



プロセス評価報告書

Process Evaluation Report

東日本大震災 日本のカトリック教会の復興支援活動 2011-2021

発行：2021.6.30 評価者：高橋聖子 インクルラボ 代表 / 明治大学プログラム評価研究所客員研究員

本評価の要旨 Executive Summary

本評価では、日本のカトリック教会の歴史上、最も大規模な事業となった東日本大震災復興支援事業を支えた体制及び事業の実施プロセスを検証することで、今後の災害対応に活かせる教訓を得ることを目指した。主な評価結果は以下の通り。

1 組織体制

- ✓ 東日本大震災直後から、日本のカトリック教会が動きながら考え、仙台教区サポートセンターを中心とする「オールジャパン」体制を短期間で立ち上げたことで、国内外から集まり始めていた多額の募金とボランティアの申し出を、日本のカトリック教会自らの手で被災地に届ける基盤ができた。これが可能となった背景には、仙台教区事務所の尽力と、カリタスジャパンや復興支援室等の司教団が派遣した国内外の被災地支援経験を持つ人材の配置があった。
- ✓ しかしながら、仙台教区事務所は、管轄する52の教会の被害状況の把握や復旧作業に加え、主要なスタッフが仙台教区サポートセンターを兼務したため、その業務量は膨大なものとなった。理念として目指した「被災地中心」の支援体制において、現実問題としていかに現場に負荷がかからない形をとれるか、課題を残した。

2 スタッフとボランティア

- ✓ 全国から多くのボランティアを受け入れるための仕組みを短期間で整備し、オリエンテーションや寝食の提供、「分かち合い」によるメンタルサポートなど、手厚いケアをボランティアに対して提供した。また、各ベースに赴き、バックヤードの仕事を担ったシスターの存在は、多数のボランティアを受け入れるベースにとって大きな力となった。
- ✓ 一方で、大規模・長期間なオペレーションを支える人材の確保、とりわけベース長の確保は困難だった。ベースのスタッフは支援現場の最前線に立って、ボランティアの受け入れやサポート、地元関係者との調整・連携、状況の変化をとらえた事業マネジメント等、多岐にわたる業務をこなすことが求められており、必然的にスタッフの負担は増し、スタッフをケアするシステムも不十分だった。

3 資金の確保と管理

- ✓ 国内外から集まった潤沢な資金により、資金の心配をせずに活動を続けることができた。
- ✓ 資金の用途により、資金の受け取り窓口と管理者を明確に分けたことで、資金管理が不明瞭になるリスクを回避した。
- ✓ 支援活動に使う資金の承認の手続きは比較的簡易であったが、内部でのコミュニケーションと承認のプロセスをとったうえで行われていた。資金管理については、カリタスジャパン、仙台教区サポートセンター、ベースともそれぞれ独自の方法でありつつ、基本的には、資金管理は二重にチェックしたり、監査を受けたりするなど、複数人の目を通して行われていた。

4 支援の理念

- ✓ 「支援が届きにくい人」「信徒にかかわらず被災地の方々」を対象とすること、「寄り添うこと」が一貫した支援理念として繰り返し確認されてきた。
- ✓ 支援理念がベースのスタッフやボランティアに浸透したことで、心のケアとコミュニティの形成を目的にした被災者の方むけのサロン事業など、対人スキルが求められる活動では、ボランティアによる被災者の方へのかわり方が適切なものになったとの見解が関係者複数から示された。
- ✓ 一方で、仮設住宅から災害公営住宅や高台の宅地に居を移すようになり、外部から来た支援団体が徐々に撤退、地域の方々の関心が「まちづくり」に移るなか（※福島は状況が異なる）、それぞれのベースでは「寄り添う」理念をもちながらも、どのようにして活動を変化させていくのか、難しい判断を迫られた。

5 被災地とのかわり方

- ✓ 日本のカトリック教会の支援は、支援の谷間のニーズに対応していくことを基本とし、支援関係者との相互補完という点で優れていた。一方で、上述の通り、状況の変化に応じたかわり方の再定義に関しては、全体の戦略・方針が示されなかったこと、事業マネジメント力等の支援活動のノウハウが不足していたこと、ベースによってはスタッフが頻繁に入れ替わったりしたことから容易ではなかった。そのような中、次の道を見出したベースの特徴として、ベースとしての方針を明確に持つこと、地域の関係者と丁寧なコミュニケーションをとること、地元スタッフが力を発揮できるようにしたことが共通性として見出された。
- ✓ 福島県は、原発事故をあわせた複合災害の被害を受けたという点では、岩手県、宮城県と違う視点で地域の再生をとらえ、総括される必要がある。

6 国際基準に照らした評価

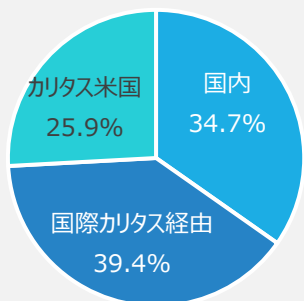
- ✓ 日本のカトリック教会の支援は、「災害救援における国際赤十字赤新月社運動ならびにNGOのための行動規範(CoC)」や「人道支援の必須基準(CHS)」等の国際基準を意識して実施されたものではなかったが、結果として、多くの項目に対応しているものとなった。
- ✓ 一方で、基準に対応していない項目に関しては、本評価で明らかになった現場が感じていたディレンマと一致するものが多く、一定の準備や投入を行えば、改善できることから、被災者と寄付者双方への責任をよりよく果たすために、今後に向けた教訓として考慮する余地があると考えられる。

日本のカトリック教会の復興支援の規模(2011～2021)

日本のカトリック教会として、かつてない規模と長期間にのぼる国内災害支援となった。

INPUTS

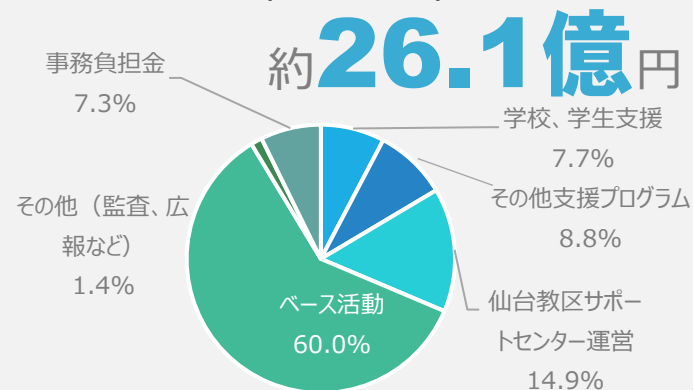
募金収入額(2021.3現在)



約**28.6億**円

OUTPUTS

支出額(2021.3現在)



約**26.1億**円

日本のカトリック教会の歴史上
国内で最大規模の
支援事業

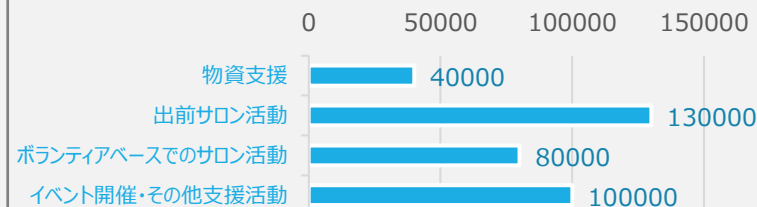
ボランティア

全国からボランティアが参加
多様な年代のボランティアが日本各地から集まった

約**48,000**人 

アウトリーチ数(延べ)

約**350,000**人



被害の大きかった沿岸部を中心につくられたベース

1 立上げの順番

当初教会の施設を利用

仙台教区サポートセンターが運営

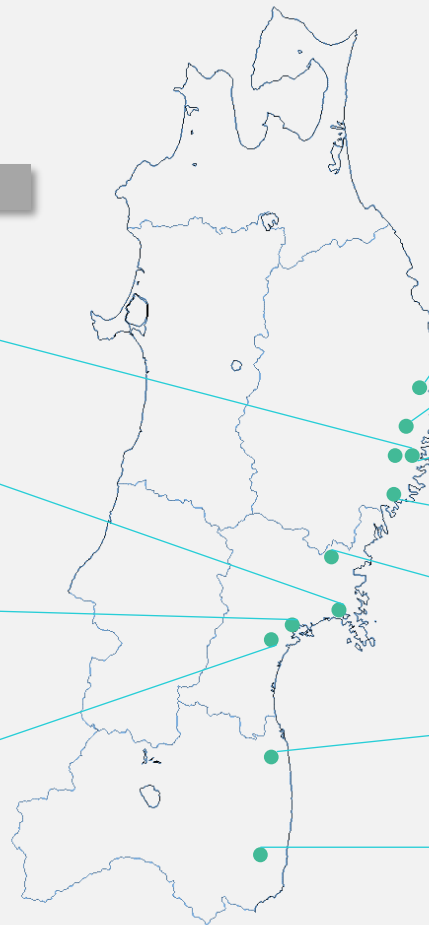
管区・教区が運営

3 カリタス釜石
2011.4.2～ ※前身は2011.3.15～

2 カリタス石巻ベース
2011.3.24～

1 カリタス塩釜ベース
2011.3.21～2011.10.30

仙台教区サポートセンター



4 札幌カリタス宮古ベース
2011.4.22～

6 カリタス大槌ベース
2011.8.22～～2018.3.12

7 障がい者自立センターかまいし
2011.10.1～

9 カリタス大船渡ベース
2012.1.14～

5 カリタス米川(南三陸)ベース
2011.4.30～

10 CTVCカリタス原町(南相馬)ベース
2012.6.1～

8 いわきサポートステーション「もみの木」
2011.12.23～ 2018.4.14

札幌教区

長崎管区

名古屋教区他

大阪管区

仙台教区サポートセンター
(～2016.9)
大阪管区
(2016.10～)

東京教区(カトリック東京
ボランティアセンター)

さいたま教区

本評価の目的

目的

大規模な事業を支えた日本のカトリック教会の体制及び事業の実施プロセスを検証することで、日本のカトリック教会の支援だからこそ発揮された強みと、事業運営上の課題を明らかにし、将来の災害に備える教訓を得ることを目的とする。

評価の観点

1

組織体制

世界・日本からの支援の受け皿となる組織体制について、立ち上げから確立までの過程を検証する

2

スタッフとボランティア

仙台教区サポートセンターとベーススタッフ、ボランティアの状況を概観し、課題を振り返る

3

資金の確保と管理

資金の確保や管理が適切になされていたかを確認する

4

支援の理念

支援理念がどのように形成されたか、また、組織内でどのように定着していったかを概観する

5

被災地とのかかわり方

地域の関係者との連携、調整、事業を通じたかかわり方についてどのような工夫や課題があったか、俯瞰する

6

国際基準に照らした評価

人道支援の代表的な国際基準(詳細 P5 評価の実施方法)の観点から支援を評価する

評価の実施方法

評価の手順

- 1** 評価目的の設定
本評価ご担当者にヒアリングを行い、評価目的を設定した(P4「評価の目的」)。
- 2** デスクレビュー、関係者ヒアリング
過去に日本のカトリック教会が発行した報告書の内容をレビューするとともに、日本のカトリック教会の支援の詳細を知る関係者6人(※)にヒアリングを行い、支援の特徴、課題等を伺った。
※ 仙台教区サポートセンター、ベース、復興支援室、カラスジャパン)
- 3** 評価設問設定
②関係者ヒアリングをもとに、国際基準を参照しながら、評価設問を設定した。
- 4** [データ収集]アンケート実施
後方支援とベースに関する二種類のアンケートを実施した。Aの回答者は仙台教区サポートセンター、復興支援室、カラスジャパン、司教団の計18人、Bの回答者はAの回答者の一部とベーススタッフの計19人。
- 5** [データ収集]インタビュー実施
更なる詳細なデータを得るため、評価設問に沿って9人にインタビューを行った(仙台教区サポートセンター、ベース、復興支援室、カラスジャパン)。
- 6** データ分析
②関係者ヒアリング、④アンケート、⑤インタビューの内容を分析、必要に応じて文書のコーディングや計量テキスト分析のソフトウェアを利用。
- 7** 報告書作成
分析結果を踏まえて報告書を作成。

人道支援の国際基準を参照

評価にあたっては、国際人道支援の評価で用いられる以下の二つの国際基準を参照し、可能な限り項目を網羅した。

参照した国際基準①

災害救援における国際赤十字赤新月社運動 ならびにNGOのための行動規範(CoC)

過去の人道支援の反省から、1994年に制定された行動規範。世界の主だった人道支援組織が署名し、活動原則としている。国際カリタスは署名団体であると同時に、その制定に「人道対応促進委員会」のメンバーとして関与した。

全文は以下のサイトの「スフィアハンドブック」P385 (PDF436枚目) に掲載
https://jqan.info/wpJQ/wp-content/uploads/2019/10/spherehandbook2018_jpn_web.pdf

参照した国際基準②

人道支援の必須基準(CHS)

人道支援組織や個人が行う支援の質と効果の向上のためのコミットメントを提示した基準で、CoCを含む様々な国際基準を参考に2014年に制定され、世界中の人道支援組織によって学習・活用されている。

全文は以下のサイトに掲載
https://corehumanitarianstandard.org/files/files/CHS_Japanese_ver2.pdf

[注]データ収集の限界: 新型コロナの感染が広まる中の評価であったため、東日本大震災の被災地に赴くことが出来ず、インタビューは日本のカトリック教会の関係者に対してオンラインで行われた。また、感染予防の観点から、ワークショップの場をつくり、関係者の議論を通したデータ収集はできなかった。

01

組織体制



- ✓ 日本のカトリック教会は募金と、信仰を原動力とする慈善活動を希望する信徒の方々のネットワークがあり、また被災地に教会があるという点で、日本の一般的な民間支援団体と比して大きな優位性を有している。
- ✓ 組織全体の準備体制(事業運営、人事、財務等)があるかは、日本のカトリック教会の優位性に基づく支援の資源(資金やボランティア)を有効に運用するためにもきわめて重要な点であるが、日本のカトリック教会として、国内の大規模災害を想定した対応計画が無かった。東日本大震災発災後の対応は、「手探り」「考えながら動かす」ものとなった。
- ✓ 少人数ではあるが、国内外のコミュニティの支援に携わったり、国際カリタスの活動につぶさに触れている人材がいたことで、東日本大震災直後から支援を行うことは方向づけられていた。
- ✓ 当初仙台教区事務所と連絡がつかない状態が数日続いたが、2011年3月16日仙台教区サポートセンターが立ち上がった後は、短時間で被災地支援を開始した。緊急人道支援を専門とする民間団体が本格的な支援を開始した3月21日には、塩釜ベースを立ち上げた点からすると、支援開始のスピードは遅いとはいえない。
- ✓ 仙台教区事務所は、管轄する52の教会の被害状況の把握や復旧作業に加え、主要なスタッフが仙台教区サポートセンターを兼務したため、その業務量は膨大なものとなった。外部から応援の人材を投入しても仙台教区サポートセンターの業務を大幅に減らすことができなかった。
- ✓ オールジャパンの体制づくりにおいて、豊富な日本のカトリック教会の支援リソースをいかに適切に被災地に届けるしくみをつくるのか、日本のカトリック教会の力を結集しながらも仙台教区サポートセンターの主体性を削がない形が模索された。
- ✓ ベースの多くは立ち上げ時に教会施設を利用したことで、ボランティア活動に良い効果がもたらされた。一方、被災地の信徒や教会の負担になった面があったため、様々な対策がとられた。

P8

P9

P10

P12,13

P14

東日本大震災発災時の組織の対応能力

東日本大震災発災直後から、海外で緊急人道支援を行っていた多くのNGOや、国内災害の支援経験のあるボランティア団体が現地に向かった。そうした団体と比して、日本のカトリック教会は、即座に支援に向かう準備は整っていなかったものの、①数は少ないながらも、カリタスジャパンと大阪管区を中心に、支援の経験がある方々がいたこと、また②被災地に人脈を有していたことが強みとなって後の支援活動に活かされていた。

緊急時対応計画は存在していなかった

- 日本国内で災害が発生した際に、日本のカトリック教会としてどのように被災地支援の体制をとるべきかを示す緊急時対応計画(Contingency Plan)やマニュアルが無い状況で東日本大震災に見舞われた。

仙台教区の教会や信徒は甚大な被害を被っており、支援体制を敷ける状況では無かった

- 大規模災害を想定した事業継続計画(BCP)は無く、仙台教区内の教会や信徒が広域にわたって被災したなか、通信手段が絶たれ、お互いの安否確認さえままならない状況だった。

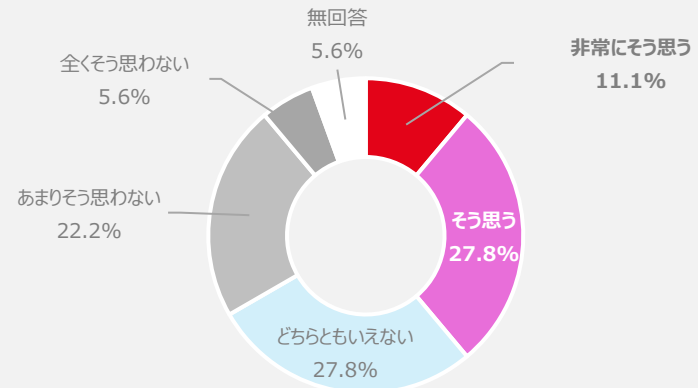
被災地域における関係性があつた

- 仙台教区事務所や信徒は地域との関係性を持っており、東京等、外から被災地に入った団体と比して、地域の関係者へのアクセスに関して圧倒的な比較優位性を有していた。

日本のカトリック教会の組織のなかには、災害支援経験のある人材は少数だがいた

- 日本のカトリック教会の各組織で、国内の被災地において支援を行った経験を有しているのは、阪神淡路大震災で支援を行った大阪管区のみだった。
- カリタスジャパンの事務局は通常はカリタスインターナショナルの行う海外の事業に対して、日本で集めた資金を提供する業務を行っていた。被災地にスタッフを派遣する機能は有していなかったが、海外の緊急支援の経験が豊富なプログラムオフィサーがいた。司教団のなかには、国際カリタスによる大規模な緊急支援、開発支援にカリタスジャパンの担当者として間接的に関わっていた方がいた。
- 信徒のなかには災害ボランティアの経験のある方もいた可能性もあるが、把握はしていなかった。

司教団には、国内外の大規模災害の支援経験のある人材はいたと思いますか



Aグループ(司教団他) n=18

	被災地の支援経験	被災コミュニティとのつながり
仙台教区事務所および小教区	なし	<ul style="list-style-type: none"> 地域においてカトリック信徒は少数派のため、教会が地域全体とかかわることはなかったが、当然ながら、教会関係者や信徒たちは地域で暮らし、様々なかたちで地域とつながっていた。
司教団(仙台教区事務所除く)	<ul style="list-style-type: none"> 大阪管区事務所が阪神淡路大震災で緊急支援を実施。その後「まちづくり」にシフトし、現在に至るまで活動を継続している。 海外でボランティアやインターンでコミュニティの中で活動(被災地支援に限らない)を行っていた方がいた カリタスジャパンを担当し、国際カリタスの人道支援に触れた方がいた。 	<ul style="list-style-type: none"> なし <p>オールジャパンの体制を敷くことで仙台教区事務所と司教団、カリタスジャパン双方の強みが活かされた</p>
カリタスジャパン	<ul style="list-style-type: none"> 事務局は5人のスタッフで構成。プログラムオフィサーは海外の支援現場の経験を有する方が就くポジションで、東日本大震災発災時のプログラムオフィサーも豊富な支援経験を有していた。 	<ul style="list-style-type: none"> なし

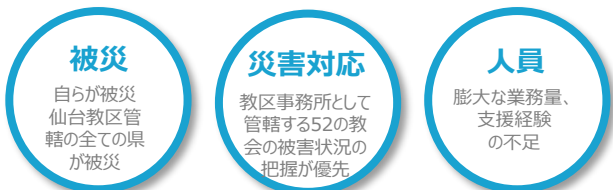
支援開始時期

仙台教区の信徒や教会が大きな被害に見舞われるなか、発災5日目に「仙台教区サポートセンター」が立ち上げられた。発災直後に国際的な緊急人道支援を行うNGO支援組織（例えばジャパン・プラットフォーム）と比べると、遅く見受けられるが、本格的な支援に入った日は発災から10日目と、同じタイミングであった。被災地域にネットワークがあり、資金や人の派遣という点で機動力のあるカトリック教会の強みが活かされた結果といえる。

仙台教区事務所は安否確認に追われていた

- ・ 停電に見舞われながらも、仙台教区事務所は発災当日から安否確認と被害状況の把握を開始した。
- ・ その時点で、仙台教区として、大規模な支援活動を展開していくことは念頭になかった。
- ・ 東北の複数の小教区では独自の支援を開始していた。

仙台教区事務所の直面した困難

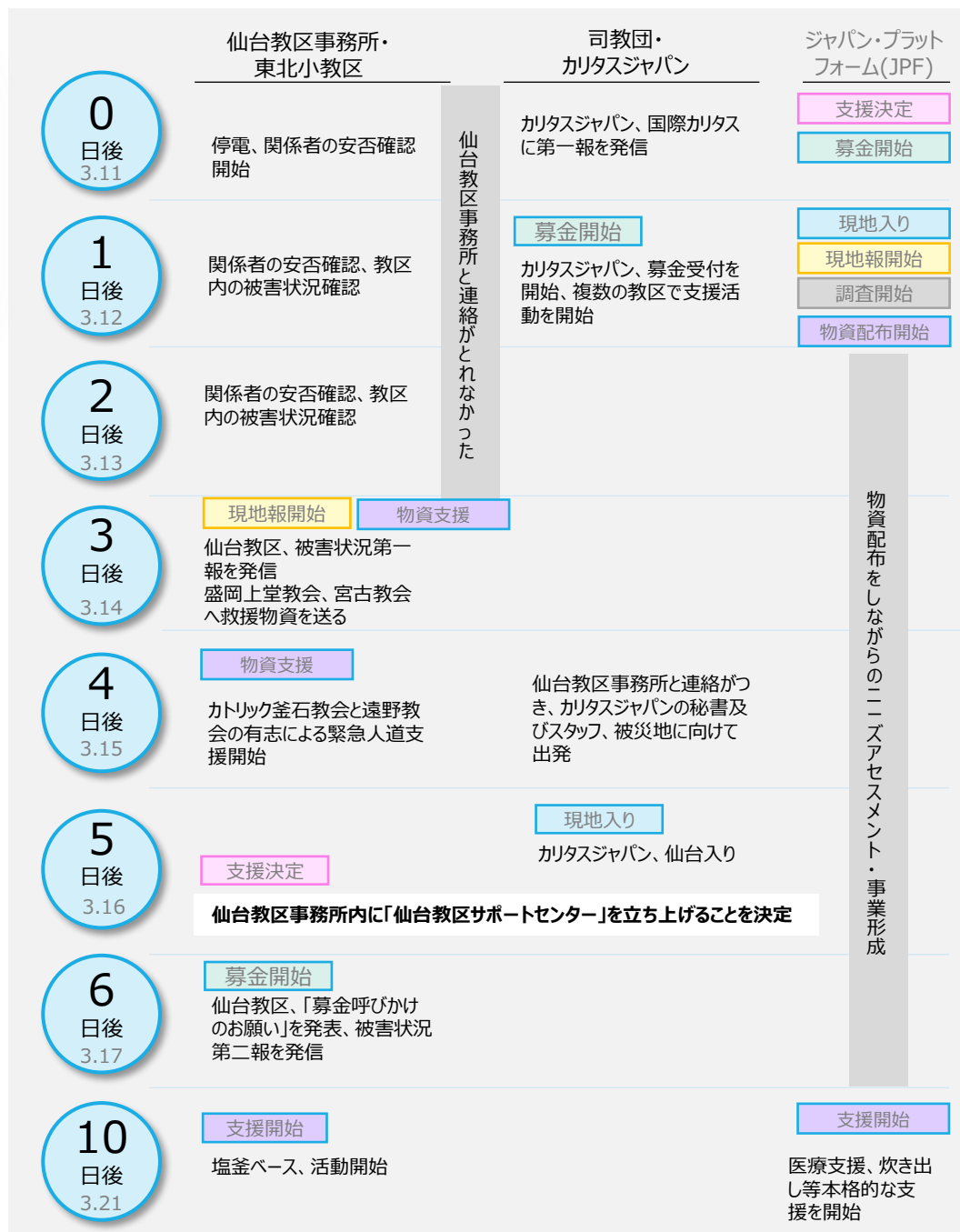


仙台教区事務所と連絡がとれない間、司教団・カリタスジャパンは支援の準備を進めていた

- ・ 電話が不通となっていたため、カリタスジャパン、司教団は発災後3日間、仙台教区に連絡をとることはできなかった。
- ・ その間、カリタスジャパンは国際カリタスに向けて第一報を発信し、募金を開始、複数の教区でボランティアを呼びかけたり物資を集めるなど、支援活動の準備を開始した。

仙台教区サポートセンター立ち上げから5日で塩釜ベースが活動を開始した

- ・ 仙台教区と連絡がとれて、カリタスジャパンが現地入りするに際して了解を得た後、カリタスジャパンが3月16日に現地入りし、その日に「仙台教区サポートセンター」を立ち上げることを仙台教区事務所の平賀司教と確認した。
- ・ 3月18日には塩釜教会をベースにしてボランティアを受け入れることを決定、仙台教区サポートセンターが塩釜教会との調整を全面的に担い、3月21日には塩釜ベースの活動が開始された。



仙台教区事務所の負担

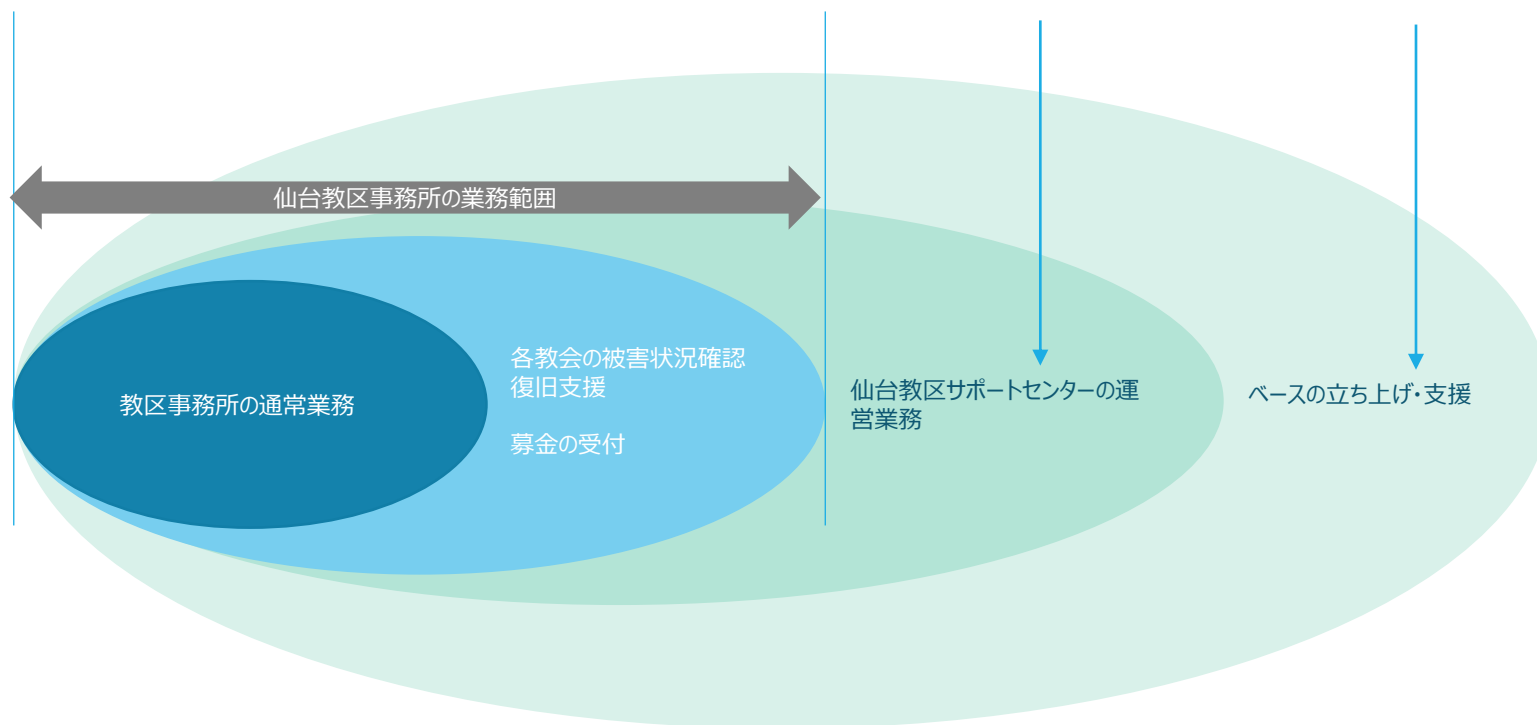
仙台教区事務所は通常の業務に加え、管轄地域の教会の状況確認や復旧支援を行う必要があり、業務量が増大していた。仙台教区サポートセンター(サポセン)を立ち上げて被災地支援を行うことになった際に、復興支援室やカリタスジャパンから応援が入ったが、仙台教区事務所が中心的な役割を果たす必要があり、また地域の関係者との調整等、外部から入ってきた方ではできないことが多々あったことから、業務量は膨大なものとなった。発災後3か月ほどは毎日夜21:00頃までの仕事が続いた。その後落ち着いたものの、仙台教区事務局長のサポセンとの兼務は2021年まで続いた。

被災した教区が主役となる支援の姿と、こなさなければならない業務量のバランスをとっていくことの課題が浮き彫りとなった。

仙台教区が管轄する都道府県が広域に被災したことにより、52の教会の被害状況の確認、被害を被った教会への支援、仙台教区の募金受付など、膨大な災害対応業務をこなしていくことになった。

復興支援室、カリタスからの人員配置及び新規雇用あり。発災後3か月頃からできるだけ支援の仕事は仙台教区サポートセンターに移行していった。しかし新しく来た方々だけではまかせないため、中枢の仕事や総務・事務は仙台教区事務所のスタッフが兼務して担った。

仙台教区サポートセンター(サポセン)を兼務する仙台教区の事務局長が自ら足を運びながら直営の3つのベースを設営・運営した。ベース長が就任したが、ベース長のサポートが必要だった。他のベースは管区・教区が担当して開設したが、仙台教区事務所やサポセンは一定の関与が必要だった。



連絡の困難さ

「2011年3月12日(土)は仙台教区事務所に電気が戻ったが、電話はつながらなかった。3/14(月)からは徐々に電話が鳴り始めたが、こちらからはなかなかかけられなかった。電話が通じるようになると、1週間ほどは昼夜を問わず、国内外から電話がかかり続けて、その対応が大変だった。」

—仙台教区事務所

被災地支援に対する認識の違い

「仙台教区が管轄する県は全て津波の被害を被っており、被災状況の把握と被災した教会の対応に追われていた。発災直後は仙台教区事務所が主体となって被災者支援をすることまで考えていなかった」

—仙台教区事務所

「仙台教区事務所と連絡がとれなかったが、とてつもない大きな災害が起きたので、間違いなく大きな活動をすることが予測できた」

—カリタスジャパン

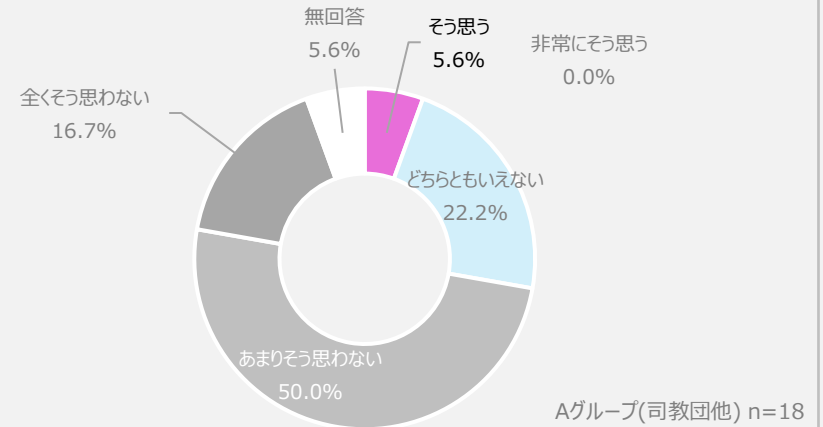
手探り状態

「災害直後は被災地よりも、被災地の外にいるほうが被害の全容に関する情報が入ってきやすい。仙台教区事務所による情報把握を我々がサポートできればよかった。」

「情報伝達や意思決定の系統がはっきりしていなかったので、動かしながら考える状態になっていた。」

—司教団

東日本大震災の発災時(2011年3月11日)、司教団では、緊急事態における体制(指揮命令系統、情報収集・発信体制等)は整っていたと思いますか？



早期の現地情報の把握の必要性

「発災直後から被災地の支援を願う国内外のカトリック教会関係者から、対応方針について、司教団やカリタスジャパンに頻りに連絡があった。それに突き動かされるべきではないものの、早期に支援体制を整えるために、もっと早く現地の情報をとって、仙台教区や仙台教区の事務局長の気持ちを汲み取ったうえで、日本各地の教会関係者の支援体制を敷ければよかったかもしれない。」

—カリタスジャパン

「オールジャパン」の体制づくり(1)

3月16日に仙台教区サポートセンターの立ち上げが決まった後、急ピッチで日本のカトリック教会の力を集結するための実施体制づくりが進められた。

「オールジャパン」と呼ばれるこの体制づくりは、日本のカトリック教会がかつて経験したことがないものであり、①いかに機動力を持って意思決定及び被災地支援ができるか、また②全国からくるボランティアやその他の支援をどう統制していくのかを念頭に、模索しながら進められていった。

仙台教区が中心で運営するサポートセンター(サポセン)に、被災地支援に必要なスキル等を持つ仙台教区外の人材が集中的に配置された

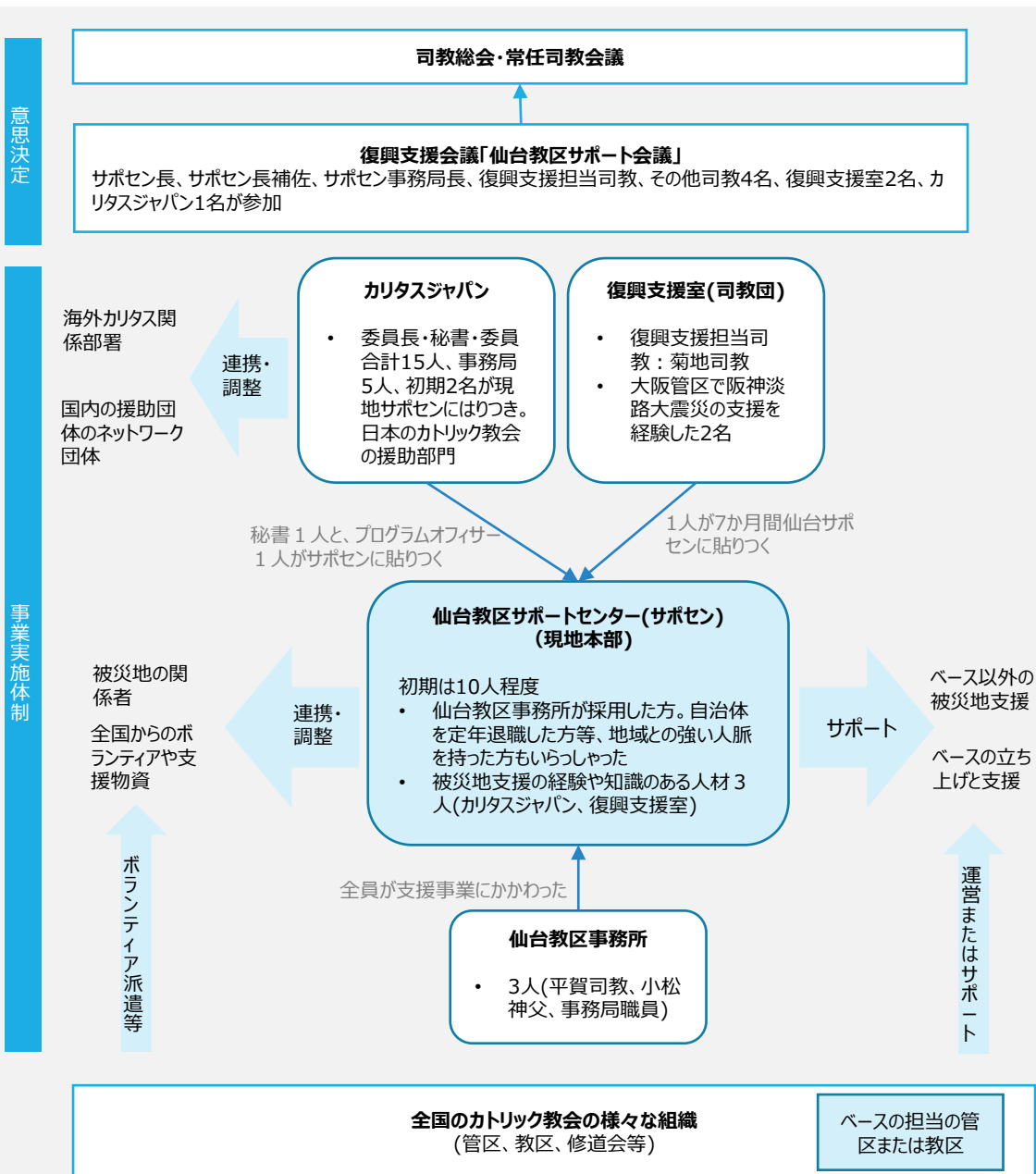
- 国際カリタスの活動にかかわり、国際基準の支援に親しんでいた方2名がカリタスジャパンからサポセンに外向するとともに、阪神淡路大震災の支援経験を持つ復興支援室のメンバー1名が立ち上げたばかりのサポセンにデスクを置いて、仙台教区事務所の方々に支援した。
- カリタスジャパン及び復興支援室の方々は、特に全国や海外との調整を担い、仙台教区のメンバーは、ベースの立ち上げや被災地の関係者との連携に集中することができた。

サポセンの活動に地元の信徒の方々が参画した

- サポセンが立ち上がって2週間ほどしてから、仙台教区事務所の負担を軽減するために、信徒の方々にスタッフとして入って頂いた。
- 急な人材募集であったにもかかわらず、空き時間がある方々が入って下さり、そのなかには地元自治体を定年退職したばかりの方など、地域との幅広いつながりという資源をもたらしてくださった方もいて、被災地支援の大きな力になった。

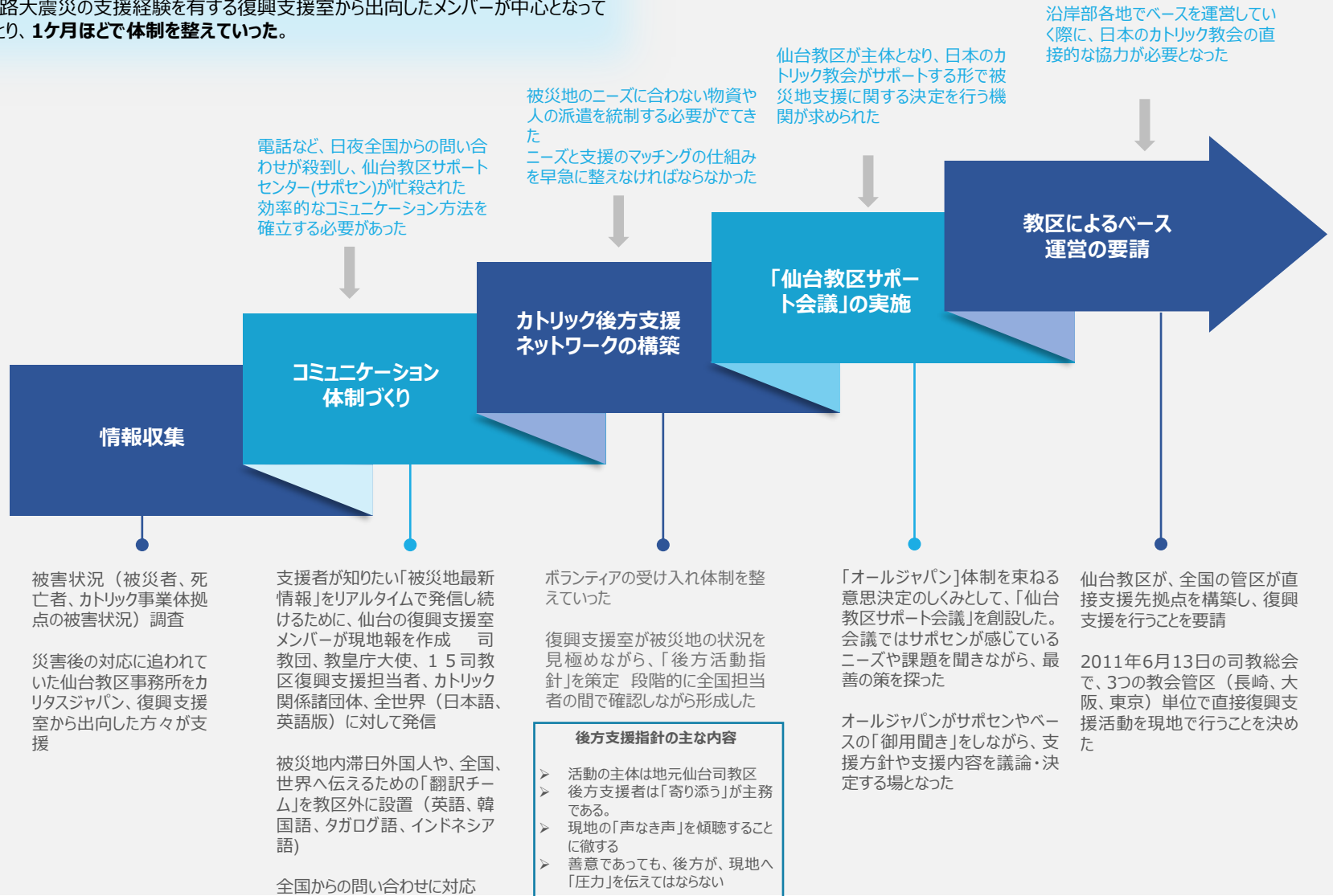
「復興支援室」が設置されたことで、一定レベルの意思決定が素早く行えるようになった

- 日本のカトリック教会の最高意思決定組織である2011年3月24日の臨時司教総会の決議を経て、復興支援担当司教が任命され、国内の被災地支援経験者2名を含む3名で構成される「復興支援室」を設けたことで、一定レベルの意思決定が素早く行えるようになった。



「オールジャパン」の体制づくり(2)

全国のカトリック教会の関係者から届く、ボランティアや物資の支援の申し出を統制しつつ、被災地に適切な支援を届けるには、支援とニーズのマッチングの機能を持つ「オールジャパン」の体制を早急に整える必要があった。
阪神淡路大震災の支援経験を有する復興支援室から出向したメンバーが中心となって対策をとり、1ヶ月ほどで体制を整えていった。



ベースの立ち上げ

塩釜市の教会のベースを皮切りに、次々と仙台教区サポートセンターがベースを立ち上げていった。その後管区・教区によるベースが立ち上がり、発災から3か月で6か所、その後4か所のベースが設立され、ボランティアが次々に派遣された。被災地に地縁が無い外部からきたNGOにとって、スタッフやボランティアが寝泊まりする場所の確保が大きな課題であったが、各地にある教会を利用できたことは「オールジャパン」にとって大きな強みであった。一方で、受け入れ側の教会には場所の提供や信徒の協力など、大きな負荷がかかっていた。

ボランティアの寝食の場所の確保

- 他の支援団体のなかには、沿岸部で場所を探すことが難しかったため、毎日内陸部からボランティアやスタッフが通うケースがあるなか、教会の施設を活用することで、ボランティアが寝食できる場所が確保できた。
- 場所があることで女性のボランティア含め安心して過ごすことができた。
- ボランティアの作業から帰ってきた後に、お互いの気持ちや考えを話し合う「分かち合い」の時間を持ったり、共に食事をとることで、ボランティアの心身のケア及び、支援理念を共有がやりやすかった。

受け入れ側の困難

被災地の教会関係者の状況

- 被災地の教会のなかには、釜石の教会のように、仙台教区サポートセンターの動きに先んじて、信徒等が物資配布や炊き出しを行ったケースもあったが、教会の信徒は高齢で、被災も相まって支援活動を行う余力は無かった。
- 教会の施設をボランティアの寝食に提供することにより、そこで暮らす教会関係者の生活や、教会の行事が影響を受けた。

支援面からみた強み

対処方法①

ベース専用の施設を確保した

活動が長期にわたることが見越された時点で、建設、賃貸、買い取り等の形で別の建物を確保し、ベース専用の施設とした

対処方法②

話し合いながら調整を行った

基本的にはベース長が地元の教会と話し合いを行い、必要に応じて仙台教区サポートセンターのサポートを得ながら日々の課題を解決していった。

バーベキューなど、ボランティアと信徒の交流を通じて、関係性を築いた例もあった

対処方法③

ベースが自己完結できる人員配置を目指した

当初信徒がボランティアの食事をつくっていたベースもあったが、継続は難しいと考え、食事作りやボランティアのケアも含めてベースが自己完結できるような人員配置を目指した。

02

スタッフとボランティア



02 スタッフとボランティア 主なポイント

関連ページ

- ✓ 日本のカトリック教会の東日本大震災の支援の方針として、外部から入ってきて活動を実施する支援の専門団体のような「プロフェッショナル」な支援を目指すのではなく、地元仙台司教区を主体として、全国のカトリック教会関係者が、被災地と教区に寄り添っていくことを目指した。カリタスジャパンや、阪神淡路大震災を経験した復興支援室メンバー等、一部を除き、支援経験がないスタッフやボランティアが事業に従事することは、当初から織り込み済みであり、様々な工夫をしながら人材マネジメントを行った。
- ✓ 大規模な災害の前に支援にかけつけた殆どの団体・個人は毎日のように長時間におよぶ活動に従事したことは想像に難くない。一方で、支援者が長時間で過酷な労働環境により、精神的なダメージを受けることから、近年、支援者自身の心身のケアが重視されている。ベースに派遣されるボランティアのケアは手厚かったが、スタッフのケアやサポートの課題が残った。
- ✓ スタッフの入れ替わりが激しいなか、労務の責任を明確にし、法令に沿って労務管理を行うことができた。
- ✓ 仙台教区サポートセンター、ベーススタッフに対する、系統だった研修や人事評価・配置換え等の方針はなく、アドホックな対応に留まった。採用や人材育成、スタッフ・サポートのニーズを全体的にくみ取り、実施していくマネジメント・システムが必要とされていたと考えられる。スタッフの献身によって業務が支えられていた。
- ✓ 大規模・長期間なオペレーションを支える人材の確保が非常に難しかった。仙台教区サポートセンターは事業全体を支えながら直営のベースを運営していくこと、ベースのスタッフは支援現場の最前線に立って、ボランティアの受け入れやサポート、地元関係者との調整・連携、状況の変化をとらえた事業マネジメント等、多岐にわたる業務をこなすことが求められており、必然的にスタッフの負担は増し、ケアも充分とはいえなかった。カリタスジャパンも、仙台教区に1人のプログラムオフィサーを派遣した上に、募金受入れや国内外の関係者とのやりとりに対処しなければならなかったため、スタッフの負担が増大した。
- ✓ 全ベース会議による情報共有はベーススタッフの孤立化を防ぎ、横につながる機会として、ベーススタッフから重視されていた。担当管区に相談したりサポートすることもベーススタッフの力になっていたが、ベースによってサポートに差があったという声もアンケートではあがっていた。
- ✓ 途切れなくベースに派遣されたシスターの存在がベーススタッフにとってもボランティアにとっても大きな力となった。食事の提供やベースの清掃、声がけなど、被災地支援から戻ってきたスタッフ・ボランティアケアを担うとともに、その日の活動のデブリーフィングである「分かち合い」の時間では、参加者に寄り添いながら思いを引き出したり受けとめる重要な役割を果たした。
- ✓ 日本のカトリック教会の支援はボランティアの存在があって成り立つものだった。全国から多くのボランティアを受け入れるためのシステムを短期間で創り上げ、さらにオリエンテーションや寝食の提供、「分かち合い」によるメンタルサポートなど、非常に手厚いケアをボランティアに対して提供した。

P17, 19

P17, 19

P18, 20

P20, 22

P22

P21, 22

仙台教区サポートセンターのスタッフ

短期間で体制を立ち上げ、支援事業実施の対応に追われるなかで、労務管理は仙台教区サポートセンターが直接雇用したスタッフ、出向者ともに、法令に従って適切に行われていた。

支援のための系統だった研修は行われなかったが、経験を重ねるにつれてスキルが向上した。

仙台教区サポートセンター(サポセン)スタッフの採用

- 当初は教会で募集をかけてボランティアの方々に来ていただいた。
- 常駐スタッフの必要性が増してきたため、当時かかわっていたボランティアのなかから数人雇用契約を結びスタッフになって頂いた。中には、地元自治体を退職したばかりで地域の関係者と太いパイプを持っていたり、文書作成に長けている方がいて、サポセンの大きな力となった。

労務管理

- サポセンスタッフの労務管理は仙台教区事務所が担った。頻繁にスタッフの出入りがあるなか、教区事務所にとって相当量の労務の仕事をする事となった。
- カリタスジャパン、復興支援室からの出向者の労務はそれぞれの送り出し組織が担っていた。

職務分掌

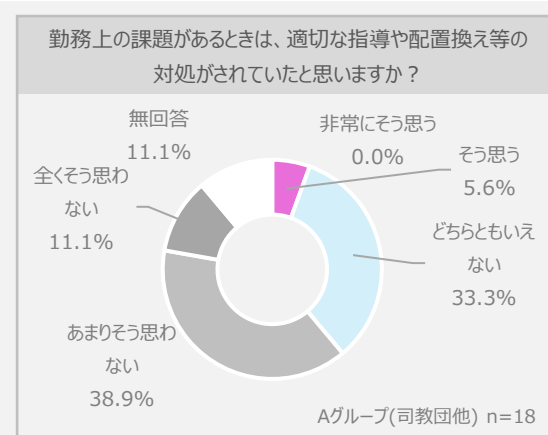
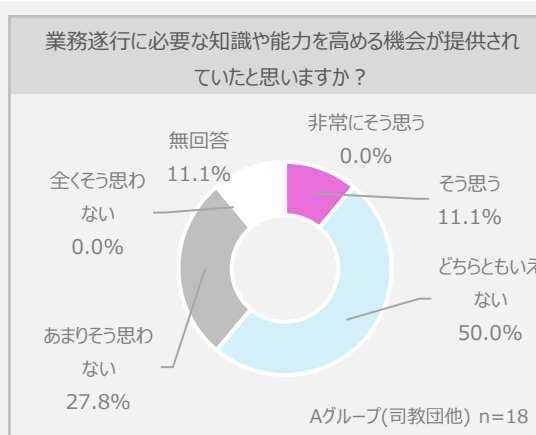
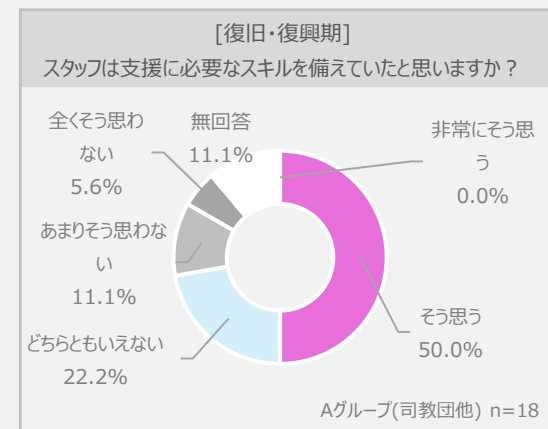
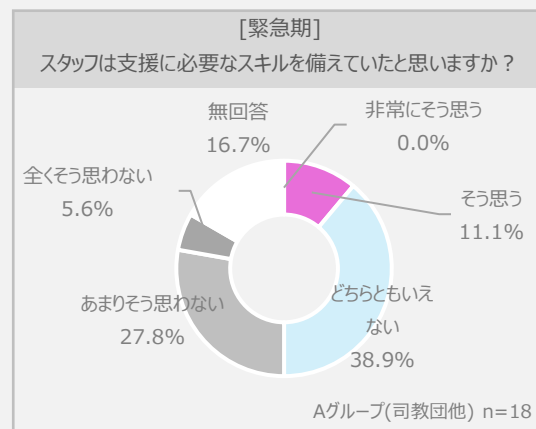
- それぞれのスタッフの担当が明確でなかったため、当初は業務がすすめにくい面があった。時間が経って業務が整理されていく中で担当も明確になっていった。

スタッフ研修やサポート

- 系統だった研修は行われていなかった。
- 阪神淡路大震災を経験した復興支援室からの出向者は、サポセンスタッフに寄り添う姿勢をとり、スタッフと関係性を築くことを重視した。関係性が築けて、スタッフから仕事の進め方等の質問を受けると、出来る限り阪神淡路大震災の失敗した経験を含めて共有するようになった。同様にカリタスジャパンから出向していた秘書の方も支えた。
- スタッフは、困ったときに経験者に聞ける、一方で経験者は被災しながら支援するスタッフの困難を理解したうえでサポートする関係性がつくりだされていたと考えられる。

人事の体制

	仙台教区サポートセンターのスタッフ	カリタスジャパンからの出向者	復興支援室からの出向者
労務管理	仙台教区事務所が実施	カリタスジャパンが実施	派遣元管区事務所が実施
系統だった研修	特に無かったが、OJT的なものはあった	特に無し	特に無し
人事評価	特に無し	特に無し	特に無し



初期の仙台教区サポートセンター及びカリタスジャパンのスタッフのケアの課題

災害時には、被災した方々はもちろん、災害支援の従事者にも、心的外傷後ストレス障害（PTSD）のリスクや過労等、心身に大変な負荷がかかる。世界保健機構（WHO）が支援者の「サイコロジカル・ファーストケア」を提唱し、国内でも災害従事者のメンタルヘルスケアの重要性が叫ばれるなど、スタッフのケアの重要性に着目し、対策を取る支援団体も増えてきている。

仙台教区サポートセンター及びカリタスジャパンでは組織的なスタッフのケアの体制は不十分な状況だった。



良かった点

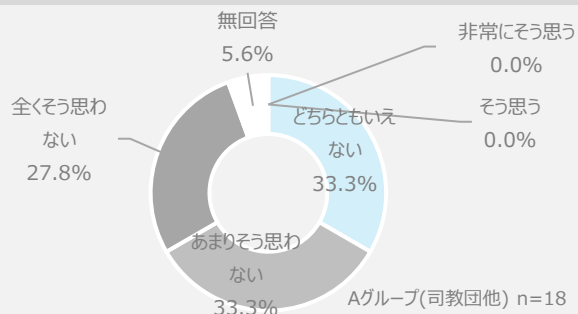


課題



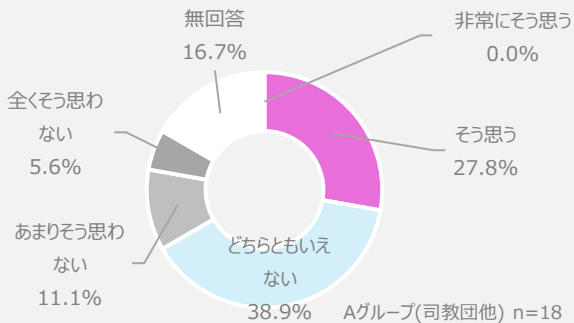
人員を十分に配置することができず、少ないスタッフが、長時間にわたって働いていた

初動のスタッフの数は充足していたと思いますか



人手不足は復旧・復興期には改善

復旧・復興期のスタッフの数は充足していたと思いますか？



交代人員がいなかった

「専門性に関しては、ほぼ全員が素人で始まったし、人数にも限りがあったため、能力的に限界であると感じられたことは、たびたびあった。そのような時にも、ただやるしかなかった。疲労が蓄積した時に、交代できる人員がいると助かる」

ー仙台教区サポートセンター



カリタスジャパンや復興支援室からサポートセンターに入ったスタッフは、被災した仙台教区の方々の負担をいかに軽減していくかを重要事項に置いて、オールジャパンの体制を整えていった

被災地の負担軽減に配慮した例

- 善意であっても後方が、現地へ「圧力」を伝えてはならないとの考えから、外部から来る支援の仲立ちをしながら、マッチングのシステムをつくりあげた
- パチカン大使や国際修道会代表などのいわゆる「VIP」が被災地を訪問する際の手配は出向者が一手に担った

サポートスタッフのケア



心身のチェックや相談体制がシステムとして存在していなかった



災害支援の従事者が抱えがちなストレスや心身へのリスク、セルフケア方法等についての予防研修はなかった

通常業務が圧迫された

「スタッフが補充されない状態で、東日本大震災の後方支援として、募金の受け入れ、国内外関係先との連絡調整を行わなければならない、半年間は毎日夜遅くまで働いた。唯一のプログラムオフィサーが1年間不在になったため、海外の事業のモニタリングがその間ストップした。」

ーカリタスジャパン



カリタスジャパンでは5人のスタッフのうち1人が仙台教区サポートセンターに1年間駐在したため、その間は残されたスタッフで対応しなければならなかった

ベースのスタッフ

ベースのスタッフは、支援現場の最前線に立って、ボランティアの受け入れやサポート、地元関係者との調整・連携、状況の変化をとらえた事業マネジメント等、多岐にわたる業務をこなす必要があった。

ベースはスタッフのこうした献身に支えられた一方、スタッフへの負荷は大きかった。

ベース・スタッフの採用

- ベースのスタッフは主に3つの方法で採用された(右図参照)。当初は被災地外からの派遣が多かったが、緊急期を過ぎると徐々に被災地の方の現地採用が増えていった。
- ベースのスタッフ、とりわけベース長の確保は容易ではなかった。長期のかかわりが必要とされるため、それまでの生活を一変させて現地に駐在する必要があること、経験のない分野で要求されること多い仕事の責務を負わなければならないことなどが理由としてインタビューで挙げられた。
- 第5章「被災地の回復力強化」で述べられている通り、地元で採用された方は、支援に大きな付加価値をもたらした。多くは信徒ではなかったが、地元のスタッフが増えて行く頃には、教会の「寄り添う」価値観を中心とした支援スタイルが確立しており、支援の姿勢の点では信徒のスタッフとの共有は可能だった。
- ベースのスタッフの大半は被災地支援の経験が無かったが、それぞれのそれまでの仕事やボランティアの経験が活かされていた方も多かった。

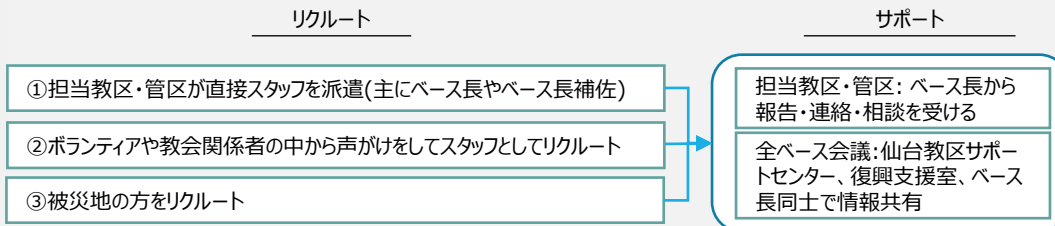
労務管理

- ベースでは基本的には労務管理を行わず、所属する教会や教会管区が担当していたため、この点ではベースの負担は回避されていた。
- 系統だった人事評価や配置換えの方針は無かったが、スタッフの負荷が高すぎて業務継続が困難とみられるときや、人間関係の課題が見受けられた場合は、担当する教会や管区がスタッフと話し合って適宜配置替えや、サポートを行った。

スタッフ研修

- 系統だった研修は行われていなかったが、各ベース長の判断でスタッフを様々な外部の研修機会に送ることがあった。
- また担当教会・管区の判断で、ベースのスタッフのために先行事例の視察の機会を提供したこともあった。

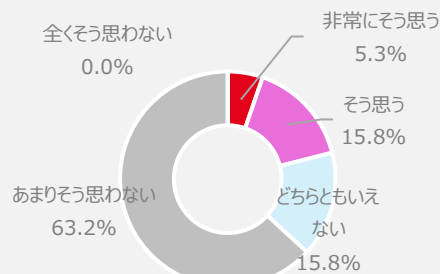
ベースのスタッフの採用・サポート



人事の体制

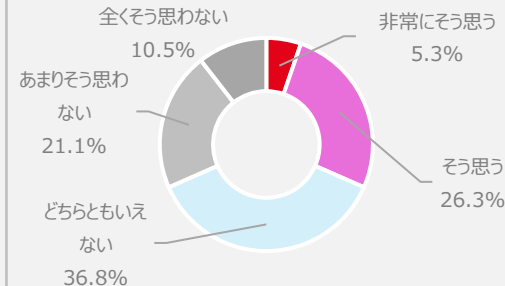
労務管理	一部を除き、ベース自体で独立しているわけではなく、体制や人事マネジメントは、所属する教会や教会管区が担当していた。
系統だった研修	全ベース共通の系統だった研修は無かったが、ベース毎にスタッフを様々な研修機会に派遣した。
人事評価	特に無し。ただし、バーンアウトのリスクや関係性等の課題があった場合は適宜人事配置換え等の対処をしていた。

ベースのスタッフは支援に必要なスキルを備えていたと思いますか？



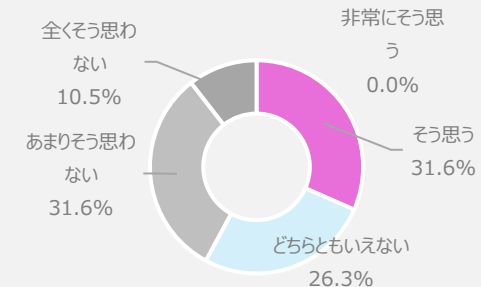
Bグループ(ベース、司教団他) n=19

ベースのスタッフが、業務遂行に必要な知識や能力を高める機会が提供されていたと思いますか？



Bグループ(ベース、司教団他) n=19

勤務上の課題があるときは、適切な指導や配置換え等の対処がされていたと思いますか？



Bグループ(ベース、司教団他) n=19

ベースのスタッフのケアの課題

ベースには担当教区・管区がつくほか、全ベース会議を通してスタッフをサポートしていたが、被災地支援経験のない方が要求の多い仕事をこなしていくこと、刻々と変わる状況に対応していくことはスタッフにとって大きな負担になった。ボランティアには手厚いケアがあった一方、無理なくベーススタッフが働ける環境の提供については課題が残った。



良かった点

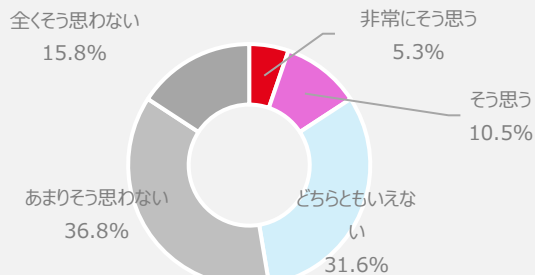


課題



人材を十分に配置することが難しくかった。

ベースでは対応にあたるスタッフの数は充足していたと思いますか？



Bグループ(ベース、司教団他) n=19

スタッフ確保の難しさ

「ベーススタッフ、特にベース長を確保するのは非常に難しかった。ベース内のスタッフの関係性が難しくなるなど、様々課題があり、サポセンが仲裁に入った。また、基本的にスタッフは支援未経験者であり、かつ頻繁に人が入れ替わったので仕事を覚えてもすぐに去って行くということも度々であった。」

— 仙台教区サポートセンター

ベーススタッフのケア



現場スタッフの負担

「現場運営者が全くの素人であり、後方支援組にはそれを補う体制が無かったと思う。後方支援組はもっと現場に入り丁寧に聞くべきだった。現場でバーンアウトするスタッフが複数いた。」

— ベース

「毎週派遣されるボランティアの数、人材が平滑ではないため支援活動の計画を立てるのが、ベース常駐スタッフの負担になった。」

— 仙台教区サポートセンター



心身のチェックや相談体制がシステムとして存在していなかった。



災害支援の従事者が抱えがちなストレスや心身へのリスク、セルフケア方法等についての予防研修はなかった



ベース毎の防災対策や事業継続計画(BCP)の作成は義務付けられておらず、地震が起こったときにどのように対応すべきかスタッフは現場で迷った。



全ベース会議の開催によって、仙台教区サポートセンターや司教団、ベース同士の情報共有ができたことで孤立は避けられた。

全ベース会議を通じたコミュニケーション

「定期的に全ベース会議が開催され、司教団、復興支援室等が同席されていたことは良い点だったと思う。仙台サポセンはベース間の状況、情報の共有に配慮していたし、相談し易いと感じていた。」

— ベース

「当初から、全ベース会議が設けられ、互いの協力関係ができ孤立や独善が避けられた。その場に、オブザーバーとしてオールジャパンの責任者たちが参加し、現場の声を聞いてくれていたことも良かった。」

— ベース



担当教区・管区、仙台教区サポートセンターがベースを訪問し、コミュニケーションをとっていた。

担当教区・管区がベースを支援

「仙台サポセンはサポセン直轄ベースを月に一度ほど訪れ、打ち合わせを行っていた。」

— 仙台教区サポートセンター

「本当に精神的にきつく、事業の進め方で迷っていたときに、新しく担当になった管区の方によって救われた。阪神淡路大震災から現在に至るまでのまちづくりの経験に裏打ちされた管区の方との対話から事業の進むべき方向が見えてきて今に活きている。」

— ベース

ベースのボランティア

初期はがれきの撤去、泥のかき出し、その後は多くの仮設集会所等で行われる「お茶っこサロン」等、日本のカトリック教会の支援はボランティアのベース活動への参加があって成り立つものが多かった。ボランティアの受け入れシステムを初期に確立させた背後には様々な課題があり、またそれらに対応する工夫があった。

多様なボランティア

- 教会を通して来るボランティアは信徒だったが、東日本大震災全国ネットワーク(JCN)等、カリタスジャパンが広報した先から来たボランティアや、カトリック系の学校の学生の多くは信徒ではなかった。男女比はほぼ半々、年代も学生から定年退職した人まで様々だった。

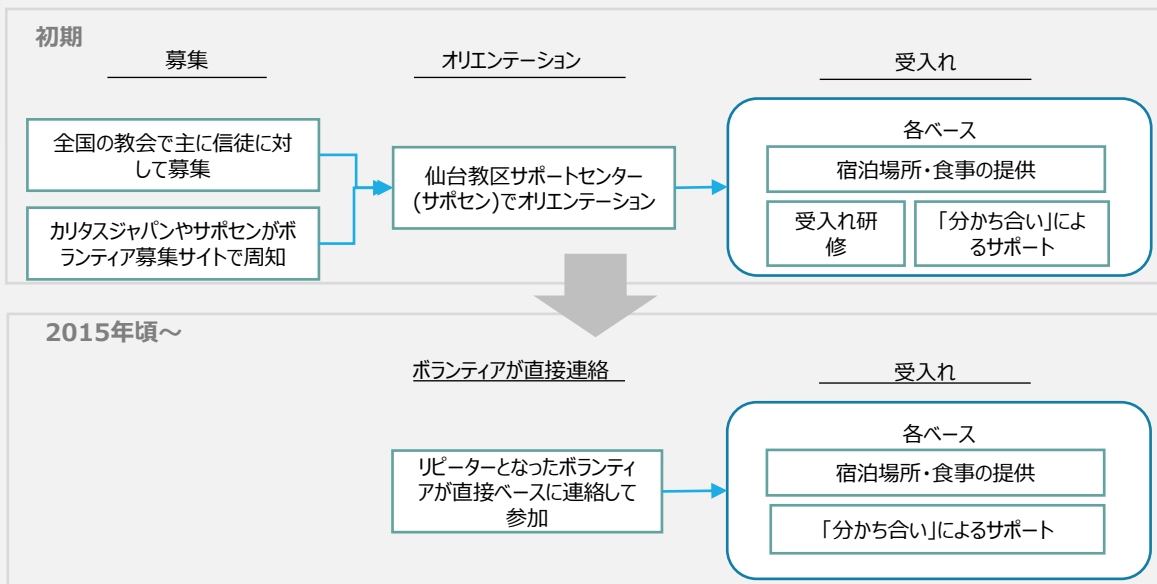
[初期]大勢のボランティア応募の対応

- ベースへの負担をできる限り軽減するために、大勢のボランティアにそのままベースに行くのではなく、必ず仙台教区サポートセンター(サボセン)を経由し、そこでオリエンテーションを受けてからベースに割り振る仕組みとした。一定のボランティア作業ができ、またバーンアウトしないために、オリエンテーション含めて1週間の滞在を原則として受け入れた。
- 全国から寄せられるボランティアの申し出のなかには、自分たちが提供したい支援を提案するものもあったが、現場から見た必要性が薄いものに関しては、サボセンで要不要をしっかりと伝えてコントロールをした。また、ごく一握りだが、最初にボランティアに従事した際に問題が認められた場合には、それ以降ボランティアとして受け入れないシステムをつかった。
- ベースによっては、ボランティア受け入れ時に泥かきや傾聴姿勢等に関する独自の研修を実施した。
- 長期休暇中にボランティアが増え、その後減る等、時期的な変化にはサボセン、ベースともその時期にはボランティア向けの仕事を用意するなど、工夫しながら対応していたが、そのことがベーススタッフの負担となった。仕事が用意できないときは視察をして頂くこともあった。

[復興期]

- 復興期以降は新規のボランティアは減っていき、ボランティアの方々はベース毎に「リピーター」として訪れるようになった。このことによりベースによるボランティアのケアの負担は大きく軽減された。

ボランティアの派遣体制の変化



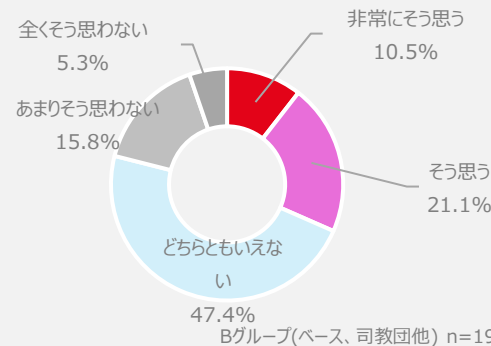
ボランティアのケア① 寝食の提供

- 被災地で活動する多くのボランティアは、発災後数か月は、「自己完結型」(寝食を自分で確保すること)を求められていたなか、各ベースでは、宿泊場所と食事が提供されており、安心できる環境が確保されていた。
- ベース内で調理した暖かい食事が提供された。

ボランティアのケア② 全てのベースで行われた「分かち合い」の時間

- 全てのベースで、毎日ボランティア後に「分かち合い」の時間を設けた。
- ボランティア後、デブリーフィングとして、「何があったのか、自分は何を感じたのか」を各人が出し合い、その日のできごとに各人が向き合う。「分かち合い」を通して、ボランティアの方が悩んでいることを一緒に考えたり、支援理念を共有した。被災地の状況をまのあたりにしたボランティアの方のメンタルケアの意図もあった。

ベースに派遣されてくるボランティアはスキル、数とも適切だったと思いますか？



ボランティアに関する声

明確な支援理念の重要性

「『カリタス』という名前を冠した組織の特徴としての支援姿勢がベースのスタッフ間で共有されていたことが、ボランティアマネジメントをしていくうえで重要だった。困った人に寄り添うこと、近隣の人にこんにちはと笑顔であいさつすること等。この考えが軸にあったことで、泥出しをした家の数ではなく、ときには手を止めて家の持ち主と話すことのほうが大事ということがボランティアの間でも共有しやすくなった。」

ーカリタスジャパン

メンタルケアとしての「分かち合い」

「発災から間もない被災地でボランティア活動を行うことはメンタルに大きな影響がある。毎日行っていた『分かち合い』では自分がどう思ったのかという『アイステイメント』で話をして頂くことにし、そこからスタッフが会話を繋げていく。こうした『分かち合い』はボランティアにとって心を落ち着かせるとともに、日本のカトリックの支援が大事にしていることを伝える機会にもなったと思う。」

ー復興支援室

食事の提供によって生まれる関係性

「ベース開所当初は、宿泊受入れだけでいっぱいいっぱい、ボランティアの方にはお弁当を提供していたが、次第にスタッフと一緒に暖かい食事をとれる体制をつくっていった。『同じ釜の飯を食べる』体験を通して、お互い親近感が生まれ、ビジネスライクではない関係が生まれた。スタッフの立場からもううれしいことだった。」

ー元ベース長

シスターの存在の大きさ

「『シスターズリレー』として、1週間交代で日本中の女子修道会からシスターにボランティアとして来て頂いた。被災地の活動に従事して頂くこともあったが、ベースの料理、掃除やボランティアとのコミュニケーションを担って頂いたことが、ベースの雰囲気良くし、ボランティアのケアとして非常に重要だった。リピーターのボランティアのなかには、「シスターに会いたいから」という人も多かった。シスターの存在は、間違いなく不足していたスタッフイングをカバーしてくれていた。」

ーカリタスジャパン

サポセンがあったから支援ができた

「東日本大震災の発災後、修道会の垣根を超えて被災地のために何ができるか、シスターたちは模索していた。当初は現地の様子がわからなかったが、サポセンができて、シスターを送っても良いということを伝えられた。サポセンでボランティアを受け入れ、ベースに振り分けるという秩序が生まれたことでシスターズリレーが実現できた。」

「・・・オールジャパン体制があったので、そこにシスターたちも参加ができた。ひとりひとりのシスターだったら動くことはできなかった。でも組織を超えて、お互いができることを持ち寄れば何かができる、ということ強く感じた。」

ー女子修道会

03

資金の確保と管理



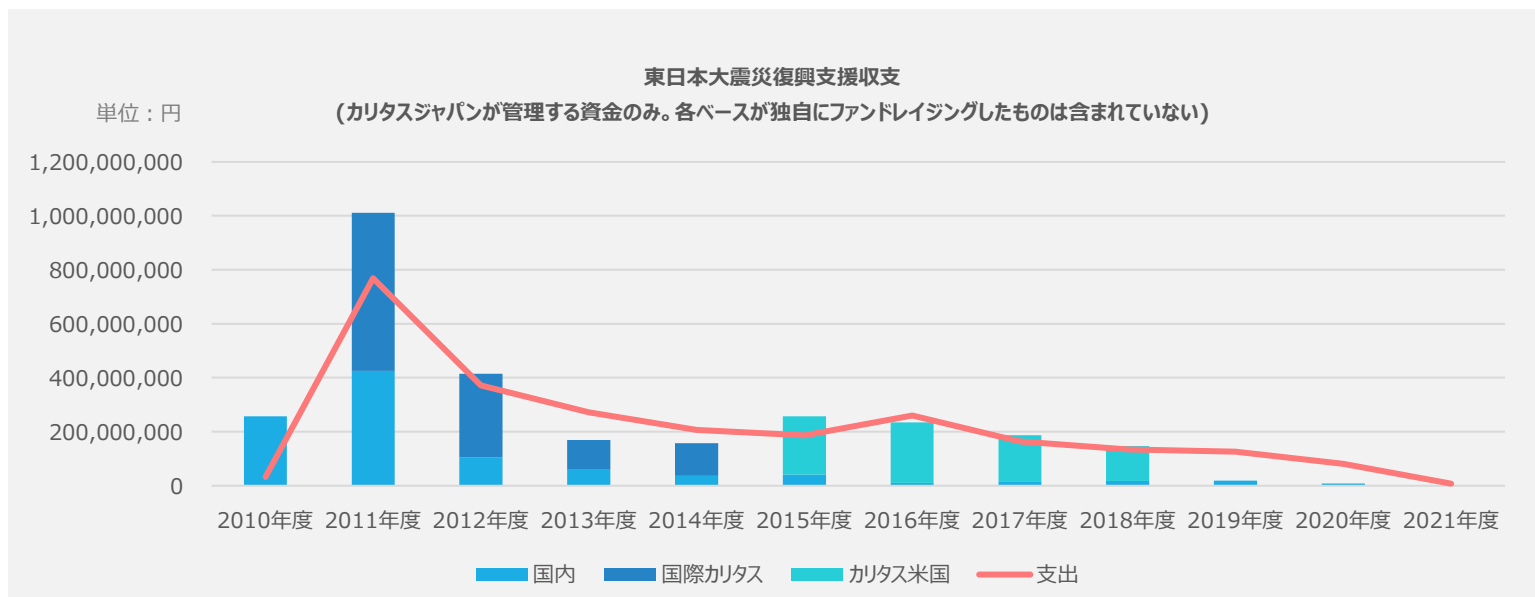
関連ページ

P2, 25

P26

P27

- ✓ 2011～21年まで国内、海外から寄せられた募金は総額約28.6億円と巨額であった。内訳は、国際カリタス、米国併せて海外から6割強、国内は約3割強だった。国内外からの潤沢な資金により、資金の心配をせずに活動を続けることができた。
- ✓ 資金の用途により、資金の受け取り窓口と管理者を明確に分けたことで、資金管理が不明瞭になるリスクを回避した。
- ✓ 支援活動に使う資金の承認の手続きは比較的簡易であったが、内部でのコミュニケーションと承認のプロセスをとったうえで行われていた。資金管理については、カリタスジャパン、仙台教区サポートセンター、ベースともそれぞれ独自の方法でありつつ、基本的には、資金管理は二重にチェックしたり、監査を受けたりするなど、複数人の目を通して行われていた。

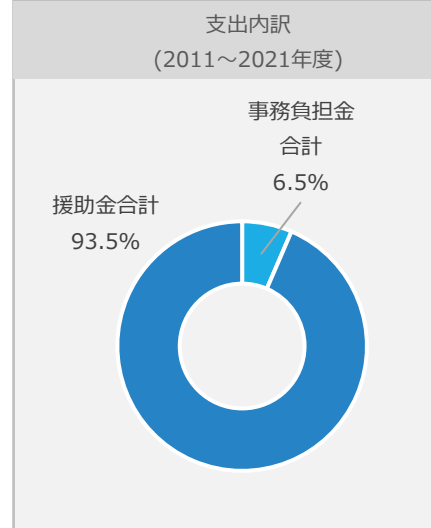


カリタスジャパン 東日本大震災関連収支報告 (2011年3月11日～2021年3月31日)

募金収入

単位：円

	国内	国際カリタス経由	カリタス米国	合計
2010年度	256,921,140			256,921,140
2011年度	424,738,969	586,645,543		1,011,384,512
2012年度	105,119,960	308,992,820		414,112,780
2013年度	58,392,761	110,979,055		169,371,816
2014年度	36,435,905	120,417,159		156,853,064
2015年度	41,289,909		215,420,986	256,710,895
2016年度	10,037,094		224,574,279	234,611,373
2017年度	15,793,288		171,187,942	186,981,230
2018年度	17,515,374		128,639,143	146,154,517
2019年度	18,113,858			18,113,858
2020年度	7,639,083			7,639,083
2021年度	1,952,039			1,952,039
合計	993,949,380	1,127,034,577	739,822,350	2,860,806,307



注：

- 会計年度：2010年度～2015年度は4月～翌年3月。2016年度は4月～12月の9カ月。2017年度以降は1月～12月。
- 援助金の「その他支援プログラム」には、デイケアセンター再建（南三陸）、子どもセンター再建（大槌）などを含む。
- 「その他」の援助金支出には、会計監査費用、報告書作成費用、カリタス米国監査対応費用、ベース活動評価（釜石、南相馬）、災害対応マニュアル作成費用などを含む。
- 災害関連募金の事務負担金比率は基本10%だが、海外募金先との調整の結果最終的に6%となった。
- 繰越金に関しては、今後も継続する東日本大震災の復興支援活動や将来の災害への備えの活動のための援助金として活用予定。

支出

単位：円

	救援物資	漁業、農業、商店支援	学校学生支援	その他支援プログラム	仙台教区サポートセンター支援	ベース活動支援	その他（監査、広報など）	援助金合計	事務負担金（国内募金）	事務負担金（海外募金）	事務負担金合計	合計
2010年度	3,199,660				1,530,259		1,814,584	6,544,503	25,692,114		25,692,114	32,236,617
2011年度	211,390,058	54,481,693	160,788,550	27,242,688	49,381,286	214,309,245	8,629,912	726,223,432	42,469,654		42,469,654	768,693,086
2012年度	307,742	8,288,600	17,625,000	112,510,000	46,615,486	170,389,566	5,141,381	360,877,775	10,026,916		10,026,916	370,904,691
2013年度		13,643,616		16,190,772	33,897,545	197,003,335	5,187,826	265,923,094	5,839,274		5,839,274	271,762,368
2014年度				4,374,756	34,353,555	160,472,513	3,368,151	202,568,975	3,643,591		3,643,591	206,212,566
2015年度				250,000	66,422,120	94,109,571	1,638,839	162,420,530	4,148,991	19,635,435	23,784,426	186,204,956
2016年度				32,256,984	31,403,975	170,290,509	1,174,755	235,126,223	1,003,709	23,512,620	24,516,329	259,642,552
2017年度				4,955,677	25,546,681	114,897,131	1,674,997	147,074,486	1,579,327	14,707,441	16,286,768	163,361,254
2018年度				996,248	23,376,553	94,222,758	1,643,106	120,238,665	1,751,534	12,023,946	13,775,480	134,014,145
2019年度				928,563	26,953,330	95,272,351	1,453,416	124,607,660	1,811,384		1,811,384	126,419,044
2020年度				3,248,713	5,807,814	71,235,319	38,566	80,330,412	763,906		763,906	81,094,318
2021年度				0	155,000	7,017,671		7,172,671	195,203		195,203	7,367,874
合計	214,897,460	76,413,909	178,413,550	202,954,401	345,443,604	1,389,219,969	31,765,533	2,439,108,426	98,925,603	69,879,442	168,805,045	2,607,913,471

繰越金

単位：円

2021年3月末	252,892,836
----------	-------------

資金の確保

2011～21年まで国内、海外から寄付された潤沢な資金により、今まで資金の大きな心配をせずに活動続けることができた。

資金の用途により、資金の受け取り窓口を分けたことで、資金管理が不明瞭になるリスクを回避した。

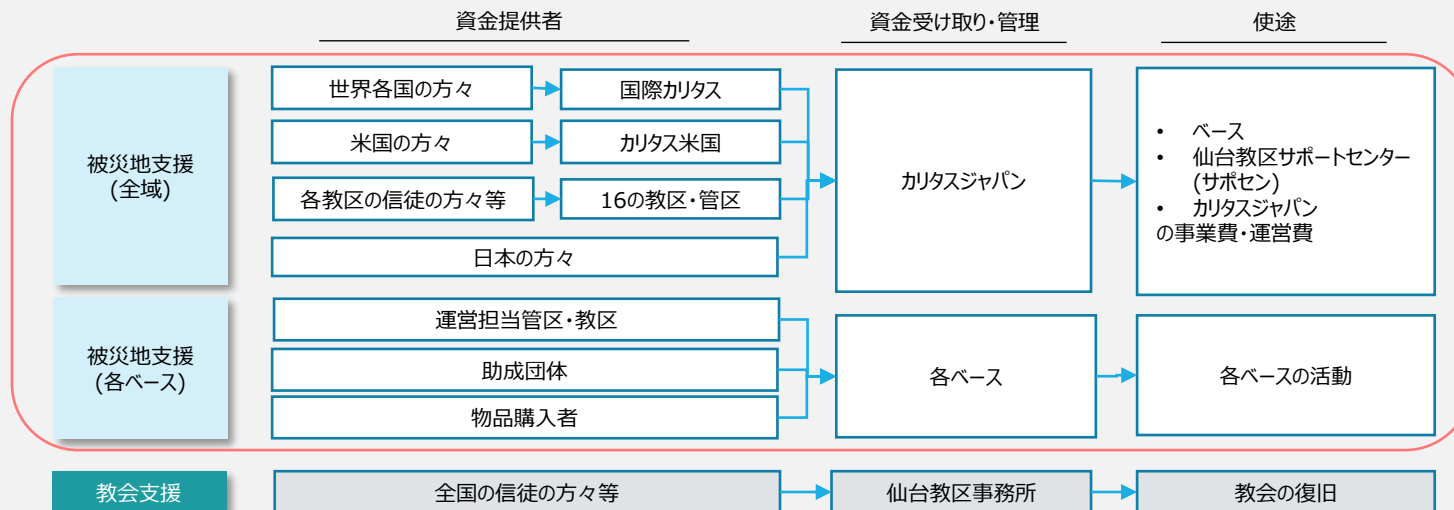
被災地支援と教会修復の寄付を完全に分けた

- 発災間もなく、被災地の支援金だけをキリタスジャパンが集めていたが、2011年3月16日には仙台教区が教会の建物などを復旧するための口座を開設し、翌日から全国に募金を呼び掛けた。これにより、使途による資金の受け取り窓口が明確になった。

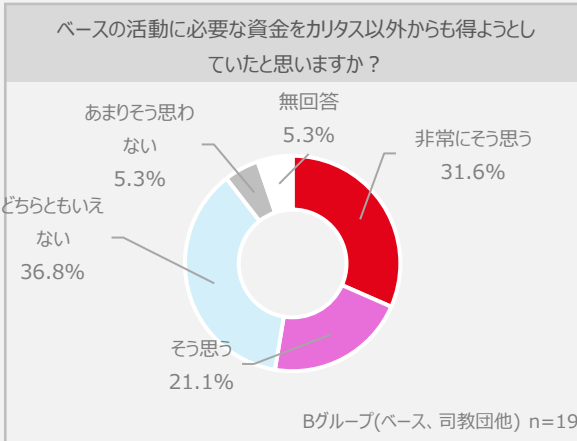
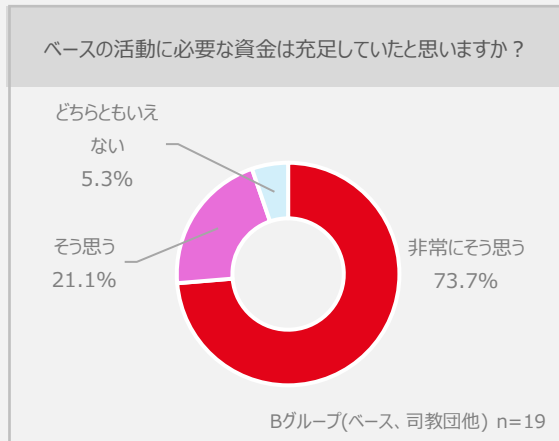
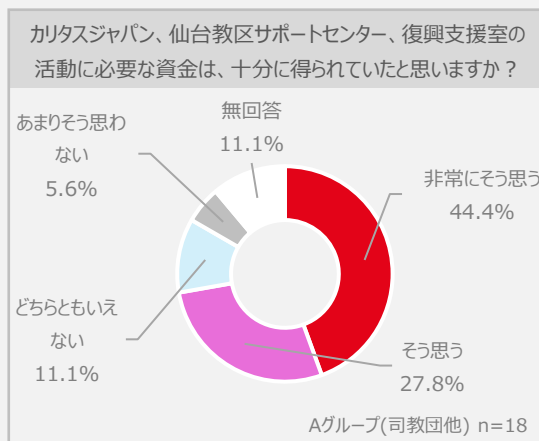
ベースによる独自のファンドレイジング

- ベースの活動費は主にキリタスジャパンが管理する資金を受け取って活動していたが、次第に独自で助成金や販売により収入を得ようとした。

資金の流れ



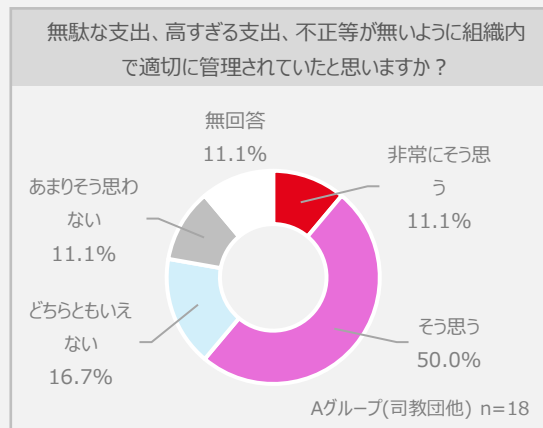
被災地支援という公益に使う資金と、教会の復旧の資金の流れを明確に分けた。



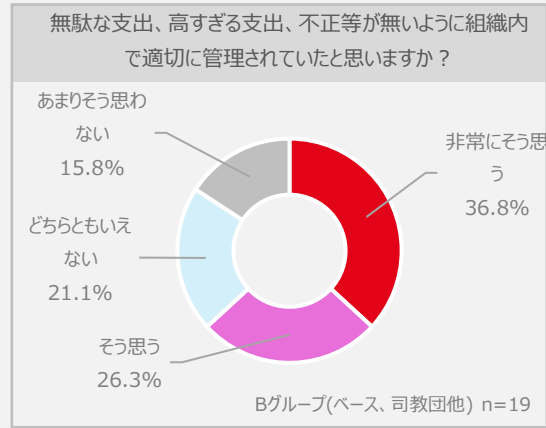
資金の管理

カリタスジャパン、仙台教区サポートセンター、ベースとも一定の手順を通して資金支出の承認がなされていた。また、資金管理は二重にチェックしたり、監査を受けたりするなど、複数人の目を通して行われていた。

仙台教区サポートセンター、
カリタスジャパン、復興支援室



ベース



資金の承認プロセス

- ベースが支援活動の予算をカリタスジャパン委員会に申請し、委員会が内容を確認・承認後に仙台教区サポート会議にて皆で共有するという承認プロセスを経ていた。カリタスジャパン自身や仙台教区サポートセンターが支援活動に資金を必要とするときも、同様のプロセスを経た。

監査とモニタリング

- 海外ドナーからの寄付金分については、毎年会計モニタリングをカリタスジャパンが受け入れて、指摘を受けた部分はその都度改善していくことができた。
- カリタスジャパンが一括して管理する資金は毎年カトリック中央協議会が監査をしていた。

会計スタッフ増員の必要性

- 今までにない大きな金額をカリタスジャパンで預かることになったが、特に事務局スタッフを増員せずに対応した。アンケートでは資金管理だけに特化する専門の臨時職員を雇ってもよかった、という意見が見受けられた。

潤沢な資金により活動に専念

- 様々な申請書類が要求される助成金と異なり、カリタスジャパンの資金は、最小限の書類で迅速に承認された。このことにより、被災地で迅速に行動することができた。

資金管理体制

- ベースによって資金管理体制は若干の差があるが、基本的にベースの資金管理はベース毎に担当教区・管区が責任者として行われ、ベースでは最小限の現金管理のみを行っていた。
- これにより、ベースは会計処理の負担を回避し、資金管理については安心して担当教区・管区に任せて、自らは活動に専念することができた。
- 法人化したベースでは、税理士と契約して資金管理を行ったところもあった。

助成金申請が能力強化に

- 法人化して独自に助成金申請したベースからは、助成金申請に伴う詳細な事業計画立案、予算立てにより、企画の力がつき、報告書作成により、成果を可視化する訓練になったとの意見が聞かれた。

04

支援の理念



関連ページ

- ✓ 日本のカトリック教会の支援において、確定した文書として、「支援理念」が記述されたものはないが、「新しい創造」計画や、仙台教区サポートセンターの議論、その他様々な折に、「支援が届きにくい人」「信徒にかかわらず被災地の方々」を対象とすること、「寄り添うこと」が一貫した支援理念として繰り返し確認されてきた。
- ✓ この支援理念は現状分析とカトリックの考え方に基づくもので、「仙台教区サポート会議」の議論やベースのボランティアのディブリーフィング「分かち合い」など度々参照し、組織内及び個人に定着していった。
- ✓ 「寄り添う」理念が具現化された活動の一つが、多くのベースで行われていた、「お茶っこサロン」である。お茶っこサロンとは仮設住宅や災害公営住宅の集会場等で、お茶を飲んだり手作りをしながら、住民同士やボランティアがおしゃべりすることで、コミュニティ形成をはかったり、心のケアをしたりするほか、情報提供をしたり、課題がある場合は、本人の同意を得て適切な専門的な窓口につなげる心理社会的サービスのひとつで、日本のカトリック教会以外にも、様々な支援団体が行っていた。被災した方々が外から来たボランティアと気軽に世間話をする、ボランティアは「支援しよう」「解決しよう」と思わずに、一緒に時間を過ごすことで、被災者の方々同士でも、自然に寄り添い合う関係性がつくられたり、人によっては少しづつ自分の課題をスタッフに打ち明けてくださるようになり、他の支援につなげられるようになる。このような関係づくりには、「寄り添う姿勢」であること「外から来た『専門家』ではないボランティアによる活動」であることが貢献したとの意見が、インタビューやアンケートで複数人から挙げられていた。
- ✓ 一方で、仮設住宅から災害公営住宅や高台の宅地に移すようになり、外部から来た支援団体が徐々に撤退、地域の方々の関心が「まちづくり」に移るなか（※福島は状況が異なる）、それぞれのベースでは「寄り添う」理念をもちながらも、どのようにして活動を変化させていくのか、難しい判断を迫られた。専門性を掲げない「ボランティアによる活動」とした日本のカトリック教会の支援として、フェーズの変化に応じた、明確なガイダンスを示したり、各ベースのプログラム評価、戦略策定の支援等、事業マネジメントのシステムが無かったことが、各ベースの裁量に任せるという点では活動の自由度を広げたが、他方手探りで活動の道を見出すベースのプレッシャーになった面もあった。

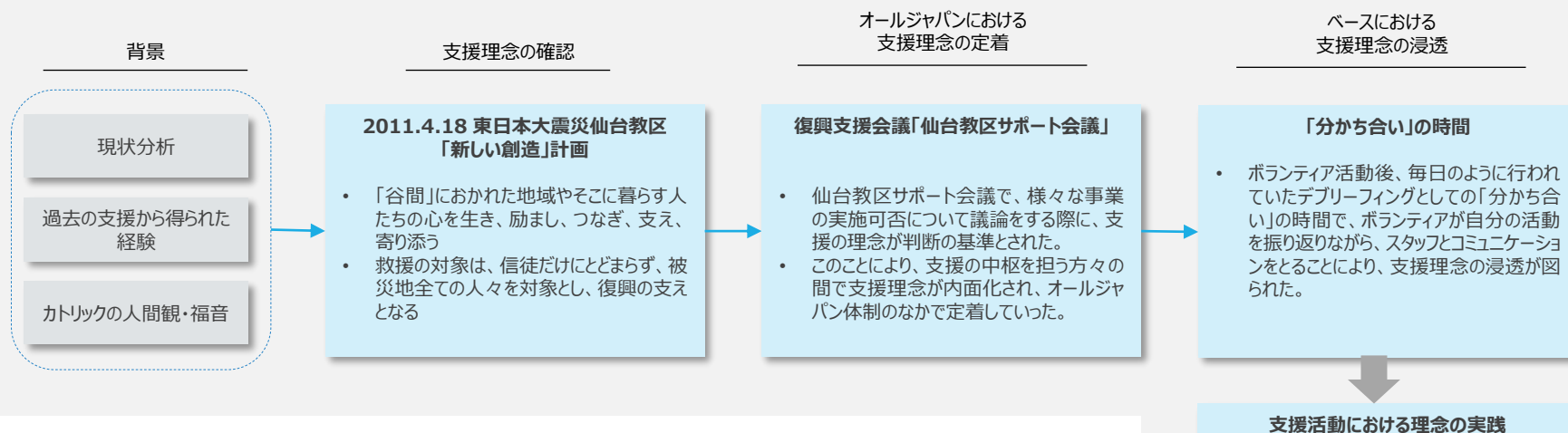
P30,31

※06章参照

支援の理念

日本のカトリック教会による支援の理念である、「取り残されがちな方に寄り添うこと」は、支援活動当初からぶれることなく、現在に至るまでオールジャパン及びベースにかかわる方々のなかで浸透し、事業活動に反映されてきた。支援理念の策定とその定着は、「カトリック教会による支援」であることが深く関係していた。

支援理念の策定から浸透まで



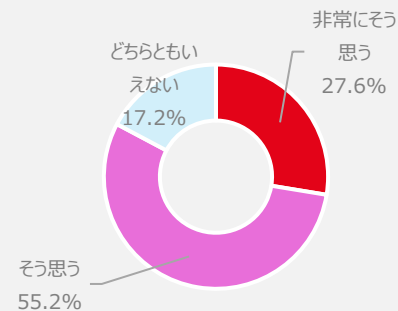
支援理念の背景

- 被災地の行政や社会福祉協議会、その他支援団体によって、一定の被災者支援がされているが、過去の支援の経験から、支援が届きにくい人が必ずいること。「プロの支援者」ではないことから、専門的なサービスを提供できないこと等、現状把握に基づいて、カトリックの教えを体現する形で、支援理念が形作られていった。
- 支援理念は発災から1ヶ月余りで「東日本大震災仙台教区「新しい創造」計画」として全国に発せられた。その後「新しい創造計画」が4回作成されたが、「支援が届きにくい人」「信徒にかかわらず被災地の方々」を対象とすること、基本的な姿勢として「寄り添うこと」は一貫した支援理念として確認され続けていった。

支援理念の定着

- 支援理念が空文化せず、10年間定着・浸透した理由として二つのことが考えられる。一つは組織内のコミュニケーションで、上図にある通り、オールジャパン内では、「仙台教区サポート会議」の際の議論の判断軸として理念が参照され、ベースでは「分かち合い」などベースに集う方々のコミュニケーションにおいて理念が支援原則として振り返りに活用された。
- もう一つは、仙台教区サポートセンターやベース長等、支援の中心を担う方々が信徒や聖職者、シスターだったことにある。インタビューやアンケートでは、日本のカトリック教会の支援関係者の方々は、「支援は宣教活動と厳密に区別していた。支援者個人として、カトリックの理念を実践していくものととらえている。」との声がかかれた。ベース長を1年間務めたシスターは、それまで被災地の支援経験はなかったが、自分たちが支援したいことをする「Doing」ではなく、ひとりひとりに向き合うこと、声を聴くこと、寄り添うことである「Being」であることを、カトリックの実践として繰り返しボランティアやスタッフに伝えるなかで、被災地の方々のニーズに即した支援をすることに努めていた。

脆弱な立場にある人、他の団体の支援が届きにくい人に支援ができていたと思いますか？



A, Bグループ合計 (ベース、司教団他) n=23

「支援で大事にしていた考え方や価値観」 - 支援の理念の内面化

仙台教区サポートセンター、カリタスジャパン、復興支援室、ベースの方々を対象に行ったアンケートの設問「支援活動において、あなたが大事にしていた考え方や価値観があったら教えてください」に対する回答からも、支援理念が内面化されていたことが伺える。分析の結果、人に寄り添うことを基本としながら、困難のなかにも共にいること、共感すること、現地の求めることを知ること、を大事にしていたこと、こうしたことこそがカトリックの教えの実践としてとらえられていたことが伺える。回答の分析結果と、一部の回答を以下に示す。

分析の方法

「支援活動において、あなたが大事にしていた考え方や価値観があったら教えてください」というアンケート設問の回答のうち、質問に含まれる単語（「支援」「価値観」等）を取り除き、同義の言葉を統一（例：「人々」を「人」に統一）したうえで、計量テキスト分析のソフト「KHコーダー」で共起ネットワークを作成した。共起ネットワークとは、文書で出現する単語「抽出語」のうち、「距離」が近いか遠いかを計算し、図示したもので、文書にある内容の傾向を掴むことができる。

困難に寄り添う

「人には、困難ではあってもご自分の課題を乗り越えられる力があること。それを前提に遠くから来たボランティアが何かの問題を解決できることはないこと。できるとすれば、寄り添うことだと思って当初からかかわってきた。できれば、阪神淡路大震災で自らが経験した体験を分かち合うことで何かのヒントが提供できればいいなどは思っていたが、押付けだけは避けるべきだと思って関わってきた。」

-復興支援室

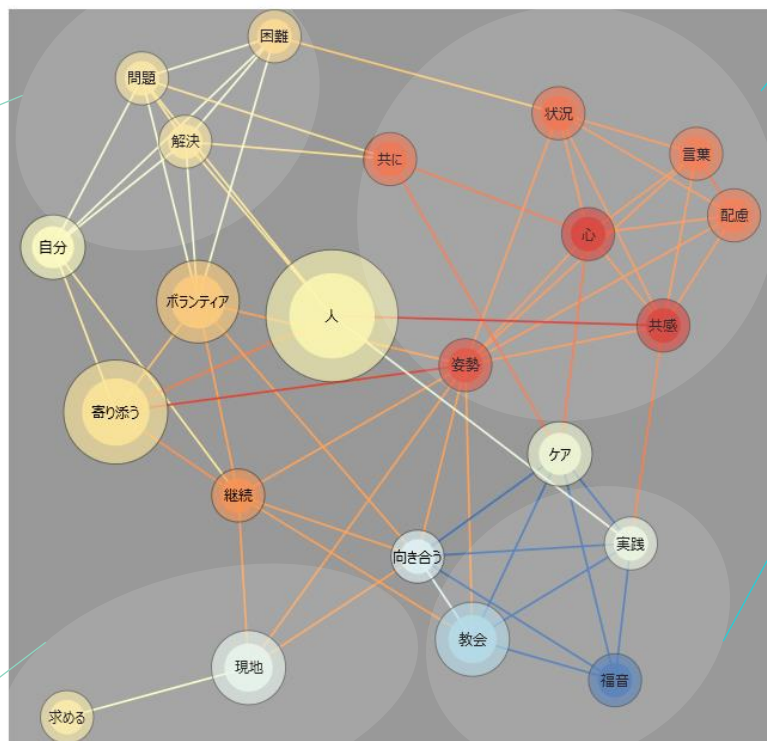
「放射能の問題がすぐに解決しないことがあり、将来を見通せない現実に打ちのめされている中、被災者の方々が「生きる」ことに目標を持てるように支援活動をしてきた。そして、一人ではない、共に生きているというメッセージが伝わればと願いながら、、、」

-ベース

現地の声を聞く

「実際に現地で求められているニーズをその場に行って見聞きして感じ取り、実際に活動に参加し後方支援者にも分かり易く伝えて行く事。」

-ベース



自らの態度や言葉に配慮すること

「心の時計は人それぞれ」という言葉の通り、それぞれ個別の事情や状況に配慮して、寄り添う姿勢を忘れないこと。受容、共感を大切にすること。」

-ベース

具体的には、私たちは支援のプロではないこと。まず、相手の話を聴くこと。被災者との十分な信頼関係も無い時期に配慮に欠けた軽率な態度、言葉を口にしないこと

-ベース

カトリックの人間観、福音に根付いた考え方

「支援活動において宗教色を出すことは一切していないが、カトリックの支援活動は、カトリックの人間観、福音に根付いた考え方から発露する活動であると考えている。被災した方々へのケア、被災した方々を支えようとする方々のケア、それを行政や一般の支援団体とは異なる視点で行うことが大切だと感じる。・・・一人ひとりに向き合う支援がカトリックならではの支援ではないかと考える。そして「支援する、支える」という一方的な考え方ではなく「支えあう」という両者の補完性原理に基づく考えも、とても大切なのではないかとと思う。」

-カリタスジャパン

05

被災地とのかかわり方



05 被災地へのかかわり方 主なポイント

関連ページ

- ✓ 外部から来た支援団体が、地元との十分な調整なしに活動を展開することで、地元の負担になったり、地域の人々の関係性を損なうことが、かねてから国内外の被災地支援の問題となっている。一方で、日本のカトリック教会の支援は、仙台教区が中心となる体制を組み、そのネットワークをあしがかりに地域との関係を築き、社会福祉協議会をはじめとする地元のステークホルダーとのコミュニケーションを通じて見出された、支援の谷間のニーズに対応していくことを基本とした。
- ✓ 各ベースでは地域のステークホルダーの声を聞きながら、状況の変化に応じて活動の内容を変化させてきた。当初は、がれき処理や住宅からの泥のかき出し、その後は仮設住宅の「お茶っこサロン」と、他のボランティアや支援団体も行ってた活動を基本としていたが、地域の複雑な課題が顕在化するにつれて、それまでの方法だけでは解決できないことが明らかになり、長期的な視野をもって、「寄り添う」ことをどう具体的に実践していくのか、ベースごとに再定義する必要性に迫られた。
- ✓ こうした状況の変化に対して、定められた10年の支援期間のなかで、日本のカトリック教会全体としての最終目標や、具体的な戦略・方針はベースに示されなかった。アンケートやインタビューでも、10年の支援期間が長すぎたのか、短すぎたのか、まちづくりにかかわるべきなのかどうか、関係者の考え方が分かれていた。ベースの選択をサポートするためにも、状況の変化をとらえて日本のカトリック教会全体の方針を示し、ベースとのコミュニケーションを図っていく必要があったと考えられる。それぞれのベースはスタッフの入れ替わり、ノウハウの不足、カリタスによる資金提供の期限等のプレッシャーに直面しながら、手探りで方法論を探していかなければならなかった。
- ✓ 地域とのかかわり方に関して、ベース独自で明確なビジョンを打ち立てたことで、人の配置や事業の方針が明確になった事例として、開設当初から活動期限を設けて、ベースの終わり方も含めて戦略を立てていた大槌ベースと、2016年からまちづくりを志向し、未だニーズの高い、コミュニティ支援とまちづくりの二軸で活動を継続する米川ベース（現・一般社団法人カリタス南三陸）をとりあげた。
- ✓ 福島県は、津波だけでなく、原発事故をあわせた複合災害の被害を受けたという点では、岩手県、宮城県と違う視点で地域の再生をとらえる必要がある。現在も、原発事故の収束の見通しが立たないなか、被災された方々に対して、どのように「寄り添う」という支援理念を具現化していくのか、日本のカトリック教会の復興支援事業の総括の一端として、議論の余地があると考えられる。

P34

P35, 36

P37

P38

被災地のステークホルダーとの調整・相互補完

国内外の被災地支援の大きな課題として、外部から来た支援団体が、地元との十分な調整をせずに活動を展開することで、地元の負担になったり、地域の人々の関係性を損なうことが、しばしば問題となってきた。こうしたことを規制するための国際基準もある(詳細：第6章)が、今回の東日本大震災でも同様の問題は散見されていた。

一方で、日本のカトリック教会の支援は、仙台教区が中心となる体制を組み、そのネットワークを足掛かりに地域との関係を築き、社会福祉協議会をはじめとする地元のステークホルダーと連携しあって、支援が足りない部分をボランティアでできる作業によって補う、というスタンスをとっていたため、活動地域の関係者の情報把握、関係構築は事業形成に組み込まれたもので、国際基準を意識するまでもなく、関係者の認識として、地元との調整相互補完を行っていた(右グラフ参照)。

活動初期：信頼構築のための工夫

- 日本のカトリック教会の被災地支援の方針として、カトリック信徒のみならず、広く一般の被災者の方々に寄り添うことを明確にしていたこと、また、支援が宣教活動の一環であるとの誤解を避けるためにも、カトリック教会の支援であることを前面に出すことを押さえる方針をとった。多くの日本人にとってキリスト教やカトリックを連想しない「カリタス〇〇(地名)」という名前を多くのベースが冠したのもその一環である。
- 社会福祉協議会のように密接に連携する組織とは、丁寧に支援が宣教と結びついていないことを説明した。他の団体が支援活動しながら布教していた地域では、ベースに対する地域の関係者の誤解や不信感を払しょくするところからはじめなければいけない場合もあったが、ベースのボランティア活動の様子に触れて頂くことで、次第に信頼を勝ち取っていくことができた。

様々な形の相互補完

- 発災直後の支援における地元団体との連携の基本的な形は社会福祉協議会の依頼に応じてボランティアを派遣するものだった。現在に至るまで後方支援に徹する右の事例にあるような連携の形のほか、復興のフェーズがかわっていくなかで、それぞれのベースで特徴のある連携や相互補完が行われていった。
- ベース長が地元出身の釜石ベースでは、行政の各部署と密接に連携し、ベース単体ではできない事業を展開したり、ベース長が、釜石市社会福祉協議会の役員や、釜石市ボランティア連絡協議会の会長を兼務して、地域と一体となった活動の推進を行ってきた。

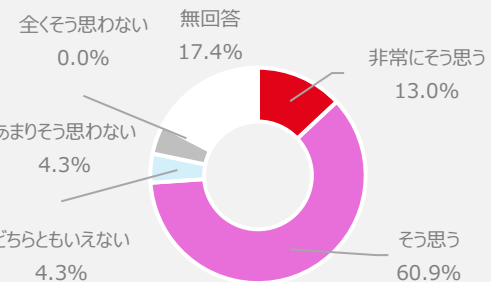
事例：ゼロからの関係構築

教会が無かった大槌で、長崎管区から派遣されたベースのスタッフが信頼関係を構築していくために、まずは社会福祉協議会(社協)に顔を覚えてもらうことから始めた。社協の方々自身が被災者にもかかわらず、毎日大勢のボランティアの対応をしなければならなかったところ、ベース・スタッフは毎朝社協事務所に行って、事務所まわりの清掃等、手伝えることを見つけていった。次第に信頼感が醸成され、社協のほうから、お茶っこサロンを担当して欲しいという依頼があり、社協と連携しながら支援を実施する関係性が確立した。

事例：地元団体の後方支援に徹する

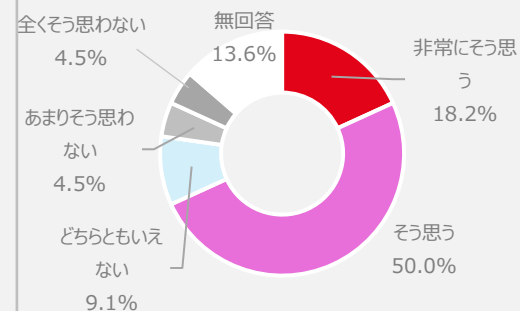
福島県原町ベースは、基本的な考えとして、自ら事業は立ち上げず、地元のボランティアグループや社協の後方支援をすることとしていた。社協との信頼関係が出来た後は、社協からの依頼で、被災者宅の個別訪問を行ってきた。また社協だけではなく、地元のボランティア・グループが行う、仮設住宅におけるサロン活動「真ごころサロン」に協力、ボランティアの派遣と運営面の支援を行うことで、10年目の現在も活動が継続している(現在は一般社団法人 カリタス南相馬の活動の一部として統合)。

ベースでは被災した方々や行政や支援関係者等ステークホルダーの情報を十分に把握していたと思いますか？



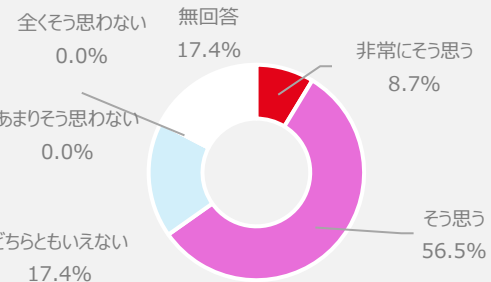
Bグループ(ベース、司教団他) n=19

ベースでは被災地の行政や支援関係者等と連携・調整をしながら相互補完的に活動していたと思いますか？



Bグループ(ベース、司教団他) n=19

ベースでは、被災地のニーズや課題に関する情報を十分に把握していたと思いますか？



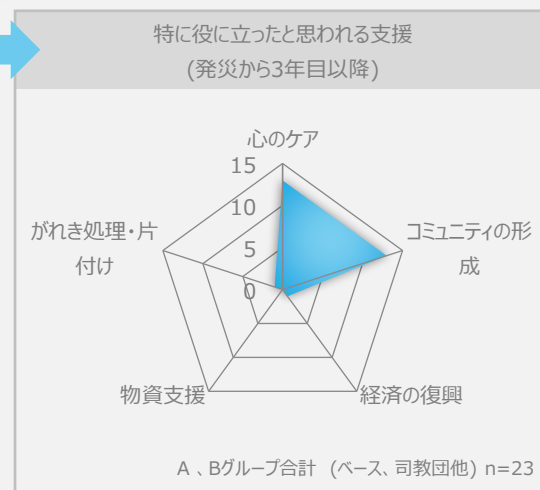
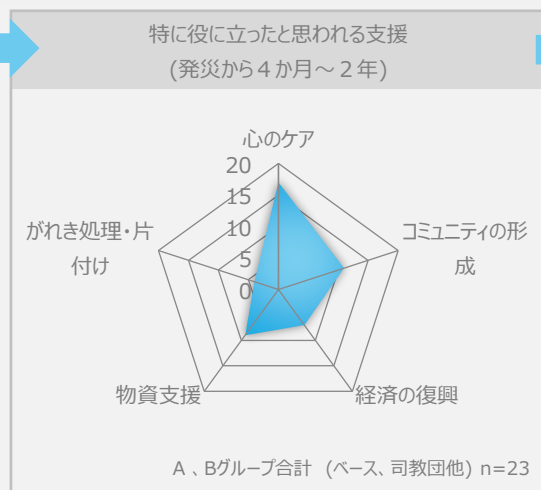
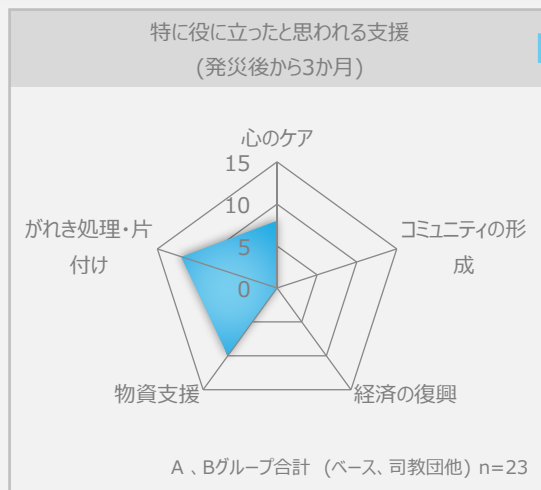
Bグループ(ベース、司教団他) n=19

活動の変遷に対する支援の有用感

日本のカトリック教会の支援は、発災直後は瓦礫処理、物資支援をしながら被災者の方々の心に寄り添い、その後仮設住宅の暮らしに移る時期には、仮設住宅に必要な物資を提供しながら、心のケアやコミュニティ形成を支援した。災害公営住宅の暮らしに移行するときは、人が減りつつある仮設住宅と災害公営住宅両方で、住民が集う「お茶っこサロン」やイベントをしながら心のケアとコミュニティ形成に努めた。関係者が「特に役に立った」と感じた支援は活動の変遷に呼応したものだ。

分析の方法

発災から現在に至る時期を下記のグラフにあるとおり3つの時期に別けて、それぞれの時期のなかで特に役に立ったと思われる支援を自由記述で述べて頂き、その内容を分析し、全自由記述中3回以上出現した5つの項目の出現率を合計した。



- ✓ 心のケア
- ✓ がれき処理・片付け

「がれき撤去による被災者の生活環境改善。がれき撤去をしながらの寄り添い(休憩時間の被災者とお茶を大切に)による精神面のケア。」
-カリタスジャパン

- ✓ 物資支援

「直接避難所に行っていたので、避難所生活をする被災者の喫緊のニーズ(食料・物資・公衆衛生)に応えることが出来た。丁寧に良好な人間関係を築いたことで、被災者の安心につながったと思う。」
-ベース

- ✓ 心のケア
- ✓ コミュニティの形成
- ✓ 経済の復興
- ✓ 物資支援

「避難所や仮設住宅でのお茶っこサロンは、被災者の心のケアやコミュニティ形成の助けとなったと思う。またボランティア派遣や必要な物資支援などを行うことで、被災を受けた漁業や農業などの地域産業の復活にも役立ったと思う。冬季の仮設住宅などへの暖房器支援は、寒冷地であることや経済的な面からも多くの被災者の役に立ったと思う。」
-仙台教区サポートセンター

- ✓ 心のケア

「住宅再建など住民レベルで実感できる復興が進まず、仮設住宅での生活が長引くなかで、被災者間でも仮設を出られる人や残らねばならない人など、格差があらわれるようになっていきました。お茶っこサロンや個別訪問など、「心のケア」「よりそい」と言われる活動がより重要になってきたと思います。」
-ベース

- ✓ 心のケア
- ✓ コミュニティの形成

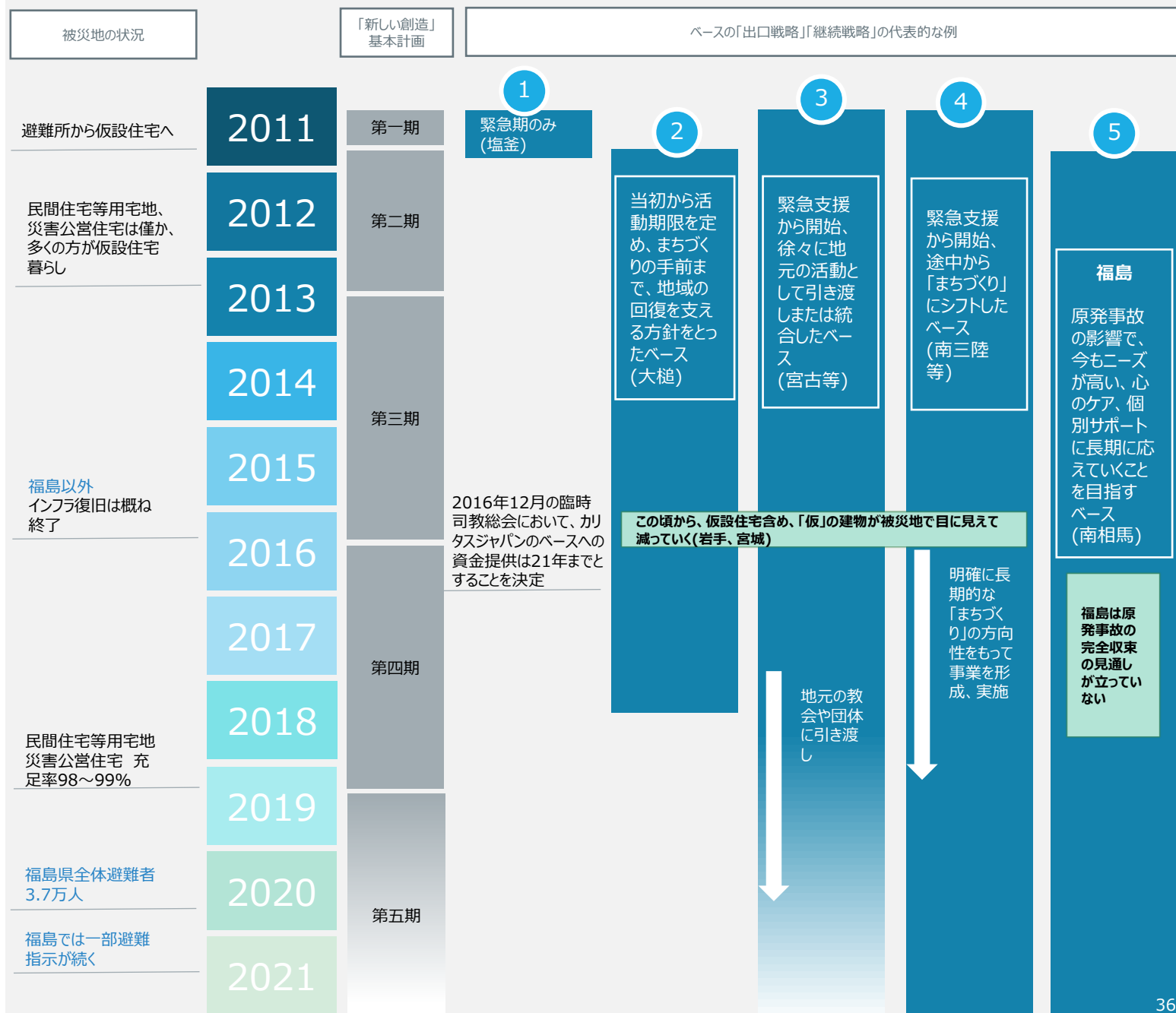
「ベース施設でのイベントの実施や施設を開放して、みなし仮設住宅に住む被災者に集う場を提供することによって、その方々の情報交換や交流を実現できた。そうした活動を通して、同郷人の一体感の維持、故郷の時間、空間を忘れないという思いの継続に役立ったと考えられる。」
-ベース

人とまちへのかかわり方- それぞれのベースの選択

日本のカトリック教会による支援は、多くをカリタスジャパンが管理する資金によって運営してきた。カリタスジャパンからの資金はいつか終わることを念頭に置きながら、各ベースは地域とどのようなかわりをしていくのか、決断する必要があった。

ベースそれぞれの決断

- カリタス塩釜ベースは緊急期のみで設置、カリタス大槌ベースは開設時から、まちづくりの手前までの5年間（実際は6年間）の回復を支援することとして設置した。
- 開設当初から終わりを見据えたベースよりも、被災地の変化に合わせて活動内容を調整または変化させながら、まちや被災地の方々にどのようにかかわっていくのか、模索してきたベースのほうが多かった（右図）。
- まちづくりにシフトしたベースと、原発事故の影響が続く福島のベースとで地域へのかかわり方が違うように、それぞれのベースで、どのような形で継続するのか、または地域に引き渡していくのか、継続する場合は活動資金の獲得と併せて、難しいかじ取りが必要とされると考えられる。



被災地の状況変化に応じた活動の見直しの難しさ

各ベースが被災地の状況に合わせて活動の内容を見直していく難しさの原因として、地域の先の見通しが立てられないといった外部要因に加え、組織内部の課題もあった。アンケート及びインタビューで示された声と併せて課題を示す。

ベースの活動については、現場の判断に任せたことは、ベースから高く評価されている一方、オールジャパン体制のトップメッセージとして、被災地の状況の変化に伴う、具体的な戦略・方針をベースに示さなかったことで、それぞれのベースが自分たちの力で次の道を見つけることが課せられた。

トップ・メッセージとして状況の変化に伴う具体的な方針が示されなかった

「事業の継続、10年という期限の中で、最終目標を確認しながら事業を実施し、振り返りながら改善していくということができていなかった。」

ーカリタスジャパン

「カリタスの資金が潤沢であったがために、逆に、カリタスからの資金が途絶える10年後以降の手当が後手に回った。」

ー司教団

一律に「ここまでは被災地支援、ここからはまちづくり」と活動を区切ることは難しく、また被災した方々ひとりひとり状況が異なるため、災害後行ってきた心のケアやコミュニティ支援を継続するニーズを現場は感じている。

今もコミュニティ支援や寄り添いの支援のニーズは高い

「高台移転した方々のコミュニティ支援をはじめと間もなく、コロナ禍により戸別訪問に切り替えたところ、高齢の方々が孤立しており、津波によって失った家族のことを思い出して苦しんでいらっしゃった。こうした現状から、寄り添いやコミュニティ支援はまだ中間であると認識している。今は本当に細やかに対応する必要がある。」

ーベース

ベース開設時から終了時期を決めていたベースを除いて、各ベースで状況の変化に応じて活動を見直していく必要があったが、簡単では無かった。

事業マネジメント力が求められた

「支援の専門家がいない中でのベース運営のため、活動の適切な振り返りと向上が難しかったのではないか。」

ー仙台教区サポートセンター

長期的な視野を持った事業の展開は、対象分野の知見や経験等が必要となるため、スタッフの入れ替わりが激しい場合、そうした事業の展開は容易ではなかった、

ベース・スタッフの入れ替わりにより、事業が影響を受けた

「ベースの活動の地元化を図り、新しいニーズに 대응しようと、スタッフ研修を重ねたがスタッフの入れ替わりが続いて実を結ばなかった。」

ーベース

ベースの活動の見直しの難しさ



原発事故の影響が色濃い地域では、他の地域の状況と大きく異なる。近い将来の解決を見通すことが難しい状況のなかで、日本のカトリック教会の支援理念である「寄り添う」ことをどのように実践していくのかという問いに、支援を開始した側の責任として応えていく必要があると現場は感じている。

原発事故の被災地域との関わりは一時期の支援で終わるものではない

「原発事故の被災と地震津波被災の違いを理解されていると信じている。しかし、現状を知れば知るほど、原発被災は一時期の支援で終わるものではないということが分かってきた。『人の命の安心・安全・尊厳』の課題でもあるということを、カトリック教会全体の課題として共有して行くことが出来ればよかった。今から始まる課題ととらえている。」

ーベース

緊急期後の地域とのかかわり方の事例

変化する被災地の状況に対して、それぞれ異なる方針に基づいて、地域とのかかわり方を定義し、事業を進めた二つのベースの事例から、ベースとしての方針を明確に持つこと、地域の関係者と丁寧なコミュニケーションをとること、地元スタッフが力を発揮できるようにしたことが共通性として見出された。

大槌ベース	
地域の回復を見据えたベースの終了	
地域とのかかわり方の考え方	開設当初ベース長だった故古木神父は当初から、海外でボランティアとして様々な地域にかかわった経験から、「まちをつくるのは、まちの方で、ベースはそのお手伝いをする」という考えを明確にし、活動期限を5年と定めて（結果的には6年）、地域の方々が前に進む力となるような関わりを目指した。
ベーススタッフ	古木神父様の後、川口助祭が一年間担当され、ベース長は長崎管区から赴任した片岡氏が務め、外部者としてまちを後ろから支えるスタンスを続けた一方、地域の関係者と深いコミュニケーションがとれる方や、地元で生まれ育った方をスタッフとして採用し、様々な団体と密接に連携しながらお茶っこサロン等の活動に取り組んだ。
ベース閉鎖にあたっての、地域とのかかわり方	<p>[活動の引き渡し]</p> <p>4年目の活動に入った時点で社会福祉協議会ほか地域の関係者に翌年のベース閉鎖の予定を伝えた。大槌ベースが地域に引き継ぐべき活動が多かったこと、当初の予測よりも災害公営住宅の建設が進まず、仮設住宅にいる方々への支援をするために、撤退時期を1年延長し、地元の団体やコミュニティの関係者と調整を重ね、話し合いながら、引き渡しを行った。</p> <p>また、お茶っこサロンに参加して下さっていた方々にもベースの閉鎖予定をお知らせし、お茶っこサロンが持続できる方法として参加者が話し合った通り、100円の参加費を設けることとした。</p> <p>[地元雇用スタッフの次の仕事への移行のサポート]</p> <p>活動の引き渡しを始めたことで、スタッフの時間に余裕が出来た。地元雇用スタッフの次のキャリアを後押しするために、ベース長はスタッフが空き時間で、様々な関係組織に向向いて、自分の次の地域とのかかわり方を模索することを推奨した。その結果、ベース終了後は、まちづくりにかかわるプロジェクトのスタッフとして採用された方、ベースで自分が担当した事業の後継の取り組みのスタッフに採用された方など、まちにかかわる仕事に就いた方もいた。</p>

教訓

- **[方針]** 大槌ベースは、当初から活動期間を限定していたものの、活動後の地域の回復力強化を見据えたかかわり方をした。ベースの役割として、目の前のニーズに対応するだけでなく、そこに暮らす方々が主体となるまちの回復を後押しすることを明確な方針として打ち出し、状況に合わせて事業を調整してきた。
- **[関係者とのコミュニケーション]** ベース終了の予定を、住民の方々を含む関係者に早めに伝え、話し合いながら活動の引き渡し、または終了を行った。
- **[地元のスタッフ]** ベース終了後も地元で暮らし続けるスタッフの転職を時間をかけてサポートし、スタッフの意向とまちのニーズがマッチするかたちを模索した。

米川ベース(現 一般社団法人 カリタス南三陸)	
まちづくりにシフト、変化する状況に合わせて活動の質・内容を進化	
地域とのかかわり方の考え方	被災した方々が、仮設住宅から次第に、災害公営住宅や高台住宅地に移るなか、ベースとして進むべき道を模索していたときに、阪神淡路大震災後に長期にわたってまちづくりを行う大阪管区のサポートもあり、2016年から明確にまちづくりの方向性を打ち出した。現在は新しい住まいに移転した被災者の方々への寄り添いながらのコミュニティ支援と、まちづくりの2軸で活動を行う。
ベーススタッフ	緊急期からベース長として被災地に入った信徒の千葉氏は、祖父母の住む米川を子どもの頃から度々訪れていた。当初は千葉氏以外は地域外から来たスタッフだったが、2016年から地元採用を進めたことで、地元採用のスタッフが力を発揮、地域の人脈、言葉の壁の無さ等から、地域とベースの信頼関係をより確かなものとし、まちづくりの活動にシフトする大きな力となった。
ベース継続にあたっての地域とのかかわり方	<p>[活動の質の変化]</p> <p>被災した方々へのコミュニティ支援を続ける一方、まちの復旧期からベースのボランティアが続いていたワカメの収穫補助等、一次産業の支援は、まちづくりを明確に目指してからは、収穫体験や、産業やまちづくりにかかわる方々との交流といった、「体験学習」としての価値をベースとしてより強く意識するようになった。これにより、対象を外部のボランティアに留まらず、地域の保育園や学校に広げ、子どもたちが漁業や農業、まちづくりの一端に触れる機会を提供している。より良い活動に発展させていくために、地域の関係者はもちろん、宮城県東の「復興支援・伝承課」や「農山漁村なわいり課」と情報交換を継続的に行っている。</p> <p>[活動しながら道を見出していく]</p> <p>千葉氏が一時過ごし、大きな影響を受けたテゼ共同体の考え方として、「完璧を求めたら何も続かない。暫定的にダイナミックに動いていくこと」があり、その考えをスタッフと共に実践してきた。具体的には、机上の計画作りには力を入れているのではなく、関係者との対話や活動を通じて見出した地域のニーズに応じて事業を形成する方法で、これにより、地域の関係者と柔軟に活動を創り上げることが可能となっている。</p>

教訓

- **[方針]** 活動期間を定めずに開始した米川(南三陸)ベースは、2016年からまちづくりにシフトしたことで、自らの役割を再定義した。
- **[地元のスタッフ]** 活動地域にルーツを持つベース長と、地元採用のスタッフが、一次産業の衰退や、交流人口の少なさ等といった、災害前からあった課題に向き合いながら、被災した方々のコミュニティ支援と並行して、ベースができることを見出していった。
- **[関係者とのコミュニケーション]** 「まちづくり」という大きなテーマに取り組むにあたって、机上の長期計画は立てないものの、活動の振り返りと関係者とのコミュニケーションを通じてリアルタイムでPDCAサイクルをまわすことで、現地の状況にあわせた活動に変化させている。

06

国際基準に照らした評価



国際基準の行動規範 (説明の文章は本文より一部抜粋)	組織方針として 明示されていたか	合致していた点	改善の余地がある点
<p>1. 人道的見地からなすべきことを第一に考える。</p> <p>…人道的援助の実施に当たっては、それは一部の人のためや政治的な行為ではなく、またそのように見なされてはならない。</p>	<p>○</p> <p>支援方針として明示されていた。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2011.4.18に発表された「新しい創造」計画では、支援の「谷間」におかれた地域やそこに暮らす人たちの心を生き、励まし、つなぎ、支え、寄り添うことを明記していた。→本報告書P30 全てのベースでは、活動地域の関係者と連携し、不足しているニーズに対してベースの力で出来ることに対応していた。→本報告書P34 	<ul style="list-style-type: none"> 本評価で得た情報では改善の余地がある点は確認されなかった。
<p>2. 援助はそれを受ける人々の人種、信条あるいは国籍に関係なく、またいかなる差別もなしに行われる。援助の優先度はその必要性に基づいてのみ決定される。</p> <p>…人命はどこにおいてもかけがえのないものである。従って、我々の行う援助は苦痛の軽減を要する度合により決められる。…</p>	<p>○</p> <p>支援方針として明示されていた。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 支援の対象は、信徒であるか、ないかにかかわらず、支援の届きにくい被災者の方々に向けられた。→P34 資金管理において、教会の復旧に使うものと、被災地の支援活動に使うものを明確に区別し、被災地支援のための寄付金は、被災地の公益のために使われた。→本報告書P26 	<ul style="list-style-type: none"> 本評価で得た情報では改善の余地がある点は確認されなかった。
<p>3. 援助は、特定の政治的あるいは宗教的立場の拡大手段として利用されてはならない。</p> <p>…NGHAs(*)が特定の政治的、宗教的見解を支持する権利を持つことはあっても、我々は、援助を受ける人々がかかる見解を信するか否かにより、援助が左右されてはならないことを確認する。…</p> <p>*非政府人道組織 (Non Governmental Humanitarian Agencies)</p>	<p>○</p> <p>支援方針として明示されていた。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 信徒や聖職者個人として、支援はカトリックの教えを実践していくものととらえていたが、支援活動は、宣教活動と厳密に区別していた。→本報告書P30 また、支援が宣教活動の一環であるとの誤解を避けるためにも、カトリック教会の支援であることを前面に出すことを押さえる方針をとった。多くの日本人にとってキリスト教やカトリックを連想しない「カリタス〇〇(地名)」という名前を多くのベースが冠したのもその一環である。→本報告書P34 社会福祉協議会のように密接に連携する組織とは、丁寧に支援が宣教と結びついていないことを説明した。他の団体が支援活動をしながらかつていた地域では、ベースに対する地域の関係者の誤解や不信感を払しょくするところからはじめなければいけない場合もあったが、ベースのボランティア活動の様子に触れて頂くことで、次第に信頼を勝ち取っていくことができた。→本報告書P34 ベースではミサや祈りを行っていた。信徒ではないボランティアやスタッフの方は自由参加だった→インタビュー記録より 	<ul style="list-style-type: none"> 本評価で得た情報では改善の余地がある点は確認されなかった。
<p>4. 我々は政府による外交政策の手段として行動することがないように努める。</p>	<p>—</p>	<p>(評価対象の事業では該当する外部要素が無いため、評価の対象としない)</p>	
<p>5. 我々は文化と慣習を尊重する。我々は、我々が活動を行う地域社会や国において、その文化、社会構造、慣習を尊重するよう努力するものとする。</p> <p>我々は、我々が活動を行う地域社会や国において、その文化、社会構造、慣習を尊重するよう努力するものとする。</p>	<p>△</p> <p>支援方針として明示されていなかったが、支援理念により、この規範は守られていると考えられる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 日本のカトリックの支援理念として、「寄り添う」ことを基本としていたため、スタッフやボランティアの価値観を被災した方々に押し付けることは回避されていたと考えられる。→インタビュー記録より また、地域の方々の思いを受けて祭りの開催を支援したベースも多かった。沿岸部では、地域の夏祭りは、コミュニティの一体感を醸成し、祖先に思いをはせる重要な行事となっており、祭りの開催が、心のケアやコミュニティ醸成にとって重要だと認識されていた。→インタビュー記録より 	<ul style="list-style-type: none"> 震災から間もなくは、外部から来た人材だけで運営されていたベースもあった。地域の文化や慣習、大切にしている価値は外部から来た方では気づけないことも多いため、可能であれば、支援初期から地元の方に参画して頂くことができれば、よりよく対処できた可能性がある。 地元の方がフルタイム・スタッフとしてベースにかかわることが難しかった場合を想定して、もっと負荷のかからない形のかかわり方を提示する等、工夫の余地があり得る。

国際基準の行動規範 (説明の文章は本文より一部抜粋)	組織方針として明示されていたか	合致していた点	改善の余地がある点
<p>6. 我々は地元の対応能力に基づいて災害救援活動を行うように努める。</p> <p>すべての人々と地域社会は、災害時においても、脆弱性と同様に災害に対する対応能力を有している。我々は、可能な限り地元での人員雇用や資材調達、地元企業との取引を通じて、この能力の強化を図る。...</p>	<p>○</p> <p>支援方針として明示されていた。</p>	<p>合致していた点</p> <ul style="list-style-type: none"> 一方で、日本のカトリック教会の支援は、仙台教区が中心となる体制を組み、そのネットワークを足掛かりに地域との関係を築き、社会福祉協議会をはじめとする地元のステークホルダーと連携しあって、支援が足りない部分をボランティアでできる作業によって補う、というスタンスをとっていた。→本報告書P34 後方支援の方針のひとつとして「善意であっても、後方が、現地へ『圧力』を伝えるはならない」ことを明確にした。→本報告書P13 被災地が必要としていないなかったり、被災県で購入できるものの物資支援は受け取らないことを関係者に周知した結果、望まない物資がきた初期の混乱を除いて、基本は現地調達とした。→インタビュー記録より 日本のカトリック教会の支援においては、各ベースで社会福祉協議会や地元住民等と関係を築きながら、支援が足りない部分をボランティアでできる作業によって補う、というスタンスをとっており、結果として地元の対応能力を補完することになった。→本報告書P34 	<ul style="list-style-type: none"> 仙台教区サポートセンター開設直後は、全国から物資が予告なく送られ、倉庫を手配したり、被災地支援に来たボランティアに荷物の整理を依頼したりなど、現場に多大な負荷がかかっていた。阪神淡路大震災で支援活動を行った経験を持つ復興支援室のスタッフが、速やかに対処したことで収束したが、今後の災害に備えるにあたって、物資支援のルール化を図り周知するなど、システムとして規制することが必要と考えられる。
<p>7. 援助活動による受益者が緊急援助の運営に参加できるような方策を立てることが必要である。</p> <p>...効果的な援助と長期的復旧は、受益者が援助プログラムの計画、運営、実行に参加することにより最も良い結果を産むものである。我々の緊急援助および復旧プログラムには、地域社会による全面的な参加が得られるよう努力する。</p>	<p>△</p> <p>小教区の参加は期待され、実際に行われた場合も多かったが、広く被災者を念頭にした方針はなかった。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会の参加については、2016年7月27日に発表された、第四期の「東日本大震災復興支援『新しい創造』基本計画」では、基本的な考え方として、被災地域の小教区がお互いに協力しあって、長期にわたって持続可能な活動の仕組みを作ることが明記されていた。→東日本大震災復興支援『新しい創造』基本計画 第四期 事業によっては、ニーズの発掘段階から被災した方の全面的な参画があった。 [例]船を流され漁業の再開を半ばあきらめていた漁師の方々と話し合いを持ち、結果的には漁業組合自身が中古の舟の入手経路を開発し、輸送の手配を行って、日本のカトリック教会は船の購入資金を出した。→インタビュー記録より 	<ul style="list-style-type: none"> 小教区を超えた地域コミュニティの参加の促進については、明示された方針はなかった。 ベースの考え方として、地域コミュニティの参加を志向したところ、またそうした事業を展開するスキルがあるところとそうではないところの差があったかと思われる。 支援現場が、事業形成、運営の助言やサポートが得やすいシステム作りを検討する余地がある。
<p>8. 救援は、基本的ニーズを充たすと同時に、将来の災害に対する脆弱性をも軽減させることに向けられなければならない。</p> <p>...また、受益者が長期にわたり外部からの援助に依存することがないように努め、人道的援助のマイナス面をなるべく少なくするように努力する。</p>	<p>△</p> <p>脆弱性の軽減を明示した方針はなく、各ベースの裁量で取り組まれた</p>	<ul style="list-style-type: none"> 地域の脆弱性の軽減は各ベースの裁量で行われた。 例えば、釜石ベースでは、地域の防災力強化のために、防災における男女共同参画等、それまで地域になかった視点を紹介しながら、地元の自治体や関係者とともに取り組みを行い、将来の災害に対する脆弱性の軽減を明確に意図していた。 また、大槌ベースでは、お茶っこサロンの運営費を参加者自身で賄うしくみを参加者の方と考へ、持続性の確保を目指した。→本報告書P34 	<ul style="list-style-type: none"> 外部から来た支援団体が撤退するなか、各ベースが主軸とする「お茶っこサロン」を継続することは、「寄り添う」という支援理念の体現であった一方、現場スタッフは、この事業モデルが依存を生んでしまっているのではないかというディレンマを感じていた。→アンケート記録より 様々なベースや他の支援団体の良い事例を学び合う機会をつくる等、学習機会を厚くする余地がある。

国際基準の行動規範 (説明の文章は本文より一部抜粋)	組織方針として明示されていたか	合致していた点	改善の余地がある点
<p>9. 我々は、援助の対象となる人々と、我々に寄付をしていただく人々の双方に対して責任を有する。</p> <p>・・・寄付者とその受益者との双方にかかわる点で、我々の立場は全てが公開され、透明性を有するものであることを示さなければならない。・・・我々は援助の配分に関する適切な監査と災害救援の効果に係わる定期的な評価を確実に行う義務があることを認識している。・・・貴重な援助資源の浪費を最小限にとどめるべく、我々の援助プログラムは高水準の専門家意識と専門技術に裏づけされていなければならない。</p>	<p>△</p> <p>資金の管理や会計・活動報告は組織として取り組まれていたが、事業の品質管理に関する方針は無かった。</p>	<p>合致していた点</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内外で集められた寄付金は、仙台教区サポートセンター、カリタスジャパン、復興支援室、ベースそれぞれで適正に管理されていた。→本報告書P27 仙台教区サポートセンターやカリタスジャパンから、随時ニュースレターや報告書が発行され、活動及び会計報告が公開されていた。→各種発行物 日本のカトリック教会として、支援の終盤に一度、Most Significant Change(MOS)手法による評価を行い、ベースによっては専門家による評価を実施したところもあった。 仙台教区サポートセンター立ち上げ時には、支援経験のあるスタッフがカリタスジャパンや復興支援室から出向し、現場の活動を支えた。→本報告書P8 阪神淡路大震災の支援経験がある大阪管区は、担当ベースに対して支援の知見を提供し、ベース長を支えた。→本報告書P38 	<p>改善の余地がある点</p> <ul style="list-style-type: none"> 系統だった評価やモニタリングのしくみは無く、日常業務に組み込まれていなかった。 被災地の支援経験が無い、または限られていたスタッフやボランティアが、社会福祉協議会等、地元の団体と連携してニーズに対応する方法をとっていたが、地域の状況が変化するなかで、ベースとしての中長期計画をたてて、活動を変化させていくのは容易ではなかった。→本報告書P36、37 定期的な評価やモニタリングを行うことで、現場の判断をサポートする余地があった。
<p>10. 我々の行う情報、広報、宣伝活動においては、災害による被災者を希望を失った存在としてではなく、尊厳ある人間として取り扱うものとする。</p> <p>・・・我々の広報においては、被災者の能力と願望が伝わるように被災状況を客観的に描写し、被災者の脆弱性と恐怖感だけが取り上げられないように留意する。・・・</p>	<p>△</p> <p>支援方針として明示されていなかったが、支援理念により、この規範は守られていたと考えられる。</p>	<p>合致していた点</p> <ul style="list-style-type: none"> 仙台教区サポートセンターやカリタスジャパンの発行物の写真や文章では、被災地の状況や、支援の様子が客観的に描写されている。→各種発行物 被災者の方が被写体の場合は、苦しんでいる様子等、ご本人の断りなしに尊厳を損ねる写真を使わないように配慮していた。→インタビュー記録より 「寄り添う」ということから来る被災した方々へのまなざし、また、国際基準に則った適切な広報を推奨する海外のカリタスのワークショップに参加したスタッフがいたこと等が影響したと考えられる。→インタビュー記録より 	<p>改善の余地がある点</p> <ul style="list-style-type: none"> 本評価で得た情報では改善の余地がある点は確認されなかった。

人道支援の必須基準(CHS)

Core Humanitarian Standard

- ※人道支援の必須基準(CHS)は災害救援における国際赤十字赤新月社運動ならびにNGOのための行動規範(CoC)の策定の20年後に発表されたもので、CoCも参考にしているため、重なる内容も多い。下表にある通り、CoCに重なる必須基準の評価は割愛した。

人道支援の必須基準	組織方針として明示されていたか	合致していた点	改善の余地がある点
<p>1. 被災した地域社会や人びとがニーズに合った支援を受けられる</p> <p>質の基準：人道対応が状況にあっており適切に実施されている。</p>	○ 支援方針として明示されていた。	→災害救援における国際赤十字赤新月社運動ならびにNGOのための 行動規範 1、2 の評価参照	
<p>2. 被災した地域社会や人びとが必要な時に人道支援を受けられる</p> <p>質の基準：変化する状況にあった、効果的な人道支援が行われている。</p>	○ 状況に合わせた支援が行われた。	<ul style="list-style-type: none"> 日本のカトリック教会の支援は、被災地の状況に合わせて、瓦礫処理から、生業支援、お茶っこサロン等の心のケアに変化してきた。ベーススタッフ等関係者が「特に役に立った」と感じた支援は活動の変遷に呼応したものだ。→本評価P35 	<ul style="list-style-type: none"> 岩手県、宮城県の復旧が進み、被災地の状況が変化する2016年末頃から、活動を適応させることに苦慮したベースもあった。また福島は先の状態が見通せないまま、寄り添い続けるニーズを強く感じていた。評価等による戦略の検討プロセスや、良い事例等の学習機会があれば、現場の負担はある程度軽減された可能性がある。→本評価P36
<p>3. 被災した地域社会や人びとは、人道支援の結果、負の影響を受けることなく、よりよい備えや回復力（レジリエンス）を得て、より安全な状態に置かれる</p> <p>質の基準：人道支援が地域の対応力を高め、負の影響を未然に防いでいる。</p>	△ 脆弱性の軽減を明示した方針はなかく、各ベースの裁量で取り組まれた	→災害救援における国際赤十字赤新月社運動ならびにNGOのための 行動規範 8 の評価参照	
<p>4. 被災した地域社会や人びとが自らの権利や保障されるべき内容を知り、必要な情報を確保でき、自身が関係する事柄の意思決定に参加できる</p> <p>質の基準：人道支援はコミュニケーション、参加、ならびに被災した人々の意見に基づいて行われている。</p>	△ 小教区の参加は期待され、実際に行われた場合も多かったが、広く被災者を念頭にいた方針はなかった。	→災害救援における国際赤十字赤新月社運動ならびにNGOのための 行動規範 7 の評価参照	
<p>5. 被災した地域社会や人びとが安全に苦情や要望を述べることができ、迅速な対応を受けられる</p> <p>質の基準：苦情や要望を積極的に受け入れ、適切な対応をしている。</p>	× 支援方針として明示されていなかった	<ul style="list-style-type: none"> 本評価では、この基準に合致する情報は確認されなかった。 	<ul style="list-style-type: none"> ベースでは、関係機関と連携し、また被災した方々の声を聞いて、ニーズに応える事業を展開していたが、苦情や要望を受けるためのシステムの用意は本評価が得た情報の範囲内では確認されなかった。 日本ではまだ事例が少ないが、海外の人道支援では、相談窓口を受益者に周知して、苦情や要望を安全に伝えられるようにしている。支援される側と支援する側の間に力関係があることを認識し、苦情や要望を受け入れるシステムがあることが望ましい。

人道支援の必須基準	組織方針として明示されていたか	合致していた点	改善の余地がある点
<p>6. 被災した地域社会や人びとは、関係団体の間で調整・相互補完された支援を受けられる</p> <p>質の基準：人道支援は調整されており、相互補完的である。</p>	<p>○</p> <p>支援方針として明示されていた。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 日本のカトリック教会の支援においては、各ベースで社会福祉協議会や地元住民等と関係を築きながら、支援が足りない部分をボランティアでできる作業によって補う、というスタンスをとっていたため、活動地域の関係者の情報把握、関係構築及び相互補完は行われていた。→本報告書P34 	<ul style="list-style-type: none"> 本評価で得た情報では改善の余地がある点は確認されなかった。
<p>7. 被災した地域社会や人びとは、支援組織が経験や反省から学ぶことにより、更にいい支援を期待できる</p> <p>質の基準：人道支援者は継続的に学習し、改善している。</p>	<p>△</p> <p>評価やモニタリングについての方針は無く、アドホックに行われていた。</p>	<p>→災害救援における国際赤十字赤新月社運動ならびにNGOのための行動規範 9の評価参照</p>	
<p>8. 被災した地域社会や人びとは、必要な支援を、有能で管理の行き届いたスタッフやボランティアから受けられる</p> <p>質の基準：スタッフは、効率的に職務を行えるよう、自らもサポートを受けられ、適正かつ公平な扱いを受けている。</p>	<p>△</p> <p>脆弱性の軽減を明示した方針はなかく、各ベースの裁量で取り組まれた。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ボランティアの受け入れに際しては、まずは仙台教区サポートセンターにおいてオリエンテーションを実施し、ベースでは必要に応じて研修を行っていた。また、問題行動が認められたボランティアは、その後受け入れないシステムを設けた。 ボランティアがバーンアウトしないように、オリエンテーション含めて1週間の滞在を原則として受け入れ、ベースでは「分かち合い」を通じたディブリーフィングを毎晩行うなど、手厚くケアした。(状況が落ち着くと、リピーターのボランティアを直接ベースで受け入れるようになった)。→本報告書P21 	<ul style="list-style-type: none"> スタッフに関しては、系統だった研修は行われず、仕事をまわしながら学んでいくことが求められた。時期によっては仕事量が非常に多かったり、また求められるスキルが高く、スタッフの方々の負担になる面があった。→本報告書P10、P20 カリタスジャパンでは、仙台教区に1人のプログラムオフィサーを派遣した上に、募金受入れや国内外の関係者とのやりとりに対処しなければならなかったため、スタッフの負担が増大した。→本報告書P18 スタッフに過度な負担がかからないために、災害発生前からのサポート人材の確保（内部、外部）、人事マネジメントシステムの検討が求められる。 世界保健機構のサイコロジカル・ファーストエイドのガイドラインを参考に、ストレスチェックシートなど、スタッフの状況を把握し、必要に応じて相談を受けられる体制を災害対応マニュアルに盛り込むことが理想である。
<p>9. 被災した地域社会や人びとは、リソースが支援組織によって、効果的・効率的、且つ倫理的に管理されることを期待できる</p> <p>質の基準：リソースは管理され、本来の目的のために責任を持って活用されている。</p>	<p>○</p> <p>資金は適正に管理されていた。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 資金管理において、教会の復旧に使うものと、被災地の支援活動に使うものを明確に区別し、被災地支援のための寄付金は、被災地の公益のために使われた。→本報告書P26 カリタスジャパン、仙台教区サポートセンター、ベースとも一定の手順を通して資金支出の承認がなされていた。また、資金管理は二重にチェックしたり、監査を受けたりするなど、複数人の目を通して行われていた。→本報告書P27 	<ul style="list-style-type: none"> 本評価で得た情報では改善の余地がある点は確認されなかった。