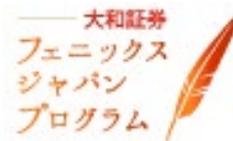


東日本大震災現地NPO応援基金〔特定助成〕

大和証券フェニックスジャパン・プログラム

－被災地の生活再建に取り組むNPOの人材育成－

評価事業報告書



特定非営利活動法人日本 NPO センター

『大和証券フェニックスジャパン・プログラム評価事業報告書』〔本編〕

はじめに

「大和証券フェニックスジャパン・プログラム」は、大和証券株式会社「ダイワ・ニッポン応援ファンド Vol.3-フェニックスジャパン」の信託報酬の一部の毎年の寄付により、認定特定非営利活動法人日本NPOセンターが東日本大震災現地NPO応援基金の特定助成の一つとして実施してきた助成プログラムである。2012年10月より2021年9月までの9年間に、福島・宮城・岩手3県の現地NPOに対して職員の育成を中心とした助成を行ってきた。

【報告書の構成】

この報告書は、その2015年10月以降に助成を受けた団体について事後評価を行ったもので、下記の2部構成となっている。

第I部は、助成プログラム自体の評価である。助成プログラムとは助成対象事業を生み出す仕組みのことで、その適否で助成対象となる事業の良し悪しも決まる可能性がある。今回はプログラム全体に対する満足度とともに、スーパーバイザーの必置、年2回の合同研修会の実施、3か月ごとの育成レポートの提出、という3点の特徴について効果を確認した。

第II部は、助成終了後数年から5年程度の間、助成対象事業によってどのような影響（アウトカム）が得られたかを評価したものである。本プログラムの特徴から、育成対象職員への影響、育成による助成先団体の組織基盤への影響、その助成先団体の活動による地域社会への影響の3点に視点を絞った。影響（アウトカム）評価で注意すべきは、一定期間を過ぎた後の影響要因は、その助成による以外にも多数あるということである。助成は発端に過ぎず、その後の団体の努力やその他の助成や行政施策などの要因も確認する必要があるが、ここではそこまで追究していない。

【評価の手法と立場】

次に、目次構成と評価手法について簡単に触れておく。第I部・第II部は共に、評価手法の共通する第1～4章とそれらのまとめとしての第5章から構成される。

評価手法	第I部 助成プログラムの評価	第II部 助成対象事業の影響評価
第1章 事務局資料による事実の集計と分析	1.助成プログラムの概要および特徴	1.応募団体と助成対象団体の概要および特徴
第2章 助成対象団体へのアンケートによる評価	2.助成プログラムに対する助成対象団体の全般的な相手評価	2.助成対象事業のもたらした影響に対する全般的な自己評価
第3章 助成対象団体へのインタビューによる評価	3.助成プログラムに対する助成対象団体の個別的な相手評価	3.助成対象事業のもたらした影響に対する個別的な自己評価
第4章 選考委員や育成対象職員の座談会による評価	4.助成プログラムに対する選考委員の相互触発的な自己評価	4.助成対象事業のもたらした影響に対する育成対象職員の相互触発的な自己評価
第5章 第1～4章のまとめ	5.助成プログラムの評価	5.助成対象事業のもたらした影響

すなわち、第I部も第II部も1章では助成プログラムや助成対象事業の概要や特徴を内部資料から整理し、第2章では助成対象団体へのアンケート調査により評価し、第3章では助成対象団体へ

のインタビューにより評価し、第4章に関しては、選考委員（第Ⅰ部）と育成対象職員（第Ⅱ部）による座談会によって評価した。評価手法としての座談会の試みには課題もあるが、相互に話し合う中から各自の思いや記憶が触発され、個々人の評価を超える仲間としての発見もある。相互触発・発見型の評価手法としての可能性もあることから試みとして実施した。

これを評価者の立場から見ると、1章は客観的事実で特に立場はなく、第2章と第3章は助成を受けた立場から助成を行った側に対する「相手評価」（第Ⅰ部）と助成を受けた立場から自らに対する「自己評価」（第Ⅱ部）となっている。第4章は助成を行った立場（第Ⅰ部）と助成を受けた立場（第Ⅱ部）による相互触発・発見型の「自己評価」といえる。以上のまとめとして第5章を設けた。

なお、本報告書では独自の「相手評価」という言葉を使っているが、これは「何らかの関係性のある相手による評価」のことで、助成事業の評価にとっては重要な意味のある手法と考えている。評価する立場の観点からは第三者による「独立評価」も重要ではあるが、今回は行っていない。

【事後評価の目的】

一般に助成事業の事後評価の目的には2種類ある。今後も継続していくための助成プログラム更新のために行うものと、既に完了した助成事業に対して行うものである。

今回の事後評価は後者に属すが、後者の意義は、同種の助成事業を普及させるためにある。本プログラムのような人材育成助成は、これまで殆ど存在しなかった。しかし、今後のNPO/NGOの発展のためには、もっともっと多様な形で増殖する価値のあるプログラムと考えている。

そのような助成を新たに行おうとするときの、リアルな参考事例として、場合によっては反面教師として、本報告書が読み解かれることを期待したい。

2022年3月

市民社会創造ファンド 理事長 山岡義典

『大和証券フェニックスジャパン・プログラム評価事業報告書』

【本編 目次】

はじめに	1
本編目次	3

第Ⅰ部 詳細目次

第1章 助成プログラムの概要	5
第2章 助成対象団体に対するアンケート調査による助成プログラム評価	11
第3章 助成対象団体へのインタビュー調査による助成プログラム評価	22
第4章 選考委員の座談会を通して見た助成プログラム評価	26
第5章 助成プログラムの総合的な評価	30

第Ⅱ部 詳細目次

第1章 応募状況と助成実績	34
第2章 助成対象団体に対するアンケート調査による影響評価	40
第3章 助成対象団体へのインタビュー調査（団体としての影響評価）	51
第4章 育成対象職員の座談会による個人としての影響評価	56
第5章 助成対象事業の影響評価のまとめ	59

【資料編】

- 資料1 助成対象一覧
- 資料2 アンケート調査質問票
- 資料3 アンケート調査集計結果
- 資料4 インタビュー調査の記録
- 資料5 座談会の記録

第Ⅰ部 助成プログラムの評価

第Ⅰ部 詳細目次

第1章 助成プログラムの概要	5
1-1 助成プログラム実施の背景と経緯	5
(1) プログラム実施の背景	
(2) プログラム実施の経緯	
1-2 助成プログラムの仕組みと特徴	7
(1) プログラムの仕組み	
(2) プログラムの特徴	
第2章 助成対象団体に対するアンケート調査による助成プログラム評価	11
2-1 アンケート調査の概要	11
2-2 助成プログラムの評価	12
(1) プログラム全体の評価(満足度)	
(2) スーパーバイザーの有効性	
(3) 合同研修会の有効性	
(4) 育成レポートの有効性	
2-3 アンケート調査による助成プログラム評価のまとめ	20
(1) 満足度の視点から	
(2) 3つの手法の有効性	
第3章 助成対象団体へのインタビュー調査による助成プログラム評価	22
3-1 インタビュー調査の概要	22
3-2 助成プログラムの評価	22
(1) プログラム全体に対する評価	
(2) スーパーバイザーの存在について	
(3) 合同研修会の実施について	
(4) 育成レポートの提出について	
3-3 インタビュー調査のまとめ	24
第4章 選考委員の座談会を通して見た助成プログラム評価	26
4-1 座談会の概要	26
4-2 助成プログラムの評価	26
(1) プログラムの内容および仕組み	
(2) プログラムの成果と課題	
(3) プログラムの社会的意義	
4-3 自己評価としての座談会のまとめ	29
(1) 座談会の進め方について	
(2) 座談会によって導き出された個々では気づきにくい視点	
第5章 助成プログラムの総合的な評価	30
5-1 各章の評価手法とプログラム評価	30
(1) プログラムの確認	
(2) アンケート調査	
(3) インタビュー調査	
(4) 座談会	
5-2 人材育成プログラムの独自性をどう評価するか	31

第1部 助成プログラムの評価

第1章 助成プログラムの概要

「大和証券フェニックスジャパン・プログラム」は、大和証券株式会社からの寄付により、認定特定非営利活動法人日本 NPO センター（以下、日本 NPO センターという）が助成し、特定非営利活動法人市民社会創造ファンド（以下、市民社会創造ファンドという）が協力する「東日本大震災現地 NPO 応援基金 [特定助成]」として、2012 年 10 月～2021 年 9 月の 9 年間に実施した公募型プログラムである。

本プログラムは、東日本大震災の復興支援のため、東日本大震災による被害の大きかった岩手県・宮城県・福島県などの復興・再生・活性化の一助となることであり、復興過程における現地 NPO のキャパシティ・ビルディング支援として実施した。

9 年間の助成件数は 72 件（プロジェクト助成 68 件（内、新規 44 件・継続 24 件）、合同研修会助成 4 件）、助成総額は 2 億 5,524 万円にのぼる。これにより被災地の岩手県・宮城県・福島県の現地 NPO※1 42 団体※2、59 名の職員育成を支援した。

※1 ここである「現地 NPO」とは、岩手県・宮城県・福島県に事務所を置き、各地域の市民が自発的に活動する民間非営利団体を指す。

※2 団体数は、助成対象団体の実数。継続助成とは別に複数回助成を行った 2 団体はそれぞれ 1 団体とした（新規助成件数 44 団体より 2 団体減）

1-1 助成プログラム実施の背景と経緯

（1）プログラム実施の背景

東日本大震災は津波被害の規模が大きく、当初より被災者の生活再建は長期化することが予想されていた。また、阪神・淡路大震災におけるボランティア活動とその後の NPO による活動の社会的な浸透などにより、NPO の果たす役割に期待が寄せられた。震災直後は緊急支援が主体となるが、一定期間を過ぎると外部から応援に駆け付けていた団体も徐々に支援を終了し、反比例するように現地 NPO の役割が大きくなっていった。

しかし、その現地 NPO は震災を機に設立された団体も多く、必要とされる支援を自力で安定的に供給し続けるためには、組織基盤の整備や強化が必要であった。そのためには適切な人材の確保と育成が必要不可欠と考え、本プログラムでは将来にわたり組織の中核を担う人材を、雇用から支援し育成することで、地域に根付いて貢献できる現地 NPO の成長を応援し、被災地・者の生活再建の一助となることを願い実施した。

- 被災者の生活再建に取り組む現地 NPO の人材育成の応援
- 将来にわたり組織の中核を担う人材を、雇用から支援し育成することで、被災地の復興を支援する

（2）プログラム実施の経緯

本プログラムは、日本 NPO センターが、東日本大震災の被災者の生活再建を支える活動が長期にわたり自立的に取り組まれることを願い、現地 NPO の組織基盤強化を応援する「東日本大震災現地

NPO 応援基金」の「特定助成」の一つとして立ち上げ、2012年6月に第1回の公募を開始した。

○東日本大震災現地 NPO 応援基金と大和証券フェニックスジャパン・プログラム

「大和証券フェニックスジャパン・プログラム」の母体となる「東日本大震災現地 NPO 応援基金」は、震災直後から日本 NPO センターが、一般の市民や企業などに呼びかけ集まった寄付をもとに運営する基金であり、被災者の生活再建を支える活動が長期にわたって自立的に取り組まれるために、現地 NPO の組織基盤強化の取り組みを応援してきた。

同基金は、一般助成、特定助成、緊急助成などのカテゴリーで8つの助成プログラムを順次立ち上げ応援してきた。「大和証券フェニックスジャパン・プログラム」は「特定助成」の一つであり、大和証券株式会社の「ダイワ・ニッポン応援ファンド Vol.3-フェニックスジャパン」の信託報酬の一部の寄付により設立され、毎年度の寄付により公募型助成プログラムとして2012年～2021年に実施された。

本プログラムは、「ダイワ SRI ファンド」助成プログラムの経験を踏まえて企画開発した。

「ダイワ SRI ファンド」助成プログラムは、大和証券グループ3社（大和証券投資信託委託株式会社、大和証券株式会社、大和証券キャピタル・マーケット株式会社）の寄付および株式会社大和証券グループ本社の協力により、市民社会創造ファンドが実施した NPO の人材育成プログラムであり、2006～2012年にかけて助成が行われた。この助成プログラムは、人間の安全保障（ヒューマン・セキュリティ）分野で、人々の“いのち”（生命・生活・尊厳）の保護と自立支援に取り組む NPO の「スタッフと組織の育成」を目指して行われ、一定の成果を上げていた。プログラムの終了時期と前後して東日本大震災が発生し、大和証券株式会社の協力を得て本プログラムの素早い立ち上げにつながった。

本プログラムの基本的な仕組み（NPO の組織基盤強化につながる人材育成、雇用の安定と活動に専念できる環境整備につながる人件費への助成、スーパーバイザーの設置、3か月ごとの育成対象職員とスーパーバイザーによる育成レポートなど）は、この前身のプログラムを参考にしている。年2回の合同研修会は、設立間もない現地 NPO の多い特性を考慮して本プログラムで追加したものである。

本プログラムの第1回助成は2012年10月に開始された後、年1回の公募と助成を行ってきた。プログラム期間を3期に分けてみると、震災後3年間にあたる初期（2012～2014年頃）は救援期で現地の状況も流動的であり、現地 NPO のスタッフ自身やその家族、知人なども被災者である状況下で、助成対象団体として支援活動を行いながらスタッフ育成も同時に行うことについては、苦勞した団体も多く見受けられた。

震災後5年のめどとなるプログラム中期（2015～2017年頃）になると現地の状況も少しずつ落ち着いてきたが、一方で各地から馳せ参じた NPO が徐々に活動を終了し、外部からの支援金も減少していく中で、緊急支援活動を主に行ってきた現地 NPO にも、活動中止や解散が目立つようになっていった。反比例するように現地 NPO の役割がさらに大きくなり、活動を継続するためにはなんとか人を確保し、組織基盤を整備する必要があるという思いが伝わってきた時期でもあった。活動内容も緊急支援的な震災に直接関連する事柄から通常的な支援へと徐々に移行していった。

震災後10年の区切りが見えてくる後期（2018～2020年頃）は、応募内容も被災地支援の文脈から少しずつ離れ、平時における人材育成を目的とした内容が増えていき、改めて自らの組織のミッションや事業計画の見直し、組織基盤強化の必要性などの認識が広がっている様子がうかがえた。また地域による復興のスピードの違いを反映してか、この時期には福島の前地 NPO への助成が増えた。

このような状況の中、本プログラムの運営もこれらの被災地や現地 NPO、および助成対象団体の状況などを踏まえながら、適宜運営の見直しと更新を加えて対応してきた。プログラム開始時には、震災直後に立ち上がった NPO が多かったことから特別の助成事業として「合同研修会」を実施し、助成対象団体が一堂に会して NPO 運営の基礎を学ぶ場を提供した。2016 年以降はフォローアップの一環として助成事業から関連する自主事業として組み込んだ。

また 2016 年からは、本プログラムの趣旨である「団体運営の中核となるスタッフ育成」をさらに実現させるために、育成対象職員を既に雇用された職員に限定し、在職年数も 1 年以上に引き上げた。2017 年には育成計画に外部研修（他組織・他地域の外部視察）を必須化し、対象職員の育成内容や成果について組織内部での共有プロセス（ミーティングや報告会）を含むこととした。さらに同年からは「公募説明会」を開始し、対象 3 県の現地においてプログラムの活用を呼び掛けた。またプログラム最終年（2020 年 10 月～2021 年 9 月）には新型コロナウイルス感染症対応により、選考方法やフォローアップも一部オンライン対応とするなど、適宜必要な見直しと改善を行ってきた。

1-2 助成プログラムの仕組みと特徴

(1) プログラムの仕組み

本プログラムの主な仕組みは下記の通りである。前述のように状況を踏まえながら少しずつ改善していった経緯もあるが、下表の内容は 2019 年公募時点のものである。

表 1-1-1 大和証券フェニックスジャパン・プログラムのプログラム概要

項目	概要（*2019 年公募時点）
1) プログラム名	東日本大震災現地 NPO 応援基金[特定助成] 大和証券フェニックスジャパン・プログラム
2) テーマ	被災地の生活再建に取り組む NPO の人材育成
3) 助成対象	岩手県・宮城県・福島県等において被災者の生活再建を長期的視点で支援する「現地 NPO※」 ① 社会的に弱い立場にある被災者（子ども、高齢者、障がい者、女性等）の生活再建を支援 ② 帰還地域などで、被災者の安心・安全な居住・生活基盤の再建を目指した復興まちづくりを支援 ③ 地域課題の解決を目的とした上記 2 点の活動を行う団体を支援し、コーディネートによって連携を促進する支援 ※ここでいう「現地 NPO」とは、上記 3 県に事務所を置き、各地域の市民が自発的に活動する民間非営利団体を指す。
4) 助成方法	公募型助成（年 1 回の公募）
5) 助成期間	1 年間（10 月～翌年 9 月）*必要に応じて継続助成（1 年間）の仕組み有り。
6) 助成額	1 件当たりの助成額上限 新規助成 500 万円、継続助成 400 万円
7) 助成の条件	【団体について】 1. 雇用の責任を担うという視点から、原則として法人格を有すること。 2. 助成開始時点で設立後 1 年以上（法人格取得前の活動期間を含む）経過していること。 3. 岩手県・宮城県・福島県に主たる事務所と活動拠点があること。 （継続助成の追加項目） ○新規助成での助成対象事業の完了が見込める団体であること。 【育成の対象者について】 4. 育成の対象となる職員（以下、対象職員）は、応募団体に中核的に活動する人で、助成終了後も継続した雇用が想定されること。 5. 助成開始時点で、応募団体の正職員または嘱託職員（アルバイトは含まない）として、1 年以上勤務していること。 6. 労働保険・社会保険に加入していること（未加入の場合は、助成開始時

	<p>でに加入すること)。 ※労働保険とは労災保険と雇用保険を、社会保険とは厚生年金と健康保険を指す。 7. 育成対象職員は2名以内とする。 8. 助成期間中の対象職員の交代は認めない。 (継続助成の追加項目) ○継続助成で育成の対象となる職員(以下、対象職員という)は、新規助成時と同じ職員であること(対象職員の追加は認めない。対象職員の2名から1名への減は妥当性が認められれば可能)。 【育成計画について】 9. 対象職員には組織内の育成責任者(スーパーバイザー)をつけること。 10. 育成方法に、外部研修を必ず含むこと。 11. 育成方法に、自団体と同じテーマや目的で活動する他地域・他県の団体への視察を必ず含むこと。 12. 育成方法に、対象職員の育成内容や成果について、組織内部での共有プロセス(ミーティングや報告会)を必ず含むこと。 【助成期間中について】 13. 中間インタビュー等の、事務局による助成先団体訪問に対応できること。 14. 事務局が実施する合同研修会等に必ず参加できること。</p>
8) 選考方法	<ul style="list-style-type: none"> ・選考委員会(有識者・実践者4~5名に大和証券と日本NPOセンターから各1名参加)により書類選考を行う。選考委員長は谷山博史(2012年~)と須田木綿子(2015年~)が務める。 ・継続助成応募団体にはプレゼンテーションによる面接選考も行う。
9) 選考基準	<p>(新規・継続共通項目)</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 応募団体の活動は、「助成対象」の内容に照らして高く評価できるか。 ② 人材育成による組織基盤強化が明確で、対象職員の育成目的がその実現に寄与するか。 ③ 対象職員の育成方法は適切か。 ④ 対象職員は育成対象として適しているか。 ⑤ 助成金の使途は明確・適切で実現性があり効果的か。 <p>(継続助成の追加項目)</p> <ol style="list-style-type: none"> ⑥ (③の末尾に追加)(新規助成を踏まえ、次のステップとして相応しいか。) ⑦ 新規助成による成果が見られるか。 ⑧ 助成終了後の対象職員の役割と業務イメージは明確か。
10) フォローアップ	<ul style="list-style-type: none"> ○ 育成レポート(年4回、3か月ごと) ○ 報告書(中間・完了) ○ 中間インタビュー ○ 合同研修会(年2回)

(2) プログラムの特徴

本プログラムの特徴を要約すると、下記の3点に示す通りである。

1. 東日本大震災被災地・者支援プログラム
(地域限定、現地NPO支援、長期プログラム)
2. 人材育成プログラム
(現地人材の育成、人と組織を育てるプログラム、雇用環境の整備)
3. 人材育成をバックアップする仕組み
 - ① 人件費にも助成(雇用確保のための人件費、社会保険加入)
 - ② スーパーバイザー(育成責任者)の配置
 - ③ 合同研修会の実施
 - ④ スタッフ育成レポート

第1の特徴は、「東日本大震災被災地・者支援プログラム」という点である。このため公募対象を主に被災地3県(岩手県・宮城県・福島県)とする地域限定の助成プログラムとした(避難先等の都

道府県からの応募も可としたが、実際の助成対象では該当はなかった)。また、生活や地域の再生はその地域の文化に合った方法で進めることが大切であるとの考えから、「現地 NPO の支援」に限定した支援を目指した。さらに、生活再建は長期にわたることが予想されたことから、短期的な課題解決ではなく、なるべく長期にわたる支援の実施を目指した。

第2の特徴は、事業に対する助成プログラムではなく、「人材育成プログラム」という点である。被災支援では緊急支援事業も重要であるが、その後の長い復興期・再生期を見据えると、現地の人々による活動が必要不可欠であり、そのために人材育成の対象を現地 NPO の職員に特化して支援を行った。育成に際しては、育成対象職員をはじめとして、できれば組織全体にも気づきや学びをもたらす「人と組織を育てるプログラム」を目指し、組織基盤の整備や強化につながることを期待した。

第3の特徴は、プログラム自体に独自の「人材育成をバックアップする仕組み」を組み込んだ点である。具体的には下記の通り。

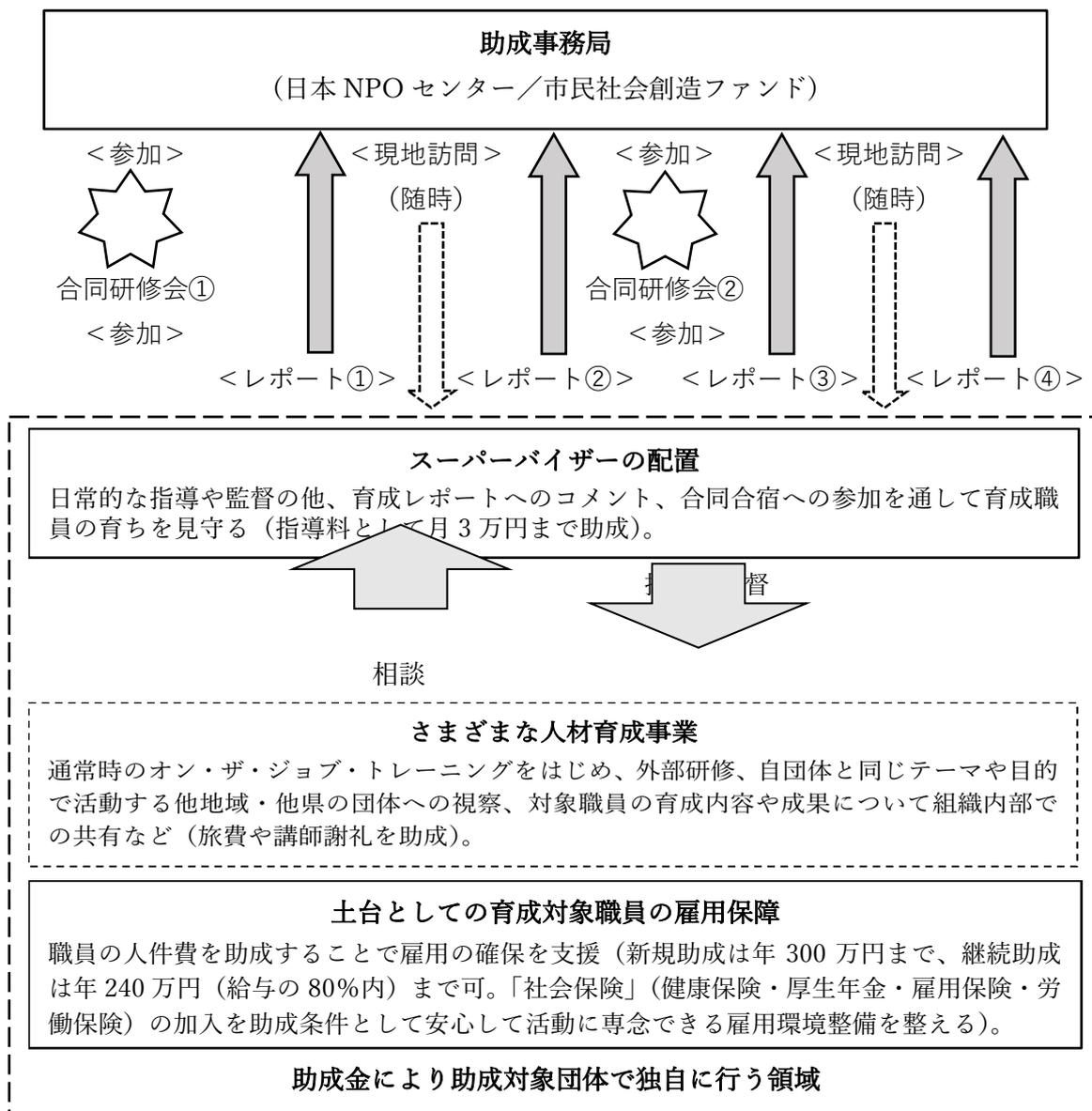
- ① 職員の給与（人件費）を助成金の支払対象に含め、雇用の確保から支援を行った。人件費の額も比較的高額とし、新規助成では1件当たりの助成額上限500万円のうち上限300万円以内（月25万円以内）まで、継続助成では上限400万円のうち240万円（給与の80%内、月20万円以内）までを可能とした。さらに、育成対象職員の「社会保険」（健康保険・厚生年金・雇用保険・労働保険）の加入を助成の条件とし、育成対象職員が安心して活動に専念できる雇用環境整備への支援も可能とした。
- ② 「スーパーバイザーの設置」を組み込んだ。スーパーバイザーには、本助成における育成の責任者として、進捗確認、相談・アドバイス、組織内調整などの役割を期待した。これにより育成対象職員だけが知識や技術、ネットワーク力などの向上に取り組むだけではなく、組織内の責任者が育成にしっかりと関与することで、組織全体の中で組織の現状や課題を把握し、将来ビジョンの中でスタッフ育成を位置づけ、責任者とスタッフが一体となった目標の達成を期待した。このスーパーバイザーの関わりは、責任者自身の気づきや学びにもつながり、育成対象職員のみならず組織全体への波及につながった団体も多かった。なお育成の取り組みは、スーパーバイザーにも相応の負担がかかることから、「スーパーバイザー指導料」として、月3万円までの指導料も助成金の支払対象とした。
- ③ プログラム運営では「合同研修会」も助成開始時と中間時の年2回、仙台において行った。これはプログラム初年度の助成対象の団体の多くが震災の年に設立された若い団体が多かったことから、NPO運営の基礎を学び、同時にネットワークを作り出すことを目的とした。好評によりその後も継続し、助成プログラム関連の独立した仕組みとして定着した。研修会には、助成を受けた団体からは育成対象職員とスーパーバイザーが、助成する側からはプログラム担当スタッフと選考委員が参加し、人材育成の取り組みに関する現状や課題を報告し、話し合った。
- ④ 「スタッフ育成レポート」の提出を義務づけた。このレポートは振り返りと目標確認のため四半期ごとに提出するもので、育成対象職員が作成し、スーパーバイザーがコメントする形で作成され、進行状況の確認、振り返り、次期の目標の再確認を行った。これは両者のコミュニケーションツールとしても、また事務局とのコミュニケーションツールとしても活用された。

以上の他、通常時の研修としてはオン・ザ・ジョブ・トレーニングが前提となっている。また、プログラムの途中からではあるが、育成方法に外部研修を必ず含むこと、自団体と同じテーマや目的で活動する他地域・他県の団体への視察を必ず含むこと、対象職員の育成内容や成果について組織内部での共有プロセス（ミーティングや報告会）を必ず含むことを要件とした。さらに、特に時期などの

定めはないが、助成プログラムを効果的に進めるために事務局スタッフは助成中に現地の助成団体を訪問し、相談に乗り、あるいは助言をすることも重視してきた。

以上の特徴を概念図として示すと下図のようになる。第 2 章以下の理解のためにも活用していただきたい。

図 1-1-1 人材育成助成プログラムの概念図



第2章 助成対象団体に対するアンケート調査による助成プログラム評価

2-1 アンケート調査の概要

「東日本大震災現地 NPO 応援基金 [特定助成] 大和証券フェニックスジャパン・プログラム」の助成対象団体による助成プログラムに対する評価と助成プロジェクトの影響（アウトカム評価）を確認するため、表 1-2-1 の内容によるアンケート調査を実施した。この調査の調査項目の II・III は第 II 部第 2 章で詳述する助成プロジェクトの影響に関する自己評価に関する設問である。

表 1-2-1 アンケート調査の概要

調査時期	2021 年 6 月 2 日～6 月 21 日
調査対象	2015 年～2019 年（5 年分） 助成対象団体 全 26 団体 ※助成件数は 28 件（2015 年は継続助成 3 件を含む）、うち「奏海の杜」「みんなのひろば」は、複数回助成のためそれぞれ団体としては 1 カウントとした。
調査項目	0. フェイスシート（団体の基本情報） I. 助成プログラムの評価（1）（2）（3）（4） II. 助成プロジェクトの助成終了後の状況（5）（6） III. 助成を受けたことによるその後の影響（7）（8）（9）（10） －育成スタッフ・組織基盤・地域社会への影響（アウトカム評価）
調査方法	電子メールにてアンケート票またはアンケートフォームでの回答を依頼、回収
回答件数	6 月 30 日までに 24 団体 26 人から回答があった。 ・回答率 24 団体／26 団体＝92% ・回答者 スーパーバイザーや応募代表者からの回答 16 団体 育成スタッフからの回答 6 団体 スーパーバイザーと育成スタッフの両者（2 人）からの回答 2 団体

このうち、第 I 部で扱う助成プログラムに関するアンケートの具体的な設問項目は、下記の通りで、いずれも 3 択の中から一つを選び、その理由を自由記述で書いてもらった。（助成プロジェクトの影響に関する設問は第 II 部 2-2 を参照）

- ① 助成を受けたことで得られた結果（満足度）
- ② スーパーバイザー制度の有効性
- ③ 合同研修会の有効性
- ④ 育成レポートの有効性

すべて単数選択であるから統計的な処理は簡単である（円グラフで表示可）。しかし、母数が限られているため、その結果に頼りすぎてはいけな。全設問にその選択理由を自由記述で回答してもらっているから、その読み込みが重要になる。回答者は記憶を辿って文章化するために時間を要したかもしれないが、かなり具体的な記述がなされていた。

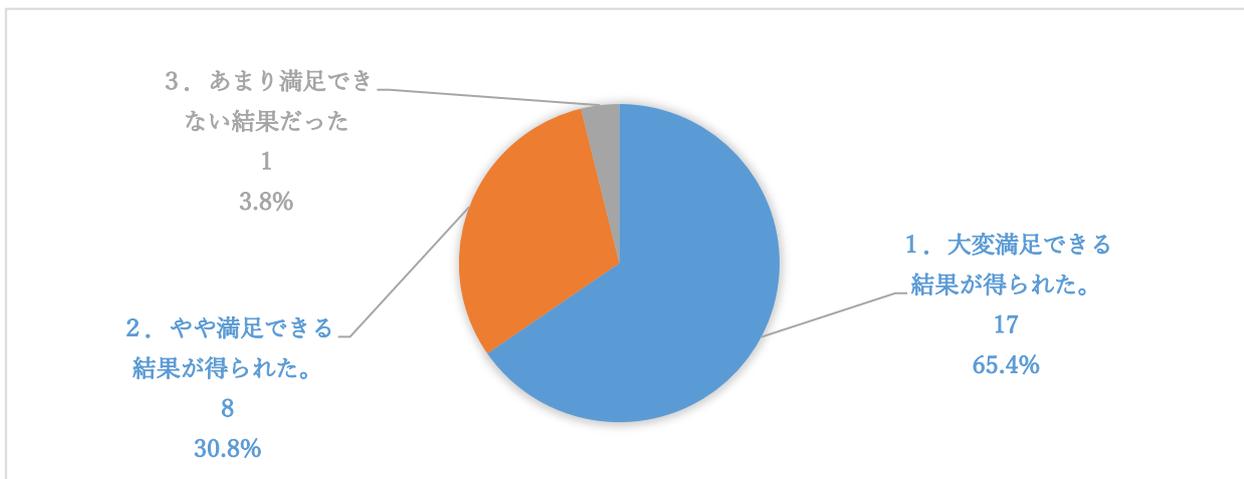
なお、このアンケートで用いた「育成スタッフ」は応募要項に記す「育成対象職員」と同義であり、他の章では「育成対象職員」と表記している。

2-2 助成プログラムの評価

(1) プログラム全体の評価（満足度）

この助成プログラムでは、育成スタッフの person 費を伴う研修費用等を支援してきたが、このような助成を受けたことで得られた結果について満足しているかどうかを聞いた。その結果は図 1-2-1 の通りで、17 件 65.4%が「大変満足できる結果」と回答し、「やや満足できる結果」の 8 件 30.8%と合わせると 9 割以上になる。非常に高い満足度であった。「あまり満足できない結果」は 1 件 3.8%のみである。その理由は後述するが、プログラム自体の問題というより団体独自の要因によるものであった。

図 1-2-1 助成プログラムの満足度



満足度が 1 年助成と 2 年助成で異なるかどうかを見たのが、表 1-2-2 である。

1 年助成では、「大変満足」は 14 人中 7 人で半数、「やや満足」で半数近く、「あまり満足でない」が 1 人いた。2 年助成では 12 人中 10 人が「大変満足」で 8 割を超え非常に高く、「やや満足」が 2 人、「あまり満足でない」はいなかった。

回答した育成スタッフのうち 4 人は 2 人ずつ同じ団体に属している。1 年助成の団体に属すスタッフは「やや満足」と「あまり満足でない」が各 1 人、2 年助成の団体に属すスタッフは「大変満足」と「やや満足」が各 1 人となっている。

人材育成については、2 年継続して助成することの効果ははるかに大きい。しかし、1 年助成でも半数は「大変満足」してもらえらる助成プログラムであったという点は大事であろう。

表 1-2-2 助成年別に見た助成終了後の状況（網は顕著な数字）

	合計	1.大変満足	2.やや満足	3.あまり満足でない	4.その他
1 年助成	14 人	7 人	6 人	1 人	0 人
2 年助成	12 人	10 人	2 人	0 人	0 人
合計	26 人	17 人	8 人	1 人	0 人

【自由記述による回答理由】

「大変満足」の主な理由は、次の 3 点に要約できる。

- 育成事業そのものが法人全体を育てた

○団体の活動基盤整備に役立てられた

○育成に特化して時間をつくることができた（人材育成に向き合う時間をつくれた）

これらの理由は、育成スタッフの雇用保障が助成によって可能であったから実現できたものと考えられる。以下、回答別にその理由を列挙する。なお「です・ます」調の回答文は「である」調に改め、理由を示す文末の「ため」「から」「こと」や「思う」「感じた」等、および文頭にくる接続詞の「また」「そして」等も省略した。（以下同じ）

「大変満足」のうち、スーパーバイザーや代表者からの理由は下記の通りである。

- ・組織内での研修などのプログラムにはどうしても限界があるが、本プログラムを通して組織内では用意できないリソースや機会をいただいた。
- ・食品管理に関する研修を受けることで知識を習得してもらえたことと、仕事に対してより積極的な姿勢になった。
- ・育成スタッフ、スーパーバイザーともに育ったこと、そして、その育成事業自体が法人全体を育てた。
- ・“人材育成をする”というお題があるため、業務に流されず、育成スタッフのために何をしたら良いか、という視点を常にもち続けられた。また、育成スタッフのために行った組織内の書類の管理方法の改善等は、全スタッフにとってのメリットとなった。
- ・育成スタッフは本助成プログラムにより、幣法人およびこれからの自然災害を見据え、東日本大震災を経験した岩手県でより力を入れていかなければならない「防災」に関する知識とネットワークを得るための礎を築くことができた。
- ・当団体の組織基盤を担うスタッフに意識とスキルと両面で育成することができた。特にNPO活動を充実するための助成事業等を取得し地域づくりを担うことの必要性を共通理解とすることができ、その後の当団体の活動の基盤整備に大いに役立てられた。
- ・法人全体の経費に余裕がなかったが、現場活動の経費ではない研修受講や施設見学などにも経費を使うことができた。
- ・研修を受けさせる機会、予算がなく非常にスタッフのスキル向上に役に立った。またスタッフのモチベーションアップにつながった。
- ・人材育成ができない理由は「財政基盤が弱く、長期的な戦略設計や投資ができない」ことが大きく、本事業では研修費等としての人件費活用ができたので、法人事業を止めず成長させながら、人材育成をすることができた。
- ・重度障害者の問題点等、ケアの様子など、他の事業所を訪問し勉強できた。
- ・自主財源の少ないNPOとして、スタッフの育成に充てる費用が無く、日々の業務をこなしながら師弟関係での育成が主であったが、具体的な育成目標の共有とバディ双方にとって、費用をもつていただくことの有難さに感謝するとともに、大きな育成成果が得られている。
- ・活動資金の調達と日々の業務をこなすことに精いっぱい、組織強化に向けての中長期的な戦略を考える余裕がない現状の中、中核スタッフ自身の成長と組織強化に資する達成目標に向けてのご支援は有難かった。育成スタッフは見事に力をつけ、現在では組織基盤の強化に力を発揮している。

「大変満足」のうち、育成スタッフからの回答による理由は、以下の通りである。スーパーバイザーや代表者からのコメントとほぼ同様であるが、自らの実感として語られる点にリアリティを感じる。

- ・団体独自では研修費用を捻出できない所、その後の事業展開に欠かせない人材の育成を行うことができた。
- ・労務や法務などを学んだことで組織運営の知見を得る機会となった。そのときに関係のできた専門家の方々に今でもアドバイスをいただくことができたり、自分で調べるときや作成するときのコツをつかむことができた。
- ・2年間助成いただき、他団体への視察や研修などに参加することができた。事務局業務や組織運営の点で特化して時間をつくることができ、団体の運営に役立つ面が多かった。

- ・日々の事業に忙しく、インプットの時間や長期福島を離れることができない環境を、この支援のおかげでしっかりとスタッフと自分自身に向き合うことができた。さらに、当団体の事情として、拠点が離れている中で、はじめて組織横断の学びを深めることができ、さらにその有効性を組織内で証明できたことで、拠点横断の仕事が生まれているため、仕事の幅や個人能力の有効活用はもちろん、特に若手スタッフにおいては精神衛生面でも役立っているという印象がある。
- ・外部講師研修の中で、チームふくしまの理事のそれぞれの想いや関わるきっかけなどを聞く機会を設けていただいたことで、チームふくしまや「福島ひまわり里親プロジェクト」の理解を深め、理念に沿った行動が何なのかを考えて取り組めるようになった。

「やや満足」のうち、スーパーバイザーや代表者の理由は以下の通りで、基本的には「満足できる」と同じように見えるが、退職などのようなことでその後の活動においては何らかの制約要因があったこと、あるいはできたことが限定的であったことが読める。

- ・通常は日々の業務におわれ、経営に関する話をする余裕がなかなか取れなかったが、この助成事業で意識的にその時間をとることができ、集中的に育成が図れた。
- ・プログラム実施時、目標としていた到達地点にはたどり着けなかったが、育成スタッフそれぞれが気づきを得て、成長を感じられたとともに、組織に影響を与えていると感じている。
- ・プログラム内容は満足できるものだったが、結果として当時の育成スタッフが退職した。
- ・体制整備に向けて、具体的な取り組みを形にすることができた。
- ・コミュニティマネジメントのための研修を受けることができた。
- ・先進地への視察研修に行くことができた。

「やや満足」のうち、育成スタッフからの理由は下記の通りで、こちらも「満足」の回答と大きな違いはないが、組織というよりも個人としての理由が目立つ。

- ・人材育成に対する支出は、後回しになりがちだが、助成で実施することによって、優先順位が上がる。おそらくこの助成無しで同様の研修をスタッフに受けさせることは難しいと思う。
- ・独自資金だけでは研修費までは算出することができず研修に行くことは難しかった。しかし、本助成を受けたことで研修に行くことができ自分自身のスキルアップにつなげることができた。
- ・外部研修でいろんな知見に触れることができた。
- ・助成団体の方に入っていたことで管理してもらえた。
- ・育成計画の目的を意識しながら業務にあたることができ、質が高まった。

「あまり満足できない」理由はスーパーバイザーか代表者の回答1人のみであるが、団体の継続ができなかったためであり、特に助成プログラムの側に問題があったわけではないと思われる。

- ・育成スタッフの成長が見られた。しかしながら結果的には担当事業の収益性を改善させることができず、団体として継続することができなくなってしまった。

(2) スーパーバイザーの有効性

この助成プログラムでは、育成スタッフに対してスーパーバイザーを置く制度を設けたが、それが有効だったと感じたかどうかを聞いた。その結果は図1-2-2の通りである。

「大いに有効」が16件61.5%で「ある程度有効」の9件34.6%と合わせると25件96.1%になる。非常に高い評価といえる。「あまり有効でない」は1件3.8%のみであった。理由は後で検討する。

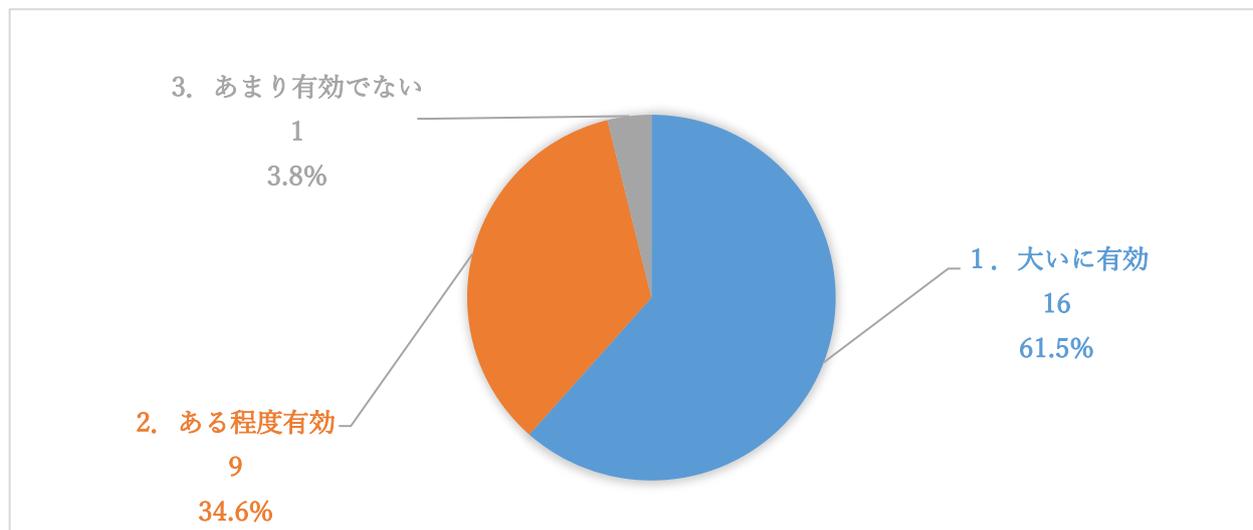
【自由記述による回答理由】

自由記述による回答理由は、下記の3点に要約されよう。

- 客観的に人材育成を進められた

- スーパーバイザーも成長した
- 通常業務とは異なる視点をもてた

図 1-2-2 スーパーバイザーの有効性



以下に個々の理由について列挙しておく。

「大いに有効」の回答のうち、スーパーバイザーや代表者の理由は下記の通りである。

- ・ 広い視野で業務についてのアドバイスをもらうことができた。
- ・ 育成スタッフにとっては相談できる相手がいること、スーパーバイザーにとっては常に進捗状況を知り育成度合いが把握できること。
- ・ 人材育成は育成対象者の主観的な内省や改善行動が前提としてあるが、ややもすると「思い込みでの確でない」ことや「成長の壁にあたったときに孤独になる」ことがあるため、スーパーバイザーの存在は有効だと感じた。
- ・ 通常業務の中では「見える化」が難しいところを、育成目標を設定することで、その進捗管理や目標を共有化できるため、感情論や経験論に陥りがちな状況を明確に可視化できるため、他のスタッフにも分かりやすく伝えるなどの拡張性が高まった。
- ・ 育成スタッフとともに、スーパーバイザー自身も成長していかなければとの自覚を強くもった。共に目標に向けての情報収集から取り組みの価値の見える化、情報発信まで今なお努力し続けてこれたのは、育成スタッフとスーパーバイザーという役割が明確だったからと感じている。
- ・ スーパーバイザーが、スタッフを育成するうえで、相当な労力がかかる。そこをサポートしてもらえるのは非常に助かった。
- ・ スーパーバイザーが適切なアドバイスができた。
- ・ スーパーバイザーとして直接業務上関係性のある代表理事だけでなく、他に理事1名にもスーパーバイザーとなってもらうことで、育成スタッフから直接、理事への相談を定期的に行い、アドバイスを受けることができ、通常業務内とは違う角度で物事を見ることができた。
- ・ 助成事業以降、新しい職員を採用した際にメンターをつけて人材育成を進める仕組みをつくった。

「大いに有効」の回答のうち、育成スタッフからの回答は下記の通りで、スーパーバイザーや代表者の視点と特に異なる点はない。しかし、「スーパーバイザー次第で」との言及もあり、育成スタッフから見た独自の課題もありそうである。

- ・ スーパーバイザーとして業務を振り返り時間を作ることができた。その当時団体内にそのような体制ができていなかった。
- ・ 相談しながら進めることができた。

- ・課題の進捗具合や目標を再確認する場面などで話すことができた。
- ・担当しているプロジェクトを客観的に指摘してくれ、毎月の目標に向けて一緒に考えてくれた。
- ・創始者や代表者、上司と決まった時間に話をすることがNPOなどにとってはなかなか負担であり、日常取れない時間であるため、まずその点だけでも大きな利点がある。しかし、担当するバイザー次第で、対話や時間を取ることに懐疑的な場合、内部の人間だけで行うため、機能しない可能性もある。
- ・研修に新たな気づきを得ることができた。
- ・育成計画を実行する中で、安心感をもって進めることができた。
- ・スーパーバイザーと研修に対する振り返りや事業内容の相談等を進めさせていただいたので、より効果的に育成スタッフの成長につながった。

「ある程度有効」のうち、スーパーバイザーや代表者の理由は下記の通りである。スーパーバイザーが内部の人がいいのか外部の人がいいのかといったことも重要な観点であろう。

- ・だれが責任をもって育成を担当するかが明確になった。それまでは、なあなあできていた。
- ・育成スタッフの自主性だけに頼っては、育成が進まなかった。
- ・スーパーバイザーを担ったのだが、当時はまだ私が時間的に余裕をもつことができなかつたこともあり、十分に満足できるだけの取り組みになれなかつた。
- ・目的意識的にかかわるという動機付けとなった。
- ・これについては運用上の問題も正直あるが、今回のケースで言えば上司にあたる私がスーパーバイザーとなった。これは業務的には非常に円滑に進んだので一定の評価ができると思う。一方で目的達成という基準で考えると、効果の最大化を図るということであれば社外の方で設定するのが良かった。
- ・知識や判断、外部とのネットワークが乏しい育成スタッフにとって、経験のあるスーパーバイザーが伴走して対応できたのは、とても有益であった。
- ・業務の関係で、なかなか振り返りの回数を多く重ねることができなかつたが、少ない振り返りの回数の中でも、育成スタッフ、スーパーバイザーともに自身や組織を振り返る機会を取ることができ、互いの立場や組織の理解につながった。
- ・育成スタッフの研修内容などを客観的に評価できる。

「ある程度有効」のうち、育成スタッフからの回答は下記1件のみであり、スーパーバイザーは内部の人よりも外部のサポーターの方が効果的とのコメントである。

- ・育成スタッフとスーパーバイザーの立場や関係性で効果が上がるかは変わってくるように感じており、外部の有識者に丁寧に伴走したサポートをいただけるとより効果的。

「あまり有効ではない」は1件で育成スタッフからの理由である。

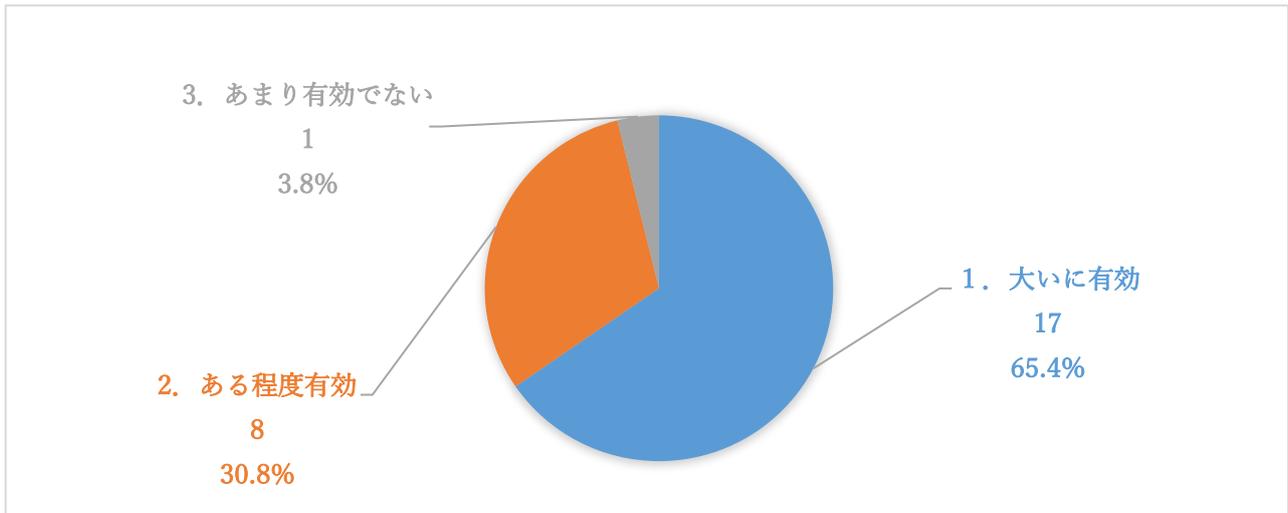
- ・スーパーバイザーの報酬を計上できたことは、有難かったが、業務上は普段と変わらなかった。スーパーバイザーとして十分な効果を上げられなかつたようである。助成条件としてスーパーバイザーの要件設定も考えられるが、助成側がどこまで関与すべきかという点では議論もあろう。

(3) 合同研修会の有効性

この助成プログラムでは、育成スタッフとスーパーバイザーで集まって年2回（助成開始後と中間報告提出後）の合同研修会を行ってきた。当初は1泊の合宿にしていたが、小規模な市民団体で2人も現場をあけることが難しく、その後は日帰りで行った。このような研修がスタッフの育成に有効と感じたかどうか聞いた。

その結果は図1-2-3の通りで、「大いに有効」が17件65.4%で、「ある程度有効」の8件30.8%と合わせると96%を超え、非常に高い。しかし、「あまり有効でない」も1件あり、理由は後で検討したい。

図 1-2-3 合同研修会の有効性



【自由記述による回答理由】

自由記述による「有効であった」理由は下記の2点に要約できる。

○他団体との交流ができた

○育成スタッフの主体性やモチベーションの向上につながった

以下、回答を列挙する。

「大いに有効」のスーパーバイザーや代表者のコメントは、下記の通りである。

- ・普段、他の団体との関わりは、福祉系の社会福祉法人や行政の職員だったが、合同研修会では NPO の仲間と話すことができ、育成スタッフの主体性が高まった。
- ・育成スタッフに、企業での仕事ではない NPO での活動というものが伝わった。
- ・人材育成に必要なことについて、自分たちだけでは学べないことを学ばせてもらった。同じ助成事業の仲間として交流できること、他の NPO の活動内容や取り組みを知ることができた。
- ・私のところの育成スタッフは人前で話することに慣れていなかったので大変緊張を強いることではあったが、成長する上で乗り越えていってほしいハードルだったし、このときの経験がその後に活かされている。
- ・他団体のバディの関係性を見ることが、自分たちの取り組み方の参考となり、次への改善が進む機会となった。大和証券の担当者や日本 NPO センターの担当者との顔合わせは支えていただいているという実感がわくもので、他団体とも事業の情報交換ができたことはとても有意義だった。
- ・他団体（特に他エリア）と知り合う良いきっかけになり他団体のプログラムの進捗状況などは申請しているプログラムにおいて良い刺激になる。
- ・育成スタッフとスーパーバイザー双方の認識を合わす機会となり、共通の知見やネットワークを得ることができた。
- ・他団体の皆さんの課題や成果など、様々な視点で情報をいただくことが、大きなヒントになった。育成スタッフにとっては、同年代の仲間とつながる場にもなり、刺激になった様子。
- ・他団体が向き合う課題や、解決への取り組みについて具体的に知ることができた。
- ・育成スタッフによるプレゼン等があり、作成過程、実施を通じて課題の整理等を自身が進め、スーパーバイザーと相談しながら取り組むことができた。
- ・他育成スタッフがどんなことに挑戦し、どんな状況まで進んだかは、参考になった。育成スタッフの反省とモチベーションを引き出し、スーパーバイザーが自身を振り返る機会となった。
- ・受講生、法人の横のつながりが生まれ、情報交換ができるようになった
- ・他団体の取り組みなどを知ることができる。

「大いに有効」について育成スタッフからの回答は以下の通りで、スーパーバイザーや代表者のコメントと殆ど同じであるが、交流による効果はさらに大きかったように見える。

- ・他団体の活動を知ることができ、また懇親の場を設けていただき、横のつながりをつくることができた。
- ・他の助成を受けている団体がどんな取り組みをしているのかを知ることができ、つながるキッカケができて、それ以降に相談やアドバイスする関係になった。
- ・他団体の育成スタッフの方と中間報告会などでお話を伺ったり、お会いできてとても良い機会になった。事業の相談事を他団体に共有してアイデアをもらうなどもできる良い環境だった。
- ・目標を掲げ互いに報告をすることで他団体の取り組みや工夫成果を聞くことができ刺激になる。なかなか同じ助成を受けている団体と顔を合わせて話をするということはないのであって良かった。
- ・他の団体の育成方法、それによる達成目標を通じて、育成方法のヒントを頂けた。育成スタッフが自身を客観的に見つめる時間にもなっていた。

「ある程度有効」でスーパーバイザーや代表者からのコメントは、下記の通りであった。

- ・他団体の育成方法や雰囲気を知る機会としては有効だった。
- ・講義を聞くことや他団体の状況や報告からの学びは大いに有効であった。一方、合同研修会はNPO同士の連携や協働の機会としても設定されていたと思うが、その点の成果はあまりなかった。(あらためて振り返ると関係性としては知り合いに留まる程度…)
- ・他団体の話を聞くことで、客観的に自分たちの団体を振り返ることができた。
- ・通常業務を行う上で、なかなか一緒に研修をうける機会がないので良かった。
- ・パンフレット作成のワークショップは大変に参考にさせて頂いた。

「ある程度有効」で育成スタッフからのコメントは、下記の通りであった。

- ・他団体の組織運営の悩み、特に人材育成について、相談し合うことができた。
- ・異業種団体で構成される場合が多いが、割と抱えている課題は近いものがあるため、学び合いになって新鮮であった。
- ・他団体の方から刺激を受けることができた。他団体の進捗や報告内容を受けて自らの育成内容を捉えなおす機会になった。日ごろの悩みを共有、アドバイスをもらうことができた。

「あまり有効ではない」はスーパーバイザーや代表者からはなく、育成スタッフからの下記1件のみであった。

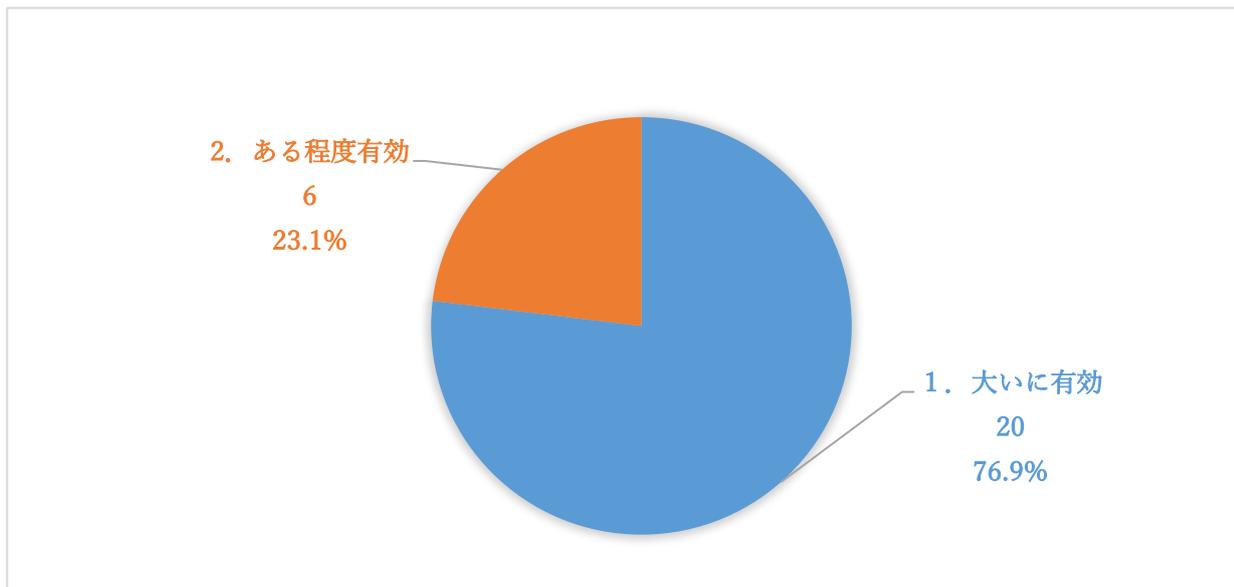
- ・情報交換の場としては、有意義な場所だと感じた。難しいとは思うが、各団体の課題から共通する部分にフォーカスした研修会があると非常にありがたい。

情報交換は有効だが各団体に共通する部分にもっと焦点をあてた研修を希望している。「共通する部分」をどう理解するかは難しく、どの範囲まで具体化できるかは工夫も必要だろう。熱意のある気持ちとして考慮すべき点かもしれない。

(4) 育成レポートの有効性

この助成プログラムでは、育成スタッフに年4回の育成レポート提出を義務づけ、四半期ごとに行なったことや次の四半期の計画について報告してもらった。その内容に対しては、スーパーバイザーも簡単なコメントを書くことにしていた。育成スタッフにはかなり厳しい宿題となることを心配していたが、このような方法がスタッフの育成に有効と感じたかどうかを聞いた。その結果が図1-2-4である。

図 1-2-4 育成レポートの有効性



「大いに有効」が20件76.9%で、「ある程度有効」が6件23.1%であり、「あまり有効でない」は無かった。

【自由記述による回答理由】

その理由について自由記述によるコメントを集約すると、下記の3点である。

- スーパーバイザーと育成スタッフとのコミュニケーションツールとして機能した
- 人材育成の振り返りの機会になった
- 文章化することによって進捗状況の整理や再確認ができた

以下、個別に列挙する。

「大いに有効」のコメントのうち、スーパーバイザーや代表者からの意見は下記の通りである。

- ・レポートの提出締め切りがあったため、育成スタッフとスーパーバイザーとの対話の時間を定期的
に取れたが、その対話が育成にとっても有効だった。
- ・3か月に一度、当期の振り返りを行えるとともに、育成スタッフ自身が作成することで伝えること
やまとめることの難しさを学ぶことができた
- ・組織や財政基盤が弱いNPOが多く、当法人も含め「普段の業務に追われ、人材育成の趣旨や取り
組みがおろそかになる」ことがリスクとしてありえたため、年4回の育成レポートの提出は大いに
有効だった。育成スタッフとスーパーバイザーの対話機会も増えたことも有効だった。
- ・育成スタッフが自発的にレポートを書くようになっていたので、課題があることはとても良かった。
- ・定期的な実施報告は、一見窮屈そうに見えるが、バディとしての信頼関係を作るためにはとても効
果的であった。特に育成の進捗確認はスーパーバイザーの育成スキルに大きな影響を与えた。
- ・文章化することで、獲得したスキルが整理され、日々の活動に活かされた。
- ・育成スタッフ・スーパーバイザー双方にとって、活動の振り返りと評価につながる良い機会であっ
た。
- ・レポートを記入することで、その都度、育成スタッフ自身の振り返りにもなったし、スーパーバイ
ザーにも、文章で、育成スタッフの抱えている課題や成果を改めて確認する機会となった。目標に
向けての取り組みは、都度の振り返りと柔軟な改善が大事だと痛感している。
- ・スタッフの行ってきたことを、レポートに仕上げることによって、整理・再確認できるので非常に
有効である。
- ・文字に起こすことで、自分の学んだこと、疑問点や改善点などが確認できた。

- ・ 重度障害者の日常を体感できた。
- ・ 育成レポート作成をきっかけとした面談を定期的に行うことで、評価と課題を互いに整理し、進捗状況を定期的に確認できた。
- ・ レポートを作成し、文字にすることで、立ち止まって振り返り、軌道修正をすることができた。 育成スタッフとスーパーバイザーの気持ちのずれがあった際の確認にもなった。
- ・ 普段、自団体だけではなかなかできなかった。 インターンの受け入れ時も活用している。

「大いに有効」のコメントのうち、育成スタッフからのコメントは下記の通りであった。スーパーバイザーや代表者とほぼ同じといえよう。

- ・ レポートを作成することで、その後もお互いに確認し合うことができた。
- ・ レポートがあることによって、計画を実施しなければ！となるので、細かく報告の機会があるのは、育成を後回しにしないという意味で有効だった。
- ・ 定期的に振り返る機会があったため、他事業に思考が偏りそうなきも振り返り、解決手段など自ら考える機会となった。
- ・ 毎月目標を立てることで自分自身の活動の振り返りにもなり次への目標も立てやすい。 スーパーバイザーからのコメントをいただくことで自分の成果を実感できる。
- ・ 日々の業務の中では、積み重ねてきた自分自身の成長軌跡を記録するようなことが無いため、忙しくなるとレポートが重く感じられるときほど、何を目的にやっていたかなどをしっかりと振り返ることができてよかった。
- ・ 過去3か月の育成内容を振り返る機会になった。
- ・ 次の3か月を意識する機会になった。 3か月ごとに育成レポートを通じて振り返りをする時間を設けられたことで、学んだことの記憶の定着につながった。 1年間まとめて振り返るよりも負担が少なく、学んだことの整理をする時間にもなった。

「ある程度有効」のうち、スーパーバイザーや代表者からのコメントは下記の通りであった。スーパーバイザーが内部の者より社外の方が付度のない状況報告ができたとの意見は傾聴すべきだろう。

- ・ レポート提出がないと、3か月や半年はあっという間に過ぎ去るため、節目節目で自らの成長を振り返る機会は必要。
- ・ 業務をこなしながらだいたい時間をかけて作成していたので大変そうだった。 試練と感じたがやはり大切ではあった。
- ・ 組織内のコメントになるので社外からの方のほうが付度ない状況と報告はできた。
- ・ あらためて活動の振り返りができる。

「ある程度有効」のうち、育成スタッフからのコメントは下記の通りであった。

- ・ 3か月に1回のレポートだと進捗が見えやすいので有効。
- ・ 事業の進捗状況とその評価をする機会になるので有効。

2-3 アンケート調査による助成プログラム評価のまとめ

(1) 満足度の視点から

17人が「大変満足できる結果」で、8人の「やや満足できる結果」を合わせると9割以上になり、大変高い満足度であった。「あまり満足できない結果」は1件のみで、その理由はプログラム自体に問題があったというより、助成を受けた団体の側の問題であった。

1年助成では「大変満足」が半数、「やや満足」も半数近くあり、「あまり満足でない」は1人だったが、2年助成では「大変満足」が8割を超えて非常に高く、「やや満足」は2人、「あまり満足でない」は無かった。2年継続して助成する効果はるかに大きい。このプログラムでは2年目に進める

のは約半数で、1年助成で終わったところは継続に応募できなかったか応募しても選考で落ちたところである。そのために満足度もやや低めになっているのはやむを得ない。しかし、1年助成でも半数は「大変満足」してもらえる助成プログラムであったという点は評価したい。継続助成の仕組みがなかったら、すべて1年助成並みの満足であったかもしれない。

なお、「大変満足」の理由の主なものは、「育成事業そのものが法人全体を育てた」「団体の活動基盤整備に役立った」「育成に特化して時間をつくることができた（人材育成に向き合う時間をつくれた）」の3点に要約される。助成プログラムの基本的な趣旨は実現できたと考えてよい。

(2) 3つの手法の有効性

このプログラムの趣旨を実現するため、通常の市民活動助成では行わない3つの新しい手法を試みた。すなわち「スーパーバイザー」の設置、年2回の「合同研修会」の開催、年4回の「育成レポート」の提出である。この3手法はいわば三位一体で、スーパーバイザーの存在を前提に合同研修会も育成レポートも効果を発するものである。助成を受けた団体にとっても育成スタッフにとっても大変な負担となることを懸念したが、その有効性が高く評価されたことで懸念は払拭された。

3つの手法の有効性は先に個別に円グラフで説明したが、それぞれの有効性を比較したのが表1-2-3である。育成レポートは最も過酷と思われたが8割近くが「大いに有効」と評価したのは想定外であった。他の2つの手法も6割以上が「大いに有効」と回答しているが、スーパーバイザーに関してはやや低めで「ある程度有効」が増えている。また、スーパーバイザーと合同研修会については、それぞれ1人が「あまり有効でない」と回答している。回答者は異なる団体に属しており、それぞれに自らの思いとのミスマッチがあったようである。人材育成における多様な個別の要望に対して一定程度はやむを得ないといえる。むしろ育成レポートではそのような回答がなかったことが不思議ともいえるかもしれない。今後も他のプログラムで活用できる手法と考えられる。

表 1-2-3 スタッフ育成助成プログラムにおける3つの手法の有効性に対する評価

	計	1.大いに有効	2.ある程度有効	3.あまり有効でない	4.その他
スーパーバイザー	26人	16 (61.5%)	9 (34.6%)	1 (3.8%)	0
合同研修会		17 (65.4%)	8 (30.8%)	1 (3.8%)	0
育成レポート		20 (76.9%)	6 (23.1%)	0 (0.0%)	0

なお、3手法を「大いに有効」とした理由を要約すると下記の通りで、この育成助成プログラムの企画開発で意図した点をよく反映している。

スーパーバイザーについては、「客観的に人材育成を進められた」「スーパーバイザーも成長した」「通常業務とは異なる視点をもてた」こと。

合同研修会については、「他団体との交流ができた」「育成スタッフの主体性やモチベーションの向上につながった」こと。

育成レポートについては、「スーパーバイザーと育成スタッフとのコミュニケーションツールとして機能した」「人材育成の振り返りの機会になった」「文章化することによって進捗状況の整理や再確認ができた」こと。今後、被災地支援に限らず通常の市民活動支援においても、このような手法を活用した人材育成プログラムが広く普及することを期待したい。

第3章 助成対象団体へのインタビュー調査による助成プログラム評価

3-1 インタビュー調査の概要

助成対象団体の育成対象職員とスーパーバイザーに対するインタビュー調査については、助成対象事業による影響評価を主たる目的に行ったため、調査概要や結果については後述の第II部第3章で詳細をまとめている。インタビューでは人材育成事業による各種の影響について聞いており、本助成プログラムに対する意見や感想は追加的に聞いている。

本章では、その中から「本助成プログラム全般」に対する評価と、プログラムの特徴である「スーパーバイザー」の存在、「合同研修会」の実施、「育成レポート」の提出に関するコメントを抽出し、それぞれ育成対象職員とスーパーバイザーの評価に分けてまとめている。

【インタビュー対象団体】

下記の8団体で、育成対象職員とスーパーバイザーが同席し対応した。

岩手県：桜ライン311（岩手県陸前高田市）

宮城県：さとうみファーム（宮城県南三陸町）、日本カーシェアリング協会（宮城県石巻市）、にじいろクレヨン（宮城県石巻市）、TEDIC（宮城県石巻市）、ポラリス（宮城県山元町）

福島県：チームふくしま（福島県福島市）、ホールアース研究所福島校（福島県郡山市）

3-2 助成プログラムの評価

（1）プログラム全体に対する評価

○人に投資する大切さを実感できた

- ・体系的に外部からの問いかけがある機会はなかなかない。一人の育成にこれほど力を入れたことはなく贅沢な投資だった。
- ・人が成長すれば組織も成長する。これはとても大事なことではないか。人材育成に予算をかけるのは、やりたくてもNPOではなかなか難しい。助成を通して人に投資する大切さを実感することができた。
- ・一人ひとりの能力を高めることによってNPOの活動が活発化する。人材育成は団体の活動が飛躍するチャンスになると思う。
- ・この育成事業によって組織運営の当事者になった。生活のバランスをみながら組織の形を考えている。人材育成のプログラムのおかげで、そのような意識をもって団体もスタッフも変化している。

○人材育成の時間をじっくりとることができた

- ・助成期間の1年目で学び、2年目で深めることができたのでちょうど良かった。
- ・通常業務があっても助成期間の2年間は、人材育成にしっかりと時間をとりやすい環境にあった。育成期間ということで他のスタッフの納得感を得ながら研修に出られたのは良かった。

○助成事務局のフォローが良かった

- ・助成金を得ると緊張感が高まるが、自分たちの状況に合わせてくれた。事務局が優しかったのは良かった。
- ・事務局でインフォーマルな相談をさせてもらえたことが支えになった。立場を超えて人と関わることが嬉しかったし、救われた。
- ・計画変更柔軟に対応してもらえたのは有難かった。また変更を認めてもらうだけでなく、助言してもらえたことも良かった。
- ・事務局長という役職、責任、権限を委譲することは勇気がいることだった。立場が人をつくるという体感知があるが、権限の委譲が組織や育成対象職員にとって本当に良いのか、考えた時期でもあった。それをバックアップしてくれた心強い2年間だった。

○その他

- ・最初は通常のプログラムと思っていたが、後から印象が変わった。それが何だったのか知りたい。助成の業界全体にプログラムの良さが伝わるとまた何かが変わっていくのではないか。
- ・事業をステップアップさせるためのフォロー助成や研修などがあると基盤強化につながる。

(2) スーパーバイザーの存在について

【育成対象職員の回答】

○困ったときに相談ができる安心感をもてた

- ・困ったときに相談に乗ってくれるというのは、非常に良かった部分でもある。スーパーバイザーができることを自分がそのままできるわけではないので、反面教師的な部分も含めて、できることとできないことを客観的に捉えられたのは良かった。また、この機会にわざわざスーパーバイザーと話す機会をつくったことは良かったと思う。

○スーパーバイザーとの距離が縮まった

- ・辛抱強く、見守ってくれたと思う。何かあったときに相談できるという安心感は心強かった。コミュニケーションを通じて距離が縮まったと思う。

【スーパーバイザーの回答】

○スーパーバイザーとしての意識が芽生えた

- ・SV になったからと言って普段と何かが変わったわけではなかった。事務局長として必要な話や、意識のすり合わせは適宜やってきた。立場が人をつくるが、SV として名前がついているので、そこはきちんとやらないといけない、と意識して取り組んだ。

○団体外の第3者がスーパーバイザーになっても良かった

- ・一方で、SV には社外の第3者がいても良かったと思う。本当の意味での SV は社外の人ではないか。SV 自身が相談できる仕組みがあると良かった。今になって振り返ると日本 NPO センターの田尻氏にこの役割を担ってもらえたように思う。

(3) 合同研修会の実施について

【育成対象職員の回答】

○他団体のスタッフが仲間となり切磋琢磨できた

- ・他団体と出会う場はないので、良い機会であった。
- ・普段は他団体のスタッフと話をする機会はないので切磋琢磨する気持ちになった。
- ・参加団体とのつながりができ、困ったことがあれば相談できる関係性が続いている。
- ・助成期間中に他の団体の取り組みを聞ける機会がない中、一緒に頑張ろうという仲間がいたことは良かった。自分の学びにつながった。
- ・地元出身だが NPO のことをよく分かっていなかった。他の NPO の人たちを知ることで、NPO について理解することができた。他団体とのネットワークづくりなど、参考にさせてもらった。助成が終わっても関係性が続いている。

○研修内容が勉強になった

- ・日々の業務に追われているので、このような研修の場があったことは良かった。
- ・団体の発表を通じて様々な研修方法を知ることができた。
- ・研修内容の中で、「対人援助のやり取りを言語化できるのか、マニュアル化できるのか」という議論は考えさせられたし、勉強になった。これをきっかけに支援を「言語化」することにチャレンジできた。

【スーパーバイザーの回答】

○横のつながりをつくることができた

- ・同年代で横のつながりをつくるきっかけとなった。

- ・抱えている課題や進捗状況を報告したことは価値があった。普段団体の代表同士でコミュニケーションをとることはなかなか難しいし、事務局長になるともっと少ない。他の団体がどうしているのか、意識はどうかということに生で触れられる機会があったことがすごく良かった。
- ・外の場に行くのが代表だけで、スタッフが外部とのつながりをつくれていなかった。そこを強制的に外に出てもらい、他者とつながることが組織にとっても地域にとっても良いことだと理解してもらえた。外に出て初めて同じような思いをもつ人がたくさんいることを感じたり、外の人を信じてよいと思ったりすることができる。色々活躍する人がいることを体感してもらえたと思う。

○視野が広がった

- ・合同研修会で教えていただいたことだが、障がい者福祉の目線ではなく、大きな意味で自分たちの働きを計画することが大事、というメッセージには勇気をもらった。
- ・外部の方の話を伺えたり、アドバイスをもらえたりしたことは良かった。自己完結型になりがちなのに、研修を通じて視野が広がり、スキルを得たりすることができた。
- ・活動内容が異なる団体が参加していたため短時間の研修では理解が及ばず尻切れトンボに感じた。

(4) 育成レポートの提出について

【育成対象職員の回答】

○自身の振り返りの仕組み、機会として良かった（3か月に一度の期間も良い）

- ・課題の洗い出しに役に立った。
- ・3か月での振り返り期間がちょうど良かった。学びを振り返る機会となり身につけることができた。スーパーバイザーのフィードバックがもらえたのは良かった。
- ・半年や1年に1回だと業務内容も忘れるが、3か月だと常に報告することを意識することができた。良い意味でお尻を叩いてもらえた。
- ・3か月に1回というテンポはちょうど良かった。半年だと意識が分散してしまう。いったん立ち止まって振り返る機会になった。
- ・育成レポートは大変だったが、いま考えると良い振り返りの機会になっていた。振り返りの仕組みは大事だと思った。

【スーパーバイザーの回答】

○スタッフの成長や変化を確認し、理解することにつながった

- ・成長度合いを感じて、ともに学ぶ機会になった。
- ・すごく良かった。忙しいので敢えてそのような場面がないと振り返らない。やらなければいけないことについて、組織としても個人としても振り返る部分があり良かった。3か月前からどう変化したのかを見つければいけないので、変化を確認する作業ができた。
- ・他の助成金では見られない仕組みである。最初は報告書感覚で記載していたが、どこかのタイミングでスーパーバイザーと育成対象職員の交換日記のようになっていた。レポートを見ることで本人の取り組んでいることや考えていることが理解できたし、コメントをすることで自分の振り返りにもなった。

3-3 インタビュー調査のまとめ

この助成プログラムを振り返って、“人材育成の重要性が分かった”と語られるのは興味深い。団体によっては人材育成の仕組みが団体内で構築されるなどの変化も生じている。その意味において、本助成プログラムは、人材育成に対する団体の意識変革プログラムであったのかもしれない。

また、資金支援以外の本助成プログラムの仕組みについては、助成のフォローアップ、合同研修会など助成事務局や他団体との関係構築に対する評価も高い。育成対象職員のみならずスーパーバイザーであっても、人材育成のロールモデルがない中、当該団体外の他者の存在が大きいことが分かる。ここでは何かの専門性をもった人というよりも、助成事務局のように身近に相談できる相手がいること、他の助成対象団体のように切磋琢磨する仲間がいることの重要性が語られている。

この助成対象団体へのインタビューでは、各団体の現状と人材育成事業の振り返りを中心に話を聞き、そのあと時間が許す限り本助成プログラムに対する意見を伺った。人材育成の結果をふまえて改めて本助成プログラムを振り返る流れであったため、ここで語られた内容は、より率直な団体からの意見といえる。簡単ではあるが、人材育成における「発見・気づく」「振り返る」「分かち合う」プロセスの重要性を垣間見ることができた。

第4章 選考委員の座談会を通して見たプログラム評価

4-1 座談会の概要

下記の要領で、選考委員の座談会を実施した。

【目的】

助成の選考に関わった立場から選考委員長と選考委員4名による座談会を実施し、助成プログラムを評価すること。

【調査手法】

選考委員長と選考委員4名からプログラムに対する社会的意義、運営の仕組み、成果および課題に関する意見を座談会形式で聞くことで、本プログラムが果たした役割について評価してまとめる。

【実施時期】

2021年12月1日（水）15時～17時

【参加対象】 敬称略

選考委員長：須田 木綿子（東洋大学社会学部 教授） 2012-14 選考委員、2015-20 選考委員長

選考委員：鹿住 貴之（認定特活法人 JUON NETWORK 事務局長） 2019-20 選考委員

佐久間 浩章（特活法人 自立支援センターふるさとの会 代表理事） 2012-20 選考委員

手塚 明美（認定特活法人 藤沢市民活動推進機構 副理事長） 2012-20 選考委員

吉田健治（認定特活法人 日本NPOセンター 事務局長） 2017-20 選考委員

進行：田尻佳史（認定特活法人 日本NPOセンター 常務理事） 2012-14 選考委員

【座談会テーマ】 ①プログラムの内容および仕組み、②その成果と課題、③その社会的意義

第2章のアンケート調査や第3章のインタビュー調査は、助成を受けた立場から助成プログラムを評価するもので相手評価といえるが、今回の座談会は選考委員や選考委員長によるもので助成をした立場からの自己評価である。

選考委員は応募書類を通じて助成対象団体の全てについて知見をもち、また継続助成におけるプレゼンテーションや合同合宿に参加することで助成対象団体や育成対象職員についても網羅的に経験知を有している。そのような特徴を活かした観点からの評価を期待して座談会という手法を採用した。

4-2 助成プログラムの評価

(1) プログラムの内容および仕組み

<実施時期について>

東日本大震災の翌年（2012年）にプログラムを開始したが、初期（2012年～2014年頃）までは、震災の混乱した時期でもあり、NPOに関わったことのない人たちが団体を立ち上げ、活動を行っていた。初期に立ち上げた団体の多くは3年程度しか継続しなかったが「一定の役割を果たした」「3年継続できたことだけでも十分である」と持続的な活動を目指すことよりも、震災復興に何らかの形で関わることの重要性を評価した。

また、当時の東北地方はNPOに対する理解や認識も薄く、震災前から活動している団体は4団体程度であり、震災後に急速にNPO法人や一般社団法人が設立されたが、構成している人材は「NPOと全く関係のない仕事をしていた地域住民」「NPOのことを何も知らない人たち」であっ

た。しかし、当初だけの関わりでも「NPO で関わった経験は何らかの意味があり」、「NPO の人材育成は早かったかもしれないが、震災で仕事を失った人たちの受け皿としては大いに意味があった」と思われる。

中期以降（2015 年～）は「平時への移行期」となり、「活動を継続させるために人を雇用したい」という意識に変化し、後期（2018 年～）は応募用紙から「被災地」「震災復興」という言葉が使用されなくなり、「人材を育成したい」と明確な意思をもった応募が多く見受けられた。日常が戻りつつあるなかで、団体の活動も復興支援から定常活動へと変化したことで、持続性に目を向けるようになったと想定される。

また、震災後すぐの支援金の多くは義援金として扱われる。助成金として受け入れられるには急性期を過ぎ、少なくとも半年後以降にならないと難しいだろう。本プログラムは震災後 1 年過ぎた頃の応募だったため、ある程度落ち着いた時期でもあり開始時期は適していたと考えられる。

<助成金額・助成期間について>

人材育成を目的とした本プログラムでは、月 20 万円（上限）×12 か月（社会保険別）を助成対象としている。この金額であれば「有給正職員を一人雇用する」ことができ、人件費に煩わされることなく、時間をかけてスタッフを育成できたことは団体にとっても組織体制の強化となった。しかし、助成終了後も同額の賃金を維持しなければならず、その点に負荷がかかった団体もあったかもしれない。

雇用継続については助成の時期や育成対象職員の置かれた状況にもよるが、じっくりと育成に取り組んだことで「NPO の人材育成はでき、全体の底上げにつながった」と評価された。

本プログラムの助成期間は 1 年だが、継続助成を受ければ最大 2 年である。「人材育成には 3 年必要」ではないかという意見もあったが、刻々と被災地の状況が変化するなかでは「3 年先を見据えることは難しい」とされ、2 年（単年度ごとに応募）が妥当と判断された。

<スーパーバイザーについて>

被災 3 県の NPO はそもそも「スーパーバイザーという文化が醸成されていない」が、本プログラムを通して「育成対象職員だけではなくスーパーバイザーも成長した」ので、「意味はあった」と評価された。しかし、団体によっては、スーパーバイザーが「代表であり、上司」のため、「指導なのか、指示なのか」不明瞭になることもあった。スーパーバイザーの機能を考えるのであれば、外部に依頼することも選択肢としてあっても良かったのかもしれない。

<合同研修会・育成レポートについて>

合同研修会はスーパーバイザーと育成対象職員の両方が参加する仕組みにしたことで、「それぞれの視点で見る機会」となった。研修テーマは毎回様々な切り口で設定したが、「被災地・被災者を支援している人たちの育成」と「NPO スタッフの育成」は、育成という面では同じだが「捉え方は違う」と思われ、研修内容に対しては被災地の状況を見ながら丁寧な検討が必要となる。しかし、顔を合わせた研修は団体にとって貴重な機会となり、また団体同士のネットワークを築く一助となったことから、プログラム内に取り入れることは大変有効であったと評価された。

育成レポートについては、「悪くない仕組みだが、団体内での活用方法が大事である」との意見が出された。団体からは“大変ではあったが、活動を振り返る良い機会となった”“スーパーバイザーとのコミュニケーションが促進された”と評価されていた。しかし、スーパーバイザーとスタッフの「関係性によるところも大きい」のではないかと、との懸念も出された。

<人材育成に特化したプログラムについて>

震災後すぐは「混乱期でもあり、NPO のことも経営のこともよくわからない人が立ち上げた法人もあったが、人材育成に特化したプログラムを実施したことは良かった、有効であった」と評価する意見が多かった。また、震災後の急性期では「地域にとって有益な事業であれば人となりで応援した」ので、「たとえその後解散となってもプログラムのミッションは達成された」との意見も出された。そして、そのあとに「ネットワークが築けているのであれば効果は大きい」と評価された。震災後のステージによって団体が必要とする人材育成の目的は異なるが、人を育てることの大切さはプログラムを通して発信できたと思われる。

(2) プログラムの成果と課題

初期の頃は「人件費を獲得し、息がつけた団体も多い」と思われ、そのことにも意味があったとされた。また「前向きに何かを取り組もう」と団体の背中を押すプログラムであり、「建設的な助成」であった。「多くの人々が NPO に関わるきっかけを本プログラムが生み出した」ことが成果の一つであろう。

また事務局が現地に赴いてヒアリングを行うなど、「団体と事務局の距離感が近い」こともプログラムの成果を高める要因になっているとされた。刻々と変化する被災地において、現地の状況を常に把握する事務局の役割は欠かせないと思われる。

課題についてはあまり意見として出されなかったが、強いてあげるとすれば「スーパーバイザーの役割を団体に任せたことが負担であった」という点が挙げられた。スーパーバイザーの存在は有効とはされたが、団体内部にするのか、外部にするのか、その選定については検討が必要であろう。また、成果が見えにくい「人材育成」に対して資金を出すのは躊躇されるため、本プログラムを評価し、社会に発信することも必要だという意見が出された。評価を通して「理解してくれるドナーが増えると良い」ということから、今後の人材育成プログラムに対する期待も出された。

(3) プログラムの社会的意義

初期に育成したスタッフは辞めた人も多いが、「社会に触れるきっかけになったのであれば地域にとって有効」な人材として育ち、「経験を踏まえて次のステージにいった」のであれば、当事者にとっても良い経験となり、社会的意義はあったのではないかという意見が出された。育成対象職員は退職しても団体とつながりをもっているケースも多く、地域でゆるやかなネットワークが築かれている。「有事があった場合、連携し合えるようなプラットフォームが形成された」こともプログラムが果たした意義といえるだろう。また、後期になると「組織を強化するための人材育成」としてプログラムを活用する団体も多く、プログラムの存在が「NPO が継続していくための社会的価値」になったと評価された。

さらに、選考委員会がプログラムの趣旨を理解し、しっかりと議論したことで「先を見据えた支援をすることができ」、プログラムの社会的意義を高めた要因として選考委員会の役割も大きかったといえるだろう。東日本大震災では NPO 支援という土壌がなかったが、今後起こり得る災害地域では NPO の存在や理解が浸透しているため、より速やかな支援が推進できる。おそらく、そのときには人材育成プログラムはより効果的に活用され、被災地域にとって必要不可欠なプログラムになると推察される。

4-3 自己評価としての座談会のまとめ

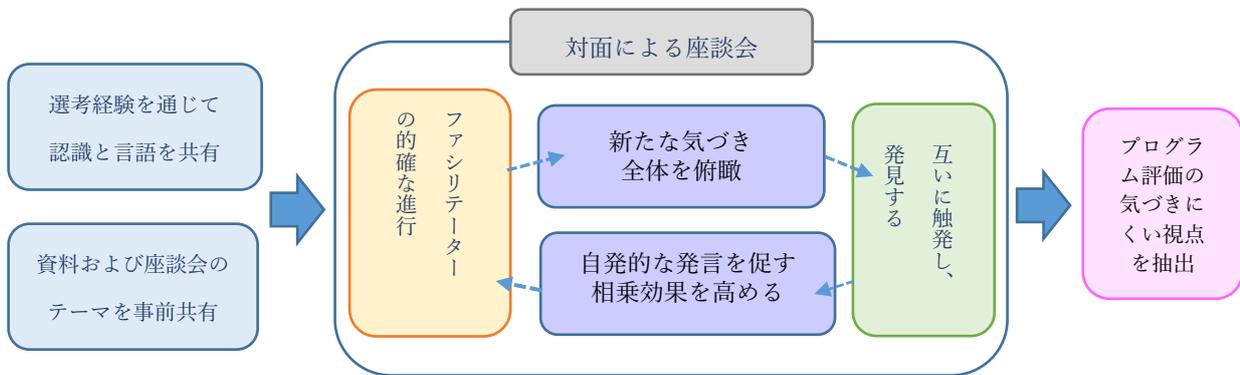
(1) 座談会の進め方について

助成プログラム評価に関する座談会は、選考委員長および選考委員を対象とし、事務局がファシリテーター役を担った。ファシリテーターの役割は、一方通行の問いかけではなく、参加者の主体性を引き出し、自発的な発言を促すことである。この自発的な発言が活発になされることで互いの相乗効果が高まり、新たな気づきとともにプログラム評価の個々では気づきにくい視点を導き出すことができる。

今回の座談会の進行については、次の4項目を特に重視した（下記の概念図参照）。

- ① 参加者は共に選考経験を有しており、プログラムに対する共通認識と共通言語をもつこと。
- ② 事前に関連資料および座談会のテーマ（項目）を共有していること。
- ③ ファシリテーターを事務局の元選考委員が担うことで、発言を促す問いかけが的確なこと。
- ④ 対面開催により場の一体感が生まれ、触発されて発言しやすい雰囲気をつくること。

図 1-4-1 座談会の進め方の概念図



座談会という形式のプログラム評価手法は、事前準備のインプットや参加者の属性とともにファシリテーターの的確な進行が組み合わされれば、有効な手段として用いることができるだろう。

(2) 座談会によって導き出された個々では気づきにくい視点

座談会で設定していたテーマは、①プログラムの内容および仕組み、②プログラムの成果と課題、③プログラムの社会的意義、であった。

参加者である選考委員長、選考委員はプログラム開始当初より関わっていた委員もあり、震災後の初期（急性期、混乱期）、中期（平時への移行期）、後期（安定期）に応じ、育成対象職員の属性がどのように変化したのか、その時期に即した意見が出された。この意見に触発され、育成対象職員が団体を退職したとしても「地域にとってどのような役割を担い、意義があったのか」との視点で議論が広がった。育成対象職員が団体だけではなく地域全体の中でどのような存在になったのか、と俯瞰的に捉えることで被災地域における人材育成の必要性が強く導き出された。

一方、座談会では個人的な感想に近い意見が出される場合がある。この意見によって座談会の方向性がずれる危険性もあるが、かえってこの主観が他の参加者の「気づき」を引き出し、議論が活発化する要因にもなる。例を挙げると「育成対象職員は団体を退職しても仕方ないのではないか」との発言から、地域との関わりについて議論が深まるきっかけになった。座談会は参加者同士で触発し合いながら、新たな視点を抽出するのに適した手法であろう。

第5章 助成プログラムの総合的な評価

5-1 各章の評価手法とプログラム評価

(1) プログラムの確認

第1章では事務局で保有する資料から助成プログラムの概要や趣旨を確認し、その特徴について整理した。助成の趣旨は、「被災者の生活再建に取り組む現地 NPO の人材育成を応援し、将来にわたり組織の中核を担う人材を雇用から支援し育成することで被災地の復興に貢献する」ことである。その助成プログラムは、人材育成をバックアップする仕組みとして「人件費にも助成（雇用確保のための人件費、社会保険加入義務化）」「スーパーバイザー（育成責任者）の配置」「合同研修会の実施（育成対象職員とスーパーバイザーが参加、助成期間中に2回）」「スタッフ育成レポートの提出（スーパーバイザーのコメント付き、年4回）」の特徴をもつ。

(2) アンケート調査

第2章では助成対象団体へのアンケート調査によりプログラムを評価した。**助成プログラム全体**に対する満足度は、「大変満足」と「やや満足」を合わせて9割以上になり、大変高かった。1年助成と2年助成を比べると、前者では「大変満足」と「やや満足」がそれぞれ半数近くであるのに対し、後者では「大変満足」が8割を超え「やや満足」は2割弱とかなり少なくなっている。2年継続して助成する効果が遥かに大きいことが分かる。

このプログラムの趣旨を実現するための手法の有効性については、**スーパーバイザーと合同研修会**では6割以上が「大いに有効」としている。その理由を自由記述から要約すると、**スーパーバイザー**では「客観的に人材育成を進められた」「スーパーバイザーも成長した」「通常業務とは異なる視点をもてた」などがあげられ、**合同研修会**については「他団体との交流ができた」「育成対象職員の主体性やモチベーションの向上につながった」などがあげられる。

最も高かったのは**育成レポート**で、8割近くが「大いに有効」と評価した。負担感が大きいことから忌避されるのではないかと懸念していたが、全く杞憂であった。「大いに有効」の理由を自由記述から要約すると、「スーパーバイザーと育成対象職員とのコミュニケーションツールとして機能した」「人材育成の振り返りの機会になった」「文章化することによって進捗状況の整理や再確認ができた」などがあげられる。

(3) インタビュー調査

第4章では、8団体の育成対象職員とスーパーバイザーを対象にオンライン・インタビューを行った。アンケート調査が事前に定めた設問に対してのみ応答するのとは異なり、インタビューでは全体の流れの中で自由に応答できるため、より率直な個々の団体の意見を深掘りすることができた。

プログラム全体については、「人に投資する大切さを実感できた」「人材育成の時間をじっくりとることができた」「助成事務局のフォローが良かった」などの意見があった。**スーパーバイザー**に関しては「困ったときに相談ができる安心感をもてた」「スーパーバイザーとの距離が縮まった」「スーパーバイザーとしての意識が芽生えた」などの意見が、**合同研修会**に関しては「他団体のスタッフが仲間となり切磋琢磨できた」「他団体と出会う場はないので良い機会であった」「研修内容が勉強になった」「横のつながりをつくることができた」「視野が広がった」などの意見が、**育成レポート**に関しては「自身の振り返りの仕組み、機会としてよかった」「スタッフの成長や変化を確認し、理解することにつながった」などの意見が聞かれた。人材育成における「発見・気づく」「振り返る」「分かち合う」

プロセスの重要性を垣間見ることができた。

助成プログラムを振り返り、“人材育成の重要性が分かった”と語られることが度々あった。人材育成の仕組みが団体内で構築されるなどの変化も生じている。その意味では本助成は、人材育成に対する団体の意識変革プログラムであったともいえる。また、資金支援以外の助成のフォローアップ、合同研修会など助成事務局や他団体との関係構築に対する評価も高い。育成対象職員のみならずスーパーバイザーでも、当該団体以外の他者との出会いが大きかったことを指摘している。

(4) 座談会

第2章のアンケート調査や第3章のインタビュー調査は、助成を受けた立場から行う相手評価であるのに対し、第4章の座談会は、選考経験を有する委員や委員長が助成する立場から行う自己評価である。発言者は、応募書類を通して得た網羅的な知見をはじめ、継続助成におけるプレゼンテーションや合同研修会に参加することによる経験知も有している。これらの特徴を活かした進行により、参加者の主体性を引き出し自発的な発言を促すことで互いの相乗効果が高まり、個々人では気づきにくいプログラム評価の視点を導き出すことができた。

例えば、育成対象職員で辞めていった人も多いが、「社会に触れるきっかけになったのであれば地域にとって有効な人材として育ち」「経験を踏まえて次のステージに行ったのであれば当事者にとっても良い経験となった」のではないかといった意見が交わされた。また、退職しても団体とつながりをもっているケースも多く、地域でゆるやかなネットワークが築かれていることも評価に値するとの指摘もあった。「有事があった場合、連携し合えるようなプラットフォームが形成された」ことも含めて、このプログラムが果たした意義と言ってもよいとの考えである。

プログラムが終わる頃には、「組織を強化するための人材育成」としてプログラムを活用する団体も多く、プログラムの存在自身が「NPOが継続していくための社会的価値」になったとの評価もなされた。このような座談会だからこそ可能な貴重な視点であろう。

今回初めて試みた座談会という手法は、新たな視点を抽出するのに適した評価手法として大きな可能性を秘めているように思われた。

5-2 人材育成プログラムの独自性をどう評価するか

NPO等の市民活動に対する助成は、その殆どが特定の事業や活動を支援するもので、人材育成のような組織基盤そのものを強化するためのプログラムは稀にしか存在しない。それ故、その方法は未成熟で、確立した手法もなく、より効果的な助成を目指して試行錯誤を重ねていかざるを得ない。

特に被災地域や被災者を支援するような非常時の助成では、団体自身が組織的にも不安定でスタッフの交代も頻繁であり、一定の時間をかけて行う人材育成プログラムは馴染みにくい。しかし、緊急支援を経て復興過程から通常地域づくりを目指す団体の場合には、人材育成のプロセスは極めて重要である。それは、今後の被災地についても同じであろう。この大和証券フェニックスジャパン・プログラムの助成は、そのような観点から独自性をもつ先駆的なものとして実施した。それ故に、第1章の図1-1-1に示す概念図のような複雑な構造をもつプログラムとなった。方法的には事務局に蓄積したデータによる助成プログラムの確認(第1章)、助成対象団体へのアンケート調査(第2章)、その中から一定の団体を選んでのインタビュー調査(第3章)、選考委員による座談会(第4章)といった手法を用いて、その独自性をもつプログラムの評価を試みた。その結果を、下

記に図 1-1-1 の下段から順に箇条書きで整理する。図を参照しながら読んでいただくと理解しやすい。

- ① 土台としての**育成対象職員の雇用保障**という点では、継続雇用できた団体では満足度も高く、育成対象職員の活躍も見られた。特に、2年継続して助成した場合の効果が大きい。しかし、助成後の継続雇用に至らなかった例も（特に初期には）多く、その場合には助成先団体の組織基盤強化には十分な効果を果たし得なかったことになる。とはいえ、地域の他団体で活躍するケースも見られ、個人としての育成効果が地域に与えた影響も考慮する必要がある。今回の評価ではそこまで追跡はしていないので、今後の課題としたい。
- ② 様々な**人材育成事業**という点では、特に助成後期になってからは、自団体での閉じた研修ではなく他地域の団体訪問や外部研修への参加も義務づけたこともあり、自団体を相対化する視点をもつことができ、その視点を団体内でも共有することで、個人だけでなく組織の成長にも効果があった。
- ③ 育成対象職員の相談に対応し指導や監督をする**スーパーバイザーの配置**という点では、多くの団体では効果が大きく、スーパーバイザー自らが成長したとのコメントも時々見かけた。しかし、一部ではあるが育成対象職員からの不満もあり、団体内部の人より外部の人が良かったとのコメントも寄せられている。人間関係の難しさもあったであろう。スーパーバイザーの要件や対応方法については、助成側からは殆ど制約を設けず助成対象団体に一任していたが、一定の指針やマニュアルはあっても良かったかもしれない。
- ④ 以上の助成対象団体で独自に行う研修の他、今回の助成プログラムの独自性として2回の**合同研修会への参加**を義務づけた。それは設立間もない団体が多いことから組織基盤への理解を深める必要を感じたからであるが、効果は非常に大きかった。助成対象団体からは育成対象職員とスーパーバイザーが共に出席し、助成事務局からはスタッフや選考委員が参加することで、相互に情報共有しコミュニケーションを深める機会としても効果的であった。また、団体同士の交流の機会としても意味があったと思われる。
- ⑤ 同じく独自性のある手法として、年4回の**育成レポート提出**を義務づけた。過去3か月を振り返り、今後3か月の見通しを記入するもので、多忙な日々の中で文章化する負担は大きかったと思われるが、合同研修会以上に大きな効果が確認できた。育成対象職員が執筆しスーパーバイザーがコメントを付すことで両者の理解や関係性が深まるとともに、助成事務局においても現場の様子や成長過程をリアルに実感することができた。
- ⑥ 助成プログラムに特に設けたものではないので今回の評価項目には取り上げていないが、随時、**事務局スタッフの現地訪問**によるインタビューを実施した。事務局スタッフは選考過程でも現地ヒアリングを行っており、合同研修会での出会いや育成レポートの閲読を通して現地の担い手たちとは、ある意味で親しい。現場を体験的に理解する機会としても、また必要に応じて相談に対応するなど伴走支援の機会としても、効果的であったように思う。

なお、本プログラムの終了後、2022年4月には育成対象となった職員の行う企画開発事業を奨励する1年限りのフォローアップ助成が行われた。このフォローアップ助成は、本体プログラム終結に伴いその成果を検証する有意義なプログラムと思われる。いずれ追補編としてその事後評価を付け加えることができれば、この報告書のもつ意味はさらに大きくなるであろう。

第Ⅱ部 助成対象事業の影響評価

第Ⅱ部 詳細目次

第1章 応募状況と助成実績	34
1-1 応募状況	34
(1) 応募件数と採択率 (2) 地域別の応募状況 (3) 応募団体の特徴	
1-2 助成実績	36
(1) 助成件数と助成額 (2) 育成団体数と育成対象職員数	
1-3 助成対象団体の特徴	37
(1) 団体の所在地 (2) 団体の設立年	
1-4 育成対象職員の特徴	38
(1) 組織内のポジション (2) 主な育成目的 (3) 主な育成の内容と方法	
第2章 助成対象団体に対するアンケート調査による影響評価	40
2-1 アンケート調査の概要	40
2-2 助成事業終了後の状況	40
(1) 助成終了後の活動状況 (2) その後の活動の資金確保	
2-3 人と組織基盤と地域社会への影響	42
(1) 育成スタッフの現状 (2) 育成スタッフへの影響 (3) 組織基盤への影響 (4) 地域社会への影響	
2-4 アンケート調査のまとめ	49
(1) 助成終了後の活動状況とその資金源 (2) 育成スタッフの現状と成長の度合い (3) 組織基盤への影響と地域社会への影響	
第3章 助成対象団体へのインタビュー調査(団体としての影響評価)	51
3-1 インタビュー調査の概要	51
3-2 人材育成の取り組みによる影響	52
(1) 人材への影響 (2) 事業や団体への影響 (3) 地域社会への影響	
3-3 インタビューを通して見えてきたこと	54
第4章 育成対象職員の座談会による個人としての影響評価	56
4-1 座談会の概要	56
4-2 人材育成の取り組みによる影響	56
(1) 助成を受けたことについて (2) 助成を受けて変化したこと (3) 今後、取り組みたいこと	
4-3 座談会による影響評価のまとめ	57
(1) 自己評価の手法としての座談会	
第5章 助成対象事業の影響評価のまとめ	59
5-1 各章の評価手法と影響評価	59
(1) 助成対象事業の確認 (2) アンケート調査 (3) インタビュー調査 (4) 座談会	
5-2 助成による影響とは	60

第Ⅱ部 助成対象事業の影響評価

助成対象事業の評価には、助成期間中にできた成果の達成度を評価する「アウトプット」とその成果が社会に及ぼした影響を評価する「アウトカム」を分けて考えることが重要である。

アウトプットは完了報告書等の終了時提出書類で一定程度の事実を確認できるが、アウトカムは助成終了から一定の期間をおいて確認するもので、その影響は当該助成によるもの以外にも、その後の様々な活動にもよるから、助成との因果を1対1の関係として確認することは難しい。

ここでは、第1章では応募状況と助成実績および助成対象の特徴（アウトプットの集約）を確認し、第2章では助成対象団体へのアンケート調査によって人材や組織や地域への影響（アウトカム）を分析する。第3章では助成対象団体へのインタビュー調査を通して、各団体が認識する影響について深掘りする。第4章では育成対象職員の座談会により、個人がどう変化したかを当事者同士で確認し合う。手法は異なるが、いずれも助成を受けた立場からの自己評価である。

第1章 応募状況と助成実績

1-1 応募状況

(1) 応募件数と採択率

本プログラムの応募総数と採択率は、表2-1-1に示す通りである。

応募総数は216件で、その内、新規助成187件、継続助成29件であった（合同研修会助成を除く）。募集年ごとの平均応募数は、新規助成23.4件/年、継続助成3.6件/年であった。新規助成の応募件数の推移は、2012年の助成開始後、徐々に減少する傾向にあったが、2017年に増加に転じた。なお、2020年はプログラム最終年のため継続助成のみとし、新規助成の公募は行わなかった。

採択率は、新規助成では17～39%で年平均24%、継続助成では60～100%で年平均83%であった。継続助成の採択率が高いのは、本プログラムの趣旨である「人と組織を育てる」ためには時間が必要という認識から、できるだけ継続的に助成することで育成の成果を高めることを期待したことによる。

表2-1-1 応募件数および採択率

助成年度	新規助成				継続助成				合同研修		合計件数(件)	助成総額(万円)
	応募件数(件)	助成件数(件)	採択率	助成額(万円)	応募件数(件)	助成件数(件)	採択率	助成額(万円)	件数(件)	助成額(万円)		
2012年	27	7	39%	3,100					1	150	8	3,100
2013年	28	5	28%	1,860	4	4	100%	1493	1	150	10	3,503
2014年	22	7	39%	2,325	2	2	100%	685	1	200	10	3,210
2015年	21	6	33%	2,489	5	3	60%	941	1	250	10	3,680
2016年	18	3	17%	1,080	4	4	100%	1,327			7	2,407
2017年	24	7	29%	2,690	3	2	67%	463			9	3,153
2018年	21	4	17%	1,393	5	3	60%	1,116			7	2,509
2019年	26	5	21%	1,830	2	2	100%	732			7	2,562
2020年					4	4	100%	1,400			4	1,400
合計	187	44	平均24%	16,767	29	24	平均86%	8,157	4	750	72	25,524

※「合同研修助成」(助成対象団体合同研修への助成)は2012～2015年。

(2) 地域別の応募状況

全期を通じた県別の応募数は表 2-1-2 の通りで、合計で多い順から宮城県 80 件 (43%)、福島県 50 件 (27%)、岩手県 41 件 (22%)、その他 16 件 (9%) であった。年別では、宮城県 6～13 件、岩手県 3～8 件、福島県 3～10 件で推移したが、福島県は 2019 年 (最終公募年) の応募数が最多で 10 件となった。地域による復興のスピードと関係しているのではないかと推測される。

表 2-1-2 地域別の応募状況 (新規助成)

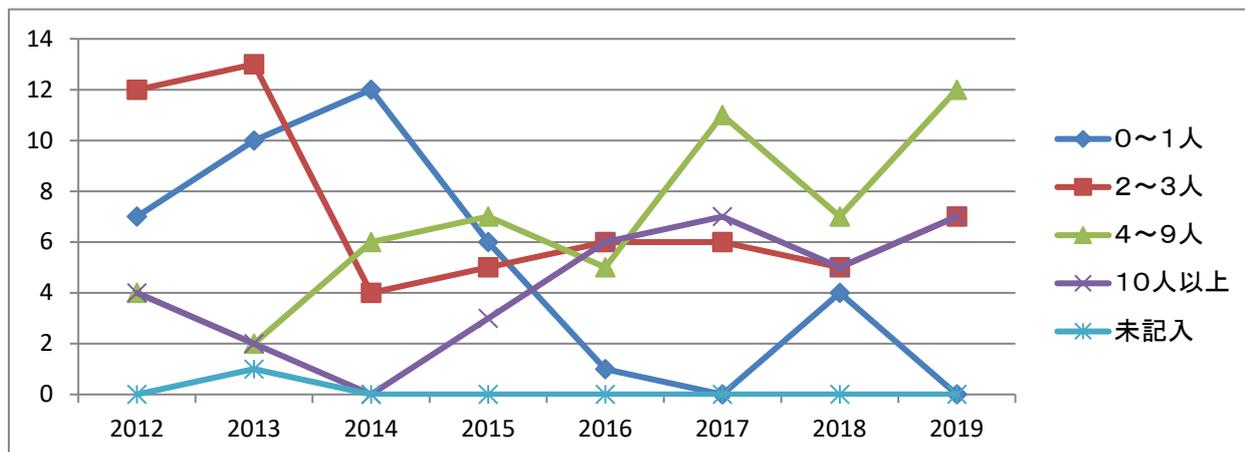
所在地	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	合計
岩手	6	8	6	5	3	5	3	5	41
宮城	12	12	7	9	6	10	13	11	80
福島	4	7	7	7	6	6	3	10	50
その他	5	1	2	0	3	3	2	0	16
合計	27	28	22	21	18	24	21	26	187

(3) 応募団体の特徴

〔常勤スタッフ数〕

応募団体の常勤スタッフ数を見ると図 2-1-1 の通りで、多い順から 2～3 人の 58 団体 (31%)、4～9 人の 54 団体 (29%)、0～1 人の 40 団体 (21%)、10 人以上の 34 団体 (18%)、その他 (未記入) の 1 団体 (1%) であった。比較的小規模な団体が多く、0～1 人と 2～3 人を合わせると約半数の 52% であった。推移を見ると、初期はスタッフ数の少ない団体が多かったが、中期より徐々にスタッフ数の多い団体に移行する傾向が見られた。

図 2-1-1 応募団体の常勤スタッフ数の推移



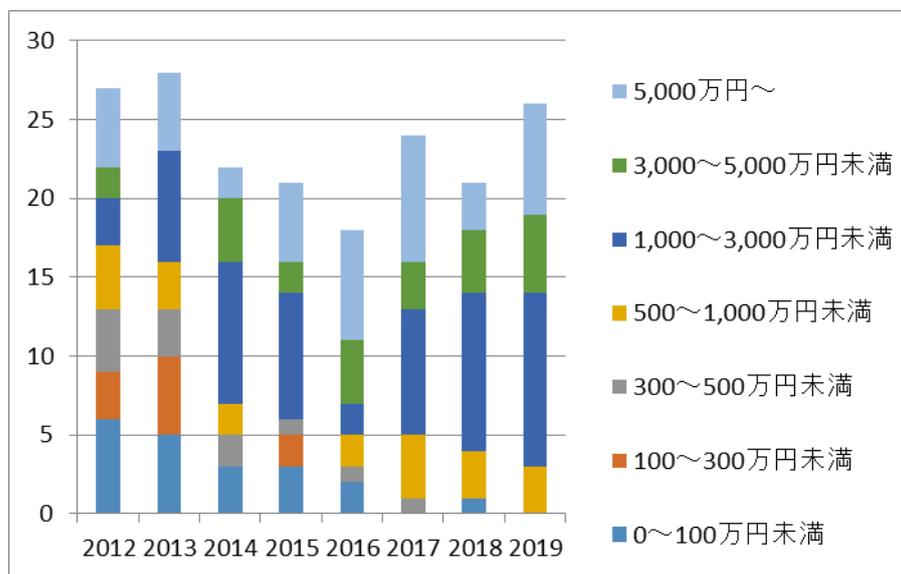
〔事業規模〕

応募団体の事業規模を直近決算年度の支出総額から見ると、最も多いのは 1,000 万～3,000 万円未満が 58 件 (31%)、次いで 5,000 万円以上が 42 件 (21%) であった。比較的財政規模の大きな団体からの応募が多かったのは、応募の条件として「団体は法人格を有し、育成対象職員が応募団体に雇用されており、かつ団体の社会保険に加入していること」などを条件としていたことから、組織として一定の活動年数と規模感のある団体からの応募が増えていったものと考えられる。

その推移を見ると、震災後間もないプログラム初年度 (2012 年) は、年間事業規模 100 万円未満の小規模な団体が最も多かったが、その後は年 1,000 万～3,000 万円未満の団体が最も多く、2016・

2017年は5,000万円以上の団体が多くなっている。

図 2-1-2 応募団体の事業規模



1-2 助成実績

(1) 助成件数と助成額

本プログラムの助成件数は72件、内スタッフ育成助成68件、合同研修会助成4件であった。助成総額は2億5,524万円で、内750万円は合同研修会助成である。

表 2-1-3 助成件数と助成額およびその推移

助成件数・助成総額	<ul style="list-style-type: none"> ・助成件数 72件 (内、合同研修会助成4件) ・助成総額 2億5,524万円 (内、合同研修会助成750万円)
助成年別助成状況	2012年 3,100万円 (新規助成7件2,950万円、合同研修会助成150万円) 2013年 3,503万円 (新規助成5件1,860万円、継続助成4件1,493万円、合同研修会助成1件150万円) 2014年 3,210万円 (新規助成7件2,325万円、継続助成2件685万円、合同研修会助成1件200万円) 2015年 3,680万円 (新規助成6件2,489万円、継続助成3件941万円、合同研修会助成1件250万円) 2016年 2,407万円 (新規助成3件1,080万円、継続助成4件1,327万円) 2017年 3,153万円 (新規助成7件2,690万円、継続助成2件463万円) 2018年 2,509万円 (新規助成4件1,393万円、継続助成3件1,116万円) 2019年 2,562万円 (新規助成5件1,830万円、継続助成2件732万円) 2020年 1,400万円 (継続助成4件1,400万円)

(2) 育成団体数と育成対象職員数

人材育成に取り組んだ団体は継続を含む延べ数では68団体(実数42団体)、育成した人数は延べ数90名(実数59名)であった。

育成対象職員は、2013年までは応募団体における経験年数に条件は設けなかったが、その後は「NPOの業務に基礎的な理解と経験を有する者」とし、2014年からは「半年以上」、2016年以降は「1年以上」とした。また、対象人数は2014年以降1団体2名までとし、助成期間中の対象者の交代も認めないこととした。さらに、継続助成の育成対象職員は新規助成と同一の者に限った。1

人の人をじっくりと育成するという趣旨である。助成年別の育成対象職員数は表 2-1-4 の通りである。

表 2-1-4 助成年別の育成対象職員数推移（延数）

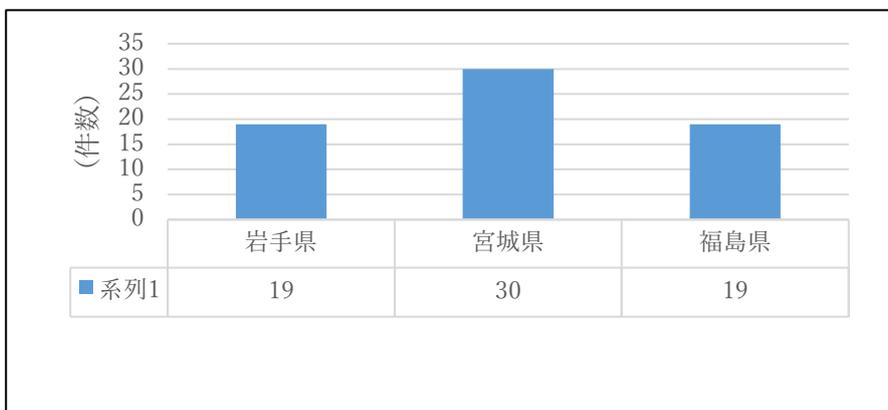
助成年	新規助成対象者 (人)	継続助成対象者 (人)	合計(人)
2012年	14		14
2013年	6	7	13
2014年	7	2	9
2015年	9	3	12
2016年	5	6	11
2017年	7	2	9
2018年	5	3	8
2019年	6	3	9
2020年		5	5
合計	59	31	90

1-3 助成対象団体の特徴

(1) 団体の所在地

本プログラムの主な助成対象地域は、被害の大きかった岩手県・宮城県・福島県である。助成件数 68 件のうち、最も多いのは宮城県 30 団体（44%）で、岩手県・福島県はともに 19 団体（28%）であった。応募時も宮城県が最も多かった（43%）が、助成に際しては福島県（27%）が岩手県（22%）を若干上回った。なお、選考においては地域別に採択割合は設けなかった。

図 2-1-3 助成対象団体の県別数 ※N=68（助成件数）



(2) 団体の設立年

助成対象団体 42 団体（実数）の中で、任意団体の時期を含む団体の設立年は 1996～2016 年となっており、20 年の開きがあった。最も多かったのは震災年の 2011 年で 20 団体、全体の約半数(47%)を占める。震災前後で比較すると震災前が 38%、震災後が 62%で、震災後に設立された若い団体への助成が多かった。

表 2-1-5 助成対象団体の設立年

設立年	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	団体数	合計数	割合	備考
1996	1								1	16	38%	
1999						1			1			
2000		1						1	2			
2001					1				1			
2002				1			1		2			
2003			1						1			
2004		1		1		1			3			
2005									0			
2006			1						1			
2007									0			
2008			1						1			
2009					1			2	3			
2010									0			
2011	5	2	2	3	1	4	2	1	20	26	62%	47%
2012	1	1	2						4			
2013									0			
2014									0			
2015				1					1			
2016							1		1			
2017									0			
2018									0			
2019									0			
2020									0			
合計	7	5	7	6	3	6	4	4	42	42	100%	

設立年	件数	割合
震災前	16	38%
震災後	26	62%
合計	42	100%

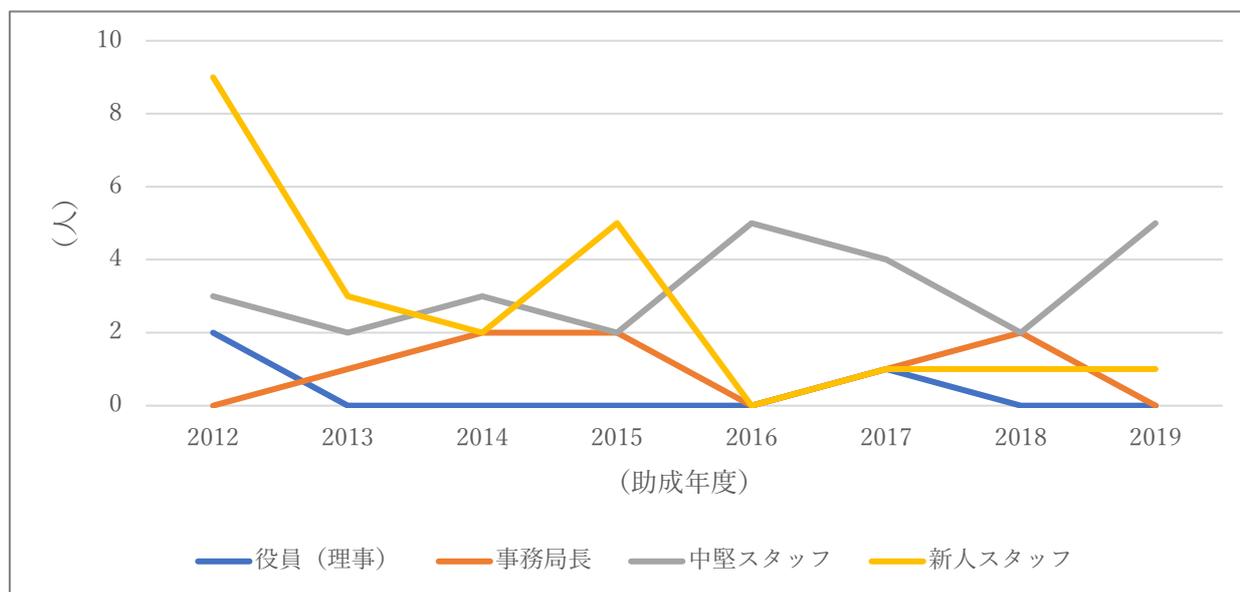
※団体合計数42は実数。2回目助成の2団体(2017年1団体、2019年1団体)を除く。

1-4 育成対象職員の特徴

(1) 組織内のポジション

育成対象職員は59名(実数)であり、事務局で助成開始時の組織内のポジションを「役員(理事)」「事務局長」「中堅スタッフ」「新人スタッフ」で分類したところ、プログラム初期は新人スタッフが多かったが、次第に本プログラムのねらいでもある「団体で中核的に活動する中堅スタッフ」の育成が増えていった。

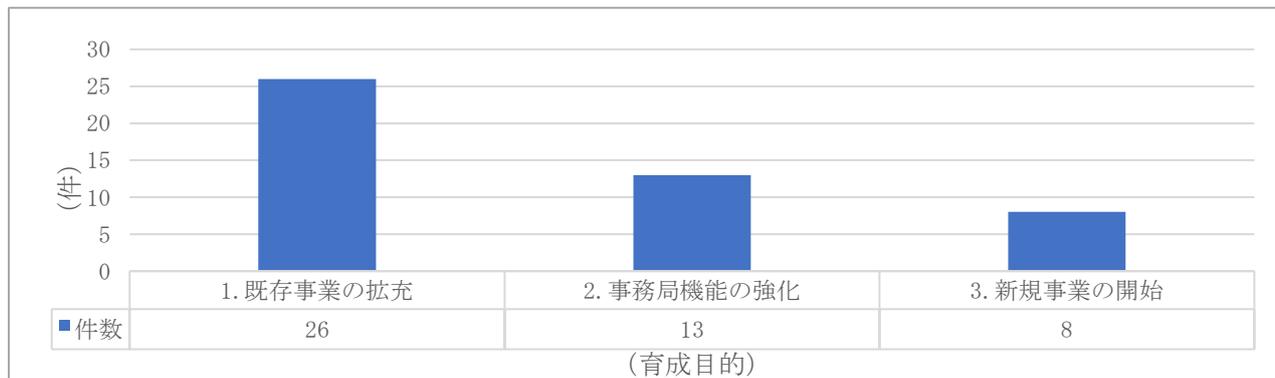
図 2-1-4 育成対象職員の組織内ポジション(助成開始時)



(2) 主な育成目的

育成計画から見た人材育成の主な目的を「既存事業の拡充」「事務局機能の強化」「新規事業の開始」の3つに分類したのが図2-1-5である(複数選択あり)。最も多かったのは「既存事業の拡充」26件、続いて「事務局機能の強化」13件、「新規事業の開始」8件の順であった。なお、それぞれの要素が混ざり合い、そのことを通して団体の組織基盤強化を目指すものもあった。

図2-1-5 助成対象団体の主な育成目的 ※N=47、助成対象団体実数42、複数選択あり



(3) 主な育成の内容と方法

育成対象職員の育成内容は、団体や事業の継続性を高める観点から、組織運営の知識やスキル向上、支援力を高めるための専門的な技術を磨くものなどが多かった。具体的には、組織運営のマネジメント力・資金調達力・事業の企画/運営力・専門的な支援力・コーディネート力などである。

具体的な育成方法は、助成の条件としている外部研修と外部視察のほか、専門家招聘による指導や資格取得支援、OJT(現場の実務を通しての研修)などが見られた。外部研修では、一定期間のインターン研修など実務を伴うものもあった。

育成方法に関しては、2017年より外部研修や外部視察を必須としたことにより、助成団体独自のユニークな取り組みを制限する結果となった点があったかもしれない。

団体としてのフォローは、実施条件としている「スーパーバイザーの配置」と「育成レポートの作成とその団体内部での共有」の他に、組織内外における相談体制の整備や育成対象職員の業務負荷の軽減など、育成事業のスムーズな実施への配慮が見られた。また、育成対象職員による報告会や理事会のアドバイスを受けるなど、組織全体で育成に取り組む姿勢も見られた。

表2-1-6 助成対象に見る主な育成方法

★は本プログラムで実施条件とした方法

1.組織内部の取り組み
<ul style="list-style-type: none"> ・研修－外部専門家を招聘する特別研修 ・実務・実地研修(OJT)－組織運営の実務、専門技術・知識の習得など
2.外部の活用
<ul style="list-style-type: none"> ★先進地、先進団体見学・研修、★講習会・研修会、資格取得など
3.組織によるフォロー
<ul style="list-style-type: none"> ・雇用環境の整備－★社会保険の加入 ・組織体制・環境の整備－組織内でのバックアップ体制の整備、組織内での開始前の説明と共有、アドバイザーの配置、★スーパーバイザーの配置、専門家・アドバイザーの配置 ・進行状況確認とフォロー－★スタッフ育成レポートの提出(3か月ごと)、定期ミーティングの実施、レポート・報告書の提出と内部共有 ・報告・発表の場の設定－研修報告会(内部共有)、理事会への報告とアドバイスなど

第2章 助成対象団体に対するアンケート調査による影響評価

2-1 アンケート調査の概要

助成プログラムに対する評価と助成事業による影響（アウトカム）の評価を行うため、第1部第2章に示した表1-2-1のアンケート調査を実施した。対象は、全助成のうち2015年助成（2016年9月助成終了）から2019年助成（2020年9月助成終了）までの27団体（解散1団体を含む）で、調査時点は2021年6月である。助成終了後5年近く経たものから1年に満たないものを含んでいる。影響は助成後の経過年数によっても変化するため、これらの異なる経過年数の母集団を混在したまま分析することには本来無理がある。しかし、少ない母数をさらに細分化して分析しても有効なものとはならないので一括して扱うことにした。

アンケートは助成対象の26団体にメール添付で送信し、24団体から26名の回答を受け（2団体からは2名の回答あり）、回答率は92%であった。

助成事業の影響評価は第1部第2章に記載した助成プログラム評価の設問に続いて行い、アンケートの具体的な設問項目は下記の通り6問で、そのうち4問には理由を問う自由記述を求めた。

○助成プロジェクトの助成終了後の状況

- ・助成終了後の取り組み状況 [4択1選/理由を自由記述]
- ・その後の取り組みで得ている資金源 [6択から「最も」を1選/「その他」を複選]

○助成を受けたことによるその後の影響（アウトカム）について

- ・育成スタッフの現状 [7択1選] ※2人の場合は個別に記入
- ・育成スタッフの成長度合い [4択1選/理由を自由記述] ※2人の場合は個別に記入
- ・組織基盤への影響 [3択1選/理由を自由記述]
- ・地域社会への影響 [3択1選/理由を自由記述]

「助成プロジェクトの助成終了後の状況」自体はアウトカム評価ではないが、最初にプログラム評価に回答して当時の具体的な経験を想起し、その後の状況を辿ることにより現時点の影響に思考がつながるよう、設問を挿入した。この状況自体が、その後の影響にも関係するはずである。なお、このアンケートで用いた「育成スタッフ」は応募要項に記す「育成対象職員」と同義であり、他の章では「育成対象職員」と表記している。

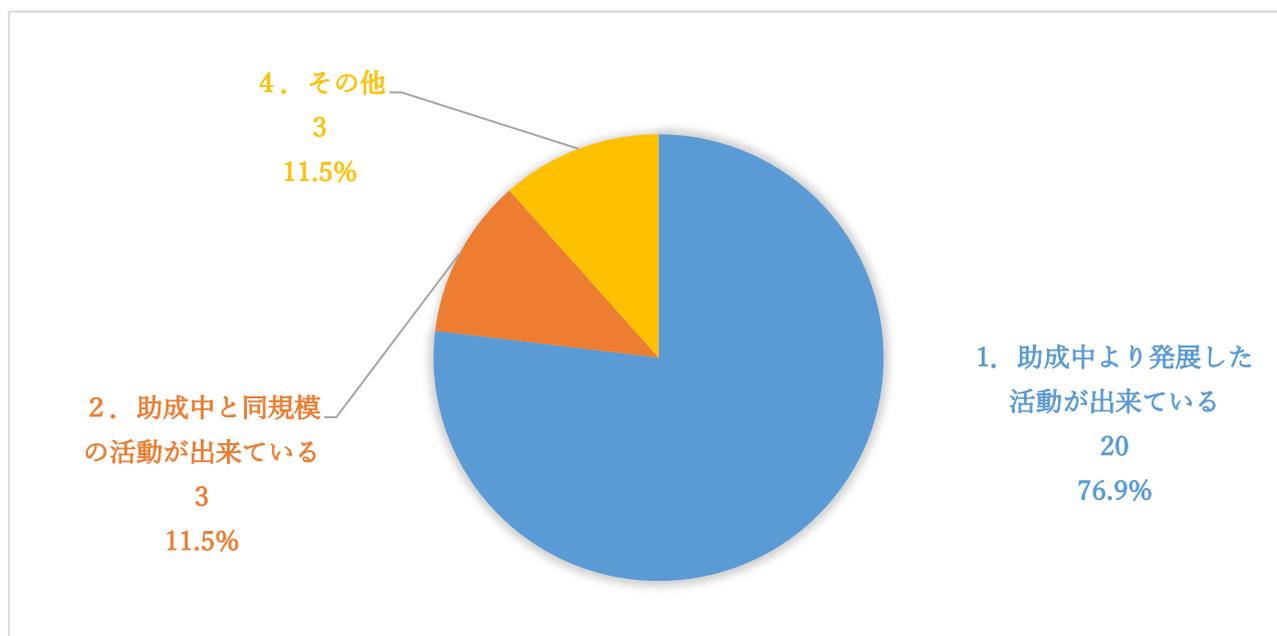
2-2 助成事業終了後の状況

(1) 助成終了後の活動状況

助成による一定期間後の影響は、助成後の活動状況や資金源の確保にも左右される。「一つの助成」から「一つの影響」が生じる前提でその量や質を評価することもあるが、現実的とは言い難い。影響は「助成による活動+その後の活動状況や資金源」によるのであり、助成終了後の期間が長いほど、プラスすべき項目も多岐にわたる。そのような視点から、「その後の活動状況」と「その資金源」について簡単な分析を試みたものである。

助成終了後の状況は、4つの選択肢から最も近いものを1つ選んでもらった。その結果は、図2-2-1の通りである。回答は24団体から26人で1年助成が14人、2年助成が12人である。「助成中より発展した活動ができています」が20人で76.9%もあり、「助成中と同規模の活動ができています」の3人11.5%を加えると23人88.4%に上る。9割近くが助成中以上の活動を行っていることになる。「助成中より規模を縮小した活動ができています」は無く、「その他」は3人である。

図 2-2-1 助成終了後の状況



回答の内訳を1年助成と2年助成で差があるかどうか検討したのが、下記の表2-2-1である。2年助成では12人のすべてが「助成中より発展」としているが、1年助成では14人中8人と半数余りに過ぎない。少ない母数の比較ではあるが、2年助成の効果は圧倒的に大きい。1年助成ではその他に「助成中と同規模」が3人、「その他」が3人である。「その他」については、「特に財源確保ナシ」「助成活動停止」「担当プロジェクト中止」のコメントがあった。「その他」3人のうち2人は同一団体に助成を受けており、団体の力量に課題があったのかもしれない。助成としては中途半端な失敗事例といえるが、試行的・冒険的な助成を行うのが民間助成の役割でもあり、それを避けて安全な助成に閉じ籠るべきではないであろう。

表 2-2-1 助成年別に見た助成終了後の状況

	合計	1.助成中より発展	2.助成中と同規模	3.助成中より縮小	4.その他
1年助成	14人	8人	3人	—	3人
2年助成	12人	12人	—	—	—
合計	26人	20人	3人	—	3人

(2) その後の活動の資金確保

前問で何らかの活動を行っている21団体23人には、「その後の活動を実施するためにどのような資金を確保しているか」について聞いた。6つの選択肢から「最も多額」のものに◎を、その他のものに○をつけて回答してもらった。以上の結果は表2-2-2の通りである。

「最も多額」の回答が26人となっていて回答者23人を超えるのは、複数の資金源に◎をつけたケースがあるからである。その中で一番多いのが「自主事業の収益」で回答数のほぼ半数、自立性の高い団体に育っているといえる。

複数回答の「それ以外」の資金源では、「財団等からの助成金」が半数近くで最多、これに「会費や寄付」と「行政からの補助金」が続く。

「その他の資金」は単数回答の最多額で5人、複数回答では2人が確保している。その内容を記述コメントで見ると「業務委託、銀行からの融資（それまで銀行からお金を借りるなど考えられなかった）、休眠預金事業、行政などからの委託料・指定管理料」となっている。かなり大きな資金源と思われる。

表 2-2-2 その後の活動の資金源（網掛は顕著な数を示す）

資金源	最も多額な資金源 (単数回答)	その以外の資金源 (複数回答可)
行政からの補助金	4	6
財団等からの助成金	3	11
会費や寄付	3	8
自主事業の収益	11	5
その他の資金	5	2
合計	26人	32人

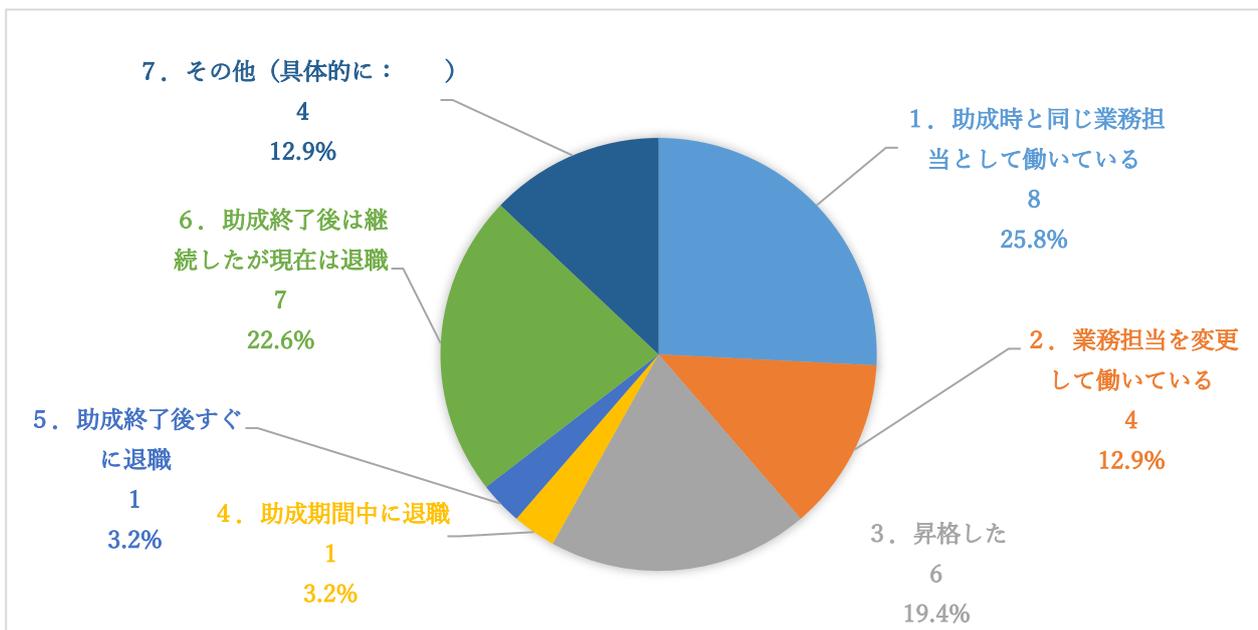
2-3 人と組織基盤と地域社会への影響

(1) 育成スタッフの現状

助成を受けて育ったスタッフは、今どうしているか。それを示したのが図 2-2-2 である。

「助成時と同じ業務」が8人、「業務担当を変更して」が4人、「昇格した」が6人、合計すると現職は18人で全体の58.1%、6割近くになる。「助成終了後は継続したが現在は退職」の7人を含めると就業した人は合わせて25人で80.7%、8割を超える。被災地のNPOの一定の組織基盤強化には貢献できたともいえる。一方、残念ながら、「助成中に退職」「助成終了後すぐに退職」もそれぞれ1人いる。「その他」も4人いるが、その理由としては、「被助成団体の活動は停止した」「自分の力不

図 2-2-2 育成スタッフの現状



足もあり残念ながら担当していたプロジェクト自体は終了してしまった」などで、「助成終了後すぐ

に退職」と同等と見做すと計6人で2割近い。被災地で活躍するNPOの雇用の不安定さを見ることが出来る。しかし、「その他」の後者のコメントには「助成を受けたことによって様々な講座や研修に参加し視野が広がりプロジェクト後のそれぞれの職場で、この助成事業で育てた力を発揮している」とある。そのことを期待したいが、今回はそこまで追跡調査はしていないので確証はない。被災地支援という不安定な活動状況にあるNPOのスタッフ育成については、雇用継続における難しさがある。

(2) 育成スタッフへの影響

育成スタッフへの影響を3択で聞いた。その結果が図2-2-3である。

「大いに成長」が8人30.8%、「ある程度成長」が11人42.3%、合わせると19人73.1%になる。7割を超え、その育成スタッフの成長への影響は大きい。

育成スタッフの成長に関し「大いに成長」と「ある程度成長」に回答した理由を自由記述から読み取ると、下記3点に要約できる。

- 団体全体のことを考えた行動をとれるようになった
- 具体的なスキルが向上した（防災の知識、子どもとの関わり、資金調達）
- 行動に変化があった（責任感の向上、みずから考える力の向上など）

図2-2-3 育成スタッフの成長度

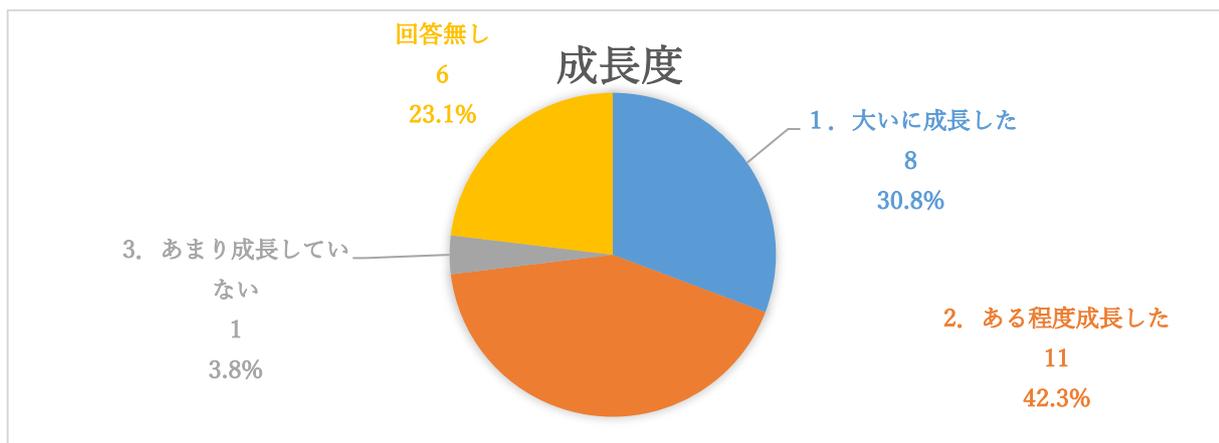


表2-2-3 育成スタッフの成長における1年助成と2年助成の比較（網は顕著な数を示す）

	合計	1.大いに成長	2.ある程度成長	3.あまり成長していない	回答なし
1年助成	14人	2人	7人	0人	5人
2年助成	12人	6人	4人	1人	1人
合計	26人	8人	11人	1人	6人

1年助成と2年助成で比べると表2-2-3の通りとなる。「大いに成長」は1年助成では2人14.3%だが2年助成では6人50.0%になっており、後者の比率が遥かに高い。逆に回答なしは1年助成では5人もいるが2年助成では1人であった。回答なしの1人は「家業を継ぐという事で退職した」とあるが他の5人は記載がない。ほぼ同様と思われる「あまり成長していない」と合わせると7人26.9%となる。この中には2年助成も2人もいる。人材育成を助成することの難しさを見ると4分の1程度の脱落は残念ではあるがやむを得ないということかもしれない。

以下には、選択肢を選んだ理由を自由記述から抜粋する。以下、「です・ます」調の記述は「である」調に改め、理由を示す文末の「ため」「から」「こと」や「思う」「感じた」等、および文頭にくる接続詞の「また」「そして」等も省略する。

「大いに成長した」と回答したスーパーバイザーや代表者の回答は、下記の通りである。

- ・ 自分の役割を理解し責任をもって代表理事と連携して業務をこなしてくれている。ちょっと真面目過ぎて体調を崩さないようにというのが課題である。
- ・ 各部署の業務を担うだけでなく、法人全体のことを考えた行動をとってもらえるようになった。
- ・ 実は、助成終了後1年ほどで育成スタッフが退職した。関係はもち続けていて2年ほどで復帰し、以前とは関連はしているが違う業務についてもらっている。助成期間中の経験は今も役立っているし、いったん離れた間に精神的な面で成長している。
- ・ 自ら課題を見つけ出し、解決する方法を身に付けている。(得意分野の強化も進んでいる) / 他者またはスタッフ間での意見交換をホワイトボードを使ったり、図表を用いることで可視化が進むことを体得しており、コミュニケーションスキルが向上している。
- ・ 岩手県内において「防災」をテーマにもつNPO職員の第一人者となり、県外においてもその認知と信用を得る存在になった。
- ・ 他団体への視察やヒアリング、専門家からのレクチャーなどの研修を通じて、視野が広くパワーアップし、組織をひっぱっていつてくれている。団体の抱えていた様々な課題(理事会の在り方や資金調達、その他もろもろ)をひとつずつクリアに向けて尽力している。
- ・ まだ限定的だが、育成前に比べると任せられる業務が増えた。
- ・ 自己管理をしっかりする意識が見え、対策を行っている。
- ・ 子どもとの関わりのスキルが向上したとともに、当法人の他の事業のことも考えてもらえるようになり話し合いの機会が増えた。

「大いに成長した」と回答した育成スタッフの理由は下記の通りで、自らの実感を示している。

- ・ 一番大きな点は組織運営の基礎を本助成事業で整えることができたこと。
- ・ 助成以前に比べて法人全体のことを考えられるようになった。支援計画、終結などの質が向上した。

「ある程度成長した」と回答したスーパーバイザーや代表者の理由は、下記の通り。

- ・ 自分の担当業務をもたせたため、そこでの失敗や成功体験から、先々を見ながら仕事することを覚えた。
- ・ プログラムにより随分とNPOの事務局長としての知見は広がった。一方で当時想定したレベルかというとまだな部分もあるため「ある程度」とした。
- ・ 業務に対する責任感が増した。ただし人とのコミュニケーションは相変わらず苦手である。
- ・ 物事に優先順位をつけて一つひとつ取り組むことができるようになった。
- ・ コーディネーターからの指示を待つだけでなく提案できるようになった。
- ・ 気づきも多く、これまで行っていた業務の幅も広がり、考え方も変わってきた。
- ・ 想定していた成長とは違うが、気づきを得て、自身が得意な業務に気づくこともでき、その姿勢には成長を感じる。

「ある程度成長した」と回答した育成スタッフの理由は、下記の通り。

- ・ 以前よりもスムーズに事業が進められることが増えている。
- ・ 資金調達に関する研修を受け、団体経営に対する意識が高まった。助成後に資金調達をできるようになった。
- ・ 行っている業務に大きな変化はないが、組織としてどのような働きかけができるかや、組織運営の面での事務作業を以前よりスムーズに行えるようになった。
- ・ 視野が広がり組織内での関わり方が変わった(と言ってもらえた)。
- ・ これまでよりも多角的な視点から、話ができるようになり、柔軟に考えられるようになっている。
- ・ 業務に対する姿勢や考え方への変化が感じられ、他のスタッフにも良い影響を与られていると感

じる。

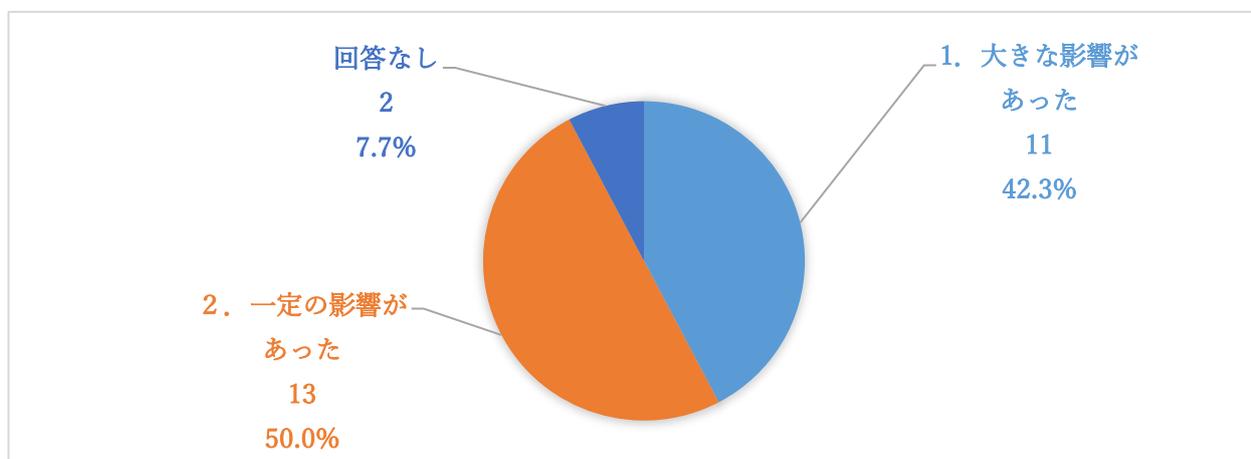
「あまり成長していない」と回答したスーパーバイザーや代表者の理由は、下記の通り。

- ・スーパーバイザーが殆どフォローをできなかったため、大部分が本人次第になってしまい、経験値は増えたが、成長という点ではあまり成果を感じられなかった。

(3) 組織基盤への影響

人材育成に取り組んだことにより、組織基盤へどのような影響があったかを3択で聞いた。その結果は図2-2-4の通りで、「大きな影響があった」が11人42.3%で、「一定の影響があった」は13人50.0%、合わせると24人92.3%となる。極めて高い数値である。「あまり影響はなかった」の回答は無かったが、回答なしの2人7.7人は恐らくそれと同等と見做して差支えないであろう。

図2-2-4 組織基盤への影響



組織基盤に関して「大きな影響」と「一定の影響」に回答した理由を自由記述から要約すると、下記の3点に整理できる。

- 団体内での人材育成のノウハウが蓄積できた（人材育成の仕組み）
- 育成スタッフ以外の人材育成への意識が向上した（理事が積極的になった、スタッフからの企画提案）
- 組織基盤の強化につながった（役割分担の明確化、価値の見える化）

組織基盤への影響を1年助成と2年助成で比べてみると表2-2-4の通りとなっており、「大きな影響」は2年助成に多く、「一定の影響」は1年助成に多い。「全く影響がなかった」と回答なしは、いずれも1年助成であった。2年助成により組織基盤への影響が着実に表れているとよい。

表2-2-4 組織基盤への影響に関する1年助成と2年助成の比較（網は顕著な数）

	合計	1.大きな影響があった	2.一定の影響があった	3.あまり影響がなかった	4.全く影響がなかった	回答なし
1年助成	14人	4人	8人	0人	1人	1人

2年助成	12人	7人	5人	0人	0人	0人
合計	26人	11人	13人	0人	1人	1人

以下、組織基盤への影響に関する自由記述からの回答を示す。「大きな影響」と回答したスーパーバイザーや代表者からの理由は、下記の通りである。育成スタッフとともにスーパーバイザーや理事たちの成長も大きかったと思われる。

- ・スーパーバイザーが人材育成の大切さを実感し、コツをつかむことができた。
- ・人材育成の仕組みをつくることができた。
- ・自主事業と関連しながら、障害者支援や地域づくりにその時期に必要なプロジェクトを数々企画し、助成金申請をさせてもらって実施することができた。
- ・当該事業について理事会での報告を行うことにより、理事全員も積極的になった。
- ・理事・当法人スタッフ合同での研修会、意見交換会などを行うようになった。
- ・育成スタッフが該当事業を推進するためのNPOを設立、結果として「地域を巻き込み、牽引するリーダー」を生み出すことができ、新しい組織をつくることができた。法人としては事業連携をすることでの財政強化、人材育成の経験を積むことができたため、大きな影響があった。
- ・事務局長の分離という当初の目的は達成できた。
- ・取り組みの価値の見える化に取り組み、ツールの作成やホームページの改修、寄付金や自主事業収入の強化など、一丸となって取り組んだ。寄付金と事業収入は当時の2倍となった。応援団や協賛企業の開拓ノウハウが少しずつ蓄積されてきた。
- ・スタッフに業務を任せることができ、仕事の分担がはっきりしたことで、組織の基盤が安定した。
- ・サービス管理者も兼ねていたスタッフだったので、次の管理者を探すのに時間がかかった。
- ・新しいサービス管理者との連携が難しかった。

「大きな影響」と回答した育成スタッフからの理由は、下記の通り。

- ・他の団体へ訪問することも助成事業の中でできたので、他の団体のいいところを取り入れることができた。すぐには着手できないことでも、訪問がきっかけで数年がかりで着手にこぎつけることもできた。
- ・組織全般に関連した、ミッション・ビジョンを捉えなおす機会になった。現場活動の見直しにつながった。

「一定の影響」と回答したスーパーバイザーや代表者からの回答は、下記の通り。

- ・新人にとって働きやすい環境は、既存のスタッフにとっても働きやすい環境となった。資料のクラウド化ができたため、組織運営の仕方が楽になった。
- ・和ぐるみプロジェクトについては、事業としてまだ不安定な状況にあったが、人材育成をすることで、安定化する方向が見えてきた。組織運営の基盤を確立するうえでは一定の効果があった。
- ・事業推進に関しては大きな進展があったものの、自主財源確保策がまだまだ成果を見せていないため、昨年度は大きな赤字を出している。抜本的な改善のために力を発揮できるような体制に変更した。その上でも従来にない業務を担うなど育成の成果が活きている。
- ・助成期間終了後、半年程度で団体の代表理事が交代し、法人名変更に伴い主たる業務の整理が行われたため、育成スタッフの成長は見られたが十分な効果測定ができていない。
- ・組織内で全体的にスタッフの力をレベルアップするための研修プログラムを現場スタッフ発信で企画するようになった。
- ・OJTの見直しを図り、新入社員にはメンターをつけた。
- ・育成スタッフが研修の内容を団体の活動にフィードバックしている。

「一定の影響」と回答した育成スタッフからの理由は、下記の通り。

- ・スタッフを雇用し、組織をつくる初期段階のノウハウや資金でサポートして頂いたことで、その後

の継続した活動につなげることができた。

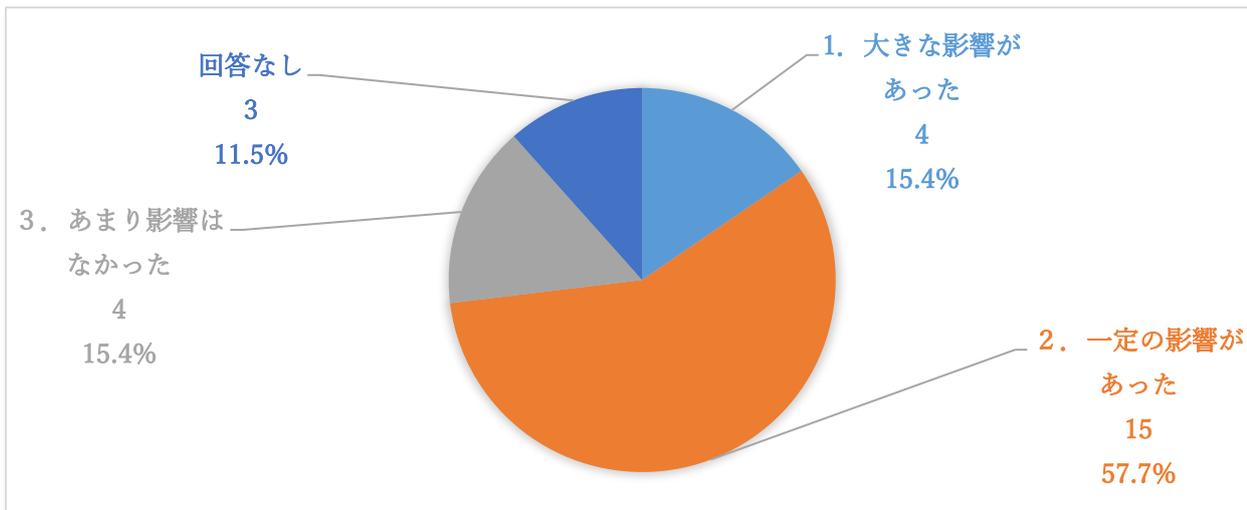
- ・代表だけが抱えていた経営に関するタスクを分散できた。
- ・拠点横断での仕事ができるようになったことが一番大きいことと、中核スタッフの研修を行うことができた。
- ・具体的な取り組みを形にして、実際に稼働させることができています。
- ・育成スタッフが外部講師からの研修や外部視察を通じて学んだことや気づきを他のスタッフに共有し、どのように業務に活かしていくかを考えて実行に移していた。

(4) 地域社会への影響

人材育成に取り組んだことで、地域社会の復興支援や生活再建にどのような影響があったかについて4択で聞いた結果、図2-2-5の通りであった。

「大きな影響」は4人15.4%で多いとは言えないが、「一定の影響」となると15人57.7%で過半数となり、「大きな影響」と合わせると19人73.1%となる。「あまり影響はなかった」は4人で、「全く影響がなかった」は0人、「回答なし」の3人もこれらに準じると考えれば7人26.9%（4分の1以上）になり、人材育成が地域社会の復興支援や生活再建に直接影響を与えられるようになるまでには、まだ課題が多いように思われる。それはまた時間の問題であるのかもしれない。

図2-2-5 地域社会への影響



地域社会への影響に関して「大きな影響」と「一定の影響」に回答した理由を自由記述から要約すると、概ね下記の4点が指摘できる。

- ソフト面での地域と他団体や行政との事業の連携強化が進んだ
- 認知度が向上し、新たなニーズにアクセスできた
- 地域に必要とされる専門家の育成がなされた
- 働きやすい環境が整備できたことで新たな雇用につながった

地域社会への影響について1年助成と2年助成で比べてみると表2-2-5の通りで、「大きな影響」は2年助成に多く、回答なしは1年助成のみである。地域社会に対する影響も2年助成の方が大きい。

表2-2-5 地域社会への影響に関する1年助成と2年助成の比較（網は顕著な数）

	合計	1.大きな影響があった	2.一定の影響があった	3.あまり影響がなかった	4.全く影響がなかった	回答なし
1年助成	10	4	6	0	0	0
2年助成	15	0	15	0	0	0

1年助成	14人	1人	8人	2人	0	3人
2年助成	12人	3人	7人	2人	0	0人
合計	26人	4人	15人	4人	0	3人

以下、地域社会への影響に関する自由記述の回答を示す。「大きな影響」と回答したスーパーバイザーや代表からの回答は、下記の通りである。

- ・当該事業で当法人が人材育成、組織基盤強化を図ったことを地域の行政や関係機関に伝えることで、当法人の認知度が上がり、生徒の相談・紹介などにつながっている。
- ・育成スタッフが「地域を巻き込み、牽引するリーダー」となり、法人や事業の枠組みを超えて、若年無業者の支援や就農者の創出を、行政・民間・住民をつなぎながら力強く推進している。地域社会の復興支援や生活再建に大きく寄与している。
- ・防災に特化したスタッフを育成できたことで、その後岩手県内で発生した豪雨災害時においては、被災地域からの問い合わせやアドバイスを求められ対応したほか、行政・社協を含めた研修で講師を務めるなど、地域内における円滑な支援への一助となっている。
- ・復興人材に寄与するキャリア教育支援を行っている団体。子どもと大人が学び合うプログラムに加え中学生を冊子で応援する取り組みが生まれた。この仕掛けにより、復興財源が区切りとなっても、沿岸部など、当時の倍の年間約5,000名の子どもたちを支援できるようになった。

「一定の影響」の回答のうち、スーパーバイザーや代表からの理由は、下記の通り。基本的には「大きな影響」と変わらないが、やや影響が控えめになっている。

- ・クラウド化、IT化することを当たり前にした運営体制となったため、女性が働きやすい組織となり、現在多くの女性スタッフを雇用できている。
- ・私たちの活動に関わってくれる方々（障害児とその家族）には日中活動の場所となり、一定の成果があったが、当時は、地域社会への広がりまでは促せなかった。
- ・地域の様々な方の信頼を得ながらNPO活動を整備して行くことができた
- ・和ぐるみプロジェクトを継続することで、地域での認知度が上がった。三陸沿岸の行政や企業で和ぐるみを活用した地域振興の動きが始まっているし、県外の企業からも和ぐるみの取引が増えつつある。
- ・育成以前は事業理解が進まなかったり、スタッフ間のコミュニケーション不足が目立ったが、育成後は組織内だけにとどまらず、地域団体や学校、行政などもしっかりした関係をつくっており、事業連携もスムーズにできる、有能なスタッフとなっている。
- ・私が事務局長として事務所に在籍する時間や業務コストが減り、育成スタッフが事務局長になることで事務局内での役割分担を行った。事務局長は地域に対してのコミットメントの高いスタッフなので、そこにおいての効果はあった。
- ・1年ではなかなか、地域社会へ大きな影響を与えるほどの効果は見込めなかった。
- ・育成スタッフの成長により、担当プログラムの告知方法や実施内容の充実が図られた。
- ・震災の影響を受けた地元スタッフを雇用することで、地域への接点が増えていった。
- ・事務局基盤を強化したことで、他団体との関わりが多くなり、情報交換や地域全体でのNPOの連携が増えてきている。今後の市民活動をサポートする際に役立つと考えている。
- ・公教育現場や地域との連携に、聴くスキルがとても役に立っており、それまで分かってもらおうとたくさん話していた自分よりも、断然に信頼を得て、活動を共にさせてもらっている。実践してきたことを、座学・研修で体系化できたことで、説明も、実践もより一層明確にできるようになった。
- ・研修など一緒に実施することができた。
- ・弊方が取り組んでいる復興支援事業「福島ひまわり里親プロジェクト」の事業運営をする一人として、少なからず成長したことで、良い影響はあった。

「あまり影響はなかった」と回答したスーパーバイザーや代表者からの理由は、以下の通り。

- ・ 4月より、新しい利用者さんも増え順調ではあるが、重度ゆえに1対1でつかねばならないので、スタッフの手当てが大変である。

「あまり影響はなかった」と回答した育成スタッフからの理由は、以下の通り。地域への影響は時間がかかるので、これからということであろう。

- ・ この助成で直接的な影響はなかったが、育成スタッフが事業を起こせるようになり、それが復興支援や生活再建にプラスに働いていくと思う。
- ・ 内部組織基盤強化をテーマにしたので地域へ影響を与えたことは少ない。
- ・ 法人での具体的な取り組みができていますが、現段階では地域等への波及までには至っていない。

回答なしは3名で、内1人からは下記のコメントがあった。

- ・ コロナ禍で評価ができない。

2-4 アンケート調査のまとめ

(1) 助成終了後の活動状況とその資金源

助成による一定期間後の影響は、助成後の活動状況や資金源の確保にも左右される。すなわち「助成による活動+その後の活動状況や資金源」による。助成終了後の期間が長いほど、プラスの項目も多岐にわたる。今回の調査は助成終了後5年近くから1年に満たないものまでを対象としているが、そのような視点から「その後の活動状況」と「その資金源」について簡単な分析を試みた。

その後の活動状況については、「助成中より発展」が8割近くで、「助成中と同規模」の1割と合わせれば9割近い。「助成中より規模を縮小」は無く、「その他」が1割強である。殆どが助成中よりも拡大して活動している点は注目に値する。このような活動状況はその後の影響（アウトカム）に対してプラスの効果をもたらすであろう。

その活動の資金源については、単数回答の「最も多額」なものは「自主事業の収益」で、回答数のほぼ半数を占め、自立性の高い団体に育っている。「その他の資金」も「最も多額」で2割近く、その内容を自由記述で見るとかなり大きな資金源と思われる。複数回答の資金源では、「財団等からの助成金」が半数近く、これに「会費や寄付」と「行政からの補助金」が続く。それなりの資金獲得力を身につけている。自主財源をもとに資金獲得力をつけてきているように思われる。

(2) 育成スタッフの現状と成長の度合い

育成スタッフの現状は、「助成時の同じ業務」が8人で「業務担当を変更して」が4人、「昇格した」が6人、合計すると18人で6割弱となる。「助成終了後は継続したが現在は退職」の7人を含めると25人で8割を超える。被災地のNPOの一定の組織基盤強化には貢献できたといえるだろう。

「大いに」と「ある程度」と回答した理由は、自由記述から読み取ると下記3点に要約できる。

- 団体全体のことを考えた行動をとれるようになったから
- 具体的なスキルが向上したから（防災の知識、子どもとの関わり、資金調達）
- 行動に変化があったから（責任感の向上、みずから考える力の向上など）

しかし現時点では、「助成中に退職」「助成終了後すぐに退職」がそれぞれ1人、合わせて2人いる。「その他」の4人の理由は、「被助成団体の活動は停止した」「自分の力不足もあり残念ながら担当していたプロジェクト自体は終了してしまった。しかし、助成を受けたことによって様々な講座や

研修に参加し視野が広がりプロジェクトへ反映していくことができた」などとコメントされており、「助成終了後すぐに退職」と同等と見做すと6人で3割近い。被災地で活躍するNPOの雇用の不安定な状況下でのスタッフ育成の難しさを感じる。退職したスタッフたちが、その後それぞれの職場で、この助成で育てた力を発揮してくれていることを願いたい。

(3) 組織基盤への影響と地域社会への影響

次に、組織基盤への影響と地域社会への影響を比較すると、表2-2-6のようになる。「大きな影響」では、組織基盤は11人が指摘したが地域社会は4人に限られる。逆に「一定の影響」では組織基盤よりも地域社会が多く、「あまり影響がなかった」は地域社会にだけ4人いる。

助成終了後5年近くから1年に満たないものを対象とした場合、「組織基盤への影響は表れているが地域社会への影響は未だ十分には表れていない」と考えてよいであろう。影響（アウトカム）は、時間の関数であることも示している。

「スタッフ育成への助成」が「その後の活動や資金獲得」を通じて「組織基盤に影響」し、やがて「地域社会に影響」する展開過程をうかがうことができる。

表2-2-6 組織基盤への影響と地域社会への影響の比較（網は顕著な数）

	合計	1.大きな影響 があった	2.一定の影響 があった	3.あまり影響 がなかった	4.全く影響 がなかった	回答なし
組織基盤	26人	11人	13人	0人	1人	1人
地域社会		4人	15人	4人	0	3人

組織基盤に関して「大きな影響」と「一定の影響」に回答した理由を自由記述から要約すると、下記の3点に整理できる。

- 団体内での人材育成のノウハウが蓄積したから（人材育成の仕組み）
- 育成スタッフ以外の人材育成への意識が向上したから（理事が積極的になった、スタッフからの企画提案）
- 組織基盤の強化につながったから（役割分担の明確化、価値の見える化）

地域社会への影響に関して「大きな影響」と「一定の影響」に回答した理由を自由記述から要約すると、下記の4点が指摘できる。

- ソフト面での地域と他団体や行政との事業の連携強化が進んだから
- 認知度が向上し、新たなニーズにアクセスできたから
- 地域に必要とされる専門家の育成がなされたから
- 働きやすい環境が整備できたことで新たな雇用につながったから

第3章 助成対象団体へのインタビュー調査（団体としての影響評価）

第2章のアンケートの影響調査を踏まえ、より具体的に人材育成の成果を把握するため、助成対象団体（育成対象職員とスーパーバイザー）へのインタビュー調査を実施した。

インタビューの調査対象は、全助成のうち2015年助成（2016年9月助成終了）から2020年助成（2021年9月助成終了）までの6年間の助成対象団体より、異なる趣旨で人材育成に取り組んだ8団体を選出した。助成が終了している団体については、人材育成がもたらした影響評価を意識した。

3-1 インタビュー調査の概要

【インタビュー内容】

①助成時の状況

- ・団体の状況、人材育成の目的、実施した育成内容など

②人材育成の取り組みによる人材への影響

- ・育成対象職員個人の変化（育成対象職員）－役割分担や意識の変化など

③人材育成の取り組みによる事業や組織への影響

- ・事業の変化－事業の拡大につながった、新しい事業に取り組むことができた、など
- ・組織の変化－他のスタッフの意識や組織運営の仕組みなど

④地域社会への影響

- ・人材育成を行う前と後では、地域社会に向けての意識や関係性はどのように変化したか
- ・今後、地域の生活再建に向けて団体・個人としてどうなりたいか

【手法】オンラインによるインタビュー

――各団体につき育成対象職員とスーパーバイザーが参加

【実施時期】2021年8月～9月

【対象団体（8団体）】岩手県1団体、宮城県5団体、福島県2団体（助成内容は表2-3-1参照）

取り組んだ趣旨	団体
①技術（資格）を身につけることで成功した事例（組織自体も事業拡大した）	・さとうみファーム（宮城県南三陸町）
	・チームふくしま（福島県福島市）
②専門家のコミットにより人材育成をした事例（組織の運営の仕組みなどを変更した）	・日本カーシェアリング協会（宮城県石巻市）
	・ポラリス（宮城県山元町）
③組織の中核スタッフの育成を行った事例	・にじいろクレヨン（宮城県石巻市）
	・桜ライン311（岩手県陸前高田市）
④組織の自立に向けた人材育成を行った事例	・ホールアース研究所福島校（福島県郡山市）
	・TEDIC（宮城県石巻市）

表 2-3-1 インタビュー対象団体のプロジェクト名と内容および助成期間

団体	プロジェクト名と内容	助成期間
さとうみファーム (宮城県南三陸町)	「地域活性化を目的とした羊飼育の担当スタッフのスキル向上」 －技術を要する「わかめ羊」の飼育・管理技術の向上	2017年
チームふくしま (福島県福島市)	「福祉雇用、防災教育、観光促進支援事業継続のための人材育成」 －伝承伝達事業の基盤強化および中核スタッフの育成	2019年、 2020年
日本カーシェアリング協会 (宮城県石巻市)	「組織基盤強化のための事務局力育成」 －事業拡大期における事務局運営体制の整備および事務局長の育成	2017年、 2018年
ポラリス (宮城県山元町)	「被災地で暮らす障害者の素敵な生き方・はたらき方を支援する人材育成」 －組織運営を担う事務局長の育成	2015年、 2016年
にじいろクレヨン (宮城県石巻市)	「にじいろクレヨン事務局体制強化計画」 －継続的な事業実施にむけて地域との関係構築と事務局体制の整備	2018年、 2019年
桜ライン 311 (岩手県陸前高田市)	「対象者の事務局長就任を目的とした資金調達面能力を主軸とする人材育成」 －マネジメントやファンドレイジングの代表理事と役割分担を見据えた事務局長の育成	2017年、 2018年
ホールアース研究所福島校 (福島県郡山市)	「人と自然のつながりを再構築し、地域に芽生えた想いを体現・事業化できる組織づくりのための経営人材の育成」 －福島事務所の自立を目指し、育成対象職員を中心とした事務局体制の構築	2018年、 2019年
TEDIC (宮城県石巻市)	「子ども・若者支援事業マネージャー養成プロジェクト」 －スタッフの世代交代に向けた団体リーダーの育成	2019年、 2020年

3-2 人材育成の取り組みによる影響

インタビューの対象団体は、「取り組んだ趣旨」で分類して選択したが、その視点からの影響評価は困難であったため、今回のインタビューでは人材育成の取り組みによる「人材への影響」「事業や団体への影響」「地域社会への影響」についてまとめる。

(1) 人材への影響

「さとうみファーム」では、育成対象職員が主に北海道の牧場に羊の飼育技術を学びに行った。そこで専門的な知見を身につけて、自らが飼育・管理・出荷までの一連の流れを一人で担うことが出来るようになった。羊の管理を一手に任せられる人材へと成長した。

「チームふくしま」では、団体の主軸となる「ひまわり里親プロジェクト」について育成対象職員が立ち上げ当初を知る関係者に話を聞くことで、“我がこと”としてプロジェクトを捉えられるようになった。それにより自らが取り組む事業の楽しさを見出すことができた。

「日本カーシェアリング協会」では、育成対象職員が事務局長を目指す中で、まずは会計の専門家からレクチャーを受けた。それにより会計に対する考え方のコツを習得し、困難に直面したときに打破する自信がついた。スーパーバイザーからは他団体を訪問することで視野が広がり、スタッフの肩の力が抜けたというコメントが出された。

「ポラリス」では、団体の立ち上げ間もない時期での助成であったため育成対象職員は自分が事務

局長を担わなければいけないと気負っていたが、研修等により団体運営や福祉事業の知見を得て、気持ちに余裕がもてるようになっていった。

「にじいろクレヨン」では、事務局次長を目指した育成事業に取り組んだ。育成対象職員自身、新しいことへのチャレンジや役割が変化することに対してプレッシャーを感じていた。他団体への訪問や地域と関わる中で、俯瞰した視点や先を見る視点をもつようになった。また、困難に陥っても何かできるのではないかと考えられるようになった。

「桜ライン311」では、これまで桜の植樹の担当から事務局長へと役割が変化する中で、桜の本数増加ばかりに注力していたところ、それ以外の現場の状況や組織・経営に対して意識が向くようになった。また事業の意味を明確化できるようになった。

「ホールアース研究所福島校」では、育成対象職員自身が福島校の実質的な代表者でもあり、静岡にある本校と連携しながら、福島での活動の自立に取り組んだ。助成当初は肩肘を張っていたが、合同研修会において他者や他組織を巻き込んだり、頼ることの重要性を学んだ。それにより組織全体や活動地域へ目が向き、地域内でのワークショップ実施に取り組めるようになった。

「TEDIC」では、育成事業開始当初、育成対象職員は現場の責任者として目の前の子どもたちの支援だけに注力していた。かなりの緊張状態にあって自ら抱える事業と組織や地域との接点が見出せず、誰にも相談できる状態ではなかった。育成事業では組織のビジョン・ミッションに立ち戻る時間を得たことにより、子どもを取り巻く大きな環境から子どもの支援を考えられるようになった。

(2) 事業や団体への影響

「さとうみファーム」では、育成対象職員の管理のもとで羊の頭数を増やすことができ、安定した羊肉を提供できるようになった。組織的には、週1日の休みをとれるようになった。

「チームふくしま」では、育成対象職員が「ひまわり里親プロジェクト」を中心的にまわせるようになったことから、役員が新たなプロジェクトに着手できるようになった。また、スタッフ自らが学んだことを他のスタッフにも共有する、伝えることを心掛けた結果、働きやすい環境をつくることができた。

「日本カーシェアリング協会」では、事務局長を据えたことで組織として整った。労務環境の整備やアニュアルレポートを作成する中で、スタッフのマインドが“ボランティアチーム”から“団体”へと変化したことが大きい。作成したアニュアルレポートは、支援者との接点を増やすきっかけとなっている。また、専門家にきちんと謝礼を払うことの重要性に対する認識が生まれた。専門家の力を団体に内包することにより、事務局長不在の場合でも事業が回るように仕組みを整えることができた。

「ポラリス」では、地元の山元町以外の町（新地町）での新規事業の展開にあたり、育成対象職員を中心に地元の活動を支えた。そのため代表理事は新規事業にチャレンジすることができた。また、スーパーバイザーが育成責任者という目線を得たことが、その後の基盤整備に役立った。

「にじいろクレヨン」では、これまで代表理事が団体のビジョンを描き、スタッフが付いてくるという状況にあったが、育成対象職員が事務局の要となり他のスタッフに寄り添うことで、組織の風通しが良くなり、それぞれの想いを共有する時間ももてるようになった。それにより、スタッフが一丸となって団体の未来像を描けるようになった。

「桜ライン311」では、代表理事のワンマンな状況下であったところ、育成対象職員を事務局長に据えることで、代表と事務局長という体制が構築された。また、他団体へのインターンをきっかけに団体内での話し合いの少なさに気づき、自組織での意識共有の時間をつくるようになった。一方、スーパーバイザーは人材育成のインプットの時間の重要性に気づき、その時間を確保するようになった。

た。

「ホールアース研究所福島校」では、これまで内在化していた事業を外部者（スクールソーシャルワーカー、保育士など）とも連携するようになった。他のスタッフとのコミュニケーションの時間をつくることにより組織体制を整えることができ、育成対象職員自身が外に出て人の輪を広げられるようになった。また、人をスキルで見えていたところが思いを共有できるという視線が変わった。

「TEDIC」では、本助成プログラムをきっかけに、スタッフ同士で話をする機会が増えた。支援の価値を言語化して共有するようになり、風通しが良くなった。育成対象職員は現在、団体の共同代表になっている。トップに依存していた体制から、スタッフ一人ひとりで役割分担を行い事業に取り組むようになった。

（3）地域社会への影響

「さとうみファーム」では、羊の牧場としての認知度が高まった。地域に馴染んでおり、活動当初は役所からも相手にされなかったが、今は声をかけてもらえるようになった。

「チームふくしま」では、育成対象職員の成長とともに地域の反応が変わってきている。コロナ禍で地元企業と協働し、マスクを制作し、売れ行きが好調で作業所の仕事をつくることができた。

「日本カーシェアリング協会」では、カーシェアの会員が増えている。地域の担い手や活動の理解者・共感者が増えていることを実感している。

「ポラリス」では、活動が広がり、定着し、共感を得ている実感をもっている。一昨年地震の影響で拠点施設に被害があり、修繕のための寄付を呼び掛けたところ、地元からも多くの寄付が集まった。

「にじいろクレヨン」では、子どものみならず、活動の場が大事だと思える人が増えた。「お客さん」という関わりから「担い手」という関わりに変化してきている。地域の人と対話する時間が増えたことも影響していると思われる。

「桜ライン311」では、活動の性格上、地域外の人との関わりが強く、それが課題でもある。しかし、助成当時と比べると関わってくれる地元の方は増えており、障がい者就労支援団体との連携にも結び付いた。地域とのつながりを意識するようになった。

「ホールアース研究所福島校」では、事業の広がりよりも人の広がりが大きく、地域とのコラボレーションが生まれている。現在は本来事業でもある「教育」を主眼とした内容で、地域から声がかかるようになった。

「TEDIC」は、地域に開かれた活動とは何かや地域にどのような人がいるかなど、今まで以上に地域を意識するようになった。

3-3 インタビューを通して見えてきたこと

育成対象職員自身への影響としては、彼らの多くが「研修や実践を経て自信をもてるようになった」と語っており、そのような気持ちの変化をもたらしたことは重要な成長要素の一つであろう。助成対象団体の多くは、助成当時、代表理事やスーパーバイザー含め、組織の代表者が組織運営に明るい状況ではなく、かつ非常に限られた人数である中、組織運営に困難を抱える状況にあった。そのような状況下、本プログラムの育成対象として選ばれた職員たちの不安は、相当大きいものであったと思われる。

事業や組織への影響については、大きくは以下にまとめられる。

①事業または事務局を中心的に担う人材を育成することにより、事業と事務局運営の分離をはかった。(さとうみファーム、チームふくしま、日本カーシェアリング協会、ポラリス、にじいろクレヨン、桜ライン311、ホールアース研究所福島校)

－その結果、他のスタッフが新規事業やファンドレイジングに注力できるようになり、結果として次なる事業の展開につながっている。

②ワンマン型組織からの脱却をはかり、組織体制を構築しなおした。(桜ライン311、TEDIC)

－組織の転換期だからこそ、本助成プログラムを活用して契機にしたともいえる。

③育成対象職員の育成を通じて組織自身が人材育成のノウハウを獲得し、その仕組みを内包化した。(日本カーシェアリング協会、桜ライン311)

－特にスーパーバイザーが対話や専門家の力を借りることの重要性に気づき、その後の人材育成や組織経営に活かしている。

いずれの団体も、育成対象職員自身が組織に対する視点をもつことが、組織の変化に大きく影響しているようである。そのためには、団体のミッションに立ち戻る時間や団体から離れる時間が重要になる。団体関係者以外の第三者から学び、自ら団体や事業を相対化する機会がそれにあたる。本助成では外部研修を助成条件とし、専門家の協力についても積極的に応援したことが功を奏しているといえる。

地域社会への影響については、人材育成による直接的な評価はしづらいが、発災から時間を経るに従い、団体と地域との関わり方が変化している点は興味深い。活動当初は地域外からの支援が多く入り、そちらに目が向いていたが、現在は「地域を意識するようになった」「地域の人と協力する」というコメントが多く見られ、地域での活動に力点が移っている。

団体として大きな夢を語る顔役も必要であるが、地元で地域の人として過ごすことも重要であり、日常の関係性が構築され、何かあれば声がかかる状況がうかがえた。被災地域の支援活動から、地域に必要な持続的な活動へというフェーズに転換しているように見える。

インタビューの結果から、育成対象職員の学びと実践が、特に組織に変化をもたらしている様子が見えてきた。現地 NPO において人材育成に人・時間・資金という資源を割いたことにより、人が成長することの影響は大きかったものと考えられる。本助成プログラムだけがその要因であるとは言いきれないが、組織が人材育成の重要性に気づくきっかけをつくったといえるだろう。

第4章 育成対象職員の座談会による個人としての影響評価

4-1 座談会の概要

育成対象職員が個人として感じ取った影響について語り合う座談会を、下記の要領で実施した。

【目的】 育成事業に関わった立場から、育成対象職員による座談会を実施し、育成対象職員自身の変化や自団体・地域社会への影響（アウトカム）を評価すること。

【調査手法】 育成対象となった職員から、助成期間の振り返りを通して自身の変化や気づき、組織や地域に対して与えた影響について感じることを座談会形式で語り合うことで、育成事業が果たした役割について評価し、まとめる。

【実施時期】 2021年10月7日（木）10時～12時

【参加者】 2年間の助成を受けた下記4名の育成対象職員

渋谷由美子氏（特定非営利活動法人 みんなの広場／福島県伊達市）＊助成年/2015・2016

田上孝幸氏（特定非営利活動法人 未来図書館／岩手県盛岡市）＊助成年/2017・2018

高槻光子氏（認定特定非営利活動法人 ふくしま NPO ネットワークセンター/福島県福島市）
＊助成年/2019・2020

千葉渉平氏（特定非営利活動法人 奏海の杜/宮城県登米市）＊助成年/2017・2018

（進行）山田絵美（特定非営利活動法人 市民社会創造ファンド）

【座談会の主なテーマ】

- ①団体に関わるきっかけや助成を受けた感想について
- ②助成を受けて変化したこと（本人の変化、団体の変化）
- ③今後、取り組みたいこと

【座談会記録】 資料編に収録の付属資料4を参照

4-2 人材育成の取り組みによる影響

（1）助成を受けたことについて（団体に関わったきっかけ、助成を受けた感想など）

育成対象職員個人の前職は全員が一般企業勤務であり、NPO関係者はいなかった。NPOに関わったきっかけは、求人もしくは団体の活動にボランティア等で参加したことである。「震災のとき、NPOに助けてもらったので今度は自分が支える側になりたい」「津波の被害で同級生が亡くなった」など、東日本大震災時の経験がNPOに携わる誘因にもなっている場合もある。

座談会に参加した育成対象職員はNPOに関する経験知が殆どないため、最初は「頼まれたことだけを行っていた」か、団体運営のことは気にせずに「比較的自由に動いていた」ようだが、助成を受けて育成対象職員になることで、「団体の運営を担う人材になることを目指した」という気持ちの面での意識付けがなされた。

また、「社会人経験がなかったが一通り学ぶことができた」「研修や視察を通して学ぶことができて良かった」「子どもたち向けのイベントや活動の企画立案に取り組んだ」「法人運営について学んだ」などのスキルアップにつながったことや、合同研修会に参加したことで「同じ思いで取り組んでいる団体と出会えたことは励みになった」との感想が出された。

特に外部の研修や視察への参加は、「新しい見方を習得できたことが良かった」「団体に研修機会がないので、参加することができて良かった」「視察で他の団体から話を聞いて参考になっ

た」など、前向きで好意的な意見も多かった。内部だけではなく外部の研修等に参加する機会があることで客観的な視野が広がり、より育成の効果が高まったといえるだろう。

(2) 助成を受けて変化したこと（本人の変化、団体の変化）

助成を通して、育成対象職員には何らかの変化があった。スキル面では、「インプットしたことをアウトプットできるようになった」「人前で話すことに慣れてきた」「活動について全体を俯瞰できるようになった」「団体に寄り添いながらアドバイスできるようになった」「企業に対して団体の活動内容をしっかりと伝えることができるようになった」などの成長が見られた。

しかし、スキル面以上に育成対象職員が感じた変化は、精神面における変化である。「自ら学ぼうという意識が変わり、組織に役立つことを考えるようになった」「能動的に動くようになった」「活動を継続させることへの使命感をもった」「団体の価値を自分事として理解し、一段レベルが上がった」と活動に対して自発的に行動するようになっていた。また、育成対象職員が変化したことで他のスタッフにも影響を与え、良い循環を生み出している様子もうかがえた。さらに、助成によって「育成する側の気持ちを考えられるようになり、他のスタッフを指導できるようになった」「団体内の人材育成に対して大きな役割を担うことができた」と組織内の人材育成にも活かされている。団体に対しても大きな変化を生み出しているといえるだろう。

一方で良い面だけではなく、大変だった面も意見として出された。「研修で学んだことをどう組織に活かすのか不安があった」と団体の中核を担うスタッフになることへの戸惑いも感じられた。しかし、適切なサポート（スーパーバイザーへの相談や合同研修会への参加など）によって、この不安を乗り越えた強さもうかがえた。人材育成は組織内だけで行うのではなく、組織外の客観的な知見を得る機会を合わせて提供することが必要であろう。

(3) 今後、取り組みたいこと

今後については、育成対象職員から積極的な意見が出された。特徴的なのは、団体の活動に役立つ具体的な目標が出されたことである。「新しいスタッフも増えたので業務マニュアルの作成に着手したい」「保護者とのつながりをつくりながら活動に取り組んでいきたい」など、団体内で自分がどう動くべきなのかを考えているからこそ出された意見であろう。また、「自分の得意な広報を活かし、地域や関係機関とのハブ的な役割を担えるようになりたい」「デザイナーのスキルを活かし、多くの人と連携しながら子どもを支えたい」と自らのスキルを団体の活動に活かし、更なるステップアップを目指していることもうかがえた。

さらに共通していえることは、団体だけではなく地域にも視点を向けていることである。助成を通して自分自身が育ち、団体の活動を自分事として受け止め、地域に目を向けるようになる。まさにこの変化が人材育成にとって重要なことといえるだろう。

4-3 座談会による影響評価のまとめ

(1) 自己評価の手法としての座談会

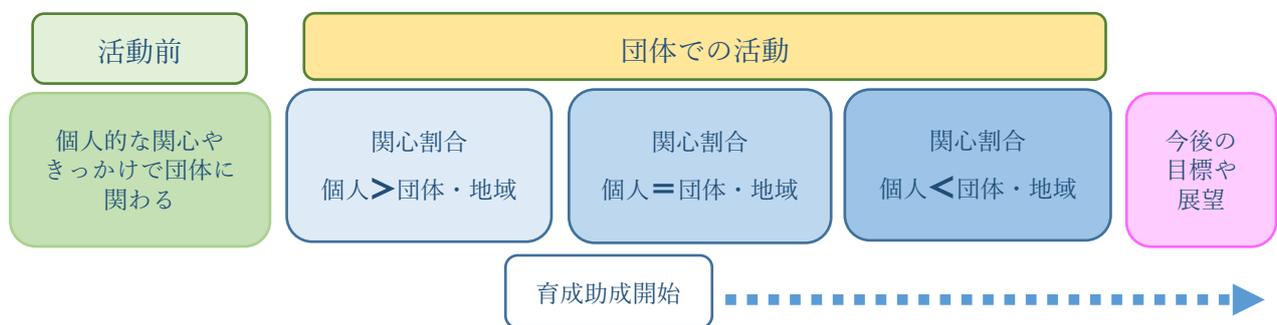
助成対象事業の評価に関する座談会は、活動分野や所在地県は異なるが、2年間の継続助成を受けた団体の育成対象職員を対象とした。座談会は事務局のファシリテーターにより進行したが、育成対象職員という共通点はあるものの、参加者同士は日頃の接点が少ないため意見が活発化するまでに時間を要した。

育成対象職員には別に第2章で報告したアンケート調査を実施しているが、アンケートは1設問1

回答であるため、助成開始前と助成終了後の変化が時間の流れとしては見え難い。しかし、座談会では個人の変化が時系列で語られることによって、育成事業がどのような影響を与えたのか、俯瞰して捉えることができた。

以下の図で示す通り、団体に活動する前の個人的な関心やイベント参加などがきっかけとなり、団体の職員としての活動を開始する。助成開始前は団体より個人の関心がやや高かったが、育成事業によって個人よりも団体や地域に対する関心が高くなっていることがうかがえた。また、互いの意見の触発により団体や地域に対して何を取り組みたいのか、内在していた思いが言語化された。さらに、今後の目標も活発に出されたが、その目標は育成事業を通して培われた知識や経験が土台となっており、具体性を伴っていた。

図 2-4-6 座談会による気づきのプロセス



育成対象事業は「育成対象職員がどのように育成されたのか」を評価軸として設定しているが、それぞれの関心が個人から団体や地域に変化したことも育成事業の大きな成果といえる。座談会によって相互に触発されながら自分自身を振り返る機会をもち、各自それぞれの「時間軸による変化」を導き出すことができたといえるだろう。

第5章 助成対象事業の影響評価のまとめ

5-1 各章の評価手法と影響評価

(1) 助成対象事業の確認

第1章では、第2~4章の影響評価の前提を確認するため、事務局に集約するデータから応募状況を概観し、助成実績と助成対象事業の特徴—いわば直接的な助成成果（アウトプット）の総量を確認した。しかし、今回は個々の助成成果については特に分析しておらず、内容を深めてはいない。

(2) アンケート調査

第2章では助成を受けた団体へのアンケート調査によって、「スタッフ育成への助成」が「その後の活動や資金獲得」を通じて「育成スタッフ」の成長に影響し、それが「組織基盤」に影響し、やがて「地域社会」に影響する展開過程を確認することができた。またその影響の度合いは、1年間の助成に比べると2年間の継続助成を受けた者が遥かに高い値を示していた。

「その後の活動状況」については、「助成中より発展」と「助成中と同規模」で9割近く、自主財源をもとに資金獲得力をつけてきている様子うかがえた。「育成スタッフ」については、「大いに成長」と「ある程度成長」を合わせると8割近くになるが、その2割は退職しており、被災地支援という不安定な状況にあるNPOのスタッフ育成の雇用継続における難しさを知らされた。「組織基盤」については「大きな影響」と「一定の影響」を足すと9割以上で、殆どといえる。「地域社会」については「大きな影響」と「一定の影響」で7割強になるが、「組織基盤」に比べると少ない。しかも「大きな」よりも「一定の」の方が多い。「組織基盤」に比べ、「地域社会」への影響には時間を要すると考えられる。

(3) インタビュー調査

第3章では、助成対象8団体への育成対象職員とスーパーバイザーを対象としたオンライン・インタビューを通して、個々の団体の影響をより深く確認した。

助成対象団体の多くは、助成当時、組織運営に困難を抱える状況にあり、育成対象職員たちの不安は相当大きかった。しかし、その多くが「研修や実践を経て自信をもてるようになった」と語っている。そのような気持ちの変化をもたらすこと自体が、重要な成長過程であったように思われる。

事業や組織への影響については、いずれの団体も育成対象職員自身が組織に対する視点をもつことが、組織の変化に大きく影響している。そのためには団体のミッションに立ち戻る時間や団体から離れる時間が重要で、それによって団体関係者以外の第三者から学び、自ら団体や事業を相対化する機会をもつことができた。本助成では外部研修を助成条件とし、専門家の協力についても積極的に応援したことは功を奏しているといえる。

地域社会への影響については、人材育成による直接的な評価は難しいが、時間を経るとともに団体と地域との関わり方が変化している点が興味深い。活動当初は地域外からの支援が多く入り、そちらに目が向いていたが、現在では地域を意識して地域の人と協力するなど、地域での活動に力点が置かれるようになってきた。

インタビューの結果から、育成対象職員の学びと実践が組織にも変化をもたらしている様子もうかがえた。現地NPOにおいては、人材育成に時間と資金という資源を割くことが、特に意味が大

きい。本助成プログラムだけがその要因であったとは言い切れないが、組織が人材育成の重要性に気づききっかけをつくったと言ってもよい。

(4) 座談会

第4章では育成対象職員4名による座談会により、団体に関わるきっかけや助成を受けた感想、助成を受けて変化したこと（本人の変化や団体の変化）、今後、取り組みたいこと、について語り合った。

育成対象職員は、個人的な関心やイベント参加などをきっかけに団体の職員になる人が多い。そのため助成開始前は団体より個人の関心が高かったが、育成事業によって個人よりも団体や地域に対する関心が高くなっていくことがうかがえた。助成後の育成対象職員の変化としては、団体内部の現場研修だけでなく外部の研修等に参加する機会があることで客観的な視野が広がり、より育成の効果が高まり、団体の活動に役立つ具体的な目標が出された。その目標は育成事業を通して培われた知識や経験が土台となっており、具体性を伴っていた。

座談会という評価手法は、「何らかの共通する体験を共有する仲間が、それぞれの考える影響を語り合うことを通して、共通認識による自己評価に至る」という点に特徴がある。今回の座談会でも、お互いの意見に触発され、内在していた思いが言語化された。自分自身を振り返り、時間とともに変化する自分の姿を見直すことができたように思われる。

5-2 助成による影響とは

助成による影響は何だったか（何がどう変わったのか）、その評価は個人や団体の立場で異なる。同じ立場であっても個々の自己認識によっても異なる。

今回の影響評価では、3つの手法で「助成を受けた立場からの自己評価」を行った。それにより、助成事業の実施による成果（アウトプット）が下記のような影響（アウトカム）を生み出す過程を描き出すことができた。

**【育成助成の実施】 ⇒ [助成終了後の活動] ⇒ 育成対象職員への影響
⇒ 団体の組織基盤への影響
⇒ 地域社会への影響**

すなわち、育成助成の実施とともに、それに続く「助成終了後の活動」を経て、「育成対象職員」への影響が表れ、それが「団体の組織基盤」に影響し、それがやがて「地域社会」へも影響する、という展開である。後者になるほど、影響が見えてくるのに時間を要する。助成による効果や影響は、長い目で見続けることが重要なことも示している。

なお、今回の評価事業では次の2点について考慮しておく必要がある。

一つは、助成を受けた立場からの自己評価（第一者評価）であり、助成した側からの相手評価（第三者評価）でもなく、独立評価（第三者評価）でもないという点。

もう一つは、助成後一定期間を置いた後の評価で、この助成以外にも他の様々な自主努力や行政支援などの「助成終了後の活動」による影響もある（それは助成終了から経過した時間によっても違って来る）。そのことから、助成の成果（アウトプット）とその影響（アウトカム）を1対1の因果関係として明確化し、定量的に評価することは難しいという点である。

助成年	新規・継続	助成番号	団体名	プロジェクト名	所在地		助成額 (万円)
					都道府県	市町村	
2012	新規	12-1-1	特定非営利活動法人 陸前たがだ八起プロジェクト	コミュニティ形成に関わるコーディネーター能力の向上とニーズ把握等の聞く力の向上	岩手	陸前高田市	460
		12-1-2	特定非営利活動法人 アスイク	波及性の高い学習支援活動を展開するためのスーパーバイザー育成	宮城	仙台市	400
		12-1-3	一般社団法人 南三陸町復興推進ネットワーク	「教育を通じた“まちづくり”コミュニティの形成」マネジメント人材の育成	宮城	南三陸町	500
		12-1-4	特定非営利活動法人 みやぎ宅老連絡会	ボランティアコーディネーターの育成及び受け入れ体制の強化	宮城	仙台市	380
		12-1-5	特定非営利活動法人 みらい南三陸	南三陸復興支援組織としての組織基盤強化のためのスタッフ育成	宮城	南三陸町	410
		12-1-6	特定非営利活動法人 みやぎ子ども養育支援の会	障害児等の支援における専門スタッフ育成プロジェクト	宮城	石巻市	500
		12-1-7	特定非営利活動法人 福島ライフエイド	高齢者密集地への組織的移動販売による支援のための人材育成事業	福島	福島市	300
2013	新規	13-1-1	特定非営利活動法人 遠野まごころネット	大槌たすけあいセンターにおけるスタッフの地域復興へのセルフケア力の育成	岩手	大槌町	464
		13-1-2	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	「市民活動センター事業」を通じた市民力向上のためのスタッフ育成	岩手	釜石市	453
		13-1-3	特定非営利活動法人 フェアトレード東北	社会的弱者を支援する農業・ソーシャルワーク技術の向上	宮城	石巻市	247
		13-1-4	一般社団法人 ボランティアステーション in 気仙沼	気仙沼市地元住民組織としての組織基盤強化のためのスタッフ育成	宮城	気仙沼市	218
		13-1-5	一般社団法人 ふくしまかーちゃんのカネットワーク	福島農業の復興に向けた6次化人材育成プログラム～コーディネーター&財務マネジメント育成事業～	福島	福島市	478
	継続	13-2-1	特定非営利活動法人 陸前たがだ八起プロジェクト	コミュニティ形成に関わるコーディネーター能力の向上とニーズ把握等の聞く力の向上 (2)	岩手	陸前高田市	390
		13-2-2	特定非営利活動法人 アスイク	まなび場を通して低所得家庭と専門機関をつなぐコーディネーターの育成	宮城	仙台市	361
		13-2-3	一般社団法人 南三陸町復興推進ネットワーク	「教育を通じた“まちづくり”コミュニティの形成」マネジメント人材の育成 (2)	宮城	南三陸町	393
		13-2-4	特定非営利活動法人 みやぎ子ども養育支援の会	障害児等の支援における専門スタッフ育成プロジェクト (2)	宮城	石巻市	349

助成年	新規・継続	助成番号	団体名	プロジェクト名	所在地		助成額 (万円)
					都道府県	市町村	
2014	新規	14-1-1	特定非営利活動法人 夢ネット大船渡	被災地におけるNPO中間支援組織スタッフの組織運営力とまちづくりコーディネートの向上	岩手	大船渡市	351
		14-1-2	特定非営利活動法人 いわて発達障害サポートセンターええ町づくり隊	被災地における障害児支援スタッフ育成	岩手	陸前高田市	319
		14-1-3	一般社団法人 SAVE TAKATA	被災地における若者定住者創出のための若者無業者支援の専門家育成	岩手	陸前高田市	388
		14-1-4	特定非営利活動法人 海辺の森をつくろう会	地域まちづくりにおける次世代リーダーの支援力の向上	宮城	気仙沼市	280
		14-1-5	特定非営利活動法人 浦戸アイランド倶楽部	浦戸寒風沢コミュニティハウスの管理業務を担う農業指導員の育成	宮城	塩釜市	326
		14-1-6	一般社団法人 情報センターFais	原発被災者の長期支援を目指した事業責任者育成を通じた組織基盤強化	福島	田村市	331
		14-1-7	特定非営利活動法人 ふよう土2100	障がい児者家族支援サポートのための専門スタッフ育成	福島	郡山市	330
	継続	14-2-1	特定非営利活動法人 遠野まごころネット	大槌たすけあいセンターにおけるスタッフの地域復興へのセルフケア力の育成(2)	岩手	大槌町	315
14-2-2		一般社団法人 ふくしまかーちゃんのカネットワーク	福島農業の復興に向けた6次化人材育成プログラム～コーディネート&財務マネジメント育成事業～(2)	福島	福島市	370	
2015	新規	15-1-1	一般社団法人 おらが大槌夢広場	共育プログラムの発展と継続のための基盤づくりとその担い手となる若手スタッフの育成	岩手	大槌町	492
		15-1-2	特定非営利活動法人 愛ネット高田	被災地の障がい者、要介護高齢者等の持続的支援のための運営管理者養成	岩手	陸前高田市	270
		15-1-3	特定非営利活動法人 奏海の杜	被災地の障がい児を楽しく療育するイベントの企画力向上のための若手スタッフ育成	宮城	南三陸町	387
		15-1-4	特定非営利活動法人 ウィメンズアイ	被災地の女性による起業と事業継続の支援力向上のためのスタッフ育成	宮城	登米町	461
		15-1-5	特定非営利活動法人 ポラリス	被災地で暮らす障害者の素敵なきき方・はたらき方を支援する人材育成	宮城	山元町	420
		15-1-6	特定非営利活動法人 みんなのひろば	線量が高い地域における発達障がい児サポートの支援力向上のためのスタッフ育成	福島	伊達市	459
	継続	15-2-1	一般社団法人 SAVE TAKATA	被災地における若者定住者創出のための若者無業者支援の専門家育成(2)	岩手	陸前高田市	298
		15-2-2	特定非営利活動法人 浦戸アイランド倶楽部	浦戸寒風沢コミュニティハウスの管理業務を担う農業指導員の育成(2)	宮城	塩釜市	325
		15-2-3	特定非営利活動法人 ふよう土2100	障がい児者家族支援サポートのための専門スタッフ育成(2)	福島	郡山市	318

助成年	新規・継続	助成番号	団体名	プロジェクト名	所在地		助成額 (万円)
					都道府県	市町村	
2016	新規	16-1-1	一般社団法人 SAVE IWATE	和グルミからの経済復興を担う中核人材の育成	岩手	盛岡市	446
		16-1-2	特定非営利活動法人 故郷まちづくりナイン・タウン	中核スタッフの総合力強化による事業充実と組織強化プロジェクト	宮城	登米市	264
		16-1-3	認定特定非営利活動法人 いわき自立生活センター	被災地の障がい者・難病者支援力強化	福島	いわき市	370
	継続	16-2-1	一般社団法人 おらが大槌夢広場	共育プログラムの発展と継続のための基盤づくりとその担い手となる若手スタッフの育成 (2)	岩手	大槌町	343
		16-2-2	特定非営利活動法人 愛ネット高田	被災地の障がい者、要介護高齢者等の持続的支援のための運営管理者養成 (2)	岩手	陸前高田市	250
		16-2-3	特定非営利活動法人 ポラリス	被災地で暮らす障害者の素敵なき方・はたらき方を支援する人材育成 (2)	宮城	山元町	354
		16-2-4	特定非営利活動法人 みんなのひろば	線量が高い地域における発達障がい児サポートの支援力向上のためのスタッフ育成 (2)	福島	伊達市	380
2017	新規	17-1-1	認定特定非営利活動法人 桜ライン311	活動の自立のための中核人材育成事業	岩手	盛岡市	391
		17-1-2	特定非営利活動法人 いわて連携復興センター	被災者の生活再建を迅速に行うための防災ボランティアリーダー育成事業	岩手	釜石市	420
		17-1-3	特定非営利活動法人 未来図書館	対象者の事務局長就任を目的とした資金調達面能力を主軸とする人材育成	岩手	陸前高田	300
		17-1-4	一般社団法人 さとうみファーム	養羊を通じた地域活性化を目的としたスタッフのスキル向上	宮城	南三陸町	374
		17-1-5	特定非営利活動法人 奏海の杜	持続可能な障害児支援を行うチームのマネジメントの視点を養う	宮城	南三陸町	387
		17-1-6	一般社団法人 日本カーシェアリング協会	組織基盤強化のための事務局力育成	宮城	石巻市	455
		17-1-7	特定非営利活動法人 ビーンズふくしま	運営体制整備のための人材育成事業	福島	福島市	363
	継続	17-2-1	一般社団法人 SAVE IWATE	和グルミからの経済復興を担う中核人材の育成 (2)	岩手	盛岡市	222
		17-2-2	特定非営利活動法人 故郷まちづくりナイン・タウン	中核スタッフの総合力強化による事業充実と組織強化プロジェクト (2)	宮城	登米市	241

助成年	新規・継続	助成番号	団体名	プロジェクト名	所在地		助成額 (万円)
					都道府県	市町村	
2018	新規	18-1-1	特定非営利活動法人 にじいろクレヨン	虹色クレヨン事務局体制強化計画	宮城	石巻市	430
		18-1-2	特定非営利活動法人 高橋園	被災者の生活再建を迅速に行うための防 災ボランティアリーダー育成事業	宮城	石巻市	390
		18-1-3	一般社団法人 ピースポートセンターいしのまき	被災地における若者定住者創出のための 若者無業者支援の専門家育成(2) 重度障害 者支援を担う若手リーダーの育成	宮城	石巻市	207
		18-1-4	特定非営利活動法人 ホールアース研究所 (ホールアース自 然学校 福島校)	漁師の担い手不足を解決する関係人口増 加プログラムを担う職員の育成	福島	郡山市	366
	継続	18-2-1	特定非営利活動法人 奏海の杜	持続可能な障害児支援を行うチームのマ ネジメントの視点を養う (2)	宮城	南三陸町	361
		18-2-2	認定特定非営利活動法人 桜ライン311	活動の自立のための中核人材育成事業 (2)	岩手	陸前高田市	355
		18-2-3	一般社団法人 日本カーシェアリング協会	組織基盤強化のための事務局力育成 (2)	宮城	石巻市	400
2019	新規	19-1-1	特定非営利活動法人 TEDIC	子ども・若者支援事業マネージャー養成 プロジェクト	宮城	石巻市	477
		19-1-2	特定非営利活動法人 みんなのひろば	みんなのひろば事務局整備プロジェクト	福島	伊達市	336
		19-1-3	特定非営利活動法人 ふくしまNPOネットワークセンター	復興の核となるスタッフの育成計画	福島	福島市	400
		19-1-4	特定非営利活動法人 チームふくしま	福祉雇用、防災教育、観光促進支援事業 継続のための人材育成	福島	福島市	401
		19-1-5	特定非営利活動法人 いざかサポーターズクラブ	プログラム強化と総合マネジメントを担 える人材育成計画	福島	福島市	216
	継続	19-2-1	特定非営利活動法人 にじいろクレヨン	虹色クレヨン事務局体制強化計画 (2)	宮城	石巻市	398
		19-2-2	特定非営利活動法人 ホールアース研究所 (ホールアース自 然学校 福島校)	漁師の担い手不足を解決する関係人口増 加プログラムを担う職員の育成 (2)	福島	郡山市	334
2020	継続	20-2-1	特定非営利活動法人 TEDIC	子ども・若者支援事業マネージャー養成 プロジェクト (2)	宮城	石巻市	337
		20-2-2	特定非営利活動法人 みんなのひろば	みんなのひろば事務局整備プロジェクト 2020	福島	伊達市	310
		20-2-3	特定非営利活動法人 ふくしまNPOネットワークセンター	復興の核となるスタッフの育成計画 (2)	福島	福島市	375
		20-2-4	特定非営利活動法人 チームふくしま	震災から生まれた物語の伝承・伝達する ための人材育成事業	福島	福島市	378

※上記のプロジェクト助成の他、合同研修助成も実施。(2012年/150万円、2013年/150万円、2014年200万円、2015年/250万円)

大和証券フェニックスジャパン・プログラムの評価事業

「助成プログラムの評価」「助成後の組織の状況」「助成による影響」

に関する調査のお願い

2012年10月から助成をスタートした東日本大震災の復興支援・生活再建支援に関連した大和証券フェニックスジャパン・プログラムは、本年9月をもって終了します。この機会に、その成果を確認し、今後の大規模自然災害等の復興過程におけるNPO支援の参考とすべく、助成を受けた皆様に「助成プログラムの評価」と「助成後の組織の状況」と「助成による影響」についてアンケートを実施させていただきます。

アンケートは3項目で17問（9問は選択肢、8問は自由記述）になっており、記入には30~40分かかるとおもいます。

お忙しいところ恐れ入りますが、ご協力をよろしくお願い致します。

- 調査対象： 大和証券フェニックスジャパン・プログラムで2015年から2018年に助成を受けられた20団体の皆様
- 回答期限： 2021年6月14日（月）までにお願いいたします。
- 返信方法： 電子メールの場合は以下の宛先までお送りください。
担当：渡辺 日出夫(日本NPOセンター) <shinsai01@jnpoc.ne.jp>

なお、今回の調査で得られた情報は調査以外の目的で使用することはございません。

2021年6月

認定特定非営利活動法人 日本NPOセンター
常務理事 田尻 佳史

* 回答は、助成当時の担当者（応募代表者、スーパーバイザー、育成スタッフ）にお願いします。

それが難しい場合は、当時をよく知る役職者がおられれば、その方にお願いします。

助成当時のことを知る方がおられない場合はアンケートへの返信は不要ですが、「当時のことを知る人がいないので回答できません」とメールで返信ください。

本調査に関するご質問・お問い合わせは、以下の宛先までお願い致します。

認定特定非営利活動法人 日本NPOセンター

担当：渡辺日出夫（電子メール：shinsai01@jnpoc.ne.jp）

TEL：03-3510-0855 FAX：03-3510-0856

〒100-0004 東京都千代田区大手町 2-2-1 新大手町ビル 245

質問 1-3 この助成プログラムでは、育成スタッフに対して スーパーバイザーを置く制度を設けましたが、それは有効だと感じましたか？ 以下の中から最も近いものを1つ選び、○印をご記入ください。

- | | | |
|----------|------------|-------------|
| 1. 大いに有効 | 2. ある程度有効 | 3. あまり有効でない |
| 4. 有効でない | 5. その他 () | |

質問 1-4 前記の質問で、各選択肢を選んだ理由を3行以内で記述してください(複数、箇条書き可)。

質問 1-5 この助成プログラムでは、育成スタッフとスーパーバイザーで集まって年2回の合同研修を行ってきました。このような研修はスタッフの育成に有効だと感じましたか？ 以下の中から最も近いものを1つ選び、○印をご記入ください。

- | | | |
|----------|------------|-------------|
| 1. 大いに有効 | 2. ある程度有効 | 3. あまり有効でない |
| 4. 有効でない | 5. その他 () | |

質問 1-6 前記の質問で、各選択肢を選んだ理由を3行以内で記述してください(複数、箇条書き可)。

質問 1-7 この助成プログラムでは、育成スタッフに年4回の育成レポートを提出いただき、スーパーバイザーのコメントもいただきました。このような方法は、スタッフの育成に有効だと感じましたか？ 以下の中から最も近いものを1つ選び、○印をご記入ください。

- | | | |
|----------|------------|-------------|
| 1. 大いに有効 | 2. ある程度有効 | 3. あまり有効でない |
| 4. 有効でない | 5. その他 () | |

質問 1-8 前記の質問で、各選択肢を選んだ理由を3行以内で記述してください(複数、箇条書き可)。

2. 貴団体における「助成後の状況」についてお聞きします。

質問2-1 助成期間中の活動の助成終了後の取り組み状況について、以下の4つの中から最も近いものを1つ選び、○印をご記入ください

1. 助成中より発展した活動が出来ている
2. 助成中と同規模の活動が出来ている
3. 助成中より規模を縮小して活動している
4. その他（具体的に： ）

質問2-2 前記の質問で、1. 2. 3. に○を付けた方にお聞きします。活動を実施するために、どのような資金を確保していますか。（最も多額のものに◎を、その他の該当するものに○をつけてください。）

1. 行政からの補助金
2. 財団等からの助成金
3. 会費や寄付
4. 自主事業の収益
5. その他の資金（具体的に： ）

3. 人材育成の「助成を受けたことによるその後の影響」についてお聞きします。

（1人目の育成対象スタッフについて）

質問3-1 本助成事業の育成対象スタッフは現在どのような状況ですか？ 下記の中から該当するものを1つ選び、○印をご記入ください。

1. 助成時と同じ業務担当として働いている
2. 業務担当を変更して働いている
3. 昇格した
4. 助成期間中に退職
5. 助成終了後すぐに退職
6. 助成終了後は継続したが現在は退職
7. その他（具体的に： ）

質問3-2 上記で1. 2. 3にお答えいただいた方にお伺いします。本助成事業の育成対象スタッフは、助成終了後に成長したと感じましたか？

1. 大いに成長した
2. ある程度成長した
3. あまり成長していない
4. まったく成長していない

質問3-3 前記の質問で、各選択肢を選んだ理由を3行以内で記入ください（複数、箇条書き可）。

（育成スタッフが2人いた場合は2人目のスタッフについて⇒2人目がいなかった場合は問3-4に）

質問3-1 本助成事業の育成対象スタッフは現在どのような状況ですか？ 下記の中から該当するものを1つ選び、○印をご記入ください。

1. 助成時と同じ業務担当として働いている
2. 業務担当を変更して働いている
3. 昇格した
4. 助成期間中に退職
5. 助成終了後すぐに退職
6. 助成終了後は継続したが現在は退職
7. その他（具体的に： ）

質問 3-2 上記で 1. 2. 3. にお答えいただいた方にお伺いします。本助成事業の育成対象スタッフは、助成終了後に成長したと感じましたか？

- | | |
|---------------|--------------|
| 1. 大いに成長した | 2. ある程度成長した |
| 3. あまり成長していない | 4. 全く成長していない |

質問 3-3 前記の質問で、各選択肢を選んだ理由を 3 行以内で記述してください（複数、箇条書き可）。

（以下は 2 人目の育成スタッフがいる場合はそれも含めて総合的に）

質問 3-4 人材育成に取り組んだことで、その後の貴団体の組織基盤にどのような影響がありましたか。以下の 4 段階の評価の中から最も近いものを 1 つ選び、○印をご記入ください。

- | | |
|---------------|--------------|
| 1. 大きな影響があった | 2. 一定の影響があった |
| 3. あまり影響はなかった | 4. 全く影響はなかった |

質問 3-5 前記の質問で、各選択肢を選んだ理由を 3 行以内で記述してください（複数、箇条書き可）。

質問 3-6 スタッフの育成を行ったことで、地域社会の復興支援や生活再建にどのような影響がありましたか。以下の 4 段階の評価の中から最も近いものを 1 つ選び、○印をご記入ください。

- | | |
|----------------|---------------|
| 1. 大きな影響があった。 | 2. 一定の影響があった。 |
| 3. あまり影響は無かった。 | 4. 全く影響は無かった。 |

問 3-7 前記の質問で、各選択肢を選んだ理由を 3 行以内で記述してください（複数、箇条書き可）。

以上でアンケートは終了です。ご協力いただき、ありがとうございました。

1. アンケート調査の概要

東日本大震災現地応援基金【特定助成】大和証券フェニックスジャパン・プログラムの助成対象団体による助成プロジェクトと助成プログラムに対するアウトカム評価を行うため、自己評価アンケート調査を実施した。

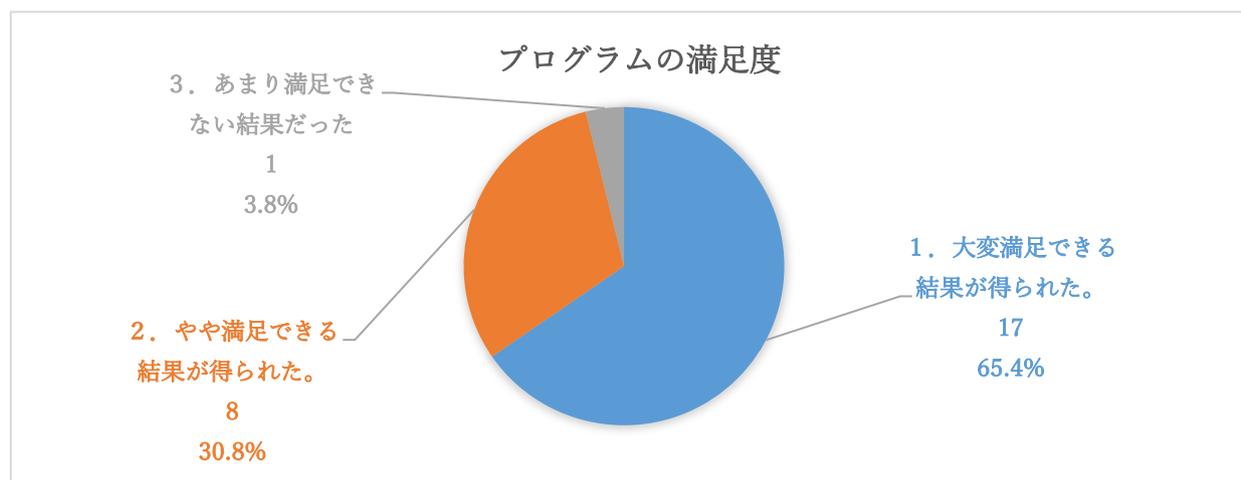
アンケート調査概要

調査時期	2021年6月2日～6月21日
調査対象	2015年～2018年 助成対象団体 全26団体 ※助成件数は29件、うち「奏海の杜」、「みんなのひろば」は、複数回助成のためそれぞれ1カウントとした。
調査項目	0. フェイスシート（団体の基本情報） I. 助成プログラムの評価（1）（2）（3）（4） II. 助成プロジェクトの助成終了後の状況（5）（6） III. 助成を受けたことによるその後の影響（7）（8）（9）（10） －育成対象スタッフ、組織、地域社会に対するアウトカム評価
調査方法	電子メールにてアンケート票またはアンケートフォームでの回答を依頼、回収。
回答件数	6月30日までに24件の回答があった。 ・回答団体数 24団体／26団体（回答率＝92%） －スーパーバイザーや応募代表者による回答 17件 －育成対象スタッフによる回答 9件 ※2団体は、スーパーバイザーと育成対象スタッフ、両名からの回答があった。

2. アンケート結果

I. 助成プログラムの評価

- (1) この助成プログラムでは、育成スタッフの人件費を伴う研修費用等を支援してきました。
このような助成を受けられたことで得られた結果について満足していますか。



- 育成事業そのものが法人全体を育てた
- 団体の活動基盤整備に役立てられた
- 育成に特化して時間をつくることができた (人材育成に向き合う時間を作れた)

【大変満足できる結果が得られた=17件】

(SV、代表者)

- ・組織内での研修などのプログラムにはどうしても限界があるが、本プログラムを通して組織内では用意できないリソースや機会をいただけたと思っているため。
- ・食品管理に関する研修を受けることで知識を習得してもらえたことと、仕事に対してより積極的な姿勢になったからです。
- ・育成対象者、スーパーバイザーともに育ったこと、そして、その育成事業自体が法人全体を育てたこと
- ・”人材育成をする”というお題があるため、業務に流されず、育成対象スタッフのために何をしたら良いか、という視点を常に持ち続けられたこと。また、育成対象スタッフのために行った組織内の書類の管理方法の改善等は、全スタッフにとってのメリットとなった。
- ・育成対象スタッフは本助成プログラムにより、弊法人及びこれからの自然災害を見据え、東日本大震災を経験した岩手県でより力を入れていかなければならない「防災」に関する知識とネットワークを得るための礎を築くことができたから。
- ・当団体の組織基盤を担うスタッフに意識とスキルと両面で育成することができた。特に NPO 活動を充実するための助成事業等を取得し地域づくりを担う事の必要性を共通理解することができ、その後の当団体の活動の基盤整備に大いに役立てられた。
- ・法人全体の経費に余裕がなかったが、現場活動の経費ではない研修受講や施設見学などにも経費を使うことができた。
- ・研修を受けさせる機会、予算がなく非常にスタッフのスキル向上に役に立った。またスタッフのモチベーションアップにつながった。
- ・人材育成ができない理由は「財政基盤が弱く、長期的な戦略設計や投資ができない」ことが大きく、本事業では研修費等としての人件費活用ができたので、法人事業を止めず成長させながら、人材育成をすることができたため、大変満足する結果が得られた。

- ・重度障害者の問題点等、ケアの様子など、他の事業所を訪問し勉強出来た事。
- ・自主財源の少ない NPO として、スタッフの育成に充てる費用が無く、日々の業務をこなしながら師弟関係での育成が主であったが、具体的な育成目標の共有とバディ双方にとって、費用を持っていただくこと有難さに感謝するとともに、大きな育成成果が得られているため。
- ・活動資金の調達と日々の業務をこなすことに精いっぱい、組織強化に向けての中長期的な戦略を考える余裕がない現状の中、中核スタッフ自身の成長と組織強化に資する達成目標に向けてのご支援は有難かったです。育成スタッフは見事に力をつけ、現在では組織基盤の強化に力を発揮しています。

(育成スタッフ)

- ・団体独自では研修費用を捻出できない所、その後の事業展開に欠かせない人材の育成を行うことができたため。
- ・労務や法務などを学んだことで組織運営の知見を得る機会となった。その時に関係のできた専門家の方々に今でもアドバイスをいただくことができたり、自分で調べる時や作成する時のコツをつかむことができた。
- ・2年間助成いただき、他団体への視察や研修などに参加することができたため。また、事務局業務や組織運営の点で特化して時間をつくることができ、団体の運営に役立つ面が多かった。
- ・日々の事業に忙しく、インプットの時間や長期福島を離れることができない環境を、この支援のおかげでしっかりとスタッフと自分自身に向き合うことができた。さらに、当団体の事情として、拠点が離れている中で、はじめて組織横断の学びを深めることができ、さらにその有効性を組織内で証明できたことで、拠点横断の仕事が生まれているため、仕事の幅や個人能力の有効活用はもちろん、特に若手スタッフにおいては精神衛生面でも役立っているという印象。
- ・外部講師研修の中で、チームふくしまの理事のそれぞれの想いや関わるきっかけなどを聞く機会を設けていただいたことで、チームふくしまや「福島ひまわり里親プロジェクト」の理解を深め、理念に沿った行動が何なのかを考えて取り組めるようになったため。

【やや満足できる結果が得られた=8件】

(SV、代表者)

- ・通常は日々の業務におわれ、経営に関する話をする余裕がなかなか取れなかったが、この助成事業で意識的にその時間をとることができ、集中的に育成が図れた。
- ・プログラム実施時、目標としていた到達地点にはたどり着かなかったが、育成対象者それぞれが気づきを得て、成長を感じられたとともに、組織に影響を与えていると感じている。
- ・プログラム内容は満足できるものだったが、結果として当時の育成スタッフが退職したため
- ・体制整備に向けて、具体的な取組を形にすることができた。
- ・コミュニティマネジメントの為の研修を受けることが出来ました。
- ・先進地への視察研修に行くことが出来ました。

(育成スタッフ)

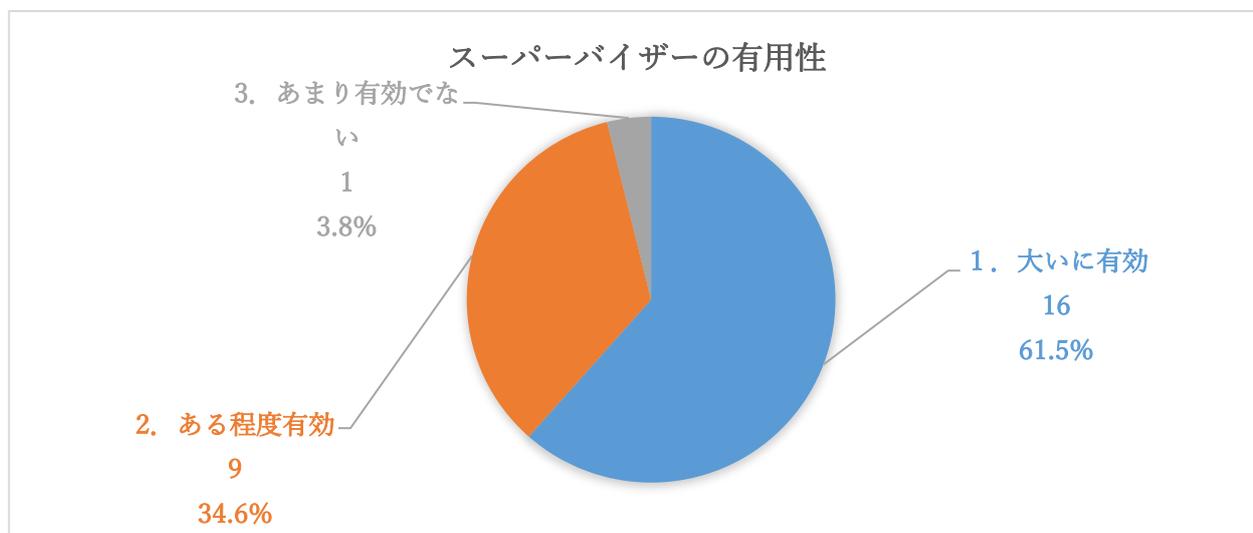
- ・人材育成に対する支出は、後回しになりがちだが、助成で実施することによって、優先順位が上がるため。おそらくこの助成無しで同様の研修をスタッフに受けさせることは難しいと思う。
- ・独自資金だけでは研修費までは算出することができず研修に行くことは難しかった。しかし、本助成を受けたことで研修に行くことができ自分自身のスキルアップに繋げることができた。
- ・外部研修でいろんな知見に触れることが出来たから。
- ・助成団体の方に入っていたことで管理してもらえたから。
- ・育成計画の目的を意識しながら業務にあたることが出来、質が高まったから。

【あまり満足できない結果だった=1件】

(SV、代表者)

- ・日本 NPO センター様からの手厚いサポートを受け、被育成対象スタッフの成長が見られました。しかしながら結果的には担当事業の収益性を改善させることが出来ず、団体として継続することが出来なくなってしまうため。

(2) この助成プログラムでは、育成スタッフに対して **スーパーバイザーを置く制度**を設けましたが、それは有効だと感じましたか？



- 客観的に人材育成を進められた。
- スーパーバイザーも成長した
- 通常業務とは異なる視点を持てた

【大いに有効=16件】

(SV、代表者)

- ・広い視野で業務についてのアドバイスをもらうことができた
- ・育成対象者にとっては相談できる相手がいること、スーパーバイザーにとっては常に進捗状況を知り育成度合が把握できること
- ・人材育成は育成対象者の主観的な内省や改善行動が前提としてあるが、ややもすると「思い込みでの確でない」ことや「成長の壁にあたった時に孤独になる」ことがあるため、スーパーバイザーの存在は有効だと感じた。
- ・通常業務の中では「見える化」が難しいところを、育成目標を設定することで、その進捗管理や目標を共有化できるため、感情論や経験論に陥りがちな状況を明確に可視化できるため、他のスタッフにもわかりやすく伝えるなどの拡張性が高まった。
- ・育成スタッフとともに、スーパーバイザー自身も成長していかなければとの自覚を強く持ちました。共に目標に向けての情報収集から取り組みの価値の見える化、情報発信まで今なお努力し続けてこれたのは、育成スタッフとスーパーバイザーという役割が明確だったからと感じています。
- ・スーパーバイザーが、スタッフを育成するうえで、相当な労力がかかります。そこをサポートしてもらえるのは非常に助かりました。
- ・スーパーバイザーが適切なアドバイスが出来た事。
- ・スーパーバイザーとして直接業務上関係性のある代表理事だけでなく、他に理事1名にもスーパーバイザーとなってもらう事で、被育成スタッフから直接、理事への相談を定期的に行い、アドバイスを受けることが出来、通常業務内とは違う角度で物事を見ることが出来た。
- ・助成事業以降、新しい職員を採用した際にメンターをつけて人材育成を進める仕組みをつくった

(育成スタッフ)

- ・スーパーバイザーとして業務を振り返り時間を作ることができたため。その当時団体内にそのような体制ができていなかった。
- ・相談しながら進めることができた
- ・課題の進捗具合や目標を再確認する場面などで話すことができた。

- ・担当しているプロジェクトを客観的に指摘してくれ、毎月の目標に向けて一緒に考えてくださった。
- ・創始者や代表者、上司と決まった時間に話をすることが NPO などにとってはなかなか負担であり、日常取れない時間であるため、まずその点だけでも大きな利点がある。しかし、担当するバイザー次第で、対話や時間を取ることに懐疑的な場合、内部の人間だけで行うため、機能しない可能性もあるかと思う。
- ・"・研修に新たな気づきを得ることが出来たから。
- ・育成計画を実行する中で、安心感をもって進めることが出来たから。
- ・スーパーバイザーと研修に対する振り返りや事業内容の相談等を進めさせていただけたので、より効果的に育成スタッフの成長に繋がった。

【ある程度有効=9件】

(SV、代表者)

- ・だれが責任を持って育成を担当するかが明確になったため。それまでは、なあなあできていた。
- ・育成スタッフの自主性だけに頼ってはいは、育成が進まなかったと思う
- ・私がスーパーバイザーを担ったのですが、当時はまだ私が時間的に余裕を持つことができなかつたこともあり、十分に満足できるだけの取り組みになれなかつたと思います。
- ・目的意識的にかかわるといふ動機付けとなつたので。
- ・これについては運用上の問題も正直あると思つていますが、今回のケースで言えば上司にあたる私がスーパーバイザーとなりました。これは業務的には非常に円滑に進みましたので一定の評価ができると思つています。一方で目的達成という基準で考えると、効果の最大化を図るといふことであれば社外の方で設定するのが良かったかなと思つています。
- ・知識や判断、外部とのネットワークが乏しい育成スタッフにとって、経験のあるスーパーバイザーが伴走して対応できたのは、とても有益であつたと感じる。
- ・業務の関係で、なかなか振り返りの回数を多く重ねることが出来なかつたが、少ない振り返りの回数の中でも、育成対象者、スーパーバイザーともに自身や組織を振り返る機会を取ることができ、互いの立場や組織の理解につながつた。
- ・育成対象者の研修内容などを客観的に評価できる。

(育成スタッフ)

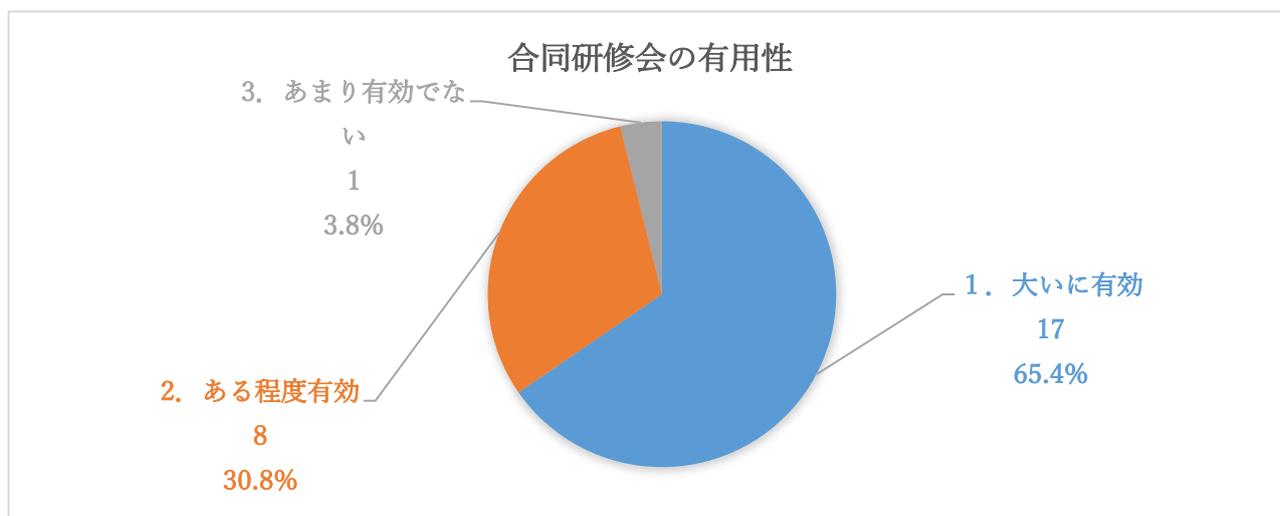
- ・育成スタッフとスーパーバイザーの立場や関係性で効果が上がるかは変わってくるように感じており、外部の有識者に丁寧に伴走したサポートをいただけるとより効果的だと感じました。

【あまり有効ではない=1件】

(育成スタッフ)

- ・スーパーバイザーの報酬を計上できたことは、有難かつたが、業務上は普段と変わらなかつたため。

(3) この助成プログラムでは、育成スタッフとスーパーバイザーで集まって年2回の合同研修を行ってきました。このような研修はスタッフの育成に有効だと感じましたか？



○他団体との交流

○育成スタッフの主体性やモチベーションの向上につながった

【大いに有効=17件】

(SV、代表者)

- ・普段、他の団体との関わりは、福祉系の社会福祉法人や行政の職員だったが、合同研修会では NPO の仲間と話すことができ、育成スタッフの主体性が高まった。
- ・育成スタッフに、企業での仕事ではない NPO での活動というものが伝わった
- ・人材育成に必要なことについて、自分達だけでは学べないことを学ばせてもらった。同じ助成事業の仲間として交流できること、また、他の NPO の活動内容や取り組みを知ることができたこと。
- ・私のところの育成スタッフは人前で話をすることに慣れていなかったので大変緊張を強いることではありましたが、成長する上で乗り越えて行ってほしいハードルでしたし、この時の経験がその後に活かされていると思います。
- ・他団体のバディの関係性を見ることが、自分たちの取り組み方の参考となり、次への改善が進む機会となった。また、大和証券の担当者や日本 NPO センターの担当者との顔合わせは支えていただいているという実感がわくもので、他団体とも事業の情報交換ができたことはとても有意義だった。
- ・他団体（特に他エリア）と知り合う良いきっかけになり他団体のプログラムの進捗状況などは申請しているプログラムにおいて良い刺激になると感じました。
- ・育成スタッフとスーパーバイザー双方の認識を合わす機会となり、共通の知見やネットワークを得ることができたため。
- ・他団体の皆さんの課題や成果など、様々な視点で情報をいただくことが、大きなヒントになりました。また育成スタッフにとっては、同年代の仲間とつながる場にもなり、刺激になった様子です。
- ・他団体が向き合う課題や、解決への取り組みについて具体的に知ることが出来た。
- ・被育成スタッフによるプレゼン等があり、作成過程、実施を通じて課題の整理等を自身が進め、スーパーバイザーと相談しながら取り組む事が出来た。"
- ・他育成対象者がどんなことに挑戦し、どんな状況まで進んだかは、参考になった。また、育成対象者の反省とモチベーションを引き出し、スーパーバイザーが自身を振り返る機会となった。
- ・受講生、法人の横のつながりが生まれ、情報交換ができるようになった
- ・他団体の取り組みなどを知ることが出来る。

(育成スタッフ)

- ・他団体の活動を知ることができ、また懇親の場を設けていただき、横のつながりを作ることができたため。
- ・他の助成を受けている団体がどんな取り組みをしているのかを知ることができ、またつながるキッカケができて、それ以降に相談やアドバイスする関係になった。
- ・他団体の育成スタッフの方と中間報告会などでお話を伺ったり、お会いできてとても良い機会になりました。事業の相談事を他団体に共有してアイデアをもらうなども出来る良い環境だったと思います。
(対面の場合)
- ・目標を掲げ互いに報告をすることで他団体の取り組みや工夫成果を聞くことができ刺激になる。また、なかなか同じ助成を受けている団体と顔を合わせて話をするということはないと思うのであって良かったと思う。
- ・他の団体の育成方法、それによる達成目標を通じて、育成方法のヒントを頂けた。また、育成スタッフが自身を客観的に見つめる時間にもなっていた

【ある程度有効= 8 件】

(SV、代表者)

- ・他団体の育成方法や雰囲気を知る機会としては有効だった。
- ・講義を聞くことや他団体の状況や報告からの学びは大いに有効であった。一方、合同研修は NPO 同士の連携や協働の機会としても設定されていたと思うが、その点の成果はあまりなかったように感じている。(あらためて振り返ると関係性としては知り合いに留まる程度・・・)
- ・他団体の話を聞くことで、客観的に自分たちの団体を振り返ることができた。
- ・通常業務を行う上で、なかなか一緒に研修をうける機会がないので良かった。
- ・パンフレット作成のワークショップは大変に参考にさせていただきました。

(育成スタッフ)

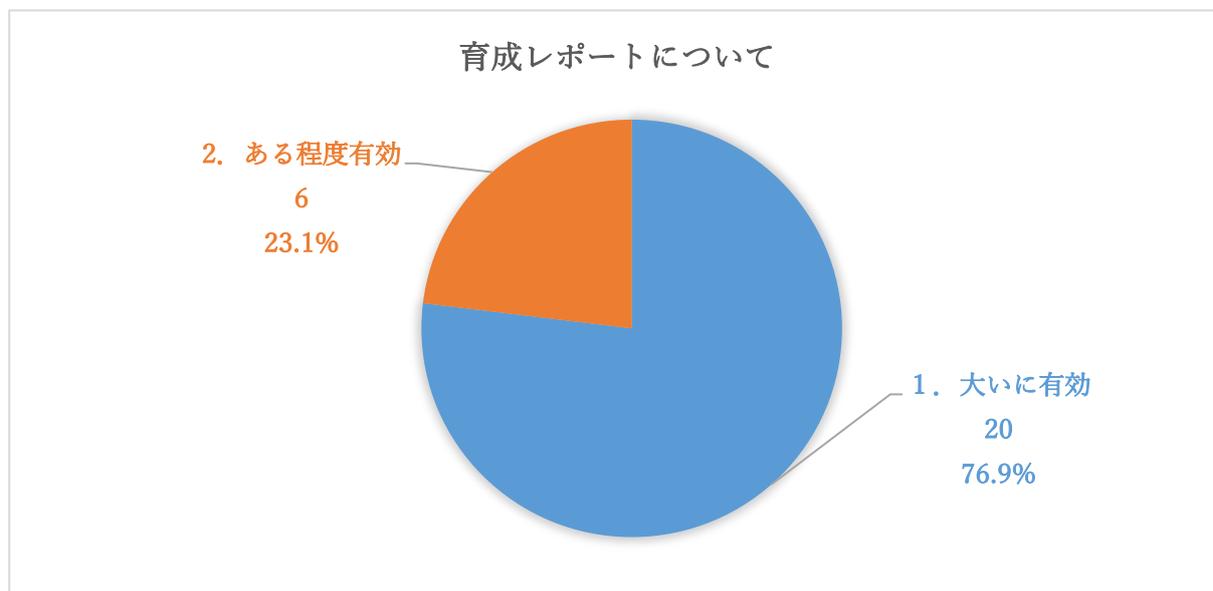
- ・他団体の組織運営の悩み、特に人材育成について、相談し合うことができた。
- ・異業種団体に構成される場合が多いが、割と抱えている課題は近いものがあるため、学び愛になって新鮮であった。
- ・他団体の方から刺激を受けることが出来た。他団体の進捗や報告内容を受けて自らの育成内容を捉えなおす機会になったから。日ごろの悩みを共有、アドバイスをもらうことが出来たから。

【あまり有効ではない=1 件】

(育成スタッフ)

- ・情報交換の場としては、有意義な場所だと感じました。難しいとは思いますが、各団体の課題から共通する部分にフォーカスした研修会があると非常にありがたいです。

- (4) この助成プログラムでは、育成スタッフに年4回の**育成レポート**を提出いただき、スーパーバイザーのコメントもいただきました。このような方法は、スタッフの育成に有効だと感じましたか？



- SV、育成スタッフとのコミュニケーションツールとして機能した
- 人材育成の振り返りの機会になった
- 文章化することによって進捗状況の整理や再確認ができた

【大いに有効=20件】

(SV、代表者)

- ・レポートの提出締め切りがあったため、育成スタッフとスーパーバイザーとの対話の時間を定期的に取りれたが、その対話が育成にとっても有効だった。
- ・3カ月に一度、当期の振り返りを行えるとともに、育成対象者自身が作成することで伝えることやまとめることの難しさを学ぶことができた
- ・組織や財政基盤が弱いNPOが多く、当法人も含め「普段の業務に追われ、人材育成の趣旨や取り組みがおろそかになる」ことがリスクとしてありえたため、年4回の育成レポートの提出は大いに有効だった。また、育成対象者とスーパーバイザーの対話機会も増えたことも有効だった。
- ・育成スタッフが自発的にレポートを書くようになっていましたので、課題があることはとても良かったと思います。
- ・定期的な実施報告は、一見窮屈そうに見えるが、バディとしての信頼関係を作るためにはとても効果的であった。特に育成の進捗確認はスーパーバイザーの育成スキルに大きな影響を与えた。
- ・文章化することで、獲得したスキルが整理され、日々の活動に生かされた。
- ・育成スタッフ・スーパーバイザー双方にとって、活動の振り返りと評価につながる良い機会であったと思う。
- ・レポートを記入することで、その都度、育成スタッフ自身の振り返りにもなりましたし、スーパーバイザーにも、文章で、育成スタッフの抱えている課題や成果を改めて確認する機会となりました。目標に向けての取り組みは、都度の振り返りと柔軟な改善が大事だと痛感しています。
- ・スタッフの行ってきたことを、レポートに仕上げることによって、整理・再確認できるので非常に有効である。
- ・文字に起こすことで、自分の学んだこと、疑問点や改善点などが確認できたこと。
- ・重度障害者の日常を体感できたこと。"

- ・育成レポート作成をきっかけとした面談を定期的に行う事で、評価と課題を互いに整理し、進捗状況を定期的に確認できたこと。
- ・レポートを作成し、文字にすることで、立ち止まって振り返り、軌道修正をすることができた。また、育成対象者とスーパーバイザーの気持ちのずれがあった際の確認にもなった。
- ・普段、自団体だけではなかなかできなかったため。インターンの受け入れ時も活用している

(育成スタッフ)

- ・レポートを作成することで、その後もお互いに確認し合うことができたため。
- ・レポートがあることによって、計画を実施しなければ!となるので、細かく報告の機会があるのは、育成を後回しにしないという意味で有効だと思うため。
- ・定期的に振り返る機会があったため、他事業に思考が偏りそうなきも振り返り、解決手段など自ら考える機会となりました。
- ・毎月目標を立てることで自分自身の活動の振り返りにもなり次への目標も立てやすい。スーパーバイザーからのコメントをいただくことで自分の成果を実感できる。
- ・日々の業務の中では、積み重ねてきた自分自身の成長軌跡を記録するようなことが無い為、忙しくなってレポートが重く感じられる時ほど、何を目的にやっていたかなどをしっかりと振り返ることができてよかった。
- ・過去3か月の育成内容を振り返る機会になった。
- ・次の3か月を意識する機会になった。3か月ごとに育成レポートを通じて振り返りをする時間を設けられたことで、学んだことの記憶の定着に繋がった。また、1年間まとめて振り返るよりも負担が少なく、学んだことの整理をする時間にもなった。

【ある程度有効=6件】

(SV、代表者)

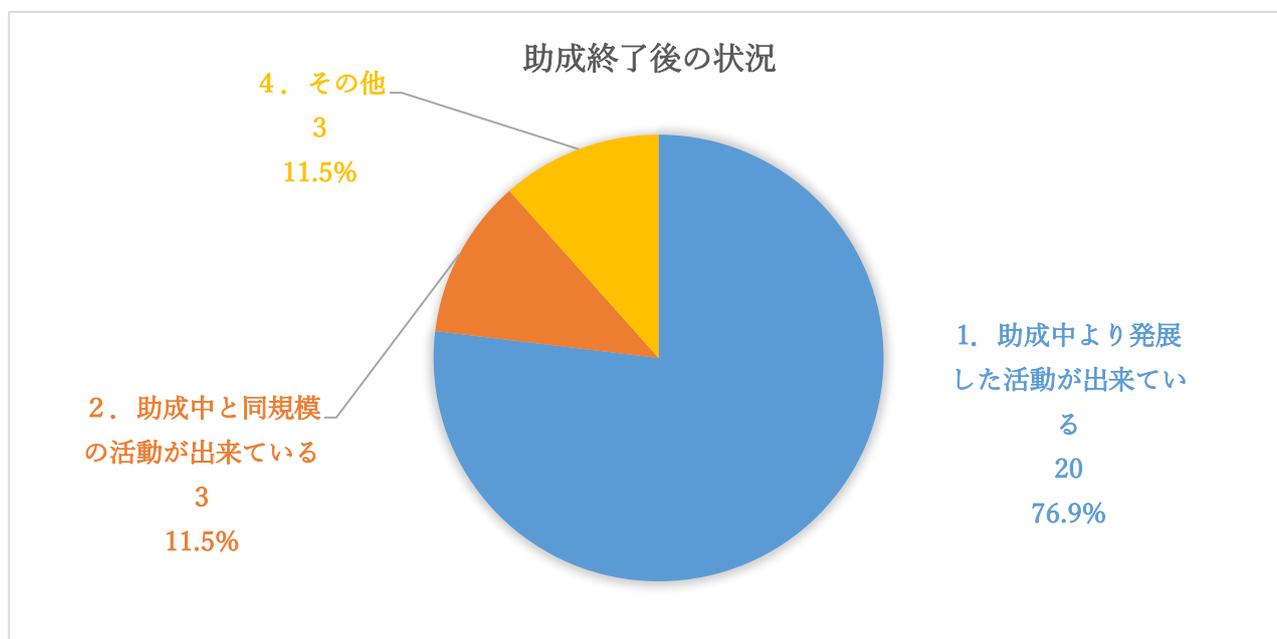
- ・レポート提出がないと、3ヶ月や半年はあっという間に過ぎ去るため、節目節目で自らの成長を振り返る機会が必要。
- ・業務をこなしながらだいぶ時間をかけて作成していたので大変そうだった。試練と感じたがやはり大切ではあったと思う。
- ・前述と同等ですが、組織内のコメントになるので社外からの方が付度ない状況と報告はできています。
- ・あらためて活動の振り返りができる

(育成スタッフ)

- ・3ヵ月に1回のレポートだと進捗が見えやすいので有効だと思います。
- ・事業の進捗状況とその評価をする機会になるので、有効だと感じています。

II. 助成プロジェクトの助成終了後の状況

(5) 助成期間中の活動の助成終了後の取り組み状況について、以下の4つの中から最も近いものを1つ選んでください



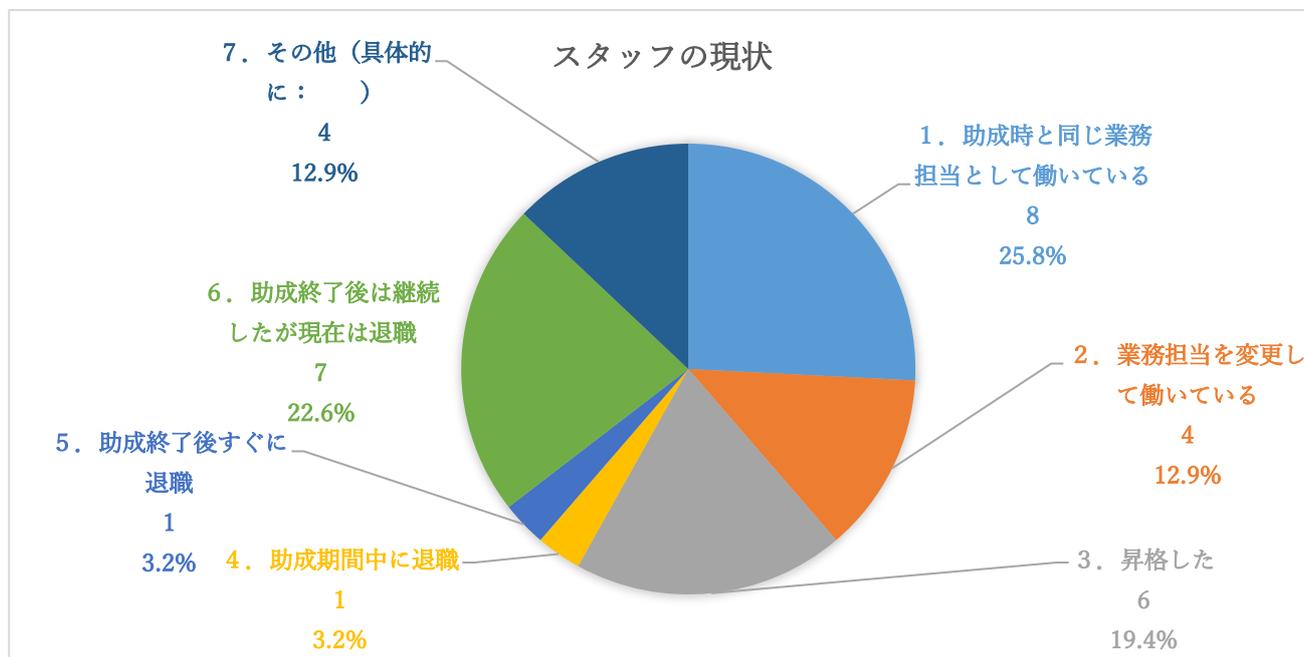
(6) 1. 2. 3. に○を付けた方にお聞きします。活動を実施するために、どのような資金を確保していますか。(最も多額のものに◎を、その他の該当するものに○をつけてください。)

資金源	最も多額	その他該当	合計
行政からの補助金	4	6	10
財団等からの助成金	3	11	14
会費や寄付	3	8	11
自主事業の収益	11	5	14
その他の資金 ※	5	2	7

※その他の資金：業務委託、銀行からの融資(それまで銀行からお金を借りるなど考えられなかった)、休眠預金事業、行政などからの委託料・指定管理料

Ⅲ. 助成を受けたことによるその後の影響

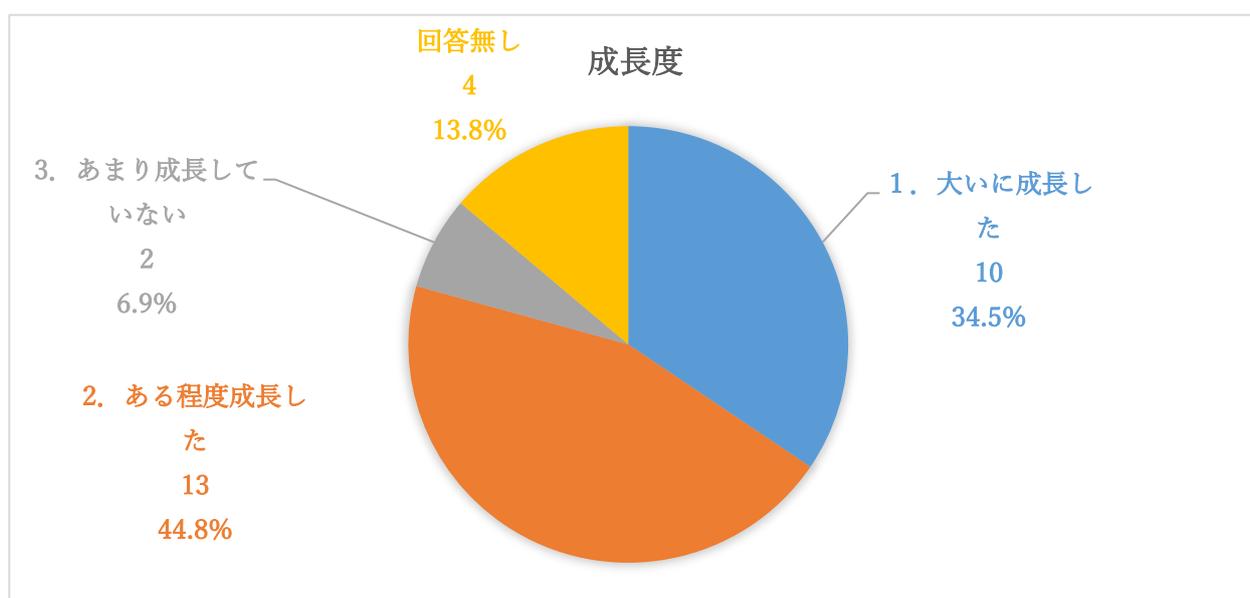
(7) 本助成事業の育成対象スタッフは現在どのような状況ですか？



※その他

- ・被助成団体の活動は停止した。
- ・自分の力不足もあり残念ながら担当していたプロジェクト自体は終了してしまっただけ。しかし、助成を受けたことによって様々な講座や研修に参加し視野が広がりプロジェクトへ繁栄していくことができた。

(8) 上記で1. 2. 3にお答えいただいた方にお伺いします。本助成事業の育成対象スタッフは、助成終了後に成長したと感じましたか？



- 団体全体のことを考えた行動をとれるようになった。
- 具体的なスキルが向上した (防災の知識、子どもとの関わり、資金調達)
- 行動に変化があった (責任感の向上、みずから考える力の向上など)

【大いに成長した=10件】

(SV、代表者)

- ・自分の役割を理解し責任をもって代表理事と連携して業務をこなしてくれている。ちょっと真面目過ぎて体調を崩さないようにというのが課題である。
- ・各部署の業務を担うだけでなく、法人全体のことを考えた行動をとってもらえるようになった
- ・実は、助成終了後1年ほどで育成スタッフが退職しました。関係は持ち続けていて2年ほどで復帰し、以前とは関連はしていますが違う業務についてもらっています。助成期間中の経験は今も役立っていますし、いったん離れた間に精神的な面で成長していると感じています。
- ・1. 自ら課題を見つけ出し、解決する方法を身に付けている。(得意分野の強化も進んでいる)
2. 他者またはスタッフ間での意見交換をホワイトボードを使ったり、図表を用いることで可視化が進むことを体得しており、コミュニケーションスキルが向上している
- ・岩手県内において「防災」をテーマにもつ NPO 職員の第一人者となり、県外においてもその認知と信用を得る存在になったため。
- ・他団体への視察やヒアリング、専門家からのレクチャーなどの研修を通じて、視野が広くパワーアップし、組織をひっぱっていってくれています。団体の抱えていた様々な課題(理事会の在り方や資金調達、その他もろもろ)をひとつずつクリアに向けて尽力しています。
- ・まだ限定的だが、育成前に比べると任せられる業務が増えた。
- ・自己管理をしっかりする意識がみえ、対策をおこなっている。
- ・子どもとの関わりのスキルが向上したとともに、当法人の他の事業のことも考えてもらえるようになり話し合いの機会が増えた

(育成スタッフ)

- ・一番大きな点は組織運営の基礎を本助成事業で整えることができたこと。
- ・助成以前に比べて、法人全体のことを考えられるようになったから。支援計画、終結などの質が向上したから。

【ある程度成長した=13件】

(SV、代表者)

- ・自分の担当業務をもたせたため、そこでの失敗や成功体験から、先々を見ながら仕事をすることを覚えたため。
- ・プログラムにより随分と NPO の事務局長としての知見は広がったなと感じています。一方で当時想定したレベルかという点もまだな部分もあるため「ある程度」としました。
- ・業務に対する責任感が増した。ただし人とのコミュニケーションは相変わらず苦手である。
- ・物事に優先順位をつけてひとつ一つ取り組むことが出来るようになった。
- ・コーディネーターからの指示を待つだけでなく提案できるようになった。
- ・気づきも多く、これまで行っていた業務の幅も広がり、考え方も変わってきた。
- ・想定していた成長とは違うが、気づきを得て、自身が得意な業務に気づくこともでき、その姿勢には成長を感じる。

(育成スタッフ)

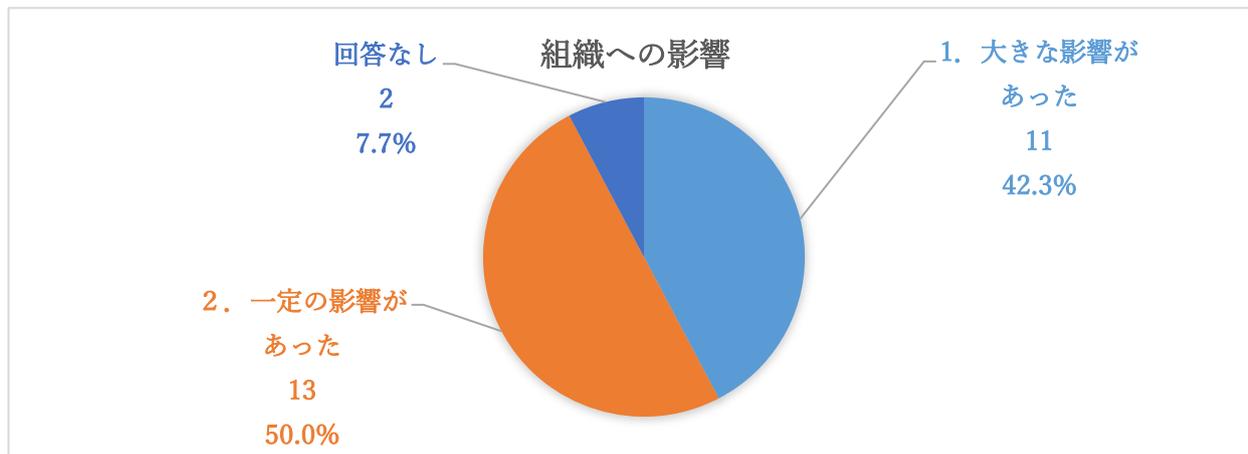
- ・以前よりもスムーズに事業が進められることが増えているため。
- ・資金調達に関する研修を受け、団体経営に対する意識が高まったため。助成後に資金調達をできるようになったため。
- ・行なっている業務に大きな変化はありませんが、組織としてどのような働きかけが出来るかや、組織運営の面での事務作業を以前よりスムーズに行なえるようになった。
- ・視野が広がった(と思う)、組織内での関わり方が変わった(と言ってもらえた)
- ・これまでよりも多角的な視点から、話ができるようになり、また、柔軟に考えられるようになっている。
- ・業務に対する姿勢や考え方への変化が感じられ、他のスタッフにも良い影響を与えられていると感じるため。

【あまり成長していない=2件】

(SV、代表者)

- ・スーパーバイザーがほとんどフォローをできなかったため、大部分が本人次第になってしまい、経験値は増えたが、成長という点ではあまり成果を感じられなかった。

(9) 人材育成に取り組んだことで、その後の貴団体の組織基盤にどのような影響がありましたか



○団体内での人材育成のノウハウが蓄積できた（人材育成のしくみ）

○育成者以外の人材育成への意識向上（理事が積極的になった、スタッフからの企画提案）

○組織基盤の強化につながった（役割分担の明確化、価値の見える化）

【大きな影響があった=11件】

(SV、代表者)

- ・スーパーバイザーが人材育成の大切さを実感し、コツをつかむことができた。
- ・人材育成の仕組みをつくることができた。
- ・自主事業と関連しながら、障害者支援や地域づくりにその時期に必要なプロジェクトを数々企画し助成金申請をさせてもらって実施することができた。
- ・当該事業について理事会での報告を行うことにより、理事全員も積極的になった
- ・理事・当法人スタッフ合同での研修会、意見交換会などを行うようになった
- ・育成対象者が該当事業を推進するための NPO を設立、結果として「地域を巻き込み、牽引するリーダー」を生み出すことができ、新しい組織をつくることができた。法人としては事業連携をすることでの財政強化、人材育成の経験を積むことができたため、大きな影響があったと言える。
- ・事務局長の分離という当初の目的は達成できたため。
- ・取り組みの価値の見える化に取り組み、ツールの作成やホームページの改修、寄付金や自主事業収入の強化など、一丸となって取り組みました。寄付金と事業収入は当時の 2 倍となっています。応援団や協賛企業の開拓ノウハウが少しずつ蓄積されてきました。
- ・スタッフに業務を任せる事が出来、仕事の分担がはっきりしたことで、組織の基盤が安定した。
- ・サービス管理者も兼ねていたスタッフだったので、次の管理者を探すのに時間がかかった。
- ・新しいサービス管理者との連携が難しかった。

(育成スタッフ)

- ・他の団体への訪問することも助成事業の中でできたので、他の団体のいいところを取り入れることができた。すぐには着手できないことでも、訪問がきっかけで数年がかりで着手にこぎつけることもできた。
- ・組織全般に関連した、ミッションビジョンの捉え直す機会になったから。現場活動の見直しにつながったから。

【一定の影響があった=13件】

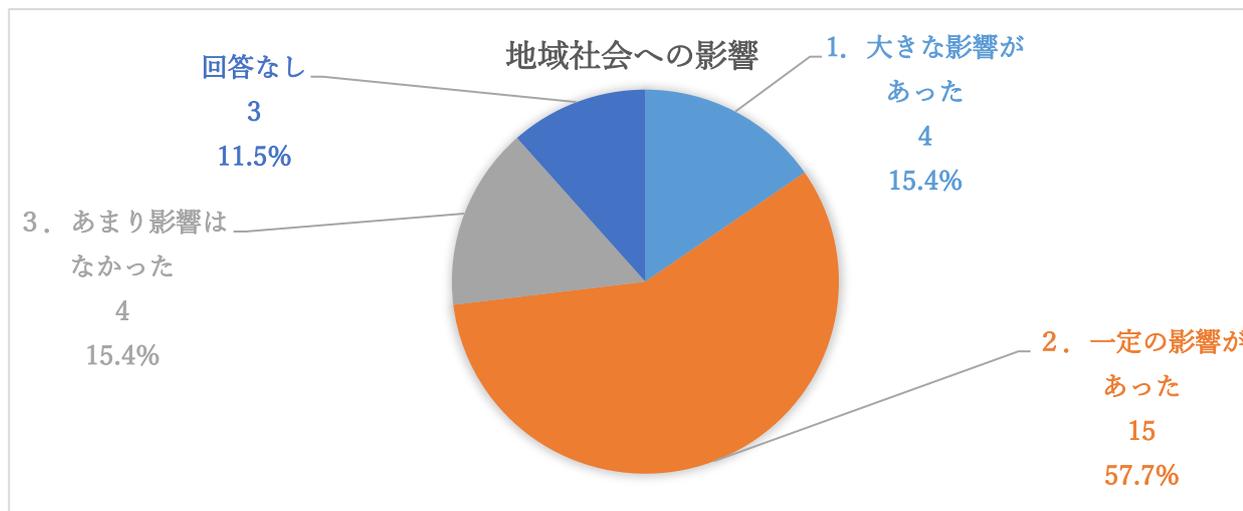
(SV、代表者)

- ・新人にとって働きやすい環境は、既存のスタッフにとっても働きやすい環境となった。資料のクラウド化ができたため、組織運営の仕方が楽になった。
- ・和ぐるみプロジェクトについては、事業としてまだ不安定な状況にありましたが、人材育成をすることで、安定化する方向が見えてきました。組織運営の基盤を確立するうえでは一定の効果がありました。
- ・事業推進に関しては大きな進展があったものの、自主財源確保策がまだまだ成果を見せていないため、昨年度は大きな赤字を出している。抜本的な改善のために力を発揮できるような体制に変更した。その上でも従来にない業務を担うなど育成の成果が活きている。
- ・助成期間終了後、半年程度で団体の代表理事が交代し、法人名変更に伴い主たる業務の整理が行われたため、育成対象スタッフの成長は見られたが十分な効果測定ができていません。
- ・組織内で全体的にスタッフの力をレベルアップするための研修プログラムを現場スタッフ発信で企画するようになった。
- ・OJT の見直しが図り、新入社員にはメンターをつけた
- ・育成対象者が研修の内容を団体の活動にフィードバックしている

(育成スタッフ)

- ・スタッフを雇用し、組織をつくる初期段階のノウハウや資金でのサポートして頂いたことで、その後の継続した活動につなげることができたため。
- ・代表だけが抱えていた経営に関するタスクを分散できたため。
- ・前述したように、拠点横断での仕事ができるようになったことが一番大きい事と、中核スタッフの研修を行うことができたため。
- ・具体的な取組を形にして、実際に稼働させることができています。
- ・育成スタッフが外部講師からの研修や外部視察を通じて学んだことや気づきを他のスタッフに共有し、どのように業務に活かしていくかを考えて実行に移していたから。

(10) 人材育成に取り組んだことで、地域社会の復興支援や生活再建にどのような影響がありましたか



- 他団体や行政との事業の連携強化
- 認知度が向上し新たなニーズにアクセスできている
- 地域に必要とされる専門家の育成
- 働きやすい環境が整備できたことで新たな雇用につながった

【大きな影響があった=4件】

(SV、代表者)

- ・当該事業で当法人が人材育成、組織基盤強化を図ったことを地域の行政や関係機関に伝えることで、当法人の認知度が上がり、生徒の相談・紹介などにつながっている
- ・育成対象者が「地域を巻き込み、牽引するリーダー」となり、法人や事業の枠組みを超えて、若年無業者の支援や就農者の創出を、行政・民間・住民をつなぎながら力強く推進している。そのため地域社会の復興支援や生活再建に大きく寄与していると言える。
- ・防災に特化したスタッフを育成できたことで、その後岩手県内で発生した豪雨災害時においては、被災地域からの問い合わせやアドバイスを求められ対応したほか、行政・社協を含めた研修で講師を務めるなど、地域内における円滑な支援への一助となっている。
- ・復興人材に寄与するキャリア教育支援を行っている団体です。子どもと大人が学びあうプログラムに加え中学生を冊子で応援する取り組みが生まれました。この仕掛けにより、復興財源が区切りとなっても、沿岸部など、当時の倍の年間約 5,000 名の子ども達を支援できるようになりました。

【一定の影響があった=15件】

(SV、代表者)

- ・クラウド化、IT 化することを当たり前にした運営体制となったため、女性が働きやすい組織となり、現在多くの女性スタッフを雇用できている。
- ・私たちの活動に関わってくれる方々（障害児とその家族）には日中活動の場所となり、一定の成果があったと思われるが、当時は、地域社会への広がりまでは促せなかった。
- ・地域の様々な方の信頼を得ながら NPO 活動を整備して行くことができた。
- ・和ぐるみプロジェクトを継続することで、地域での認知度があがりました。三陸沿岸の行政や企業で和ぐるみを活用した地域振興の動きが始まっていますし、県外の企業からも和ぐるみの取引が増えつつあります。

- ・育成以前は事業理解が進まなかったり、スタッフ間のコミュニケーション不足が目立ったが、育成後は組織内だけにとどまらず、地域団体や学校、行政などもしっかりした関係を作っており、事業連携もスムーズにできる、有能なスタッフとなっている。
- ・私が事務局長として事務所に在籍する時間や業務コストが減り、育成対象者が事務局長になることで事務局内での役割分担を行いました。事務局長は地域に対してのコミットメントの高いスタッフなので、そこにおいての効果はあったと思っています。
- ・1年ではなかなか、地域社会へ大きな影響を与えるほどの効果は見込めなかった。
- ・育成スタッフの成長により、担当プログラムの告知方法や実施内容の充実が図られたため。
- ・寄せられる相談も増加し、信用度が上がったように思えるが、伴走できるレベルとしてはまだまだと感じている。今後に期待がもてると考える。
- ・地域の社会資本として、必要不可欠な存在になった

(育成スタッフ)

- ・震災の影響を受けた地元スタッフを雇用することで、地域への接点が増えていったため。
- ・事務局基盤を強化したことで、他団体との関わりが多くなり、情報交換や地域全体での NPO の連携が増えてきている。また、今後の市民活動をサポートする際に役立つと考えている。
- ・公教育現場や地域との連携に、聴くスキルがとても役にたっており、それまでわかってもらおうとたくさん話していた自分よりも、断然に信頼を得て、活動を共にさせてもらっている。また、実践してきたことを、座学・研修で体系化できたことで、説明も、実践もより一層明確にできるようになったため。
- ・研修など一緒に実施することが出来たから。
- ・弊方が取り組んでいる復興支援事業「福島ひまわり里親プロジェクト」の事業運営をする一人として、少なからず成長したことで、良い影響はあったように感じるため。

【あまり影響はなかった=4件】

(SV、代表者)

- ・4月より、新しい利用者さんも増え順調ではありますが、重度ゆえに1対1でつかねばならないので、スタッフの手当が大変です。

(育成スタッフ)

- ・この助成で直接的な影響はなかったように思うが、育成スタッフが事業を起こせるようになり、それが復興支援や生活再建にプラスに働いていくと思う。
- ・内部組織基盤強化をテーマにしたので地域へ影響を与えたことは少ないと思う。
- ・法人での具体的な取組が出来ているが、現段階では地域等への波及までには至っていない。

【回答なし=3件】

- ・コロナ禍で評価が出来ません

以上

団体名	特定非営利活動法人ホールアース研究所（ホールアース自然学校 福島校）		
活動名	人と自然のつながりを再構築し、地域に芽生えた想いを体現・事業化できる組織づくりのための経営人材の育成		
所在地	福島県郡山市	助成年	2018、2019

日時	2021年8月26日（木）14時30分～16時		
場所	オンライン		
対応者	理事 和田 祐樹氏（育成スタッフ）		
当方	市民社会創造ファンド 霜田 美奈、山田 絵美 日本 NPO センター 渡辺 日出夫		

①助成時の状況

■団体の状況

- ・震災後から復興支援の活動を行っていたが、2013年に福島校を立ち上げた。そして立ち上げ5年目のタイミングで本プログラムに応募した。和田氏はそれまで静岡と岡山で1年程活動していたが、マネジメントに関しては経験がない状況で福島に赴任した。
- ・事業は拡大していたが、それなりにこなすことは出来ていた。しかし果たしてこのままで良いのか、と思いつながりながら活動していた。だんだんと自分だけの能力では足りなくなり、自分の事業を組織内スタッフや地域に任せようと考えていた時期でもあった。
- ・子ども向けの事業はそれなりに出来ていたが、「地域」に置き換えると何も出来ていなかった。立ち止まって考えたかったがその余裕もなかった。
 - －和田氏もスタッフも目の前の仕事に追われ、組織内でも意思の疎通が図れていなかった。和田氏だけではなくスタッフも同じ思いに苛まれていた。
 - －和田氏は責任感と団体の現状に板挟みになっており、このままだと組織も自分も立ちいかなくなるという危機感があった。
- ・上記の状況の中、本プログラムを知り、自分たちの団体に必要なのは「これだ」と思い応募した。

■人材育成の目的

- ・当時の団体の状況からも中核となる人材を育成したかった。地域と福島校がコミュニケーションをとりながら地域に根付いた事業を展開させたいと考えた。

②人材育成の取り組みによる人材への影響

■育成対象者個人の変化（育成スタッフ）

- ・助成1年目は福島の復興に貢献するためにも和田氏自身が成長しなければと思っていた。ある意味、肩ひじはっていたのかもしれない。しかし集合研修のときに（当時の）選考委員長に「福島の復興を進めるためにも、身近なところに助けを求めた方が良い。他の人を巻き込みながら拠点を成長させることが、持続可能性につながる」とアドバイスもらった。このアドバイスによって組織全体や地域に目を向けることができた。
- ・自分が成長すると同時に、自分が出来ないことは「助けて」と周囲に伝える。またビジョンを伝える大切さを学んだのが1年目であった。2年目は組織内の密なコミュニケーションだけではなく、地域やボランティアに目を向け、共にどうしていくのかと考えながら取り組んだ。
- ・2年間で出会った人たちが厳しくも温かかった。袋小路に陥り、「認めてもらえない」「能力が足りない」と思っていた時期もあったが、「充分できている」「大丈夫」と言ってもらえた。そのおかげで自分のインプットと同時に貢献（アウトプット）できるようになった。またインプットだけではなくスタッフの研修や地域のWSなどにも取り組んできた。
- ・厳しい意見も多かったが、認めてもらう時間にもなった。ここを経てきたからこそ、自分が信じることを

やってもいいんだ、苦手なことがあれば助けてもらえる、ということがわかった。「一人で前にでてやらなければ」と思っていたが、「二人でやってもいい、肩ひじをはらなくてもいい」、と思えたことが大きな変化である。もちろん責任も生じるが、この点に気付けたことが大きかった。

(助成中、大変だったことや苦労したこと)

- ・助成を開始した当初に想定していたことが、上手く進まない部分もあった。事業を拡大し、一緒に働く人を増やしたいと思っていたが、事業が広がることによって責任も大きくなり、またマネジメント（スタッフとの関係性）が出来ずに悩んだ。悩んだからこそ団体外の力を借り、斜めの関係を築くことができたと思う。

③人材育成の取り組みによる事業や組織への影響

■事業の変化

- ・地域から持ち込まれる事業が増えた。例えば総合的学習の時間（中学生、高校生）に関連して相談されることが増えた。また高校生と一緒に活動すると高校生新聞に掲載されるので、団体の認知が地域にひろがっている。そしてその新聞を見た人から「自分もやりたい」と声がかかり、良い循環が生まれている。
- ・教育と自然を掛け合わせた仕事は自分の問題意識でもありテーマなので、その事業に拡がりが出ているのは嬉しい。
- ・活動を始めた当初は、20代の独身男性が地域に入ることは地域にとっても違和感でしかなかったと思う。そのときはクレームの電話も多かったが、今は新しい動きがあると問い合わせが入ったり、相談を受けたりすることが増えた。地域の可能性を感じてもらえるようになったのではないか。また末席ではあるが地域イベントや祭りなどに名前を入れてもらえるようになり、少しずつ地域に受け入れられてきている、と感じている。

■組織の変化

- ・福島校だけで内在化して事業を行ってきたが、外部のスクールソーシャルワーカーや保育士などとも連携しながら取り組むことが出来ている。彼ら彼女らを通じてその先にいる子どもたちともつながることができる。スタッフのもっていた専門性を外部に広げながらコミュニケーションをとってきたが、ようやく形になってきたと感じる。
 - －外部とつながったきっかけは、地域にアンケートをとり報告会を開催したことである（他助成）。報告会を通して地域の団体の見方や関わり方が変わってきた。その報告会に参加した人たちが外部協力者として関わってくれるようになった。
 - －組織体制が整ってきたことで和田氏が外に出る時間的余裕も生まれ、輪が広がってきた。
- ・当時の2人のうち一人は継続して働いている。もう一人は今年の9月に退職したが、活動の重要なイベントの際には手伝ってくれている。
- ・地域の中で「これをやりたい」という大学生とつながったりしている。スタッフは減ったが外部との関わりは増えた。
- ・事業が拡大している時期はスキルで人材を採用しようとしていた。例えば即戦力で現場を任せられる人、事務局作業が出来人、など。今は「思い」を共有できる人材を求めている。スキルではなく「思い」が同じ人材を採用したい。
 - －助成を受けたことで、人材のことをゆっくりと考えることができた。
- ・オンライン化して事務局体制を整えている。
- ・現場だけではなく斜めの関係性で補え合えるのも自分たちの強みの一つだと思う。
- ・福島校を組織として捉える視点が養われた。

(本体の変化)

- ・当団体は各地域に拠点があるが、それぞれの地域が単体で取り組んでおり、年1回の集合研修で顔を合わせるくらいであった。今回の助成事業で一緒に研修に参加したことで拠点を超えて仕事をすることができた。
- ・各拠点とは一緒に仕事をする機会が増えたことで連絡することも多くなった。打合せ前の雑談を通してコミュニケーションが深まっている。互いの関心事を共有し合うことで新しい事業につなげることができている。

<p>■マネジメント力の変化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・助成事業で取り組んだ研修や視察を通じて、人とのコミュニケーションや傾聴を学び、自分自身の意識が変わっていった。また集合研修で選考委員長に言われたことも大きい。 ・またスタッフとのコミュニケーションが図れたことで関係性も変化し、効率的に事業を進めることができた。結果、和田氏自身が地域に足を向ける機会が増え、地域を巻き込むことが出来たと思う。
<p>④地域社会への影響</p>
<p>■人材育成を行う前と後では、地域社会に向けての意識や関係性はどのように変化したか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業の拡がりというより、人の拡がり大きい。人と地域の掛け合わせが生まれている。 ・これまで苦しみながら事業をやってきており、収入を得るためにも意にそぐわない事業もやってきた。今は「教育」に時間を投資したことで、教育に関係した内容で声がかかるようになった。 <p>■今後、地域の生活再建に向けて団体・個人としてどうなりたいのか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・子ども達にとっての教育や地域、自然はどうあるべきなのか、が一番の関心事である。自分たちが考えていること、思っていることはキャンプを通じて伝えたい。また学校現場では自然との関わりを深めるお手伝いをこれからもやっていきたい。 ・子どもが育つ地域に自分たちの思いを体現する居場所を作りたい。この居場所は子どもや大人も誰もが集えることができ、継続的に迎え入れられるようにしたい。またここでは団体の思いを体現した食事を提供し、商品を並べ、共感してくれる人達と一緒に運営することを考えている。共感者が集まり、それが町全体に広がっていくと良い。 ・若いうちに次世代への継承も考えている。年齢を重ねた後だと世代間ギャップもあるので、今のうち（和田氏は30代半ば）から考えておく方が良いのではないか。
<p>⑤その他</p>
<p>(コロナの影響)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・福島校としては対面の受け入れ人数は半分になったのでその影響は大きい。学校の授業は通常通り行っている。 ・もともと自主事業を半分、受託事業が半分の収支バランスを目指しているので、何とか活動できている。 <ul style="list-style-type: none"> －自主事業は、キャンプなどの自然プログラム、受託事業は貧困家庭のサマーキャンプ、企業研修、学校の探求事業、森林教育など。本部は修学旅行がストップしているので苦しいようだ。 ・原発も正解がわからないなか活動してきたが、コロナ禍もある意味同じかもしれない。この状況下で生き抜く術は身につけてきたと思う。 <p>(スーパーバイザーとの関係性)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・辛抱強く、見守ってくれたと思う。何かあったときに相談できるという安心感は心強かった。コミュニケーションを通じて距離が縮まったと思う。 <ul style="list-style-type: none"> －和田氏は別の助成金で伴走（スーパーバイザー）をしているが、山崎氏のやり方を参考にしながらやっている。 <p>(育成レポート)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・育成レポートは大変だったが、いま考えると良い振り返りの機会になっていた。振り返りの仕組みは大事だと思った。

(以上)

(記録作成：市民社会創造ファンド 霜田美奈)

団体名	特定非営利活動法人ポラリス		
活動名	被災地で暮らす障害者の素敵な生き方・はたらき方を支援する人材育成		
所在地	宮城県山元町	助成年	2015 年、2016 年

日時	2021 年 8 月 27 日 (金) 15 時 00 分～16 時 30 分		
場所	オンライン		
対応者	代表理事 田口ひろみ (スーパーバイザー)、事務局長 品堀 (育成スタッフ)		
当方	市民社会創造ファンド 霜田美奈、山田絵美 日本 NPO センター 渡辺日出夫		

①助成時の状況

■団体の状況

- ・団体の立ち上げ期にあたり、事務局の整備が必須だった。(田口氏は) 社会福祉協議会 (以下、社協) で障がい者支援を担う立場で働いていたが、その中では障がいのある方がマイノリティであった。障がい者支援はどうあるべきか考えるきっかけになったのが、東日本大震災である。2014 年には障がい者権利条約の勉強会なども始まっており、そこで権利擁護について学んだ。団体立ち上げ時に、力を貸してくれたのは精神科の先生方、障がい福祉支援のリーダー、障がい者アートに取り組む人たちであった。そこで団体としてコミュニティカフェやアートの活動を始めた。大事なことは障がい者支援についても、山元町の復興についても、受け身ではだめだということ。自分たちが主体的になって意識を変えること、語り合うこと、学びあうことが必要だと思った。
 - ・社協時代、カフェ地球村というプロジェクトに関わっていたが、そこでは支援者の学びのコミュニティができており、皆が復興について一生懸命考えていた。障がいのあるマイノリティの人たちが安心安全で暮らすためには地域が変わらないといけないと思った。社協はそのようなことを実施する立場ではなかったため NPO の立ち上げを考えた。NPO の立ち上げの際には様々なバックアップがあった。
- (組織を整備することはプロジェクトより後回しになりがちだが、なぜ人材育成に取り組んだか)
- ・震災前から、NPO を立ち上げないかと言われていた。ビジョンはあるものの、右腕となる実務担当者がいないと言われていた。様々な人の力を借りながら進めてきた。
 - ・色々な事を周りの人から教えてもらいたいと考えている。そうでないと NPO は持続可能にならないと思う。
 - ・(品堀氏) もともと障がい者支援の現場にいたので、事務局をやったことがなく不安は大きかった。

②人材育成の取り組みによる人材への影響

■育成対象者個人の変化 (育成スタッフ)

- ・(事務局を) 担わないといけない、という気持ちはあったが余裕がなかった。現在は、気持ちの中で余裕が出てきた。利用者の保護者からも品堀氏に余裕があるようにみえているようだ。
- ・1 年目は事務局運営、2 年目には福祉事業の展開をはかった。合同研修会では励ましてもらった。助成期間が 1 年だけだと何かなんだか分からなかったと思う。2 年間という時間があつたからこそ、気持ちにもゆとりが持てた。
- ・(田口氏) 障がい者支援のみならず、色々なことをやるので大変だったと思う。

③人材育成の取り組みによる事業や組織への影響

■事業の変化

- ・人材育成をしながら様々なことに取り組んできた。障がいのあるなしに関わらず、人々が堂々と前を向いて生きていけるような地域になってほしいと願い、活動してきた。活動も直球ではなく、傍からみると

怪しいやり方を重ねている。たとえば地域の魅力が分かるような冊子をつくるが、実はそこに障がいのある人が関わっており貢献している等。

- ・一つ一つの場面に幸せを感じる。利用者が力をつけていく、エンパワメントしているのが嬉しい。顔を前に向けて、言葉を話したり書いたりするようになってきた。利用者は楽しくないと参加しない。

<他地域での展開>

- ・様々な人たちと一緒に楽しいことができるようになってきた。山元町の隣にある新地町の人が当団体に話しを聞きに来た（2017, 2018 年）。新地町では全く障がい者支援に手を付けていなかったため、私たちが協力してニーズ調査を行い、ケアマネジメントの状況を把握した。地縁が無かった地域で新たに障がい者福祉のベースをつくるために他のスタッフにも頑張ってもらった。
- ・また新地町は、もともと子どもの教育が熱心な地域である。障がい児支援は良くなってきたが、引きこもりの精神障がい者の支援はなかったため、そこを進めている。
- ・品堀氏を中心に、現場スタッフが一緒に活動してきたこともあり、上記のように田口氏は新たなスタッフと新しいチャレンジをすることができた。社協のベンチャー的な取り組みともいえる。

■組織の変化

- ・助成期間の 2 年で組織の基盤を整えることができた。スタッフに対しては、ただ単に仕事のパートナーではなく、スーパーバイザーという立場で視野を広くしながら育成に関わらないといけない。そのような目線になることが、基盤の整備にも影響してくる。細かい仕事もちろんだが、NPO に対する意識や、一人で抱え込まずに様々な人たちと連携するチームワークを学んでほしかった。
- ・（サーバントリーダーの実践という視点では）右腕になる人に感謝しないといけない。自分は踊らされているといつも思っている。（代表、事務局長は）それぞれ両輪という役割分担を感じている。

<現在の組織の状況>

- ・入職 2 年目のスタッフが社会福祉士を取得した。やりたいことをやりたいから資格を取っているというスタッフがいる。現在の体制は、理事 3 名、有給職員 8 名、非常勤 5 名である。これまでも辞める人は辞めていった。サラリーマン的思考では務まらないのだろう。障がいのある人たちが力をつけていくことにやりがいを感じる人が組織に残っている。
- ・理想はあるが、経営のことも考えないといけない。一方で、働きすぎないというワークバランスも大事である。思いはあってもやりすぎでは持続可能な組織にならない。NPO にとって、そのバランスは大事ではないか。規模を拡大することは狙っておらず、職員がもっと育たないといけないと思っている。

<地域での連携>

- ・現在は、田口氏の古巣である社協とも連携が進んでいる。面的に障がい者福祉支援の実施を目指している。地域にグループホームが必要だと思うが人手が足りない。

<人材育成のスキルについて>

- ・反省ばかりだが、新たなスタッフも入り、トライアンドエラーで人材育成を学んでいる。支援する人を育てるとするのは簡単ではない。様々な人が興味を持ってポラリスに入ってきてくれる。続けるかどうかは別としてお互いに関わったことが役に立てば良いと思っている。人との出会いがあることが NPO だと思うので、NPO を作ってよかったと思う。

④地域社会への影響

■人材育成を行う前と後では、地域社会に向けての意識や関係性はどのように変化したか。

- ・地域ではじわじわと拡がりながら活動が定着し、共感を得ている実感がある。今年の 2 月 13 日、福島沖地震の影響により建物がボロボロになってしまい、耐震改修工事を行ってようやく通常活動に戻ったばかりである。その時、修繕費用に 700 万円が必要となり、その資金をどう捻出するかと思ったときに、地域、全国から多くの寄付（300 万円くらい）を頂いた。寄付を呼び掛けるからには、この地域から逃げも隠れもしない、障がい者支援を続けるために手を貸してほしいというメッセージを伝えた。

- ・寄付依頼のレターを書くときにも、書き方を教えてもらったりと、とにかく出会った人たちの力を借りている。お金、力があるというよりも私たちには人の財産がある。
- ・団体の立ち上げ時に地域で障害のある人と一緒に、コミュニティワークに通組んだ。我々だけではなく一緒にコミュニティワークをするということも、結果的に皆さんの共感につながっている。そこは当団体のやり方として継続していく必要があると感じている。

■今後、地域の生活再建に向けて団体・個人としてどうなりたいのか。

- ・障がいを持つ人が、地域で生き生きと暮らせるようになってほしい。団体としても個人としてもそのことは気に掛けるところである。障がいのある人のステージもそれぞれ違うので、こちらも柔軟に変化する必要があると思っている。
- ・障がい者支援をしながら地域を変えたい。地域に文化を持ってほしいと考えている。それは一人一人が心に豊かさをもって過ごせる地域づくりということではないか。お互いに学び続けることが大事で、その方法しか豊かに生きることにはつながらない。
- ・最近、福祉の世界と文科省がつながり、地域共生社会をつくるというテーマで実践研究を行っている。当団体は障がいのある人と共に地域の人にも学んでもらう機会をつくるというプログラムを実施している。
- ・世の中が変わる中で、誰にとっても不安なことばかりだが、ここで何とか生きていくためには、今どうすべきかと学び続けることが大事である。

⑤その他

<助成プログラムへの意見>

- ・合同研修で教えていただいたことだが、障がい者福祉の目線ではなく、大きな意味で自分たちの働きを計画することが大事、というメッセージには勇気をもらった。
- ・助成金を得ると緊張感が高まるが、自分たちの状況に合わせてくれた。事務局が優しくしたのは良かった。
- ・外部の方の話しを伺えたり、アドバイスをもらえたりしたことは良かった。自己完結型になりがちなところに、研修を通じて視野が広がったり、スキルを得たりすることができた。品堀氏は、助成期間を終えたときにプログラムの意味がやっとわかったと言っていた。全ての経験が人材育成だった。日本NPOセンターから品堀氏に依頼されたコミュニティワークの発表は素晴らしかった。

<今後に向けて>

- ・できれば山元町の資源をやどかり方式で活用していきたい。そぎ落とすものはそぎ落としていく。新地町の相談事業も自分たちがやりすぎると地元の保健師、社協の障がい者福祉が自分事になっていかない。そのため当団体の関わりには、期限をつけて終わりにしようと思っている（相馬のクリニックに事務局をバトンタッチする予定）。
- ・事業を続けることに意味があるのではなく、役割が終わったら手を引く。そしてその経験を山元町での事業につなげていきたい。

(以上)

(記録作成：市民社会創造ファンド 山田絵美)

団体名	一般社団法人さとうみファーム		
活動名	地域活性化を目的とした羊飼育の担当スタッフのスキル向上		
所在地	宮城県吉群南三陸町	助成年	2017

日時	2021年9月8日(水) 13時30分~14時30分		
場所	オンライン		
対応者	代表理事 金藤 克也氏 (スーパーバイザー)、金井 雄飛氏 (育成スタッフ)		
当方	市民社会創造ファンド 霜田 美奈、山田 絵美 日本 NPO センター 渡辺 日出夫		

①助成時の状況

■団体の状況

(現在)

- ・一昨年にさとうみファームを株式会社さとうみ羊牧場、株式会社さとうみリファイン、NPO のウール工房の3つに分けた。
 - －しかしわかめは売れなかったため、さとうみリファインは清算することになった。わかめは牧場で飼料として使用するので引き続き養殖するが、他への販売は一度ストップすることになった。投資家にはあと2~3年は支援してもらえるが。
- ・ウール工房では女性二人を雇用していたが、コロナ禍で50万~60万円あった売上が1~2万となった。事業は軌道にのっていたが売上減により閉鎖することになった。
 - －月に15万円ほど人件費がかかるが、1~2万の売上だとやればやるほど赤字になる。
- ・牧場は金井氏が代表である。200頭近くいたが、今は出荷して150~160頭ほどである。体制としては金井氏が運営し、金藤氏と三浦氏がサポートしている。実際は3人体制である。
- ・羊も頭数が増えたため、元々牧場であった別の場所を借りた。自分たちで開墾し、畜舎も作っている。開墾はまだ全体(10ヘクタール)の2割程度である。今は歌津(約30~40頭)とこの開墾場所(約100~120頭)の2か所で羊を飼育している。
 - －頭数は増えたが、その分餌代もかかっており経営を圧迫している。
- ・羊肉の販売は月に6~7頭は売れている。有楽町にあるペニンシュラホテルからも問い合わせが入っている。
 - －今年に入って5回(満点星空、NHK、宮城放送3社)ほどテレビで紹介され、企業にも関心をもってもらった。宮城の復興商品として羊肉を紹介している。しかし羊を育てるのは苦労も多く、また経営的にも大変な状況なのでリスクも感じる。
 - －羊肉の知名度はあがっているが、過渡期なのでかなり厳しい。しかし何とか乗り切る方向で頑張っている。

②人材育成の取り組みによる人材への影響

■育成対象者個人の変化(育成スタッフ)

- ・現場で羊の管理と出荷までの一連の流れを基本的に1人で担っている。
- ・羊の業界は情報が少ない。助成で牧場の研修や視察ができたので様々な情報を得ることができた。自分の牧場でも管理に活かしている。様々な経験ができたことが大きかった。
 - －仕事を始めたころは、出産は見様見真似で行っていた。北海道の牧場で初めて出産を介助する経験ができた。今は順調に羊も増えてきているので活かされていると思う。

(金藤氏より)

- ・金井氏は団体設立後2年目あたりに活動に参加した。羊飼いやこだわりが強いので一人の羊飼いやから習うだけでは上手くいかない。そのような状況のときに助成金を受けることができ、牧場の視察や研

修、岩手の勉強会に参加できたことは勉強になったと思う。そのあとも自分で工夫しながら取り組んでいるようだ。

③人材育成の取り組みによる事業や組織への影響

■事業の変化

- ・ブランド肉を扱うのであれば毎回同じ品質の肉を出さないといけない。このことがプレッシャーにはなっているが、安定した肉を提供できているのは金井氏がしっかりと管理しているからである。その点で見れば机上の知識ではなく経験を通じて知識を身に着けたことが今につながっている。
- ・一方でそのときにつながったルートが今は活かしていないのが残念である。

■組織の変化

- ・(この経営状況なので)今は3名のスタッフで運営している。三浦氏が半年ほど休職した時期があったが、金井氏がその間一人で頑張ってくれた。今は金井氏と三浦氏で話し合いながら週1日は休みをとっているのが組織体制の変化か。
 - －三浦氏はもともとリファインで給料もらっていたが、牧場の仕事がほとんどであった。
- ・コロナ禍以前は団体主催で東北羊工房という名称で羊の勉強会(協議会)を開催していた。横のつながりは積極的にとってきたが、金井氏は羊の飼育に集中していることもあり横のつながりが築けていない。
 - －2回目の開催では岩手県の職員も参加するなど盛会であった(約40名の参加)。
 - －東京の飲食店からの参加もあったので、参加者同士がつながると取引にもなる。この場がネットワークを構築する機会となっている。
 - －コロナの状況がおさまれば参加費をとって勉強会を再開したい。

■専門性を身に着けたことによる事業の変化

- ・羊の飼育は非常に大変である。視察や研修によって専門スキルを備えたので頭数を増やすことはできた。その点では事業に活かされている。

④地域社会への影響

■人材育成を行う前と後では、地域社会に向けての意識や関係性はどのように変化したか。

- ・活動を通して、地域での認知は広まったのではないかと(さとうみファームというより羊の牧場として)。住民と変わらないくらい地域に馴染んでいる。また役場も最初は相手にしてもらえなかったが、今は声をかけてくれるようになった。
- ・今後はさらに出荷頭数を増やし、収支バランスを整えていく。また足場を固めたあとは役場との連携につなげていきたいと考えている。

■今後、地域の生活再建に向けて団体・個人としてどうなりたいのか。

- ・新しいことは考えていない。今は羊の事業に集中し、安定化させたい。
- ・組織体制も整え、3人に給料を払い、休みをとれる環境にしたい。
- ・餌代がかかるのでこのままだと倒産してしまうだろう。売り上げに対してコスト(餌代)をどのくらいかけられるのか。ベストの状態はどこなのか。その点を熟考しながら経営していく。
- ・来年は出荷頭数が10頭くらいになると少しは経営が楽になる。
- ・(金井氏)経営も大事だが、実際は生き物を扱うのでどうしても飼育に集中せざるを得ない。スキルもまだまだなのでさらに高めていきたい。そのためにも日々の積み重ねが大事だと思っている。

⑤その他

(合同研修について)

- ・(金藤氏)1泊2日で開催し、お互いの本音をみせるような交流の場があると良かった。活動内容が違うため、短時間の研修では理解できずに尻切れトンボに感じた。たくさん話をすることで他団体との交流につなげることができたのではないかと。

・(金井氏) 報告会があったことで振り返る機会になった。学びや気づきを得たことは良かった。

(育成レポート)

・課題を洗い出す機会となり、今後に向けて役立たせることができたと思う。

(その他)

・事業をステップアップさせるためのフォロー(助成、研修など)があると基盤強化につながる。基盤が整うことでさらに次の10年へとつながるのではないか。

(以上)

(記録作成：市民社会創造ファンド 霜田美奈)

団体名	認定特定非営利活動法人 桜ライン 311		
活動名	対象者の事務局長就任を目的としたしきん調達面能力を主軸とする人材育成（2）		
所在地	岩手県陸前高田市	助成年	2017年、2018年

日時	2021年9月8日（水）10時00分～11時15分		
場所	オンライン		
対応者	代表理事 岡本翔馬（スーパーバイザー）、事務局長 佐々木良麻（育成スタッフ）		
当方	市民社会創造ファンド 霜田美奈、山田絵美 日本 NPO センター 渡辺日出夫		

①助成時の状況

■団体の状況

- ・事務局全体のマネジメント、ファンドレイジング（以下、FR）は基本的に岡本氏がすべて管理していた。2012年の設立から5年くらいはその体制で行っていた。もう少しFRの営業を行い、拡大していかなければいけない時期にもなっており、広報に対する意識が強かった。その一方で植樹事業、桜の管理チームに対して目が届かなくなることもあった。FRのために岡本氏が外に出る機会が増えることから、事務局内に常駐するスタッフが必要だった。当時の事務局長候補として、佐々木氏ともう一人いたが、3人でじっくり話をした結果、佐々木氏になった。
- ・（佐々木氏）事務局長は誰かがやらなければいけないと思っていた。話し合いを通して覚悟を決めていった。

②人材育成の取り組みによる人材への影響

■育成対象者個人の変化（育成スタッフ）

- ・（佐々木氏）植樹担当だったときはいかに本数を増やすか、だけを考えていた。助成中は、FRについて時間を割いて学んだことで、他のスタッフにもFRを意識して仕事をしてほしい、植樹の現場以外にも目を向けてほしいと言うようになった。
- ・（岡本氏）そのような佐々木氏の変化は感じた。
- ・（佐々木氏）植樹本数を増やすことのみならず、その後の管理もある。そういった植樹事業の意味を明確にできたと思う。
>全体を俯瞰する形で、基幹事業を太くできた時期でもあったということ。

③人材育成の取り組みによる事業や組織への影響

■事業の変化

- ・変化はあった。夏の植樹管理のボランティアをスタートするようになった。また現在は、誰でもできる樹木管理については陸前高田のユニバーサル就労支援センターに依頼し、専門性が必要なところはスタッフが担当するという仕組みを2年かけて構築している。佐々木氏自身が自分で考えて取り組めるようになったのはこの助成事業によるものだと思う。

■組織の変化

- ・（岡本氏）もともと組織内では、地元に対する対応はスタッフが、外回りは岡本氏という役割分担があった。組織として5人から10人に増やそうとしていた時期で、良くも悪くも岡本氏のワンマン感があった。事務局長に佐々木氏が就任し、組織内に事務局と代表という構造ができた。
- ・（佐々木氏）助成期間に、みらいサポート石巻でインターンをさせてもらった。衝撃を受けたことはミーティングに多くの時間を割いていたこと。シフト制でスタッフが揃わないこともあるなかで、伝達、朝礼をしっかりとっており、さらにその内容を記録することを丁寧に取り組んでいた。それに比べて当団体は話し合いが少ないと思った。そこで新しいことを始めるときには、団体内で意識共有の時間を取るよ

うになった。佐々木氏が事務局長という立場で話し合いの時間をつくるようになったのは変化だと思う。

<新入社員について>

- ・新卒で1名（太田氏）、2019年4月から雇用している。名城大学3年の在学中、ボランティアグループの代表をやっていた太田氏が当団体にインターンに来た。当初、新卒でNPOに勤めるのは視野が狭くなるので、雇用するのは悩ましく考えていた。しかし防災、減災はお金にならないが、食べていけるだけの仕組み・体制を作ることにチャレンジしても良いと思った。
- ・ある種実験みたいなもので、人を育てる事はやってみないとわからない。新卒を受け入れることにより団体にとってもプラスの化学反応が起きるのではないかと思った。新入社員本人もスタッフを見て育てている。また外部の研修機会も積極的に活用し参加させている。

（参考：太田氏が執筆した記事）

<https://news.yahoo.co.jp/articles/1353186e7e463784d3da31042de0c5a5e1b5d8fb?page=3>

- ・（岡本氏）人材育成において、インプットの時間は圧倒的にとるようになった。岡本氏自身がそれで変わってきたこともある。インプットがないと厳しいだろう。以前に市民活動団体育成プロジェクト「NPOリーダーのための15のチカラ」に参加し、外の人たちとの関わりを通じ、そこで起こった化学反応が自分自身の武器になった。スタッフにもそういった機会を提供したい。
- ・（佐々木氏）去年、岡本氏に不幸があり、仕事が万全にできない状況があった。事務局長という階段を上っていなかったら組織をまわらせていなかったと思う。

④地域社会への影響

■人材育成を行う前と後では、地域社会に向けての意識や関係性はどのように変化したか。

- ・団体の構造的な特徴として、関わる人、ドナーやボランティアなどは地域外の人が占めるウエイトが高い。地域の人たちに桜を植える意味を伝えていきたいがなかなか難しく、今も組織的な課題になっている。ただし、助成期間中の2017、2018年当時と比べると、関わってくれる地元の方は増えている。ユニバーサル就労支援センターとの連携もその一つであるし、桜を植える土地の地権者とのコミュニケーションは密にとっている。地域とのつながりは意識するようになった。
- ・クレド（行動指針）については、つくってからまだ日が浅く、地域に浸透出来ているかは分からない。まずは組織内に対しては言葉にすることができた。クレドに立ち返って考えることができるのは良いことだと思う。

⑤その他

<助成プログラムへの意見>

- ・（岡本氏）通常業務があっても助成期間の2年間は、人材育成にしっかりと時間をとりやすい環境にあった。佐々木氏は植樹チームの担当だが、（育成期間ということで）他のスタッフの納得感を得ながら研修に出られたのは良かった。
- ・また半期ごとに合同研修があり、抱えている課題や進捗状況を報告したことは価値があった。普段団体の代表同士でコミュニケーションをとることはなかなか難しいし、事務局長になるともっと少ない。他の団体がどうしているのか、意識はどうかということに生で触れられる機会があったことがすごくよかった。
- ・（佐々木氏）地元出身だがNPOのことをよく分かっていなかった。他のNPOの人たちを知ることで、NPOについて理解することができた。他団体とのネットワークづくりなど、参考にさせてもらった。助成が終わっても関係性が続いている。
- ・（岡本氏）助成期間中、大変だと思ったことは無かった。報告書やレポートをまとめるのは大変だったが、〆切が設定されないとやらないので良かったと思う。団体として人材育成が必要な時期に助成を受けたので、大変と感ずることはなかった。
- ・事務局長という役職、責任、権限を委譲することは勇気がいることだった。立場が人をつくるという体感があるが、権限の委譲が組織や佐々木氏にとって本当に良いのか、考えた時期でもあった。それをバックアップしてくれた心強い2年間だった。

- ・(佐々木氏) FR が上手くいかなかったり、組織の意思統一が難しかったりしたが、楽しく 2 年間で過ごすことができた。FR については地元で進めていくことを計画していたが、なかなかうまく運んでいない。NPO のことを言葉にして伝えるのは難しい。この間も 1 人スタッフが辞めてしまい、伝達や指示出しがうまくいかず後悔した部分もある。また昨年、新卒でスタッフを雇用したが、かなりプレッシャーがあった。指導がうまくいかないところもあるが日々反省をしながら進めている。

<スーパーバイザー (以下、SV) について>

- ・(佐々木氏) 困ったときに相談に乗ってくれるというのは、非常に良かった部分でもある。岡本氏ができることを自分がそのままできるわけではないので、反面教師的な部分も含めて、自分ができるところまでできないことを客観的に捉えられたのは良かった。また、この機会にわざわざ SV と話す機会をつくったことは良かったと思う。
- ・(岡本氏) SV になったからと言って普段と何かが変わったわけではなかった。事務局長として必要な話や、意識のすり合わせは適宜やってきた。立場が人をつくるが、SV として名前がついているので、そこはきちんとやらないといけない、と意識して取り組んだ。
- ・一方で、SV には社外の第 3 者がいても良かったと思う。岡本氏は社内で佐々木氏の日常を見ているが、それはあくまで社内の話である。本当の意味での SV は社外の人ではないか。SV 自身が相談できる仕組みがあると良かった。今になって振り返ると NPO センターの田尻氏にこの役割を担ってもらえたように思う。

(記録作成：市民社会創造ファンド 山田絵美)

団体名	特定非営利活動法人チームふくしま		
活動名	福祉雇用、防災教育、観光促進支援事業継続のための人材育成		
所在地	福島県福島市	助成年	2019、2020

日時	2021年9月14日(火) 15時00分~16時00分		
場所	オンライン		
対応者	代表理事 半田 真仁 (スーパーバイザー)、事務局スタッフ 清野 巽 (育成スタッフ)		
当方	市民社会創造ファンド 霜田美奈、山田絵美		

①助成時の状況

■団体の状況

- ・清野氏は新卒で、組織内では一番若いため育成対象スタッフに該当すると思った。福島生まれで、高校3年生の時に被災した。現在はプロジェクトマネージャーとなる。
- ・半田氏の本業は人材育成に関する研修事業である。理事も人の成長に力を入れている人たちなので、今回の育成事業については、自分たちで作りをこみをし、段階的に取り組むことができる、前向きなイメージしかなかった。清野氏の成長段階に合わせられ、関わり方に合った助成プログラムだった。組織的にもちょうどよい、最高のタイミングだった。

■人材育成の目的

- ・中核スタッフの育成、伝承伝達の基盤固めをすること。

■実施した育成内容

- ・研修、視察を行った。新潟の中越沖地震関連の団体の訪問から、ひまわりプロジェクトに関わる団体を訪問した。ひまわりプロジェクトに関して清野氏がイベントとしてではなく、改めて現場に伺う時間がとれたのは良かった。震災後10年過ぎたからお話をされたこともあると思う。清野氏が研修と視察で事務所を離れることも、良い意味で助成プログラムのせいに見える。
- ・(半田氏) 実際に足を運ばないと片手落ちになる瞬間がある。現場で人と会って声を聴くことを忘れてはいけないので、そこに触れてもらいたいという意図があった。時間が経過すると、相手が言っていることや感じていることも違ってくる。視察を通じて自分たちも学ばせてもらった。育成というよりも一緒に学ばせてもらったという実感がある。

②人材育成の取り組みによる人材への影響

■育成対象者個人の変化 (育成スタッフ)

- ・(清野氏) 業務内容も年齢を重ねるごとに変化していった。実際に研修の機会をいただき、理事のみなさんに応援してもらっていることに対しては、応えないといけないと思っていた。
- ・助成前後の変化について、気持ちの面では自分がチームふくしまの一員であることを今まで以上に強く感じた。外部講師の香取氏はひまわりプロジェクトの立ち上げ時から関わっていた人で、(自分が) 知らなかった部分も聞かせていただき、よりプロジェクトの存在意義を理解できた。それにより、わがこととして捉えられるようになった。
- ・能力面についても鍛えてもらい、簿記3級の資格を取った。実務では行っていたが、知識の面で自信が持てずに疑問に思いながらやっていた。学びから実務に落とし理解を深めることができた。

(楽しさを見出すことができたことは良い気づきだったのではないか)

- ・仕事に対する向き合い方を香取氏から教えてもらった。言われたことを受け身でやっていて、楽しさを見いだせない部分があったが、“肯定ファースト”という言葉からヒントを頂き、仕事に対する見え方、携

わり方も変化があった。自分の中でも面白さを見いだせた。

- ・(半田氏) 育成前後では、清野氏の様子は全く違う。最近、清野氏が執筆した本を出した。地元紙の福島民放に掲載した全6回の記事をまとめたものだが、執筆を彼に担当してもらいたいと思えるようになった。現在、インターン生が3人来ているが、(良い意味で)彼の実年齢には見えないと言った(年齢よりもしっかりしている)。これが一つの答えであり、第三者の評価だと思った。

③人材育成の取り組みによる事業や組織への影響

■事業の変化

- ・復興関連のプロジェクトは、ほぼ清野氏に任せている。今は今後の展開のために「美をテーマとした作業所」「子ども食堂」などの新しいプロジェクトの立ち上げに着手しているが、それができるのは、ひまわりプロジェクトを清野氏がしっかり守ってくれているから。彼の成長のおかげだと思う。本気の人には本気で返ってくるものだ。5年前には考えられないことであった。

■組織の変化

- ・(半田氏) 助成金の人件費に合わせて無理やり清野氏の給料を引き上げた。これからは給料を落とせない。福島市内のNPOでナンバーワンの給料を出したい。次の事業に着手しながら、幸福と裕福を一致させたモデルをつくりたい。初めて課税対象となった商品(マスク)でスタッフに賞与を出すことができた。団体を運営する人間としても彼を通じて良いきっかけをもらった。
- ・(清野氏) 自分だけではもったいない学びを頂いたので他のスタッフに共有していた。実際に業務をする中で、自ら提案していたことが自然と他のスタッフもやるようになり、伝わっていることが嬉しく思った。そのような空気が伝染することで自分自身も働きやすくなった。環境を変えられたのは嬉しかった。(清野氏の行動が組織のボトムアップにつながっている)
- ・(半田氏) ひまわりプロジェクトに関しても、清野氏はキーマンである。視座と志と技術を上げながらブレインマネージャーになれば、たとえチームふくしまが無くなったとしても、どの組織でもやっていける力を備えることができるだろう。また、週報の内容に深みがでてきた。企画の裏まで見られるようになっており、さらにその裏まで見られるようになったら良い。清野氏の行動が社風になっている。清野氏には、自分が変わることによって組織が変わるという成功体験を持ってもらいたかった。

<課題に感じていること>

- ・(半田氏) (マスクプロジェクトを始めて)今まで良い人しか出会わなかったので、支払いをしない人の未収金徴収が大変だったと思う。
- ・(清野氏) 電話しても出ないし、お便りも出しても返答がない。プロジェクトに参加してくれている里親の皆さんは心優しい人しかいないと、あらためて強く気づいた出来事だった。
- ・(半田氏) 普段、理事たちが修羅場をくぐっていることを間接的に感じてもらえたことは良かった。これまでは良い人しか出会えていなかったのも、どうしても伝わりづらい環境にあった。さらには、販売益はルワンダの支援につなげたが、福島でやっていることが世界に通じることを気付いたのではないかな。大きなことをやるにも日々の積み重ねが大事だということを感じさせてもらった。
- ・(清野氏) 簿記の資格は実務につながっているが、まだまだ分からない部分がある。大学まで経理、簿記の勉強をしたことがなかった。もっと仕事を通じて学んでいきたい。苦労したことは、コロナ禍で思うように計画が進まなかった時にどうしたら良いのか不安を感じたことだ。マスク販売のこともあり、その両立が大変だった時期もあった。ただ、今思えばそういう経験も有難かった。
- ・(半田氏) マスクのように、ゼロから事業を生み出すことや、誰も答えがわからない中でお金を投資していくダイナミックさを見せてあげられたのは良かった。マスク購入者からの感謝の声をまとめたファイルがあるが、震災から10年目の今年は「尊敬の福島」、「ありがとうの福島」に代わっている。

<今後について>

- ・(清野氏) 新たな事業が始まる中で、隣にいてくれる人(スタッフ)の存在が有難い。自分がこれまで学

ばせてもらったことや、チームふくしまが大事にしている想いを自ら伝えていかないとただ仕事をするだけでは受け身で終わってしまう。せっかく良い事業なのに担当者に対応できないのはもったいない。

④地域社会への影響

■人材育成を行う前と後では、地域社会に向けての意識や関係性はどのように変化したか。

- ・(半田氏) 震災から時間が経過していることもあり、被災者も被災地域の若者には思いを話してくれる。清野氏の成長とともに地域の反応が変わってきている。
- ・ひまわりプロジェクトを任せていなかったら、新しく始めた子ども食堂を実施することはできなかった。そのような意味でも地域への影響が増している。マスクの事業を通じて経営的にピンチだった地元企業の収益が前年度超えし、作業所の仕事をつくることができた。変化しながらも出来ることをやって、それにより海外支援も行うことができた。福島からでないといけない。シリアは国外難民の問題を抱えているが、福島県民はある意味難民であるため、福島の子どもの物語が心に響く。福島の伝承伝達をこれからもしていけないといけない。お互い様で恩送りである。

■今後、地域の生活再建に向けて団体・個人としてどうなりたいのか。

- ・いままでと違う案件の相談が来ている。修学旅行の受け入れなど、本質が変わらず違うステージに入ってきている。
- ・団体がなくなったとしても他に役立つ人材であり人物であり続けられること。ご縁があったわけだから大事にしないといけない。

⑤その他

<育成レポート>

- ・(清野氏) 3 か月で振り返ることがちょうどよかった。時が経つと記憶が薄れてしまう。レポートが学びを振り返る機会になり身につけることができた。それに加えてSVのフィードバックを頂けたのは良かった。
- ・(半田氏) 育成レポートに書いた内容から、こういうことを、この深さで気づいてくれたのか、どれくらいの深さで対話したらよいのか、教育というよりも、ともに学ばせてもらった。
- ・コロナ禍は自分にとって良い機会だった。こんなにたくさんの時間を事務所に居たことがなかったが、清野氏と一緒に居ることができ思った以上に彼が成長していることが分かった。

<合同研修>

- ・(清野氏) 普段は他団体のスタッフと話をする機会を持ってないので切磋琢磨する気持ちになった。
- ・(半田氏) 同年代のスタッフで横の繋がりができるきっかけをつくれた。下に引っ張られるのではないかという怖さもあったが問題なかった。
- ・体系的に外部の人が問いかけてくれるようなことは助成がないとできなかった。本業でも一人の育成にここまで力を入れたことはなかったので結果を出さないと怒られる。贅沢すぎる投資だった。

(記録作成：市民社会創造ファンド 山田絵美)

団体名	一般社団法人日本カーシェアリング協会		
活動名	組織基盤強化のための事務局力育成		
所在地	宮城県石巻市	助成年	2017、2018

日時	2021年9月15日(水) 13時~14時10分		
場所	オンライン		
対応者	代表理事 吉澤 武彦氏、事務局長 西條 里美氏		
当方	市民社会創造ファンド 霜田 美奈、山田 絵美 日本 NPO センター 渡辺 日出夫		

①助成時の状況

■団体の状況

- ・(西條氏は) 2016年4月から活動を開始したが、当初は団体のことがわからないなか、手探りでやってきた。団体としては、車もスタッフも増え、リース事業も開始した時期であった。また2016年の熊本地震で災害支援も大きく動くなど、今まで小さくやっていた事業が急に大きくなったタイミングでもあった。
- ・組織としてはずっと事務局長が不在のなか、代表が兼任して組織をひっぱってきた。しかし災害支援の忙しさで組織が混沌としていくなか、西條氏をはじめスタッフも頑張ってくれたが、体制を見直す時期にもきていた。
- ・事務局長として精神的にも知識的にもステップアップしなければいけないタイミングに助成を受けることができよかった。

■人材育成の目的

- ・事業規模が拡大していくなか、しっかりとした事務局体制を整える必要があった。一方で復興予算が減っていくなか、持続可能な組織づくりも目指していかなければいけない。また新しいスタッフが安心して働けるよう、労務環境も整えたかった。

②人材育成の取り組みによる人材への影響

■育成対象者個人の変化(育成スタッフ)

- ・西條氏と別のスタッフ(会計を補佐するスタッフ)と一緒に会計の専門家から知識を学びスキルをつけていった。専門家から直接、話を聞くことで、考え方のコツが身についた。困ったときでも自分で打破する力がつき、自信をもって対応できるようになったことが変化である。
- ・スタッフも一緒に学んだことで同じ知識レベルを獲得した。お互いに相談し合えるし、西條氏以外に会計のことができるスタッフがいると何かあったときでも業務が止まらない安心感はある。
- ・最初はボランティア色の強い組織だったので、「何で出来ないんだろう」とスタッフと衝突することもあったが、今は精神的にも落ち着き、あまり怒ることもない。
- ・(吉澤氏) 西條氏の視野が広がったように感じる。この助成で良かった点は他団体にヒアリングし、じっくり話を聞く機会を得たことである。助成という大義名分でヒアリングすることができたので、他団体が実践していることや工夫していることを学ぶことができた。他団体の事務局長も悩みながら努力していることもわかり、肩の力も抜けたと思う。
- ・CRファクトリーの研修ではチームづくりについて学んだ。理念の共有など意識はしていたが出来ていなかったことに気付いたようだ。西條氏からも「理念共有」という言葉が良く出るようになった。今までとは違う世界に触れ、先頭になって学んだことを組織に役立たせようとしてくれた。

(スタッフ、ボランティアの変化)

- ・1年目は知識のインプットだったが、2年目は外で学んだことを組織内にアウトプットするようになった。ミッション・ビジョンを浸透させるためのWSを実践し、スタッフ・ボランティア間で共有をしている。共有を通じて彼らの意識も変化したのではないかな。
- ・災害支援で吉澤氏と西條氏が事務所にいなくても組織が回っている。スタッフが成長しているからだと思う。

③人材育成の取り組みによる事業や組織への影響

■事業の変化

- ・コミュニティカーシェアリングが石巻だけではなく県内外に広がった。この2~3年で発展したと思う。
- ・ソーシャル・カーサポートの収益は2017年と比較し、2~3倍になった。
- ・災害支援は支援規模が大きくなり、スピードと対応力も高まった。九州支部も出来ている。
- ・現在の事業部は「ソーシャル・カーサポート」「コミュニティカーシェアリング」「災害支援」「事務局」の4部門である。
- ・アニュアルレポートの報告で団体の信頼度が上がり、地元企業の支援（スポンサー制度）は3年前の2社から10社となった。また事業の拡がり地域内での認知度が上がった。新聞などで取り上げられる機会が増えたことも大きい。

■組織の変化

- ・事務局長を据えたことで組織として整った。西條氏は覚悟をもって取り組んでいる。
- ・当時のスタッフ数は10名で今は15名程である。人数も増えたが、働く人の資質やマインドが変化していることが大きい。助成当初は災害ボランティアの意識が強かったが、今は事業として団体の活動を広めていく意識へと変化した。辞めた人もいるが継続して働いている人はその理解をもって頑張ってくれている。
- ・労務環境の改善の一つとして、スタッフも研修を受けやすい環境をつくった。労務士の助言により就業規則も見直し、研修費の補助が受けられる制度を整えた。
- ・Good Job賞は組織内に発展しながら据えられており、事業化にも役立っている。以前は吉澤氏が独断で表彰していたが、客観的な評価で選ばれる仕組みをつくり、事業部長が決めている。
- ・アニュアルレポートの作成も始めたが、支援者への報告を通してつながりができた。HPなどで活動報告はしていたが、ネット環境が整っていない人に対して紙面で報告できるようになったのは大きかった。以前は間に合わなかったが、今は会計報告も入れている。
- ・アニュアルレポートを手にとった支援者から、1年頑張った活動を読むことができるのは楽しみ、とお礼の手紙をもらった。初めて会う人にもアニュアルレポートを通して活動内容やビジョン・ミッションをわかりやすく伝えることができている。支援者とコンタクトをとる機会を作りやすくなった。支援者との関係をいかに続けていくのか、また深めていくのか、を優先していかなければいけない。アニュアルレポートはそのきっかけとなり、つながる機会になっている。これからの活動に欠かすことのできない良い習慣が組織内にできた。

■専門家の協力により事務局体制を整えた

- ・本来、専門家には謝礼を払ってお願いするべきだが、以前はお金がないため出来ずにいた。プロボノで依頼する感じであった。助成によって対価を支払い、税理士に会計を整理してもらったり、労務士に労務環境を整えてもらったりと、継続的に体制をみてもらったことが大きかった。そのあとも何かあったときにはきちんと専門家に頼る、謝礼を払って相談している。その雰囲気が組織内に醸成されたと思う。
- ・専門家の力を内包し、西條氏がいなくても組織の仕組みとして回るように整えた。

④地域社会への影響

■人材育成を行う前と後では、地域社会に向けての意識や関係性はどのように変化したか。

- ・会員は増えている。目指しているのは持続可能な仕組みづくりだが、着々と進んでいる。様々な力を組み合わせながら地域での仕組みづくりを整えている。
- ・地域の担い手や活動の理解者や支援者など共感者が増えているのを実感している。

■今後、地域の生活再建に向けて団体・個人としてどうなりたいのか。

- ・様々な地域で事業を立ち上げているが、事業がなくなった地域は一つもない。地域に根付きながら活動を継続している。事業を継続させていく体制や仕組みづくりをより強固にして頑張っていきたい。

⑤その他

(合同研修について)

- ・東北3県の団体が人材育成という目的で集まっていたので、各団体とつながりができて良かった。今も困ったことがあったときは相談できる関係性が続いている。
- ・他団体の発表を通じて、様々な研修方法も知ることができた。情報交換の場でもあり刺激を受けた。
- ・研修を通してあらためて振り返る機会となった。

(育成レポートについて)

- ・半年や1年に1回だと業務内容も忘れるが、3か月だと常に報告することを意識することができた。良い意味でお尻を叩いてもらえた。

(助成期間について)

- ・1年目で学び、2年目で深めることができたのでちょうど良い。

(人材育成の助成プログラムについて)

- ・人が成長すれば組織も成長する。これはとても大事なことではないか。人材育成に予算をかけるのは、やりたくてもNPOではなかなか難しい。助成を通して人に投資する大切さを実感することができた。
- ・一人ひとりの能力を高めることによってNPOの活動が活発化する。人材育成は団体の活動が飛躍するチャンスになると思う。

(以上)

(記録作成：市民社会創造ファンド 霜田美奈)

団体名	特定非営利活動法人 TEDIC		
活動名	子ども・若者支援事業マネージャー養成プロジェクト vol.2		
所在地	宮城県石巻市	助成年	2019、2020

日時	2021年9月16日(木) 13時~14時40分		
場所	オンライン		
対応者	副代表理事 鈴木 平氏、スタッフ 大津 賢哉氏 * 役職は助成当時		
当方	市民社会創造ファンド 霜田 美奈、山田 絵美 日本 NPO センター 渡辺 日出夫		

①助成時の状況

■団体の状況

(抱えていた課題)

- ・震災後、石巻で子どもや若者支援に取り組んできたが、プレーヤーがなかなか育たず、支援体制が整っていなかった。スクールソーシャルワーカー、ユースワーカー、コミュニティオーガナイザー、チューターなど様々な職種が関わっているが、担い手の育成が課題となっていた。
- ・当時は門馬氏が一人で現場も事務局もマネジメントしていたが、団体、地域、業界(子ども支援)の状況を系統的に整理が出来ておらず、ごちゃごちゃに考えていた。今、振り返ると団体のことしか見えていなかったと思う。また調子にのっていた時期でもあった。市と県の委託事業も増え、「子どもサポート基金」からの助成(4年で約8,000万/複数団体で助成)も受け、門馬氏も外部有識者会議に参加するなど団体の活動が拡大していた。他からの評価も「TEDICは現場に強く、子どもたちのことを考えている団体」とみられていたが、実際のところ団体の内情がボロボロだった。鈴木氏が2018年より常務理事として参画し、他の理事とともに現場と事務局を分けて機能させることを目指した。
- ・良さそうな活動をしていると多額のお金がつく一方で、やり続けないとお金がもらえなくなるという恐れもあった。また雇用を継続するためにもお金を獲得し続けたいといけない。委託事業をとるために、委託事業に沿った組織に意図的に変容したこともある。身の丈に依じていない組織規模になっていた。門馬氏のことも周囲がヒーローに仕立ててしまい、背伸びをしていたのかもしれない。

(体制)

- ・助成開始当初(2018年)の事務局体制は大津氏と他2名が新卒で入社し、学生ボランティアはその3人で対応していた。しかし翌年に2名が退職し、大津氏だけが残った。再度2019年に新卒2名の採用、3名の出向者(京都市ユースサービス協会の現場責任者1名、NPO法人Switchの職員2名)を受け入れ、様々な立場の人で組織が構成されていた。
 一緒にプロジェクトを担う人材として出向者を受け入れたが、団体のトップ同士で決めたこともあり出向者本人は何をやるのかわからず戸惑っていたと思うし、疲弊していたのではないかと感じる。

■人材育成の目的

- ・団体の状況が混沌としていたため、大津氏をマネージャーとして育成し、事務局体制を整えるために本助成に応募した。また最初は人件費獲得の目的もあった。
- ・団体のトップは育っていたが、現場は育っておらず顔が見えなかった。また当初の大津氏のスキルも低く、人を育てないと団体が継続しない、と感じた。

②人材育成の取り組みによる人材への影響

■育成対象者個人の変化（育成スタッフ）

- ・大津氏は大学在学中の 2013 年から TEDIC にボランティアで関わり、2016 年に新卒で入社した。入社した当初は子どもに関する事しか知らなかった。地域課題やテクニックを知らずに、がむしゃらに目の前の子どもに関わってきた。地域、組織、子ども、自分とをつなげて考えずに、それぞれが分断されていた。声を上げることのできない子どもが頼ってきているのであれば、自分が何とかしなければと頑張っていたが、門馬氏にも誰に相談できず、緊張状態の中で活動していた。
- ・2017 年に生活困窮の事業がスタートし、子どもたちが抱えている背景や課題、発達障害などを知る機会が増え、子どもたちを取り巻く状況に気付き始めた。そこで福祉の勉強を始めた（東北福祉大学通信教育学部）。
- ・ビジョンやミッションを理解せずに、とりあえず「子どものため」と思って活動していた。2 年の助成を通して、ビジョン・ミッションの本質的なところに立ち返りながら活動することの大切さに気付いた。そこにフォーカスしながら活動できるようになったのは良かったし、変化だと思う。
- ・当初は価値を言語化することを中心に取り組んできたが、今はアウトプットとして出すことも必要だと実感した。経験し、振り返り、そして言葉にしていくことを体系的に学べたと思う。

（印象的な育成内容）

- ・助成 1 年目に認定 NPO 法人スチューデント・サポート・フェイス（以下、SSF）に視察し、たくさんのことを教えてもらった。制度を上手に使いながら子どもを支える仕組みを作り上げており、地域とのつながりからも SSF に対する信頼を感じた。一方で地域全体をみたときにそれでいいのか、と感じた。地域に住んでいる子どもたちは良いが、他の支援者や地域外に住んでいる子どもたちにとってのニーズは何だろうと、と考えるきっかけをもらった。
- ・今も継続して「ユースワークとは何か」という研修を受けている。自分たちがやっていることの意味や要因について話し合うことが出来たのは学びである。支援スキルではなく、団体が大事にしていることに気付くことができた。
- ・（鈴木氏）NPO 法人底上げの鈴木亮氏と協力して、リトリート（本来の自分に戻るための時間）キャンプをやり、あらためて「幸福」について考えたことが大津氏のターニングポイントだった。環境が人を苦しめたり、ディスエンパワメントになるのではなく、人を育てる環境を作っていく大切さに気付いた。
- ・門馬氏もこれまで苦しんだり、傷ついたりしてきたと思う。この業界は人を消耗させ、育たない環境になっている。それでも目の前で苦しんでいる子どもがいる限り、支援者として、一人の人間として活動しやすい環境をつくらなければいけない。人材育成と TEDIC のミッションがそもそも同じだと感じるようになった。
- ・（鈴木氏）助成が始まったとき、大津氏から「団体で働きたくない」と言われた。仲間や同僚という意識が希薄だったのではないかと。最初は一人チームでやっていたが、今はスタッフに積極的に関わり、育てようとする様子が伺え、大きな変化が見られた。業務の役割を超えて、責任者として関わっている。自分ひとりでやるのではなく、いかに仕組みに落とせるのか、と考えて行動している。以前の団体は組織ではなく個人の集合体だったが、2021 年 6 月くらいからチームとしての姿を垣間見える瞬間がある。助成によって大きなギフトを得た。

③人材育成の取り組みによる事業や組織への影響

■事業の変化

- ・県や市からの委託事業も多くなると、忙しさからただ事業を回すだけになってしまう。そうならないためにも、団体が事業を行うときには、門馬氏と大津氏がこれまで大事にしてきた「個としての関わりを大切に」「現場の活動に価値をこめる」に立ち返り、取り組んでいる。

■組織の変化

- ・日常のコミュニケーションの質が変化した。これまでは個々のパーソナリティに関する話が多かったが、そこを尊重しながらも広い視野を想定しながら話し合えるようになった。何が子どもや地域に必要なの

か、と皆で考えている。スタッフと話す機会が増えたのも助成がきっかけであった。チームで考え、行動するようになった。

- ・子どもと社会で起きていることや話題になっていることを話すようになった。以前は変に意識し過ぎてしまい、話を出すことが出来なかった（例えば相模原市の事件など）。しかし子どもも社会で生きている一人の人間として受け止めれば、そこを排除して関わるのも違うと感じた。スタッフの変化が子どもたちにも伝わっているように感じる（心を前よりも開いてくれたように感じる）。
- ・支援の価値を「言語化＝見える化」し、組織内で共有するようになった。子どもたちの支援と地域の期待でがんじがらめになっていたが、風通しが良くなったように感じる。

■マネジメントの変化

（共同代表になった経緯）

- ・（大津氏）共同代表にせざるを得ない状況であった。団体に入った頃はプライドも高く、傲りもあった。子どもたちへの思いが強く、自分の熱量についていけない人を嫌だと思っていた。多くの人が貴重な時間を割いて関わっていたことに気付いていなかった。しかし年齢も重ね、子どもたちとの関係性も自分より年齢の近い学生が上手にやっているのを見て、出来ないことは人の力を借り、出来ることをしっかりとやっけていこう、と考えるようになった。代表も自分ひとりでは出来ないことも二人であればやっけていけるかもしれない、と思った（鈴木氏に頼る部分が大きい）。
- ・（鈴木氏）一人では自信がなかったので複数で代表をやりたいかった。周囲が勝手に団体にバイヤスをかけているのか、大津氏が代表をやることに対して鼻で笑うような人もいた。しかしトップは現場を理解している人間がやる、というメッセージも伝えたくて大津氏と共同代表をやることになった。
- ・今までは門馬氏に依存していた体制であったが、スタッフ一人ひとりが役割を担い、取り組むようになった。代表が交代するという大きな変化はあったが、新たな体制で持続的に取り組んでいけるよう、マネジメントを強化していきたい。

④地域社会への影響

■人材育成を行う前と後では、地域社会に向けての意識や関係性はどのように変化したか。

- ・地域を今まで以上に意識するようになった。地域に開かれた活動は何か、地域とは誰を指しているのか、を考えるようになった。

■今後、地域の生活再建に向けて団体・個人としてどうなりたいのか。

- ・石巻市の中でしっかりと石巻に目を向けている人・団体は少ない。それは当団体も含めてである。外に目をむけていて、足元の石巻市をおざなりにしてきた。地域は利害関係が絡むので難しい面もあるが、石巻市のために本当に必要なことをやっけていかなければ、石巻市も変わらないと思う。NPO だけではなく市民と共に取り組んでいきたい。

⑤その他

（合同研修について）

- ・研修内容の中で、「対人援助のやり取りを言語化できるのか、マニュアル化できるのか」という議論は考えさせられたし、勉強になった。これをきっかけに支援を「言語化」することにチャレンジできた。
- ・日々の業務に追われているので、このような研修の場があったことは良かった。
- ・他団体と出会う場はないので、良い機会であった。

（育成レポートについて）

- ・他の助成金では見られない仕組みである。最初は報告書感覚で記載していたが、どこかのタイミングで鈴木氏と大津氏の交換日記のようになっていた。レポートを見ることで大津氏の取り組んでいることや考えていることが理解できたし、コメントをすることで自分の振り返りにもなった。

（その他）

- ・日本 NPO センターの田尻氏にインフォーマルな相談をしてもらえた。電話番号を覚えてもらえたことが支えになった。立場を超えて人と関わることが嬉しかったし、救われた。鈴木氏個人だけではなく、団体にとっても救われたと思う。
- ・計画変更に対応してもらえたのは有難かった。また変更を認めてもらうだけではなく、助言してもらえたことも良かった。
- ・本プログラムの評価が楽しみである。最初は通常のプログラムと思っていたが、あとから印象が変わった。それが何だったのか知りたい。助成の業界全体にプログラムの良さが伝わるとまた何かが変わっていくのではないかな。

(以上)

(記録作成：市民社会創造ファンド 霜田美奈)

団体名	特定非営利活動法人 にじいろクレヨン		
活動名	にじいろクレヨン事務局体制強化計画		
所在地	宮城県石巻市	助成年	2018、2019

日時	2021年9月16日(木) 15時30分~16時30分		
場所	オンライン		
対応者	理事長 柴田 滋紀 (スーパーバイザー)、森なるみ (育成スタッフ)		
当方	市民社会創造ファンド 霜田美奈、山田絵美 日本 NPO センター 渡辺日出夫		

①助成時の状況

■団体の状況

- ・当時の団体は不安定な状況で、代表に事業が一極集中している状況だった。また組織の継続性については、スタッフの定着率が良くないことが課題だった。どのような組織だとスタッフが定着していくのか、安心して働ける組織とは何かを模索していた時期だった。
- ・組織内での役割分担も考えていた。震災から7, 8年経っていたが、まだ財源的な目途はたっていた。にじいろクレヨンも多くの資金を獲得していたが、それが正しい状況なのかが分からなかった。人集めをしないといけない、事業を担わないといけないから人を育てなければいけないと、コストを考えずに目の前の事業をやっていた。一方で、資金が少なくなっていくことが目に見えている状況の中で、事務局体制を整える必要があった。

■人材育成の目的

- ・(柴田氏) 事務局機能を整えつつ、地域への発信を行ってきた。より継続していくためには地域に根差すことが大事で、団体の活動を伝える必要性があった。
- ・その中でウィークポイントが見えてきた。自分たち(だけ)がやる、という感じになっていたが、活動にいかにか共感してもらって一緒に取り組むのか、ということに取り組まなければいけないことが分かった。自分たちだけでは限界があるのに、地域や身近な人たちにとって我々が何者であるのかを伝えられていない課題があった。

■実施した育成内容

- ・(森氏) 東京ボランティア市民活動センターなどに行かせてもらった。
- ・これまで、遠方の方との交流はあったが、普段から顔を合わせる地域に対して、活動を知ってもらい、応援してもらう、など協力し合える仕組みがなかった。自分たちだけで頑張らない、もっと困っていることを団体内だけではなく近くの人に聞いてみる必要があるとスタッフ自身が思えるようになった。自分たちが困っていることを伝えることで、地域の人も考えるきっかけになったように思う。

②人材育成の取り組みによる人材への影響

■育成対象者個人の変化(育成スタッフ)

- ・(森氏) 最初は、新しいことを知ることや責任の重みに不安があり、失敗したら嫌だなという気持ちだった。もともと団体に関わっていた時間が長いこともあり、順番として(対象スタッフは)自分かと思っていた。少しずつ助成金の申請などを始めていた時期でもあった。
- ・(柴田氏) 俯瞰して見られる視点を持てたと思う。今の組織を見るだけでなく、1年後の組織を見ることができ、また地域との関わり方でも変わった。事業としての関わりだけではなく、その人や地域に寄り添うことをやって良いのだと気づいたようだ。それも仕事の一部として考えるようになったと思う。
- ・(森氏) 一つの困りごとにはしか対応しません、という感じではない。町内会のことや生活の中での困りご

とに対しても他の団体に聞いてみようと思えた。困ったときでも何かできるかもしれないという視点・選択肢が増えたと思う。

③人材育成の取り組みによる事業や組織への影響

■組織の変化

- ・(森氏) 以前の全体ミーティングはそれぞれが担当の事業で頑張っていて、他の事業に意見をしない雰囲気だったが、今は色々な人が混ざってアイデアを出せるようなミーティングになった。スタッフが自分の意見を求められたり、自分だったらどうするか、という視点に変えてくれることで、他の事業に対しても、絡んでよいと思うようになった。風通しがよくなり、分からないことを分からないと言いやすくなった。(スタッフは現在9名である。)
- ・(柴田氏) 今は良い状態だと思う。年3回時間をとって面談の時間を設けている。柴田+森でスタッフと面談するが話やすく感じているようだ。普段から森氏がスタッフに寄り添っているので、安心感につながっていると感じる。それによって、思いを共有する機会の中身がだいぶ変わってきている。
- ・(柴田氏は) 現在、事務局業務は担っていない。森氏を中心にスタッフの吉田さん、吉沢さんが動いている。その3人が事務局を守ってくれる状況になった。その分、他のスタッフがのびのび動いている状況がある。
- ・みんなの意見を出し合うスタイルになってきており、現在、畑を中心にした子どもの居場所(と称したコミュニティづくり)を始めている。これまでは柴田氏が画を描いて皆が付いてくる活動の仕方であって、他のスタッフが入る余地がなかった。それがみんなで一緒に画を描いてくれるようになった。今はメイン事業を柴田氏抜きで成り立っている。

④地域社会への影響

■人材育成を行う前と後では、地域社会に向けての意識や関係性はどのように変化したか。

(対個人から地域への関わりへの変化)

- ・(森氏) 保護者や地域の人たちが過ごしやすい場をつくるにはどうしたら良いかを考え、それを伝えるためにスタッフが公営住宅に足を運んでいる。子どもだけではなく、この場が大事だと思ってくれる大人が増え、お客さんの関わり方ではない人が増えてきている。
- ・いずれは、団体が関わる場所以外でも、地域の中で地域のことを考えられる人を増やしたい、そのきっかけになったらと思っている。
- ・(柴田氏) 逆に課題の部分でもある。自分たちがやりすぎたから他が入れなかった部分があった。子どもの居場所としての見方をされて、地域の人が入り込みにくい部分があった。
- ・言語化はもちろん行うが、それを固定するのではなく対話によって変化していくこともあるのかなと思う。得意とするアートによって、見える化はできるのではないかと考えている。これまで地域の人との対話の機会がなかったように思う。また、これまで外に出るのが柴田氏だけであったが、今は意識的にスタッフが動いてくれている。訪れた人と自然に対話が生まれる環境になっている。

■今後、地域の生活再建に向けて団体・個人としてどうなりたいのか。

- ・(柴田氏) 市民力を上げたいと思っている。揺れ動きながらも形になってきたが、石巻があまり市民性や文化がなかった。言い換えると主体的に生きるという文化がなかった。自分たちで変えられるのに変えていけない。
- ・自分たちの役割として社会参加ができる場をどうつくるか。子どもたちの場、みんなにとっての場をつくることで市民意識を高めていきたい。他の団体とのネットワークができてきたので、一緒にやっていきたい。また石巻の団体とのネットワークに加えて子ども関係のネットワークと両方の軸でうごいている。

⑤その他

<合同研修会>

- ・(森氏) 助成期間中に他の団体の取り組みを聞ける機会がない中、一緒に頑張ろうという仲間がいたことは良かった。自分の学びにつながった。
- ・(柴田氏) 外場に行くのが代表だけで、スタッフが外部とのつながりを作れていなかった。そこを強制的に外に出てもらい、他者と繋がるのが組織にとっても地域にとっても良いことだと理解してもらえたのではないかと。外に出て初めて同じような思いを持つ人がたくさんいることを感じたり、外の人を信じてよいと思ったりすることができる。色々活躍する人がいることを体感してもらえたと思う。

<育成レポート>

- ・(森氏) 3か月に1回というテンポはちょうど良かった。半年だと意識が分散してしまう。いったん立ち止まって振り返る機会になった。
- ・(柴田氏) すごくよかった。忙しいので敢えてそのような場面がないと振り返らない。やらなければいけないことについて、組織としても個人として振り返る部分があり良かった。3か月前からどう変化したのかを見つけなければいけないので、変化を確認する作業ができた。

<人材育成のプログラムについて>

- ・(柴田氏) 組織運営の当事者になった。今の森氏の勤務状況は週5日勤務から3.5日になっている。生活のバランスをみながら組織の形を考えている。人材育成のプログラムのおかげで、そのような意識をもって団体もスタッフも変化している。

(記録作成：市民社会創造ファンド 山田)

1. 目的

大和証券フェニックスジャパン・プログラムの終了に伴い、その成果を確認し、今後の大規模自然災害等の復興過程における NPO 支援の参考とするため評価事業を行う。今回の座談会では選考委員長及び選考委員からプログラムの社会的意義、運営の仕組み、成果及び課題に関する意見を座談会形式で聞くことで、本プログラムが果たした役割を確認する。

2. 実施概要

日 時：2021 年 12 月 1 日（水）15 時～17 時

場 所：大手町三井カンファレンス 3 階 Room 1

対象者：本プログラムの選考に関わった選考委員長及び選考委員

3. 参加者

選考委員長 須田木綿子氏

選考委員 鹿住貴之氏、佐久間浩章氏、手塚明美氏、吉田健治氏

（進行） 事務局 田尻佳史

4. テーマ

- ①プログラムの仕組みについて（テーマ、実施時期、助成金額、フォローアップ等）
- ②プログラムの成果と課題について
- ③プログラムの社会的意義について

5. 座談会内容

- ①プログラムの仕組みについて
（実施時期について）

進行：震災の翌年（2012年）にプログラムが開始したが、時期としては適切であったか。

須田：初期の頃は、例えば震災で家も仕事もなくなってしまった漁師とか、NPOのことを何も知らない人たちが活動していた。少しずつまちが復興してからは本来の仕事に戻ったようだ。しかし元の仕事に戻っても NPO で関わった経験は何らかの意味があったと思う。

進行：初期の頃の団体は3年程度しか継続しなかったが、一定の役割を果たしたということか。

須田：3年継続しただけでも長く続いた印象を受ける。震災後の混乱した時期に活動が続いたこと自体がすごいことである。

手塚：初期は NPO 自体が東北に浸透しておらず、任意団体や一般社団法人も容易に設立できたので、慌てて立ち上げた人も多かった。団体を立ち上げたことで資金を得ることができたが、実際は資金を得ても動けなかった。行政も法人格をもっている、というだけで資金を提供していた。しかしそこから10年が過ぎ、NPO に対する理解や認識も社会的に浸透してきたなかで、どこかで災害があったときは、東日本大震災の時のような混乱はおきないのではないか。東北は被災地の混乱と NPO に対する理解不足から生じた混乱の両方の側面があったのではないか。

進行：震災前から活動していたのは4団体のみである。そのうち1団体はスタッフの高齢化により解散している。

評価事業 選考委員座談会

鹿住：2012年では、人材育成は早かったかもしれないが、仕事の受け皿という意味では良かったのではないかと。人を雇用するという点では意味があったのかもしれない。

吉田：災害復興のステージが変わるなかで人材育成も変わっていった。今は団体を辞めていても初期の人材育成の意味があったと思う。

佐久間：震災復興を目指して地域課題を解決する、という選考基準に照らし合わせると、団体が継続し、スタッフが育成されることが目的であった。震災当初と何年か過ぎた後の目的は違う。プログラムを通じて地域で何らかの課題があったときに、皆が集まり、つながりながら解決したことが大切なのではないか。ネットワークとヒューマンリソースがアウトプットといえる。地域に有事があったときには形を変えて連携し合えるようなプラットフォームが形成されたのであれば意味がある。

進行：人材育成のことすらわからない団体も多かったと思う。はじめの3年は人件費をどう確保するのか、という指向が強い。そのような応募が多い中から、もう少し違う視点をもった団体を選ぶ選考であった。次の3年は活動を継続するために人を雇いたい、育てたいという考えで、最終の3年は人材育成が目的になった。9年を通してみると応募者の指向も変化があったと思う。被災地における団体の「成長度」ともいえるのではないかと。

須田：震災直後にプログラムを立ち上げ、地域に貢献する人を応援したのは良かった。

手塚：震災関連では他の事業助成はたくさんあったが、事業に限らず横断的に仕事をする人材の人件費を対象としたプログラムだった。最初は事務作業をこなす人が辞めないで欲しくて人件費を申請したように感じたが、後半に向かって育成内容も専門性に対する指向性が高まった。合わせて後半は団体を継続するためのスキルやもう少し先を見据えた申請内容が多かった。

吉田：中盤以降は制度事業に対する人件費=専門スキル、また代表の右腕になることが目的で明確でわかりやすい。後半は団体の経営に対する意識も強くなった。

須田：平時への移行は選考委員会ではよく話題になったが、被災地の課題なのか、どこにでもあつた課題なのか論点になった。最後の5年は平時への移行期であったが、特に最後の2年は一山超えたというか被災地らしくない、と感じた。

進行：そのころは申請内容にも「被災地」「震災」と書かなくなった。

(助成金額について)

進行：助成金額は妥当であったか。人件費は最大20万×12か月(社会保険別)で、助成対象となった団体は今もそのレベルは維持していると思われる(特に後半の団体)。一方で初期の団体は同等の金額が払えず継続できなかったという理由もあるのかもしれない。

鹿住：スーパーバイザーにも月3万円支払うことができ、育成スタッフの人件費も含めて魅力的だったのではないかと。

進行：金額は高すぎたか。その獲得のために申請したか。

佐久間：この金額があれば、一人専従スタッフを雇用できたことが大きいのではないかと。

吉田：初期の頃は他の財源も多かったが。

手塚：NPO職員で月に20万もらっている人はそれほど多くないのではないかと。

進行：育成スタッフを2人で申請しているところもあった。

吉田：事業を回すための人件費をとりきっている団体もあった。

現地 NPO 応援基金 [特定助成] 大和証券フェニックスジャパン・プログラム
評価事業 選考委員座談会

進行：スタッフの研修費用等は有効であったか。会計資格取得のための申請もあった。

須田：視察にいくより成果があるのではないか。

進行：後半頃から具体的な資格取得などを目指す内容もあった。前半は視察が多かったが、被災地が次のフェーズに移行する時期でもあり、先進的なところに視察にいくのが流行った。

吉田：ファンドレイジングジャパンへの視察も流行っていたように感じる。

進行：中盤くらいでは講師を招き、スタッフ皆で勉強することもあった。研修の有効性でいうと育成スタッフとスーパーバイザーも一緒に研修を受けることが多かったが、その効果は一定程度あったと思う。

須田：初期の団体は解散してしまっただが、今も継続して残っている団体は NPO としての力量も高い。

手塚：今後、何らかの形で NPO に戻ってくる人もいるのではないか。NPO の人材育成はできたので、全体の底上げができたと思う。

(助成期間について)

進行：助成期間についてはどうか。

須田：1 年は短いのでは。

佐久間：基盤整備は 1 年ではできない。

鹿住：継続助成があったので大丈夫なのではないか。

手塚：本来、人材育成をするなら 3 年は必要である。

進行：しかし 3 年支援すると、団体してもゆるくなるのではないか。

佐久間：継続で 3 年（その都度応募・選考）なら良いのではないか。

手塚：3 年の計画を立てることも基盤整備の大切なことではないか。

田尻：一方でながく支援することで、団体も震災復興をやめることができない。

佐久間：被災地では 3 年先を見据えることができないのではないか。

田尻：平時となった今の時期であれば 3 年でも良いと思う。後半は単年度助成になったので資格取得の応募も増えたのかもしれない。

(スーパーバイザーについて)

須田：スーパーバイザーが育成スタッフのことを考えている、と伝わってきたのは後半である。

具体的には「ホールアース研究所」や「みんなの広場」などはその意識が伝わった。

進行：スーパーバイザーというやり方は難しい。NPO の規模からみたときに代表者がスーパーバイザーになる。「ポラリス」だけが外部のスーパーバイザーだが、基本は内部である。

須田：「ホールアース研究所」はスーパーバイザーが他の地域にいて被災地のスタッフを支援していた。

進行：そばにいないのも課題はあるが。

須田：理想のスーパーバイザーの役割を果たしたのはどこか。

進行：「ホールアース研究所」、「ふくしま NPO ネットワークセンター」あたりか。スーパーバイザーと育成スタッフとの関係や育成者自身のスキルにもよって変わってくる。

手塚：本プログラムは『ダイワ SRI ファンド』の仕組みを継続したが、NPO の中でスーパーバイザーという文化が醸成されていないなか、団体スタッフの中からスーパーバイザーをた

現地 NPO 応援基金 [特定助成] 大和証券フェニックスジャパン・プログラム
評価事業 選考委員座談会

てるのは難しい。しかしスーパーバイザーと育成スタッフの両方が育ったことを考えると意味はあったと思う。合同研修の参加者と接しても感じる事ができた。

須田：合同研修を宿泊しなくなった理由はあるのか。

田尻：初期のころのみ2回程度宿泊で実施した。しかし宿泊だとスタッフが参加できないので1日にしたという経緯がある（業務を対応するスタッフがいなくなってしまうので）。

須田：研修を通してスーパーバイザー同士、育成スタッフ同士の横のつながりが醸成された。

鹿住：スーパーバイザーの役割は難しかったかもしれないが、担当してみて良い成果が得られたのではないか。

進行：スーパーバイザーの機能を考えるのであれば、育成者、上司、スーパーバイザー(外部)が理想ではないか。上司がスーパーバイザーだと指導なのか指示なのか不明瞭になる。しかし育成レポートを通じて話し合っている様子が伺えた団体は上手く機能したのかもしれない。

(合同研修について)

須田：合同研修にはスーパーバイザーと育成スタッフの両方が参加する仕組みにしたのは良かった。

手塚：二人の視点でみることは大事である。

吉田：研修のテーマを作るのが大変だった。初期の頃は NPO とは何か、ということに関心のない人も多かった。被災地・被災者を支援している人の育成、NPO スタッフの育成は、育成という面では同じ視点ではあったが、考え方は少しずれているのかもしれない。

(育成レポートについて)

須田：育成レポートがスタッフの通信簿になると辛いのではないか。

佐久間：育成レポートは悪くない仕組みだと思うが、活用の仕方が大事ではないか。

進行：団体からは良かったという意見が多い。しかしスーパーバイザーが代表兼事務局長兼スタッフだときつい。関係性の組み合わせも大きいのではないか。

(選考のプレゼンテーションについて)

吉田：継続助成の選考委員会時のプレゼンテーションは良かったのではないか。メリハリがあったと思う。

手塚：プレゼンテーションを通じて、思いを意思表示するのは良い。

(テーマについて)

進行：震災後の混乱期に人材育成というテーマはどうだったのか。

手塚：必要だったと思う。混乱期でもあり、素人が立ち上げた法人もあったが、人材育成に特化したプログラムは良かったと思う。時期は早かったのかもしれないが有効であった。

佐久間：災害直後は混乱しているので、あまりうるさいことはいわなくて、地域にとって有益な事業であれば人となりで応援した（急性期）。その急性期のミッションを達成したのであれば解散しても良い。混乱期に必要な活動を行い、そのあとネットワークが築けているのであれば効果があったといえるのではないか。地域の努力もあったと思う。

現地 NPO 応援基金 [特定助成] 大和証券フェニックスジャパン・プログラム
評価事業 選考委員座談会

②プログラムの成果と課題について

須田：「人を見る」という点からみれば、団体と事務局の距離感が近い。どのような人がいて、どのように働いているのか、活動助成（プロジェクト助成）よりは深く関わってきたと思う。

手塚：地域課題や地域性を把握していたので、選考委員会の中でも議論を深めることができた。事務局があったからこそ成果が生まれたのではないか。日本 NPO センター以外の事務局だったらこのような成果は生まれなかったのではないか。

進行：人材育成のプログラムだったので、プロジェクト助成よりは事務局のコミットも高い。

吉田：最初の頃は人件費を獲得し、息がつけた団体も多い。そのことにも意味があった。

須田：前向きに何かを取り組もう、という建設的な助成であった。

田尻：本プログラムも基盤強化の中の人材育成だったが、人材育成を通してファンドレイズやマネジメントも行うなど、人を育てることが組織基盤の強化にもつながっている。一方で組織基盤強化の中に人材育成もある。どちらが先かはそれぞれである。課題についてはどうか。

吉田：あまり課題はないと思われるが、スーパーバイザーの役割が団体に任されていたことが課題といえるか。

鹿住：スーパーバイザーが外部、例えば NPO の中間支援などに頼むのもありか。

吉田：親戚のおじさん、くらいの距離感が良いのかもしれない。

手塚：スーパーバイザーという仕組みはどちらにしても有効だったと思う。

田尻：理事など直接関わらない人をスーパーバイザーとしてたてるのでも良かったのかもしれない。

須田：課題をあげるとすれば、助成プログラムを評価することをもっと考えて欲しい。例え途中でスタッフがなくなってもその意義を伝えていくのが大事ではないか。

進行：多くの人が NPO に関わるきっかけを本プログラムが作った。

吉田：成果がみえにくい「人材育成」にお金を出すのは難しい。

進行：大和証券から人材育成が必要である、とオファーを受けた。なかなか成果が見えにくいかもしれないが理解してくれるドナーが増えると良い。

③プログラムの社会的意義について

進行：社会的意義についてはどうか。

手塚：当事者がこの職を離れて、どう生きてきたのか。経験を踏まえて、次のステージにいったのであれば、社会的にも意義があったのではないか。

進行：応募は震災後 1 年の頃なので、ある程度は落ち着き始めた時期であった。震災後すぐは義援金になる。早くても半年以降でないとプログラムを作れない。初期のスタッフはやめた人も多いが、社会に触れるきっかけになったのであれば地域にとっては有効であった。後半になってくると組織基盤を強化するための人材育成になったのではないか。NPO が継続していくための社会的価値となった。

須田：地域差にも対応してきた。前半は福島県からの応募は少なかったが、後半は増えてきた。

手塚：確かに福島県は一時期応募がなかったが、原発を乗り越えてから応募があった。被災 3 県なので選考では 3 県のバランスをみてしまう。プログラムの趣旨を選考委員がしっかりと捉え、議論したので、先も見据えて支援することができたのではないか。

現地 NPO 応援基金 [特定助成] 大和証券フェニックスジャパン・プログラム
評価事業 選考委員座談会

進行：ここ 4~5 年は南相馬市からの応募も出始めた。南三陸からの応募はほとんどない。

佐久間：「南三陸復興推進ネットワーク」は地元に戻ってお酒を造っている。代表の及川氏は観光協会、もう一人の及川氏は民宿をやっていたのでお酒造りを営んでいる。人材育成は組織にと
ってだけではなく地域にとっての育成にもなっていることに社会的意義がある。

須田：事務局の感想はどうか。

事務局：試行錯誤（復興のステージ、団体の特徴など）しながらプログラムを改訂してきた。復興
のステージにあったプログラムを提供することができたのではないか。

手塚：プログラム自体も成長してきたといえる。

進行：東日本大震災は民間の資金が莫大にあったので、最初から雇用となった。阪神淡路大震災では
最初はボランティアで関わる人が多かった。団体の人材育成にしばらくこんだがゆえにバラツキ
があり、プロジェクト助成よりも選考委員会の時間がかかった。難しいプログラムだと思う。
しかし取り組んできたからこそ団体が地域とつながっている。そのように考えて応募してきた
団体が残っていることにも価値がある。

以上

東日本大震災現地 NPO 応援基金[特定助成]

大和証券フェニックスジャパン・プログラム－被災地の生活再建に取り組む NPO の人材育成－
評価事業報告書

発行：特定非営利活動法人日本 NPO センター

評価事業実施：特定非営利活動法人市民社会創造ファンド

プログラム WEB： <https://www.jnpoc.ne.jp/?tag=311jisin-fund-daiwa>

発行日：2023 年 9 月 1 日

