2019 年度　休眠預金事業　災害支援事業

質の高い継続的な被災地支援(台風 15 号 19 号被災地支援プログラム対応含）事後評価報告書（災害支援事業：2019 年 11 月　－　2023 年 3 月末日）

事業対象地：2019 年発生の台風 15 号、19 号被災地（主に長野県、宮城県、岩手県）

特定非営利活動法人ジャパン・プラットフォーム

目次

１．評価結果の概要

２．プログラム概要及び評価方針について
　２－１．プログラム概要
　２－２．評価方針
　２－３．事業の成果（インプットと活動）

３．評価（アウトカムの分析）
　３－１．プログラム全体評価
　　３－１－１．妥当性・適切性及び一貫性
　　３－１－２．効率性（支援回数と裨益者数）と有効性（再建度、再建状況）
　　３－１－３．調　整
　　３－１－４．有効性

　３－２．重点評価①：短期的視点（波及効果：被覆率・ターゲティング）

　３－３．重点評価②：長期的視点（連続性・持続可能性）

　３－４．インパクト

４．まとめ
　４－１．副次的効果
　４－２．成功要因
　４－３．課題
　４－４．結論

５．提言と教訓

１．評価結果の概要

本プログラムは、2019 年発災の令和元年台風 15 号・19 号に対して、支援から漏れる、主に災害弱者と呼ばれる高齢者、子どもを中心とした被災者への支援を重点に置いたプログラムであった。

対象地域は長野県から東北地方にまたがる寒冷地が多い、広域な被害がある中、2019 年末からは新型コロナウイルスの蔓延によりハード面での復旧・復興も長期化し、対人支援はさらに困難な状況であった。

その中で、12 団体からの申請の中から採択された 4 団体は、これまでの災害支援とは異なった環境下において、感染症対策に留意した中で、被災者への直接支援については、当初設定のアウトカムである支援回数や満足度、被服率において高い水準で達成し、結果、プログラムとしても、目標であった支援漏れの無い支援サービスの提供が行われたことを確認し、また続く被災者支援や地域の復旧・復興に向け必要とされる今後の支援の継続体制もできた。

この点から、本プログラムは災害の被災規模に対して支援が少ない地域への 3 年間と言う長期的な支援により、高い被覆率且つ事業期間終了後も被災者がフォローされる状況が作られるという有効なプログラムとなった。

またコロナ禍という対人支援が難しい中、オンラインを活用した支援手法ならびに、JANPIA の企業マッチングなどにより、当初想定していた以外の新たな成果が生まれる機会となった。

アウトカムの達成について

本プログラムでは、被災者の直面する課題に対する支援に関しての短期アウトカムと、甚大な被害からの長期的な個人の復興支援に関して事業期間終了後も支援が行われる環境となることの短期アウトカムの 2 つを設定している。

被災者の直面する課題に対しては、実行団体の支援サービスにより被災した地域や住民の自立した生活の復旧・復興がなされた状態になることを目指し、支援対象地域全般においても被災者の再建が進み、支援対象者層においても支援から取り残されている被災者は確認されておらず、おおむね達成された状態である。

具体的には、4 つの実行団体の事業終了報告から、支援の対象となった方々への支援が事業期間中継続的に行われ、それぞれ支援対象者への継続的な支援サービスが行われ、支援を受けた方々の最終的な満足度も 8 割以上の結果となった。

また二つ目の短期アウトカムである、長期的な個人の復興支援に関しての事業期間終了後の支援体制が継続される環境については、いずれの実行団体の対象とする被災者も、アウトカムの 1 つ目で達成された通り、事業期間中支援が継続的に行われ、復旧・復興の途に向

かっており、その上で、事業期間終了後に改めて外部からの支援が必要になった場合においても、それぞれの実行団体が自団体や地域の官民の支援機関と連携し、支援対象者が今後も支援から漏れることがないような活動が継続的に行われる環境を整備できた。

具体的には、事業期間終了後の地域の社会福祉協議会と連携した見守り体制や生活支援体制への連携・接続が行われ（JISP,SEEDSAsia)、また別の実行団体では震災対応であった居場所や見守り事業を、平時の体制に転換させ、事業継続を行える状態が作られている（ながのこどもの城、共生地域創造財団)。

２．プログラム概要及び評価方針について

プログラム概要

社会課題	甚大な自然災害被災において支援から取り残されている人がいる
直接対象ｸﾞﾙｰﾌﾟ	対象被災地における災害弱者層
中長期ｱｳﾄｶﾑ	対象被災地において誰一人支援から取り残されない地域・社会になる。
短　期ｱｳﾄｶﾑ	・対象地において、実行団体による支援サービスにより、被災した地域や住民の自立した生活の復旧・復興がなされた状態になる。 ・対象地において、先進事例に関する研修や人的ネットワーク構築などの伴走型支援により支援サービスを行う実行団体の民間公益活動が活性化される。
活動	資金支援 1,被災地において支援漏れが生じないような現場ニーズに合わせた支援活動を行う。 2.長期的な支援が必要な事業や今後の当該地域の災害に対応するサービス体制整備においては、助成期間終了後の事業の継続性を確保する。 非資金的支援 1.民間の災害支援に関する国際基準等に関する研修会の紹介又は開催 2.実行団体の申請事業に関連の有る先行事例等の情報提供や研修会の紹介又は開催
出口戦略	資金支援の活動に同じ 1,被災地において支援漏れが生じないような現場ニーズに合わせた支援活動を行う。 2.長期的な支援が必要な事業や今後の当該地域の災害に対応するサービス体制整備においては、助成期間終了後の事業の継続性を確保する。

２－１．プログラム概要（前提条件や事業環境の確認）

災害規模と支援環境

2019 年 9 月、10 月にかけての台風 15 号・19 号の影響で、記録的な大雨となり、関東甲信越、東北地方を中心に甚大な被害をもたらした。

影響のあった 38 都道府県においては、死者・負傷者を含めた人的被害は 498 人、公共施設を含む建物の被害は 115,644 棟確認されている。（内閣府防災情報より）

また 2020 年に入ってからは、新型コロナウイルスの蔓延により、多くの被災地が寒冷地であることや、感染症の拡大の為、外部支援者の受け入れ困難や対人接触の回避などにより支援活動が停滞した。

プログラムアウトカムと対象事業（包括的な支援プログラム概要）

本プログラムは、申請段階では新規の発災に対応するプログラムであった点、またこれまでの JPF の国内被災地支援の実績から、公的な支援が行われない、又はその支援が不足する領域の事業と認められる、支援から取り残された被災者に重点を置いたものを対象としている。とりわけ、高齢者や障がい者、子ども、女性などは発災時には災害弱者として支援が受けにくい状態にあることが多い。

大規模な被災に伴う公的な支援においては、その被災者の人数や支援側となる公共機関の職員数の限界から、被災者個別の状況に合わせた支援が難しく、発災直後では、避難所などにおいてはプライバシーが必ずしも保たれた環境とはいいがたく、また、個別に違う被災状況により生じる心身の状況に合わせたケアなどが難しくなり、避難所が解消された後などにおいては、自助的な復旧・生活再建に取り組まなくてはいけない環境となり、外部からの支援の働きかけが必要な方々は、生活再建が大幅に遅延することや場合によっては支援から取り残され、その機会を逃すこともある。

そして、広域にまたがる災害においては、報道や外部支援者のアクセスがしやすい地域に支援が集まり、市街地から離れたエリアや人口が少なく情報発信が少ない地域には支援力も少なく、また外部からの支援も受けにくい状況となる。

このことから、本プログラムにおいては、大規模な被害を受けた地域はもちろんの事、支援が被害状況と比較して過小な地域での支援も対象とし、また自ら支援を求めることが難しいと考えられる上述の対象層への支援に重点を置く事とした。

またこの対象層は大規模被災の場合、経済的のみならず、心身の回復において回復に時間がかかることが想定されるため、プログラムの期間にとらわれず、例えば公的な支援に接続された状態を目指すこととした。

このような前提の上で、本災害の特徴である大規模な被害であることから、プログラム期間である 3 年間を超えた被災者支援が必要な可能性があることから、中長期アウトカムとしては、対象被災地において誰一人支援から取り残されない地域社会になる点を変更せずに、資金支援による満足度の高い支援サービスの実現と事業期間終了後も支援を可能とする体制づくりを短期アウトカムとした。

多様な被災地とそれぞれの実行団体の特徴に応じた活動が行われたが、大きくは対象被災者層に特化した居場所づくりと専門性の高い個別支援を適切と思われる頻度で行われるものであった。例えば、高齢者のサロン活動を通じた居場所の創出と健康維持や生活再建相談を目的とした運動プログラムや個別対応、子ども向けとしては、年代別の居場所づくりや学校園や家族の被災に伴うリトリートプログラムの実施などがあった。

具体的には、高齢者においては、被災後、心身共にダメージを受けているため、引きこもりがちになり、その結果、心理面は当然のことながら、身体面にも悪影響が出る為、仮設住宅内の集会所などを活用し、外に出る機会や簡単な体操を行う事により、心身の機能維持や回復を行う取り組みが行われた。

子ども向けとしては、初めての被災経験による恐怖や困惑に加え、そのストレスを解消する必要があった。しかし、友達と遊ぶ、交流していた学校や公園などが被災により閉鎖されることにより、そのような機会を失い、その上、保護者は家屋の復旧などにより追加での子どものケアが難しい状況にある為、日日的な遊び場の提供、時節のイベント、また本来は学校園によって行われる遠足などのプログラムを実施した。

プログラム実施上の課題：

広範囲かつ甚大な被害に遭った被災地域と、感染症拡大防止のための人流の抑制という性格から、プログラムは、その対象範囲は広く被災地全域とし、一方で、感染症拡大防止の観点から、支援に向けた支援者の移動は最小範囲に留める、もしくは遠隔からの支援が可能な事業を対象としたプログラムとなった。

そのため、被災地域外からのボランティアなどによる対人接触を伴うこれまでの被災地支援と違い、感染症罹患防止の上で実施できる事業に限定されることになった。

採択事業

12 件の公募の結果、上述の支援領域且つ、プログラムの実現性の観点から 4 事業が採択された。

表 1:採択事業の活動とりまとめ

採択団体	事業地	事業期間	対象者	被益者数	実施内容	課　題
特定非営利活動法人 ながのこどもの城 いきいきプロジェクト	長野県 長野市	2020 年 6 月― 2023 年 3 月	長沼地区の未就学児を含む児童、保護者等	児童生徒約 1000 人 とその保護者	・オンラインを交えた居場所支援（遊び場・学習の場） ・被災児童向けの課外プログラム ・保護者を含めた個別相談等	被災に伴う心身の課題に対して、学校園の被災、保護者・家族の被災に伴う支援の不足。
特定非営利活動法人 SEEDAsia	長野県 長野市	2020 年 6 月― 2022 年 3 月	長沼地区の住民	直接：13 人 間接：2000 人	被災地域の住民団体が作る復興まちづくり計画の支援に向けた知見や技術移転	被災住民のまちづくりに関する専門的な支援の不足（被災地域住民が、地域の再建に対し、定められた期間において専門的な都市計画へ対応する必要がある）。
一般社団法人 日本インターナショナル・サポート・プログラム（JISP）	宮城県 大郷町	2020 年 6 月― 2021 年 9 月	仮設住宅内高齢者	直接：32 人 間接：87 人	避難生活時の交流を通じた健康維持活動	人口規模の小さな地域における甚大な被災被害に伴う被災住民への心身のケア支援力不足。
公益財団法人 共生地域創造財団	岩手県 山田町	2020 年 6 月― 2023 年 3 月	‘11 年被災との 2 重被災の船越地区住民等	2 重被災世帯 71 世帯	生活再建相談や買い物支援等	人口規模の小さな地域における度重なる甚大な被災被害に対しての被災住民への支援力の不足

表 2 ：JPF によるインプット

分類	投入先	詳細
人材	JPF	担当 PO1 人、事務担当 2 人
	ながのこどもの城	災害時子ども支援専門家
	共生地域創造財団	組織基盤強化等　企業 2 社（JANPIA からのご紹介）
資金	事業費	（当初）134,926,750 円（実績）―円
	JISP、SEEDSAsia	プログラム終了後の活動資金提供※2

※2 団体に対しては、各事業終了後、JPF の実施する別の民間資金を活用した当該災害に対する別の助成プログラムに、各継続事業が申請され、審査を経て、資金提供が行われた。

２－２．評価方針及び事後評価実施概要

本プログラムの評価については、事業の資金支援、非資金的支援の短期アウトカムについて、以下に示す既存の JPF の行うプログラム評価項目※に従い、評価を行った。

また災害の特徴やアウトカムの性質から、評価項目の内、資金支援のアウトカムについては被覆率、非資金的支援については、連続性・持続可能性に重点を置き評価を行った。

JPF 評価項目※
１．妥当性・適切性
２．一貫性
３．連結性・持続可能性
４．被覆率・ターゲティング
５．効率性
６．有効性
７．調　整
８．インパクト
９．人道支援の必須基準
※評価要領（japanplatform.org）

事後評価実施概要

本プログラムにおいては、短期アウトカム設定の達成について、それぞれの実行団体の活動する地域の被災者が、復旧・復興の途に就けたかどうかを重要なポイントとして評価し、具体的には、仮設住宅からの退去状況（退去後に行先が決まっていない方有無）や実行団体による支援サービスの継続や地元支援者などへの引継ぎ状況などの、各地域の被災者の生活再建状況、実行団体の支援対象者への支援実績やその反応に関するアンケート、また行政や社会福祉協議会などのステークホルダーの聞き取りなど、実行団体の性格などに応じて、効果の測定を行った。

なお、調査結果については、本事業のプログラムオフィサー（藤原）と国内災害支援の専門家（池座剛）との議論により、各実行団体による評価に加え、これまでの災害支援の文脈や今後の支援のあり方などの視点から事業成果に対して評価を行った。

２－３　事業の実績

本プログラムにおいては、災害支援と言うカテゴリの中で、特に支援から取り残され、心理面身体面等で孤立する方々に対しての心身の健康を維持するための居場所やコミュニケーションの場の定期的な提供や生活再建や復興に向けた取り組みに対する相談対応や専門的な支援を集団や個別などが、多様な形で行われた。

4 つの実行団体の多様な被災者支援の取り組みにおいては、すべての取り組み回数としては 550 回以上の場づくりの機会が行われ、個別対応については少なくとも 500 回以上の介入が、仮設住宅入居者や支援対象とした裨益者に対して行われた。

本プログラムでは主に、各実行団体の支援回数やその裨益者の満足度、事業終了時点の被災者の状況などからアウトプットにおける実績の判断を行った。

表３：各実行団体活動のとりまとめ（アウトプットの実績）

団体名 （期間）	予算額	被益者数	支援回数	被覆率	成果・効果 （満足度）
長野こどもの城 （2 年 9 か月）	¥36,860,968	直接：95 人 間接：2000 人	居場所支援等：116 回	・重点的な支援対象者であった長沼小学校児童 95 人については、居場所やキャンプなどの取り組みに 9 割以上の参加率となっている。	・継続的な子どもの居場所づくり ・学校園・保護者の負担軽減としての課外活動プログラムの実施等
SEEDAsia （1 年 9 か月）	¥16,811,610	直接：15 人 間接：2000 人	研修会：8 回	・直接支援対象である街づくり委員会委員への支援１００％ ・まちづくりの意向アンケート実施 100%（回収率は 35%）	・住民の総意を得た復興まちづくり計画の体制づくり形成 ・行政施策との関係性構築 ・過去被災地住民との関係性構築とまちづくり技術移転
JISP （1 年 3 か月）	¥6,671,560	直接：32 人 間接：87 人 （581 人）	サロン 52 回 イベント 4 回	・入居者数 121 人に対して、高齢者 87 人への支援（全体 71%、支援対象 100%）	・継続的な見守り活動 ・健康づくりを交えたサロン活動や農園・仮設住宅地内の活動 （対象者満足度 100%）
共生地域創造財団 （2 年 9 か月）	¥22,270,948	直接：８1 世帯 間接：500 世帯	相談支援：508 回 買い物支援：377 回	・個別訪問等 100%実施（必要に応じてい継続）	・継続的な見守り相談活動 ・生きがいづくりとなるサロンや農園活動。 ・タブレットや相乗りでの買い物支援活動

表４：アウトプットの実績評価

アウトプット	指標	初期値	目標値	達成時期	実績値
被災地において支援漏れが生じないような現場ニーズに合わせた支援活動を行う。	物的･人的サービスの供給量 充足しているニーズと不足しているニーズ数	未実施又は不安定なサービス提供	提供サービスにおけるニーズの充足または終了	2023 年 3 月末	予算と感染症留意の中での最大限のサービス提供を確認。 また対象裨益者の仮設退去等生活再建によるニーズ充足によりサービス終了又は引き続きの支援体制移行を確認。
長期的な支援が必要な事業や今後の当該地域の災害に対応するサービス体制整備においては、助成期間終了後の事業の継続性を確保する。	'助成期間終了翌年度以降の事業計画の立案	未実施	1.提供サービスのニーズ充足による終了 2.提供サービスの継続 3.提供サービスの継続に向けた準備	2023 年 3 月末	いずれの地域でも、目標値のいずれかを充足・達成。いずれの実行団体においても、プログラム狩猟後も同様の支援サービスの提供や継続的に提供するための準備が終了事業年度以降の事業計画に位置付けられている。
民間の災害支援に関する国際基準等に関する研修会の紹介又は開催	国際基準に関する研修会参加者数（団体数）	0	4/4 団体	2023 年 3 月末	3/4 団体 内 2 団体は SphereStandard※1 受講済み 1 団体は PFA※2 等を受講

※1※2：いずれの災害等の人道支援の国際基準の名称。SphereStandard は人道支援の全般的な基準、PFA は災害等における心理社会的支援の基準　※1　https://spherestandards.org/wp-content/uploads/Sphere-Handbook-2018-Japanese.pdf　※2　https://www.who.int/publications-detail-redirect/9789241548205

３．評価（アウトカムの達成度）

３－１．プログラム全体評価（アウトカムの分析）

本プログラムでは、冒頭でも述べた通り、「対象被災地において誰一人支援から取り残されない地域・社会になる。」を目指し、事業期間内において 2 つのアウトカムを目指した。

資金支援のアウトカムは、「対象地において、実行団体による支援サービスにより、被災した地域や住民の自立した生活の復旧・復興がなされた状態になる。」ことを目指した。

この点については、いずれの被災地においても、仮設住宅の解消が進み、一部コロナ禍における物価上昇等により住宅再建などの最中におられる方もいるが、復興の途に就かれている状態である。（表５、仮設住宅整備戸数と現在戸数、実行団体の対象者聞取りなどから成果を勘案）

大規模な被災により生活再建自体はその途上にある方も少なくないと考えられるが、実行団体の支援対象層については、今後も実行団体による支援の継続や公的機関への接続などにより、相談が受けられる状態にある。（表６）

表５対象地における仮設住宅整備戸数と現状

地域	仮設住宅整備戸数 避難世帯数	現在戸数 現在避難世帯数	再建見通しが 立たない被災者数 （実行団体聞取り）
長野市	115 戸 984 世帯	0	0
宮城県大郷町	121 戸	0	0
岩手県山田町	29 戸 （東日本大震災時整備の内数）	0	0

表６事業開始時と終了時の支援対象者数と事業終了後のサービス提供状況

団体名	支援対象者数 （世帯）	生活再建上の課題が ある支援対象者※	支援サービス継続 状況
ながのこどもの城	約 1000 人	―	居場所継続中
JISP	86 世帯	0	見守り継続中 （社協等と連携）
共生地域創造財団	2 重被災者 49 世帯	0	見守り継続中

※実行団体の聞取り状況

非資金的支援のアウトカムについては、「対象地において、先進事例に関する研修や人的ネットワーク構築などの伴走型支援により支援サービスを行う実行団体の民間公益活動が活性化される。」ことを目指した。

この点については、いずれの団体も、休眠預金を有効に生かし、既存の資源の活用や、新たな人的資源の発掘などを行い、支援サービスの質の向上や規模の拡大を行い、結果として、事業期間終了後も被災者支援サービスの継続や、被災地域との関係性が継続する体制ができた。

（表７）実行団体の事業を通じて得た新たな資源と事業終了後の取り組み状況

団体名	事業期間内	事業期間終了後	
	事業を通じた新しい人的資源との結びつき	事業終了後の事業/地元との関係性の継続	主な継続内容
ながのこどもの城	・災害特化の子ども支援団体 ・圏内子ども支援団体	事業継続あり （“復興支援”から、“平時対応”に切り替え実施）	・居場所事業 ・災害時の子ども支援ネットワーク
SEEDSAsia	・長野市 （復興部局等）	事業継続あり	事業終了後も、被災自治会内の復興まちづくり部門等の形成支援を継続。
JISP	・大郷町 ・町社会福祉協議会 ・地元支援団体	事業継続あり （地元機関や団体に事業移転を進めながら継続）	社会福祉協議会と連動した被災者見守り体制構築（フードトラック）
共生地域創造財団	・在京等企業（3 社） ・地元学校園	事業継続あり （復興支援から、平時のまちづくりの取り組みとして継続）	見守り体制継続 （買い物支援等）

３－１－１．妥当性・適切性及び一貫性について

■地域ニーズと優先順位

本プログラム実施の妥当性・および適切性については、本対象災害が結果として、日本政府の激甚災害指定を受けるなど、JPF 出動当初の状況及びその後の被災面積や被害状況に鑑み妥当な出動であったと考える。

また、その被災規模に反比例するように、感染症の蔓延により外部からの支援が困難な状況下にあることから、十分ではなくとも、可能な範囲・規模での復旧・復興支援が行えた点においても、その審査プロセスを含め、適切なプログラムであったと考える。

地域ニーズや人道支援上必要な支援という質的な妥当性については、公共機関を含めた、支援地域からの支援受け入れの確認（同意書のような形）や、事業内容における身体機能の

維持や孤立防止、早期介入の必要性などの緊急性に重点を置き、感染症禍での支援の実現可能性、必要性に絞って事業審査を行ったことにより、実質的に必要最低限の必須の支援が行われたことを確認している。今回の実行団体実施の事業は、公的機関の対応能力を上回る被災や学校園等の公的施設の被災も多く、災害弱者と呼ばれる個々に支援が必要な被災者に対しては、民間による支援が必要であったことから、地域ニーズ並びに人道支援上必要な支援が行われたと考える。

具体的には、仮設住宅における高齢者の内、介護保険によるサービスを利用していない方などは、狭小且つ住み慣れない仮設住宅において、住宅内に引きこもりがちになることによる筋力の低下やそれに伴う健康機能の低下予防や、学校園の被災により、被災した住居や不慣れな仮設住宅内での生活時間が長くなる子どもに対して、保護者も生活再建の為子どものケアに時間を割けない場合もあり、そのような子どもに対しての支援など、制度のはざま、公的支援が不足する対象層への支援が行われた。間接的ではあるが、被災家庭において、高齢者や子どもに対する外部支援が行われることにより、その他の家族の心配や負担が軽減されることもある。また、災害時に特に複雑さを増すまちづくりや、生活再建施策の寄り添った相談対応も行われた。

支援内容の適切性については、質的な評価が難しいため、今回の評価では、主に支援対象者の支援に対する観察や満足度調査、そしていわゆるリピート率と考えられる、支援サービスの複数回利用により、その適切さを測ることとした。これまでの被災地支援において、満足度調査については、資金分配団体を含む、支援者側が調査を支援対象者に行う場合に、過度に高い満足度を回答させてしまうある種のバイアスや負担感を強いる可能性があり、実行団体のサービス内容や支援対象者との関係性の違いから、今回は一律的な指標とはしなかった。

その結果、総合的に見て、いずれの支援サービスも高い満足度が数字としても表れ、また事業の継続を望む声も直接裨益者のみならず、行政や関係者からも聞かれる結果となった。

（表８）実行団体の取り組み内容と支援対象者・地域の満足度にみる事業の妥当性

団体名	取り組み	満足度等	アンケート・ヒアリング結果等	結果
ながのこどもの城	1 居場所 2 ﾘﾌﾚｯｼｭﾌﾟﾛｸﾞﾗﾑ	100% 90%以上	子どもから事業継続希望 （回収率 6 割のアンケートにおける 90 人の児童うち、特に高学年で 9 割以上継続希望の回答） 保護者から事業継続希望 （4 年生以上の保護者から 8 割以上の継続希望の回答）	適切な支援
SEEDSAsia	被災自治会支援	―	被災自治会への聞取り 支援への感謝と支援継続依頼	適切な支援
JISP	仮設住民サロン活動（健康維持）	健康維持 100%	高い参加者リピート、協働している社協担当者は感謝（満足）	適切な支援
共生地域創造財団	再建個別相談 農園・サロン活動 買い物支援	― ― 確認	利用者からは継続の希望 行政・町内食料品店・自治会からは高い評価	適切な支援

■期間設定

プログラム期間の妥当性については、休眠預金を活用したプログラムという点で３年の年限が決まっているものの、主に連結性・持続可能性の項目で言及する、いわゆる支援の出口についてもいずれの事業も支援の地域化や公的支援への接続等を実現している点に鑑み、適切なプログラム期間だったと考える。

JPF をはじめ、発災時の支援活動を行う団体の視点からは、今回の人流抑制による、言わゆる駆けつけ型の外部支援が困難な中、これまでは災害支援に主体的に関わってこられなかった長野県のながのこどもの城や東日本大震災以降、福祉的な支援活動が主であった共生地域創造財団などの実行団体としての活動は、地域内での信頼関係が発災前からすでに出来上がっている点から、被災者の感染症拡大を懸念する心情を考慮すると、災害に特化していない地域団体における、災害支援ノウハウ獲得は有効であり、それぞれの日常の支援活動の延長線上での災害対応の好事例を生み出す結果となったと考える。

また、JISP や SEEDS Asia の 2 団体については、従来の駆けつけ型の支援を行う団体であったが、人流抑制の中でも、発災直後からの地元住民や公共機関との連携などを手厚く行っていることによる早期の信頼醸成により、困難な時期においても支援の実施及び継続が可能となった。

■被災者の主体性、信頼性について

いずれの活動も、支援期間の制約が当初からあることや、国際基準に基づいた被災地域に害悪をもたらさない取り組みの視座を当初から用いている点などから、子どもへの支援を除いた部分においては、実行団体からの支援の開始時から徐々に、自助的な動きが増えてきている。

高齢者の健康づくりや買い物支援においては、サロン活動の被災者による自主運営回数の増加や互助的な買い物送迎の開始、またまちづくりにおける動きについても、行政や外部支援者に依存することなく、内部での議論を行い、地域の特性に合わせた活動を進め始めている。

３－１－２．効率性と有効性

本プログラムにおいては、複数の被災地に対して、多様な実行団体による支援が行われたことにより、一律的に効率性や有効性を計測することが難しい。また被益者実数が少ないことから、支援対象被災者一人当たりに投入された資源は、見た目上は大きくなる。

一方、ながのこどもの城による子ども支援、JISP、共生地域創造財団による主に被災高齢者の支援については、個々の被災者への介入回数が充実しており、被災者の心身における健康維持に大きく貢献しており、有効な取り組みが行われていると考える。

（予算額/被益者数の場合、数十万円程度の資源投下となるが、予算額/介入回数等とすると、数千円）

これまでの災害においては、支援が十分ではなかった地域における孤独死の発生や長引く仮設住宅暮らしに起因する心身の不調に伴う通院の増加、不登校の増加などがみられる場合があったが、今回はそのような状況は実行団体の聞き取りやプログラムオフィサーの各地域の公共機関等へのヒアリングからは得られていない。

また上記事例とは異なる SEEDSAsia の行うまちづくりに関する取り組みにおいては、発災当初は感染症の罹患予防のためにタブレットを通じたコミュニケーションを行っており、感染症罹患拡大防止にも役立ち、十分なコミュニケーションの質が保たれた一方、行政とのコミュニケーションや細部に至るコミュニケーションをとるには対面機会が必要であることから、事業の後半は現地駐在する形で事業を行った。

このように、事業の深度に合わせた柔軟な対応により、効率性と有効性を高める取り組みが行われたこともある。

※孤独死や介護保険適応、不登校など

３－１－４．調整（災害支援や地元団体等のステークホルダーとの関係性）

本プログラムにおいては、いずれの実行団体も、発災直後から緊急期においても、資金分配団体と実行団体間、実行団体と支援対象者間、実行団体と支援対象地域間など、経時的に必要な各ステークホルダーとの調整が質高く行われていた。

特に感染症蔓延下においての事業申請や支援活動であった本プログラムにおいて、事業実施時、事業終了後も支援対象地域や支援対象者から事業の中止や停止を要請されることがなかったことが何よりの証左と考える。

これは、いずれの団体の事業も、被災地の周辺住民、行政などから必要な内容であるという認識と、各実行団体の一つ一つの取り組みにおける念入りな事前調整に負うものがあったと考える。また支援の過程で、資金分配団体側にクラスター発生の連絡を、いずれの団体からも受けることはなかった。

そして、それぞれの事業における出口戦略においても、被益者の満足度アンケートでは 8 割以上、聞き取りなどからも非常に高い評価を受け事業の継続をすべての団体で臨まれており、また支援サービスの事業終了後の引継ぎ先である行政や社会福祉協議会からの評価も高く、引受先も受けやすい形での調整が行われた。

これは後にも触れる、継続性の部分と重複するが、それぞれの取り組みにおける丁寧な調整に加え、事業開始当初から事業の現地化（地元への引き渡し）を視野に入れた調整を行うことを念頭に入れた取り組みであったからであると考える。

■行政・社会福祉協議会

いずれの実行団体も、災害対応である点から、本プログラム開始前の発災直後から、それぞれの地域の行政ならびに社会福祉協議会と連携をとりながら事業を進めてきた。

特に、災害担当部署に限らず、それぞれの事業領域ごとの部署との調整から連携が始まり、教育委員会から学校園、又は福祉部門から社会福祉協議会などと順を追った連携が広がっていった。災害支援に特化した団体は、おおよそこの調整については計画的に進められていくことができた一方、災害支援が初めての団体については、既存の関係部署との連携は充分であったが、その先の連携については、プログラムオフィサーが伴走支援を行いながら、実行団体に対して、新たな連携部署に対して、アドバイスや相談する機会を増やすなどの提案をして、活動に巻きこむように進めた。結果として、調整や連携を進めることにより、主に出口戦略における、新たな体制づくりなど、活動の幅が広がった部分があった。

■企業

災害分野においては、従来より活動資金がないため企業などからの寄付が大きな活動財源となっているが、今回の災害においては、感染症の拡大と時期が重なったことから、企業との接触も難しく、一部感染症拡大前からの関係がある経済団体などからの支援を受けられることがあったが、人口や企業数が少ない地域での災害支援だったため、企業とのコミュニケーションは難しかった。

この点に関しては、JANPIA 主催の企業マッチングの場やファンドレイジング研修などが非常に効果的であり、資金分配団体である JPF も想定していなかった企業の方と実行団体との連携が複数生まれる機会ができ、またそのことが実行団体の今後や、本プログラムのアウトカム達成の貴重な一助となった。

３－２．重点評価①：短期的視点（被覆率・ターゲティング）

今回のプログラムの重点評価項目の一つである被覆率・ターゲティングについては、それぞれの被災地において、支援が必要な災害弱者に対して、感染症下においても適切な実行団体により支援が行われたと考える。

ターゲティングについては、一般的に災害弱者と呼ばれる高齢者、障がい者、子ども、女性の範疇に入っている実行団体が 3 団体あり、本プログラム開発時の狙いと重なる支援層となり、適切な対象者の絞り込みとなった。またそれぞれの実行団体についても、災害時または日常において、それらの対象者への支援サービスの実績がある団体であり、適切であった。

また、SEEDSAsia の活動については、高齢者や、障がい者、子ども、女性等の災害弱者という、被災者個人を直接的、短期的に支援する取り組みではなかったが、復興のまちづくりにおける長期的な視点において、声を拾い上げられにくい災害弱者の意見を活かすことができた。

これまでの国内災害においては、住み慣れた地域が甚大な災害を受け、人口流出するような事態の際には、まちづくりのコンサルタントを地域住民に付ける施策が行われるケースが多い中、本事案においては、被災面積は大きいが、局所的であったためか、公的な支援が

行われず、SEEDSAsia のような知見を持った団体の介入が、長期的な復興を進めていく上では有用だと考えられた。その点から地域住民のまちづくり委員会支援は包括的ではあるが、支援対象者のターゲティングとして、非常に評価できるものであったと考える。

被覆率については、感染症下での支援活動ということから、支援対象者（母数）を絞っての活動となり、直接的な支援を行った 3 実行団体の活動では 8 割以上の被覆率となった。

被覆率については、本来 100%を目指すものであるが、どの被災地においても支援を望まない方はおられるため、支援を望む方に対してはより高い被覆率となったと考える。

今回の支援で特筆すべき特徴としては、高齢者支援を行った JISP と共生地域創造財団の事業において、男性のイベント参加率などが比較的高かった点にある。
支援者としてはコミュニケーションを通じて高齢者の運動機能の維持・向上を図ることが多いが、これまでの被災地においても、高齢の男性においては集団でのコミュニケーションを避ける傾向が高く、イベントはおろか、日常的な個別対面も難しいことが多い。

この 2 団体は、それぞれの経験から個別のコミュニケーションも十分に取りながら、男性に適した取り組みを入れ、引きこもりがちな男性の被災者の健康維持にも成果を出したと考える。

またいずれの団体の支援地域においても、支援対象者は、対象災害における課題からは自立再建の途についている状態にあり、発災から 3 年半が過ぎて、復旧・復興期間における一定の役割を実行団体が担ったと考える。

一方で、大規模な被災においては、心理的な影響や経済的な復旧が進まないことが将来的に生じる可能性があるため、本対象災害においても、特に事業期間中のコロナ禍と呼ばれる影響を受けているため、対象被災者に対する何らかの支援の手は準備し続ける必要がある。

３－３．重点評価②：長期的視点（連続性・持続可能性）

今回のプログラムのもう一つの重点評価項目の一つである連続性・持続可能性については、いずれの団体も、事業期間終了後に、それぞれの被災地において民間ベースでの事業の継続や行政機関への支援の接続などが行われている状態となっている。

今回の対象被災地においては、ほぼ 100%の被災者が自立再建の途に着かれており、現段階においては災害復興という意味づけでは特に重点的な支援の持続可能性が必要ではない状態である。一方、大規模な被災においては、心理面や経済面などで時間が経過してから課題が発生する場合がある。

本プログラムにおいて、この点に当初から留意し、連続性や持続可能性を重点評価としている。

事業期間 3 年間の内、2 年以内に事業期間を終了した JISP と SEEDSAsia については、その後も民間資金を獲得しながら、それぞれ社会福祉協議会や地元の支援団体への支援の継続を引き継ぐことや、被災者の当事者団体の自立運営に着手するなどし、今後課題が生じた

場合に対してのフォロー体制ができており、同時に休眠預金を使った支援ノウハウの移転なども行われている状態にある。

また、事業期間終了まで事業を行ったながのこどもの城と共生地域創造財団については、ながのこどもの城においては、これまでの公的な委託業務に加え、中期的な民間資金の獲得により、災害対応であった実施事業を平時対応に変化させ、事業継続を可能としており、また共生地域創造財団においても、引き続きの被災者コミュニティ支援を継続すべく、公的業務委託と民間資金を組み合わせた事業継続に加え、長期的な被災者の生活不安を改善する新たな取り組みを休眠預金事業で広がった企業連携などを付加して進めていくこととなっている。

３－４．インパクト

本プログラムにおけるインパクトは、それぞれの事業において多数生み出されたと考える。

プログラムを通じて得られた大きなインパクトとしては、3 つあると考える。

被災者支援の中で最優先されるものとして、被災者個人の心身の健康状態が維持された点、また災害支援の分野としては、これまで災害支援に関わってこなかった団体の災害支援への参加促進できた点、そして期間を通じた丁寧な調整により、多様な災害連携が多セクターを巻き込み、それぞれ実現できた点がある。

個人の心身状態については、他の災害支援と比較することが難しいが、少なくとも今回の被災地支援において、高齢者については、支援期間中に身体機能の急激な低下により入院される方や介護保険サービス受給者になることはなかった。また子どもや保護者においても困難に陥った事例を抱えることがなかった。

いずれも感染症が蔓延したため、これまで対面による対人支援を主とする支援手法を感染症に配慮した手法へと再開発する必要があった時期の事業ではあったが、丁寧な個別調整と相談対応、被災者のニーズに沿ったサービスメニュー開発などにより、事業への参加機会や意欲の高まりにより、身体機能が不活発になることを多年代において実現できたと考える。

また災害支援に特化した団体だけでは今回のような対人接触がはばかられる時期の支援が困難であった一方、従来の高齢者や子どもなど災害時には弱者支援となる層を支援してきた団体が、適切な伴走支援により災害時にも有用な支援が行えることが分かった。

具体的には、ながのこどもの城の活動のように、災害支援を行ってこなかった団体が、災害支援の専門家と連携することにより、地域内部の資源を使いながら丁寧な支援が行われ、また地域独自の災害時の資源開発にもつながった。

発災後の経験を、時間経過とともに失うことなく、専門家と連携することにより、体系化し、また関わった人的ネットワークを顕在化することにより、地域ごとの特徴に応じた災害支援の体制ができることになった。

そして最後に、これまで外部支援を受けてこなかった地域や公共機関においても、例えば外部から来た災害支援の NGO との連携により、不足した支援資源を補完できたり、より質の高い被災住民サービスが行えたり、また地域内の非営利団体との接点が少なかった学校園や行政においても、特殊な時期であったにもかかわらず、またはそうであったためかもしれないが、多様な形での連携が可能であることが分かった。

例えば、JISP においては、これまで接点のなかった NGO を町や町の社会福祉協議会が受け入れ、連携し、SEEDSAsia においては、全く被災地域との縁がない団体と、その専門性の点から行政機関が連携をすることとなり、またながのこどもの城については、同じ地域で活動していたにもかかわらず関連性の薄かった行政の他部門などとの協働が進んだ。

この背景には、当然それぞれの団体の持つ専門性や職員の能力などがあるが、最大のポイントとしては、休眠預金を背景に、十分な他機関との調整を行うことが可能であったからだと考える。

災害支援の現場では、特に目前の支援に追われ、又公的施策の上での災害対応の期間も、災害の規模にもよるが、災害弱者が生活再建できるまで十分とは呼べない状況にある。

この点、今回の休眠預金の活用では、支援事業においてアウトカムを設定するところから始まり、またそれを実現するために十分な期間と資金が提供される。

このことから、当面は直接的な被災者支援を行いつつ、プログラムオフィサーなどと相談しながら、短期的ではなく、中期、長期的に課題の分析や出口の設計が行う事が出来た。

また、対象被災者のみならず、行政など他の直接的、間接的ステークホルダーとも、時間をかけたコミュニケーションをとることができ、実行団体と多様なステークホルダー間で多くの信頼関係の醸成ができた。

上記以外の点では、共生地域創造財団の活動のように、物資調達や移動に時間やコストがかかる被災地において、仲立ちする実行団体のような機能があったことにより、資源調達や被災者の自立再建にかかるコストなどを縮小できた部分が経済的にあったと考える。（例：相談会の実施、買い物支援、IT 機器の導入など）

４．まとめ

以上のように、本プログラムでは、休眠預金を活用することにより、それぞれの被災地において当初の目標設定どおりに、被災者の自立再建につながる支援の実施と、事業期間内の一過性に留まらない支援の継続が行われた。

これらの点から、本プログラムにおける台風 15 号 19 号被災者支援の取り組みは、対象とした被災者を、事業期間中のみならず、事業期間終了後も支援ができる体制ができたとして、アウトカムを達成したと評価する。

４－１－１．副次的効果（被災地外の災害支援団体）

特に、被災地外の団体については、事業期間終了後も資金や人材を伴った事業と言う形で引き続き被災地に支援ができています。

資金分配団体がプログラムを開発した際には、感染症禍の為、期限付きの支援しか出来ず、事業期間終了時には、相談相手や将来的なパートナーシップとなることを想定していたものの、短期間のうちに災害支援団体の支援ノウハウが受け入れられ、行政等を含む被災地からの要望等により、事業期間終了後においても、実行団体による支援がで継続できたことは想定外に良い結果となったと考える。

４－１－２．副次的効果（災害に特化していない団体）

また被災地内の地元団体に対しては、当初本プログラムでは想定していなかった、災害に特化していない団体のからの申請であり、災害支援団体への助成を行う JPF としては、災害支援に特化していない地元団体の災害対応の可能性という新たな発見となった。このことは今後、災害支援を考える上で、非常に大きな収穫であった。

そして、その災害支援に特化していない団体であった、長野市のながのこどもの城については、当初事業期間中には想定していなかった、今後の発災に備え、また今回の支援の知見を集約すると言う点から、全国的にも珍しい災害時の子ども支援の圏域ネットワーク※を立ち上げることができた。

このことは、国内で災害支援の各種ガイドラインを作っている JVOAD との連携や支援の効果も非常に大きく、今後の災害時の国内における支援のあり方について意義のある動きとなった。

※https://www.na-kodomo.com/wakuwaku/blog/5632

４－２．成功要因

今回の対象災害やその対象期間は、近年大きな災害に見舞われたことのない地域であり、またコロナ禍と言う、被災者にとっても、行政や私ども支援者側にとっても手探りの状態での活動であった。

このような中で、アウトカムを実現できたこと、副次的効果を生み出せたことの成功要因としては、3つあると考察している。

一つは丁寧なコミュニケーションであり、一つはそのコミュニケーションを生み出せる資金や時間の余裕、そしてもう一つは今回の実行団体については被災地での支援ノウハウや、子どもの支援や高齢者対応など、コアになる支援ノウハウを持っていたことであったと考える。

一つ目の丁寧なコミュニケーションについては、今回のコロナ禍で強く印象づけられた点である。対人接触が主となる災害支援において、現場に出向く事が支援の第一歩になることが多い。そのような中、今回の災害ではそれが困難であったが、発災直後から実行団体は地元、外部からの支援問わず、対象被災者や関係者と密なコミュニケーションを発災直後から行っており、結果として、感染症が蔓延する前に行えていた、コロナ禍に本格的に突入した以後も、地域から支援を歓迎され、また遠隔から支援が必要な場合においてもそれが可能となった。

二つ目の資金や時間的余裕は、非常に当然のことではあるが、災害と言う事前準備が困難な事象対応においては、事業を行える資金的背景が無い場合、資金調達から始める必要があり、結果として、支援に遅延が出る。またこの遅延により、さらに時間的余裕がなくなり、事業や支援手段の切り替えが困難になる。

今回のプログラムでは、休眠預金の資金的背景と時間的設定が、災害時と言う特異な状況に輪をかけたコロナ禍において有効に働いたと考える。

特に、資金的背景においては、通信機器を用いたコミュニケーション手段の切り替えや、時機を逃さない対面に向けた移動など支援の選択肢を選ぶことができ、また長期的な見立てで事象をとらえることができ、いずれの団体も事業終了後も支援を続ける手立てを準備することができたと考える。

そして3つ目としては、各団体が、それぞれ支援のノウハウを持っていたことにより、コミュニケーションがオンラインに切り替わってもできる支援方法の切り替えや、感染症禍以前に比べて支援量が減っても、満足の高い支援が届けられたと考える。

４－３．課題

本プログラム実施から見えた課題としては、被災全般を振り返ると、規模や面積などの点から甚大な災害が起こった場合には、まだまだ支援のリソースが足りないという事である。

本プログラム自体は適切な課題設定と、実行団体の適切な活動によりその範囲ではアウトカムを達成できたが、その活動の範囲外（地域や分野）にも支援から取り残された被災者がおられたのではないかと考える。

一つの資金分配団体でカバーできる範囲には限度があり、また各被災地にも支援を担える団体はそれほど多くないのが実情とみている。

そのような点から、より多くの災害時における資金分配団体の出現と、より多くの実行団体が生み出されることが望まれる。

少なくとも今回の取り組みにおいて、ながのこどもの城や共生地域創造財団のような災害支援に特化していない団体の災害支援活動が大いに有効であることが分かり、JPF としてもそのような団体を今後もより多く支援していくことが必要と考えている。

また、団体や人材と言うリソース以外に、資金というリソースを考えた場合、災害支援と呼ばれる時期から平時に移行する際の資金的接続性を、特に災害支援においては周到に準備する必要がある。

災害支援に関わる民間資金については、やはり発災直後しか集まらないことが多く、また多くの災害弱者の課題については、時間の経過とともに保健医療福祉的課題に移行していくことが多い。

その点から、災害弱者の課題の多くについては、将来的に関連する公的施策を見据えながら事業の移行や他の専門機関や団体への移管を進めることが有益ではないかと考える。

今回のプログラムでは、幸い、いずれの実行団体も、資金調達能力が高い団体であり、支援の継続が比較的順調に行えたが、これまでの災害支援において、この点は、発災時の資金調達と同様に非常に困難になっており、甚大化する国内災害の状況を考えると、災害弱者の生活再建はより時間がかかることが予想され、さらに支援が長期化していく。
被災者の生活再建が滞らないように、継ぎ目のない資金提供体制が課題であると改めて感じた。

４－４．結論

本プログラムの実施については、休眠預金を活用した初めての事業であり、また感染症禍と言う特殊な時期であったが、十分な資金提供と柔軟な活用方法により、被災地支援が困難な時期においても支援が届けられ、プログラム立ち上げから事業実施、プログラム期間の終了まで、被災地のニーズに合わせた事業となった。

プログラムの立ち上げについては、甚大な被害が起こっている被災地がある一方、コロナ禍と言う先行きが見えない中で災害支援の財源が限られる中、休眠預金により出動が可能となった。

また対人接触が難しい中、実行団体の試行錯誤とそれを許容する資金提供の仕組みにより、大きな目標設定の変更なくそれぞれの事業が行われ、その目標も達成された。

この点から、本プログラムは妥当なものであったと考える。

事業実施のプロセスについては、実行団体の目標達成状況と感染症禍での事業見直しなどを勘案しても、想定した水準にあると考え、また事業成果については、このような困難な経済状況の中、いずれの実行団体も引き続き被災者支援が継続できている状況にあることから、想定した水準以上の達成と考える。

事業実施のプロセスおよび事業成果の達成度の自己評価

	多くの改善の余地がある	想定した水準までに少し改善点がある	想定した水準にあるが一部改善点がある	想定した水準にある	想定した水準以上にある
（1）事業実施プロセス				◎	
（2）事業成果の達成度					◎

５．提言と教訓

提言

本対象災害における被災者支援の継続については、課題の部分でも記述した、切れ目のない活動資金の調達が、特に大規模災害において必要となると考えている。

この部分については、本プログラムにおいて、いずれの団体もそれぞれの特徴を生かし、結果として活動資金調達が順調に進んだが、これまでの災害においては発災からの時間経過とともに資金調達が困難になる事例が多い。

この背景には、大規模災害の一定期間を経過した後に生じる、被災者の抱える課題の原因が災害由来である部分と時間経過や社会情勢の変化に伴う環境由来である部分との境界が分けがたくなる点に大きな一因があると考える。

その点から、支援団体側においては、いわゆる災害支援施策から、公的な一般施策への移行をあらかじめ検討しておく必要があり、一般施策が存在しない場合においては、新たな施策化やこれまでの支援団体が行ってきたような計画的な資金調達計画が必要と考える。

この点においては、休眠預金を使った本プログラムにおいては、事業計画策定時から中長期アウトカムを見据えての事業運営となっている点から、災害復興の過程にもよるが、資金分配団体による適切な伴走支援や実行団体の発意により早期の資金調達の対応がなされており、続く被災地支援においても、誰一人支援から取り残されない状況を作るためには必要な点と考える。

また、公的な制度、政策については支援団体側も知らない場合も多く、多様な災害支援関係者の連携に加え、発災地域の行政機関担当部署の方々との積極的かつ計画的なコミュニケーションの時間を作り出す機会、必要性について、改めての部分ではあるが、提言したい。

補足として、今回のプログラムにおいては、被災地域内の団体であるながのこどもの城や共生地域創造財団による既存の丁寧なコミュニケーションにより良好な被災公共機関等との関係性を構築でき、事業の出口を含め、順調な事業運営に寄与したが、被災地外からの支援団体である JISP や SEEDSAsia においても、それぞれの専門的な知見のみならず、積極的な行政機関との感染症蔓延前からの丁寧なコミュニケーションが事業の成果に大きく寄与していると考える。この点から、2023 年の現段階では大幅に改善されていると考えるが、被災地域内の公的機関においても、地域外からの支援について、今後も引き続き多様な受け入れ、相談窓口を開いていただけたらと考える。

教訓

資金分配団体としての教訓としては、本プログラムの非資金的支援のアウトカムとして災害支援団体向けの災害時の国際的な人道支援基準の習得を掲げていたところ、災害支援に特化していない団体の支援活動の実態において、その国際基準と同様またはより綿密に事業が行われていたことがあった。

このことから、国際基準を学んでいただく事は非常に意義深いことに変わりはないが、現場や他分野で行われている事例から、資金分配団体として学ぶことがあった。

具体的には、既にある基準を学ぶことやそれに当てはめて事業を進めるのではなく、基準を知らずとも、既に行われている現場での対応が、時として基準よりもより丁寧にかつ充実した形で被災者支援が行われていることを目の当たりにしたことがあった。

また支援側である実行団体においても、それぞれの事業の性質上、事業目的達成に人材や時間を 100%投入することが求められている一方、事業目的達成に対して間接的または直接的には関わりの少ない事象に対しても幾分か人材や時間を投入する効果を学んだ。

具体的には、JANPIA に設定いただいた企業連携の場や外部専門家との接点から、出口戦略に関わる示唆や、資源提供を得る機会があり、短期的アウトカム達成ではなく、中長期アウトカムに向けた動きとなった。

この点から、例えば事業計画策定時や実働の計画策定時に、事前にある程度のリソース分配の余力を作る必要性を学んだ。