環境を整えていった。常勤1名と学生アルバイト2～3名のチーム体制で臨機応変な指導スタイルをとっていった。

2012年の春には、あそうはら浅生原・内手の仮設住宅で毎週

木曜日に、浅生原・東田の仮設住宅で毎週月曜日に「移動教室」を開設し、現在も3ヶ所で継続している。

坂本さんいわく、「スタッフの木田は、試行錯誤しながら、自分で考えて場をつくっていました。自分たちでやっている場づくりが外からどう見えるのか、正直わからなかった。青海さんにお会いし、取り組みに対して反応を示してもらえたこと、自分たちがやっていることがどうやら意味のあることらしい、と気づかされ本人のやり甲斐につながったようです」

移動教室は、仮設住宅の集会所で行っているので、塾の環境とは違ってあまり落ち着かず、生徒は集まっても雑談をしがち。木田さんは、毎回席の配置を変えたほか、スタッフと生徒の向きあい方も工夫した。すると雑



仮設住宅の集会所で行っている移動教室の様子（提供：まなびの森）

談は少なくなり、話をしても勉強に関することに変わっていった。結果的に問題を解く量が増えて、制限時間前に回答し終わる生徒が多くなった。そして何より移動教室で学ぶ生徒たちも成績が上がり、喜んでる姿を目にすることが多くなった。木田さんいわく、「ようやく移動教室がまなびの森の“色”になってきたかな。塾にいる時と同じように生徒に接していけるようになった。スタッフの人数が少なくても、教室を回せるモチベーションはスタッフ全員がもっている。現場で鍛えられました」。

一ヶ所目の移動教室の開設から3年が経過。「今ではなくてはならない存在」と、生徒からも保護者からも、そして学校の先生からもスタッフに寄せられる信頼と期待は大きい。

■ 塾本体にも好循環、現場マネージャーも育つ

「もともと運営していた角田の教室に、人が絶え間なく来るようになり、経営的にも好循環が見えてきた。自分たちがやってきたことが少しずつ伝わってきているのかなと実感することがある。ある高校生が『自分が中学生の時に、まなびの森がほしかったよ』と言っていたそう

だ。スタッフに対する信頼感や憧れや尊敬の念を持ってきている話なども耳にする」と坂本さん。

坂本さんは、おもに現場の初動や資金繰りを担当して、そこから先の現場の運営や仕上げは、すべて細川さんと木田さんに任せている。「二人はきちんと受け取ってくれて、自分の裁量と責任で仕事をし、それに必要な外部との折衝も彼らがやっている。こちらには事後報告のみ。何か問題が発生した時はすぐにくるけど、日常的な運営に関してはすべて任せている」と言う。現場マネージャーが育ってきていることは貴重なことで、学習塾という業態で、自分たちのもっているスキルを世の中に提供した時に何が起るか、地域のなかでの手応えを感じている。社会に何が必要で、地域で何が足りないのか。そういう視点から発想ができるようになってきている。坂本さんは、「それが面白くなってきたのだと思う。そういうことに取り組んでいるのは地域では自分たちだけだし、パイオニアになっていける」と語る。

■ メンターとの出会い

メンターの青海さんが現地を訪問して以来、坂本さん



文系教科を中心に、中学数学も教える木田巧さん（提供：まなびの森）

とスタッフとのいい関係は続いている。サポート期間が終わってから、坂本さんとスタッフ5名で金沢へ青海さんを訪ね研修ツアーを決行。青海さんの存在は、坂本さんや若手スタッフに大きな刺激と影響をもたらした。

スタッフの木田さんは、「初対面の時は一体何者なのかと思ったが、いい意味でピュアな大人。自分は仕事柄、子どもとつきあっているのに、変に大人ぶらず子どもと同じ目線に立って仕事の方がいいのかなって、青海さんにお会いして感じました。今まで出会ったことのない大人。坂本代表も他にはいない大人だと思う。タイプが似ているのかな」と言う。

さらに、「自分たちがどう変わったか青海さんに見てもらいたい。去年金沢に行って帰ってきてから、あんまり意識していなかったが、気持ち的にスッキリした感じがする。生徒がよく話しかけてくるようになったり、遊びの話もするようになった」。

坂本さんは、スタッフの様子や教室にくる生徒たちの姿を思い返し、「育成・強化プロジェクトのおかげで10年後には大きな違いがでているだろう」と感想をもらしていた。

これから

今後の展開について、坂本さんは次のように語る。「2014年4月から角田中学校で行っている、緊急スクールカウンセラー等派遣事業(文部科学省委託)で、保健室登校の生徒が学校に来るようになった。どうやって継続していけるか、しくみづくりを考えていかなければならない。また生活困窮家庭の支援事業で自分たちの得意な部分を事業化していけるか、まずはニーズを調べてから、しくみにできるか考えていきたいと思っている。もう一つは、学校の中の学習室も成果がでるものであれば市町村へアピールしていきたい。事業の広がりとおわせて昼と夜のスタッフを分けながら対応を考えなければならない。今年の高校3年生で、地元に進学できればまなびの森を手伝うと言ってくれる子どもたちがいる。ここで育った生徒たちが、いずれこの地域の子どもたちを育てていくような循環が生まれてくるといいなと思っている」。



英語を中心に教える細川修さん(提供:まなびの森)

小林 雅美さん（移動教室〔旧坂元中跡仮設住宅集会所〕に通っている生徒の保護者）

移動教室が始まって、長男が中2で通い始めたのがきっかけ。うちは4人家族で2部屋しかなく、仮設のなかで落ち着いて勉強ができる状況ではないので、週何回かまなびの森さんで勉強をみてもらえるだけでも助かっています。

スタッフの細川さんは、息子と年が近いので相談しやすいみたいです。私も初めての受験で何もわからず、特に受験体制が変わったところだったのでいろいろなことにアドバイスしてもらってすごく助かりました。ここに通い始めてから勉強の仕方が変わり、何よりも成績が上がりました。精神的にも受験に向かっていけたのかな。最初の1年で終わってしまうのかと思ったけれど、今もまだ続けてもらえてありがたいです。

咲間 透さん（宮城県山元町立坂元中学校 教諭）

震災後、坂本さんから本校へ学習支援のお声がけがあり、それからおつきあいが始まりました。震災の影響で2週間ほど授業の開始が遅れましたし、先生方も授業の準備がままならない状況でした。学校としても学力向上に力を入れていこうと取り組んでいましたので、大変ありがたいお話でした。仮設住宅の集会所での学習支援に始まり、その後は校内で放課後の自学教室、公民館で3年生対象の土曜ゼミ、冬期講習の学習支援など相談しながら進めていきました。生徒の様子が気になる時など、放課後の時間にまなびの森さんのところに顔をだして生徒の様子を共有しています。生徒の何かしらの変化を教えていただけるので、状況に応じて進路指導にも参考にさせてもらっています。



坂本さんにとっての「市民活動」とは何ですか？

かつては遠くで眺め見送るものでした。今は日々の暮らしや仕事のなかに組み込まれているものです。



【団体プロフィール】
 一般社団法人 まなびの森
 〒981-1505 宮城県角田市角田字扇町5-3
 TEL. 0244-64-5248
 URL. <http://www.s-1.jp>
 代表 坂本一
 設立 2011年（法人格取得 2011年）

●団体概要

東日本大震災の直後に新しい教室を立ち上げ、同時に地震と津波で被災した山元町を中心に学習支援活動を開始。小中学生を対象とした応急仮設住宅の集会所でのまなびの森の「移動教室」、山下中学校と坂元中学校の放課後学習支援教室、中学3年生の受験対策として土曜ゼミや春夏冬の講習を行っている。また角田市と大河原町では小中高生を対象とした学習塾を運営している。

●2013年度

運営体制：役員3名、スタッフ22名（常勤有給7名、その他15名）
 収入総額：41,967,044円

子どもが安心して遊べる場所を

～思いから形、そして組織運営に～

特定非営利活動法人 にじいろクレヨン

代表 柴田 滋紀さん



にじいろクレヨン事務所で実施した研修会の様子(提供：にじいろクレヨン)

震災というマイナスから始まったチャレンジ。子どもの遊び場・広場ができたらな、と漠然と考えていたことがだんだん現実に。メンターサポート、組織力向上サポートを通じて、具体的に継続していくための組織の土台やしきみができた。



柴田滋紀(しばた・しげき)
石巻市出身。日本大学大学院芸術学専攻科修了後、画家として生計をたて、お絵かき教室「ゴッコカン」を運営する傍ら、長年取り組んでいる剣道を通じて青少年の健全育成にも力を注ぎ、護国館剣道スポーツ少年団副団長も務める。2005年石巻市美術展最高賞 チェコ・日本20人展出品以来、2006年河北美術展・福島県知事賞、2009年、2010年日洋展・日洋賞、2011年宮城県芸術選奨新人賞など受賞歴多数。

2012年4月、柴田さんは…

石巻で生まれ育った柴田滋紀さんは、2002年に日本大学大学院芸術学専攻科修了後、画家を生業に歩み出す。地元でお絵かき教室「ゴッコカン」を運営する傍ら、長年取り組んでいる剣道を通じて青少年の健全育成にも力を注ぎ、護国館剣道スポーツ少年団副団長として普及啓発にも尽力していた。

東日本大震災に遭い、柴田さんの自宅は津波被害で全壊した。「震災でマイナスになった。どうにかプラスにしようと、絵をやめて、子どものことをやると決めたんです」と柴田さんは活動を始めようと動き出したときの心境を語る。

こうして被災地の児童支援活動は始まった。柴田さんは振り返る。「当時自分たちはスピード感を重視していた。やり方が間違っていたとは思わないが、活動を長くやるとか、安定させるとかではなく、目の前にあるからやっつけていた。悩まなきゃいけないことも悩もうとしなかった。個で動いていて、その弱さや限界は感じていた。組織としての強さはまったくもち合わせていなかった」。育成・強化プロジェクトの参加への声がけをチャンスと捉えたのは、「何かは足りないと思っていた。不安はあった」からだ。

柴田さんの取り組み

■ 学びと気づき実践を後押し

育成・強化プロジェクトの始まりにあった集合研修 **NPOを磨く15の力**。宮城での初回は2012年6月2日～3日、多賀城市内で開催された。「観る力：日本のNPOのカタチ」をテーマにした講座では、「組織を船に、事業を積荷に」たどった話があった。「まさに自分たちは、船という形がないのに荷物を積んで走っていた。船がなんなのか、組織基盤自体が何なのかわからなかった」と、率直に当時の気持ちを語る柴田さん。わからないことだらけのまま、目の前にあることに応えていた日々。全6回の講座には、現場をやりくりして日程を確保して参加。疑問に思ったことは講師に投げかけ、納得して持ち帰り知識と情報を力に変えていった。

■ メンターサポートのしくみの良さを実感

集合研修に続いて実施されたメンターサポートプログラム。柴田さんのメンターは、おおいたNPOデザインセンターの山下莖三さんだった。大分から石巻の現地訪問は3回程あったが、普段はメールや電話のやりとり。ところが柴田さんにとってメールはやや負担に感じる道具だった。当時1週間もあれば、現場ではいろんなことが起こる。その都度メンターと共有したいと思ってもなかなかそうもいかず、電話をかけられる時間は真夜中になってしまうためかけられず、気になりながらも連絡がとれない日々が続いた。

それだけに山下さんの訪問時は、現場に足を運んで話を聞いてもらい、それまで伝えきれず、共有しあぐねていたことを受けとめてもらった。とりわけNPO法人化して丸1年活動を行い迎えた総会の準備段階で訪問してもらった時は、大きな安心につながった。

■ 地域に根ざした子どもの居場所作り

2014年8月1日現在、石巻の被災者の多くは仮設住宅での生活を送っており133の仮設住宅に6,158世帯、13,876人が住んでいる。いまでも子どもたちが安全に遊べる場所は圧倒的に不足している。今後5年間で、仮設住宅から復興公営住宅へ生活の拠点が変わることが予想され、子どもたちの新たな遊び場が必要になる。

こういった考えから、柴田さんは、にじいろクレヨンの主軸を、「訪問型の遊び場」から「プレーパーク運営」へと転換しようと試みる。地域に根ざした子どもの居場所作り活動を継続するために、2013年、**組織力向上サポート助成**に申請、採択された。「石巻プレーパークプロジェクト」は、にじいろクレヨンが目指す地域による子ども支援を明確にしていく作業になったのである。

■ アドバイザーの適切なサポートで県内外のネットワークを活用

組織力向上サポート助成の10ヶ月の実施期間のなかで得た外部組織のアドバイザー協力のしくみ。柴田さんは、アドバイザーを冒険あそび場-せんだい・みやぎネットワークに求め、理事兼プレーリーダーの根本暁生さんに担当してもらうことになった。根本さんは、育成・強化プロジェクトのメンバーの一人でもあり、柴田さんとは集

合研修で共に学び、情報交換も重ねた仲。お互い活動も理解していた。この助成プログラムを機に、相互の連携が強まり、県内外の子ども支援のネットワークを大いに活かすこととなった。アドバイザー費用も予算化して取り組めたことで、気兼ねなくいろんなことを聞くことができ、適切なアドバイスを受けることができた。

成果と変化

■ 担い手の広がりや協働による効果が見え始めた

石巻プレーパークプロジェクトの取り組みを通して、計画段階で目標としていたことの多くを達成することができた。この取り組みがなかったら、にじいろクレヨンの活動の発展が見込めず、そのまま「終わってしまう可能性があった」と柴田さん。

石巻プレーパークプロジェクトは、柴田さん自身やスタッフにいくつも副産物をもたらした。例えば、地元の連携団体と協働開催するプレーパークで、第4日曜日に開設している中瀬公園プレーパークでは、子どものための石巻市民会議の会長の戸田勇也さんが、準備から当日までほぼ一人で対応してきた。2014年4月からは、告知用のチラシ作成のデザインはISHINOMAKI2.0が担い、印刷作業や関係機関への配布をにじいろクレヨンが担当するようになった。これによって関係機関とにじいろク

レヨンのスタッフの面識ができた。また、小学校で配られたチラシを見た小学生がプレーパークに来てくれる。活動の一連の流れがスタッフの中でつながることで、その成果がスタッフの喜びになりモチベーションがあがっている、と柴田さんは見ている。「若い人たちが一緒に動いてくれるので、今はとても助かっている」。それまで何から何まで一人でやらなければならなかった戸田さんの負担は減り、若手には地域とのつながりを実感する機会が広がったのだ。

一方、第2日曜日に石巻専修大学構内で開設しているにっこプレーパークは、そもそも大学の学生が子どもの遊び場が少ない現状を何とかしようと、南境の仮設住宅での活動として始めたものだ。場所が手狭になり、大学構内に移動してきた経緯がある。現在は、学生が「サークルひだまり」を結成し運営を担っている。にじいろクレヨンは、準備段階のアドバイスや実施後の学生たちとのふりかえりなど、定例化する活動の運営面をバックアップし、当日はプレーリーダーとして現場で子どもたちに寄り添っている。サークルのメンバーは1年生が多く、教職を目指している学生が多い。にじいろクレヨンでボランティアをしている学生もいる。スタッフも学生たちから相談されることもあり、いい関係ができはじめている様子が伺える。

現在石巻ではにじいろクレヨンのほか、7団体がプレー



大人も子どもと一緒にベーゴマを楽しむ(2014年4月27日中瀬プレーパーク) (提供: にじいろクレヨン)

パークを開催しており、プレーパークの活動の芽は存在している。しかし中心となって運営しているのは他県から派遣されたスタッフであるため、今後もプレーパークを継続していくためには、現地での運営スタッフ育成は必須。こうして現地で子どもの見守り活動の担い手が増えていくことは、にじいろクレヨンが願っていることである。

※石巻市内には6カ所(中瀬、開成、石巻専修大学、黄金浜、北上、亀が森)でプレーパークが開催され、その運営には石巻市内8団体(ISHINOMAKI2.0、こども∞感ばにー、うらやまプレーパーク、TEDIC、子どものための石巻市民会議、石巻子どもセンター、石巻専修大学山崎ゼミ&学生サークルひだまり、にじいろクレヨン)、宮城県内外5団体(冒険あそび場ーせんたい・みやぎネットワーク、せたがやプレーパーク、こども・ワカモノまちing、TOKYOプレイ、日本冒険あそび場作り協会)が連携協力している。

■ 役割分担の効果は団体内部にも

活動を始めた頃柴田さんは、何もかもに追われながら取り組んでいて、やらなければならない助成金の報告も経験不足で、寝ずに書類をつくるなどとても苦しんでいた。ところが、今回取り組んだ**組織力向上サポート助成**の報告のための書類作成では、柴田さんが一人で作らずに、スタッフと分担して作成した。助成先が何を求めているのか、基礎的なことから押さえておかなければならな

いことも担当スタッフと共有が進んだ。「いままで大変だったんですね」と、柴田さんの苦労をスタッフがわかってくれた嬉しい反応もみられたようだ。

助成事業の書類作成は厄介なこともあるが、せつかく作成してもらった書類なのだから団体にとってもプラスになるように、という願いを育成・強化プロジェクト事務局ももっていた。「実施スケジュールを洗い出さなければならなかった。あれがあったから、内部で進捗確認がしやすくなった。中間報告も大変だったけど、あの工程があったことでその後の取り組みが楽に進められた。その段階での書類作成は大変だったけれど、作りこんだ分、実施段階ではそれに沿って進めていけたので最初の作業はすごく良かったと感じている」と書類作成に意義を感じる柴田さん。これをほかでも応用して、年度計画の作成などで活用できると考えている。

■ 研修・視察を通してスタッフの成長が著しい

アドバイザーの波及効果はほかでも見られている。計画していたワークショップや視察先で、スタッフは多くを学んだ。リスクとハザードの違いを知るなどの知識を得たり、子どもの見守りの心構えを学ぶことができたり。それを活かして現場の活動では、「子どもに対して落ち着いて対応することができたり、子どもの心を感じ取ろうと



次のプレーパーク開催に向けての打合せの様子(提供:にじいろクレヨン)



プレーパーク開催後のふりかえりの様子(提供:にじいろクレヨン)



スタッフとともに作成した「プレーリーダー育成プログラムマニュアル」

努力する姿が見られるようになった」と柴田さんは振り返る。また、困ったときに相談できる経験豊富なアドバイザーの存在は心強く、個々のスタッフの悩みにも丁寧に対応してもらったことで、信頼も築かれた。

2014年度から開始した、にじいろクレヨンのプレーパーク事業では、プレーリーダー候補生を5名養成している。「1年かけて、さらに経験を積んでプレーパークに関する知識を増やしていき、プレーリーダーとしての経験と自信を培っていきたい」と考え、スタッフとともに「プレーリーダー育成プログラムマニュアル」を作成した。この取り組みについて、アドバイザーの根本さんは、「自組織の中で子どもとの向き合い方のやり取りができたこと、

今後連携していくことが不可欠な他団体とのあいだでも具体的な内容のやり取りができるようになってきたこと、などは今後につながる大きな財産」とコメントしている。

これから

これまでの成果をふまえて、柴田さんの構想はふくらんでいる。「2014年度から運営している中瀬公園と専修大学のプレーパークを継続していきたい。これから整備される復興公営住宅にもプレーパークができるよう働きかけを行っていきたい。そのためにも、もっと多くの地域住民や保護者の方々に積極的に遊びに参加してもらったり、地元の人子どもたちの居場所作りや遊び場作り活動の担い手となってもらったり、プレーパークを地域の人々が中心となって運営できるような仕組みをつくっていききたい。また、石巻でプレーパークの概念や社会的価値を知ってもらう機会を作ることも必要だし、石巻市内や宮城県内外のプレーパーク関連団体や行政への子ども遊び場作りの必要性の提言や、広報活動にも取り組んでいきたいと考えている」。そして、「責任をもって社会の中を他と対等に歩んでいけるNPOをつくる、そのことがチャレンジです」と、力強さのある穏やかな口調で、遊び場のさらにその先を見つめている。



研修会を終え、スタッフと講師を囲んで(提供：にじいろクレヨン)

木村 紀子さん（遊び場に参加している子どもの保護者）

仮設の近くに住んでいたので談話室で遊び場が始まった時に通いはじめました。震災当時2歳だったヤンチャ盛りの息子は、ボランティアのお姉さん・お兄さんたちにたくさん遊んでもらいました。最近は、子どもが曜日をわかるようになってきたので「きょうは“にじいろ”あるよね!」って待ち遠しくて、自分から話してくるんですよ。“にじいろ”に来ると学年とか関係なくみんなが遊んでいて、面倒も見てくれて助かっているんです。スタッフの人たちも目配りしてくれているので安心しています。

西村 真由美さん（フリーランス）

最初に依頼されたのが、事務局のマニュアルづくり。これまで人が入れ替わり立ち代わり活動してきたため、担当者にノウハウは蓄積されても、組織のノウハウになっていなくて事務局機能が弱かった。それから「集中から分散」と「役割分担」を一緒に進めた。例えば週間ミーティングの司会を持ち回りにしたり、事務局のマニュアルとは別にタスクの洗い出しもやったり。特に会計は新しい担当スタッフに割り当てて、そのタイミングで中味を整理し直すこともできました。

さらに2013年の秋頃からスタッフが3名増えたことでスタッフの厚みが増してきましたね。今は事務局のことは事務局内で、担当者に加えて相談できる人がいるし、現場も2人いるからお互いに相談できるようになった、これはいいことだと思います。



柴田さんにとっての「市民活動」とは何ですか？

人々の暮らしのなかで、ぽっかり空いた穴（社会的な問題）を市民自らの手で埋めていくことだと考えています。



【団体プロフィール】

特定非営利活動法人 にじいろクレヨン
〒986-0856 宮城県石巻市大街道南4丁目10-5 ヴィラ参番館202号
TEL. 0255-25-5144
URL. <http://nijiiro-kureyon.jp/>
代表 柴田滋紀
設立 2011年（法人格取得 2012年）

●団体概要

震災後に「石巻こども避難所クラブ」として、被災した子どもたちの心をケアする活動を始める。2012年、名称を「にじいろクレヨン」に改め法人化。子どもたちを対象に、知性・教養・社会性を身につけるための遊ぶ機会・学ぶ機会の提供を、毎週1回の定期的なレクリエーション活動を通じて実施している。

●2013年度

運営体制 役員5名、スタッフ9名（常勤有給4名、その他5名）
収入総額 24,310,952円

メンターによる伴走型支援を地域で実践

特定非営利活動法人 しがNPOセンター

代表理事 阿部 圭宏さん

しがNPOセンターで代表理事をつとめる阿部圭宏さんは、育成・強化プロジェクトにメンターとして参加し、岩手の参加メンバー3名を担当した。以前から阿部さんは、NPOの組織強化の課題は被災地に限ったものではないこと、この課題に効果的に取り組むには単発の講座や講習だけでなく時間をかけた支援が必要であることを感じていた。こうした支援のあり方を模索していたところ、自らが経験したメンターの伴走型の方法が使えるのではないかと感じ、これを地元滋賀県で実践してみることにした。

つくったプロジェクトは、「NPO若人エンパワメント・プロジェクト」。NPOの基礎やマネジメントに関する講座やワークショップを行う第1ステップ、NPOの基盤強化につながる事業企画に対して助成金を交付する第2ステップ、企画した事業の実施とメンターによるサポートをつける第3ステップを2年間かけて行うプロジェクトに仕立てた。県内のNPOの若手スタッフを対象に、NPO強化の一助になればという思いで取り組んでいる。

2年間の目標額を300万円として寄付を募集。外部資金に頼らず、自主事業としてスタートさせた。同時に参加者募集をかけたところ8名から応募があり、2004年6月にプロジェクト始動。8名のうちわけは、代表2名、事務局スタッフ6名。福祉、まちづくり、NPO中間支援などの団体が集まった。メンターは阿部さん自身を含め、しがNPOセンターの理事をあててを計画している。

10年前ぐらいまでの「NPOブーム」の頃は、滋賀や近郊県でもNPOの総合的講座があったが近頃はないと阿部さんは言う。事業をきちんとやることには腐心するが、「そもそもNPOとは何か?」、「市民に支えられる存在とは?」など、NPOにとっての原点を問ひかけ、理解しようとする姿勢が抜け落ちていると感じる。しがNPOセンター専務理事の仲野優子さんも、自分は大阪NPOセンターのNPO大学院講座を受講して自信をつけたが、最近はNPOマネジメント講座の需要が意外となく、組織づくりに関心が向いていないと指摘する。

障がい児支援の事業などを展開するNPO法人NPOほぼハウスで働く振角大祐さんは参加者のひとり。子どものケア、



始まった「NPO若人エンパワメント・プロジェクト」の講座（提供：しがNPOセンター）

発達障がい専門分野としてやっていきたいが、同時にNPOの運営にも興味がある。現場と運営を両方できるようになりたいと副理事長に相談したところ、このプロジェクトへの参加を勧められたと言う。NPOのことを勉強したくていろいろな書物を読んでいるが、このプロジェクトは、事業の企画、メンターによるアドバイスなど、実践部分に応用できるのが大きな魅力だと語る。

阿部さんは、メンタリングをあらためて「指示や命令によらず、メンターと呼ばれる指導者が、対話による気づきを助言による自発的・自律的な発達を促す現場寄り添い型の人材育成方法」と定義した。「思い」の強い先達に続く後継者が育っていない現状を見るにつけ、メンタリングは有効に作用するのではないかと今後のプロジェクトの展開に期待をふくらませている。

■団体概要

滋賀における市民活動・NPOや地域コミュニティを支援していく組織として、2009年5月から活動を開始し、市民活動・NPO支援、コミュニティ支援、協働推進、そのための調査活動を4本柱に、2011年9月、特定非営利活動法人化。東日本大震災を機に緊急に取り組んだ災害支援の活動を5本目の柱としている。地域課題を解決していくには、市民活動を中心としたNPOの活性化と同時に、地域コミュニティの再生と、市民と行政との協働関係の構築が必要と考えている。

■阿部さんのプロフィール

滋賀県生まれ。1980年滋賀県庁へ就職。淡海ネットワークセンター設立と同時に出向し、市民活動・NPOの支援の業務を担当。2003年3月県庁を退職し、県内の市民活動支援のための活動に力を注ぐ。2012年7月から、しがNPOセンター代表理事を務めるほか、さまざまなNPOの運営に関わる。滋賀大学社会連携研究センター客員准教授。

NPOの「面白さ」に気づき、自主事業展開へ

特定非営利活動法人 ふくしまNPOネットワークセンター

福島市市民活動サポートセンター センター長 内山 愛美さん



寄付ギフト事業の説明をする内山さん(提供：ふくしまNPOネットワークセンター)

組織の風通しを良くしたい、そんな思いを持って参加したインターンシップで訪れた団体の活動やそこに关わる人たちの意識に触発された。視野が広がり、NPOの楽しさと可能性を感じることができたことで自信がつき、理事会への事業提案など理事とスタッフの距離感を縮める挑戦が始まった。



内山愛美(うちやま・まなみ)
福島県福島市出身。出版業、司会業などを経て、2009年9月、福島市市民活動サポートセンタースタッフ、2011年4月、同センターセンター長に就任。2010年3月より、NPO法人ふくしまNPOネットワークセンターの正職員となり、2012年7月、同法人理事に就任。

2012年4月、内山さんは…

ふくしまNPOネットワークセンターは、市の情報ステーション、市民活動サポートセンター、県の地域活動団体サポートセンター、などの業務を受託しており、拠点が福島市内に5カ所ある。育成・強化プロジェクトに参加した内山さんは、その一つである市民活動サポートセンターのセンター長として勤務し、NPOからの相談業務等を行っていた。しかし、自身のNPOの知識不足を感じていたほか、団体の資金は委託業務に頼っているものが多く、組織基盤強化のために必要な自主事業による財源が少ないことが課題だと考えていた。その他にも、理事とスタッフの距離があり、その関係性を改善する必要がある、スタッフの人材育成も課題と考え、育成・強化プロジェクトに参加した。

内山さんの取り組み

■「団体」のスタッフとしての意識

15の力の集合研修の中で「提案する力」と「組み立てる力」の講座を受講したことが、内山さんにとって自分の組織における意識の置き場所を見つめるきっかけになったと言う。

「提案する力」の講義では団体の具体的な企画提案書を作成するワークがあったが、その際自分が担当している業務であれば書けるけれど「団体として」と言われると何を企画として書いたらいいのかわからない、という状態だった。「組み立てる力」講座で行った「自団体の将来の活動をイメージして、その事業がとりあげられた新聞記事を書く」というワークでは、他の参加者が具体的な内容を書いているのに対して、現実味のないことしか書けず、「団体として」という意識を持って自分は仕事をしてこなかったことに気づかされた。自分の担当する業務だけではなく、団体として何が課題なのか、団体としてどんな自主事業が必要なのか。「このとき初めて組織のことを現実的に考えた」と内山さんは振り返る。

この講座期間中の気づきが、その後の積極的なプロジェクトへの参加につながっていったようだ。

■ インターンシッププログラムで知った「NPOの面白さ」

団体としての自分の役割や今後の組織のあり方を考えるようになった内山さん。2012年度から新たに理事となり、理事会とスタッフの関係づくりや、自主事業の企画・運営などの仕掛け作りについて学びたいと考えた。そこで、育成・強化プロジェクトでメンターだった内田洋子さんの団体、NPO高知市民会議にインターンシップに行くことを希望した。

インターン先では、NPO高知市民会議が実施している企業や地域と連携したファンドレイジングの事例に触れ、市内の小中学生が参加する事業の会議に実際に参加してみた。いろいろな人を巻き込んだ事業の進め方や、枠にとらわれない事業立案について多くの刺激を受けた。組織の事業バランス、中間支援の役割、理事とスタッフの関係性、人材育成、といった具体的な組織運営を見聞きすることができたのが大きかった。

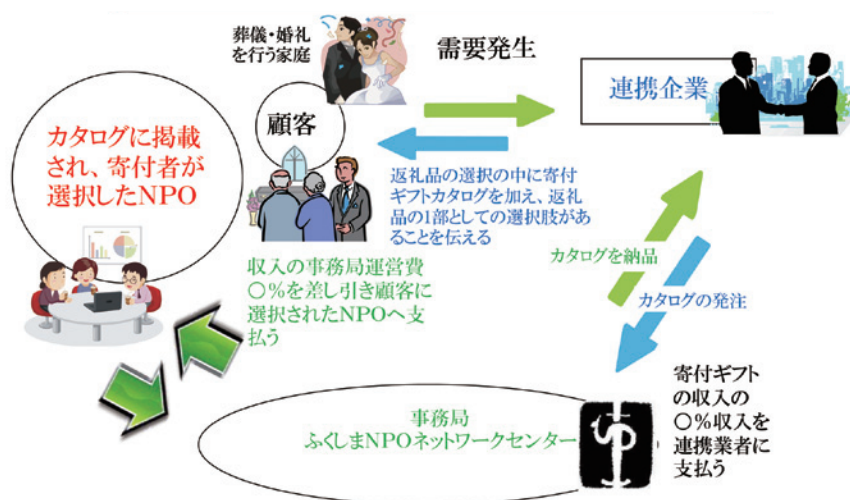
何よりも、地域の人たちが楽しそうに参加している姿や、学生が生き生きと関わる姿に驚いた。「NPOの活動って面白い!」と感じた内山さんは、自分の固定観念を取り払うことで、中間支援の活動には多くの可能性があることに気づいた。それがインターンシップでの大きな収穫であり、その後の内山さんを大きく飛躍させたといえる。

■ 理事会への自主事業の提案

インターンシップから戻り、自主事業としての寄付プログラムを作りたいという強い思いを持つようになった。育成・強化プロジェクトの組織力向上サポート助成の募集が始まるとすぐに、内山さんは動き出す。理事会に自主事業として「寄付ギフト」を提案した。これは、インターン先の高知市民会議が取り組んでいる、香典返しを寄付にする「天国からのぎふと」を参考にしたものだ。

この事業は、企業と地域との連携促進をねらって、地元企業の協力を得て実施する。葬儀や婚礼の際、返礼品として寄付ギフトカタログにある団体を選んで地域のNPOに寄付するもので、寄付額としては団体にとって大きなものではないが、地元NPOや企業と連携して行う自主事業としては、ふくしまNPOネットワークセンターにとって新たな試みとなる。最初は理事になぜこの事業をするのかを理解をしてもらうことに時間がかかった。ま

寄付ギフト事業とは……？



た、内山さんがやりたいのであればやればいいのか、といった個人企画のような扱いをされてしまうなど、組織として取り組む理解がなかなか得られなかった。「途中で何度もあきらめかけた」という内山さんだが、それでも理事に働きかける努力を続けた。

寄付先団体選びについては理事に選考委員になってもらうことで、事業への理事の関わりをつくった。一方協力企業へは何度も説明に行くなど丁寧な提案を心がけ、冠婚葬祭業者、ギフト業者の協力を得ることができた。この事業は始まったばかりで、今後どのくらいの寄付につながるかは未知数だが、団体の自主事業で寄付

を獲得する、地元NPOと企業の連携を促進するプログラムをつくる、という2つの目的を実現することができた。このことは、内山さんにとっての大きな自信につながった。

内山さんの切り開いていこうという強い意識と並々ならぬ努力は、スタッフはもちろん、理事の意識も次第に変えていった。福島市市民活動サポートセンターでは、スタッフに仕事を任せられるようになってきて、センター長である内山さんが不在時でも仕事をフォローできる体制ができた。また、人材育成を意識したスタッフの勉強会を理事主導で開くようになるなど、少しずつ組織も変わり始めている。



寄付ギフト事業の説明会(提供: 福島NPOネットワークセンター)

■ 現場の声を伝え、提案をしていく役割と責任感

震災以降、長期の案件が増えたこともあり、若い世代を理事に入れていく必要性を感じた理事会は、その一人としてスタッフから内山さんを選んだ。2012年度から理事になった内山さんは、理事とスタッフとの距離をどうしたら縮めることができるのかを考えた。インターンに行く前には、理事会でどのように発言をしたらいいか、ほかの理事との距離感もつかめず戸惑っていた。しかし、育成・強化プロジェクトを通じて、組織のことを自分事として考えるようになり、組織課題がいろいろ見えてきた。ま

た、スタッフで理事になった立場だからこそ、現場の状況を理事に伝えることができる、と自分の組織の中での役割を意識するようになった。

現状を変えることを好まない理事もいるなかで、「自分が言わないと何も変わらない」という強い意思を持って、理事会で自分の意見を言うようになり、次第に他の理事も耳を傾けるようになってきた。理事長の星野珙二さんは内山さんのことを「将来の幹部候補生として期待している」とコメントする。組織の中での存在感を示すようになってきている。

こういった積み重ねが自信につながった。「寄付ギフト」がなかなか組織内での理解を得られずに進まなかったときも、あきらめずに続けることができたのは、そのためののだろう。

成果と変化

■ これも中間支援?

内山さんに意識の変化を与えたきっかけは高知へのインターンシップだった。具体的にインターンシップでどのような経験をしたのだろうか。

福島市市民活動サポートセンターの運営は、委託事業で、事業の自由度は決して高くなかった。そのためか、「相談に来たNPOのニーズにあわせて紹介する、という対応のみで終わっていた」と内山さんは言う。

NPO高知市民会議が運営する高知市民活動サポートセンターでは、町内会や企業と一緒に実施している企画も多い。そこに関わるさまざまな人たちが対等の立場で意見を述べており、そのまとめ役としてサポートセンターのスタッフが一緒に参加しているというのは、内山さんにとって新鮮な光景だった。また、子どもたちの長期の休み中のイベント情報をわかりやすくまとめた広報紙を発行しており、そのような事業は「子どもを支援する団体がすることなのでは」と思ったと言う。しかし、そのうち中間支援団体が子どもたちを支援する団体に声をかけて一緒に発行するという方法もあるのか、ということに気づいた。つまり、それまで自分がもっていた線引きや決めつけをなくすことで、中間支援の役割の可能性が広がるのを感じ取ることができたのである。

■ NPO って楽しい!

期間中、高知市民活動サポートセンターが実施している「交通まちづくり部会」や「とさっ子タウン」の会議にも出席した。

交通まちづくり部会は、「公共交通機関を使って飲みに行こう!」、「子ども達が夏休みに公共交通機関を使う仕掛けづくり」などを地域の人や企業が集まって企画している。内山さんが参加した会議では、公共交通機関を使って、親子が楽しむ日帰りツアーを企画していた。地域の人たちがプログラムを楽しんで作っている姿や、前のめりで企画に協力する企業担当者の姿があった。「このようにいろいろな人たちを巻き込むことで、企画に広がり生まれ、参加する人たちに当事者意識が芽生え、絆が強くなっていくような印象を受けた」と内山さんは言う。

「とさっ子タウン」を中心となってまわしているのは学生たち。積極的にたくさんの学生が参加していることや学生が企業まわりなどをして営業をする。「とさっ子タウンの全権を学生にまかせるのは、勇気が要りますよね。それに、経験がない分、要領が悪くなって時間がかかりますね」と当時の理事長の内田さんに聞くと、「でも、学生は楽しそうだし、得意げでしょ?いかに大人が意見を出さずに我慢できるか、導けるかが大事。学生の若い視点や素直な感想にこちらも気づかされるから、一緒に学んでいる」との答えが返ってきた。ただ、学生にまかせているわけではなく、大人が活動しやすいように導いていて状況を見守っている、というところにヒントがある。こうやって人は育っていくんだ、と人材育成についても考えさせられた。



とさっ子タウンの大学生を中心としたミーティング(提供:ふくしまNPOネットワークセンター)



交通まちづくり部会。企業訪問の様子（提供：ふくしまNPOネットワークセンター）

■ 自分たちの仕事の仕方や見方で楽しくなる

インターンシップに行ったことで、NPOの活動に関わる人たちがこんなにも楽しそうにやっている、NPOって楽しいものなんだ、と気づいた内山さんは、「まずは自分が楽しまないと」と思ったと言う。

福島に戻った内山さんは、福島で企業やNPOと本当の意味でつながりたい、互いに当事者意識をもってみんなのでつくりあげるものを実現してみたい、と思うようになった。そして何より、スタッフが楽しいと思える組織にしていきたい、という思いを強くもった。事実、福島に戻ってきた内山さんを見たスタッフや施設利用者は、「何か吹っ切れたような表情に変わった」と口を揃える。

その後実施した寄付ギフト事業は、自主事業としての寄付プログラムという新機軸を打ち立てただけでなく、内山さんのインターンシップで感じた思いがこもった事業として実施されているというのが特徴だといえる。

これから

インターンに行ったことで、自分たちの良い部分とダメな部分、ダメな部分をどうしたらよいかなどが明確になり、組織での新しい挑戦への気持ちが高まっている。寄付ギフト事業を組織で取り組んだことで、理事やスタッフがどんなことを考え、どんなことを求めているかを感じることができた。まわりの呼吸や距離間がつかめるようになってきたようだ。また、企業や地域のNPOとのやりとりを通じて、自分たちの思いだけでなく、まわりを巻き込む技術がいかに必要かをより考えるようになった。

団体のなかでは、考え方や思いに温度差があるなどまだまだ課題はあるが、互いを尊重しながら楽しんで課題に取り組んでいければ、成果も大きくなり、つながりも強くなるのではないかと考えている。



高知市内の団体へのヒアリングもさせてもらった（提供：ふくしまNPOネットワークセンター）

関係者からのコメント

星野 珙二さん（ふくしまNPOネットワークセンター 理事長）

内山さんは、この研修に積極的に参加したことで、横のつながりが生まれ、視野が広がったようです。彼女の積極性が他のスタッフにも影響を与えています。新規事業の提案などもするようになり、役員のなかでもそのような新しい動きを後押ししようという意見もでてきています。

今回内山さんが実施した「寄付ギフト」は外部関係者も巻き込んだ、地域ネットワークを作るような「仕組み」作りになっています。今まで自主事業はほとんどやってきませんでしたが、委託のみではなく自主事業をやっていくなど、中間支援団体も徐々に変わっていかなければならないと思っています。

この研修を受けたことでNPOの面白さがわかってきた内山さんは、新たな提案もしてくれるので仕事が増えてしまって、過剰な負担をかけてしまっているかもしれません。手を挙げた人ばかりに負担がいかないように、組織の本部が支えるような仕組み作りを考えていかなければいけないと思っています。

大槻 隆夫さん（陽だまりハウス 事務局長）

いつもこのセンターにきて相談にのってもらっています。以前だったら理事長に直接聞いていたことも、今では内山さんに聞けばたいいことはわかるようになりました。

以前の内山さんはこのセンターの事務員さんという感じだったけど、今では本当に頼れる存在になりました。知識も広がって、質問をすると戻ってくる情報が増えました。さらに、高知から帰ってきてとても元気になり、自信をもって話をされるようになったと感じています。

今後は、内山さんには司令塔としてこの場所にて、他のスタッフを育ててほしいと思っています。そして、市民とNPOの橋渡しをしてもらって、この地域でのNPOの活性化に貢献していただきたいと思います。



内山さんにとっての「市民活動」とは何ですか？

「笑顔と元気」

活動だけではなく、その思いや、そこで元気に活動している人たちに応援していきたいと思っています。



〔団体プロフィール〕

特定非営利活動法人 福島NPOネットワークセンター

〒960-8034 福島県福島市置賜町1-29佐平ビル8F

TEL. 024-528-1211

URL. <http://f-npo.jp/>

理事長 星野珙二

設立 1999年（法人格取得 2000年）

●団体概要

福島県北地方を中心に福島県内のNPO／市民活動団体を対象とした中間支援活動を行い、地域社会の問題や課題に取り組んでいる市民活動団体の「元気」と「勇気」を応援している。主な支援活動としては、情報収集と発信、運営・交流に関する支援と相談、研修・講座の開催、調査と研究と政策提言、まちづくりの推進活動がある。

●2013年度

運営体制：役員15名、スタッフ(常勤有給12名、その他19名)

収入総額：197,877,095円

被災地との関係が生んだ、新たな研修制度

特定非営利活動法人 NPO 高知市民会議

専務理事 内田 洋子さん

被災地から約1000キロ離れた高知県。その距離感を感じさせない東北への熱い思いは、3年経った今も変わらない。メンターとして内田さんが岩手県の3団体の担当として被災地を初めて訪れたのは、2012年10月22日。東北新幹線に乗りながら内田さんは、担当するメンバーとその組織と活動にメンターとしてどのような支援ができるのか期待と不安が入り混じった思いでいたが、盛岡駅に降りたとたん「新しい自分の居場所」的な感じを受けたそうだ。

それから2年経った今も、「人を育てる」、「つなぐ」を大切に、NPO 高知市民会議の運営にあたる。

NPO 高知市民会議は、日本NPOセンターが2011年3月18日に「東日本大震災現地NPO応援基金」を設置すると、商店街などの街頭で集めた募金を3月23日に寄付をした。フットワークがよいこと、何でも柔軟に対応できることはNPO 高知市民会議のよさだ。そのことに職員も改めて気がついたのは、外の風が入ったことによる。NPO 高知市民会議は、高知市を中心に中間支援組織としてさまざまなステークホルダーと連携した活動を行っており、その独自性には定評がある。しかし、事務局スタッフが他の組織を知ることはごくまれである。今回、ふくしまNPOネットワークセンターの内山愛美さんが、東北以外の地域で支援センターを運営している団体にインターンに行きたいという希望を出し、NPO 高知市民会議が1週間のインターン受け入れを行った。センターで長年スタッフを務める矢田正江さんは、「うちって、実は恵まれているんですね」と、内田さんが福島に戻ったあと内田さんに漏らしたという。フットワークがよく何でも柔軟に対応できるのは、理事会とスタッフ間、スタッフ間同士の風通しのよさなのだと気が付いたという。

なかなか気軽に行ける距離ではない高知～東北だが、内山さんから被災地の様子などを聞いたスタッフの尾崎昭仁さんは、自分もぜひ行ってみたいと思い、休暇を利用して東北に行った。その際にふくしまNPOネットワークセンターも訪ねた。そのことを後から聞いたNPO 高知市民会議の理事の一人が、「スタッフが自発的に被災地に行き、ネットワークをつくってきているのはすばらしい。ぜひ、研修として交通費が補助できるような仕組みをつくろう」と発案し、現在その



事務所の様子。左から、内田さん、矢田さん、尾崎さん(提供：NPO 高知市民会議)

制度設計をしている。

内田さんが東北に足しげく通うことで、スタッフは東北が身近に感じられるようになっただけでなく、インターンを受け入れることにより、自分の組織を客観的にみることが出来るスタッフが増え、高知市での活動により一層力を入れようと、理事もスタッフも思いを新たにしている。

■団体概要

ボランティアや市民活動を支援する非営利の市民団体。1999年4月に高知市が設置した「高知市民活動サポートセンター」の運営に携わるとともに、「自分の得意分野を社会に生かしたい」、「ボランティアに参加したい」、「仲間を集めて社会活動をしたい」、「なにか社会貢献してみたい」などの個人や団体の活動を支援するさまざまな活動を行っている。

■内田さんのプロフィール

消費者団体の活動から、環境問題に取り組む。2001年4月～2006年6月当法人の事務局長。高知市民活動サポートセンターの運営とともに、自治体職員研修や企業とNPOをつなぐ事業、ボランティアへの初めの一歩となる事業や学校での環境学習など、多くの事業を手掛けてきた。現在、高齢・過疎地のまちづくり支援事業や、省エネの住まいと住まい方の調査研究事業を実施している。

子どもと地域を支える活動の自立

小国からの咲顔

代表 大波 尚美さん



「食の安全プロジェクト」で企業から寄贈された食品を受け取る大波さん(左)。

原発事故により、あたりまえの日常が消えた。母として放射能の不安・苦悩から立ち上がり、県外支援団体のリードで保護者グループの活動を始める。研修やたくさんの人たちとの出会いを通じて、団体の会員制度と活動の柱の構築、複数による事務局体制を整え、自分たちで資金調達や活動計画を練り活動するようになった。



大波尚美(おおなみ・なおみ)
神奈川県出身。結婚後から福島県伊達市小国地区で暮らす。震災前は医療機関で医療事務として勤務。現在は、夫と子ども2人の4人暮らし。震災後2011年6月、地域の保護者らと「小国からの咲顔」を立ち上げる。

2012年4月、大波さんは…

福島第一原発事故の放射能汚染により「ホットスポット」と呼ばれた福島県伊達市小国地区。大波尚美さんは東日本大震災の前から自然豊かなこの地に住み、家族と充実した日々を過ごしていた。しかし、震災によってその日常が消え去った。

大波さんは震災直後から、地域の子どもの保護者らと放射能の不安と闘ってきた。地域の保護者仲間と共に放射能から子どもたちを守ろうと、保養キャンプの実現のために動き、県外の団体の支援を受け、第一回目の保養キャンプ「福島っ子サマーキャンプ」を実施。「少しでも放射能の線量が低い地域で子どもを過ごさせたい」という小国地区の保護者の切実な思いが集まり、地区のほとんどの子どもたちが参加した。この夏のキャンプの実施をきっかけに2011年6月、地域の保護者が中心メンバーとなって「小国からの笑顔」を設立。その後も保養キャンプは県外支援団体と連携しながら実施している。ほかにも保護者の心の内を吐き出してもらう場（サロン）を作り、被災者が抱える悩みを関係機関に伝えるなど活動してきたが、その際の企画運営・資金調達・会計・事務局業務なども県外の支援団体にサポートしてもらっていた。そんななか、震災後1年経た時点で「NPOのことをまったく理解していないし、キャンプやサロンの現場で

活動してくれる人だけでなく、事務作業を担ってくれる人材の確保やそのための勉強ができれば」と考えていた。

しかし、日常と活動に追われる日々で「この育成・強化プロジェクトに参加して、本当に何か一步前に進めるのだろうか」と不安な気持ちでいっぱいの中、プロジェクトが始まった。

大波さんの取り組み

■「15の力」でNPOを知り、基礎力が身に着いた

育成・強化プロジェクトへの参加当初、大波さんは自身の課題意識について「判断力を高めたい、他の団体との関係を構築したい、団体の管理運営について勉強したい」と記載している。一方、「NPOのことをまったく理解していなかったので不安もありましたが、良い機会だと思いました」とも言っている。放射能の不安とそれに関わる悩みをもつ地域の保護者に向き合いながら活動を続ける大波さんにとって、NPOを磨く15の力で身に着けたNPO運営の基礎は、その後の活動の土台となって効き目を発揮する。育成・強化プロジェクトで作成したワークブック「NPOリーダーのための15の力」を、大波さんは積極的に活用し、スタッフ育成にも利用した。助成金事業を実施する際に集まったスタッフ同士の活動をささえるガイド的な役割を果たす1冊になっている。

団体と活動の変化

	起	承	転	結	
	2011年	2012年	2013年	2014年	
団体の経過	発災後、保護者の集まりを経て、団体立ち上げ	育成・強化プロジェクトに参加	育成・強化プロジェクトの助成金で新規事業を開始	団体の会員制度ができる、3つの活動の柱ができる	
活動状況	NPOをまったく知らない。県外支援団体から強力なサポート	NPOを知る。団体運営を整える必要性を感じる	保護者の声を活かして、新規事業の申請書を本格的に作成	共感者の拡大と新規事業の検討をスタッフと共に開始	

■「実践応援プログラム・基盤整備コース」に申請、採択はされなかったが大切な経験に

育成・強化プロジェクトの実践応援プログラム・基盤整備コースに、大波さんは2012年冬、拠点整備やスタッフのスキルアップに関わるテーマで申請書を作成した。さまざまな人からの助言やアドバイスを得ながら申請書を作成するという機会は初めて。このコースで、申請書が一定のレベルに到達するまで加筆・修正を繰り返してもらい、参加メンバーの力量アップを狙った。大波さんが作成した申請書は、一度目は通らなかったため書き直して検討することになったが、結果的には途中で申請を断念した。メンターの岡山NPOセンターの副代表理事糸山嘉彦さんは、「自分が書いた申請書・申請内容がさまざまな人に、どんな風に読まれ、理解されているのかを気づく機会になったのではないのでしょうか。また、その資金提供の趣旨や目的をしっかりと考えるきっかけにもなったと思います」と語り、この経験が他の申請書を作成する時のヒントとなり、**組織力向上サポート助成**の採択につながったと分析している。

■メンター等とのやり取りからNPO運営の悩み解決・ノウハウ獲得へ

大波さんは2013年秋、育成・強化プロジェクトの**組織力向上サポート助成**に応募し採択され、企画の実施にいたったが、その過程ではメンターである糸山さんのアドバイスや情報提供が重要なヒントになっていた。

活動して丸2年を迎えた2013年夏、大波さんは活動に行き詰まりを感じていた。「支援団体にとって自分たちはお荷物になっているのではいか」、「団体を閉じようか」。現状と今後への不安だった。そんな際に、メンターの糸山さんやプロジェクト事務局のスタッフに相談したところ、さまざまなモノの見方や考え方を気づかせてもらうことができた。糸山さんからフードバンクという活動の情報提供を受け、以前より保護者から「安心安全な野菜などの食品を子どもたちに食べさせたい」という声を聞いていたこともあり、すぐに関心を持ち、団体の活動として実施すべきではないかという感触もった。その後、糸山さんより特定非営利活動法人フードバンク岡山の情報を収集。そして、それまで継続的に支援してくれていた岡山の団体からも励まされたことなどを通して、「多く



企業から提供された食品を仕分けをして、配布に備えるスタッフ(提供:小国からの笑顔)

の応援してくれる方々に応えるためにも、小国からの笑顔は外部支援団体から自立して活動していこう」という思いを固めた。これが**組織力向上サポート助成**への申請へとつながり、新規事業「食の安心プロジェクト」という活動の柱の1つに成長した。団体スタッフの佐藤匠さんは「食の安心プロジェクトでは、大波さんが先頭を切って他団体と交渉してくれました。活動を進めるなかで、より一層自ら考え、判断し進めるリーダーシップ力に頼もしさを感じ、自分も頑張りたい!と強く思うようになりました」と大波さんの変化を話している。

■福島メンバーとの交流・相談が日常活動での知恵袋とエネルギーに

大波さんは育成・強化プロジェクトに参加して得たこととして、福島県内のネットワーク、3県内のネットワーク、共感相談できる仲間、を挙げる。震災後の活動のスタイルは、地域の保護者と県外の支援団体との関わりでの事業が主であったため、福島県内のNPO等と出会い連携する機会は少なかった。育成・強化プロジェクトは、県内から約20団体が参加していたため、研修会や合宿を通じて交流することができた。例えば、小国からの笑顔で講演会を実施する際には、福島県内のNPO中間支援組織である「ふくしまNPOネットワークセンター」や「市民公益活動パートナーズ」から参加しているメンバーに、広報や事業実施の悩みを相談し、アドバイスや協力ももらうことができた。また、子ども支援というテーマでは、「ココネット・ママ」からのキャンプ参加者と連携。保養



立ち上げた団体のホームページ

キャンプの情報交換や福島メンバーの自主勉強会の企画運営を通じて、悩みや不安を語り合い、共有することができた。こういった仲間と巡り合えたことは今後の活動を継続していくうえでも大きな励ましになったようだ。

成果と変化

■ ホームページや講演会PRでの広報作戦

「食の安心プロジェクト」の活動内容のなかには、「講演会の実施」、「団体ホームページの制作・運用」という団体の情報や思いを発信していくものがあった。そこで、活用したのが「伝えるコツ」（電通+NPO広報力向上委員会）だ。団体の目的、目標をどう表現するか。見やすく伝わるデザインの工夫をどうするか。この制作担当が、大波さんとスタッフの佐藤さんの2名だったため、「伝えるコツ」の冊子を熟読。団体での検討を経て伝えたい中身を固め、ホームページ制作会社との打ち合わせに臨んだ。仮案が提示されたあとも、修正をくりかえし現在のホームページが完成した。

また、講演会のチラシ作成にあたって、団体内で何度も議論。チラシを見た市民やNPO関係者の感想も取り入れながら何度も修正をして完成させた。その工夫も



「食の安心プロジェクト」講演会には、約30名が集まった。

あって2014年6月15日の講演会には地域住民ら約30名の参加者を得ることができた。

■ 会員制度をつくるためにスタッフ間で議論

2014年春には団体を継続して運営するために、会員制度についてスタッフと議論し仕組みをつくった。この時参考になったのは、15の力の「組み立てる力」と「見通す力」だった。団体が助成金頼りの運営をするのではなく、会費と事業費も得ながら運営するにはどんな仕組みにしたらいいのか、スタッフが一丸となり議論し考えた。

これからの活動を考えた時にどんな人が関わってくれる可能性があるのか。また夏と冬で活動内容が変わるなかで、どう伝えれば年間を通じた会員になってくれるのか。これもNPOの基礎理解がなくてはできない議論だったと思っている。

これから

今後は、団体の活動の共感者を増やし、気持ちで動いてくれる支援者獲得の取り組みをしたいと考えている。サロンや野菜提供のサービスを利用する会員、さらには主旨に賛同して連携してくれる協力団体や個人会員も増やし、いずれはNPO法人化を目指している。活動では、いただいた野菜を無駄にしないためにも、野菜を活用した加工品の製造などにも取り組んでいきたいと考えている。キャンプは、「保養」から徐々に「体験教育の場の提供」に変化しつつある。子どもや保護者が普段の生活に戻っていくにあたって、キャンプに参加できる日数や内容にも変化が出てきている。今後も活動の3つの柱「キッズ

キャンプ」、「サロン」、「食の安心プロジェクト」を充実させていく。

会費の種類

- 協力会員
サービスを利用しないけれど、応援して下さる個人の方
年会費 3,000円／1口
- 利用会員
月々の野菜のサービスを受ける方、サロンの割引もあり
年会費 3,000円／1口＋月会費1,000円
- 団体会員
会社・組織・団体として応援して下さる方
年会費 5,000円／1口



企業から寄贈された食品(提供:小国からの笑顔)

鈴木 理恵さん（aichikara 事務局長）

震災後継続して小国からの咲顔さんと連携・支援し、保養プログラムの活動を実施してきました。初年度はNPOについて手探りの状態で活動していましたが、「15の力」などの研修会に参加することで、NPO運営の基礎が身に付き、団体の仕組みづくりという視点を持つことができるようになったのではないかと感じています。こういった実力がついたからこそ、組織力向上サポート助成の申請書を自ら執筆・提出し、その結果見事に射止めて新規事業「食の安心プロジェクト」をはじめられたのだと思います。震災後の毎年は「起承転結」で表現すると、このプロジェクトとの関わりの年が「承転」だったと感じています。

佐藤 三雄さん（伊達市市民生活部放射能対策課）

県外に避難している伊達市民に「食の安心プロジェクト」の食品を提供できないか検討される際、アンケート配布などで協力させていただきました。震災前から大波さんを見守ってあげていましたが、この活動を通じて活発で行動的な個性を拝見でき、新しい発見をしたと思っています。はじめの頃に比べて仲間も増えてきているし、講演会案内の質もグレードアップしているのがわかります。さらに活動の輪を広げて欲しいです。

佐藤 淳さん（伊達市教育委員会教育総務課）

震災直後から保養キャンプ等の支援の際に小国からの咲顔さんとはやり取りしています。支援の制度を作っていく時も利用している当事者の声は大切な情報でした。当初は、県外の支援団体さんがいらしゃって対応することが多かったのですが、最近は大波さんが直接来られるようになりました。団体としての体をなしてきた、力をつけてきたと感じています。



大波さんにとっての「市民活動」とは何ですか？

福島で暮らす親子が少しでも不安を解消できる地域づくりが、私にとって一番の市民活動です。



〔団体プロフィール〕

小国からの咲顔
〒960-0808 福島県伊達市霊山町下小国字稲場 83-1
TEL 090-6682-8269
URL <http://www.ogunikara.org/>

代表 大波尚美
設立 2011年

●団体概要

福島第一原子力発電所の事故の影響により、地域の一部が「特定避難勧奨地点」の指定を受けていた福島県伊達市霊山町小国地区の保護者たちが中心となり、子どもを守りたい一心で結成された任意団体。子どもたちを被爆から守るため、父母のネットワークを構築し、他ボランティア団体とも、発展的・継続的な支援を共に創ることを目的として活動を開始。現在は、食の安心プロジェクト、キッズキャンプ送り出し支援、サロン活動を展開している。

●2013年度

運営体制：役員1名、スタッフ7名(非常勤有給：5名、その他2名)
収入総額：12,254,497円

子ども・若者支援の思想と経営

～「体当たり合宿」の効果～

特定非営利活動法人 ビーンズふくしま

事務局長 七海 圭子さん



理念共有合宿の様子(提供:ビーンズふくしま)

震災後ビーンズふくしまの事務局長になった七海圭子さんが試みたのは、スタッフ合宿によって運動体と事業体のアイデンティティを統合すること。七海さんの「体当たり効果」もあり、一段上のステージへのぼったビーンズは、子ども若者支援分野の地域発の取り組みにおける先行事例になりつつある。



七海圭子(ななうみ・けいこ)
埼玉県秩父市生まれ、淑徳大学大学院社会学研究科社会福祉学専攻博士前期課程心理臨床コース修了。2007年ビーンズふくしまに委託職員として関わり始め、2008年常勤職員となる。2009年から2年間、同団体理事を務める。2012年事務局長に就任。

2012年4月、七海さんは…

1999年、フリースクールとしてスタートしたビーンズふくしま（以下ビーンズ）。その後、親の会、こころの相談室、就労支援などと活動の幅を広げ、包括的な若者支援の団体へと成長していった。2007年に臨床心理士としてビーンズが運営するふくしま若者サポートステーション（以下サポステ）の契約スタッフとして働きはじめた七海さんは、翌年、常勤スタッフになり、2009年から理事（2年間）、2010年からふくしまサポステの統括責任者（2年間）などの役職を経験し、ビーンズの活動や仕事のやり方を体得していく。そのなかで七海さんは、組織内に2つの文化が併存し、それが時には不協和音を発しているのを発見する。ひとつは、不登校の子どもを抱える親の仲間意識を中心にした運動体の文化。もうひとつは、地域の困りごとを解決するNPOとしての事業体の文化。ふたつの狭間のなかで悩む七海さん、そして震災。当時の事務局長が震災対応の事業に専念するため、2012年4月、七海さんは事務局長に就任する。

組織の規模が拡大し、事業が多様化するなかで、2つの文化の折り合いはつかず、内部のコミュニケーションは不十分で組織運営を自分の仕事とはとらえていないスタッフが多い。組織課題をこのように分析した七海さんは、育成・強化プロジェクト参加を契機に組織の再構築を試みる。

七海さんの取り組み

■ コミュニティスペースぴーなっつ

福島や東北で子ども・若者分野のNPOを実践しようとする若い層のなかで、2000年代前半頃から、若者の「居場所」に関する研修や議論の機会をとらえて研鑽を重ねる一群が存在した。分野の掘り下げにとどまらず、NPOに関して仙台の加藤哲夫さんの著作を読んだり、当時流行り始めた社会起業家について学んだりしながら、地域での活動の形を模索していた。そのなかで、2002年頃からビーンズに関わり始めた鈴木綾^{りょう}さんもいた。その頃、郡山で、そういった人々の集まる場所が「コミュニティスペースぴーなっつ」だった。2008年から09年にかけて、七海さんはぴーなっつのイベントや活動に

足繁く通った。それは、ビーンズの事務所内ではできないような同世代同感覚の人々と話し、日々のいろんな悩みをぶつけたり相談したりできる場だったから。

ぴーなっつを拠点にしたさまざまな議論や交流で七海さんが気づいたことは、「私は活動家ではない」ということ。ビーンズの理事長である若月さんのように、親として、やむにやまれぬ経緯でフリースクールを立ち上げた第一世代とも、学生として子どもの権利や社会的排除の問題に強烈な思いを持ち、「居場所」研修に集い、仕事とプライベートの垣根がないようながむしゃらな働き方をする第二世代とも違う。第二世代をロールモデルとしつつも、自分なりの走り方をすればよいという結論にいたり、七海さんはぴーなっつを「卒業」していく。2010年ぐらいの頃である。

■ ビーンズふくしまの2つの文化

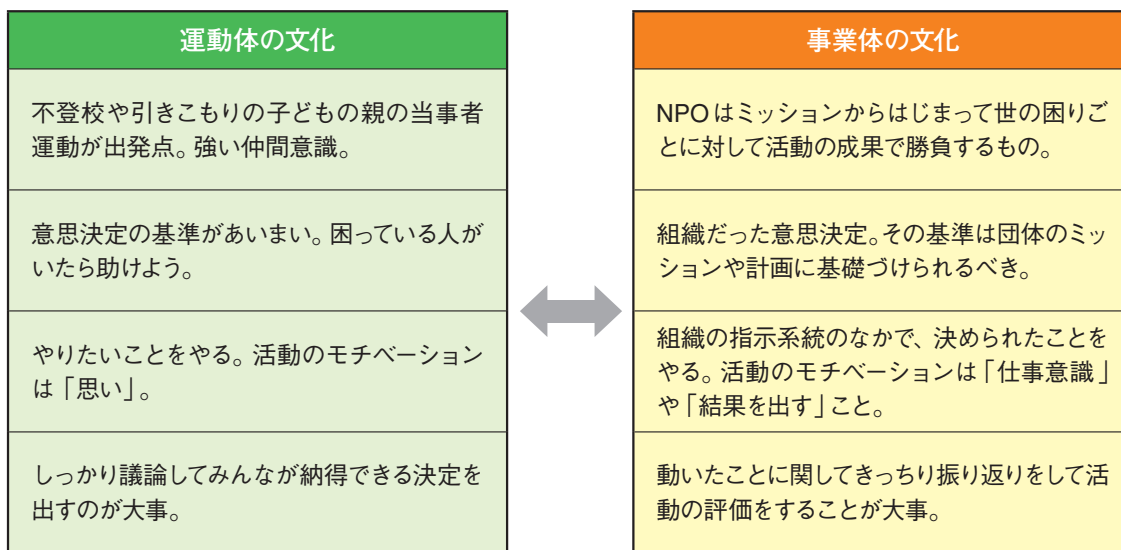
ある意味、団体の成長過程でビーンズが抱えることになった2つの文化の対立は、社会運動的な出自をもち、かつ事業化によって継続的な運営を目指すNPOの典型例といえる。フリースクール運動で始まり、「こころの相談室」で不登校や引きこもりの子どもや若者、親に対する心理臨床支援を行ってきたビーンズふくしまは、2007年に福島、2008年に郡山で、厚生労働省からの委託事業であるサポステの運営を始め、若者に対する相談事業や就職・進学のためのサポート事業に進出していった。こういった事業の拡大は、対外的にはビーンズの評判を上げていった。子ども・若者分野で「子ども中心」の哲学を実践し、同時に包括的なサービスを提供できる地域に根ざした団体という評判である。しかし対内的には、その成長が文化の対立を先鋭化させていく。

七海さんはじめ、ビーンズの関係者が語るこの2つの文化をやや図式的に表すとP57の図のようになろう。

■ 発災と混乱

そして2011年、東日本大震災と福島第一原発事故。大きく揺れる福島にあって、ビーンズでは、「子どもを中心としたコミュニティの再生」をテーマに、うつくしまふくしま子ども未来応援プロジェクトを立ち上げる。また、厚生労働省の要請で、東日本大震災中央子ども支援センター福島窓口（現在はふくしま子ども支援センター）業務

ビーンズふくしまにおける2つの文化の対立、葛藤



を担い、被災地の子どもの心のケアや避難者支援などを行う。それは、福島という場所と子どもや若者支援という専門性の結節点において、起こるべき展開であったといえる。

■ 七海さん、事務局長に。そしてプロジェクト参加

震災対応プロジェクトに専念するため、事務局長の中鉢博之さんは被災子ども支援部門に異動。七海さんが事務局長になる。そしてその直後に育成・強化プロジェクト参加。NPOを磨く15の力の研修も受けながら、経理・労務・総務といった運營業務を一通りこなすようになっていく。

七海さん、そしてビーンズにとって、プロジェクト参加のハイライトは、**基盤整備コース**を活用して行った「理念共有合宿」。2つの文化の対立に正面から取り組むものだった。七海さんは、組織に成果主義が浸透していくなかで、仲間感や「思い」の共有が薄れていくのを止めたかったと言う。「業務としてやっています」ではなく「やりたいからやっている」を取り戻す。そのために、合宿の計画も、あえて「振り子を戻す」方向性に反対するスタッフを指名して一緒にやった。また、事業ごとに縦割りになっていたスタッフをビーンズという組織の人員としてまとめ、組織運営を「自分事」にしてもらうため、内部コミュニケーションの活性化を図り、チームビルディングを行う

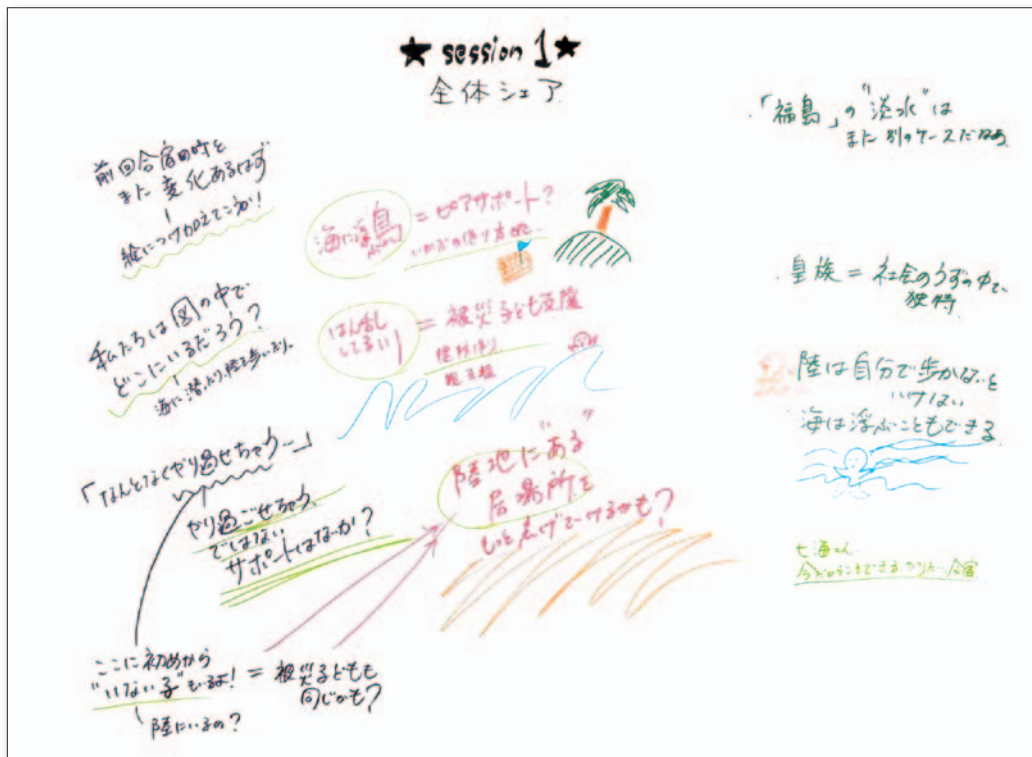
機会とした。「この合宿を成功できなかつたら、ビーンズの2つの文化が今後折り合うこともないだろう」という、かなり切羽詰まった思いが七海さんにはあった。

■ 合宿の実施

2013年4月、1泊2日のスタッフ合宿を、「より良いコミュニケーションのためのチームビルディング、より良いコミュニケーションのためのビーンズの約束」というテーマで行った。最初に3年前の合宿のときにつくった団体の活動を絵で表したものをもとに、現状を新たに絵で描いて



理念共有合宿、グループでの話し合い(提供:ビーンズふくしま)



理念共有合宿時に描いた「現在の組織について」(提供: ビーンズふくしま)

みた。その後、若月理事長からのビーンズのおいたちについての説明・共有があり、続いてスタッフの思いの共有や課題出し等を行い、話し合いの結果をフォローするワーキンググループ(WG)が作られた。合宿後、スタッフ相互の信頼関係が構築されたか、団体理念が共有できたか、有機的な組織へと変化する契機になったか、来年度以降の理念共有は必要か、の4点に関して振り返りを行った。

成果と変化

■ 合宿の成果

個人的には合宿からは「満足は一切得られなかった」と言うのは「反対派」で合宿の準備に携わった石川淳さん。成果主義的発想からいえば、コストをかけ、労力を使ってスタッフ全員に参加を課した合宿が達成したものは何か、大いに疑問が残るものだったという。

しかし、七海さんの「体当たり戦法」は、組織内の分断を白日のもとにさらし、結果として組織を結束させ、進化させるカンフル剤の役目を果たす。石川さんは、合宿の

フォローとして結成された意思決定WGを主導することになり、WGはスタッフの意見も反映させながら、組織運営の骨格づくりに貢献する。こういった合宿後の動きもあって、次第にセクションのあいだの風通しがよくなり、内部コミュニケーションが動くようになっていく。そして2013年度に結実したのがビーンズの組織としてのビジョン、ミッション、行動指針の言語化。運動体の「思い」を成果主義の志向で可視化し、スタッフの振る舞いを支える背骨ができた。

「2つの文化はいま融合中」と七海さん。融合した形はまだわからないが、いい折り合いのところで、両方のいいところが伸ばせる組織にならないかと考えている。組織内部の評価マインドは広く浸透しつつあり、それは、資金提供者への事業報告の際に役立っているだけでなく、事業の系統だった振り返りや外部ニーズに対するビーンズの立ち位置や到達点を検証すること、そして次になにをすべきかの戦略を作ることに役立っている。

■ 親の会にも組織運営に参加するきざし

さらに、この変化の直接の効果と言えるかどうかは別

にして、昨年ぐらいから、フリースクールの親の会を組織運営に「巻き込む」感じが戻りつつあると若月理事長は話す。最近では、フリースクールであっても子どもを「預ける」感覚をもつ親が増えてきていた。ところが、ここに来て、ビーンズの活動、運営に興味をもち、子どもが卒業しても会に残る人も見られるようになってきているという。七海さんが自身の思いや悩みをさらけ出し、スタッフと共有することで、スタッフ全体の「ゆらぎ」や「迷い」が会員や親の会への参加者に伝わるようになった。「ここはオープンなので」と観察するのは、会員であり、親の会のメンバーでもある山下敦子さん。会員の苦言を聞いてくれて、フットワークもよいビーンズが、いっそう身近に感じられるようになってきている。

■ リーダーシップの変化

「自分のなかでも変化があった」と語るのは若月さん。ここ1～2年、七海さんや若いスタッフと話をするなかで、それまで「もやーっとした形」でやってきた自分の思いを整理してまとめ、講演などの形で外側に伝える作業ができるようになってきたと言う。ビジョンやミッション、行動指針など、組織の思想を言語化する過程で、自分の「思い」を引き出してもらったという感が強い。

副理事長になった鈴木さんは言う。「震災を契機にわかったことは、地域に根ざした影響力の大きい確かなNPOが必要だということ」。震災支援で入った外部の団体はいずれ撤退していく。その波はすでに動いている。そのときに、地元の子ども・若者支援のしっかりした団体が、復興のなかで立ち後れてしまう人に手を差し伸べなければいけない。さいわい、震災を契機に、事業面だけではなく組織基盤強化に対する外部支援が育成・強化プロジェクト以外にも入っており、それらも活用している。

地域の課題は大きく、地方で息長くやっていくNPOとして、委託事業と自主事業のバランスや行政との距離感が大事。一方で思想的強さを持ち、他方で、一線級の運営をめざし、それによってスタッフがしっかり食べて行ける財力を確保するという経営努力をする。ビーンズはまだ手探り状態のところも多いが、ここ1～2年で、強靱な組織に成長する素地ができつつあるようだ。

これから

子ども・若者支援の分野はフリースクールに代表されるような当事者運動からはじまっているが、高齢者、子ども、障がい者といった分野と比して、政策になりにくい分野だった。その結果、旗振り役はいるが、マネジメントができる次の層が育っていないという現状がある。このように語るのは、東京で長く子ども・若者支援に携わる文化学習協同ネットワークの佐藤洋作さん。

2000年代中盤にはいって、ようやく若者全般を対象にする政策がつくられ、支援事業などがはじまった。それでも縦割り行政の問題は残っていて、労働、精神・保健、社会教育などがバラバラに動いている。来年施行される生活困窮者自立支援法などから見ても、今後、より包括的な施策が動いて行くという見通しはある。その意味で現在は過渡期。

そんななかで、佐藤さんは、2015年度に社会的ひきこもり支援者全国実践交流会が福島で開催されることもあり、福島に現れている課題を全国の象徴的な若者支援の課題として全国にアピールしていくことを考えている。その際、もちろん、ビーンズの存在は大きい。ビーンズは、専門性、思想性、運動的視点がそろっており、地元発の中核的団体に発展しつつある。問題意識も力量もある。外からの刺激を過重でない刺激として肯定的に捉えることもできる。期待は大きい。



フリースクールの様子(提供: ビーンズふくしま)

大内 有佳里さん（ビーンズふくしまフリースクール 親の会）

「NPOってなに?」というのがほかの親御さんと話すときに出てくる反応。ビーンズの活動はまだまだ伝わっていない。親の会では不登校のお子さんを抱えて不安になっているお母さんも多く、「大丈夫だよ」と声かけをしている。自分も最初の頃はずいぶん助けられた。若月さんや七海さん、スタッフの皆さんががんばっているビーンズのことをもっと伝えていきたい。



藤原 正子さん（理事、福島学院大学）

2012年から理事としてビーンズに関わっている。福島では知られた団体に成長し、震災を契機に、行政からも頼られる組織にしっかりと育ってきている。機動性や柔軟性に富み、結束力が強い団体というイメージが育ってきており、その中で七海さんは、ジグソーパズルを解くように、組織運営に長けた人物に成長していると思う。

岩崎 大樹さん（コースター 代表理事）

2008年、こおりやま若者サポステの開設に伴い、担当の鈴木さんと知り合った。当時、福島県中地域NPOネットワークを運営していたが、鈴木さんと意気投合し、事務所の2階をコミュニティスペースぴーなっつと呼んで若者のたまり場にして、勉強会を開催したりしていた。鈴木さんが連れてきたのが七海さん。七海さんはミッションがいつの間にか血肉になっていくタイプ。ビーンズには必要なタイプだったのではないかな。

七海さんにとっての「市民活動」とは何ですか？

大切にしたい価値観を中心に、自分や周囲の人が心地よく生きていける環境を自分たちで創っていきける場。



【団体プロフィール】

特定非営利活動法人 ビーンズふくしま
〒960-8066 福島県福島市矢剣町22-5
TEL 024-563-6255
URL <http://www.k5.dion.ne.jp/~beans-f/>
理事長 若月ちよ
設立 1999年(法人格取得 2003年)

●団体概要

福島の学生を中心とした「フリースクール研究会」と不登校の子どもを持つ保護者の会である「福島登校拒否を考える会」が出会い、1999年に「フリースクールビーンズふくしま」を設立。2003年NPO法人化。不登校や引きこもり、貧困、震災による避難などの状況にいる子どもや若者が孤立せず自分らしく生きられる社会を創るため、フリースクールや心の相談室、学習・就労支援、仲間づくり、親の会などの活動を続けている。

●2013年度

収入総額：173,921,560円
運営体制：役員6名、スタッフ53名(常勤有給：35名、その他：18名)

● 執筆者、取材協力者一覧

事例1 特定非営利活動法人 アットマーククリアスNPOサポートセンター 川原康信さん

原稿執筆者：NPO育成・強化プロジェクト事務局 岩淵絵里子
取材協力者(敬称略)：アットマーククリアスNPOサポートセンター
代表理事 鹿野順一、事務局長 川原康信、スタッフ 佐々木聖／
藤沢市市民活動推進連絡会 理事・事務局長 手塚明美／
カリタス釜石 千田榮／ユースみやっこベース代表理事 早川輝

事例2 特定非営利活動法人 立ち上がるぞ!宮古市田老 大棒秀一さん

原稿執筆者：NPO育成・強化プロジェクト事務局 内山智子
取材協力者(敬称略)：たちあがるぞ!宮古市田老 理事長 大棒秀一、
理事 館石江理子、新屋正治、会員 梶山亭治郎、金沢洋子

事例3 特定非営利活動法人 いわてGINGA-NET 八重樫綾子さん

原稿執筆者：NPO育成・強化プロジェクト事務局 今田克司
取材協力者(敬称略)：いわてGINGA-NET 代表 八重樫綾子、理事 浅石裕司、
田口美樹／日本福祉大学 准教授 山本克彦／子どものエンパワメントいわて
中村美穂／沢口製パン 澤口和彦／漁師 久保宣利

事例4 一般社団法人 まなびの森 坂本一さん

原稿執筆者：NPO育成・強化プロジェクト事務局 青木ユカリ
取材協力者(敬称略)：まなびの森 代表 坂本一、理事 細川修、木田巧／
移動教室に来ている生徒の保護者 小林雅美／宮城県山元町立坂本中学校 教諭
咲間透／宮城県山元町立山下中学校 主幹教諭 高橋健一

事例5 特定非営利活動法人 にじいろクレヨン 柴田滋紀さん

原稿執筆者：NPO育成・強化プロジェクト事務局 青木ユカリ
取材協力者(敬称略)：にじいろクレヨン 代表理事 柴田滋紀、
スタッフ 堀田奈津美、徳田なるみ／フリーランス 西村真由美／
遊び場の参加児童の保護者 木村紀子／石巻専修大学 教授 山崎泰央／
子どものための石巻市民会議 会長 戸田勇也

事例6 特定非営利活動法人 ふくしまNPOネットワークセンター 内山愛美さん

原稿執筆者：NPO育成・強化プロジェクト事務局 内山智子
取材協力者(敬称略)：ふくしまNPOネットワークセンター 理事長 星野珙二、
副理事長 佐藤和子、理事・スタッフ 内山愛美、スタッフ 桜井千鶴子、斎藤康子、
遠藤富美子、元スタッフ 半田節彦／陽だまりハウス 事務局長 大槻隆夫／
市民後見サポートの会 理事長 遠藤喜恵／NPO高知市民会議 専務理事 内田洋子／
岡山NPOセンター 副代表理事 糸山嘉彦

事例7 小国からの咲顔 大波尚美さん

原稿執筆者：NPO 育成・強化プロジェクト事務局 遠藤智栄
取材協力者(敬称略)：小国からの咲顔 代表 大波尚美、
スタッフ 佐藤匠、佐藤しのぶ、甲斐章子/aichikara 事務局長 鈴木理恵/
伊達市市議会議員 菅野喜明/伊達市市民生活部放射能対策課 佐藤三雄/
伊達市教育委員会教育総務課 佐藤淳/岡山NPOセンター 副代表理事 糸山嘉彦

事例8 特定非営利活動法人 ビーンズふくしま 七海圭子さん

原稿執筆者：NPO 育成・強化プロジェクト事務局 今田克司
取材協力者(敬称略)：ビーンズふくしま 理事長 若月ちよ、副理事長 鈴木綾、
事務局長 七海圭子、スタッフ 石川淳/ビーンズふくしまフリースクール親の会 山下敦子、
大内有佳里/福島学院大学 教授 藤原正子/コースター 代表理事 岩崎大樹/
文化学習協同ネットワーク 代表理事 佐藤洋作

コラム1 特定非営利活動法人 藤沢市市民活動推進連絡会 手塚明美さん

原稿執筆者：NPO 育成・強化プロジェクト事務局 新田英理子
取材協力者(敬称略)：藤沢市市民活動推進連絡会 理事・事務局長 手塚明美/
藤沢市市民活動推進センター センター長 細矢岳彦、スタッフ 櫻井光、宮本裕子

コラム2 特定非営利活動法人 しがNPOセンター阿部圭宏さん

原稿執筆者：NPO 育成・強化プロジェクト事務局 今田克司
取材協力者(敬称略)：しがNPOセンター 代表理事 阿部圭宏、専務理事 仲野優子/
NPO ぽぽハウス 振角大祐

コラム3 特定非営利活動法人 NPO 高知市民会議 内田洋子さん

原稿執筆者：NPO 育成・強化プロジェクト事務局 新田英理子
取材協力者(敬称略)：NPO 高知市民会議
理事長 東森歩、専務理事 内田洋子、チーフ 矢田正江

被災地の復興とNPOの組織力

NPO育成・強化プロジェクトに参加した団体の歩みと今後

発行日 2014年9月18日

編集 特定非営利活動法人 日本NPOセンター
市民活動団体(NPO)育成・強化プロジェクト事務局
今田克司・内山智子

協力 特定非営利活動法人 ワールド・ビジョン・ジャパン

デザイン/イラスト 出口 城(GRAM)

発行 特定非営利活動法人 日本NPOセンター

問い合わせ先

特定非営利活動法人 日本NPOセンター

〒100-0004 東京都千代田区大手町2-2-1 新大手町ビル245

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

<http://www.jnpoc.ne.jp/>

この冊子は、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。

◎本書について、感想・コメントをお寄せください。

E-Mail: feedback@jnpoc.ne.jp または、FAX03-3510-0856

この印刷物は、再生紙および植物性インクを使用しています。





被災地の復興と
NPOの
組織力