

一般社団法人 みちのく復興・地域デザインセンター

〒980-0014 宮城県仙台市青葉区本町3丁目1番17号 やまふくビル3F

Web : <https://michinoku-design.org>

SNS : <https://www.facebook.com/michinoku.design.center/>

インタビュー相手：代表理事 葛巻徹さん、スタッフ 平間美香さん

異なる環境であっても、
全員が同じ方向を見ることで新たな可能性が見えてくる

組織の基盤にある考え方を共有する機会

2019年にNPO法人いわて連携復興センター、一般社団法人みやぎ連携復興センター、一般社団法人ふくしま連携復興センターの3団体が連携して法人を設立。東日本大震災からの復興の先を見据え、震災からの復興経験を波及させ、持続可能な地域づくりを目指して、地域間ネットワークを構築することを目的として活動している。

団体は東北3県の連携復興センターの代表をはじめとする役員に加え、業務を担当する職員が4名、兼業職員2、3名の構成となっている。設立当初に採用した職員の約8割がNPO未経験者だったため、NPOで活動する上で、経験者と対等に話し合えるくらいの知識とコミュニケーション能力を身につけるということを組織内の人材育成の目標に据えていた。

長く復興支援分野で活動してきた葛巻さんにとっては当たり前になっていたことが、新しい職員にとっては理解し難く、意識のすり合わせを行う必要性を感じていた。例えば、営利企業で働くことと非営利組織で働くことの違いや、NPOの存在意義、公金を扱うという点で公共性の高い組織で働く意識を持つことの大切さをきちんと理解し、醸成していくことが必要であると考えていた。

一方で、研修や会議を通じて、活動を進めていく上での団体の基盤となる考え方を伝えることは容易でない。以前は、飲み会や仕事の移動時間のふとした会話からつながったり、滲み出たものを吸収していくような話題も、コロナ禍で余白の時間がなくなったことによって、そのような場面が失われている。ゆえに、意識的にそのような話題を提供することが必要になっている。実際、組織内でもコミュニケーション不足が課題として浮かび上がり、ワークショップや個人面談の実施を通じて、運営を円滑に進めるための組織基盤の構築に力を入れている。



事務局長の存在

みちのく復興・地域デザインセンター（以下「みちのく」という）の組織体制の特徴として、役員理事が他団体の活動と兼任していることが挙げられる。その現状から、理想とする組織体制は、事務局長が現場のスタッフと理事との間に立ち、潤滑油の役割を担ってもらおうことと考えている。

かたや、事務局長を育成する難しさも同時に感じている。葛巻さんは現在、NPO 法人いわて連携復興センターの代表理事を務めているが、初代事務局長でもあり、その時の経験から、団体の要の事務局長をいかに育成していくかは重要な課題であると認識している。役職に対する理解と経験を備え合わせた人を育成するには、その組織での長期的な経験を積み重ねることや、現場での立ち回りを体感的に学び、役職のイメージを持つことができる環境が必要になる。そのため、新たに一から始まった組織において、どのように落とし込んでいくことができるかを課題と捉えている。

一方で自身の経験から、事務局長が法人の運営、法律、制度など全てを請け負う必要はないと考えている。知識の多さや付き合いの広さよりもむしろ、NPO の運営に必要な「全体の目次」を知っていることの方が重要であり、必要に応じて周りの人に頼りながら、全体としてどういう選択肢があるのかを理解し、組織内で適切に役割を分担することができるのが大切である。



NPO に求められる力と人脈形成

いま、NPO には行政や企業と対等の立場で話し合い、課題解決につながる制度を構築するための他セクターへの働きかけと、NPO の強みを把握した上で、行政や企業との協働によって高い成果を上げるために行動できるリーダーの育成が必要だと考えている。その点において、他セクターも、NPO と同じ課題に向かって取り組む仲間だと考えている。仲間になるまでの過程には、やはり一人の人間として、互いに想いを汲み取ることが欠かせない。かつて復興局担当であった人が、今は違う部署に配属されていることもあるが、付き合いは途切れないこともある。そのように関係性のある人が増えてくると、他セクターと新しい協働の仕方が見えてきたり、さらなる人脈の形成にもつながってくる。

今では、企業で培った営業のノウハウや、NPO での経験を通じて他セクターとの協働を推し進める葛巻さんも、最初はそういった組織論や行政の仕組みを理解することにとっても苦労した。これまでの経験を振り返り、

スキル以前に相手が立つフィールドにおける「当たり前」を理解することや、理解しようとする姿勢が極めて重要だと考えている。その理解によって、自身の考え方や見える視点が広がり、新しい提案にもつながる。

他のセクターとの価値観をすり合わせるうちに、みんなが目指すゴールに同じ熱量で向かうことができるようになる。地域の将来の姿を考える時、さまざまな方向性がありうるが、それをみんなで決めていくことが重要である。今後は中間支援のコーディネーターとして、こういったセクター間の通訳をできる人材の育成を行うことによって、社会における NPO の重要性をさらに高めることを目指している。

徐々に復興文脈が弱まる中、中長期的な組織運営の方向性を考えていくフェーズに入っている。現在、復興庁の予算が事業運営のほとんどを占めており、それ以外の財源をどう確保するかが課題である。東北圏域の NPO 支援業務を獲得したり、防災分野での事業運営を視野に入れている。そのようなみちのくの今後の姿をスタッフや理事と議論するようになった。今後も定期的と一緒に考える機会を設け、その過程で NPO での活動歴が短い職員が広い視点で NPO の在り方を考えるきっかけにできればと考えている。

NPO でのコミュニケーション

平間さんは企業での秘書経験を基に、現在は個人事業主として活動する傍ら、みちのくではコーディネーターや組織全体のサポートを務めている。ベンチャー企業やスタートアップ企業でのバックオフィス業務受託を経て培った経理、労務、総務、人事といった経験を活かして、NPO が持続的に活動できるよう尽力している。東京から宮城への U ターンがきっかけで、“今後も住み続けるこの地域をより良くしたい”という想いから社会課題解決に強い関心を持ち、NPO 支援に重きを置いたキャリアに転身した。そして、震災当時何もできなかった無力感も後押しし、震災復興や地域づくり分野に貢献するみちのくの活動に尽力したいと考え、現在に至る。



“想い”を大切にしたい NPO の活動に強く共感するからこそ、NPO にも持続性のある事業運営が必要だと考えている。これまで組織を内部からサポートしてきた経験から、特にコミュニケーションを大切にしたい人事制度の充実に取り組んでいきたい。NPO に関する知識をほとんど持たずに他セクターから加入した人が長く活動できるようにするには、組織内部で目指す方向を共有することが大事だと考えている。もちろん定款から目的を形式的に知ることはできるが、経験値や背景の異なる人々が 1 つの組織の一員として勤めていく際には、代表の想いや団体の目的・ビジョン・ミッションを共通認識として持つことが重要だと感じている。

そういったスタッフ側の視点から、当時のみちのくには 1 対 1 でコミュニケーションを取る機会が不足していると感じていた。組織内部の現状に対して感じたことを理事や他のスタッフたちと共有する中で、スタッフが感じている課題感を理事が汲み取り、ワークショップを開催するという具体的な行動につながっていった。具体的な取り組みの検討を進める中で、理事が研究しているワークショップを、チームビルディングの一環で実

施した。このワークショップは、震災当時や今の想いを川柳にして書くというモデルを参考にしたものである。みちのくでは、震災が起きた時はどういう気持ちだったのか、普段みちのくで仕事をしている時に何を感じているのかという話題に応用して、一個人としての考えも含めた川柳を全員で発表した。結果的に、このワークショップを実施したことでお互いが抱えている熱い想いを知るきっかけになり、組織全体のコミュニケーションが良い方向に転換した。

主体性を育む環境

理事とスタッフ間のコミュニケーションを通して、一人ひとりの意識も徐々にならわってきているように感じている。代表がスタッフの話に耳を傾けてくれる環境があると、個人のモチベーション向上にもつながる。自分の想いを組織に反映してもらえると「団体に貢献していきたい」という意識醸成にもつながり、どういう関わり方があるか、具体的にどう行動するか、を主体性を持って考えるきっかけにもなる。例えば、みちのくの目的・目指すビジョンが明確に見えてくると、今自分が出来ることと、やらなければいけないことを組み合わせた目標設定ができ、目標に沿って行動し、結果的に自分や組織、社会にとっても良い方向に向かうことができると考えている。組織として、代表は団体の目的・ビジョン・ミッションをスタッフに共有し続け、スタッフは団体の目的・ビジョン・ミッションを認識し、“団体”という大きな船に乗る一員として同じ方向を向くことが一人ひとりが活躍するための基盤になりうる。

今後、社内研修や人事評価など、制度面での充実をさらに図っていきたいと考えている。これまで培ってきた組織マネジメントのスキルを活かして、まずはみちのくという中間支援組織をより良くすることで、持続可能な組織体系としてNPOの手本となり、NPOを支援する立場として地域や社会全体の活性化にも貢献していくことが目標となっている。



一般社団法人 りぷらす

〒986-0101 宮城県石巻市相野谷字今泉前 29-3

Web : <http://replus.mystrikingly.com/>

インタビュー相手：代表理事 橋本大吾さん、作業療法士 橋本和良さん（旧姓：小山）

組織のルールや目標を可視化し、
次世代のリーダーを育成する

行動指針と活動内容

「子供から高齢者まで病気や障害の有無に関わらず、地域で健康的に暮らせる社会を創造する」ことを理念に掲げ、2013年に一般社団法人りぷらすを設立。りぷらすは、「健康的な『ありたい暮らし』をカタチにできる社会」を目指し、宮城県石巻市、登米市を拠点に介護分野の事業を中心に展開している。

行動指針に、以下の5つを掲げている。

▽革新：大小問わず、日々革新、創造し組織と個人が成長する

▽家族：自分と家族の安心できる暮らしを基本とする

▽健康：自身の健康的な暮らしのために日々実践している事がある

▽共生：排除しない、それぞれの人を受け入れる、多様な方が暮らせる環境をつくる

▽最適：三方よし。売り手（りぷらす）、買い手（受益者）、世間（社会・地域・未来）にとって最善で最適を目指す

事業内容は、介護・障害福祉事業、コミュニティヘルス事業、仕事と介護の両立支援事業の3本柱。介護・障害福祉事業では、石巻市と登米市にて「デイサービス」を運営しており、介護保険、障害者総合支援法、日中一時支援事業にて、高齢者や障害者、障害児を受け入れている。コミュニティヘルス事業は、住民主体の健康づくり「おたからサポーター」の仕組みづくりを中心に、現在はみやぎ生活協同組合との協働事業の準備を進めている。また、仕事と介護の両立支援事業では、今後さらに増えることが予想される「介護離職」に対し、企業や個人を対象とした仕事と介護の両立に向けた研修の機会づくりなどを通して、介護離職や介護うつを防ぐ目的がある。



人材育成の基盤となったもの

橋本さんは、埼玉県の医療法人にて、デイケア、介護老人保健施設の立ち上げや訪問リハビリテーションなどに従事したのち、東日本大震災後の2011年6月、有志でリハ職による災害リハ団体「face to face 東日本大震災リハネットワーク」を設立した。同年12月に小山さんもボランティアとして石巻での活動に参加。その後、ともに石巻市へ移住し、りぷらす設立へとつながった。

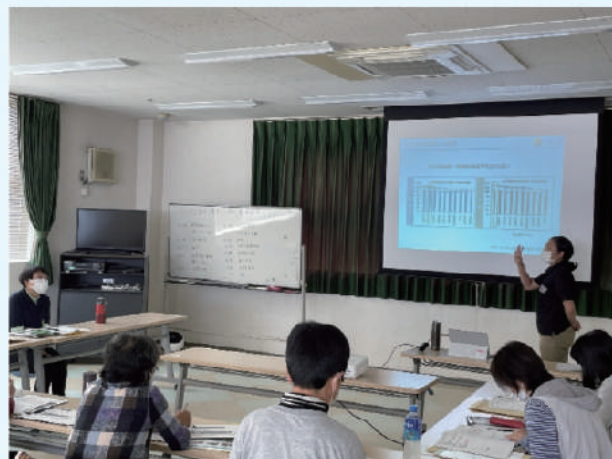
石巻市での活動では、地域資源の偏在があることを実感し、移住後3、4年は大変な時期だった。過疎地ほど

資源が少なく、その中でどのように仕組みを作っていくかを考え、試行錯誤した。地域によって受けられるサービスが違うということは、人としての平等性、人権、権利擁護の観点からも問題だと思ったり、専門職という資源がないのであれば、専門職ではなくてもできることを見つけていくことが必要だと考えていた。

そこで、石巻で数多くの研修に参加し、さまざまな分野の人たちに出会いアドバイスをもらうことができた。同時に組織のガバナンス、マネジメントについても外部団体から多くを学んだ。以前の橋本さんは、医療法人の理学療法士として、長く制度の中で働いていた。石巻で違う世界に触れたことにより、他者にも制度外の世界に出ているいろいろな人とつながることを経験してほしいと感じるようになった。

また、自分自身の考えや活動について伝えるのは得手でなかったが、場数を踏むことでそれなりに出来るようになった。大事なのは場数と経験による確信を持つこと。それが能力開発やリーダーシップ育成につながると考えるようになった。

2014年、橋本さんはそれまでもパートナーとして一緒に活動してきた小山さんと結婚。2015年には第1子、2017年に第2子が生まれた。小山さんは出産後、産後うつを経験し、子育てと仕事の両立についての問題意識を深めていった。りぷらすで一緒に働くスタッフにも、子育て中のスタッフが多いが、彼ら彼女たちが、継続的にやりがいを持ちながら働ける職場環境づくりをより強く意識するきっかけとなった。



スタッフ・後継者育成の具体的な取り組み

2017年から2018年にかけて、橋本さんは自分たちの後継者を育てることを意識し始めた。震災から10年以上経った2022年頃には、石巻を離れて県外に移住することを考えていたのも大きな要因であった。あとを託したいスタッフがリーダーになるにあたっては、最後に決めるのは後継する自分たちであるという覚悟が大事となる。さらに、橋本さんたちの想いとあとを引き継いでくれる相手のタイミングが合うとは限らない。そのようなことから事業譲渡も考えていた。結果的には、石巻と登米の両市の事業所ともうまく後継者が決まった。

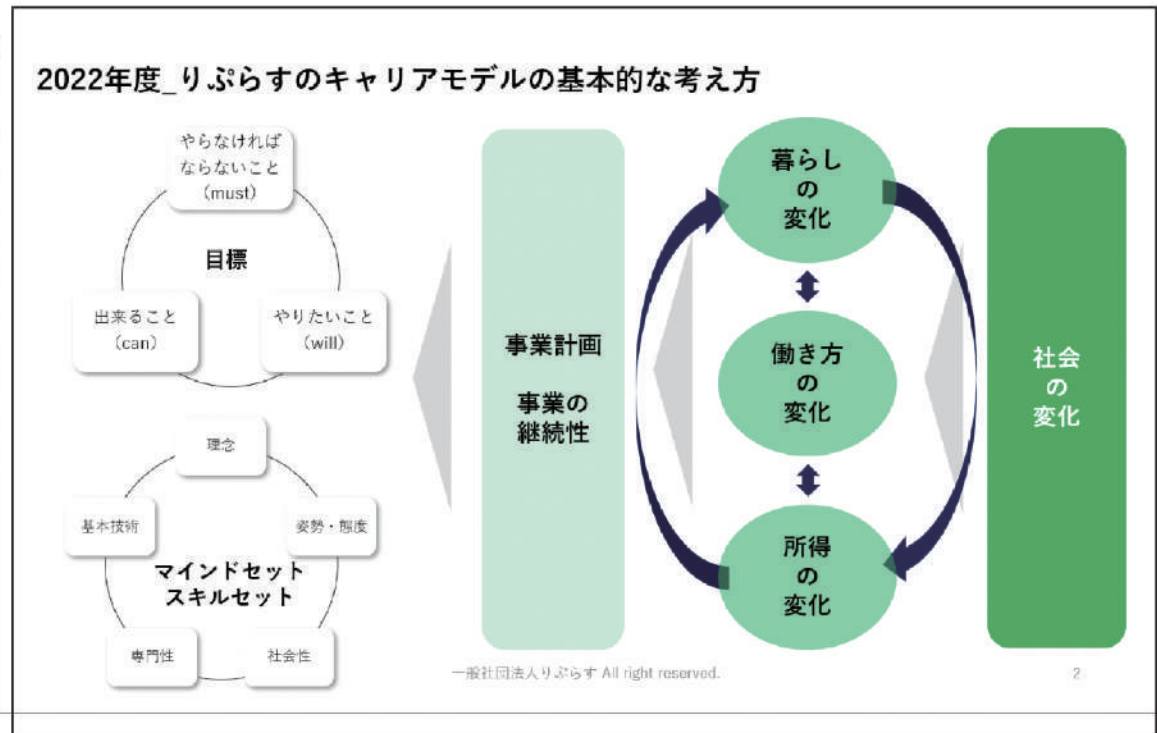
コロナ禍も重なり、それまではどう事業を拓げていくかばかりを考えていた橋本さんは、組織の中のことをじっくり見るようになった。そんな中で整備してきた人材育成の基本的な考え方や取組が次の6つである。

りぷらす 介護・障害福祉事業 新入職員 業務チェックリスト

入職日		終了予定日						
メンター		氏名						
No	大項目	小項目	種類/タイミング	研修/OJT	実施日	担当	目安	メモ
1	理念・目標・目的	りぷらす理念やビジョンを理解している	ppt	研修		橋本	1ヶ月	
2		介護保険法の目的を理解している	ppt	研修			1ヶ月	
3		通所介護の「基本方針」を理解している	ppt	研修			1ヶ月	
4	勤怠管理	出勤・退勤について打刻できる	ルールブック	研修		三浦	1ヶ月	
5		勤務形態の変更や残業の申請ができる	ルールブック	研修			1ヶ月	
6	情報共有	talknoteを使用して投稿・コメントができる	ルールブック	研修		高橋	1ヵ月	
7		日報の作成をする		研修			1ヶ月	
8		連絡・報告・相談ができる		研修			1ヵ月	
9	利用者とのコミュニケーション	利用者と適切に会話できる	資料なし	研修		高橋	1ヵ月	
10		利用者を覚える	資料なし	OJT			3ヶ月	
11		アルコール消毒ができる	word資料	OJT			1ヵ月	
12	衛生/清掃面	次亜塩素酸消毒ができる	手洗い	OJT		千葉	1ヵ月	
13		トイレ掃除ができる	word資料	OJT			1ヵ月	

▽りぷらすキャリア評価表

項目	定義	評価		
		自己評価	上長評価	最終評価
言語化	理念に共感しており、理念に基づいた行動を行う。			
健康管理	就労可能な生活習慣を実施している			
理念に沿った行動を促せる	スタッフの仕事が理念に沿っているか判断し、行動を促せる。			
目標設定へ達成に向けて	事業の目標設定、計画立案、進捗管理を、チームで実現する			
事業開発	理念の実現に必要な事業を開発、改善、撤退出来る。			
素直	ウソや誤魔化しがなく素直に仕事に取り組む			
疑問	疑問に思ったことを上長やスタッフに相談できる			
責任感	与えられた仕事を期日までに達成する。難しい場合は、事前に上長に相談する。			
誠実性	スタッフや関係者に対して、感謝し、お礼を伝え、間違いがあれば反省し、謝る。			
人に頼る	自分の力量、体調、特性を踏まえ、困難だと感じれば、人を信頼し、頼り、目標の達成に向けた行動をとる。			



一般社団法人 ReRoots

〒984-0033 宮城県仙台市若林区荒浜字今泉 59-3

Web : <https://reroots.nomaki.jp/>

SNS : <https://www.facebook.com/ReRoots311>

インタビュー相手：会長 広瀬剛史さん

相手目線で現実の課題に向き合い、
乗り越える過程で社会的な人間に育っていく

団体概要

東日本大震災の津波被害を受けた仙台市若林区沿岸部で、農業の復興と農村の再生を目指す大学生主体の団体 ReRoots（リルーツ）。ボランティア団体として、農業支援を基礎に地域おこしを目指した活動を展開している。

2011年3月の震災直後から、広大な農業地帯の若林区で、東北大の大学生たちとともに農業支援ボランティアの活動を始めた広瀬さん。畑に埋まったガレキを掘り起こし取り除く作業から出発した活動は広がりを見せている。地元農家の野菜を地域外に販売し販路の拡大に貢献したり、塩害被害を受けながらも蘇った田んぼから採れた稲わらで「わらアート」を企画するなど、農村ツーリズムの事業にも乗り出している。当初は10名ほどで始まった活動も、今では常時約60名の大学生たちが参加登録し、農村農業振興の活動に取り組んでいる。



学生のリクルーティングと関係づくり

ReRoots の運営上の特徴は学生主体だということ。約 60 名のメンバーたちをまとめ上げるのは 10 名ほどの執行部だが、会長の広瀬さん、代表理事の二木さんを除けば、ほぼ全員が学生。ReRoots がサークル活動から始まったという原点は継承されており、メンバー内でもカラオケ部、ゲーム部、食べ歩き部といった趣味仲間の活動も盛んである。一定数のメンバーを維持していく上で重要となってくるのが4月の大学入学時期のリクルーティング=新歓活動。大学生が大学ごとに新歓チームをつくり、ポスター、チラシ、SNSなどを駆使しながら新入生募集を行う。また、ReRootsの活動を知らない人に紹介・説明する機会を通じて、既存のメンバー自身も組織の理念を認識する機会になっている。



新歓の機会を通じて ReRoots を訪れる学生は、必ずしも農業問題やボランティアに関心をもつ学生ばかりでなく、孤独や寂しさからの居場所探し、友人づくりなどを期待する場合も多い。そうした新入生個々の個人的関心に沿いながら、先輩・後輩の基礎的な人間関係形成をじっくり行っている。親の過干渉(毒親問題)、貧困の問題、発達障害や LGBTQ (性的マイノリティ) の特性ゆえの苦悩など、さまざまな背景をもった学生も集まってくる。ゆえに、互いにそれぞれの多様性を理解するところから関係づくりを始めている。この「他者との違いが分かるようになる」ことは、ReRoots におけるチーム運営にも役立つことになる。

メンバー個人の成長を促す

関係づくりをベースに、個々の人間力を高めながら、だんだんと自分の興味・関心から地域の課題に目を向ける段階へと意識のシフトを進めている。農家の立場に立ち、現場の深刻な悩みを受け止めて、それをどう解決すればよいか、その構想を練り動き出すところにボランティアの本質があると考えている。自分の好き勝手に動いて当事者を振り回すのではなく、真に当事者のために時間を費やす「媒介の活動こそがボランティア」と考えている。理論的な理解ばかりでなく、現場で土をいじり、販売までも担う体験を通じて、朝5時に起きて農作業を始めることの大変さや、苦勞して収穫したものが市場で安値でしか売れない悔しさなどを実感する。こうした体験を経て、農家の目線から農業の問題を考えることができるようになる。

一方で、あまりに大きな課題に直面することで、問題から目を背けて自分さえ楽しければ良いという考え方に後退することもある。そうしたメンバーに対しても「あなたの価値観が問われる瞬間」と伝える。自分の人生観にしっかり向き合い課題を乗り越えられるよう、他団体や当事者に話を聞きに行ってはどうかというアドバイスをする。「人間としての器」が試される時期であり、広瀬さんは利己的な人間から社会的な人間に移り変わっていくための大切なプロセスとして捉えている。

自己中心ではなく、相手の目線に立てるようになれば、問題を受け取る感受性や比較する発想力が自然と身に付いてくる。それは農業支援の分野に限らず、学生たちが個々の学問分野や地域課題、法律や薬学などの多様な分野で課題を見つけ、本質を探究することに役立つと考えている。



チーム・リーダーを育成する

学生メンバーは、研究や就職活動で忙しい3、4年生になる前に ReRoots を卒業していく。そうした新陳代謝の激しい組織にあって重視されているのが、チーム論やリーダー論の共有である。

プロジェクト・リーダーは、農家やコミュニティ支援の企画を練り、目標を設定し、メンバーに役割を与え、チームを編成する。メンバーの個性がぶつかり合い、思うように進捗がはかどらないこともある。リーダーは勇気をもって現実を認め、メンバー個々の立場に寄り添いながら、チーム内の不協和音を是正していく。

内部的な問題を解決しないとプロジェクトは実現せず、結果として農家の課題も解決しないことをリーダーは学び取っていく。また、プロジェクトの進捗管理をしながら、他人の課題を背負い込む大変さは並大抵のものではないが、学生たちは常にそうした訓練の積み重ねを経て一人前に育っていく。

このようなチームづくりの手法やリーダーシップについては、広瀬さんが理論と体験を基にまとめ上げた ReRoots 版リーダー論や組織論の指南書を通じて学べるようになっている。たとえリーダーにならないメンバーであっても、効果的にチームをどのように導くべきか、その方法論を共有し、プロジェクトを誰しもが遂行できるようにしている。これにより、ReRoots ではメンバーが流動的に入れ替わる状況でも、ぶれない組織づくりを可能にしている。



断絶の危機を乗り越える

確かな人材育成法で順風満帆に成長してきたように見える ReRoots だが、設立4年目と8年目に大きな危機を迎えた。復旧から復興のフェーズに移ろうとしていた4年目は、ガレキ撤去が終わり野菜農園づくりやわらアートなどのイベント企画が一気に増え、イベント屋を感じさせる状況に陥った。楽しいことを追求する雰囲気が強くなり、それまで真面目一徹に活動してきた旧メンバーとの対立が深まり、支援先の農家との信頼関係も崩れそうになった。そこで、広瀬さんは活動の休止を宣言。リーダーの役割を整理・整頓し、指針やビジョンを全メンバーで共有する中で組織の再構築を図ることにした。この時にまとめた指南書によって5年目から組織の整備が進んだ。

8年目はたまたま無責任なリーダーの行動が目立った年であった。組織内の不協和音が高まり、リーダーに対する批判も後輩たちから多く聞かれるようになった。しかし下級生が良いリーダーと良くないリーダーを見極める目をしっかり持っていたおかげで、その後に活動の質を回復させることができた。

社会人（卒業生）とのネットワークづくり

基本的には大学生主体の団体であるが、社会人となった卒業生も活動の輪を広げる。これまでに5名の新規就農者を輩出し、そのうち2名は若林区内で就農した。地元の若手就農者やベテラン農家との連携を通じて、新規就農を希望する若者たちを受け入れる「農村塾」の構想を実現していくとともに、農村移住の取り組みも本格化させたいとも考えている。ただし、こうした活動は他人のキャリアや人生そのものを左右する影響を持つため、活動に関わる学生たちにとっては、より一層の責任意識をもって取り組むことが問われる。

また、ReRootsの収益部門であるスイートポテト専門店「仙台いも工房りるぽて」（同団体のプロジェクトで育てたサツマイモなどを使用、2020年に仙台市内にてオープン）の経営も卒業生が担っている。株式会社化による事業強化も検討しており、グループ内外の連携を通じて、グループ全体での成長を目指している。



代表の交代

震災10年の節目である2021年6月には、復興から地域おこしへの本格的な一歩を踏み出すべく、組織内の世代交代を行った。設立以来、ReRootsの代表理事を務めてきた広瀬さんは会長となり、副代表だった二木洸行(にきひろゆき)さんに代表のバトンを渡した。二木さんは震災の年に東北大学法学部に入学し、ReRoots一期生として活動に参加し、社会人となってからも団体を支えてきた。現状分析や理論構築の能力、実行力といった組織リーダーに求められる資質を有する人材として、広瀬さんが期待を寄せる存在である。

会長となった広瀬さんは、「仙台いも工房りるぽて」を見守りながら、ReRootsの経営的側面を支える役割に徹している。早く動いた方がよいと思われる場合は対処を促すが、個々の取り組みには口出しをしないことを心がけている。その代わりに、普段から広瀬さんが欠かさず行っているのが、各プロジェクトのミーティングの議事録の確認である。執行状況がどうなっているのか、きちんと支援先の課題解決につながっているか、何かトラブルの発生につながるようなリスクはないか、常に若林区の農業と農村の行く末に意識を注いでいる。

特定非営利活動法人 SET

〒029-2208 岩手県陸前高田市広田町字山田 52-6

Web : <https://set-hirota.com>

SNS : <https://www.facebook.com/nposet/>

インタビュー相手：理事長 三井俊介さん

一人ひとりの想いを尊重した組織づくりで
豊かな社会を実現する

ひとづくり、まちづくり

2011年3月、現理事長の三井俊介さんは復興支援団体SETを設立。当初は10名ほどのメンバーで始まった活動だが、現在は広田町を拠点に、移住メンバー約25名を含め、学生、社会人で合わせて150名以上のメンバーで活動している。

SETの活動は、自分らしく行動できる人材を育むひとづくりと、そこから生まれるアイデアで地域の暮らしを再構築するまちづくりが、事業における考え方の基礎となっている。「人が変われば、町が変わるし、社会が変わる」という団体の価値観に、さまざまなプロジェクト形成を通じて、メンバー一人ひとりが自身の想いを体現している。現在は、陸前高田市や他団体と協働して全国の中学・高校の民泊修学旅行を誘致したり、全国の学生向けの地域おこし実践型スタディツアープログラムを実施したりするなど、豊かな社会を作るための事業を多岐にわたり展開している。また、今後もこうした「ひとづくり×まちづくり」をさらに推し進め、まちづくりの取り組みを日本全国に広げる「社会づくり」を志向している。



採用前の導入期間が取り組む力を強くする

SETでは団体の一員として活動に参加する前に、必ず「スタッフ期間」を経験する。一般的に言うインターンシップのような位置付けである。大学生の参加希望者が多いが、スタッフとして最低でも半年以上の期間を費やしてもらうようにしており、その中で、1週間の大学生向けプロジェクトや中高生向けのキャリア教育プロジェクトのメンバーとして活動する。他にも、週に1回は会議に参加する、月に1回は現地に行く、長期休みには3週間広田町に滞在するといった参加の条件を設けている。長期滞在中も自費で参加することになっている。これらの条件を満たすことができた後、メンバーとして団体の活動に本格的に携わることができるようになっている。

このスタッフ期間を設けるという仕組みは、事業構想を進めていく中で自然とできあがった。三井さんは当初、大学生向けの中期のスタディツアー開催を構想していた。そうすることで、短期のボランティアとしてだけでなく、一定期間以上プロジェクトに関わることができ、地域の課題解決にも取り組んでいくことができると考えていた。大学生がまとまった時間が取れるのは春休みと夏休み。4、5月に参加者を募集する段階から地域の課題解決プロジェクトの運営を開始し、8月に広田町に

やってきた大学生とプロジェクトを実行、9月にアフターフォローを行い、10月に次期プロジェクトが始動するという半年単位の活動が形成された。そのようにして、スタッフ期間と呼ばれる体制ができることになった。

スタッフ期間に行われる半年間のプロジェクト活動については、参加者からの満足度が非常に高く、参加者からスタッフになる人も多くいる。そして、その中から移住する人が出てくるようになり、SETの職員になる事例も増えてきた。この組織体制構築の好循環が、大学生や社会人メンバーを中心にした事業運営を担うことのできる人材の育成につながっている。



コーチングを活用した人材育成

団体の人材育成の基本をコーチングとしている。一人ひとりに向き合う時間や語る時間、自分は何者なのかを問いかける時間を多くとるようにしている。最初は、外部の専門家の協力を得た。ビジネスコーチングの基本であるGROWモデルを参考にし、組織に合わせた形に再構築した。メンバーにコーチングの考え方を伝えるだけでなく、三井さん自身も指導を受け、団体のミッション・ビジョンの確立や経営面でサポートを受けた。

現在は「MV2 GROWモデル」(MV2とはMission、Vision、Valueの頭文字を取ったもの)に形を変え、

外部の力を借りずに、組織内部だけで行っている。具体的には、SETのミッションと自分のミッションを書き出し、自己理解を深めながら団体とのつながりを明確にする時間をとる。活動を始めて間もない若いメンバーは、自分に対する理解が浅く、自身のMV2が曖昧であることに気づく。そのようにして一つひとつ明らかにしながら自身の明確なMV2を言語化する。それを基にSETで挑戦を重ねることによって、社会に対しての違和感や新たな感情が生まれることもある。

自分と向き合う過程を通して、社会との接点の持ち方や心地良い関わり方を見つけていく。個人のMV2

が広田町という場所や、SETでの仕事と合っていると感じられれば、陸前高田に移住しようと思ったり、働こうと思ったり、中にはSETの職員になろうと考える人もいる。また、陸前高田ではなく、他の地域で社会的活動の分野に進む決断をする人もいる。

3ヶ月に1度行われる「SET DAY」という全社イベントでもMV2 GROWモデルを使用している。自分のMV2を定期的にメンバー間で共有することによって、相互理解を深めている。



人材育成の土台とメンバー間の共通認識を形成する仕組み

メンバーになった人に対する必須の研修制度は設けていないが、興味がある人が休みの日に集まり、自主的に勉強会を開いている。また、プロジェクトを開始するときにOJT（on-the-job-training：職業内研修）のような形で、メンバー自らそのプロジェクトに必要な知識を学ぶ場を設定している。組織のミッションである「一人一人の『やりたい』を『できた』に変え、日本の未来に対して『Good』な『Change』が起こっている社会を創る」に基づいて、メンバーの「やりたい」を積極的に聞き、認め、そしてそれを形にしていくという文化を推奨している。

そのため組織内のサークル活動も盛んで、組織内の風土と環境が結果としてメンバーの自主性を育む人材育成の土台となっている。現在は、デザインが得意なメンバーが組織内でデザインのワークショップを開いたり、制作に興味があるメンバーがチームを作って勉強会を開くといったことが日常的に行われている。

メンバー自身が主体的に学びの場を設定する姿勢のコアな部分は、最初の「スタッフ期間」に「やりたい」を「できる」にする体験を通じて形成されている。自分の「やりたい」と地域の人々の「やりたい」を掛け合わせて、地域の人たちと関わりながら小さいプロジェクトを実行する。やりたいことを自主的に形にするという原体験をメンバー全員が持っていることは、組織全体の強みである。また、一人で行動を起こすよりも、周りを巻き込んでプロジェクトを進める方が良いという価値観は、スタッフ期間の経験を基にメンバー全員が持っている。メンバー間にあるこれらの共通認識は、活動を継続する中でも活かされている。



組織体制の変化と課題

コロナ禍になり経営危機に陥ったが、支援や融資を受けながら、人をさらに雇用して展開させるというアグレッシブな経営を行っている。今までの組織体制では、人数も小規模であり、職員の採用も大学1、2年の頃から学生リーダーとしてプロジェクトに関わっていた学生というケースが多かった。ここ数年は、短期間のプロジェクト参画を機に、移住を決意し、入職するメンバーもいる。

団体の活動規模を広げていく中で、設立時から関わる強い想いを持つメンバー中心の組織から、これまでと違い給料や働き方、仕事内容とのマッチングを重要視するメンバーも増えてきている。また、自分たちで新しい何かを作り出すより、組織の一員として今あるものを一緒にやっていきたいという考えを持つメンバーも増えている。

こういったメンバーの多様化やメンバー間の関係性の変化は、評価の意図が伝わらなかったり、うまく一緒にプロジェクトを起こすことができないという課題を生み出した。少人数であれば、顔を合わせて話す中で解決できた問題も、30人を超える規模になるとそれぞれと十分にコミュニケーションを取ることは難しくなる。

そこで、昨年から組織体制を見直し、チーム長や部長といった役職制度を設け、それぞれに職能を設定した。これまでのメンバー間の相互理解を目的とする研修だけでなく、資金運営や組織マネジメントといった組織改革に必要な知識の吸収を目的とする定期研修も取り入れることを予定している。新しい研修制度を構築する際は、一方的に受けるものではなく、全員でコミュニケーションを取る参加型の研修を前提として考えている。

SETが組織改革のフェーズに入った理由のもう一つは、新型コロナウイルスで影響を受けた事業が多く、職員がモチベーションを保つことが難しくなっていることである。モチベーションが下がっているメンバーに対して、どうフォローしていくかが現在進行形での課題である。1対1でのコーチングで話を聞く機会を毎月設けたり、休みを自由にとって旅に送り出すなど対応策を講じている。しかし、まだ具体的な成果を感じられていない。

また、実施していたプロジェクトが中止になることによって先が見えなくなり、若いメンバーほど不安感を覚えていると指摘する。同じ状況でもSETに5年以上在籍するメンバーは、他のキャリアを並行させて生計を立てていたり、新しい資格を取るなど具体的な行動をとっている。キャリア観がまだ狭い新卒に近いメンバーは、不安が大きくなり離職を検討するなど、人材確保や育成の課題が生まれている。

SETは人とのつながりや交流を活かして「ひとづくり×まちづくり」を実践している。今後、活動のフェーズに合わせて組織体制や人材育成の手段を試行錯誤しながら、新しい社会づくりへと進む。

特定非営利活動法人 みやっこベース

〒027-0084 岩手県宮古市末広町 8-24

Web : <https://miyakkobase.org>

SNS : <https://www.facebook.com/miyakkobase/>

インタビュー相手：理事長 早川輝さん

若者一人ひとりの心の充実が、
地域の明るい未来を創る

団体概要

早川輝さんは2011年6月、岩手県宮古市で災害ボランティアとして活動を開始した。ボランティアを通じて出会った高校生たちの「地元の復興の力になりたい」という想いを尊重し、若者が主体的に社会活動を行う環境を作りたいと2013年に団体を立ち上げた。

設立当初は地元高校生を対象にしたワークショップ「高校生サミット」を開催し、高校生主体で考えた企画をプロジェクト化することで活動の基盤が作られた。プロジェクトは、商店街のお店紹介マップの作成や、地元の食材を使った高校生カフェの運営など多岐にわたる。高校生自身が企画考案から実践まで携わることで、地域に関わるやりがいや達成感を覚えたり、大人との交流を通じて地域全体とのつながりを深めるきっかけになっている。高校生サミットは現在終了しているが、これまでに約50回開催した。



震災との関係変化と地域人材の育成

復興が進むにつれ、高校生サミットの参加者は減少傾向にあった。現在の若者においては震災体験の影響が小さくなってきており、次世代の担い手としての意識が弱まっていると感じられる。そこで、10年前と今の高校生の違いを考慮して、地域に関わる楽しさや、自主的に行動することで得られるやりがいを覚えてもらう事業を行い、若者の内発的動機づけを促している。

その一つとして、子どもたちの社会参画への意識を早くから育むことを目的とした小学生向けの職業体験プログラム「みやっこタウン」を2016年から開催している。この取り組みでは、大学で資格を取得する、仕事を探す、働く、収入を得る、消費するといった社会の仕組みを実際に体験し、楽しみながら社会や地域に関わることの意義を感じてもらい狙いがある。また、宮古市内の各企業がこのプログラムに参加し、子どもたちが直接地域の職業に触れることができる機会にもなっている。

震災直後から継続的に若者支援を行う中で、復興支援という名目を徐々に切り離し、地域課題に合わせた方向性の変化が求められている。みやっこベースでは今年度、団体の役員体制を一部変更し、ビジョン・ミッションの定義を見直した。復興への貢献や地域の担い手としての人材育成だけでなく、宮古に暮らす若者一人ひとりの心の豊かさが向上することで地域全体の活性化につながると考えている。震災復興が進むとともに、団体の活動も行政や地元企業を巻き込んだ長期的な人材育成への転換期を迎えている。



復興が進む中で見えてきた地域で働く上での課題

町の復興が進み平時の状態へと戻りつつある中で、若者から宮古で暮らしていくことに対する先行きの不安や、仕事環境に関する悩みが多く聞かれるようになった。平成29年度に行われた「岩手県の若年者雇用動向調査」では、若者の主な退職理由について「仕事上のストレス」(41.8%)や「人間関係が良くなかった」(30.6%)というものが多く、勤続期間が1年未満の早期退職者においては、「仕事が自分に合わない」という理由が「3か月未満」では39.6%、「3か月～6か月未満」では31.3%、「6か月～1年未満」では27.2%となり最も多くなっている。キャリア教育が十分でないことによる企業と若者の認識の違いや、他の考えられる要因を踏まえると、行政や企業と連携した人材育成が地域全体の課題として浮かんできた。

そこで、早期離職防止や孤独感の解消を目的とし、新卒者や若手社員向けの研修プログラム「ルーキーズカレッジ」を2017年に開始した。このプログラムでは「働く意義の理解」「不安の共有」「仲間づくり」「将来像の醸成」に着眼し、地域の若者が企業間を越えてつながる機会を提供している。

案内を受けて企業が自主的に参加を申し出ることが多く、多い年では30名の参加者が見られ、2021年度は年間を通じて3回開催した。このプログラムを通じて、早期離職は企業にとっても深刻な問題であり、

社員の外部交流の機会を求めていることが分かった。

研修プログラムは、経営者視点での地域が抱える課題へ必要なアプローチと、若者から挙げた「コミュニケーションスキルを学びたい」「社会人の先輩の話を聞きたい」などの要望をすり合わせて構想している。2021年11月に実施したルーキーズカレッジでは、自身の強みの把握や価値観診断を通して組織内でのコミュニケーション方法を学ぶ機会を提供した。

これらの活動への参加者の様子を見ると、地域の同世代間で同じ悩みを共有することによって不安が軽減していると感じられる。今後は交流や学びの場を設定するだけでなく、参加をきっかけに若者の中でコミュニティが創出されるような仕掛けを行っていきたい。また、若者のキャリア支援の必要性が他セクターにも浸透してきたことで、2021度より行政の委託事業として経営者・人事担当者向けセミナーを実施している。今後は行政との協働にも力を入れ、受け皿となる企業側に対して、若手社員が成長するための環境づくりを推進したいと考えている。



スキルを補う地域の支援や連携

今でこそNPOと企業、NPOと行政との協働事業を積極的に推し進めているが、震災当初は、まちづくりや人材育成に関する知識も、地域との関係基盤も何も持っていなかった。元々持っていたスキルとは異なる分野で、ここまで活動を広げることができたのは、支援したいと思ってくれる地域の人を増やし、巻き込んできたからである。

プログラムを進める中で企業の現場を実際に確認しつつ、他セクターを巻き込んだ提案を行うことで、キャリア支援事業の必要性を理解してもらえるようになった。プログラムへの参加や協力のきっかけは「地域に対して同じ課題感を抱えている」「高校生のために協力したい」などさまざまであるが、どのセクターと協働する場合においても、問題意識の共有と活動への共感が基盤になっている。周囲の人とのコミュニケーションを通じて、地域の課題を明確にする。そして必要な時にはその分野に詳しい人へ協力を仰ぎつつも、まずは行動する。そうすることで、地域全体の人材育成事業を行うまでの信頼関係を構築してきた。

一方で、人材育成事業の課題として、数字での成果が見えにくいことが挙げられる。設立からこれまでの間、助成金や助成団体の支援が多くあり、資金面で大きな問題に直面することなく、目の前の課題解決に向けて



さまざまな事業の形で取り組むことができた。地域にとって必要な取り組みを仕組み化できる感覚は持っているものの、多くの事業が短期間での助成事業で進められるため、立ち止まってこれまでの実績を評価することができずにいた。今後は明確なエビデンスを基に、他セクターへの問題提起や事業提案を行い、協働によって地域全体の人材育成として仕組みを作る必要があると考えている。



組織を経営するための学び

早川さんはこれまで本を読むことや、地域の方との関わりを持つ中で活動に必要なスキルを身につけてきた。他セクターとの協働を進める中で、キャリア教育の観点や経営論理を学び、多角的な視点から事業の方向性を考えるようになった。

2018年には、企業の実践型インターンシップに携わり、コーディネーターとして大学生と企業の間で中間支援の役割を担った。当初は、学生側に立った教育視点が強かったことから、経営者から指摘を受けたことも多かった。しかし、この企業内部の考えや経営的視点に触れた経験が現在のキャリア教育にも活かされている。例えば、地域全体の課題として人材育成を考えた場合、個に着目した豊かな人生の実現だけでなく、企業にとっては組織に貢献できる人材を育成することも必要である。大学で学んだことを活かして働きたいという若者がいる一方で、企業の既存の枠組みでは実現することが難しい場合も多い。

今後の活動は、セクター間で十分なコミュニケーションを取り、地域課題に関する認識をすり合わせて事業を構築するとともに、運営基盤の強化や組織化に力を入れていきたいと考えている。これまで単年の助成金を獲得しながら活動を行うというスタイルであったが、それでは安定的な財源の確保につながらない。そこで、早川さん自身で事業を拡大するという方針で進めてきた。今後は組織として運営を継続するために、助成金に依存しない財源獲得の方法を確立し、資金の流れを仕組み化したいと考えている。



発行日 : 令和4年3月

企画・編集 : ゆるる&底上げ
認定特定非営利活動法人杜の伝言板ゆるる
認定特定非営利活動法人底上げ

発行 : 宮城県環境生活部共同参画社会推進課
〒980-8570 仙台市青葉区本町3丁目8番1号