3. 海外ヒアリング調査の実施と結果

(1) ヒアリング調査の実施項目

10 団体についての机上調査を踏まえて、LIFE、Wetlands International、Natuurmonumenten の 3 団体についてヒアリング調査を行った。ヒアリング調査の実施にあたっては、机上調査と同様、団体の種別を考慮し、各団体個別のヒアリング項目を作成した。

表 12　ヒアリング調査項目（LIFE）

調査項目	詳細な調査事項
支援の概要	• 第 5 期目に入る支援プログラムですが、毎年、何件の応募がありますか。また、ここ数年、応募件数の大きな変動はありますか。 • ここ数年で、団体の規模感やレベル感など、応募団体の変化はありますか。 • 小さなコミュニティレベルの団体の応募もありますか。
支援する助成プログラムの選定基準・選定方法	• Guide for the evaluation of Sub-programme Environment LIFE project proposals 2014 を拝見しました。この選定基準はどのように定めたのですか。 • 選定基準は、助成団体もしくは助成プログラムの大小によって重点が異なることはありますか。 • 選定の際、プロジェクトの成果・効果を勘案して、特に重点を置いている基準・ポイントはありますか。 • 選定の際、助成団体の組織・人材について評価をする指標がありますか。ある場合、その指標を教えてください。 • 選定の際、組織や活動の継続性は評価していますか。評価している場合、どのような指標を用いていますか。 • 選定の際、ステークホルダーとの関係性については、何を指標に評価を行いますか。 • 選定の段階で、団体の成長を促す点から、活動の計画、手法等のアドバイス等を行うことはありますか。 • 選定の際、現在の基準に満たない、もしくは最低限の基準しかクリアしていない団体でも、今後の成長性・発展性などを鑑みて採択することがありますか。

調査項目	詳細な調査事項
助成プログラムの成果の評価	【プログラムの評価】 • プログラムの成果を評価をするのは、どなたですか。選定と同じ方が実施していますか。 • 第三者による評価を行っていますか。 • 助成プログラムの成果を評価する、モニタリング指標（アウトカム指標、アウトプット指標）を採用した経緯を教えてください。 • モニタリング指標（アウトプット指標、アウトカム指標）の他に、助成プログラムの成果を評価する手法や指標がありましたら、教えてください。 • 助成プログラムの大小（団体の規模、助成額の規模）にかかわらず、同じ手法・指標で評価を行っていますか。 【プロセスの評価】 • 成果のみを評価していますか。活動のプロセスも評価していますか。 • （プロセスも同時に評価している場合）プロセスを評価する指標を教えてください。 【組織・人材の評価】 • プログラム成果の評価時には、組織・人材の評価は行っていますか。 • 【コミュニケーション・普及啓発の評価】 • 助成プログラムの普及啓発（コミュニケーション）を評価する指標がありますか。 • Layman’s Report や助成終了後のコミュニケーション計画については、評価していますか。 • 助成プログラムの評価結果を団体にフィードバックしていますか。 • 各団体の活動の社会的インパクトを評価していますか。 • （している場合）どのような指標によって評価していますか。

表 13　ヒアリング調査項目（Wetlands International）

調査項目	詳細な調査事項
団体の概要	• ここ数年で、職員数や支部数は増加傾向か、減少傾向ですか。 • 組織の活動分野、活動の背景（経緯・理由）など、HP や報告書に掲載されている以外の情報があれば、教えてください。 • 貴団体の目標や戦略はどのような情報に基づき、どのようなプロセスで策定していますか。
活動の概要	• 活動の現在の主な重点分野を教えてください。 • 各地域に連携パートナーがいますが、その他、地域社会や住民とはどのように連携していますか。 • 湿地や生物多様性の保全活動の目標や戦略の設定、実施計画をどのように策定していますか。
自団体の組織力評価	• 自団体の組織評価・人材評価（財政面以外の評価）を行っていますか。 • （ある場合）評価を実施するフレームワークと指標を教えてください。 • 自団体の人材のキャパシティ・ビルディング（キャパシティ・ビルディング）を行っていますか。 • （ある場合）その具体的な手法を教えてください。 • （ある場合）キャパシティ・ビルディングの評価手法・指標を教えてください。
実施したプロジェクトの評価	• 長期的目標の中期評価（3 つ星評価）を行っていますが、この評価方法を教えてください（評価プロセス、評価指標など）。 • 各活動（プロジェクト）の成果を評価する指標（アウトカム指標、アウトプット指標など）や評価基準がありますか。 • （ある場合）その指標や評価基準を採用している理由を教えてください。（ない場合）どのように活動の成果を評価していますか。 • （ある場合）活動の「普及啓発（コミュニケーション）」を評価する具体的な指標はありますか。 • プロジェクトの結果や成果のみを評価していますか。活動のプロセスも評価していますか。 • （プロセスも同時に評価している場合）プロセスを評価する指標はなんですか。 • 評価結果や評価したプロセスをどのように各プロジェクトチームやステークホルダーへフィードバックしていますか。 • 評価結果の活用方法（次年度への活かし方など）を教えてください。 • 評価結果を公表していますか。どのような媒体で公表していますか。具体的な評価事例が公表されていましたら教えてください。
活動（プロジェクト）の社会的インパクト	• 活動（プロジェクト）の社会的インパクトをどのように測定していますか。 • 活動の成果の主な広報・PR 方法（コミュニケーション手段）は何ですか。どのように使い分けていますか。 • 活動におけるコミュニケーション・普及啓発の位置づけを教えてください。また、最も重要だと思われるポイントを教えてください。 • 活動に対し、地域・社会、または第三者（ステークホルダー、受益者など）からの評価を得ていますか。

表 14　ヒアリング調査項目（Natuurmonumenten）

調査項目	詳細な調査事項
団体の概要	• 概要（設立年、団体のビジョン・ミッション） • 規模（職員数、部署、プロジェクト数、年間予算等） • 年間予算における補助金、寄付の割合 • 年次報告、その他レポート等の発行の有無 • 組織の活動分野、活動の背景（経緯・理由）などを教えてください。 • 貴団体の目標や戦略はどのような情報に基づき、どのようなプロセスで策定していますか。
活動の概要	• 活動の現在の主な重点分野を教えてください。 • 各プロジェクトで各地域の行政や環境活動団体、住民と連携していますか。 • 各プロジェクトの目標や達成に向けた実施計画を策定していますか。
実施したプロジェクトの評価	• 各プロジェクトの評価を行っていらっしゃいますか？（評価プロセス、評価指標など）。 • 各プロジェクトの成果を評価する指標（アウトカム指標、アウトプット指標など）や評価基準がありますか。 • （ある場合）その指標や評価基準を採用している理由を教えてください。（ない場合）どのようにプロジェクトの成果を評価していますか。 • プロジェクトの結果や成果のみを評価していますか。活動のプロセスも評価していますか。 • （プロセスも同時に評価している場合）プロセスを評価する指標はなんですか。 • 評価結果を公表していますか。どのような媒体で公表していますか。 ※たとえば、上記について、LIFE の助成を受けたプログラムを例に具体的に教えていただけますか。
活動（プロジェクト）の社会的インパクト	• 活動の成果の主な広報・PR 方法（コミュニケーション手段）は何ですか。どのように使い分けていますか。 • 活動におけるコミュニケーション・普及啓発の位置づけを教えてください。 • 普及啓発の際、最も重要だと思われるポイントを教えてください。 • 活動の「普及啓発（コミュニケーション）」を評価する具体的な指標はありますか。 • より規模及び予算の小さな団体（NGO 等）に対し、成果の普及啓発の方法についてアドバイスがありましたら、お願いします。 • 活動に対し、地域・社会、または第三者（ステークホルダー、受益者など）からの評価を得ていますか。 • 活動またはプロジェクトの社会的インパクトをどのように測定していますか。

(2) ヒアリング調査の実施結果

3 団体について実施したヒアリング調査の結果から、主に成果・評価の際のポイントについて概要をまとめる。掲載の順序は以下である。

① LIFE
② Wetlands International
③ Natuurmonumenten

①LIFE

【助成団体の選定】

- プロジェクトの成果・効果を勘案して、特に重点を置いている点は、EU の目的とのリンクである。EU の目的に従うプロジェクトであれば、審査得点が高くなる。また、プロジェクトと EU 政策方針（Policy）との直接的な関係も重要で、EC（委員会）が意見を言う権限を持つ分野、たとえば廃棄物、水、大気（Waste、Water、air）であれば得点が高い。

- 助成団体の財務能力は評価している。組織の種類によって、前年度の貸借対照表を出してもらい、ある予算を扱うことができるかどうかを評価する。その能力を持ち合わせていなさそうな場合、プロジェクトのリスクをカバーする銀行保証が必要である。

- 組織や活動の継続性について、財政的に健全であるかは、一つの指標になる。

- ステークホルダーとの関係性については、必ず指標を定めている。ステークホルダーについての記載もポイントで、審査の際は得点が高くなる。ステークホルダー、組織内の人間、プロジェクトの結果から直接利害を得る人を特定していなければ、その基準に対しての得点はマイナスになる。申請書に記載するだけでなく、ステークホルダーに対する特定のアクションも記載しなければならない。

【評価・指標】

- 各プロジェクトは、第三者の監査人による監査を行わなければならない。監査人は自ら選択できる。

- 助成プロジェクトの成果を評価するモニタリング指標は、プロジェクトがどの方向に進んでいるかを測るものになる。最終的には、EU 政策方針（Policy）がどのように実行されているか、が一番重要なポイントである。

- プロジェクトの申請書には、そのプロジェクトをモニタリングするための特定の指標が設定されていなければならない。その上で LIFE 事務局は、全てのプロジェクトに適用する、全般的な指標を提供しなければならないが、非常に難しい。

- プロセスについては、機能しているかどうか、期待していた効果があるかどうかを評価する。特に、Environment 分野のプロジェクトは革新的であったり、実証的であったりするため、その場合はプロジェクト経過中のマネジメント、指導、実施した微調整などを評価する。

【評価・指標】

- 普及啓発（コミュニケーション）はますます重要となってきている。選定時も普及啓発の内容を評価し、実施後も、本当に実行されたかどうかを評価する。

- 普及啓発では、最低実施しなければならないアクションがある。WEB サイトを作成、少なくともプロジェクト終了後、5 年間は維持しなければならない。さらに WEB サイトに最終報告のサマリーを公開することも義務となっている。

- プロジェクトによっては、普及啓発のためのアクションは実施しやすい。例えば、自然分野の場合、情報を記載した看板を現場に設置し、プロジェクト内容とその理由を簡単に説明することができる。環境分野の場合は難しい場合がある。

- 最終報告書の評価時には、助成団体から提出された「プロジェクト後の普及啓発計画」も評価対象としている。

②Wetlands International

【プロジェクトの立案・開発】

- 活動の目標や戦略は、以下のプロセスで決定される。1 年前から世界の課題に対する考え方やその中における重要な役割などの概念書（Conceptual paper）をまとめ、内外のステークホルダーや事務所で討論される。そのフィードバックと外部ステークホルダーの意見を基に、本部で討論をした後、Global Stakeholder Forum を開催し、世界中から約 100 人が集まって、講演会、討論会、サブグループでの地域討論会などを繰り返し、最終的に本部の戦略チームによって完成される。

- プロジェクトを開発する際は、Theory of Change（http://www.theoryofchange.org/）という方法論をよく使っている。この方法をドナーが要求してくる場合もある。いくつかのプロジェクトで活用しているが使いやすい。

【組織・人材評価】

- 自団体の組織評価・人材評価については、決まった標準的なプロセスではないが、ほぼ毎年、組織力などを測る、自己評価のような活動は行っている。例えば、2011 年には、オランダの CBF の品質シールを取得した。
  www.cbf.nl/the-central-bureau-on-fundraising/

- もちろん監査は毎年行っている。大きなプロジェクトだと独自の監査も必要だが、たまにその監査の結果で、別途、解析・評価すべき課題が出てくる。例えば、財務的能力とその対応、効率改善が課題になったりする。

- 人事評価は普段どの組織でも行うような年次成果評価システムがある。

【キャパシティ・ビルディング】

- キャパシティ・ビルディングについては、技術的な活動を行う組織として、マニュアルやスタッフのためのトレーニング教材をたくさん製作しており、その教材は他の団体にも利用されている。その他マニュアルによるトレーニングや、他の NGO のトレーニングなども行っている。最近、災害リスク削減についてのオンライン講座を共同開発し、当団体のスタッフにも勧めている。

- 何人かのスタッフが Open Standards of Conservation（http://cmp-openstandards.org/）の教育を受けている。また MDF トレーニング（https://www.mdf.nl/）も行った。

- ただし、当団体はプロジェクトを中心に実施する組織なので、キャパシティ・ビルディングの大きなプログラムなど、大きな投資は難しい。普段は助成の一部に入れている。

- MDF Training & Consultancy コースの時は、評価、フィードバックを書いてもらい、独自の自己評価フォームを作成した。標準的な手順はないが、このような情報は良い情報源になる。また、例えばアドボカシーと政策についてのコースの場合、参加者にそのコースは役に立ったかどうかを聞いて評価を行ったが、年末にアドボカシーと政策での成績を見て、コースのインパクトを測ることもできる。もちろん、100%そのコースと関連付けることはできない。基準はないが、評価表（Evaluation forms）で評

価は行う。そしてプロジェクト成果にコースの影響を関連付けてみている。

- 地球環境基金には Open Standards for the Practice of Conservation（http://cmp-openstandards.org/）が面白いのではないか。

【評価・指標】

- プロジェクト評価については、ドナーからプロジェクト終了時に外部評価が要求されることがある。そのような場合は、コンサルタントを採用して、標準的な方法に従って対象となる事項、調査事項の目標、範囲と枠組みなどを開発・設定してもらい、外からの新鮮な目で評価してもらう。

- 評価を受けた結果は、団体内で活用する。例えば、評価を受けた活動について、自分たちで基礎評価（Baseline evaluation）を行い、その後はワークショップを開催し、この状況をどうしたら改良できるか、どの方法を使うか等について討論する。その評価をキャパシティ・ビルディングのプロセスにも利用する。

- 評価方法は､評価のために開発･作成された Oxfam の標準ガイドラインを使っている。当団体ではそのようなガイドラインはない。

- アウトカム指標、アウトプット指標などは普段プロジェクトごとに決めている。指標はプロジェクトの成果を基本としたもので、かつ、戦略の目標になる必要がある。そのために中間評価を実施することもある。こちらの方法論を作ったとしても、各ドナーのフォーマットに合わせて、再度作らなければならない場合が多いので、標準的な基準の作成はしない。長期戦略に合わせて活動し、年間計画と戦略をうまく結び付けている。

- ツールに関しては、Norad が HP に載せているものも役に立つ。
  Norad（Norwegian Agency for Development Cooperation）:
  http://www.norad.no/en/front-page

- 普及啓発の評価指標はプロジェクトによって違うが、例えばプロジェクトがマスメディアに何回挙げられたか、又は、政策変更に成功したか、などが挙げられる。

- 活動の大半は、政策へ影響を与えるための長期プロセスになる。そのため、通常、成果指標とともにプロセス指標も評価する。

- 評価の実施の際は、どのプロジェクトでもパートナーと一緒に行う。関わっているプロジェクト・パートナーを集めてフィードバック・ワークショップを開催し、指摘事項、調査結果、推奨意見等を共有して、批判的対話をする。つまり、事実と誤りの確認だけではなく、分析、評価についても議論する。お互いを理解し、評価者も相互学習のプロセスに参加する。

③Natuurmonumenten(The Dutch Nature Conservation Society)

【連携】

- プロジェクトの目標達成のためであれば、数にかかわらず他団体と連携する。現在、行っている連携、そのパートナー、連携の目標と 2013 年の結果は一覧にして WEB サイトで公表している（オランダ語）。https://www.natuurmonumenten.nl/stakeholders。たくさんのグループが参加しているが、意見交換しかしないグループもあれば、連携して基金へ応募をするグループもある。

- 各地方事務所に広報のスタッフがおり、政策に影響を与えることが仕事の一部である。オランダには「ポルダーモデル」[22]という考え方があり、パートナーと連携した方が公衆の支持を受け、成功する可能性が高い。

【立案・計画】

- プロジェクト推進の手順は、「Willen, kunnen, doen」（To want, to be able to, to do；希望・可能・実行）と言っている。最初の希望段階で理由、目的、結果と範囲を決める。これらが承認されたら、次はプロジェクトの各業務（Assignment）を作成し、次の段階で実行に必要な能力・資力があるかを判断する。補助も確保し、準備が完了したら、最後の実行段階である。このプロジェクト手順は特に大きなプロジェクトの場合（25 万ユーロ以上）に適用される。

- 月 2 回の役員会では、いろいろな分野の役員が集まり、この手順を確認する。プロジェクトマネジメント部、自然・景観部、法務部などでアドバイスをもらう。

【組織・人材評価】

- 品質保証部（Quality Care Department）があり、毎年、組織の一部の評価を行っている。例えば、ビジターセンターを効率性、コスト、利益など全ての面で評価している。または、草地鳥類管理部門、草地管理部門、森林管理部門等の評価も定期的に行う。組織が外部から評価されることはない。

- 人材の評価は、毎年 1 月にスタッフ自身が活動計画（Individual Activity Plan）を作る。組織の中での計画・予定などを書き、上司との話し合いをして、承認を得る。半年後に一度評価し（機能評価面接）、年末にまた評価面接がある。

【プロジェクト評価・指標】

- 各プロジェクトの評価については、決められた手順はない。プロジェクトの種類によって異なる。進行中の小規模プロジェクトであれば大きなプロジェクトチームは必要なく、評価をする必要もないとされる。大きなプロジェクトの場合は普段外部から融資されるので、第三者による決算報告も要求されるし、普段は技術的内容の報告も付けなければならず、評価をすることになる。そのプロジェクトのプロセスによって内部評価も行うが、決まった手順はない。

[22] ポルダー（干拓）モデルとは、干拓の際、階層を超えた協力や話し合いを重視せざるを得なかった経緯に端を発しており、様々な立場の者が、課題や問題に対し、それぞれが歩み寄って協力し、納得できる形で解決策を生み出す形をポルダーモデルと呼んでいる。

- プロジェクトとは別に、土地・水域の質について監査を行っており、全体の管理の評価を通して、自動的にその地域のプロジェクトも評価されている。この評価には第三者が参加することもある。この質の監査は重要とされている。

- 地域管理のモニタリングも行い、動植物をカウントしている。それがその地域で実施しているプロジェクトのモニタリング・評価にもなる。プロジェクトが始まってから 5～6 年経過後、種の増減とその原因を調べる。このような結果評価は一般的に行っている。

- 各プロジェクトの成果の評価基準はプロジェクトによって異なる。そして評価にも目的がないといけない。当団体では、各プロジェクトを評価するにはプロジェクトの数が多すぎて、手が足りない。大きなプロジェクトで補助金交付者が評価を要求する時のみにしか行わない。

- 活動のプロセスも評価している。品質保証部が最近プロジェクト手順全体を評価し、いくつかのアドバイス・提案・改善点が挙げられた。たくさんの人をインタビューし、プロジェクトに関してのやり方など全てを把握できた。いくつかの点で、その後手順の調整があった。

- プロセスを評価する指標は、キャパシティ計画がその一つで、少人数でやりたいことが多すぎたりすることが多い。また、指導やガイダンス、発注者としての役割、地域の組織を評価する。

- 活動の成果の主な広報・PR 方法（コミュニケーション手段）は WEB サイトが一番重要である。その他にプレスリリース、ニュースレターなど。他の手段はチラシ、パンフレット、ハイキングコースの案内のような発行物。そしてアプリ、Layer（景色にスマートフォンのカメラをかざすと周辺情報が表示されるアプリ）、QR コードなど、現代的な手段も全て使っている。活動を「見える化」することが大切である。

【普及啓発の手法】

- 普及啓発（コミュニケーション）の際、最も重要だと思われるポイントは上に加え、一般市民の支持・支援をどう確保できるか、どう強めるか、である。

- 活動の「普及啓発」を評価する具体的な指標としては、会員数、寄付者数、マスコミでニュースになったかどうか、OERRR プログラム（環境教育プログラム）に登録した子供の数（2013 年に 15 万人）、ハイキング・サイクリング・カヌーコース・アプリのダウンロード数（2013 年に 115,000 回）、オンラインの結果（2013 年にニュースレター読者 146,000 人、WEB サイトへのアクセス毎月 281,000 人、Facebook ファン 115,000 人、Twitter フォロアー86,000 人）などが挙げられる。

- より規模及び予算の小さな団体（NGO 等）でも、成果の普及啓発は、活動が分かる良い WEB サイトが重要である。そして透明であること。プレスリリースを定期的に出すこと。そうしないと WEB サイトも訪れない。マスコミで取り上げられるために工夫は必要で、目を引かれるタイトルと内容でないと効果は少ない。

- もうひとつお勧めできるのは、YouTube 動画で、情報・説明を流す。または、プロジェクトが始まる前にステークホルダーとのインタビューを YouTube に載せたりする。

- 大きなプロジェクトの場合はコミュニケーション計画も作り、前もってその戦略・コ

ミュニケーションについて考えておく。

- 地域・社会、または第三者（ステークホルダー、受益者など）からの評価としては、自然保護協会として CBF（オランダの Central Bureau for Fundraising）の認証を取得している。そのため、毎年、政府に報告する内容は、免除されている部分がある。

4.　国内ヒアリング調査の実施と結果

先進事例調査では、欧州または北米の NGO・NPO、研究機関、関係当局の情報について収集したが、追加調査として、国内団体における活動の評価手法及び活動成果の可視化手法等について、先進的と考えられる団体を選定し、ヒアリング調査を実施した。団体の選定にあたっては

- NGO・NPO 等、環境保全活動の実施活動団体であること、
- 団体の活動が継続されており、広がりがみられること
- 受賞歴があるなど、活動が一般に認められていること

などを勘案して、2 団体を選定した。対象団体は以下の通り。

① 特定非営利活動法人シャプラニール＝市民による海外協力の会
② 特定非営利活動法人　里山ねっと・あやべ

次ページ以降に、それぞれの団体の概要とヒアリング概要を掲載する。

①特定非営利活動法人シャプラニール＝市民による海外協力の会

【団体概要】

開始年	1972 年
活動目的	南北問題に象徴される現代社会のさまざまな問題、とりわけ南アジアの貧しい人々の生活上の問題解決に向けた活動を現地と日本国内で行い、すべての人々がもつ豊かな可能性が開花する社会を実現すること
対象分野	・ 国際協力の活動 ・ 災害救援活動 ・ 子どもの健全育成を図る活動 ・ 人権の擁護または平和の推進を図る活動 ・ 社会教育の推進を図る活動 ・ 文化、芸術またはスポーツの振興を図る活動 ・ 上記活動を行う団体の運営または活動に関する連絡、助言または援助の活動
拠点・人員	東京： スタッフ（アルバイト含む）20 名 ダッカ（バングラディッシュ）： 駐在員 2 名、現地スタッフ 16 名 カトマンズ（ネパール）： 駐在員 1 名、現地スタッフ 6 名
収支 2013 年度	収入合計： 262,785,357 円 （会費 7%、寄付金 24%、助成金等 30%、事業収益 29%、その他 10%） 支出合計： 251,961,560 円 （海外活動 42%、国内活動 4%、クラフトリンク活動 28% 緊急救援活動 9%、知的貢献活動 1%、管理費 16%）
発行物	年次報告書（2000 年より毎年） 会報（3 か月に 1 回） オピニオン誌（年 2 回）

【運営】

・ パートナー団体とは事業ベースの契約を締結しており、直接雇用ではない。2000 年頃までは現地スタッフを 100 人規模で直接雇用し現地事務所として運営していたが、ストライキやマネジメント問題が発生したため、現地 NGO として独立させ、事業の際に当団体とパートナーシップを結ぶ形態となった。

・ 事業立案の前に、定量的指標として活用するため、ベースライン調査を実施することがあるが、助成金の対象となる場合とならない場合がある。ならない場合は自己資金で行う。通常は事業自体を対象にする場合が多いため、事前調査のために助成金をも

らうのは難しい。

・ 収入に占める助成金の割合は 7 割程度の確保を目指している。助成申請は官公庁、企業、民間財団等、様々である。趣旨に合えば特に指定はない。企業は本業で取り組むことが多くなってきているため、最近は企業からの助成金は少なくなってきている。企業の本業と親和性が高いのは、防災とフェア・トレードである。

【活動】

・ 現在は、①児童労働、②防災、③その他（農村開発系）の 3 本柱で活動を行っている。来年度が中期ビジョンの 3 年目である。3～5 年のスパンでビジョンを設定している。
・ 中期ビジョンは SWOT 分析などを事務局側が行い、理事・評議員にも一部加わってもらい、たたき台を作成する。それをもとにして、事務局スタッフと理事が泊まり込みで議論を行い、修正を加えて、最終的なビジョンを策定する。当団体は、「市民による海外協力の会」のため、理事、評議員、会員の声を可能な限り拾い上げたいと考えているので、このようなやり方をしている。会員の声については、声を聞く場を設定し、活動報告と今後のビジョンを説明している。ただ、広範な意見を聞くのは漏れがなくなり、参考にもなるため良い点もあるが、一つの意思決定となると難しい面もある。バランスをとることが難しい。
・ 個別のプロジェクトについては、専門的なため、会員の方に議論へ加わってもらうのは難しい。主に事務局と海外活動委員会（理事と事務局をつなぐ役割をもち、過去の理事・駐在員経験者や有識者などから構成される）が 4 半期に 1 回、事業の方向性について議論している。ここで大きな方向性を確認し、個別のプロジェクトについては担当理事と事務局、現地スタッフ、及びパートナー団体が連携して情報をやりとりし、プロジェクトを設計している。特に現地のパートナー団体の意見を重視している
・ プロジェクトの切り替わり時には、例えば前の 3 年間の活動の中で、次に展開するプロジェクトの最初の 1 年間の事業の方向性について検討している。
・ 助成金との兼ね合いについては、大口のドナーの意向もあるものの、事業の独立性の担保のため、自分たちがあるべきと考える方向性を立案し、それに対して出資してもらえそうな助成金に申請している。助成を受けた結果、目指していた方向性と異なった方向に向いてしまった場合は別の助成を検討することも考えている。

【団体の組織・人材力】

・ 自前の研修はない。思想や価値観は OJT において議論をする中で受け継がれていく。技術的な PCM（Project Cycle Management）研修などについては JICA や FASID が提供するコースを受けている。
・ シャプラニールでは、カリスマはつくらないようにしている。一人に依存せず、皆で取り組むことにしているため、議論を闊達に行う風土がある。

【パートナーの評価】

・ 選定基準は、過去ご縁があった団体が多い。ゼロから募集することはない。価値観は近いものの、アカウンタビリティを果たす上でのキャパシティが不足している場合は継続が難しい。
・ シャプラニールとしてはフィールドを重要視しており、現場の受益者の視点でプロジェクトを見ることができる団体と連携したいと考えている。
・ パートナーの選定基準には最低限の項目（会計など）はあるが、最終的には団体の代表と話すことで決定している。
・ パートナー団体のキャパシティ・ビルディングについては、専門家を紹介することでパートナー団体のキャパシティを補完する場合もある。シャプラニール自身も学びながら事業を実施しているため、当団体がキャパシティ・ビルディングを行うことは難しい。一義的にはパートナー団体が実施し、必要があれば協力することになっている。

【実施した活動（プロジェクト）の活動の評価】

・ 個別の事業については、プロジェクトのグランドデザイン→詳細デザイン→モニタリング→評価という一連のサイクルを行っている。
・ 事業ごとに成果が異なるため、事業の立案時点で、PDM（Project Design Matrix）を作成し、個別に事業のゴール・アウトカム・アウトプット・アクティビティとともに評価指標を設定している。
・ 評価の際は、必ず評価実施前に TOR（Terms of Reference）を作成し、評価期間、内容、実施メンバー、方法などを紙に落とし込んで、パートナー団体の合意を得た上で、パートナー団体と現地事務所が評価チームを立ち上げ、中立な立場として海外活動委員会の方がチームリーダーとなって実施する。
・ 評価については、当初立てた PDM に対してどの程度成果が挙げられているかという観点から実施する。指標の妥当性、プロセスの妥当性、インパクトの評価、課題などを評価する。場合によっては、次の事業のヒントになるための情報収集として、必要な観点を追加することもある。
・ 事業の立案から評価までは概ね 3 年間であり、途中、中間報告を行っている。一年間の助成金をいただく場合は、その一年間でどの程度を目指すのかを意識した上で申請書を作成する。評価結果については積極的に公表しているわけではないが、求められれば提供している。評価書の評価は実施していない。
・ 環境分野については確かに長期的なために指標の設定は難しいが、例えば、環境汚染・変化を食い止めたい場合、その汚染・変化を引き起こすメカニズムやプロセスをブレークダウンし、そのプロセスを引き起こす人間の行動を変えることで最終的なインパクトにつなげるという観点で指標を導き出すということは考えられるのではないか。

最終的には、分野にかかわらず人の行動変化や社会的認知をどのように引き起こすことが重要なため、最終的なゴールからブレークダウンして考えることができる。しかしその指標が定量的なものでなければ測れないこともあるため、それもまた難しいところである。

・ プロジェクトの評価及び立案は高度な技術職であると考えている。プロジェクト・マネジメントには知識やノウハウが必要であるため、ある程度は理解が必要である。
・ 報告一つとっても、フォーマットに中身が伴わないといけないため、すべてを自分たちでやりくりすることは難しい。現在でも、現地パートナーからの書類で「フォーマットは埋めているが必要な内容が書かれていない」こともある。

【活動の社会的インパクト】

・ 個別の事業については、現地で、NLW（National Level Workshop）という、国の中央に関わる行政官の方を招いて成果を発表するワークショップを開催して報道機関を呼んだり、プレスリリースを出したり、デモ行進（ラリー）などを行っている。ネパールでは CM も制作した。
・ 児童労働などについては地域の人々にどのように自分事としてとらえてもらうかということを重視している。例えば、家事使用人女の子の支援については、ダッカにおいて 3 つのセンターを設置して運営しているが、このセンター運営委員会に地域の方々に参加していただき、今後運営を引き継いでいただくことを考えている。事業の内容によりけりであるが、家事使用人女の子の場合は、親や雇い主が学校に通わせてあげられればセンターの役割は果たされることになる。
・ シャプラニールのモットーは、「援助ではない国際協力」であるため、最終的にはシャプラニールからの手を離れて事業が運営または目的が達成されることを目指している。
・ 事業により描くシナリオが異なり、そのシナリオは、関係者が皆で作り上げるものである。いろいろな立場の人がいろいろな視点でその時々の状況を見て、発見した芽を見極め、重要であれば育てていくという姿勢をとっている。
・ 広報ツールは、ウェブサイト、メーリングリスト、プレスリリース、広報誌（会報）、年次報告書、SNS（facebook、twitter など）も利用している。
・ フェア・トレードで価格の対価が商品であるように、会員増加のためには、寄付の対価は成果だと考えているため、成果にフォーカスした発信を今後は行っていきたいと思っている。
・ 発信方法はウェブ経由が多い。会員構成は高齢者が多いため、寄付を募る際は会報を活用している。

②特定非営利活動法人　里山ねっと・あやべ

【団体概要】

開始年	2000 年（2006 年 NPO 法人化）
立ち上げの経緯	地域の小学校が廃校になると同時に、その活用をめざして任意団体として立ち上げられた。立ち上げ時から綾部市が関わっているため、現在でも連携体制にある。
活動目的	京都府綾部市の恵まれた自然環境や歴史、風土などの優れた地域資源を活用し、新しい地域開発のあり方を研究し実践するため、里山空間が持つ「里山力」「人財力」「ソフト力」に支えられた都市農村交流から定住促進に向けて各種事業に取り組む。
活動概要	・　綾部市里山交流研修センターの指定運営管理 ・　森林ボランティア活動 ・　綾部里山交流大学の開催（講義及び農業・料理体験、里山体験） ・　地元の山道整備活動 ・　獣害関係、災害関係の取り組み（集落点検、セミナー） ・　大学実習の受け入れ（明治大学、京都大学など） ・　立命館大学との協働（立命館大学サービスラーニングセンターとの連携による「あやべ里山ボランティア活動」や「綾部里山再生プロジェクト」の実施）
拠点・人員	拠点：綾部市里山交流研修センター（指定管理） 理事：11 名 正規職員：4 名（事務局長、次長、担当 2 名）、臨時職員 1 名
収入 2013 年度	収入合計：　23,113,991 円 （指定管理料約 1,300 万円、NPO 活動約 172 万円、準 NPO 活動約 224 万円など）

【活動内容の策定】

・　毎年、事務局長を中心として活動内容案を考え、役員会において理事と具体的な検討を行い、最終的に決めている。活動目標や数値目標設定の際に参考とする基礎データはないが、少ない人数のため、前年度の結果を振り返りながら、それを基に活動内容を決定する。

・　京都大学の教授や地元の酪農家など地域に関係するステークホルダーが理事として参加しており、活動やプロジェクトの検討の際にも様々な角度からの議論ができる。

・　プロジェクトの実践にあたっては、パートナーや参加者の反応を見ながら、年度途中で、内容を修正することが多い。
・　現在は料理体験などの体験事業や里山交流大学のレクチャーなどを活動の重点としているが、今後は、京都府が進める「森の京都」プロジェクトに歩調を合わせ、また、近隣に木材市場があることから、そことの連携も含め、自然体験や森・里山をテーマに活動したいと考えている。

【組織・人材の育成・評価】
・　スタッフのキャパシティ・ビルディングについては、少ない人数で施設を管理しているため、頻繁にとはいかないが、希望に合わせて参加させるようにしている。同じような活動をしている近畿地区 NPO などの集まりである「里山フォーラム」には、スタッフを実行委員として関わらせ、OJT で運営能力を身につけてもらうようにしている。
・　「きょうと NPO センター」や行政などが開催する実務研修についても、参加可能なスタッフが参加している。
・　組織評価・人材評価に関しては、現在はまったく実施していないが、外部評価の必要性は感じており、認証制度の情報などを収集している。
　例：一般財団法人社会的認証開発推進機構　http://withtrust.jp/

【パートナーの評価】
・　プロジェクトを実施する際は、様々な地域住民に講師役などで登場してもらっている。依頼前に人材評価などは行わないが、日頃から自治会や茶業組合など地域の多様な組織と信頼関係を作り、プロジェクトを立ち上げる際、講師役やリーダーなど目的に合致する方を紹介してもらうことが多い。逆に人材の話を先に聞き、プロジェクトを立ち上げることもある。
・　終了後はお礼を兼ねて講師宅を訪ね、感想など聞く中でフィードバックをもらうことができる。

【プロジェクトの評価・インパクト】
・　プロジェクトの実施後には、参加者にアンケートをもらい、感想や評価をもらっている。特に評価の指標などは設定していない。
・　プロジェクトの成果についてもきちんと評価し、次年度にフィードバックした方がよいとは思っているが、スタッフが 4 名のため、現状では、キャパシティ的に難しい。
・　活動の社会的インパクトを測る指標は、指定管理している施設の利用人口、宿泊者数、交流人口、事業を通じた定住者数などであるが、定住者数については、当団体の活動のみのインパクトか、測定するのは難しい。

【広報・PR】

- 活動の広報・PR については、2 段階あると考えている。例えばイベントの前に、参加を呼び掛けるものと、イベントの実施に取材をお願いするものがあり、それぞれ使い分けている。
- 様々な広報ツールを使っている。ホームページや facebook はもちろんだが、イベントなどの情報は、活動地域が綾部市内でも福知山市寄りに位置することもあり、綾部市、福知山市、舞鶴市それぞれの市民新聞、ミニコミ誌、フリーペーパーなどに掲載してもらっている。
- パン焼き体験などは、比較的、都市住民の感覚を持った方の参加が多いため、福知山市に重点的に呼びかけるなどマーケットをある程度想定してメディアを選定する。また、取材依頼の場合も、学生ボランティアが参加するなど、プレス側が興味を持ちそうなポイントをあらかじめ紹介する。
- イベントの実施時は、テレビおよび新聞社にプレスリリースを送り、取材を依頼する。テレビ局は、NHK 京都をはじめとした京都府内のテレビ局を対象とし、新聞社は 4 大紙（毎日、朝日、読売、産経）の京都北部の支局と大阪本社、また日本農業新聞（大阪支所）である。
- 情報発信のみならず、リアルな場に来てもらい、地域のファンになってもらうことが大事なので、取材依頼をし、記者に現場に来てもらうことは重要である。
- WEB ページへの動画の掲載はしていなかったが、動画作成が得意な実習学生を受け入れた際、作ってくれた。

【ステークホルダーの巻き込み】

- 毎年、定期的に主に立命館大学、明治大学、京都大学から学生の実習を受けて入れている。特に立命館大学は里山再生活動への学生ボランティアのみでなく、地元との交流にも取り組んでいる。交流の中から地域課題を抽出し、学習に適したテーマを大学に提案してプログラムに落とし込むなど、当団体が地元と大学を結ぶ窓口の役割を担っている。
- 他の大学もゼミ単位であるが頻繁に学生を受け入れている。日頃から事務局スタッフが様々なセミナーやイベント、会議などへ出かけ、大学の教員をはじめ、ネットワークを作っている成果である。
- 地域の様々な組織や会合にも出席し、地域住民とも信頼関係を築くようにしている。少ないスタッフで、施設を運営し、たくさんのプロジェクトを実施し、学生や視察を受け入れていくためには、地域住民や地元グループの協力が欠かせないと認識している。

参考)

■　交流事業の実績

項目	平成 25 年度		平成 24 年度		平成 23 年度	
	回数（回）	人数（人）	回数（回）	人数（人）	回数（回）	人数(人)
米作り塾	2	96	5	72	5	85
石窯パン焼き体験教室	25	450	34	632	35	693
森林ボランティア活動	12	71	12	61	13	61
あやべ里山お茶まつり（茶摘み体験）			1	1,200	1	18
蕎麦塾	5	79	5	56	5	19
里山交流大学	12 講座	279	13 講座	391	8 講座	261
大学連携		192		91		42
視察受け入れ		340		89		
農家民泊	登録 11 軒	402	登録 7 軒	318	登録 6 軒	110