

# 「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かと。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で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のか?何を目指しているのか?ということを手帳に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。