



# 休眠預金等活用制度 2019 年度通常枠 追跡評価試行的実施プロジェクト

中国 5 県休眠預金等活用コンソーシアム  
による  
「中国 5 県休眠預金等活用コンソーシアム  
休眠預金活用事業」  
を対象とした  
追跡評価報告書

2023 年 11 月

一般財団法人 日本民間公益活動連携機構  
有限会社エムエム・サービス

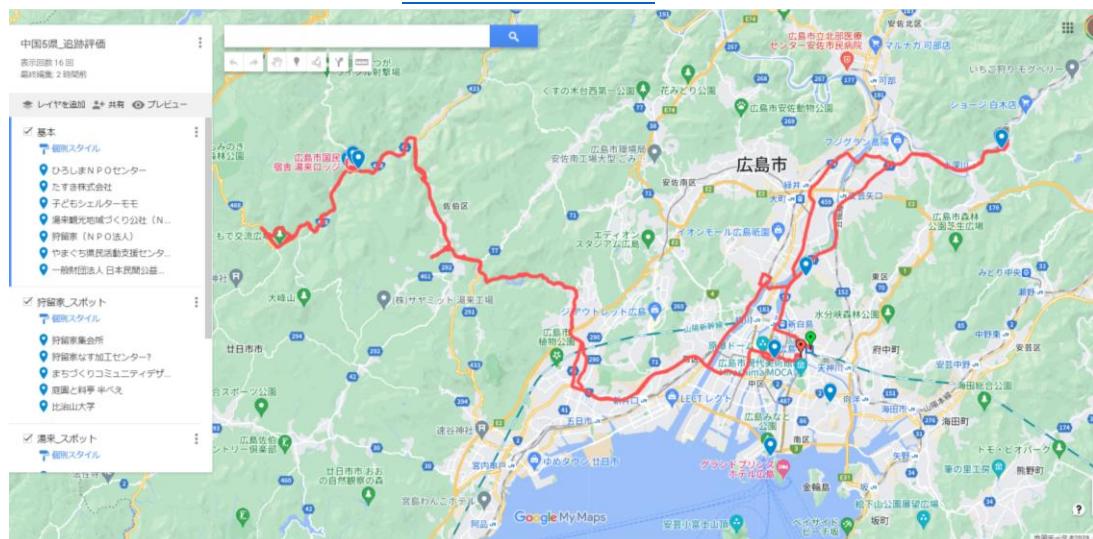
**報告書 24-004**

## 目次

第1章 追跡評価の概要	1
1.1 実施の背景と目的	1
1.2 実施体制	1
1.3 実施活動記録	2
1.4 主な面談者	2
1.5 追跡評価の特徴	3
第2章 対象事業について	4
2.1 対象事業の概観	4
2.2 評価対象の把握（中長期的な視点を中心に）	7
2.3 追跡評価へのニーズの把握	8
第3章 追跡評価の方法	10
3.1 評価の目的と基本姿勢	10
3.2 評価デザイン	11
3.3 調査方法	12
3.4 本調査の限界（リスク）	14
第4章 追跡評価の結果	15
4.1 調査の実施	15
4.2 以下、調査の実施を記述する。	15
4.3 調査結果および分析	20
4.4 評価結果（4つのテーマと本事業の長期的な価値）	33
第5章 未来への指針	35
5.1 中長期アウトカム達成に向けた提言	35
5.2 JANPIAとしての学び・教訓	35
5.3 未来への提言（実行団体の声から）	36

※本報告書は2023年度の「追跡評価試行的実施」により取りまとめたものであり、評価指針等は2023年度期初の資料を参考にし、実施方針や実施計画を策定しております。したがって、今後の「追跡評価」実施においては、記載している概要や方法を変更する可能性があります。

## 調査訪問地の軌跡 (こちらをクリックして参照)



# 第1章 追跡評価の概要

## 1.1 実施の背景と目的

休眠預金活用事業では、事業の終了後の一定期間経過時に必要に応じて「追跡評価」(Follow-up Evaluation) をすることが評価指針で示されている。追跡評価は、事業実施後の一定期間経過後、より広い見地から事業の価値を確認することであり、次の未来につながるための教訓や戦略を見出せる重要な評価と位置づけることが出来る。2023年度、追跡評価手法を開発するにあたり、2019年度の事業を対象に試験的な実践を通じて試行開発するための「追跡評価の試行」を実施することになった。追跡評価の試行を通じて、追跡評価を、評価対象者との協働で実施することにより、より現実的で効果的な評価についての知見を得ることを目的とする。

追跡評価試行では 2019年度の事業より、3つの事業（資金分配団体とその事項団体を含む）を対象とすることにした。本報告書が記載する追跡評価の対象は「中国5県休眠預金等活用コンソーシアム休眠預金活用事業」である。本事業は『地方のくらしの崩壊・消滅』を解決するために、くらしの様々な要素を満たすために問題を包括的に捉え、当事者と多様な主体との協働を推進するための仕組み（システム）づくりを目指すもので、中国地域（5つの県）の中間支援団体からなるコンソーシアム（資金分配団体）と、それぞれの現場を担う4つの実行団体により実施され、実行団体による課題解決事業（資金的支援）、コンソーシアムによる実行団体への伴走支援（非資金的支援：組織基盤強化）、コンソによる包括的な仕組みづくり（非資金的支援：環境整備）の3本柱で事業を実施した。追跡評価の試行をする上で対象としてテーマも多様であり地域も広く、また資金分配団体の積極的な受け入れ態勢が期待出来ることから、試行の対象として選択したものである。本報告書は、本事業を対象にした追跡評価の実施及び結果について記載する。

## 1.2 実施体制

追跡評価は以下の構成で実施された。

図表 1-1 追跡評価チーム名簿

氏名	所属
三好 崇弘	有限会社エムエム・サービス
見上 敦子	(一財)日本民間公益活動連携機構 (JANPIA)
高木 陽子	(一財)日本民間公益活動連携機構 (JANPIA)
松村 渉	(特非) ひろしま NPO センター, 中国5県コンソーシアム

本評価は参加型で実施する。松村氏は評価対象の事業の実施に関わる資金分配団体であるが、評価のデザイン段階より参加していただき、現地調査にも参加していただいた。

以下に示す評価結果については、評価を実施した上記チームの見解であり、JANPIAの意見を代表したものでない。

### 1.3 実施活動記録

活動は以下の通りである。

図表 1-2 追跡評価の活動フェーズ

フェーズ	期間	評価実施者の活動	評価対象団体の活動
1.計画・準備	10月 初旬	- 評価方針・デザイン - 必要資料リスト - 資料の整理と把握	- 評価方針・デザインへの合意 - 事前の現地調整
2.実施	10月 19-20日	- 調査ツールの用意 - 調査（インタビュー）の実施 - 実施進捗の報告	- 調査（インタビュー）の協力 - 実施の調整（連絡先共有） - 実施進捗へのアドバイス
3.分析	10月下旬	- 調査結果の分析 - 結果報告の取りまとめ	- 調査結果分析へのコメント - 結果報告に対するコメント
4.フィードバック	11月 上旬	- 未来への提言素案作成 - 素案の回覧コメント回収 - 報告書の最終化	- 未来への提言最終化 - 報告書へのコメント - 最終案への最終コメント

現地調査の詳細は以下の通りであった。

#### 10月19日（木）

- 11:57 広島駅到着
- 12:00 松村氏と広島駅で合流
- 12:15 レンタカー移動（車中交流）
- 13:30 狩留家に到着、NPO 狩留家訪問挨拶
- 14:00 加工場・物流センター、生産現場など訪問
- 15:00 インタビュー（黒川理事長その他）
- 16:30 終了->移動
- 19:00 湯来町に到着（宿にて Wrap-up 振り返り）

#### 10月20日（金）

- 9:00 湯来町の現場視察（事業対象地域を中心に）
- 11:00 湯来町の関係者（佐藤理事長）へのインタビュー
- 13:00 広島市へ移動
- 15:00 松村氏+関係者でディスカッション Wrap-up
- 16:30 終了

### 1.4 主な面談者

以下に主な面談者を示す。（敬称略）

特定非営利活動法人 NPO 狩留家

理事長 黒川章男、副理事長 貞廣隆道、役員 黒川俊子

特定非営利活動法人 湯来観光地域づくり公社

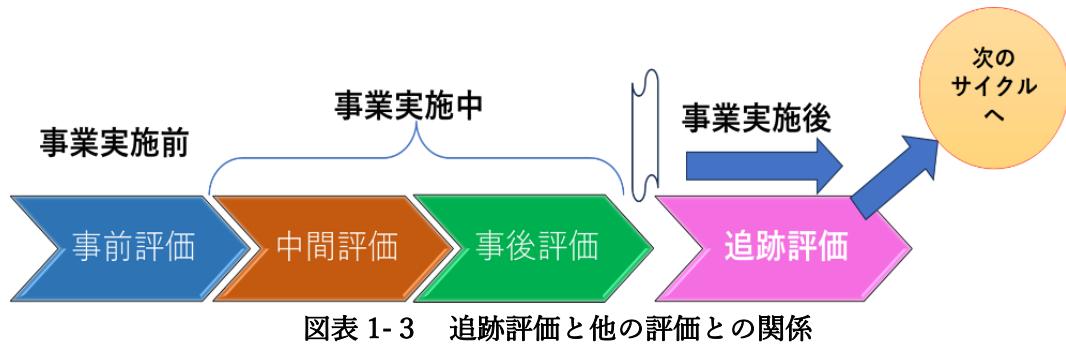
理事長 佐藤亮太

### 1.5 追跡評価の特徴

本文に入る前に、追跡評価の特徴について整理する。資金分配団体・実行団体に向けた評価指針(2020年7月版)では、事業の終了後の一定期間経過時に必要に応じて「追跡評価」をするとしている。一定期間経過を経ないと判明しない中長期な成果（アウトカム）や波及効果等の把握や当時の評価の妥当性を検証するとしている。それは、事業期間に止まらない長い期間と広い視点から事業の価値を発見し、次の事業計画にとって重要なデータや教訓を得ることが出来るメリットがある。

本試行をするにあたり、これまでの事前、中間、事後のそれぞれの評価の位置づけや役割を開発チームで整理した上で、試行実施をする追跡評価の目的を以下のように仮に設定した。

**追跡評価の目的：**追跡評価を実施した団体が、長期的な視野から自らの事業の価値や自らの組織の役割を見つけると同時に乗り越えるべき課題を明確にし、未来に向けた方針や次のサイクル（事業計画づくり）につなげるようになる。



この目的に沿う形で、追跡評価を実施する際の方針を以下のようにした。

- ・ 追跡評価は、事業完了後に実施するものであり、事業実施中にいった事後評価のやり直しや当時の評価の批評をすることはしない。
- ・ 事後評価報告書は他の資料とともに重要な参考文献として扱い、その真偽は評価実施者である資金分配団体や実行団体が触れない限り問わない。
- ・ 基本的に未来志向から、事業実施中にはわからなかった価値や計画に中長期アウトカムや当時の出口戦略を現在の視点から検証し、その価値を見出す。
- ・ 事後評価時ではとらえきれなかった事業が生み出した波及効果による価値や、未来への課題についても明確化する。
- ・ 資金分配団体も含めた関係者との参加型で行い、次に進むべき方針をその実現のための事業計画につながる未来の懸け橋的な評価にする。
- ・ 参加型で行うため、対象となる資金分配団体および実行団体（受け入れ側）の負担にならないように工夫する。（特に試行段階では、追加的な作業などは極力少なくし、短期間で終わるインタビューや観察を中心とする。）

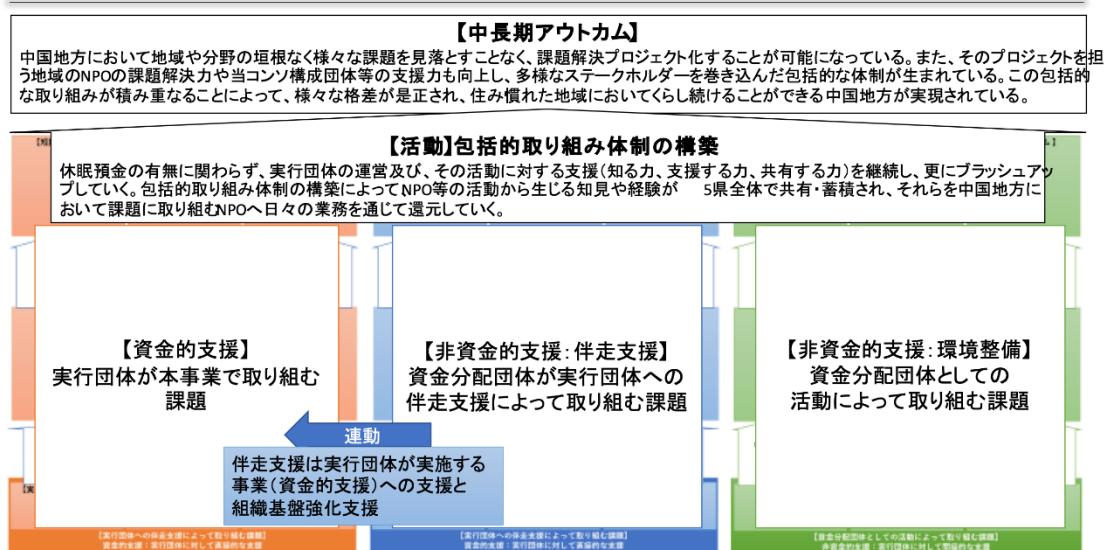
## 第2章 対象事業について

### 2.1 対象事業の概観

本事業は休眠預金活用事業として、中国5県にまたがる5つの団体が1つのコンソーシアムを形成して「資金分配団体」となり、3つの県において4つの実行団体により実行された。

以下のロジックモデルに示されるように、中国5県において市民社会を支える地域のNPOの課題解決能力の向上、それらを支援するコンソーシアムの構成団体の中間支援団体としての支援力も向上させる事業として実施されたものである。

## III. 2019通常のロジック(簡易版)



図表 2-1 資金分配団体のロジックモデル

以下、それぞれの事業実施の背景や目的について、概観する。

資金分配団体は、以下の5つの団体による「コンソーシアム」である。

- (NPO)ひろしま NPO センター (全体調整)  
(公財)とっとり県民活動活性化センター  
(公財)ふるさと島根定住財団  
(NPO)岡山 NPO センター  
(NPO)やまぐち県民ネット 21

資金分配団体の事業概要を以下に示す。

事業名	中国5県休眠預金等活用コンソーシアム休眠預金活用事業
助成申請額	78,089,800 円
対象地域と事業の実施団体	<ol style="list-style-type: none"><li>島根県実行団体：たすき株式会社</li><li>岡山県実行団体：認定NPO法人子どもシェルターモモ</li><li>広島県実行団体：NPO法人湯来観光地域づくり公社</li><li>広島県実行団体：NPO法人NPO狩留家</li></ol>

地域が抱える社会課題	人口減少や少子高齢化、格差などを原因とする多種多様な問題が重なり、住み慣れた地域において暮らし続けることが困難となり、集落や自治体の消滅が現実味を帯びている。暮らし続けられる地域を将来へ届けるためには1つの地域や分野だけを見て取り組むのではなく、暮らしに関する多種多様な課題を市民目線から把握し、包括的に取り組み、多様なセクターと連携して解決していく必要があるが、その仕組みが十分とは言えない。
中長期のアウトカム〔成果目標・実績〕	中国地方において地域や分野の垣根なく様々な課題を見落とすことなく、課題解決プロジェクト化することが可能になっている。また、そのプロジェクトを担う地域のNPOの課題解決力や当コンソーシアム団体等の支援力も向上し、多様なステークホルダーを巻き込んだ包括的な体制が生まれている。この包括的な取り組みが積み重なることによって、様々な格差が是正され、住み慣れた地域において暮らし続けることが出来る中国地方が実現されている。
課題解決に向けた事業内容	①資金支援、②非資金支援（組織強化）③非資金支援（環境整備）

上記の事業の中で実施された4つの実行団体による事業の情報は以下の通りである。

- 【島根県実行団体：たすき株式会社】

事業名	場を通じた多世代・多業種の関わり合いとコレクティブな支援から、まちにチャレンジや生業を増やす事業
助成申請額	20,000,000円
直接対象グループ	3 新塔地区の住民／チャレンジ支援セクター関係者、100名ほど
地域が抱える社会課題	地域内の若者のニーズに合致するような企業・求人がない、地域外の企業が活用出来るスペースが少ないなど、地域内に魅力的な働く場所が少ないため、若者の人材流出が進んでいる。 チャレンジ支援の連携、より一層の強化によるコレクティブインパクトが必要とされている。
中長期のアウトカム〔成果目標・実績〕	3 新塔地区において、住民やチャレンジ支援セクター関係者などが、持続的で自律的な賑わいの創出を実現出来る地域・社会になる。
課題解決に向けた	人とチャレンジの行き交う拠点施設を開設。「場」と「仕組み」の両面で若者を支援

## 事業内容

### - 【岡山県実行団体：認定 NPO 法人子どももシェルターモモ】

事業名	児童養護施設等を退所後に困難を抱えた若者支援の充実・強化事業
助成申請額	20,000,000 円
直接対象グループ	児童養護施設等の社会的養護経験者、100 名以上
地域が抱える社会課題	<p>児童養護施設や自立援助ホームなど「社会的養護」とよばれる公的支援のもとで育った子ども・若者たちは、虐待のトラウマや様々なハンディを抱えながら、生きていかざるを得ない状況にある。</p> <p>そのため、困難に遭遇した時に相談出来る先がなく、社会からの孤立、生活の破たんなど、さらなる困難を抱え込んでしまう場合が多い。</p>
中長期のアウトカム 〔成果目標・実績〕	岡山において、社会的養護のもとで育った子ども・若者たちが、社会で孤立せず、一人ひとりが生きがいを持ち、地域生活を送ることが出来るようになる。
課題解決に向けた事業内容	アフターケア事業の拠点を整備し支援を充実。関連機関との支援ネットワークも構築

### - 【広島県実行団体：NPO 法人湯来観光地域づくり公社】

事業名	湯来町の課題を解決する、収益性の高い観光モデル構築事業
助成申請額	10,000,000 円
直接対象グループ	湯来町の住民、湯来町の事業者、約 5,700 人
地域が抱える社会課題	<p>湯来町の柱の産業であった林業・酪農業・観光業が「収益率の低さ」と、厳しい状況を巻き返していく「人材の不足」、そして「アクセスの悪化」も要因となり、産業として成立しなくなった。</p> <p>仕事がないことで人口流出は止まらず、少子高齢化が加速。移住希望者はいても、情報が一元化されていないため、住みたいと思った時に情報を提供出来ない。</p>
中長期のアウトカム 〔成果目標・実績〕	広島市佐伯区湯来町において、アドベンチャーツーリズムや温泉街再生を基盤に雇用が増え、今後を担う人材が湯来町に定住。U ターンも含め、子育て世帯が増え、学校主地域の意向に即した残し方で決着。観光客増により交通アクセスの維持が図られ、住民も湯来町の未来に自信を持ち、持続可能な地域・社会になる。
課題解決に向けた事業内容	アドベンチャーツーリズムを柱に湯来町の自然や文化に触れるツアーを造成

- 【広島県実行団体：NPO 法人 NPO 狩留家】

事業名	狩留家特産「狩留家なす」の物流センターを整備し地域の活性化を推進する
助成申請額	10,000,000 円
る直接対象 グループ	狩留家地区住民、1,350 人
地域が抱える社会課題	少子高齢化による人口減少が続き、暮らしを支える様々なサービスや働く場が失われ、地域の活力が衰退している。 働く機会や地域活力拡充のため「狩留家なす」事業を開始し、順調に出荷本数や参画住民が伸びてきたが、選果場の処理能力が限界を迎える、事業拡大が困難な状況にあり、適切な目標を示せないといった負の循環から抜け出せないでいる。
中長期のアウトカム 〔成果目標・実績〕	「狩留家なす」事業を中心に地域の稼ぐ力が向上し、主体的に参画する「狩留家人（ジン）」が増加。「やればできる」というポジティブな雰囲気が醸成され、さらなる人の参画を促す好循環が生まれる。その利益や住民の参画により、「何もない」と言われ続けた地域の活力と経済の好循環が加速し、自立した持続可能な狩留家（住民自治の達成）を実現。
課題解決に向けた事業内容	「狩留家なす」の安定供給と販路拡大のため、物流センターを完備し、農業研修を実施

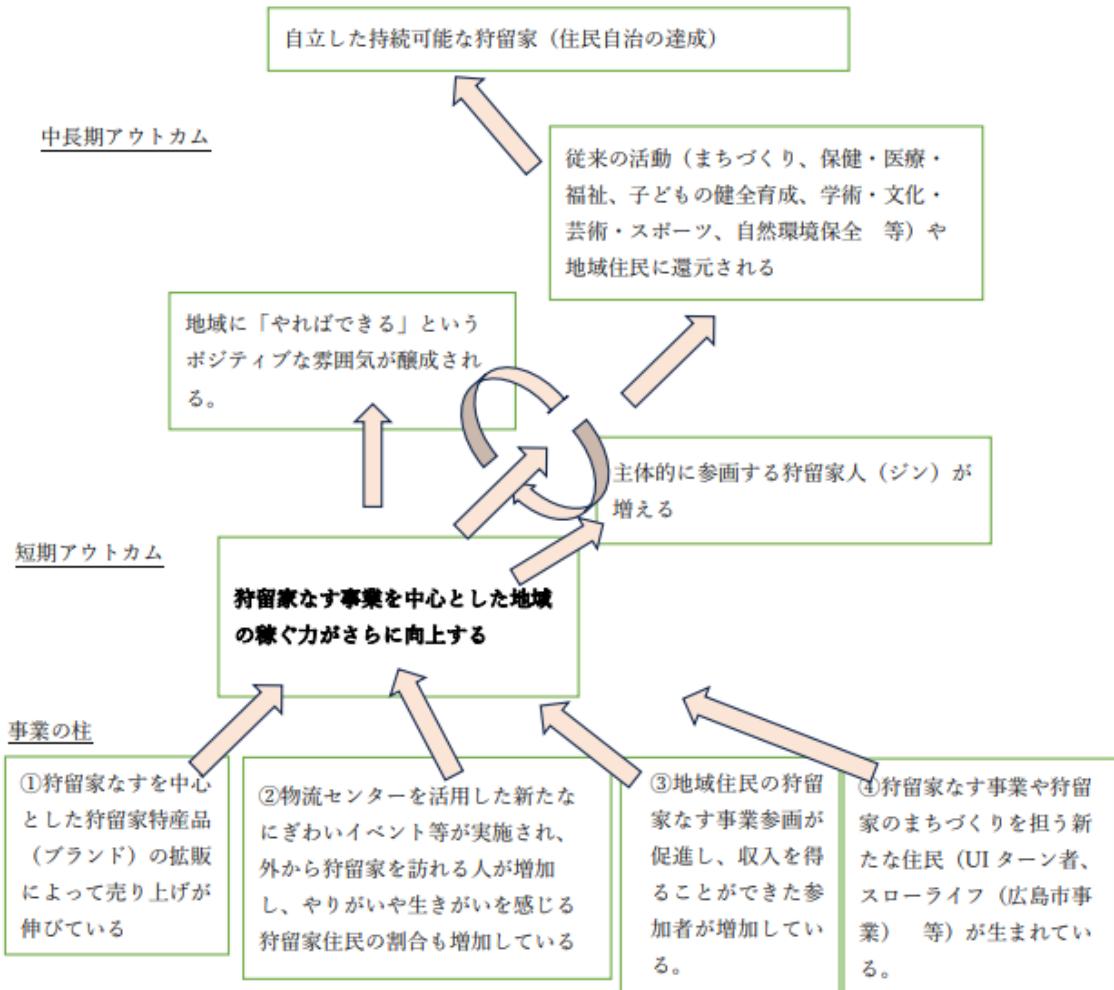
上記から広島の 2 つの実行団体を対象に現地訪問をともなう調査を行い、他の地域においてはオンラインでの対応とした。さらに詳しい事業内容については事後評価報告書を参照されたい。（別添：事後評価の要約）

## 2.2 評価対象の把握（中長期的な視点を中心に）

追跡評価では、事業完了後の中長期的な視点から事業の価値を見出すことを目的とする。その最初の段階として、評価対象を把握するためにロジックモデルを、提出された資料（主に事後評価報告書）および計画書の記述から中長期アウトカムを中心に要素を抜き出し、各要素をロジック（論理 こうしたら- こうなる）で整理した。

以下、ロジックモデルの一例を示す。

ディスカッションシート 1: 狩留家事業のロジックモデル（簡易）



図表 2- 2 実行団体「NPO 狩留家」による事業のロジックモデル

本調査では、現地調査で訪問先となる広島県の2つの実行団体「NPO 狩留家」と「NPO 法人湯来観光地域づくり公社」の事業、そしてコンソーシアムによる資金分配団体の事業について3つのロジックモデルを作成した。加えて、当時の出口戦略についても付け加えた。それぞれのロジックモデルについては、別添資料を参照されたい。

### 2.3 追跡評価へのニーズの把握

追跡評価は評価指針にあるように、事業終了後の一定期間の後に、必要に応じて、実施するものである。つまり「必要性」（ニーズ）がなければ、追跡評価をする意義がない。追跡評価をすること自体が目的ではない。そのため、追跡評価のニーズを整理する必要がある。追跡評価が捉えるべき4つの視点から基本的な点について以下のように整理した。

図表 2- 3 追跡評価の評価項目および質問の素案

メイン・テーマ	サブ、より具体的な質問
---------	-------------

中長期アウトカムの達成状況・見込み	中長期アウトカムは何か? (どのように設定されていたか?)
	中長期アウトカムは明確で関係者に理解されているか?
	(指標がある場合) 指標の達成状況は?
	(指標がない場合) 達成に対する関係者の評価は?
達成状況への貢献度	事業終了後の出口戦略は何か?
	出口戦略をロジックで整理出来るか?
	出口戦略の通りに進んでいるか?
	貢献はあったか? 他の要因はあったか?
インパクト(波及効果)の価値	事業目標以外の期待された波及効果は何か?
	期待された波及効果はあったか?
	期待とは違う波及効果はあったか?
	波及効果が起きたのはなぜか?
未来に向けてのヴィジョン	中長期アウトカムはこのままでいいか?
	中長期アウトカムを達成するためにはどうするか?
	協力する関係組織や人は誰か?
	次の事業案はどのようなものがあるか?

その上で、この表をたたき台として、評価対象となる事業の資金分配団体の担当者であり、追跡評価開発評価チームの一員である松村氏と追跡評価に求められるニーズについてオンライン・ディスカッションを行い、今回の追跡評価のニーズに関する以下の示唆を得た。

- 資金分配団体として、実行団体を通じていったこの事業および関連活動について、第三者から見てどうなのか、前向きにほめてくれるのか。客観的な視点から見て、いいところは伸ばしていきたい、改善点は改めていきたい。
- 実行団体の地域課題が解決したのか? ということの科学的な検証は難しいが、解決の方向に向かっているのか。(関係者の主観的な意見でもよいので)
- 助成期間が終わったあと、資金分配団体と実施団体との関係はどうつながっているのか。伴走支援が終わったあと効果はどうだったのか?持続性の観点から。
- 3年間という伴走支援、休眠預金は団体にとってはどうだったのか?実行団体にとってどうだったのか?負担だったのか? 伴走支援のあり方、制度のあり方の検証。
- 実行団体には負担はかけられないので、なるべく軽量な調査にしたいこと。

上記のニーズを反映して、評価のデザインをすることになった。

## 第3章 追跡評価の方法

### 3.1 評価の目的と基本姿勢

ディスカッションを通じて明確になった追跡評価のニーズを反映して、以下の方針に基づいて評価を行うこととする。

#### 1) 「理想」と「現実」とのバランス

追跡評価の目的では事業完了後の中長期アウトカムへの達成度や広いインパクトを捨つことが求められているが、客観的にそれらを把握するためには、理想的には多数の関係者へのインタビューや統計資料による分析が必要となってくる。一方で、本追跡評価においては期間や予算（人的投入）が限られている。さらに事業完了後であることからインタビューなどで実行団体を含む関係者に多くの負担をさせることは現実的でない。このような理想と現実とのすり合わせをしながら、可能な限り合目的になるバランスが必要となる。

#### 2) 参加型の重視

短い時間で効率的に情報を収集・分析するためには、実施者である資金分配団体・実行団体の協力は不可欠である。また結果のフィードバックを考慮し、主体的に協力をしてもらう必要がある。よって、本評価調査では、資金分配団体の担当者が評価デザインの段階から参加をしてもらい、また現地調査中においても同行してもらいながら、現地での様々な情報を共に収集し、また分析をしていただく「参加型」のスタイルにした。

#### 3) 柔軟性・試行錯誤

本追跡評価は、追跡評価の開発のための試行調査の最初の取り組みである。そもそも追跡評価のニーズは何か、そのニーズに合わせた調査はどのようにするべきか、フィードバックのやり方も含めて、試行錯誤の段階であるということには十分に留意する。今までのやり方や最初に決めた計画に拘泥しないように、評価の目的自体も見直しながら、柔軟に進めていくことにする。

#### 4) 負担への配慮

追跡評価の協力団体を探すプロセスでは、追跡評価だけでなく「評価」というものに対する拒否反応が見られる場合や、拒否とまではいかなくとも負担が非常に大きいものであり、出来ればやりたくないもの、と受け取られているものであることが明確になった。今回の試行段階でも、あくまで資金分配団体や実行団体にとってはボランタリー（無報酬）の協力であるため、なるべく負担を減らすことに配慮する。さらに、評価対象者が知りたくないことをあぶりだして関係性が悪くなるような負のインパクトを避けるように配慮しながら進める。

### 3.2 評価デザイン

上記の方針のもと、基礎となる評価グリッドと、資金分配団体の担当者も含めての評価チームメンバーとの話し合いを経て、以下のような評価デザインを策定した。現場調査の受け入れが2日間で2つの地域と限られていたこともあり、各組織の中心的な関係者へのインタビューとその前後の観察調査という形にした。

図表3-1 今回の追跡評価の評価項目と質問

メイン・テーマ	サブ・テーマ	質問（インタビューを想定）	調査方法
中長期アウトカムの達成状況・見込み	中長期アウトカムレベルの目標は適切か？	ロジックモデルに示されている長期的な目標やシナリオは今も変わりませんか？	文献/インタビュー
	中長期アウトカムレベルの目標は達成出来ているのか？	長期的な目標は達成の方向に向かっていますか？なぜそう思いますか	文献/インタビュー
達成状況への貢献度	達成した理由は何か？	達成出来そう、できなそうな要因は何でしょうか？	インタビュー
	この事業が貢献したといえるのか？出来なかったことは？	休眠預金活用事業か貢献した部分はどこですか？足りなかったところはどこですか？	インタビュー
インパクト（波及効果）の価値	作ったモノから出てきたインパクトはあるか？	事業で作った「施設（場）」からどんなことが起きましたか？	インタビュー/訪問観察
	作った人、組織から出てきたインパクトはあるか？	事業を通じて、どのようなつながりが生まれましたか？	インタビュー/訪問観察
未来に向けてのヴィジョン	この先のヴィジョンは何か？	この先、どのようにして目標を達成しようとしていますか？	インタビュー
	自分たち（事業）では達成出来ないものは何か？	どのような人・組織と連携をしていくことが必要でしょうか？	インタビュー
休眠預金活用事業の制度設計	3層構造・伴走のあり方	資金分配団体からの伴走はどのように評価しますか？インパクトはありましたか？	インタビュー
	制度（資金）のあり方	休眠預金活用事業のメリット・デメリットは何でしょうか？	インタビュー
追跡評価について	追跡評価の必要性	一定期間後の追跡評価のニーズはあると思いますか？	インタビュー

	追跡評価の改善	今のところの改善点はありますか？	インタビュー
--	---------	------------------	--------

### 3.3 調査方法

上記の方針のもと、本追跡評価へのニーズと現場調査のリソース（労力と時間）の現実のバランスを鑑みて、以下の調査方法を採用するに至った。

- 文献調査（事業のロジックモデル分析）
- インタビュー調査
- 訪問観察
- 評価者によるディスカッション
- 報告書回覧によるコメント

以下、内容について、紹介する。

図表 3-2 採用した評価調査方法の概要（利点と課題）

調査方法	視点	内容
①文献調査 (プロジェクトのロジックモデル分析)	概要	関連する文献をもとに、プロジェクトの目的、活動、成果、効果などを論理的に関連付けた図式であるロジックモデルを作成する。これにより、プロジェクトの目標の理論的背景や構成を理解し、プロジェクトの方向性を把握（評価）する。
	進め方	関連する文献やデータベースを調査し、プロジェクトに関連する情報を収集します。次に、これらの情報を分析し、プロジェクトの理論的枠組みや目標やそのための手段を明確化する。
	利点	プロジェクトの論理構造を明確にし、評価の方向性や焦点を定めることができることができる。論理性を見える化することで、多数の関係者との共通認識を醸成し、客観的な視点を提供し、将来の意思決定を助ける。比較的低コストで実施出来、迅速な情報収集が可能。
	課題	文献にアクセス出来ない場合、文献の質や信頼性が低い場合に、ロジックモデルが不正確や不完全になる可能性がある。また、過去のデータがプロジェクトの現状と一致しない可能性がある。
②プロジェクト実施者へのインタビュー調査：	概要	プロジェクトに関わった関係者（計画者、実施者、協力者など）に対して、プロジェクトの目的や活動、成果、効果などについて質問する方法。プロジェクトの進行状況や問題点を理解することができる。
	進め方	プロジェクト関係者に対して質問を行い、プロジェクトの成功要因や課題について、彼らの意見や経験を収集します。インタビュー調査では、個別に行う場合と集団に行う場合（フォーカスグループ）がある。

	利点	事情をよく知る関係者から直接の情報を得ることで、実態や意義を深く理解し、問題を特定しやすくなる。関係者の視点を取り入れることで、評価の提言の実施度が向上する。
	課題	主観的な情報に依存するため、バイアスや情報の信頼性に懸念が生じる可能性がある。また、相手（実施者）の忙しさによってインタビューの実施が難しいことがある。
③プロジェクト地域への訪問観察：	概要	プロジェクトの実施地域を実際に訪れ、現地の状況や課題を観察する手法。プロジェクトの活動や成果、効果などを目で見て確認する。
	進め方	実施地域を訪れ、現地の状況を直接観察し、写真やメモを取る。現地の関係者と対話しながら地域を踏査することで非言語的な情報も共に収集する。
	利点	プロジェクトの現場の雰囲気や状況を直接見て聞き感じることで現状を丸ごと把握し、報告書や机上分析ではわからない問題点や改善のポイントを発見する機会が生まれる。実施者や受益者と交流することが出来る。調査者の客観的視点から見た現実の把握、そして調査者の分析力をより深めることにつながる。
	課題	訪問には多くのコストと時間がかかり、遠隔地域へのアクセスが難しい場合もある。観察にも主観的な側面が存在し、解釈の余地に個人差がある。
④調査者によるディスカッション：	概要	複数の調査者が調査データやプロジェクトに関してディスカッションを行い、異なる視点からプロジェクトの価値や長期への課題を検討する。
	進め方	複数の調査者が集まり、評価調査のデータや気付き、プロジェクトの価値に関するディスカッションを行う。多様な意見交換やアイデアの出し合い、融合や分類をする。
	利点	異なる視点からの議論により、深い理解と新たなアイデアが生まれ、一人ではわからないプロジェクトの価値や課題の発見につながる。参加型にして評価対象者の意見も入れることで、評価報告書への納得感が高まる。
	課題	主観的な要因が介入し、また関係者間の力のバランスにも影響を受けやすく、結果として多様な意見が入り込み評価調査としての一貫性に欠ける危険もある。ディスカッションに参加するためには時間とリソースが必要。
⑤報告書の回覧による	概要	プロジェクトの評価報告書を関係者や専門家に回覧し、フィードバックやコメントを収集する手法。

コメントと最終化：	進め方	評価報告書を関係者に配布し、コメントやフィードバックを収集します。コメントは、評価調査チームの判断で報告書に統合する、または意見が違う場合には理由も付記して併記する。
	利点	複数の視点からのフィードバックを得ることで、報告書の品質を向上させ。評価対象者の意見を取り入れることで、評価への納得感やフィードバックの実践につながる可能性が高まる。
	課題	フィードバックの収集には時間がかかることがある。全ての関係者が参加しないため、代表性の問題。さらに多様な意見、相反する意見が出された時には統合が難しい。

一方で、以下の一般的に調査方法については、主にリソース（労力・資金・時間）の限度の点から採用しなかった。

- ・ 質問紙調査法（アンケート）
- ・ 量的な統計分析（地域人口、利用者の変化など）
- ・ 財務分析（対象団体の財務状況など）
- ・ 多数のグループインタビュー／ワークショップ

### 3.4 本調査の限界（リスク）

本調査においては主に質的なデータを効率的に収集するため「中心的な役割を担った方への個人インタビュー」と「現場の訪問」が中心であり、また資金分配団体という全体を俯瞰出来る人材を追跡評価チームに入れて全体像を把握しながら実施する「参加型」でいった。これは効率的にデータを収集出来る一方で、量的なデータや多数の一般的な意見を収集していないため、事実の把握に偏りが生まれるリスクは生じる。これらを軽減するために報告書の回覧コメントをしているが、リスクを完全に軽減することは出来ない。リソースがあれば、インタビューの人数をさらに多くする、アンケートを実施するなどをすることが可能である。

## 第4章 追跡評価の結果

### 4.1 調査の実施

4.2 以下、調査の実施を記述する。

図表 4-1 現地調査の軌跡

	10月18日 12:00 狩留家（かるが）に車で到着。狩留家には狩留家駅があり無人駅であるが、広島から40分で通勤時間帯は1時間に1本以上があり広島への交通の便は比較的良い。
	13:00 NPO 狩留家の理事長の黒川さんが町を案内していただいた。黒川さんはこの地で300年以上にわたる名家（庄屋）の直系、12年前にIターンしてきた。「狩留家は広島から気軽に来られる田舎であることがメリット」と黒川さん。
	13:30 同じく副理事長の貞廣さんから地域の歴史について解説をいただいた。狩留家の歴史資源を「てくてく」という街歩き活動で丁寧に発掘していき整理・記録している。地域の良さを再認識。
	13:40 野外の直売所に訪問。休眠預金活用事業で加工所ができる前はここで、狩留家なすの品質管理や量目の分別や袋詰め、販売までやっていたとのこと。雨がふったら雨水が入ってくるので大変だったとのこと。
	13:50 道沿いには将来に様々な店舗が立ちられるように基礎工事が進む。また近くの山を子どもたちが遊べる空間にしたいというヴィジョンもある。NPO 狩留家の夢は尽きない。



休眠預金活用事業で建てられた「狩留家なす物流センター」。この建物が建ったおかげでなすの品質管理なすやパッキングが飛躍的に効率化できた。それだけでなく、地域づくりのシンボルとして、また協力を得るための信頼を醸成する場としての役割も担う。



物流センターの中の様子。施設設備品は全て稼働している状態であり、エアコンも完備していた。機械化が進むことによって、実際は機械があるので人手は少なくてもいいが、地域の雇用という点から無理に人員削減はしていない。



14:20  
集会所に隣接する狩留家なすの栽培地で、収穫体験をさせていただいた。狩留家なすを栽培してきた黒川さんらは知識も深く、農試の研究員も視察にくるほどである。



こちらが狩留家なす。エメラルド色の白なす。臭みがない特有の味ややわらかい食感。他の白なすとも味が異なる。45年以上も前に一人の農家が知人から「おいしいなすがある」と譲り受けた種を仲の良かった篤農家3人で栽培を開始。



15:00-  
黒川さんのご自宅で役員の方も入れて、お話しをお伺いした。事業目標のこと、休眠預金活用事業の意義、現在の課題や今後についてのヴィジョン、追跡評価についてのご意見などいただきました。



16:00-

黒川家の子孫である黒川さんのご自宅の一部を特別に見せていただいた。長期にわたり地域づくりに取り組んできた由緒ある家である。



17:00

狩留家での調査後に次の調査地の湯来に向けて移動した。車中、地域の農村風景を見ながら、広大な地域を感じ、松村氏より資金分配団体としてのこれまでの取り組み、変化や課題などを聞かせていただき意見交換をした。



2日目：9:00

湯来（ゆき）町の温泉街。かつては賑わっていた地域も宿として稼働しているのは1軒である。旅情あふれる温泉街で、地域としてはこぢんまりとして歩いて回れ、周りには神社やお寺もある。



10:00

今回お世話になった河鹿荘のロビーの様子。昔ながらの旅館の風情でありかけ流し温泉の宿で川沿いにある露天風呂や地域の食材を使った食事などが楽しめる。



10:30

温泉街から歩いて10分ほどにある国民宿舎湯来ロッジ。こちらは近代的な建物であり宿泊も出来る。地元や周辺のお土産も変えて、温泉だけでも利用出来、キャンプや川遊びも出来る。



11:00

湯来ロッジに隣接しているオフィスで実行団体の代表である佐藤氏よりお話を聞かせていただいた。事業支援施設の活用状況や地域の課題を解決するヴィジョンなど話をしていただいた。



12:00

休眠預金活用事業で支援された電動バイクの一部。20台あるうちの5台が支援対象である。電動バイクが導入されて地域体験のアクティビティの行動範囲が広がった。



12:30

休眠預金活用事業で内装を改装した川遊びアクティビティのベースキャンプ施設。一室増やせたことにより、男女別の着替えスペースが確保出来より多くの客の受け入れが可能に。



13:00

ベースキャンプの横にある川の様子。こちらの川を上りながら、自然そのものを体験するツアーを実施している。外国人（2割）を含む900名が年間利用する人気のアクティビティに成長した。



13:30

休眠預金活用事業で内装（キッチン）を改装したレストラン施設。温泉街（河鹿荘の近く）にある。横には貸し切り温泉施設もあり立地としては良い。ただし地域全体は少し寂しい様子。



13:45

レストラン内の様子。昨年までシェフがいたが、やめてしまい、現在は誰も使っていない。キッチンや施設はまだキレイで冷蔵庫や皿コップもまだあり、掃除すればすぐにでもつかえるような状態。



15:00

広島に移動し、ひろしま NPO センターで松村氏から資金分配団体としてのお話しを伺った。その上で、松村氏も入れて追跡評価の現地調査の振り返り実施した。

GPS を用いた軌跡については、こちらの [リンク](#) から参照のこと。

移動も含め 2 日間の現地調査で 2 か所の場所を訪問観察し、現場でもっとも情報が集まっている実施者（実行団体の代表）からお話しを聞かせていただいた。お話しの内容は、面談記録としてまとめ、団内で読み合わせを実施し、事実認識のすり合わせをいった。 （面談資料については添付している）

### 4.3 調査結果および分析

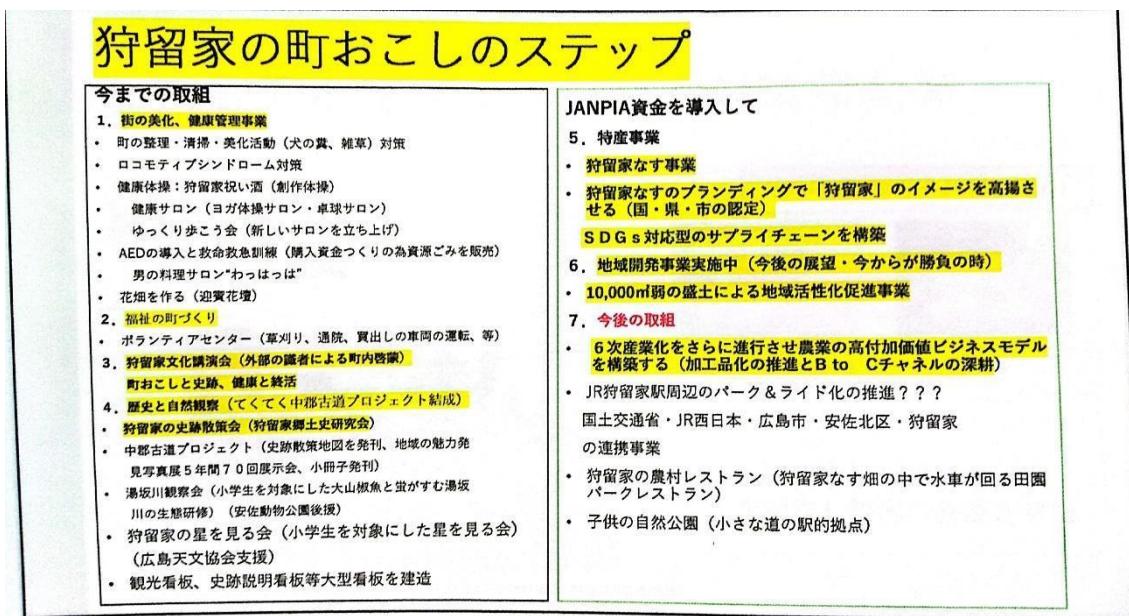
以下、事業実施者へのインタビューのデータと観察から、それぞれの評価質問（テーマ）について分析を進める。

#### （1）中長期アウトカムの達成状況・見込み

##### （1-1）中長期アウトカムレベルの目標は適切か？

中長期アウトカムは 2019 年の実施前に設定されたものである。中長期アウトカムの目標自体が大きく変更されることもあるため、中長期アウトカムの達成を見る前に、それぞれの事業が掲げている中長期アウトカムの目標設定について、現在でも有効 (valid) であるのかを確認する。

NPO 狩管家のインタビューによると、狩管家の地域おこしをするために史跡散策や水車の復活などをしてきたが、狩管家なすという地域の特産品となる素材を見つけ、それ以来、有名シェフによるイベントなどで多くの人たちを惹き引き付けてきている。狩管家なすを活用した地域おこしという中長期アウトカムのイメージは今も健在である。また NPO 狩管家が作成した「狩管家の町おこしのステップ」でも「狩管家なす事業」による狩管家なすのブランディング化が明記されている。↓

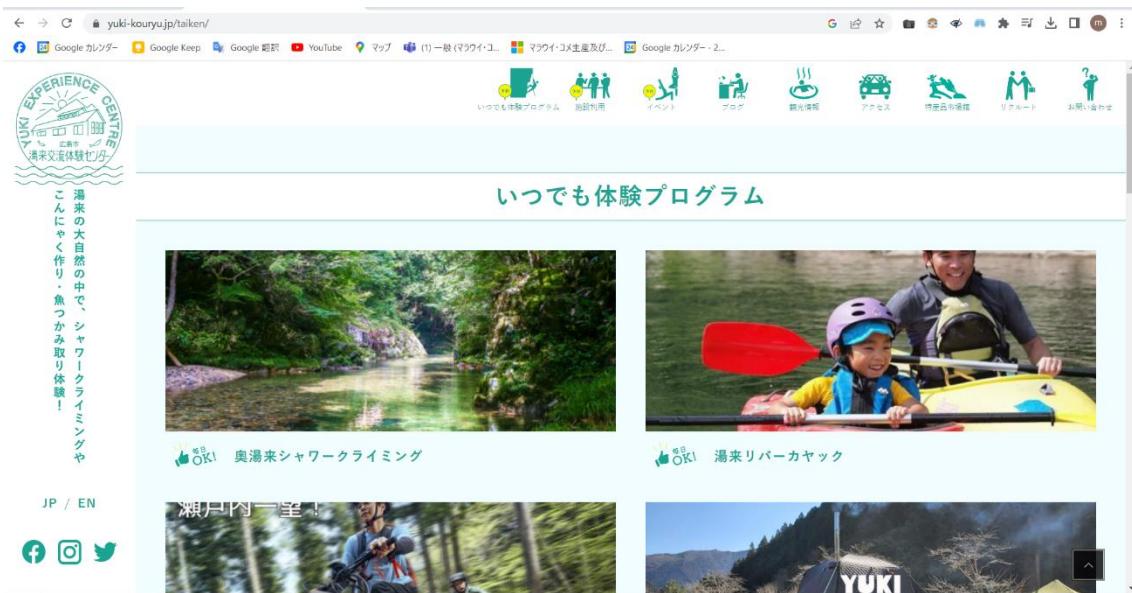


##### JANPIA資金を導入して

- 5. 特産事業
  - 狩管家なす事業
  - 狩管家なすのブランディングで「狩管家」のイメージを高揚させる（国・県・市の認定）
  - SDGs 対応型のサプライチェーンを構築
- 6. 地域開発事業実施中（今後の展望・今からが勝負の時）
  - 10,000m弱の盛土による地域活性化促進事業
- 7. 今後の取組
  - 6 次産業化をさらに進行させ農業の高付加価値ビジネスモデルを構築する（加工品化の推進と B to C チャネルの深耕）
  - JR狩管家駅周辺のパーク & ライド化の推進???
  - 国土交通省・JR西日本・広島市・安佐北区・狩管家の連携事業
  - 狩管家の農村レストラン（狩管家なす畑の中で水車が回る田園パークレストラン）
  - 子供の自然公園（小さな道の駅的拠点）

図表 4-2 NPO 狩管家が作成した町おこしのステップ

湯来観光地域づくり公社へのインタビューでは、佐藤理事長に評価チームが作成したロジックモデルについて確認し、そのシナリオとして、地域を活性化させるために、アドベンチャーツーリズム=AT を活性化させて、その結果客を増やし、雇用を創出し、その中で若い人來てもらい、地域の住民を増やすという方向性は変わっていないことを確認。湯来町観光のホームページでは、体験型の観光「いつでも体験プログラム」は筆頭に掲げられており、現在でも中長期アウトカムの目標と達成へのシナリオは健在であることが確認出来る。



図表 4- 3 湯来町の観光 HP より

資金分配団体レベルとしては、ひろしま NPO センターのインタビューでは、評価団が作成したロジックのヴィジョンに書かれているように、地域の課題を発見して解決を図れるような地域のパートナーを育てていく（という上から目線ではいけないが）ということが、市民社会をより豊かにしていくことになる、というヴィジョンは現在でも揺るがない（有効である）ことが確認出来た。

以上、2019 年の計画時に基本が策定された中長期アウトカムの目標設定および到達のシナリオについては、当初から変更されていないことがわかる。つまり、事業の長期的なゴールの達成度を測るための指針がここで確認出来た。

(1-2)中長期アウトカムレベルの目標は達成出来ているのか？

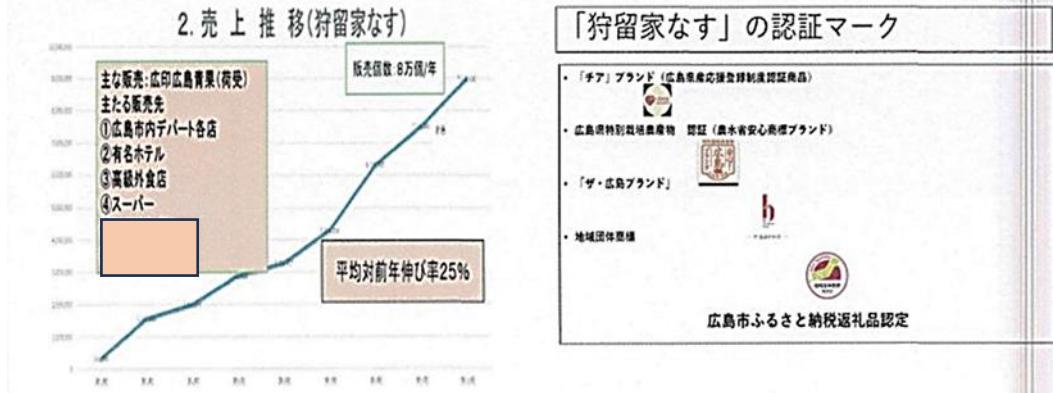
続いて、その各ゴールに向けての達成度、または達成への期待が出来るかという視点から分析を進める。

狩留家の短期アウトカム（事業実施直後の目標）は「狩留家なす事業を中心とした地域の稼ぐ力がさらに向上する」であり、また中長期アウトカムには以下のようになっている。

- 地域に「やればできる」というポジティブな雰囲気が醸成される。
- 主体的に参画する狩留家人（ジン）が増える
- 従来の活動（まちづくり、保健・医療・福祉、子どもの健全育成、学術・文化・芸術・スポーツ、自然環境保全 等）や地域住民に還元される

これらを考察すると、まず狩留家なすの売上については、コロナによる活動の制限や天候不順による生産への影響などがあったが、順調に生産および売上を伸ばしてきている。単に売上だけでなく、ブランド力としても確立したことが見て取れる。

## 狩留家なすは社会から見守られて



図表 4-4 狩留家なすの売上推移や売り先、およびブランド化

加えて、活動を通じて一日一万食規模を販売している地域のお弁当屋さん（後程名前など確認）との関係構築に成功し、今後は狩留家なすを定期的に購入していただけるようになったとのこと。傷や形が悪いものでそのままでは販売出来ないなすも加工用であれば十分に価値があるので、それを定期的に購入してくれる販売先がみつかったことで、ヴィジョンの達成が明確になってきた。このように狩留家なすの事業は順調に地域で根付いてきているといえよう。

次に地域内での広がりであるが、黒川さんからの意見からは、

「地域内で 3 人ほど、30 代から 60 代の比較的若い人（I ターン）も含めて、狩留家なすをやりたいといって、実際にやりはじめている人出てきている。一方で、まだ地域にはネガティブなことを言う人多い。また、狩留家なすが売れたことによって、地域の中の人には、「次の後継者はどうするのだ、黒川の後は誰がやるのだ」というあたかも他人事のようなことを言う人いる。」

このような状況もあるが、狩留家の世帯数 350 世帯の内約 1/3 世帯が少なくとも畑を保有しているとすると約 120 世帯になる。その内の 75 世帯が自家消費用も含め狩留家なすを栽培しているので狩留家では 62% 世帯が狩留家なすを栽培している。その広がりを担う後継者人財が生まれ始めており大いに期待出来る。

事業を始めて 10 年であり、徐々に地域での広がりを見せている。

「従来の活動（まちづくり、保健・医療・福祉、子どもの健全育成、学術・文化・芸術・スポーツ、自然環境保全 等）や地域住民に還元される」という目標については、これまで狩留家なすのイベントには住民や地域の子どもも参加しており、周辺の高校生や大学生も巻き込みながら地域づくりに貢献していることが確認されており、地域づくり全体への寄与もしている。また、現在進められている国道沿いの地域活性化促進事業（将来の店舗のための基礎工事）も NPO 狩留家の活動の延長で開始されており、着実に未来のヴィジョンの達成に向けて進んでいると認識される。

湯来町の事業については、地域を活性化させるために、アドベンチャーツーリズム=AT を活性化させて、客を増やし、雇用を創出し、その中で若い人来てもらい、地域の住民を増やすという長期的なヴィジョンからその達成度を確認する。

その達成度については、佐藤さんからは、

「アドベンチャーツーリズムの中の目玉であるシャワークライミング（川を使ったアクティビティ）はコロナ後から飛躍的に伸び続けており、年間 900 人（一人 1 万円でも）が利用するまでになった。初年度（2019 年）は 62 人だったことを考えるとかなり伸びてきている。アドベンチャーツーリズムは、確実に温泉街に人が来る要因、活性化になっている。」という状況にあり、現在でも当初の目標を達成しているといえる。

またアドベンチャーツーリズムのおかげで 3 名の若い職員の雇用が創出され、彼らは定住することにつながっており達成している。



図表 4-5 湯来観光地域づくり公社の職員募集ページの一部

一方で、温泉街については、「対象地である温泉街の状況については、河鹿荘、みどり荘、藤乃家ともう 1 軒があるが、河鹿荘を除いて営業が止まっている。この状況をなんとかしていきたいという思いはある。」（佐藤さん談）という状態である。今回、訪問観察をしたが、湯来ロッジがある周辺に比べると、温泉街は稼働しているのは宿 1 軒と貸し切り温泉施設であり、寂しい雰囲気である。「観光客増により交通アクセスも維持が図られる」という目標についても、湯来ロッジにはバスがあるがインフラ整備も必要となり課題は残る。アドベンチャーツーリズムで呼び込んでいる多くの観光客のインパクトを旧来の温泉街への復興につなげるのはこれからである。

次に目線を資金分配団体としてのアウトカムの目標設定に移す。短期アウトカムとしては、以下に要約出来る。

- ターゲットグループに仕事や収益（活躍の場や適切な対価）が生まれる仕組み。
- 実行団体とのファンや協力者との連携と協働の取り組みが生まれる。
- 実行団体が信頼される組織基盤を整えている。

以下、資金分配団体としてのコンソーシアムからの視点からは、松村さんより以下の意見をいただいた。

「実行団体の狩留家は団体が自分で自走（もともと自走していたが）し、活動としてさらに発展している状況を見て取れた。コンサルが入って共にヴィジョンを描くという段階は過ぎており、代表のワンマン的な段階から今後はチームとして拡大する必要性に気付いている。また、もう一つの湯来の実行団体については、コロナもあって半年以上いけていなかったが、今回、実際に話を現場で聞き、かなり発展していることを見ることが出来た。休眠預金活用事業のコロナ追加助成で 300 万円が追加され、外部（JTB コンサル）の力を借りながら、より広域に視点を広く活動を自分で広げていった。そのス

「ステップアップ（成長）の幅はすごいと思う。」

ということで、それぞれが事業としての発展をとげており、各自、現場の事情を十分に反映させながら組織として、他の協力者（狩留家は大学や弁当事業者、湯来はJTBやアドベンチャーツーリズム協議会など）との連携をしながら拡大してきたことが確認できている。各事業で長期的なビジョンへの道のりはこれからも課題はあるが、それがその時の状況をみきわめて自分のやり方で進めていけると判断出来る。同時に、組織としての基盤整備としては、新しく入った人財（狩留家は新しくなすを始める若手、湯来はスタッフ3名）がどこまで主体的に組織として活躍出来る「組織」として成長していくことを期待したい。

## （2）達成状況への貢献度

### （2-1）休眠預金活用事業の貢献について

NPO 狩留家の黒川さんからの意見を要約すると以下のようである。

「休眠預金活用事業はNPO 狩留家に大きなインパクトをもたらした。NPO 狩留家は事業資金を受け取った結果、信用度が急激に向上し、他の助成金の獲得も可能になった。休眠預金活用事業の支援を受けて加工場が建設されたことで地域にNPO 狩留家の存在と信用を築く手助けとなった。この建物の建設はNPO 狩留家の活動が拡大する上で重要な場となった。その信用度から、新たなビジョンである国道わきの未来のマーケットの基礎工事を実施する機会を得ている。さらに、その展開から大学との協力やクラウドファンディングも展開し、後に大きな取引先となる一日一万食の弁当屋さんとのつながりも出来た。それが狩留家なすの事業を大いに促進することにつながった。」

また、湯来観光地域づくり公社の佐藤さんからは以下の意見をいただいた。

「休眠預金活用事業の資金を受けて、様々な施設を改築・アップグレードすることが出来、自身の視野を拡大出来た。これまでの湯来の地域振興に止まらず、広域（広島全域、江田島、宮島など）の視点で考え、アドベンチャーツーリズムを展開する一環として湯来を位置づけることが必要であると認識。休眠預金活用事業の資金が比較的大きな金額であったことは、この広い視野を持つ考え方への道を開き、アドベンチャーツーリズムの開発を可能にした。また、資金を活用して30着のウェットスーツを購入することで、シャワークライミングを5月から10月まで実施出来るようになり、その結果ガイドの採用も行い、多くの客を受け入れる準備が整った。」



図表4-6 湯来のシャワークライミング（ウェットスーツ）

さらに、資金分配団体としての視点（松村さん）から見ると以下のようになる。

「狩留家も湯来も、休眠預金活用事業で実行団体に採択される前からパートナーではあったが、それが入ることでより信頼性がまし、頼れるパートナーとして脱皮していくと感じる。今後の関係については、事業戦略等のコンサルティングは自分たちの守備範囲外と考えている。団体のミッション、ヴィジョンや中長期に踏み込むというより、ピンポイントで必要な助けをするような関係になると思う。これからは、頼れるパートナーとして、誰かから紹介してほしいと言われたら、自信を持って紹介することができる。」という段階まで各実行団体が大きく成長したといえる。

以上のように、それぞれに休眠預金活用事業が大きな貢献をしたと評価している。

#### (2-2) 休眠預金活用事業の事業が貢献したといえるのか？

総じて休眠預金活用事業については比較的大きい予算規模（各事業 1000 万円）であり、使い道も施設や人件費など広い範囲でつかえることについてメリットであると答えている。このような大きな予算規模で、使える範囲も広く設定（施設や人件費）であることから、実行団体にとっては、より大きなヴィジョンを持って未来につながる事業を考えることにつながり、思い切った活動を出来たことが、今回の飛躍的な成長の要因であるといえよう。

一方で、10,000,000 円でもできないこともある。ヴィジョン達成を実行するためには、他の課題、例えばインフラ（交通など）の整備も必要不可欠であるし、また自然条件や観光など経済状況にも大きな影響を受けることがあり、それぞれの「地域全体の活性化」という大きなヴィジョンを達成するためにはそれらの要因・課題に対応する必要がある。しかし、それを一つの団体で一つの事業で実施するようなことは理論的にも非現実的であり、資金分配団体がヴィジョンで描くようにファンや多様な協力者との連携が必要不可欠である。そのための基礎固めと見ると、本事業において、両実行団体とも、事業を通じて広く多様な協力者と出会い、関係を強化している。例えば、NPO 狩留家は弁当業者（一日一万食）とつながり、新しい大口クライエントとしての協力関係を構築したし、湯来観光地域づくり公社にいたっては広島全体の観光とつながるアドベンチャーツーリズム関係者との連携協力も構築した。このような協力関係の基盤づくりを出来たのは、実行団体のそれぞれの努力であるが、休眠預金活用事業が一つの「きっかけ」となっており、その点からの貢献度は高いと判断出来る。

#### (3) インパクト（波及効果）の価値

##### (3-1) 作ったモノから出てきたインパクトはあるか？

ここではヴィジョンには明確化されていないが事業を通じて生み出されてきた価値について記述する。

狩留家なすについては、なすを検品しカテゴリー分けしてパッキングするための加工場が出来た。そこにおいて地域の方々にとって労働環境が整った雇用先が創出されたといえよう。この施設の前にも直売所前で販売してきたということであるが、この広く整備された施設で働くということは地域に適切な雇用環境ができたということが言え

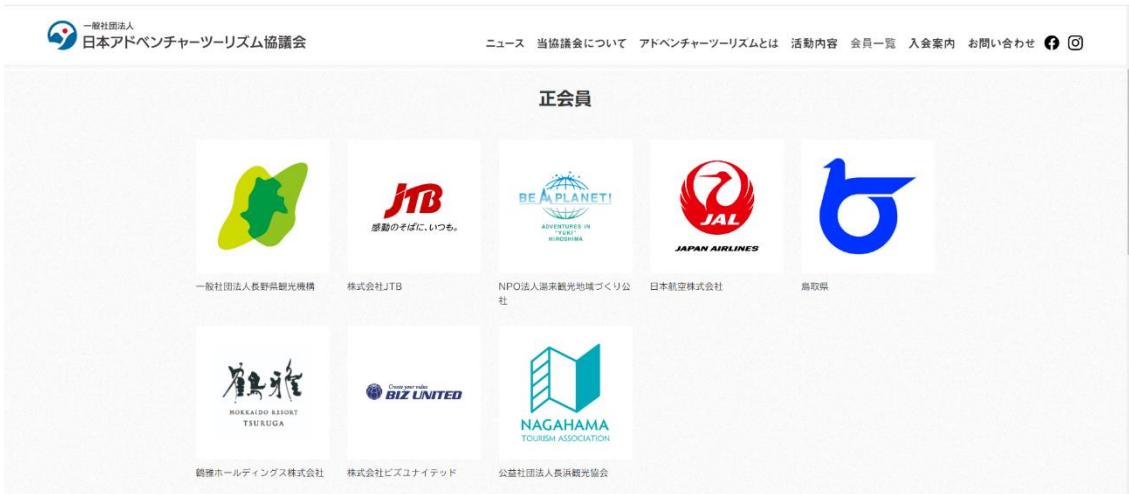
る。黒川さんによると、機械が導入されたおかげで実は少ない人数でも出来るが、雇用を守るために無理に雇用調整はしないで、人々の自主性にまかせて自然に働きたい人はずっと働けるように調整をしているという。さらに、この場が出来たことによって、個々に人々が集えるような場として機能し、その結果、高校生や大学生たちとの交流につながり、比治山大学とは組織としてのつながりに発展した。また有名シェフとのつながりも出来、そのようなシェフが地域に来ることにより地域ブランドづくりにも貢献した。狩留家という地域のブランドづくりにも貢献したといえよう。このようなことから、NPO 狩留家の信用度が向上し、黒川さんの言葉によれば、「10,000,000 円という規模のお金で 建物を含む活動拠点を建設することで、NPO 狩留家が何をやっているのか、その存在が地域に見えるようになった。建物を作れたからこそその「信用」であり、NPO 狩留家がここまで活動を広がった要因の一つである。」と言わしめることにつながっていった。お金では買えない信用というものが、場づくりをすることで構築されたといえよう。



図表 4-7 狩留家なすを調理研究する比治山大学の学生たち

### (3-2) 作った人、組織から出てきたインパクトはあるか?

湯来のケースでは、モノよりも休眠預金活用事業を通じてより大きい視点からアドベンチャーツーリズムを考えることで、日本の他の地域のアドベンチャーツーリズム推進の関係者とのつながり（連携の基盤）が出来、それが日本アドベンチャーツーリズム協議会にまでつながっていった。佐藤さんは「アドベンチャーツーリズムを、湯来町限定ではなく、広島を訪れる人々に提供出来るコンテンツとして位置づけ、湯来がその一部となることを目指しています。この新たなアプローチの着想は、2020 年のコロナ枠予算を活用したシンポジウムでアドベンチャーツーリズムの関係者との協議の中で生まれて、その関係が発展し 2023 年には協議会が法人化につながりました」と述べている。湯来町に止まらず、日本全体のアドベンチャーツーリズムという新しい観光コンテンツの発展のきっかけの一つとなつたともいえよう。



図表 4-8 日本アドベンチャーツーリズム協議会の HP から

資金分配団体としての気付きもあった。NPO ひろしまセンターの松村さんは、「今回の事業は、地域のテーマに合わせてあえて”バラエティー型”でやってきたが、今後はやはり、同じ共通テーマを長いスパンで継続して支援する体制を NPO だけでなく他の関係組織も含めてつなげていくことが必要ではないか、と思い始めている。このような気付きがあったのも、JANPIA でバラエティー型の支援をして、その強みと課題を見出すことができたということもある。バラエティー型はその団体はニーズに合っているので喜んでくれるが、一方で資金はその時で終わりなので、つながりが途切れてしまう。今後はその共通な長期的なテーマを探していきたいと思っている。つまりテーマを決めないで様々な団体と知り合うことが出来れば、その中から協力出来るテーマを見つけられないかと思っている。」という貴重な気付きが資金分配団体だからこそ実践を通じて得ることが出来た。

#### (4) 未来に向けてのヴィジョン

##### (4-1) この先のヴィジョンは何か?

事業後のヴィジョンについてはそれが以下のヴィジョンを持っていることが確認出来た。

NPO 狩留家の事業後のヴィジョンについて、黒川さんとしては、「これからは自分だけではなく多くの人に関わってほしいが、自分（黒川さん）としては、無理やり動員して参加してもらおうとは思ってない。あくまで自然体で進めるように、シナリオとしては狩留家なすがますます売れるようになって、規格外品も売れるようになり、価格が上がってくる。儲かればやりたい人が増えてくる。増えてくれば、自然と自主的に後継者になってくれる人出てくる。とにかく、ゆっくりあわてず進めることが大切。特産品のなすの未来は、（スライドにあるように）六次産業化を進めて、加工・販売にもつなげていく。OEM（アウトソーシング）でいいので、規格外品も含めて狩留家なすの販売を強化し、20 億円規模の地域産業として育てていきたい。加えて、地域の今後の課題として、芸備線の活用、地域のレストラン、山を子どもたちの公園にするという 3 つ

の事業を進めたい。これらを通じて地域づくりをしていきたい」と語っており、またその明確なヴィジョンも確認出来た。

湯来観光地域づくり公社の事業後のヴィジョンについて、佐藤さんとしては、「今後のヴィジョンについては、湯来の地域おこしというよりは、広域（広島全域、江田島、宮島など）の視点で物事を考えて展開していきたい。アドベンチャーツーリズム自体は黒字化しているので、継続は十分に可能であり、今後も地域の観光資源の柱の一つ。今後は新しいプログラムやルートを開発したいが、そのための職員をもう一人ぐらい入れてみたいと思う。県外だけでなく、Uターンの人も視野に入れて定住化につなげたい。一方課題として、いま湯来には湯来ロッジと河鹿荘しかなく、価格幅も狭いため、泊まる進められる状態ではない。価格帯が同じ湯来ロッジがリニューアルされて、河鹿荘などの温泉街（宿）との客を取り合いになっているというジレンマもある。宿泊施設の再活性化は重要課題である。アイデアはあるが、自分が率先して進めていかないと、なかなか先に進まないという現実もある。」と語っており今後もアドベンチャーツーリズムを柱にして観光とその先にある地域づくりをリードしていくことだろう。

ひろしま NPO センターの松村さんとしては、事業後のヴィジョンとしては「今後、このような組織支援をするための前提として、一人一人（一つの組織）の力には限界があり、また自分のような現場の組織を支援出来る人材を県内で育てるには多くの時間がかかる。そのため、地域活動を県内に限定せず、中国地方の 5 つの県と広く連携し、包括的なアプローチを採ることが戦略的に必要という考えは変わらない。実際に一人が支援出来る団体数は 5 から 6 団体が限界で、それ以上は難しいため、その意味でも連携と協力が必要不可欠である。異なる地域間で信頼関係を築き、各自の得意分野を組み合わせながら協力し進めていく必要がある。そのためにも、今後はその共通な長期的なテーマを探していきたい。2023 年 11 月のシンポジウム（休眠預金活用事業シンポジウム 2023）で広くつながっていきたいと思う。特に今後は、私の年齢以下の若い世代の横の連携が必要。大先輩・大御所の交流会ではなく、若い世代がつながる、未来につながる会にしていきたい。」と語っていた

以上のように 2 つの実行団体および資金分配団体が、休眠預金活用事業での経験を踏まえて、それぞれ明確にヴィジョンを明確化していることが確認出来た。

#### （4-2）自分たち（事業）では達成出来ないものは何か？

それぞれが語っていたところによると、事業は大規模な予算が投じられたとは言え上限があり、また各自のヴィジョンが明確化したとはいえ、それだけでは当然全ての課題を解決するのは難しい。以下のような課題は残る。

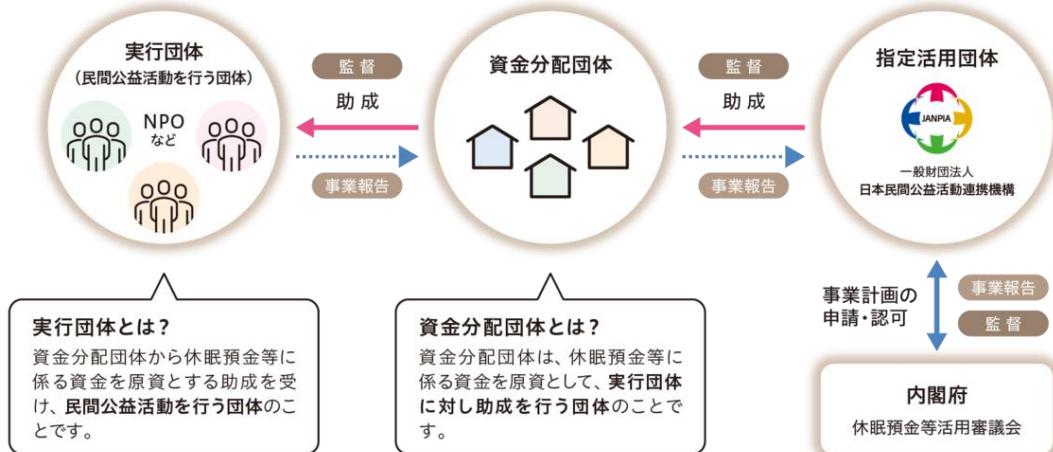
- ・ 組織力のさらなる強化。NPO 狩留家で述べられているように、これまで理事長の強力なリーダーシップとそれを支える少数精鋭の役員という形で事業が進んできた。また湯来観光地域づくり公社のように理事長が率先して動くことで、もちろん地域の合意を取りつつあるが、先進的な取り組みが進んできたという形であった。しかし、今後は新しく入ってきた人財が育ち「組織として動ける」ようになることが必要とされている。

- ・ インフラのさらなる大きな投資。道路網や公共交通、また宿泊施設といったインフラの整備は、それぞれの地域づくりのヴィジョンには必須であるが、この部分については、事業や実行団体単体では達成は難しい。そのためには、民間や行政といったさらに多くの協力組織との連携が必須であり、またテーマも一つの団体ではなく、地域全体のヴィジョン（地域振興マスタートップラン）のレベルに関することがある。
- ・ 中国5県全体への普及。今回のモデルではコンソーシアムという中国地域全体に関する資金分配団体と、その現場では4つの実行団体という形であった。この結果、これらを他の地域に広げるためには、同じ規模で実施するには限界がある。今回のような多くのインパクトをもたらす素晴らしい事業モデルをどのようにして、中国5県の地域全体にいきわたらせるかという課題には、多くの乗り越えなければならないステップが必要である。

上記のような課題はあるとはいえ、それぞれの実行団体および資金分配団体はこれまでの知見をもとに、ヴィジョンの達成に向けてその状況に合わせた最善の戦略を紡ぎだす力は十分に有していると思われる。

## （5）休眠預金活用事業の制度設計

### （5-1）3層構造・伴走のあり方



図表4-9 休眠預金の実施体制（抜粋）

休眠預金活用事業は、指定活用団体であるJANPIAの下に、資金分配団体、そして実行団体という3層構造になっている。今回のインタビューを通じて実行団体や資金分配団体から以下のような意見をいただいている。

- ・ 現場に一番近い実行団体の立場から見れば、資金分配団体には大変にお世話になった。親身になってアドバイスやサポートをしていただいた。評価の目標をどう完了させるとよいのかなどわからなかつたが、うまく言語化してくれた。
- ・ 実行団体が自分で全て管理をやらなくてもよかつたのでかなり助かった。期日の管理や、文章の書き方を仕様に合わせるなど。ロジックモデルやツリーの作り方もサ

ポートしてくれた。アウトプットやアウトカムといった日本語にはない考え方は今までわからない。そういう時に気軽に相談できて、かつ事業のことも理解してくれている資金分配団体の役割は大きい。

- ・ 現在4団体をサポートしているが、休眠預金活用事業のような資金がない場合は、一般会計の資金を使っても、現場に話を聞きにいったりすることはしている。今回、休眠預金活用事業があることで、中間支援としてのサポート質や量をあげることが出来ている。

実行団体がまさに事業の実行に集中出来る環境を作れるということが資金分配団体という中間支援団体がいることのメリットとして価値があることが確認出来た。

#### (5-2) 制度（資金）のあり方

次に休眠預金活用事業については、以下の声が聞かれている。

- ・ 休眠預金活用事業のメリットとして比較的大規模な予算がつかえること。規模が大きいので、いつもよりも一つ上の大きな視点見ることが出来る。大きい資金を使って何が出来るのかと考えることで、より高い視点・大きな視点からいま何をするべきかということを考えることが出来る。
- ・ 活動拠点を建設することが可能であったことは非常に大きな意味を持つ。他の支援では固定資産の建設費用は出ないため、基盤整備をできるのはありがたい。
- ・ 固定資産への投資を呼び水として、JKE（競輪協会）、コロナ助成金など資金を使って、施設の整備を段階的に進めることが出来る。
- ・ 複数年度の事業を実施出来るので、各事業において調査が出来、それが次の事業につながっていくこと。また、定期的なコミュニケーション（定期ミーティング）が必要になることもメリット。
- ・ 資金の管理（報告）に手間がかかり大変。用語もインプットとかアウトプット、アウトカムとか評価のことはよくわからない。お金の使い方で監査されるのはわかるが、目標の細かいところまで管理する必要があるのは疑問。

上記のように大規模であることや、固定資産の建設費用も助成対象と出来たことから他の資金と組み合わせることが出来ることなどメリットが多い。一方で、会計や報告といったところを苦手とする実行団体も少なくない。そのため、資金分配団体という中間支援組織による補佐や改善を図るための伴走は有効であるという認識である。

## (6)追跡評価について

### (6-1)追跡評価の必要性

追跡評価については以下のような意見をいただいている。

- ・ 追跡評価は、非常に重要でやるべきものだ。資金使わせてもらったあとで、それがどうなったのか、それを他人（客観的）の視点で見ること、また他人の視点から棚卸をすることは大変重要であると思う。
- ・ 追跡評価が必要かどうかというのは、団体によって違うのではないか。自分としては、いろいろな補助金を使っているので、このような機会で改めて話をすると、そういう資金を使っていたな、その目的も含めて思い出す機会にはなる。
- ・ 実行団体にとっては、これまで資金の使い方や活動について不安を抱えてこれでいいのかどうかとやってきたことが JANPIA や第三者から見てよかったです、といつてもらうことで、自信・誇りにもつながるし、また安心すると思う。これは資金分配団体にとっても同じである。使い方や処理の仕方など不安の中でやっているが、それを成果で見てもらうことで、自信と安心につながる。
- ・ ニーズとして実行団体にとって、忙しいタイミングは外した方がいい。その上で資金分配団体との関係がよくないと難しい。喧嘩状態のところはやりたくないだろう。その上で、本当に追跡評価をしたいと思うのかというと、正直わからない。評価というと何か言われるのではないかという不安が先に来る。

上記のような意見から見ると、追跡評価自体にニーズがあるかどうかということよりも、評価を受ける実行団体（及び資金分配団体）にとって一番良いタイミングとそのニーズをしっかりと捉えて実施することが、追跡評価の妥当性（ニーズへの合致）を向上することにつながる。

### (6-2)追跡評価の改善

追跡評価のインタビューを体験していただいた上で改善についての意見は以下の通りである。

- ・ 実施時期としては、事業終了後3年以内にやるべきである。（あまり先だと記憶がうすれて忘れてしまったり、人が変わってしまったりということもあるため。）
- ・ JANPIA（PO）にとってのニーズとして「現場を知る機会になる」というのであれ

ば、事業の期間中に実施してみてはどうか。ただし、実施中だと、本音で話せないこともあるかもしれないが。

- ・ 追跡評価を実施するモチベーションについて、好事例には賞 Award を出すというのは一つかもしれない。例えば、持続している好事例を自薦他薦から出してもらって、それを評価して、賞を出す、なんらかの賞品（またはメリット）を出すなど。東京での発表機会を設けるというようなインセンティブがあるとよい。

上記のように追跡評価のやり方についてはタイミングが重要である。また追跡評価というものが必須でないのであれば、そのニーズをモチベーションから醸し出すための「賞 Award」というアイデアも出てきたことは興味深い。

#### 4.4 評価結果（4つのテーマと本事業の長期的な価値）

本調査ではコンソーシアムによる1つの事業の傘の下に現場で実行されるに4つの事業のうち2つについて現場訪問および中心的な関係者からの聞き取りをもとに価値について評価を行った。主に4つの視点に基づいて評価をいった。

長期的なヴィジョンを示す「中長期アウトカムの達成」については、2019年に設定されたそれぞれのヴィジョンは基本的に変更されていない。NPO 狩留家は狩留家なすを活用した地域おこしを、湯来観光地域づくり公社はアドベンチャーツーリズムの充実を通じた観光地域づくりを継続している。その達成度については、狩留家なすの売上とブランド化が順調に進行しており、若い後継者が出現し、地域内での広がりも期待出来る。湯来町のアドベンチャーツーリズムも目標を達成しているだけでなく、雇用が生まれて若い人々が地域に定住し、さらに地域を広げている。それらをサポートしてきた資金分配団体として、ひろしまNPOセンターは地域のパートナーを育てるヴィジョンをこの2つの事例で加速化させることにつながった。

2つめの「達成状況への休眠預金活用事業の貢献度」については、NPO 狩留家と湯来観光地域づくり公社に大きなインパクトをもたらし、資金投入によるモノやヒトの充実もさることながら、組織として飛躍することにつながった。狩留家では社会的信用度を向上させ、他の助成金の獲得を可能にした。また湯来観光地域づくり公社においては、地域を超えた全国レベルのアドベンチャーツーリズムの形成の一翼を担う大きな役割を果たすまでに成長している。これが出来たのは、休眠預金活用事業が比較的大きな予算を提供し、複数年度にわたり、幅広い使途が出来るメリットがあったためであり、実行団体は大きなヴィジョンを描き、未来に向けた事業を展開することが出来た。むろん、未来のヴィジョンを実現するための社会課題に対応するためには休眠預金活用事業では十分でない。そのためには協力者との連携が必要不可欠である。そのために休眠預金活用事業はその基盤づくり、実行団体の信用度を向上させたといえる。

事業を通じて出てきた「インパクト」については、狩留家なす事業の場合は、なすを検品しカテゴリー分けしてパッキングするための加工場が出来たことで、地域の労働環境が整った適正な雇用機会が増えた。評価されるべきは、一方で機械化による効率化が進み雇用機会が失われる懸念（負のインパクト）があったが、先んじて雇用は確保し、人々の自主性を尊重し、働きたい人々が働けるように調整したことで負のインパクトを避けた。この施設は地域の交流の場としても機能し、高校生や大学生、有名シェフとのつながりを生み出し、地域ブランドへの貢献につながった。また地域開発のシンボルとして、NPO 狩留家の信用が向上し、地域における存在感が高まることにつながった。もう一つの湯来のケースでは、アドベンチャーツーリズムをコロナ禍で模索する中で、他の地域と広く連携することで、広島アドベンチャーツーリズム協議会の設立につながり、湯来に止まらない新たな観光コンテンツの発展に貢献した。資金分配団体にとっては、バラエティー型の利点と同時に課題も教訓とし、今後は長期的なテーマを見つけ、異なる地域間で連携し、若い世代の協力を促進する必要があるという認識を得ることが出来た。

事業後の未来へのヴィジョンについて、それぞれがより事業実施前よりもより明確化

されたヴィジョンを有していることが確認出来た。NPO 狩留家は、狩留家なすの売上増加や地域産業の発展を目指し、特産品の六次産業化を進め、地域課題の解決につなげる。湯来観光地域づくり公社はアドベンチャーツーリズムを湯来町・広島全体で展開し、宿泊施設の再活性化に取り組み、定住化を促進したいと考えている。ひろしま NPO センターは地域活動を広域で展開し、他の団体と連携し、若い世代の協力を促進したいというヴィジョンを有している。これまでの知見や経験をもとに、ヴィジョンは明確化しており、次のステップについても具体的であった。各実行団体は次の課題を認識しており、これらの課題を克服するための戦略が必要であることも自ら指摘している。課題としては、組織力（ワンマンから少数组チームによる組織へ）の強化、インフラへのさらなる投資の必要性と連携、中国5県全体への普及が含まれており、これらの課題に対処するためには協力組織とのさらなる連携が不可欠である。

上述のとおり、休眠預金活用事業は、今回、評価対象となった組織（資金分配団体と実行団体）に、広く高い視点から課題解決を検討し、実際に事業を通じて解決を図る貴重な機会を与え、その結果、組織の信用を向上させ活動範囲を大幅に広げることで、各団体のこれまでのステージから次のステージへの飛躍を手助けしたといえる。事業を実施後、各団体は高い目標への道筋がさらに明確化して、その達成に向けての戦略も明確になって生きている。そして新たな次の目標のためには、より多くの協力が必要であり、一組織、一個人としての努力ではなく、組織としては組織力をまた地域としての連携体制を強化していくという新たな課題も見出している。このような課題についても、これまで培った知見、周りからの信頼、資金分配団体と実行団体との関係を活用しながら、推進していくことが次のステップになるだろう。このような未来のヴィジョンへの大きな一歩につながる基盤を作り出したことが休眠預金活用事業の成果の一つであるといえよう。

追跡評価結果には直接関係ないが、追跡評価自体の価値についても、対象から貴重な意見を得ることが出来た。追跡評価に対するニーズについては「必要不可欠である」という意見から「対象団体による」という少し冷めた意見まで聞くことが出来た。実行団体、資金分配団体ともに、資源の制限のある中で活動をしており、余計な作業に時間はとることはできない。追跡評価自体が制度上は必須のものでなく、「一定の期間後に必要に応じて」と位置づけられているように、その「必要」とは何かということをより丁寧に考察することが必要であろう。つまり、なぜ追跡評価をするのかというところを評価したいというクライエントと対象者（クライエントと違う場合）との間でしっかりと認識を一つにする必要がある。また一定期間という時間においても、いわばタイミングとして、対象となる団体の都合が優先され、またあまり時間が経っていると記憶や資料が紛失するといったリスクもある。このような追跡評価の意義や特徴についても、実践を通じて考察出来たことも貴重であった。

## 第5章 未来への指針

以下、追跡評価の結果を受けて以下のような提言や教訓を得ることが出来た。

### 5.1 中長期アウトカム達成に向けた提言

以下、実行団体および資金分配団体への提言を示す。

- ・個人から少數精銳の組織への脱皮：休眠預金活用事業をきっかけにそれぞれが団体として大きく飛躍をしている時期にある。中心人財の一人だけのマネジメントは効率的かつ即応出来る利点はあるが、一方で多様なニーズに対応は難しい。今後は少數精銳の団体に向けていく段階にあると思われる。
- ・場の再活用：休眠預金活用事業で導入した加工場やカフェについては最大限に活用していく。事業目標にとらわれず、地域の交流の場として、加工場については狩留家なす以外の野菜についての利用や大学生たちの実験の場として、湯来のカフェについては狩留家の事例を活用しシェフによる特産品の実験的な調理の場など、自由な発想で活用を進めることで高い目標に達成する。
- ・地域づくりビジョンの共有と連携：それぞれが短期的な事業目標を達成しており、次のステージは、組織を超えた取り組み、大きな投資が必要となってきている。このためにも地域づくりのビジョンをより多くの関係者、行政・民間と共有する機会を作る。そのための場として上記の「場の活用」によるイベントを利用する。
- ・組織支援モデルの検証と普及：資金分配団体と実行団体との良好な関係づくりとそれぞれの成長という好事例については、今後、コンソーシアムでとりあげ、他の団体も含めて、中間支援の効果的な進め方について共有する。同じことは出来ないが、今回を一つのモデルとした場合に今後どのような取り組みをすることで、今回の教訓を他の団体への支援に組み込めるのかということを検討する。

### 5.2 JANPIA としての学び・教訓

以下、休眠預金活用事業に関する学びとして以下が示される。

- ・休眠預金活用事業で、活動拠点の整備等への支援は活動の可視化や他の資金の呼び水にもなり得る一方、固定資産を持つ必要性やタイミングなどを十分に検討し、活用できなくなるリスクを回避しないといけない。
- ・休眠預金活用事業には多くの管理のための負担があるため、実行団体にそれらを負荷するのは現実的でなく、資金分配団体の役割が必要不可欠。
- ・資金分配団体のPO個人のコミュニケーションや経験・資質も大きな要素である。個人差があるため、スキル醸成のための研修などが必要か。
- ・資金分配団体から実行団体へのマネジメントの部分の技術移転については、地域の中での普及、持続性を考える上で重要である。
- ・追跡評価については、「タイミング」と「必要性」の部分が重要であり、評価依頼者、実施者、対象者の3者で十分に検討・合意することが必要不可欠である。

### 5.3 未来への提言（実行団体の声から）

以下、評価報告書をドラフト段階で読んでいただき、実行団体より提言をいただいた。

- ・ 実行団体が成功事例多い実行団体との意見交流会を定期的に開催する。これにより、ノウハウや情報の共有が出来るだけでなく、組織間のコミュニケーションや連携が強化されると期待される。
- ・ 実行団体として、地域課題の根源的な解決に向けて、長期的な視点で活動計画を立てること。目先の課題だけにとらわれず、地域の将来像やビジョンを明確にし、その実現に向けて努力することが、地域活性化の本質的な目的である。
- ・ 実行団体として、プロジェクトの方向性や形態を明確にすること。3年で一定の指向性は出て、形にもなっているとはいえ、まだまだゴールには時間がかかり、かつその先も、どのような形になるか不透明である。実行団体は、プロジェクトの目的や目標を定期的に見直し、評価し、必要に応じて修正することが求めらる。
- ・ 同時にその実行のためには継続的な支援が必要である。助成金の終了後も、プロジェクトを継続するためには、資金や人材、ネットワークなどの支援が必要である。そのため、実行団体は、助成金の提供者や他の関係者とのコミュニケーションを密にし、プロジェクトの価値や意義を伝え、支援の維持や拡大を図ることが必要である。