

#### 4. 3 ロジックモデル等の作成に関するまとめ

はじめに、昨年度からの調査対象協力団体とのロジックモデル作成等のワークショップ結果について示す。ワークショップの主な流れは次のとおりである。

- ・このワークショップでは、過年度実施したワークショップで作成したロジックモデル、アウトカム指標、測定方法等を改めて見返し、必要があれば修正するとともに、ロジックモデル等を踏まえた今後の活動方針等について意見交換を行った。

(ア)主旨、進め方説明

(イ)過去の調査結果についての振り返り：評価ツールの説明。それを踏まえ、昨年度、作成した団体の事業内容等（ロジックモデル、アウトカム指標）について確認。

(ウ)追加の視点の検討：昨年度のロジックモデル、評価項目等に追加の視点がないかを意見交換。

(エ)今後の活動について：事業構造の見直しを受けて、活動方針、活動内容の見直し可能性について意見交換。

##### (1) 昨年度からの調査対象協力団体

###### 1) 一般社団法人 ISHINOMAKI2.0

■ワークショップ等の実施日時：2018年2月7日：14時～15時

■実施場所：IRORI 石巻（宮城県石巻市）

■ワークショップでの聞き取り概要

###### ①活動目的について

- ・地域の資源を丁寧に拾い、これまでと違った視点から、様々な団体・個人へとつなげることで、石巻をより開かれた、創造性にみちた富んだまちへとバージョンアップさせることを目的にしている。
- ・共感による柔軟なつながりにより、多様な立場の方がそれぞれのしがらみにとらわれず参画できる体制が特徴。

###### ②活動内容について

主な事業活動は下記のとおりである。

- ・コワーキングスペース IRORI 石巻の運営
- ・フリーペーパー、WEB 経済新聞の発行
- ・スタディツアーの実施
- ・各種調査の実施、提言の作成
- ・ワークショップ、セミナーなどの開催
- ・ラジオ番組の製作

- ・高校生への IT 出前授業
- ③取り巻く課題等について
  - ・首都圏に若手を中心に人脈を有しているという強みがあり、既存企業の承継や若手の創業支援に力を入れられる機会がある一方で、地元の若者以外にあまり知られていないという弱みが存在する。特に 30～40 歳代の女性への認知度向上が課題と言える。また、石巻の若者が市外へ流出してしまうという脅威もある。
- ④今後の活動について
  - ・学びをテーマとしたプログラム、「いしのまき学校」により、石巻の交流人口増加を図るとともに、課題解決型の人財育成を行う予定。
  - ・遊休不動産の調査・活用プログラム「2.0 不動産」により、定住人口増加、新しいライフスタイルの提案を行う予定。
  - ・各種調査、勉強会を開催し、復興まちづくりのための提言を行う予定。
  - ・インバウンド向け事業を展開予定。
- ⑤評価について
  - ・社会的インパクト評価については詳しくはない状況。当団体は企画事業が大変多いため、指標を用いるなどしたモニタリングや事後評価を行う余裕がない状況。

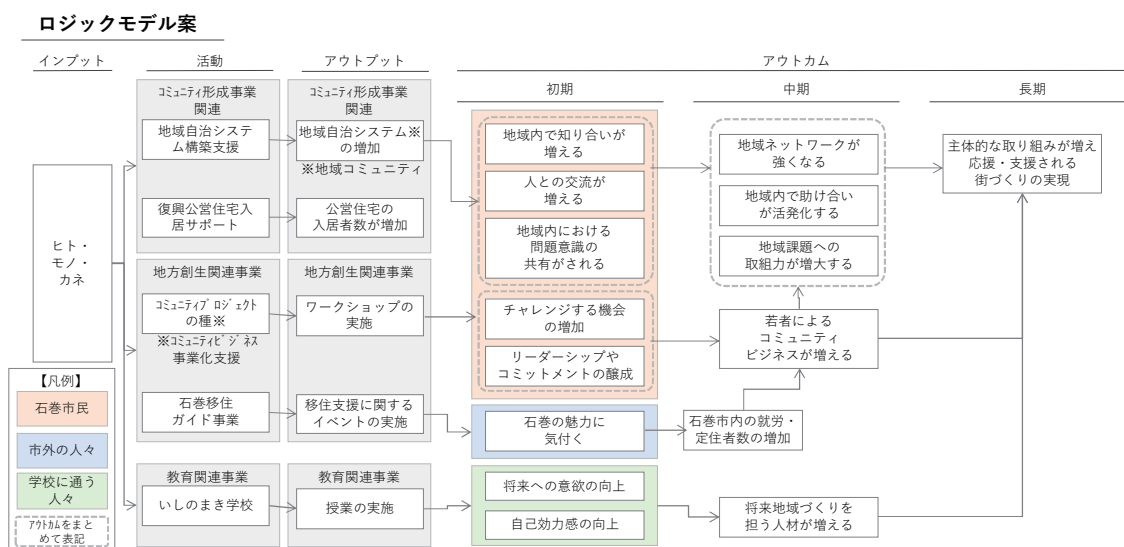


図 14：昨年度作成されたロジックモデル

■ 今回のワークショップで追記・修正された事項

- ・昨年度作成されたロジックモデルでは、中期的なアウトカムは「地域ネットワークの強化」「地域内での助け合いの活発化」「地域課題への取組力の増大」「若者によるコミュニティビジネスの増加」「石巻市内の就労・定住者数の増加」「将来地域づくりを担う人材の増加」と設定されていた。これらは、今回も同様で変更の必要性はないと確認できた。

## ロジックモデル案

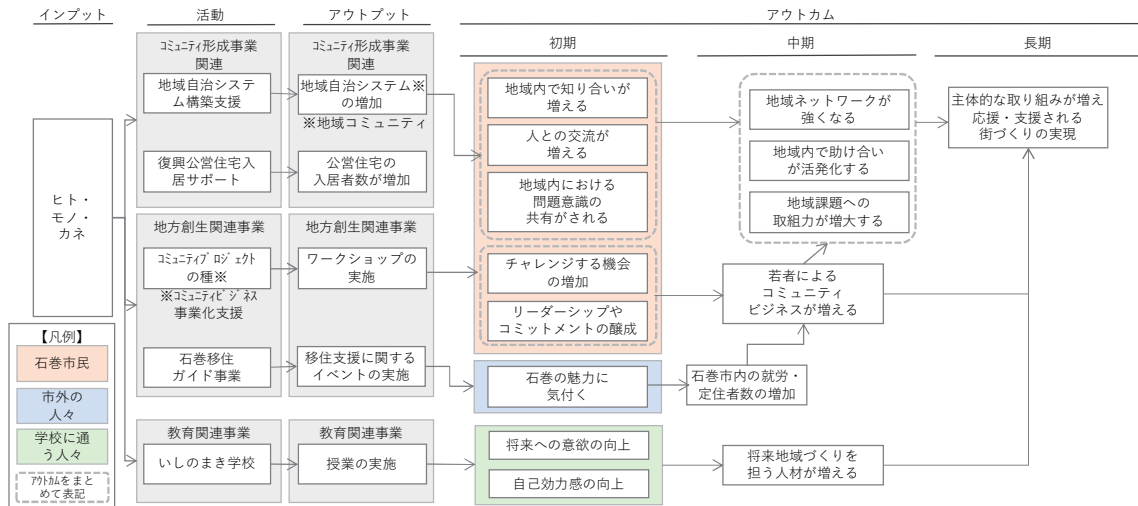


図 15：確認後のロジックモデル

## ■ 成果指標案

ヒアリングの結果を踏まえると、表 23 のような指標の導入可能性が考えられる。

表 23：一般社団法人 ISHINOMAKI2.0 における成果指標案

評価項目	指標
地域内で知り合いが増える	石巻市内の知り合いの数・割合
地域内の交流が増える	石巻市に魅力を感じる人の数・割合
地域の魅力に気づく	石巻に魅力を感じる人の数・割合
地域内での助け合いが活発化する	石巻で困った時に相談できる人や場所が周囲に存在する人の数・割合
地域内の定住者数が増加する	石巻市の定住者数

## ■測定方法案

ヒアリングの結果を踏まえると、表 24 のような測定方法の可能性が考えられる。

**表 24：一般社団法人 ISHINOMAKI2.0 における測定方法案**

評価項目	測定方法
地域内で知り合いが増える	コミュニティ形成関連事業や地方創生関連事業への参加者への追跡アンケート
地域内の交流が増える	コミュニティ形成関連事業や地方創生関連事業への参加者への追跡アンケート
地域の魅力に気づく	コミュニティ形成関連事業や地方創生関連事業等への参加者への追跡アンケート、Facebook のトラッキング
地域内での助け合いが活発化する	コミュニティ形成関連事業や地方創生関連事業等への参加者への追跡アンケート。役員会による自治会サポート状況
地域内の定住者数が増加する	石巻移住ガイド事業参加者への追跡アンケート 住民基本台帳人口移動報告などの二次情報調査

## ■ワークショップの主な成果、事後分析

- ・今回は昨年度とは違う方が対応しており、異なる目からのチェックとなったが、活動の内容や構成、アウトプットの表現、アウトカムの初期～長期にかけての内容など特に変更する必要がないことを確認できた。
- ・昨年度に作成されたロジックモデルは、スタッフ内で共有はなされていなかった。当該団体は、事業の企画実施の頻度が大変高く、社会ニーズを踏まえた実験的な取組が多いことが特徴と言える。そのため、他分野のように事業や活動が一定期間継続することが前提となっておらず、アウトカムを設定してロジックモデルを丹念に作成し、指標を設けてモニタリングや事後評価を行う必要性の実感やインセンティブがあまりないと考えられる。

## ■次年度に向けての取組内容、課題など

- ・インバウンド向け事業などを推進していく予定なので、そのためのロジックモデルや成果指標等の設計を試みるかどうかは課題

## ■参考資料

6. 参考資料を参照 (pp.110-120)。

## 2) 一般社団法人 SAVE TAKATA

■ワークショップ等の実施日時：2017年12月25日：10時～11時半

■実施場所：一般社団法人 SAVE TAKATA（岩手県陸前高田市）

■ワークショップでの聞き取り概要

### ①活動目的について

- ・2011年3月11日に発生した東日本大震災により甚大な被害を被った岩手県陸前高田市及びその周辺の地域復興及び市民協力の促進を目的としている。
- ・東日本大震災発生後の団体設立時には、災害緊急支援として陸前高田市の情報発信サイトを立ち上げ、現状をリアルタイムで発信し、1週間で35,000名のユニークユーザーを記録。その他、物資支援として総量約20トンあまりの物資支援や、陸前高田市第一中学校避難所及び、住田町災害ボランティアセンターのボランティア宿泊施設の運営サポートを実施。その後は、陸前高田市災害対策本部ホームページ制作や首都圏での陸前高田市支援フォーラムや陸前高田市物産展の開催、陸前高田市でのイベント開催のマッチング、コーディネートを約150件実施している。

### ②活動内容について

- ・農業事業：米崎りんごの生産基盤の強化と人材育成及び自立支援。
- ・ICT事業：ICTを活用した情報発信と就労支援。
- ・若者事業：首都圏の大学生を主体とした陸前高田市での居場所作りと情報発信。

### ③取り巻く課題等について

- ・2011年3月11日の東日本大震災により、壊滅的な津波被害を受け、当時は人口24,000人ほどの小さな市だったが、この災害により1,800人近くの方が犠牲になるという、大変な惨事にみまわれた。
- ・また、「高齢化」、「若者流出」、「一次産業の衰退」など、元々あった地域としての課題はよりいっそう顕著になった。この災害により、「さらに20年分の過疎化が進んでしまった」とも言われている。

### ④今後の活動について

～SAVE TAKATA 宣言書より（文章を引用）～

- ・地域課題を解決する仕組みづくりを行う。
- ・困りごとを聞き、地域の歴史・文化・産業とそこに住む人々を大切に、共に歩み、ICTを軸としたあらゆる資源を活用することによって、地域の持続可能性に挑戦をする。

### ⑤評価について

- ・昨年度にロジックモデルの作成をした後、プロジェクトマネジメントに関する研修を受けるなどして、評価に係る知見を積んでいる状況。
- ・また、昨年度にロジックモデルの作成をした後、SAVE TAKATA 宣言書を作成するなどしている。

## ロジックモデル案

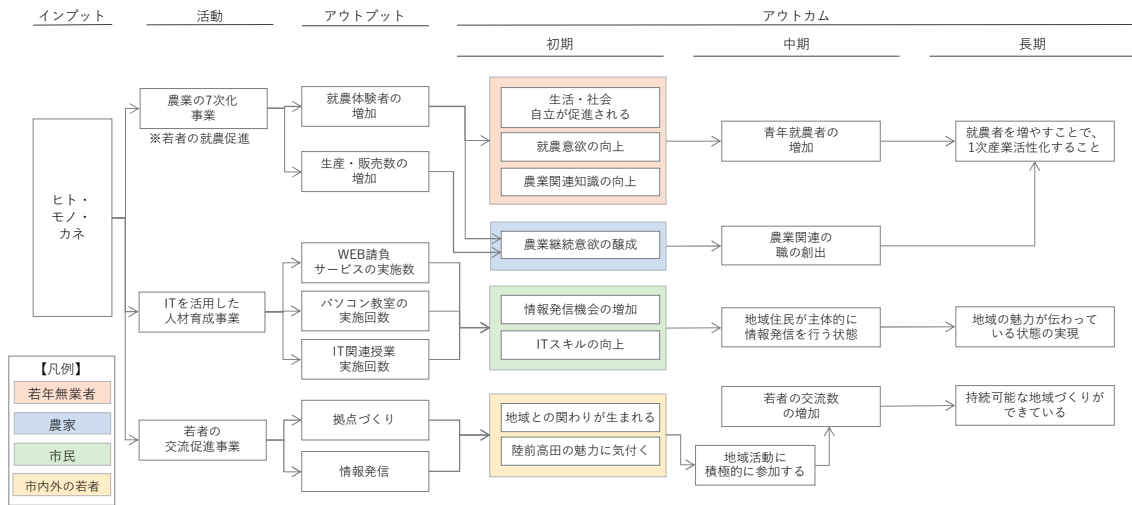


図 16 : 昨年度作成されたロジックモデル

### ■ 今回のワークショップで追記・修正された事項

- ・昨年度に作成したロジックモデルでは、活動を「農業の7次化事業<sup>10</sup>」「ITを活用した人材育成事業」「若者の交流促進事業」の3つにしていたが、その後の事業の進展や外部環境の変化等により、地域事業を柱とした「1次産業と担い手の創出事業」「ITを活用した人材育成事業」「教育」「観光」「コミュニティ」「商店街」に再編成した。これらに伴い、アウトプットを修正・追記した。
- ・昨年度に作成したロジックモデルでは、初期のアウトカムで「IT スキルの向上」が記載されていたが、これを削除した。また、「情報発信機会の増加」を「情報発信の仕組みをつくる」に修正した。
- ・中期のアウトカムにおいて、「地域住民が主体的に情報発信を行う状態」を「地域住民が主体的に情報発信を見る状態」に修正した。「地域住民が主体的に情報発信を行う状態」は長期のアウトカムに移動させた。
- ・活動を6つに再編成し、今後予定されているコミュニティ関連（はまかだガイドマップ）や商店街（2018年10月に予定されている新商店街の立ち上げ）も記載している。
- ・観光事業については、新たにアウトプットやアウトカムを追記した。

<sup>10</sup> SAVE TAKATA は、農業の6次化に、担い手づくりを加えた「7次化」を目指している。

ロジックモデル案

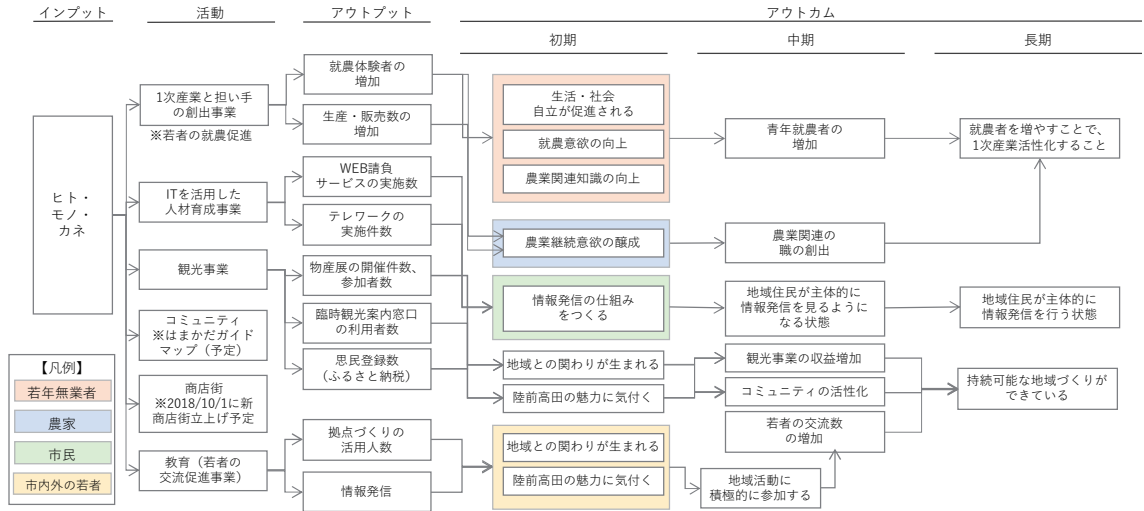


図 17：更新したロジックモデル

■成果指標案

ヒアリング等の結果等を踏まえると、表 25 のような指標の導入可能性が考えられる。

表 25：一般社団法人 SAVE TAKATA における成果指標案

評価項目	指標
陸前高田への魅力に気付く	地域に愛着を持つ人の数・割合
青年就農者の増加	青年就農者数
地域住民が主体的に情報発信を見るようになる状態（発信情報の閲覧）	発信情報の閲覧数
観光事業の収益増加	観光事業の売上
若者の交流数の増加	地域内での若者の交流数、地域内活動への若者の参加数

■測定方法案

ヒアリング等の結果等を踏まえると、表 26 のような測定方法の可能性が考えられる。

**表 26：一般社団法人 SAVE TAKATA における測定方法案**

評価項目	測定方法
陸前高田への魅力に気付く	観光事業や教育（若者の交流促進事業）への参加者・利用者へのアンケート
青年就農者の増加	農業関連事業への参加者アンケート
地域住民が主体的に情報発信を見るようになる状態（発信情報の閲覧）	各種メディアへのアクセス数
観光事業の収益増加	上場企業は有価証券報告書に基づく売上額、上場企業でない場合は申告に基づく売上額
若者の交流数の増加	教育（若者の交流促進事業）への参加者・利用者へのアンケート

■ワークショップの主な成果、事後分析

- ・ 前回のロジックモデル作成時から、事業活動が大きく変化していることがわかった。また、震災後 10 年を一区切りにし、その後の展開を考えていることも把握できた。
- ・ 昨年度に作成したロジックモデルとは異なり、活動については地域事業を大きな柱とし、その構成要素として「1 次産業と担い手の創出事業」「IT を活用した人材育成事業」「教育」「観光」「コミュニティ」「商店街」を位置付ける形になった。
- ・ 事業活動が大きく変化している最中でのロジックモデルの修正作業となった。2018 年 10 月に予定されている新商店街の立ち上げは、当該団体の今後の取組方針を窺うものとしてメルクマールの位置づけになると思われる。
- ・ コミュニティ関連では、自治体（市の保健課）との協力関係が深まりを見せ、はまかだガイドマップが近く公表される予定である（紙媒体およびホームページ）。コミュニティ調査による「見える化」が期待されている。

■次年度に向けての取組内容、課題など

- ・ 2018 年 1 月に新商店街を立ち上げる予定で、当該団体が事務局を担う。新たな事業展開を企画することから、今回作成したロジックモデルや成果指標等の手入れが必要になる可能性が高い。また、事業活動の優先順位も変わることが予想される。

■参考資料

6. 参考資料を参照（pp.121-126）。



### 3) 特定非営利活動法人野馬土

■ワークショップ等の実施日時：2018年12月26日：10時～12時

■実施場所：特定非営利活動法人野馬土 事務所（福島県相馬市）

■ワークショップでの聞き取り概要

#### ①活動目的について

- ・代表理事の三浦氏は南相馬市小高地区で農家をしていましたが、津波によってすべてが流され、また、震災後も原発事故の風評被害で地域の農業が壊滅的な状況になってしまった。三浦氏は、以前から農事組合法人浜通り農産物供給センターの役員として、地域の農業振興や地域振興に係る様々な活動をしていましたが、地域での福島での農業再生に向けて、新しい農業に向けた活動を進めていた。
- ・その中で、フランスの助成財団からの支援を受けるために、相馬地方等の農業復興に寄与する活動をする受け皿としてNPO法人野馬土を立ち上げた。当初の事業目的は、コミュニティカフェの運営である。
- ・当時は、復興段階であったため、農業振興や地域振興において取り組むべき課題等がいろいろあり、それについて三浦氏をはじめとする理事等に係る様々な団体で取り組んでいた。その中で、野馬土の役割は、福島の実状に関する正しい情報を発信し、原発事故に伴う風評被害をなくすこと、将来に向けて地域の農業を再生するために新規就農者等を育成、支援していくことと位置付けている。

#### ②活動内容について

- ・上記の目的の中で、「コミュニティカフェ『野馬土』運営事業」「地元農産物等の放射能検査」「20km圏内ツアー」「交流イベントの開催事業」「直売所等での農産物販売事業」「新規就農者支援事業」を柱に展開していた。
- ・「コミュニティカフェ『野馬土』運営事業」は、飲食を提供するとともに、地域コミュニティの活性化のための交流会等を週2回程度開催している。年間売上は250万円程度。
- ・その後、「直売所等での農産物販売事業」は農事組合に移管した。
- ・「20km圏内ツアー」は継続的な事業として展開している。ツアーは毎年4000～5000人が参加しており、法人、大学生、個人等が多い。ツアーにはガイドが同行するが、スタッフとボランティアガイドが同行する。
- ・「地元農産物等の放射能検査」は、国のガイドラインに基づき実施している。県産米の全量全袋検査が義務付けられており、それを野馬土として実施している。これは補助事業であり、当法人の収益の柱の一つとなっている。
- ・また、当法人では補助金を受けて「太陽光発電事業」を運営している。これは当法人の安定的な収益源となっている。

#### ③取り巻く課題等について

- ・企業等から様々な提案等があるが、資金やスタッフの制約のため取り組むことが難しい。

特に、資金的な課題が大きい。補助金での収入が柱となっているが、その場合、単年度での資金調達となり、投資的な事業を展開することが難しい。

- ・また、補助事業の要件にあわせて、単年度ごとの活動計画となり、取組を短いスパンで考えてしまい、地域の問題を俯瞰してみるのが難しくなる。さらに、毎年度、春先に資金調達について検討する必要がある。

④今後の活動について

- ・現在、「収益性の高い農業」を目指し、ドローンの練習場と太陽光発電所と組み合わせた農地の開発をしている。農閑期にも太陽光発電、ドローン練習場での収益が期待できるので、農業収入と合わせて「三毛作」となる。すでに地権者との合意をとっており、平成 30 年度には事業開始予定。具体的には、新規就農者に対して、食品安全、環境保全、労働安全等の持続可能性を確保するための生産工程管理方法の GAP の導入支援の役割であり、スタッフが GAP 指導員の資格を有している。
- ・現在の農産品の販売等の取組が、将来的には移住者の増加につながることを期待している。例えば、20 km圏内ツアーや特産品等の販売によって、若者たちが少しでも相馬に目を向け、それが移住のきっかけとなれば良いとしている。

⑤評価について

- ・補助金に評価を導入すること自体には賛成しているが、リソースの制約があり、実際に現場で評価を導入することは容易ではないと感じている状況。

ロジックモデル案

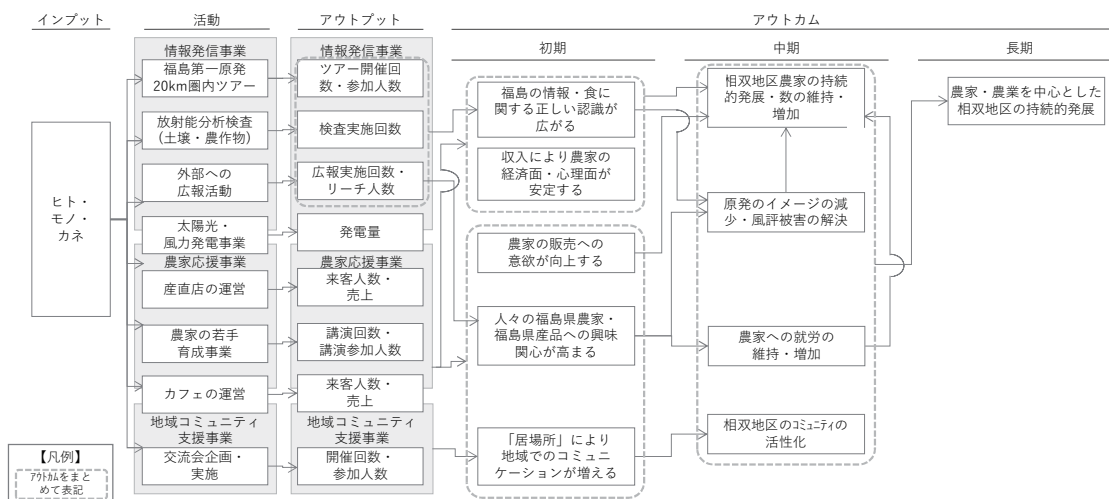


図 18 : 昨年度作成されたロジックモデル

- ・今回のヒアリングでは、当法人は必ずしも相双地区だけでの活動に限定していないようであった。例えば、20 km圏内ツアーは南相馬市、今後「儲かる農業」は南相馬市小高地区で展開予定である。

■ 今回のワークショップで追記・修正された事項

- ・ヒアリング結果をもとに、活動内容を集約、再整理した。まず、太陽光発電事業については、当法人の収益事業であり、アウトカムの実現とは関係性が薄いため除外した。また、直売所は農事組合に運営を移管したためこれも除外した。
- ・アウトカムについても、農業振興においては、農家の収益増加、就労環境の維持を重視していたため、集約した。また、昨年度の整理では、相双地区に限定していたが、ヒアリングでは、その他の地域の取組についても多く聞かれたので、地区名を除いた。

ロジックモデル案

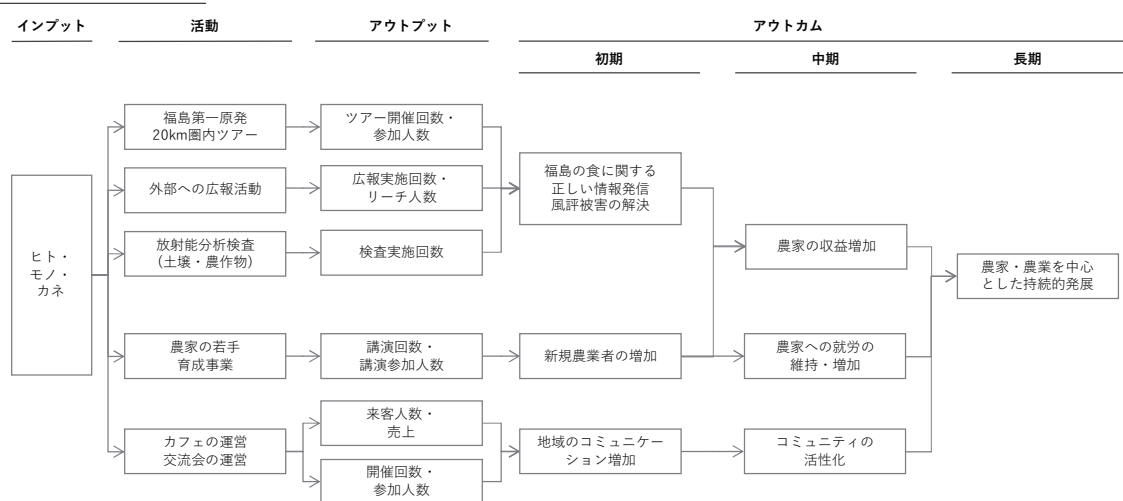


図 19：更新したロジックモデル

■ 成果指標案

ヒアリングの結果を踏まえると、表 27 のような指標の導入可能性が考えられる。

表 27：特定非営利活動法人野馬土における成果指標案

評価項目	指標
新規就農者の増加	移住者数
農家の収益増加	市内での農産物の生産額
農家への就労の維持・増加	農業就労者数

## ■測定方法案

ヒアリングの結果を踏まえると、表 28 のような測定方法の可能性が考えられる。

**表 28：特定非営利活動法人野馬土における測定方法案**

評価項目	測定方法
新規就農者の増加	住民基本台帳人口移動報告 市町村ごとの転入者数
農家の収益増加	農業センサスの産出額
農家への就労の維持・増加	農業センサスにおける農業就労者数

## ■ワークショップの主な成果、事後分析

- ・今回、ワークショップ形式で三浦氏やスタッフを交えて対話する中で、経営と現場で活動するスタッフの意識の違いを確認できた。当法人の経営スタイルとして、三浦氏の将来の地区イメージをスタッフが具現化する手法だが、三浦氏のイメージとスタッフのイメージが必ずしも一致しておらず、対話の中でそのイメージが共有できたように感じられた。
- ・野馬土は、地域のキーマンである三浦氏が多様な活動を推進するための受け皿組織の一つとなっている。三浦氏をはじめ理事等の人的ネットワークを通じて、地域の各種団体の活動が有機的につながっており、複数の団体、活動が組み合わせられることによって地域課題の解決を目指している。例えば、新たな取組である太陽光発電とドローン練習場を兼ねた農地は、整備主体が別であり、当法人は新規就農者に対する経営支援を行う役割となっている。そのため、当法人のロジックモデルだけでは、必ずしもアウトカムと活動の全体像が把握できないケースもあり、参考情報として関係団体の活動等も入れ込むことは有効と考える。
- ・組織にとって、整理した活動、アウトカムの中でも、それぞれの重みが異なることがあるが、ロジックモデルの表現では、それらが並列に見えてしまう。経営では、最も達成したいアウトカム、次いで達成したいアウトカムのように優先度をつけることが重要であり、今後ロジックモデルをまとめる際にもそのような表現方法が期待される。

## ■参考資料

6. 参考資料を参照 (pp.127-129)。

#### 4) 特定非営利活動法人素材広場

■ワークショップ等の実施日時：2018年12月25日：10時～12時

■実施場所：特定非営利活動法人素材広場 事務所（福島県会津若松市）

■ワークショップでの聞き取り概要

##### ①活動目的について

- ・活動目的は、地域の生産者と宿泊施設をつなげることで宿泊施設の魅力を向上し、ひいては地域の観光産業の発展と活性化を実現させること。
- ・もともと宿泊施設の調理師の地域産品の調達をサポートする目的で設立した。様々な制約やしがらみがある宿泊施設の出入り業者ではなく、宿泊施設のパートナーでありたいと考えたので、生産者、調理師、その他地域関係者が係る NPO として設立した。
- ・特定非営利活動法人としているものの、福祉分野等の NPO とはかなりスタンスが異なると感じている。活動の目的上、地域の観光産業の成長、発展が重要な使命であり、そのための具体的成果（売上）を上げることが重視している。また、経営指標としても、事業の費用対効果を重視している。地方都市で、行政の係る事業では、概して予算を獲得して事業を行うことが重視されがちだが、当法人では、費用対効果を上げることが努めており、例えば、広報費用であれば、その 10 倍の売上を上げることが自分たちの役割と考えている。

##### ②活動内容について

- ・展開事業は、地域産品を販売等する「地産地消推進事業」、旅行プランの企画開発を担う「旅行事業」、その他の定型的ではない事業を創出、運営する「企画事業」ごとに展開している。
- ・「地産地消推進事業」では、提携している生産者の地域産品を活用した旅行商品を宿泊施設とともに開発し、販売している。顧客となる宿泊施設は、基本的には1エリア1施設と設定している。これは、旅行プランがその宿泊施設にあったオーダーメイドで設計しており、複数施設を対象とすると競合する宿泊施設と重なったプランになる懸念があるため。取引のある生産者は 5,000 件（道の駅等経由を含む）以上に上る。
- ・「旅行事業」は宿泊手配や視察旅行のコーディネーターが主な業務となる。当法人は、旅行業務取扱管理者の資格を有しており、観光代理業を展開できる。
- ・基本的には、宿泊施設等の成果に直接寄与する形が望ましいが、「企画事業」で行政からの委託業務も行っている。例えば、あいず食の陣は、地域全体の食に関するプロモーション事業で、会津若松市からの委託である。

##### ③取り巻く課題等について

- ・原発事故への風評被害が大きく、特にインバウンド観光客は壊滅的な状況である。特に、中国人観光客はほぼ来ない。外国人観光客は日光、鬼怒川温泉、大内宿までは来るが、その先に足を延ばすことがあまりない。昨今のインバウンド観光客が増加している情勢

であれば、当該地域ももっと観光客数の増加が期待されるどころだが、残念ながらそのような状況になっていない。

- ・ 今後、国内観光客数も人口減少に伴い減少する見込みである。そのため、宿泊施設にとっては厳しい状況を迎えると考ええる。宿泊施設の閉鎖等も進むのではないかと危惧している。
- ・ 首都圏からのアクセスの課題も挙げられる。奥会津は首都圏から遠いという印象を持たれており、例えば郡山まで1時間で来られる新幹線の整備が進めば、アクセスにおけるイメージの問題が改善されると考えられる。
- ・ 代表は、全国の温泉旅館等を見てきたが、奥会津は、地域産品、温泉質、旅館の質ともに高いと感じている。ただ、その情報発信が効果的にできていないことが課題と感じている。
- ・ 当法人のスタッフは優秀であるが、企画等に対する積極性の意識の違いを感じることもある。理事長は新規事業に対して積極的だが、スタッフはどちらかといえば保守的である。
- ・ 宿泊施設に対するコンサルティング、支援等を担う業態の法人は、地域では他にはなく、専門性が高いと感じている。

#### ④今後の活動について

- ・ 現在の事業は維持していく予定。
- ・ そのうえで、4月から新たに着物のレンタル事業を開始予定である。これは、地域での観光客の滞在時間を増やし、地域での消費額の拡大につながることを期待している。宿泊客に着物をレンタル、着付けを行い、市内を散策等してもらうもの。

#### ⑤評価について

- ・ 事業の評価について意義は理解しているが、人手や費用等の問題があり、なかなか進まないのが現状である。一方で、評価が次の資金調達等につながるのであれば積極的に取り組みたいとする意向もある。
- ・ ただし、復興等に係る補助金等において、これまでアウトプットの成果を求められてきたが、当法人側は違和感をおぼえている。当法人は、アウトプットではなく、アウトカムとしての売上（費用対効果）を重要な指標と考えている。
- ・ 評価方法として、宿泊者の満足度を把握したい意向はあるが、宿泊施設が協力的でなければ実現できない状況。

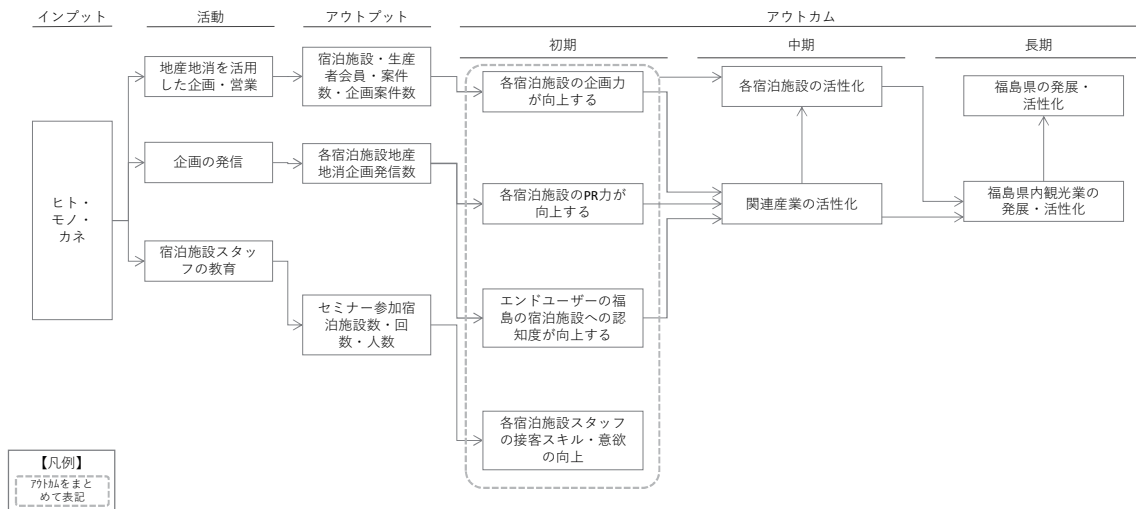


図 20：昨年度作成されたロジックモデル

■ 今回のワークショップで追記・修正された事項

- ・当法人の活動として、地域のプロモーション等の受託も行っており、そのような活動も追加した。
- ・昨年度はアウトカムの中期で「宿泊産業の活性化」「関連産業の活性化」とあったが、活性化の意味が不明確なので、収益拡大とした。
- ・昨年度はアウトカムの中期で「関連産業の活性化」に向かっていく矢印が多いが、ヒアリングでは宿泊施設へのサービス提供が中心となっているとのコメントがあった。

ロジックモデル案

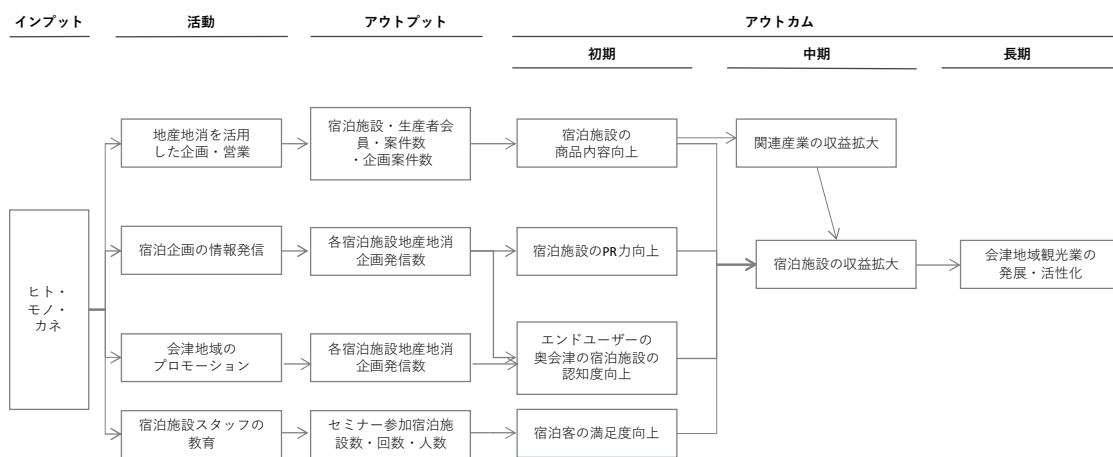


図 21：更新したロジックモデル

■ 成果指標案

ヒアリングの結果を踏まえると、表 29 のような指標の導入可能性が考えられる。

表 29：特定非営利活動法人素材広場における成果指標案

評価項目	指標
宿泊施設の売上	当該サービスに伴う宿泊施設の売上額
関連産業の売上額	当該サービスに伴う生産者の売上増加額＝宿泊施設への製品の納入額の合計
宿泊施設観光客数	当該サービスに伴う観光客数及び宿泊客数＝宿泊プランの利用者数
観光消費額	当該サービスに伴う観光客の消費額＝宿泊プランの利用者数×観光消費額単価
観光客満足度	観光客（宿泊客）数に占める観光客（宿泊客）の中で満足と回答した人数の割合 ※この指標が高いほど、観光客にサービスが受け入れられ、観光客のリピートや口コミによる新規観光客の誘引につながる可能性があり、ひいては地域への経済的効果が期待できる。 ※ただし、宿泊客へのアンケートは宿泊施設の協力が不可欠であるが、宿泊施設は宿泊客の心象等を気にして積極的ではない可能性。
地域の観光客数	観光客数及び宿泊客数

■測定方法案

ヒアリングの結果を踏まえると、表 30 のような測定方法の可能性が考えられる。

表 30：特定非営利活動法人素材広場における測定方法案

評価項目	測定方法
宿泊施設の売上	上場企業は有価証券報告書に基づく売上額、上場企業でない場合は申告に基づく売上額 対象は、評価期間に最も近似する期間
関連産業の売上額	宿泊施設への製品の納入額は各宿泊施設へのヒアリング ※実態値を算出することは困難と考えられるので、概算値 ※本来は取引している
宿泊施設観光客数	宿泊プランの利用者数は宿泊施設へのヒアリング
観光消費額	上記の宿泊施設観光客数と観光入込客統計で得られる観光消費額単価を掛け合わせた金額
観光客満足度	観光客（宿泊客）に対するアンケート 例：観光客（宿泊客）に対してホテルのチェックアウト時等にアンケート回答を依頼
地域の観光客数	「観光入込客統計に関する共通基準」に基づき各都道府県が実施する観光入込客統計。四半期ごとに公表される。 このうちの各観光施設、市町村の観光入込客数は、観光地点等入込客数調査、観光地点パラメータ調査、各補正值より推計されるもの。



#### ■ワークショップの主な成果、事後分析

- ・ワークショップでは、当法人の理念と活動内容の全体像を改めて整理できた。特に、作業と合わせて、対話する時間を多く要したことにより、アウトカムの中でも特に重視するものとそうでないものの濃淡があることが整理できた。
- ・今回のワークショップでは、地域や組織の経営上の課題等を踏まえて、ロジックモデルを見直した。しかし、ロジックモデルは現状の活動を体系化するものであり、今回特に注力した新たな課題の認識がロジックモデルの組み替えまではつながらなかった。今後、新たな課題認識に伴う将来の活動の変化により、ロジックモデルが組み替えられることが期待される。
- ・当法人は、社会や地域の状況に応じて活動内容は変遷しているものの、活動目的やその方向性は明確であり、また組織運営も大きなぶれがないと見受けられる。そのような組織にとっては、(付箋紙等)に書き出す時間をとって)丁寧にワークショップをするよりも、対話をして、情報の密度を高めるほうが効果的と思われる。
- ・ロジックモデルをまとめることにより、重点化している取組とそうではない取組が並列化されることが懸念される。先述したように、当法人のように明確な使命をもって活動する組織においては、特に注力している視点等があり、その視点に沿った評価をすることが重要であると考えられる。そこで、ロジックモデルの作成においても、特に重点化しているアウトカム、活動を太線で書く等により、体系における位置づけを分かりやすく書けるような仕様にしておくことが考えられる。
- ・今後、伴走型など様々なかたちで支援をする際にも、当法人のようにすでに体系だった活動目標があり、また一定のリソースを有する団体等にとっては、一般的な経営支援よりもより専門家によるピンポイントの支援が必要と考えられる。例えば、対話の中で、当法人は、地産地消を促進するための輸送プロジェクトを構想しているが、どのように関係団体・自治体等を巻き込むべきかという問があり、このような場合は物流の専門家の支援が期待される。
- ・今年度のヒアリングでは、当法人の活動のアウトカムはより経済面での成果を重視していることが強調された。具体的には、生産者と宿泊施設をつないだ商品を開発、販売することで宿泊施設及び生産者等関連事業者の収益が拡大すること、また宿泊客の満足度を高め、ひいてはリピート客を増やすことで宿泊客数を拡大し、宿泊施設及び生産者等関連事業者の収益が拡大すること、である。昨年度まとめられた、アウトカムの初期で設定されている「各宿泊施設の企画力が向上する」「各宿泊施設の PR 力が向上する」「エンドユーザーの福島の宿泊施設への認知度が向上する」「各宿泊施設スタッフの接客スキル・意欲が向上する」等は、あくまでも宿泊施設及び生産者等関連事業者の収益拡大のための要素であり、当法人としてはここを目指しているわけではないことを強調していた。

#### ■参考資料

6. 参考資料を参照 (pp.130-134)。

## 5) 特定非営利活動法人さんりく WELLNESS

■ワークショップ等の実施日時：2017年11月25日：13時半～16時

■実施場所：北上市市民交流プラザ会議室（岩手県北上市）

■ワークショップでの聞き取り概要

### ①活動目的について

- ・移動困難な住民に対して、送迎活動等のサポート事業を行うことにより、生活する上で必要不可欠な移動手段を確保し、彼らの健全な生活の維持に寄与すること。
- ・公共交通機関を利用することができない障がい者・高齢者・不便な仮設住宅に住む人、生活困窮者などの住民を病院などへ送迎している。車いすやストレッチャーも対応。そのほか、公共交通の利用案内、見守りネットワーク作りなどにも取り組む。

### ②活動内容について

- ・岩手県大船渡市や大槌町の仮設住宅や災害公営住宅に健康運動指導士や実務経験者が赴き、介護予防や健康増進のための運動教室を開催。教室を通じて基礎体力づくりや運動習慣の定着だけでなく、参加者同士の関係構築も目指している。また、行政が主催している介護予防教室や健康づくり事業を受託したり、講師派遣等も行っている。
- ・また、大槌町内の仮設住宅及び災害公営住宅にお住いで、一般の交通機関や自家用自動車での外出が困難な高齢者に対し、閉じこもりを予防し、高齢者の生活圏拡大を目的に、自宅から町内への外出を支援している。買い物においては、頼まれたものを買ってくる代行ではなく、移動の足のみ代行し、本人が「社会と繋がる」機会を創出している。

### ③取り巻く課題等について

制約条件（外部影響要因や競合他者の動き等）の分析の一環として、簡便な SWOT 分析<sup>11</sup>を行った。

組織内の強みとしては下記が挙げられた。

- ・仮設住民と話す機会が豊富にあること
- ・周囲に知り合いが多いこと
- ・関係団体とのつながりがあること（仲が良い）
- ・町内でのフットワークが軽いこと
- ・競合があまりいないこと
- ・土地勘があること
- ・すぐに覚えてもらえること（容姿含めて）

---

<sup>11</sup> 目標を達成するために意思決定を必要としている組織や個人のプロジェクトなどにおいて、外部環境や内部環境を強み (Strengths)、弱み (Weaknesses)、機会 (Opportunities)、脅威 (Threats) の4つのカテゴリで要因分析し、事業環境変化に対応した経営資源の最適活用を図る経営戦略策定方法の一つ。

逆に組織内の弱みとしては下記が挙げられた。

- ・活動資金の少なさ
- ・顧客対応（各個人への対応）
- ・新しい団地での付き合い方、未開発の地区への入り方
- ・単年度でしか計画を立てにくい
- ・体操の後継者をうまく育てられない
- ・（取組を一人で担当しているため）ケガができない

外部環境の観点から機会（チャンス）と言えるものは下記のとおりである。

- ・若い世代への指導依頼
- ・外部団体からの定期開催依頼
- ・思いがけないメディア出演
- ・病院に行くのが大変な一人暮らしの高齢者が多い
- ・集会所から相談が来る

逆に外部環境の関連から脅威と言えるものは下記のとおりである。

- ・利用者の生活環境が変わってきた
- ・ニーズはまだあるが、事業が終わったらどうするか
- ・人の噂が変に広がることもある
- ・自然環境（暑さ・寒さ）、路面凍結

#### ④評価について

- ・ロジックモデルについては、外部向けに事業説明する際に活用したいと考えている。
- ・ロジックモデルがあることにより、毎年活動内容の確認ができ、新しく活動内容を検討することもできると考えている。
- ・対象者が高齢化していて、アンケートを読み書きするのが困難なケースがあり、また、健康づくりは長期的なアンケート調査が必要であると考えている。

ロジックモデル案

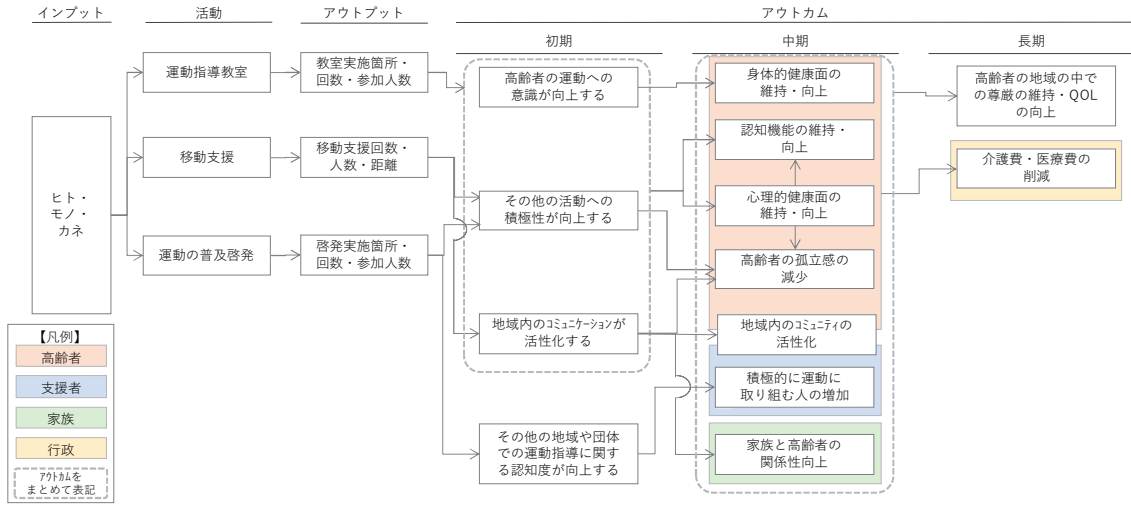


図 22 : 昨年度作成されたロジックモデル

■ 今回のワークショップで追記・修正された事項

- ・ワークショップの結果を踏まえて、活動に「運動の普及啓発」を削除し「サロンの開催」を加えた。それに合わせてアウトプットやアウトカムも表記している。これに伴い、受益者のうち支援者がなくなった。
- ・運動指導教室やサロンの内容がわかるように、※で補足説明を追記した。
- ・長期のアウトカムについて、ワークショップの結果を踏まえて補足説明を入れた。
- ・移動支援のアウトプットに、移動支援箇所を追記した。

ロジックモデル案

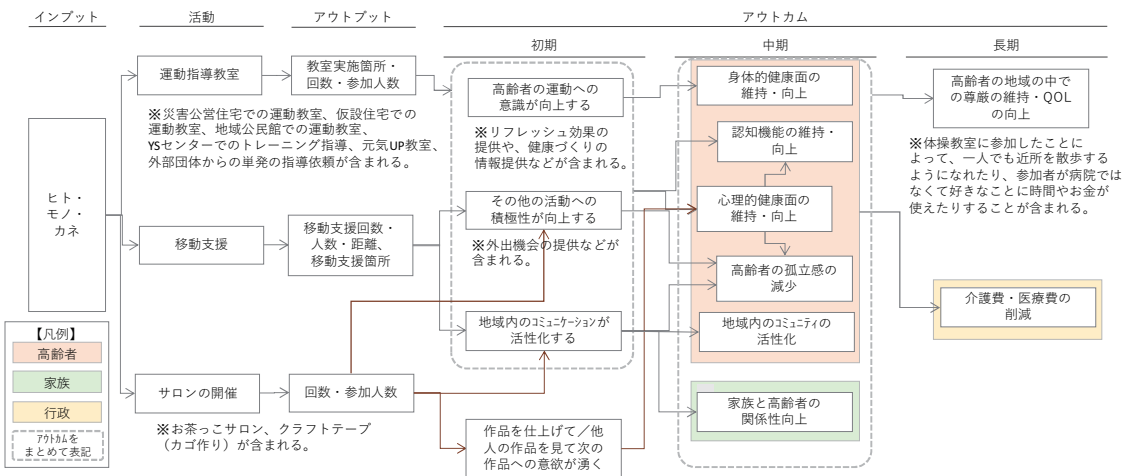


図 23 : 更新したロジックモデル

■成果指標案

ヒアリング等の結果等を踏まえると、表 31 のような指標の導入可能性が考えられる。

**表 31：特定非営利活動法人さんりく WELLNESS における成果指標案**

評価項目	指標
高齢者の運動への意識向上	高齢者の運動への意識向上
高齢者の外出機会	高齢者の外出機会
地域内の知り合いの数・交流数	地域内のつながりを示す知り合いの数・交流数
身体的健康面の維持・向上	身体的機能測定指標
孤立感・不安感の減少	孤立感・不安感を感じる人の数・割合
介護費・医療費の削減	介護費・医療費

■測定方法案

ヒアリング等の結果等を踏まえると、表 32 のような測定方法の可能性が考えられる。

**表 32：特定非営利活動法人さんりく WELLNESS における測定方法案**

評価項目	測定方法
高齢者の運動への意識向上	運動指導教室への利用者へのアンケート 運動教室終了後にいくつかの質問を準備して手を挙げてもらう。(例) 身体は軽くなったか? 膝の調整はいいか?
高齢者の外出機会	運動指導教室や移動支援、サロンへの参加者・利用者へのアンケート 対応スタッフが直接聞く。内容をメモし、スタッフで共有
地域内の知り合いの数・交流数	運動指導教室や移動支援、サロンへの参加者・利用者へのアンケート
身体的健康面の維持・向上	体力測定を実施 (前・後で比較)。痛みの改善、体力アップ、バランスアップ (筋力、柔軟性) 健康診断で比較 (InBody でも可)。家庭用体脂肪計でも可。
孤立感・不安感の減少	運動指導教室や移動支援、サロンへの参加者・利用者へのアンケート
介護費・医療費の削減	介護費・医療費

■ワークショップの主な成果、事後分析 ※終了後アンケート結果を含む

＜終了後アンケート結果＞

- ・現状の取組の目的を再確認できた。強みや弱み、成果指標をじっくり考えたことがなかったもので、考えることができて良かった。(メンバーと共有できたのも良かった。) また、外部向けの資料の作り方の参考になった。
- ・書き出すことによって現状がわかった。課題も多いことに気が付いた。団体での活動内容のイメージができた。
- ・普段の活動をこのような形で書き出し、表にすることで内容が具体化されより良くわかるようになった。これにより活動の幅が広がる可能性もあるということもわかった。
- ・相手にわかりやすく理解しやすいように、普段の活動の記録をつけるようにしたい。

- ・3人が集まれる休日にワークショップを開催した。代表と事務局、現場スタッフと多様性のある陣容で行えたことは理想に近い。各活動は分担して行われているので、お互い具体的に何をしていた、何を把握しているのかを共有できる良い機会になったようである。
- ・ロジックモデルを作成する際、外部者(第三者)が見ても理解がしやすいように、今回は補足説明を入れた。これにより、アウトプットのボリューム感などがつかめると思われる。

■次年度に向けての取組内容、課題など

評価に係る取組として以下を予定している。

～運動指導教室について～

- ・アンケートにつながりや外出機会(意欲)、痛みの改善、気持ちの変化などを組み込む。
- ・アンケートに今回出された内容を5段階等の選択方式で行う。
- ・運動教室終了後にいくつかの質問を準備して手を挙げてもらう。(例)身体は軽くなったか?膝の調子はいいか?
- ・体力測定を実施(前・後で比較)。痛みの改善、体力アップ、バランスアップ(筋力、柔軟性)
- ・健康診断で比較(InBodyでも可)。家庭用の体脂肪計でもOK。

～移動支援について～

- ・対応スタッフが直接聞く。内容をメモし、スタッフで共有する。
- ・外出支援の場合は、会話での内容をメモする。

■参考資料

6. 参考資料を参照(pp.135-138)。

## 6) 特定非営利活動法人 移動支援 Rera

■ワークショップ等の実施日時：2018年2月8日：16時～18時

■実施場所：特定非営利活動法人 移動支援 Rera（宮城県石巻市）

■ワークショップでの聞き取り概要

### ①活動目的について

- ・移動困難な住民に対して、送迎活動等のサポート事業を行うことにより、生活する上で必要不可欠な移動手段を確保し、彼らの健全な生活の維持に寄与すること。
- ・公共交通機関を利用することができない障がい者・高齢者・仮設住宅に住む人、生活困窮者などの住民を病院などへ送迎している。車いすやストレッチャーも対応。そのほか、公共交通の利用案内、見守りネットワーク作りなどにも取り組む。

### ②活動内容について

#### ◆取組1：「送迎」という直接的支援

～移動困難な状況にある住民を、病院等へ送り届けるボランティア送迎～

- ・送迎利用者の条件は、高齢や障害、体調不良等のために移動が難しい、あるいは交通の便の悪い地区に住んでいるなどの理由で公共交通機関が利用できない住民で、かつ家族や知人による送迎を頼めない場合。
- ・送迎形態は、電話予約によるドア・トゥ・ドア形式（デマンド式）の個別送迎。
- ・使用車両は、リフト・スロープ付き福祉車両6台、および一般乗用車2台。
- ・国土交通省の定める「無償の範囲」として、送迎にかかるガソリン代等の経費実費のみを「協力費」として利用者をお願いする。

#### ◆取組2：支援の必要な「移動困難者」そのものを減らす取組

移動困難の要素は人によって様々であり、それぞれに最適な移動手段を整えることで、地域の誰もが移動をあきらめない社会を目指す。

##### 1. 移動の担い手を地域に増やす

地域住民向けの福祉送迎講習会を開催し、安全な送迎スキルと心構えを持つ地域住民を育成すると同時に、地域における移動の問題を住民に知ってもらい、地域全体で解決に向けて取り組む土壌づくりを行う。

##### 2. 公共交通機関利用のための情報を提供する。

公共交通機関などの情報をまとめて、交通資源を有効に活用し、自分の力で移動するための手伝いをする。また、公共交通の案内だけでなく、習い事やサロン活動など「おでかけしたくなる場所」の情報提供を行い、お出かけを楽しむことにより豊かな生活を送る手伝いをする。

### ③取り巻く課題等について

- ・住環境の変化が起こっており、仮設から復興住宅へ移る人が増えるとともに、みなし仮設にいる人や在宅に戻る人など、事業の対象者が多様化してきている。自宅再建し、親

子 2 世代同居に伴うトラブルも多く、これらへの対応も行うようになってきた。対象者の資産状況など見えにくくなってきている。

- ・人工透析の送迎依頼が変わらず相次ぎ、深刻な相談も多い一方で、受け入れ限界を超えて送迎できないケースも多く、双方にとって非常にストレスフルな状況となっている。

#### ④今後の活動について

- ・2018 年度は福祉有償運送の開始に向けた検討を行う予定であり、当地域にて福祉有償運送を行う事により、地域の障害者や高齢者等、移動制約の大きな住民の移動手段を提供する事ができる。しかし実施には課題も多く、身体的に様々な不自由を抱えた住民や全く交通の足りていない地域の住民以外の送迎ができないなど、現状の制度だけでは実際の移動困難者支援とのギャップが大きいため、活動と制度の差を埋めるための工夫や提言等、様々な取組をしていかななくてはならない。
- ・送迎利用者のお出かけの機会を増やすために、付き添いつきお出かけ送迎を 2016 年度は 4 回実施した（お墓参りと掃除、買い物、日帰り温泉）。2017 年度は月 1 回の開催を基本として開催したが、大変好評で、2017 年 9 月からは月 1～2 回開催している。（今後も増えていく見込み。）

#### ⑤評価について

- ・成果や評価の見える化は特に外部向けに重要と考えている。また、財団によってはロジックモデルの作成が義務化されている状況でもある。
- ・スタッフとの報告は毎日行っており、情報の共有化に努めている。

#### ロジックモデル案

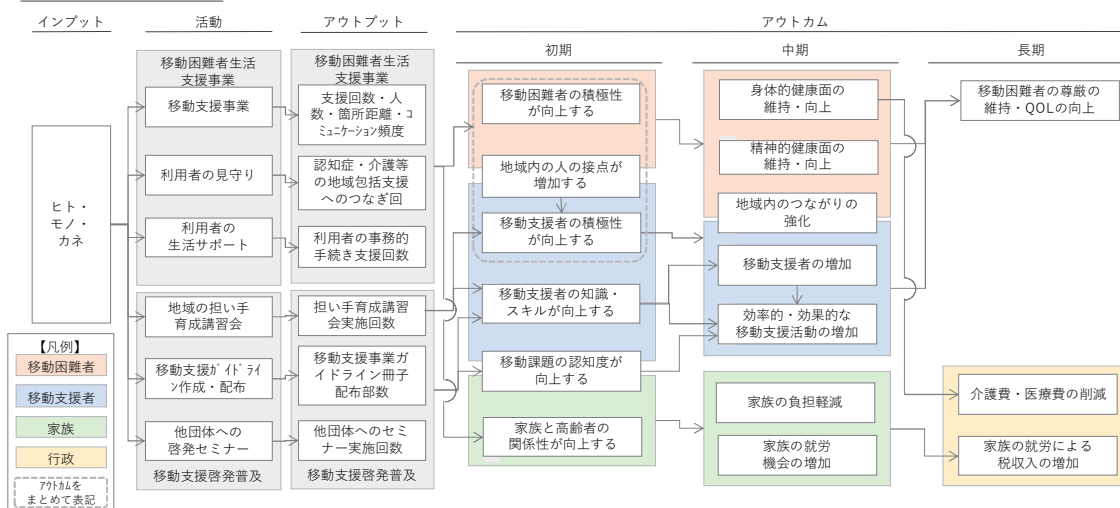


図 24：昨年度作成されたロジックモデル



■ 今回のワークショップで追記・修正された事項

- ・昨年度作成されたロジックモデルでは、中期的なアウトカムは「身体的健康面の維持・向上」「精神的健康面の維持・向上」「地域内のつながりの強化」「移動支援者の増加」「効率的・効果的な移動支援活動の増加」「家族の負担軽減」「家族の就労機会の増加」と設定されていた。今回のワークショップでは、中期的なアウトカムをもっと地域全体への経済的波及効果に着目したものにしたいとの意向を踏まえて修正した。
- ・また、アウトプットの一部や初期のアウトカムの一部で表現を修正したいとの意向を踏まえて修正した。

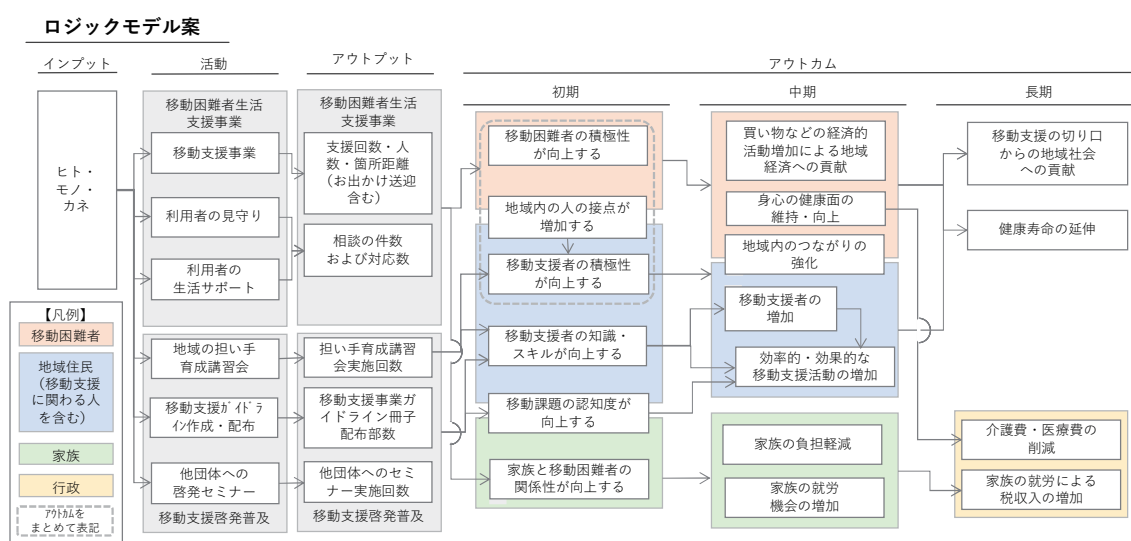


図 25：更新したロジックモデル

■ 成果指標案

ヒアリングの結果等を踏まえると、表 33 のような指標の導入可能性が考えられる。

表 33：特定非営利活動法人移動支援 Rera における成果指標案

評価項目	指標
高齢者等の移動困難者の意欲・積極性	高齢者等の移動困難者の意欲・積極性の向上度合い
地域内の知り合いの数・交流数	地域内のつながりを示す知り合いの数・交流数
高齢者の生活に関する課題を認識する人の数・割合	課題認識の広まりを示す、高齢者の生活に関する課題を認識する人の数・割合
買い物などの経済的活動による出費の増加	買い物などの経済的活動による地域経済への貢献
高齢者支援に携わる人数	支援者の増加
介護費・医療費の削減	介護費・医療費

■測定方法案

ヒアリングの結果等を踏まえると、表 34 のような測定方法の可能性が考えられる。

**表 34：特定非営利活動法人移動支援 Rera における測定方法案**

評価項目	測定方法
高齢者等の移動困難者の意欲・積極性	移動困難者生活支援事業への利用者へのアンケート (健康維持の度合いなど)
地域内の知り合いの数・交流数	移動困難者生活支援事業への利用者へのアンケート
高齢者の生活に関する課題を認識する人の数・割合	移動支援啓発普及への参加者へのアンケート
買い物などの経済的活動による出費の増加	移動困難者生活支援事業への利用者へのアンケート
高齢者支援に携わる人数	移動支援啓発普及の取組への参加者へのアンケート
介護費・医療費の削減	介護費・医療費

■ワークショップの主な成果、事後分析

- ・仮設から復興住宅へ移る人の増加などに伴う住環境の変化により、移動支援事業の中身が拡充してきている。潜在的な顧客からの相談を受ける件数が増加し、ある種、コミュニティ形成支援事業が加味されたような状況になっていることがわかった。
- ・また、人工透析の送迎依頼が許容能力を大幅に超えるくらいの規模にあり、地域全体の大変大きな問題であることも判明した。
- ・利用者の見守りや利用者（潜在的利用者を含む）の生活サポートに係る相談が増えてきており、一般的にイメージする移動支援の範疇を超える事態が生まれていると言える。このような環境変化に伴い、事業構成における取組の優先順位も変わってくる事が予想される。
- ・団体としての最終目標は、誰でもいろんな手段で移動できるような、移動支援の切り口からの地域社会への貢献である。このためには、医療機関や自治体等との更なる協力が必要であり、現在も行われている政策提言などの活動は大きな意味を持つ。

■次年度に向けての取組内容、課題など

- ・付き添いつきお出かけ送迎の増加や、福祉有償運送の検討などが見込まれている。これにより、ロジックモデルや成果指標等の修正を要する可能性がある。

■参考資料

6. 参考資料を参照 (pp.139-150)。