



伴走評価エキスパート育成プログラム
ケースストーリー

100年後も変わらない大雪山のために

NPO 法人大雪山自然学校

×

佐藤綾乃

① 伴走先団体と評価対象事業について



1. 伴走先団体について

『利用者による環境保全の仕組みづくり』

大雪山国立公園・旭岳エリアを活動の拠点とし、NPO 法人ねおすの東川支店として 2001 年に設立。法人解散に伴い、NPO 法人大雪山自然学校として独立、法人格を取得した。

子供から大人までの幅広い層を対象に、環境保全と人材育成に関する事業を行い、身近なところからの実践活動や人と自然の豊かな

出会いをつくり、大雪山周辺の自然環境の保全・再生するとともに、持続可能なまちづくりの実現に寄与することを目的としている。

(東川町：旭川市隣接町。人口約 8,200 人。1994 年より人口増加地域に。大雪山からの伏流水を利用し、北海道で唯一上水道がない。「クラフトのまち」「写真のまち」「カフェのまち」として観光客も多い)

2. 伴走先団体との関係について

- ・ 2015 年 6 月 法人会計、総会、事業報告等について、木村現事務局長が旭川 NPO サポートセンターの運営相談を利用した際に担当。以降、法人運営に関する相談等について、適宜対応するようになる。
- ・ 2016 年 6 月 Panasonic NPO サポートファンド（以下、サポートファンド）・日本 NPO センター主催「組織基盤強化ワークショップ」に、荒井代表が登壇したことをきっかけに、組織基盤強化や法人運営、認定 NPO 法人格取得に関する作戦会議がスタート。
- ・ 2016 年 12 月 サポートファンド助成決定により、旭川 NPO サポートセンターとして伴走支援を開始。佐藤はサポートセンタースタッフとして、伴走支援担当者として入ることになった。
- ・ 2016 年 12 月～5 月の期間で組織診断を実施。現在、組織基盤強化フェーズとして、評価対象事業を展開中（2018 年 12 月まで継続助成）。

3. 評価対象事業開始までの道のり

2016 年 7 月時点で挙げられていた組織課題は、

- ① カネの確保：登山道整備やマネジメントに必要な予算が、行政委託費では確保できない。
- ② ヒトの確保：委託業務期間（5～11 月）が定められているため、技術・経験のあるスタッフ全員を通年雇用することができず、個人の努力によって成り立っている。
- ③ 情報の共有：登山道や生態系の破壊に関する社会の理解が乏しく、活動への支援者が少ない。

これらの課題より、「市民や企業から寄付金をもらえる組織になる」という目的を掲げ、組織基盤強化事業がスタートした。

組織診断フェーズ

2017年1月 組織診断チェックシートを元にヒアリングを実施（代表、事務局長、小沼現場責任者）

2月 スタッフ・関係者間でのワークショップ実施

3月～5月 組織診断結果の共有、組織基盤強化のための取り組みについての検討

（特例認定NPO法人格申請、NPO会計に関するサポートなど適宜実施）

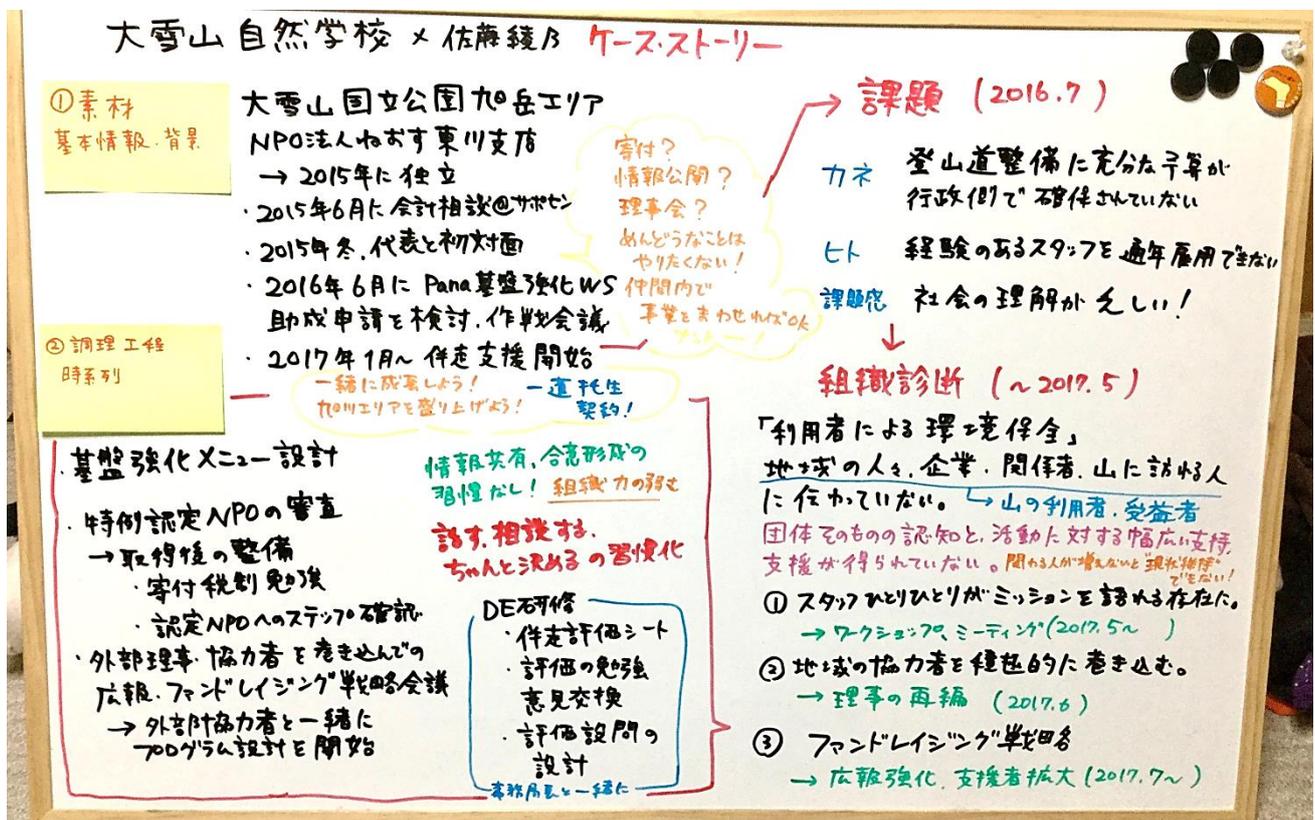
組織診断を経て、共有された課題

「利用者による環境保全」の真意が、「山の利用者・受益者」である、地域の人々・企業、関係者、大雪山を訪れる人々に伝わっていない。団体そのものの認知と、活動に対する幅広い支持・支援が得られていない。

関わる人が増えないと“現状維持”できない！

5月から開始された組織基盤強化メニューのひとつとして、

広報強化・支援者拡大のためのファンドレイジング戦略づくりを開始



② なにを行ってきたのか？ DE 研修開始後の展開

1. 評価とは何か？ 評価者とは何者か？

関心はあったものの、これまでまったく学ぶ機会を得られずにいた「評価」。どちらかというと、サポートファンドの伴走支援のためになるスキルを磨きたいと、飛び込んだ DE 研修。8月に行われた集合研修は、評価そのものも掴めず、「これだ」と明確に示されない発展的評価というものに戸惑いながらも、

評価とは何か、評価者とはどういう存在かという初めて触れる学びや、「DE のエントリーポイント」から、低迷・混沌としていた基盤強化事業のためのヒントを得られた。

①状況把握：なんでもいい、できることから始める！

②関係構築：リアルタイムなフィードバックができる“資格”を得るための関係性づくり

③ラーニングフレームワーク：何に気を払うか、何を学ぶ必要があるかを明確にする

なにが、どこが『DE 実践』なのかわからないまま、伴走支援においてこの3点を意識するようにした。

2. 「私の伴走評価シート」に悪戦苦闘

10月の研修を前に出されて課題の「私の伴走評価シート」。「伴走先の『なにを、いかに』評価するのか」という問いかけと各設問そのものが、何を問われているのか、どのように回答したら良いのかわからず、伴走先団体と一緒に頭を抱え、結局、多くの設問が空欄のまま現在に至っている。そして、10月研修時から始まった評価設問の作成で、完全に行き詰まってしまった。

そこから、何度も何度も、団体のミッション、ビジョン、ロジックモデル、現在の課題を書き起こす作業を繰り返していたが、11月に旭川で開催された評価に関するセミナーに事務局長と共に参加したことがきっかけとなり、評価について一緒に考える時間を作れるようになった。しかしながら、「3つの質問シート」「私の伴走評価シート」の両シートを前にすると、何も記入できなくなるという日々だったが、サポートファンドの継続助成や振り返りの時期と重なり、この間の評価対象事業の進捗や考え方をあらためて振り返る機会を多く持つことができた。基盤強化事業12月の研修を前に、「宿題を手伝って！」と事務局長に連絡し訪問。『**団体にとってユースフルなもの**』という点から、

・団体が「やりたいこと」を、どう判断するか

・どんな情報や手法を、活用・提供すれば良いか

・弱点を見極めて、克服するにはどうしたら良いか

を**評価者として、団体に伝える役割**を担ってほしいと言われたことで、糸口を見いだせた気がした。

3. 脱・「枠組み」！

12月の研修が転機になり、もう一度「なぜ評価をするのか？」「評価を通して知りたいことはなにか？」ということに戻る。広報・ファンドレイジング計画づくりのミーティングであらためて目的やターゲット、目標を確認。そして、サポートファンド事業報告書の作成に際して、これまでの基盤強化事業を経てどのような効果や変化があったのか、事務局長の所感を聞くことができた。

あらためて、事務局から与えられた「シート」という枠を外して、今の大雪山自然学校にとって、『役に立つ評価』とはなにか？を整理し、以下の評価設問を立てた。

大雪山自然学校 Evaluation Question!

評価する事業

山の「受益者」「利用者」を巻き込むファンディング戦略

評価を通して知りたいことは何か?

寄付者、新たな支援者を獲得することで、どのような変化、成果が期待できるのか?

なぜ評価をするのか?

大雪山自然学校のミッションに与える影響、インパクトを明確にするため

報告義務がある関係者は?

資金提供者、外部理事

最も評価結果を活用する人は?

事務局スタッフ、事業担当スタッフ

スタッフのスキルやミッション・ビジョンを語ることで存在になること

1. 団体の取り組みは、地域にどのように理解されているのか?
2. 活動に参加する人（ボランティア、プログラム参加者）のニーズはどう把握されているのか?
→ 参加前後の意識の変化、その後の活動や生活の変化
3. 「山の受益者」としての意識づくりに必要なことは何か?
4. 「うまくいっている」「うまくいっていない」を判断する基準はなににか?

これまで積極的に取り組みながら外部協力者の巻き込み、支援者の獲得

お金! 人! 人材!
* 活動が失われていない! (Success)

パフォーマンス、現状把握
→ 組織診断で活

Success would look like...

専門的知識のあるスタッフの雇用の安定、担い手育成、調査研究 etc
* 必要なのにできていないこと

* 住民、行政、企業、観光客、登山者...
山の「受益者」としての意識を持つ

→ 現在進行している環境破壊を自らの問題として意識されるようになる
→ 「現状維持」のための活動への理解 100年後もこの環境が守られるように
活動が加えられる、参加する方法が多様化する

大雪山自然学校 Evaluation Question!

山の「受益者」「利用者」を巻き込むファンディング戦略

Q1 団体のとらえかみは、地域にどのように理解されているのか?

・ NPOだと知らない
→ 地域でのポジティブな明確化
・ 活動に対する支持、充実した事業
→ ニーズに気づかされているか

地元企業、住民、保護者、NPO

Q2 活動に参加する人のニーズはどう把握されているのか?

・ 年間延べ200人のボランティア
・ 自主事業への参加者
→ モチベーション、満足度、変化、参加度、アンケート等の機会

ボランティア、プログラム参加者

Q3 山の「利用者」「受益者」としての意識づくりに必要なことは何か?

・ ミッションの真意をどのように伝えるか
→ 課題感の共有、発信方法

「うまくいっている」「うまくいっていない」を判断する基準はなににか?

・ 事業の振り返りの時期、見直しの基準
→ 「何か成功か」を尋ね、そのための変更ができること!

データを問いためのデータ収集か?

- 寄附営業先企業 (営業で700-4時間など) とボランティア
- 事業に参加したことがある 参加者アンケート
- 地元の人 (子ども、保護者、大人) 担当者所感
- 事業委託元、資金提供者 事業報告書の記載内容

- ボランティア参加者 (ボランティア、アンケート) 価値!
- 派遣協力団体 参加前後の意識の変化、その後の活動や生活の変化 → ストーリー
- プログラム参加者
- 監視員チーム、プログラム担当者 所感 インバジョン!

- これまでの活動における参加の成功事例、失敗事例 活動記録まとめ
- 他地域での事例 他関係団体へのボランティア 誘発!
- 活動に関わる人、支援する人たちの「なぜ?」を明確にする → ストーリー

- 300万円の寄附獲得 2018年度の目標値
- 400人以上のボランティア
- 30ヶ所以上登山道整備
- スタッフの過半数継続雇用3人以上
- みんな生き生きと仕事 developmental!

③ 伴走評価に活かされた『伴走者』としての意識

1. 『地域』ならではの課題感の共有

今回の伴走評価先とは、基盤強化事業当初から、「一緒に成長し、この地域を盛り上げよう！」という意識がお互いにあり、『地域』という共通言語があったことはとても大きかった。その上で、団体の活動内容にとどまらない、地域を主語とした課題感を共有できたことは、関係構築に活かされた。中でも、9月に行った広報・営業戦略を考える会議では、外部理事を含む商工会、旅行会社、NPO 関係者、マーケティング会社といったメンバーが集まり、寄付や支援者集めが「なぜ」「なんのために」「なにを」ということを、異なる視点から議論し、課題感を共有できたことが、大きな転機にもなった。

そして、ケイト氏のセッションの中で印象深かった自分のルーツを語る時間、指針にあった「コミュニティの中で何が価値なのか、どんな声があるのか」という問いかけ、DE 実践事例の中にあった、伝統や習慣、民族性を尊重するということは、「地元」ということに限らず、私自身がどの地域の団体と関わる時にも共通して、大事にしているところだとあらためて気づいた。

2. 『知らないこと』を知り合う

大雪山自然学校は、私が初めて携わった環境 NPO であった。見るもの、聞くもの、すべてが学び。生まれ育った町の象徴とも言える旭岳のことを、これほどまでに何も知らなかったのかという驚きもあったが、何よりハッとさせられたのは、『現状維持』のための活動という言葉だった。「課題解決」という言葉から連想される「発展」「改善」「推進」ではない、今の大雪山の自然を 100 年後にも『維持』するという重みを背負う、団体の活動を心から尊敬する。

また、伴走者としては、伴走先団体にとっての「最善」を常に考え、手元にある知識や経験、情報を最大限提供することを心がけている。お互いにお互いの専門性に触れ、互いの専門領域を学ぶ機会をつくることは、そのまま信頼につながり、その上で求められるアドバイスは、新たな気づきを誘発させられると考える。

3. 新しいチャレンジや未来を一緒につくる

DE 研修の冒頭で「DE はソーシャルイノベーター支援の方法」であり、イノベーションを目指す人々との長期的なパートナー関係だとあった。この言葉にワクワクしないはずがない。

『複雑』な状況において、目の前にある団体の課題だけを見ていては、多くの機会を逸してしまう。可能な限り、団体を介さない個人対個人の関係づくりから、なにか新しいことを「一緒にやりたい」と思える存在になること、「次の手」を一緒に考え、相談し合える存在になろうという意識が必要であった。

共に学び、考え、一緒に成長しよう！ 作業の共有・意思決定を共にする
団体的もつビジョン・個々人がもつビジョンに真摯に向き合う関係づくり

× 状況に応じる柔軟性と専門性

→ **イノベーションの誘発**

④ DEからの学び

「DEのエントリーポイント」からの発展が見られなかったこの数ヶ月間を振り返り、結局DEってなんだろう？という明確な答えを得られていない上に、評価設問を立てるだけで精一杯だった状況で、DE実践を振り返るのは難しい。研修を通して、本当に多くの学びがあったが、「評価者」としての素養や、評価の厳格さという点については身に付いた実感がまったくなく、分析やデータ収集が苦手、直感で動くこと8割、「一緒に学び、一緒に悩みたい」というスタンスで、果たして「評価者」に向いているのか？という自問自答を繰り返すばかりである。

しかしながら、「評価」とは何か、その視点を知り得たことは、伴走支援にとっても役に立ったという実感がある。私にとって、この研修は、「なぜ」と「なんのために」を繰り返す習慣づけの期間であり、自分自身の学びそのものも、「なぜ」「なんのために」なのかを、常に考えてきた時間であった。

DEの実践というところでは、関係構築と評価設問の設計という段階。これから先、評価対象事業がどのように進むのか、どのようにDEを実践していくのかだけではなく、同じ『地域』という主語をもつ者同士、どんなイノベーションを共創できるのかに、大きなワクワク感を持って臨みたい。

“評価ど素人”からのDE研修。評価について一からの勉強

→ 私の学びは、大雪山自然学校とこれからの北海道にすべて還元

大雪山自然学校 × 佐藤綾乃 ケースストーリー

④ 知識人校
スキル・ノウハウ
★ 関係構築 ★

関係づくり
×
状況に応じる柔軟性

⑤ 秘訣:
DEの経験からの
学びとアドバイス

「なぜ」と「なんのために」を
繰り返す習慣づけ

1. 地元力
～ 地域ならではの課題感の共有
2. 「知らないこと」を知り合う
～ お互いにお互いの専門領域を学び合う
～ 双方の専門性をリソース!
3. 新しいチャレンジや未来と一緒に作る
～ 夢を語り合える、不安も話せる
～ 一緒にやりたいと思える存在になる

- ・ 共通言語を持つこと
- ・ 地域の伝統、習慣と大事なお
- ・ 人と人をつなげた気持ち
- ・ 初めて触れる環境分野
- ・ 発展・推進じゃない「現状維持」の重み
- ・ 知識・経験、出し惜しみNG.
いっても、自信100%
- ・ 目の前の課題、団体のことだけじゃない
個人対個人の関係づくり
- ・ 「次」を考えられる、相談し合える存在。

★ 共に学び、考え、一緒に成長しよう! ★
作業の共有 × 意思決定を共にする
→ イノベーションの誘発

“評価ど素人”からのDE研修
わたしの学びは、大雪山自然学校に
すべて還元。

大雪山自然学校 × 佐藤綾乃 ケースストーリー

DE 実践! と、その前に...

★ DEってなんだ? 3つ? もやもや対談 ★

