



# 休眠預金等活用制度 2020 年度通常枠追跡評価

## 「社会事業化支援特化型の コミュニティ財団設立に向けて」 を対象とした追跡評価報告書

2026 年 3 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 25-004

# 目次

## 内容

第1章 評価の概要.....	1
1-1 追跡評価の目的と意義.....	1
1-2 評価設計と実施プロセス .....	2
1-3 評価実施体制と配慮事項 .....	2
1-4 評価の実施.....	3
第2章 対象事業の概要.....	5
2-1 事業の背景.....	5
2-2 事業の目的と戦略.....	5
2-3 事業構造と実施の概要 .....	6
第3章 追跡評価結果 .....	12
3-1 中長期アウトカムの達成状況・見込み .....	12
3.1.1 財団の持続可能な運営体制（中長期アウトカム1） .....	12
3.1.2 市民の地域課題への関心と寄付文化の醸成.....	15
3.1.3 地域課題解決の可視化（中長期アウトカム③） .....	16
3.2 中長期アウトカムに向けた戦略の妥当性.....	21
3.2.1 出口戦略の実行状況.....	21
3.2.2 「市民性」「地域性」「運動性」アプローチの有効性 .....	22
3.2.3 新中期戦略の有効性.....	25
3.3 社会的インパクトの把握 .....	26
3.3.1 財団による地域課題解決の仕組み .....	26
3.3.2 連携効果（5者協定） .....	30
3.3.3 地域への広がり .....	31
3.4 波及効果の価値.....	32
3.4.1 ポジティブな変化.....	32
3.4.2 負の影響や課題 .....	34
3.5 未来に向けて.....	36
3.5.1 西条の未来図 ・期待 .....	36
3.5.2 未来図に対する 課題・提案 .....	37
第4章 発見された価値と教訓 .....	42
4.1 評価結果の分析 .....	42
4.2 本事業が生み出した価値 .....	42
4.3 他地域への教訓.....	44
第5章 未来に向けての戦略と提言・結論.....	46
5.1 財団の今後の発展に向けた提言 .....	46
5.1.1 近々の課題への提案（短期） .....	46
5.1.2 長期的な視点からの提案.....	47

5.1.3 活動のロードマップ（案） .....	49
5.2 休眠預金制度全体への示唆.....	49
5.3 今後の展望 .....	51

## 図表目次

図 1：休眠預金活用事業の 4 つの評価 .....	1
図 2：基金についての理解度.....	16
図 3：財団のイメージ（5 項目） .....	17
図 4：寄付・支援の継続の理由 .....	18
図 5：地域へのインパクト.....	25
図 6：地域への影響力を高めるために重要なこと .....	38
図 7：今後の財団に期待する活動や取り組み .....	38
表 1：評価団の構成.....	2
表 2：助成事業.....	7
表 3：財団の組織体制の変化（設立時 2022 年→2025 年 12 月現在） .....	12
表 4：助成先一覧（追跡評価時 2025 年 12 月の累積） .....	26
表 5：寄付の理由について.....	35

## 別添資料

- 評価デザイン表
- アンケート結果
- 評価報告ワークショップ結果

## 報告書の要約

本報告書は、愛媛県西条市において四国初のコミュニティ財団として設立され公益法人化した「えひめ西条つながり基金」を対象に、事業終了（2024年3月）から約1年半後の展開と成果を検証した追跡評価の結果をまとめたものである。追跡評価は、事業期間中には捉えきれなかった中長期的な価値や波及効果を発見し、対象団体が次のステップへ進むための示唆を得ることを目的としている。

本報告書は全5章で構成される。第1章では、4者協働による「価値発見型評価」の姿勢と、①中長期アウトカム、②戦略の妥当性、③社会的インパクト、④波及効果、⑤将来戦略の5視点を提示する。第2章では、西条市の地域課題を背景に、市民との対話を通じて設定された7つの重点テーマと財団設立プロセスを整理する。

第3章では 助成終了時点で実施した事後評価結果を整理している。財団が設立後短期間で公益認定を取得し、5者協定による連携基盤を構築するなど、地域の「挑戦を応援する土壌」の形成に寄与した。また、資金提供にとどまらない「つなぐ機能」や伴走支援が、具体的な事業成果を生み出している点が確認された。一方で、財務基盤の脆弱性や、個人への信頼に依存した構造といった課題も明らかとなった。

第4章では、本事業が生み出した価値と教訓を分析している。特筆すべきは、高校生が地域資源を活用して自ら設立した「市之川未来基金」であり、次世代による地域貢献の先進的モデルとなった。また、「兼業体制」がもたらす逆説的な強さも教訓として得られた。他地域への示唆として、熱意あるリーダーの存在、ワークショップを通じた地域人材の発掘、専業ではない人材を中心とした組織構成、既存組織との連携基盤の構築という西条市で確認された特徴的な要素 として整理されている。

第5章では、財団の持続的発展に向けて、役割の明確化、重点テーマの再検討、広報機能の強化、組織体制の再設計等を提言する。本報告書の中心的メッセージは、「個人の卓越性に依存した成長モデル」から「持続可能な組織基盤」への移行の必要性である。あわせて、財団の機能を地域に開く「オープンソース型」の方向性も提示した。総じて、本事業は西条市に「新しい挑戦が肯定される空気」という社会的資産をもたらした。財団は、地域の信頼関係を再編し、次世代の参画を促す触媒として機能し始めている。今後は、個人の暗黙知を組織の形式知へ転換し、信頼の主体を個人から組織へと移行させることが、持続的発展の鍵となる。

写真集



サカエマチ HOLIC の場所



評価方針ワークショップの様子



事務局長へのインタビュー



関係者へのインタビュー



関係者へのインタビュー



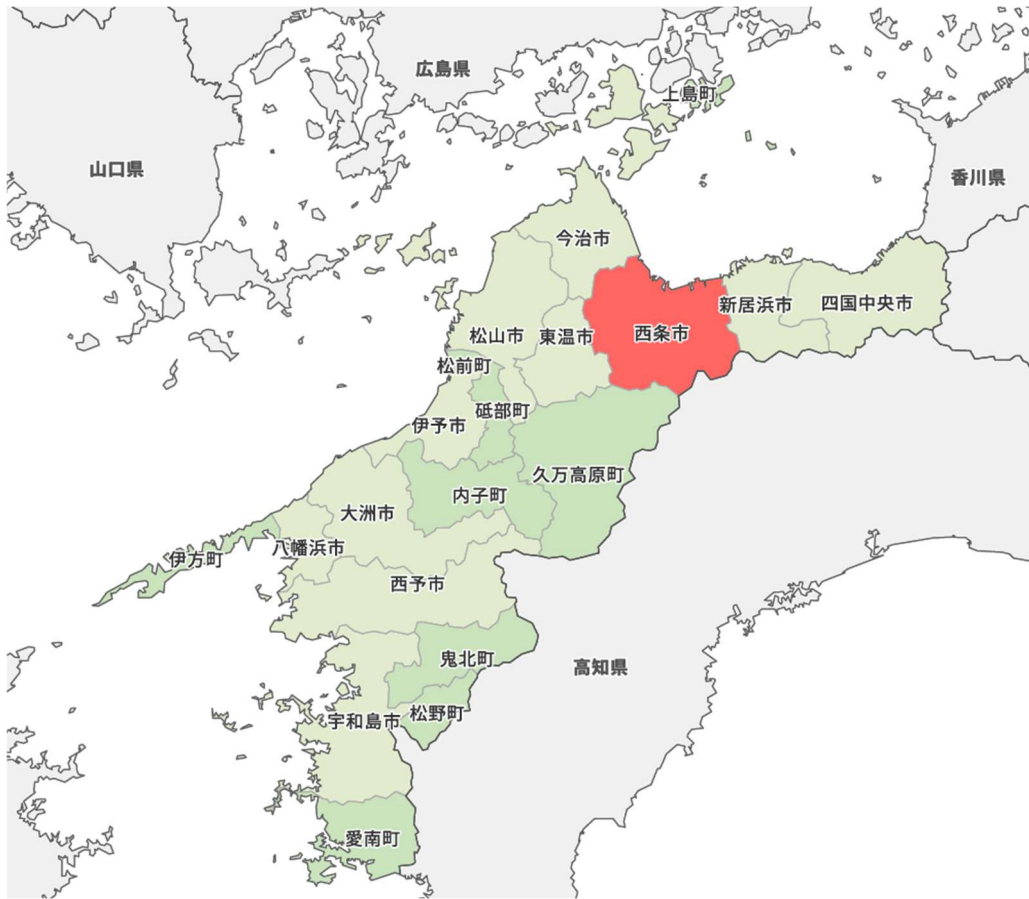
評価結果報告会及びワークショップ



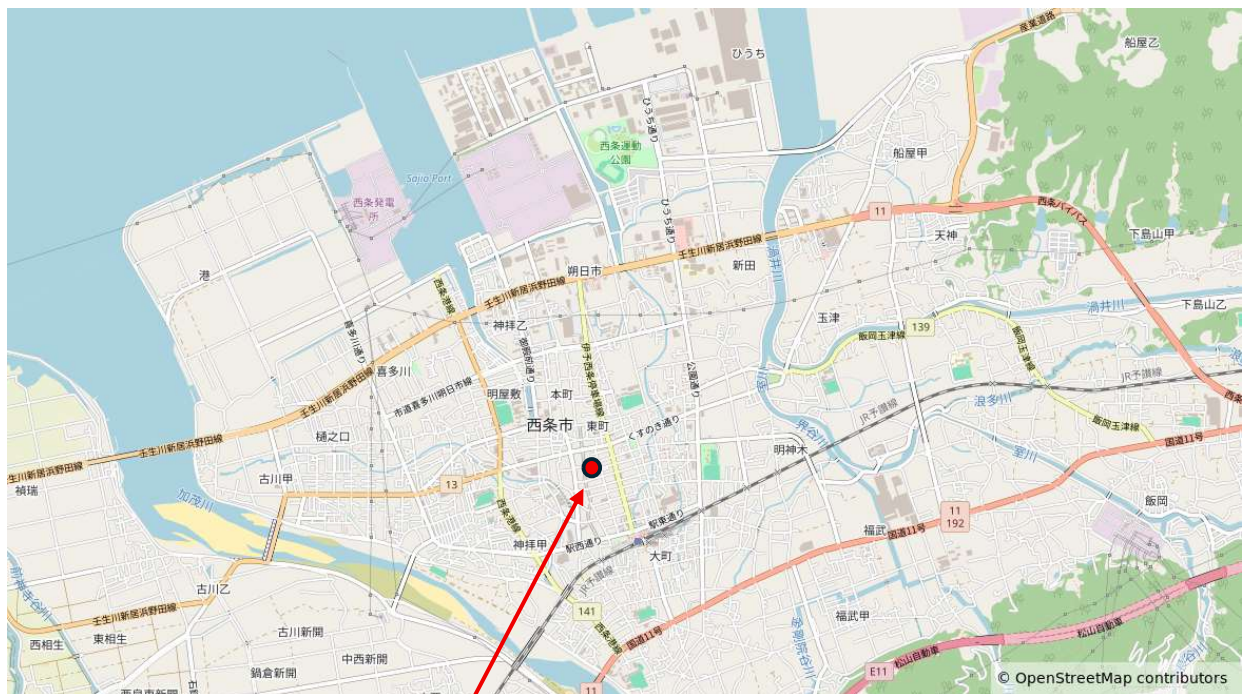
支援対象事業地の訪問（農園）



支援対象事業地の訪問（子ども食堂）



西条市の位置図(MAP IT より転載)



一般社団法人リズカーレの位置図 (OpenStreetMap)

# 第1章 評価の概要

## 1-1 追跡評価の目的と意義

### 追跡評価とは

休眠預金等活用制度では、事前・中間・事後の3つの評価を通じて事業改善を図りながら、その事業ごとに設定された目標を達成することが期待されている。しかし、課題の当事者の変化、地域や社会の変化が実際に現れるまでには、時間を要するケースが少なくない。

助成期間終了後の発現を目指す中長期アウトカムはもちろん、事後評価時には見えなかった事業の価値や社会的インパクトが、一定期間を経ることで初めて見えてくる場合がある。こうした中長期的な目標の達成や波及効果などの確認、および事業の価値を再発見するために実施するのが「追跡評価」である。

追跡評価は事業完了から一定期間（目安として1～3年後）を経た時点で実施される。この時間経過の中で、事業期間中には認識できなかった価値や、その後の環境変化の中で新たに生じた成果が、より鮮明に見えてくることが期待される。

### 追跡評価の目的

追跡評価の目的は、以下の3つとして定義づけられる。

- ① 事業終了から一定期間経過後の中長期アウトカムの達成状況・見込みの把握
- ② 事業終了から一定期間経過後に見られる波及効果の把握
- ③ 当時は評価対象とせず、事業期間中に見つけられなかった成果の発見と再確認

### 追跡評価と事後評価の関係性

追跡評価は事後評価と密接な関係にある。本事業（後に詳細に述べる）の場合、事後評価は事業完了時（2024年3月）に実施された。追跡評価は、その事後評価で確認された成果を現在の視点からあらためて検証するが、当時の評価の批評は意図していない。

むしろ、事業実施中にはわからなかった事業の価値、事業計画に示された中長期アウトカム、活動の持続化に向けた当時の出口戦略を、現在の視点から検証する。また、事後評価時には捉えきれなかった波及効果や課題についても発掘し、明確化する。

追跡評価を通じて、次に進むべき方針や、その実現のためのアイデアなどを実行団体にもたらすことで、追跡評価は「未来への懸け橋」としての役割を果たす。

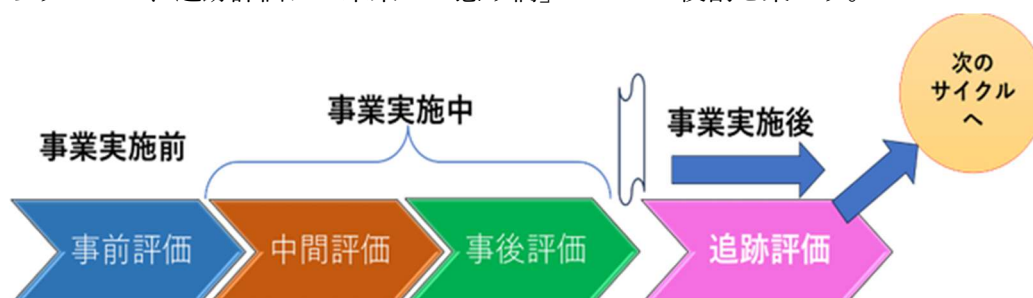


図1：休眠預金活用事業の4つの評価

## 1-2 評価設計と実施プロセス

本追跡評価の対象事業は、「社会事業化支援特化型のコミュニティ財団設立に向けて」である。事業実施期間は2021年4月から2024年3月までの3年間であり、愛媛県西条市において四国初のコミュニティ財団「一般財団法人えひめ西条つながり基金」を設立し、地域課題解決のための新たな民間公益活動基盤を構築することを目的とした。詳細は第2章で記述する。

### 評価の対象と範囲

本追跡評価は、以下の2つの時間軸を対象とする。

- ① 事業実施期間（2021年4月～2024年3月）
- ② 財団設立後の展開（事業終了後の持続状況）

評価対象は、

- ① 財団設立プロセス
- ② 設立後の運営体制および助成活動
- ③ 地域への波及効果

の3層である。

これらを踏まえ、以下の5つの視点から評価を実施した。

- ① 中長期アウトカムの達成状況・見込み
- ② 中長期アウトカムに向けた戦略の妥当性
- ③ 社会的インパクトの把握
- ④ 波及効果の価値
- ⑤ 将来に向けた戦略

詳細は別添の評価デザイン表に整理する。

## 1-3 評価実施体制と配慮事項

本追跡評価では、個別インタビュー、アンケート調査、現地視察、参加型ワークショップを組み合わせた混合研究法を採用した。これにより、定量と定性の両面から、包括的なデータ収集が可能となる。

### 実施体制

本追跡評価は、4者協働による以下の実施体制で推進した。

表1：評価団の構成

氏名	所属	役割
三好 崇弘	有限会社エムエム・サービス（代表取締役）	外部評価者/評価主担当
見上 敦子 安達 空	一般財団法人日本民間公益活動連携機構（JANPIA）	作業監督・調整者/評価者

石本 貴之	一般社団法人全国コミュニティ財団協会	資金分配団体/ 評価者
安形 真	一般社団法人リズカーレ	実行団体

## 倫理的配慮

日本評価学会の「評価倫理ガイドライン」を厳格に遵守し、調査対象者の人権尊重とプライバシー保護を徹底した。調査実施前に調査の目的と方法を丁寧に説明し、参加の任意性と撤回の自由を保証した。

収集した個人情報には厳重に管理し、報告書における個人の特定を避ける配慮を行った。また、関係者への無理のない対応を心がけ、可能な範囲での参加を尊重し、調査スケジュールは実行団体や地域関係者と十分に調整して、もっとも負担のかからない時期に実施した。ネガティブな側面の把握においても、批判や非難ではなく建設的な改善のための学びとして位置づけた。

## 1-4 評価の実施

本追跡評価の現地調査は以下のように実施された。

### 【評価実施期間】

2025年11月～2026年1月

### (1) インタビュー調査

事業実施地域における主要なステークホルダーを対象に、半構造化インタビューを実施した。対象者は企業経営者、NPO代表・理事、財団関係者、行政職員、金融機関関係者、教育機関教員、地域活動団体代表、寄付者・支援者など多岐にわたり、合計15名に聞き取りを行った。調査は2025年11月17日～19日の現地調査期間を中心に実施し、その後オンラインによる追加インタビューも行った。

インタビューは対面およびオンラインを組み合わせて実施し、複数回実施分を含め計15セッションとなった（うち1名は複数回実施）。各セッションは60～90分程度で、財団事業の成果や戦略、地域への影響等について意見を聴取した。これにより、地域内外の多様な立場から事業の実施状況を把握するための基礎情報を収集した。

### (2) アンケート調査

財団に関わる寄付者および助成先団体関係者に対して、Google Formを用いたウェブアンケートを実施した。

実施期間：2025年12月4日～2026年1月4日

回答数：10件（2026年1月14日15:00段階）

設問内容は、財団の機能認知度、寄付決定の判断基準、財団による地域への影響、組織

の体制と透明性、今後の期待などを含んでいる。アンケートは、インタビューでは得られにくい定量的な傾向把握と、より広い層からの意見収集を目的として設計された。

詳細な集計結果は別添資料「アンケート結果」を参照いただきたい。

### (3) 関係者への報告およびワークショップの実施

インタビューおよびアンケート結果に基づき評価報告書（ドラフト）を作成し、その内容を関係者と共有するため、2026年1月23日（金）14:00～17:00に報告会およびワークショップを開催した。会場は愛媛県西条市のコワーキングスペース「サカエマチHOLIC」とオンラインのハイブリッド形式とし、財団関係者（代表理事、事務局長、理事ほか）、JANPIA、全国コミュニティ財団協会、地域関係者など約20名が参加した。

当日は、第1部で評価結果の報告と制度・コミュニティ財団に関する解説を行い、第2部では財団の今後の活用や発展可能性をテーマとしたワークショップを実施した。参加者は複数チームに分かれて具体的な活用アイデアや発信方法を検討し、今後の戦略や提言につながる意見交換を行った。ワークショップで得られた提案や示唆は、報告書の提言部分および今後の活動方針検討の基礎資料として整理・反映している。

#### 【評価の限界】

本追跡評価にはいくつかの方法論的な限界がある。インタビュー（60～90分）およびアンケートはいずれもサンプル数が限定的であり、西条市全体の意見を網羅したものではない。また、対象者の多くが関係者からの紹介であったため、比較的好意的な意見に偏る可能性がある。さらに、本調査は2025年10月～12月時点の状況を反映したものであり、あくまで一定時点のデータである。

一方で、本評価の目的は「これまで見えにくかった価値の発見」にあり、限られた条件の中でも多様な関係者の声を拾い上げることに重点を置いた。加えて、報告会やワークショップを通じてインタビュー対象外の関係者からも意見や提案を得ることで、調査の限界を補完した。インタビュー、アンケート、ワークショップを組み合わせることで、多角的な視点を取り込み、事業の新たな価値を見出すという評価の役割は概ね果たせたといえる。

## 第2章 対象事業の概要

### 2-1 事業の背景

現在日本各地において、人口減少や少子高齢化の進行に伴い、地域社会における担い手不足や財源制約が顕在化している。行政のみでは対応が困難な地域課題が増加する中、市民や民間団体による公益的活動を支える基盤整備が全国的に求められている。

こうした課題意識のもと、一般財団法人全国コミュニティ財団協会（以下、全コミ）が資金分配団体となり「社会事業化支援特化型のコミュニティ財団設立事業」を開始し、全国でコミュニティ財団設立を目指す実行団体を公募した。

愛媛県西条市においても、豊かな水資源に恵まれた地域である一方で、農業の持続可能性、市民のごみ分別意識の低さなど、複数の社会課題を抱えている。また、地域の若年層流出や高齢化の進行に伴い、市民主体のまちづくりやコミュニティの維持が課題となっていた。

こうした状況を踏まえ、一般社団法人リズカーレが実行団体として本公募に応募し、採択を受けた事業が「社会事業化支援特化型のコミュニティ財団設立に向けて（以下、本事業）」である。リズカーレは、本事業を通じて西条市にコミュニティ財団「一般財団法人えひめ西条つながり基金」を設立し、寄付と助成を媒介とする中間支援機能の構築に取り組んだ。

本事業は、前述のリズカーレを中心として、西条市役所、愛媛銀行、日本政策金融公庫、NPO 法人西条まちづくり応援団、西条産業情報支援センターなど、地域の多様な組織と連携しながら実施された。

### 2-2 事業の目的と戦略

#### 事業の全体目標

本事業の全体目標は、行政と連携してコミュニティ財団を設立し、市民主体のまちづくりやソーシャルビジネスを継続的に支える「資金仲介・伴走支援の拠点」をつくることである。事業設計時の戦略においては、以下のアウトカムが想定されていた。

#### 中長期アウトカム（助成終了から3年後：2026年以降の発現を想定）

事業完了から3年程度経過した時点での中長期アウトカムとして、以下の3つが設定されている。

##### (1) 財団の持続可能性と信頼

- 財団の資金仲介額及び運営費が安定的に調達でき、市民から信頼されている
- 財団職員の待遇が市内の一般企業の平均水準以上となり、若者が就職したい職場になっている

##### (2) 市民の意識・行動変容

- 寄付行為を行う人が増え、よりまちに興味関心を持つようになる

- 身近な課題は自分で解決しようとする市民が増える
- 市民団体や NPO の数が増加している

### (3) 地域課題解決の可視化

- 多くの NPO や市民団体が社会的インパクト評価を基に活動している
- 少しずつ社会課題が解決していく様子が可視化されている

## 短期アウトカム（2024年3月末時点での達成目標）

### (1) 財団運営基盤の確立

コミュニティ財団が継続的に運営できる体制を整備することを目指した。

### (2) 市民の参画促進

市民が西条の地域課題に関心を持ち、財団を寄付や行動で支えることを目指した。

### (3) 助成先団体の成長

支援先の団体が今後の活動の見通しを立てられることを目指した。

### (4) 次世代の参画

当事者以外の人当事者的な活動をし始めることを目指した。

## 2-3 事業構造と実施の概要

本事業は、以下の2つの段階に分けて実施された。

段階1：財団設立前（2021年4月～2022年3月）

段階2：財団設立後（2022年4月～2024年3月）

### 【財団設立前の活動（2021年4月～2022年3月）】

#### (1) 課題調査・ニーズ把握

##### コミュニティ財団研究会の開催

市民、行政、NPO、企業等と協働して、西条市の地域課題を把握し財団で助成プログラムを組むため、コミュニティ財団研究会をオンライン中心で約20回開催し、7つの重点テーマの選定を行った。

このプロセスを通じて、市民主体の課題設定と市民参加型のコミュニティ財団の必要性に関する共通認識が形成された。

#### (2) 財団設立準備

##### 設立準備委員会の設立と組織づくり

設立準備委員会を組織し、財団のミッション、ビジョン、ガバナンス体制を検討した。

##### 設立趣意書の作成と登記準備

財団の役割と目指す姿を示す設立趣意書を作成し、法人登記の準備を進めた。

##### 公益財団法人化に向けた準備

公益法人認定を取得するための準備を進め、税額控除対象となる体制整備に着手した。

### (3) 設立寄付金の募集

#### 多様な寄付源からの資金集め

- 市民からの小口寄付：ボランティアによる口コミと個別説明を通じた募集
- 企業・団体への営業活動：商工会議所や地元企業への直接営業
- 市長・商工会議所会頭による協力表明：顔写真入りでの協力表明により、地域全体への周知と信頼構築を実現

### (4) 広報・コミュニケーション

#### 各種広報ツールの作成

ウェブサイト（HP） / 営業資料 / ロゴデザイン / ステッカー等 の作成

#### メディア対応

地元メディアへの取材依頼を通じた広報活動を実施

### 【財団設立後の活動（2022年4月～2024年3月）】

#### (1) 財団運営体制の整備

##### 法人設立と公益認定

- 2022年4月8日：一般財団法人「えひめ西条つながり基金」の設立登記
- 2022年5月17日：設立記念式典の開催
- 2022年12月：公益財団法人の認定取得

##### 税制上の措置

税額控除適用申請を行い、寄付者が税額控除の対象となる体制を整備した。これにより、寄付への動機付けと透明性の確保が実現された。

##### 中期計画の策定

デロイト トーマツのプロボノ支援を活用し、財団の中期計画（3～5年）を策定した。この計画には、財源確保戦略、助成事業の展開方針、人材育成方針等が含まれている（詳細は別添資料を参照のこと）。

##### 会計システムの導入

PCA 公益法人会計ソフトを導入し、公益法人としての適切な会計管理体制を構築した。

#### (2) 財団 事業の実施

##### 助成プログラムの実施

コミュニティ財団研究会で選定した以下の7つの重点テーマに基づいた分野指定助成プログラムを実施した。

表2：助成事業

プログラム名	分野	採択団体	助成額	主な成果
女性が明るく健康的になれる事業	女性	Wake Up SAIJO!	200,000円	イベント開催、延べ511人利用
子ども食堂を2つ増やそう	子ども	周布つむぎて地域食堂、よしおかわくわく食堂	各100,000円	2つの子ども食堂誕生

外国人に関する調査	外国人	西条市国際交流協会	100,000 円	生活実態調査報告書作成
水の課題を市民に周知	水	西条農業高校チーム SSS	150,000 円	メディア取材、NHK 出演
イベントからごみを減らそう	ごみ	(株)糸プロジェクト	150,000 円	通常の 1/4 のごみ排出量達成
防災と障害者共生	障害	辰川自主防災会	100,000 円	事業未完了
農の多様性	農業	まんがら自然塾	100,000 円	事業未完了
助成総額	1,052,000 円			

このほか、事業計画では 3 本の事業指定助成プログラムを予定していたが、実績では 1 本にとどまった。

### 審査プロセスの工夫

助成審査会を単なる採否判定の場ではなく、専門家による事業ブラッシュアップの場として位置づけた。審査委員と助成候補団体との対話を通じ、事業計画の改善と質の向上を図った。

### 助成先への伴走支援

各助成先団体に対し、事業実施期間中に定期的な面談・ふりかえり会を実施した（各団体 5 回）。資金支援だけでなく、事業相談、人材紹介、ネットワーキングなどの非資金的支援を提供した。

## (3) 情報発信・広報

### ウェブサイトと SNS の運用

- ホームページの定期的な更新
- Facebook 等 SNS の日常的な運用

### 財団事業の説明会・報告会の開催

個人向け説明会 26 回（目標：20 回）を開催し、345 人が参加した。これらの説明会を通じ、財団の目的と活動を市民に周知した。

### チャリティイベントの開催

5 回のチャリティイベント開催を予定していたが、実績では 1 回にとどまる。

### 年次報告書の作成

事業年度ごとの活動と成果をまとめた年次報告書を作成・公表した。

### メディア対応

新聞（愛媛新聞、日本経済新聞、朝日新聞等）、テレビ（NHK 等）、ウェブ媒体など、約 20 件のメディア掲載・放送を実現した。

## (4) 外部連携の構築

### 5 者協定の締結

2022 年 11 月に 5 者による協定「さいじょうソーシャルビジネスサポーターズ」を締結し、地域全体でのワンストップ支援体制を構築した（構成機関と役割の詳細はコラム①参

照)。

#### コラム①：さいじょうソーシャルビジネスサポーターズ (SSBS)

SSBSは、令和4年(2022年)11月11日付で5者による「ソーシャルビジネス支援に係る業務連携・協力に関する覚書(MOU)」を締結することで公式に発足した。5者の構成は、西条市、日本政策金融公庫新居浜支店、(株)西条産業情報支援センター(SICS)、えひめ西条つながり基金、そしてNPO法人西条まちづくり応援団である。これは西条市公式ウェブサイトにも明記されている通りである。

この協定の中心的な目的は、「地域の社会的課題を解決するソーシャルビジネス事業者等を、5者の強みを生かした連携体制で支援すること」である。覚書では、情報提供・相談対応・相互紹介などの連携項目が明示されており、それぞれの機関が役割分担を明確にしている。

各機関の役割は次の通りである：

- **西条市**

合同相談フォームをハブとして設置し、相談内容に応じて関係機関に取り次ぐ窓口機能を担う。また、クラウドファンディングの手数料補助など、市独自の支援策も実施していることが市の情報ページに示されている。

- **日本政策金融公庫 新居浜支店**

資金面での支援(融資)と情報面でのサポートを提供する。公式には、地域のソーシャルビジネス支援に関する情報発信や相談体制の構築という文脈で位置付けられている。

- **西条産業情報支援センター (SICS)**

経営支援セミナーや事業計画の策定支援など、**経営・計画面のノウハウ提供**を主担当する。西条市関連の情報発信においても、創業・経営支援の窓口として紹介されている。

- **NPO 法人西条まちづくり応援団**

地域交流イベントの開催や、事業者への**継続的なフォローアップ**、住民との共感形成を支える役割を果たす。西条市公式ページでも、地域のネットワーク構築主体として名前が挙げられている。

- **えひめ西条つながり基金**

寄付金を原資とした助成金支給や、NPO支援の仕組みを通じて、**資金面およびノウハウ面での支援**を担う。西条市の地域支援ネットワークとしての役割が紹介されている。

このように、SSBSは単なる名目上の連携ではなく、**相談の入口から専門支援組織による実践的な支援までワンストップでつなぐ地域連携モデル**として成立している。西条市の取り組みとしては、合同相談窓口の設置、市独自の補助制度の展開、そして5者連携による体系的支援といった形で連携している。

参考: <https://www.jfc.go.jp/n/finance/social/jouhoukyoku/detail0010.html>

## 西条高校との連携

- 探究学習での若者課題調査：市内 5 高校 235 名に対するアンケート実施
- 授業への講師派遣：財団職員や専門家による授業実施
- 高校生の参画による基金設立：西条高校生が中心となって「市之川未来基金」を設立したほか、高校生による若者の実態調査の結果を受けて財団が「西条わかわか基金」を設立

## 大学との連携

愛媛大学、松山大学、松山東雲女子大学、松山東雲短期大学、聖カタリナ大学の 5 大学インターンコンソーシアムに登録し、学生の受け入れと人材育成に取り組んだ。

## (5) 若者・市民の参画促進

### インターン受け入れプログラムの構築

財団のインターンシップ受け入れ体制を整備し、学生の受け入れと指導を実施した。

### ボランティア・インターン受け入れ

延べ 10 人のボランティア・インターンを受け入れた（目標：15 人）。これらの若者は、ごみ課題調査、イベント企画・運営、広報活動など、多様な業務に携わった。

### ボランティアの意識・行動変容

受け入れたボランティア・インターンの 90%以上が、活動を通じてまちへの想いを強めた。うち 66%が、その後具体的なまちづくり活動を開始した。

### ガバナンス・政治提言

市民が地域課題に関する論点を把握し、判断材料を得るための情報を提供する狙いとして、愛媛県議会議員選挙立候補者への公開質問状を実施し、住民自治、協働、まちづくりに関する考えを市民に公開した。

## (6) 寄付集めの継続

### 個人・企業への営業活動

事業期間中、個人・企業への営業活動を 109 回実施した（目標：150 回）。これらの活動を通じ、年間の寄付獲得に努めた。

### メルマガによる情報発信

財団の活動や支援事例を紹介するメルマガを定期的に配信し、累計 860 人が登録した。

### 定期寄付の促進

継続的な財源確保のため、定期寄付の募集に力を注いだ。個人 7 件、企業 1 件にとどまった。

## コラム②: 資金分配団体による伴走支援

資金分配団体である全国コミュニティ財団協会では、元々、市によるローカルファンド構想があり、ステークホルダーとの研究会が重ねられていた西条市について、コミュニティ財団の設立に理解が得られやすい環境が整っていると考えていた。また、実行団体の一般社団法人リズカーレは、市内にコワーキングスペースを運営、代表の安形氏が前職時代から起業支援にも携わっており、社会的事業支援を行うファンドをつくるという本事業との親和性も高いと見ていた。これらのことから、おそらく、コミュニティ財団設立の段階までは問題なくクリアできるだろうと見立てていた。

実際、コロナ禍において対面で集まる機会を設けることが難しい中、事業開始直後から、安形氏はコミュニティ財団研究会を立ち上げ、オンラインで市民と対話しながら財団の必要性や西条市ならではの地域課題を確認し、財団の設立原資の寄付募集を開始した。寄付が集まらなかった時期もあったが、自らファンドレイジング戦略を練り直し、目標を達成し、事業開始からちょうど1年後に財団設立に至った。

伴走支援においては、当初3年度目で財団設立する計画だったことに対して、環境がある程度整っていることから、初年度での立ち上げまで目指すことを提案した。その後は、その段階に応じて、必要な知識や情報を提供していくスタンスで支援をしてきた。

オンラインの研究会に同席し、参加者からのコミュニティ財団に関する質問に代わりに答えたり、寄付募集時に注意すべきことを伝えたり、公益認定を目指す際に当協会の詳しいメンバーに面談に入ってもらったり、といった支援を行ってきた。

また、本事業で採択された実行団体の中では、リズカーレが最も早く財団を設立し、公益認定を受け、助成プログラムを行い、実績を積み重ねていた。これらの経験を踏まえて、中長期の戦略を早期に検討する必要性を感じたことから、JANPIAによるプロボノマッチングを活用させていただき、デロイトトーマツの協力のもと、中期計画策定を行った。この機会があったことで、財団内だけでなく、外部のステークホルダーとも財団のあり方について話し合う機会が生まれ、財団が閉じた組織にならず、地域に開かれた存在であり続けるための基盤づくりにつながったことは、良い結果だったと受け止めている。

伴走支援を振り返った時、西条市との連携をより深められなかった点が課題と認識している。採択時には、行政と市民が協働する形でコミュニティ財団を育てていける可能性を期待していたが、現状、「さいじょうソーシャルビジネスサポーターズ」による連携に留まり、市民が設立したコミュニティ財団への行政からの支援が限定的である。ローカルファンド構想を活かした官民の協働関係を築くことで、市民・地域へのメリットがより高まると考えるが、当協会からもう一步踏み込んで働きかけができていれば、地域全体で財団を支える構図をより強くつくれたかもしれない。

## 第3章 追跡評価結果

以下、インタビューと現地調査及びアンケート結果を踏まえて追跡評価結果を述べる。

### 3-1 中長期アウトカムの達成状況・見込み

本事業では、事業期間終了から3年程度経過時点での中長期アウトカムとして、以下の3つを設定していた(2-2参照)。本セクションでは、インタビュー調査およびアンケート調査をもとに、これらの達成度と今後の見込みを検証する。

#### 3.1.1 財団の持続可能な運営体制(中長期アウトカム1)

本項では、安定した組織運営体制が構築されているか、中長期的に活動を継続できる人材・財務基盤が確保されているかという観点から、持続可能な運営体制の構築状況を評価する。

##### (1) 事実の整理

組織運営体制の現状:運営体制としては以下のような遍歴があった。

表3:財団の組織体制の変化(設立時2022年→2025年12月現在)

機能	設定期	追跡評価時	変化
ガバナンス :役員	理事5名、監事2名、 評議員5名	理事7名、監事2 名、評議員7名	理事・評議員各+2 名。専務理事廃止。役 割の専門分化(遺贈寄 付・災害対策・南予地 区等)。顧問税理士新 設
事務局運 営	事務局長1名(全体統 括・FR・人事・企 画・寄付集め等を兼 任)、スタッフ3名 (広報・会計・寄付集 め等を兼務)	事務局長1名(専 任化)、スタッフ 3名(総務・経 理・助成企画に専 門分化)	事務局長の専任化。ス タッフの役割が専門職 化。人員交代あり
資金調達	事務局長中心(FR兼 務)	事務局長+理事複 数名(寄付集め・ 資金調達・イベン ト担当理事3名)	理事が資金調達機能を 分担。組織的な体制へ
助成事業 運営	事務局長中心、理事が 一部協力	事務局長+助成企 画専任スタッフ	助成企画の専任スタッ フを配置。運営の安定 化
外部連携	行政・企業	行政・企業	継続(変化なし)

<b>常勤体制</b>	常勤なし（全員非常勤・兼任）	常勤なし（専任化・役割明確化は進展）	実質的な専任化が進むが、常勤配置は未整備
-------------	----------------	--------------------	----------------------

表に示すように、財団の組織体制は設立時からすでに確立していたが、その後、役員体制については拡充されている。特筆すべきは、理事の役割が地域のニーズに応じて変化・追加されている点である。例えば、遺贈寄付への対応、災害対策、南予地区への展開といった新たな役割が加わっている。事務局についても、設立時は複数業務を兼務する体制であったが、現在は総務・経理・助成企画と専門分化が進み、組織としての業務効率が向上している。

一方で事後評価時から続く課題が常勤人材の確保である。現在は助成期間中の短期アウトカムの目標（フルタイム1名、パートタイム2名）を一部達成できていない状況である。

財政基盤については、最新の2024年度（2025年3月期）決算データにより、収支規模の拡大の中での課題が浮き彫りとなっている。

**財務の現状**：2024年度の経常収益は3,561,689円を記録し、前年度（468,677円）から約7.6倍に増加した。ただし、この増加の主因は受取助成金（国庫）であり、経常収益の約82%（2,930,108円）を占めている。この構成は、自主財源の確保に苦心しながらも受託事業等で活動を維持しようとする財団の努力の表れといえる。一方で、給料手当（3名の事務局スタッフの合計1,905,668円）や役員報酬（1,790,000円）を含む経常費用が6,906,075円に達した結果、当期経常増減額は△3,344,386円の赤字を記録している。

経常収益の内訳を見ると、その約82%にあたる2,930,108円が「受取助成金（国庫）」であり、自律的・安定的な収益源の確立は今後の重要な課題である。

**寄付額の現状**：受取寄付金は一般正味財産分で614,596円（前年度395,645円から約55%増）、指定正味財産分で1,567,043円と、いずれも前年度より伸長している。指定正味財産分のうち約100万円は災害支援のクラウドファンディングによるものであり、寄付者の内訳は個人83名、企業17社であり、事業者が個人名義で寄付しているケースが多い。継続寄付については、事後評価時点では個人7件・企業1件と低調であったが、現在は個人16人（月額平均4,383円）・企業6社（月額平均4,206円）まで増加している。但しアンケートQ6では事務局長への個人的な信頼を理由に寄付しているという回答が多い。

**新たな資産**：2024年度には「固定資産受贈益」として1,500,095円が計上されており、土地の遺贈という新しい機会が生まれている。しかし、不動産管理や活用の専門家が組織内に不在である。

**人材確保の状況**：「職員の待遇を一般企業の平均水準以上とし、若者が就職したい職場にする」という目標（計画書・事後評価報告書で言及）についても、理想と現実の乖離

が存在している。2024年度には給料手当として1,905,668円（非常勤スタッフ3名の合計）が支払われたが、一般企業並みの待遇で専任職員を安定的に雇用できる財務体力には達していない。

## (2) 価値判断

上記の調査結果を踏まえると、「持続可能な運営体制の構築」という中長期アウトカムに照らして、財団は公益法人化を果たし、一定の組織的基盤を整備した点では評価できる。一方で、常勤人材の不在や財務基盤の脆弱性、特定個人への依存といった課題が依然として大きく、現時点では持続可能な運営体制が達成途上の段階にあると評価する。

### コラム③: コミュニティ財団の組織と財政基盤について

現在、日本国内には全国コミュニティ財団協会の会員を含め、コミュニティ財団が40程度存在すると見込まれる。各財団は、設立の経緯や地域の歴史的・文化的・経済的状况が異っており、理想の組織の姿、単一の事業モデルが存在するわけではない。

設立の経緯をみると、初期には、長年、市民活動支援に取り組んできた中間支援組織が必要を感じて機能を新たに外部に設ける形が見られ、2009年からの「新しい公共支援事業」を契機に各地で設立が進んだ。その後、行政が主導しながらも民間と連携してコミュニティ財団を設立する動きが生まれ、まちづくり会社など、地域で事業を営む事業者が新たな挑戦を応援する仕組みとして関心を持ち、全国に広がってきた。

事業モデルは、非営利組織の収益源である、①会費、②寄付金、③補助金（行政）、④助成金（民間）、⑤事業収益（自主事業）、⑥事業収益（受託事業）をどのように組み合わせるかという観点から整理することができる。

例えば、行政から市民活動支援センター等の指定管理や業務を受託して基盤財源を確保しつつ、不足するファンド機能を自主事業で補うケースがある（例：公益財団法人ふじのくに未来財団）。

組織のあり方は、中間支援機能を持つ法人とファンド機能を持つ法人が別に存在して、スタッフが兼任することで、相互のリソースを有効活用しながら、さまざまなコスト負担を抑えているケースもある。（例：NPO法人北海道NPOファンドとNPO法人北海道NPOサポートセンター）

今回のえひめ西条つながり基金（以下、財団）は、「コワーキングスペース」を運営する一般社団法人リズカーレが母体となって設立された。現在、財団は事務所を同スペースに置き、運営スタッフ等も兼任している。このことは、北海道NPOファンドのように、相互のリソースを活用しながら事業の効果を高められる強みがあると言える。

運営財源は、元々、公益法人は中期的収支均衡という5年間の中長期的スパンで収入と費用を均衡にする財務管理が求められており、単年度の赤字は過度に問題視する必要はない。ただし重要なのは、地域内のさまざまな社会資本をどのように蓄積し、その結果として、寄付等によって中長期的に財務基盤を安定させていけるかという点である。今は、まさに財団はその最初のフェーズにあると考えられる。

財団の事例から、今後に生かせる学びは大きく三点ある。第一に、地域にコワーキングスペースのような「場」を持ちながらファンド機能を担うことが、単なる資金仲介にとどまらず、地域の課題や思いに関する情報が交差するハブとして機能し、担い手や支援ニーズを把握して支援へとつないでいく基盤となりうる点にある。第二に、立ち上がり期の財団においては、常勤人材や財務基盤の不足があっても、既存組織との連携やリソース共有によって運営を支えることが可能である。第

三に、そのような立ち上がり期の実践を評価する際には、短期的な脆弱性だけでなく、関係性の蓄積や地域内資源の循環可能性といった中長期的な変化の兆しに着目する必要がある。これらは、休眠預金活用事業における伴走支援や評価の視点を考える上で重要な示唆であると考えている。

### 3.1.2 市民の地域課題への関心と寄付文化の醸成

えひめ西条つながり基金（以下、財団）の設立プロセスは、単なる組織作りではなく、市民の地域課題に対する関心を可視化し、自覚を促進する重要な過程であった。本項では、地域課題に対する市民の関心や参加意識が広がっているか、寄付行動が特定の個人に依存せず一定の広がりを持っているか、財団の活動が市民に理解・共感されているかという観点から、市民の関心と寄付文化の醸成状況を評価する。

#### (1) 事実の整理

**地域課題に対する市民の関心：** 財団の形成にあたっては、市民や行政を交えた勉強会やワークショップが20回にわたって丁寧に積み重ねられた。このプロセスを通じて、7つの重点テーマ（第2章2-2参照）が選定された。また設立時に400名以上の市民から400万円を超える寄付が集まった事実は、市民が主体となって財団を創出した証であり、地域課題への関心を具体的な行動（寄付）へと繋げた成果といえる。

**市民の参加意識：** 内閣府NPO法人ポータルサイトによると、西条市内には現在34のNPO法人が登録されている。このうち、財団が設立された2022年4月以降に認証を受けた団体は6団体あり、その中には財団が支援に関わった「NiCO」（重度心身障害児ケア施設）や、助成を申請した「犬猫ライフ」も含まれている。また、西条市の市民活動支援センターへの登録団体は130団体に達している。NPO法人数の増加と財団の活動との直接的な因果関係を断定することはできないが、財団の存在が「挑戦しやすい雰囲気」を醸成し、新規団体設立の後押しになっている可能性は、インタビューでも複数の関係者から指摘されている。例えば、元行政関係者のB氏は、「新しいことにチャレンジしやすい空気感がよいという声をよく聞くようになった」、「財団がチャレンジする人を応援する存在として可視化されることで新しいことをやるのがかっこよいという雰囲気が生まれる」と述べている。

**寄付文化の広がり：** 一方で、寄付文化の「裾（すそ）野」を広げるという点では課題が残っている。設立時の寄付集めには厳しい時間的制約があったため、勉強会に参加した意識の高い層や、関係の深い特定の寄付者（一人当たり平均約1万円）に焦点を当てた結果、最終的に400万円を超える初期寄付を実現した。一方で、財団理事のC氏も「今後は、より広く市民に呼びかける必要がある」と指摘しており、「」今後は小口寄付（1,000～2,000円程度）を通じてより広い市民層の当事者意識を醸成し、裾野を広げることが課題である。

**財団に対する理解・共感：**追跡評価アンケート（Q5）では、財団の具体的な活動について「どちらともいえない」との回答が50%を占めており、寄付をすることの目的が明確でないままに寄付をしている人が多い。また、財団のような中間支援組織という役割が市民に十分浸透していない実態が示されている。本アンケートの回答者は安形氏及び財団に協力的な人であるということからみても、この数値は非常に低く、よって一般市民にとっては理解度はさらに低い可能性が高い。

Q5. 「えひめ西条つながり基金が具体的に何をしているか、かなり詳しく説明できる」	回答数
強く同意する (5)	2
やや同意する (4)	2
どちらともいえない (3)	5
やや同意しない (2)	0
全く同意しない (1)	1
	10

図2：基金についての理解度

3.1.1 で述べた通り、寄付は依然として個人への信頼に強く依存しており、「個人レベルの信頼」から「組織レベルの信頼」、そして「地域課題解決の仕組みへの参画」という段階的な発展が求められる。

## (2) 価値判断

これまで結果から、市民の関心および寄付文化の醸成という観点から見ると、財団設立のプロセスを通じて、地域において「挑戦を肯定する空気」や地域課題に目を向けるきっかけが一定程度生まれた点は評価できる。一方で、寄付行動は依然として特定の個人(事務局局長)への信頼に強く依存しており、広範な市民層に支えられた寄付文化が形成されたとは言い難く、現時点では形成途上の段階にあると評価する。今後は「個人レベルの信頼」を「組織レベルの信頼」、そして「地域課題解決の仕組みへの参画」という段階的な発展が求められる。

### 3.1.3 地域課題解決の可視化（中長期アウトカム③）

えひめ西条つながり基金（以下、財団）は、助成事業を通じて地域課題の解決状況を可視化しようと試みている。本項では、助成事業や伴走支援を通じた成果が整理・発信されているか、財団の活動や成果が市民に分かりやすく伝えられているか、地域課題と取組の関係性が共有され理解が広がっているかという観点から、地域課題解決の可視化の状況を評価する。

#### (1) 事実の整理

**成果の整理・可視化** 「多くのNPOや市民団体が社会的インパクト評価を基に活動している」という目標に対し、財団は助成の申請プロセスを一端緒とした伴走支援を行っている。具体的には 助成金の申請フォームに 、その活動がもたらす「社会的なインパ

クト（高次の目標）」を記述する欄が設けられ、申請者が活動から目標、さらには社会的インパクトへの論理的帰結（ロジックモデル）を意識しながら筆記するにあたり財団が壁打ち役となることで、自らの活動をより客観的・戦略的に捉える効果が生まれている。

**解決プロセスの公表と可視化の現状:**「少しずつ社会課題が解決していく様子が可視化されている」という点については、財団が助成先の実施状況を不定期ながらも公表している。子ども食堂において「プロの料理人が参加し、弁当配布からカフェ形式へ発展した」といった好事例や、逆に「イベント実施だけで終わってしまった」といった失敗事例を含め、財団はどの組織にいくら拠出したかのデータベースを保持し、個別の状況を把握している。

しかし、これらの情報は一般市民にまで十分に届いていない。前出のアンケート結果（Q5）で示されたように「財団が具体的に何をしているか、かなり詳しく説明できる」という問いに対し、「どちらともいえない」との回答が50%（10名中5名）を占めている。回答者は財団の依頼でアンケートに協力してくれるような関心の高い層にもかかわらずこのような結果であることは、市民にとってはさらに財団が支える活動については知られていないと推測される。

**財団の広報の現状**：財団の広報活動の弱さは支援者の間でも指摘されている。地元企業関係者であるA氏は、「財団ができて参加しているが…それに便乗しているだけの感覚」と述べ、具体的な機能や成果が不透明である現状を指摘している。また、助成先関係者の一人も「組織としての財団の存在感が弱い」と評しており、情報の非対称性が依然として大きい。

Q15. えひめ西条つながり基金に対する全体的なイメージについて、それぞれ5段階で評価してください。	【信頼性】	【透明性 （寄付金の使途が明確か）】	【実績 （実際の成果が出ているか）】	【持続可能性（長期的に続いていくか）】	【地域への影響力】
とても良い（5）	4	4	3	2	2
まあ良い（4）	5	2	1	3	2
どちらともいえない（3）	1	4	6	5	6
やや悪い（2）	0	0	0	0	0
悪い（1）	0	0	0	0	0
	10	10	10	10	10

図3：財団のイメージ（5項目）

アンケートでも信頼性や透明性は良いイメージがあるが、成果や地域への影響力については「どちらでもない」という回答が多数を占めている。

寄付者からは「実際に成果や変化が地域に見える（地域課題が解決している）」ことが今後の支援継続において極めて重要（重要度1位・2位に計4名が選択）とされている。

Q8. 寄付・支援を続ける際に、最も重要だと思うことは何ですか？	[代表者や理事が誠実で信頼できる人であること]	[事務局長が誠実で信頼できる人であること]	[実際に成果や変化が地域に見える（地域課題が解決している）]	[組織の体制が整備されており、意思決定の透明性が高いこと]	[会計管理が適切であり、寄付金の使途が明確であること]	[寄付金の税制優遇が受けられること]	[複数の人（後継者など）が組織を支える体制があること]	[助成先の団体が実際に活動を継続・発展させている]	[その他]
1位	3	1	2	1	1	0	0	0	
2位	0	0	2	1	2	0	0	3	
3位	0	0	1	1	1	0	2	2	
得票数	3	1	5	3	4	0	2	5	

図4：寄付・支援の継続の理由

アンケートの「地域への影響力を高めるために必要なこと」自由回答の意見から

- 活動内容をどう発信するかが重要だと思う
- 結局何の団体かわかっていない方が多い気がします。そして行政とのタイアップによってより信憑性も増すと思います。（心理的安全性）
- えひめ西条つながり基金の知名度、活動内容がまだまだ普及していないと感じる。寄付や公的なお金を扱っておられるので、なんとなく堅いイメージがして、取っつきにくい印象です。だけど、本当は自分達のことは自分たちでなんとかしようという目的はシンプルだと思うので柔らかくメッセージが伝わるといいのではないかと思う。

**情報発信と認知の因果関係：**財団の認知不足には情報発信の量と頻度の不足が影響していることが示唆される。インタビューでは複数の関係者から「財団の発信が少ないように感じる」「何をしているか外から見えにくい」との指摘があり、アンケートでも「財団が具体的に何をしているか分からない」という回答が見られた。事務局長の安形氏自身も「日々の業務量が多く、成果の可視化に十分なリソースを割けない状況が続いている」と述べており、マンパワー不足が情報発信の制約となり、それが市民への認知浸透を妨げるという構造的な課題が存在している。すなわち、「人材不足 → 情報発信の不足 → 財団の認知不足 → 寄付・支援の伸び悩み → 人材確保の困難」という負の循環が生じており、この循環を断ち切ることが財団の発展における重要な課題となっている。

## (2) 価値判断

これまでの結果から評価すると、地域課題解決の可視化という観点では、助成や伴走支援を通じて、実行団体側における課題認識や取組の整理が進んでいる点は評価できる。一方で、その成果やプロセスが市民に十分共有されているとは言えず、地域全体で課題解決の動きが可視化されている段階には至っていない。

### 【コラム④】現場訪問記：周布つむぎて地域食堂 — 「届ける」から「集う」へ 周布公民館を訪ねて

2025年11月19日、評価調査団は西条市周布（しゅう）地区の公民館を訪問した。昭和50年代に建てられた建物の調理室は、どこか懐かしい家庭科室のような雰囲気漂わせている。ここが、矢倉真弓子氏が運営する「周布つむぎて地域食堂」の会場の一つ

である。

周布地区は旧東予市の中心部にあたり、2001年の大阪・池田小学校事件を契機に「地域の子どもは地域で守ろう」という機運が高まった土地柄だ。ボランティア団体「仲良し」が中心となった長年の活動は、文部科学省から表彰を受けるほどの実績を持つ。

### 「一食でも楽できる時間を」

矢倉氏は福祉・高齢者介護の仕事をしながら、約2年前から子ども食堂を始めた。周布は彼女の地元ではないが、子どもたちにとっては「ここが地元になる」。その思いが活動の原点だ。

「お母さん、お父さんが一食でも楽できる時間を作りたい。その時間を子どもと一緒に過ごして、話したりしてもらえたらいいなと思って」

月1回のペースで活動し、参加者は親子で約20～30名。高齢化が進む地域での世代間交流も大切な目的の一つだ。「ゆくゆくは、今来てくれている子どもたちが高校生になったら、ボランティアで来てくれたらいいな」と、次世代の担い手育成も視野に入れている。



(写真は調査団撮影)

### 「配る」から「集う」へー財団の伴走支援

周布つむぎで地域食堂は、コロナ禍にスタートしたこともあり、当初はお弁当を配布する形式が中心だった。しかし、財団の事務局長である安形氏は「それはなんか違うだろう」と感じたという。地域のつながりを目的とするならば、「配って終わり」ではなく、一緒に食べる場が必要ではないか。

「ちゃんとイートインできる体制にしましょう」

安形氏は矢倉氏とパソコンに向かい、計画を立て、目標を設定する伴走支援を行った。現在は年2回程度、夏休みには地元の高校生がボランティアとして参加し、子どもたちと一緒にカレーを作って食べるイートイン形式のイベントも実現している。

財団の支援は資金だけではない。地元ではない矢倉氏にとって、地域のネットワークを

広げることは大きな課題だった。安形氏は、近隣で民泊を営む方を紹介し、その方が弁当配布の手伝いに来てくれるようになった。

「自分がこっちの地元じゃないので、知り合いがいないんです。そういう方を紹介してもらって、手伝っていただけるのはすごく助かっています」

#### 「困ったらもらえるところがある」という安心感

矢倉氏に財団への期待を尋ねると、こんな答えが返ってきた。

「今回、助成金をいただいているので、何か困ったりしたら、もらえるところがあるっていうのがあるだけで、心理的に助かります」

10万円という助成金は、食材や弁当容器、消耗品に充てられている。野菜は寄付でいただくこともあるが、肉類など寄付でカバーできない食材の購入に助成金は欠かせない。一方で、矢倉氏は自分のペースを大切にしている。「広げすぎると、できなくなっちゃう」「とりあえず今の規模でも継続していくことが一番だと思っている」。交流が苦手で、気心の知れた人とやる方がやりやすいという彼女にとって、無理をせず続けることが最優先だ。

#### 小さな灯を絶やさないために

周布公民館の主事も、財団の存在を「しっかり認知している」と語った。行政でもない、どこに相談したらいいかわからない市民にとっての「相談できる場所」。財団が目指すその役割は、矢倉氏のような地道な活動者にとって、確かな支えになっている。「本当に困っている子が表に出てきているかどうかは、正直わからない。でも、ちょっとずつでもこういう活動をしているよっていうのが広まったら、何かあった時に役に立てるかなって」

周布公民館の調理室で灯された小さな火は、地域の「つながり」を温め続けている。

### 価値の再解釈：「可視化」から「挑戦しやすい空気感の醸成」へ

地域課題の可視化というところについては「地域課題が市民にとって理解されている」という状況にはない。しかし、一方で、本追跡評価を通じて明らかになったのは、財団がもたらした価値は当初想定していた「課題の可視化」とは異なる形で発現しているということである。それは、上記事例のように「安心して新しいことに挑戦できる」空気感の醸成という、より本質的な地域の変化である。

3.1.2で前述したような「西条はチャレンジしやすい空気感がよいという声をよく聞くようになった」「新しいことをやるのがかっこよいという雰囲気になる」といった証言から示唆されるのは、課題を眉間に皺を寄せて発見し、解決プロセスを数値化して示すという従来型の「可視化」とは異なる。むしろ、地域に暮らす人々が「何か新しいことをやってみよう」と思えるようになること、そしてその挑戦が周囲から肯定されるという空気感の変化こそが、財団がもたらした真の価値であるといえる。

この価値のシフトは、評価の観点からも重要な示唆を含んでいる。当初のロジックモデ

ルでは「課題解決の可視化」を中長期アウトカムとして設定していたが、実際に地域で起きている変化は、課題解決そのものよりも、課題解決に向けて動き出す人を増やす「土壌づくり」に近い。財団の存在が地域に「安心感」や「お墨付き」を与え、保守的な風土の中でも挑戦者が孤立せずに活動を続けられる環境を整えているのである。

したがって、「地域課題解決の可視化」という当初の目標に照らせば達成途上であるが、より本質的な価値として「挑戦を応援する地域風土の醸成」が進んでいることを、本追跡評価における重要な発見として記録しておきたい。

## 3.2 中長期アウトカムに向けた戦略の妥当性

事業期間中に策定された「出口戦略」（財源確保、人材育成、地域連携）が、事業完了後の実際の環境変化の中で、どの程度妥当だったのかを検証する。つまり、設定された戦略が中長期アウトカムの実現に資する内容となっているか、地域特性や対象層に即した戦略となっているか、実行可能性および持続性が担保されているかという観点から、戦略の妥当性を検証する。また、当初の計画から修正を余儀なくされた場合、その修正が環境変化に対して適切だったかを評価する。

### 3.2.1 出口戦略の実行状況

えひめ西条つながり基金（以下、財団）は、事業の出口戦略として「市民に財団が認知されて寄付が集まっていること」「地域の様々な団体や若者と連携して地域課題に取り組んでいること」、そして「公益法人化および税額控除ができる組織体制の確立」の3点を掲げてきた。これらの達成状況を検討すると、外延的な体制整備には成功しているものの、実質的な認知や連携の深化においては依然として途上段階にある。

**市民の認知と寄付の状況：** 前項 3.1 の評価結果の通り、いまだ寄付文化が仕組みとしては成り立っておらず、自律的に資金が流入する体制の構築は大きな課題として残る。

**地域団体および若者との連携：** 5者協定によるワンストップ支援体制（コラム①参照）により、相談窓口が一本化され、相談者の負担が軽減された点は「先進的な取り組み」として評価されている。一方で、定例会議の内容が相談件数の報告や情報共有が中心となっており、協定の枠組みを活かしたより踏み込んだ協働（共同での課題解決や政策提言など）への発展を期待する声も聞かれる。協定という「形」が存在すること自体は、相談者にとっての安心感や信頼性の担保として一定の意義を持っているが、今後はその枠組みをより有機的に活用していくことが課題となっている。

**若者との連携：** 西条高校商業科との「市之川未来基金」設立において特筆すべき成果を上げている。高校生が自ら開発した商品の売上利益（約 30 万円）を地域に還元するための受け皿として基金を活用したこの事例は、単なる助成対象としての若者ではなく、「地域の課題解決の主体」として若者を位置づけることに成功した。こうした事例の継続は、

将来的な地域の人材確保の観点からも極めて重要である。

**組織体制の確立と今後の課題:** 組織基盤の面では、設立から1年を待たずに公益財団法人格を取得し、寄付控除（税額控除）が可能な体制を迅速に整えた点は行政からも「非常に驚くほど早い」と高く評価されている。一方で、前述したように、属人性に頼る組織運営を変える人材育成や、また財政的には大きな課題もある。財政的な観点からは、寄付控除のメリットをいかに活用し、大口寄付が期待できる企業や資産家に対して損金算入や税制優遇のメリットを具体的に提示していくかが焦点となる。安形氏は、企業に対するメリットの打ち出しや広報が不足していることは理解しており、今後は優良企業へのアワードや認証制度の導入など、支援者に対する実利的な「リターン」の提供を前向きに検討している。

### 3.2.2 「市民性」「地域性」「運動性」アプローチの有効性

コミュニティ財団がその使命を果たす上で重視すべき3つの視点である「市民性」「地域性」「運動性」について、えひめ西条つながり基金（以下、財団）は設立プロセスから現在に至るまでこれらを体現する活動を展開しており、地域における新たな公共の担い手として有効に機能している。

**市民性**とは市民自らが地域の課題を特定し、解決に向けて主体的に関わる姿勢を指す。財団はこの視点を、設立時のテーマ設定やその後の政策提言活動において実践している。財団の7つの重点テーマは、10回以上にわたる市民参加型の勉強会やワークショップを通じて、市民が議論し、投票を行うことで決定された。元行政関係者のB氏は、このプロセスを「市民が地域課題を自分事として考える機会の創出」であったと評価している。事務局長の安形氏は、選挙時の「公開質問状」の取り組みについて、「我々は市民の代表でもある。街づくりを行うための寄付を400名以上から預かっている」と述べており、これは単なる助成団体に留まらず、市民の声を政治や行政に届けるという「市民性」の高度な発現といえる。質問内容には、新聞社などが「テーマが限定的過ぎる」として取り上げなかった「ゴミ袋の問題」など、市民が本当に知りたい生活に密着した問いを盛り込み、有権者の判断材料を提供した。従来の「知り合いだから投票する」という行動様式から、政策を見て「自分で選ぶ」というスタイルへの転換を促す試みは、地域の「市民力を高める」ための重要な一歩となっている。

**地域性**とは、その土地の歴史、文化、資源に基づいた活動であることを指す。財団は西条固有の資源である「水」や「祭り」を活動の核に据えている。財団理事のC氏は、西条において「水」は地域のアイデンティティそのものであり、市民の関心が極めて高いことを指摘している。また、地元企業関係者であり地域のリーダーの一人であるD氏は、祭りを「顔がつながり、助け合って生きていくための『地域の安全インフラ』」と定義しており、地域のリーダーたちが積極的にかかわっていている状況から、地域性を意識した活動であることが評価できる。次世代への継承については、地元の高校である西条高校商業

科との連携による「市之川未来基金」の設立が象徴的である。この事例は、地域の歴史的資源である「輝安鉱」を若者の手で再発見し、ビジネスを通じて地域に還元する仕組みとして、「地域性」を次世代へつなぐ有効なモデルとなっている。

#### 【コラム⑤】西条の祭りー地域をつなぐ無形文化財

西条市を語る上で、「祭り」を抜きにすることはできない。愛媛県内でも新居浜市、松山市と並んで祭りで有名な地域だが、中でも「西条祭り」のイメージは格別が高い。毎年10月に行われるこの祭りは、単なる年中行事ではなく、地域のアイデンティティそのものである。

#### だんじりと太鼓台ー二つの祭りの形

西条の祭りは地域によって形態が異なる。伊曾乃神社の氏子地域では「だんじり」が、飯積神社の氏子地域では「太鼓台」が奉納される。興味深いのは、その運営が行政区ではなく神社（氏子）の区域で決まることだ。そのため、市境を越えた独特の運営形態となる場合もある。祭り当日は、丸一日かけて決められたルートを回り続け、休憩や食事のままならないほど活動に没頭する。

#### 「助け合いのインフラ」としての祭り

今回のインタビューで繰り返し聞かれたのは、祭りが持つ「見えない価値」についてであった。祭りに深くかかわっている方は、祭りを「地域の安全インフラ」と表現する。祭りを通じて顔見知りが増えることで、子どもの事故時に助け合えたり、家庭のトラブルが減ったりする。「知っとるだけでトラブルが減る。助け合って生きた方が豊かになる」という言葉には、祭りが単なる娯楽ではなく、地域の信頼関係を編み直す装置であることが示されている。

その方自身も、「将来自分の子どもが参加しやすいように」という動機から、20歳の頃に地元の太鼓台に参加し始め、現在は総代（運営委員長）を務めている。子ども食堂を運営する方も「お祭り時期は食堂を休みにする」と語るように、祭りは地域生活のリズムそのものに組み込まれている。

#### 深刻化する担ぎ手不足

しかし、この伝統は今、存続の危機に直面している。最大の課題は「担ぎ手不足」だ。祭り運営に携わる若い世代（20代）は「片手もない」状況にあり、今年から人手不足を理由に獅子舞を廃止した地区も出てきた。「若者が西条市にいなくなることで、お祭りもできなくなり、全てにつながる」という危機感は、多くの関係者に共有されている。

#### 財団と祭りー新たな可能性

こうした中で、えひめ西条つながり基金への期待も聞かれた。西条市には「お祭りへの寄付がすごい」という土壌があり、地域企業にとって「その地区（祭り）に寄付するの

は当たり前」という価値観が根付いている。財団は、この既存の寄付文化を活かしながら、「お祭りへの寄付と同時に、財団への寄付もできる仕組み」を構築することで、中間支援への理解を広げる突破口にしたいと考えている。

また、有志運営の自治会では補助金申請や税務対策が難しいため、財団を通じた担ぎ手募集の新しいアプローチも検討されている。西条市出身のオペラ歌手・秋川雅史氏は毎年必ず祭りに帰省しており、財団が企画する「お祭りブートキャンプ」の動画撮影にも協力している。

祭りは、西条という土地に流れる「信頼の伏流水」の源泉である。そこから湧き出るエネルギー——寄付、協力、つながり——をいかに地域の持続可能性へとつなげていくか。それは財団にとっても、西条市全体にとっても、大きなテーマとなっている。

**運動性**とは、既存の枠組みを超えて新しいつながりを作り、地域の空気感を変えていくダイナミズムを指す。財団は「つなぐ機能」を通じて、西条の閉鎖性を打破する触媒（カタリスト）の役割を果たしている。追跡評価において、財団の最大の価値として再発見されたのが、この「つなぐ機能」である。財団理事のC氏は、地理的に近くても互いを知らなかった事業者同士が財団を介して出会い、実際のビジネスや協働が生まれている実態を挙げ、「紹介することでお互いにメリットが生まれている」とその有効性を強調している。もちろん、人をつなぐ場としては財団の事務所となっているコワーキングスペース「サカエマチ HOLIC」も機能している。しかし、財団には「公益法人としての社会的信用」「助成という具体的な支援手段」「5者協定を通じた行政・金融機関への接続」といった、一般的な場としてコワーキングスペースにはない固有の付加価値がある。元行政関係者のB氏は、財団の存在が「新しいことをやるのがかっこよいという雰囲気をもたらしている」と指摘する。保守的な地域において、挑戦を応援する「安心感」を提供していること自体が、強力な「運動性」の発揮であるといえる。

これら3つのアプローチは、アンケート結果からもその有効性が裏付けられている。回答者の80%が「知らなかった人や組織とのつながりが生まれた」とし、80%が「社会参加や社会貢献の機会を作り出している」と回答している（Q9-1, Q9-4）。現状では事務局長個人への依存という課題はあるものの、財団が提示した「市民が主役の街づくり」というビジョンと3つのアプローチは、確実に地域社会の土壌を豊かにし始めている。

Q9. えひめ西条つながり基金を通じて、次のようなことが起こったか、またはそのような可能性を感じましたか？	[財団を通じて、これまで知らなかった人や組織とのつながりが生まれた]	[財団が、自分たちの活動と他の活動をつないでくれた]	[財団が「新しいビジネス機会」や「協働の可能性」を作り出している]	[財団が寄付・ボランティアを通じた「社会参加や社会貢献の機会」を作り出している]	[財団の存在により、地域全体の雰囲気「新しいことにチャレンジしやすい」に変わった]
はい	8	5	5	8	4
いいえ	0	1	0	1	0
わからない	2	4	5	1	6
	10	10	10	10	10

図5：地域へのインパクト

### 3.2.3 新中期戦略の有効性

えひめ西条つながり基金（以下、財団）は、デロイト トーマツによるプロボノ支援を受けて「中期計画（2024-2026年度）」を策定している。この戦略は、プロフェッショナルな視点による緻密な現状分析とステークホルダー調査に基づいており、財団が直面する課題や進むべき方向性を可視化する上で極めて有効に機能している。

策定された戦略では「次世代と共に協働による楽しいまちづくりを」というミッションを掲げ、2026年度までに「課題解決に向けた行動を起こす市民・企業の増加」や「市民の小さな声をすくいあげる体制」の実現を目指している。具体的には、人材確保・育成、資金調達、多様な主体との連携強化、市民・企業への支援拡大という4つの重点目標が設定された。このような緻密な設計により、財団が向かうべき方向を明確に示しており、組織として進むべき道筋を持つことができた。

一方で、本戦略でも指摘されている、本評価で繰り返し指摘されている財団の弱点ともいえる「特定メンバーへの業務集中」と「意思決定の依存」が明確に組織の課題として位置づけられている。財団理事のC氏は、現状を「安形氏がいなくなったら終わりという状態」と表現しており、戦略が指摘する「属人性からの脱却」が組織存続の絶対条件であることを裏付けている。事務局長の安形氏自身も、財団事業に無給で従事しているため、受託事業等に時間を割かざるを得ない現状に対し、「財団の業務に力を入れたいが、無給であるため他の仕事も必要となり、結果として財団の業務に十分な時間を確保しにくい状況がある」という深刻なジレンマを吐露している。戦略では「寄付の意義理解を広める」ことを掲げているが、現在でも支援者の実感は厳しい現実を示している。協力者でありまた寄付者でもある地元企業関係者のA氏でさえ、「財団が何ができるか実はよく知らない」「財団に便乗しているだけの感覚」と述べており、戦略上の「認知向上」が未だ達成途上であることを示している。寄付の性質についても、3.1.1で述べた通り個人レベルの信頼への依存という課題は継続している。

**人材育成:** 戦略の中で「誰がいつやるのか」という具体的な実装方法については明確には書かれていないが、財団は長期的な「種まき戦略」で対応しようとしている。西条高校

との「市之川未来基金」の事例では、課題研究に関わった生徒が「自分たちのアイデアが現実化する実感」を得て、その後、地方中核大学や難関大学へ進学し、地元で就職するなどの目覚ましい教育的効果を上げている。2～3年のスパンで学生をアルバイトとして受け入れ、関係性を深めながら育てていくアプローチは、時間はかかるものの、西条という濃密な人間関係を持つ地域において、最も確実な「担い手確保」の手法として機能し始めている。

これまでの結果から、本事業において採用された「市民性」「地域性」「運動性」を重視した戦略は、地域の実情に即したアプローチとして妥当性が高く、地域に変化の兆しをもたらした点で評価できる。一方で、その効果を持続的な成果へと転換するための人材および財源の確保が十分とは言えず、戦略の有効性は実行条件に大きく左右される段階にある。以上を踏まえると、本戦略は方向性としては適切であるものの、中長期アウトカムの実現に向けては補完的な体制整備が不可欠であると評価する。今後は、策定された戦略を土台としつつ、個人の「暗黙知」を組織の「形式知」へといかに変換し、持続可能な組織基盤、それを可能とする財務基盤を構築できるかが、戦略を実行するためには必要である。

### 3.3 社会的インパクトの把握

社会的インパクトとは、「社会の諸課題が、自律的かつ持続的に解決される仕組みの構築」を指す。単なる「助成事業の成果」ではなく、財団の活動を通じて、地域全体として「課題解決の仕組み」が機能し始めているかどうかを検証する。

#### 3.3.1 財団による地域課題解決の仕組み

えひめ西条つながり基金（以下、財団）は、助成金という「資金的支援」に加えて、地域課題が解決しやすくなるための多角的な仕組みを提供している。特に、ネットワークを活かした「つなぐ機能」や専門的な助言を行う「伴走支援」といった非財務的な支援が、地域の活動を前進させる強力な力となっている。

**資金提供者としての役割:**「資金 支援」についても、事後評価時点以降、着実な拡充をみせている。例えば、2年前の事後評価時点における助成実績と比較すると、助成プログラム数は8から17へと倍増以上となり、助成金額総額も約172万円と約7割増加している。これは、既存事業の継続・深化に加え、指定助成やマッチング型助成など新たな支援手法を取り込んだ結果であり、基金が多様なプラットフォームへと拡張していることを示している。財団が地域課題解決に向けた資金循環の基盤を着実に育ててきた結果と評価できる。

表4：助成先一覧（追跡評価時2025年12月の累積）

テーマ	事業名（団体名）リスト	総額（円）
-----	-------------	-------

子ども	よしおかわくわく食堂、周布つむぎて地域食堂、西条第九運営委員会、西条市立石根小学校 PTA	584,658
女性	ネットラジオ局 Wake Up! SAIJO	185,000
外国人	NPO 法人西条市国際交流協会	100,000
水	西条農業高校 TeamSSS	110,645
農業	まんがら自然塾「畑の学校」	150,000
防災	辰川自主防災会	100,000
ごみ	株式会社 糸プロジェクト	135,140
市之川	株式会社 フラスコ、洋菓子工房れじゅーる	183,172
山林火災復興支援	高宮農園、特定非営利活動法人えひめ 3 1 1	165,446
事業指定助成プログラム	イマココ子育て支援	1,000
合計		1,715,061

**相談の受け皿と挑戦を促す土壌の創出:** 財団は行政では対応しきれない細やかなニーズや、スピード感を要する市民の「やりたいこと」を受け止める窓口となっている。元行政関係者の B 氏は、財団の存在が地域に「安心感」を与えていると指摘する。新しい挑戦を応援する組織が可視化されることで、保守的な地域社会において「新しいことをやること」がカッコよいという雰囲気」が醸成され、課題解決に向けた一步を踏み出しやすい環境が整いつつある。また、財団を含む 5 つの専門機関が連携する「さいじょうソーシャルビジネスサポーターズ（5 者協定）」は、相談内容に応じて適切な機関に繋ぐ仕組みを提供しており、相談者の負担を軽減しつつ質の高い助言を可能にしている。

**申請プロセスの簡便さと心理的 障壁の低さ:** 財団の助成システムは、行政の公的な支援制度と比較して、申請者の事務的・心理的負担が著しく低い点が大きな特徴である。これは、新しい挑戦を志す市民にとっての「最初の一步」を支える重要なインフラとなっている。まんがら農園の野満氏によると、同氏が応募した西条市が実施する SIB（ソーシャル・インパクト・ボンド）などの公的支援は、厳格な審査と報告が義務付けられており、特に SIB のプロセスについて「パワーポイントを作成し、市役所で 3 回程度のプレゼンテーション（初回・中間・最終）を行う必要があった」と振り返る。これに対し、「それに比べて財団の助成金はそのような負担がすくなかった」と評価されており、申請・審査が簡潔である点が、多忙な実践者にとって大きな利点となっている。財団の事後確認やアドバイスの形態も、形式的な「監査」ではなく、「対話」を重視しており、野満氏は、安形氏による現場視察の様子を「お茶を飲みながら」行われるような、カジュアルで緩やかな確認・相談・助言であったと評価している。このような、肩肘を張らずに相談できる雰囲気こそが、行政窓口にはない財団独自の価値である。

**非財務的支援（伴走支援）による課題解決:** インタビューからは、事務局長による具体的なアドバイスや人材紹介が、活動の質を劇的に高めた事例が数多く確認された。伴走支

援による形態転換の典型例として、子ども食堂が「弁当配布」から「イートイン形式」へと発展した事例が挙げられる（詳細はコラム②参照）。財団の助成先の代表者であるF氏は、財団の助成を受けたことが「ちゃんと成果を出している」という地域の信頼獲得に繋がったと述べている。この実績が可視化されたことで、新たに2名のメンバーが活動に加わるきっかけとなり、組織の拡大を促進した。重度心身障害児のケア施設を設立しようとした「NPO 法人 NiCO」の事例では、財団が相談を受け、日本政策金融公庫などの金融・融資機関へと適切に繋ぐことで、事業の実現を強力にバックアップした。

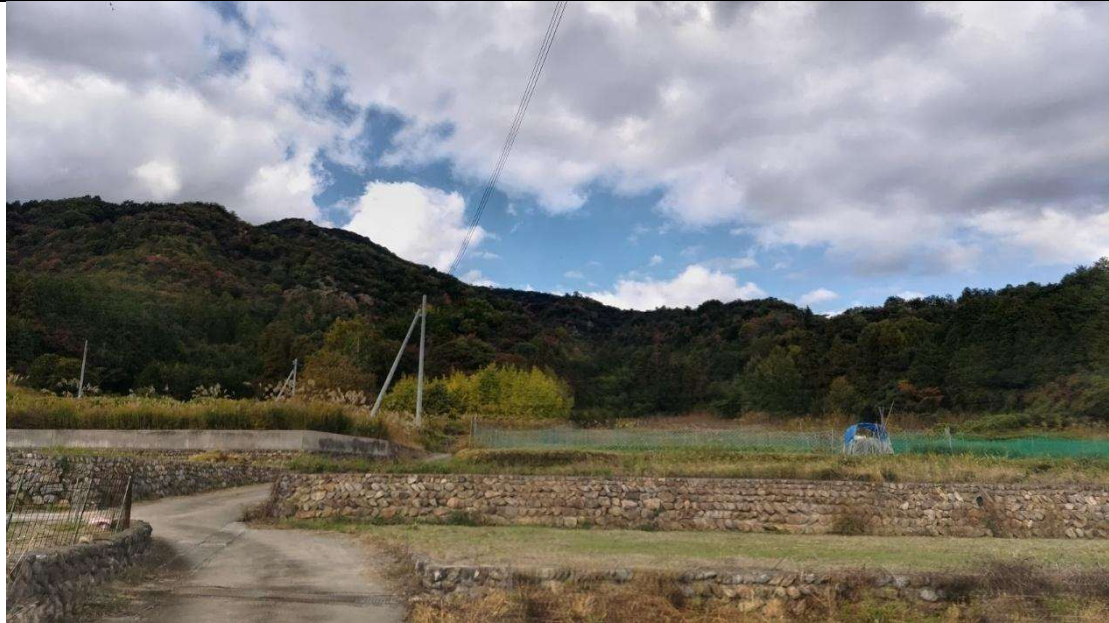
**財団の「つなぐ機能」がもたらす効果:** 追跡評価アンケート（Q9-1）において、80%（10名中8名）が「知らなかった人や組織とのつながりが生まれた」と回答しており、財団のネットワーク構築機能は高く評価されている。養鶏業を営むB理事は、自身のネットワークと財団を介して、醤油メーカーと映像制作者を引き合わせるなど、具体的なビジネスマッチングを実現させている。財団が受け皿となった「市之川未来基金」は、次世代が地域課題解決の主体となる先進的モデルとして、将来の地域人口にもインパクトを与える重要な活動となっている（詳細はコラム⑤参照）。

#### **【コラム⑥】現場訪問記：まんがら農園 — 「幸せ」を育む里山の実験室**

##### **耕作放棄地を「幸せの場」に**

西条市の山側、東に瀬戸内海を見渡し、南に石鎚山と四国山脈を望む里山に「まんがら農園」はある。「まんがら」とは、インドの古代語パーリ語で「幸福・幸せ」を意味する言葉だ。

農園主の野満育朗氏は、2004年に大阪からIターン移住してきた。自然農法の第一人者・川口由一氏から学び、「絶対に農業をやる」という決意で西条にたどり着いた。何年も耕作放棄地になっていた約3,000坪の土地を、ほとんど人力だけで開墾。現在は4,500坪に拡大し、農薬も化学肥料も使わない自然農法で、年間70種類以上の野菜と古代米を栽培している。



(写真は調査団撮影)

### 評価調査団の現場訪問

2025年11月、評価調査団は野満氏の了解を得て農園を訪問した。野満氏本人とはオンラインインタビューとなったが、現場を自分たちの目で確認することができた。

まず目についたのは、農園へのアクセス道路だ。以前は老朽化して一部崩落していた道が、きれいに舗装され、車で農園まで入れるようになっていた。これが財団からの助成金で整備されたものだという。ただし、助成金でまかなったのはほぼ材料費のみ。実際の作業は野満氏と体験農園の参加者たちが協働で行った。道路整備そのものが、参加者同士のつながりを深めるきっかけになったのだ。

もう一つ確認できたのが、地下水をくみ上げるポンプだ。四国の夏は気温が極めて高く、散水なしでは野菜が枯れる。水不足は深刻な問題であり、井戸とポンプの整備は農園にとって死活問題だった。現場では、ポンプが実際に稼働していることを確認できた。

### 「癒しの場」としての農園

野満氏の農園は、単なる生産の場ではない。「畑の学校」（8組）と「田んぼの学校」（20組フル稼働）という体験農園事業を展開し、中四国一帯から参加者が訪れる。参加者の背景は多様だ。リタイア後の夫婦、引きこもり状態にある息子を持つ親、不登校の子どもたち。野満氏は愛媛大学大学院で教育学を学び、現在はスクールカウンセラーも兼務している。その経験を活かし、農作業にメンタルケアの視点を取り入れた独自のアプローチを実践している。

「外に出て太陽を浴びる、汗をかいて作業をする、収穫の喜びを感じる。スマホやITが普及する現代だからこそ、長年の変わらない人の営みを体感することが大切なんです」と野満氏は語る。農園は「癒しの場」として機能している。

### 財団の助成 — 「負担が少なく、助かった」

野満氏は複数の助成金を組み合わせて農園を整備してきた。コロナ禍の経営継続補助金、西条市のSIB（ソーシャル・インパクト・ボンド）、そしてえひめ西条つながり基金だ。

「SIBはパワーポイントを作成して、市役所で3回ほどプレゼンをしないとイケなかった。それに比べて、財団は負担が少なくて助かった」

SIBは市の税金が使われるため、厳格な審査と報告プロセスが必要だ。一方、えひめ西条つながり基金は申請と審査のみで、事後確認も安形氏が現場を訪れ「お茶を飲みながら」状況を確認する程度。このシンプルさが、多忙な実践者にとっては大きな価値となっている。

### 卒業生たちの巣立ち

体験農園からは、「卒業生」が自然に育っている。グループで田んぼを借りて独立営農を始める人、eスポーツと農作業を組み合わせた不登校支援プロジェクトも生まれつつある。「農的暮らしの中で卒業していく」という緩やかなプロセスだ。

野満氏から移住を検討している人へのメッセージがある。

「都会だと、お金がないと何もできませんが、こちらはお金の関わらないところで色んな心のこもったやりとりがある。ここには本当の豊かさがあるのかなと」

西条市への移住のきっかけとなる「まんがら（幸せ）」を育む里山。農業の新たな役割が生まれようとしている。

### 3.3.2 連携効果（5者協定）

財団は5者協定によるワンストップ支援体制（コラム①参照）の一翼を担い、課題解決を目指す挑戦者に対して官民が連携した多角的な支援を行う基盤として機能している。

**窓口の一本化と支援の効率化:** 5者協定の最大の成果は「相談窓口の一本化」を実現したことにある。共通の相談フォームを導入したことで、「相談者は、他の組織にも一から説明する必要がなくなり、負担が軽減されている」という評価を得ている。寄せられた相談は5者で共有され、融資なら公庫、助成なら財団、組織基盤強化なら応援団といったように、各機関の専門性に応じて最適な支援先へと振り分けられる体制が整っている。行政・金融・ビジネス支援・中間支援の異なる視点が合和することで、「質の高い助言」が可能となっている。

具体的な連携事例として、重度心身障害児のケア施設設立を目指した「NPO法人NiCO」への支援が象徴的である。財団が相談の入り口となり、5者協定のネットワークを通じて日本政策金融公庫へと繋いだ。結果として、民間だけでは困難であった金融・融資機関との接続がスムーズに進み、事業の実現を強力にバックアップすることができた。これは、財団が持つ「相談を整理する力」と、協定による「金融への動線」が噛み合った、「お金と人を繋ぐ」連携の成功モデルといえる。

**行政・金融機関が介在するメリット:** 金融機関関係者や市民は、この協定に行政が正式に加わっていることの意義を高く評価している。金融関係者からは、行政が関与することで「公平性が確保でき、周知がしやすくなる」との指摘がある。また、行政を通じた周知は信頼性が高く、資金流入の面でもメリットが大きい。アンケート結果においても、行政とのタイアップが「より信憑性も増すと思います（心理的安全性）」という回答が得られており、市民や企業が安心して相談・寄付できる環境づくりに寄与している。このような「お墨付き」がつくことは、小さなNPOにとってはとても貴重である。

一方で、この強力なネットワークが十分に活用されていないという指摘も存在する。事務局長の安形氏は、現状を「共有すべき論点や協働の優先課題が十分に整理されておらず、会合が情報交換に留まりやすい」まちづくり応援団の理事長は、財団との距離感について「長く頼りあってよいものかと遠慮しているところがある」と述べており、お互いに気を使いすぎる「遠慮の悪循環」が、有機的な協働を妨げている側面がある。それぞれの組織が相談内容を個人情報として抱え込んでおり、5者協定の枠組みがあるにもかかわらず、本質的な情報の共有が不十分である点も課題として挙げられている。

### 3.3.3 地域への広がり

えひめ西条つながり基金（以下、財団）の活動は、単なる資金助成に留まらず、保守的な地域風土に変革を促す「触媒」としての役割を果たし始めている。その影響は西条市内だけにとどまらず、隣接する自治体へと波及する兆しを見せている一方で、組織の本質的な理解については依然として高い壁が存在している。

**保守的な地域における「挑戦できる」風土の醸成:** 財団の存在は、西条市の伝統的で時に閉鎖的な地域性に、「新しい挑戦を後押しする」という新たな空気をもたらしている。元行政関係者のB氏は、西条市の地域性を「新しいことをしようとしている人に否定的だったり、陰で批判的な面もある」と分析している。その中で、財団がチャレンジを可視化し応援することで、地域に「安心感」（お墨付きとも表現）を与えており、「新しいことをやるのがかっこよいという雰囲気」への転換を促していると指摘する。助成先団体の代表者であるF氏は、財団の支援によって活動を「ステップアップできた」と語り、その成果が新たな仲間の獲得や地域の信頼構築につながったと述べている。また、地元企業関係者のD氏は、地域課題に対し「誰かがやってくれる」という風潮を危惧し、「批判を恐れず、まずは自分がやってみる」というチャレンジ精神の重要性を説いており、財団がその受け皿となることに期待を寄せている。

**隣接地域への希望と広域展開の可能性:** 四国初のコミュニティ財団である同財団は、他の地方自治体にとってもモデルケースとしての希望を与えている。事務局長の安形氏は、西条市内での既存組織（まちづくり応援団等）との役割重複を避けつつ、同様の機能を隣接する街で作っていく方向を検討している。財団は四国内、ひいては日本の地方における同様の取り組みのモデルとして注目されており、アンケート回答者からも「隣接する中予や南予でも協業できるのではないか」という広域展開を期待する声が寄せられている。

一方で、財団が「具体的に何をやる組織なのか」という根源的な理解は、依然として浸透していないことはアンケート及びインタビューでも繰り返し述べられてきた。寄付者の一人は、「一般の人にとって『財団』という言葉は堅苦しくイメージがつかみにくいのではないか」と指摘し、認知を上げるための「より柔らかい、理解しやすいメッセージ・イメージ」の必要性を訴えている。このような財団のイメージの理解の浸透は広域展開するときに必ず直面する問題である。

### 3.4 波及効果の価値

事業計画では想定されていなかった、または当初の予想を超えた「想定外のポジティブな変化」が、時間経過とともに明らかになった。本セクションでは、こうした波及効果がどのような価値を生み出し、同時にどのような課題をもたらしているかを検証する。

#### 3.4.1 ポジティブな変化

えひめ西条つながり基金（以下、財団）の活動は、当初の目的であった助成事業の枠を超え、次世代教育、地域の政治参画、著名人との連携といった多方面にわたるポジティブな変化を地域社会に及ぼしている。

**高校生主導の基金の発展と実学による教育的効果:** 財団は、地元の若者が地域の課題解決を「自分事」として捉え、行動するための機会を提供した。その象徴が、西条高校商業科の生徒たちが設立した「市之川未来基金」である。「市之川未来基金」は、高校生が地域資源を活用した商品開発の利益を地域に還元する仕組みとして、教育と地域ビジネスを具体的につなぐ先進的モデルとなった。関与した生徒の進路向上や地元定着など、具体的な成果も生まれている（詳細はコラム⑤参照）。この経験は一時的な学びで終わらず、プロジェクトに関わった卒業生が「最近西条市に帰ってきて、現在サラリーマン」として働いたり、「市役所のシティプロモーション部門に配属」されて地域活性化に携わったりするなど、具体的な地元定着の事例を生み出している。若者が「地域で挑戦する」という選択肢を現実のものとして認識できる環境を創出したことは、地域の持続可能性にとって極めて重要である。

**政治・行政への影響と「市民力」の向上:** 財団は「市民が主役になっていく街づくり」というビジョンに基づき、選挙時の「公開質問状」の取り組みを通じて、政治プロセスにおける情報の透明化を図っている。事務局長の安形氏は、この取り組みについて「我々は市民の代表でもある。街づくりを行うための寄付を400名以上から（思いも一緒に）預かっている」という強い責任感を感じている。質問内容には、新聞社などが「テーマが限定的過ぎる」として取り上げなかった「ゴミ袋の問題」など、市民が本当に知りたい生活に密着した問いを盛り込み、有権者の判断材料を提供した。従来の「知り合いだから投票する」という行動様式から、政策を見て「自分で選ぶ」というスタイルへの転換を促す試みは、地域の「市民力を高める」ための重要な一歩となっている。市民が主体的に政治に関

わることで、より民主的で透明性の高い地域社会が形成される可能性を開いたといえる。

**著名人との連携による認知拡大:** 西条市出身の著名人と協力関係を築くことで、活動を広く発信する新しい動きも生まれている。オペラ歌手の秋川雅史氏が「お祭りブートキャンプ」のショート動画撮影に協力するなど、実は著名な出身者がいる西条の強みを活かした展開が始まっている。このような著名人との連携は、地域への関心を地域外にも波及させ、西条というまち全体の認知を高める可能性を秘めている。

### **【コラム⑦】西条高校「市之川未来基金」— 高校生が作った地域の財布**

#### **閉山から 67 年、忘れられた鉱物との出会い**

昭和 32 年に閉山した市之川鉱山。かつて世界一の品質を誇った輝安鉱（きあんこう）を産出していたが、閉山から半世紀以上が経ち、地元の人々でさえその存在を知らなくなっていた。西条高校商業科の渡辺先生が転勤してきた約 9 年前、「輝安鉱を PR して西条市民に伝えよう」という課題研究のテーマが設定された。

#### **3,000 円の「株券」から始まった挑戦**

最初の商品は小さなストラップだった。大分県教育長賞（大分大学経済学部が主催する「高校生なるほどアイデアコンテスト 2018」）を受賞し、生徒たちは「自分たちの研究にはそれなりの価値がある」と気づく。しかし、大きな制約があった。県から支給される教材費は試作や制作を通じて学びを深めるためのものであり、販売を目的としての使用はできない。

そこで生徒たちは知恵を絞り、10 名の生徒が一口 3,000 円の「株券」を購入し、合計 3 万円の資金で活動を開始。翌年には輝安鉱を装着したビジネスペンを開発。夏の地域祭りで 200 本を 2 時間で完売させた。

3 年目、生徒たちは大きな夢を描いた。愛媛県を代表する「今治タオル」とのコラボレーションだ。しかし、本格生産には 1,000 枚単位で約 50 万円の資金が必要。県も学校も準備できない金額だった。そこにコロナ禍が襲来し、ワークショップや販売実習もできなくなった。

#### **クラウドファンディングで 96 万円**

転機は伊予銀行の 120 周年キャンペーンだった。クラウドファンディングの手数料を 50%負担するという。生徒たちは学校の PC で PR 文を作成し、返礼品にはお礼のメッセージも同封した。

プロジェクト名は「「西条市にある、世界一」市之川鉱山産輝安鉱の魅力を伝えたい！！」。目標額 72 万円に対し、集まった資金は 96 万円。ついに今治タオルが製品化され、翌年の夏休みに松山の百貨店で 1 週間限定販売を実施。教諭いわく「とても大きな売上」も達成した。

#### **30 万円の利益、その使い道**

令和4年(2022年)、経費を差し引いた利益は約30万円。普通なら学校の活動資金に  
するところだが、生徒たちは違う選択をした。

市之川地域 ― かつて輝安鉱を採掘していた場所 ― の公民館が老朽化し、消滅の危機に  
あることを知った。「この30万円を地域の街おこしに活かしたい」。市役所に相談し  
たが、一般会計に入れると地域に限定した活用が難しいという点が明らかになった。  
ちょうどその頃、えひめ西条つながり基金が立ち上がろうとしていた。安形氏の仲介  
で、高校生の想いをつむぐ「市之川未来基金」という新しい基金が財団の中に設立され  
た。高校生たちが稼いだ利益が、特定の地域のために使える「財布」になったのだ。

#### 基金を「使う側」へ

令和7年(2025年)、新たな展開が始まった。今度は市之川未来基金から資金を得  
て、新商品開発に挑戦する。安形氏が企業を募集するプロポーザルを実施し、駅前の菓  
子製造業者「れじゅーる」社とのコラボレーションが実現した。

開発されたのは「姫愛 Rin (キアリン)」― 輝安鉱をイメージした琥珀糖だ。1個500  
円という高級菓子。渡辺先生は「売れるのだろうか」と懸念していたが、100個があっ  
という間に売り切れた。

#### 未来につながる「自分たちの財布」

過去7年間で、このプロジェクトに関わった生徒は延べ70~80人。毎年新しい生徒が  
参加し、前年度の成果を引き継いで発展させている。

渡辺先生は語る。「基金があることで、自分たちが考えた商品が実際に市場に出るとい  
う体験ができる。試験的に商品化できるから、完璧を求めずに試行錯誤できる。」

積極的に参加してきた生徒たちの進路は飛躍的に向上したという。高知大学、同志社大  
学など、著しく良好な進学実績を残し、その後西条市に戻ってきて働き、行政で活躍し  
ている人もでてきているという。

クラウドファンディングで資金を集め、利益を地域に基金という形で持続化させ、その  
基金を次の世代が活用する。高校生たちは「お金の循環」を、身をもって学んでいる。  
市之川の輝安鉱は、これから大規模には採掘されることはないだろう。しかし、その価  
値は高校生たちの手によって、新しい形で輝き続けている。

### 3.4.2 負の影響や課題

えひめ西条つながり基金(以下、財団)の活動は、地域の新たな希望となっている一方  
で、既述の通り、特定の個人への過度な依存や組織としてのアイデンティティ確立の遅れ  
といった、将来の持続可能性を脅かしかねない深刻な課題も浮き彫りになっている。

「核となる個人」への一極集中と属人化のリスク: 現在の財団は、事務局長の安形氏と  
いう強力なリーダーの存在感と人脈に全面的に依拠しており、組織としての「機能」より  
も個人の「熱量」で動いている側面が強い。財団理事のC氏は、現在の状況を「個人の敵

身に依存し持続性に課題がある状態」と危惧しており、この構造が組織の最大の脆弱性であると認めている。安形氏が持つ「伴走支援」や「人との繋がりを構築する能力」は、彼自身の10年単位の経験に裏打ちされた特質（暗黙知）であり、それは後任者が短期間で習得・継承することは困難である。現在のような属人化した体制では、たとえ素晴らしい戦略を持っていても、その戦略を実行できる人材がない場合、組織全体が機能停止に陥るリスクが常に存在している。

「寄付目的=個人への信頼」の功罪とジレンマ: 寄付者や支援者が「財団という組織・仕組み」ではなく「安形氏という個人」を支援対象として見ているため、信頼性は高い一方で組織としての信頼につなげることが課題である。多くの寄付が「安形くんだから」「リズカーレ（安形氏が代表を務める社団法人）だから」という個人への信頼で行われており、それ自体は良いことであるが、組織としての「財団」の意義は十分に理解されていない。以下のアンケート結果からも寄付の理由が事務局長の人柄や信念に共感したからという理由が多くを占めている。地元企業関係者であり寄付者でもあるA氏は、安形氏への絶対的な信頼を口にする一方で、「財団が何ができるか実はよく知らないけれど、それに便乗しているだけの感覚」と述べている。また、「財団」という呼称が持つ堅苦しさやイメージの悪さが、一般市民にとっての心理的距離感を生んでおり、親しみやすい「市民が主役」というビジョンとの乖離が生じている。

表5：寄付の理由について

Q6. えひめ西条つながり基金への寄付・支援を決めた際の判断基準について、当てはまるものをすべてお選びください。	回答数
代表者や理事の人柄や信念に共感したから	1
事務局長（安形さん）の人柄や信念に共感したから	5
財団の「市民が主役の街づくり」というビジョンに共感したから	3
コミュニティ財団という新しい仕組みに期待したから	3
地域課題（7つのテーマなど）の解決に役立つと思ったから	2
西条市（行政）が支援していたから	1
知人（友人・ビジネスパートナー）から勧められたから	1
法人として社会貢献活動をしたかったから	1
その他	0

財団への過度な依存と期待のズレ: 財団が親身にサポートを行うことで、助成先団体が自立するのではなく、財団に「おんぶにだっこ」の状態になってしまう負の側面も指摘されている。団体側が「財団（安形氏）が全部やってくれる」と誤解し、自分たちで汗をかかなくなる傾向がある。その結果、目標額に届かなかった際に不満が生じるという「依存の悪循環」が確認されている。子ども食堂などの助成先において、安形氏が緻密な計画策定の伴走を行っているが、団体側からは「手が回っていない」「（財団に）寄り添ってほしい」という声が出ており、自立した組織基盤の強化までには至っていない事例が見受けられる。つまり、個々の活動の質は高まるものの、その団体が「財団なしに生き残る力」を持つまでには至っていないという、支援のジレンマが存在している。

### 3.5 未来に向けて

本節では、追跡評価の調査を通じて関係者から示された将来への期待や課題認識を整理する。これらの内容は評価者による提言ではなく、次章以降での分析および提言の検討材料として位置づけられるものである。

#### 3.5.1 西条の未来図 ・期待

財団およびステークホルダーが描く西条の未来図は、西条という土地への深い愛着と、次世代への強い期待が込められている。

**若者が「戻ってきたい」と思える土壌の構築:** 元行政関係者の B 氏は、若者が一度市外に出たとしても、故郷が「『ちゃんと素敵なところ』だと思ってくれたら、将来的に U ターンを促進する基盤になる」という長期的な展望を語っている。地元企業関係者の D 氏も、若者の流出を食い止めることが「お祭りもできなくなり、全てにつながる」という危機感を持っており、財団が地域と人を繋ぐ磁石になることを期待している。西条高校商業科との連携による「市之川未来基金」や「わかわか基金」の事例は、すでにこのような「戻ってきたい」という土壌が形成されつつあることを示している。卒業生たちが地元で働き、地域活性化に携わるようになったことは、単なる就職ではなく、地域への「愛着と使命感」の発現といえる。

**「挑戦することを良し」とする風土の定着:** 保守的になりがちな地域性に対し、公的な性格を持つ財団が「挑戦すること」に対して、助成や伴走を通じて応援する姿勢を示すことで、挑戦者に対する「社会的信用（お墨付き）」が与えられるようになる。これにより、これまで「どっちつかず」だった周囲の層がポジティブに反応し始め、挑戦者が孤立せず活動が続けられる。支援を通じて「新しいことをやるのがかっこよいという雰囲気」を醸成することが期待されている。既述の通り追跡評価アンケートにおいても、財団を通じて「西条はチャレンジしやすい空気感がいいよねという声をよく聞くようになった」との回答が得られており、風土の変化が兆し始めている。このような「挑戦を応援する雰囲気」が定着することで、失敗を恐れずに新しいことに取り組む人が増え、地域全体が活性化していく。財団はそのための「安心感」と「ロールモデル」を提供する存在として、着実にその役割を果たし始めている。

#### 【コラム⑧】 西条わかわか基金——若者の困りごとに届く「もう一つの財布」

写真転載: <https://escf.jp/grant/grant-721/> 及び 2023 年活動報告

市之川未来基金が「地域資源の活用」を目的とするのに対し、西条わかわか基金は「若者（10代～20代）の支援」に特化した冠基金である。西条市の若者の課題を解決するために設立された。

この基金の設計には、高校生自身の調査が活かされている。えひめ西条つながり基金が西条高校の授業「マルチサイエンス I」と連携し、生徒たちが「西条市の若者の課題」について実態調査を実施。200件を超えるアンケートから浮かび上がった詳細な課

題が、基金の用途設計の基盤となった。

想定される支援対象は、奨学金、体験格差の是正、ヤングケアラー支援、望まない妊娠への支援、部活動の地域移行など多岐にわたる。いずれも行政の既存制度では拾いきれない、若者を取り巻く「隙間」の課題である。

注目すべきは、高校生自身が地域の課題を発掘し、その解決のための「資金の器」を設計するプロセスに携わったという点である。支援を「受ける側」だった若者が、課題を「発見し、仕組みをつくる側」に回る——この経験自体が、将来の地域の担い手育成やUターンの起点となることは十分に考えられる。

このようなプロセスが実現したのは、コミュニティ財団という「受け皿」があったからこそである。行政でも学校でもない第三の存在が、高校生の問題意識を制度として形にする場を提供した。市之川未来基金の勉強会に参加し、現在は西条市で働いている卒業生たちの姿は、この仕組みがすでに成果を生み始めていることを示している。

**市民にとっての「駆け込み寺」としての定着:** 財団の支援は、単なる資金提供（助成金）に留まらず、団体の持続可能性を高めるための「非資金的支援（伴走支援）」をセットで行っている点が大きな特徴である。財団の目指す一つの到達点は、市民が困った際に真っ先に思い浮かべる「心理的インフラ」となることである。助成先のE氏は「困ったりしたら、もらえるところ（相談できるところ）があるっていうのがあるだけで心理的に助かる」と述べており、行政ではない「民間の相談窓口」が存在すること自体が、地域活動を続ける上での大きな安心感に繋がっている。このような存在が、やがて「あの人がいるから大丈夫」から「あの組織があるから大丈夫」へと、市民の信頼が個人から組織へと移行していくプロセスが、財団の真の成熟には必要である。

**「末広がりゆっくり」進む持続可能な成長:** 財団の成長については、さまざまな意見があるが、B理事はそれは急激な拡大ではなく「末広がりゆっくり」と信頼を積み重ねる重要性を説いている。これは、誰もが過度な負担を負わず「今誰も損をしていない状態」を維持しながら、地域にじわじわと信頼という伏流水を蓄えていく、コミュニティ財団ならではの賢明な生存戦略である。短期的な成果よりも、長期的に地域に根付く変化を重視するこのアプローチは、財団が本当の意味で「持続可能」になるための道筋を示している。

### 3.5.2 未来図に対する 課題・提案

西条の未来像 に近づく ために関係者から聞かれた課題や改善提案を整理する。

Q11. えひめ西条つながり基金が今後、さらに地域への影響力を高めていくために、最も重要だと思うことは何ですか？	[事務局長やスタッフ、ボランティアが協力する「チーム体制」の構築]	[財団の意思決定や透明性を高めるため、複数の視点からの意見が組織に反映される仕組みづくり]	[後継者や次のリーダーの育成に向けた計画的な人材育成]	[寄付者や関係者に対する「財団の取り組み内容と成果」のより積極的な情報発信]	[複数のリーダーが独立して判断・活動できるような権限委譲の仕組み]	[市民活動支援センターなど他の中間支援組織との連携強化]	[行政機関（西条市役所の各部署）との協働・連携強化]	[その他]
1位	0	3	1	4	0	0	2	0
2位	1	0	2	2	0	3	0	0
3位	4	1	0	1	0	0	1	1
得票数	5	4	3	7	0	3	3	1

図 6：地域への影響力を高めるために重要なこと

**地域とのつながりの重要性:** アンケート結果からは、えひめ西条つながり基金が今後さらに地域への影響力を高めていくためには、「地域とのつながりの強化」が最も重要な課題として認識されていることが明らかになった。関係者からは、基金の活動がより多様な主体に広がり、地域内の団体や個人が主体的に関われる関係性をいかに構築していくかが、今後の成長の鍵であるとの意見が多く寄せられている。

**情報発信力の強化と組織強化:** あわせて、活動内容や成果の分かりやすい発信、人材や担い手の育成・巻き込み、資金が地域内で循環していく仕組みづくりといった点も重要な改善提案として挙げられている。これらの結果から、基金には資金支援にとどまらず、人・情報・資源をつなぐ中核的な役割を担うことが期待されており、地域の共創を支える基盤としての機能強化が求められていると言える。

期待する活動・取り組み	件数 (n=10)
市民への財団機能の理解促進	5
財団の取り組みについての積極的な情報発信	5
より多くの企業や市民から寄付を集める取り組み	4
より多くの地域課題に対応すること	4
「つなぐ機能」の強化（ネットワーク構築）	4
行政（西条市）との連携強化	3
助成規模（1回の助成金額）を増やすこと	1
課題解決の数や規模にかかわらず着実な課題解決	1

図 7：今後の財団に期待する活動や取り組み

**「財団」という言葉の壁と認知の向上:** 有力な支援者であっても「財団が何ができるか実はよく知らないけれど、それに便乗しているだけの感覚」と吐露しており、機能の周知が最大の課題となっている。アンケートでは「『財団』という言葉は堅苦しくイメージが悪い」「本当はシンプルだと思うので柔らかくメッセージが伝わるといい」といった、より親しみやすいブランディングへの改善提案がなされている。財団は「助成金を出す機関」ではなく「地域の課題解決のための伴走者」であるというメッセージを、より分かりやすく、親しみやすい言葉で市民に伝えていく必要がある。「西条つながり基金」というネーミングの中に既に込められた「つながる」というコンセプトを、もっと積極的に活用

し、「財団」という堅い言葉の壁を乗り越えることが求められている。

**世代交代とチーム体制の構築:** 特定個人への依存が強いという現状把握がありながら、アンケートでは「幅広い世代の声を反映するため、20代や30代の若手メンバーが必要だ」という具体的な提言や、事務局長やスタッフが協力する「チーム体制」の構築を求める声が上がっている。属人性からの脱却は、単なる人員増ではなく、安形氏が持つ「暗黙知」を組織全体で共有できる「形式知」へと転換していくプロセスでもある。若手メンバーの育成や、定期的な知識・経験の共有会議、意思決定プロセスの透明化といった、組織としての「学習能力」を高める仕組みが不可欠である。

**企業の寄付意欲を促すインセンティブ設計:** 企業が寄付を検討する際、税制優遇だけでなく「自分に得があるか」という視点も要視される。これに対し、「西条環境貢献スター企業」のようなアワードや認証制度を導入し、寄付企業の誇りや社会的評価を可視化する「ラベル」としての機能を財団が担うべきだという提案がなされている。企業は「社会貢献をしている」という評判が、やがて事業拡大や人材確保に繋がることを理解している。財団が「社会貢献企業としてのブランド化」を支援することで、企業の自発的な寄付を促進し、同時に財団の認知も高まるという相互利益的なアプローチが期待されている。

**5者協定の再起動と成果発信:** 継続しつつも形式化しつつある5者協定を「政策提言の場」として再活性化し、各機関の強みを組み合わせて具体的な課題解決にあたることが求められている。また、アンケートで重視された改善点は「取り組み内容と成果のより積極的な情報発信」であり、活動を「知ってもらう」ための広報努力が、信頼を組織のものとする近道となる。5者協定の各機関が、定期的に成功事例を共有し、地域社会に向けて発信していくことで、「地域課題解決には複数の機関が連携する必要がある」というメッセージが浸透するようになる。この「見える化」こそが、5者協定を単なる「箱」から「機能する連携」へと進化させるための鍵となるのである。

**【コラム⑦】財団を「使い倒して!」：立派な組織から、みんなの「便利な工具箱」へ**  
2026年1月23日、厳しい寒さの中で開催されたワークショップ「えひめ西条つながり基金をもっと使いこなす作戦会議」には、財団関係者、協力機関、市議会議員、金融機関、起業家、そして学生など、多種多様な顔ぶれが揃った。この会議の目的は、財団を「自分には関係ない立派な組織」として遠ざけるのではなく、「自分のやりたいことを叶えるための便利な工具箱」として捉え直すことにあった。



### 高性能スマホを「電話」だけに使うのはもったいない

ファシリテーターを務めたB理事は、現在の財団を「高性能な最新スマホなのに、電話機能しか使われていない状態」と表現した。財団には、個人では得がたい「社会的信用（看板）」、活動拠点「サカエマチ HOLIC」、専門家との「ネットワーク」、そして税制優遇も受けられる「しっかりしたお財布」という4つの強力な道具（アプリ）が備わっている。

### ワークショップから生まれた「アイデア」の数々

「もし財団の機能が無料で使えるなら？」という問いに対し、参加者からは地域の未来を形にする独創的なアイデアが次々と飛び出した。

- **「趣味活」プロジェクト**：学校の部活動が地域移行する流れを受け、地元のベーグル屋が「ベーグル部」、カラオケ屋が「カラオケ部」の受け皿となる案である。財団には、この活動を公的なものとして裏付ける「看板」と資金面の支援が期待された。
- **学生起業 100本ノック**：学生に5万円を渡し、財団の大人たちが持つ知識や人脈をフル活用して挑戦を後押しする企画である。
- **メンテナンス農業**：企業の福利厚生として社員が農業体験を行い、その代わりに企業が財団へ寄付をするモデルである。**農業の課題解決と企業の社会貢献を財団がハブとなって結びつけるアイデア**である。
- **働かない coworkingスペース**：交流やリワーク（復職支援）を目的とした、緩やかな「居場所」としての拠点活用案も出された。

## えひめ西条つながり基金：未来をつくるプロジェクトアイデア集

### Aチーム（やってみるチーム）からの提案



#### 「誘い文句」をアップデートする

財団の魅力を伝える言葉も、よりポジティブなものへとアップデートされた。「課題解決」という堅苦しい言葉の代わりに、「あなたのやりたい、一緒に形にしよう!」といった伴走の姿勢を強調するメッセージや、高校生向けに「西条での"密かな"思い出作り」といったワクワク感を演出するアプローチが提案された。

また、スティーブ・ジョブズの言葉を引用し、「このまま行政に任せっぱなしにするのか、自分たちで未来をつくりたいか」と、市民の当事者意識（オーナーシップ）に火をつける力強い問いかけも共有された。

#### 「みんなの財団」への歩み

ワークショップの最後、安形事務局長は「皆さんが財団を使えば使うほど便利な機能が増え、結果としてみんなの財団になっていく」と締めくくった。財団は、誰かが管理する組織ではなく、市民が地域を良くするために市民の多様な人たちが使う「共通の社会インフラ（いわばパソコンで作動するようなOS）」と説明した。この日、参加者が口にした「アイデア」の数々が、基金というOS=共通基盤をもとに実現していく、それが西条の街をより楽しく、明るい場所へと変えていく。そんな期待にあふれた一日であった。

\* OSとはOperation Systemの略。パソコンやスマホなどでさまざまなアプリが作動するために必要な基本的な機能が入っており、OSの上でアプリが作動する。

## 第4章 発見された価値と教訓

第3章では、本事業の追跡評価の結果として、中長期アウトカムの達成状況や社会的インパクトについて整理した。本章では、これらの評価結果を踏まえ、本事業を通じて地域にどのような基盤や変化が形成されたのかを整理するとともに、そこから得られる教訓を検討する。

### 4.1 評価結果の分析

第3章で確認した各中長期アウトカムの状況から、本事業では個人のリーダーシップと組織的な仕組みの形成が相互に関係しながら発展してきたことが分かった。設立初期においては個人の働きかけが活動を牽引する役割を果たしてきたが、今後はその活動を組織として持続可能な仕組みへと発展させていくことが課題となっている。

この結果を横断して見ると、一つの明確なパターンが浮かび上がる。それは「個人の卓越性が財団の強みであると同時に、最大の脆弱性でもある」という構造である。

財団の強み「人をつなぐ力」、「丁寧な伴走支援」、「地域への深い理解」はいずれも、事務局長をはじめとする中心人物の個人的な資質に帰着する。一方で財団の課題である「情報発信の不足、成果の可視化の遅れ、戦略実装の停滞」もまた、同じ個人依存という構造に起因している。突き詰めれば「担い手がない」という人材不足であり、それは財政的制約から来ており、財政的制約は寄付不足から来ており、寄付不足は認知不足から来ている。この負の循環が、財団の発展速度を制約している（詳細は3.1.1参照）。

### 4.2 本事業が生み出した価値

本追跡評価を通じて見出された、えひめ西条つながり基金の価値について考察する。

#### (1) 市民参加の機会の創出

本事業では、重点課題の選定するコミュニティ財団勉強会等を通じて市民が地域課題について議論し、寄付や活動を通じて地域づくりに関わる機会が生まれた。コミュニティ財団の設立プロセスを通じて、地域の課題を自分ごととして考える場が形成され、市民が主体的に関わる経験が蓄積されたことは重要な成果である。

このような財団形成のプロセス自体が、地域にとっての大きな価値である。財団という「器」ができる前から、地域の人々が集まり、対話し、課題を共有する場が生まれた。この過程で形成された人的ネットワークと信頼関係は、財団の設立後も地域の資産として機能し続けている。

#### (2) 地域における関係資本の形成

設立過程や助成事業を通じて、行政、企業、市民団体など多様な主体の連携が生まれた。こうした関係性は、地域課題解決に取り組む際の基盤となるものであり、本事業を通じて地域内の関係資本が一定程度形成されたと考えられる。

### (3) 「専門ではない」ことの逆説的な強さ

本財団の組織構造には、一見すると弱点に見えるが、実は強みとして機能している特徴がある。それは、理事長以下の中心人物が専門ではなく、それぞれが本業を持ちながら財団運営に携わっているという点である。

通常、組織に専従職員がいないことは脆弱性と思なされる。しかし、本財団の場合、この構造が組織の持続可能性を支えている側面がある。中心メンバーは財団外に生計の基盤を持っているため、休眠での事業実施時には給与の調達目標を掲げていたものの、実態としては財団からの給与収入に依存する必要は必ずしもない。すなわち、財団が人材確保のための給与調達を優先せずに、組織内で合意された目的を果たすための戦略を検討し実践することも可能である。

さらに、実行団体であるリズカーレの存在が、財団の持続可能性を補強している。財団が掲げる「市民が主役の街づくり」という目標と、リズカーレの活動理念とも高い親和性がある。リズカーレの活動が継続する限り、財団も自然と生き延びることができるという共存共栄の関係が成立している。中心メンバーがリズカーレでの活動を通じて培った人脈、知見、信頼は、そのまま財団の資産となっている。

### (4) 挑戦を支える環境の萌芽

助成事業や地域活動を通じて、新しい取り組みに挑戦する動きが生まれ、それを地域が応援する雰囲気が醸成されつつある。こうした環境は地域課題解決の取り組みを持続的に生み出す基盤となる可能性があり、本事業が地域にもたらした重要な価値の一つといえる。

### (5) 地域課題解決のファシリティ（促進基盤）の形成

財団単体の価値にとどまらず、5者協定によるワンストップ支援体制（コラム①参照）により、地域全体として課題解決を促進する基盤が形成された。財団単独では対応できない多様な相談に応じることが可能となった。

この「財団＋支援組織ネットワーク」という構造は、西条市の地域において新しい挑戦をしようとする人々にとっての土台となっている。どこに相談すればよいかわからない市民にとって、まず財団に相談すれば適切な機関につないでもらえるという安心感は、挑戦への心理的ハードルを下げる効果がある。このような地域課題解決のファシリティ（促進システム）が形成されたこと自体が、本事業の重要な成果である。

### (6) 地域の将来像を描く対話の契機

財団がどのような姿を目指すのかという問いに唯一の正解はない。それは外部から与えられるものではなく、関係者自身が対話を重ね、共に考え、選び取っていくものである。

現状の体制を維持しながら「末広がりゆっくり」と成長していく道もあれば、専従職員を雇用して組織を拡大する道もある。あるいは、現在の機能を他の組織に移管して縮小

するという選択肢もありうる。いずれの道を選ぶにせよ、重要なのは関係者がその選択を意識的に行い、共有することである。

本追跡評価の時点では、財団は発足から間もない成長段階にあり、現在の個人の力に依拠したモデルは十分に機能している。しかし、いずれかの時点で「このままでよいのか」「次の段階に進むべきか」という問いに向き合う時が来るだろう。その際に、拡大するか、現状維持か、それとも縮小するかを、関係者が共に議論し、方向性を見出していくプロセスが求められる。このような定期的な振り返りと対話の機会を設けることが、財団の持続的な発展にとって重要である。

### 4.3 他地域への教訓

本事業の経験から得られた知見は、他の地域でコミュニティ財団の設立を検討する際の貴重な参考となる。ここでは、西条市で確認された特徴的な要素の再現可能性と、その際に留意すべき点について整理する。

#### 西条市で確認された特徴的な要素の再現可能性

えひめ西条つながり基金の設立プロセスは、他の地域においても応用可能な要素を多く含んでいる。このモデルの核心は、以下の4つのステップに整理できる。

- ① 熱意と魅力を持つ一人のリーダーの存在である。財団設立の起点となるのは、地域への強い思いを持ち、人を巻き込む力を持った個人である。この人物が声をかけ、人を集め、対話の場を創出することで、財団形成の動きが始まる。
- ② ワークショップを通じた地域人材の発掘と課題の明確化である。西条では10回以上のワークショップを重ねることで、単に地域課題を洗い出すだけでなく、その過程で財団運営を支える「機動人材」を見出すことができた。ワークショップは課題発見の場であると同時に、仲間探しの場でもある。
- ③ 専業ではない人材を中心とした組織構成である。すでにNPOや企業などで活動し、そこから生計を得ている人材が中心となることで、財団の財政状況に左右されない持続可能な運営体制を構築できる。全員がボランティアベースで関わることで、組織維持のための過度な負担を避けることができる。
- ④ 既存組織との連携基盤の構築である。財団単独ではなく、行政、金融機関、他の支援組織などとのネットワークを早期に形成することで、財団の機能を補完し、地域全体としての支援力を高めることができる。

これらの要素が揃えば、大規模な初期投資や専従職員の雇用がなくとも、小さな核としてのコミュニティ財団を立ち上げることは十分に可能である。西条の事例は、地方都市においても市民主導で財団を設立できることを実証した点で、他地域にとっての希望となりうる。

## 「組織化の壁」への備え

一方で、西条市で確認された特徴的な要素 を採用する場合に前もって認識しておくべき課題がある。それは、「いつ組織を大きくするのか」「いつ本格的な組織化に踏み切るのか」という判断を迫られる時期が必ず訪れるということである。

専業ではない人材を中心とした運営は、立ち上げ期においては合理的であり、実際に機能する。しかし、活動が軌道に乗り、地域からの期待や相談が増えてくると、現状の体制では対応しきれないという壁にぶつかる可能性がある。助成先への伴走支援、情報発信、寄付者とのコミュニケーション、新規事業の開発など、やるべきことは増える一方で、担い手の時間は限られている。

このとき、組織として次の段階に進むのか、それとも現状の規模を維持するのかという選択を迫られる。専従職員を雇用して組織を拡大するには安定的な財源が必要であり、その財源を確保するにはより積極的な寄付集めや事業展開が求められる。しかし、それを担う人材がないという循環に陥りやすい。

西条の事例が示唆するのは、この「組織化の壁」の存在を設立当初から意識しておくことの重要性である。いずれその時期が来ることを前提に、段階的な人材育成や財源の多様化を進めておくことで、壁にぶつかった際の選択肢を広げることができる。

## 地域特性に応じた適用

最後に、西条モデルはあくまで一つの参考事例であり、そのまま他地域に移植できるものではないことを付言しておく。西条には「水」や「祭り」という地域固有の資源があり、それが財団の活動に独自の色彩を与えている。また、地域の人口規模、既存のNPO活動の状況、行政との関係性など、財団の成否に影響する要因は地域によって異なる。

西条の事例では、以下のような背景要因が成功を後押しした点も見逃せない。

第一に、中核人材の専門性と実績である。事務局長は、財団設立前から起業支援やワーキングスペース運営に携わっており、人をつなぎ、事業を伴走支援するノウハウを蓄積していた。加えて、地域おこし協力隊としての活動を通じて、行政からの信頼を既に獲得していた。このような実績に裏打ちされた信頼が、短期間での財団設立を可能にした。

第二に、行政の理解と協力体制である。西条市では、財団設立以前から「ローカルファンド構想」が行政内で検討されており、コミュニティ財団という仕組みへの理解がある程度醸成されていた。このため、設立時から行政が協力的であり、5者協定のような官民連携の基盤を早期に構築することができた。

他地域でコミュニティ財団の設立を検討する際には、このような「中核人材の専門性」と「行政の理解度」という初期条件も重要な検討要素となる。西条と同様の条件が整わない地域では、まず行政との関係構築や、中核人材の育成・発掘から始める必要があるかもしれない。

西条市で確認された特徴的な要素 の本質的な要素（リーダーシップ、対話による合意形成、兼業人材の活用、ネットワーク構築）を参考にしつつも、それぞれの地域特性に応じたカスタマイズが必要となる。西条の経験は、「このようにすれば必ず成功する」という処方箋ではなく、「このような道筋がありうる」という一つの可能性を示すものとして

受け止めるべきであろう。

## 第5章 未来に向けての戦略と提言・結論

### 5.1 財団の今後の発展に向けた提言

本評価では、財団のこれまでの取り組みは一定の妥当性を有する一方で、①財団の役割・機能の認識共有、②助成テーマの捉え方、③組織の将来像について再整理が必要であることが明らかになった。評価団では、個人への信頼から組織への信頼への移行（3.1.1 参照）を念頭に置きつつ、今後求められる以下の課題について提言をまとめる。

#### 5.1.1 近々の課題への提案（短期）

第3章の評価結果からは、財団の活動が地域に一定の広がりを見せている一方で、運営体制や関係者の役割分担、活動の発信方法などについて、持続可能な運営に向けた整理が必要であることも確認された。以下では、こうした観点から、比較的短期的に取り組むことが望まれる課題への対応を整理する。

##### (1) 求められる財団の役割の明確化

第3章の評価結果を踏まえると、財団の活動は一定の広がりを見せているものの、運営体制や関係者の役割分担など、持続可能な運営に向けた課題も確認された。また、財団の役割や機能が関係者の間でも十分に共有されていないという現状である。「財団が具体的に何をしているか説明できる」と回答した人は限定的であり、寄付者自身も十分理解していないと述べる状況がある。

財団が今後果たすべき役割として、以下の選択肢が考えられる。

- **資金仲介機能の強化**：寄付を集め、助成として地域に還流させる本来の機能
- **つなぐ機能の重視**：人と人、組織と組織をつなぐコーディネーター役
- **伴走支援機能の深化**：助成先への継続的なサポートと能力強化
- **政策提言機能の発揮**：市民の声を行政や政治に届ける代弁者

これらのうち、どの機能を優先し、どの程度のリソースを配分するかについて、関係者間で合意形成を図る必要がある。

##### (2) 助成・支援テーマの再検討

第3章では、設立時に設定された7つの重点テーマ、市民ワークショップを通じて選定されたものであり当時の重要課題としての正当性は高いことが確認された。一方で、設立から時間が経過し、地域の状況や優先課題に変化が生じている可能性がある。

評価結果報告ワークショップ(2026年1月23日)でも示されたように、参加者からは新しいテーマも含めて事業案が提案されている。その多くは設立時に設定された7つの重点テーマ（農業、女性、ごみ、外国人、子ども、水、障害）のいずれか、あるいは複数と一定程度関係している。一方で、提案の背景や狙いに着目すると、既存テーマは横断的に絡み合っている。

今後は既存の7テーマを活かしつつ、現

在のニーズに合うより柔軟で創造的な事業提案を新しい「テーマ」として検討していき、財団としての戦略的方向性の中に位置づけることは重要である。

### (3) 広報・情報発信の改善：「クール」から「ホット」へ

第3章では、財団の認知不足は、寄付の伸び悩みや市民参加の停滞につながっていることが明らかになった。人材不足という制約の中で効果的な情報発信を行うためには、発信の「方法」だけでなく、その「質」を転換していく視点が求められる。

従来の広報活動は、SNSやウェブサイトを通じた情報発信が中心であった。これらは一定の情報伝達には有効である一方で、比較的「クール（冷たく・一方向的）」な発信にとどまりがちであり、財団の本質的な価値である「人と人をつなぐ」機能や、そこに集う人々の熱量を十分に伝えきれていない側面があった。

本追跡評価およびワークショップを通じて明らかになったのは、財団への理解や共感には、対面での出会いや熱量のある場での体験を通じてこそ深まるという点である。

今後の広報戦略においては、SNSやウェブサイトの更新といった「クール」な発信を継続しつつも、より重点を置くべきは「ホットスポット（熱量のある対面の場）」の創出であり、ワークショップや対話型イベントの定期開催など、より顔の見える関係づくりも効果がある。

情報発信の内容についても、活動報告や数値の羅列にとどまらず、「ストーリー」を重視した発信も強化し、ホット（心が熱くなる）ような情報が効果がある。さらに

「情報を発信する」と同時に「つながりを生む」ことが重要である。

財団の強みである「つなぐ機能」は、広報・情報発信の領域においても同様に発揮されるべきであり、一方向的な情報提供から、双方向的な関係構築を重視したアプローチへの転換が求められる。

#### 5.1.2 長期的な視点からの提案

上記の短期的課題への対応に加え、財団の今後の発展に向けては、活動の方向性そのものについても整理していくことが重要である。本評価では特に、①財団の役割・機能、②助成テーマの位置づけ、③組織の将来像について、関係者間での認識共有を進めていく必要性が確認された。

##### 拡大路線

- 専従職員の雇用による組織体制の強化
- 助成規模の拡大と新規プログラムの開発
- 寄付収入の大幅な増加を目指す積極的な営業活動

##### 現状維持路線

- 現在の兼業体制を維持しつつ、緩やかな成長を目指す
- 既存の助成プログラムの質を高めることに注力
- 無理のない範囲での寄付獲得

##### 選択的拡大路線

- 拡大すべき機能と現状維持すべき機能を峻別

- 例：つなぐ機能は拡大、助成規模は現状維持

### オープンソース型（プラットフォーム型）路線

本評価において特に注目すべき選択肢として、オープンソース型も検討することを提言する。上記3つの選択肢が「財団が主体的に何をするか」という視点に立っているのに対し、第4の選択肢として「財団を使いたい人が、使いたいように関わる」という発想の転換がありうる。これは、ワークショップで強調された「財団を便利な道具箱として活用する」という考え方を、組織モデルとして発展させたものである。

オープンソース型とは、ソフトウェア開発の世界で普及した概念であり、誰でも自由に使い、改良に参加でき、コミュニティによって維持・発展していく仕組みを指す。専従職員や固定的なメンバーシップに依存せず、基金やプロジェクトごとに必要な人が集まり、終われば離れるという流動的な関わり方を許容する。現在の兼業体制の「逆説的な強さ」（第4章参照）を活かし、誰も過度な負担を負わない形で財団を存続させる。

このオープンソース型モデルは、従来の「組織を大きくするか、小さくするか」という二項対立を超え、「財団というインフラを地域の共有資源として開放する」という新しい発想に基づいている。

### 選択と組み合わせ

これら4つの路線は、必ずしも排他的なものではない。例えば、基本的にはオープンソース型で運営しつつ、特定の重点分野については選択的に拡大するといった組み合わせも考えられる。重要なのは、関係者間で財団の目指す姿について十分な議論を行い、共通認識を形成することである。

### 人材育成のあり方

目指すべき組織像を定まれば、それに応じた人材育成の方針も明確になる。検討すべき事項として以下が挙げられる。

- 専従職員は何名必要か、どのような役割を担うか
- 兼業スタッフの適正人数と役割分担
- 次世代リーダーの育成方法
- ボランティア・インターンの活用方針

現在、西条高校との連携を通じて若い世代との接点が生まれている。この関係を活かし、将来の担い手を長期的な視点で育成していくことも一つの戦略である。

### ネットワークの発展方向

5者協定は財団の活動を支える重要な基盤であるが、現状では「形式的な会合が中心」との指摘もある。今後、このネットワークをより有機的に機能させるために、以下の検討が必要である。

- 5者協定の運用改善（共通アジェンダの設定、情報共有の深化）
- 新たな連携先の開拓（大学、企業、他地域の財団など）
- 広域連携の可能性（中予・南予など隣接地域との協働）

こうした整理を通じて、財団の活動の方向性を地域の関係者の間で共有しながら、持続的な活動基盤を形成していくことが期待される。

### 5.1.3 活動のロードマップ（案）

本評価を踏まえ、財団の今後の発展に向けた活動の方向性を、短期・中期・長期の視点から整理する。

時期	重点領域	具体的アクション
1年 目 202 6年 度	広報・情報 発信の強化	事例を収集しストーリー化した広報物の作成（AI活用） ／HOLICの場を活用したワークショップ、対面型ミーテ ィング、報告会等による「ホットスポット」の創出／SNS を継続しつつ、対面型ホットスポットと連動したストー リー発信（若者に響くメッセージの発信）
	助成・支援 活動の展開	助成先の成果ストーリーの可視化と発信（AIを活用） ／ワークショップ提案の中から実現可能なものの助成プログ ラム化（関係者会議の開催）／5者協定の運用活性化（共 通アジェンダ設定、成果の共同発信）
	組織基盤の 整備	財団の役割／機能の関係者間での再確認／若手メンバーや 新たな協力者の発掘／巻き込み
2年 目以 降	中長期的な 組織発展	組織体制の段階的強化（必要に応じオープンソース化も含 む）／人材育成計画の策定と実施（安形氏の暗黙知の継 承）／財源多様化（企業向けアワード・認証制度等の検 討）
	新規プログ ラムの展開	ワークショップ提案プロジェクトの成果検証と拡大／助成 テーマの見直しと新規プログラム開発／隣接地域（中予・ 南予）との連携可能性の検討
	継続的評価 と学習	本追跡評価を起点とした継続的モニタリング／定期的な振 り返りの機会の設定（外部評価者との対話を含む）

本ロードマップは、評価団と実行団体が評価結果をもとに協働して作成した実践的な試案である。今後、財団内外の関係者が十分に議論を重ね、現場の実態に即した計画へと発展させていくことを期待する。

以上の提言は、財団個別の問題への対応にとどまらず、コミュニティ財団の形成プロセスや支援の在り方に関わる論点を含んでいる。

## 5.2 休眠預金制度全体への示唆

前項では財団に対する提言を整理してきたが、本事業の経過を通じて得られた示唆は、個別団体の運営にとどまらず、休眠預金制度を活用する事業および評価の在り方にも関わ

るものである。以下では、これらの観点から制度全体への示唆を整理する。

### 持続の在り方の多様性

休眠預金事業においては、これまでも地方部でのコミュニティ財団設立に複数の挑戦がなされており、一定の自立性を確保した事例も蓄積されている。本事業もその文脈に位置づけられるが、今回の追跡評価を通じて明らかになったのは、財団の形成プロセスや機能の発現が、必ずしも当初想定された指標の達成過程と一致しないという点である。

したがって、今後の制度活用においては、コミュニティ財団設立に限らずどのような事業においても実行団体の多様な成立形態を前提とし、事業設計時の目標設定や評価指標の妥当性を振り返り、柔軟に見直していくことが求められる。

### 時間軸を踏まえた評価・関与の必要性

さらに、本事業においては、事業終了後の期間において新たな価値や機能が顕在化している。このことは、コミュニティ財団のように関係性や場の形成を基盤とする取組においては、価値が時間差を伴って立ち上がる特性があることを示している。

こうした特性を踏まえると、休眠預金事業における出口戦略の成功は、必ずしも財政規模や人員体制といった組織条件の達成のみによって測られるべきものではなく、地域課題の解決に向けた機能がどの程度形成されているかという観点から評価される必要がある。特に、地域における関係性の構築、対話の場の形成、新たな活動主体の創出といったプロセスは、短期的な指標では捉えにくいものの、持続的な課題解決に不可欠な基盤である。

### 持続化戦略への含意

この学びは、2025年時点で助成終了している全実行団体に対し JANPIA が実施したフォローアップ調査の結果とも整合するものである。当該調査において「事業が拡大・発展している」と回答した団体では、財務や組織規模に加え、受益者の数や属性、対象地域の広がりといった変化も確認されている。すなわち、財務や組織基盤に関する指標のみが事業の持続を規定するものではない。

したがって、休眠預金事業を実施する実行団体・資金分配団体および JANPIA においては、事業の出口戦略や評価設計にあたり、組織条件の達成状況に加え、地域課題の解決に向けた機能の形成状況を評価軸として位置づけることが求められる。

また、事業期間中の達成状況のみならず、事業終了後に顕在化する変化や価値を適切に把握する仕組みを組み込むことが重要である。これにより、コミュニティ財団の多様な発展プロセスを前提とした、より実態に即した支援および評価が可能となる。これらは、コミュニティ財団の形成を単一の完成形ではなく、地域に応じて発展し続けるプロセスとして捉える視点に基づくものであり、制度運用上の重要な論点である。

### 5.3 今後の展望

えひめ西条つながり基金は、四国初のコミュニティ財団として、多くの困難を乗り越えながら着実に歩みを進めてきた。設立からわずか数年で、400名を超える市民からの支持を得、公益財団法人格を取得し、地域に根差した活動を展開している。

本追跡評価を通じて明らかになったのは、財団が生み出した価値は当初の計画を超えて広がっているということである。高校生が地域資源を活用して基金を設立し、子ども食堂が「届ける」から「集う」へと進化し、地域に「挑戦を応援する雰囲気」が醸成されつつある。これらはすべて、財団という「器」があったからこそ生まれた変化である。

もちろん、課題も少なくない。財政基盤の脆弱性、特定の個人への依存、認知の不足など、克服すべき壁は存在する。しかし、これらの課題は財団が成長過程にあることの証でもある。発足から間もない今の段階で完璧を求める必要はない。

重要なのは、関係者が共に考え、対話を重ね、財団の未来を選び取っていくことである。評価結果報告ワークショップでは、まさにさまざまな参加者たちが自分の意見を出しながら、最後は財団の目指すべき方向が見えてきた。財団理事のC氏は「財団のためを思わなくていい。自分のため、自分の周りのために使い倒してほしい。使うほど便利になる」と語った。財団が「何かをしてもらう場所」ではなく「自分が何かをするための場所」として認識され始めている。財団は市民に何かを与える存在ではない。市民一人ひとりが「自分の周囲をよくしたい」という思いを「宣言」し、行動に移すことを後押しする存在である。そして、その行動の中で生まれる喜びや困難を共有し、支え合うためのプラットフォームである。

西条市には、豊かな水資源、熱い祭り文化、そして地域を想う人々がいる。えひめ西条つながり基金は、これらの資産を活かしながら、「市民が主役の街づくり」を実現するための重要な基盤であり続けるだろう。財団の歩みは始まったばかりである。その未来には、大きな可能性が広がっている。

別添1：評価デザイン表

追跡評価 の5つの 視点と評 価対象 評価視点	定義・内容	本事業における具体的な評価対象
1. 中長期 アウトカ ムの達成 状況・見 込み	事業完了後の一定期間を経て達成されると期待されていた中長期アウトカムについての実績と進捗を確認する	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 財団の持続可能な運営体制の確立（財源確保、人材配置、組織運営の安定性）</li> <li>• 市民の寄付文化の醸成（寄付金額・件数、市民の関与度）</li> <li>• 助成先団体の組織基盤強化（継続状況、組織能力の変化、自律的活動の実現度）</li> <li>• 市民の地域課題への関心と行動の促進（市民参画の広がり、当事者的活動の創出）</li> </ul>
2. 中長期 アウトカ ムに向け た戦略の 妥当性	中長期アウトカム発現に向けた活動戦略（出口戦略）が的確だったかどうか、資金調達、実施体制、ロジックなどを確認する	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 事業終了時点で策定された出口戦略の実行状況</li> <li>• 「市民性」「地域性」「運動性」アプローチの有効性と地域特性との適合性</li> <li>• 人材確保・育成戦略の実行状況と課題</li> </ul>
3. 社会的 インパク トの把握	事業完了後、事業で扱った社会課題について自律的かつ持続的な仕組みの構築が、地域または課題領域においてどのように進展しているかを把握する	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7つの分野における地域課題解決の仕組みの機能状況と変化</li> <li>• 新規団体の参入状況と課題解決事例</li> <li>• 5者協定（さいじょうソーシャルビジネスサポーターズ）による連携効果</li> <li>• 地域全体への影響（NPO活動の変化、行政との関係性の変化）</li> </ul>
4. 波及効 果の価値	事業の周辺の出来事や地域、関係者、関連組織などに、中長期アウトカムに含まれていなかった想定外の変化が起こっていれば、その正負の影響や価値を検証する	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 高校生主導の基金（「市之川未来基金」「西条わかわか基金」）の発展と参加生徒の成長</li> <li>• 政治・行政への影響（公開質問状の取組みと政策への反映）</li> <li>• 新たなネットワークの形成と予期せぬ協力関係の構築</li> <li>• 意図しない負の影響と新たに生じた課題</li> </ul>
5. 未来に 向けての 戦略	過去から現在までの進捗や経験を踏まえ、未来に向けた次のステップに必要な情報を具体的に提示し、継続的な成長や発展への道筋を示す	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 現在直面している課題と活用可能な機会</li> <li>• 財務基盤強化の具体的方策と資金調達の多様化</li> <li>• 人材育成と組織強化に向けた方針</li> <li>• 地域連携の深化に向けた戦略</li> </ul>

## 別添2：アンケート結果

えひめ西条つながり基金 追跡評価アンケート 集計結果  
実施期間: 2025年12月4日～2026年1月04日 (15:00まで)  
回答数: 10件 (GoogleFormからの集計)

### Q1. あなたのお名前 (法人の場合は法人名と代表者名)

番号	回答
1	西条市立石根小学校PTA (担当 校長 橋本 真年)
2	有限会社東新技研 西原 知也
3	前神 有里
4	有限会社 かんこめ
5	高宮農園
6	山下真弘
7	西条第九運営委員会
8	鍋井梨沙

未記入2名

### Q2. えひめ西条つながり基金との関わり方 (複数選択可)

関わり方	件数
寄付者 (個人または法人として寄付をしている)	6件
助成事業の採択団体の関係者	4件

計: 10件 (複数選択による)

### Q3. えひめ西条つながり基金との関わりを始めたのはいつ頃か

時期	件数
財団設立の時期 (2022年頃)	4件
2025年	4件
2024年	1件
2023年	1件

Q4. えひめ西条つながり基金について、その役割や機能をどの程度ご存知でしたか？

Q4. えひめ西条つながり基金について、その役割や機能をどの程度ご存知でしたか？	[財団が「寄付を集めて困っている団体に配分する」機能]	[財団が「地域課題を掘り起こし、団体に伴走支援する」機能]	[財団が「人や組織をつなぐ（ネットワークを作る）」機能]	[財団が「市民が主役の街づくり」をビジョンに掲げていること]
よく知っていた	2	3	3	3
ある程度知っていた	5	3	4	4
あまり知らなかった	1	3	2	2
全く知らなかった	2	1	1	1
	10	10	10	10

Q5. 「えひめ西条つながり基金が具体的に何をしているか、かなり詳しく説明できる」

Q5. 「えひめ西条つながり基金が具体的に何をしているか、かなり詳しく説明できる」	回答数
強く同意する (5)	2
やや同意する (4)	2
どちらともいえない (3)	5
やや同意しない (2)	0
全く同意しない (1)	1
	10

Q6. えひめ西条つながり基金への寄付・支援を決めた際の判断基準（複数選択可・寄付者のみ）

回答数: 7件（うち1件は「寄付者じゃないです」）

Q6. えひめ西条つながり基金への寄付・支援を決めた際の判断基準について、当てはまるものをすべてお選びください。	回答数
代表者や理事の人柄や信念に共感したから	1
事務局長（安形さん）の人柄や信念に共感したから	5
財団の「市民が主役の街づくり」というビジョンに共感したから	3
コミュニティ財団という新しい仕組みに期待したから	3
地域課題（7つのテーマなど）の解決に役立つと思ったから	2
西条市（行政）が支援していたから	1
知人（友人・ビジネスパートナー）から勧められたから	1
法人として社会貢献活動をしたかったから	1
その他	0

回答詳細

番号	回答
1	代表者や理事の人柄や信念に共感したから、事務局長（安形さん）の人柄や信念に共感したから、財団の「市民が主役の街づくり」というビジョンに共感したから、地域課題（7つのテーマなど）の解決に役立つと思ったから、西条市

	(行政)が支援していたから、法人として社会貢献活動をしたかったから
2	事務局長(安形さん)の人柄や信念に共感したから、財団の「市民が主役の街づくり」というビジョンに共感したから、コミュニティ財団という新しい仕組みに期待したから
3	事務局長(安形さん)の人柄や信念に共感したから
4	知人(友人・ビジネスパートナー)から勧められたから
5	事務局長(安形さん)の人柄や信念に共感したから、コミュニティ財団という新しい仕組みに期待したから、地域課題(7つのテーマなど)の解決に役立つと思ったから
6	寄付者じゃないです。
7	事務局長(安形さん)の人柄や信念に共感したから、財団の「市民が主役の街づくり」というビジョンに共感したから、コミュニティ財団という新しい仕組みに期待したから

Q7. 代表者や理事・事務局長に共感したエピソード

回答数: 5件

番号	回答
1	地元の人だけでは進みにくいことも、よそから来た人があいだをつなぐことで新しいむずび目ができることを実感した。
2	地域に溶け込み地域の人よりも地域を良くしようとしているのが感じられた
3	今までの形に倣うことなく、西条を1から変えていきたい!という話に共感しました。
4	選んでいません。
5	準備委員会のインスタを見つけて話を聞きに行ったときからまちを良くしたいという想いが伝わってきたので

Q8. 寄付・支援を続ける際に、最も重要だと思うこと(1位・2位・3位のマトリックス)

Q8. 寄付・支援を続ける際に、最も重要だと思うことは何ですか?	[代表者や理事が誠実で信頼できる人であること]	[事務局長が誠実で信頼できる人であること]	[実際に成果や変化が地域に見える(地域課題が解決している)]	[組織の体制が整備されており、意思決定の透明性が高いこと]	[会計管理が適切であり、寄付金の使途が明確であること]	[寄付金の税制優遇が受けられること]	[複数の人(後継者など)が組織を支える体制があること]	[助成先の団体が実際に活動を継続・発展させている]	[その他]
1位	3	1	2	1	1	0	0	0	
2位	0	0	2	1	2	0	0	3	
3位	0	0	1	1	1	0	2	2	
得票数	3	1	5	3	4	0	2	5	

Q9. えひめ西条つながり基金を通じて、以下のようなことが起こったか

Q9. えひめ西条つながり基金を通じて、次のようなことが起こったか、またはそのような可能性を感じましたか？	[財団を通じて、これまでで知らなかった人や組織とのつながりが生まれた]	[財団が、自分たちの活動と他の活動をつないでくれた]	[財団が「新しいビジネス機会」や「協働の可能性」を作り出している]	[財団が寄付・ボランティアを通して「社会参加や社会貢献の機会」を作り出している]	[財団の存在により、地域全体の雰囲気が「新しいことにチャレンジしやすい」に変わった]
はい	8	5	5	8	4
いいえ	0	1	0	1	0
わからない	2	4	5	1	6
	10	10	10	10	10

Q10. 「つなぐ機能」の具体例（自由記述）

回答数: 7件

番号	回答
1	児童・先生・保護者・地域・石根小学校校区以外のゲストとつながり、夢の実現、未来を創造する挑戦ができました。
2	実際に、西条はチャレンジしやすい雰囲気がいいよねという声をよく聞くようになった。
3	特にない
4	特にない
5	特になし
6	今まで関わったことのない集客や関係作りに役にたった。
7	プロジェクト成果発表会において個別に動いていたプロジェクトながら意見交換をすると共通した課題が見えてきたり、反対に思いついていなかったアイデアを知れたなど、各団体に相乗効果があったようにみとれた。

Q11. 地域への影響力を高めるために、最も重要だと思うこと（1位・2位・3位）

Q11. えひめ西条つながり基金が今後、さらに地域への影響力を高めるために、最も重要だと思うことは何ですか？	[事務局長やスタッフ、ボランティアが協力する「チーム体制」の構築]	[財団の意思決定や透明性を高めるため、複数の視点からの意見が組織に反映される仕組みづくり]	[後継者や次のリーダーの育成に向けた計画的な人材育成]	[寄付者や関係者に対する「財団の取り組み内容と成果」のより積極的な情報発信]	[複数のリーダーが独立して判断・活動できるような権限委譲の仕組み]	[市民活動支援センターなど他の中間支援組織との連携強化]	[行政機関（西条市役所の各部署）との協働・連携強化]	[その他]
1位	0	3	1	4	0	0	2	0
2位	1	0	2	2	0	3	0	0
3位	2	1	0	1	0	0	1	1
得票数	5	4	3	7	0	3	3	1

Q12. Q11 で選んだ項目についての理由やご意見（自由記述）

回答数: 7件

番号	回答
1	良きリーダーを育成することが、良き地域社会を創造する大きな力となると考えたから。
2	みんなが同じ方向を向くことが大事なのは
3	多角的な視点と柔軟さがあればなんとかなるから
4	活動内容をどう発信するかが重要だと思う
5	結局何の団体かわかっていない方が多い気がします。そして行政とのタイアップによってより信憑性も増すと思います。(心理的安全性)
6	申し訳ございません。漠然と思ったので意見ありません。
7	えひめ西条つながり基金の知名度、活動内容がまだまだ普及していないと感じる。寄付や公的なお金を扱っておられるので、なんとなく堅いイメージがして、取っつきにくい印象です。だけど、本当は自分達のことは自分たちでなんとかしようという目的はシンプルだと思うので柔らかくメッセージが伝わるといいのではないかなと思う。

Q13. スタッフやボランティアの体制についてどう感じですか？

回答	件数
よくわからない	6件
今後さらに拡充する必要があると思う	2件
十分な体制が整備されていると思う	1件
特に意見はない	1件

Q14. 財団の発展に協力する際の関わり方（複数選択可）

関わり方の内容	回答数
イベントやプロジェクト単位での協力	8
定期的な情報交換や相談の場に参加（ネットワーク活動）	3
自分の専門知識や人脈を活かして財団の事業をサポート	3
他の寄付者や支援者を財団に紹介・つなぐ	2
特に関わる予定はない	1

回答数: 10件

番号	回答
----	----

号	
1	定期的な情報交換や相談の場に参加（ネットワーク活動）、イベントやプロジェクト単位での協力
2	自分の専門知識や人脈を活かして財団の事業をサポート、他の寄付者や支援者を財団に紹介・つなく、イベントやプロジェクト単位での協力
3	定期的な情報交換や相談の場に参加（ネットワーク活動）、イベントやプロジェクト単位での協力
4	定期的な情報交換や相談の場に参加（ネットワーク活動）、自分の専門知識や人脈を活かして財団の事業をサポート、他の寄付者や支援者を財団に紹介・つなく
5	特に関わる予定はない
6	イベントやプロジェクト単位での協力
7	イベントやプロジェクト単位での協力
8	自分の専門知識や人脈を活かして財団の事業をサポート、イベントやプロジェクト単位での協力
9	イベントやプロジェクト単位での協力
10	イベントやプロジェクト単位での協力

Q15. えひめ西条つながり基金に対する全体的なイメージ評価（5段階）

Q15. えひめ西条つながり基金に対する全体的なイメージについて、それぞれ5段階で評価してください。	[信頼性]	[透明性 (寄付金の 使途が 明確か)]	[実績 (実際の 成果が 出ている か)]	[持続可 能性(長 期的に続 いていく か)]	[地域へ の影響]
とても良い (5)	4	4	3	2	2
まあ良い (4)	5	2	1	3	2
どちらともいえない (3)	1	4	6	5	6
やや悪い (2)	0	0	0	0	0
悪い (1)	0	0	0	0	0
	10	10	10	10	10

Q16. えひめ西条つながり基金への寄付・支援を今後どうするか

回答	件数
継続する（同じ規模で）	6件
わからない	3件
増やしたい	1件

Q17. Q16の答えの理由（自由記述）

回答数: 6件

番	回答

号	
1	良き御縁に感謝の気持ちがあるから。
2	西条市を活性化する機会だから
3	無理なくできる範囲で続けたいから
4	成果はすぐに現れるものではなく、時間がかかるものと思っている。やろうとしている事を達成するために重要なのは、継続して変化していく事だと考えているから
5	西条の地域活性化を応援したいから
6	私のできる範囲で、長く応援したい

Q18. えひめ西条つながり基金に対して期待する活動や取り組み（複数選択可）

期待する活動・取り組み	件数 (n=10)
市民への財団機能の理解促進	5
財団の取り組みについての積極的な情報発信	5
より多くの企業や市民から寄付を集める取り組み	4
より多くの地域課題に対応すること	4
「つなぐ機能」の強化（ネットワーク構築）	4
行政（西条市）との連携強化	3
助成規模（1回の助成金額）を増やすこと	1
課題解決の数や規模にかかわらず着実な課題解決	1

回答数: 10件

番号	回答
1	より多くの企業や市民から寄付を集める取り組み、助成規模（1回の助成金の額）を増やすこと、「つなぐ機能」をさらに強化すること（ネットワーク構築）
2	市民への財団機能の理解促進（「財団って何ができるのか」を知ってもらう）、行政（西条市）との連携をさらに強化すること
3	より多くの企業や市民から寄付を集める取り組み、より多くの地域課題に対応すること、「つなぐ機能」をさらに強化すること（ネットワーク構築）、財団の取り組みについてもっと積極的に情報発信すること、市民への財団機能の理解促進（「財団って何ができるのか」を知ってもらう）、行政（西条市）との連携をさらに強化すること
4	「つなぐ機能」をさらに強化すること（ネットワーク構築）、市民への財団機能の理解促進（「財団って何ができるのか」を知ってもらう）
5	財団の取り組みについてもっと積極的に情報発信すること
6	より多くの企業や市民から寄付を集める取り組み、より多くの地域課題に対応すること、財団の取り組みについてもっと積極的に情報発信すること、市民への財団機能の理解促進（「財団って何ができるのか」を知ってもらう）

7	より多くの地域課題に対応すること、財団の取り組みについてもっと積極的に情報発信すること
8	より多くの地域課題に対応すること、市民への財団機能の理解促進（「財団って何ができるのか」を知ってもらう）
9	より多くの企業や市民から寄付を集める取り組み、「つなぐ機能」をさらに強化すること（ネットワーク構築）、財団の取り組みについてもっと積極的に情報発信すること
10	市民への財団機能の理解促進（「財団って何ができるのか」を知ってもらう）、課題解決の数や規模の大小問わず着実な課題解決

Q19. えひめ西条つながり基金の運営について、改善提案（自由記述）

回答数: 2件

番号	回答
1	幅広い世代の声を反映するため、20代や30代の若手メンバーが必要だと思う！
2	わからない

Q20. 財団と組織がどのように協働できるか、アイデアや提案（自由記述）

回答数: 2件

番号	回答
1	活動範囲は県内だと思いますので、中子や南子で協業できるのではと思っています。
2	婚活企画等できないか？市の課題でもあると思います

Q21. アンケートについて、追加のご意見やコメント（自由記述）

回答数: 2件

番号	回答
1	えひめ西条つながり基金に係る全てのスタッフの皆様から感謝申し上げます。大変スタッフ対応も真摯で、感謝しました。また、素晴らしい取り組みを行われていることに敬意を表します。
2	ありがとうございます😊

## 別添3：評価報告会と未来を作るワークショップ

### 概要

タイトル：地域密着型の財団の現在地と未来「地域の財布の使い方」を語ろう！

日時：2026年1月23日（金）14:00～18:00

場所：サカエマチ HOLIC（愛媛県西条市大町 1663）

参加者：寄附者、助成先、関係者の皆様（定員 25 名）

ファシリテーター：三好崇弘（評価士）、石本貴之（全国コミュニティ財団協会）

### タイムテーブル

時間	内容	担当
14:00-14:10	開会挨拶・趣旨説明	財団
14:10-15:00	トーク：地域密着型財団の価値と現在地	三好・石本
15:00-15:15	休憩	-
15:15-17:15	ワーク：未来作戦会議～これからの財団を考える～	全員
17:15-17:45	グループ発表・全体共有	全員
17:45-18:00	まとめ・閉会	財団

### 第1部：トーク（14:10-15:00）50分

#### 「地域密着型財団の価値と現在地」

追跡評価報告書の第3章・第4章の内容をもとに、財団がこれまでに生み出した価値と課題を共有する。

#### 内容（案）

##### 追跡評価とは何か（5分）

評価の目的：「あの時見えなかった価値を見つける」

評価の方法：インタビュー、アンケート、現地調査

##### 財団が生み出した価値（20分）

短期間での地元密着型財団の形成

「つなぐ機能」の発見

高校生主導の基金という波及効果

地域に「挑戦できる土壌」をもたらした

##### 見えてきた課題（15分）

個人の力と組織の仕組みの複雑な関係

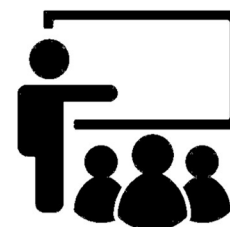
財団の認知・理解の不足

「持続するが発展がゆっくり」という構造

##### 問いかけ：これからどうする？（10分）

ワークへの導入

議論すべきテーマの提示



---

## 第2部：ワーク（15:15-17:15）120分

### 「未来作戦会議～これからの財団を考える～」

参加者を3つのテーブルのグループに分け、財団の未来について議論する。

#### ワーク① 近々の課題を考える（40分）

各グループで以下のテーマを分担してそれぞれ議論する。

グループ	テーマ	問い
A	財団の役割	財団に求められる役割は何か？どの機能を優先すべきか？
B	助成テーマ	7つの重点テーマは今も有効か？追加・変更すべきものは？
C	広報・発信	財団の認知を高めるために、何ができるか？

#### 進め方

0-10分：個人で考える（付箋に書き出す）

10-30分：グループで共有・議論

30-40分：模造紙にまとめる

---

休憩（5分） 途中でグループ移動や入れ替わりもありにする。

---

#### ワーク② 長期的な視点で考える（45分）

全グループ共通のテーマで議論する。

#### テーマ：財団の将来像を描く

以下の問いについて、グループで話し合う。

#### 組織の方向性

拡大すべきか、現状維持か、縮小すべきか？

拡大するなら何を？現状維持するなら何を？

#### 人材育成

どのような人材が必要か？

専従職員は必要か？何名？

次世代の担い手をどう育てるか？

#### ネットワーク

5者協定をどう活かすか？

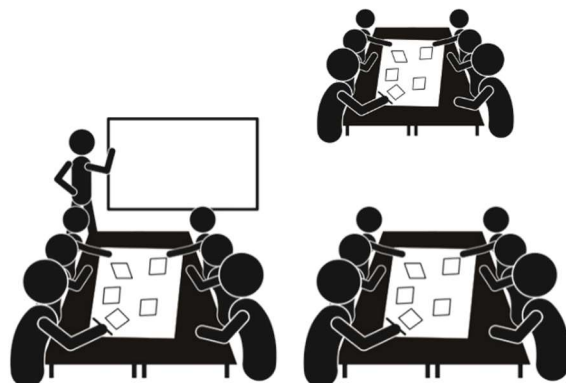
新たに連携すべき相手は？

#### 進め方

0-10分：個人で考える

10-35分：グループで議論

35-45分：模造紙にまとめる



### ワーク③ ロードマップを描く (30分)

グループで「1年目にやること」「2年目以降にやること」を具体的に書き出す。

時期	やること	誰が	どうやって
1年目 (2026年度)			
2年目以降			

#### 進め方

0-20分：グループで議論・記入

20-30分：発表の準備

---

#### 発表・全体共有 (17:15-17:45) 30分

各グループから5分程度で発表。

ワーク①の結果 (役割/テーマ/広報)

ワーク②の結果 (将来像)

ワーク③の結果 (ロードマップ)

ファシリテーターが共通点・相違点を整理し、全体で共有する。



---

#### まとめ・閉会 (17:45-18:00) 15分

本日の議論のまとめ

今後の進め方の確認

報告書への反映について説明

閉会挨拶

---

#### 準備物

##### 財団側で準備

模造紙 (グループ数×3枚)

付箋 (3色程度、各グループに1セット)

マーカー (各グループに3~4本)

タイマー

##### 評価者側で準備

報告書の概要資料 (A4で2~3枚程度)

プロジェクター・スクリーン (トーク用)

---

#### ワークショップ後の対応

各グループの模造紙を写真撮影し、記録として保存

議論の結果を整理し、報告書第5章に反映

参加者に最終版の報告書を共有

---