

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

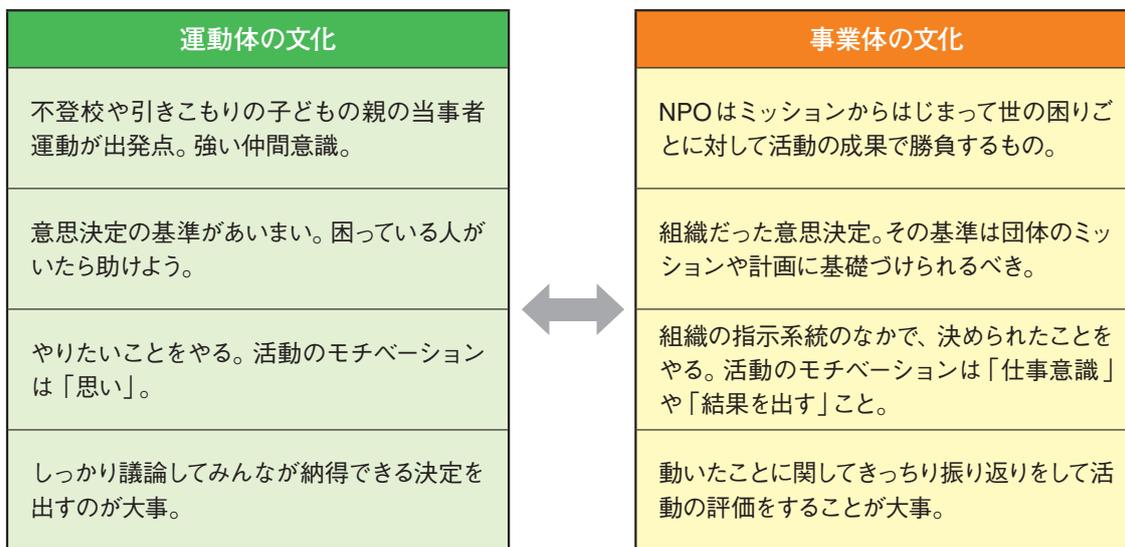
ある意味、団体の成長過程でビーンズが抱えることになった2つの文化の対立は、社会運動的な出自をもち、かつ事業化によって継続的な運営を目指すNPOの典型例といえる。フリースクール運動で始まり、「こころの相談室」で不登校や引きこもりの子どもや若者、親に対する心理臨床支援を行ってきたビーンズふくしまは、2007年に福島、2008年に郡山で、厚生労働省からの委託事業であるサポステの運営を始め、若者に対する相談事業や就職・進学のためのサポート事業に進出していった。こういった事業の拡大は、対外的にはビーンズの評判を上げていった。子ども・若者分野で「子ども中心」の哲学を実践し、同時に包括的なサービスを提供でき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

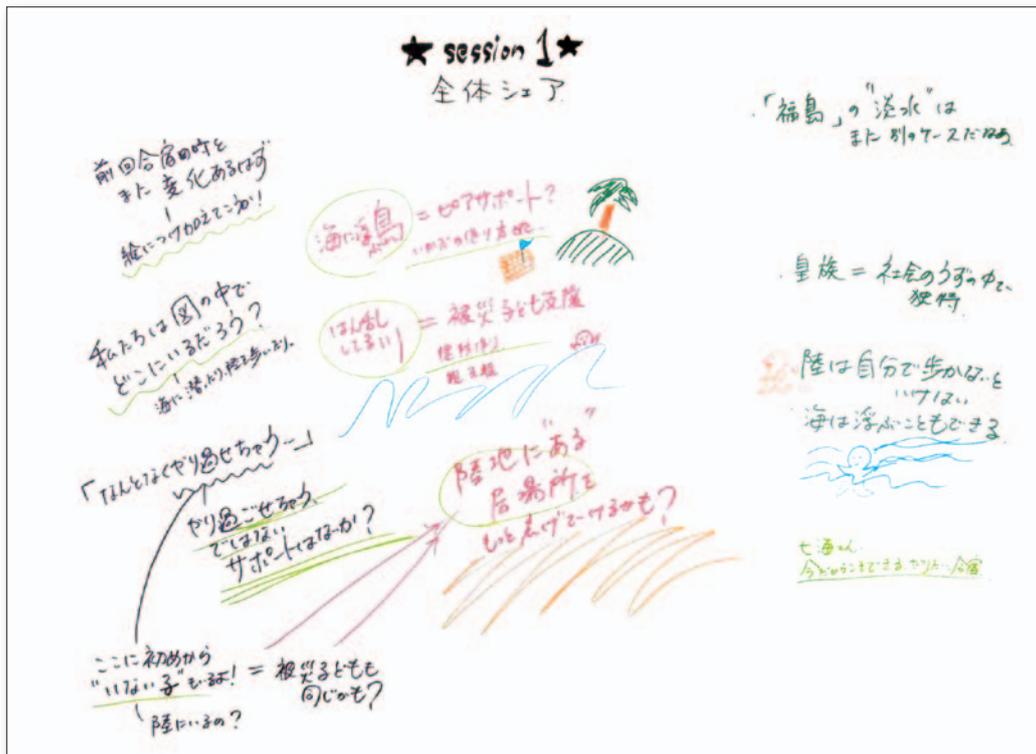
機会とした。「この合宿を成功できなかったら、ビーンズの2つの文化が今後折り合うこともないだろう」という、かなり切羽詰まった思いが七海さんにはあった。

■ 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」と声がけをしている。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)