



研究レポート



NPO経営者ゼミとは・・・

東日本大震災の被災地復興は、見た目では被災地の様子は大きく変化したものの、被災地域の差はあれ、復興と呼ぶには到底及ばない状況でもあります。また外部支援者の撤退が増加するなど、復興支援のための資源が減少しているため、地元住民を主体とした課題解決とコミュニティの再建が必要です。

これらのニーズに応えていくためには、被災者の主体性を十分理解し、かつ、問題に対して長期的に取り組むことにコミットしている現地NPOの活動と組織基盤を支える仕組みが必要となります。

そこで被災地のNPO経営者を募り、年間を通じて組織経営と運営のあり方について研鑽し、個別組織の活動基盤を強化すると同時に、地域ごとの長期的な連携の基盤を作る「NPO経営者ゼミ(旧：NPO経営ゼミ)」を2016年からスタートし、2020年1月までに岩手県・宮城県・福島県で56名がゼミ生として学びました。

2020年度は、NPO経営者ゼミ修了生のなかから「本気でNPO経営を学びたい人」を募って、設定された研究テーマを自らで研究するゼミとして開講し、16名が1年を通して研究しました。

目次

はじめに _____ 1

いわて経営者ゼミ 実施概要 ____ 2

ゼミ生レポート

岡本 翔馬 3

阿部 知幸 8

佐藤 美代子 14

みやぎ経営者ゼミ 実施概要 ____ 20

ゼミ生レポート

柴田 滋紀 21

塚本 卓 27

根本 暁生 33

兼子 佳恵 38

ふくしま経営者ゼミ 実施概要 ____ 45

ゼミ生レポート

齋藤 大介 46

半田 真仁 52

首藤 亜希子 57

原田 淳子 62

辺見 妙子 70

鈴木 綾 76

センター経営者ゼミ 実施概要 ____ 82

ゼミ生レポート

太齋 京子 83

菅野 芳春 89

はじめに

とにかく現場で活動するNPOの人々は忙しい。地域に山積する課題解決のために、日々人と向き合い、仲間とも喧々諤々議論する。その上、組織の代表や事務局長ともなると、お金や人財の心配も日常茶飯事です。そんな寝る間も惜しんで邁進するリーダー達に、「1年間かけて組織経営についての研究をしてレポートにまとめませんか」との私達からの呼びかけは、きっと悪魔の囁きに聞こえたことだろうと思います。

本事業がスタートし、ゼミ生各人が研究テーマと骨子を作成するも、各地でまん延する新型コロナウイルス感染症により、計画の中断や変更が余儀なくされる中、どうにか1年間の研究成果を『研究レポート』という形でまとめることができました。

お読みいただければわかるように、そのスタイルは三者三様です。自ら仮説を立てて紐解く手法、丁寧なインタビューを通して考察する手法、今までの活動の経験を振り返り可視化する手法、アンケート分析による手法、講演を聞きその学びを可視化する手法など、ゼミ生の個性が光る方法で、実践とまとめをされました。

この事業に参加してくれたゼミ生は、出会わなかった人、読む機会もなかった文献、調べることもなかったデータなどに出会えたのではないのでしょうか？ そんな、非日常の時間を持つ事で、客観的かつ冷静に自らの組織を見つめ、5年先、10年先の組織の姿やありようを考え、各レポートの文末に文字として示すことができたのだらうと思います。

次のステップは、ゼミ生各人が自らの研究レポートを組織内でいかに活用するかだと思います。例えば、組織的価値観の共有のために使う、市民社会開拓型組織を目指すための道しるべに使うなど、この1年間の成果を無駄にせず活用いただけることを願ってやみません。

最後に、東日本大震災から10年が経過したとはいえ、多忙極まりないゼミ生達の、血と涙の結晶であるこの『研究レポート』を全て熟読していただけたらと思います。NPOの方々には必ずヒントになる内容が、研究者の方々には新たな研究テーマが、行政の方々には真のパートナーの姿が、発見できると思います。そして支援いただく皆さんには、ひとむきなゼミ生達に支援をゆだねることへの安心感をお届けできると思います。

最後の最後に、この1年、チャレンジングな本事業を暖かく見守り、ご支援いただきました武田薬品工業株式会社の吹田さんはじめ皆さまに、この場を借りて厚くお礼申し上げます。

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

いわて NPO経営者ゼミ 実施概要

いわてゼミは、『NPO以外に学ぶ持続可能な経営とは～ステージをあげよう～』を研究テーマとして、スタートを切った。

各自の取り組むテーマ案を発表し、いわてゼミの共通テーマ『長期的な人材育成・組織デザイン(仕組みづくり)について学ぶ(仮)』(自分が死んでも回る組織づくりとは?)を設定した。

初めは、「各組織の相互理解・各自の組織経営の課題感」を共有し、研究・実践に向けて、講師によるオンライン講義にて、どう研究を進めていけばいいかディスカッションした。

経営していくという視点では、NPO以外から学ぶ点も多くある。企業などの経営体から経営を学びたいという意向から、企業選定、訪問においては、島根県松江市でフィールドワークを行った。訪問先では、「企業の組織運営・ブランディング・人材育成・ビジョニング」などについて伺い、俯瞰的に把握する機会となった。営利、非営利でも共通する経営のトピックと、それぞれの特徴の気づきがあった。

11月以降は、フィールドワークを通してゼミ生が三者三様に感じた事を共有、議論、深掘しながら徐々に自分達の活動に落とし込んでいき、レポートの骨格を固めていき、事務局とゼミ生でお互いにディスカッションしながら、ブラッシュアップを重ね、研究レポートを完成させた。

ゼミ生にとってこの1年間の研究は、自組織の経営を考察する機会となり多様性や可能性を認識した。今後は研究した事を活かしながら、自組織のより良い経営へと導きだしていけるよう反映させていく。

事務局より

今年度はコロナ禍もあった為に、学ぶ機会をなかなかつくる事が難しく、メンバーで工夫を重ねました。非営利組織の経営を考える上で、営利企業のリーダーのお話を聞く機会は、メンバーそれぞれに大きな気づきをいただきました。松江市の皆様本当に感謝申し上げます。

また、今年は3名と少人数でしたが、それぞれ組織の経営者という立場の中での意見交換はそれ自体学びが多いものでした。震災後に設立された岩手メンバーそれぞれの事業領域や、タイミングの違いはありますが、年間を通じての議論からの気づきと、構築された関係性は今後の活動の財産になると思います。

今回3名のメンバーが執筆したレポートは今後のあるべき姿を目指す為の大いなる指針になるはずです。それが岩手のNPOの一つのモデルになると信じております。ゼミ生の皆さんの活動がさらに広がる事を願っております！卒業おめでとうございます。

ゼミ生

◎ 岡本 翔馬 認定特定非営利活動法人 桜ライン311 代表理事

研究テーマ：「成長期にあるNPO法人における代表理事と事務局長の役割分担と人材のモチベーションと評価について」

◎ 阿部 知幸 特定非営利活動法人 フードバンク岩手 事務局長

研究テーマ：「フードバンクの多様性と可能性」

◎ 佐藤 美代子 特定非営利活動法人 まんまるママいわて 代表理事

研究テーマ：「事業型NPO法人の経営における意思決定への代表作用」

研究テーマ

成長期にある NPO 法人における 代表理事と事務局長の役割分担と 人材のモチベーションと評価について

認定特定非営利活動法人 桜ライン 311

岡本 翔馬



1983年生まれ、岩手県陸前高田市高田町出身。2011年当時は東京で建築業界に勤務し東日本大震災を経験。避難所運営等の緊急支援を行う一社SAVEATKATA(現：トナリノ)に設立参加し、陸前高田市にUターン。その後NPO法人桜ライン311(テーマ：防災減災、2012年)に設立参加し、2012年5月よりSAVEAKATAを退任後、桜ライン311の代表理事就任。その後NPO法人wiz(テーマ：若者支援、2014年)、NPO法人高田暮舎(テーマ：移住定住促進、2017年)の法人設立及び役員として経営と運営を実施。他、防災士、岩手大学非常勤講師、岩手県・陸前高田市等の嘱託委員など。NPOの事業を通じてのまちづくりや地域おこし、またその経営に専門性と知見を持ちそれぞれにコミットメントを行う。

目次

1. 研究概要
2. 調査・分析・先行研究
3. 考察
4. 自組織における展開

はじめに

東日本大震災を契機にNPOに携わり、更には経営者として携わるようになった。その契機から10年となるがNPO経営者として一番重要なことは、組織の掲げるミッションやビジョンをスタッフ全員に浸透させること、それを最大の判断基準とし、現場は現場のスタッフが自ら判断できるようにすることだと思っている。また組織が徐々に大きくなる過程で私自身の現場との距離が大きくなり、マネジメントとファンドレイズのみを私自身の職能と出来るよう徐々に時間をかけて組織をデザインしてきた。事務局長の分離などはその一つで、これは大きな一つのトピックだったと思っている。一方マネジメント側としての課題感も明確化し、人材の評価も含めたスタッフの管理とマネジメントの仕組みづくりが大きなテーマだと現在捉えている。当法人も設立からまもなく10年となるが、これからより中長期的な事業経営を行えるような体制づくりに注力したい。また組織を率いる立場として行政、企業、NPOなど数多くの団体からのご指導と示唆を頂いた。そのご指導と示唆が私の経営者としての知見を磨いてくれたことは間違いのない事実だ。そのご縁の中で今プログラムにも参加をさせていただいた。この場を借りて日本NPOセンターさまと武田薬品工業さま「タケダ・いのちとくらし再生プログラム」に心から感謝をお伝えしたい。その過程で出会い、仲間となった経営者とのつながりは非常に貴重なものだ。このレポートは当団体だけの話ではなく、東日本大震災を契機に設立されたNPOという共通項を軸として、より普遍的なNPOの経営について整理した。今回の研究と考察が、組織経営を考えるNPOのこれからのヒントになることを心から願っている。

1. 研究概要

A 東日本大震災を一つの契機に設立した団体のリストアップと代表者および事務局長の役割分担・属性の分析

岩手県内かつ設立から概ね10年、現在は継続的もしくは発展的な事業継続ができていう団体11法人をリストアップし分析を行った。

その代表者と事務局長の組織においての役割と立ち回りの分析を行うと、創造的能力と統合的能力に特徴がある人材に大きく分けられる。そしてその両者がそれぞれのポジションを担いあえている団体が10年という時間軸の中で継続できているという傾向が見てとれた。

B 職業としてのNPO職員のモチベーションの整理と人材評価制度についての分析と考察

東日本大震災を契機として職業としてのNPO職員が一般化した。そこにおいての働き手としてのモチベーションは概ね以下の4つに制約される。

- i 組織の目指すビジョン(解決したい課題)への共感
- ii 社風などと表現される組織的価値観ルールとの適合性
- iii 事業においての生み出される成果が明確かつ多くの人から見て評価されやすいこと(やりがい)
- iv 人材への評価がしっかりと行われ、それに対する報酬の有無

雇用については複数の動機付けで雇用されることは当然だが、概ね i → iv へと意識の優先順位が置かれること

が多い。i に最も強い意識づけがあることがNPOの特徴とも言える。一方離職の理由についてはivが最も多い。また組織として成長していくために、ivが整っていくことはスケールしていくための大きなポイントである。そこにおいて重要なことは俗人性ではなく組織としての評価点を明確にすることと、雇用者・被雇用者で認識を合わせて人事評価の構築と給与制度の実行を実施することだ。

NPOを職業として選ぶ時、何かに無理をして続けるのではなく、何かを得ながら続けられる。そんな組織体制をしっかりと作することは代表者の責務だ。

2. 調査・分析・先行研究

A 東日本大震災を一つの契機に設立した団体のリストアップと代表者および事務局長の役割分担・属性の分析

東日本大震災によるNPO法人の設立数は非常に多い。また把握はされていないが任意団体等も含めると3県で非常に多くの団体が設立された。同時に予算規模や活動規模は当然それぞれではあるが、専任の有給職員を持つNPOがより一般化したのも今回の東日本大震災の特徴だと考えている。背景として専任でできるだけの予算が東北に広く集中したことは当然あるが、同時に社会における課題解決のパートナーとしてNPOがそれを担うという社会的な認識が広がったことも大きいと考える。一方で時間の経過の中で消えていった団体も非常に多い。当然ながら目的を達成し解散(もしくは事実上の停止)した団体は喜ばしいことだが、資金獲得や事業運営・組織運営・実行者のモチベーションの維持が出来ずに消えていった団体も多

い。10年という経過の中で活動を継続(予算・事業規模で現状維持もしくは拡大傾向)している団体は一部に止まる。

岩手県内の震災以降の設立団体をフィルタリングしてみると、概ね同じ企業のライフサイクルにいと判断できる。これは企業のライフサイクルでいう幼年期(企業・創業)、成長期(新規事業展開)、成熟期(承継・M & A)、衰退期(事業徹底・改革)とフェーズを整理した時、10年という時間の中で成長期もしくは成熟期にいるケースがほとんどである。

また代表者に目を向けると殆どが組織の設立を行った代表者が現在も率いているケースが多い。組織設立において必要なのは一言で言えば「創造的能力」と表現するが、ヒト・モノ・カネを巻き込み組織を作るエネルギーを持った人材だと定義できる。一方で10年の間に世代交代(実質的執行者の交代)を行った団体は調査範囲では少ないといえる。これは幼年期から成長期において非常に強リーダーシップとセンス、そして実行力が10年という時間を乗り越えるのに最低限の要素だからだという示唆だと分析できる。

それぞれの団体の事務局長はどうかというと設立時から携わっている例は多くない。設立当初は当然ながら予算も少なく代表者が事務局長を兼任して始めるケースも多々ある。また雇用があったとして黎明期とも言える設立時は自発的かつ創造性が高く求められるため、最初から事務局長として関わり続けているケースは多くなく、実施する事業においてある程度フレームができてきてから、その時のスタッフの中から登用されるケースが多いことが分かった。また上記前段で分析されるような代表者が率いていることが多いことから、いわゆる右腕的能力のある事務局長が多いことも特徴的だ。社内外での調整や、事業を着実に進めていく「実務的整合力」が基本軸となっている人材であることが多い。

このことから法人設立から概ね10年ほどを経過した組織においての両者は創造的能力を持った代表者と、整合的能力を持った事務局長が担っているという傾向がある。これはNPOに限らず広義の民間企業も同じ傾向にある。

B 職業としてのNPO職員のモチベーションの整理と人材評価制度についての分析と考察

東日本大震災を契機として非常に多くの人材が沿岸被災地と呼ばれる地域(もしくはそれに関わる形で)NPOで働くようになった。特に被害率の大きい地域などではU

ターンに限らず、Iターンと呼ばれる移住して従事する人材も多数存在する。NPO職員に業務へのモチベーションについてアンケートとヒアリングを行った。様々な意見をもらったが概ね以下の4点に分類することができる。

- i 組織の目指すビジョン(解決したい課題)への共感
- ii 社風などと表現される組織的価値観ルールとの適合性
- iii 事業における生み出される成果が明確かつ多くの人から見て評価されやすいこと(やりがい)
- iv 人材への評価がしっかりと行われ、それに対する報酬の有無

この4つを軸として優先順位をつけてもらう形でアンケートを実施した。もちろん一つだけの理由で就業を選ぶ人は少ないが、優先順としては概ね i → iv の順序で意識的な動機を持っている人材が多いことが分かった。また ii と iii についてはその人材によって前後し、iv が最後になる人材が多かった。また時に退職に関わる部分でも同様に上記のなかでの意識がどこにあるかアンケートを行った。これは回答者の属性によって、回答が ii と iv に集中した。ii を選択する人は未婚者(既婚でも被扶養者)に多く、既婚者については iv に票が分かれた。

ここでは iv のポイントに絞って調査と分析を行った。理由としては中長期を見据えて雇用を維持していくためには、人材のライフステージに見合った評価と報酬が必要になるからだ。(合わせて資金獲得は当然になるが)設立から10年、組織としての成長期においての人材の増加がある場合、設立から人材は増加傾向にあることが多い。設立時は i → iii の順序で徐々に整っていくが、その先に iv がある。人材が増加していく中で俗人的評価から組織的な評価に移行するのは当然の流れだと分析できる。

ヒアリングさせていただいたのは宮城県石巻市の団体で2011年の4月から任意団体として設立し同年7月から法人化している。常勤の職員は正社員が7名、パートタイムスタッフが7名という組織構成だ。組織としてはまさに成長期にある団体で、設立した代表理事が2011年から組織を率いて、2018年に就任(雇用は16年から)した事務局長と組織運営を行なっている。今回のヒアリングについては事務局長に実施をさせていただいた。

評価制度の策定までの経緯については2019年秋頃から検討を始め、実働を含めて2020年1月から導入。現在運用から1年というタイミングとなる。実質的な準備期間は4〜5ヶ月とのことだった。社内に評価制度を導入した理由としては、人材が増えてくことで、組織内でのマネージャークラスのスタッフが徐々に増えてきたが、役職者と非役職者との組織内での役割の分離と明文化の必要性からとのことだった。経営者層の思うマネージャーの役割と雇用されるマネージャー側の役割の認識のズレの解消も大きな論点になった。

新しい人事制度についての要点については以下の通りである。

目的：納得感を持って日々の仕事に向き合える組織にすること、ライフスタイルの変化の中でも安心して働き続けられる会社にあることである。

a キャリアマップの作成

b キャリアチューニング制度の設定

c 上記に基づいた給与制度の構築

以上となる。

a キャリアマップの作成について

フルタイムスタッフとパートタイムスタッフを分け、それぞれの役割のイメージを設定。その上でそれぞれを等級的に設定し、組織内での求められる役割を明確にし、それを統括する人として管理職をおいた。各スタッフの成長の方向性や周囲からの期待値を明確にする狙いがあった。

重ねて事業部ごとに上記の役割のイメージを言語化して、組織として評価する人材がどのような人材か明瞭にし、等級別に行動指針の基準を設定した。被雇用者が職務と連動していることを実感してもらうために、事業部ごとに各等級の役割および必要スキルイメージを整理した。

b キャリアチューニング制度の設定について

キャリアマップと連動する形でより具体的な業務での指針として作成を行なっている。評価表を作成し、各等級に求められる役割や必要スキル、行動基準について、実際の働きぶりに照らした擦り合わせを半年に1回行なっている。この三点を月次で本人とマネージャーで本評価に関わる面談を実施し、スタッフごとのメンテナンスと浸透を図った。

c 上記に基づいた給与制度の構築

基本給を基礎給と貢献給に分解する事で何に対していくら払っているかをより明確にした。貢献給は毎年昇給することを前提としている。スタッフ同士で働きを表彰できる制度をつくり、その受賞数により昇給額に差を持たせた。賞与に関しては、その表彰の結果を連動させて設定していた。

3. 考察

A 東日本大震災を一つの契機に設立した団体のリストアップと代表者および事務局長の役割分担・属性の分析

組織経営において最も困難なことは継続し続けることだと思う。今回は概ね設立10年を軸としてフィルタリングしたが、その達成には必要な代表者と事務局長による組

織における役割分担が適切に機能していることが上記を満たす条件だと感じた。ベンチャー企業の生存率は創業から5年後は15.0%、10年後は6.3%。20年後は0.3%と言われる。存続が目的ではないが、そのNPOが課題解決を行うには長期的な事業継続が必要になることも多いのもまた事実だ。目的と手段の両方が備わっていく組織運営が必要だ。

B 職業としてのNPO職員のモチベーションの整理と人材評価制度についての分析と考察

組織で働く人材がどのような点を重視し就業しているかの調査結果を組織運営と照らし合わせたとき、呼応するように i → iv が整っていくことに気づく。課題に感じる社会課題を解決するために組織を設立し、その組織の運用の風土が構築される。そしてそこでの成果が蓄積されて、そこで働く人材の評価や給与に反映されていく。実にNPOらしいフローだと考察できた。同時に退職にあたるポイントの整理でいえば、被雇用者のライフステージに大きな影響を受けることが一つの特徴であることが顕著だ。逆に言えば ii と iv が人材にとって納得いくものであれば、どのライフステージであれ離職率は低くすることが可能だという示唆でもある。

設立年数が浅く人材が少ない組織により顕著だが、人事評価は代表者によることがほとんどだ。これはある意味では当然なことで、代表者が必要な全てを把握できるからである。一方で設立からの年数経過と事業展開による人材の増加が起きる中で上記が徐々に難しくなっていくこともその通りだ。これはNPOに限らず民間企業も同様だ。幼年期においては代表者のガバナンスが強く働くが、成長期以降においては代表者のガバナンスは全体に作用することは変わらないとしても、把握できる詳細には物理的な限界があり、代表者のみによる評価は整合性が取りにくくなる。その際にも事務局長の役割が重要になるし、その際に代表者だけでなく、組織全体が合意できる明文化された評価基準が必要になってくるということだ。

人事評価制度の導入について実行者として運用と改善のポイントを伺った。要点としては

- ・ 事業目標から個人目標へと評価基準を落とすので、一定以上の個人の役割分担の明確化を達成できたと感じている。
- ・ 経営者層とスタッフ層がお互いに何を求めているかというのがわかりやすくなった。経営者層とスタッフ層のコミュニケーションの土台となった。
- ・ 定期的なヒアリングで目標と日常業務のミスマッチを防ぐこと(日常業務の延長戦に目標を置くことを前提とする)が重要。

- ・導入したことで業務姿勢が変わった人材と変わっていない人材がいるが、事業目標に対しての理解度の具合によって、それが決まる気がする。
- ・導入すると給与が降下する人材がどうしても発生するので、導入においては下げずに設定した。
- ・今回は管理者層で策定を行なったが策定の過程については、従事する人材も策定に参加することができたらよりあらゆる人材が納得できる制度になったと思う。
- ・この制度は勤続年数に関する考慮をしていないので、少々現在の人材とのミスマッチも存在する。その点については今後改善していきたいと思う。

とのことだった。

どんなこともその通りだが、作って終わりではなく、継続的な運用と改善の中で精度と効率が備わっていくものである。その組織における最適解はその組織でしか作れない。そこに対する真摯な姿勢と継続的な注力が経営者としての大きな職能だと感じた。

4. 自組織における展開

A 東日本大震災を一つの契機に設立した団体のリストアップと代表者および事務局長の役割分担・属性の分析

当社もまさに典型的な代表者と事務局長という配置になる。ただ私の場合は自分自身の職能は、最初は完全に事務局長寄りだった。そもそも設立時は副代表理事で代表理事を支えることを目的とした就任だった。しかしその後代表理事を預かることになり、組織を率いていく上で必要な能力を育てていったら現在の立ち位置になったという感じである。事務局長については、私の代表理事兼事務局長の兼務を解消するにあたって当時の事務局内でもっとも適正なスタッフと判断し就任してもらっている。このようなケースは全体としても多い。

興味深いのは、立場によって必要な能力はその本人の努力次第でいくらでも変化すること。大事なことは両者の役割分担がしっかりされていること、そしてその分担がしっかりと果たされていることだと思う。

B 職業としてのNPO職員のモチベーションの整理と人材評価制度についての分析と考察

当社のスタッフがそれぞれに何を重視し、業務として自分の時間を投下してくれているのか整理するのにとても

良い機会になったと感じている。当社は現在7名のフルタイム雇用となっているが、今後はフルタイムの工数で10～12人前後への拡大を経営者として見越している。組織として拡大することだけが成果に結びつくものではないが、今回の人事制度に関わる調査は今後の展開に向けて重要なポイントになったと感じる。今回のレポートを基本軸として、当社での導入の検討と実行を行いたい。また快く調査に協力いただいた皆さまの厚意に応えるためにも、当社に関わる人々のためにも組織を成長させ、組織の目標達成のために尽力していきたい。

研究テーマ

フードバンクの多様性と可能性

特定非営利活動法人 フードバンク岩手

阿部 知幸



1974年宮城県生まれ。東日本大震災をきっかけに民間企業よりNPOの世界へ転身。生活に困っている方々への支援のひとつとして食料支援を開始すると同時に岩手県内で「食のセーフティネット」を構築するために2014年1月フードバンク岩手設立。岩手県内の行政や社会福祉協議会等の生活困窮者相談窓口からの年間約900件に及ぶ緊急食料支援要請に対応、子どもの貧困対策では年間1200世帯へ食料支援を実施。食品ロス削減推進法の充実・被災者支援の制度改正にも取組み中。

目次

1. 内陸避難者支援からフードバンクを始めた理由
2. 他地域のフードバンクとの比較
 - (1) 困窮者支援型のフードバンク
 - (2) 食品ロス型のフードバンク
 - (3) 外国のフードバンク
3. フードバンク岩手の食品とSOSの流れ
 - (1) 食品の提供
 - (2) SOSの流れ
 - (3) SOSを拾い出すためには
 - (4) 食品の種類と管理
4. 変化するフードバンク～困窮の芽を摘む
5. これからのフードバンクに求められるもの
6. フードバンク岩手の目指すべき姿とそれを実現するために必要な取り組み
7. 今後の広域的なフードバンク支援

はじめに

東日本大震災から10年、被災者支援から見てきた課題、被災者への食料支援からフードバンクへと変化し活動を続けてきた。これからの団体のビジョンを考える上で、現在のフードバンク岩手としての立ち位置をこの機会に確認することによって、身の丈(組織力)にあったもの(活動や事業)をつくれると考えた。フードバンク事業の実践者と、フードバンクの類型やこれまでの全国事例を把握する事によって、これを読んだ方が、フードバンクをより正しく理解することにより、フードバンクが持つ多様性と可能性を多様なステークホルダーと連携することを可能とし、よりフードバンクの事業を推進する。

またフードバンク岩手の事業が推進していくことで各地のフードバンク事業もその地域のニーズに則した活動を実施することができ、貧困問題や食品ロス問題の解決に寄与する事を目的とする。

1. 内陸避難者支援からフードバンクを始めた理由

2011年7月、沿岸から盛岡への避難者が750名を超える中、一般社団法人SAVEIWATE(当時任意団体)が盛岡市より事業(もりおか復興支援センター)受託した。私自身は、震災後はボランティアで被災地に関わっていたが、盛岡市に避難した被災者への復興支援事業が開始されるとの事で、知人の紹介で同団体の支援員として勤務を始めた。支援員の活動としては、被災者の居場所づくり(サロン、サークル、物資配布)からスタートし、その案内を全戸訪問で行っていた。その中で、被災者から盛岡での生活に対する質問をされ、調べて回答していくなどのコミュニケーションの中で、被災地より遠方に避難している被災者特有の質問や相談(例えば盛岡市に一時避難していて子どもがいる世帯の相談では、大人の再就職した仕事を優先するか、子どもの地元の友達との事を優先するか、希望する地域に戻れるかなど)が増えていき、一つひとつを地元自治体等に照会し確認したり、質問や相談が多い場合はチラシなどを作り対応していった。2011年の冬頃から個別訪問での話や質問より被災者特有の相談、いわゆる被災者支援の分野から福祉の分野の相談が増加し、生活困窮の世帯が浮き彫りとなってきた(全戸訪問している中で現在の収入状況や家族の状況などもヒアリングしていた)。当時、食品や生活用品が全国から送られてきておりその支援物資を物資お渡し所にきた被災者へお渡ししていたが、生活困窮世帯へは訪問時にお渡しする事を始めた(引き取りも可)。経済的に困窮している世帯への食料支援はとても喜ばれた。しかし、食料支援は一時的な解決に過ぎず根本的な解決方法にはならなかったが、訪問時のツールとして食料支援を継続したことで被災者との信頼関係が構築しやすくなり、これまで福祉の相談につなぐ際に抵抗があった世帯への制度説明などがしやすくなった。また副産物としては「自分は困っていないがあそこの家が困っているから食料支援を行う事はできないか？」などのつなぎ役もあらわれ、SOSの入口として分かりやすいもの

となった。盛岡へ避難している被災者への食料支援を継続しているうちに、盛岡以外の支援者や被災者支援以外の支援団体等にも活動が知られるようになり、食料を求める声が多くなったが、盛岡市の委託事業の中ではなかなかそれを全て対応する事が出来ない状況があった。また同時に様々な相談を受けているうちに、被災者支援制度が脆弱なために(例：災害に起きた時点では実家に住んでなかった学生や、両親が亡くなって支援金は入らないなど、被災者の定義が住宅の被害によって決まるため)震災によって生活が困窮していても支援が全く受けられないなどの事例もあり、盛岡市の被災者支援の委託事業だけでは解決できないことが多いという認識になっていった。そこからもっと被災者を支援する仕組みが必要と感じ、内陸の支援団体に声がけし、被災者支援制度の拡充の要望書を作成し、復興庁に提出した。しかし、復興庁側としては制度の改正には至らず、要望の形で終わってしまった。(※2013年7月11日復興庁提出要望書内容:1.被災者生活再建支援金・義援金等の支給方法の見直しについて 2.被災者生活再建支援金の支給額の見直しについて 3.公営住宅入居者への加算支援金について 4.みなし仮設住宅と仮設住宅の入居期間について 5.生活困窮者への支援について 6.被災地の特別財政支援について 7.罹災証明発行等の(相談)窓口の設置について/(災害ケースマネジメントの実施)

盛岡での活動の中、震災により二次的・三次的に困窮している人たちへの支援策として岩手県でのフードバンク団体の設立を模索し始めて2012年より他県のフードバンク団体とのやりとりを始めながら、生活困窮者自立支援法のモデル事業が始まり、事業の中にフードバンクも入れる交渉を盛岡市としたが、モデル事業に組み込むことはできなかった(当時の食料支援は盛岡市としては被災者支援のみという考え方で生活困窮者支援では食料支援を伴う一時生活支援は実施しない)。そういった既存の団体、事業での限界を感じ、2014年10月にフードバンク岩手を設立した。

[参考1：支援活動件数]

訪問件数 14,775件 窓口相談 2,311件
電話相談 1,298件 (H27年9月末時点)

[参考2：食料支援世帯件数]

	食糧支援世帯		その他		全体
H24.6	137	19.2%	577	80.8%	714
H25.5	114	15.9%	601	84.1%	715
H26.5	93	13.8%	579	86.2%	672
H27.5	53	8.1%	601	91.9%	654

2. 他地域のフードバンクとの比較

全国にフードバンク団体が150以上あると言われているが団体によってミッションや支援方法に違いがある、大きくは困窮者支援と食品ロスという2つの観点があり、どちらにウエイトを置いているかという特徴がみられる。定義があるわけではないが以下のような特徴がある。

(1) 困窮者支援型のフードバンク

困窮者支援は多機関との連携が必要で特に福祉分野での支援機関との連携が必須となる。生活困窮者支援機関に必要に応じた食品パッケージを提供し後方支援を行い、困窮者の経済的支援を行うだけでなく支援機関と困窮者との信頼関係構築等のツールとして食品支援を活用する考え方。その為には企業や市民から提供を受けた食品を譲渡する世帯(困窮者)ごとに合った食品をパッケージし支援機関を通じてお渡しする。(例:乳幼児や未就学の子どもがいる世帯や高齢者世帯、アレルギーや病気、ライフラインの状況に合わせる)

(2) 食品ロス型のフードバンク

食品ロス型のフードバンクは、食品ロスを削減する事を主眼としており、企業等からの大口の食料品提供を受け

箱から取り出す事無く箱のまま施設や支援機関等へ譲渡する事が多く福祉分野での支援機関との連携が薄いことが多い。

(3) 外国のフードバンク

外国のフードバンクは：フードバンクの歴史も古く(アメリカでは1967年設立)、困窮者自身が必要なものを施設に取りにくるパントリー形式を取っている事が多い。

これまで日本では「フードバンク」というものが確立されていなかったが2016年からの集中的なロビー活動を行い、2018年5月24日「食品ロスの削減の推進に関する法律」を成立する事ができた。フードバンク岩手も加盟する全国フードバンク推進協議会が主体的に200回を超えるロビー活動(その内フードバンク岩手は50回程度を同行)を行い、超党派による議連の後押しも得て議員立法にて成立された。(※食品ロスの削減の推進に関する法律：通称「食品ロス削減推進法」本法律は、食品ロスの削減に関し、国、地方公共団体等の責務等を明らかにするとともに、基本方針の策定その他食品ロスの削減に関する施策の基本となる事項を定めること等により、食品ロスの削減を総合的に推進することを目的とします。)

また各団体が取り組む目標やミッションによって関係する省庁が違ってくのもフードバンクの特徴で、例えば食品ロスをメインに考えると農林水産省、貧困問題で考えると厚生労働省など関係する主な省庁が他にも内閣府、消費者庁、環境省、経済産業省などがある。多くの省庁に関係がまたがったのも制度成立に時間がかかった要因のひとつであったが、通称「食品ロス削減推進法」では諸費者庁が担当省庁となった。

■ 他地域のフードバンクとの特徴比較

	受け渡しの流れ	生活困窮と食品ロスの取組比率	活動エリア	取扱量	支援機関からの個別要請対応	支援要請に応じた世帯毎のパッケージ対応
フードバンク岩手	在庫型	9：1	県域	35	○	○
A	在庫型	6：4	所在地近郊	30	×	×
B	在庫型	1：9	県域	150	×	×
C	在庫型	9：1	県域	140	○	×
D	仲介型	1：9	県域	20	×	×

3. フードバンク岩手の食品とSOSの流れ

(1) 食品の提供

企業からの寄付では主に食品を取り扱う企業からの食品提供が多くなっており、賞味期限が迫った食品や破損等により流通に乗れなくなった食品の提供が多い。市民からの寄付では自分では食べない食品(贈答品が多い)などもあるが、支援に必要とする食品を団体に確認し購入してくる市民もいる。広報周知はフードドライブ(食品回収キャンペーン)チラシを作成し連携機関での配布依頼や新聞等への記事や広告掲載、寄付者への再度寄付依頼を郵送するなどしている。回収方法は当団体事務所への直接持ち込みや郵送での提供、岩手県内の商業施設やスーパー、公共施設、企業など46ヶ所に設置されたフードバンクポスト(食品回収BOX)へ入れてもらう方法で行っている。(2020年度は約36トンの食品の提供を受けた)遠方のフードバンクポストからの食品輸送は、「SDGsの目標17」であるパートナーシップで目標を達成しようを掲げ、日本たばこ産業(株)(JT)の職員が毎月回収を行ってくれている。そしてこの食品回収の取り組みは岩手をモデルとして始まり現在では東北6県で実施されている。またJTがフードバンクポストの設置を他の企業へも働きかけ(株)マイヤが快諾し大船渡市と陸前高田市の5店舗での設置にいたっている。その他にも岩手日報社が広告での協力や薬局が自社の顧客へのDMにフードドライブのチラシを同封するなど、食品を扱わない企業の協力が得られるようになっていく。

取り扱う食品に関しては、現在、冷凍冷蔵保存が必要となる食品の取扱いには行っていないが生鮮品も含め生活困窮者が必要とする事も多く取扱いに関して積極的な検討が必要である。

(2) SOSの流れ

食料支援要請は基本的に相談窓口や社会福祉協議会等の支援機関からの連絡がほとんどだが、年間40～50件程度は生活に困った人たちから直接連絡がくる、連絡方法は電話やメール、直接フードバンク岩手の事務所に来所するケースもあるが全てのケースで、現状と支援機関との関係等をヒアリングしてからその当事者に一番則した支援機関(行政や社会福祉協議会など)を案内しその機関から食料支援が行われるようにつなぐ。生活困窮者がSOSを出す先として多いのは行政(自立相談窓口/子ども/高齢者/生活保護担当課)/社会福祉協議会(CSW)/NPO(学習支援/地域包括/民生委員/被災者支援/シェルター)/病院などで、支援機関では上記に加えて弁護士や学校などからも食料支援要請が入る。フードバンク岩手からの食品

の譲渡先で主な支援機関は行政/社会福祉協議会である。(2020年度の支援機関からの食料支援要請件数は岩手県内で863件)

(3) SOSを拾い出すためには

生活困窮者は社会的に孤立している事も多く自分の困りごとに合った相談窓口を知らない事が多い。フードバンクポストを設置場所に支援機関のチラシ等の案内も一緒に置くことやフードドライブチラシや新聞広告など出すことによって「この食品を受取るためにはどうしたらよいか」との連絡を受ける事ができるようになる。最寄りの支援機関やフードバンク岩手へ電話やメールなどで個人から支援の要望があるが95%近くは行政や社協経由での食料支援要請となっている。直接フードバンク岩手へ連絡してくる方々は5%程度で制度や自分の困りごとに合った支援機関を知らない又は、支援機関との関係がうまくいっていない場合が多い。課題としては食料支援やパントリーを独自に実施している支援機関もあるが、自分達の食品を管理するキャパで受入れを制限してしまうために多くの市民に広がらず結果として生活困窮者の目にも留まりSOSをより多く拾い出すことができると考える。またフードバンクを専門で行う事により様々な食品を大量に受ける事ができ食料支援を市民、企業に募る事は、市民の社会参画にもつながっている。このような事業ではどれくらいの人や物事を支援できるかが中心となるが「誰かのために行動をしたい(食品を寄付したい)」という社会参加の場を多く提供する事により「行き場のない善意」を受け止める場にもなるうえ、市民が貧困が身近にあることや食品ロス問題を知る機会にもなり環境のことや困っている人たちを放置しない社会や地域を作る事もできる。

(4) 食品の種類と管理

フードバンク岩手設立当初は、米、乾麺などの主食や、調味料などの贈答品(家庭での消費量が限られているので贈答品が多くなる)が多かったが、フードバンクの認知度の向上と、チラシなどによる訴えかけによって必要なおかず(レトルトカレーや缶詰など)が個人からも寄附されるようになった。(余剰品だけではなく購入品が増えた)

実際食料の管理(再梱包、パッキング、ピッキング)には人手がかかり、ボランティアに協力してもらっているが多いのは、60代以上の男女、主婦、長期休み期間中の学生などである。ボランティアコーディネーションもウエイトの高い業務である。

食品の提供や譲渡を行う企業や支援機関とは覚書等の書類を交わし食品管理からの事故責任所在などを明記し安心安全に活動が行われるようにしている。

4. 変化するフードバンク ～困窮の芽を摘む

生活困窮者への食料支援ではいかに工夫し食品をお渡ししても対処療法にしかならない。困窮者を早期に発見し支援機関等につなぎ解決に結びつける。フードバンク岩手の食品を使った新しい取り組み(掘り起こし事業)も始めた。行政と社会福祉協議会、学校と連携し困りごとを抱えている世帯や悩みごとを抱えている心配な世帯に対し、食料支援の案内を送り、申し込んでもらう(世帯など困りごとやアンケートに回答)。申込のあった全世帯に食料の詰め合わせと困りごと等に則した支援機関等の案内やチラシを同封し配送業者にて送付する、申請のあった世帯のなかで行政や社会福祉協議会とつながりを持たせたい世帯に対し再度食品提供の案内をお送りし、必要とする世帯へは支援機関の職員が直接訪問し食品を配達することにより対象となる世帯とつながりを持てるようにする取り組みも行っている。

5. これからのフードバンクに 求められるもの

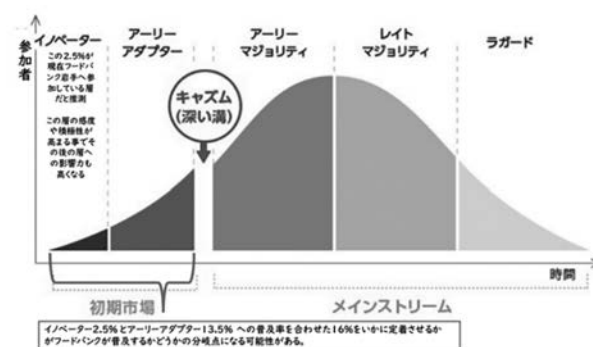
生活に困ってからの食料支援、対処療法では限界があり貧困問題の解決には至らない。フードバンクを介した食料支援をツールとしたメニューを福祉分野の支援機関職員がいかにつくれるか(例:掘り起こし事業など)、地域で市民に関心を持てるようにするかが重要である。そのためには食品ロス問題を入口として活用し、貧困問題への関心を高め地域として生活困窮者の課題を解決する事が必要。しかし残念ながらコロナ禍における生活福祉金の貸付件数はリーマンショック時の14倍となっているにも関わらず、相談者に対し貸付のみが行われている。東日本大震災後に貸付を受けた人が返済の目処が立たなくなり生活に困りながらも返済が滞っている事を理由に再度相談に行けなくなるケースも多かった。困っている人が何度でも相談に行けるような環境を整えるようにするためにも食料支援をツールとしてその後を確認するなどの工夫も必要であると感じる。そういった事を実施していくためにも支援者へ食料支援をツールとして活用できる様なノウハウの共有が今後より必要である。

6. フードバンク岩手の目指すべき姿とそれを実現するために必要な取り組み

社会や地域が貧困問題や食品ロス問題に自分事として感じ主体的に関わるようになれば変化が起こり解決へと動き出すと考える。感覚的にはフードバンクの認知度が市民や企業の30%を超え、市民や企業の10%が活動へ参加(食品の寄付やボランティアなど何かの関わり)するようになると変化が生じると推測するが2020年度の企業による主体的参加(フードバンク岩手でのボランティアやフードドライブ活動での参加や食品寄付など)は食品を扱っている企業やSDGsに取り組んでいる企業のうち2%程度の協力を得ている感覚ではあったが、実際は114事業所で、岩手県全体の事業所57,551事業所のわずか0.2%であった。

【※参考文献】

イノベーション普及率: 商品を普及させるにはイノベーターとアーリーアダプターへの普及率を合わせた16%をどう攻略するかが、その製品、サービスが普及するかどうかの分岐点になると述べているが現在はその内イノベーターといわれる、最初期に製品、サービスを採用する(革新者)という層の2.5%が参加していると推測



またフードバンクの活動を広げていく手段としては高校生のボランティア体験を毎年受入れ年間100名程度(2020年度はコロナ禍の影響もあり新規の高校生は67名)に仕分けや箱詰め作業に参加してもらい、毎回作業前には食品ロス問題と貧困問題を説明し、食料支援要請の書類も見てもらいながら世帯が必要としている食品の詰め合わせ作りをしてもらい、食べる事に困っている人たちが身近にいることを感じてもらう事で、活動に共感してもらう。将来福祉分野ではない職種に就いても食品ロスや貧困問題に関心がありいつでも関われる人材を育成している。(フードバンク岩手に参加した学生の12/65人(18.5%)が将来福祉分野での就職を希望しているが福祉分野以外を希望する53/65人(81.5%)も参加後は全ての

参加者が今後参加できる範囲で関わりたいと回答) 毎年100名の高校生が課題を知る。10年続ければ1000名になる。その学生たちが将来様々な分野に就職し多様な関係者がうまれてくると確信している。(既に5年位前から実施中)

目指すべきはフードバンク岩手がなくなる事。その過程のゴールとしては、事業や運動を通じて10%の県民が困窮者支援の理解をする事。その活動の中で、食品ロスが減っていくと良い。10%の県民が困窮者支援の理解をすれば、もっと積極的に関わる県民が増え、課題解決のスピードもあがる。困窮者がなくなる事は難しいが、一時的に困窮した状況やそうなりそうな状況ですぐに支援ができれば困窮しきる事を防ぐ事はできる。社会や地域をそういった環境にする事が理想である。今後活動とは別に食品ロスに関わる法律への運動としては、現状の理念法から具体的な役割と資金が提供される制度へと改正されるよう働きかけフードバンクやそれに協働連携する企業への支援等も行われより困っている人たちへ質の高い食料支援が行えるようにしていく。一方で公的資金だと現状行政の下請けのようになってしまう危惧(委託事業などだと行政の仕様など制限がかかってしまう)もあり、企業や市民などから比較的自由な資金を獲得する事も需要である。日本で削減が進まない理由は様々だが企業へのリスクが高い事が挙げられ、小売業等が必要とした品物が欠品した際にメーカーへのペナルティなどもある。また食品を提供した後に食品事故が起きた際の責任問題など食品を提供した企業への負担とリスクがネックとなっている。そういった課題を解消していくためには諸外国のように「良きサマリア人法」のようなものも必要な法や仕組みであると考え。(※良きサマリア人法とは：「災難に遭ったり急病になったりした人など(窮地の人)を救うために無償で善意の行動をとった場合、良識的かつ誠実にその人ができることをしたのなら、たとえ失敗してもその結果につき責任を問われない」という趣旨の法である。)

7. 今後の広域的なフードバンク支援

フードバンク岩手だけが活躍しても日本全体で食品ロスと貧困問題が解決するわけではない。各地域のフードバンク団体の基盤が強化されることにより取扱い食品の質の向上など結果として岩手での活動にも良い効果が現れる。またフードバンク団体でも活動地域によって取扱い食品に偏りがあり地域の差分(例えば東北地方はお米を募るのが得意だが首都圏ではお米は集まりにくいがおかず類は集まりやすい)を埋めることにより全国各地の困っ

ている人たちへより質の高い食品を受益者へお渡しする事ができる。そのためには先ずは東北地方内でハブとなる機関があることにより食品を提供する企業が一度で東北各地に配分する事ができ調整の手間を省けると共に食品を提供しきれなかった際にうまれていた廃棄費を削減する事もできる。また企業としてブランド品でもある自社製品を廃棄するというネガティブな事を無くすとともに、困っている方々へ届くというのは従業員満足度を向上させ労働生産性を上げることにもつながる。そのためには東北のフードバンク団体のハブとなるセンター機能が必要であり、活動を始めたところである。このセンターが東北各地に眠る潜在的な支援や協働協力が行える企業の開拓も行い、東北からフードバンク団体のネットワークとノウハウ共有の仕組みを作る事により全国での波及も行う。各地のフードバンク団体が解決に向けとりくんでいる食品ロス問題や貧困問題が解決へと向かっていくことができる。

【参考文献】

イノベーションの普及学/エヴェリット・ロジャース

研究テーマ

事業型NPO法人の経営における 意思決定への代表作用

特定非営利活動法人 まんまるママいわて

佐藤 美代子



岩手県盛岡市出身、花巻市在住。助産師。2011年東日本大震災をきっかけに、助産師と妊産婦さんをつなぐ団体を設立。岩手県内8か所で、子育てサロンを開催。2017年にNPO法人化。2014年からコミュニティオーガナイズイングの手法を使い、組織運営とともに県内初の産後ケア開設を実現。現在、産前産後サポート事業として、子育てサロン、ヨガ教室など集団型の支援。また産後ケア事業として、3市から委託を受け、個別型・集団型・訪問型のデイサービスを実施している。ライフワークとして、小学校から高校まで、「生と性」の講演を実施。女性のリプロダクティブヘルツ&ライツの実現に向けて活動中。

目次

1. 背景
2. 研究概要
3. 調査結果
4. 考察
5. 自団体への気づき
6. まとめ

はじめに

2011年東日本大震災をきっかけに、岩手・宮城・福島3県で約1500以上のNPO法人や任意団体が立ち上がり、各地で様々な取り組み・活動が行われた。緊急性の高い課題に対し、熱い想いを持つ人々が活動を展開していくのが地域で歓迎される一方、本来、団体立ち上げには欠かせない組織作りや持続可能な経営形態を作ることは、各団体に委ねられた部分も大きい。私は2011年に任意団体を発足し2017年にNPO法人化、そして現在に至るまで代表という立場で団体を牽引してきた。その中で団体設立時の仲間や、現在の有給職員を雇用するまでの10年間、人と人の信頼関係だけでは組織運営はできないと実感し、様々なトライアンドエラーを繰り返しながら、何とか組織運営を行ってきた。今回、私は自団体の組織作りに苦慮してきた経験を元に、代表や社長職の役割や、NPO組織と営利団体の組織作りや人材育成には、どんな違いがあるのか、またはどんな点が共通しているのかをインタビューを通し考察し、今後のNPO団体の組織づくりに寄与できればと考え、研究に取り組むことにした。

.....

1. 背景

2011年、東日本大震災が発災。当時、私は5か月の乳児と3歳の幼児と岩手県花巻市の自宅にいた。人生で初めて感じる大きく長い揺れ、テレビや棚が倒れ、子供を守るのに必死だった。その後、一切の電子機器が使えず、沿岸部を大津波が襲ったことを知ったのは翌日であった。停電解除後に、助産師という医療者として何とか被災地域で何かできないか模索し、内陸部に避難してきた妊産婦の支援活動を始め、9月に任意団体「いわて助産師による復興支援まんまる」を有志4名で立ち上げ、2017年に法人化した。目の前の「被災した妊産婦さんをどうにか支援したい」という思いから、活動ありきで進んできた組織運営は決して順調ではなかった。目の前の課題はなく、自分たちの目指すゴールはどこなのか、どんな手法を使うのか、代表とはいったい何なのか、理事とは、スタッフとは、何個もクエスチョンマークがつく日々を、何とかやりくりしながら、気が付いたら10年の節目の年を迎えていた。今回、営利・非営利に限らず、様々な会社・団体の代表職にインタビューをし、自団体の来た道を振り返りながら、代表職の創意工夫を知り、今後の団体運営につなげたい。

2. 研究概要

(1) 目的

事業型NPO法人の組織運営をする際に、代表の意思がどのように影響し、その代表作用が団体に良い影響を与えているとしたら、共通点があるのか、インタビューを通し、考えてみる。

(2) 研究期間

2020年4月から2021年4月

(3) 研究スケジュール

課題抽出：2020年4月～7月

訪問先選定：8月～9月

県外訪問：10月

県内聞き取り：11月

考察・まとめ：12月～4月

(4) 研究方法

県内外のNPO法人代表者と営利組織経営者へのインタビュー調査を基にした質的な研究

(5) インタビュー方法

対面式で60～120分

(6) 質問事項

- ① 会社形態と事業内容
- ② 従業員や役員について
- ③ 創業年数
- ④ 経営者へ組織運営の工夫点や困難な点を自由回答方式で聞く

(7) インタビュー先選定理由

営利組織として、S県にある株式会社を5か所訪問し、代表にインタビューを行う方法をとった。私自身は訪問できずに、オンラインでの参加になったが、事前に訪問先の情報収集をし、当日の質問事項を検討し、また意見交換・追加質問の時間をとった。対象会社は現地でコーディネートしてくれた方へこちらの見学したい要件を伝え、検討し選定した。選定要件として、人口3～10万人の市町村・従業員人数が5～20人程度、経営者が30～40代という視点で、なるべくゼミメンバーと似た条件で経営についての意

思決定している代表にインタビューを行った。非営利組織としては、ゼミメンバーへの聞き取りを行った。

3. 調査結果

〔A 社〕

①「A株式会社」(S県)

事業内容:①地域滞在パッケージの企画・運営・コーディネート・コンサルティング ②テレワーク導入サポート・各種研修の企画・開発・運用 等

② 役員 5名(フルタイム従業員 0名)

③ 設立 2020年3月

④ 女性代表。設立メンバー(役員)5名がそれぞれ得意分野を持っており、それぞれの資源を生かした事業形態を設計。創業期であり、まだ組織運営に関し、そこまで困った経験がない。代表が意識していることは、スタッフの話をよく聞くことと、週1回のオンラインMTGを開いており、役員5名で顔を見て話すことを大事にしている。代表の特性として調整役代表で右腕となるパートナーがいるので、お互い役割分担を上手に行えている。

〔B 社〕

①「B食品株式会社」(S県)

事業内容:贈答品・観光土産品の製造、卸、販売

② 従業員 185名

③ 創業 1868年 会社設立 昭和22年

④ 副社長にインタビュー。40代。家業18代目、食品分野に業種転換して4代目。長く事業を行っていたため、副社長自身は、「自分は運が良い」と話していた。会社組織が大きいと、経営判断は、チームワーク協調ではなく、よくも悪くもシビアに判断している。具体的には経営判断として、老舗の商品にこだわるのではなく、新規販売事業拡大も熱心に行っており、大型商業パーク内で販売される商品も作っていた。臨機応変に事業内容・路線を変えながら、事業拡大している。同族経営ではあるが、副社長のよき相談役がおり、社内の調整等をする方が行っていると推察された。

〔C 社〕

①「株式会社C」(S県)

事業内容:①食料品、加工食品、飲料品等の企画、製造、販売及び輸出入 ②工芸品、日用雑貨品、服飾雑貨品、書籍等の販売及び輸出入 ③飲食店の経営 ④U・I・Jターン者(地域おこし協力隊)、新卒者の活動及び

事業の運営補助 ⑤C市の産業振興にかかわる企画・開発・運営事業 ⑥教育・研修等の人材育成スキルアップ事業 ⑦地域振興にかかわるイベント・コンベンションの企画・運営管理 ⑧C市に関連する地域振興事業の企画・運営事業 ⑨ツーリズムの企画立案及び運営 ⑩前各号に付帯又は関連する一切の業務

② 従業員 12名

③ 創業 2016年

④ 女性代表。右腕になる存在のスタッフが1名いる。現在は議員をしている方が旗振り役をし、現在の代表はそれを受け継いだ形。プロジェクトベースで人集めをしていて、事業運営している。開設時から市と一緒に事業を行っており、上手な運営をしている。まだ5年という時期であり、大きな壁にぶつかっていない。代表の特性としてリーダーとして抱え込まず、人に頼ることが上手に行える。

〔D 社〕

①「D株式会社」(S県)

事業内容:①総合ブランディング・企業プロモーション、採用プロモーション商品ブランディング、WEBコンテンツ運営マーケティング ②マーケティングオートメーション、WEBマーケティングコンテンツマーケティング ③AIデータ解析・活用デザイン制作 ④ロゴデザイン、パッケージデザイン、グラフィックデザイン ⑤プロダクトデザイン、WEBデザイン、その他WEBサイト制作 ⑥コーポレートサイト制作、ECサイト制作、会員制サイト制作、ランディングページ制作アプリケーション開発 ⑦スマートフォンアプリ制作、RPAシステム開発、オーダーメイドシステム開発写真撮影・動画制作 ⑧写真撮影・ポートレート、プロモーションムービー、記録映像、CM制作

② 従業員 20名(役員 4名)

③ 創業 2015年

④ 代表20代男性。はっきりとしたトップダウン型。職員に対し、成果型か、ワークライフバランス型かを分けて考えている。時間で働くスタッフと、期限がある仕事をやり切るスタッフ。スタッフは独立することも視野に入れており、代表もそれを支持している。はっきりと成果主義という意味が感じられたインタビューだった。資源の有効活用が上手。

〔E 社〕

①「株式会社E」(S県)

事業内容:①S湯神社 願い石・叶い石プロデュース ②S温泉美肌研究所Hラボ ③Sアートボックス 美肌マルシェ 運営・サブリース事業

- ② 従業員 41名
- ③ 創業 2007年
- ④ 2007年に創業しまちづくりを軸に会社運営をおこなっている。3年前一度、組織が崩壊寸前までいっている。経営陣とスタッフとの溝ができ、とことん話し合う機会を設けた。現場担当の右腕がおり、現場のことは現場にとことん任せている。役割分担をとことん行っており、月2回職場全員参加のミーティングを3時間行っている。ちゃんと話を聞く。感謝をもって受け止める。スタッフへの感謝と賛辞を贈る。従業員向けのメンタルサポーターを配置してケアをしている。

〔 F 社 〕

- ① 「NPO法人F」(I県)
事業内容：中間支援
- ② 役員 7名
- ③ 創業 2011年
- ④ 右腕1名おり、各スタッフに任せることはしかり任せることを大事にしている。スタッフのチャレンジ精神を大事にし、任せて失敗したら、組織としてサポートする。理念を常に価値基準に置くことで、そこ以外では判断しないことにしている。理事会としては事業運営へのアドバイス、承認機関として機能している。

〔 G 社 〕

- ① 「NPO法人G」(I県)
事業内容：事業型NPO
- ② 理事 7名
- ③ 創業 2011年
- ④ 右腕1名。現場運営は右腕とそのほかのスタッフに任せ、組織運営や経営を代表が前面に請け負っている。代表としての責務として行うべきことは、責任をもって行い、経営判断も代表が行うことが多く、理事会が承認機関として機能している。

〔 H 社 〕

- ① 「NPO法人H」(I県)
事業内容：事業型NPO
- ② 役員 7名(従業員はパートがメイン)
- ③ 創業 2015年
- ④ 現場のこと・経営のことなど代表役の事務局長がほぼ一人で行っている。理事会はある意味承認機関の役割を持つ。理事メンバーは社会的信用度が高い人が名を連ねている。

〔 自団体 〕

- ① 「NPO法人まんまるママいわて」(岩手県)
事業内容：産後ケア・産前産後サポート事業・研究事業・広報事業
- ② 職員 14名(理事 7名)
- ③ 団体設立 2011年 法人設立 2017年
- ④ 団体設立時有志4名で立ち上げ。理事と職員が5名どちらにも在籍しており、理事会と運営会が曖昧。

4. 考察

今回の調査では、合計8社の代表にインタビューを行ったが、同じ思想や同じ手法で会社をリードしている団体はなかった。また苦勞していない代表もおらず、各社の苦悩や創意工夫を知ることが出来た。リチャード・P・チェイトら(※1)は、「リーダーシップはもはや、単一のやり方や型や素質に基づいた単純なものとしては捉えられない」と述べている。それほど、リーダーシップの取り方や各人の個性は多様であり、各社の代表のインタビューから、特徴的な代表作用について考察する。

営利型では、成果が利益として、はっきりとした数値で示されるために、代表の価値基準も、数値を基準に判断し、代表の意見が優位であると感じられた。一番、自団体との差異を感じたのは「B社」であった。B社は老舗食品会社であり、代表は代々経営者家系であり、何代も前の先祖から受け継いだ社業を発展させている。事業拡大のためには、手法を選ばない様に感じ、非常に経営にシビアである印象を感じた。そのために、人事権もある程度代表の一存で決定し、社内との調整役には右腕役の社員があたっている様子を見受けられた。このことはワンマン経営に見えても、社業が順調にいくためには、勇気ある決断と調整が必要であることが分かった。次に「D社」であるが、D社の代表は成果主義であり、ワークライフバランス型(ここでは、規定の職務時間を大事にする社員という意味)の社員に関しては、成果を求めすぎない、という考えだった。チームワークを大事にするというよりは社員一人一人が個人ワークできる会社のスタイルであり、また独立する社員が多いので、業務委託に近い形態と推察された。そのため、スタッフを教育する視点は少なく、採用時にある程度のレベルでの作業が行えるという前提条件があり、人材育成というコストは最小限に抑えていた。

女性代表として、自団体と比較しやすかったのは、A社とC社である。A社は、創業したばかりであり、団体役員には女性1名であるが、各個人の資源が豊富で、重なる部分が少ないからこそ、お互いの役割分担を上手に行い、

事業を行っていた。鎌田(※2)は、「強いチームをつくるための3つの条件」として「多様性に富んでいる」ことを挙げている。「よい仕事をするために必要となるスキルや能力、視点、経験が適度に多様な形でチーム内にある」ことが大事だとされており、まさにA社は、お互いの異なる資源を上手に組み合わせ、事業を行っていた。

次にC社であるが、C社は、現在の女性代表が立ち上げたわけではなく、旗振り役としての役割を持った人が別にあったとのことであった。また事業始めから、行政との協働ありきで、事業構築されていた。どこの組織でも、ビジョン・ミッションが明確に描けていれば、このように事業自体がすっきりと、行えると感じられた。

一番興味深いのは、E社である。まちづくりを目的にかかげ、手法として温泉を活用した商品開発を行っている。創業13年目であるが、一度組織内部が大きく傾いたことがあり、とことん社員の想いを聞くに徹したというエピソードがあった。大きく不満を持つものと、そうでないものと、中間にものものがあるが、不満をもつものに大きく揺さぶられた結果とのこと。このことをきっかけに、社長自身のありようを見直した結果、現場担当が十分なリーダーシップをとり、現在順調に社業の業績が上がり、また街づくりとしても関係人口が増加した。

I・G・Hは、すべてNPO法人だが、団体内での意思決定は、代表が行うことが多く、またそれによる大きな問題がない状態であった。それは、理事や運営側がその状況に納得しており、ガバナンスとして機能していない訳ではなく、調和の結果ともいえることが分かった。

【結果】

営利・非営利にかかわらず、

- ・代表が大きな旗振り役が多く、その場合調整役の右腕がいる団体が多い
 - ・団体内での多様な資源を生かしている
 - ・苦勞してない代表はおらず、試行錯誤している
- という結果が得られた。

5. 自団体への気づき

自団体では、経営・人事・現場に関しても、代表含む、理事兼運営5名が同じ立場で、話し合おうとするために、意見が分かれた際に責任が分散されることが多く、混乱をきたしていたことが推察された。この1年を通し、意思決定は「現場の声を最大限生かしたものにしながらも、最終的に代表がゴーサインを出し、現場の力を引き出すことに注力する」ということに気が付くことが出来た。

(1) 創業期：2011年～2014年

東日本大震災をきっかけに、専門職有志4名で団体を設立する。震災という緊急課題を目の前にし、とにかく思いだけで活動をスタート。活動資金を得るために、任意団体を設立したために、理念や事業内容を十分に話しあう時間も取れなかった。3年間は、活動を支援してくれる団体や基金があり、4名はただ活動し報告さえ行っていれば良い状況だった。状況が変化したのは、震災から3年目の2014年3月がひとつの区切りの時期であった。外部からの資金援助が一旦打ち切りになり、活動を継続するには、自分たちで資金調達をする必要が出てきた。そのため、初めての助成金申請を行ったのが2014年であった。慣れない事務仕事を自分たちで行って助成金を獲得できた。そこで、初めて受益者の声を聴き、今後も活動を継続する必要性を感じ、そのためにはノウハウを学び組織を作り、運営していく必要があると認識し、様々な研修に足を向けることになる。

(2) 変革期：2014年～2017年

2014年夏に「コミュニティオーガナイズング」の研修を受講。そこで初めて、団体のビジョン・ミッションの作成、団体の強み・弱みを知り、どんな戦略を立てて自分たちの在りたい社会を作るのか、を時間をかけ話し合った。話し合いは難航した。今まで会議らしい会議を行わず、仲間の調和を大事にしてきた私たちは意見が食い違った場合の修正方法や決断をする際の決断の基準を明確に持っていなかったことで団体内が大きく揺れ動いていく。その中で、自分たちのビジョンを明確にすることが出来、自分たちは仲間の調和の為に活動しているわけではないことに、改めて気づいた。大きく舵を取り直し、今まで受益者としてしか見ていなかった女性たちを運営に巻き込むことにした。その戦略を経て、コアメンバーが4→8名と倍増した。また、漫然と続けてきた事業内容の精査を行い、ビジョンに向かっていける事業を中心に活動することになった。新しい「産後ケア設立」という目標も出来、戦略をたて、実現に向け活動していくことが出来た。

(3) 事業拡大期：2017年～現在

産後ケア事業を開始し半年で市の委託事業化が決定した。このあたりから、ボランティアベースの活動ではなく。行政委託を受けて事業を遂行できるよう、業務量が大幅に増加。また有給職員を抱えるようになり、明らかに今までの活動とは変化してきた。2017年12月には法人化を行い、そこまで任意団体の運営メンバー 6名と1名の外部有識者を含め7名の理事体制をとった。その際に、理事の役割を自分たちで掘り下げることはせずに、理事を決定し走り始めてしまった。このあたりで、理事と運営の役割が非常

に曖昧で、行政とのやり取りや法手続き等の自分たちだけでは難しい問題が山積した。その際、理事メンバーには「やったことが無い事柄なので分からない」「よく分からないけど調べてやってみる」という2種類の意見に分かれることが増えていった。また行政委託になり、扱う金額も明らかに変化してきた。赤字決算を出した際にはどのように立て直しを図るか等、団体内ですべてを話し合うことが難しい事柄も増えた。

(4) 現在の理事会での話し合い

今回、ゼミを通し、理事会の役割や責任を考え、実際の理事会でも話し合いを継続した。以下に話し合った結果を示す。

時期	テーマ
7月	理事と運営チームについて チーム向け・リーダーについて
10月	理事の役割・責務について
12月	理事の責務について
1月	理事組織編成について
2月	理事と運営、組織図について
3月	理事の役割・組織図作成

結果、代表と他理事の役割と責務を忌憚なく話し合うことを継続的行え、自団体の強み・弱みを知り、多様な資源を持つ理事を生かしあう団体運営を行っていくことと方針を決定することが出来た。2021年6月に今回の結果を踏まえ、理事改選を迎える。

6. まとめ

今回、1年間を通し、他団体の代表と意見交換することが出来、自団体の漠然とした悩みに答えを出すことが出来た。このような貴重な時間を与えてくれた武田薬品工業様・日本NPOセンターの皆様・いわて連携復興センターの葛巻徹さん、吉田佳美さん、そしてこの1年で、お互いに切磋琢磨しあい、これからも仲間として繋がりを持ち続けようと誓い合った阿部知幸さん、岡本翔馬さんに言葉にならないが感謝を伝えたい。今後も、悩みは尽きない代表業務だが、一人で抱えず、多様性を生かしながら、在りたい社会の実現に向けて、努力し続けたい。

[参考・引用文献]

- (1)「非営利組織のガバナンス」 リチャード・Pチェイト＋ウィリアム・P・ライアン＋バーバラ・E・テイラー 著 山本未生訳
- (2)「コミュニティ・オーガナイズジングほしい未来をみんなで作る5つのステップ」 鎌田華乃子著

ゼミ生は、1期生2名、3期生及び4期生各1名の4名。募集時の共通研究テーマは「NPOの持続可能な組織運営」とし、長期間活動しているNPOから継続するための人的資源、行政との関係などを調査し、考察することにした。

今回のゼミは、これまでと違って講師から学ぶという形式ではなく、ゼミ生がNPOを運営している中で解き明かしたいテーマに絞り研究することにより、自団体の活動に役立てようとした。しかし、実践者であるゼミ生が研究者目線で進めていくのは安易なことではなかった。まず、知りたいことが広範囲にわたり、研究テーマが拡散していくため軌道修正していくのに時間を要した。そのため、7月の時点で提出された研究計画のテーマは、回を追うごとに変化していき、最終的に提出した研究レポートは当初とは違っていた。

研究過程は、各自が聞きたいことを入れ込みながら調査項目を設定し、各団体に調査依頼を送り、同時に気になるNPOへのヒアリングも実施した。研究のまとめを、研究ノートレベルの研究リポートとして作成するにあたり、3回にわたり、しかも2泊3日の合宿で大学教員から指導してもらう機会を得たことにより、研究レポートが完成した。

事務局より

東日本大震災から10年を迎え、震災後に立ち上がったNPOにとっては、この先の活動展開や資金調達、雇用の継続など、様々な課題を抱え、悩み、模索する年になったことと察します。そのような中、ゼミ生は1年をかけて他の団体の現状を調べ、共通する事項や課題、創意工夫の実態を確認できたことで、自団体と比較し客観的な視点で問題点を見つめ直す気づきを得ました。研究としてはまだまだ足りない段階ではありますが、それぞれが活動で多忙な環境でありながらなんとか時間を作り出し、疑問に思うことに対して解明に向けての積極的な姿勢には、事務局としてのサポートにも力が入りました。この研究がそれぞれの団体の今後のヒントとなり、今後も地域に根付く活動が継続されることに大きく貢献していくことでしょう。これまでの頑張りに事務局から大きな拍手を送ります。

ゼミ生

● 柴田 滋紀 特定非営利活動法人 にじいろクレヨン 理事長

研究テーマ：「NPOにおける人材の定着に関する研究」

● 塚本 卓 一般社団法人 気仙沼まちづくり支援センター 代表理事

研究テーマ：「財源から見る地方の中間支援組織経営」

● 根本 暁生 認定特定非営利活動法人 冒険あそび場ーせんだい・みやぎネットワーク

理事／海岸公園冒険広場統括プレーリーダー

研究テーマ：「NPOの事業提案が行政施策に反映されるための要素について…震災発生10年、『復興事業』が終了していく中で」

● 兼子 佳恵 特定非営利活動法人 石巻復興支援ネットワーク 代表理事

研究テーマ：「震災を機に設立されたNPOの持続可能性」

研究テーマ

NPOにおける 人材の定着に関する研究

特定非営利活動法人 にじいろクレヨン

柴田 滋紀



画家。宮城県石巻市出身。東日本大震災後、自身も避難所での生活を送る中、避難先で窮屈に過ごす子ども達の姿を目のあたりにし、子ども達が心と身体を発散できるような遊び場をはじめる。翌年NPO法人にじいろクレヨンを設立し、避難所、仮設住宅、復興公営住宅と子ども達や地域の生活環境の変化に合わせて子どもの居場所作り活動、地域で子どもを見守るコミュニティづくり活動を行なっている。

目次

1. 問題関心、研究目的
2. 先行研究
3. 分析
 - (1) 仮説
 - (2) データ、調査
 - (3) 分析方法
 - (4) 結果
4. 考察、結論

はじめに

私は東日本大震災を機に子ども支援のNPO法人「にじいろクレヨン」を立ち上げた。全国からのたくさんの支援や応援によって子どもの居場所作り、遊び場作りの活動を10年間継続させることができた。10年間の中では若く優秀な人材もスタッフとして雇用し、彼らは真摯に活動に取り組んでくれたが、待遇面や将来への不安、またモチベーションの維持が困難となり、自ら離職していった者も少なくなかった。

組織の発展や事業の拡大を見越して人材を育成してきたものの、時間やコストをかけ組織に必要な人材に成長したスタッフが退職してしまうことを繰り返していく中で、持続可能な組織運営を行うために人材の安定の必要性を痛感した。

東日本大震災後、復興支援のために立ち上がった人々が様々な分野における支援活動を行い、その延長線上でにじいろクレヨンと同じようにNPOを立ち上げた。10年間で復興支援には1つの区切りがついたような印象を持っているが、被災地の普遍的な社会課題の解決に至ったわけではなく、にじいろクレヨンは、これからも活動を継続していくつもりである。そのためには持続可能な組織運営において必須である「人材の定着」にテーマを絞って研究していきたいと考えた。この研究が人材の定着という、いかなるNPOにも共通する課題であり、その解決への一助となるものとした。

1. 問題関心、研究目的

持続可能な組織運営には「人(材)の定着」が不可欠である。営利企業でもNPOでもそこに違いはないはずである。営利企業では雇用条件によるところが大きいと考えられるが、NPOでは特有の人材の定着の要件があるのかもしれないと考えた。

これまで長年NPOを継続してきた代表者たちの話から、NPOにおける人材の定着には組織あるいは経営者の文化や方針、施策が人材定着に結びついていたのではないかと感じるようになった。

今回の研究では、その関係性を明らかにすることで、我々のような若い組織やこれから生まれてくるであろう組織の安定した組織運営に役立つことを期待したい。

2. 先行研究

営利企業であってもNPOであっても、経営者は高水準の人的資本投資を行う人材を絞り込もうと考え、優秀な人材にいかにも長く自社に留まってもらうかが関心事となるであろう(平野2010)。

山本(2009)は、従業員のリテンション(employee retention)とは「従業員を組織内に確保する(引き留める)」ことであり、リテンション・マネジメントとは「高業績を挙げる(または挙げるのが予想される)従業員が、長期間組織にとどまってその能力を発揮するための人的資源管理施策全体」であると定義する(14—15頁)。

人的資源管理は経営管理の1分野である以上、その究極の目的は、組織の最大限利潤の獲得にある。人的資源管理は対象が従業員であるという特性によって、生産管理や財務管理とは異なる目的が施行される。その目的とは、

経営労働秩序の安定、従業員の効率的利用、従業員の満足・モチベーションの向上である。これら3つの直接的な目的の達成を通して、最大限利潤の達成が図られる。

第1の労働秩序の安定とは、労使間、上司部下間、従業員間の関係が安定することであり、それぞれ協調的な労使関係、上司のリーダーシップの機能向上、チーム作業の円滑化等となって現れる。リテンションの促進は組織内の秩序を安定させる。なぜなら高業績者が評価されて組織に定着すると言う事は、業績の高低によって従業員が評価されると言うシステムがうまく機能していることを示すからである。

第2の従業員の効率的利用とは、最小の人員で最大の成果を挙げる、いいかえると能力を最大限に発揮して業績を挙げてもらうことを示す。

第3の満足・モチベーションの向上も、リテンションによって促進される可能性がある。リテンションが直接従業員の態度や心理状態に触れないとしても、従業員が組織に定着すると言うこと自体が組織にある程度満足していることを意味する。

リテンションの促進によって人的資源管理の目的達成に近づくことができるのであると論じている(23—24頁)。「人的資源管理→リテンション・マネジメント→企業業績」という因果モデルの推定である(平野2010)。

3. 分析

(1) 仮説

企業が利潤の獲得が目的であるのに対してNPOは市民社会を創造したり、社会課題を解決することが目的である。

継続して活動できているNPOは、その目的に沿って人材が安定しているのではないかと考えた。また、経営者のマインドあるいは組織に、人材を大切にする姿勢や方針などを定めた独自の文化(ルール)や戦略、計画を持っているのではないかと考えた。

一般の企業では「人材定着のマネジメント」(山本2009)が有効であると考えられるが、長年NPOを継続してきた代表者たちの話から推測してみると、NPOの人材の安定には前述の「人材定着のマネジメント」だけでなく特有の要因があり、安定している組織には2つの類型があると仮説を立てた。

①「**市民活動重視型**」…個人の自主的な参加による社会変革を目指す社会運動を充実させることを目的とし、且つ重視することで無償の人材が安定し、組織が持続できている。

②「**雇用経営重視型**」…社会課題解決を目的とし、雇用ありきで組織と事業を組み立てるので有償の人材が安定し、組織が維持できる。

(2) データ、調査

持続している組織の観点から；

- ① 設立から10年以上
- ② 週1回or月1回以上の頻度で、継続的に参加や活動があること
- ③ 500万円以上の事業費
- ④ 宮城県内のNPO法人

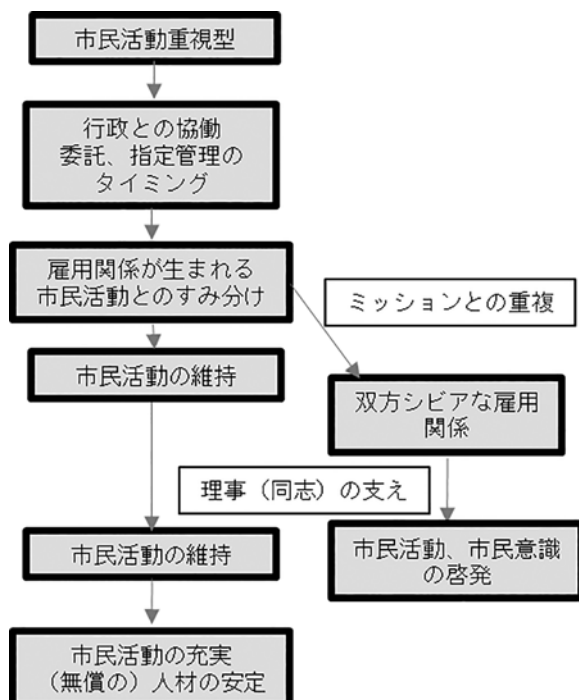
という4点を条件として人材に関するアンケート調査を実施した。その上で特徴的な回答があった団体に絞ってヒアリング調査を実施した。また、比較対象として宮城県外の団体と一般社団法人にもヒアリングを実施した。

(アンケート調査内容)

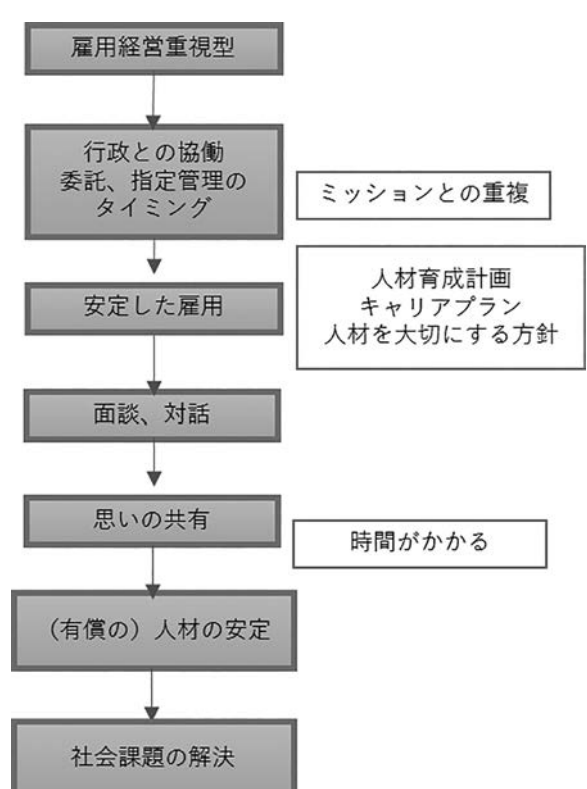
9団体のアンケート回収(30団体に依頼)、7団体のヒアリングを実施、14団体(中間支援2団体、子ども支援6団体、生活支援3団体、障害者支援3団体)を調査対象とした。

人材の定着に関する各組織の方針や手段が明らかになり類型化できるのではないかと推測し、組織や、その経営者に人材を大切にする姿勢や方針などを定めた独自の文化(ルール)や戦略、計画があるかどうかを質問した。

■ 市民活動重視型



■ 雇用経営重視型



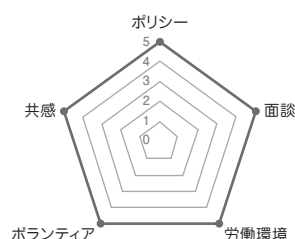
具体的なものとして以下の4択から複数回答で選択する設問とした。

- ① 明文化された社訓のようなもの
- ② 役員(理事)とスタッフが定期的に思いや価値観の共有の場をもつ
- ③ 定期的に役員(理事)や管理職による職員の面談をする
- ④ その他

人事、労務管理、資金管理、ボランティアコーディネートなどの組織本体の重要な実務を担う職員の有無について質問したうえで、代表者だけが担うのか、組織的にカバーできる体制があったのかどうかの解明のため、不在期間の対応を誰が担当したのか、を4択から複数回答で選択する設問とした。

(3) 分析方法

人材の定着に関する5項目(ポリシー、面談、労働環境、ボランティア、共感)を設定し、5段階で段階づけし、レーダーチャートを活用してグラフ化した。グラフにより図形化されたものを分析し、5つの型に分類した。



ポリシー：人材を大切にする姿勢や方針の有無を測る。人材に関する理念、社訓、価値規範、明文の方針、不文の方針の有無を基準とした。

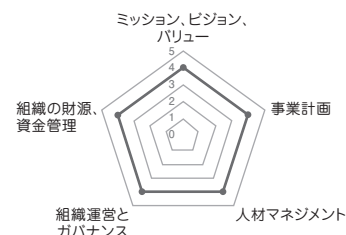
面談：雇用スタッフの安心度、安定度を測る。面談の頻度で段階づけした。

労働環境：雇用スタッフが安心して働けるために社会保険、昇給制度、キャリアプラン、人事評価制度などを設けているかを測った。

ボランティア：年間の参加人数で市民の社会参加の機会を測った。

共感：実務者不在時のカバー体制、思いの共有の機会を設けているか、共感度を測った。

レーダーチャート作成に当たり「オンライン組織診断ツール(株式会社テセラクト作成)」(組織基盤強化ポータルサイト、日本NPOセンター運営)を参考にした。

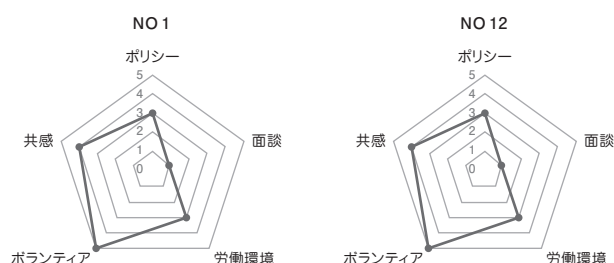


(4) 結果

レーダーチャートの形から5つの類型化ができた。

① 市民社会開拓型

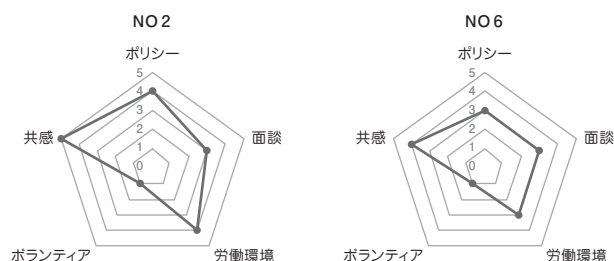
市民参加、ボランティアコーディネート重視



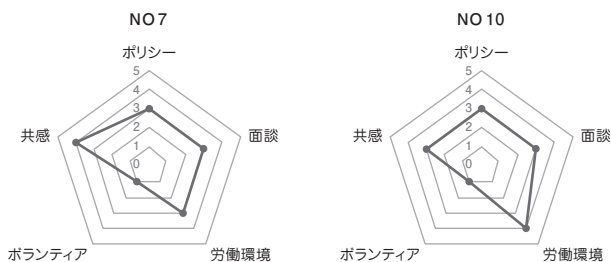
市民参加やボランティアコーディネートに力を入れ、ボランティアが多く活躍し、市民活動を充実させている。市民社会を開拓しながら、思いの共有の機会を設け、理事(同志)の仲間を増やし無償の人材が安定している。

② 組織内安定型

面談を通じたスタッフケア、育成、モチベーションマネジメントを重視



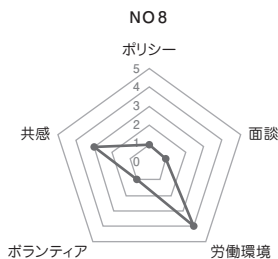
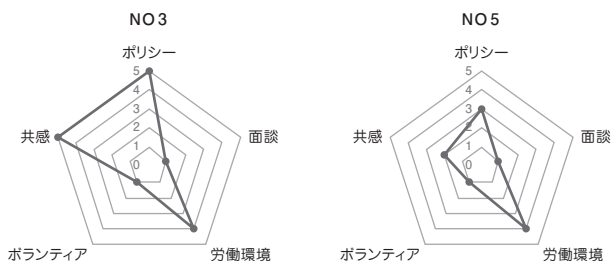
	1	2	3	4	5	基準
ポリシー	調整中		不文の方針		明文の方針と 不文の方針	人材に関する理念、社訓、価値規範、 明文の方針、不文の方針
面談	なし	年1回	年2回	年3～4回	年12回	頻度
労働環境	なし		社会保険	独自制度	キャリアプラン	社会保険、昇給制度、キャリアプラン、 人事評価制度
ボランティア	なし	不定期	年1～5人	年5～10人	年10～100人	参加人数
共感	1人	1人、機会あり	2～3人、機会なし	2～3人、機会あり 4～5人、機会なし	4～5人以上、 機会あり	実務不在時カバー体制、 思いの共有の機会



スタッフが安心して仕事に取り組めるように、労働環境の充実に努めている。スタッフ一人一人のケアや育成、モチベーションマネジメントを丁寧なことで雇用スタッフが安定している。

③ 雇用経営安定型

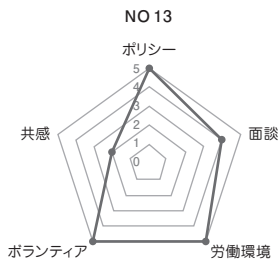
制度を活用しているので雇用が安定している



制度を活用することにより雇用待遇や労働環境を向上させることで有償の人材が安定している。福祉分野に多く見られた。

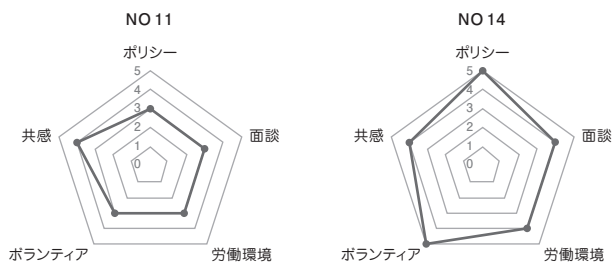
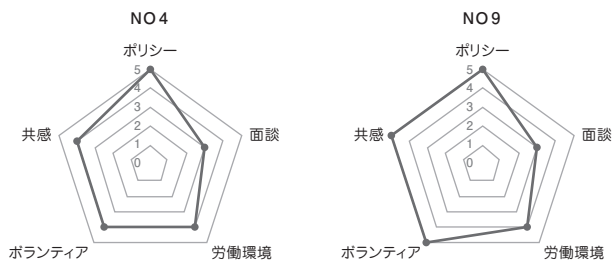
④ 雇用安定特化型

面談を通じたスタッフケア、育成、雇用待遇を重視



⑤ バランス型

バランスよく安定を目指す



全ての項目にバランスよく配慮している。時間をかけて無償の人材も有償の人材も保有し、組織的な安定度が高い。

4. 考察、結論

14団体中12団体が人材を大切にする姿勢や方針などを持っていた。

人材が安定している組織は人材を大切にする姿勢や方針があった。その方法は様々ではあるが、ある程度類型することができた。類型によって、組織に貢献してくれる人材の属性、性質の違いがあり、安定した人材確保のためには取り組みが変わってくるが見える。

市民社会開拓型の組織は、市民参加やボランティアコーディネートを重視することで無償の人材が安定し、組織を支えている傾向がある。

組織内安定型の組織は雇用スタッフのケア、育成、モチベーションマネジメントを重視することで雇用スタッフが安定し、中心となって組織を運営している傾向がある。

雇用経営安定型の組織は労働条件などの待遇によって雇用スタッフが安定し、組織が維持される。

これらの人材確保のための傾向を生かすことで組織の強みを作ることができるのではないだろうか。ボランティアが多ければ、市民参加やボランティアコーディネートを重視して人材の安定を図り、徐々に組織基盤を形作っていくことも可能である。逆に雇用スタッフが多く、のびしろが見込めるならば、スタッフのケア、育成、モチベーションマネジメントを重視して組織を安定させ持続させることも良いだろう。

組織のあり方はそれぞれではあるが、類型化から自分

たちが「どういう組織でありたいのか」で力の入れ具合が変わる傾向があることがわかった。このことから組織内で自分たちのあるべき姿やありたい姿のイメージを持つことが重要になってくると考える。

また、時代に合わせた新しい働き方についても言及したい。

市民社会開拓型は雇用の単年度契約が多いのに対して、雇用経営安定型はキャリアプランを共に作成する時間をもったり、スタッフの人生設計まで寄り添うような姿勢だったり終身雇用的な考え方があった。

終身雇用制度が変化してきた現在の日本では、NPO組織にも今の時代に合わせた新しい発想による新しい働き方の模索が必要だろう。分業と専門性プロボノとボランティアベースのメンバーの関わりの組み合わせを工夫したり、ITの活用、副業の推進など新しい仕事観を提示したり、創造的な仕組みによって持続可能な組織が生まれる可能性はある。

(1) 研究の反省

今回の調査では年間ボランティア数で段階を分けたが、ボランティアのリピーター率などで段階を分けられたならば、より人材の定着に反映される基準を設定できただろう。

また、インタビューの回答者が団体の代表者すなわち経営者側だったため雇用スタッフ側の意見は反映されていない。雇用スタッフ側の声を数値化し指標に組み込むことでより精度を上げることもできると考える。

(2) 自組織へ活かす

どのような組織を目指すかという観点から考えると、自分たちは社会変革を目指す持続可能な組織でありたい。類型では市民社会開拓型になり、実際には市民参加やボランティアコーディネートを重視し、思いの共有の時間や機会を設けることが必要になると考えられる。

震災復興期間を終え新たな局面となり、資源の投入の選択と集中が必要とされるステージにある現在、組織としての中長期計画作成に今回の研究結果を取り入れていきたい。

[参考文献]

山本寛(2009)『人材定着のマネジメントー経営組織のリテンション研究』中央経済社

平野光俊(2010)『日本経営学会誌』第25号(書評83ー86頁)

渡辺裕子(2019)「事業型NPO法人における人事管理の現状と課題」『駿河台経済論集』第29巻第1号(21ー44頁)

竹中啓之(2002)「鹿児島県におけるNPO法人の現状と課題」『鹿児島県立短期大学紀要』第53号(17ー39頁)

松下重雄(2006)「NPOの人材育成プログラム」『環境と経営 静岡産業大学論集』第12巻第1号(65ー72頁)

金山善昭(2013)「NPOが運営する公立博物館学芸員の給与の実態と問題改善」『生涯学習とキャリアデザイン』第10巻(25ー36頁)

西川克之(2009)「余暇と祝祭性：近代イギリスにおける大衆余暇活動と社会統制」『観光創造研究』第6巻(1ー13頁)

渡辺裕子(2020)「ボランティア・社会参加活動の時間構造に関する分析」『駿河台経済論集』第29巻第2号(69ー92頁)

石田祐(2008)「NPO法人における財源多様性の要因分析ー非営利組織の存続性の視点から」『ノンプロフィット・レビュー』vol.8, no.2, (pp.49ー58)

宮城県(2019)「平成30年度宮城県NPO活動実態・意向調査」

研究テーマ

財源から見る地方の 中間支援組織経営

一般社団法人 気仙沼まちづくり支援センター

塚本 卓



1966年3月宮城県気仙沼市生まれ。大学卒業後、バブル期の売り手市場をよそに学生時代のバイト先である酒屋に就職。父の死を機に帰郷を決意。2006年から「リアス・アーク美術館」に勤務。東日本大震災で休館となり3月末で雇止めとなったが、4月末までボランティアとして被災記録事業に関わる。2011年7月「一般社団法人気仙沼復興協会」の職員となり、応急仮設住宅の住民交流支援活動に従事。2013年5月「特定非営利活動法人気仙沼まちづくりセンター」に転籍し、防災集団移転協議会とその移転先のまちづくり団体の活動支援を行う。2018年に独立。まちづくり活動の支援や、被災3県広域連携ネットワーク「NPOサポートリンク」幹事団体として活動している。

目次

1. 背景・目的
2. 先行研究・仮説
3. 研究方法・調査データ・分析結果
4. 考察・自団体にどう役立てるか

はじめに

2011年3月11日(木)14時46分を境に一変した気仙沼。生まれ育った地の惨状を目の当たりにしてから、この地域に自分ができることを考えながら10年活動してきた。応急仮設住宅の交流支援に始まり、防災集団移転・移転先のまちづくり活動団体支援をそれぞれ別団体の職員として活動してきた。

2018年3月に所属団体から独立。新たに団体を設立し、代表としてまちづくり団体の活動支援を行っている。所謂、中間支援組織の立場で事業を行っているが、その財源は行政と、国立大学からの委託だけで経営している状態にある。

東日本大震災から10年が経過し復興に係る財源が激減する中、今後の活動継続を考えた時に委託という不安定な財源をどうとらえたらいいのか、震災前から活動を継続している地方都市、特に被災3県の岩手・宮城・福島の中間支援組織から見てくる財源のありかたに興味を抱き、研究テーマとして取り上げることとした。

キーワード

中間支援組織、財源、行政委託(指定管理)、震災前後、自律、持続

1. 背景・目的

(1) 背景

東日本大震災後に設立された市民活動団体の多くは、震災被害で表出した地域課題の解決のために活動してきた。震災が引き起こした課題は、以前から地方が抱えていた課題と複雑に絡み合い、より解決を難しくしている。それでも、復興に係る予算は大幅に削減され、その財源で活動してきた団体は活動の岐路に立たされている。

このような社会の変化に対し、地域活動情報を広く把握し、地域団体活動を支える中間支援組織の存在はますます重要と考える。そしてその活動は、主に行政委託・指定管理等の中で実施されている例が多いと思われる。

(2) 目的

そこから、地方都市の中間支援組織の運営には、行政からの委託が財源の重要な要素となっているのではないかと捉え、被災3県(岩手、宮城、福島)の市民活動支援組織に着目し、震災前から継続活動している組織、震災後設立された組織、被災地以外の組織の特徴について調査に基づき得られた結果から、復興期間後の市民活動支援の在り方を考察し、自組織の活動につながる要素を見出すことを目的として研究に着手した。

なお、本稿では、地域における市民団体(NPO、地縁組織)の活動を把握し、それぞれの活動をより良いものにするために、各団体の“あいだ”に立ち、人材、資金、情報などの資源をつなぎ、活動を“ささえる”役割を担う組織を中間支援組織として扱うこととする。

2. 先行研究・仮説

(1) 先行研究

朱 紅・岩坪 加紋は、研究論文「NPO法人の資金調達問題に関する一考察 ―中間支援組織に着目して―」で次のように述べている。(〈〉内引用)

〈金融機関においてもNPO 法人の事業性を評価するノウハウの蓄積が進んでいないこと〉、〈公開される情報の量・質とも中小企業と同様にNPO 法人も大企業に比較して劣ること〉、〈このため、寄付者を含めた投資家や銀行等の金融機関とNPO 法人との情報の非対称性はさらに拡大し、NPO 法人の資金調達はより困難な様相を呈していると推測される。〉それらから、〈基本的に行政とのタイアップがないと、純粋な民間発の民間中間支援組織はなかなか立ち行かないのが現状である。〉としている。

また、吉田 忠彦は、「NPO中間支援組織の類型と課題」の中で、〈市民活動やNPOの支援の名のもとに、中間支援組織がやろうと思うことが、すべて実行可能というわけではない。むしろ、委託契約のなかで事業内容や方法は、かなり細かに定められているのである。行政と非営利セクターとのパートナーシップといっても、多くは行政からの委託事業であるために、そこに対等性を築くことが難しいという問題がある。そしてそれに関連して、NPOの自律性の低下も懸念される。〉〈民間団体が、行政の事業を受託すると、多くの場合、その受託事業で手一杯になってしまう。そのせいで、その団体の本来の目標とする事業が横に置かれてしまったり、圧迫され〉〈体質的にも、委託事業への依存性が増大し、単なる行政の下請団体になってしまう危険性がある。また、中間支援組織が委託事業への依存度を高めながらも、委託が継続されないリスクを抱えることも深刻な問題となる。〉と、その功罪を指摘している。

(2) 仮説

1, 2から以下の仮説を立てた。

- ・地方の中間支援組織の多くは、行政からの資金(委託・指定管理)を主な財源として組織経営を行っている。
- ・安定した活動ができている組織は、地域課題を的確にとらえ、解決に向けた事業提案等を行っている。
- ・事業実績の積み重ねにより、行政との信頼関係を構築しつつ対等な関係を結んでいる組織は、行政から資金を獲ながら、活動を持続可能なものになっている。

3. 研究方法・調査データ・分析結果

団体の事業報告書・決算報告書、アンケート・ヒアリング調査、関連文献、WEB上に掲載されている論文による。

(1) 調査データ

先行研究からは、中間支援組織経営において、行政財源の占める割合が多くなる要因がわかる。

これらを踏まえ、被災3県(岩手・宮城・福島)と、震災の影響が少なかったと思われる青森、秋田の中間支援組織18団体を対象にアンケートを依頼した。その結果、14団体から得た回答から特に財源に関する項目について集計している。

まずは、活動域(市町／県域)と、活動開始時期(震災の前／後)で4つに分類した。

比較項目として、行政委託、事業提案による委託業務の有無と指定管理(施設運営)の有無と、財源における行政委託、復興事業の割合を整理して表を作成。そこから、項目ごとに比較しながら分析を進めて行った。

(2) 分析結果

※図表の補足説明

- ・ A～I(文字／グラフ)は震災前、Jは被災3県以外でかつ震災前(文字／グラフ)、K～N(文字／グラフ)は震災後に活動を開始した組織を表している。
- ・ 表の項目にある「財源占有率※」とは、全財源の中で[行政委託]、[復興事業]それぞれが占める割合を示している。

① 震災前から市町で活動：3組織

団体	行政委託	指定管理	事業提案	財源占有率※	
				行政委託	復興事業
A	あり	なし	あり	80%	0%
B	あり	あり	あり	90%	0%
C	あり	なし	あり	63%	60%

② 震災前から県域で活動：6組織

団体	行政委託	指定管理	事業提案	財源占有率※	
				行政委託	復興事業
D	あり	あり	なし	80%	10%
E	あり	あり	あり	98%	0%
F	あり	あり	あり	94%	0%
G	あり	あり	なし	92%	0%
H	あり	なし	なし	50%	0%
I	あり	なし	あり	80%	90%
J	あり	なし	なし	20%	0%

③ 震災後から市町で活動：2組織

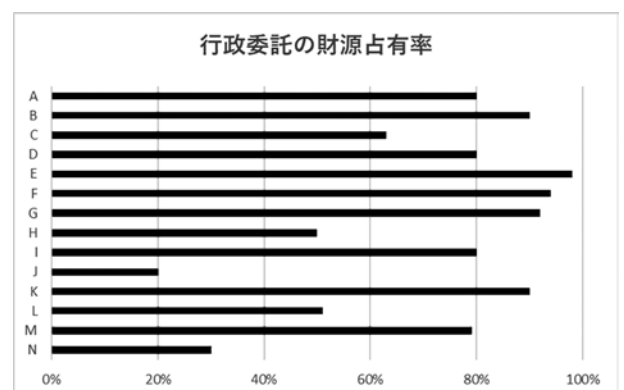
団体	行政委託	指定管理	事業提案	財源占有率※	
				行政委託	復興事業
K	あり	なし	あり	90%	90%
L	あり	なし	なし	51%	90%

④ 震災後から県域で活動：2組織

団体	行政委託	指定管理	事業提案	財源占有率※	
				行政委託	復興事業
M	あり	なし	あり	79%	50%
N	あり	なし	あり	30%	70%

それぞれを比較してみると、仮説通りすべての組織が行政委託を受けていることが分かった。そして、財源を占める割合が非常に大きいことが確認できる。

①～④のデータから、行政委託の財源占有率をグラフにまとめてみた。

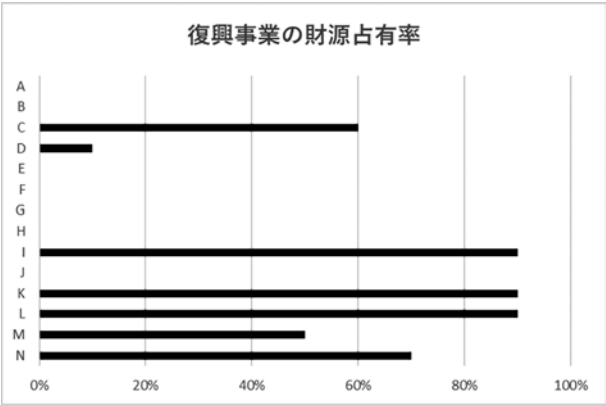


活動地域の規模において、市町と県域それぞれの団体間に大きな違いは見ることができなかった。

被災3県以外の組織については、残念ながら得られたデータが乏しいため単純に比較することは難しいが、行

政委託の割合の低さは注目に値する。改めて研究する価値があると思われる。

データの中でも、震災の前後では財源に大きな違いが明確に表れている項目が存在する。それは、復興財源の占有率である。



震災後に設立された4組織K、L、M、Nは、平均しても財源の75%が復興関連財源となっており、活動継続においての大きな課題であることがはっきりと表れている。

一方で、震災前から継続して活動している組織は、沿岸部を活動域としているかどうかによるのだが、復興事業の割合が極端に少なくなっている。

また、今回の調査では、震災前から活動している組織が指定管理を受けている例が多く、震災後に設立された組織に指定管理を行っている例がないことも特徴的であった。

■ 指定管理の有無

団体	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
指定管理	×	○	×	○	○	○	○	×	○	×	×	×	×	×
10団体中6団体が受けている											0団体			

○=あり ×=あり

活動域において、震災前から中間支援組織が存在している場合、震災後から活動を開始した新しい組織にとって、指定管理を受けることはかなり難易度が高いのかもしれない。

行政に対し事業提案を行ったものが現在の委託になっているかどうかをまとめてみた。

■ 事業提案の有無

団体	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
事業提案	○	○	○	×	×	○	○	×	×	○	○	×	○	○
14団体中9団体は事業提案による委託がある														

○=あり ×=あり

半数以上の組織で、事業提案により委託業務が発生した可能性があると考えられる。

社会課題の解決に向け、受け身ではなく、ただし、今回のアンケートでは行政委託の中で提案による業務の割合までは調査していない。また、提案したものの事業化されなかった場合については確認できなかった。

最後に、アンケートの記述項目を表にまとめた(次ページ参照)。

「重要視していること」は、主に情報共有・目的の明確化・社会変化への適応があげられている。

「委託で注意していること」では、下請けにならないこと・対等な立場で意見を述べること・ミッションとの整合性を重要視している団体が多い。

「財源の課題」については、行政委託の割合の多さを危惧している声が圧倒的であった。行政の案件で活動が左右されるという意見もあり、中間支援組織において共通する大きな課題であることがわかる。

2. 考察・自団体にどう役立てるか

(1) 考察

研究から明らかになったこと、それは調査した中間支援組織のすべてが行政委託を実施していて、考えていた以上に財源を占めていたことである。そして、その事実に対し、多くの組織が危機意識を抱いていることも判明した。自団体の財源において委託の割合とその性格(復興関連予算による)では先がないことから、安定経営の道を探ろうとして始めた研究である。

しかし、この結果から見えてくることは、ほとんどの組織にとって行政委託がなくなると活動維持が危うくなる可能性を秘めているということである。震災前から長きに渡り活動を継続している団体にしても、著者が思うほど安定しているわけではない実情が浮き彫りとなった。それでも、ミッションとの整合性に留意しながら対等な立場で意見を述べ、下請けにならないように留意し、時には断る勇気をもつことで自律性を担保しようと努力している様子が見える。

行政にとって、市民の社会参画を促す役割を担う中間支援組織に委託を出しやすく、財源に窮しているNPOにとっては重要な資金となりえる。

しかし、著者も経験していることなのだが、委託の仕様書内容に柔軟性はないため、新たな課題への即応しきれない面もある。また、指定された業務以外に充てられる時間が大幅に限られてしまい、自主事業の開発・実施に向

団体	重要視していること	委託で注意していること	財源の課題
A	- 行政やステークホルダーとの話し合い - 結果を出していく - 信頼 - 社会環境の変化を読む	ミッションや事業分野とズレがないか	中間支援の事業はミッションが似ている行政の仕事がおのずと多くならざるを得ない。自主事業を模索中という点で不満 内陸部の中間支援団体に寄付の資金調達の可能性はあるか？
B	ニーズ・必要性、三方良しの考え	ミッションとの適合性	
C	- 手段が目的化しないこと - きちんと課題の解決につながるのかを考え成果を出す - 課題を可視化する能力と解決策を多方向から検討する応用力	自分たちの課題感と合っているのかを見極め、下請けにならない様にする	会費、寄付収入の比率を上げていきたいと考えてはいるが、地域性も含め難しい課題。地域にとらわれない発信と、個々では財政的な基盤が弱い中間支援NPOが連携することによって相乗的に基盤を強化するべく「地域を越えた連携」を形にすべく努力している
D	- 中間支援としての社会への発信 - NPO支援 - ビジョン・ミッションの確認	ミッションとの整合性を軸に、仕様書の内容に応じた実現・実施可能性	行政に依存している部分が大きく、自主的に検討できる部分が小さい。収入構造のバランス化による財務持続性の確保
E	- 人材、信用、財政基盤の回復 - パートナーナードシップ	情報共有、相互理解、会計処理・事務	行政財源に依存している
F	顧客との連携情報共有	情報共有	自主財源率が低いので、行政案件に左右される
G	社会の変化に即して対応に努力している	団体の目的との整合	委託事業の割合が多すぎる懸念 団体の永続性を担保するための職員給与の上昇を可能にする改革能力と信頼
H	- 目標を明確にして成果物を得ること - 目的の継続的な確認と組織の経営	仕様以上の品質を得ること	
I	- 住民の力を信じること - 地域毎のニーズの変化を丁寧に読み取り、伴走していくこと	あるべき方向性を共有できること 一方的な下請け関係になりそうな場合は受託を断る	多様な資金源があるといい
J	- 当法人が行うべき事業かどうかを考えている - ミッションに合っているかどうかを常に計るべき	対等な関係で取り組めるかどうか	寄付収入を増やしたい
K	対話、情報収集提供	仕様書を一緒に作り込む 提案を欠かさない	資金源を多様化したい
L	- 財源の獲得 - 安定した財源、人材の定着	行政の下請けとならないよう、対等な立場で意見を述べる	震災関連の比重が大きく、大幅な縮減が見込まれるため
M	- ビジョンミッションに合致 - 組織の知見の蓄積 - 売上と利益率 - クライアントとの信頼 - 適正な委託内容と委託金額	委託者と受益者との意識の乖離状況、フルコストリカバリー	クライアントが偏っている 営業力不足
M	- 地域課題を捉えること/地域で課題解決ができるような体制となること - 責任感/組織デザインと提案力	委託者も受託者も受益者にもメリットがある事業にする 委託者とのパートナーシップ	調達範囲(テーマや内容)に幅を持たせたい

※ アンケート回答を原文のまま記載

けた準備時間を十分にとることができない事態に陥ってしまう。つまり、委託の占有率が高まるほど、独自の活動の可能性が失われていく危険性ははらんでいるのである。

ここに、地方の中間支援組織特有となる経営の難しさがはっきりと表れている。

仮説で述べた「事業実績の積み重ねにより、行政との信頼関係を構築しつつ対等な関係を結んで資金を獲ながら、活動を持続可能なものにしている。」ことが経営の重要な要素であることは間違いなかったが、それが、そのまま安定経営につながるものではないという結果となった。

(2) 自団体にどう役立てるか

ー活動と財源のバランスを適正にするためにー

山岡 義典が「NPOリーダーのための15の力WORK BOOK」で、行政との協働も大切としながらも、「NPOはこれから補助金、助成金などの行政による資金にいつまでも頼らずに、新しいニーズを発掘し社会課題を解決していく組織としてつくり変えていく必要があります。」と述べている。これまでも繰り返し学んだことではあるのだが、いまだに実現できていない。

これまで著者は、NPO、特に中間支援は黒子であって、表に出る立場ではないという考えで活動してきたため、より広く活動を知ってもらい共感を得るための“営業努力”が圧倒的に不足していたように思う。

活動という“商品”を知ってもらい、その価値を認めてもらうこと、そこから財源となる“対価”を得るための営業力と、組織の活動が及ぼした影響(変化)を的確に伝える表現力を経営戦略に取り入れる必要を痛切に感じる。

他の中間支援組織の多くも同様の課題を抱えていることから、教えを請いつつ活動域を超えた連携を深化させながら、解決策を探っていきたいと考えている。

宮城県ホームページ

宮城県共同参画社会推進課「NPOと行政の協働」

NPO活動支援施策等に関する調査結果 2010

<https://www.pref.miyagi.jp/uploaded/attachment/7915.pdf>

[参考文献・参考WEB]

朱 紅 岩坪 加紋 NPO法人の資金調達問題に関する一考察—中間支援組織に注目して
摂南大学経営学部論集 / 紀要「経営情報研究」編集委員会 編 18(1) 2010.9

吉田 忠彦 NPO中間支援組織の類型と課題 竜谷大学経営学論集 44(2), 104-113, 2004-08 龍谷大学経営学会

石田 祐 復興支援資金がNPOの財務と雇用に与える影響
総合政策研究2018-3関西学院大学総合政策学部研究会

藤井 辰紀 NPO 法人の存在意義と経営課題 日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』, 2012-8

胡 筋 田中 勝也 松岡 俊二 日本のNPO活動水準を規定する組織要因と地域要因の分析
ノンプロフィット・レビュー 17(1), 39-48, 2017

清水 洋行 領域特定型中間支援組織研究の展開と射程
千葉大学大学院人文社会科学部研究科研究プロジェクト報告書2016-2

山岡 義典 観る力 日本のNPOのカタチ
NPOリーダーのための15の力WORK BOOK,5-12
日本NPOセンター 2013-7

内閣府NPOホームページ
資金面の課題の解決に向けて 共助社会づくり懇親会資金面の課題に関するWG 2013-12
https://www.npohomepage.go.jp/uploads/report33_6_03.pdf

研究テーマ

NPOの事業提案が行政施策に反映されるための要素について

…震災発生10年、『復興事業』が終了していく中で

認定特定非営利活動法人 冒険あそび場ーせんだい・みやぎネットワーク

根本 暁生



1972年東京生まれ。学生時代、阪神淡路大震災の救援活動がきっかけで、地域住民が取り組む子どもの自由な遊び場「冒険遊び場（プレーパーク）」づくりの活動に出会い、以来自らも関わりを続けています。東京での活動を経て、2008年より当団体スタッフとして仙台市の海岸公園冒険広場に勤務。東日本大震災では指定管理者として運営する同公園も被災しましたが、仙台市若林区を中心に、公園・仮設住宅・校庭等で巡回型の遊び場活動を続けてきました。2018年7月の海岸公園冒険広場再開後も、沿岸部と市街地、市外も含むより広い地域を結びながら、子どもの遊び場・遊ぶ環境づくりに取り組んでいます。

目次

1. 研究概要

- (1) 目的（背景・仮説）
- (2) 研究方法
- (3) 先行研究等

2. 調査データ

- (1) 自治体ヒアリング：市民協働事業提案制度にもとづく、提案→制度化の事例
- (2) 県内NPOへのアンケート調査
- (3) 県内NPO等へのヒアリング調査

3. 分析：NPOの事業提案が行政施策に反映されるための要素の検討

- (1) 施策提案段階
- (2) 制度化（財源確保）段階
- (3) 考察（まとめ）

4. 自組織にどう役立てるか

はじめに

本研究は、NPO提案の事業が行政施策に位置付けられ資金提供も受けて事業を行えるようになっていった事例を宮城県内中心に探り、事例を通して、それを可能にする要素を見出すものである。

震災復興予算の終了に伴い、被災地域のNPO活動は財政的に自立するか継続を断念せざるを得ないものが多いが、震災復興事業として実施するものの平時からの課題に向き合っているものが多い実情があるなか、震災関連活動が通常事業として継続していくことは、より積極的に考えられてよいのではないか。そうした課題認識のもと、NPO側の動き方・働きかけ方によって、提案した事業が自治体施策に位置づくことはあるという仮説を立て本研究に取り組んだ。

1. 研究概要

(1) 目的(背景・仮説)

本研究は、NPO提案の事業が行政施策に位置付けられ資金提供も受けて事業を行えるようになっていった事例を宮城県内中心に探り、それを可能にする要素を見出すものである。

2021年3月で震災発生から10年を迎えた。(3)の①で示す通り、震災復興予算は縮小傾向に拍車がかかっており、被災地域のNPO活動の中には、財政的に自立するか継続を断念せざるを得ないものが多くなっている。震災発生直後だからこそニーズがある事業は時間の経過とともに終了していくのは当然とも言えるが、一方で「被災地域は全国の課題先進地」とも言われるように、震災復興事業として実施しているものには「震災前から地域が抱えていたものが震災で顕在化した」課題に向き合っているものも多く、単に「震災復興予算が終了したから事業も終了する」とすべきでない内容のものも少なからず存在すると見られる。そうしたなか、「震災を契機にNPOが事業提案して復興予算で実施されるようになった事業の中には、復興予算終了後も平時の行政施策として位置づけられていくものがあるのではないか」という問題意識のもと、NPO側の動き方・働きかけ方によって、提案した事業が自治体施策に位置づくことはあるという仮説を立て、本研究に取り組んだ。

(2) 研究方法

本研究は、まず先行研究・調査において震災10年を迎えるNPOの状況を確認した上で、県内自治体の協働事業実施状況についてのヒアリング、県内NPOへのアンケート調査、県内を中心に行政との協働事業に取り組むNPOからのヒアリング調査をもとに協働事業継続のための要素についての検討を行なった。

(3) 先行研究等

① 震災発生10年を前にしたNPOの状況について

「平成30年度東日本大震災の被災地におけるNPO等による復興・被災者支援の推進に関する調査報告書※i」では、前年度と比して資金繰りが難しくなっているNPO等も見られること、震災発生10年を前に、復興・被災者支援に関する領域を問わず、多くのNPO等で事業の見直しを図っている状況が報告されている。国や自治体からの助成金や補助金を主な資金源として活動してきた事業の持続可能性を検討した上で、収益性の高い事業の拡大・創出などを狙っているとの分析が示されている。

② 震災ニーズから普遍的ニーズへの移行について

2017年にまとめられた「東日本大震災後設立のNPOにおける活動実態と今後の展望調査報告書※ii」では、震災発生から5年あまりを経たNPOの状況を調査し、多くの助成団体が今後の活動を継続するための基盤につながることを目指した助成を行う一方で、それを活かしたNPOと短期的になってしまったNPOがあったことを指摘している。そして、その後の展望として、「『震災の問題』というよりもむしろ、『普遍的な地域の課題』の解決に焦点を当てているNPOは今後も活動を継続していくのであろう」と、分析している。

③ 宮城県による市町村調査からみる、県内自治体の協働事業実施状況とNPOへの認識

「令和元年度NPO活動促進に係る市町村調査及び庁内調査※iii」によれば、宮城県内でNPOとの協働を行っている自治体は、35市町村のうち28と8割にのぼった。約1500件の事業のうち最多は4割強を占める委託・指定管理で、「政策・企画立案への参画(行政が事業を企画立案する段階でNPOからの意見や提案を受けることにより、行政の事業にNPOの特性や専門性などを活かすこと。各種委員会や審議会等へのNPOの参画等。)」は0.15%に留まる。ただし、例えば「補助・助成」の中には「協働まちづくり推進助成事業」なども含まれており、事業の立案に

NPOが参画している事例はより多く存在すると見られる。

NPOの支援策として、財政的支援の制度を持っている自治体は、14市町村と4割であった。NPOに求めるものとして挙げられる上位3つは、「行政への企画提案やそれを実行できる能力を持っていること(11/35)」「専門知識やノウハウを有していること(7/35)」「団体の組織運営が安定していること(7/35)」であった。

2. 調査データ

(1) 自治体ヒアリング：

市民協働事業提案制度にもとづく、提案→制度化の事例

市民協働事業提案制度を持つ県内自治体に、提案→制度化を果たした事例の有無についてヒアリングを行ったところ、割合として大きくはないものの、NPOの提案を受けて1年間事業を実施した結果、施策として位置づくこととなった事例は複数存在することが確認された。そうした事例では、申請の段階で専門性を活かした提案を行なったこと、実践期間の間に提案の有効性・効果を示すことができたことが継続判断の要因になっていた。そのように実証する機会を生む制度があること、また実証するための試験期間においては、この提案制度を所管する市民協働部局ではなくその事業分野の担当部局が協働パートナーとして一緒に取り組んでいることの意義が大きいと考えられる。

(2) 県内NPOへのアンケート調査

NPO法人データベースwebサイト「NPOヒロバ※iv」にて、県内のNPOのうち予算規模1000万円以上、事務局スタッフ有、メールアドレスありの40団体を抽出、他のゼミ生アンケートの重複も考慮し30団体に電子メールにてアンケートを送付、8件の回答を得た。

回答団体の中に、自団体の提案を受けて行政がつくった事業のある団体は見られなかったが、行政資金を得た事業展開をしているところが5団体あり、NPO提案事業の行政施策への位置づけについての意見を聞くことができた。

「行政とNPOの連携で実現できることを増やしたい」「ソーシャルインパクトボンドなど行政が本来行うべき公共性の高い事業をNPOや企業側が実施することで公的資金を投入するような取り組みの枠組みはある」といった希望が見られる一方、行政に提案するまでのノウハウやネットワーク、知名度、実績について課題がありハードルが高いと指摘された。一方、自治体との協働の経験が長い団体からは、担当者が提案事業を既存の福祉制度を広く解釈して位置づけてくれた事例の記述があった。「公共性の判

断には活動の内容や継続性はもちろんだが、法人の気質なども重要な判断材料になるのではないか。日頃からの情報発信やコミュニケーションの積み重ねが必要で、一朝一夕に認められたものではない」という指摘は、協働の現場の実情を表しているものと思われる。

なお、「先行してNPOがやっていることを、行政が奪うべきではない。」との指摘もあった。提案したことを自治体側が継続判断をしたものの、他のNPOに指定管理の枠内で継続させるなど、提案者の意図と異なる方向に進む事例の存在や、施策として採用されても委託事業となって主体性を維持するのが困難になる可能性を意識する必要性の指摘も見られた。

(3) 県内NPO等へのヒアリング調査

ヒアリングは、上記アンケート回答団体の他、先行するヒアリングの中で名前が挙がり紹介されたNPOに話を聞くことで考察を深めていく形態をとった。6団体からヒアリングを行ない、NPOの事業提案が行政施策に反映される要素について聞き取りを行なった。その結果見いだされた内容については、次節内で示していく。

3. 分析：NPOの事業提案が行政施策に反映されるための要素の検討

NPOが提案した事業が行政の施策として位置づいていく上で効果的となる要素について、(1)施策提案段階の要素、(2)制度化段階の要素の2段階で分けて考える。

(1) 施策提案段階

施策提案が採用されるための大前提は、自治体が担うべき分野であるにもかかわらず、既存施策の中で対応しきれていない地域・社会のニーズを把握し、あるいは既に応える活動を行っていることである。そもそも何が「自治体が担うべき分野か」については様々な見方や軽重判断があるためここでは議論の対象にしないが、自治体はすでに定められた法令・計画等の仕組みに基づき施策の採否・実施の判断をしてきている以上、「既存施策の中で対応しきれていないニーズ」について自治体の認識を得るのは簡単なことではない。ヒアリングでは、提案内容の是非以外に施策提案の採否を分けるポイントとして、NPO側が活動を通して見出してきたニーズや対応策について、いかに効果的に自治体に伝えることができているかが鍵となることが指摘できる。

「単体のNPOでは『一つの意見』としか受け取ってもらえ

ないものが、複数のNPOが連名で出すことによって、施策の実現につながった」「どれ位のニーズがあるかをデータと共に示すことで、『ここは自分たちがなかなかつかみきれなかつた情報を持っている』と信頼を得て、提案にも耳を傾けてもらえるようになった」「1回言うただけでは何も動かなかつたが、継続的に伝えていくことで実現に近づいた。中長期スパンで取り組むことが必要」「こちらの言いたいことを言うだけでなく、自治体側で考えていることをしっかり聞くこと。担当者も解決策を見出そうとしている場合が多く、疑問点に答えられれば実現に進む」「単に要望をするだけでなく、どのようにしたら可能になるかを一緒に考えてもらえる状況をつくることが重要」「信頼関係を構築するためには、例えば勉強会に自治体職員が来た時に皆から要求をぶつけられて困る状況などつくらないように配慮するようなことも大切」といった声が聞かれた。

ここではいったん、複数のNPOによる政策提言、自治体側の課題認識の把握、共に解決策を見出すための信頼関係の構築、以上を含む中長期的な働きかけの継続を成否の鍵として挙げておきたい。

(2) 制度化(継続的財源確保)段階

NPO側が行なった施策提案について、「必要性は認めるが、それを実施する財源がないため実施できない」とされる場合は多い。新規事業として(あるいは継続すべき事業として)採用できるかは、内容もさることながら、自治体側に可能な状況があるかに大きく左右される。その典型が、「必要性を認めて毎年予算措置をしてきたものが、国の仕組みの終了に伴い(必要がなくなったからという理由ではなくとも)終了する」という震災復興関連で取り組まれている各種事業である。

現在、県内自治体の財政状況を見ると、震災復興事業により一時的に増加した投資的経費は年々減少し、義務的経費の割合が高くなる傾向にある※v。そのため、新規事業の採用に近づくには、既存もしくは新規の国補助金等の財政支援制度を利用できるか否かにかかっている場合が多い。NPOヒアリングの中では「被災後に事業を立案した際に、相談に行った自治体職員から『この内容であれば、この補助金制度が利用できるのではないか』と紹介してもらえたことで実施する見通しが立った。途中で制度が終了する際にも、別の補助事業を紹介してもらうことで継続できた」という事例が見られた。ただし、こうしたコーディネートは自治体職員の力量に左右される場合が多い。実際には「今全国的に力が注がれている政策課題がどこかをNPO側でしっかりと見極め、活用可能な制度を調べたうえで、そうした財政支援制度の情報と合わせて政策提案を行うことで、自治体に採用される可能性も高まる」と指摘される。

また、このような「その時の政策課題」に対応した制度以外の、通常の政策形成過程プロセスの中でも、NPO側の

力量によって大きく結果が変わる。県外で協働事業に長く取り組むNPO理事は、「自治体は、すでに持っている方針にひっかかるような内容なら、話を聞く。組むなら『まず相手を知る』という姿勢で、行政計画や、いま議論になっているものが何かについてまず情報収集をした。また、計画にのせていくためには、担当者が上司を説得するための資料を提供するところから始まり、必要なタイミングで市長・教育長等意思決定権者に面談をしたり、しっかり議事録も残るような制度に位置づく審議会の委員になったり、…とあらゆることをした」と語っていた。

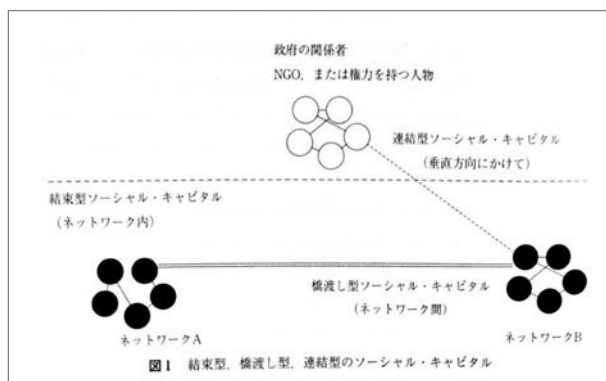
制度化(継続的財源確保)段階について考えると、施策提案段階で挙げた点に加え、全国的な施策動向を踏まえた働きかけ、行政計画策定・審議会等の自治体の政策決定プロセスの理解とそれを踏まえた適切な働きかけができるか、といった「制度にのせるための効果的な働きかけ」ができていないか否かを、鍵になる点として挙げたい。またこうした動きを可能にするためには、地域を超えた広域でのNPO間のネットワークの存在が重要になってくることも、併せて指摘しておきたい。

(3) 考察(まとめ)

NPOの事業提案が行政施策に反映される要素についてみてきた。そこでは、「既存施策の中で対応しきれていない地域・社会のニーズを把握し対応策を提案・実施できること」を大前提としつつも、「いかに効果的に自治体に伝えることができているか」そして「いかに制度にのせるための働きかけができているか」が鍵となることを指摘した。より具体的には、「複数のNPOによる政策提言」「自治体側の課題認識の把握」「共に解決策を見出すための信頼関係の構築」「以上を含む中長期的な働きかけの継続」「全国的な施策動向を踏まえた働きかけ」「自治体の政策決定プロセスの理解とそれを踏まえた適切な働きかけ」等が必要な要素となる。

以上を整理して考えるため、試みにソーシャル・キャピタル論に照らし合わせて考える。D.P.アルドリッチは、「災害復興期におけるソーシャル・キャピタルの役割は何か※vi」の中でソーシャル・キャピタルの3つのタイプ(結束型・橋渡し型・連結型)を図1のように水平方向・垂直方向の関係軸で示した上で、「ソーシャル・ネットワークに属する人々の水平方向と垂直方向のつながりが危機的な状況下の人々に情報を伝達したり、資源の入手経路を提供したりするという点に注目し」つつ、「ソーシャル・キャピタルがどのように公共政策へ関わるかということや、公共政策を変化させるかということに焦点を当てた」研究を行ない、災害復興を事例に「効果的な政策を策定するためには、地域の結束を深めていくと同時に、橋渡し型と連結型のソーシャル・キャピタルを向上させていく」ことの重要性を指摘している。本研究と同書の事例では場面が大きく異なるものではあるが、ネットワーク同士を結ぶ水平方向の

橋渡しの重要性や、より大きな政府等との垂直方向の橋渡しの重要性についての指摘は、本研究で挙げる要素とも符合するもので、施策提案時の重要な視点を示すものとして参考にすべきものではないだろうか。



なお本研究は、NPOの事業提案が自治体施策に反映されるための要素をNPO側の視点から整理したものであり、自治体側の視点から見た際には、当然異なる整理になる。しかし、自治体がこうした要素を理解した上でNPOに適切なコーディネートができるか否かは、協働事業の成否に大きくかわることを最後に指摘しておきたい。前著でも、連結型ソーシャル・キャピタルを持たない人々に対してはエンパワメントや機会の提供による支援を行う必要があることを指摘されている。NPO・自治体の原則的な役割分担の視点から考えても、とりわけ制度化の部分については、本来的には自治体側の得意分野である。NPO側・自治体側の双方が力量を上げていく必要がある。

4. 自組織にどう役立てるか

2011年度以降、震災復興関連の補助金・助成金等に依存した財政構造の中で活動を続けてきた私が理事を務めるNPO「冒険あそび場・せんだい・みやぎネットワーク」は、2018年度に市立の都市公園「海岸公園冒険広場」の運営に復帰して、被災地域も含めた一定の活動の継続については見通しを立てやすい状況になった。しかし、震災前からのミッションである子どもの遊び場・遊び環境づくりのためには、さらなる事業展開が不可欠である。その方法としては、助成金ほか多種多様な民間資金・自主財源の活用は当然検討するとしても、「すべての子が家庭環境に左右されずに遊び育つことのできる環境を」と考えた時には、自治体の政策的な取り組みに落とし込んでいくこともしっかりと取り組むべきではないかと考えるようになった。

日本では「社会起業家」は注目されるようになって久しいが、そこではビジネス的手法による解決を想定している場合が多い。その一方で海外では、政策決定に積極的に関わ

るアクターとしての「政策起業家(Policy Entrepreneurs)」の研究が進んでいるということも、本研究を通して知ることができた。政策の変革を促進するためにとる行動として、「戦略的思考」「問題に対する視点の構築」「チーム形成」「支持グループとの協働」「ネットワークの活用およびその規模拡大」「実現可能性の明示」「変革への支持を呼びかける活動の拡大(アドボカシーの規模拡大)」の7つが挙げられているという※vii。

これまで「NPOの経営」について学ぶ講座などでは、「財源のバランスをよく」といった一般論を学びながらも、自組織の活動に特化してあるべき方向やいかに動くべきかの戦略等を突き詰めていくことはできていなかった。本研究を機に、俯瞰的な視点と具体的な取り組みの両面で、より戦略的な思考を持ってあたっていくことの重要性を自覚するようになった。今後の事業展開：ミッションの実現に活かしていきたい。

【参考文献・Webサイト】

- (i) 2019.3, 公益財団法人未来工学研究所, 「平成30年度東日本大震災の被災地におけるNPO等による復興・被災者支援の推進に関する調査報告書」
- (ii) 2017.3, 日本NPO学会編「東日本大震災後設立のNPOにおける活動実態と今後の展望調査報告書」(タケダ・いのちとくらし再生プログラム 日本NPO学会・日本NPOセンター連携事業)
- (iii) 2020.6, 宮城県共同参画社会推進課「令和元年度NPO活動促進に係る市町村調査及び庁内調査」
- (iv) 日本NPOセンター「NPOヒロバ」
<https://www.npo-hiroba.or.jp/>(2020.10.1閲覧)
- (v) 2021.2, 宮城県市町村課「令和元年度決算目で見える市町村財政」
- (vi) 2015.4, 石田祐・藤沢由和訳, D.P.アルドリッチ「災害復興期におけるソーシャル・キャピタルの役割は何かー地域再建とレジリエンスの構築」ミネルヴァ書房
- (vii) 2019/11, Michael Mintrom「Policy Entrepreneurs and Dynamic Change (Elements in Public Policy)」

研究テーマ

震災を機に設立されたNPOの 持続可能性

特定非営利活動法人 石巻復興支援ネットワーク

兼子 佳恵



1999年子ども対象の環境教育活動のサポート、個別の子育ての悩みを聞く活動始める。2009年2月に「環境と子どもを考える会」と改称し、前進団体の活動に加えて街づくりに問題提起する講演会等を企画運営。現在の「NPO法人 石巻復興支援ネットワーク」は震災後に設立。宮城県男女共同参画審議会委員、中央大学法学部非常勤講師等を兼任。

受賞歴：2017年 JWLI主催 第1回チャンピオン・オブ・チェンジ日本大賞ファイナリスト、2018年 総務省主催「平成29年度ふるさとづくり大賞内閣総理大臣賞」受賞、2019年 経産省主催「女性起業家支援コンテスト」個人支援部門優秀賞受賞、2020年 内閣府主催「女性のチャレンジ支援賞」受賞、2020年 復興庁主催「新しい東北」復興・創生顕彰受賞

目次

1. 概要
2. 背景
3. 明らかにしたいこと
4. 仮説
5. アンケート集計
6. ヒアリングから
7. 考察
8. 結論
9. 自団体へ活かす

はじめに

石巻復興支援ネットワークは東日本大震災がきっかけで設立された団体であり、「被災者を被害者にせず、被災を経験した人」となり、震災を機に可視化された地域課題を自らの手で解決しながら、震災を経験したけれども「自分らしく生きるが叶えられる」まちを目指して活動をしてきた。

その財源の大半が復興予算によるものが多い一方で、現在の活動の多くは平時の地域課題そのものである。

そこで、地域に必要とされる活動ならば、活動や地域の実情にあった予算を確保しながら活動できるのではないかと思ったことがこの研究に取り組むきっかけである。

1. 概要

1995年に起きた阪神大震災をきっかけに、NPO法人の数は急速に増加しており、生活に密着した分野を中心に、公共性が高いサービスを提供する担い手として、NPOに対する期待値は高い。

私たちの団体は、震災はそもそも被災地域にあった課題を(福島を除く)数年早く可視化されたもので、財源の大半は、復興予算が多くを占めていた。

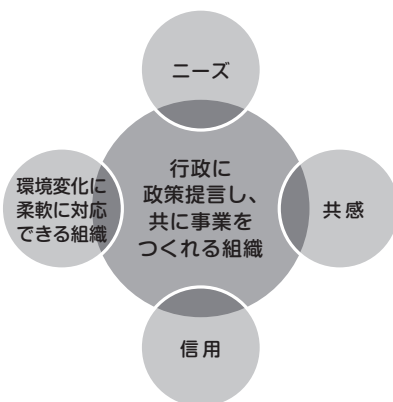
東日本大震災を機に復興庁がつくられ、復興財源が確立し事業の規模や範囲が拡大するところが増えた一方で、震災から10年目を迎え復興予算の減少に伴い、活動の持続可能性が危ぶまれている。

そこで、宮城県内の概ね10年活動している団体の資金繰りについて学びながら、復興予算に代わる新たな財源の確保を考案したい。

① キーワード

- ・行政との協働
- ・自主財源になる収益事業の考案

② 関係図



2. 背景

概ね10年間の活動が継続できている団体は、女性が働きやすく、活動に女性の視点が反映できる団体は持続可能な財源や行政と関係性が構築されると仮定し、女性が

中心となって長期間活動している宮城県内の組織へのアンケートとヒアリング調査を行い、活動が持続している要因を考察した。

3. 明らかにしたいこと

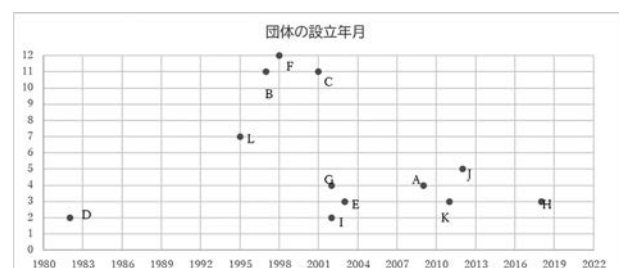
- ⇒ 復興財源から平時の財源への移行について
- ⇒ 持続可能な団体組織経営について
- ⇒ 行政の下請けではなく協働していける団体について

4. 仮説

- ① 東日本大震災を機に設立されたNPOや一般社団などは、復興予算に依存し、資金の枯渇により今後継続が不可能になる団体が増加する。
- ② 女性の生活視点をとりいれている団体は「持続可能な経営」を行えている一方で、団体の代表がカリスマ化しているため団体の経営層の交代が困難である。
- ③ 行政との本当の意味での協働できている事業がない。

5. アンケート集計

(1) 団体の設立年月は？



(2) 団体の活動目的概要(ヴィジョンとミッション)をお聞かせください。

- A: 町を安心と優しさ、希望と元気に満ちた、持続可能な地域にするために寄与する。
- B: 精神障害者の地域で暮らすを支援する。
- C: 利用者の「ありがとう」に恥じないサービスを。
利用者の権利と安全、安心を護るサービスを。
研鑽をたゆまず積んで良いサービスを。
- D: 地域の福祉拠点として、住民誰もが参加しやすいボランティア活動の場の提供と特に高齢者が在宅で暮らすことの出来るサービス提供事業等行って、福祉の発展と住民の生涯学習に寄与することを目的としています。
- E: 男女平等社会の実現をめざし、人権尊重を基本にジェンダーに敏感な視点をもって、幅広く問題解決に向けた事業を行うとともに多様な人々とのネットワークを形成し、社会に寄与することを目的としている。
- F: 子どもにかかわる全国の団体と情報交換をしながら、子どもの権利を尊重しつつ、子どもが生き生きできる環境を整えていくことを目的に活動している。
- G: 障害者が自立的な日常生活を送るための障害福祉サービスの運営(グループホーム、ショートステイ相談支援)
- H: 圏域の住民が豊かな暮らしをするために、他セクターが協働するつなぎ役として活動しながら、住民が主体的に参画する支援をする。
- I: 「遊び」を通して「生きる力」を子どもたちに!～自由な遊びを県内外に広め、子どもの遊び環境を再構築する。
- J: 児童の健全育成。質の高い学童保育の運営(現在)
- K: 東日本大震災の被災地を子どもたちとともに、居場所づくりを通して心豊かなまちにします。
- L: 子どもも高齢者の方も何らかの障害を持つ方も、地域のみんなが笑顔になることを願い、「みんなで手をつなごう」「みんなで支え合おう」を念願に地域福祉に取り込んでいる。やさしく健やかなまちを目指します。
「私たちの地域をいつまでも住み続けたいと思えるまちに」「誰にもやさしいまちづくり」

(3) 現在の有給職員数(パートも含む)とボランティアスタッフは男女それぞれ何名ずついらっしゃいますか?

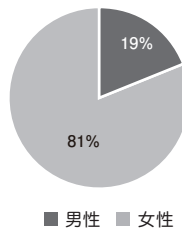
■ 有給スタッフ

	男性	女性
A	1	11
B	6	25
C	10	37
D		
E		8
F	29	129
G	4	17
H	1	2
I	6	4
J	2	5
K	2	12
L	2	24
合計	63	274

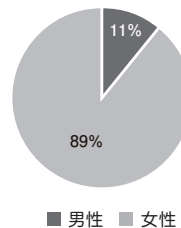
■ ボランティアスタッフ

	男性	女性
A	1	1
B	0	0
C	0	0
D	1	38
E		4
F	0	0
G		
H	2	0
I		
J	1	4
K		
L	1	3
合計	6	50

有給スタッフ
男女比率



ボランティアスタッフ
男女比率

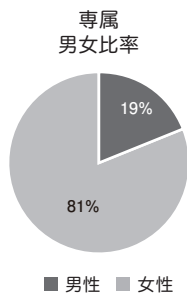


- F: ボランティアで来てくださる方はいるが、各事業所により定期的に来館する方と不定期に来る方がいる。
- I: 事業ごとに住民ボランティア等にかかわって頂いているが、日常の団体運営にかかわるボランティアスタッフはいない。

(4) 有給スタッフは、それぞれ団体の仕事の専属ですか？

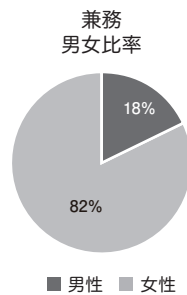
■ 専属

	男性	女性
A	1	11
B	6	25
C	5	37
D	1	
E		8
F		
G	4	17
H	2	0
I	6	4
J		
K	1	10
L	0	2
合計	26	114



■ 兼務

	男性	女性
A		
B	0	0
C	5	0
D	0	34
E		
F		
G		
H	0	
I		
J	3	9
K	1	2
L	1	1
合計	10	46

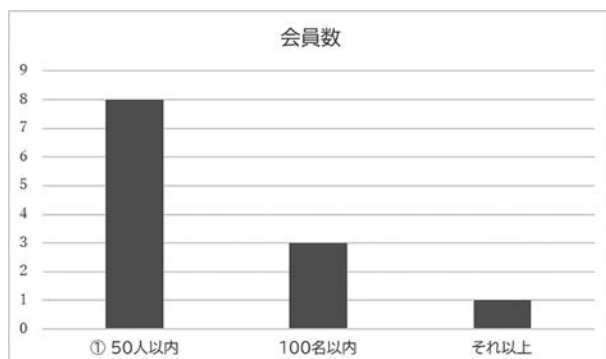


専属とは⇒ 収入がNPOの仕事のみ

兼務とは⇒ 収入がNPOの仕事以外にもある

(5) 会員数は何名ですか。以下から選択してください。

①50人以内 ②100名以内 ③それ以上()名)



(6) これまで事業を継続するためにたいせつにしてきた指針・力を入れてきたことはありますか？

- A：通所介護施設の運営を通して、雇用を生み出し、福祉の増進を図る
- B：医療機関、関係機関(他事業所・市役所など)との連携強化
- C：地域との絆を大切にし、地域住民が安全で安心出来る地域づくりに力を入れてきました。
- D：出会いふれあい学び合いそして支え合い、いつまでも住み慣れた地域で暮らし続けるために支え合いの活動をしています。
- E：女性のエンパワーメント・リーダーシップの重要性に目を向け取り込んでいる
- F：子どもがこども時代をしっかりと楽しむことができるように(子ども支援) 子育ては幸せなことなのだと実感できるように(子育て支援)
- G：穏やかな気持ちになれる住まい、居場所づくり(居住環境づくりに力を入れてきました)
- H：圏域全体を俯瞰し広く課題を把握すること。どのような団体ともつながりを持つこと。
- I：子どもにとって、地域にとって、ニーズがあるところで自分たちの強みをいかせる形で活動を進めればそのための財源はあとからついてくる。
- J：質の良さを発信し、毎日の活動を通して信頼を得る。
- K：子どもの声(親の声)を事業に取り入れる
- L：市民協働・地域連携

(7) これからの事業継続に生活者としての女性の視点は重要と思われますか？

- A：思います。上述の通り、従業員はほぼ女性である。
- B：通所施設、グループホーム共に女性利用者も多いので、当然女性ならではの気づきは重要だと考えています。
- C：思う
- D：思います。あかねグループは女性の自立と社会参加、福祉の街づくりを目指して38年目です。
- E：女性の視点は大変重要と考えます。女性にとどまらず多様な人々の視点につながるものと考えます。
- F：大変重要である。
- G：障害者の生活を支える事業であるため、男女問わず生活力は重要。特に家事や育児、介護等の経験が大いに生かされる職業のため、女性の視点は特に必要。
- H：重要と考える。まだまだ男性の凝り固まった視点ががびこっているから。

I: 男性視点だけに偏らないような注意は重要と考えます。
 <事業面>「子どもの遊び環境を作る」ということでは、母親の子どもを育む、見守る価値観に大きく作用されるので

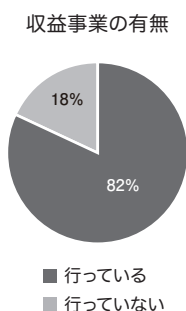
J: 必要。女性の就労支援に欠かせない。

K: 思う

L: 生活が基盤になっているので重要。

(8) 寄付金、助成金、委託以外で団体独自の収益事業を行っていますか？具体的にどのようなものですか？

	行っている	行っていない
A	●	
B	●	
C	●	
D	●	
E	●	
F	●	
G	●	
H		●
I	●	
J		●
K	●	
L		



事業名

A: デイサービス

B: グループホーム、就労継続支援B型事業は給付金の交付を受けているので、収益とみなされている。

C: サービス付き高齢者住宅事業

D: 配食サービス事業、ファミリーサポーター事業

E: 講演会・セミナー・ワークショップ・講師派遣

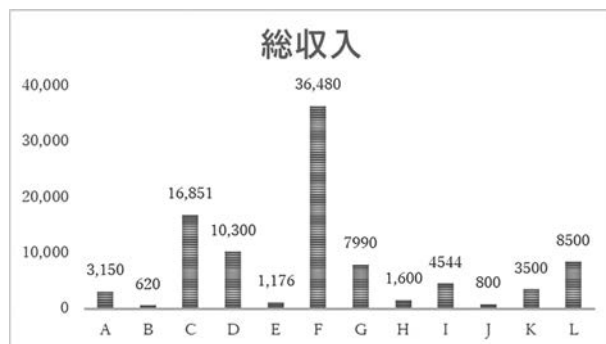
F: 一時預かり(託児事業)

G: 障害福祉サービスの介護・訓練等給付

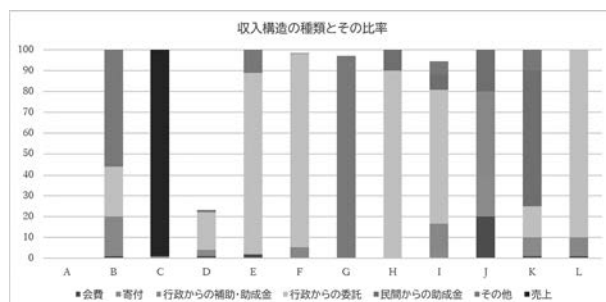
I: (本来事業に近いものでは)相談支援事業(遊び場開催支援)、(金銭が大きいのは)自販機等の販売収入

K: 絵画教室(WS含む)、野菜販売、陶芸販売

(9) 年間の総収入はいくらですか (10万円以下四捨五入)



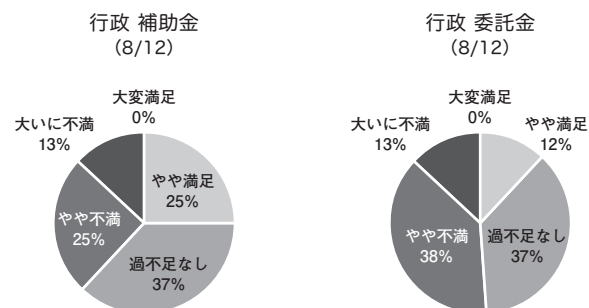
(10) 前年度の収入構造の種類とおおよその比率はどのようになっていますか



(11) 行政からの補助金や民間の助成金、また、行政からの委託金に対する満足度はいかがですか

行政からの補助金、委託金

回答率：66% (12団体のうち、8団体の回答結果)



理由

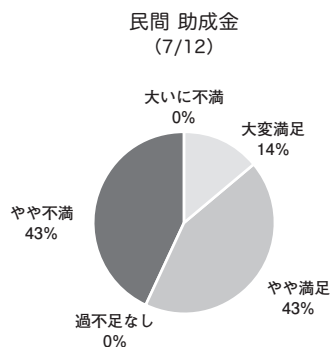
A: 委託量を増やすと、人件費も増えるが、バランスが取れない。補助金の使途に係る制約が細かく厳しい

D: スタッフの人件費が長年据え置きになっている

- E：計画した事業がほぼ予定通りに実施できている
- G：復興交付金の財源なので、復興庁の意向が強すぎて、地域の意向が反映しづらい
- H：現在受けているものについては、概ね、自ら実施したい形で実施させてもらっている、満足しています。ただ、指定管理料の上限額はもう少し高いことが理想。（スタッフの人件費が確保できない：給与水準を上げられない）
- I：石巻市に国の補助金を申請する窓口がない

民間からの助成金

回答率：58%（12団体のうち、7団体の回答結果）



理由

- E：申請額通りに助成を受けているが、人件費が対象にならない場合が多いのが不満
- H：業務内容に対し対価が低い
- I：震災発生10年になろうとする中、助成金を受けられること自体が活動の展開に大きな助けになっている。（一部、使途や人件費額に制約があるものもあるが、民間助成金については仕方がないかと思っている。）
- J：マスコミに名前が売れた所を中心に助成し、活動の内容を精査しない。
- K：自由度が高いので

(12) 資金調達に課題を感じていますか？

- A：自主事業で活動を継続できるので課題はない。
- B：今のところ、現存資金の範囲内で運営している。
- C：いません
- D：認定を取得したが、寄付金はふえず。コロナウイルス予防のため衛生関連の経費が増加しています。
- E：活動をしていく上で、助成金や委託料は重要な部分を占めていますが、男女共同参画関連のものが必ずしも多くないことから活動に工夫を要することが少なくありません。

- F：収入のほとんどは指定管理料なので、特に問題はない。
- G：日常生活を支える事業のため、24時間人員配置が必要だが、見合う収入が得られていない。
- H：感じている。自主財源がないことが致命的である。
- I：現状では行政からの財源や民間助成金でも震災関係の財源に偏っているのが大きな課題です。
- J：もちろん。書類を作るリテラシーのない団体が不利。
- K：はい
- L：なし

6. ヒアリングから(要約版)

はじめに女性が代表をしている3団体の代表の方々からお話を伺いました。

- ・団体から仕事の内容に応じた給与は支払われているか
- ・代表交代は視野に入れているか
- ・団体の存続のために必要なことはなにか

以上の3点を中心にお話しをお伺いした。

(1) 団体以外全員給与以上の仕事をしている。

- *勤務時間以上の仕事をしている。
- *休みをとることができず、体調不良でお休みしている。
- *自分が活動以外（講演会や講師業）で団体の活動を支えている。
- *適正な賃金ではない（ボランティアに近い）
- *適正だと思う。

(2) ほとんどの団体が代表交代はそれぞれ難しいと感じている。

- *事務の仕事も代表が兼務している。
- *誰かに代わってもらうことはできないと思う。
- *委託がなくなったら雇用そのものができなくなる。
- *必要に迫られて団体を立ち上げたが「好きなことをやっている」と周囲の理解を得られないこともある。
- *給与体制が適正に構築されていれば、可能だと思う。

(3) ほとんどの団体が継続や団体の代表の交代について「自分たちに教えて欲しい」とのこと。

7. 考察

調査から継続している団体の多くが、福祉系のNPOで事業は介護保険や障がい者支援など制度に基づく事業が多い。活動者は女性の比率が高く、その運営に女性の視点が活かされているが、代表やリーダーはカリスマ性が強くトップダウン型が多い。

働くスタッフの雇用環境は、他に仕事持ちながらNPOで働く兼業型や、少額の有償ボランティアベースが多く、制度事業以外の事業を実施して持続可能な資金調達の事例が見当たらない。そこで、実際に行政との協働事業の実施を試みるで、資金調達の手法を鑑みることとした。

8. 結論

当団体の適正な運営には、どこの団体も問題意識をもっているが福祉系の団体以外は、職員への適正な賃金が払われていない。その背景には、公共事業であるはずのNPOの補助金事業も受益者に対しては無料参加を強いているのに対し、7割、8割など事業費が10割に満たない為団体の負担も大きい。また、事業には予算がつくが、人件費に対しては厳しいものも多い。また、事務費にあたる管理費の賃金は利益と捉えられていて。ほとんどついていない。最近では概算払いが認められているものが大半であるが、民間の助成金と違い、報告完了後に対して最後の支払いが発生する為、借り入れが必要となり、利子の支払いが発生する。

そのような経済状況では職員への適正な賃金の支払いは皆無である。

しかし、地域の課題解決に必要な事業がなくなるとセーフティーネットがなくなり、顕在化した受益者のサポートができなくなるという現実を諦めることなく、NPO団体として協働の在り方も含め提言し続けなければならない。

9. 自団体へ活かす

今回の学びから、市民の代表である議員のみなさんや行政のみなさんと共有する機会をもち、企業も含めてそれぞれの強みを生かした協働事業を提案、実施することで地域課題と向き合い必要とされる信頼される団体となり、復興予算がなくなっても持続可能な団体経営が実現できるように動いてみる。

実際に3月、4月は行政の方々、議員の方々への提言やミーティングを開催できました。

[参考文献]

- (1) 宮城県 平成30年度宮城県NPO活動実態・意向調査
- (2) NPOリーダーのための15の力：日本NPOセンター
- (3) NPOマネジメント：IIHOE
- (4) 復興から学ぶ市民参加型のまちづくりⅡ：風見正三・佐々木秀之
- (5) 社会貢献でメシを食う：竹井善昭
- (6) 非営利団体の資金調達ハンドブック：徳永洋子
- (7) 非営利組織の経営：ドラッカー
- (8) まちづくり幻想：木下斉
- (9) コロナ禍における日米のNPO：柏木宏

ふくしま NPO経営者ゼミ 実施概要

「コミュニティワーク」をテーマとして、それぞれの組織、活動地域などの課題をとらえ、研究課程や成果を今後の活動にどう活かすかを意識した研究に取り組んだ。

新型コロナウイルス感染拡大の影響で対面でのゼミが困難となっているにもかかわらず、ゼミ生それぞれがとらえる「コミュニティワーク」の認識に違いがあり、ゼミ生同士の共通認識をもつことができなかったことは「互いを切磋琢磨して進めていく」という点で後れを生じさせる原因となった。

そこで、改めて講師を招へいし「コミュニティワーク」を一緒に学び、活動地域の特性からみえる課題に仮説をたてた。「人材育成」「地域の特性から考える巻き込み」「NPO活動の持続」「中間支援組織の可能性」「コミュニティ復活」など、それぞれが取り組みは様々だが、フィールドワークやアンケート調査、オンラインを活用した全国の事例報告から気づきを得た。

事務局より

今年のゼミは、仲間たちと意見交換しながら「自らが学び行動し考え、今後のNPOのあるべき姿について自団体への思慮を交えて最後に論文としてまとめる」という方式でした。結果は？「未来に向かってより確実な運営のために自団体の活動の拡大を決断した者、共通意識をもつ団体の集まりの社会活動への意義付けを強固にして更なる活性化に着手した者、拡大する活動を裏付け経営を確実なものにするため職員の意識改革に着手した者、自ら理事長になり市民活動への更なる応援と活性化に寄与することを決意した者、自団体の原点と影響力を再認識し更なる活動を行動に移した者、震災復興から脱却し自団体の新たな存在意義を再確認して一步を踏み出した者」それぞれが更に大きく羽ばたき始めました。対面でのぶつかり合いが難しいコロナ禍の中で、工夫を重ね粘り強く活動してくれた成果です。これまでのゼミ生を含め15人の卒業生たちとそのネットワークの未来にエールを！

ゼミ生

● 齋藤 大介 特定非営利活動法人 みんなのひろば 理事長

研究テーマ：「福島県伊達市における地域アセスメントとニーズ調査」-自団体がコミュニティワーカーとして活動するための考察-

● 半田 真仁 特定非営利活動法人 チームふくしま 理事長

研究テーマ：「福島ひまわり里親プロジェクトとコミュニティーワークについて」

● 首藤 亜希子 特定非営利活動法人 ココネット・マム 理事長

研究テーマ：「子育て家庭の課題解決にコミュニティワークを生かす」

● 原田 淳子 南相馬市市民活動サポートセンター 事務局長

研究テーマ：「復興」にむけて機能するコミュニティーワーク」

● 辺見 妙子 特定非営利活動法人 青空保育たけの子 理事長

研究テーマ：「コミュニティワークはNPOの組織基盤を強化するのか」

● 鈴木 綾 こおりやま子ども若者ネット 代表

研究テーマ：「こおりやま子ども若者ネットにおけるネットワーク組織の在り方検討」
「中間コスト負担者のモチベーションの源泉と維持の方法について」

研究テーマ

福島県伊達市における 地域アセスメントとニーズ調査

ー自団体がコミュニティワーカーとして活動するための考察ー

特定非営利活動法人 みんなのひろば

齋藤 大介



1974年福島県伊達市生まれ。福祉系の大学時代に、ある少女との出会いがあり、児童福祉の道に進むことを志す。児童養護施設において児童指導員、高等学校においてキャリアカウンセラー、障害者職業センターで職業準備訓練支援員等の経験を経て（途中、アジア放浪や自転車での東北一周も含めて）生まれ育った福島県伊達市にフリースクールを開校することを決意し、2004年に法人設立。2006年フリースクール開校、2017年高等部事業開始、同年放課後等デイサービス開所、2021年に共同生活援助事業所開所。不登校であっても障害のある子どもでも夢を持って安心して育つことのできる地域づくりに寄与することをビジョンとして、日々、奮闘中。

目次

1. 本研究の目的と方法
 - (1) 目的
 - (2) 方法
 - (3) 先行・関連研究
 - (4) 資料
2. 福島県内の CSW の現状の分析
 - (1) 社協へのヒアリング調査
 - (2) 県内CSWの現状の把握
 - (3) 地域アセスメントの現状について
 - (4) 本章のまとめ
3. 伊達市内 NPO 法人の現状把握
 - (1) 市内NPO法人の現状について
 - (2) 市内NPO法人へのヒアリング結果
 - (3) 市内NPOのニーズについて
 - (4) 本章のまとめ
4. 伊達市の地域アセスメントとニーズ調査
 - (1) 本研究において作成した地域アセスメントシートについて
 - (2) 考察
5. おわりに

はじめに

法人を立ち上げて17年、日々の運営の中で「地域とつながること」「地域を巻き込むこと」の必要性を感じながら、具体的に何をすればいいのかわからず動けなかった自分が、2019年、日本NPOセンター主催で開催された「コミュニティワークを学ぼう」研修会に参加し、同志社大学社会福祉学科教授の上野谷加代子先生の講義を受け、「みんなのひろばが今やるべきことはこれだ」と胸が熱くなったのを覚えている。この1年間は「コミュニティワークと経営」をテーマとして学んできた。そして、本研究のテーマを「地域アセスメントとニーズ調査」とした。コミュニティワークにおいて地域アセスメントとニーズ調査はスタートの部分である。そして、そのスタート部分がとても重要だと考えている。当法人がコミュニティワーカーと言えるような活動をするためには、どのような意識をもって、どのような動きが必要なのかを考えていきたいと思う。

.....

1. 本研究の目的と方法

(1) 目的

福島県伊達市は、福島盆地北東部のおよそ半分をしめ、行政都市である福島市の衛星都市としての役割を担う市である。平成18年に伊達町、保原町、梁川町、霊山町、月舘町の5町が合併し、現在は人口約6万人、健幸都市基本計画を掲げ、3つの基本方針（健康づくり、暮らしづくり、ひとづくり）のもと、市を挙げて健幸まちづくりの推進を図っている地域である。

当法人は伊達市において平成16年に設立し、「不登校であっても、障がいのある子どもでも、夢を持って安心して育つことのできる地域づくりに寄与すること」をビジョンとして、フリースクール事業、放課後等デイサービス事業等を運営している。2つの拠点で活動し、これまで多くの子どもたちを受け入れ実績を積み重ね、行政や関係機関、市民からの認知度もあがり、更に地域から求められる活動を展開・拡大していこうと考えている最中である。ここから次のステップに活動を進めていく際にやるべきことを考えたとき、この地域のニーズを知ることは必須であろう。そして、そのニーズに対して当法人のみで解決に向かうのではなく、地域住民がその地域生活上に生ずるさまざまな問題に主体的・組織的に取り組めるようコミュニティを組織化し、問題解決に必要な資源の調達やそのためのネットワークを図ることを援助していくこと、つまり「コミュニティワーク」≒「コミュニティデザイン」を行える団体になることが、地域づくりに寄与することの一助となり、法人経営・運営の新たなチャンスを生むことができるのではないだろうか。

我々福島県人は、2011年の東日本大震災、原発事故、2019年には台風19号に伴う浸水被害、そして、この1年に及ぶコロナ禍の状況など、さまざまな災害を経験し、復興を目指して歩んでいる途中である。有事の際に地域において良き連携協力が図られるということは、常日頃からの「つながり」があってこそ円滑に得られるものと考え。当法人の活動の一つとして当地域のアセスメントを行い、地

域のニーズを把握して、「地域を知ること」「地域とつながること」ができた先には、我々も地域住民の一員として、住民と共に地域の課題を知り、分析を行い、主体性をもって解決へ向かうための動機づけを行えるような団体に、言わば当法人がコミュニティワークの実践者（コミュニティワーカー）として活動していくことができ、それが有事の際にも役立つものとなるはずである。

そこで、本研究において、福島県伊達市の地域アセスメントとニーズ調査することを目的として、「しっかりとした地域アセスメントを行わなければ真のニーズは見つけられず、真のニーズを把握しなければ地域に寄り添った良き活動・コミュニティワークはできない」という考えのもと、本研究を進めていくこととする。

(2) 方法

現在、コミュニティワークを実践する専門職として、社会福祉協議会（以下、社協）にはコミュニティソーシャルワーカー（以下、CSW）が配属されている。今回、福島県内のCSWにヒアリングを行い、実践している事例、CSWとして配慮していること、地域アセスメントを行っているのか等を調査・分析する。次に、伊達市内のNPO法人にヒアリングを行い、コロナ禍の状況やニーズを調査することで、同地域内のNPO法人同士として連携協力できる部分を分析していく。そして、地域アセスメントとニーズ調査をするにあたり、独自に地域アセスメントシートを作成し、当該地域の問題把握、原因分析、必要性判断を進めていく。

(3) 先行・関連研究

2015年に大妻女子大学家政学部児童学科准教授である加藤悦雄氏が論じた「子ども・家庭支援に向けた地域アセスメントシートの開発研究」の中で、子どもの権利を基盤とする地域アセスメントシートの作成に取り組んでいる。本研究では、地域で課題となりうる高齢者、障がい者、児童、貧困など地域のさまざまな問題を把握し、ニーズを見つけたし、また、当法人や専門職だけがそのデータを持

ち、解決策を考えるのではなく、地域住民も参加・参画できるような地域アセスメントシートの作成に取り組んでいく。

(4) 資料

今回の研究にあたって、以下を参考資料とした。
「地域が変わる社会が変わる実践コミュニティワーク」ビル・リー著、武田信子・五味幸子訳(2005年 学文社発行)
「地域アセスメント—地域ニーズ把握の技法と実際—」川上富雄編著(2017年 学文社発行)※1
「コミュニティソーシャルワークの新たな展開—理論と先進事例—」日本地域福祉研究所監修、宮城孝・菱沼幹男・大橋謙策編集(2019年 中央法規出版)※2

2. 福島県内のCSWの現状の分析

(1) 社協へのヒアリング調査

今回、県内12カ所の社協に①CSWは配属されているか ②CSWとしてどのような業務を行っているか ③地域アセスメントを行っているか(行っている場合に地域アセスメントシートはあるか) ④担当している地域はコミュニティワークを進めやすい地域か ⑤CSWとして配慮していることは何かの5点について電話によるヒアリング調査を行った。以下がその結果である。

① CSWは配属されているか	
はい	4
他の業務と兼務している	6
いいえ	2
② CSWとしての実務内容	
ふれあいサロン活動、こども食堂、地域との座談会、アウトリーチによるニーズ調査 等	
③ 地域アセスメントを行っているか	
はい	6
いいえ	4
(③で はいと答えた方) アセスメントシートはあるか	
ある	0
ない	6
④ コミュニティワークを進めやすい地域か	
そう思う	5
(③で はいと答えた 6 名中の 5 名)	
そう思う	5
(③で はいと答えた 1 名、 いいえと答えた 4 名)	
⑤ CSWとして配慮していること	
如何に住民自身が地域の問題と捉えることができるか、黒子に徹すること、出かけていくことで如何に多くの住民と話せるか 等	

(2) 県内CSWの現状の把握

まず、すべての社協にCSWが配属されているわけではなく、専属が4事業所、兼務が6事業所、配属されていないと答えた2事業所も社協の業務の中でコミュニティワークと言える活動は行っているとの返答だった。実務内容としては、地域に赴き、アンケートや座談会を行ったあと、ふれあいサロン活動を定期的に行っているという返答が一番多かった。特にこのコロナ禍の状況になり、地域住民同士で話し合える場所・機会が欲しいとのニーズが高くなっている傾向が見られる。

(3) 地域アセスメントの現状について

③の問いに着目すると、地域アセスメントを6事業所が実施しているが、アセスメントシートはどの事業所にも整備されていなかった。また、④担当している地域はコミュニティワークを進めやすい地域かの問いに対して、そう思うと答えた5名は地域アセスメントを行っていると答えた6名の中の5名であり、そう思わないと答えた5名のうち4名は地域アセスメントを行っていないと答えた事業所であった。「地域が広すぎて把握しづらい」「町村合併したばかりで住民とのコンタクトが取りづらい」など、CSWが進めづらいと感じる地域事情を知ることができたが、コミュニティワークを進めていく上で、地域アセスメントの実施の有無が、CSW自身のコミュニティワークのしやすさ・しづらさにつながっていると考えられ、その有意差が見られた結果だと言える。

(4) 本章のまとめ

『学術的に地域アセスメントを定義づけるならば、「地域のウェルビーイング(well-being)実現のために地域住民のさまざまな生活課題を質的・量的に把握すること」といえます※1』この調査では福祉のサービス提供の基本の流れである「アセスメント→プラン作成→サービス提供→モニタリング→再アセスメント→サービスの改善」は、コミュニティワークにおいても必要な流れであることを裏付けたかったものである。要援護者(コミュニティワークの場合は地域)のニーズは何かを正確に見立てること・把握すること(＝アセスメント)が援助のスタートになる。そして、それは決してCSW個人だけで行うものではなく、住民が共に主体となって地域アセスメントを行うことで、地域の一人ひとりが地域の課題に気づき、危機感や共感を得て、地域の組織化や活動参加の意識づけにつながっていくのだろう。

3. 伊達市内NPO法人の現状把握

(1) 市内NPO法人の現状について

現在、伊達市内には29団体のNPO法人がある。コミュニティワークとは地域住民の生活課題に対して、法や制度の枠を超えて、さまざまな人・団体・機関が連携・協働して、社会資源を開発・動員し、解決を図ろうとするものであり、「伊達市の役に立ちたい」との思いから同市でNPO活動をしている団体は、当法人にとって連携・協働できる社会資源の一つと言える。当法人設立当初(H16～H18)は市内に5団体しかNPO法人がなく、行政と市内NPOとの月1回の懇談会という形で情報交換をする機会があったのだが、現在では行われていない。また、前市長(仁志田氏)の時期に、行政とNPOが協働して街を作っていくという趣旨のもと、市役所内に「市民協働課」という部署が設けられたのだが、現在では事業報告や定款変更など手続き関係の部署というつながりしか感じられない。

今回、市内のNPO法人29団体にヒアリングを行い、情報交換をとおして、お互いの活動内容や活動状況、コロナ禍の影響、NPO同士のつながりに必要性を感じているか等を調査した。

(2) 市内NPO法人へのヒアリング結果

以下が今回のヒアリングで知ることのできた内容であるが、本研究に必要な結果のみを抜粋している。

コロナ禍の影響はあるか	
ある、収入減である	8
影響がない、あまり変わらない	13
法人はあるが活動をしていない	3
ヒアリングできず	4
メインの活動(収入)の内容	
自主事業がメイン	13
行政からの委託事業がメイン	11

コロナ禍の影響があると答えた8団体については、障害福祉サービス、子どもの遊び場を自主事業として行っている事業所である。利用者減がそのまま収入減となり、コロナ禍の影響をまろに受けているとの返答だった。影響がないと答えた13団体については、建設関係や除染作業など行政からの委託事業をメインとしている団体が多く、コロナ禍にあっても収入面・対応面でこれまでと変わらず事業を継続できている実情が見えた。

(3) 市内NPOのニーズについて

アリング・情報交換の中で、このコロナ禍において感染防止の対策などは伊達市としての指針が示されるわけではなく、各団体で判断・対応しなければならないこと、収入減への対策や補助金・助成金の情報などを相談できる相手がいないこと等が多く聞かれた。伊達市内のNPO法人同士で意見交換・情報交換・勉強会ができるネットワークの必要性については24団体中15の団体が必要との返答だった。

(4) 本章のまとめ

このコロナ禍において13の団体が影響ないとの返答に驚いたのだが、その団体の事業内容などを聞くと納得することはできた。今回ヒアリングを行い、同じく伊達市内で活動するNPO法人と情報交換し、当法人の活動についても伝えることができたことには今後につながる大きな成果を感じている。第3節で書いたが、「どう判断すればいいかわからない」「困っているから助けてほしい」「情報交換できる場所がほしい」など、今回いただいた意見はとても貴重なものであり、これこそが生のニーズである。今後も情報交換を通して、伊達市内のNPO法人同士のつながりをどのように作っていけばよいのかを共に模索しながら、形作っていきたいと考えている。

4. 伊達市の地域アセスメントとニーズ調査

(1) 本研究において作成した地域アセスメントシートについて

今回、伊達市教育委員会、伊達市福祉課、伊達市社会福祉協議会、相談支援事業所、発達障がい親の会、障害福祉サービス事業所などの協力を得て、次ページの地域アセスメントシートを作成した。(記載できない部分については一と表記している。)

■ 地域アセスメントシート

基礎データ	人口	62,400
	(日本人 62,119 外国人 281)	
	男性	30,541
	女性	31,859
	世帯数	21,624
	年少人口(15歳以下)	6,712
	生産年齢人口	35,350
	高齢人口、高齢化率(32.5%)	20,338
	自治会数	29
	民生委員数	175
	生活保護世帯数	226
	要介護認定者数	4,049
	障害者手帳所持者数	3,606
	高齢世帯数	3,251
	独居世帯数	4,641
基礎データ	母子家庭数(児童扶養手当申請者数)	289
	児童・生徒数	7,142
	不登校児童・生徒数	75
	障がい児学級人数	208
	保育所数	16
	保育所待機者数	0
社会資源	公営住宅数(戸数)	668
	地域福祉活動拠点 (共同利用施設、自治会館、学校関係等)	—
	公園	—
	福祉施設(高齢者福祉事業所)	131
	福祉施設(障がい福祉事業所)	17
	医療機関(歯科医も含む)	57
	教育施設	23
	(小学校 14、中学校 6、高校 3)	
	NPO法人	29
	その他活用可能な社会資源	
人的資源	商店街、子ども食堂、学習塾など	
	団体・グループ	
	保原ライオンズクラブ、保原ロータリークラブ、老人クラブ、伊達市レクリエーション協会 など	
	個人	
地域課題	—	
	高齢者問題	
	居宅サービス、通所サービス、入所施設あわせて131の事業所がある。高齢者向けのサービスは充実しているが、入所施設においては2～3か月待ちとの情報もあり。	
	障害者問題	
	2年後には伊達市内に特別支援学校建設予定となっており、毎年20～30名が卒業生(18歳)となる。現在17事業所があるが、障がい者が「住むところ」「働くところ」のサービスは足りていない。	
	児童問題	
地域課題	家庭問題・教護問題等の対応について学校・教育委員会・警察・関係機関の連携はうまくいっている。不登校問題に関しては当法人フリースクール10名、市教委の適応指導教室で10名利用していると考えて50名近くは自宅で過ごしていると考えられる。	

地域課題	貧困問題
	生活保護世帯数226世帯については行政・福祉事務所・市社協のあんしんサポートサービス等の連携により十分な家庭支援がなされていると考える。表出していない貧困問題について情報を得ることが難しい。
	その他
地域課題	高齢者のみで生活している(高齢者世帯数)3,251世帯、一人暮らしをしている(独居世帯数)4,641世帯とかなりの数を占めており、見回りや声掛け活動などで、その世帯が安心して生活できるような環境づくりは必要である。また、高齢者をターゲットとした振り込め詐欺の直接の被害や電話、居酒屋など商店街への侵入強盗被害、子どもへの声がけ事件など、それぞれが連続で起きた時期があり、警察だけの問題ではなく地域住民への防犯意識の啓発活動も必要である。

(2) 考察

今回、伊達市の地域アセスメントを行いニーズとして浮かび上がったもので、当法人の今後の活動でビジネスチャンスとして捉えられるものが2つある。1つ目は地域アセスメントシートの障害者問題に記載した障害者の「住むところ」「働くところ」の事業展開である。現在は福島市内に3校ある特別支援学校に伊達市内の生徒たちも通っている。そこを卒業し、そのまま福島市内に就職することが多く、生活の拠点も福島市になる場合が多い。しかし2年後、伊達市に特別支援学校が建設され、約100名が利用することになれば、それに伴って5年後からは毎年20～30名の卒業生の進路先が必要となってくる。具体的には知的障害者・精神障害者を対象とした共同生活援助事業(グループホーム)や就労継続支援A型・B型事業所のいずれかを開所することで、そのニーズに応えられるだろう。2つ目はフリースクール事業の拡大である。地域アセスメントシート児童問題に記載したが、現在50名程度の不登校児・生徒とその家族は、支援を必要としながら何処にも通えず家庭内で問題を抱えてしまっている苦しい状況が予想される。不登校児対応のできるスタッフの育成、子どもたちが楽しんで参加できる活動プログラムの充実、現在より多くの生徒が過ごすことのできる広い拠点の整備、必要などころに情報が届くような広報活動等を行い、フリースクール事業を拡大することで、一人でも多くの不登校で悩む児童生徒とその家族を支えることができるだろう。

本研究において作成した地域アセスメントシートはあくまでも第1版であり、これを基本として、更に多くの情報を書き加え、様式を使いやすいように改善していく。また、この情報を当法人と関係者のみで共有するのではなく、地域住民と一緒に作ることによって、そこに参加した(情報を知った)住民一人ひとりが自分の住む地域の問題として意識付けが図られていくだろう。

他にもやってみたいことがある。住民へのアンケート調査、年齢・性別・職種を超えた地域住民による座談会、伊達市内NPO法人のネットワークづくり、市民学校、フリーマーケット。これらを通して、多くの住民と出会い、つながり、そこで得られた情報によって地域アセスメントの精度が上がれば、また新たな真のニーズも見えてくる。真のニーズを見立てられれば、次は問題解決に向けて地域住民みんなで話し合うことだ。これこそがコミュニティワークであり、当法人スタッフ一人ひとりがこの意識をもって、一つひとつ実現していくことができれば、自分たちをコミュニティワーカーと呼べるような団体となれるのだろう。

5. おわりに

『地域福祉における住民参加においては、経済的な動機も制度的な動機もほとんど存在しない。存在するとすれば「楽しさ」に代表される感性的な動機だけだ。地域福祉に「楽しさ」が求められる所以である※2』

本研究を通して学んだこの1年は、これまで法人運営をしてきて何かが足りないと私自身が感じていた部分にピタリと当てはまるものだった。「正しさ」と「楽しさ」を地域住民と共有しながらコミュニティワークに取り組んでいきたい。

研究テーマ

福島ひまわり里親プロジェクトと コミュニティワークについて

特定非営利活動法人 チームふくしま

半田 真仁



広島県広島市出身、福島県福島市在住。大学卒業後、東証一部上場専門商社に入社。その後、福島県庁雇用対策グループ相談員として若年層への面談を経験。特別職業相談員を経て“いい会社を創る”こと、仕事を通じて社会課題を解決することを目的とした経営支援事業を主軸とする『採用と教育研究所』を2008年に設立。2008年に、福島県内の若手経営者が中心になって地元福島を元気に盛り上げていこうと「チームふくしま」を結成。2011年3月11日の東日本大震災後、「福島ひまわり里親プロジェクト」を開始し、2012年2月に法人格取得と同時に代表理事へ就任。

目次

1. 研究概要
2. 福島ひまわり里親プロジェクトから派生するコミュニティワーク事例
3. 原発避難者をきっかけとしたコミュニティワーク
4. 考察
5. 自組織へどう生かすか

はじめに

福島ひまわり里親プロジェクトは2011年に発生した東日本大震災後、福島県の有志で発足したNPO法人チーム福島が、福島県に復興のシンボルとしてひまわりを植えようという思いから始まった活動である。「For you For japan」の理念のもと、身近な人のため、日本のためにという志で事業を運営させていただいている。この理念のもと、福祉雇用・防災教育・観光【教育観光】の三本柱で活動を進めている。現在、日本全国の累計5000校以上の学校、教育機関、企業などの方も含めて累計50万人の里親（ひまわり育成者）が福島の復興を願い、ひまわりを育ててくださっている。このプロジェクトの始まりは、福島県二本松市の福祉作業所『和』で仕事としていた、菓子の箱詰め作業などが震災の影響でなくなってしまったことがきっかけだった。そこで障がい者の方々の雇用を維持するための仕事としてひまわりを活用できないかという発想からこのプロジェクトが始まった。種の袋詰めや搾油等の仕事を依頼することで障がい者の仕事を増やし、雇用に役立てている。現在では、福島県内3つの作業所で当プロジェクトの仕事を依頼している。加えて、全国各地の里親（ひまわり育成者）に毎年、作業所で袋詰めされた種を購入していただき、育てる過程で被災地に思いをはせることで防災・道德教育につながる。里親さんから育てられた思いの詰まった種を福島県内で植え、福島県内で咲かせることで観光促進、風化対策につなげる。また、現在は活動の目的範囲が広がりつつあり、福島と全国をひまわりの種を通して繋げ、すべての人が夢と志を持って最幸の人生を送ることができる社会の実現に向けて活動している。

全体的な流れを改めて説明すると、初めに“里親”と呼ばれる福島県外の参加者がひまわりの種を注文し、福祉作業所で袋詰めされた種が里親のもとに届く。その種で育てたひまわりの種を福島に送っていただく。全国の皆さんから届いた種を福島県内の企業、団体、学校などに無料配布し、復興のシンボルとして県内中にひまわりが咲き誇る。また、福島県内で種をさらに採取し再び福祉作業所の仕事として搾油する。その油は福島市内を巡回するバスの燃料の一部として活用される。毎年8月15日には、福島県田村市大越町で「牧野ひまわり会」の育てる約三万本のひまわり畑でひまわり結婚式を開催し、3月には、東日本大震災があったから“こそ”生まれた物語を発表するひまわり甲子園を開催している。同市の大越町牧野地区の地域おこし団体である「牧野ひまわり会」のご協力のもとひまわりを栽培している。全国の方々から届いた種を大越町で咲かせ、当プロジェクトにかかわる方々に福島に訪れていただくことで、ひまわりが観光のきっかけになり観光業を後押しするという目的のもとこの活動を行っている。ひまわり甲子園は、当プロジェクトに参加している全国の“里親さん”が復興支援の取り組みを通して自分たちが学んだこと、気づいたことを発表するプレゼンテーション大会として2013年3月より開催している。参加者同士の交流・絆を深め、学習の場を広げること、また、防災への意識を高め、人権、道德教育などの学びに繋げることを目的としている。

2021年で10年目となる当プロジェクトだが、累計参加者数の増加と共に、「ビジュアル公民2014・2015」（東京法令出版）や「ふくしま道德教育資料集」（2015）、「新版授業づくりの教科書理科実験の教科書3年」（2020）（さくら社出版）などの多数の学校授業副読本・教諭向け書籍に掲載されるなど、これまでの活動で、着々と活動の輪が広がっている。

1. 研究概要

上記の通り、東日本大震災をきっかけに発足した当プロジェクトであるが、これまでの当プロジェクトの取り組みから生まれたコミュニティワークがどのようなものであるか、それらの働きについて検証することを本研究の目的とする。

地域福祉活動の基盤となる新しい地域社会を形成するコミュニティワークは、地域福祉にとって望ましい地域社会構造や社会関係を作り出す活動である。この解釈は、震災のような有事の際の地域復興といった場面にもあてはまる。第2章ではこれまでの自然災害とそれらに対する当プロジェクトの支援を事例として、当プロジェクトがそれぞれの被災地に対して、どういった役割をなしてきたかを考察していく。第3章では原発避難者から発生、派生するコミュニティワークについての事例について述べ、第4章で

はそれらの事例からいえる当プロジェクトのコミュニティワーカーとしての役割を総合的に考察する。そのうえで、第5章では自組織へどう生かしていくかについて考察していく。

2. 福島ひまわり里親プロジェクトから派生するコミュニティワーク事例

当プロジェクトでは被災地である福島からの恩送りという意味で、これまでの9年間で合計10回の災害支援を行わせていただいた。2014年8月に発生した、広島市の土砂災害では、全国各地から義援金が集まり、広島市にある中山児童館に、玩具や、3・11で喜ばれたパフォーマンス

の提供や、広島県の医療現場で働く広島県の里親の方々と復興交流館モンドラゴンに支援金を寄付させていただいた。2016年4月14日、熊本県、大分県で相次いで発生した熊本地震では、寄付金を募集させていただき、熊本県の里親さんへのお見舞いとひまわりの種を送らせていただいた。2020年7月3日からの集中豪雨により、九州南部を中心に甚大な被害が生じ、さらに、7月8日には岐阜県や長野県でも記録的な大雨となり、全国各地で災害が発生した。その際、被害にあわれた里親の人々に対して支援金を募集し、災害地域(福岡、佐賀、熊本、長崎、長野)へ多くの支援をさせていただいた。

この度の研究で、これらの支援活動は単なる支援活動ではなく、被災地域でのコミュニティワーク発生のきっかけとなっていることが分かってきた。

その事例の一つが熊本地震をきっかけとしたコミュニティワークである。2016年4月14日の熊本地震発生後、熊本ではこれまで経験したことのない揺れにおびえていた子どもたちがいた。一方でそんな子どもたちを何とか立ち直らせ、明るい気持ちにしたいという地元住民の方の思いがあった。そんな子供たちとひまわりを育てることを検討していた際に当プロジェクトをネット上で見つけたことが、「熊本ひまわりプロジェクト」発足のきっかけとなった。地震の恐怖におびえる子どもたちが自らひまわりを育てることで、開花の瞬間はもちろん、発芽や日々の成長など様々なタイミングで喜びを感じ、地震の恐怖を和らげることができるのではないかという熊本の方の考えからこのプロジェクトの発足につながった。熊本地震でここに傷を負った子どもたちを少しでも癒し、前を向く希望や勇気を持ってもらいたいという思いで、主に小学校・保育園などの児童が主体になる場所へ元気の象徴としてひまわりを無償で配布した。これまで熊本市を中心に3,000名以上の子どもたちが参加し、幼稚園ではひまわりの種を風船で飛ばしたり、福岡県や佐賀県の中学、高校も活動に関わったりするなど、種を渡した団体でそれぞれ独自の幅広い取り組みがなされた。(事例1-1)

2つ目に、2014年の広島市土砂災害で大きな被害のあった安佐南地区からも、プロジェクトを通して心のケアをしようという取り組みが始まった。災害で木々や草花が流出してしまい、裸地となってしまった八敷公園に何か植えたいという地域住民の思いと当プロジェクトの活動がマッチし、地域住民が主体となってひまわりが植えられた。こうしたひまわりを植える活動は高齢者の外出機会の増加につながった。また、近隣住民とのつながりができたことで、災害時に助け合えるコミュニティづくりの一環となっていた。(事例1-2)

上記の事例において、当プロジェクトは各地域で主体的な解決行動を行っていたわけではない。災害をきっかけ

に、熊本(事例1-1)では子供たちが心に傷を負い、広島(事例1-2)では町の景観が損なわれてしまった。そのように災害がきっかけになって地域課題が発生、発見され、それに対する解決手段としてひまわり(または当プロジェクト)を活かしていただいたに過ぎない。また、同時に広島では地域のつながりが強まったり、高齢者の外出増加につながったりと、複数の地域課題の解決につながった。つまりこれらの事例から、福島を中心として福祉雇用、教育、観光促進のため参加している里親(ひまわり育成者)の方々の取り組みが、図らずも、自身の地域課題の解決にも役立てられていることがわかる。ひまわりの種を育てるという行為は我々が想像していた以上に人の心をやわらげ、人と人とのつながりを生むことがこの事例からわかった。

3. 原発避難者をきっかけとしたコミュニティワーク

本章では原発避難者から生まれたコミュニティワークの事例を検証する。原発避難者は震災から10年が経つ現在でも全国に28,372人(福島復興ステーションHP)の方が県内外に避難している。これにより福島県の人口減少が顕著になった。また、特に県外の小中学校などの教育現場で、避難者とどのようにかわり、良い教育環境を作っていくかが課題となった。その課題解決の事例として福井県鯖江市立待小学校での取り組みが挙げられる。震災直後、テレビで福島の実状を知った一人の教員の思いから活動がスタートした。テレビで福島の実状を知ったものの現地に行くことができないことを悔やみながらも、今自分に何ができるかを考えぬいた。この方が出した、小学校教師としての結論は「今度災害が起こったときに助け合える気持ちを持った子どもを育てること」だった。そう心に誓いながらしばらくして、友人に頼まれて開いた被災地の現状報告会にてひまわりの除染効果を期待し、福島にひまわりの種を送る活動があると聞き、子どもたちと一緒に取り組むことに決めた。(当プロジェクトの存在を知り、里親となったのは活動が始まって二年目のことだった。)

2011年の4月に担任になった3年生85人の児童と共に総合学習の時間を使い、ひまわり活動に取り組むことに決めた。(この中には福島から避難してきて4月から学校に転校してきた女性児童一名も含まれていた。)また、児童たちにひまわり以外に被災地のためにやりたいことはないかと尋ねると一人の児童が「歌が作りたい」と言い、活動が終わったときに歌を作ることに決めた。ひまわり活動に対する児童たちの姿勢は驚くべきもので、貴重な休み時間を使ってまで他学年や地域の人たちにひまわりとともに配る手紙を書いていた。普段であれば、思い思いに遊んでいる児童たちが一心不乱に取り組む姿は、人を思いやる気持

ちにあふれていた。約2500個の袋詰めとメッセージ書きを行った後、他学年や地域住民、両親の会社に配るなど、活動を広げるための取り組みも行った。

この活動自体は児童にとって、思いやりを育むことや、防災教育という観点からも非常に有益であった。なにより児童たちが自ら、そして自然に地域コミュニティにかかわりを持つことができるという点でもコミュニティワークの一環として役立てられたことが分かる。しかしここで重要視したいのは、この活動に福島県からの避難者も取り組んでいたという点である。避難してきた児童はクラスに溶け込みやすくなると同時に、クラスメイトも転入生のバックグラウンドについて自然と知り、震災のことを学ぶことができる。実際に立待小学校では生徒たちは休み時間を削ってまで種と一緒に送る手紙を書いたり、自分たちで歌を作ったりと非常に意欲的に活動してくれていた。この活動はもともと在籍していた児童にとっても良い学びになったことは確かだが、同時に避難した児童にとっても故郷である福島に思いを馳せる機会にもなったと考えられる。避難者の所属する団体でこのような活動に取り組むことで、避難者と福島のつながりが途切れないことはもちろん、避難者を受け入れる団体にとってもいいコミュニケーション作りのひとつの手段になると考えられる。(事例2-1)

2つ目の事例は、震災前まで福島市内の盲学校に通っていたが、震災以後東京へ避難した二人の生徒の事例である。この二人は当プロジェクトにかかわったことがきっかけで、避難先の特別支援学校の修学旅行の行き先が福島になった。ひまわりの種から抽出した油を使って走るバスを見学していただきながら、福島の現状や当プロジェクトの活動についてより深く知ってもらうことができた。修学旅行が終わり、東京に戻った二人から福島のバスの案内をしてくれた駅長に対して手紙が福島に届いた。そこには、「駅長のお仕事は何ですか来年福島に行ったら教えてください。」と記されていた。二人の思い出の中に福島とのつながりがしっかりと刻みこまれたことがわかる。(事例2-2)

上記の2つの事例でわかることはどちらも県外避難者が福島とのかかわりを持つきっかけの役割を当プロジェクトがなしていたということだ。このような小さなきっかけで福島に来ていただき、福島の良さを感じていただくことで少しずつでも福島の交流人口、移住人口の増加に貢献できる。また、単に福島に訪れていただくだけでなく、福島でひまわり甲子園、ひまわり結婚式などの催しを開催することでより福島に来た際に楽しんでもらうことができる。

4. 考察

本研究では福島ひまわり里親プロジェクトを福島県内と県外での両方のコミュニティワークという点からひも解いてきた。2章で見てきたことは、当プロジェクトをきっかけとして新たに派生するコミュニティワークの可能性であった。3章では当プロジェクトが県外の避難者と福島をつなげる役割をなしていたことがわかった。ひまわりを植えるという一つの手段が本来の目的だけでなく、地域課題の解決手段になっていたことは本研究での一番の発見といえる。

事例1-1では、熊本の地域課題解決手段として主体的に当プロジェクトを活用したと同時に、新しい熊本ひまわりプロジェクトという地域団体発足のきっかけとなった。事例1-2では、当プロジェクトを災害により失われた広島安佐南地区の景観づくりと、希薄化した地域社会のつながりの再生に役立てていた。この2つの事例のいずれにも言えることは、当プロジェクトを震災復興のモデルケースとしてとらえることで地域復興、地域再生に主体的に取り組むことが可能になっていた点である。つまり、福島県のコミュニティワークに他地域の人々がかかわることで、他地域のコミュニティに与える影響力の強さという点において当プロジェクトは最たる特徴を持っているのである。

一方、事例2-1、2-1からは、当プロジェクトが他地域とかかわりながら福島県の地域課題解決に取り組むことで震災避難者と福島県のつながりを保つ役割をなしていることを発見することができた。

これはひまわりを植えるという非常にシンプルな活動で取り組みに参加できるという点と、単なる福祉雇用対策の支援活動ではなく、ひまわりを購入し、時間をかけて育てるというプロジェクトの特徴的な流れが大きな要因であると考えられる。ひまわりを育てるという行為はかなり時間がかかる。4月～6月の間に種まき、8月～9月の間に種の採取をするため、福島に種を送るには最長で6か月の期間が必要になってくる。

その時間にどんな価値と意味付けをするのかは人それぞれ違う。実際に2章の事例1-1、事例1-2では地域復興というコミュニティ形成のためにひまわりが使われ、3章の事例2-1、2-2では児童たちの防災教育、児童たちの交友関係、福島との絆形成に当プロジェクトが役立った。このような多様なコミュニティワークが派生する要因こそが、ひまわりを育てるには必要不可欠な、多くの時間と身体を動かすという二点である。多くの時間を費やすからこそ、参加する人々の心が動き、体を動かすからこそ活動の中で地域の人とのつながりや、活動に取り組む仲間との絆形成につながっているのである。

5. 自組織へどう生かすか

本研究で得た知見から、今後の我々のプロジェクトでは、参加者との距離感をより近づけるべきであると私は考える。支援する側とされる側という関係より、距離感を近く、ともによりよい地域を創っていく仲間のような関係になれるだろう。例えばウェブ上で参加者同士が話し合うことができるルームを作ることで参加者同士の情報共有や、コミュニケーションを行うことができる。そのような場を作ることで参加者の取り組み方はもちろん、地域課題の共有などを行う場になる。加えて、そのルームの参加者はひまわりを通して地域課題解決に取り組んでいる者のみであるため、同様のコミュニティワークに取り組む同士だからこその話ができる。オンラインルームという、より即時性の高く、共通意識を持っている場を活用することで当プロジェクトがこれまでなしてきたプラットフォームという役割の促進につなげることができる。そのため、この取り組みは当プロジェクトと非常に親和性が高いと考えられる。当プロジェクトが災害時にその役割をなしてきたということは上記の事例2-1, 2-2といった災害事例から、明らかである。

また、現在はコロナ禍という状況もあり自分たちの取り組みを共有する場がなくなってきている。そのため、福島に直接来ていただくことは難しくとも、オンライン上で当プロジェクトにどのように取り組んでいるのかを共有すると同時に、参加者のモチベーション維持または向上に役立てることができる。このような、オンライン上で自分以外の参加者とかかわりを持つことでプロジェクト参加者という共通項を持つ者同士が接することでさらなる地域課題発見と解決を生み出す場づくりをすることができる。

そして、ここまで述べた事例はすべて国内のものを扱ってきたが我々のプロジェクトが日本以外の国に与えるコミュニティ形成促進の可能性も見えてきた。現在、海外に向けての支援活動をさせていただいており、シリア難民キャンプの子供たちへの支援計画が進行中である。シリアでは現在でも内戦が続いており、現在約610万人【2011年国連】もの難民が故郷からシリア国内へ難民として避難している状態だ。このような現状を聞き、当プロジェクトとして支援させていただいた。具体的には難民の子供たちに「ぼくのひまわりおじさん」という絵本を約1000冊送らせていただくこと、体操着(株式会社クラロン提供)を約2400着送らせていただくことに決まった。

「ぼくのひまわりおじさん」という絵本は、震災で故郷にいたことができなくなり、避難して苦しむ少年が、故郷のおじさんを思いながらひまわりを育て、苦しみから抜け出していく物語である。この、少年が避難するという境遇がシリアの子供たちと大変似ているという点と、故郷に帰ることのできない苦しみから抜け出していく少年の姿が、難民の子供たちに希望を与えるのではないかという提案をシリ

ア出身のジャーナリストナジブエルカシュさんから受け、この絵本を送るに至った。

また、シリアでは冬になると厳しい寒さが訪れる。難民キャンプにはそのような寒さをしのぐための洋服が不足しており、多くの方々が寒さで凍死してしまう状況である。そんな中、福島県福島市の体操着メーカー株式会社クラロンでは、毎年売れ残った体操着等を半年に一度、一着十円ほどの値段で販売していた。しかし、2020, 2021年はコロナ禍のため体操着のセール販売を行うことができなかったため、3000着以上の体操着が在庫として残っていた。これらの有効利用を検討していたクラロンと当プロジェクトのマッチングにより、その中から状態の良いものを2400着、送る形となった。このような形で現在進行中のシリア難民プロジェクトであるが、今回のシリアへの支援で終わり、ではなくひまわりにかかわる日本の子供たちとシリアの子供たちがかわりを持つきっかけの種になり、シリアでのコミュニティワーク発生の可能性を模索していくこともこの度の研究で発見した当プロジェクトの役割である。実際に福島の子どもたちとシリアの子どもたちの交流会がzoomを通して行われた。今後も今回のようなzoomでの交流会はもちろん、そのほかの様々なつながりをつくっていく予定である。

今後のプロジェクトの三本柱

- ① 被災者自身の心の種に、避難者と福島県内をつなぐ心の種に
- ② ひまわり防災検定を設立。これを通じて全国や海外の防災拠点として
- ③ 福祉作業所と防災拠点と防災用品と子ども食堂のコラボを計画

【参考文献・Web】

“福島復興ステーションHP” 2021年3月31日更新

<https://www.pref.fukushima.lg.jp/site/portal/ps-kengai-hinansyasu.html>

研究テーマ

子育て家庭の課題解決に コミュニティワークを生かす

特定非営利活動法人 ココネット・ママ

首藤 亜希子



福島県郡山市出身。第一子出産後、学童保育室の立ち上げ運営に携わる。子育てしながら感じていた「あったらいいなあ、こんなサポート」を誰かがやってくれるのを待つのではなく、できること始めようとココネット・ママを立ち上げた。最初は副代表として、2014年から代表理事となった。子育て家庭が孤立することなく、子どもも親も笑顔で子育てできる環境を作りたいという思いで活動を続けて現在に至る。昨年は念願の広い庭のある場所へ拠点を移すことができ、活動も広がった。充実した日々に、こんな楽しい職場はないと思っている。

目次

1. 私たちの活動はコミュニティワークか
2. 私たちの活動にはコミュニティワークが必要だ
3. どうしたらコミュニティワークが実践できるか
4. 私が考えるコミュニティワークとは

はじめに

今年度はコミュニティワークについて学んだ。7月15日コミュニティワーカーの青山織衣氏から『コミュニティワークの基礎と実際』というタイトルで、ご自身が行われた大阪府岸和田市の事例を挙げながらコミュニティワークの基礎を学んだ。この時、青山氏の具体的な話を聞いて、やっと腹に落ちた感じがした。

『コミュニティワークとは、地域社会の様々な問題の解決する際に使われる手法の一つで、コミュニティ(地域住民)を巻き込み解決策を見出す方法であり、それを仕掛ける人をコミュニティワーカーとよぶ。』

地域課題を解決し、地域住民誰もが自分らしく生き生きと生きられ、活気のある街づくりに大変有効だと感じた。また仕掛け人であるコミュニティワーカーもやりがいと充実感を得られ、また一体感を感じることでできる地域課題解決の一つの手法であると感じた。そして、当団体のこれまでの活動と似ていて、この時点で、「ココネット・ママがこれまで取り組んできたことはコミュニティワーク?」という思いも持った。ただし同時に、コミュニティワークについて知っていたわけでも、この手法を用いて活動してきたわけではないので、「完全イコールではないな〜」という思いも持った。

その後、『誰もが住み慣れた地域で自分らしく暮らし続けられる社会』を目指し、コミュニティの力を生かした活動をしている釜石市社会福祉協議会の菊池亮氏の話聞いて、「ココネット・ママの活動はコミュニティワークに違いない」という思いとともに、ところどころで『疑問』も生じた。

そこで、青山氏の大阪府岸和田市や菊池氏の岩手県釜石市の事例とココネット・ママの活動を比較検討し、当団体の活動を見直すきっかけとしたい。さらに、講演の際に感じた『違和感』を解消し、コミュニティワークの手法を理解したうえで今後の活動に取り入れていくことが、当団体や地域にとってどんなメリットがあるかについても考えたい。

1. 私たちの活動はコミュニティワークか

これまで子育て世帯の「困ったこと」を解決したいと活動してきたココネット・ママの活動がコミュニティワークであるかどうか、大阪府岸和田市と岩手県釜石市の事例と比較し検討していきたい。

それぞれの背景と活動は次のとおりである。

大阪府岸和田市の事例

若い世代が増える一方で昔から住んでいる世帯は高齢化が進んでいて、町会加入率も伸び悩んでいる地域で次世代に明るい未来を残すためのまちづくり考え、地域共生社会実現のために『地域の未来懇談会プロジェクト』と題してコミュニティワークを行った。

岩手県釜石市の事例

東日本大震災以降の釜石市で住民(被災者)の暮らしの再建、共生社会の実現をめざし、地域住民を主体とした『地域コミュニティの再生プロジェクト』を社会福祉協議会が行っている。

ココネット・ママ(福島県郡山市で活動)の事例

子育て家庭が子どもも親も安心して暮らせるまちづくりを目指して、子育て環境の課題を感じていた当事者が、環境を変えていこうと周りに呼びかけ仲間を増やし、子育ての課題を解決する活動をしてきた。

これらの3団体をコミュニティワークの進め方である次の4点で比較していく。

- ① 課題の発見、把握
- ② 活動主体を組織し共有、相談
- ③ 計画づくり
- ④ 実施と評価

① 課題の発見、把握

大阪府岸和田市
・情報収集…全世帯アンケート、フィールドワーク、集団討議による調査活動 ・地域診断…マッピング、人口構成などの統計資料、住民特性、組織の実態把握
岩手県釜石市
・これまで取り組んでいる事業からの課題把握 ・地域のアセスメントの実施 ・戸別訪問
ココネット・ママ
・支援者であるスタッフの困りごとから課題の発見 ・ココネット・ママ利用者からの困りごと相談により課題の発見 ・委託事業で広く地域の多くの人から不安や困りごと、課題の発見

考察

ココネット・ママの課題の発見、気づきには偏りがあり、ごく限られた人の問題にしか気づけていないということが

分かった。岸和田市の事例では全世帯へのアンケートを行っているし、釜石市の場合は社会福祉協議会として組織化されている中、日々の活動で市内全域の課題を把握している。ココネット・ママでは郡山市からの委託事業であるファミリーサポートセンター運営事業においては市内全域にいる子育て家庭の会員へのアンケートができる環境にあるが、これまでできなかった。あくまでも困ったと声をあげて相談に来る人への対応しかしてこなかった。また、学童保育や子育て講座などの他の事業でも子育て家庭の困りごと、悩みを聞くことは多く解決策を模索してきたが、それが多くの人が抱える地域の課題なのかを最初に把握することはなかった。周りで起こっている問題は、多くの人が抱える問題なのかを知るために、また気づいていない課題を拾い上げるためにも、地域や世代を広げアンケートや聞き取りをすることが必要である。

また、コミュニティワークにおいては、最初に地域の特性や既存の組織の実態などを認識することも重要であるが意識して取り組んだことはない。そこに住んでいるから「なんとなくわかっている」ではなく、統計や資料から正確な情報を得て、見える化し提示することの必要性も感じた。

② 活動主体を組織し共有、相談

大阪府岸和田市	・課題にあった行事や会議を持つ ・専門家も交えたケースカンファレンスを行う
岩手県釜石市	・地域づくりワークショップ ・世話焼き人候補による議論 公助、共助など制度、サービスで解決できること、互助、住民レベルで解決できることを話し合う
ココネット・ママ	・活動主体を全市対象の事業で呼びかけている(一部) ・団体内での話し合い ・育てネットワークにおける話し合い

考察

活動主体を組織し課題を共有、相談することはこの後の計画を立てるために大変大切である。活動主体を組織するためには支える人を集めなくてはならないが、話の仕方次第では賛同してもらえず、課題の共有、相談するための組織が作れないこともある。また誰に最初に話を持っていくかも重要なポイントとなる。

ココネット・ママの活動では、郡山市の行政の委託事業をしていることから、市全体へ呼びかけたり、人を集めたりすることがしやすい。また、活動への思いを共感してもらうということにおいては、得意とするところである。誰に話を持っていくか間違えて、その後活動が困難になったという

こともない。ただ、限られた分野の人や団体へしか声がけをしていないし、活動主体としての様々な人を巻き込んだ組織作りはしていない。

この、活動主体を組織し共有、相談、においては問題の深刻度や緊急度、住民の関心度、地域社会の資源の問題解決能力あるかどうか、既存の施策がうまく機能しているかなどを把握するアセスメントも重要になってくるが、この点においてもこれまでの経験値での判断がほとんどで、きちんとアセスメントをしてこなかった。

③ 計画づくり

大阪府岸和田市	・とにかく会って話す ・活動目的が同じ団体はどんどん会って話をする ・各種団体の実務者会議を行う
岩手県釜石市	・地域づくりワークショップ ・世話焼き人候補による議論 ・中間発表会 ・取り組みに向けての打合せ
ココネット・ママ	・当団体内での会議 ・事業ごとの会議、ワークショップ

考察

計画づくりをスムーズに進めていくためには、①課題の発見、把握、の時に広くアンケートや聞き込みをして情報を集めておくことや②活動主体を組織し共有、相談の時により多くの人や団体に共感してもらい、活動主体の基盤をしっかりと作っておくことが大切だ。そしてそれが関係者のみの自己満足に終わらないためには、新しい仕組みを作って実施したのちどのような状態になっていたのか、ゴールはどこかを決め、明文化することが大切である。

ココネット・ママでは子育て中の家庭が抱える問題を解決するために、仕組みを変え、新しい仕組みを作ってきた。他団体と協力し、行政へも働きかけてきた。ただこれらは、地域の多くの人が抱える課題かどうか認識していなかった。ゴールや評価する方法も明文化していなかった。広く多くの人を支援する仕組みづくりになったかどうかを確認する仕組みがない。

④ 実施と評価

大阪府岸和田市
・住民参加型の事業を行った 例)買い物支援活動、町会入会金の撤廃、子ども会組織の見直し
岩手県釜石市
・住民参加型の事業を行っている 例)毎日居場所、住民サロン、介護予防カフェ
ココネット・ママ
・困っているに合わせた制度の改良 ・関係機関へつなぐ

考察

岸和田市と釜石市の活動とココネット・ママの活動の大きな違いは、住民参加型かどうかという点である。また、ゴールを明確にしていないので、当事者も含め、関わった人みんなが「困ったことすっかり解決した」と感じられたかどうかはわからない。身近なスタッフ間での自己満足に終わっていないか検証する必要があると感じた。

コミュニティワークの大まかな進め方①～④を大阪府岸和田市、岩手県釜石市と比較した結果、ココネット・ママの活動は、課題解決のためにコミュニティワークを行ってきたわけではないことがはっきり認識できた。ではココネット・ママの活動はこれまでと同じやり方でよいのか、それともコミュニティワークという手法を取り入れて活動していくのが良いのかを考えていく。

2. 私たちの活動にはコミュニティワークが必要だ

ココネット・ママは子育て家庭を対象として活動してきたが、「子ども、子育て家庭を中心に、みんなが笑顔で過ごせる地域、つまりどんな家庭環境であろうと、すべての世代において、居場所と役割を持ちながら安心して暮らせるまちを作りたい」という思いでこれまで活動してきた。今回コミュニティワークについて学ぶことで、今のままの活動の仕方では、ココネット・ママの活動の目的を達成することが難しいと感じた。少数の人しか助けられない、本当に困っている人、助けが必要な人に手が届いていないのではない。また、まだまだ未熟な組織のココネット・ママでは人、時間、スキル、お金で問題があり、手を付けられない課題もあった。何とかしたいとの思いから、組織基盤を強化し問題を解決することに力を入れてきたが、コミュニティワークの手法で課題解決に取り組むという方法が課

題解決の一番の近道ではないかと考えるようになった。

そもそも「支援する人—される人」という考え方では、時代とともに「困った」の内容が変わるだけで課題は増え続けるだろう。「だれか」の問題を「自分たちの」問題としてとらえ、住民が参加して課題の解決を考え、当事者も含め新しい仕組みを作って取り組んでいくことが大切で、その経験があることで、その後の新たな「困ったこと」にも対応できるようになる。「誰ひとり置き去りにしない」地域を作る自信とスキルを持った地域になっていくのだと考えている。

またコミュニティワークの考え方を取り入れ活動することはココネット・ママの活動がより充実し、地域での知名度、必要性が上がることにつながりだろう。ココネット・ママの存在意義がスタッフへも地域の人にも認識されることで、持続可能な団体となるという目的も果たせるのではないと思う。

以上のことからコミュニティワークの手法と取り入れて活動することは私たちの団体にとって意味がある、必要なことだと思われる。

3. どうしたらコミュニティワークが実践できるか

コミュニティワークを実践するために、まず私たちがコミュニティワーカーとしての自覚をもって活動するということに尽きると考える。

ではコミュニティワーカーとはどうあるべきだろうか、次の3点を挙げたい。

(1) 課題の発見、把握を正確に細かくするために、当事者に寄り添い、思いを共有すると共に、全体をよく見ることが大切である。

青山氏によると個人を見る「虫の目」町全体を見る「鳥の目」時代の流れを読む「魚の目」が大切だという。どこにでも大なり小なりコミュニティは存在する。それぞれの小さなコミュニティ(例えば家族やサークルなど)での「困ったこと」を見つけると同時に他のコミュニティやもっと広い範囲で見たら同じ「困ったこと」が起こっているのかを全体的に見なくてはならない。当団体でいうと、拠点のある地域へのアンケートや聞き取り、市全体が対象のファミリーサポートセンター事業でのアンケートや聞き取り、子育てネットワークへの働きかけから新たな枠組みでのアンケート、聞き取りをすることで、身近なところで起こっている「困ったこと」がそこだけで解決できるものなのか、もっと広く地域の問題として、他団体や行政、地域の人とつながり解決すべき課題なのか認識することができるだろう。

また、全体を見るためには統計や資料を使って地域分析をし、きちんと見える化し関係者と共有することも必要である。

(2) 活動主体となる組織を作り、共有、相談、合意形成の場を作るために適切なコーディネートをする必要がある。

課題を抱える当事者の思いを中心に据え、個人や一団体ではできない新たな力を生み出せる組織作りができる力が必要である。

共感を持ってもらえるようなメッセージを発信できること、計画を立て実施するにあたっては、誰かが無理をしたり我慢したりするのではなく、すべての人にメリットがあるようにコーディネートすることが大切である。

(3) 参加を支えることが大切である。

目の前に課題があると、つい自分たちで解決してあげたいという思いから、自ら手助けをしたり、できる人に相談したりしがちである。がその場限りの支援ではなく、当事者がそこに住む地域住民とともに課題を解決できるように手助けする、という立場を忘れないようにしなくてはならない。「参加」を支え、本来持っている地域住民の力を引き出す間接支援であることを忘れないようにしたい。

コミュニティワーカーとしてこれらのことを意識して、子育て家庭の課題解決に取り組んでいきたい。

4. 私が考えるコミュニティワークとは

「地域で暮らす中で自分らしく生きていけるまちを作るために、生活の様々な分野で出てくる『困ったこと』を地域の課題とし、当事者でない人も『自分事』として課題をとらえ、地域住民みんなで解決策を考え、試行錯誤しながら解決していくこと」これが私が考えるコミュニティワークである。解決方法を誰かがやってくれるのを待つのではなく、そこに住む住民が主体となり、多くの個人や団体を巻き込みながら、解決策を考え、仕組みを作り、動かしていく、そうすることで、誰もが取り残されることのないまち、社会をつくっていくことが理想である。

コネット・ママは子育ての悩みや困りごとを誰かが解決してくれるのを待つのではなく、自分たちで解決しようと考えたのがきっかけで活動を始めた。活動が長くなればなるほど、解決できたことも増えたが、私たちの力ではどうにもならないこともあった。その解決法として今回学んだコミュニティワークの手法は大変有効だと考えている。今後、今回学んだことを活かして世代を超えた人とも

つながりながら、地域の子育て家庭の課題に取り組んでいきたいと思う。自分たちの住む地域がもっと子育てしやすいまちとなっていくこと期待している。

[参考文献]

青山 織衣氏 2020.7.15「コミュニティワークの基礎と実際～命と暮らしを守るためのしくみづくり～」

菊池 亮氏 2020.7.15「コミュニティワークと経営」
(ふくしま経営ゼミ 7月)

〈謝辞〉

今回このような形で学びの場を与えていただき、ありがとうございました。普段話を聞くことのできない講師陣から多くを学ぶことができたこと、他の団体の人と意見交換できたことは大変有意義でした。今後の活動へ活かしていきたいと思います。また、なかなか進まない論文にお付き合いただき、何度も根気強く導いていただきました深澤氏、内山氏に大変感謝しております。改めて御礼申し上げます。

研究テーマ

「復興」にむけて機能する コミュニティワーク

南相馬市市民活動サポートセンター

原田 淳子



福島県南相馬市生まれ。一般企業の経験を経て、2010年南相馬市内のNPO法人に入職。東日本大震災後、起業者支援「ビズカフェ」担当を経て、2016年南相馬市市民活動サポートセンター事務局長として転籍。南相馬市内で活動するNPO団体の中間支援センターとして活動。2021年3月1日一般社団法人南相馬パブリックトラスト理事長に就任。「繋がる育む」をテーマに他分野との連携にチャレンジ中。

目次

1. 問題の所在

- (1) 本研究の意義
- (2) 本研究の背景
- (3) 本研究の構成

2. 地域コミュニティが抱える現状

- (1) 災害コミュニティと地域コミュニティにおける「復興」の違い
- (2) 東日本大震災の下で背景の整理
- (3) 住民の意識調査

3. 結論と考察

- (1) 各章の要約
- (2) 結論
- (3) 考察

はじめに

「南相馬市市民活動サポートセンター(設立当時は「原町市市民活動サポートセンター」)以下『センター』と表記」は、平成17年に原町市(現在の南相馬市原町区)で活動するボランティア活動団体17団体にて設立。センターの目的は、市内における自主的で公益的な市民活動を支援し、市民と行政が協働するまちづくりを推進するための拠点として設置された。

2011年3月11日東日本大震災が発災。南相馬市は「自然災害と核災のまち」として、避難・差別を経験した。また世界中から多くの支援を頂き一步一步遅々たる歩みではあるが苦難と向き合い「復興」をぼんやりと捉えながら歩んでいる。以前の地域産業は、漁業・畜産・稲作農業の一次産業が盛んなことから兼業における労働が特徴的なまちでもあった。3世代同居の家庭も多く、海辺に並ぶ屋敷は圧巻であった。漁業関係者は「しらうお」「ヒラメ」と豊かな漁場を跳ねた。人々は収穫を喜び、自然の恩恵に感謝した。

伝統的な地域の特性が保有する、国の重要無形民俗文化財とされている「相馬野馬追」は、まちの象徴ともされている。震災前は世界中から集まったサーファーによる世界大会が行われて開放的な人柄も伺えた。

「馬と海のまち」それが南相馬市である。東日本大震災では地震・津波(遡上高20.8メートル)と甚大な被害を受けた。死者1,015名、行方不明者111名。また福島第一原子力発電所事故により、10キロ圏内20キロ圏内30キロ圏内と見えない線が引かれた。コミュニティの分断、長期化する避難生活、分断されたことで抱えた不安や、賠償金問題など、町に住む人たちの生活が大きく変わり、地域課題は深刻さを増した。全国に避難した避難者数32,397人とも言われている。静まり返った町には、ペットの犬や猫が道路を闊歩し、人を求めて歩いた。第一次産業への打撃は深刻なものとなった。酪農家の牛は飢えて死に、生き残っても殺処分され、漁場は長く試験操業を強いられた。

また津波で流され行方不明になった人達を探すことも、救うこともできず、途方に暮れた…。

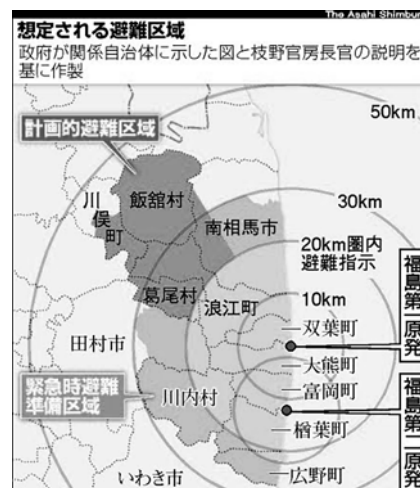
人が居なくなったまちの「復興」。それが南相馬市の「復興への一歩」だった。

「復興」とは、被害があったことを前提としており、すでに人命や財産が失われてしまったという結果を前提とした回復期を目的とした語である。

(復興期のコミュニティにおける調整機能の維持戦略～緊急コミュニティ組織による分業構造を視点として～ 小林 秀行氏の一文より)

「復興」とは悲しさから生まれた。

「重複復興」は、とてもとても悲しい日々から生まれた。



1. 問題の所在

(1) 本研究の意義

東日本大震災において福島県南相馬市は自然災害と核災によって複合災害が発生。前例に無い「多重復興」となる地域となった。地域の変遷からみる住民のコミュニティが、すべての機能が被害を受けたことで直面した「復興」を、記憶から傾聴し記録として後世に残すことで、災害予想対象区域に対しても減災に寄与し、NPO活動の維持継続することを本論文の意義とする。

(2) 本研究の背景

長期化する福島県の「復興」。住民は新たな生活へ移行するなか、「課題」は日常化し生活に埋もれてきた。発災時における南相馬市の状況は、3地区様々であったことによ

る地域における分断が激しく、深刻さを極めた。

目の前に自分の家が見えているのに、地域に入ることができない。立入禁止区域の住民は「生活再建」における方針から仮設住宅や借り上げ住宅へ身を寄せた。平成30年仮設住宅の廃止からまたコミュニティは編成を余儀なくされることとなった。行政方針に翻弄される人々の生活は、家族構成を大きく変え、核家族が加速した。南相馬市における高齢化率は42%。震災をきっかけに、若年者層は地域医療のサービス十分に受けられない不安や、福島第一原子力発電所事故による健康被害を懸念し都会での生活を選択。教え繋ぐ生活から「自分を守る生活」へと変化した。令和2年新型コロナウイルス感染症拡大が一層、脆弱な地域医療と「孤立化」に拍車をかけた。また災害復興における状況は、「100を超える地域の社会性喪失」でもあり戦災復興以来の「同時多発復興である」と言われている。本研究は前例のない災害復興における地域として「南相馬市」を中心とした研究とする。

(3) 本研究の構成

第1章では、コミュニティの変容と南相馬市の状況を説明し、第2章では災害コミュニティと地域コミュニティにおける「復興」の概念が違うことへの整理を行い、コミュニティの背景の整理を行う。先行調査・先行論文から考察し仮説を導入しながら、ヒアリングやアンケートの結果を基に機能するコミュニティについて考察を深める。第3章は、ヒアリングやアンケートから見えて来た共通点を整理することで自団体における経営について研究をすすめる。

2. 地域コミュニティが抱える現状

(1) 災害コミュニティと地域コミュニティにおける「復興」の違い

災害発災から時間の経過のなかで「災害コミュニティ」と「地域コミュニティ」の背景からなる「復興」の違いがあることをここで整理したい。

「先行論文・1(小林氏2016より) 被災者のもつ『復興』への望み自体が時間経過とともに生活環境や社会状況の変化を受け、変容していくことを明らかにすることは、復興の難しさを顕在化することへの確認が必要としている。」

図1(p.69参照)の通り、南相馬市内における3区がそれぞれ違う変遷を辿って来た実情から、南相馬市で被災した住民が課せられた制約は明確である。

「先行調査・1(データアーカイブ2017) 2013年4月から行われた研究により、一時分析はアイスブレイクが被災者には必要ではないかという仮説から『傾聴』を手法とし『落ち着き』概念の手がかりとして調査が行われた。」

調査から見えて来た課題で世帯分離が行われたことや、家計への変化が発災時から変わらないなど3年の調査の中で分かったとされている。」

調査の結果から背景の特徴が一致することが多いことから、後述先行事例を参考にする。

「先行調査・1調査者・調査協力者ネットワーク図からみる、全体の傾向は『頑張る』『疲れる』『前向き』復興姿勢を問おうとしているのに対し、調査協力者は『仮設』『家』『戻る』という『落ち着く』という回答結果より、背景や立場によって解釈の違いがあることが先行事例から読み取れる。

時間の経過からみるフェーズの変化がもたらす「復興」の認知は不明確であること先行論文や先行調査でわかってきた。

また時間の経過から形成される、コミュニティについても定義づけしておきたい。

「先行論文1(小林氏2016年) 緊急コミュニティ組織の規定要因が示した。災害期における、活動にいくつかの共通点がある。複数の組織が絶えず復興課題について調整の役割を担うことで、地域コミュニティの調整機能を維持し続けようとした動きがあり、行政の復興計画に対する反動的な動きではなく、どちらかと言えば、地域コミュニティとしてどのような復興を望むのかを取りまとめ、行政機関などの外部の社会との間で緊張感はあるながらも、調整を通して住民自身が望ましいと考える復興に実現を図ろうとする、協調的な動きがあったと述べられている。」

参考資料として平成23年「広報みなみそうま」市民意見を各部門にセクション分けされ取り上げている。

平成27年まで「災害コミュニティ」として、行政と住民の間合意されていたことがわかる。平成27年度以降は「地域コミュニティ」として表されていることから、本論文における「災害コミュニティ」と「地域コミュニティ」が時間の経過から存在する。

また「復興」という定義の無い目標に対し、コミュニティにおける背景を整理しておかないと、(青山伊織氏講演から)有効に働くコミュニティワークが違ってくる。後述の展開の流れが効果的に作用しないことから、住民の「消極性」を生んでしまうのではないかと考察する。

「令和3年南相馬市予算編成方針より、令和3年度は第2期復興・創生期間の初年度とされている。(3)本庁・区役所の運営強化として政策目標に向けて必要となる人員などの行政資源を捻出するため、市民活動団体等の多様な主体との協働事業展開などの検討を行うこと。ただし過度の行政依存(補助金交付額の増加、継続、代替の財源資源の要請や担当者からの人的支援等)が見受けられるため、引き続き団体の自立支援に努めることとある。」

ここで注目すべき点は「協働」についての概念の変化が見てとれる。行政方針からみえる「行政負担の現状」が協働への概念を変えたのか。

東日本大震災における犠牲者の現状は、岩手県469人、宮城県929人、福島県2,313人となっている。南相馬市における震災関連死は継続的に高水位を示している。警視庁の自死調査によれば「うつ」等が原因で自死に至る人が約21%という発表がされている。また東北3県におけるボランティアの受け入れ状況からみるNPO活動の増減は、強いアセスメントが働き、多様な人や組織を受け入れたことで「一人ひとりの可能性」を増幅し、支えあうことでのボトムアップが図られたと考察する。福島県に関しては自然災害に加え、福島第一原子力発電所事故による放射線問題があったことで、地元住民が自地域への活動の制限(屋内退避・自主避難など)ボランティア支援を受け入れるための余力が無かったと推測する。

さらにこの10年間は、NPO法人数の増加傾向ならびに南相馬市内における市民活動の増加より、災害コミュニティにおけるアセスメントの構築とコミュニティワークへの

展開が分かる。

先行調査・2(第3期南相馬市地域福祉計画2019年素案より) 地域住民に向けたアンケート結果を基に考察していく。

「アンケートの結果から近所との関わり合いは必要だと思う人は6割以上いる。また不安や悩み事は家族間や友人への相談が6割となっている。近所の人が手助けを求めて来た時に『助ける』と答えた人は71.5%という結果から社会参加への消極的はないことがわかった。」

しかし、地域に支えられたと感じていないことが51.2%であることから、社会参加への消極さを感じたことへの原因が得られた。

アセスメントにおける目標設定や合意形成がコミュニティワークをする上で、とても重要であることが先行調査から検証された。

震災関連死など地域における深刻な状況を、住民意識はどう捉えているのかを、先行調査から探っていく。

「(先行調査から) 見守り支援37%、障がい者や高齢者の活動支援15%、自殺者対策13・9%となっている。」住民は課題に対して認識していることが分かる。またアンケートの回答から、「地域活動へ参加しなかった人の理由として『仕事が忙しく時間が取れない』といった回答結果が出た。先行調査・2(平成30年の南相馬市年齢別人口の調査によると生産性年齢人口は45,1%となっている)。地域を支えるマンパワー不足が結果から分かる。」また支援の範囲としては「自助で行いたい」というニーズが大半を占めている。その要因は専門性や必要としている課題としての認知。行政や福祉関係の事業所への依存度が高いことがわかった。

またコミュニティにおける課題の共有化は、とても重要であり、「課題や成果の共有」が、なされないことで住民の「消極性」を発生させてしまっていることが理解してとれる。また災害時における情報共有が無かったという人が53.5%と半数を占めていることから、情報の選択は狭まり家庭や個人といったタイトなコミュニティにおける、人の関係性が少ないためにおきる「情報共有する場が減少」することで起きる選択肢の少なさは「解決できない」と認知したことで自死率は高めてしまうことがわかった。地域における課題を住民は認識し「孤立化」したコミュニティは支援対象である。

(2) 東日本大震災の下で背景の整理

緊急時におけるキーマンにヒアリングを行い、緊急時におけるコミュニティワークが機能したのかを検証する。I氏のように集団で避難することを選択したルースなコミュニティの背景から、共通の境遇や課題を持った人たちが集う所となり情報量が多かったことがわかる。H氏やM氏のように屋内退避を選択したタイトなコミュニティは、ヒアリングから必要な情報へのマッチングがなされていなかった

と判断する。H氏やM氏のように、屋内退避を選択したタイトなコミュニティを背景にもつ人は、情報の入手が困難であったことがわかった。では背景に「ルースなコミュニティ」や「タイトなコミュニティ」が存在することを定義しておきたい。ルースなコミュニティ(loosely structured community)とは、緩やかな関係で構築された共通の特徴や意思をもつ集団である。またタイトなコミュニティは、個人の課題として完結しているため、生活に埋もれてしまい可視化されず、課題の発見が遅れてしまいがちになる傾向がある。

「コミュニティワークの基礎と実際～命と暮らしを守るための仕組みづくり～」講師：青山織衣氏の講座では、コミュニティワークの機能には5つのポイントを必要であると定義している。そこで発災時の緊急期におけるコミュニティワークは機能したのかをヒアリングを通じ検証する。

H氏・I氏・M氏のヒアリングから、三者と発災時における命の確保が第一優先のため、緊急期におけるコミュニティワークは機能しなかったことがわかった。

I氏のようにルースなコミュニティを形成した場合、早い段階でコミュニティワークの機能(青山氏講座より)の5つを機能させている。(小林氏2016年)によれば、「緊急コミュニティ組織の規定要因が示されている。災害期における、活動にいくつかの共通点がある。複数の組織が絶えず復興課題について調整の役割を担うことで、地域コミュニティの調整機能を維持し続けようとした動きがあり、行政の復興計画に対する反対的な動きではなく、どちらかと言えば、地域コミュニティとしてどのような復興を望むのかを取りまとめ、行政機関などの外部の社会との間で緊張感はあるながらも、調整を通して住民自身が望ましいと考える復興に実現を図ろうとする、協調的な動きがあった。」とされている。ヒアリングからも避難所における役割と調整機能は生きるために必要な手段であり、ルースなコミュニティにおけるスケールは、多くの必要な情報が集まったことがわかる。また情報においての偏りが無いよう全体を見渡せる視点を、みんなで共有することで多角的に課題を判断することができた様子が分かる。ルースなコミュニティだからこそその強みでもある。一方、H氏M氏の内容から福島第一原子力発電所事故による爆発の区内アナウンスは、行政も混乱していた様子を表している。前述先行調査・2(第3期南相馬市地域福祉2019年(素案)のアンケートより) 震災時における情報が不十分と感じた住民が53.5%いたことが結果からみえる。H氏やM氏のヒアリングからも、タイトなコミュニティに対しての情報が減少する傾向が強いことが分かる。また、I氏における家族間による金銭的問題についても、ルースなコミュニティからタイトなコミュニティの変化したことで起きた変化により情報量が減少し、判断をするための選択が行動への変化をもたらした。

またH氏からのヒアリングで住民がコミュニティスケールとして「ルース」や「タイト」な背景に加え、地域の流儀

といった背景が加わる。

伝統型の地域特性がある誘致区に対し、生きるために開放を余儀なくされた開放型の地域性などが複合的背景にみることができる。伝統型の地域に関しては、地元密着のコーディネーションの策定が重要な役割である。

(2) 住民の意識調査

地域の現状と背景から住民は地域課題をどう捉えているのかをアンケートで調査する。

近年、行政側から「復興」はほぼ完了したという回答が多く聞かれる機会が増えた。本当に復興は終わったのだろうか。福島第一原子力発電所事故による汚染水の処理問題など課題は山積の中、民意は何処に反映され、どのような社会参加をすれば地域住民が捉える「復興」へと歩みを進めるのか。主体性や自発性に停滞感が生じ、行政が示す方針との乖離を住民は感じているのではないかという思いから、アンケートによる住民の意識調査を行う事とした。

アンケートの対象者はNPO活動やボランティアなどに参加されている人やその家族を対象に協力を依頼した(依頼50通うち回答23通)。アンケートの趣旨としては、住民の意識調査と課題への取り組みについて、感覚的な捉え方を調査するため事務局より自由回答とする。アンケートの実施期間は令和3年2月26日(月)より令和3年3月15日(月)とする。アンケート方法はコロナ禍の影響もあるためFAX・メール・TELにて協力を求めた。

アンケート調査から成果として見える防波堤や建物などの景観から「ハコモノ復興」に対し「復興を感じている人59%。また人と人の関わり合い(コミュニケーション)から復興を感じる人が27%であることから、復興は視覚的なモノから感じている結果が分かった。

困っている人が周りに1人～5人いること69%と、地域課題に対し「認知」していることが調査から分かった。また助けないと回答した人が9%。理由としては助け方が分からないと回答した人が22%という結果となった。潜在支援者の発掘に有効に働きかけることのアプローチ方法が明確になった。また行政サービスへの依存傾向の中から「素人には手が出せない」といった情報量の少なさから潜在支援者が「社会参加する機会」を失わせている。

「核災」による除染作業員が多く入植したことでの治安変化や賠償金における干渉など、コミュニティの分断には複雑な背景が存在している。ゆえに生活範囲の距離を保ちたいなどの理由から、社会参加をためらっている。

消極的な意見ばかりではなく、当事者意識から行政の支援を待っていたら時間が掛りすぎるなどの理由で住民同士の助け合いの必要性を感じ活動している。支援のタイミングの必要性を慎重に捉えていることも回答結果が得られた。

3. 結論と考察

(1) 各章の要約

ここまで三章にわたって行った議論を取りまとめ結論と考察を行いたい。各章における要約と振り返りを記述する。第一章「本研究の意義」や南相馬市の被災状況を説明した。第2章では「災害コミュニティ」と「地域コミュニティ」の背景から「整理と情報量」の関係性を立証するために、ヒアリングを導入し検証を行った。先行論文や先行調査を導入とした「消極性」を感じた要因に「成果に共有ができていない」ことに原因があることも研究を進めて行くなかで分かって来た。背景におけるコミュニティを整理することは、コミュニティワークの機能の流れを構築するうえで重要であることが結果からわかった。

(2) 結論

災害発生時におけるコミュニティの形成は早い段階で行うことで情報量を増幅させる効果があり、課題への目標設定などに対し必要なアセスメントを取りやすい傾向がわかった。しかし、住民主体の対話や合意形成を行う上では、感情的になりやすい時期でもあるため、アイスブレイクを何度も導入し、真摯に傾聴を行うことで「主体性」と、関わり合うことで発生する「役割」は、復興への計画づくりから実施と検証を共有することで、地域コミュニティへと移行する変化を、受動的に移行できることが分かった。地域住民が成果として実感していることから「情報を共有」することの重要性は必要不可欠である。

(3) 考察

健全で継続的な活動を推進するために、復興期における住民意識を研究することは、直接的な効果としては学術に耐えるだけの内容とはなっていない。が、自組織が存在するための経営においては、地域の役割や調整にNPOが積極的に関わることで潜在的支援者を創出し、NPO活動を行うことで得られる協力者となりうる。そして、成果を共有する人が増えることで「地域住民とNPO活動の成果発表の場の創出」を共に味わうことの達成感と、個々が情報を適正に扱うことで「孤立化の解消」を解決し、誰もが参加できる社会を実現するための一歩となる。また中間支援センターがマルチセクター機能を充実させることで「情報の共有化」や、健全な運営として存在していくことは復興を円滑にさせることを示すことができる。

〈謝辞〉

東日本大震災の犠牲になられた方々への哀悼の意を表するとともに、いまなお復興に向けた取り組みを続けてこられている方々へ感謝を申し上げます。また本研究をまとめるにあたり、多くの方々のご支援とご指導を頂戴しました。東日本大震災という甚大な被害をうけ、なお南相馬市における多発的な復興のなか、当事者として語ることは御辛い経験について語って頂けたことで、記録として残すことが出来ましたこと深く感謝申し上げます。また本論文を作成する機会を与えて頂きました。特定非営利活動法人日本NPOセンター、特定非営利活動法人ふくしまNPOネットワークセンター、武田薬品工業株式会社の皆様。自分が住まう地域の住民の声を聞き、学ぶ機会を頂きありがとうございました。また岩手県・宮城県・福島県と共に研究を行うことで、被災地復興における研究成果は復興への連携を深め、交流することで、全世界からご支援を頂戴した方々へ「復興」をご報告する機会となりました。長きにわたるご支援にたいし深く感謝申し上げます。

[参考文献]

小林 秀行氏 2016「復興期のコミュニティにおける調整機能の維持戦略」～緊急コミュニティ組織による分業構造を視点として～ 東京大学社会科学研究所

付属社会調査・データアーカイブ研究センター 2017：文部科学省共同利用・共同研究拠点事業 社会調査・データアーカイブ共同利用・共同研究／2016年度課題公募型二次分析研究 東日本大震災と復興に関する被災者調査データの二次分析と分析方法の検討

南相馬市復興ビジョン：平成23年(2011年)8月17日
南相馬市

上野谷 加代子氏 2018 月間福祉「ソーシャルワークをめぐる動向と展望」―社会保障審議会福支部会、福祉人材確保専門委員会での議論を踏まえて

復興庁 2020.12.25 東日本大震災における震災関連死の死者数

厚生労働省社会・援護局総務課自殺対策推進室警察庁生活安全局生活安全企画課 2019年「平成30年中における自殺の状況」

青山 織衣氏 2020.7.15「コミュニティワークの基礎と実際」～命と暮らしを守るためのしくみづくり～（ふくしまNPO経営者ゼミ 7月「コミュニティワークと経営」研修

令和3年度予算編成方針について（南相馬市総務部）

◎ヒアリング 1

お名前：匿名でとの申し出によりH氏とする

性別：男性

発災時の年齢：70歳

発災時の職業：会社役員

被災場所：福島県南相馬市鹿島区

被災住所：上に同じ

被災状況：福島第一原子力発電所事故による屋内退避・地震被害

3月11日 15:35 津波到達(鹿島区海岸 遡上高20.8m)

3月11日 21:00 浪江町に暮らす親戚が避難してくる
原子力発電所が危ないとのこと。

3月12日 15:36 福島第一原子力発電所1号機の水素爆発
町内放送では初め「原発で爆発があったから外に出るな」と放送があった。直ぐに「誤報」と放送が流れた。情報操作があったのかと落胆した。

3月14日～4月22日 自主避難せず屋内退避で過ごす

上記期間中の自治会からの連絡はなし。町内放送用の機械(世帯ごとのスピーカー)が地震の影響で故障していたため、十分な情報を得ることができなかった。

南相馬市の情報はすべて区役所や市役所に出向き情報収集を行った。

後はテレビからの情報や地域住民の話にて判断することになる。

食料の配布は、残った住民同士の情報で配布場所や時間など知ることが出来た。しかしボランティア団体が急に情報もなく、訪問された際「とても気持ちが悪い思い」をしたと話されている。どんなボランティア団体が支援に来られているのか等、もっと情報があれば不安なく気持ちよく対応できたと思うと当時を振り返った。また平成23年8月から行われた除染作業員が南相馬市に作業員として動員された際にも敷地内に居て怖い思いをした。この地域は伝統を重んじる地域性があるから、よそ者を嫌う傾向にあるとH氏は感じている。

またボランティアが定着しなかったのもこの地域の特性と話す。

平成23年7月から、本格的に小高区の住民を鹿島区で誘致した仮設住宅への受け入れを行った際には、既存の鹿島区住民とのトラブルの話が絶えなかったと回想する。

復興のためのコンサルタント講演会や地域住民による会議なども、トラブルを嫌い足が向かなかったという。「よそ者」には厳しい土地であるという。

Q：災害時と言われる期間は何の程度の期間をうかがっていることを教えてください。

A：感じ方は色々だと思う。我々は、環境の変化がほとんど無かったのでストレスもあまり感じていなかった。風力発電や火力発電所の再開、立派な防波堤が完成した時に復興を感じた。
でも自殺したり、孤独死したりの話を聞くと「どうしたもんか」と心配している。

●ヒアリング 2 ※帰省中にヒアリング協力を得る

お名前：匿名でとの申し出によりI氏とする

性別：男性

発災時の年齢：55歳

発災時の職業：会社員

被災場所：福島県南相馬市原町区

被災住所：南相馬市小高区

被災状況：津波被害・地震被害・福島第一原子力発電所事故による避難指示に従い避難

3月11日 14:46 東日本大震災発生

3月11日 15:00 津波の到着時刻の知らせをテレビにて知る

3月11日 15:36 会社にて被災(津波被害)会社にて避難となる

3月13日 9:00頃 家族との連絡が取れる

3月18日 18:00 市の手配したバスで避難

(新潟県にて4月23日まで避難：友人と話をしていたら家族と別なバスに乗ってしまい別々の場所に避難することになる)避難所では、南相馬市役所からの職員が出向いてくれていて情報収集や相談に対応してもらっていた。避難所と言ってもテニスコート付きのホテルで食料に困ることもなく過ごすことができた。

4月24日 県外に借り上げ住宅への居住を変える

5月30日 仮設住宅に申し込み

6月20日 親との金銭問題にて南相馬市に帰ることを断念、仮設住宅申し込みを取り消す

7月20日 県外にて就職

県外の暮らしを選んだのは、家族との金銭トラブルが発端だった。行政からの支援の義援金を親が管理すると言い出し、両親は南相馬市に帰還すると言ってきかなかった。I氏の生活に関しての配慮が家族間で解決することが出来なかったことや、子どもへの健康被害、医療の充実や教育機関への信頼をきっかけに移住を決断。他県は行政の支援ばかりではなく「人の関係が温かい」と感じているとI氏は続ける。住まいや仕事の面でも大変お世話になったとのこと。

Q：災害時と言われる期間はどの程度の期間をどうか感じていることを教えてください。

A：災害期間は、今も続いていると感じている。言いようがない不安に時折、気が狂いそうになる。

個人的な感覚かもしれないが、賠償金や生活再建が「復興」ではなく。

自分たちが、生きていくと決めた地域に対して決心がつかない。

だから「災害復興はまだ遠い」と感じている。

●ヒアリング 3

名前：匿名でとの申し出によりM氏とする

性別：女性

発災時の年齢：20歳

発災時の職業：なし(専業主婦)

被災場所：福島県南相馬市原町区

被災住所：上に同じ

被災状況：地震被害・福島第一原子力発電所事故による屋内退避

3月11日 14:46 東日本大震災発生

- ・家屋の片づけ津波被害があったことは夕方のテレビで知る
- ・夜に浪江に住む祖母が避難してきた(当時73歳)

3月12日 15:36 福島第一原子力発電所1号機の水素爆発による爆発音が聞こえた

市内の放送では福島第一原子力発電所事故による水素爆発の知らせが流れたが、直ぐに誤報であったとの放送が流れた。行政は原子力発電所事故を隠蔽しようとしたと直感で思った。

1年くらい過ぎたころから仮設住宅に住まう人が自殺したという話を聞くようになった。仮設住宅に住む人たちと、もともとある自治会は別離していたように記憶している。仮設住宅入居者開始に伴い、除染作業員が南相馬市に入ってきた。方々で除染作業員とのトラブルを聞く。M氏も女兒(当時3歳)が居るため屋外での遊びは控えた。発災から1年か2年経過するうちにNPO法人が立ち上がりお世話になる機会ができた。しかし子ども関係の屋内遊び場が1ヶ所しか無かったため、他のママとのトラブルが怖くなり行かなくなってしまった。その後も、その団体の良い噂は聞こえてこなかったため会員になってまでの応援には至らなかった。

Q：災害時と言われる期間はどの程度の期間をどうか感じていることを教えてください。

A：発災から5年程度。周りの環境が落ち着いてきたことや、公園で安心して遊べるようになった。

■ 図 1 東日本大震災 福島県南相馬市の状況より（平成30年12月14日現在）

	再開事業	詳 細
全 区	JR常磐線	平成23年12月21日相馬駅⇄原ノ町駅 平成28年7月12日原ノ町駅⇄小高駅 平成29年10月21日小高駅⇄浪江駅
	除染作業	平成23年8月から平成29年3月未完了
鹿 島 区	病院	平成23年4月より外来診療
	保育園・幼稚園	平成23年5月6日鹿島区開所
	小学校	平成23年4月22日再開 平成26年3月31日真野小学校廃止
	商業	平成23年4月より小売店開始
	住宅	平成23年5月28日仮設住宅入居（小高区・原町区受け入れ） 平成24年高台移転の開始
	電気	通常
	郵便	平成23年4月25日より開始
原 町 区	病院	平成23年4月より外来診療 平成23年7月11日南相馬総合病院にてホールボディーカウンター検診の開始 平成25年市内小中学校での集団検診開始 平成26年末就学用ベビースキャンの開始
	保育園・幼稚園	平成24年4月より再開
	小学校・中学校	平成23年9月30日小学校再開 平成23年10月17日中学校再開 平成24年2月27日石神第一中学校・第二中学校、原町三中の再開
	商業	4月より小売店開始
	住宅	7月より高台移転開始 12月仮設住宅受け入れ
	電気	通常
	郵便	平成23年4月25日より開始
小 高 区	避難解除時期	平成28年7月12日避難指示解除準備区域、居住制限区域の解除
	病院	平成26年外来週3回 平成28年外来週5回
	小学校・中学校	平成25年4月1日鹿島中学校仮校舎にて再開 平成29年4月小高中学校にて4校合併授業再開 平成30年4月6日現在学校帰還児童数77%
	商業	平成27年9月28日「エンガワ商店」開店

研究テーマ

コミュニティワークは NPOの組織基盤を強化するのか

特定非営利活動法人 青空保育たけの子

辺見 妙子



特定非営利活動法人青空保育たけの子代表理事、保育士、幼稚園教諭。震災後、活動拠点を山形県米沢市に移し、野外保育を継続。現在同地で社会課題解決の一助として冒険遊び場、民泊、カフェを運営。

目次

1. 研究の背景
 - (1) 研究動機
 - (2) 研究の目的と方法
2. コミュニティワークはNPOの組織基盤を強化するのかを調査する
 - (1) アンケートの内容
 - (2) アンケートの結果
 - (3) ヒヤリング内容
3. コミュニティワークはNPOの組織基盤を強化するのかを考察調査する
 - (1) アンケート調査から
 - (2) ヒヤリングから
 - (3) まとめ

はじめに

わたしが代表を務める特定非営利活動法人青空保育たけの子(以後たけの子という)は、2009年4月福島県福島市に創立した、子どもに対する教育と福祉を野外活動により達成しようという団体である。創立から2年経ち、ようやく軌道に乗りかけた2011年春、東日本大震災による原発事故によってすべての事態が一変してしまった。わたしたちの特徴である野外活動が放射能の影響により、福島市では安心して行うことができなくなってしまったのである。そこで2011年10月より、わたしたちは片道50キロ離れた山形県米沢市へ福島から子ども達を連れて移動し、活動を続けるという選択をした。2019年10月に行われた「タケダ・いのちとくらし再生プログラム」組織基盤強化事業において、上野谷加代子氏(同志社大学社会福祉学科教授)からコミュニティワークについての基調講演を受け、初めてコミュニティワークという言葉に触れた。そして、わたしたちが無我夢中で行ってきたことは、社会課題を解決しようとして行ったコミュニティワークなのではないかという思いにいたった。

この研究は、果たしてそのコミュニティワークはNPOの組織基盤を強化するのか、するとすればそれはどのような要素(組織基盤強化の要素＝リーダーシップ力、適応力、マネジメント力、技術力：公益財団法人パブリックリソース財団HP参照)を指すのかを考察するものである。

1. 研究の背景

(1) 研究動機

① NPOの組織基盤強化とは

【組織基盤強化の要素とは】

公益財団法人パブリックリソース財団によれば、組織基盤強化を構成するのは、①リーダーシップ力、②適応力、③マネジメント力、④技術力の4つの要素であるという(※1)。たけの子もパブリックリソース財団の「ふくしま未来基金」を受けた際、この組織基盤強化の研修・講座を受け、それがきっかけで、代表である筆者は日本ファンドレイジング協会(※2)が認定する准認定ファンドレイザー(※3)の資格を取得するに至っている。

【たけの子に必要な組織基盤強化とは】

創立当初より、思いはあるものの、経営、特に財政面での不安がつきまとっていたたけの子は、それを打開しようと模索してきた。「ふくしまNPO経営者ゼミ2019(※4)」に参加した目的も正にそこにあった。しかし、ゼミに参加し、様々な研修を受け、仲間や担当者、顧問と話し合ううちに徐々に参加者している筆者の中に変化が生まれた。筆者が得意とする「巻き込み力」によって人との繋がりを広げつつ強化することで、組織運営の基盤を強化できるのではないかという考えである。

そして、それを決定づけたのが上野谷加代子氏のコミュニティワークについての講座(※5)だったのである。

② コミュニティワーク

【コミュニティワークとの出会いから】

筆者が2019年度の経営者ゼミから継続して2020年度経営者ゼミ(※6)に参加したのは、このゼミが研究を目的としていたからである。2019年に知ることができたコミュニティワークということについてもっと知りたいと思い、それが果たして組織基盤強化にどうつながり、経営を安定化するかという考察を深めたかったのだ。

残念ながら、2019年末から世界的な影響を及ぼしているCOVID-19により他県へのフィールドワークは叶わなかったが、コミュニティワーカーの青山織衣氏(※7)や、スピーチライターの蔭山洋介氏(※8)の講座から様々な知見を得ることができた。

【NPOの存在意義】

日本政策金融公庫総合研究所主任研究員 藤井辰紀氏の研究論文(※9)によれば、NPO 法人の存在意義として、次の4点が挙げられる。第1に「新たな起業家の苗床」、第2に「新しい公共」、第3に「市民の社会参加の促進」、第4に「雇用の創出」である。コミュニティワークという言葉こそないが、第3にあげられた市民の社会参加の促進がその存在意義のひとつであるならば、地域課題・社会課題解決に向けて、ボランティアや寄附といった自発的な活動を通じ、市民の社会参加を促す力を結集していくことがNPOとして果たす役割のひとつと言える。

【コミュニティワークは資金調達力につながるのか】

先のパブリックリソース財団による組織基盤強化4要素のひとつである技術力には、資金調達、マーケティング、コミュニケーションが含まれている。市民参加を促進するの

がNPOの存在意義であり、市民参加は寄付行為も入ることから、社会課題を解決しようとコミュニティワークをすることで、この技術力の要素が強まり、組織基盤を資金面で強化することにつながるのだろうか。

② 福島県のNPO数は何を表すのか

【福島県のNPOの数の推移】

表1は東日本大震災発災前の平成22年度からの令和3年2月末までの福島県におけるNPO法人認証数である。これを見ると震災の平成23年度から26年度ごろまで数多くのNPOが認証を受けたことがわかる。平成24年度は最多の90団体が認証を受けている。一方で平成25年度からは解散も増えている。震災前の解散は一桁台が続いていたが、震災から2年経った平成25年度からは二桁台が続いているのがわかる。

NPO法人総数は平成28年度から横ばい傾向である。
この数の推移は果たして何を示しているか、筆者はひとつの仮説をたてた。

創立当初に立てた目的と共に、新たな社会課題に取り組んでいるNPOが生き残っているのではないかということである。つまり、常にコミュニティワークをしている団体は継続し、コミュニティワークをしていない団体はNPOの存在意義を失って解散していくのではないだろうか。

(2) 研究の目的と方法

① 研究の目的

震災後、たけの子は隣の山形県米沢市へ車で移動して野外活動が続けることを選択した。移動費用は年間200万円を超えるが、そこには資金のあてなどはなかった。他団体の中には、潤沢な資金調達源を持ち、施設も設備も整って活動していた団体があったが、現在、放射能の影響を避け、子どものために活動を続けている団体は数えるほどしかない。

大きな資金源がなかったからこそ、たけの子は事業を継続できているのではないだろうか。資金もない、地縁もないという弱点があったが故に、なんとかしようと知恵をしばり、新たなニーズを掘り起こし、人とのつながりを大切にしてきたからこそ、事業を継続できているのではないか。それこそがコミュニティワークということではなかった

か。経営者ゼミの2年間の研修を通じて、脆弱であるとはかり思ってきたたけの子の組織基盤が、実はコミュニティワークによって支えられていたのではないか。組織基盤強化とは、資金面だけではないのではないかということを確認するため、以下の研究を行った。

② 研究の方法と研究対象

【アンケート調査】

経営者ゼミ担当者から推薦された福島県の27のNPOの団体にアンケート調査を行った。回収率29.7%

【聞き取り調査】

アンケートに答えてくれた団体の中から数件、電話にて聞き取り調査を行った。

2. コミュニティワークはNPOの組織基盤を強化するのかを調査する

(1) アンケートの内容

まずは回答いただく方の役職を教えてください、以下の内容について回答してもらった。

- 1. NPO法人の20の活動分野のうち、それらのいずれかを社会課題として捉えて活動しているか。
- 2. 現在、創立時とは違った新しい社会課題に取り組んでいるか。
- 3. 団体が捉えている社会課題を代表、理事、スタッフ、地域住民はどの程度一緒になって解決しようと動いていると思うか。代表的な事業(活動)上位3つについて、事業(活動)ごとに1～5段階の評価で回答。
- 4. 団体は様々なステークホルダー(利用者、スタッフ、理事、利用者以外の地域住民)と夢を語り合っているか。
- 5. ヒヤリングにご協力いただけるかどうか。
- 6. アンケートの集計結果について後日報告が欲しいかどうか。

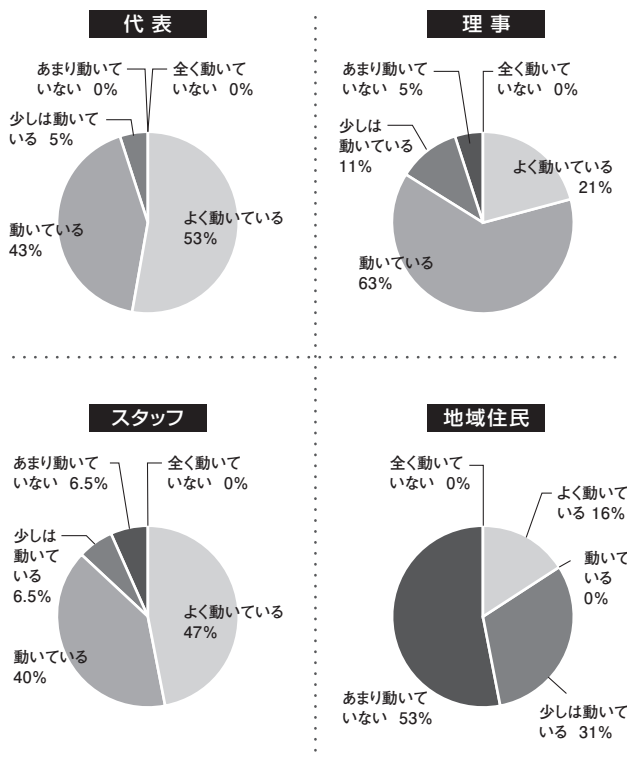
■ 表1 福島県内年度別NPO法人認証状況(※10)

	H.22	H.23	H.24	H.25	H.26	H.27	H.28	H.29	H.30	R.元	R.2
認証	52	76	90	77	66	48	51	37	26	29	9
解散	6	6	8	19	11	13	22	15	25	20	20
法人数	583	652	734	790	843	877	902	924	923	929	917

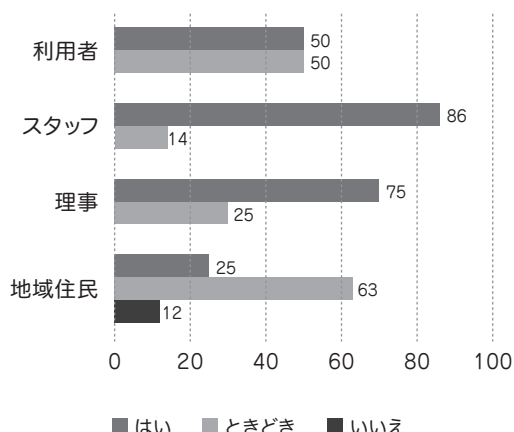
(2) アンケートの結果

アンケートに回答してくれたのはほとんどが代表理事(88%)で、残りは事務局であった。

1. アンケートに答えてくれた団体すべてが、それぞれの活動分野を社会課題として取り組んでいた。
2. 創立時とは違った新たな社会課題に取り組んでいると答えた団体は半数であった。しかし、後にヒヤリングで明らかになるが、これは新たな活動分野ではないというだけで、同じ事業(活動)の中で利用者のニーズに応え、新たな取り組みをしている団体もあった。
3. 誰が社会解決しようと動いているのかについては以下の通りであった。



4. 誰と夢を語り合っているのかについては、以下の通りであった。



(3) ヒヤリング内容

アンケートだけではわからないことをヒヤリングによって明らかにすることができた。創立時とは違った社会課題に取り組んでいるのかについては、ヒヤリングをした団体では、はいといいえが2団体ずつであった。事例1・2は、いいえと答えた団体、事例3・4は、はいと答えた団体である。

【事例1】

事例1のケースは新しい社会課題に取り組んではいないという回答であったので、その理由を訊ねてみた。すると、単に新しい分野に取り組んでいないだけで、利用者のニーズに沿った新しい取り組みは行っていることがわかった。

代表をはじめ、理事やスタッフもよく課題解決にむけて動いている団体で、地域住民ともしどき夢を語っているという。どのようにしてその機会を持っているのかを訊ねると、コロナ禍以前は月に1度家族会を開催していたという。キーパーソンは「お父さん」とのことだった。母親は課題解決をしようとその課題と近くなりすぎる傾向があり、かえって離れる時間も必要とのこと。そして家族の時間を持てるようにすることが大切だそう。それには、父親の協力があってこそ、とのことだった。

コミュニティワークによって組織基盤は強化できるのかとの質問に、「お金にならない仕事(コミュニティワーク)は手間がかかる。だけど、ネットワークを持っていると自分もラクになる。ただ働きが大事」とのことだった。

【事例2】

この団体もまた、新しい社会課題には取り組んでいないとのことだったが、震災前をと後とでは、それに合わせて作業内容が変わっているとのことだった。震災前は畑仕事を中心であったが、震災後は室内作業が中心になったとのことである。

この団体も、利用者、スタッフ、理事、地域住民と夢を語り合っている。これからの10年を考えようという語り合いをスタッフと利用者でしたとのこと。地域住民をどのように巻き込んでいるのかを聞いたところ、コロナ禍以前は、週2回ペースで飲み会をしていたとのこと。震災後、やむなく事業所を移転し、新たな地域で活動が続けているが、新参者には強みもあるという。それは、田舎ならではの、地域のわだかまりをしらないがゆえの強みだという。

【事例3】

この団体は、創立当初と違った新しい課題に取り組んでいると答えたが、それは、震災の始めの時とは社会の状況が変わっていて、変化に応じて社会課題も変わっていったからとのことだった。

この団体の特徴は、代表をはじめ、理事、スタッフ、地域住民すべてが社会課題を解決しようとよく動いていることである。震災後創立したこの団体が、ひとつの事業をきっかけに、あらゆるステークホルダーとつながり、現在も新たな事業を展開している。社会課題を解決するためのコミュニティワークによって、直接資金は増えないが、あらゆる地域、年齢の市民がこの団体の事業を通じてつながることで、他の地域で災害が起きた時に支援の輪が広がり、さらなる社会課題の解決につながっていると話していた。それは、関わりを持つ人たちの顧客満足度があがる結果となり、団体が扱う福祉商材の購買につながっているという。コミュニティワークによって直接の利益は生まれないが、時間軸がずれたら、可能性があるとのことだった。

【事例4】

営農支援をしている事例4のケースは、スタッフは代表理事ひとりとのこと。原発事故による営農への被害と向き合っているため、試行錯誤を繰り返し、現在は過疎による人手不足でも収益があがる方法を創り出している。過疎地域の社会課題を掘り起こし、それに取り組んでいるが、全体的なアンケート調査という方法では本当のニーズはわからないという。民生委員などの個別面談により、支援が絶対に必要な人のニーズを知る必要がある。あったらいいまでは、せっかく事業を立ち上げて利用する人はいないとのことだ。

勤めていた会社を辞めてまで、福島復興のために尽力しているが、よそ者というレッテルをどう跳ね返したのかと聞くと、「本気度。何かを捨てないと地方の人たちとやっていくのは難しい」とのことだった。

自分の利益を求めず、地域のために社会課題を解決しようとして動いているわけだが、どうやって暮らしているのかと聞いてみると、「自分の覚悟を見て、みんな心配してくれる。利益はあとからついてくる」と話してくれた。

3. コミュニティワークはNPOの組織基盤を強化するの かを考察する

(1) アンケート調査から

アンケートの目的は、新たな地域課題に取り組んでいる団体は、代表だけでなく、スタッフ、利用者、地域住民とつながり、それぞれのステークホルダーも課題解決に動いているということを実証するためであった。

それぞれの立場によって、課題解決にむけての温度差はあるものの、全く動いていないという回答はゼロであった。

それは、夢を語り合っているかとの問いに地域住民とさえ、時々という割合が一番多かったことから理解できる。

(2) ヒヤリングから

それぞれの団体は、各ステークホルダーとの関わりが違っているが、リーダーシップ力や適応力、に優れていると感じた。それが組織基盤強化の柱であることは間違いないと思われる。

(3) まとめ

当団体の弱みである、マネジメント力や資金を集める技術力をなんとかしたいと思って、学び始めたNPO経営者ゼミであったが、むしろ、できているところを伸ばしていった方が組織基盤強化につながるという思いに至った。

そしてそれは、利他の精神に他ならない。人は、自分に降りかかっている社会課題解決に対しては脆弱であるが、人のために、という思いを持って行動する時、思いもしない力を発揮するものである。それはつまり、愛のなせる業だろう。

現代社会の大きな問題は、人々の愛が冷えていることであろう。無関心から社会に置き去りにされ、あるいは互いに傷つけ合っている。ちょっとした気遣いが人と人をつなぎつけ、思ってもみない繋がりが生まれ、課題が解決していくのをこれまで幾度となく経験してきた。あるいは、解決しないまでも、ひとりきりに置き去りにすることはない。これこそが、誰ひとり取り残さないことを目指しているSDGs（持続可能な開発目標）（※11）にもつながるものだろう。「半径3メートルに入ってきた人のためにできることをする。」研修先の経営者（※12）の言葉である。

コミュニティワークは、直接利益を生み出しはしないが、人と人との繋がりにによって、組織基盤が強化されることが今回の研究によってわかった。それは、利他の心に他ならない。

〈謝辞〉

本研究にあたり、辛抱強く著者自らの気付きを待ち導いてくれたふくしまNPO経営者ゼミの顧問深澤秀樹氏、事務局内山愛美氏、一緒にこのゼミで学び合ったゼミ生の皆にこの場を借りて深く感謝する。

[参考文献、参考WEB]

(※1) パブリックリソース財団

<http://www.public.or.jp/PRF/NPO/index.html>

(※2) 日本ファンドレイジング協会

<https://jfra.jp/>

(※3) 准認定ファンドレイザー

https://jfra.jp/cfr/acfr_list

(※4) ふくしまNPO経営者ゼミ報告書2019

<https://www.f-ssc.jp/?p=12609>

(※5) タケダ・いのちとくらし再生プログラム 組織基盤強化事業 テーマ別研修「コミュニティワークを学ぼう」

<https://www.inochi-kurashi.jp/activity/soshikikiban-r/3200/>

(※6) NPO経営者ゼミ2020 合同中間報告会

<https://www.inochi-kurashi.jp/activity/soshikikiban-r/3304/>

(※7) 青山織衣 認定ファンドレイザー

https://jfra.jp/cfr/cfr_list/7631

(※8) 蔭山洋介

<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E8%94%AD%E5%B1%B1%E6%B4%8B%E4%BB%8B>

(※9) 『NPO法人のパフォーマンスと経営戦略』日本政策金融公庫総合研究所主任研究員 藤井辰紀

https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1211_03.pdf

(※10) 福島県内NPO法人地域別分野別表

<https://www.pref.fukushima.lg.jp/uploaded/attachment/432690.pdf>

(※11) 『SDGsとは何か』朝日新聞社

<https://miraimedia.asahi.com/sdgs-description/>

(※12) BLTカフェ

<https://www.bl.land/>

研究テーマ

こおりやま子ども若者ネットにおける ネットワーク組織の在り方検討 中間コスト負担者のモチベーションの 源泉と維持の方法について

こおりやま子ども若者ネット 鈴木 綾



1976年生まれ。大学卒業後、複数の職業を経て2002年よりNPO法人ビーンズふくしまに参加。フリースクールや若年者の就労支援、貧困家庭のアウトリーチ事業の立ち上げなどに関わる。2015年よりフリーになり、2018年こおりやま子ども若者ネットを設立。上記の団体は29の団体個人が加盟するネットワーク体で、子ども若者の社会的排除の解決を目的に各種の取り組みを現在展開中。職場をもたないので、頼まれたことをやってみながら、お金をかせぎ上記の活動を行っている。

目次

1. 研究背景・目的
2. 団体概要
3. 研究方法
4. 芸術分野における協働事業の構成員の意欲維持を、どのように行っているか？
「アオモリ演劇祭」の事務局メンバーへのインタビューと、その考察
5. 考察
6. 自組織にどう役立てるか？

はじめに

【コミュニティワークと私の距離と研究テーマ】

本年度の経営ゼミに参加するにあたりお題として(!?)のテーマが設定されている。「コミュニティワーク」がそれだが、私自身は「コミュニティワーク」を研究するゼミではないと理解している。「コミュニティワーク」は、ゼミ活動において、各自の実践を前にすすめるための探求の手がかりとして、またゼミ生同士の相互学習促進のための共通概念・共通言語としての手段ととらえている。

「コミュニティワーク」が手段だとすれば、何が目的なのか?を整理する必要がある。私たちはNPO経営者ゼミとの括りの集団だと認識している。一旦、広くNPOの目的は何か?との問いにたって論建てみる。NPOの目的は、「社会課題解決」と「価値創造」との整理をよく耳にする。自身に関わるNPOの実践では、不登校状態の子ども学習権が侵害されている状態(社会課題)を解決するために、学習補償機会を作る取り組みが「社会課題解決」の実例である。「価値創造」の分かりやすい例は提示できないが、その様な目的をもったNPOも存在するだろう。(今回のゼミ生でいえばチームふくしまが、その類型ではないかと感じているが、今後の議論で理解したい。)NPOの目的の「社会課題解決」「価値創造」を、言い換えれば社会を変えていく事が目的と言える。私たちは大なり小なり「社会を変える」を目的にしていると定義ができる。

私たちの目的が「社会を変える」であれば、私には一つの命題が目の前に立ち現れる。それは自身の無力さだ。私一人では「社会を変える」を達成できる気が全くしない。団体を作って活動したら?やはりそれでも「社会を変える」は難しいし、団体が何かしらのインパクトを起こせたとしても団体の盛衰によって、そのインパクトは継続しない事も想像できる。ではどうすれば良いか?それは個人の働きかけによる変化や、団体が変化を起こすのではなく、地域全体が変化したり地域の構成員・団体が新結合したりしながら、柔軟にその時々社会問題や潜在的なニーズにあった価値創造が出来るようになる事が持続的な社会問題解決のアプローチだと考えられる。「社会を変える」を目的にした場合、枠を個人・団体から地域へ移していく必要を感じるのである。実際に2019年度経営者ゼミで御一緒したゼミ生は、「実践の中で自団体のミッションを達成するためには地域と関わり地域ごとの変容を視野に入れたいといけない事が分かった。」と話していた。

もう一つ障がい福祉でよく使われる概念から「コミュニティワーク」を手段とすることを論じてみようと思う。それは「個人モデル」「社会モデル」という考え方を入口にしようと思う。まず、はじめに「個人モデル(または医療(学)モデル)」「社会モデル」とは何か?

以下引用： ©WHO. ICIDH-2 Final Draft Dec. 2000. Introduction.

障害と生活機能の理解と説明のために、様々な概念モデルが提案されてきた。それらは「医学モデル」対「社会モデル」という弁証法で表現できるだろう。医学モデルでは、障害という現象を、疾病、外傷、もしくはその他の健康状態により直接生じた「個人的な」問題としてとらえ、専門職による個別治療といったかたちでの医療を必要とするものとみる。その場合、障害のマネジメントは、治癒あるいは個人のよりよい適応と行動変容を目標になされる。その主な課題は、医療であり、政治的なレベルでは、保健ケア政策の変更あるいは改革が主要な対応となる。一方、障害の社会モデルでは同じ現象を、社会によって作られた問題とみなし、主として障害を持つ人の社会への完全な統合の問題として見る。障害は、個人に帰属するものではなく諸状態の複雑な集合体であり、その多くが社会環境によって作り出されるものである。それゆえこの問題のマネジメントには、社会的行動が求められ、社会生活の全分野への障害者の完全参加に必要な環境の変更を社会全体の共同責任とする。従って、課題は、社会変化を求める態度上または思想上の課題であり、政治的なレベルにおいては人権問題とされる。一口で言えば、障害は政治問題となる。

上記の記述をざっくり言えば、課題(障害)は個人に属するという考え方と、社会に属するとの考え方があるとの理解で良いと思う。NPOは、「社会モデル」に立っているが故に存在すると考えられる。課題が完全に個人に属しているのであれば組織化する必要もないし個人の課題やニーズを満たすためのサービスは主に市場における営利セクター(企業)の役割だと考えられる。一見個人の課題に見える事象でも、それは社会や地域の課題であり、公益活動として取り組むべきものなのでNPOの活動が必要になるとの論だ。ここでも社会の問題との考えが立ち現れる。であるならば「社会を変える」が必要になり、必然的に個人や団体といった枠の変容ではなく、枠を広げた変容の必要が見えてくるし、その変容のためには団体内だけの取り組みでは力が及ばない事が予想される。

近年、上記の考えが背景にあってか「コレクティブインパクト」や「コミュニティオーガナイズシング」そして「コミュニティワーク」といったアプローチが注目を集めていると感じる。(※コミュニティソーシャルワークと共助社会、小さな政府については議論

が必要だとも感じている。)どのアプローチも、地域の組織化や編み直し、構成員同士の新結合などを行いながら「社会を変える」実践を展開していく考えだと理解している。

私は、今年度の経営ゼミ参加者の経営される団体が、どんな課題解決・価値創造を目的にしているのか関心がある。私のそれも含めて、その目的を達成する手がかり・アプローチの一つとして「コミュニティワーク」を理解しつつ皆さんと研鑽したいと思っている。

また研究テーマは、枠を地域や社会とした場合に、必要になる中間的な役割を担う人材のモチベーションの源泉や、その維持がどうなされているのかになるので、コミュニティワークを上記のような考えを元に踏まえながら本研究を進めていきたいと考えている。

1. 研究背景・目的

これまでの障がい福祉やその他多くの分野において、官主導、または民間主導のネットワークや協議体などは数多く設立されてきた。私もそれらのネットワークに招聘、または参加する事が少なくなかったが、その多くは構成員の自己紹介や団体の近況等の情報交換の場であった。上記の協議体では、設立当初は新たに出会う個人や団体、情報がある為に参加のモチベーションも高いが一定期間過ぎたところから、新たに得られる情報も減少し、また情報交換以外のネットワークのアウトプットが明確に定められている事が少ないためか、所謂「集まりの為の集まり」になり参加のモチベーションの低下が起こっていると感じられる場面が多々あったし参加者からもそういった声があだっていた。参加のモチベーションの低下とともに会への欠席も増えてくる印象がある。

こおりやま子ども若者ネットは、子ども若者の社会的排除の解決を目的(最終アウトカム)に掲げているが設立時には、それに至る道程(ロジックモデル)が、明確に共有されている訳でなかった。これまでの活動で、加盟団体・個人の増加(設立時7団体1個人から2021年4月20日現在20団体7個人)、毎月の定例会においても約20名の参加があるが、筆者は、この状況は過去の経験則から長くは続かないと危惧している。社会的排除の解決に至るまでには、それなりの月日と多様な主体の参加が必要なために本ネットワークが、ミッションを達成するまで、どのように継続的により良く繋がり続けるための方法を検討している。また継続の為の要因として、上記ネットワークを支える事務局の存在が重要だと考えられる。団体間のネットワーキングの取り組み等、中間的な役割を果たす人材とチームが重要だと考えられる。そういった中間的な役割を果たす人材の意欲の源泉や、その維持がどの様にされているのか?を明らかにする事を本研究の目的とする。

2. 団体概要

本研究の対象になる「こおりやま子ども若者ネット」は、2018年11月に7団体1個人で発足したネットワーク組織である(現在20団体7個人加盟)。設立背景には、加盟団体が行き組む子ども若者に関する社会的排除を解決するための取り組みの多くが、制度(障害福祉制度や児童福祉制度)に該当していないことがある。不登校児童生徒への居場所づくりや学習権保障や、ひきこもり等の若者に対する就労支援や就労準備支援、発達障害の子ども若者に関する各種支援等や子ども若者を支える親へのサポート等へ対する公的支援は、当事者やその支援者から見れば充分とは言えず各団体は、脆弱な組織基盤の中活動を継続している。その中で財政的な根拠を行政からの委託事業に頼る場合も少なく、その事が以下の課題を生み出す状況が地域にあった。

- ① 委託事業をめぐる団体間の受託に関する競争。
- ② 受託競争の中では、団体ノウハウがオープンリソースにできない事。
- ③ 単年度契約の委託事業では、中長期的に支えが必要な子ども若者に対して十分なサポートが出来ないうえに、中長期の支援計画を立てられない。
- ④ 対象者の中には、重複した生活課題を有するものだけでなくにも関わらず行政の委託事業では仕様の対象者以外の生活困難はアプローチできない。

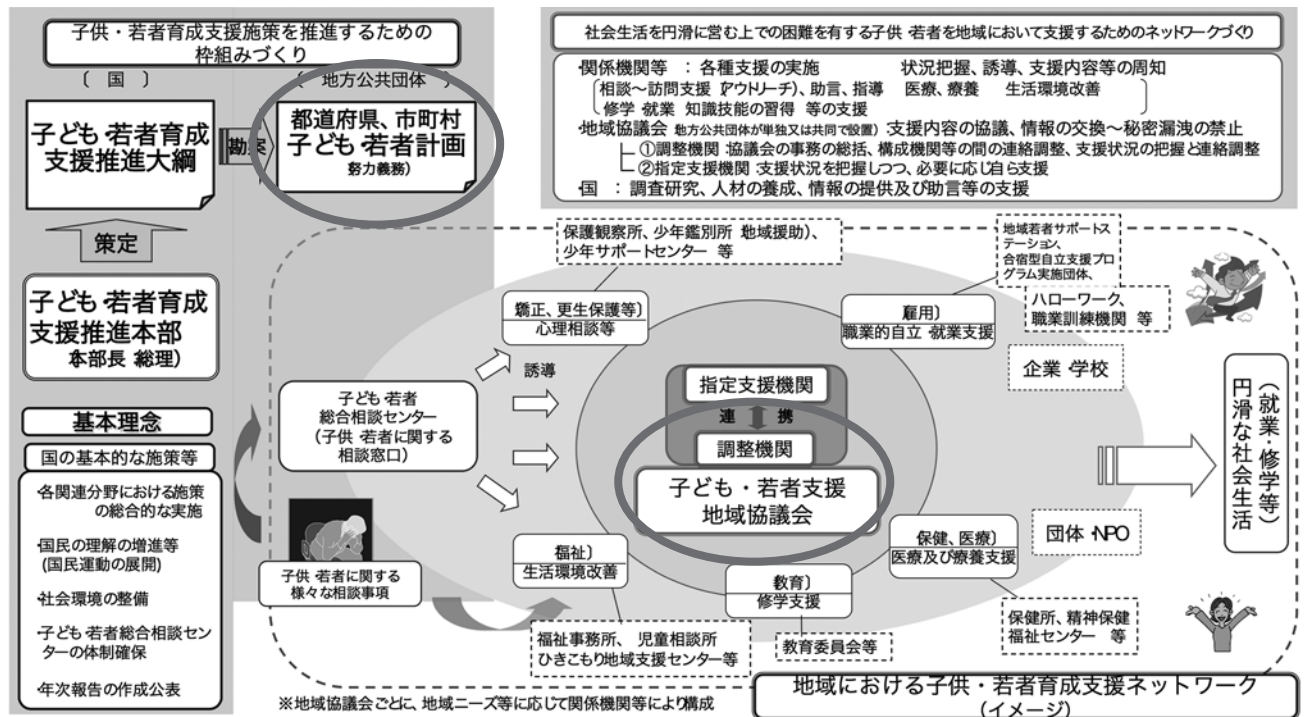
上記の課題を超えるために、子ども若者をテーマに活動する、または他領域であってもテーマに賛同する団体個人が集まり、競争ではなく共創へ向かうべくネットワークを組織した。ネットワークのアウトプットとして「子ども若者育成支援推進法(平成22年施行)」における「子ども若者地域協議会」と同法に定められている「子ども若者計画」(図1)を設置策定する事を定めた。

「子ども若者地域協議会」には、官民を超えた地域課題と、その対応の議論の場であり連携の礎石になるプラットフォームを期待し、また「子ども若者計画」には、単年度の行政委託事業では包括できない支援実態を反映させた計

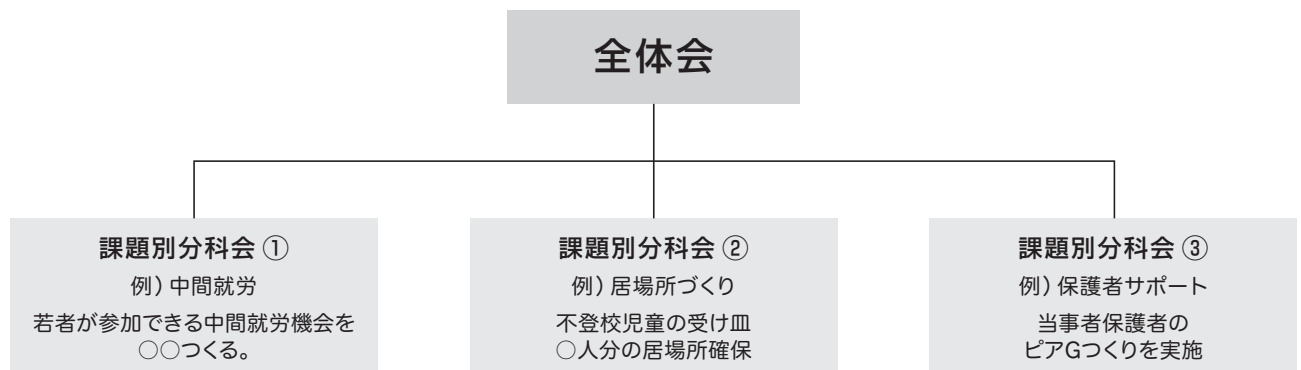
画策定により、よりよい支援や、または包摂のための地域
リソースの創出の段取りを期待した。

上記のネットワークの取り組みのために、「こおりやま子
ども若者ネット」のロードマップとして、官民の協議会設立
前に民間での協議会づくりを計画した。組織図は下記で
ある。

■ 図1



■ 図2 民間協議会イメージ（2021年から）



課題・実践別のアジェンダに基づき部会の設置

*アジェンダがない部会は休止

3. 研究方法

テーマにおける研究の領域を経営学者バーナードの組織の3要素の概念を用い「共通の目的」「協働の意欲」「コミュニケーション」の3つに分類する。それぞれに下記の研究方法を採用し、こおりやま子ども若者の実践にて試行する。

①「共通の目的」＊2021年度研究

- ・文献調査
- ・実践研究
- ・コレクティブインパクト・SDGsローカル指標
- ・コミュニティオーガナイズングの目標づくり試行

②「協働の意欲」＊2020年度研究

- ・ヒアリング調査
- ・実践研究
- ・フィールドワーク

芸術分野における協働事業の構成員の意欲維持を、どのように行っているか？また協働をする機会が意欲の維持にも繋がっているとの仮説のもとに、芸術祭がその役割を果たしているか否かを聞き取り、その後本ネットワークで試みてみる。

指標：定例会への参加者数

③「コミュニケーション」＊2021年度研究

- ・実践研究

こおりやま子ども若者ネットで実施している定例会議「車座会議」において、よりよい（課題共有や多様な意見がでる）会議手法を模索する。これまでもフィッシュボールやオープンスペーステクノロジーなどの手法を試してきたが、より良い手法を模索する。

4. 芸術分野における協働事業の構成員の意欲維持を、どのように行っているか？「アオモリ演劇祭」の事務局メンバーへのインタビューと、その考察

中間的な役割を担っている人材のモチベーションの源泉を研究するためにアオモリ演劇祭の事務局メンバーへ下記の調査を行った。その目的は、研究テーマの領域「協働

の意欲」の先行事例を知り、自ネットワークの試行に繋げる事とした。ヒアリング対象については、アオモリ演劇祭発起人：鎌田秀勝氏（元青森演劇鑑賞協会事務局長）とアオモリ演劇祭現事務局長：田辺克彦氏（アオモリ演劇祭事務局長）の2名に、お話を伺った。

ヒアリング対象の選定理由は、アオモリ演劇祭は、各演劇関係団体から事務局員をボランティアで出し合い運営している点、またそのほとんどが40代以上であり、所謂若手がない状況のなか、手弁当で運営を行っている点が、こおりやま子ども若者ネットの事務局体制と類似している事が一つ。またコロナ禍で困難な取り組みの中に、対人援助職があげられている。また演劇活動もその類と言われている。どちらも密を前提としている事が考えられる。コロナ禍においても、意欲を維持する工夫や困難を聞き取る為に演劇分野が適当だと考えた。さらに関東などの事例もあるがコロナ禍において、より感染者数が少ない東北地方を選定した。調査方法に関しては、対象者へのヒアリングを採用し、調査設問は下記を用意した。

(ア) アオモリ演劇祭の目的

(イ) アオモリ演劇祭の参加者

(ウ) アオモリ演劇祭を実施するための事務局の(エ)意欲の源泉は何か？

(オ) 活動継続のための意欲維持の工夫や困難さは？

上記の設問を用意し、アオモリ演劇祭関係者のインタビューを実施した。

インタビューの中で印象に残った事は、「演劇もNPOも街づくり」(鎌田氏)の発言だ。鎌田氏は、続けて「青森演劇鑑賞協会(鎌田氏が以前事務局長を担っていたアオモリ演劇祭の拠点になる組織)の設立者である牧良助(個人)は、青森を出ていく人達は、青森が面白くないからと言って出ていく。であれば、自分たちで面白いと思える街を作ればよいって言って、鑑賞協会を作った。演劇祭も、その延長線上にある。」との話だ。田辺氏からも「東京で演劇する事と青森で演劇する事は、労力が違う。地方でする苦労はあるが、東京に見に行くとか、青森を離れるとの事を選択以外も必要。苦労はあるが、地産地消の演劇をつくる事が必要だ。」と語っている。両者ともに、手掛けていた演劇への拘りよりもむしろ青森という地域に対する想いを語っている。更に鎌田氏からは、「お祭りって神輿があるじゃない。神輿の周りって担ぎ手とか見物人とか出店とか、色々な人が集まるじゃない。演劇も演劇祭も、人が集まったり、そこから繋がったりするきっかけになればと思っている。」田辺氏は、「東京の演劇は経済活動だと思う。地方は、繋がりの中で演劇が成り立つ。逆に言えば繋がる為のツールの側面も強い。」

インタビューを終えて、ふくしまNPOネットワークセンターの深澤顧問(インタビュー同席)と感想を共有したが、深澤氏からは、「二人の話を聞いて、街づくりの視点が強い印象を持った。NPOの理屈と通じる部分が非常に大き

い。」との感想を頂いた。私も同様の感想を持っていて、演劇を盛り上げたいとか、その劇団の認知を挙げたいとの動機は、インタビューの中では語られず、地域を豊かにしたいとの発言が多々出たことが驚いた。また、中間的なコスト負担の源泉とその維持についての質問に対しては、両者ともにコストと思った事はない。好きなこと、楽しい事をやっている延長線上に役割があると答えていたことが印象的だった。

5. 考察

アオモリ演劇祭の事務局の方々へのインタビューでは、演劇や自らの劇団の為に演劇祭を行う事などは主眼ではないとの話があったが、こおりやま子ども若者ネットでは、どうだろう？ 普段の事務局の会話や設立時の議論から考察してみる。

現在、こおりやま子ども若者ネットの事務局スタッフは8名いるが、全員こおりやま子ども若者ネットとは別に、子ども若者関係の組織もしくは自身の活動を行っている。スタッフと、事務局スタッフを担う動機を訪ねた事がある。その時の回答は「自組織の発展に繋がるとかは考えた事がない。こおりやま子ども若者ネットが、各団体に直接裨益するような取り組みは、ないだろうと思っている。ただし社会問題の解決の為に、団体間が繋がったり、面的に地域を作っていくなくてはならない。また政策へのアプローチを考えても、単一団体のロビー活動では限界があるし効果が期待できない。声を集約したり、声にならない声を拾ったりする動きは、ネットワークの方が向いている。自団体の利益というよりは、ネットワークや地域が出来る事で、自団体のミッションにも最終的に繋がる（櫻井氏：生き方工房necota副代表）」と話している。また設立時の議論では、発起人の認定特定非営利活動法人キャリア・デザイナーズの理事長深谷昇氏は「これまでNPOは個々で、子ども若者を支えてきたが、限界がある。それは、実践の中で接する支援対象者である若者たちの多くは、複合的な課題を抱えている場合が少なくない。個別のNPOでは専門性に限りがあり、連携する事が望まれる。若者たちを支援するためには連携が必要だし、さらにそれを越えて子ども・若者たちが生きている地域社会が豊かになる事が、最終的な解決に繋がると感じている。」と語っている。

アオモリ演劇祭とインタビュー結果との類似性は、どちらも自組織（劇団）への直接的な利益につなげるためとのモチベーションというよりは、むしろ地域社会の為に、その取り組みを行っている事が見えてくる。

ただし相違点は、こおりやま子ども若者ネットの事務局スタッフからは、中間的な役割に対するコストが不足されていること、言い換えれば事務局スタッフがコスト負担している意識を感じる発言が、事務局会議等で垣間見える。

具体的には、2020年度の活動ふりかえりを行った際に「事務局へのタスクが集中する事が課題だと感じる。」と複数のスタッフが語っている。この発言については、複数の考察が出来ると思われるが、2020年度は、郡山市長懇談会や市長提言、郡山市長選挙公開質問状の策定と送付などロビー活動が、事務局スタッフの主な業務だった。コロナ禍との事もあり、なかなか子ども若者が参加するイベントなどが出来なかった背景がある事が考えられる。2020年の3月に日本政府から出された緊急事態宣言中に行った学校休校に伴い居場所を失った子ども達に対する緊急居場所設置Project「こわか広場」の実施後の会議では、印象値であるがスタッフ等から、充実の声が発せられていた。この事を考えると、地域社会への貢献意識のみが、中間的役割を担うモチベーションとなっているとは言えず、それぞれが主とする活動との親和性（演劇関係者と演劇祭・子ども若者支援者と居場所の設置）も、要因としてあるのではないかと考えられる。

6. 自組織にどう役立てるか？

本研究の考察では、事務局スタッフが中間的な役割を担う事に対するモチベーションを二点あると仮説を立てた。①地域社会への貢献 ②自組織の取り組みとの親和性である。

中間ネットワーク組織としての、こおりやま子ども若者ネットを支える事務局スタッフの働きは、非常に地域社会において、子ども若者の社会的排除に寄与していると手前ながら感じる。彼ら彼女らの働きが、スタッフ自身の活動の親和性に近い部分でできるように役割等の工夫を行っていききたい。

〈謝辞〉

本研究を支えてくださった株式会社武田薬品工業株式会社様、認定特定非営利活動法人日本NPOセンター様、ふくしまNPOネットワークなどの関係者の皆様、また2020年度ふくしま経営者ゼミ生の皆様に感謝申し上げます。

センター

NPO経営者ゼミ 実施概要

センターゼミは、『改めて研究するNPO経営論～基礎から実践まで～』を基礎研究テーマとし、ゼミ生3名が自組織の持続可能な経営を目指して、各自の研究テーマを設定した。今ゼミは、個人研究となるためできるだけゼミ生同士で意見交換できる場を設けた。コロナ禍もあり、実際にフィールドワークなどに出ることは難しかったが、各ゼミ生で参考文献を読んだり、アンケートをとるなどして研究を進めた。

一方、オンライン環境を活かし、月1～2回のゼミを開催した。ゼミで他のゼミ生の研究進捗具合に対してもお互いに意見を出し合うことで、研究論点が深まるようになった。

各ゼミ生が経営者ということも、多忙のため研究スケジュール管理がうまくできずに研究が停滞することもあった。ゼミ生は、この1年間で研究した結果を活かして、今後の自組織の経営に反映させていく。

事務局より

NPO経営者ゼミ開始から5年目にあたる2020年に初めて日本NPOセンターがゼミ事務局を担当しました。ゼミ生3名は、研究してみたいテーマをどう自団体に活かせる内容にするかに試行錯誤をしました。そのなかで「まなび」「価値」「変移」などのキーワードを中心に研究を進めていましたが、コロナ禍の影響でフィールドワークや対面インタビューなど計画通りに進めることができませんでした。残念ながら1名は諸事情により期限までに研究レポートをまとめることはできませんでしたが、東日本大震災をきっかけに立ち上がった団体が社会の変移にあわせて、持続可能な組織運営を行うためにどうあるべきかを研究していました。最終的に2名が自団体の経営のために、地域とつながる・巻き込むことを視野にいたれた研究結果としてまとめることができました。研究の過程で得たものは今後に活かせるので頑張っていたきたいと思います。またこのゼミは、研究レポートをまとめることがゴールではなく、新たな活動へのスタートになります。事務局として研究結果を实际いかしていけるようサポートしていきます。1年間お疲れさまでした、これからも一緒にがんばりましょう！

ゼミ生

● 太齋 京子 特定非営利活動法人 奏海の杜 代表理事

研究テーマ：「生涯学習の視点から考える登米の障害者を取り巻く地域課題の解決」

● 菅野 芳春 一般社団法人 ワタマスマイル 代表理事

研究テーマ：「NPOの価値を高めるためには～石巻での研究～」

● 村島 弘子 特定非営利活動法人 移動支援Rera 代表理事

研究テーマ：「『移動支援Reraの目指す持続可能な運営形態についての考察』

～災害救援から日常支援へのシフト過程を整理し、メンバーの多様な関わり方の可能性を探る～

研究テーマ

生涯学習の視点から考える登米の 障害者を取り巻く地域課題の解決

特定非営利活動法人 奏海の杜

太齋 京子



大学では民俗学を専攻し、大手損害保険会社に入社。中京圏と関東圏で勤めた後、2000年に宮城県南三陸町へ移住し、子育てのかたわらフリーライターとして活動した。中学校の教員補助として支援学級に関わっていた縁で、震災後は被災地障害者センターに入り、被災した障害者の支援にあたる。2013年2月、仲間とともにNPO法人奏海の杜を設立し、2015年3月より現職。一貫して、障害児・者の積極的な地域活動を通じた障害理解とまちづくりを念頭に、活動を続けている。「障害があってもなくても地域を奏でる人になる」を合言葉に、2021年6月、宮城県登米市に障害児者と地域の交流拠点“交ゆう館かなみ”を開設した。

目次

1. 研究目的
2. 活動の背景
3. 障害者の生涯学習について：文献研究
4. 登米市での生涯学習を知るための調査
5. 考察・結論・実践構想

はじめに

奏海の杜は「障害があってもなくても誰もが自分らしく暮らせる地域」を目指して活動を続けているが、2019年2月の保護者会で「障害があっても学び続けたい子もいるんです」という切実な声が上がった。日々関わっている子どもの親御さんから出たこの言葉は、奏海の杜の次の一步を方向付けるものとなった。方向は決まったものの、相変わらず、活動地域で生涯学習の機会を目にする機会はほとんどなかった。障害者の生涯学習の機会が必要であることは自明の理であるが、地域に必要とされるものでなければ活動は継続できない。そこで、まずは地域の現状を知り、地域の実情に合った形で始めたいと思ったのが、この研究に取り組むきっかけである。

.....

1. 研究目的

「障害があってもなくても誰もが自分らしく暮らせる地域」を目指して活動を続けている。この理念が示す共生社会について、文部科学省は、共生社会とは「これまで必ずしも十分に社会参加できるような環境になかった障害者等が、積極的に参加・貢献していくことができる社会である。それは、誰もが相互に人格と個性を尊重し支え合い、人々の多様な在り方を相互に認め合える全員参加型の社会である。」(文部科学省HPより)と明示しており、また、厚生労働省でも「社会構造の変化や人々の暮らしの変化を踏まえ、制度・分野ごとの『縦割り』や「支え手」「受け手」という関係を超えて、地域住民や地域の多様な主体が参画し、人と人、人と資源が世代や分野を超えつながることで、住民一人ひとりの暮らしと生きがい、地域をともに創っていく社会」(厚生労働省HPより)と明示している。このように、共生社会は、教育と福祉の両分野から目指すべき社会の形である。

一方で、知的障害、発達障害のある人が地域で暮らすことを支えていくために、社会に出てから出会う様々な問題に対処するための学習の必要性、社会参加の意欲向上のための生涯学習の機会の保障は、従来から指摘されてきた(参考文献1)～11)参照)。平成26年に批准された障害者権利条約においては「障害のある人が、差別なしにかつ他の者との平等を基礎として、一般の高等教育、職業訓練、成人教育及び生涯学習にアクセスすることが出来ることを確保する」ことがうたわれている。それを受けて文部科学省でも平成29年度生涯学習政策局に障害者学習支援推進室を新設するなど、障害者の生涯学習を推進している。

しかし、全国的にも特別支援学校から大学などの高等教育機関への進学率は4%に過ぎず、ほとんどの障害者が就職または障害福祉サービスの利用者となる。障害者の生涯学習については、一緒に学習する友人や仲間がいないこと、学ぼうとする障害者に対する地域の理解がないこと、知りたいことを学ぶための場や学習プログラムが身近にないことなどが課題として挙げられており(文部科学省平成30年度意識調査より)、当法人が活動している登米

市でも障害者の生涯学習の機会は乏しく、地域活動に参加できていない現状がある。

そこで、本稿では、障害者に対する生涯学習の必要性を文献から探って活動の根拠を固め、さらに登米市に住む人または通勤などで通う人が望む生涯学習を調査して、地域の障害者が取り組みやすい生涯学習を明らかにする。地域に望まれている生涯学習の機会を、障害者福祉に携わる我々が創出することで、障害者が住民と主体的につながり、障害者が地域活動へ参加するきっかけとしたい。

2. 活動の背景

平成27年に登米市が実施したアンケート調査によると、障害者で学校や仕事以外で外出する人は5%にとどまっており、地域活動への参加が進んでいない。そこで、奏海の杜では、その課題を解決しようと「子ども広場にこま〜る」で障害児とともに地域参加を進めてきた。その結果、障害児本人へのサービスの提供という面においては一定の効果が現れ、継続も見通せるようになってきた。しかし、地域への広がりという点にはまだ充分取り組めていない。それは、今の奏海の杜の活動が障害者福祉制度に則ったサービス提供に留まっており、この活動の受益者が福祉制度の利用者(障害児者とその家族)に限定されているからであろう。

そんな中、2019年2月に行われた保護者会で、「普通高校の子は卒業後は進学など、いろいろ経験してその後働きますよね。でも、障害のある子は卒業後はすぐ社会へ出るしかないのです。学び続けたい子もいるんですよ。」という声があった。息子さんが支援学校高等部3年になるにあたって、卒業後のことがリアルな現実になって出た言葉だった。普通学校の3年生は卒業後、8割以上が大学や専門学校などの高等教育へ進む。しかし私たちの活動地域では、支援学校の卒業後は、就労施設へ行く道しかない。その就労施設も施設内での作業が多く、地域との交流や学びの機会は少ない。

一方で、地域住民の傾向としては、趣味や嗜好で繋がる

仲間は結束が固く、ボランティア活動や地域活動に労を惜しまないのも特徴である。このような、障害のある子の現状と地域住民の傾向を鑑みて、私たちが福祉制度の枠を超えて趣味や嗜好で集まる機会をつくり、障害者も含めて「知っている関係」を創出してみたいと考えるようになった。共通の趣味の活動中に地域課題の話題が出ることで、課題へのハードルが下がるのではないかと、活動への賛同者が出やすくなるのではないかと仮説を立てた。そこで、そのような場の創設に向けて、障害者の生涯学習についてのこれまでの文献に学び、アンケートを実施することにより地域の生涯学習の現状を知り、障害のある人も登米市地域の人も参加しやすい生涯学習の形を調べることにした。

3. 障害者の生涯学習について：文献研究

(1) 障害者の生涯学習に関する状況

障害者の生涯学習の機会の代表的なものは、大学において実施されているオープンカレッジの取り組みである。先行研究を概観すると、講座内容に関して大きく3つに分けることができた。1つ目は「生活」に関するもの。日常生活における危機管理や身近な環境、お金の使い方やインターネットの利用など主に日常生活に即した内容である。2つ目は、スポーツ、音楽、アート、書道などの「スポーツや芸術」に関する内容である。3つ目は、数学や国語、国際理解や障害者福祉論などの「教養」に関する内容である。これは、大学というアカデミックな環境で講師が潤沢に存在すること、学生という共に学ぶ仲間がいることが成立の大きな背景となっているだろう。

一方で、青年学級という形で生涯学習の機会を提供している地域も多くあった。しかし青年学級は、障害程度の重い方は利用を遠慮されるケースが多く見受けられる。また、学校や施設に入ったら終了となり長続きしない傾向もある。「居場所が欲しい」「友達が欲しい」という本人のニーズに対して、支援者の同行が難しい、移動の困難さ、内容の不適合など、参加するための環境整備の不十分さが課題として挙げられている。

地域資源の利用や人間関係が著しく限定される障害者が多くいる一方で、学生時代の友人や職場の仲間、ボランティアと過ごし、サークル活動にも前向きに参加する障害者もいる。その差は、学生時代をどう過ごしたか、ライフスタイル、家族の意識などに由来するところが多いようだ。

(2) 生涯学習が障害者に与える影響

和歌山市の障害者青年学級「すばらしき仲間たち」の参加者を対象にした生活調査では「青年学級のどのようなところが楽しいか」という質問項目において「みんなと話しかねること」「仲間に会えること」という回答がそれぞれ1位、2位となっている。また、東京学芸大学公開講座での調査でも、講座の受講によって受講生に「交際の広がり」がもたらされることが明らかになっているなど、様々な研究で、障害者の生涯学習の意義の一つとして人間関係の充実が挙げられている。多くの障害者は特別支援学校高等部を卒業後すぐに就労する。職場と家庭との往復で、出会いの機会は少ない。そのため職場に入ってから人間関係が広がらずに悩む人が多くいるが、生涯学習の機会は参加者たちに「友達を作る」という人間関係の量的な広がりを保障していると言える。

また、障害者は、健常者から差別的な態度を取られがちであり、自己肯定感が低い傾向にある。しかし、生涯学習で活動している間は自己の能力を健常者と比較する様子は見られず、自己主張をしたり、他者から影響を受けて自己変容につながったりと、積極的な双方向の関係を構築する傾向にあることも複数の調査結果から読み取れる。

(3) 支援団体に求められていること

① 生涯学習の機会の創設

自己肯定感の低い傾向にある障害者たちには特に、自己の言論が否定されない場としての生涯学習の機会や障害者の課題に寄り添う支援者の存在が重要であることが示唆されている。学習内容としては、生活の中にある学び、社会に出てから出会う様々な問題への対処などが様々考えられるが、前提として、障害者本人、もしくはボーダーラインにいる方々へ、生涯学習に関する情報を正しく届けることが求められる。その方法としては、広報、口コミ、インターネット、個別支援計画、自立支援協議会などが考えられる。また、立地条件に関しても様々な示唆があるが、総括すると、地域で暮らしている人が気軽に集まれる場所、町の中でちょっと寄れるような利便性の良い場所にあることが望まれている。無理なく情報交換ができ関心を持って集まってもらえるようなしくみの必要性も指摘されている。

② ネットワークの構築

多くのケースでは本人が学習の場に参加するための配慮や支援に課題があり、その意味で福祉領域とのネットワークをいかにつくっていくかが重要であることが確認される。さらに情報が正しく伝わり、本人が実際に輪の中に入っていけるまでの支援ができる存在が求められている。求められているものは、狭義の学習に限定したネットワークではなく、学習を広い意味でとらえ、本人が地域で豊か

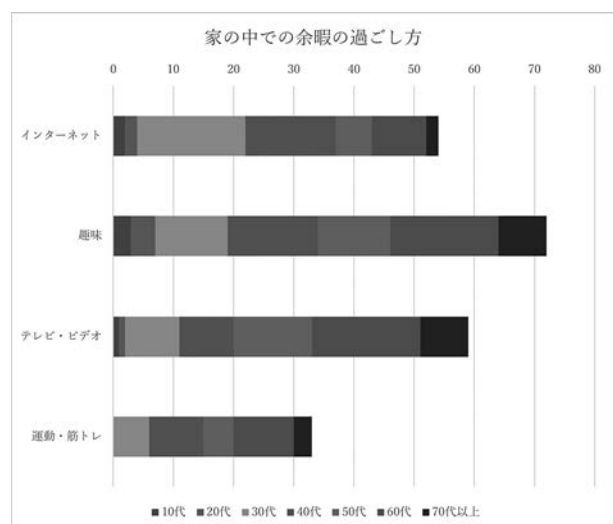
に生活できるためのさまざまなものを含んだネットワークのなかに学習活動も含まれるという位置づけである。生活全般にかかわる問題について情報交換を行い、そのなかで共有できる学習情報があれば整理しアクセスできるようにする方向性である。「居場所」「サロンの役割」「相談できる雰囲気」「リラックスできる機能」というキーワードが、ネットワークの性格として求められていることが明らかとなっている。

また、障害者本人と親との関係においても、障害者の生涯学習の時間を通して、親が当事者としての主体性を確立することにより、自己や子どもについてある程度客観視することが可能となり、早い時期に母子分離の必要性を自覚できる可能性が指摘されている。かつて社会的支援が整備されていなかった時代には、親たちは子育てに関する情報収集を世代を超えた親との関係性に求めてきたが、この親のつながりによる地域福祉活動は、地域に対してもその有効性が指摘されている。

4. 登米市での生涯学習を知るための調査

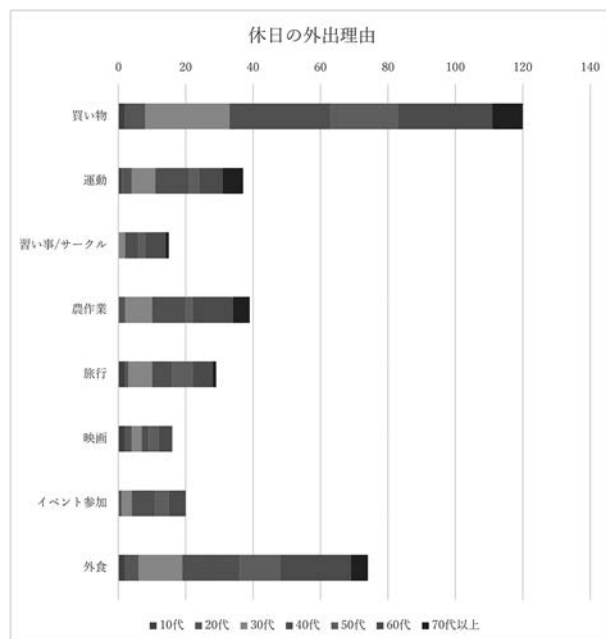
2020年10月24日に行われた登米町文化祭で来場者に向けてアンケート用紙を配布し、オンラインでは、Googleフォームでのアンケートを2020年11月～1月に実施した。登米町周辺住民と、オンライングループである「登米市をよくする会」の会員から、有効な回答を96件回収した。項目は、余暇の過ごし方、生涯学習の経験と生涯学習への意識について問うものであったが、今回は障害者本人からは有効な回答は得られなかった。

【調査結果】

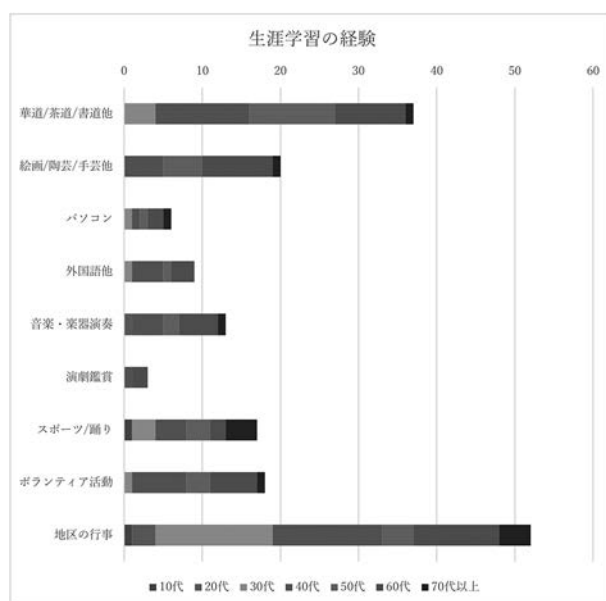


全世代にわたって趣味の時間を過ごす人が多い。特徴としては、30代・40代はインターネット、50代以上はテレ

ビデオを好む傾向があった。運動は、その理由の大部分が「健康のため」であり、各年代満遍なく意識して取り組んでいるのも興味深い。

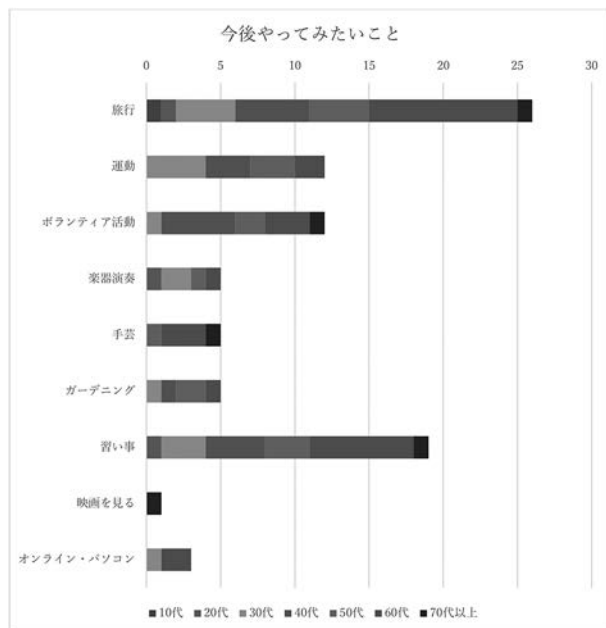


外出の理由として多かったものを順に挙げると、買い物、外食、運動、農作業など生活の延長上にあるものが上位を占めた。それに対して、習い事やサークル活動などの生涯学習に関わるものは極端に少なかった。また、家の中での過ごし方でも上位にあった運動は、各年代満遍なく興味がある分野であるようだ。



現在もしくは過去に習っていたことについて尋ねた。華道や手芸など趣味に関わるものが多かったが、各年代様々な習い事をしている印象がある。音楽、スポーツが多いのは、40代より若い世代は子どもの頃の経験が、60代以降は現在習っている傾向があった。特に60代からの回

答が多かった。体力があり、時間的・金銭的な余裕も感じられる。また、地区の行事には満遍なく多くが参加しており、地域性が表れている。



やってみたいことは、習い事やボランティア活動、運動への意欲が高い。旅行への興味が強くでたのは、コロナ禍による自粛の影響も大きいと考えられる。特筆すべきは習い事の項目である。習い事は、現在の休日の過ごし方としてはとても少なかったが、今後やってみたいことでは全世代において回答が多かった。

5. 考察・結論・実践構想

文献により、障害者の生涯学習への参加や関心には、学生時代の経験、ライフスタイルや家族の考え、地域での人的ネットワークが大きな影響を与えていることがわかった。そして、障害者を含めた地域住民が地域で主体的に自分らしく生きるためには、行政や市民団体が連携して地域資源の掘り起こしや生涯学習の機会を創出すること、対人的な関わりを促せるネットワークの構築が必要であることが、多数の文献で示されていた。地域の中で生活するには、「仕事」や「暮らし」と同じレベルで「楽しみ」や「学び」の生涯学習の機会が重要となると改めて考えさせられた。地域の方々の生涯学習の現状や意識を調査したところ、大人の生涯学習の機会は、現状の登米市では少ないが、潜在的に求められていることがわかった。さらに、比較的若い世代が俳句や音楽などの趣味の分野に興味を持っていたことは、高齢化が進む登米町において若い世代の交流を考える際の重要な情報となった。また、運動や健康に関しては、全世代にわたって興味関心があるため、しっか

り取り組むべき項目であることもわかった。

このような調査結果を踏まえて、2021年6月に開所する新拠点で提案する生涯学習は、日常生活や健康に根ざした内容から始めることとする。障害のある人にもない人にも、生涯学習が身近にはあまりない地域であるため、一歩を踏み出しやすいような題材から少しずつ広げていきたい。

さらに、この障害者の生涯学習が、障害者本人にも地域にも有効に作用するよう、新拠点では3つの活動の連携を考えた。まず『生涯学習の場』は市民講座として一般市民の参加も募る。そこでは、障害者本人が社会へ参加する意欲を向上させることをねらう。さらには、障害者も含めて共通の趣味を持つグループができ、障害者を取り巻く環境に課題意識を持つ仲間が増えることも期待している。そして、併設する『就労継続支援B型事業所での活動』では、施設内に仕事を持ち込んで行う作業ではなく、施設を出て、地域の会社の中に仕事を求める。そうすることで、障害者が身近にいない人にも共生社会を考えるきっかけ、学びの機会を提供し、社会の変化へつなげたい。さらに、併設の『障害児の放課後等デイサービス』では、こういう大人の働く姿を間近に見せることで、子ども達にも社会性を学ぶ場になるのではないかと期待したい。奏海の杜はこのように、福祉制度を利用することで活動の継続を図りつつ、本稿でその必要性を改めて実感した生涯学習と、就労、療育という3つの場を「学び」というキーワードで日常的に連携させることで、共生社会という目標に近づいて行こうと考えている。

【参考文献、参考WEB】

- (1) 大野安彦:「知的障害者に課される『自立の枠組み』—育成会の視点から見たその存続要因—」名古屋市立大学大学院人間文化研究科 人間文化研究 第32号, 2019
- (2) 寄林 結・高橋 智「生涯学習時代における障害者青年学級の役割」東京学芸大学紀要 総合教育科学系 II, 2011
- (3) 烏雲畢力格・今枝 史雄・菅野敦 教育実践研究支援センター「成人期知的障害者の生涯学習支援に関する研究」東京学芸大学紀要 総合教育科学系II, 2011
- (4) 岡野 智・鈴木 恵太・野崎 義和・川住 隆一・田中 真理 東北大学大学院教育学研究科「オープンカレッジにおける知的障害者の生涯学習支援に関する意義」教育ネットワークセンター年報, 2010)

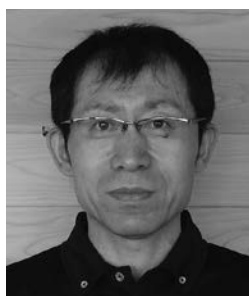
- (5) 鈴木菖「生涯学習が知的障害者の主体形成に与える影響」日本教育学会第79回大会研究発表要項 2020
- (6) 佐藤恵「障害者の自己決定とボランティア/NPOによる支援」福祉社会学研究 I 2004
- (7) 厚生労働省 新たな福祉サービス等のあり方検討プロジェクトチーム「誰もが支え合う地域の構築に向けた福祉サービスの実現 -新たな時代に対応した福祉の提供ビジョン-」2015
- (8) 廣森直子,山内修,西村愛,渡邊洋一,石岡れい子,加藤和仁,工藤 睦美「知的障害のある人の生涯学習を支える地域ネットワークづくりの展開と課題 -青森市における取り組み-」青森保健大雑誌, 2011
- (9) 廣森直子,山内修「知的障害のある成人の生涯学習活動におけるボランティアの学び -「オープンカレッジinあもり」における実践から-」青森保健大雑誌, 2009
- (10) 武蔵 博文*・水内 豊和「知的障害者の地域参加と余暇活用に関する調査研究」人間発達科学部紀要 第 3 巻第 2 号 2009
- (11) 通山 久仁子「発達障害のある人の「親当事者」による 地域福祉活動の生成・展開過程」西南女学院大学紀要 Vol.18 2014
- (12) 文部科学省HP
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/siryo/attach/1325884.htm
- (13) 厚生労働省HP
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000184346.html>

研究テーマ

NPOの価値を高めるためには ～石巻での研究～

一般社団法人 ワタマスマイル

菅野 芳春



1965年山形生まれ。大学卒業後、精密機器メーカーに16年間、エンジニアとして勤務。2005年、青年海外協力隊員としてガーナに赴任。現地の高校で理数科教師として活動する傍ら、農村での保健衛生や教育、収入の向上、コミュニティ支援などに取り組む。2007年に帰国。アフリカ支援の国際協力NGOの設立・運営などにかかわった後、沖縄でサトウキビづくりに従事。東日本大震災の発生直後から宮城県石巻市渡波地区の避難所でボランティア活動を開始。避難所が閉鎖となった後の2011年10月、被災者の雇用創出と食の支援を目的に「ワタマスマイル」を立ち上げ「ワタママ食堂」を開業。2014年に法人化し、代表に就任。石巻市で「食」と「職」をつくる活動を継続中。

目次

1. 目的
2. 背景
3. 調査
 - (1) 調査方法
 - (2) 調査結果と分析
4. 考察・まとめ(自組織への展開)

はじめに

2011年3月11日に発生した東日本大震災から10年が経過した。東日本大震災において石巻市は人的被害や物的被害ともに甚大な被害を受けた。そのため震災直後から多くの個人ボランティアやNPO等が石巻市内へ支援に入り、多様な支援活動を行ってきた。震災直後から1年間で延べ17万人のボランティアがNPO等の団体で災害支援活動を行った。その後、時間の経過とともに現地で活動するNPO等の団体は減っていったものの被災者のニーズの変化に対応して活動を継続した団体や個人ボランティアから独立して新たに立ち上げられた団体もあり、2021年2月3日現在の石巻市市民公益活動団体数は109団体となっている。一方、当法人のワタママスマイルは東日本大震災で大きな津波被害を受け石巻市渡波小学校避難所に避難し、避難所内で炊き出しを行っていた地元の女性たちが中心となって、2011年10月に立ち上げた地元のボランティア組織が母体となっている。避難所閉所後に外部の支援を受けながら「ワタママ食堂」を立ち上げ、主に近隣の仮設住宅に住む高齢者に弁当を宅配するなど食の支援や高齢者の見守り支援、被災して職を失った女性を中心とした就労支援の活動を開始した。その後、地域のニーズの変化に対応して子ども食堂の運営やコミュニティ形成支援などの活動を展開してきた。このように震災直後から10年近く石巻市内で活動してくる中で、現状ではワタママスマイルを含め個々のNPOにおいてもその存在や活動が十分に市民に知られていないなど、NPOの社会の中で担っている役割やその価値が十分に市民には理解されていないのではないかという印象を強く持っている。そこで、市民におけるNPOへの認識とNPO側の市民への活動の広報の実態やNPO自身が考える価値についても同時に調査し、NPOの価値をいかに訴求し、市民にとってのNPOの価値をいかに高めていくかが石巻市内で活動しているNPOにおいては東日本大震災から10年以降も持続的に発展していくための大きな要素となるものと思いかから本研究に取り組むこととした。

.....

1. 目的

石巻市内においては東日本大震災後に組織化されたNPOが多く、震災による被災者を様々な分野やニーズに応じて支援する活動から開始したことが発端となっている。このように石巻市内では震災後に被災者を中心にNPOが支援やサービスを提供し、徐々に一般市民にも活動を広げていったと考えられる。石巻市内で活動しているNPOは震災後に立ち上がった団体が多いことからその活動内容も震災復興支援型から地域課題解決型へと変化してきている。震災からちょうど10年が経った現在、石巻市内で活動しているNPOが今後とも持続的に活動を継続し、発展していくためには活動内容とともにその本質であるそのNPOの持つ価値についても見直す必要があると考える。そして、何よりも市民にそのNPOの活動が意味のある活動となっているのか、また市民にとって本当に必要とされている活動を行っているのかなど市民にとってのNPOの価値をもう一度問い直す時期にきている。

そこで、本稿ではそうした状況を踏まえながら、石巻市民と石巻市内で活動しているNPOとの双方にNPOの認知度やNPOと市民の関わり度合などに関するアンケート調査を実施し、双方の現在の認識を把握し、NPOの市民への浸透度合や双方の認識のずれなどを分析し、NPOの社会的な意義や価値を再確認することによって市民に対してのNPOの価値を高め、訴求していく方策について考察する。さらには、NPOへの理解者を増やすことにより当法人の経営や活動の安定性を図ることも狙いとする。

2. 背景

社会的にみてNPOは行政や企業とともに社会を支える大きな3つの担い手の一つとされている。しかし、一般市民にとっては行政や企業よりも認知度が低く、その役割もわかりにくい。市民にとって頼りになる存在になっていないという印象がある。日本では1998年に特定非営利活動促進法(NPO法)が施行され20年以上が経ち、NPOという言葉は広く知られるようになったが、市民にとってその存在や活動が市民に広く浸透しているとは至っていない。平成30年10月に内閣府が実施した「NPO法人に関する世論調査」では「NPO法人を言葉だけは知っている・よく知っている」を合わせて89.2%と多い。それに対し「NPO法人による支援やサービスを受けたことがある」と答えた割合は13.1%と極めて少ない。このことから一般市民にとっては「NPOは聞いたことはあるが、何をしているかよくわからない」というのが実態と推察される。これは、NPOの存在価値や社会の中で担っている役割が十分に市民には理解されていない、もしくはNPO側が市民に十分に浸透させるための戦略をとっていないのではないかと推察している。そこで、本稿では先の内閣府の調査結果と石巻市の実態に大きな差異があるかどうかを含め調査を行い、現状を的確に把握すると共に、石巻市において「NPOの価値をいかに高めていくか」を考察し、具体的なアクションの提言へと結び付けていきたいと考えている。

NPOの価値をその対価として民間企業が実施した場合を想定して定量的に推定した研究はソーシャルアカウン

ディング手法として行われているが、NPOの活動がその受益者である市民の意識やその後の行動の変化といった定量的に判定することが困難な部分についてどれだけ影響しているかといった定性的な研究は少ない。本稿ではこの定性的な部分に重点を置き研究を行った結果を示す。特に、NPOの活動は企業活動とは異なり合理性や効率性、収益性という側面よりも「何かを必要としている人やモノ、コトに対して、その課題が解決されるまで最大限の時間と労力をかけることができる」ことが大きな特徴となっている。したがって、その活動の価値を評価する場合においても時間や金額といった定量的な物差しでは計ることよりも対象もしくは受益者の表層に現れた変化を読み解くことはもちろん、様々なコミュニケーション手段を講じて内部の状態の変化、心の変化をも捉え読み解き、活動の価値を評価することが求められる。そこで、本研究では東日本大震災で甚大な被害を受けた石巻市の市街地の中でも防災集団移転が行われた新渡波、湊、新蛇田地区の復興公営住宅の住民とその地域で活動しているNPOについて調査を実施し、住民とNPOとの関わりやNPOの活動による意識や行動の変化を調査し、NPOの定性的な価値の評価へ結びつけた。特に、石巻市の中でも上記3地区を選択したのは、東日本大震災で住民の9割程度の家屋が大規模半壊以上の判定を受け、復興公営住宅への移転を余儀なくされた被災者であり、震災直後より避難所や仮設住宅などでNPOと関わる機会が多数あったことからNPOの活動による受益者の変化を評価する上では最も適合する対象者と判断したためである。

3. 調査

(1) 調査方法

一般市民向けのアンケートに関しては、2021年1月から3月にかけて石巻市内の中でも特に東日本大震災により集団移転を余儀なくされた新渡波、湊、新蛇田地区の復興公営住宅およびその周辺の戸建て住宅を無作為に抽出し、500枚のアンケート用紙を配布して、郵送にて回収を行った。その結果、有効な回答132件を回収した。アンケート回収率は26.4%であった。次に、NPO向けのアンケートは2021年2月から3月にかけてアンケート用紙とGoogleフォームによるオンラインでのアンケートの二通りの方法で実施した。対象は石巻市内に本拠を置くNPO法人、一般社団法人、公益社団法人、任意団体の50団体を任意に抽出した。アンケートの有効回答は26件で、回収率は32.5%であった。

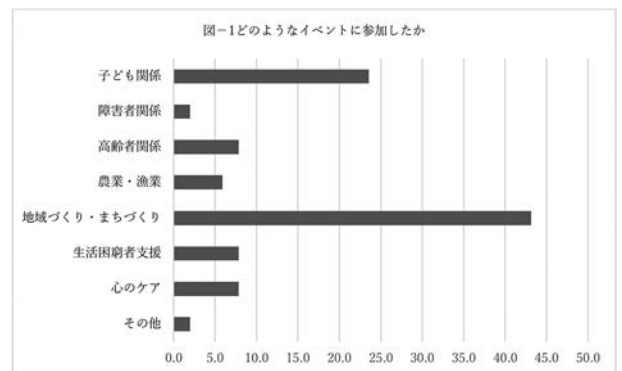
(2) 調査結果と分析

① 一般市民向けの調査結果と分析

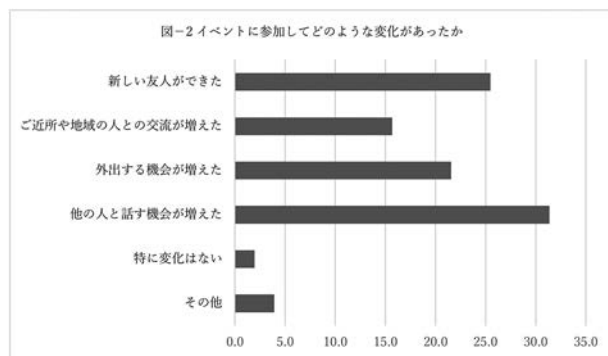
「身近でNPOが活動していることを見たり、聞いたりしたことはあるか」との問いに、95.5%が「ある」と回答している。平成30年10月に内閣府で全国の18歳以上の3000人に調査した結果では、「あなたは、NPO法人を知っていますか」の問いに89.2%が「よく知っている・言葉だけは知っている」と回答しており、NPOに対する認知度については石巻市民の方が全国調査値を上回っており、NPOをより身近に感じていることがわかった。

「NPOが行っているイベントや活動に参加したことあるか」との問いに、61.4%が「ある」と回答し、38.6%が「ない」と回答している。先の問いと対比すると「NPOを知っている」人のうち、実際にイベントや活動に参加した人は3人に2人の割合で、NPOは知ってはいても3人に1人は参加までに至っていないということになる。

「NPOのイベントや活動に最初に参加したのはいつ頃か」との問いに、51%が「震災直後から2年以内」との回答で、震災からの年数が経つに従い、減少傾向にある。この結果から石巻では震災直後に多くのNPOが復興支援に従事しており、多くの市民がそこで初めてNPOとの関わりができたものと推定される。

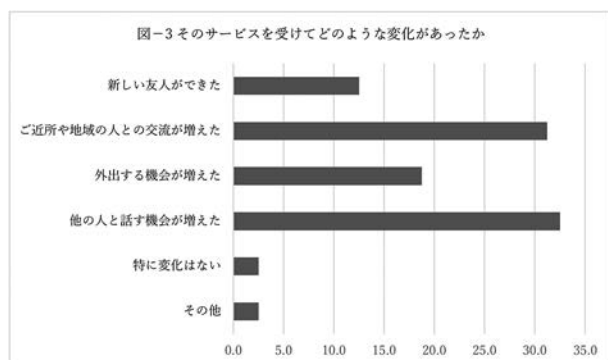


「どのようなイベントや活動に参加したか」の問いに、図-1に示すように「地域づくり・まちづくり」が43.1%と最も多く、次いで「子ども関係」が23.5%となった。「地域づくり・まちづくり」には仮設住宅などの集会所で開催されていたいわゆる「お茶っこ」の活動も含まれており、当時多くの団体が頻繁に集会所で開催したイベントに多くの市民が参加していたことが窺える。

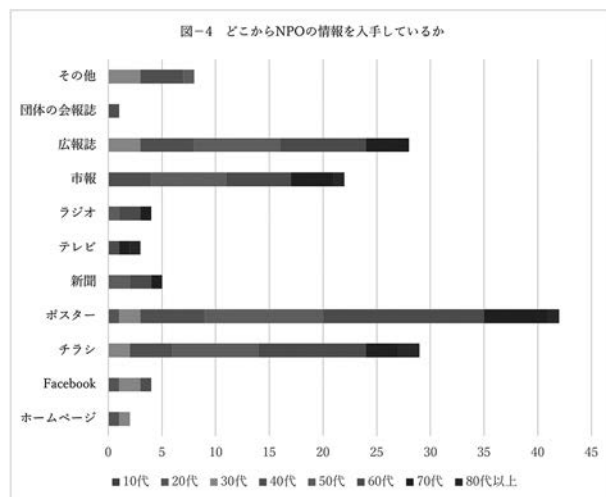


「そのイベントや活動に参加してあなたはどのような変化があったか」の問いに、図-2に示すように「他の人と話す機会が増えた」が31.4%と最も多く、次いで「新しい友人ができた」が25.5%、外出する機会が増えた」が21.6%となった。この結果からNPOのイベントや活動に参加した市民は人との関わりを持つことができ、当時課題となっていた仮設住宅等での孤独や孤立の問題を上手く解決できたものと推定できる。このことはNPOの活動が市民に対して大きな効果を与えたとも言える。

「NPOが行っているサービス(移動支援、高齢者・障害者支援など)を受けたことがあるか」との問いには約半数にあたる51.5%が「ある」と答えている。



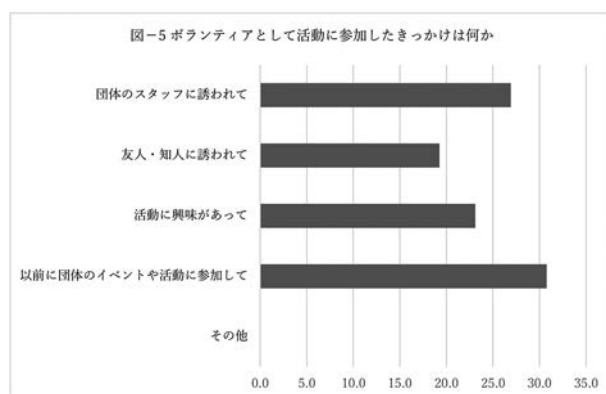
「そのサービスを受けてあなたはどのような変化があったか」の問いに、図-3に示すように「他の人と話す機会が増えた」が32.5%と最も多く、僅差で「ご近所や地域の人との交流が増えた」が31.3%、次いで「外出する機会が増えた」18.8%となった。この結果からNPOのサービスを受けた人は地域の人との交流の機会や外出する機会も増えていることから、自ら能動的に行動し、生活の質の向上や人生を楽しむことすら窺え、NPOのサービスが市民にとって効果的に関与していると分析できる。



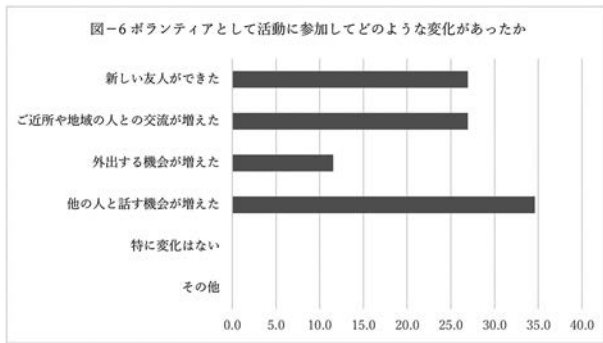
「どこからNPOのイベントやサービスの情報を入手しているか」の問いには、図-4に示すように「ポスター」が28.4%と最も多く、次いでチラシが19.6%、広報誌が18.9%でこれら3つの媒体で全体の3分の2を占めている。これらはいずれも紙媒体でインターネットが発達した現代社会にあっても実際にはこのような紙媒体が多くの人にとって情報源となっていることがわかった。

「NPOの活動にボランティアとして参加したことがあるか」の問いには、19.7%が「ある」と答えている。これは「イベントや活動に参加したことがある」人の61.4%に対して3分の1程度と極めて少ない割合となった。まだまだ、NPOにボランティアとして参加するには市民にとってはハードルが高いものとなっている。

「ボランティアとしてどれくらい活動に参加したか」の問いには、53.8%が「10回以上」、次いで「5～9回」19.2%と合わせて7割を超えている。一度ボランティアとして参加した人は継続して参加する傾向が強いことがわかった。



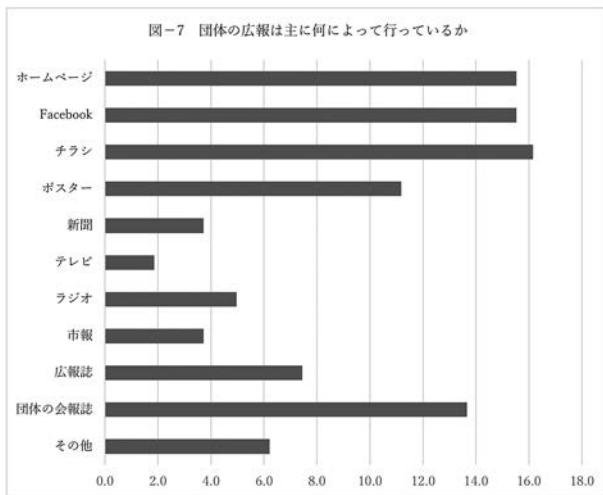
「ボランティアとして活動に参加したきっかけは何か」の問いには、図-5に示すように「以前に団体のイベントや活動に参加して」が30.8%と最も多く、次いで「団体のスタッフに誘われて」が26.9%で、活動やイベントへの参加など団体との関わりをきっかけにボランティアとして参加している人が多いことがわかった。



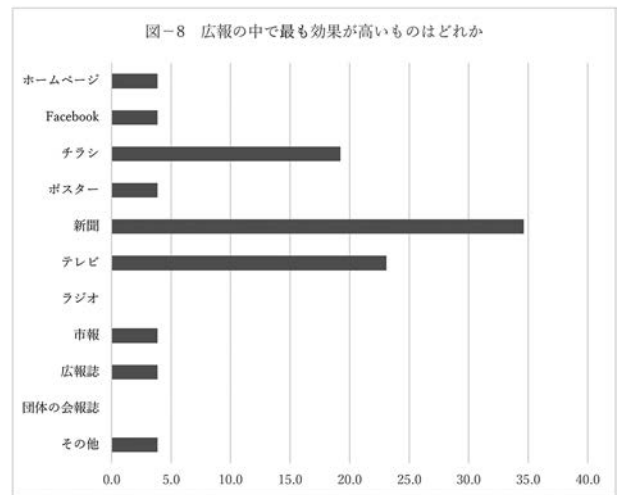
「ボランティアとして参加してあなたはどのような変化があったか」の問いに、図-6に示すように「他の人と話す機会が増えた」が34.6%と最も多く、次いで「新しい友人ができた」と「ご近所や地域の人との交流が増えた」が共に26.9%となった。この結果からボランティアとして参加した人は積極的に行動し他者との関わりを持つことに充実感を持っていると判断できる。

② NPO向けの調査結果と分析

「団体が活動を開始した時期はいつか」の問いでは、「東日本大震災以前」が11.5%、「東日本大震災以降」が88.5%であった。石巻市内で活動しているNPOの9割近くが震災後に活動を開始しており、活動期間は10年以内であることがわかった。

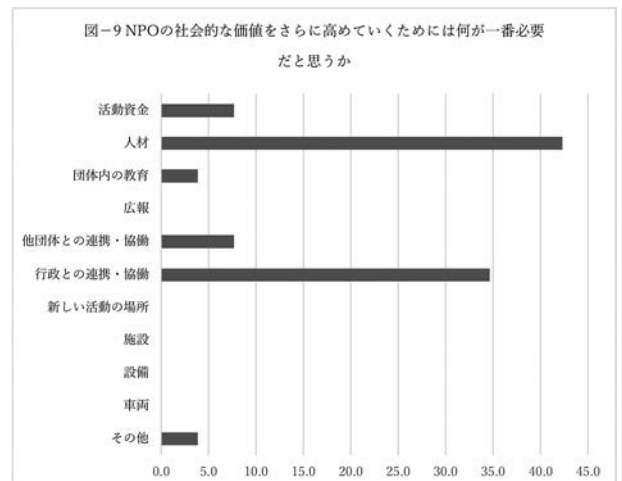


「団体の広報は主に何によって行っているか」の問い（複数回答可）では、「チラシ」が16.1%、「ホームページ」と「Facebook」が各々15.5%、「団体の会報誌」が13.7%、「ポスター」が11.2%、「広報誌」が7.5%、「ラジオ」が5%、「新聞」「市報」が各々3.7%、「テレビ」が1.9%となった。



「上記の広報の中で、最も効果が高いものはどれか」の問いでは、図-8に示すように「新聞」が34.6%、「テレビ」が23.1%、「チラシ」が19.2%、「ホームページ」「Facebook」「ポスター」「市報」「広報誌」「その他(口コミ)」が各々3.8%となった。前項の一般市民向けアンケート調査結果では「ポスター」や「チラシ」「広報誌」「市報」の紙媒体が情報源の約8割占めている。しかし、NPO側の広報手段は「チラシ」の次に「ホームページ」「Facebook」のオンライン媒体が多く、広報効果は「新聞」や「テレビ」のマスメディアが高いと思っている。この二つの調査結果から効果的な広報手段は市民とNPOとの間で大きな差異が生じており、NPOの広報が効果的に市民に届いていない要因と考えられる。

「あなたの団体もしくは団体の活動は地域住民に浸透しているか」との問いでは、「十分に浸透している」が19.2%、「かなり浸透している」が50%、「半分程度浸透している」が19.2%、「あまり浸透していない」が11.6%となった。約9割の団体は活動が半分以上地域住民に浸透していると判断している。



「あなたの団体もしくは活動の社会的な価値をさらに高めていくためには何が一番必要だと思うか」の問いでは、

「人材」が42.3%、「行政との連携・協働」が34.6%、「活動資金」「他団体との連携」が各々 7.7%、「団体内の教育」「その他」が各々 3.8%となった。この結果から団体内の人材や資金などの組織基盤を強化することによって価値を高めようと考えている団体と行政との連携や協働を通して社会的な信用を得て価値を高めようと考えている団体があることがわかった。

4. 考察・まとめ (自組織への展開)

「NPOの役割は社会的課題を解決すること」と考えられるが、NPOが社会的課題に取り組み、その改善解決を図り、成果を上げていくことはNPOの価値を高めていくために非常に重要である。しかしながら、「社会的課題を解決すること」は必ずしもNPOだけが持つ特質とは限らない。行政はそもそも社会的課題を解決することが重要な役割の一つであり、企業も社会的課題の解決を経営目標の一つとして掲げているところもある。社会的課題の解決はNPOが果たすべき重要な役割の一つであるが、NPO固有の役割とはなっていない。それでは、「NPO固有が持つ役割とは何か」を突き詰めたときにそこにこそNPO本来の価値があるのではないかと考える。NPOとはある目的やミッションのもとに人々が自発的に集まり、互いに力を合わせて社会的な課題に取り組み活動をしていく。そして、その自発的な活動の中に市民を巻き込んでいき、課題解決と活動の連鎖をつくっていくことがNPO固有の役割と考えられる。そのように考えたときにはNPOにとっては社会的課題の解決した度合は一つの成果指標とはなるが、本質的にはいかに市民にNPOの持つ目的やミッションの賛同・共感を得て、共に協力して活動していけるかが重要な要素であり、NPO固有の価値と考える。このような観点からNPOの価値を高めていくためには市民のNPOへの認知や理解が必要となり、NPOの持つ目的やミッションへの共感を増していく必要がある。

そこで、この考えに基づくNPOの価値の判断基準と今回の調査結果を合わせてみた場合に、NPOが市民に対して行っている広報と市民のNPOに関する情報源に大きな差異が生じている。NPOは主にオンライン媒体で広報を行っているが市民は主に紙媒体から情報を得ている。この差異を改善するためには、NPOは市民の情報源に合わせると共に、地域状況や年齢層などに応じた様々な媒体を通じた情報発信を行う必要がある。また、今回の調査の中でも一部のNPOはミッションをわかりやすく言語化し、団体名の前に接頭語のような形で付随させて表記している例が見受けられた。このような場合にはそのNPOを知らない市民が目にした場合でも何をしている団体かのイメージ

をつかみやすい。一般的にNPOは企業に比べて知名度が低いので何をしている団体かが一目でわかることは市民へ周知していくためには重要である。本来NPOはミッションに共感して人々が集まり組織化され、ミッションに基づく活動を行っているはずであるが、市民への告知や広報においてはどうしても活動面だけが優先されている傾向にある。本来のそのNPOがもつミッションを前面に押し出して、それを市民に周知していくような広報に転換し、社会的に価値ある存在と活動を行っていることを広く理解し、知ってもらうことが市民に対してのNPOの価値を高めていくことにつながっていくと考える。そこで、本研究の成果をもとに今後は当法人もミッションに基づく市民への広報や周知を図っていきたいと考える。

[参考文献]

- (1) 内閣府「NPO法人に関する世論調査」2018年12月
- (2) 馬場英朗、青木孝弘、木村真樹「非営利組織の社会価値会計—ソーシャルアカウンティングによる見えない価値の顕在化—」2009
- (3) 塚本一郎、古川俊一、雨宮孝子「NPOと新しい社会デザイン」同文館出版 2004年12月
- (4) 東大手の会「NPOの社会的価値を考えるための8つのモデル」2018年2月
- (5) 藤井辰紀「NPO法人の存在意義と経営課題」日本政策金融公庫論集 第16号(2012年8月)
- (6) 日本NPOセンター「行政と協働するNPOの8つの姿勢」民間NPO支援センター・将来を展望する会 2006年11月
- (7) 石巻市「東日本大震災からの復興—最大の被災都市から世界の復興モデル都市 石巻を目指して—」2021年3月

タケダ・いのちとくらし再生プログラムとは・・・

東日本大震災により被災した地域の復興のため、認定特定非営利活動法人日本NPOセンターが武田薬品工業株式会社から、一般用医薬品アリナミン類の収益の一部を寄付金として受け、主に岩手県、宮城県、福島県を対象に2011年10月から実施しています。

NPO経営者ゼミの運営は、岩手県・宮城県・福島県の県域NPO支援組織と日本NPOセンターが連携して行っています。

いわてNPO経営者ゼミ 事務局

特定非営利活動法人いわて連携復興センター

〒024-0061 岩手県北上市大通り1-3-1 クレヨンタワー7階

TEL：0197-72-6200 / FAX：0197-72-6201 / E-mail：info@ifc.jp

みやぎNPO経営者ゼミ 事務局

認定特定非営利活動法人 杜の伝言板ゆるる

〒983-0852 宮城県仙台市宮城野区榴岡3-11-6 コーポラス島田B6

TEL：022-791-9323 / FAX：022-791-9327 / E-mail：npo@yururu.com

ふくしまNPO経営者ゼミ 事務局

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

〒960-8041 福島県福島市大町4-15 チェンバおおまち4階

TEL：024-572-7930 / FAX：024-572-7931 / E-mail：center@f-npo.jp

センター NPO経営者ゼミ 事務局

認定特定非営利活動法人 日本NPOセンター

〒100-0004 東京都千代田区大手町2-2-1 新大手町ビル245

TEL：03-3510-0855 / FAX：03-3510-0856 / E-mail：info@inochi-kurashi.jp

認定特定非営利活動法人日本NPOセンター タケダ・いのちとくらし再生プログラム事務局

〒100-0004 東京都千代田区大手町2-2-1 新大手町ビル245

TEL：03-3510-0855 ／ FAX：03-3510-0856

E-mail：info@inochi-kurashi.jp ／ URL：http://www.jnpoc.ne.jp

タケダ・いのちとくらし再生プログラム URL：http://www.inochi-kurashi.jp

Facebook <http://www.facebook.com/inochi.kurashi>