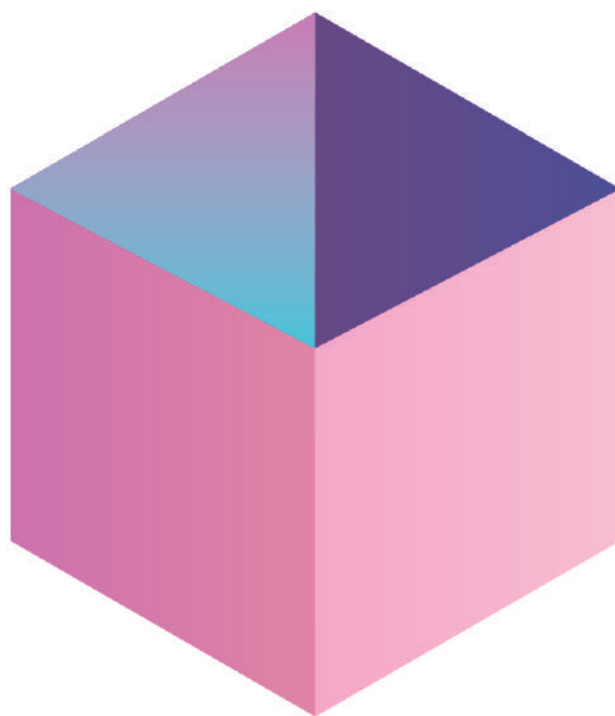


NPOにおける人材育成の課題と実践

～持続可能な団体を目指して～



宮城県

本冊子の調査目的および主旨

東日本大震災から11年目となる。昨年度の「宮城県NPO等の絆力を活かした復興支援事業」のインタビュー調査では、10年という節目に、定款の変更や資金調達方法など、震災復興との関わり方を変えようとするNPOの姿も見られた。例えば、震災復興のために団体を立ち上げた創設当初の代表者が退き、代表者が交代するケースや、被災地域外から飛び込んで来た活動家からその地域の出身者や居住する人々に引き継ぐケース、助成金等で活動してきたがボランティアベースに団体のあり方を変更するケースなど様々な動きが出てきている。

同時に、体制は変わっても、多くの団体がこれからもコミュニティの課題に取り組む意思を持っていることや、資金調達方法を、震災復興財源から平時の財源へと移行していくことも伺うことができた一方、地域や環境の変化もある。地域に住む人の高齢化や震災を経験していない世代や移住者の増加が見られることになり、中長期的な視点をもって活動に臨むことになると、そのような背景や環境の変化も踏まえて活動することになる。それらを団体の活動条件として捉えると、「人材」のあり様は一層重要なテーマになる。

経営者は、事業そのもののみならず、団体を管理・運営するための人材確保・育成も行わなければならない。さらにその中で事業内容を充実するために、自身の成長も不可欠となる。平均的な規模のNPOにおいては、一人ひとりのスタッフの力量が団体の活動やそのインパクトを大きく左右する。それぞれの団体が持つネットワークを活かして人材を確保したり、勉強会を開催して人材育成を行ったりしている。しかし、実際どのように人材育成に取り組めばよいかは手探りの状態である団体が多いであろう。また、忙しさもあり、団体における「人材」についてしっかりと考える時間も限られているであろう。

そこで、NPOが震災復興から平時へと連続的に活動を行っていく中で、組織やその代表は、人材の確保や育成にどのように向き合っているのか、また具体的にどのような取り組みを行っているのかについて情報を収集し、その情報を他団体の参考となるように提供することは極めて重要であると考えた。今回、10団体13人へのインタビューを行ったが、非常に興味深い話を伺うことができた。NPOのこれからの人材確保や人材育成のあり方の参考になれば幸甚である。

NPOにおける人材育成の課題と実践

～持続可能な団体を目指して～

団体インタビュー報告

①	認定特定非営利活動法人カタリバ	1
②	認定特定非営利活動法人 Switch	5
③	認定特定非営利活動法人 STORIA	9
④	特定非営利活動法人 TEDIC	13
⑤	一般社団法人まるオフィス	17
⑥	一般社団法人みちのく復興・地域デザインセンター	21
⑦	一般社団法人りぷらす	25
⑧	一般社団法人 ReRoots	29
⑨	特定非営利活動法人 SET	33
⑩	特定非営利活動法人みやっこベース	37

認定特定非営利活動法人 カタリバ

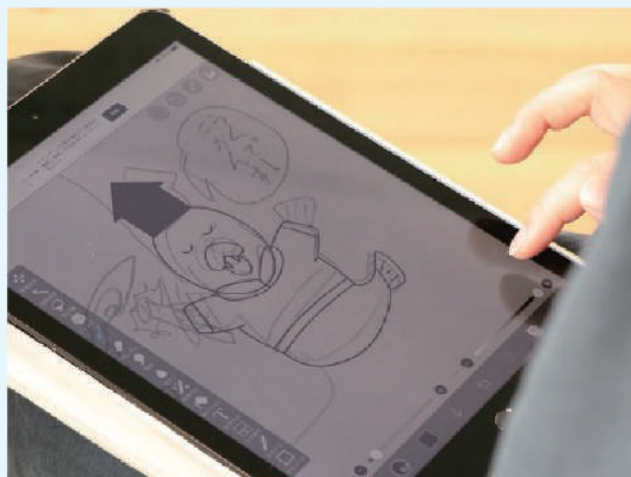
本部 〒166-0003 東京都杉並区高円寺南3-66-3 高円寺コモンズ2F
コラボスクール女川向学館 〒986-2265 宮城県牡鹿郡女川町女川2丁目61番地1 シーパルピア女川F-26-3
コラボスクール大槌臨学舎 〒028-1121 岩手県上閉伊郡大槌町大槌第15地割71-1 大槌高等学校内
Web : <https://www.katariba.or.jp/>
SNS : <https://www.facebook.com/katariba/>
インタビュー相手：女川向学館責任者 渡邊洸さん

組織の変化に合わせて、
多様なメンバーが活躍できる環境をつくる

すべての10代が意欲と創造性を育める、未来の当たり前を目指して

認定NPO法人カタリバは、どんな環境に生まれ育った10代であっても、未来をつくりだす意欲と創造性を育める社会を目指し、2001年に活動を始めた。東日本大震災をきっかけに、困難な環境にいる子どもたちの放課後の学び場作りを開始。宮城県女川町と岩手県大槌町にて放課後学校を開校した。その後も活動は全国に広がっている。

渡邊さんは岩手県出身で、震災前は地方自治体の総合政策や行政評価の導入などに係る行政経営コンサルタントとして働いていた。将来は東北のために何かをしたいと思っていた矢先に東日本大震災が発災した。2013年に認定NPO法人カタリバに転職し、現在は、女川町と大槌町にある放課後学校の責任者を務める。また、高校生が身の回りの課題や関心をテーマにプロジェクトを立ち上げ、実行することを通して学ぶという実践型探究学習プログラム「マイプロジェクト」の全国事務局の責任者も兼務しつつ、東北の子どもたちの学びを支援している。現在は複数の事業責任者をかけもちながら、全社の事業経営にも携わっている。



組織拡大への対応とスタッフのキャリア選択

東日本大震災から10年が経ち、法人の経営は少しずつ安定してきている。事業の多様化に伴いスタッフは増えており、現在では120名を抱える大きな組織になっている。組織規模が拡大する中、組織内のキャリアの多様性を高めていくことが現在の課題になっている。現場では子どもたちと接するユースワークの仕事と、事業を管理するマネジメントの仕事がある。子どもを100名単位で受け入れることもあり、その中で事故が起きないように管理をしていく必要がある。

ユースワークの経験を十分に積むことができれば、次にマネジメントの業務が入ってくる。しかし、ユースワークの仕事をやり続けたいという人もいれば、マネジメント業務は希望せず、それ以外の仕事を望むスタッフもいる。少人数で活動をしていた時には問題にならなかったが、組織が大きくなるにつれてキャリアの選択肢を増やしていくことが必要なのではないかという課題が生まれている。キャリアにまつわる意思決定は、関係するスタッフ同士の相互理解において対応していくということが、これまで暗黙の了解になっていた。

キャリアを複線化していくことや、制度を見直して複雑にしていくことは、多方面への調整と制度を作り上げるまでの試行錯誤が必要となる。官僚的な制度と個別裁量などの柔軟性とのバランスをどのように取ればよいかを考えるべき組織規模になってきている。



集まる人材の多様化

東日本大震災が発生した直後に全国から集まってきた人の中には、前職でキャリアを積んだ人たちが強い使命感と想いを持って、現場に飛び込んだケースが多くあった。渡邊さんがカタリバに加わった時点では、女川の拠点には大学生やインターン、地元出身者などが集まっていたが、社会でキャリアを積んできた人たちの割合は今より少なかった。

組織が安定してきた現在は、子どもと話すことが好きな人、何か社会に良いことをしたいと願う人、カタリバのビジョンやミッションに共感する人たちが集まるようになってきている。こうしたスタッフの多様化に対して、組織のミッション達成を大事にした上で、個人の意識や価値観の違いを認め合うようにしている。

集まる人が変化している背景としては、社会課題の訴求力が影響しているのではないかと考えている。東日本大震災のような大きく際立った社会課題と比べると、現在のさまざまな社会課題の訴求力は弱く映りやすい。

そのため、集まる人の量や質も変わってきている。その状況の中でも、カタリバの広報は発信力を高め、人が集まる環境をうまく作り、採用もファンドレイジングもうまく進めている。震災当時と比べると、東北に移住して働こうという人は減ってきており、遠方からの支援者割合は小さくなってきている。一方で、学生の時にカタリバの受益者だった子どもたちが時を経て成長し、卒業後にカタリバに入社するという嬉しい循環も生まれている。



自分で答えを出すための対話と行動できたかを測る評価

全社的に対話と目標設定を大切にしている。人材育成の取り組みとしては、毎年1回は全社会議を行い、社員全員で合宿をする。合宿では外部ゲストを招いて新しい学びを取り入れながら対話し、考えを深めていく。小グループに分かれて話す時間や、1対1の時間も作りながら、自分で答えを出すことができるまで徹底的に対話することを大切にしている。スタッフ一人ひとりの意見や考え方と向き合い、それらを大切にしていくことで、120名という人数でも大切にしたいものや目指す方向性をすりあわせ、家族のような感覚を持ちながら活動に取り組むことを可能にしている。



人事評価の仕組みもある。半年に1回というサイクルで、目標を設定しそれに対する評価をしている。評価では、事業や仕事の成果以上に、「自分自身がどう行動できたか」という行動評価を大事にしている。こうした評価の仕組みを全社的に進める一方、現場ごとにも独自の取り組みがある。例えば、どの現場でも必ずオンボーディングを行っている。オンボーディングとは、組織が新しく入ったメンバーをサポートし、組織への定着・戦力化を促進するための取り組みのことである。地域をよく知ることや、子どもと対話する時の基礎的スキルを身につけることなど、現場ごとに具体的なサポートを行っている。



女川町や大槌町の拠点では、月に1回、自分の学びを発表する機会がある。また、1年に1回、自分ができたことや得たスキルなどをまとめて発表する機会を作っている。これは、自分自身の内省を深めるきっかけを多く作るとともに、普段別の業務をしている先輩・同僚といった多方面からのフィードバックをもらう機会を創出するために生まれたものである。現場の上司にも、部下へのフィードバックも仕事であることを伝え、可能な限り参加するように促している。

先輩の背中を見て学ぶ機会や、上司から自分がやっていることに対してアドバイスや評価をもらえる機会が

少ないと、10年後に自分が何をできるようになったのかが分からないということにもなりかねない。できたことやできなかったことを自ら表示し、フィードバックをもらいながら次につなげていくことで、自分ができるようになったことを自覚できると考えている。適切なフィードバックをもらえる機会を作ることは個人の自信の醸成にもつながっていく。

今やっていることを見直し、事業を生み出す人材

組織の運営が安定していくに従い、組織内に安定志向が強まっていく面もある。もっと社会のためになることを考えて、新たな事業を生み出していく上昇志向を強める必要があるだろう。カタリバが掲げるミッションに向かうためには、一人のリーダーが事業を作り続けていく方法では限界があるため、事業を作り出すことのできる人材を育てていくことが重要になる。

社会課題を捉え直し、事業を切り開いていけるような人材が今後必要になってくるとともに、そういった人材を育成する仕組みを整えることが課題になる。事業を生み出すスキルを養うためには、今自分たちが取り組んでいる事業を疑い、自分自身で問いを立て、答えを出していくことの重要性を強調して伝えている。また、研究と現場の実践の両輪を回せる必要性があることも伝え、今の事業にどのような価値があるのか、多角的な視点を持ちながら見直すことを勧めている。

また、批判的な視点を持ち、事業を尖らせていくことのできる人材が増えれば、現状の組織規模でも、ミッション達成のためのより良いものを作っていくことができるようになるだろう。組織の規模をこれ以上大きくせずに、ミッション達成に向かうための新たな動きも生まれている。全国のユースワークの取り組みに興味がある人たちに対し、カタリバと一緒に学び合いながら事業を作っていくことができるようなインキュベーション事業を立ち上げている。カタリバの知見を積極的に外に出しながらパートナーをサポートしていくことで、子どもたちが意欲と創造性を育める社会を作っていきたい。

こうした取り組みを広げていく中で、渡邊さん自身も個としての力をつけるために学び直しの必要性を感じている。さらに社会に対して訴えかけられるような発信力も高めていきたい。



認定特定非営利活動法人 Switch

〒983-0852 宮城県仙台市宮城野区榴岡1丁目6-3 東口鳳月ビル6階
Web : <https://switch-sendai.org>
SNS : <https://www.facebook.com/Switchsendai/>
インタビュー相手：副理事長 小野彩香さん、事務局長 今野純太郎さん

団体の理念を次世代へつなぎ、
地域に長く貢献できる組織を目指す

事業の展開における団体とスタッフの想いのずれと見直し

多くの人にとって当たり前になっている「学ぶこと」や「働くこと」の権利を、全ての人が獲得できる社会を目指して2011年に法人を設立。同年に精神疾患・障害に特化した就労移行支援事業所「スイッチ・センダイ」を開所し、障害福祉サービス事業を中心に活動を始めた。2013年以降、若者の心の自立を支援するユースサポートカレッジ事業など、一人ひとりが力を発揮でき、多様性のある地域社会を実現するための事業に取り組んでいる。

2011年の活動開始以降、目の前の課題解決に向けて奔走し、事業運営に力を入れて活動してきた。立ち上げから3、4年が経過した頃には、震災復興における助成を受けるスタイルが確立され、また支援の動きも大きくなっていったこともあり、資金の獲得を進めることができた。その結果、現場のニーズに沿う形で事業の方向性を広げるフェーズに入っていた。

5年目から7年目にかけて、福祉系事業が軌道に乗り、他の収益事業も安定してきた。この頃、スタッフそれぞれの想いが表面化し、事業運営にいくらかの影響を与えるようになった。事業の対象者像がずれてきたり、現場の状況と掲げているミッションが必ずしも合致しないなど、組織内で価値観や言葉の齟齬が生まれるようになった。

団体が節目を迎える時には、外部のコンサルタントに入ってもらい、事業展開に関するヒアリングを受けるなど事業の方向性を考える機会を作ってきたが、法人設立10周年を機に、新しく入ってきたスタッフも含めた全員の想いを言語化し、次の10年へ向けた法人自体の在り方や目指す方向性を見直すことになった。



助成金を活用し組織基盤強化に取り組む

団体の設立時から活動に関わる小野さんは、組織体制の見直しに加え、スタッフ全員で一つのことに向き合う機会が必要だと感じていた。Switch はスタッフ 17 名のうち、理事を含めた 5 名が管理職であり、その他は一般職という構成である。基本的に、単年度での契約はしていない。雇用形態としては、フルタイムで働く人が多い。そのため、一人ひとりが団体の方向性を考える視点を持ちやすい体制となっている。その中で、全員の意見を織り交ぜながら、組織を作っていきたいと考えていた。

しかし、実際にはそれぞれ本音を言い合える機会を持っていないという強い不安があった。スタッフの積極的な活動参画を促すためにも、団体として組織基盤の強化事業に重点を置くことが必要であると考え、時間をかけて意識づくりや体制づくりを行った。

そこでフィッシュ・ファミリー財団が実施している JWL I (Japanese Women's Leadership Initiative) 事業の一環で提供された助成金を活用し、組織基盤強化プログラムを行った。この助成金は、NPO の女性リーダーを支援することを目的とし、組織基盤強化のために交付されるものであり、2021 年から始まった事業である。

組織基盤強化プログラムには、外部のファシリテーターに入ってもらった。通常、団体で実施している 5 人グループでのセッション以外にも、メンバーの組み合わせを変えながら約 4 ヶ月の間に延べ 40 回以上の対話セッションを実施した。内容はビジョンやミッションのすり合わせだけでなく、10 年後に向けた事業継承に関することなど、現在のことから将来の構想まで幅広いテーマにおいて対話を行った。さらにこのプログラムには、今後も組織内でビジョン・ミッションのすり合わせを行っていくためのフォローアップ方法の構想までが含まれている。次年度以降も組織内で意識のすり合わせや自身の振り返りを行う機会を持てるように、管理職ではない各事業チームのリーダーが中心となり、ビジョン・ミッションの達成度を自己評価する研修や、各自の自己評価について自由に話し合う研修などを既に計画している。



ボトムアップのための雰囲気づくり

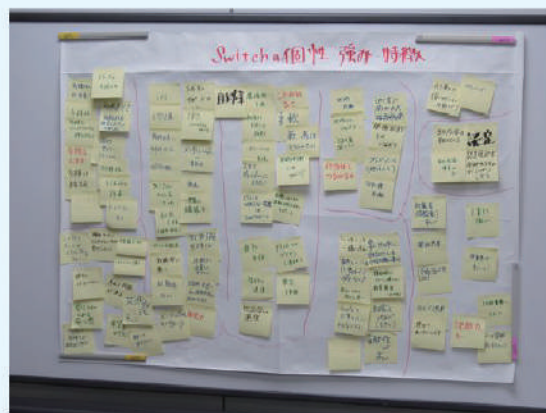
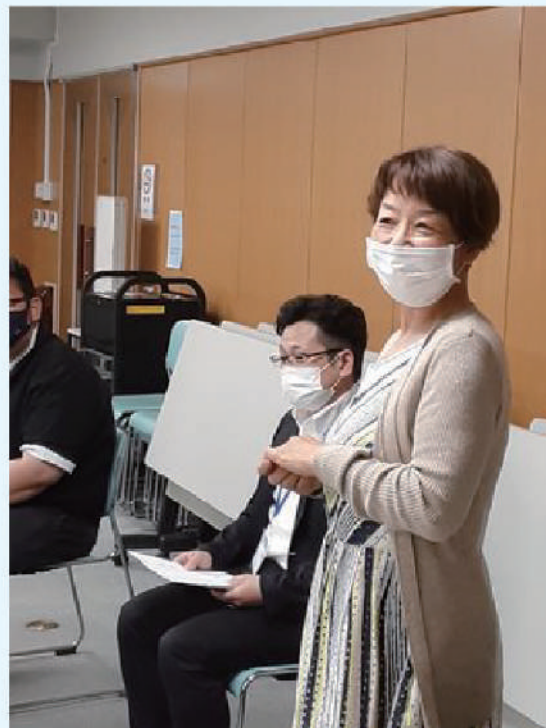
組織の文化として、ボトムアップ型で全員の意見を出し、選抜リーダーがそれを文章化し、一つにまとめた意見を理事会で承認するという形を取っていた。そのためスタッフ一人ひとりが思っていることはあっても、実はそれを言えない環境にしているのではないかという葛藤があった。今回、外部のファシリテーターに入ってもらったことにより、そういった個人の隠された想いを共有することができた。

また、組織基盤強化プログラムを通して再定義したビジョンやミッションの内容よりも、そのプロセスがと

ても意味あるものであった。回を重ねるごとに、一人ひとりの本音が徐々に引き出されていき、最終的にそれらの意見を踏まえて団体の方針の再定義を行った。全員が話し合って決めた内容であれば、それは今の Switch にとって正しいことなのだろうと実感している。

個人の想いだけでなく、団体全体のコミュニケーションに対する意識も変化した。小野さんは、立ち上げ当初から事業の中心メンバーとして携わっていたこともあり、時間が経つにつれてみんなを引っ張りすぎているのではないかという不安を感じていた。今回、スタッフと管理職でさまざまな意見を交わす中で、対立した意見があっても一度は受け止める雰囲気ができ、そこからまた全員で問題に向き合うことで、新しい案も生まれるという気付きがあった。組織内でこの共通認識を持たせたことは、日々の仕事にも活かされている。例えば、現場で困ったことがあれば、そこにいる人に気軽に聞くようになり、場を設定しなくとも、自分から考えを発信する雰囲気づくりができた。

組織基盤強化プログラムを実施したことにより、団体の方向性や事業運営についても明確になった。元々、障害福祉サービス事業から始まった活動だが、設立直後に震災が発生したことから、被災地支援に取り組んだり、福祉サービスに該当しない層への支援も行ったことで事業の幅が広がっていた。10年を節目に、それぞれの事業が目指す方向性を整理できたことが管理職側にとっての大きな成果になった。



スタッフの価値観の違いを取り込む

組織基盤強化プログラム内では、同じテーマについて考え、一人ひとりの考えを共有するワークがあった。そこで出る意見は誰から出てもおかしくない意見ばかりであったが、参加したスタッフは、法人の特徴や Switch に求められていることについて、管理職側とは違う視点を持っていた。管理職側としては、新しく入ってきたスタッフや若いスタッフならではの新しい意見を知ることができて大変有意義な機会となった。

また、世代間の視点の違いだけでなく、スタッフ個人個人の感覚による違いも見えてきた。例えば、収益事業として行っている障害・福祉サービス事業と、非収益事業のどちらに考えが寄っているかというバランスも人によってさま





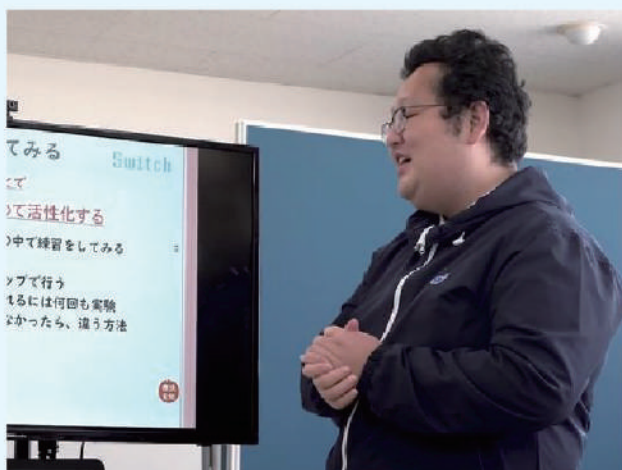
ざまだった。収益事業を重要視して団体の持続性を考えているスタッフもいれば、社会貢献や地域の中でどう役立つかという視点から考えているメンバーもいて、管理職の立場からは気付くことができなかった価値観の違いが見えた。このワークを実施したからといって全員が同じ方向を見る必要はなく、少しずつ違うからこそ法人としての幅が出てくるといふ新しい気づきを得た。

継続的に組織基盤の強化を目指す

スタッフから組織を良くするためのアイデアが積極的に出てくるのが理想だが、それを実現し、継続する難しさも感じている。3、4年ほど前に、担当事業の枠を越えて、全事業をまたぐチームを組んで業務を遂行するという取り組みを行った。最初はうまく進んだが、現場の業務に優先して取り組むうちに、全体に関わる業務をチームで継続的に対応することが難しくなった。

その経験から、スタッフが自身の担当事業だけでなく、日頃から法人運営にいかに関わり業務に取り組むかについて考えるようになった。この点については、今回の組織基盤強化プログラムでは、事前にスケジュールに取り込むようにしており、法人運営の役割が全体の進捗に埋め込まれているため、継続的に取り組みやすい内容になっている。しかし、こういった事業がきっかけでなくとも、今後は特にリーダー層に対して、「組織」において大切な視点を伝達していきたいと考えている。

Switchが取り組む社会課題はすぐに解決できるものではなく、今後も受益者は存在し続けると予想される。だからこそ、組織内部で人の入れ替わりがあっても、Switchの理念や想いを次の世代へとつないでいく必要がある。日々伝えなければいけないこともあるが、今回の組織基盤強化プログラムのような形で価値観を共有すべきこともある。そのような意識を持ち、いろいろな人の想いをつないで地域に長く貢献できる組織を目指している。



認定特定非営利活動法人 STORIA

〒980-0821 宮城県仙台市青葉区春日町 9-15-404

Web : <https://www.storia.or.jp>

SNS : <https://www.facebook.com/storia.japan/>

インタビュー相手：代表理事 佐々木綾子さん

一人ひとりを尊重する組織づくりで、
愛情が循環する未来へ

団体の価値観に基づく事業と組織

経済的困難を抱えた家庭と子どもたちを支えるため 2016 年に法人を設立。「愛情が循環する未来へ」というビジョンを掲げ、人との温かな関わりやささまざまな体験を通して自己肯定感を育み、子どもたち一人ひとりの可能性が開かれ、自分らしく生きられる未来を多くの方々と共に築くことを目指して活動を行っている。

食育事業では、親の帰宅が遅いことで栄養が偏ってしまう子どもたちに、ボランティアメンバーと共に食事を囲むことで心の安定を図りながら栄養のある食事を提供している。

STORIA では、子どもの成長に関わる立場として「ありのままの存在を受けとめてもらえる居場所作り」「大人から子どもへの愛の循環」「自分がまず楽しむこと」の3つを STORIA の大切な価値観として掲げている。それに基づき子どもの「やりたい」が出てくるまで待つ学習支援や、非認知能力を伸ばす体験学習事業などに取り組んでいる。また、その価値観は組織づくりにも大きく反映されている。



多様なメンバーが同じ方向を向くこと

STORIA の特徴は、その多様なメンバー構成にある。2022 年 1 月末現在、ボランティア 168 名、プロボノ 37 名、スタッフ 9 名がそれぞれのスキルや生活に合わせた方法で活動に参加している。STORIA におけるボランティアの定義は、子どもの居場所づくり事業や食育事業において直接子どもと接する機会がある人のことをいう。学生から地域の大人までさまざまな人が登録しており、ボランティアとして登録する際、1 時間の面談を実施している。子どもたちと直接関わることに問題がないかというフィルタリングと、ボランティア個人がやりたいことと団体の活動が合っているかのマッチングを確認するために行う。個人の希望を聞いて、組織としても各自に合う環境を作るよう意識している。



ボランティア募集の方法は主に 2 つある。1 つは、ポータルサイトを用いた広告掲示。もう 1 つは直接団体のホームページによる募集。どちらにも情報を掲示することで、ボランティアが多く集まるようになっている。媒体による応募者属性の違いはないが、ポータルサイトを通じての申込者の方が団体の活動と合うように感じている。一つのサイト内に複数の団体情報があり、自身の価値観と照らし合わせた上で STORIA を選んでいるというプロセスに起因するのかもしれない。ポータルサイトでは、その団体らしい言葉を使うことで、結果的に多くの価値観が合うボランティアの加入につながっている。

プロボノとして関わる人たちのほとんどは、STORIA が全国を対象に開催している子どもの貧困勉強会をきっかけに、関係が始まることが多い。オンラインが普及した現在、居住地域にかかわらず様々なスキルを持った方々が団体に加わっており、東京、名古屋、横浜、大阪、アメリカなど遠方からオンラインで参加している人もいる。企業で培った専門知識を持つプロボノには、ボランティアのように現場で活動するのではなく、遠隔からプロジェクトの進捗管理など経営の中枢部を一緒に担ってもらっている。

組織に関わる人が増えてくる中でも、佐々木さんはメンバー全員が社会をより良くするために同じ方向を向いているという感覚を常に意識している。活動を通して、この組織全体の一体感を持つことが大切だと考えている。そのため有給スタッフは、150 名近くいるボランティアの管理をしっかりと行う必要があり、定期的なボランティア向けワークショップなどを開催している。

ボランティアメンバー向けのワークショップ研修の開催

組織内で段階的に 4 つのワークショップを設けており、専門家の協力を得て、子どもたちの居場所を共に作っていくという気持ちが芽生えるようなプログラムを設計している。子どもの貧困に問題意識を持ち、ボランティアを希望する人のほとんどは、自身における貧困体験がないことが多く、ゆえに子どもたちとの気持ちの乖離が起きやすい。したがって、当事者意識を持ってもらうことが必要である。そこで、活動しながら参加できる

ワークショップを定期的に行っている。

第1回目のワークショップでは、「なぜ子どもの貧困が問題になっているのか」「子どもたちは今どのような状況に置かれているのか、どのような気持ちでいるのか」についてボランティア同士で語り合いながら、自身で気づいていく設計になっている。参加後、問題解決に必要なことを明確に意識するようになり、「STORIAが行っている活動が理にかなっていて、子どもの貧困解決に向けた大きな第一歩である」という共通認識をみんなが持つ。他に、子どもたちとの接し方を学ぶワークショップがある。子ども支援では、暴力的な子や勉強をしない子への対応を求められる



ることがあり、STORIAでは、あえて勉強を強制したり、大変な子を辞めさせたりということはない。そういった場面で、どう対処するか、子どもたちの愛着形成のためにどう行動していけば良いのかということ学ぶ。

日程が限られていることもあり、4回全てのワークショップを一定の期間で受けることは難しいが、最低2回は受けられるように設定している。2回受けると、団体と全員の価値観をある程度すり合わせて納得して活動に参加することができるようになる。ワークショップを通じて価値観やスキルを得ることは、組織運営の視点からも利点が多い。

地域との信頼関係の構築

現在、子どもたちの居場所づくり事業で拠点となっている2つの地域の自治会と連携し、活動を行っている。自治会を通じてケアが必要な子どもたちを紹介してもらうこともある。「地域ボランティア」は、子どもたちに提供のご飯を作ったり、場の運営や全体を見守るなどの役割を担うことが多いため、佐々木さんとスタッフで定期的にコミュニケーションを取っている。

団体として地域から支えられているということを重要視しており、地域の運動会やお祭りなどにも積極的に参加して関係づくりをしている。継続して活動を行い、子どもたちが地域の人にあいさつをするようになるなど、具体的な変化が見られるようになると、地域の人にSTORIAの活動の重要性を理解してもらえるようになった。一体感を持って活動することで、地域の課題について教えてもらえる関係にもなった。



団体内の横のつながり

適切に活動を進めていくためには、ボランティアメンバーが問題の本質を理解するだけでなく、団体内で良い人間関係を構築することが欠かせない。そこで、定期的なワークショップの開催以外にも、活動後に必ずスタッフとボランティアメンバーによる振り返りを行っている。毎回の活動には少ない時で5名、多い時で10名が参加する。振り返りをする際、子どもに関する話題を中心に、意識的にポジティブな意見が出るような雰囲気づくりをしている。子どもの不安要素や直すべきところを共有していくことも大事だが、子どもの良いところに目を向けて、日々の活動を前向きに捉えることを重視している。

毎回の振り返りは、団体内で価値観をすり合わせるための大切な時間となっており、メンバーからも高い満足度を得ている。振り返りを行う以外に、ボランティア同士の交流会も実施している。プロジェクトチームの枠を超えて、ご飯を作って食べたり、ゲームをするなどメンバー間の親交を深める機会になっている。

STORIA が目指す姿と今後の課題

佐々木さんは、団体設立時から、既存の組織の作り方とは違う形にしようと考えていた。社会課題解決に取り組む団体は一般的に、大変な環境においても解決に向けた強い姿勢が求められることが多い。しかし、STORIA で大切にしている価値観の1つに、“Respect and Fun”（お互いを尊重して楽しく活動しよう）という考え方があり、組織づくりの軸になっている。ゆえに、ワークショップや交流会の開催といった人材育成の仕組みに加え、STORIA に興味を持った人が継続的に活動したいと思えるような環境づくりに力を入れている。

ボランティアマネジメントなどで人をコントロールするような方法よりも、対話を通して組織内で価値観を共有することで、メンバー自身が継続的かつ意欲的に成長していく環境を作っていきたいと考えている。このような「どう在りたいか」を重視した組織の人材育成は、最終的にそのまま子どもにも通じていく。そのため、子どもに対して何かをすることよりも、活動に関わる大人がどういう気持ちでいて、どういう関係を築いていくかを STORIA では大事にしている。

このような一人ひとりを尊重した組織づくりには、メンバーの声を拾う佐々木さん自身の成長が欠かせない。佐々木さん自身、弱さや未熟さを持っているリーダーであると認識し、外部の様々な人から組織コーチングや戦略コーチングを受け、客観性を持って自身を評価することを意識している。今後、子どもの貧困問題の深刻化に応じて組織規模の拡大も視野に入れているため、それに求められるリーダー像や組織の在り方を打ち出すことが必要となるだろう。たとえそうだとすると、組織が崩れるくらいのスピードで拡大・変化することはしないと佐々木さんは決意している。

今後は、設立時の価値観を大切にしながらも、STORIA に関わる全ての方々の願いと組織の願いが双方ともに尊重され、関わる方々すべての「幸せ」を起点にした「愛情の循環」が生み出される組織づくりを目指して活動していく。

特定非営利活動法人 TEDIC

〒986-0825 宮城県石巻市穀町1-24 駅前ヤマダビル2階

Web : <https://www.tedic.jp/>

SNS : <https://www.facebook.com/tedic/posts/5291321364216119>

インタビュー相手：代表理事 鈴木平さん

地域や団体間のネットワークを活かして
人が育つ環境をつくる

代表の交代と活動の広がりに伴う人材育成

NPO 法人 TEDIC は、2011 年 5 月、東日本大震災で被災した石巻の子どもたちの避難所での学習支援をきっかけに団体を設立し、2014 年に法人化した。現在、共同代表を務める鈴木平さんは、2014 年に仙台に移住し、東北の教育系 NPO において活動をしていく中で TEDIC と協働するようになる。その後、2017 年に NPO 法人 TEDIC の社外理事に就任、2018 年から団体に加わり、2021 年から現職となった。

TEDIC は設立当初から子どもたちに寄り添うことを大切にしながら、居場所づくりや学習支援を行っている。2016 年からは石巻市の委託を受け、2018 年には宮城県の委託も受けられるようになった。それに伴いスタッフを増やす中で、新卒の社員なども採用しながら活動を広げてきた。行政との協働事業が大きな規模になったり、地域の課題や活動内容が複雑化していくとともに、団体内の人材育成の在り方も変化してきている。



心理的余白とスキルの獲得

TEDIC の活動は、現場スタッフと大学生のボランティアにより支えられている。前職で教育系 NPO を学生ボランティアとともに運営してきた経験から、学生ボランティアや団体スタッフに対する研修の必要性を感じていた。そこで、複数の子ども支援団体とともに「ユースソーシャルワークみやぎ」を設立し、TEDIC を含む

3団体の若手・中堅スタッフ、ボランティアを対象としたユースソーシャルワーカー研修を始めた。

社会福祉分野の著名な方を招いて講義型の研修を行った結果、多くの学びは得られたものの、期待していたような参加者のエンパワメントにはつながらなかった。ゲスト講師から共有された事例が“すごいこと”に見え、日々の活動に結びつけることが難しかった。一方、参加者が自分のことについて話す機会を作った研修は好反応であった。団体内では話すことが難しかった活動の悩みを話すことができ、悩みの共有と共に、内省や他者との比較による相対化ができたことが参加者の満足感にも寄与したと捉えている。さらに、学生ボランティア間のコミュニティ構築のきっかけにもなった。



そこで、それまでの研修や人材育成での反省を基に、みんなが感じていることを話せる場を作り、スタッフに対するリトリート合宿も実施し始めることにした。合宿は、他団体の力も借りながら一緒に作った。合宿では、団体のミッションである子どもや社会のために実直に活動すると同時に、自分のためにも時間や意識を使っても良いのだという意識が芽生えるようなものを目指した。

こうして時間的にも心理的にも、余白を持つことの必要性や重要性を感覚的に気付き始めた。その一方で、子どもたちのニーズや困りごとも増えていく中で、支援を行える職員を育成する必要があるがあった。例えば、現場では日々子どもたちに寄り添うための対人支援の経験や能力が必要となる。また、団体運営においては、資金調達や広報など、企業や行政とやりとりができるスキルが必要である。しかし、こうした仕事が代表に偏りすぎてしまっていたというのが当時の団体の状況であった。委託事業などを通じて組織が大きくなる中で、より一層マネジメント力や事務処理能力が求められるようになった。そこで、それらのスキルを身につける研修も他団体に依頼して実施するようになっている。

ネットワークを活かした他団体との交流機会の創出

研修プログラムの実施をはじめ、人材育成に関しては他団体に依頼することが多い。例えば、前代表が長くお世話になっていた関西の団体に TEDIC のスタッフを受け入れてもらい、現場で勉強させてもらう機会を作るなど、スタッフが団体外という新しい環境でリフレッシュしながら学ぶことができるスタイルを作ってきた。団体外で研修を受けることの利点は大きく、限定された期間だからこそ、言いにくいところも受け入れ団体だからこそ指摘でき、研修を受けるスタッフも TEDIC 内部で話づらいことを話すことができた。



多様な人材育成の環境創出は、信頼をベースにした団体同士のネットワークによって生み出されているため他団体との交流機会をつくり、信頼関係を築くことが重要である。その信頼を基盤としたネットワークの中で、自団体の弱さや課題を共有することができるし、それに対する解決策を一緒に考えることができた。

団体が変化する中、人が育つ環境をどうつくるか

スタッフや学生ボランティアは、研修に参加することでモチベーションを上げて帰ってくる。しかし、日常業務の中で、それを維持し続けるのは容易ではない。また、外で学んで帰ってきたものの、それを活かせず、うまく力を発揮できないこともある。特に最近はコロナ禍による対応や心配ごとが増えており、自分のことで手一杯になってしまい、周りのスタッフやボランティアへの配慮や連携が難しくなっていることも相まっている可能性がある。

こうした状況の背景には、組織の急激な変化も影響している。宮城県の委託事業を受けた2018年からは、活動が多様となり複雑になってきていた。事業に合わせて多くの



のスタッフが入れ替わったこともあり、スタッフのマネジメントが一段と難しくなった。外部との協働が多くなるほどやるが増えてしまい、スタッフや学生ボランティアにとっては、今まで大切にしていた子どもたちに寄り添う時間が制限されることになった。また社会的ニーズに対応しようと事業を増やしたことで、救えた命や守れた権利はあったものの、スタッフがオーバーワークを抱えるジレンマに陥り、活動の意義や目的が分からなくなるといった問題を突きつけられることになった。

スタッフのオーバーワーク問題を解決するためには、人材育成だけでなく組織開発が必要であると考えようになった。組織の中にどういった環境をつくれれば良いのかについては、いまだ明確なものは見つかっていないが、他団体との情報交換や個人や組織の内省を通じて、少しずつ課題を解決するために必要な仮説が見えてきた。例えば、TEDICでは子どもたちに居場所という心理的安全性の高い空間を提供しているが、組織で働くスタッフの中でそれが出来ていないのではないかと考えた。震災から10年が経ち、組織を形作るリーダーや地域の在り方に変容が求められていることから、鈴木さん自身はTEDICという組織に即したマネジメントの勉強をする必要性を感じている。プレイヤーとして経験のある人間が、必ずしも適切なマネジメントができるとは限らない。代表がプレイヤーとして活動し過ぎると、スタッフの心理的安全性を奪う可能性がある。そのように考えるようになったため、今後は自分自身の在り方の問い直しも含め、マネージャーを育てていくことや、理事会の在り方を変えていくことなど、組織の変容に力を入れていきたいと考えている。

地域連携による人材育成

震災から10年間の団体の活動を通じて感じるのは、子ども・若者分野の活動には、行政や地域住民、企業など、多種多様なセクターやプレイヤーが関わっていると同時に、内部の人材開発や組織開発を行うことは極めて難しいということである。それを克服するために、地域で活動するさまざまな人々と、知識や経験、そしてそれらの根底にある哲学などを共有することが必要であると考えている。そうすることで、それぞれの団体が持続的に活動を行っていく可能性が高まる。つまり、自団体の生き残り戦略ではなく、地域が幸福になるための戦略を考えていくことが今後の課題となっている。

復興財源も少なくなる中で「公益（地域共同体）のために何をするか」という視点がより一層重要になると考えている。また、NPOのスタッフの働き方ももっと多様であっても良いだろう。1つの団体だけに帰属するのではなく、複数の所属先を持ち、多様なノウハウやスキルを身につけていくという人材育成の形もあるのかもしれない。最近では、これまで実施してきた他団体との研修なども、どの範囲を誰とやるのか、どのように地域に広げていくのかを検討するようになっている。

今後も社会の課題がなくなることはないだろう。だからこそNPOや市民活動が地域に存在し続ける意義がある。その活動を継続していくためには、代表や組織が変わっても、哲学や思想が地域に生き続けるための戦略が必要である。団体が地域に根付いていくことが大事であると同様に、地域住民一人ひとりも地域の共同体の一員だという感覚を持つようになることが重要である。TEDICを通して、子どもや若者に関わる当事者性を持つことができれば、ひとつの成功の形となりうるのではないだろうか。NPOでは、代表の思想や在り方が組織と一体になっていることも多い。代表にも任期がある中で、組織が箱となり、代表が入れ替わっていける組織を作ることは、NPOの新たな事業承継モデルになりうる。後継の育成においては、代表としての哲学を深め、ミッションを体現できることが必要になるだろう。



一般社団法人 まるオフィス

〒988-0534 宮城県気仙沼市唐桑町宿浦 232-2

Web : <http://maru-office.com/>

SNS : https://twitter.com/maru_zemi

インタビュー相手：スタッフ 三浦亜美さん

地域の人から受けた恩を、
若者の未来のために還元していく

被災地外からの若者と地元の若者による事業展開

一般社団法人まるオフィスは、東日本大震災を機に気仙沼に移住した若者と地元の若者が中心となり、2015年春に立ち上がった。代表理事の加藤拓馬さんの「地方が元気であるためには学びをアップデートする必要がある」という考えのもと、教育や人材育成を通じてワクワクしている人が輩出される気仙沼の仕組みづくりに挑戦している。

まるオフィスには教育パートナー事業とエンゲージメント事業（移住定住支援）があり、中高生が自分のプロジェクトを作り、チャレンジすることを応援する「じもとまるまるゼミ」（まるゼミ）など多岐にわたる事業に取り組む。まるゼミでは、主にオンラインで中高生から大学生が集まって対話する場や、高校生が気仙沼で挑戦したいプロジェクトをサポートし、市長や市民100名以上の前で発表する「気仙沼の高校生 マイプロジェクトアワード」を開催している。

また、2020年からは、探究学習支援事業を気仙沼市教育委員会より受託し、現在は学校のサポートプロジェクトが活動の主軸となっている。気仙沼の小中学校の総合的な学習の時間に、課題解決型の探究的な学びを導入するためにコーディネーターを派遣し、教員と生徒の双方に対するサポートを行っている。



外の世界を見て気仙沼に戻る

三浦さんは、探究学習コーディネーターとして、2021年4月より中高生の人材育成に携わる。現在は市内11校の中学校に週3、4回ほど訪問し、生徒の自主性を引き出しながら授業のサポートを行っている。三浦さん自身が地域の人や町とのつながりの中で成長できたという実体験を持っていることから、今度は教育という多くの人に影響を与える立場から、気仙沼という場所や地域の若者に還元したいという強い思いを持っている。

三浦さんは、気仙沼で生まれ育ったものの、元々は地域に対して思い入れがなかった。変わったきっかけは、高校1年生の時に認定NPO法人底上げが開いた学習支援に参加したこと。周囲の大人からの声かけや、気仙沼でおもしろいことをしようという意欲ある友人たちの影響もあり、徐々に地域のために仲間と協力して行動を起こしてみたいと思うようになった。

底上げとの出会いが転機となり、まちづくりの分野で観光に焦点を当てた高校生団体を立ち上げ、観光客の誘致や地元ツアーの開催に取り組んだ。取り組む中でさまざまな大人との出会いがあり、地域の新たな魅力も再発見することができた。この高校時代の体験から気仙沼に対する想いや、その後の自身がやりたいことに大きな影響を受けた。

高校卒業後は、より広い外の世界を見て自身の可能性を広げるため県外の大学に進学。気仙沼に対する想いは変わっておらず、長期休みのたびに気仙沼に帰省するなど4年間で地元への想いは増していった。しかし、気仙沼に戻りたいという十分な思いとは裏腹に、気仙沼で働くことを考えた時、地元のためにできることを明確にできず、帰ることへの迷いがあった。

さらに、高校時代の多様な活動の中で成果を伴う経験を多くしていたことから、社会人として気仙沼に関わる時には、さらに大きい規模でプロジェクトを起こしていきたいという思いもあった。いつかは気仙沼に戻ろうという気持ちを抱きつつ、地域に貢献するためのスキルを身につけようと東京で一般企業に就職することにした。

東京での生活で多くの学びを得る中で、徐々に気仙沼に戻ることに自身の考えも整理されていった。これまでの葛藤から、スキルよりも地元貢献したいという気持ちが一番大切な要素ではないかと考えるようになり、3年間の東京での経験を経て2021年にUターンすることを決意した。



高校時代の体験を基にした地域の若者育成のアプローチ

まるオフィスの教育事業に関心を持った理由は、「高校時代に地域の大人に支えられながら活動した体験が、自身の成長や地元愛の形成につながったと捉えているからだ」と三浦さんは話す。教育に関する知識はなかつ

たものの、三浦さん自身が大人たちにしてもらって嬉しかったことや、気仙沼で活動してきた経験を活かし、自分にしかできない関わり方ができるのではないかと考えた。また、当時の経験は、三浦さんの大人として在りたい姿や気仙沼に対する想いに強い影響を与えており、その経験を背景に、気仙沼の今の中高生にも学校や家庭以外の人とのつながりや、自ら行動を起こすことの楽しさを知ってほしいと考えている。

中高生と関わる時には、心の距離を感じさせないような、親近感のある大人であることを心がけている。三浦さん自身、初めて地域のプログラムに参加した際、外部の人と交流する経験が多くなかったことから、年齢の離れた人と接することに警戒心を持っていた。しかし、第一印象として持っていた大人のフィルターを外し「この人たちはおもしろい人だし、何でも言える関係だ」と感じることができたことで、警戒感を弱め、距離を縮めることができた。

その実体験を基に考えると、中高校生に対してあまりにも格好いい大人でいると「小さな悩みを相談していいんだろうか」と彼らが思ってしまい、閉鎖的になってしまうかもしれない。子どもたちの感情や悩みをそのまま受け止められる大人は多くないからこそ、自身は常に中高生の心に寄り添える大人でいたいと考えている。

探究学習コーディネーターとしても、引っ張ったりまとめ上げる役割よりも、子どもたちの感情や多様性を尊重し、一步引いて誰一人輪から外れないようなサポートをすることを目指している。



活動を継続、向上させるために伸ばしたいスキル

若者に対する明確なスタンスを持つ一方で、今後も教育事業に引き続き携わるためには、学校教育に関する知識を身につけていくことが必要であると感じている。探究学習コーディネーターの役割として、生徒に寄り添うだけでなく、学校の先生との協働で中高生への授業をさらに展開していくことが求められる。そのため学校で働く教員として心がけるべきことや学校教育における全体的見通しなど、教育制度や現場での動きを理解してサポートに入っていけるようになりたいと考えている。

例えば、総合学習の科目においては、現場の教員も授業設計に悩んでいる状態であり、カリキュラムの設計や授業の進行管理をサポート内容の要望として挙げられる場合もある。そのような、現場で必要とされている状況に対応できるように、教員側の日頃の教育方針を理解するとともに、生徒目線も忘れず、生徒全員をうまく巻き込んだカリキュラム設計が行えるように専門知識を身につけていくことを自身の課題としている。

スキルを身につけるための第一歩として、6月から島根大学の社会教育主事講習を受講している。半年間の講習では、社会養育や生涯教育といった基礎的な知識から、実用的な理論やスキルの習得を目的とした幅広い内容を受けることができる。また、島根を中心としたコーディネーターの方々から現場で取り組んでいるさまざまな推進事例を聞くことができ、人脈の構築にもつながっている。

全国の地方で特に見られる人口減少や、そのような状況を基にした地域の将来を考える時に、自分が関わった子どもたちがどういう形で将来、地元へ還流していく方法があるのかについて時間をかけて考えていきたい。

初期のメンバーと中途加入メンバーの人材育成

震災後、多くの想いのある団体が立ち上がり、数多くの方が活動を行っている。三浦さんのように、途中から活動に加わる人もいる。

受け入れ団体の体制として、メンバー一人ひとりの想いが団体のビジョンと重ね合わせて共有されていると、後から参画したメンバーが活動しやすくなると感じている。まるオフィスでは実際に、代表理事の加藤拓馬さんが最初に自身の想いやビジョンを全員に共有し、その上でスタッフ一人ひとりのビジョンの確認を行っている。そしてそこで出た話を可能な限り団体の活動にも反映しようとする環境が整っている。それは、Uターンで気仙沼に戻ってきた三浦さんにとって参画しやすい環境であり、そのような環境づくりの重要性が示唆される。

途中から加わる人が立ち上げ時のメンバーと同じ熱量で課題に向き合うことは容易でない。そこに近づくことを目指すよりも、加わった人自身が大切にしたいポイントをビジョンやミッションと照らし合わせて、強く共感できる部分や、自分の想いと重なる部分を明確にして持っておくと良いと考えている。

まるオフィスの団体内では、頻繁にビジョンのすり合わせが行われており、2021年9月に行われた団体内の合宿でも、自分の考えを述べられる機会があった。入社からちょうど半年ほど経ったタイミングでそういった機会があったことは、団体や立ち上げメンバーと意識のすり合わせを行う良いきっかけになった。

