

3 県の復興と

今後の県域を越える広域災害に備えた

NPO等調査提言事業 報告書

2021.3



はじめに

未曾有の被害をもたらした東日本大震災から10年が経とうとしています。当然のことながら、傷は大きく深いため、未だ癒えず、完全に復興したと言っている状態ではありません。一方、この10年間で、多くの支援や活動が行われましたが、その総括や将来に生かすべき知見の蓄積は未だ十分にはできていません。

阪神・淡路大震災が起こった1995年は「ボランティア元年」と呼ばれ、1998年の特定非営利活動促進法（NPO法）の成立にも大きく影響しました。では、この東日本大震災はどのように表現できるのでしょうか？私たちは東日本大震災が起こった2011年を「多様な主体による公共（マルチセクター）元年」と考えております。復興の過程において、多くのNPO、NGOが支援にかけつけ、また被災地域でも多くのNPOが設立され、活動してきました。本調査でも明らかにされていますが、企業や行政とパートナーシップを組み、役割分担しながら、NPOは公共的な問題に取り組んでいます。このような状況の中で、NPOも「自発性」「シティズンシップ」「運動体」という側面だけでなく、「雇用主」「事業の実施責任者」という側面が注目を浴びています。社会からNPOの役割が認められたのだと思います。

では、現状はどうでしょうか。震災10年という区切りによって、様々な活動資源が減少しています。東日本大震災では様々な犠牲があり、また、復興過程において多くの支援があり、多くの活動がありました。多くの支援者や活動者の方々は震災前に戻るという事だけを意図して支援・活動していたわけではなく、次の社会像を求めることも同時に模索していたのではないのでしょうか。本調査では東日本大震災からの復興過程のNPOの活動を数量的に総括したうえで、今後どのような社会像を描くべきなのかも考えています。

本調査では、現在活動する団体・当時活動した団体に、発災から10年の活動の推移や課題についてのアンケートへの回答をお願いしております。それにより、この10年の実態を把握し、NPOがセクターとして抱える課題を見出そうと試みました。また、アンケート結果を参考にしながら、今後のモデルとなるような取り組みについてもとりあげさせていただき、インタビューを行いその取り組みをまとめております。日本は災害が多く、起きてはほしくないものの今後も大規模災害が起こると考えられます。東日本大震災被災地のみならず、今後の大規模災害からの復興や、防災の取り組みの参考となれば幸いです。

本書が示す被災3県で活動するNPOについての現実は、現在利用できる最大規模の数量データから導き出したものです。持続可能な社会を目指すため、市民自らが主体となって活動するNPOは今後さらに重要になります。このような市民主体の動きをどのようにサポートしていくか、また、その市民自身がどのように活動していくかを是非一緒に考えていきたいと思えます。

最後に、本書を作成するにあたり協力頂いた多くの支援者・活動者の皆様、助成頂いたYahoo!基金様に感謝申し上げます。

一般社団法人みちのく復興・地域デザインセンター
代表理事 天野和彦・木村正樹・葛巻徹

本調査の概要

アンケート調査 P3

調査方法	Web アンケートによる調査 (SurveyMonkey を使用)		
実施期間	2020年5月28日(木) ~ 7月3日(金)		
調査対象	東日本大震災の復興に関わった団体等		
設問項目	団体基本情報・東日本大震災からの復興での活動について・復興におけるモデル事例・現在の活動状況と課題・財源について		
調査 URL・送り先団体の選定と送付方法	3 県連携復興センター提供のリストをもとに送付団体を選定。1501 団体にメールでアンケート URL を送信し、弊社ホームページなどでもアンケート URL を公開。		
調査 URL・配布数 / 有効回答数 / 回収率	URL 配布数	1501 団体	
	有効回答数	343 団体 (暫定回収率 22.85%*)	* アンケート URL 送付団体を分母として計算したもの

インタビュー調査 P10

調査方法	対面もしくは zoom によるインタビュー調査 (半構造化面接法)
実施期間	2020年9月～10月
調査対象	アンケート調査で回答数の多かった団体 (9 団体)
質問項目	団体設立の経緯、プロジェクト実施の経緯、活用した資源、プロジェクト実施による効果、他地域で取り組む際留意すべき点等
調査団体の選定	アンケート調査内設問「東日本大震災からの取り組みにおいて今後の好事例・モデルケースとなりえると感じた事例」への回答の内、件数の多い団体から、活動地域、活動分野についての重複に考慮し 9 団体を選定した。
インタビュー調査実施団体	特定非営利活動法人東北開墾 (岩手県花巻市) 特定非営利活動法人いわて NPO-NET サポート (岩手県北上市) 特定非営利活動法人遠野まごころネット (岩手県遠野市) 特定非営利活動法人ウィメンズアイ (宮城県南三陸町) 特定非営利活動法人さとうみファーム (宮城県南三陸町) 一般社団法人日本カーシェアリング協会 (宮城県石巻市) 特定非営利活動法人ビーンズふくしま (福島県福島市) 特定非営利活動法人しんせい (福島県郡山市) 特定非営利活動法人 ETIC. (東京都)

アンケート調査結果の報告

サマリー ~アンケート結果から読み取れるもの~

- ・セクターとして民間資金と行政資金とを混合して活動を展開している。中でも、行政からの財・サービスの対価としての収入が目立ち、行政サービスの担い手となっている。
- ・「担い手の意思をくじく経営支援環境」に直面している。特に事業規模 500 万～1000 万円の団体で多くの課題感を抱えていると同時に、マネジメントの基盤整備がより規模の大きい団体と比較して整っていない。
- ・行政サービスを担うには事業規模 1000 万円以上など一定の組織規模が必要な反面、事業規模 3000 万～5000 万円の団体も「担い手の意思をくじく経営支援環境」に直面し、自由な資金など事業開発のための資源が獲得しづらい状況がある。

アンケート結果の分析概要

1. 回答団体属性について

今回のアンケート調査は「東日本大震災の復興に関わる民間団体の実態・課題・好事例についてのアンケート」として、東日本大震災の復興に関わった団体等を対象とし、web アンケートで 2020 年 5 月 28 日～7 月 3 日の期間で実施した。回答団体数は 343 (回収率 22.9%) だった。

回答団体の基本属性 (法人格、設立年、所在都道府県、重視する活動分野、事業規模、収入内訳) については、図 1～図 6 の様になる。

法人格では認定を含む特定非営利活動法人が 56.0% となり、次いで任意団体 (18.2%)、一般社団法人 (16.7%) となっている (図 1)。

団体の設立では 2011 年に大幅な増加があり、震災に起因した団体の設立が見られる。2011 年以降に設立した団体は 55.9% となる (図 2)。所在都道府県は岩手県 29.7%、宮城県 27.1%、福島県 14.6% と、3 県で 71.4% であった (図 3)。

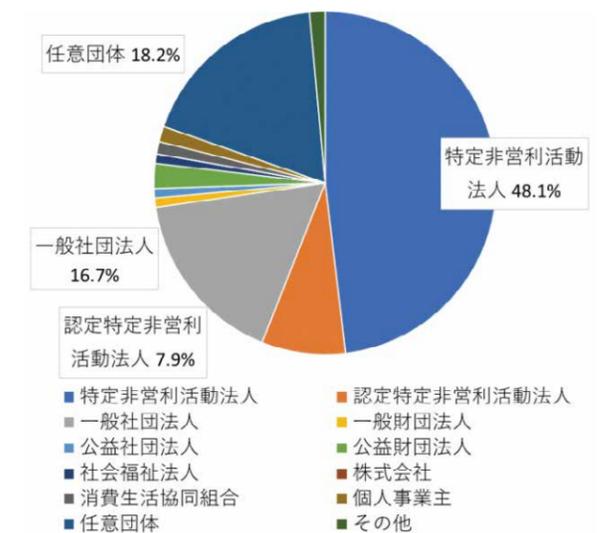


図1 法人格 n=341
以下資料はアンケートより作成

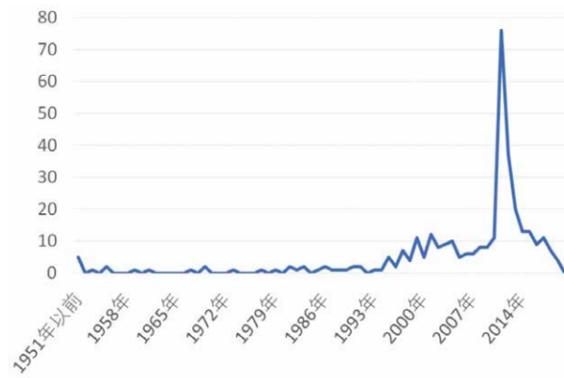


図2 団体の設立年 n=340



図3 団体の所在都道府府 n=343

重視する活動分野では、「まちづくりの推進を図る活動」(18.9%)、「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」(16.8%)、「子どもの健全育成を図る活動」(14.1%) の分野での活動が多くなっている(図4)。

事業規模の変遷では、2011年度から事業規模100万円未満の団体の割合が減少し、100万円以上1000万円未満の団体の割合が増加している。事業規模1000万円以上1億円未満の団体が全体の4割となり、ボリューム層となっている(図5)。

2019年度の収入内訳では、「行政からの委託・請負等」(33.4%)が最大となっており、「指定管理」(3.5%)、「行政補助金」(8.9%)を合算した45.8%が公費で賄われており、ほぼ半分を占める。民間からの財源については「寄付金」(10.0%)、「委託・請負等」(9.2%)、「民間助成金」(4.3%)を合わせると23.5%となる。自主事業財源については「自主事業」(17.2%)と「介護保険法及び障害者総合支援法関係事業」(8.5%)を合わせて25.7%となっている(図6)。

東日本大震災の復興に関わる民間団体は、行政からの委託や指定管理、福祉制度上の支援を行うなど、セクターとして行政責任の一端を担っているといえる。

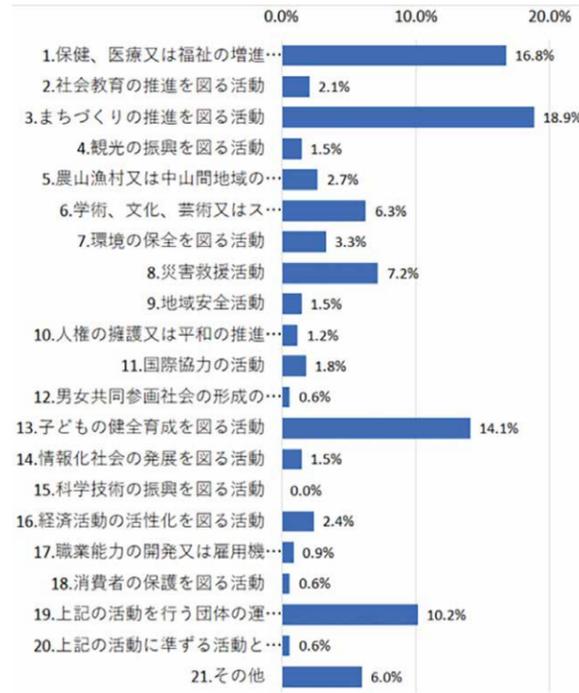


図4 重視する活動分野 n=334

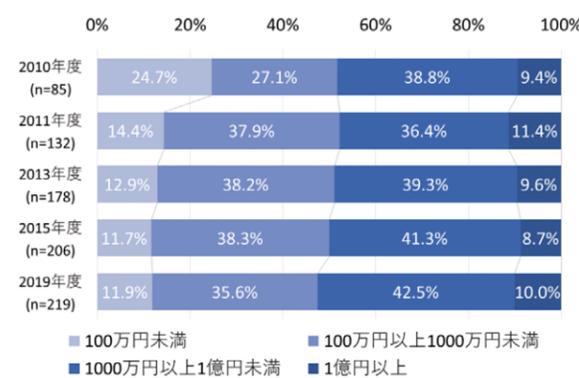


図5 事業規模

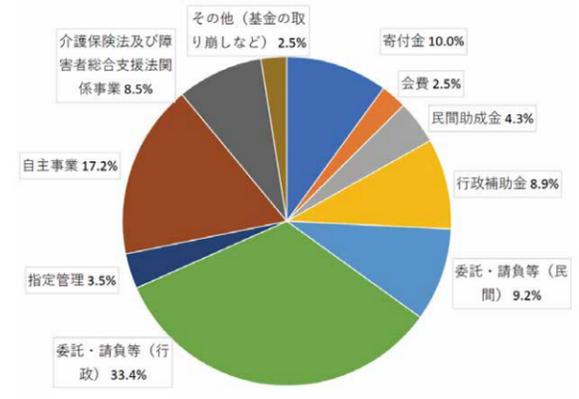


図6 収入内訳 n=203

2. 事業規模からみるセクターの課題感

今回のアンケート調査からみえる東日本大震災の復興に関わる民間団体の特徴として、事業規模によって活動上の課題と感じていることに違いがあった。例えば、「資金不足」については全体の半数以上が課題と感じていると回答していたが、事業規模500万~1000万円の団体では8割以上の団体が課題として捉えていた一方で、事業規模100万円未満の団体では2割弱と開きがあることが見て取れ、事業が拡大していく局面において、「担い手の意思をくじく経営支援環境」が現れていると総括できる。事業が拡大していく局面である500万~1000万円の事業規模の団体に注目しつつ検討していきたい。

事業規模ごとの活動上の課題と感じていることを下に示す(表1)。活動団体全体としてみると、団体が抱えていると感じる活動上の課題については「人員確保の難しさ」¹(55.5%)、「資金不足」(52.9%)、「スタッフのスキル不足」(37.1%)など資金調達と自組織内のマネジメントに関する事柄についての課題感が高い値を示している。

活動上感じている課題を、事業規模(2019年度経常収支額)ごと²に比較すると、それぞれに傾向がある。他の事業規模の団体と比較して、事業規模500万~1000万円では多くの項目について活動上での課

題と回答する団体が多く、特に「資金不足」、「スタッフのスキル不足」、「広報・会計などの事務機能の不足」、「行政との連携の難しさ」、「活動への地域の理解不足」では最も高い割合となっている。また、事業規模5000万~1億円では「人員確保の難しさ」、「民間企業との連携の難しさ」などを活動上の課題とする団体が多く、事業規模500万~1000万円に続き、課題感が多い事業規模である。対して、事業規模100万円未満では活動上の課題感が少ない。

活動上感じている課題の中でも特徴的な傾向を示す、「資金不足」、「広報・会計などの事務機能の不足」、「行政との連携の難しさ」、「独自事業開発の難しさ」の4つの項目について、事業規模ごとに示したものが図7である。いずれの項目でも事業規模500万~1000万円に課題とする団体の割合のピークを迎えている。

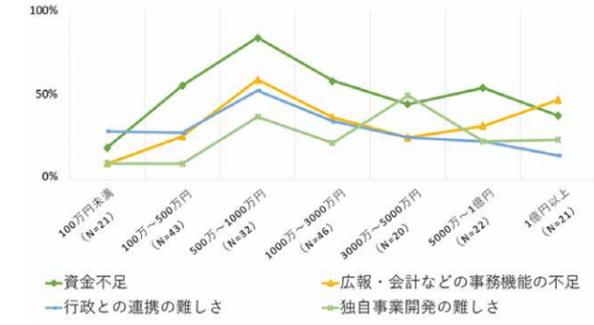


図7 財源規模と活動上の課題

表1 事業規模と活動上感じている課題

	100万円未満 (n=21)	100万 ~500万円 (n=43)	500万 ~1000万円 (n=32)	1000万 ~3000万円 (n=46)	3000万 ~5000万円 (n=20)	5000万 ~1億円 (n=22)	1億円以上 (n=21)	全体 (n=272)
資金不足	19.0%	55.8%	84.4%	58.7%	45.0%	54.5%	38.1%	52.9%
スタッフのスキル不足	14.3%	27.9%	53.1%	34.8%	45.0%	36.4%	47.6%	37.1%
広報・会計などの事務機能の不足	9.5%	25.6%	59.4%	37.0%	25.0%	31.8%	47.6%	33.8%
人員確保の難しさ	28.6%	53.5%	71.9%	60.9%	45.0%	77.3%	47.6%	55.5%
ボランティアの確保の難しさ	4.8%	37.2%	34.4%	19.6%	15.0%	31.8%	19.0%	22.8%
有給職員の確保の難しさ	4.8%	11.6%	37.5%	39.1%	25.0%	40.9%	28.6%	25.0%
代表者等の後継者の確保の難しさ	23.8%	23.3%	34.4%	34.8%	25.0%	36.4%	14.3%	25.7%
行政との連携の難しさ	28.6%	27.9%	53.1%	34.8%	25.0%	22.7%	14.3%	27.2%
民間企業との連携の難しさ	19.0%	18.6%	43.8%	28.3%	20.0%	45.5%	23.8%	25.4%
活動への地域の理解不足	4.8%	23.3%	25.0%	13.0%	20.0%	13.6%	9.5%	16.5%
自団体の信用力の不足	0.0%	16.3%	6.3%	13.0%	20.0%	13.6%	4.8%	11.0%
支援事業とそれ以外の事業との関係性	9.5%	11.6%	9.4%	15.2%	25.0%	13.6%	19.0%	11.8%
独自事業開発の難しさ	9.5%	9.3%	37.5%	21.7%	50.0%	22.7%	23.8%	21.3%
その他	38.1%	11.6%	9.4%	6.5%	15.0%	4.5%	4.8%	11.8%

1 アンケートの設問項目「ボランティアの確保の難しさ」「有給職員の確保の難しさ」「代表者等の後継者の確保の難しさ」のいずれかへ回答があった場合、「人員確保の難しさ」としている。
2 100万円未満、100万以上500万円未満、500万円以上1000万円未満、1000万円以上3000万円未満、3000万円以上5000万円未満、5000万円以上1億円未満、1億円以上の7分類。

「資金不足」および「行政との連携の難しさ」を課題とする団体の割合は、事業規模が小さいと小さく、事業規模 500 万～1000 万円ですべて多くなり、それ以上の事業規模になると徐々に減少していく。「広報・会計などの事務機能の不足」も似た傾向を示すが、事業規模 3000 万～5000 万円を底として、それ以上に事業規模が大きくなると課題とする団体の割合が徐々に増加する。「独自事業開発の難しさ」では事業規模 3000 万～5000 万円が最も大きくなっており、次いで事業規模 500 万～1000 万円が大きくなっている。

ここでは事業規模による活動様態の違いが表れているといえる。事業規模 100 万円未満の団体の活動は、事業規模 100 万～500 万円の団体から組織としての活動の課題が表れ始め、事業規模 500 万～1000 万円の団体でピークとなる。事業規模 500 万～1000 万円の団体の活動は、団体としての支援活動や地域での活動をするだけにとどまらず、雇用の発生や、それに伴う事業の組織化など、普段の支援活動に加え、書類作成などの事務作業の増加など、団体経営に取り組んでいく段階であると推察できる。これまでの活動から増加した作業負担が、団体の課題感として表れている。立ち上がった組織を安定的な経営につなげる支援が少ないことが推察される。一方で、事業規模 3000 万～5000 万円の団体では独自事業の開発に課題を感じている団体が多く、自由な資金など、開発のための資源が不足しているこ

とが読み取れる。それぞれの事業規模での活動上感じる課題が特徴的に出る結果となった。

3. 事業規模ごとの組織基盤の整備状況

次に、事業規模ごとに団体が自団体の活動を組織としてどのように運営していたかを見ていきたい。直近一年の活動において、組織マネジメントについて実践していること（組織マネジメントの仕組み）を、事業規模ごとに見たものが表 2 となる。回答団体全体については、「就業規則がある」（53.0%）が最も多く、次いで「会計士、税理士等に会計について定期的に相談している」（40.9%）、「常勤の財務・会計系担当者がある」（37.4%）、「労務系担当者がある」（29.9%）の順となっている。全体としては運営基盤の整備の項目について、実施していると回答した団体の割合が高くなっている。

では、事業規模に注目し項目ごとに見てみると、例えば、「就業規則がある」の項目では、1000 万～3000 万円の事業規模の団体では 7 割弱ではあるものの、1000 万円以上の団体では概ね高い割合となっているのに対し、事業規模 1000 万円未満の団体では 500 万～1000 万円の団体でも 4 割弱にとどまっている。また、「労務系担当者がある」「常勤の財務・会計系担当者がある」「会計士、税理士に会計について定期的に相談している」の項目についても事業規模 1000 万円を境として、大きな違いが見て取れる。事業規模により組織の運営基盤の整備状況に違いがある。

表 2 事業規模ごとの活動の状況（組織マネジメント）

	100万円未満 (n=22)	100万 ～500万円 (n=45)	500万 ～1000万円 (n=31)	1000万 ～3000万円 (n=48)	3000万 ～5000万円 (n=21)	5000万 ～1億円 (n=23)	1億円以上 (n=22)	全体 (n=281)
人事評価システムがある	0.0%	2.2%	0.0%	2.1%	23.8%	13.0%	45.5%	11.4%
入社時や昇任時などに独自の研修制度がある	0.0%	2.2%	6.5%	10.4%	9.5%	8.7%	40.9%	10.3%
資格取得への助成制度がある	0.0%	0.0%	0.0%	18.8%	28.6%	26.1%	22.7%	12.1%
外部研修等にスタッフを定期的に派遣している	4.5%	11.1%	19.4%	27.1%	47.6%	43.5%	40.9%	24.6%
就業規則がある	0.0%	11.1%	38.7%	68.8%	90.5%	82.6%	95.5%	53.0%
労務系担当者がある	0.0%	2.2%	9.7%	41.7%	61.9%	43.5%	81.8%	29.9%
社労士に労務について定期的に相談している	0.0%	0.0%	6.5%	29.2%	47.6%	34.8%	59.1%	22.4%
弁護士との相談関係にある	0.0%	11.1%	6.5%	16.7%	9.5%	13.0%	50.0%	15.3%
障がい者雇用を実施している	0.0%	2.2%	3.2%	10.4%	9.5%	17.4%	27.3%	8.9%
ハラスメントの相談窓口・担当者を置いている給与表がある	0.0%	2.2%	0.0%	0.0%	4.8%	0.0%	40.9%	6.8%
退職金制度がある	0.0%	0.0%	3.2%	6.3%	38.1%	21.7%	40.9%	13.2%
賞与規定がある	0.0%	0.0%	6.5%	8.3%	38.1%	26.1%	72.7%	17.4%
育児制度がある	0.0%	0.0%	3.2%	22.9%	38.1%	34.8%	63.6%	20.3%
福利厚生規定がある	0.0%	4.4%	3.2%	27.1%	42.9%	43.5%	77.3%	24.6%
常勤の財務・会計系担当者がある	0.0%	6.7%	16.1%	50.0%	61.9%	65.2%	90.9%	37.4%
会計処理の規約文書がある	9.1%	4.4%	6.5%	22.9%	38.1%	34.8%	54.5%	20.6%
会計士、税理士等に会計について定期的に相談している	0.0%	11.1%	16.1%	54.2%	66.7%	60.9%	81.8%	40.9%
中間支援系NPOに会計について定期的に相談している	4.5%	8.9%	19.4%	8.3%	9.5%	21.7%	4.5%	10.3%

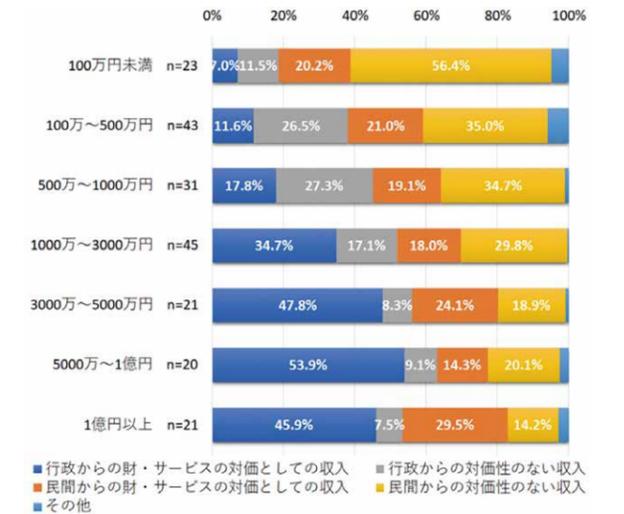
事業規模ごとの組織マネジメントの仕組みの実施率は、事業規模 100 万円未満、100 万～500 万円の団体ではどの項目も総じて低い。これは、無報酬ボランティアが主な人的資源となっているなど、人を雇用して持続的に経営する必要が小さいためであると推察され、活動の課題の検討と合わせて考えても、大きな課題を抱えずに活動できていると考えられる。また、事業規模 1000 万円以上では 1000 万円未満と比較すると、それぞれの項目で高い値を示すと同時に、規模ごとにある程度の増減は見られるものの、組織マネジメントの仕組みが充実し、持続的な経営に資する組織基盤がある程度形成されているとみなすことができる。

しかし、事業規模 500 万～1000 万円の団体の組織マネジメントの仕組みは充実していない。事業規模が小さい団体では、活動の状況により組織基盤が整っていても順調に活動できている団体があると考えられる一方で、事業規模 500 万～1000 万円の団体では、多くの活動上の課題を抱えているうえに、組織マネジメントの仕組みは十分ではない。事業規模 500 万～1000 万円の団体は、無償のボランティアなどの資金を媒介しない活動から人を雇用するなど持続的な経営を求められると同時に、様々な課題にさいなまれ、しかし持続的な経営に資する組織基盤は十分ではない状況にあると読み取ることができる。これまでのNPO等への支援は資金および設立補助が主要なものであり、中小企業対策では一般的に見られるような専門家による相談支援など、組織マネジメントの仕組みを構築していく支援は十分ではなかった。事業規模 500 万～1000 万円を中心とする団体は組織経営していくうえで、「担い手の意思をくじく経営支援環境」に直面していると考えられる。東日本大震災の復興に関わる民間団体に対して、セクターとして行政責任の一端を担うことを期待したり、社会的課題の解決者としての役割を期待したりするのであれば、事業規模 500 万～1000 万円を中心とする団体が組織マネジメントの仕組みを構築し、持続的に経営していくことを支援できる環境を構築する必要がある。

4. 収入内訳からみた収入の 5 分類

収入内訳の「委託・請負等（行政）」、「指定管理」、「介護保険法及び障害者総合支援法関係事業」の合算を【行政からの財・サービスの対価としての収入】、「行政補助金」を【行政からの対価性のない収入】、「委託・請負等（民間）」、「自主事業」の合算を【民間からの財・サービスの対価としての収入】、「寄付金」、「会費」、「民間助成金」の合算を【民間からの対価性のない収入】とし、【その他】を含め収入 5 分類とし、その割合を事業規模ごとにみたものが図 8 である³⁾。

図 8 事業規模ごとの収入内訳



大まかな傾向として、事業規模が大きくなると、【行政からの財・サービスの対価としての収入】の割合が増え、【民間からの対価性のない収入】の割合が減る。また、【行政からの対価性のない収入】の割合のピークは事業規模 100 万～500 万円および 500 万～1000 万円にあり、【民間からの財・サービスの対価としての収入】の割合は事業規模によって大きく変化しない。

【行政からの対価性のない収入】である行政補助金や【民間からの対価性のない収入】の 1/4 程度を占める民間助成金は、種類によるもの間接経費が認められないことが多く、持続的な経営に資する組織基盤の強化に使えない状況にあると考えられる。これらの資金を用い活動できたとしても、その先の持続的な経営は簡単ではないであろう。現状の資金供給のあり方も「担い手の意思をくじく経営支援環境」を構成していると考えられる。

3 収入 5 分類の区分については、後房雄・坂本治也編『現代日本の市民社会：サードセクター調査による実証分析』（2019）pp.74～94 を参考とした。

5. 活動分野ごとの特徴 (まちづくり、福祉、子ども支援)

活動分野で回答上位の3分野「まちづくりの推進を図る活動」、「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」、「子どもの健全育成を図る活動」について見たものが図9である。3分野とも、支援対象者に対し受益者負担を求めにくい分野での活動であり、公的な役割が強く、公金の割合が高くなっている。一方で、その内訳においては、事業規模1000万円未満の団体は【対価性のない収入】の割合が高く、事業規模1000万円以上の団体は【財・サービスの対価としての収入】の割合が高くなっている。また、福祉系、子ども支援系の団体では寄付の割合が高く⁴、活動に共感する固定の支援者(ドナー)からの寄付も【対価性のない収入】に含まれている。

民間団体全体の状況としては、上記の3分野同様、事業規模1000万円未満の団体は助成金補助金といった【対価性のない収入】が5割を越える状況となっているのに対し、事業規模1000万円以上の団体では、委託・請負や自主事業などの【財・サービスの対価としての収入】が7割を越えている。民間団体の活動財源の5割強は公的な財源(補助金、行政委託など)により賄われており、セクター全体として、行政ではアプローチが難しい部分で、公的な役割を担っている状況がうかがえる。

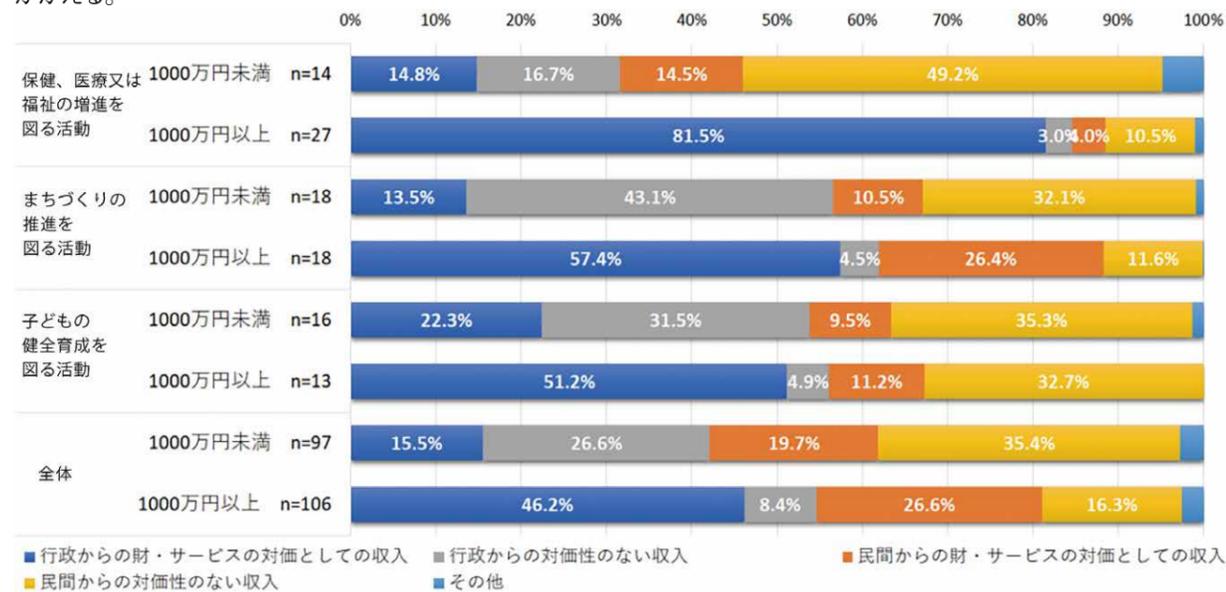


図9 上位3活動分野の事業規模ごとの収入内訳

4 寄付の割合は、福祉系事業規模1000万円未満で26.6%、1000万円以上で3.2%、子ども支援系事業規模1000万円未満で20.7%、1000万円以上で20.6%。セクター全体では事業規模1000万円未満で14.9%、1000万円以上で9.9%となっている。

6. まとめ

東日本大震災をきっかけとして、多くの民間支援団体が設立された。また、収入内訳で見ると、民間支援団体は行政サービスの担い手ともなっている。しかし、事業規模1000万円以下の団体では、その活動は補助金・助成金などで賄われており、特に事業規模500万～1000万円の団体では、安定的、持続的な活動に向け、マネジメントの基盤整備に課題感を多く抱えている。また事業規模3000万～5000万円の団体では自主事業の開発に対し課題感を抱えている。NPO経営者が自身の活動を安定的、持続的なものにし、また、新たな活動を行う意思を持っていたとしてもチャレンジを諦めざるを得ない、「担い手の意思をくじく経営支援環境」とでも呼ぶべき状況が存在していると推察される。

それぞれは独自の意思をもち活動するNPOではあるが、同時に、地域の社会資源として定着してきてもいる。このようなNPOの活動が、より持続的、安定的なものとなり、地域の社会資源として能力発揮するためには、活動の意思をもつNPOが効果的に利用可能な経営支援環境を構築する必要がある。

提言① —意思を持つ担い手が社会資源を生み出せる経営支援環境を構築すべき—

東日本大震災を契機として、地域における多くの課題が浮き彫りとなり、多くのNPOが設立され、活動を行ってきた。また、それらの活動に対し復興財源などの公金が活用され、地域の課題解決に向けた社会資源のひとつとして、NPOが役割を担ってきた。東日本大震災からの復興過程の中、行政でカバーしきれない公的なニーズへの対応も、NPOが果たしてきた社会的役割である。しかし、行政サービスを担いながら、地域課題解決に向けた活動をしているNPOが多く存在しているにもかかわらず、必ずしも安定的、持続的な社会資源とはなっていない。

NPOの活動を支えている資金の多くが、事業そのものに対するものであり、組織運営を加味していないため、マネジメントに対するサポートとはなりえない実情があった。NPOの活動には様々な形態があるが、地域の課題解決を安定的、持続的に行うため、組織化(雇用を伴うような)を選択するケースもある。しかしながら、組織を発展するにあたり、活動をこれまで通り継続しながら、雇用や会計といった組織運営上必要となる業務に対するサポートが少なく、組織として課題と認識しながらも、マンパワーの不足等により、事業の拡大を諦めているケースもあるのではないだろうか。もちろん現在の形態のまま、組織化(雇用を伴うような)せず活動を継続するという選択もあるので一概にこうしなければいけないというものではない。しかし、活動をより安定的、持続的にするために、雇用を伴うような組織として活動していこうというNPO経営者にとって、現在のNPOを取り巻く経営支援環境が、持続可能な活動にとっての障壁となっていると考えられる。

今回の調査では事業規模1000万円以下の団体がより多くの課題感を抱えて活動している状況が見えた。NPOがより社会の中で力を発揮しつつ、持続可能な地域活動を行っていくために、例えば中小企業振興のように、会計や人事労務に関する相談支援、事業見直しのためのよろず相談やコンサルティングサービス、サービス開発へのハンズオン支援や事業者のマッチングサービスなど、地域課題を解決する社会資源としてのNPOの経営を支える仕組みづくりが必要である。

提言② —やるべきことと利用可能な資源に応じた、安定的、持続的な組織デザインを採用すべき—

NPO経営を支える社会的な仕組みづくりと同時に、NPO自身もまた持続的な活動のために自身の経営やガバナンスといった組織デザインについても目を向ける必要がある。

当然ながら、それぞれの活動が多様であるため一概に言えるものではないが、その活動は行政サービスを担い得るほど、公共的であり、地域の社会資源として重要な役割を担っていると言える。しかし、今回のアンケート結果では、多くの課題感を抱えているにもかかわらず、事業規模500万～1000万円の団体が運営基盤を整備できない状況がうかがえた。NPOが組織基盤を整備したいと思っても、通常の活動に加え、事務作業の煩雑さ、人員確保の困難さなど、持続的、安定的に事業を行うような組織デザインを構築できない状況がある。

もちろん前述したように、それらを支援する制度や仕組みといった経営支援環境が整うことが望ましい。しかし、たとえ経営支援環境が整ったとしても、やるべきことと利用可能な資源に応じて適切な組織デザインを、自らが意思決定して採用する必要があることには変わりがない。

地域活動の担い手として、地域の社会資源として、NPO自身も持続可能な活動に向けて絶え間なく組織デザインを見直していく必要があるだろう。人材育成やマネジメントについて学ぶ機会をもつ、活動上の悩みについて相互に相談できる環境をつくる、先進事例や課題を学ぶ研修に参加するなど、やるべきことと利用可能な資源に応じた組織デザインを採用する意識を持ちたい。

特定非営利活動法人 遠野まごころネット (岩手県遠野市)

全国の支援を被災地につなぐ中継拠点

組織の概要

遠野市は、岩手県の内陸部と沿岸部の中間点に位置しており、過去の大規模災害で岩手県沿岸地域が被災した時に救援物資輸送や緊急時対応等に取組んできた歴史的背景がある。東日本大震災が発生する以前から、市役所や市社会福祉協議会を中心に近隣市町村と連携した災害対応ができるよう、後方支援拠点施設整備構想を検討していた。

遠野まごころネットは東日本大震災発生後に、遠野市役所、市社協、市内のNPO、青年会議所らにより組織の枠組みがつけられた。その後、全国から集まったボランティアの個人や団体も参画団体として加わり、参画している団体の取り組みを活かした被災地支援を展開した。

震災直後の主な活動内容としては、岩手県沿岸部（特に大槌町、陸前高田市）における避難所でのニーズ調査と物資配布、被災家屋の泥だしや片付け、生活支援といった被災地のさまざまなニーズに対して、プロジェクトをつくり、ボランティアを振り分けて対応するボランティアコーディネートを実施した。また、全国と被災地の中継拠点として、遠野市内に沿岸部から避難した被災者への生活支援、遠野市を拠点として活動する各種団体の連絡や情報共有の場づくり、都市農村交流のネットワークを活かした物資やボランティアの情報発信と受入れ等の支援を展開した。

まごころネットに参画していた団体は最大時で61団体ほどあり、プロジェクトごとに団体を混合した活動班をつくり、各団体のミッションを優先するのではなく、遠野まごころネットの一員として被災者に対して寄り添い、団体の垣根を超えて対応することができた。まごころネットで取り組んだプロジェクトは最大時に30件ほどあり、活動に参画していた個人や団体がお

互いの強みを活かして対応したことで、幅広い被災者支援を実現することができた。また、遠野市を拠点として新たに活動を始める団体に対して情報共有の場に事務局や代表者が入るよう促したことで、団体の活動内容や強み、被災地での活動報告などを団体間で共有できた。

プロジェクト実施の際に活用した資源

- ヒト** ■ まごころネットでは遠野市の社協とNPOが市役所の関係者だったことから普段から接点があり、顔見知りの関係ができていたことで団体設立や実施をスムーズに行うことができた。
- モノ** ■ 遠野市と岩手県沿岸部の釜石市や大槌町のような近隣の圏域で、昔から行われてきた災害時の支援を行う関係が東日本大震災でも活かされた。今後は、この圏域単位のまとまりを主導する団体同士をつなぐとともに、圏域を構成できない市町村は県域レベルの中間支援等のサポートが必要となる。
- カネ** ■ 各ニーズに対応するプロジェクトごとに民間助成金や補助金を主な活動費用として対応した。
 ■ 緊急期は、遠野市臨時議会で後方支援拠点運営のための予算を活用して、ボランティア輸送のためのバス運行や炊き出し等に対応した。

プロジェクト実施の効果

- 緊急期の同団体の支援活動により、外部地域から遠野市に集まる物資やボランティアを沿岸部への供給を円滑に取り組むことができた。
- 神奈川県社協と連携した拠点整備により神奈川県と遠野市間のボランティアバスが運行された。

将来の大規模災害に向けて ～他地域で取り組む時の留意点～

- 1) 災害時の対応をパターン化しない
 災害は種類や発生場所、発生した被害や規模により現場の状況は異なるため、パターン化した被災者や被災地対応を行うのではなく、状況に合わせたベストな対応を行うこと。
- 2) 外からの支援を受止める体制づくり（特に小さい自治体）
 地域内の社協・NPO・行政が連携できると、外から見て支援に入っていくやすい。こうした顔の見える関係が地域内でできるよう、普段から接点をつくっておく。
- 3) 災害時の公的支援組織（災害対策本部等）と、民間中心の外部からの支援団体との接点をつくる
 広域的な支援団体と被災地の災害対策本部（各自治体や自衛隊や警察など関係者）との接点がなかったため、被災地での外部の支援団体の活動状況について情報共有することができなかった。支援に入っている関係者間で自己紹介や情報交換できる場をつくる。
 行政の避難物資配布は公平かつ一斉に配分を重視するので、ニーズ調査の結果を満たす分の支援物資が集まるまで配布をしないという状況になりやすく、段階的な配布を行う判断を出来ない。

「全国の支援と被災地ニーズをつないだ中継拠点機能」の経緯

震災直後、津波被害により市役所や町役場が被災した自治体では人的・物的資源が減少しており、避難所や在宅避難者の安否確認、必要とされている物資や支援の把握、外部の支援団体等への対応を十分にできない状況だった。まごころネットでは、被災地の避難所を回り物資や支援のニーズを収集し、参画し

ている団体が持つネットワークを活かして、被災地で必要とされている物資や支援を全国へ発信し、全国から集まる物資やボランティアを窓口として受け入れ、被災地の必要なニーズに対して団体内でプロジェクト化して支援にあたる中継拠点として活動を始めた。

「全国の支援と被災地ニーズをつないだ中継拠点機能」の実施体制

当時の実施体制についてみていきたい。震災直後、同団体は全国への情報発信、集まった物資やボランティアの搬送を行い、徐々に被災者の生活支援、メンタルケア、生活交通確保など被災者への支援に加え、ボランティア向けの拠点施設の運営も取り組んだ。同団体による情報収集は、避難所や在宅避難者への物資配布時や、毎日各地の災害対策本部で開催される会議にも足を運んで収集していた。収集したニーズに対応するため、ニーズの種類ごとにプロジェクトをつくり、全国のボランティアをプロジェクトごとに振り分け、被災地へ送り出した。

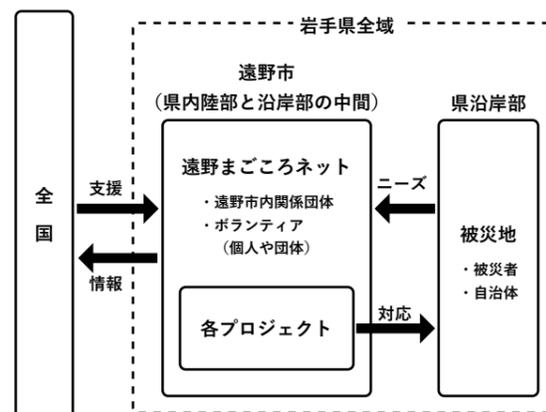


図 中継拠点機能の実施体制図

特定非営利活動法人 遠野まごころネット

〒028-0542 岩手県遠野市材木町 2-21 TEL0198-62-1001 FAX0198-62-1002 ✉tonomagokoro@gmail.com

特定非営利活動法人 東北開墾（岩手県花巻市）

消費者と東北の生産者の新しい関係づくり

組織の概要

東北開墾は2013年10月に法人化された団体である。法人化に先がけて2013年7月から「東北食べる通信」の発行を開始した。同通信では農作物や海産物自体の魅力だけでなく、生産者自身の人柄や暮らし、生産の現場で起きていることなどについて誌面を通じて伝え、実際にその食材を送ることで、購読する人に対して農産物や海産物を単なる消費に充てるのではなく、生産者の考えていることや現地の様子を感じながら食べる機会の創出に寄与してきた。

同通信の発行後、全国からも発行を希望する反響があり、全国で通信を発行する団体へのノウハウ提供や食べる通信ブランドの利用をマネジメントする組織として、2014年に「一般社団法人日本食べる通信リーグ」を設立。全国に広がり2016年度には37の団体

で発行された。

また、食べる通信で培った生産者と消費者のつながりを深化、発展するべく「株式会社ポケットマルシェ」を立ち上げ、社名と同名のWEB上での産直販売のサービスを開始した。ポケットマルシェのサイト内では生産者が自ら出品し、消費者と直接やりとりを行い販売する。消費者は生産者から育て方や食べ方の情報を聞き、調理後の様子を生産者や他の消費者らと共有することを通じた交流自体も楽しんでいる。

なお、2020年5月から3つの事業体を株式会社ポケットマルシェに統合している。

今回の事例では全国展開の基礎となった「東北食べる通信」について見ていく。

プロジェクト「東北食べる通信」に取り組んだ経緯

東北開墾代表の高橋氏は、東日本大震災以前から農業や漁業において市場を通すことで生産者と消費者のつながりが薄れ、ただ消費するだけの関係となっていることに危うさを感じていた。東日本大震災で被災した東北の沿岸地域で首都圏からボランティアに来ていた人達が活動を通じて地域の人との関わり合いを経て生き生きとした状態で帰る様子を見て、農業や漁業の現場を

肌で感じ、生産者自身を知ることによって生産者と消費者の間に「つながり」を生み出す素地ができるだろうという着想を得た。事業化を進め、「東北食べる通信」という食材をつくる生産者や産地の情報に付録として食材が付く形態の情報誌が誕生した。同通信は情報誌という機能に加え、生産者と消費者とが交流するコミュニティを形成するプラットフォームとしての機能も果たした。

プロジェクト「東北食べる通信」のスキーム

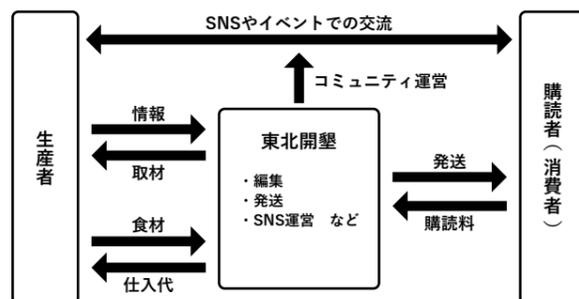


図 東北食べる通信の運用スキーム

ここでは本事業の運用スキームについてみていきたい。東北開墾が情報誌の取材、編集、発行、発送を担う。生産者への取材から生産者自身の人柄や作業の様子、産地の様子といった情報を収集し、記事作成と編集等の誌面づくりを行う。情報誌と生産者から仕入れた食材を購読者に送る。

東北開墾が運用している SNS 上で購読者から東北開墾や生産者に対して、誌面の感想や、食材の調理方法、食べた感想を書き込むことで、生産者は購読

者からの反響を直接かつ即時に受け取り、生産者から購読者に対しての返答がなされ、生産者と購読者らのコミュニティが形成されている。

東北開墾では SNS の管理だけでなく、「食べる通信」内で取り扱った食材を活かした食のイベントを開催し、生産者と購読者が対面で出会い、関係を深めていくという機会づくりにも取り組んでいる。

生産者と購読者によるコミュニティ形成や、イベン

トを通じた関係づくりにより、生産者個人に対して多くの購読者がファンとなり、育てた農作物や海産物を直接のやりとりで購入できる関係性が生まれている。

また、「一般社団法人日本食べる通信リーグ」が各地の団体・企業に対して、発行ノウハウ・システム・商標の提供をおこなうことで、「食べる通信」ブランドが全国に拡大した。

プロジェクト実施の際に活用した資源

ヒト ■ 国内で複数の企業を運営する起業家、大手広告企業、全国で活動を展開している NPO 等が、東北開墾代表の高橋氏のビジョンに共感し、「食べる通信」に参画したことにより、ビジョンを事業として形にすることができた。参画したそれぞれが持つ強みや人脈により東北の生産者の情報を全国へと展開できただけでなく、その後のリーグ形成につながるネットワークを広げることができた。ビジョンの発信に加え、マーケティング・経営に関し経験豊富な理事が参画したことで、共感が事業開発を加速する相乗効果が生まれた。

モノ ■ 「食べ物つき情報誌」というユニークなサービスを軸に事業展開したことで、サービスが生産者と消費者がつながる「メディア」となり、共感や連携が持続的に広がる基盤を実現できた。

プロジェクト実施の効果

1) 生産者と消費者の新しい関係の構築

消費者が、食べる通信を通じて生産者の人柄や暮らし、生産の現場で起きていることを知ること、イベントや SNS コミュニティで生産者と話すことで生産者と消費者に直接のつながりが生まれ、食材の調理方法や食べた感想のやりとりや生産物の購入など、知り合い同士になる関係を生み出すことができた。

2) 購読者からのクチコミによるファンの拡大

購読者が「食べる通信」のことを知り合いにクチコミで広めることで、大々的に広告を出すよりも確実にファンを拡大し多くの購読者を獲得することができた。また、知り合い同士で購読が広がったことで生産者と購読者によるコミュニティでのやりとりも活発になった。

将来の大規模災害に向けて ～他地域で取り組む時の留意点～

1) 被災地と被災地外の関係づくりに必要なこと

インタビューを通じて、被災地にボランティアに来る首都圏の人たちが地域の人との関わりを経て生き生きとした姿になったという話があった。被災地と被災地外の関係構築には、「食べる通信」が行う生産者と消費者の関係構築のように、被災地の情報に加え、被災地でのボランティア等の体験、被災地に生きる人との交流など、実際に被災地を知る機会も必要となる。

特定非営利活動法人 いわて NPO-NET サポート (岩手県北上市)

自治体圏域を超えた被災地支援事業のコーディネート

組織の概要

いわて NPO-NET サポート (以下、NET サポート) は北上市における市民主体のまちづくりの支援やまちづくりに関する政策提言を行う団体として 2000 年 4 月に法人化された団体である。

北上市では、2006 年から市内 16 地区にある公民館を交流センターへ移行し、生涯学習と地域づくりの拠点として地元自治協議会が指定管理者となって運営している。同年、北上市ではまちづくり協働推進条例を制定し、協働によるまちづくりに向けて市民活動情報センター事業もスタートした。

NET サポートでは、行政、自治組織、NPO、企

業における協働のコーディネート、自治組織を含めた市民活動団体の活動への助言や情報提供等の運営支援、市総合計画や自治協議会単位の地域計画の策定時の支援など、北上市のまちづくりにおける中間支援を幅広く手がけている。

また、北上市とともに取り組んできた協働のまちづくりのスキームを活かした復興支援として、被災地から北上市内に避難した人への支援体制の構築、大船渡市等での仮設住宅支援員によるコミュニティ形成等に関する支援を展開した。今回はこの仮設住宅支援員配置事業について取り上げる。

プロジェクト

「大船渡市における仮設住宅支援員配置事業」に取り組んだ経緯

北上市では東日本大震災の復興支援に取り組む中で、2011 年 5 月に「沿岸地域被災者支援プロジェクトチーム」を立ち上げた。プロジェクトチームでは岩手県沿岸部から県内陸部の北上市に避難していた被災者への沿岸地域の状況や被災者間の情報共有や、生活再建やコミュニティ形成の支援、内陸部で被災地への支援を行う団体間での情報共有などに取り組んだ。その後、北上市や NPO、自治協議会等で「きたかみ復興支援協働体」を 2011 年 8 月に設立し、地域を超え

て被災地、被災者支援に取り組む体制を構築した。

同時期に大船渡市内では仮設住宅の整備が進み、市内で 37 団地が造られ、新たなコミュニティの形成や生活支援のニーズがあった。大船渡市では全ての団地でのコミュニティ形成に向けて、北上市で培われてきた市民主体のまちづくりのノウハウを取り入れるべく、県や協働体との協議を重ね、仮設住宅支援員配置事業に着手した。なお、本事業は岩手県の緊急雇用対策基金で運用された。

「大船渡市における仮設住宅支援員配置事業」のスキーム

ここでは本事業の運用スキームについてみていきたい。

プロジェクト実施の背景でも触れたが、本事業は岩手県の緊急雇用対策基金を活用し、北上市が「(株) ジャパンクリエイティブ」に支援員人材のマネジメントと雇用に関する業務を委託して大船渡市内の地元雇用により支援員を配置している。NET サポート等による協働体が支援員の仮設住宅コミュニティ支援のノウハウ提供、各種支援団体との調整および連絡会議の運

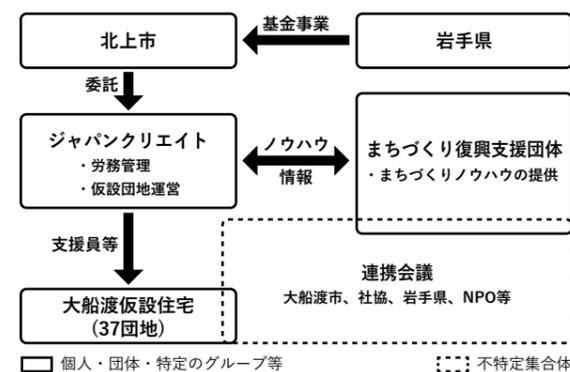


図 仮設住宅支援員配置事業のスキーム

営を担い、きたかみ復興ステーションに集まる多様な分野の専門家による知見の提供も行うことで効果的な支援の実施がなされた。

仮設住宅支援員の設置当初、大船渡市内の仮設住宅は 37 団地 1805 戸あり、支援員は約 30 戸あたりに 1 名として合計で 70 名配置されていた。支援員は「仮設住宅に住んでいる人全てが健康で前向きな生活を送れる環境をつくる」ために、集会所等の管理、住民からの相談受付、仮設住宅の見守り、各種支援団体の受付窓口、行政文書の配布等に取り組んだ。支援員の多くはコミュニティ支援の未経験者だっ

たが、北上市がこれまでに蓄積してきた住民主体のまちづくりの手法について学ぶ機会を通じて身につけた。その結果、支援員がコミュニティ形成を主導するのではなく、仮設住宅の住民自らが自治の主体として動ける環境を育むことができた。

本事業の推進において、大船渡市の関係課、社会福祉協議会、警察、岩手県、大船渡市内で活動する NPO 等が集まる月 2 回の連携会議では、それぞれの役割の再確認と情報共有をしており、組織間での連携や意思疎通することができた。

プロジェクト実施の際に活用した資源

- ヒト** ■ 人材派遣会社の「株式会社ジャパンクリエイティブ」が、事業の実施主体である北上市から事業運営の委託を受けたことで、仮設住宅支援員の労務管理、支援員の雇用から配置、事業全般において人材派遣業のノウハウを活かすことができた。
- モノ** ■ マイクロソフト等の協力により大船渡市内の全ての仮設住宅にインターネットがつながるパソコン機材を設置したことで、行政や仮設住宅団地間での情報共有をスムーズに行うことができた。
- カネ** ■ 岩手県の緊急雇用対策基金を本事業の運営費に充てた。

プロジェクト実施の効果

- 1) 自治体圏域を超えて大船渡市で北上市が事業を展開できた
北上市で震災以前から取り組んできた住民主体のまちづくりの手法を、仮設住宅の住民活動の活発化やコミュニティ形成に活かすことで、大船渡市での事業実施につながった。
- 2) コミュニティの醸成と支援団体との連携による仮設住宅住民の集会所等の利用
支援員による集会所等の利用環境の向上により、集会所利用率は支援員配置の仮設住宅では、岩手県内の未配置の仮設住宅と比較すると高いものとなった。また、自治会チャレンジという取り組みを行い、仮設住宅団地の自治会による主体的な活動をサポートし、住民主体の活動を促進した。
- 3) ノウハウを活かす役割分担
ジャパンクリエイティブが持つ人材マネジメントのノウハウ、北上市と NET サポートが持つコミュニティ支援のノウハウ、強みを活かした役割分担をすることで事業効果を高めることができた。

将来の大規模災害に向けて ～他地域で取り組む時の留意点～

1) 仮設住宅支援員の配置の時期

大船渡市では仮設住宅への入居が完了した時期から支援員を配置できたので、仮設住宅の住民の主体性を引き出す役割として支援員を配置できた。一方、入居完了後から時間が経過したあとに配置した地域では、仮設団地ごとのコミュニティ醸成の差が生じ、支援員を配置する調整にも多大な労力を必要とした。よって、コミュニティ形成は仮設住宅設置と一緒に準備を進める必要がある。

世界とつながる地域の女性のエンパワーメント

組織の概要

全国からボランティアが集まった RQ 市民災害救援センターは、南三陸町の被災者が多く避難していた登米市を拠点に、岩手県大船渡市から宮城県女川町までの沿岸の小さな避難所や自宅避難を中心に支援活動を行っていた。支援物資を届ける際に集まる避難者の声や、登米市の女性有志による避難所の女性の個別ニーズ調査に同行したことから、女性が抱える困難が明らかになっていった。実際、高齢者や乳幼児、障がい者など災害弱者へのケアを女性が担っていることが多い一方で、現場を支える女性たちが声を上げにくい現状があった。女性支援を中長期で行うために、2011年6月に任意団体 RQ 被災地女性支援センターを立ち上げた。

日中の避難所にいたシニア女性を中心に、ストレスケアのためのマッサージや支援物資配布を通じて聞き取りを重ねていった。震災前の生活に関する話から、

手しごとへの馴染みという共通点を見出し、仮設住宅での引きこもりや孤立を防ぎ、集まりやすい場をつくるために、9月から仮設住宅の集会所で編み物講座を開始した。講座の開催にあたっては、仮設住宅の自治会や地域のキーパーソンと事前事後に相談を行い、地域の人たちとの関係性づくりを大事にした。活動と予算の規模が大きくなり法人化の必要性が生じ、2013年6月に NPO 法人ウィメンズアイ（以下、ウィメンズアイ）を設立した。

ウィメンズアイでは女性のエンパワーメントを中心に据え、女性自身の内発性を大事にした事業を行っている。テーマ型コミュニティ事業、10年後の未来を考える「南三陸まなびの女子会」、南三陸みんなの子そだてフェスタ、ウィと一緒に小さなナリワイ塾、パン菓子の共同化工場 oui（ウィ）など。

プロジェクト「グラスルーツ・アカデミー東北」の経緯

2014年9月から1カ月間ボストンで行なわれたリーダーシップ研修（JWL）にウィメンズアイ代表の石本めぐみ氏が参加していた。その際、世界各地の草の根（グラスルーツ）女性リーダーをサポートしている団体（NY）を訪問し、被災した沿岸で活動している女性の声を伝えたいという思いがきっかけになり、2015年に南三陸町で「国際地域女性アカデミー in Tohoku」が

国連防災世界会議に合わせて開催された。この開催をきっかけに、グラスルーツ・アカデミー東北（以下、アカデミー）がスタートし、被災3県で活動する女性のリーダーシップ研修の場となっていった。2019年までに開催した10回の内、2回は米国で開催し、国境を越える女性のエンパワーメントの取り組みを行った。

プロジェクトの体制

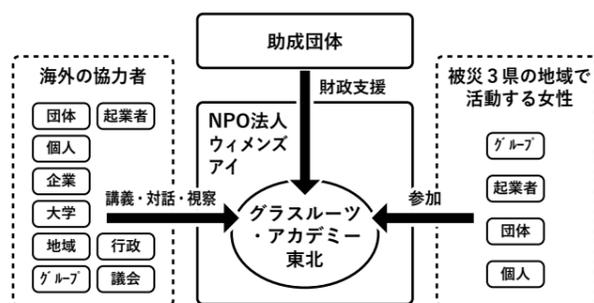


図 TOMODACHI 東北グラスルーツ・リーダーシップ・アカデミー 2018 in ロサンゼルス

ここでは、本事業の運用スキームについてみてきたい。

ウィメンズアイがグラスルーツ・アカデミー東北プロジェクトを企画運営している。アカデミーには、被災3県で活動している女性が集まり、研修に参加している。

財政支援では企業や財団など様々な団体からプロジェクトごとに得ていることも特徴の一つである。

プロジェクト実施の際に活用した資源

- ヒト** ■ 石本氏自らが働きかけた事で海外の団体や女性リーダーとの交流ができ、国境を超えて女性たちが学び合う環境をつくる事ができた。
- 地域で活躍する女性たちに対して、各地の支援団体や行政、キーパーソンを通じて紹介をもらい、アカデミーに参加できるように声かけを行い、結果として被災3県で活躍する女性のコミュニティをつくる事ができた。
- カネ** ■ アカデミーの報告を日本語と英語で作成し HP に毎回の成果を掲載することで、海外の企業や財団、自治体の助成金や被災地域の企業などプロジェクトごとに様々な組織から支援を受ける事ができた。

プロジェクト実施の効果

- 3県の若手女性のコミュニティの構築
岩手県、宮城県、福島県の地域で活動している若手女性の横のつながりができ、悩みの共有や困り事相談が気軽にできるコミュニティを作り上げた。
- ライフステージが変化しても挑戦し続けられる環境づくり
ライフステージが変化するにつれ、海外に行くことは難しいと考えている女性が多かった。しかし、子育て中のママたちがアカデミーの海外研修への参加を発信するなどして、活動の幅を制限せずに続けることができると参加者に気づかせるきっかけを与えた。
- 自分の活動を俯瞰する
海外に行って言語や文化の違う環境で自分の活動について話すことで、日本での活動を俯瞰することができ、日本に戻ってからの活動に活かすことができた。

将来の大規模災害に向けて ～他地域で取り組む時の留意点～

1) 地域の目線で女性のエンパワーメント

危機に際して女性がリーダーシップを発揮し、課題に取り組むケースが増えていった時、地域の構造的な問題と文化の葛藤によって活躍を阻まれてしまうことや、家族をはじめとする周囲との関係性に悩み、自らの潜在能力をいかすことが難しいことがあった。ウィメンズアイの研修や講座では、場づくり、雰囲気作りを行い、その中で感じたことを女性自身が地域で価値転換できるきっかけを作った。

2) 海外を視野に入れた活動

世界各地で災害が発生する中で生じる課題は地域性や国民性もある一方で、世界各地で同じ課題が生まれることも多い。課題の相違を世界各地で理解し合うきっかけが生まれた時にチャンスを活かす。

3) リーダーシップを発揮する女性のコミュニティ

地域で活躍する女性同士のコミュニティを作り上げることによって、地域でリーダーシップを発揮する女性が孤立しやすい中でつながりを作り、切磋琢磨し合える関係性や悩みを共有できる仲間ができた。

特定非営利活動法人 さとうみファーム (宮城県南三陸町)

復興支援から生まれた地域資源を活用するサイクルの構築

組織の概要

代表の金藤氏は2011年4月に個人での物資支援で沿岸被災地に入り、南三陸町寄木地区でも支援を行った。寄木地区では漁師の作業場を作るなど、地域住民のニーズを聞きながらの支援を展開。地域に雇用を作る、新規の地域産業を立ち上げるという目標から、地域の事業検討を行い、友人との会話の中から羊を中核に据えた活動のアイデアを得た。

震災前からの地域の状況として過疎高齢化があり、若い人が働ける場所がないということが課題であった。羊牧場を核としながら、地域のニーズから、カヤック体験教室など子どもの遊び場の維持、羊毛を使った

ワークショップなど高齢者の居場所づくり、新しい雇用での地域活性化を3本柱として活動を展開。2012年6月に「一般社団法人さとうみファーム」として法人化。活動をすすめながら、飼料事業を「さとうみファイン株式会社」(2018年)に、わかめ羊の飼育と出荷の牧場事業を「さとうみ羊牧場株式会社」(2019年8月)にそれぞれ株式会社化させ、さとうみファーム(2019年3月NPO法人化)を含めた3社を「さとうみグループ」として運営。南三陸町の雇用を作り地域を元気にしていくことを目的とし、活動を継続中。グループ全体で現在スタッフは8名(パート3名含む)。

「南三陸わかめ羊」による地域活性に取り組んだ経緯

一般社団法人化した時には、収益の柱として羊を飼うという話にはなっていた。きっかけは肉屋の友人からブランド羊の話聞いたこと。ネットなどで調べ、基本はミネラルと塩分を含む飼料を用いることとわかり、津波があがった土地でのソルトブッシュの栽培を2012年夏頃開始。また、地元漁師の手伝いの中で、わかめさんまの茎の残渣が南三陸町で年間2,000t海に投棄さ

れていることを知っていたことから、わかめの茎も使えるのではないかと、わかめ、ソルトブッシュでの羊の飼育を行った。地元の大学とも連携し、飼料作り、飼育方法を検討し、2014年1月に羊の牧場を南三陸に開設した。「南三陸わかめ羊」としてブランド化。羊を核とした地域の活性化、地域雇用の創出を目指し活動を開始した。

「南三陸わかめ羊」による地域活性の概要

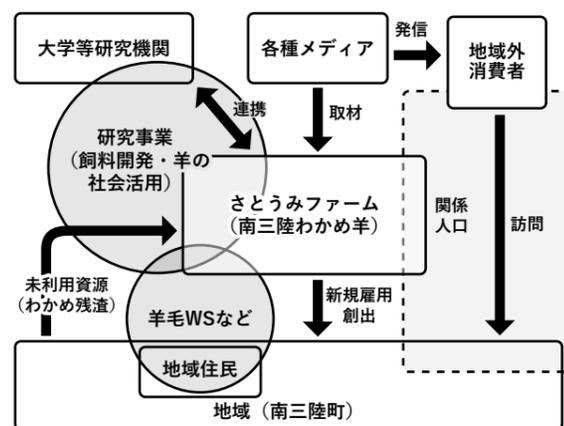


図 さとうみファーム 南三陸わかめ羊社会活用スキーム

震災後津波の被害による商店の流出など、甚大な被害があった南三陸町で、地域の特産品であるわかめの残渣(廃棄部分)を飼料に配合することにより、科学的な調査で旨味成分のイノシン酸が通常の6倍であった「南三陸わかめ羊」を用いた一連の活動。地域を変えていくことを目的とし、地域を活性化する、高齢者から子どもまでがかかわれる場所をつくることを目標とし、羊毛加工などのワークショップによる高齢者の居場所づくり、羊と接することによる食育の実施、地域での働き方(わかめ養殖)に応じて空いた時間で働くことのできる新しい雇用の場の提供など、羊を様々な地域活動につな

げている。また収益事業として、わかめ飼料の開発・販売、食肉の販売を行っており、10年20年と活動を継続できるよう若手の育成も行っている。

プロジェクト実施の際に活用した資源

- ヒト** ■ 宮城大学が行っていた復興協力活動の中で、専門家とつながり、学術的なアプローチから科学技術振興機構(JST)の調査研究事業採択へとつながった。科学的な見地から活動を見ることで、その後の事業展開の根拠となり、活動に幅をもたせられるようになった。
- 活動地域(集落)を決め、自分たちの足元の地域で一所懸命活動することにより、人と人とのつながりが強くなり、地域からも仲間として受け入れてもらえ、地域で活動を続ける後ろ支えとなった。
- モノ** ■ テレビ取材など、メディアを通じて「南三陸わかめ羊」が全国的に発信され、地域外からの誘客につながった。ブランド名により南三陸町の広報にもなり、自治体など地域内においても活動を知ってもらう機会となった。
- カネ** ■ 助成金を通じた横のつながりから、いくつかの地域の団体と共同でイベントを行うなど、連携につながった。また、ひとつの助成金で結果を出すことにより、他の助成金獲得の保証にもなり、活動の安定につながった。

プロジェクト実施の効果

- 1) 未利用資源の活用と地域雇用の創出
 廃棄されていたわかめ残渣を発酵飼料として活用し羊を飼育することで、地域の未利用資源の活用による新たな地域産業の創出につながった。飼料の生産、羊の畜産といった新産業により、地域に雇用ができ、事業化により安定雇用へとつながっている。
- 2) 羊による関係人口の創出
 南三陸わかめ羊のブランド化と、メディア等を通じた県内外への発信により、わかめ羊を目的として南三陸町を訪れる人が増え、関係人口の創出につながった。
- 3) 地域の居場所・雇用の創出
 主に地域の高齢者を対象とした羊毛加工ワークショップの実施など、地域の居場所や、地域の女性が空き時間を利用して仕事ができる場の提供など、地域での生活に合わせた活動を展開できた。

将来の大規模災害に向けて ~他地域で取り組む時の留意点~

1) 支援事業の選択について

南三陸町で活動を続けていくにあたり、事業性のある活動をと考え、また地域の事業者と競合しない活動として、羊の牧場を選択した。

2) 地域に入りこみ、地域に合わせた活動をする

実際の活動地域として、より範囲を狭め寄木地区45世帯を対象とした。地域の中で顔の見える活動することにより、地域からも認知され、地域活動にも参加することで、住民からの活動への理解にもつながった。

特定非営利活動法人

さとうみファーム

〒988-0452 宮城県本吉郡南三陸町歌津字町向14番地
 TEL 0226-29-6379 ✉ satoumifarm@gmail.com

一般社団法人 日本カーシェアリング協会（宮城県石巻市）

車がつなく住民同士のつながり支援

組織の概要

東日本大震災沿岸被災地では、津波により暮らしの足である車を失う被害が多く出ていた。代表理事の吉澤氏はカーシェアリングを導入するため、2011年4月に車の調達から活動を開始し、2011年6月、震源に最も近く、規模的に被害の大きかった石巻市に外部からの支援として入った。市内にできたばかりの仮設住宅を回り移動に関するアンケート調査を実施することから被災地での活動を開始。活動開始当初は個人での活動であったが、7月に法人化した後、助成金の

獲得（2011年9月）や、石巻市からカーシェアリング・コミュニティサポートセンターを受託（2012年2月）するなど、地域のニーズに応じた事業の拡大に伴いスタッフを増員し、組織として体制を整えていった。現在はコミュニティ・カーシェアリング、モビリティ・レジリエンス（災害対応）、ソーシャル・カーサポート（レンタカー・カーリース事業）3部門での事業を展開。九州支部（佐賀県武雄市）の災害対応臨時職員（4名）も含め、現在19名体制で活動している。

「コミュニティ・カーシェアリング」に取り組んだ経緯

車被災の大きかった石巻市で、カーシェアリングを通じた支援活動を行うために市内の仮設住宅を訪問し、移動についてのアンケート調査を実施。アンケート調査を介した会話の中から被災者が抱えるコミュニティの課題を把握し、同時に協力者も募った。協力者の多かった仮設住宅に1台目の車を持っていき、カーシェアリングを開始。集会所を利用し説明会を行い、参加者同士の自己紹介から始め、運用ルール設計

などを利用者が話し合いの中で決めて行く「コミュニティ・カーシェアリング」のひな型を、活動を進めながらつくっていった。カーシェアリングで仮設住宅での被災者の生活を少しでも良くしたい、そして、被災規模の大きかった石巻市にしっかりとモデルをつくることで貢献したい、という考えのもとプロジェクトを実施した。

「コミュニティ・カーシェアリング」の概要

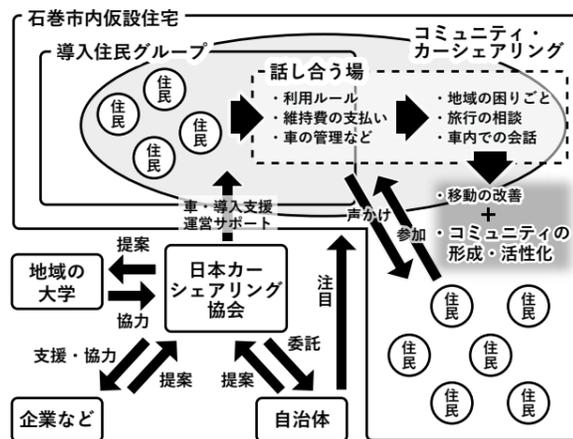


図 石巻市での初期コミュニティ・カーシェアリング導入のスキーム

「コミュニティ・カーシェアリング」は通常のカーシェアリングとは異なり、地域コミュニティ内でカーシェアリングを行うシステム。団体は車の貸し出しとルール作りなどの導入サポートを行う。具体的な利用のルールや事故時の対応、かかる費用の負担配分などについてを地域での話し合いにより利用者が決めることに特徴がある。また、利用時における車中での会話や、お出かけの行き先やルールの調整等を行うための定期的なサロンを通して、コミュニティ内で話をする機会を増やし、コミュニティの活性化につなげている。車を利用する支援ではあるが、交通機関の代わりとなるような移動支援としてではなく、車を媒介としたコミュニティ支援であることが特徴。住民同

士で楽しい活動をしていて、気が付いたら移動も改善していた、というアプローチをしている。石巻市のモデルをベースとして、それぞれの地域状況に合わせてアレンジをして、石巻以外の地域においても展開が広がっている。導入を希望する自治体は内閣府や総務

省の専門家派遣制度を活用できるため、コストを抑えながら団体へ導入を依頼することができる。現在コミュニティ・カーシェアリングの事業に関わっている職員は5名の体制。

プロジェクト実施の際に活用した資源

- ヒト**
 - 組織の運営に際し、社労士・税理士はプロボノのようなかたちで外部からの協力を得た。
 - 学生にとっての生きた学びの場の観点から大学へ協力を提案することで、会計、車両整備、キャラクター・ロゴデザインなど、授業の中で行う協力関係をつくった。（石巻専修大学・東京学芸大学）
- モノ**
 - 震災後数年間は支援方法を模索している企業も多く、企業や商品の持ち味を活かした被災地支援として提案し、カー用品などの商品提供による協力を受けた。
- カネ**
 - 日頃から活動内容について報告を行い、成果を示すことで、自治体担当課の理解を得ることができ、そのことによってカーシェアリング・コミュニティサポートセンターの事業を受託するに至った。行政との関わりでは行政のルールについて理解した上で、相手が自組織内で説明・提案を行えるだけの材料を提供することが重要。また、決済に必要なプロセスや時間についても理解した上で、対応をすることで、より連携がスムーズに行える。
 - 活動に共感してくれた地元の企業などに対し、企業スポンサーとして車にステッカーを貼って走るなどによる協力を得た。

プロジェクト実施の効果

- 1) コミュニティ形成に有用

最初にコミュニティ・カーシェアリングを実施した仮設住宅では、コミュニティ・カーシェアリングでの活動を通じて住民同士が話し合う機会が作られていたこともあり、その後の自治会の形成がスムーズに進んだ。コミュニティ・カーシェアリングの実施によりコミュニティが形成され、機能していた。
- 2) 石巻モデルの確立

仮設住宅というコミュニティがない地域でのコミュニティ形成の実践をノウハウとして、石巻での取り組みをモデルケース化した。他地域でコミュニティ・カーシェアリングを展開する際、基本的なベースとして石巻モデルを活用しながら、それぞれの地域に合わせてアレンジをし、コミュニティ支援へとつなげることができている。

将来の大規模災害に向けて ～他地域で取り組む時の留意点～

1) 組織との連携は相手の立場を理解した前向きな提案を

行政や企業をはじめ、組織に協力を求める際は、相手の立場を理解して、相手に対応できる形で提案をしなければいけない。相手にとって前向きな提案で、相手ができる事であれば、話は前に進む。相手の決定にかかるプロセスについても理解しておくことは重要。

一般社団法人

日本カーシェアリング協会

〒986-0813 宮城県石巻市駅前北通り一丁目5-23

TEL 0225-22-1453 FAX 0225-24-8601 info@japan-csa.org

福島に帰還した母親とコミュニティをつなぐ支援

組織の概要

特定非営利活動法人ビーンズふくしま（以下、ビーンズふくしま）は1999年にフリースクールを運営する任意団体として当時大学生をはじめとする若者と、不登校の子を持つ親たちが共に立ち上げた。それぞれが「自分たちができることを」という市民参加型の活動で、「不登校」をはじめとした困難な状況に置かれた子ども支援を中心に活動を行ってきた。不登校支援は関連分野が非常に多く、保護者支援、青年期のひきこもりやその家族の支援、若者の就労支援等、活動は多岐に広がっていった。

震災によって多くの子どもたちとその家族が見通し

のない長期にわたる避難生活を送ることになった。子どもを支える基盤の崩壊が、子どもたちをより深刻な状況に陥らせることを、これまでの支援の経験から予見し、震災後、これまでの活動に加えて、「遊び」や「学習」の場を通して被災した子どもやコミュニティと関わり、継続的な支援を行うため、仮設住宅や復興公営住宅での支援活動を行うようになった。コミュニティや子ども家庭支援に着目した取り組みの迅速な展開は、震災後の中長期にわたる子どもや子育て家庭支援の必要性とも合致し、福島県内の子どもの心のケアや支援の中核的な役割を担うようになる。

みんなの家@ふくしまとみんなの家セカンドの設立の経緯

2011年は仮設住宅に訪問し、学習支援や遊びの支援を通じた「心のケア」や子どもを中心としたコミュニティの繋ぎなおしを行った。

2012年より、中長期にわたる福島の子どもの支援体制を構築するため、東日本大震災中央子ども支援センター福島窓口（現ふくしま子ども支援センター）の活動を開始（福島県児童家庭課より受託）。被災した子どもの状況や支援ニーズを把握し、専門家の派遣や原子力災害のあった福島で特徴的な母子の県外避難などの課題に対処すべく、県外での避難親子の交流や支援ネットワークの構築、情報提供等を行った。

その後、福島に帰還する母子避難者から帰還後に地域に馴染めるか、サポートがあるかの不安の声を受け、震災原発事故の避難からの帰還という同じ経験をした者同士がつながる場として「ママカフェ」を開始（2013年6月）。福島県内4か所後に6か所まで拡充で毎月1回開催。開催地域の子育て支援団体や保健師など、地域の支援者との多職種連携のもと実施され、

プロジェクトの体制

帰還した親子支援を行う常設の場を作るため、財団から受けた助成金を活用し、「みんなの家@ふくしま」を設

立した。ビーンズふくしまが運営するふくしま子ども支援センターが行っていた、「ママカフェ」の参加者も常設化の願いが叶い「みんなの家@ふくしま」に参加するようになっていく。

また、「みんなの家@ふくしま」の設立にあたり、大家や、立地地域の町会長が地域とのつながりを作る手助けを行い、活動の幅が広がる。「みんなの家@ふくしま」に地域住民も出入り可能とし、月に1回程度季節の行事を行い交流を深めている。子どもたちにとって親以外の大人と触れ合うきっかけとなり、地域の方にとっては、子どもたちとの交流を経てエネルギーをもらう等双方に良いつながりを生んでいる。

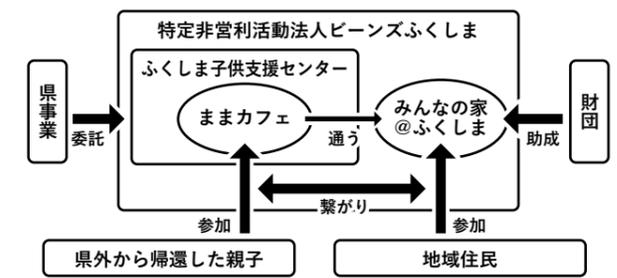


図 みんなの家(2015)体制図

プロジェクト実施の際に活用した資源

- ヒト** ■ 「みんなの家@ふくしま」は住宅街の一戸建てを借りて運営している。物件を所有する大家の理解で家財等そのまま使用している。また、立地地域の町会長が活動の趣旨に賛同し、地域住民に働きかけたことで、利用の親子と地域の高齢者の多世代交流や地区住民の活動の場として交流と地域の活性化にも寄与している。
- モノ** ■ 物件は仮設住宅・復興公営住宅から共に近い笹谷地区の住宅を借りている。
- カネ** ■ 「みんなの家@ふくしま」では、2015年～2017年に民間の助成金を2年分獲得し、原資と運営費を得た。2017年4月から福島市地域子育て支援センターとして福島市から委託を受け、活動を続けている。「みんなの家セカンド」では、子育て支援センターと機能を分担して復興事業を重点に活動を展開し2017年1月から、被災者支援総合交付金による補助事業で財源を確保している。

プロジェクト実施の効果

1) 母親の心の拠り所

福島県に帰還した人も地域の方も分け隔てなく気軽に話せる開けた場所となっている。「みんなの家@ふくしま」では主に0才から2才までの子どもと母親が多く通い、自由に親子のペースで通うことができる（現在はコロナの影響のため、予約制）。また、スタッフをはじめとする方々が子どもの様子を見ているため、母親にとってよりリラックスできる場所である。スタッフの人柄の良さにも定評があり、定期的に来る母親の憩いの場となっている。

2) 多世代交流のきっかけ

近隣住民とのイベントや交流を多く行っている。周辺に約50年の歴史がある笹谷団地があり、80歳以上の方が多く居住している。震災で家族が避難する等、孫と交流がない高齢者が小さい子どもと触れ合うきっかけを作っている。また、子どもたちが親戚以外の大人と交流を持つことで、町が一丸となって子育てをする機会となっている。

将来の大規模災害に向けて ～他地域で取り組む時の留意点～

1) 日頃からの仲間づくり

無理なく続けられる子育てサークルやグループがあると地域の緩やかなつながりになる。また、子育て中の人も子育てが終わった人も集まれる環境があると多世代交流につながる。

復興支援を平常時の自走につなげる協働プロジェクト

の学校」では、ミシンの製造企業からの支援を受け、月に一度交流の機会としてのミシン教室を開催し、孤立の防止とスキルアップも目指した場の提供を行った。ここで学んだスキルを活かし、しんせいでミシン作業が大きく仕事として成り立っている。13事業

所の協働ネットワークは、それぞれの事業所が避難先で仕事づくりをスタートさせていけることから、一定の役割を果たしたとして、2019年3月で一旦解散となった。現在はお菓子作りを5事業所協働で行っている。

組織の概要

福島県双葉郡からの避難者を受け入れていた郡山市の大きな避難所が2011年8月31日に閉鎖される際、様々な理由から障がい者手帳を取得しておらず、福祉サービスにつながらない要配慮者、また一過性の精神的なショックから要配慮となる方が多く見受けられたため、そういった方々が利用できるサロンとして、2011年10月、JDF被災地障がい者支援センターふくしまで交流サロンしんせいを開所。2012

年1月から福島県障がい者拠点整備事業を受け活動。原子力災害により県内外に避難した事業所と協働の仕事づくりや、情報交換会の実施など、拠点整備を行った。2016年3月の事業終了を見据え福祉の事業所となる想定の中で準備を進め、2016年4月、就労継続支援B型事業所しんせいを開所。中間支援的な役割から、直接的な支援へと活動を変化させている。

「福島発 障がい者協働プロジェクト」に取り組んだ経緯

2011年からサロン活動をスタートし、最初は多くの方が利用していたが、2012年の秋頃から参加者が少なくなった。利用者から、余暇活動に疲れ、参加することがつらい、仕事がしたい、という声が多く聞かれたため、2013年からサロン活動を縮小させ、みんなで仕事をする、と活動を大きく変えた。双葉郡から避難し、各地で再開している事業所からも、地縁がないため事業を再開しても仕事を得ることが難しい一方で、他方、首都圏からの仕事は、小規模・短時間の中で請け負える仕事ではないため、仕事がないにも関わらず仕事を断らなくてはならないという状況があった。福祉事業所で役割分担をすれば、大きな数の仕事を引き受けられるの

ではないかと、避難福祉事業所の中でも協働プロジェクト立ち上げの機運が高まっていた。また、当時被災地へ様々な支援が入ってくる状況の中で、障がい者の部分が見落とされ、ともすると置き去りになってしまいそうな状況が見受けられもしていた。孤立しないためにも、復興に関わることでできる仕事を持つということも福祉事業所間で共有し、支援の申し出のあった首都圏の企業に対し、物の支援ではなく、新しい仕事をつくることへのサポートを依頼した。プロジェクトの第一弾となる「魔法のお菓子ぼるぼろん」は、企業からレシピやノウハウの提供を受け、13の福祉事業所で作業を分担し、1年の準備期間を経て、2014年10月から販売を開始した。

「福島発 障がい者協働プロジェクト」の概要

県内外の福祉事業所でそれぞれの得意なことを活かし、分業で大きな作業に従事する。それぞれの作業所は独自の活動と並行して協働事業に参画のかたち。事務局をしんせいが務め、作業分担や話し合いの調整、売り上げの配分などを行う。協働事業をつづけるための活動ではなく、あくまでそれぞれの事業者が自走できるようになるためのきっかけ、足掛かりとして、福島県の障がい者拠点整備事業により実施。首都圏企業からのレシピ・ノウハウ提供による「魔法のお菓子ぼるぼろん」の製造・販売を実施。「ミシ

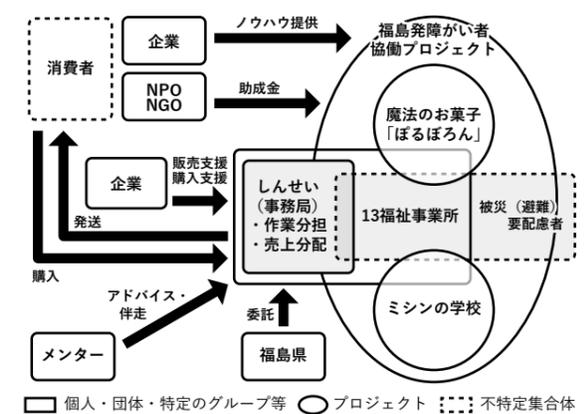


図 福島発障がい者協働プロジェクトの体制

プロジェクト実施の際に活用した資源

- ヒト**
 - 企業からは、販路やスキルなど、プロボノに近いかたちでの支援を受けた。当時たくさんの企業が企業内マルシェを行っていたため、販売ではたくさんの企業から応援を受けた。どこかひとつの企業に依存した支援のかたちではなく、マルチステークホルダー・アプローチで課題を解決していった。
 - 日本NPOセンターの人材育成プログラムでつながった、メンターの存在が大きかった。協働の仕組みをつくる、どのようなことをやっていくかなど、相談し、アドバイスをもらいながら、プロジェクトを実施してきた。
 - 協働プロジェクト参加事業所それぞれとの様々なやり取り、集まっての話し合いを何度も重ね、各団体の全国からの支援者へのリリースといった営業活動も含め、それぞれの団体の得意とする活動を分担するといった調整やコーディネート、事務局としてしんせいが行った。協働プロジェクト解散後の現在も、一堂に会してではなくそれぞれの団体とのやり取りではあるが、情報の共有は続いている。
- カネ**
 - 道具など、実施にかかる費用の財源はNGO・NPOからの助成金を活用した。やりたいことが明確だったため、必要な予算は調達できていた。それ以上のということの必要性は考えなかった。販売してもらった支援による、持続可能な仕組みをつくるのが大事だったので、それほどお金が足りないということではなかった。

プロジェクト実施の効果

- 1) 新たな地での活動の足掛かりとなる
 - 一番重要なことは協働プロジェクトに参加したそれぞれの事業所が自分たちの活動を行えることであるため、避難元に戻った事業所、避難先で活動続ける事業所様々ではあるが、協働プロジェクトを足掛かりとして、参加事業所がそれぞれの活動地域での活動の自走へとつながった。
- 2) 福祉サービスにつながらなかった人を福祉サービスにつなげた
 - 震災、原発事故による避難という非常事態により、様々な理由から今まで見えていなかった要配慮者の存在が見えるようになった。それぞれの自治体の社会福祉協議会とも連携し、活動を通じて継続した支援が必要な方に対しては、福祉サービスへとつなげた。

将来の大規模災害に向けて ～他地域で取り組む時の留意点～

- 1) 復興はチャンスだが依存するべきではない
 - 復興がいつまでかは明確ではないが、社会的関心が薄れていくことは確かなので、復興への支援に依存した事業の作り方は持続不可能。復興をある種のチャンスとして、持続可能な事とは考えず、次のステージ、フェーズへの変化を見据えて、次の展開を考えていかなければいけない。

被災地のリーダーと共に育つ右腕人材

組織の概要

ETIC. の設立経緯として、1993年に現代表理事の宮城治男氏ら主に首都圏の大学生を中心とした団体が立ち上がり、大学生世代向けに企業への就職以外に起業の選択肢を示すシンポジウム等のイベントの開催、ベンチャー企業へのインターンシップを通じた経営者との対話による組織や企業の運営を学ぶ機会づくりなどに取り組んできた。1999年の法人化後もインターンシップを通じた起業家精神を持った人材の育成を軸とした事業を展開している。

インターンシップの実施には、インターン生が受け入れ先の企業の仕事を自分事化できるよう、インターン生と受け入れ先の企業の経営者の間にコーディネーターが入る。インターン生に対してはやりたいことや意欲を聞き目標や目的を設定する。経営者に対しては実現したい事業をインターン生にどのように取り組んで

ほしいと思っているかをつなぐことで、お互いが高め合えるインターンシップを創出することができた。これが、東日本大震災後の「右腕派遣プログラム」の基礎的な手法となった。

インターンシップの他の事業としては、「社会起業コンテスト」や社会起業の創業期の伴走型支援など起業を目指す人材への支援事業、ソーシャルビジネス向けの資金調達と経営支援の事業、全国の地方部における起業を推進する「ローカルベンチャー事業」など、団体立ち上げから続く起業家精神を持った人材の育成というミッションをもとに活動している。

今回の事例では東日本大震災発生後に岩手、宮城、福島県の被災地で復興に向けて取り組んでいる経営者らを後押しする人材コーディネート事業「右腕派遣プログラム」について見ていく。

プロジェクト「右腕派遣プログラム」に取り組んだ経緯

東日本大震災以前から、東北地方では進学や就職を機に首都圏への若い世代の流出による地域の高齢化が進んでおり、震災後の多くの復興の現場では、地域内の限られたリーダー層に様々な相談等が寄せられ、対応に苦勞していた。そこで、ETIC. が震災以前から取り組んできたインターンシップのノウハウを活

かし、被災地のリーダーが進める復興事業の立ち上げや実施をサポートする人材として、主に首都圏のビジネスパーソンや大学生を派遣する「右腕派遣プログラム」を開始した。派遣された人材は事業実施に向けて、対等に話し合えるパートナーとして活動した。

プロジェクト「右腕派遣プログラム」のスキーム

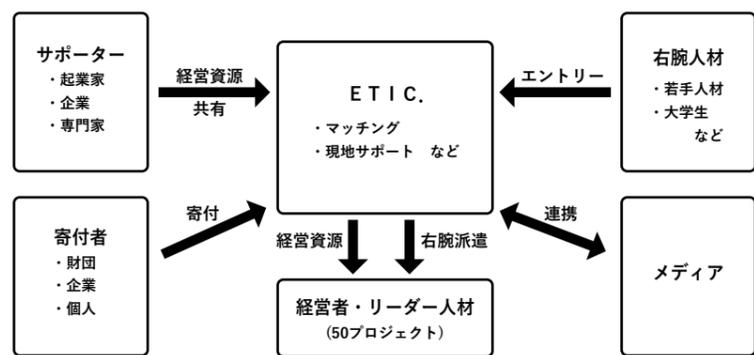


図 右腕派遣プログラムの実施スキーム

右腕派遣プログラムの実施スキームは左図の通り。

被災地で復興に関する様々な事業やプロジェクトに取り組む経営者や地元リーダーに対し、主に首都圏のビジネスパーソンや大学生を3ヶ月から1年の期間で派遣するというものが人材の流れとなっている。右腕人材には活動支援金が毎月提供された。

ETIC. が震災以前から形成してきた、地域とのネットワークによる被災地での新たな動きなどの情報の把握、インターンシップ事業で培った地元リーダーと派遣人材の目標設定などのコーディネート、このふたつの技術を活かして地元リーダーへの「右腕派遣プログラム」を実施することができた。

また、ETIC. と元々つながりのある起業家や企業等がサポーターとして物資等に限らず専門知識や技術等の経営資源が共有された。国内外の財団や企業等

による寄付を取り付けたことで、被災地のリーダーや右腕人材が活動する際の資源に充てることができた。

右腕人材は2015年7月までに、50プロジェクトに214名が派遣されており、派遣先の地域を離れた後も地元リーダーや住民と交流を持つ人材や、派遣先の地域で起業や就業を果たした人材が生まれた。復興後の被災地や東北で活躍する人材を増やすという右腕派遣プログラムの趣旨は実現されているといえる。

プロジェクト実施の際に活用した資源

- ヒト** ■ 震災以前からの事業を通じてつながりのあった、起業家や企業、専門家らの知見や技術などを被災地での経営資源として活用することができた。
- 首都圏の企業数社との協働体である「みちのく復興事業パートナーズ」を結成し、参画している企業のノウハウを活かして東日本大震災の被災地の経営者や新たなリーダー層への組織運営や経営、事業展開に関する相談対応、被災地の物品販売を首都圏で実施する等の応援、支援する活動を2020年度まで続けている。
- カネ** ■ 右腕派遣プログラムの事業費は、震災以前から取り組んできたインターンシップ事業のつながりでベンチャー企業や経営者個人、海外の財団からの寄付で資金を調達した。海外の財団とのつながりを活かし震災後すぐにアメリカ国内で震災復興への支援活動への寄付を募る等の活動も行った。

プロジェクト実施の効果

○東北のリーダー同士のコミュニティの拡大

「右腕派遣プログラム」により、東北の被災3県内で活動している右腕人材同士が集まり各自の活動を通じて得られたノウハウの共有、地域間の情報交換を行うコミュニティが形成され、それぞれの活動の発展を支え合うことができた。

現在では、「みちのく復興事業パートナーズ」の事業として、東日本大震災被災地におけるリーダー層の関係構築や情報交換、将来のリーダー育成の取り組みとして「みちのく共創キャンプ」を開催し、新規事業のブラッシュアップや連携事業の立ち上げ等を話し合う場づくりを行い、リーダー同士のコミュニティの発展を支えている。

将来の大規模災害に向けて ～他地域で取り組む時の留意点～

1) 経営者とインターン人材をつなぐコーディネーターが重要

プロジェクト対応型のインターンシップを運営する事務局には、経営者とインターン人材の双方がインターンの目標を果たせるよう、双方に対して定期的に進捗確認や相談対応を行い、プロジェクトを円滑に進めるコーディネーターの存在が重要になる。

3県の復興と今後の県域を越える広域災害に備えた
NPO等調査提言事業 報告書

2021年3月 発行

発行者 一般社団法人 みちのく復興・地域デザインセンター
〒980-0014 仙台市青葉区本町3丁目1-17-3F
tel. 022-797-6708 / fax. 022-797-6788
e-mail. info@michinoku-design.org

編集 / 協力 特定非営利活動法人 いわて地域づくり支援センター



一般社団法人
みちのく復興・地域
デザインセンター