

海洋の戦略的枠組みに関する 最終評価報告書 概要

2020年7月23日



OSF報告書 概要：はじめに

2019年9月から2020年3月にかけて、パッカード財団（以下「財団」）の海洋の戦略的枠組み（OSF）に関して、Social Impact 社による外部評価が実施された。本評価の目的は、2020-21年に更新予定のOSFの今後の設計・実施のために情報を提供し、また2021-22年の個別戦略の更新に向け、本評価での学びを提供するためである。

OSFは財団の海洋保護と回復への貢献に基づき2016年に採択された採用された。その戦略は、世界的に海洋生物の多様性が著しい国々において有効な海洋資源管理のために、慈善団体、市民社会、民間企業や政府・行政機関等のパートナーと協力し、その管理を可能にする条件や政策を改善・強化するための活動を推進している。OSFでは、3つの幅広い目標を掲げている。

- **持続可能な漁業**：世界の水産物の半数以上が、有効な漁業管理政策と規制が整備された国や地域から供給されるようになること。
- **持続可能な養殖業**：海洋に最も害をもたらす形式で実施されている海面養殖業から調達される水産物の半数以上が、責任ある海面養殖業の管理政策と規制が整備された国から供給されるようになること。
- **海洋生物の多様性**：世界や地域で認知されている海洋生物多様性の保護に関する目標を、重点国内で達成、または上回るようになること。

このような成果を達成するために、OSFには、重点国6か国の（チリ、中国、インドネシア、メキシコ、日本、米国）の国別戦略と4つのグローバル戦略（グローバルシーフードマーケット（GSM）、海鳥、違法・無報告・無規制（IUU）の水産物、気候変動と海洋酸性化）が含まれる。*

本評価は、海洋チームと共に作成した5つの主要評価質問に焦点を当てている。

- **EQ1：妥当性**。国別戦略およびグローバル戦略の「変化の理論」（TOC）は、現在もどの程度、有効で妥当性があるか？
- **EQ2：一体性**。財団の国別戦略と世界海洋戦略とは、どの程度、十分に一体化されているか？
- **EQ3：有効性1**。国や世界レベルで、OSFは、どの程度、その目的（例：市場・サプライチェーンへのインセンティブの促進、科学的・経済的・政策的な知識の改善、政策・規制・執行改革の支援、リーダーシップ・能力の強化）を達成したか？上手くいったこと/いかなかったことは何か？上手くいった/いかなかった理由は何か？
- **EQ4：公平性**。特にプログラム設計や受益者への影響において、OSFは、どのようなやり方で、公平性を向上させているか（あるいは、向上させていないか）？
- **EQ5：持続性**。成果の持続性を促進するために、各戦略において何をしてきたか？成果を期待できそうなこと/上手くいく可能性があるのは何か（規模、再現性、キャパシティ・ビルディング、リーダー、機関、ネットワーク等）？

* OSFの評価設計は、多岐にわたる活動を対象としているが、時間的・リソース的な制約を受け、データの収集は中国とインドネシアに重点が置かれた。従って、それ以外の国々や戦略のデータ収集量は限定的にならざるを得ない。本評価結果については、その点を考慮の上、解釈されるべきである。

OSF報告書 概要：調査手法・調査結果

詳細報告書では、これら5つの主要評価質問ごとに付随する関連質問への回答（その中には、特定の重点国に特化した回答も含まれる）や、調査結果に基づく提言も詳述されている。

これらの評価質問に対する解を導き出すために、評価チームは、116の主要情報提供者へのインタビュー (KII)s、財団文書、データ、科学・技術文献の机上調査、ジャカルタとロスアルトスにおける対面ワークショップ等の手法を織り交ぜ、財団スタッフ、助成団体、パートナーと共に実施した現地調査で新たに見えてきた調査結果および提言を報告する。OSFの評価は、5つの主要評価質問およびそれらに付随する29の関連質問を通じて、6つの重点国と4つのグローバルで横断的な戦略を網羅している。中国とインドネシアについては深く掘り下げられているが、それ以外の国々およびその戦略のデータ収集量は必然的に限られており、本評価の調査結果は、その点を考慮の上、解釈されるべきである。

調査結果

EQ1 EQ1：妥当性。国別戦略およびグローバル戦略の「変化の理論」(TOC)は、現在でもどの程度、有効性と妥当性があるか？

OSFには明示されていないが、評価チーム (ET)は、OSFの柱となる4つの主要仮説を特定した。これらの仮説は、OSFの戦略枠組み(2016年)および海洋戦略オプションペーパー(2015年)の再考察に由来する。

仮説 1：海洋資源の激減の主な原因は、人間の活動である。

仮説 2：資源劣化を進ませる人間の行動（商業漁業、気候変動、沿岸・生息地の破壊、汚染）を変えることによって、現在の劣化の軌跡を修正することは可能である。

仮説 3：財団の長期的な目標に資する発展の軌跡に向けて、5つの条件が行動の変化を可能にすることができる。

- 有効な政策、規制、およびその適用
- 最良の知識と情報に基づく意思決定
- 持続可能で責任ある海洋資源のための市場インセンティブ
- 危険性と機会に関する市民意識
- さまざまなセクターの有能な機関およびリーダーシップ

仮説 4：取り組む課題が大きいため、目標と成果を達成するためには、財団の活動には、多様で複数の主要関係者（非政府組織 (NGOs)、学会、政府・行政機関、二国間・多国間組織、その他のドナー）とのパートナーシップが求められる。

OSF報告書 概要：調査結果

科学的証拠は、**仮説1および2**を強く支持している。グローバル漁業と生態系は、一般的に、気候変動、乱獲、汚染、海洋利用の増加に関連する人為的ストレスにさらされ、それは増加するばかりである。気候変動の影響が高まり、その結果、海洋生態系と漁業の劣化をもたらしている。海水の温度や化学物質の乱れは、資源のサイズ変化や異なる地域・生息地への移動の原因になっている。Killsでは、気候変動が重大な懸念事項である、との指摘もあった。一方、乱獲は依然として大きな脅威であり、グローバル資源の緩やかな減少の一因となり、IUUも引き続き持続不可能な漁業を助長する主な原因となっている。その上、汚染、乱獲、気候変動という複合的な影響下において、特に養殖業、海洋生物の多様性が危険にさらされることが研究で報告されている。

仮説3で挙げられた5つの条件はすべて、文献(Olsson等 2010年、Gelcich等 2010年)や他の評価(Ross Strategic社等2020 GSM評価、CEA Consulting社(以下「CEA」) 2020 グローバルなFIP評価、UNIDO社 2020 漁業バリューチェーン評価)の例によって裏付けられている。財団が支援するプロジェクトは、前述の条件を組み合わせて取り組むとことで、持続可能な漁業にとって重要な進展を示してきた。OSFで特定される5つの可能にする条件に加え、他の評価で注目すべきもう1つの条件とは資金調達の手続きであり、これは可能にする条件として、財団の助成金によって常に取り組まれていることだが、OSFのTOCにおいては言及されていない。

仮説4で述べたように、海洋資源の利用は、生態学的、経済的、政治的要因の複雑な相互作用に左右されるため、

地域、国、リージョン、グローバルのレベルで活動する利害関係者の関与が必要になる。財団の活動に関与する主要な利害関係者とは、漁業者、さまざまなサプライチェーンの産業関係者、大学、NGOs、政府・行政機関等が含まれる。特に政府・行政機関が重要なのは、海洋資源管理に関する規制と施行の管轄権および法的権利を有するからである。NGOsや大学は、財団の活動において主要な役割を担っている。財団がその支援を行うのはこうした組織経由であり、政策や規制改革に対する財団の関与は、主にNGOs・大学・個人夫々への支援を通じて行われている。加えて、財団のプログラムオフィサー(POs)は、多くの場合、政府・行政機関のさまざまなレベルの職員と関係性を築いている。政府・行政機関の能力は、財団が達成可能な成果を決定づける主な要因である。例えば、最も効果的なFIPsでは、政府・行政機関との目標の一致と他の主要な利害関係者の関与が示されている。

同様の理由で、多国間・二国間組織も重要である。財団は、これまで多国間組織と関わってきた経験があり、その例としてSunken Billionsに関するWorld Bankの報告、ProBlueの継続的な取り組みに関する連携、インドネシアのUSAID、MSCへの助成を通じたRFMOs等が挙げられる。東アジアのPEMSEAのように、その地域の政府・行政間組織との連携を模索する機会もあり、本組織は、政府・行政機関との協働の歴史も長く、財団が取り組む沿岸域管理、汚染やゴミ問題、沿岸漁業、MPAsに関連する課題や国境をまたぐ課題を支援することができる。別の機会としては、UNDP-GEFのSmall Grants Programが挙げられ、本プログラムは、国際的なNGOsや慈善団体の活動に対して面倒な要件を示す国々において助成金を供与する手段を提供することができる。

OSF報告書 概要：調査結果

OSFに内在する意図せざる結果のリスク

OSFは、海洋資源の持続可能な管理、経済的成長、地域住民の所得と生活水準の向上の機会を広げる一方で、その戦略には、いくつかのリスクと意図せざる結果をもたらす可能性を有する。そのリスクのひとつが、生態系の中で単一または数種の近縁種を集中管理する漁獲戦略に潜在するリスクである。財団の活動は、持続可能な漁獲制限の設定、禁漁区の指定、混獲削減のための実践と技術の推進等への研究支援を通じて、地域の生態系リスクに取り組んでいる。これらの活動は、FIPs、マグロ漁業、海鳥、MPAsに関する財団の活動に完全に一体化されている。MSC認証や漁業評価等、その他の分野の活動も有効で環境にやさしい漁業管理を支援している。

拡大するグローバル市場が地域経済とつながり、その結果、サプライチェーンを通じて富が一体化され、地域から資本が流出し、地域住民間の不平等が増大する危険性がある。例えば、漁獲総量規制の実施によって、その緩和措置としてサプライチェーン全体（特に漁業者および他の労働グループ）に必ず価値が分配されるようにしない限りは、小規模の漁業者を、貧困ラインを下回るような状況に追いやる可能性がある。

OSFには長期的なリスクも存在する。それは、市場への外因性ショック、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）を引き金とする商品価格の崩壊、養殖業に影響を与えるような単一魚種の疾病、米中間の貿易戦争のような貿易紛争等に対する地域コミュニティの回復力に関連する。

COVID-19が蔓延する間、地域の漁業グループの崩壊を防ぐべく、財団はセーフティネットを設置し資金援助を承認し、またカリフォルニア州政府の動員を支援した。その他の国別戦略チームは、緊急リソースを動員し同様の混乱に対応した。それでもなお、COVID-19の経験から得たひとつの教訓は、より戦略的なアプローチの模索が必要ということであり、それには、緊急資金や保険制度の支援、さらに一部の開発途上国にとっては商品や市場の多様化等がある。現在の水産物市場の動向に内在する別の長期的なリスクとして、主要な国際市場へ高品質の水産物を輸出することで長期的（2030年）には、グローバル・サウスの魚輸出に栄養不足を招くことを示す予測に関連したものが挙げられる。

複数の外生要因も財団の成果に影響を及ぼしている。OSFの目標を可能にする進展として、持続可能な海洋管理を支援する政府の政策導入が挙げられ、例えば、日本の改正漁業法、中国のブルーエコノミーの重要視、全OSF重点国における海洋問題に関する国民意識の高まり等が挙げられる。阻害要因としては、米国、メキシコ、インドネシアにおける政策の方針転換が挙げられ、それにより、環境問題に対する優先度が低下し、場合によってはリソースや規制が後退することとなった。他の阻害要因としては、プロジェクト現場において異常気象が増え、チリでは地下鉄運賃の値上げに端を発した社会不安が蔓延し、環境への取り組みに対する反発につながり、またCOVID-19による水産市場の変革や活動プログラムが中断したこと等が挙げられる。

OSF報告書 概要：調査結果

Ocean OSFと海洋プログラムの一貫性

財団が提供する助成金やその他の支援は、OSFおよび国別戦略およびグローバル戦略が定める範囲内で適切に使われている。助成金データベースの構造上、「変化の理論」に対する助成金データの体系的な見直しはできなかったが、ETによる助成金報告書と概要、MELデータの分析、KIIsの見直しの結果、上記が定める範囲外の助成金は見当たらなかった。養殖業等の助成金は比較的少なく、この点については、財団は長期的課題として取り組んでいる。

財団の成果に寄与した2つの重要な要因が、OSFでは十分に認知されていない。そのひとつは助成団体に対する助成金以外の財団支援であり、それには戦略的アドバイス、情報共有、ネットワーキングの提供等が含まれる。もうひとつは、資金調達における既存の財団活動である。例えば、他の慈善団体や多国間組織との連携、海洋問題への資金調達の関心を引くための組織化されたキャパシティ・ビルディングや意識の向上等が挙げられる。

OSF・グローバル戦略・国別戦略のTOCsは、これまでの財団活動の教訓や視点を取り入れている。米国、メキシコ、インドネシアでは、生物多様性と生態系の回復力における過去の活動で得た多くのパートナーや能力を活かし、漁業管理に重点を置く戦略を策定した。中国では、国内の科学者コミュニティを巻き込み、米中の科学者や大学を結び付ける等、気候変動に関してこれまでの活動から得た教訓に基づき財団の戦略を策定した。

重要点：

- OSFの「変化の理論」は、財団の長期的な目的に向けた活動を導く上で、引き続き非常に有効であり、かつ高い妥当性を有する。OSFは、明確なビジョン、価値、目的を提供し、また優先的に取り組む活動分野を特定する。同時に、OSFにおいて、国別戦略や横断的戦略は、各状況に応じた介入や目標に向けた柔軟な活動の実施を可能にしている。OSFとその主な仮説は現在の科学によっても裏付けられている。
- 気候変動が海洋生態系の主な破壊原因になりつつあることを示す科学的証拠は増えるばかりであり、新たなアプローチや機関が必要とされている。気候に対する海洋生態系の強靱な回復力のためには、有効な漁業管理とMPA 管理が重要であることも科学的研究によって示されている。
- 財団の活動では、漁業が生態系に害を及ぼさないようにするためにリスクに対する軽減措置を適切に組み入れている。OSFに内在する他のリスクとして、意図せざる結果に関連する地域社会へのリスク（不平等増大のリスク、市場ショックのリスク、現在の市場動向がグローバル・サウスの水産物輸出国に将来的な栄養不足を招くリスク等）については検討されていない。
- 気候変動は、海洋管理において国境をまたぐ懸念を悪化させる可能性がある。これらの新たな脅威に取り組むため、多国間組織はパートナーシップの機会を提供している。

OSF報告書 概要：調査結果

EQ2 EQ2：一体性。財団の国別戦略と世界海洋戦略とは、どの程度、十分に一体化されているか？

各チームが単独で取り組むよりも、一体化によってより効果的で質の異なる成果がもたらされる場合に、評価チーム (ET) は、一体性には高い価値があるとみなしている。本評価では、以下の側面から一体性を検証する。

- OSFの策定およびグローバル/国別戦略の更新
- さまざまな戦略間の連携
- さまざまなチーム間のコミュニケーションおよびファシリテーション

OSFの策定および戦略の更新時には、連携への投資には高い成果がもたらされた。これは、さまざまなチームによって実施される活動を導くためのOSF全体にわたる柔軟な目標設定の過程を通じて達成された。

グローバル戦略と国別戦略も上手く一体化されていた。国別戦略は、国ごとの状況や機会に応じ、グローバル戦略が示す原則や指針を適用した。グローバル戦略および国別戦略によって実行された活動には大きな重複も無く、また補完性を有しており、それは戦略策定時の連携の成果であると推測される。科学に基づくアプローチは、どの国別戦略においても主流に組み込まれているが、気候変動に焦点を当てた活動については、財団の一部の活動として、米国、メキシコ、インドネシアにおいて実施されている。

OEやACLDとの一体性も高い価値を有しており、OSF戦略チームが提供する支援とは質的にも異なる成果(助成団体の戦略立案の改善、より強固な財政的な持続可能性、助成団体間のコミュニケーション・連携の強化等)をもたらしている。

一体化に伴う主な代償は、スタッフに対する時間的要求が高まることである。よりハイレベルな調整 (例：戦略の整合) は、継続的な後段の調整 (例：共同助成金提供) と比べ、コストに対してより高い見返りがあった。しかし、特定の価値の高い課題には、複数の戦略に対応 (例：データリミテッド手法に関する科学プログラムとGSM戦略間の連携、またはインドネシアにおける典型的な漁業の開発とテストに関するインドネシア戦略とGSM戦略間の協働等) するための共同のキャパシティが必要とされ、また、連携へ投資によって、特定チームの関与以上の価値が提供される可能性があり、従って、高い価値があると言えるのである。

さらに一体性を強化する機会は、IUU戦略および気候変動&適応(CC&A)戦略の策定と最終決定である。これらの戦略を定義することでグローバルな課題を、それ以外のさまざまなグローバル戦略や国別戦略にわたって一体化させるべく、より一層のまとまりと一貫性のあるアプローチが可能となる。気候変動の影響を示す証拠は増加の一途をたどり、本件に関するさらなる指針を明らかにすることは喫緊の課題である。

他の重要な一体化の形はOSFや財団の内部組織外で実施されている。助成金以外のリソースは、同一国内で実施される取り組みを連携させるために、ワークショップ、ネットワーク構築、連携を通じて助成団体の一体性やドナーとの調整を支援してきた。財団の意見は、ドナーを一体化する上で重要な一部を占め、また財団が取り組みに参加することによって、注目と大儀のための資金、の両方を集めている。連携がより進み、活動がより効果的になり、ドナーの調整がより進めば、このような一体化は十分な利益をもたらすが、その一方で、財団スタッフの多大な時間投資も必要となる。

OSF報告書 概要：調査結果

重要点：

- OSF・国別戦略・グローバル戦略の「変化の理論」には一貫性と整合性がある。
- OSFは、3つの方法で一体化を進めてきた。OSFの策定と国別戦略・グローバル戦略の更新、さまざまな戦略間の連携、さまざまな戦略チーム間のコミュニケーションのファシリテーション。このような取り組みは、結果として、OSFや国別戦略・グローバル戦略全体で、一貫性のあるビジョン、成果の領域、主要な可能にする条件をもたらした。
- すべての国別戦略において、科学に焦点を当てたアプローチが主流として組み込まれているが、気候変動に関してはそうとはいえない。
- 助成団体やその他のドナーの一体性は上手く管理されている。このような種類と質の一体性を継続するためには、財団スタッフの多大な時間投資が引き続き必要となる。

EQ3 EQ3：有効性。国レベル、または世界レベルで、OSFは、どの程度、その目的（例：市場・サプライチェーンへのインセンティブの促進、科学的・経済的・政策的な知識の改善、政策・規制・執行改革の支援、リーダーシップ・能力の強化）を達成したか？上手くいったこと/いかなかったことは何か？上手くいった/いかなかった理由は何か？

（注意：財団のGSM評価では、市場とサプライチェーンの有効性について言及する。）

海洋管理において持続可能な道へ舵を切るために、さまざまな可能にする条件に関して財団のアプローチに必要なのは、複数の活動が同時に実行され、かつ、一体性を有していることであった。例えば、科学的、経済的、政策的知識への財団の投資は、主として天然資源のより効果的な管理に結びつく規制の策定において、利用される漁業データや管理ツールを対象としてきた。さまざまな可能にする条件に関連する活動は相互強化の傾向がある。例えば、（海洋保護区（MPAs）、漁獲制限のような）政策変更や規制改革を対象とする戦略には、管理上の決定を下す上での証拠の見直しや提供のための科学的な研究準備と、より有効なデータやツールの活用のために政府・行政および科学機関の能力開発の両方が必要とされる。一旦、策定されれば、規制はMPAsや特定の漁業において科学を主流に組み入れるための指針を提供する。例として挙げられるのが、インドネシアのフエダイの取り組みや、ワタリガニに関する規制等である。成功した政府・行政機関への関与としては、多くの場合、提示される政策の経済的な妥当性を示すために科学を用い、また相当なスタッフの時間を投下して主要な政府関係者との関係を築き、また政府・行政関係者間で特定のデータや政策に関する分析能力を高めたこと等が挙げられる。

すべての重点国のリーダーシップ・能力開発において、財団は重要な貢献をしてきた。助成団体に対する能力開発の投資も財団の取り組みによって支援され、それには長期的なパートナーシップやコア資金等も含まれ、これらは組織的な成長の安定性には欠かせないものである。加えて、財団スタッフは、通常、助成団体を指導し、またネットワークで彼らの繋がりを築き、能力開発と連携のためにさらなる機会を提供している。

OSF報告書 概要：調査結果

能力開発に関する財団の貢献は、一般的には、中国、インドネシア、日本のようなCSOの能力が低い環境下の組織構築のために、非常に能力の優れた個人を支援するチャンピオン育成のアプローチ、または米国やメキシコのような能力開発がより進んだ国では、より大規模な組織開発や集団強化のアプローチのいずれかに焦点が当てられる。例として挙げられるのが、米国のFederal ResponseプログラムやメキシコのPescaderoプログラムだが、それらのプログラムにおいて、財団は、一連の活動の調整や政策に影響を与えるさまざまな意見の一元化を支援した。インドネシアでは、財団は、国内外のNGOs間の共同助成金の提供、Pescaderoプログラムからの教訓を適用すべくOEとの連携、他のリーダーシップ開発の取り組み等の促進に努めてきた。

転換をもたらす政策やサプライチェーンの変革は財団に起因するとまでは言えないが、KIIsにおける証言や助成団体の報告書では、財団の貢献が必要不可欠であったことが示されている。例えば、持続可能な水産物市場の進展は、財団と財団パートナーの慈善団体の支援無しには達成していたとは考えにくい。これには、MSC認証等の産業界の関与やより幅の広い支援サービスの仕組み作りを始め、FIPsに対する継続的な支援等が含まれる。メキシコでは、多くのKIIsにおいて、メキシコ北西部の沿岸・海洋課題に関する強固な組織的能力や制度的能力の開発には財団の支援が重要であった、との報告があった。国レベルの財団の活動については、その大部分は海洋関連の活動であり、その貢献の多くは、特定の漁業に対する規制や基準、MPAsの設置、または管理計画の立案支援に関連するものだった。例外として、日本の改正漁業法、米国のFederal Response、メキシコのエビ漁の規制への貢献等が挙げられる。

ETは、助成金以外のリソースが財団のプログラムの有効性を高めることも明らかにした。例えば、助成団体は戦略の質を高め、ネットワークを拡大し、助成金をより効果的で的を射たものにするためにドナー間の調整を推進し、財団の影響を使って特定の地域や課題への注目を集め、それによって関連する目的を達成するためのさらなるリソースや取り組みを招いた。

しかし、与えられた情報からでは、多くの場合、ETは貢献の度合い、または財団の支援によってもたらされた特定の違いを断定することはできなかった。例えば、CEAの2020年の報告書では、多くのFIPsが規制に貢献したことが報告され、取り組みの進展に影響を与える重要な要因として、CEAも統制能力や政府・行政機関の能力を特定している。CEAの評価範囲と入手した情報からは、これらの貢献頻度、成果を可能にする、あるいは阻害する（財団の活動以外の）他の要因として何があるか、に関する分析はできなかった。財団の貢献の多くは、政府・行政機関と直接調整するのではなく、NGOsや大学を通じて行われているようである。NGOや大学主導の取り組みが、短期的な成果をもたらす上での効率性に役立ち得る一方で、このアプローチは、必ずしも、主要な政府・行政機関内で持続性を確保するための能力や当事者意識への貢献は十分とはいえない。法の適用も、引き続き変化につながる政策改革にとって大きな障害となっている。

目標へのアプローチにおいて、方向性と柔軟性は重要だが、財団が複雑な仕組みを変革するためには、学習がその鍵であった。財団が適用してきた最も効果的なアプローチは、以下の通りである。

- 複数のレベルで活動する一体性のあるアプローチ
- 助成団体の能力を構築し、有能なスタッフを維持し、長期の取り組みを可能にする長期的で柔軟性のある助成金
- 政策改革を裏付ける科学的証拠の利用
- キャパシティ・ビルディングのアプローチおよびOEとの一体性

OSF報告書 概要：調査結果

財団によれば、3つのハイレベルなOSF目標の進展に時間を要しているものの、OSFおよび他のグローバル戦略の目標は、方向性を有し、かつ意欲的なものであった。取り組む課題の複雑性、知識の格差、海洋システムが予測不可能で非線形な性質であることを考慮すると、このアプローチは適切である。

漁業管理：漁業に関するハイレベルな成果とは、グローバルな水産物の50%以上が有効な漁業管理政策を有する国から調達されることである。CEAによれば、生産される水産物の38%は、何らかの持続可能な管理体制下にあると予測されている。生産される水産物のうち、財団の支援と結びついている水産物の割合は明らかではない。同様に、IUUに関連する国際協定や法規制には進展があるものの、漁業管理は引き続き重要な課題である。

生物多様性の保護：OSFでは、2030年までに重点国の海洋生物多様性の保護において、世界や地域で認知されている目標を達成、あるいは上回ることを目指している。MPAsの国別の取り組みを指標にすると、財団の重点国の生物多様性の保護の進展スピードは遅い。これは長期的な目標であるため、MPAsの増加に時間を要することは予想の範囲内であった。しかし、既存のMPAsの管理予算が、概して皆無または不十分という事実は懸念として残る。

養殖業：EQ1で示されたように、養殖業に対する財団の支援は、漁業やMPAsに関連する投資に追いついていない。これは、OSFの意図、すなわち、重点国における妥当性、スタッフの能力、大型化の機会に基づいた養殖業への支援拡大、と一致している。

重要点：

- 財団の重点国は、持続可能性に向けて産業界全体で取り組むようにするには進展がみられたが、これが海洋の改善につながったか、その程度については必ずしも明らかではない。チームには、財団の支援の結果による改善の度合いを断定するための十分な情報はなかった。
- すべての戦略によって実行された活動は、科学的、経済的知識、政策や規制改革を前進させ、組織的能力、リーダーシップ能力を構築する。その両者が強化し合う方法で実行されることも多い。法律および規制の適用と施行は引き続き重要な課題である。
- OSFの3つの主要なグローバル目標（持続可能な漁業、養殖業、生物多様性の保護）に向けた進展は——にもかかわらず、時間を要しているが、財団はハイレベルな目標に対して柔軟にアプローチしてきた。目標は、財団の国別・グローバル戦略の活動に方向性を示し、そのポートフォリオ全体の教訓を得るための役立つツールとなっている。
- 財団の活動が持続可能な海洋管理に向けた変革を可能にする条件に貢献しことを示す材料は多数ある。財団の支援が強固な組織的能力や科学的情報に基づく政策・管理の成果に貢献した、という報告もある。にもかかわらず、情報格差によって、財団の取り組みが変革に貢献した度合いや、どのように他の要因が成果に貢献、あるいは阻害したかについて、ETは評価することができなかった。

OSF報告書 概要：調査結果

EQ4 EQ4: 公平性。特にプログラムの設計や受益者への影響において、OSFは、どのようなやり方で、公平性を向上させているか（あるいは、向上させていないか）？

慈善活動における現在の動向(例：Olivarez、2019年)に合わせ、財団は、どのように多様性・公平性・包括性（DEI）をその活動に関連づけるかを明確にし始めた。海洋チームのスタッフとのインタビューでは、こうした検討へ賛同が示された。しかし、現地調査における公平性に関する質問では、「いまだに財団との取り組みには、公平性が明示的には組み込まれていないが、財団の公平性へのアプローチを、より深く理解することには関心がある」という回答が、助成団体の最も共通した回答だった。米国の海洋戦略は、特定の人的プロファイル中心の指標および成果やDEIを意識した助成金を通じ、助成金提供にDEIを組み入れることに最も進展があった。

過小に評価されているグループのプログラム設計への参加や、あるいはスタッフとしての彼らの雇用を通じて、手順の公平性—意思決定者の公平性—を図る助成団体もいる。漁業者と直接関わる助成団体は、トレーニング、政府・行政サービスへのアクセス、環境プログラムを理解し議論するためのフォーラムの提供を通じて、自分たちの活動は、漁業者の生活や漁業者が力をつけていくことを推進していると考えている。助成団体は、草の根的なコンサルテーションや草の根的なパワーダイナミクスに関する前向きな事例を提供し、それはプログラム設計にも組み入れられている。外部調査によれば、このようなコンサルテーションは成果を向上させている。にもかかわらず、多くの助成団体は、いまだに自分たちの活動への公平性の取り入れ方を考慮しておらず、財団の指導を重要視している。KIIsにおける漁業者サンプル数は少なく、本評価では漁業者を代表する意見を提示することができない。漁業者、またはコミュニティメンバーにとって利益となり得ることを体系的に測定するためのモニタリング・評価・学習（MEL）データも欠如している。

公平性に関する別の重要な側面は、意図せざる結果、利益の分配、および財団が支援する取り組みによって必然的に伴うリスクに関連する（EQ1.0/1.2を参照）。これについては、3つの検討事項がある。1) 影響を受ける人たち(性別に関して特に留意することを含む)に対して、戦略を含めた介入によって確実に利益を分配し、不公平を悪化させるリスクを軽減する度合い。2) 単一または数種の商品を通じ、グローバル市場に地域経済を一体化させることに関連する取り組みによって生じる意図せざる結果のリスク軽減を求める度合い。3) 質の高い水産物が国際市場（そのほとんどは米国やヨーロッパ）向けに供給されているという、グローバルな水産物取引の動向が、長期的（2030年）には、グローバル・サウスの魚輸出国に栄養不足をもたらしかねないというリスク。コスト、利益、リスクの社会的分配の根底にある主要因は、権力である。財団の戦略には、概ねこれらの要因が欠けており、不公平の悪化、生活の脆弱化、魚輸出国の食の安心の弱体化という意図せざる結果をもたらしかねない。

地域のNGOの能力や新たなリーダーを構築する財団のアプローチは、これまで発信力の弱い人たちの能力、アクセス、力を促進するが、同時に、すでにアクセスを持っている人たちだけが勝者になるというリスクも伴う。助成団体のさらなる多様化に向けた財団の動きは、特に、米国、メキシコ、インドネシアにおいて、正しい方向への一歩といえる。しかし、日本においては、既存の政府・行政機関の権力構造にアクセスできる目立った組織と協働することに焦点を当ててきたため、助成先のキャパシティが一極に集中するリスクがあり、また中国においては、国際的な組織に関する規制によって助成団体に対してよりトップダウンでアプローチする再助成団体との協業モデルが必要である。

OSF報告書 概要：調査結果

重要点：

- 戦略文書、助成団体とのコミュニケーション、成果測定システムにおいて、公平性に関する十分な検討はされておらず、財団の公平性へのアプローチは、策定の過程にある。公平性における財団の戦略に関連する側面には、助成団体との交流、財団の助成金や財団が支援する市場チェーンによってもたらされる利益の社会的分配、財団の戦略がもたらす意図せざる結果のリスク等の公平性の検討が含まれる。
- 財団の助成金が地域コミュニティにもたらす利益の度合いを評価することは難しく、それは、財団がコミュニティにとっての成果に関する体系的データを保有していないからである。にもかかわらず、財団の助成が地域コミュニティに利益をもたらしていることは、状況証拠によって示されている。国内や地域の助成団体の多くは、地域コミュニティと緊密に連携しており、彼らのプログラムには、社会的利益が取り入れられている。しかし依然として、財団の助成金において、コミュニティは、発言権のある利害関係者として明示的には組み入れられていない。同様に、財団は、(利害関係者の性別や市場チェーン内の役割等の要因を考慮し) 支援する活動に関与する利害関係者間の違いを認識すべきである。

EQ5：永続性。成果の永続性を促進するために、各戦略において何をしてきたか？成果を期待できそうなこと/上手くいく可能性があるのは何か（規模、再現性、キャパシティ・ビルディング、リーダー、制度、ネットワーク等）？ EQ5

財団の目標は、海洋に依存するすべての生物を支え得る持続可能な資源の利用において、グローバルな変革をもたらすことである。それを行う上で、財団は、根本的な原因に対処するよう努め、長期的に見れば、それが望ましい変化をもたらすことになる。この文脈において、成果の永続性は戦略の極めて重要な側面となる。

永続性を推進するために、異なる戦略下の4つの主なアプローチが有望であることが証明されている。

- 複数の可能にする条件に取り組む一体化されたアプローチは、異なるレベルの利害関係者が関与し、共通の議題について取り組むことを通じて成果をより高める。
- 能力や提携関係の構築は、助成金による成果の永続性を確保することに役立つ。
- 意識の向上や世論・消費者の支持を集めるための情報提供は、市場および政策立案者に前向きな圧力をかけることができる。
- 助成団体への長期的な支援と柔軟な対応は、OSFの優先事項に影響を与える永続的な市民社会を推進し、またそれにより、キャパシティ・ビルディングや政策における永続的な成果がより高まる。

財団の活動成果の永続性に対する主要リスクは、政権交代に伴う政策変更やスタッフの離職、成果の拡大・拡張を支援する財政的リソース(政府・行政機関の予算、助成団体間の資金調達の多様化等)、活動組織間の競合(利害関係者間の利益相反、重複や矛盾するプロジェクト)、サプライチェーン、地域社会、資源、生態系を破壊する気候関連の影響に結び付いている。

OSF報告書 概要：調査結果

本評価における拡張とは「成功を収めた介入（政策、プロセス、プログラム、プロジェクト）を、より多くの人々に到達させるために、異なる場所で、時間をかけて拡大し、適応させ、持続させること」と定義され、持続性と密接に関連する。拡張と開発への取り組みの持続性を強化するために共通して用いられる3つのメカニズムがある。それは、取り組みを法令、政策、プログラムの主流に組み入れること、類似する規模や状況下で取り組みを再現すること、あるいは、より幅の広いより複雑な一連の課題やタイプの利害関係者の関与が頻繁に必要となる、地理的により広範囲に拡張すること(GEF 2012年)。OSF戦略には、拡張の側面を含んだものもいくつかある。例えば、GSM戦略は、拡張のための包括的なアプローチを適用し、それには、政策、規制改革、指針を通じて主流に組み入れられ得るアプローチを示すためのFIPをツールとしたモデルや、市場チェーン全体で再現可能な産業界が関与するモデル等があった。インドネシア戦略は、同様に、典型的な漁業を開発し、その目的はアプローチを主流に組み入れ、再現し、また異なる種類の漁業に適用可能な拡張をすることである。

拡張のための主要な側面がいくつか一体化される一方で、ほとんどの国別・グローバル戦略は、持続性と拡張性を強化するための体系的で明示的なアプローチを採用していない。変化する状況に適応するためには、早い段階で戦略に拡張を組み込み、定期的に戦略を更新し利用するアプローチが最も効果的であることを、評価文献は示唆している。

戦略上、検討すべき主要な構成要素とは、

- モデルまたはイノベーションの利益に関する実証およびコミュニケーション
- 変更およびそのタイミングの特定、変更実施の必要性
- 変更実施が必要なレベルの特定（すなわち、地域、国、グローバル）
- 異なる段階やレベルで関与する必要がある利害関係者の特定およびコミットメント
- 必要とされる財政的、技術的リソースの特定、および
- 戦略調整が必要となる可能性を有する進展や文脈要因のモニタリング

重要点：

- 持続性と拡張性は密接な関連があり、この2つの目的を一体化した戦略が最良のアプローチである。OSFチームは、持続性と拡張性の成果の強化を図るアプローチやメカニズムを組み込むが、これを体系的な方法で実行する度合いについては、戦略ごと、また個別の取り組みによっても異なる。より体系的な方法は、最初から持続性と拡張性に留意した戦略を策定することであり、そのような戦略は変化する状況の対応、監視、適応に役立ち、OSFの目標に向けた進展を著しく強化することができる。

OSF報告書 概要：提言

提言 1：財団は、DEIに関連する課題に対し、より包括的なアプローチを採用すべきである。

財団は、利益または不利益の分配に関して、よりインセンティブを与え、より正確に測定するために、助成および戦略において、該当する場合はどの部分においても、人的および社会的成果を組み込むべきである。これにより、財団の活動のどの部分が、プラスまたはマイナスの公平性の成果をもたらす、あるいはもたらさない、の理解を深め(EQ4.0)、それに応じた調整が可能となる。また、財団は、その活動のために助成団体と協議し、DEI 指針を策定すべきである。DEIに関する財団のアプローチを策定する過程で、戦略およびさまざまな種類の助成金の立案・設計において、コミュニティや過小に評価されているグループの助言を求めべき、または彼らが関与すべき度合いについて検討すべきである。DEIの指針は、財団の戦略に内在するリスクについても取り組むべきである。これにより、財団は、このような包括性に関する活動基準や目標を設定することや、同時に、その活動がどのように文脈における公平性と交わるか、に関する意識を広げることができる(EQ 4.0)。

信頼レベル：中

提言 2：財団は、定期的に地域の人たちやこれまで考慮されてこなかった人たちに対するOSFの短期的、長期的なリスクの可能性を評価し、これらのリスクの軽減方法を明示的に検討すべきである。

グローバル市場との統合は、地域の人々にとっては、生活の向上と地域経済の成長という貴重な機会を提供する。しかし、このようなつながりは、他の予期しない影響、市場ショック、富の配分等から派生する意図せざる結果に対する脆弱性を高める可能性がある。時には、財団が地域特産品として単一または数種の関連商品を促進することが、地域コミュニティの回復力のリスクとなる。長期的な市場動向が、結果的に、熱帯地域の水産物輸出に栄養不足をもたらす可能性もある。

そのようなリスクに取り組む方法のひとつは、地域コミュニティの市場と商品が、地方・国内市場につながるために、地域コミュニティの多様化を支援することである。(EQ 1.6)。

信頼レベル：中

提言 3：OSFチームは、漁業、養殖業、生物多様性の保護、気候変動、海洋酸性化を管理・適応するために、財団の貢献が根拠に基づく方法・能力・機関へと導くような戦略を策定すべきである。

海洋の広範囲にわたる変化について、気候変動が及ぼす影響の度合いを、我々は理解し始めたばかりだが、既存の知識に基づいて戦略立案を開始するには十分である。ETは、海洋チームが明示的に気候変動と海洋酸性化に取り組むための戦略を立て、その取り組みに関連する能力を支援することを提言する。有効な漁業管理とMPAsの管理が、気候に対する回復力の鍵であることを示唆する証拠もある。海水の温度や化学組成の変化に対応するために、漁業資源はサイズが変わり、異なる海洋地域へ移動するという証拠もある。これらの要因は、財団の活動領域への影響、規制の変更(例：サイズ制限に係る政策)、現行の漁業管理制度への影響等の可能性を有する。資源の移動は、国ごと固有の影響を与える可能性が高いが、国の枠を超えた頑健な機関の関与も求められている(EQ 1.0、1.2)。

信頼レベル：中

OSF報告書 概要：提言

提言 4：財団は、アジア地域や北米、ヨーロッパ、日本の進展強化への注力を拡大しつつ、GSM変革へ向かって、より幅の広いグローバルなアプローチを促進するための機会を模索すべきである。

OSF 評価チームは、GSM評価の85ページ(Ross Strategic 社等 2020年、P85)で示された提言、特に次の言及に賛同する。「財団のGSM戦略によって、今日の持続可能な水産物市場変革の過程において、相当な進展が可能となった一方で、財団の目標を達成するには、これまでのところ、不十分と言わざるを得ない。加えて、現行のアプローチを続けることにより、将来的には、北米、EU、場合によっては日本も含む、サプライチェーン変革を推進させる可能性を有するが、GSM全体の変革達成には不十分である。市場変革に向けた緩やかな進展の軌道から抜け出すためには、戦略的なGSMに関連する動きに焦点を当てた急速な『移行』が必要である。」

信頼レベル：中

提言 5：財団は、介入の戦略における持続性および拡張性について、より意図的に計画すべきである。

財団のプロジェクトの成果が永続的になるようにするため、成果の持続性・拡張性において、海洋チームは、最初から、より明示的な道筋と戦略の一体化を検討すべきである。これらの戦略は、引き続きモデルまたはイノベーションの妥当性と利益を示すべきであるが、同時に、その拡張についてどのような実行が期待されているかを明確に説明すべきである。気候変動の文脈において、成果の持続性を確保するためには、国境の枠を越えた海洋の懸念に取り組むための能力を構築することである。ひとつのやり方としては、PEMSEAまたはUNDP-GEFのSmall Grants Program等、複数の政府・行政機関と長期にわたるパートナーシップを築いてきた組織との連携の実現可能性を模索することが挙げられる (EQ 5.0、1.0、1.2)。

提言 6：海洋チームの複雑な作業が増え続ける状況、スタッフのリソース不足、また養殖業への財団の優先レベルが低いことを受け、海洋チームは、養殖業に係るOSF全体の関与および目標を再評価すべきである。

持続可能な養殖業の前進は、水産物のグローバルな需要に応え、捕獲漁業に対する圧力を弱め、また野生生物や生息地に害を及ぼす行為を防ぐためにも重要となることを、財団は認識している。プログラムチームによれば、漁業活動における改善が実現されれば、養殖業に重点を置いた海洋全体の取り組みが計画されている。しかし、漁業に新たな悪影響を及ぼす要因によって、財団の既存のプログラムの複雑性は増すばかりである。そのため、海洋プログラムの乏しいスタッフの作業負荷は、すでに限界に近い状況にあるにもかかわらず、さらに高くなる。財団は、養殖業に関する活動で、最大効果を得られる可能性を有する地域(おそらく中国であろう)を査定し、養殖業に関する活動は幅広く展開せず、大きな効果が得られる地域のみを絞るべきである。より幅の広い養殖業へ関与することで失う機会費用は、その他のニーズに対応する財団の能力への影響、例えば、グローバル・サウス(特にアジア)の持続可能な漁業や水産物市場における能力と統制の枠組み、グローバル漁業において増大する人権・DEI問題への配慮、地域社会や経済へのグローバル市場の一体化による新たなリスクの軽減等が挙げられる。

信頼レベル：中

OSF報告書 概要：提言

提言 7：一体化、連携、実施に係る決定に際し、スタッフの作業負荷およびリソースを考慮すべきである。

過去5年間に、3つの一般的な方法で、海洋チームは一体化を実施してきた。それはOSFの策定と国別/グローバル戦略の更新、さまざまな戦略間の連携、そしてさまざまなチーム間のコミュニケーションとファシリテーションである。得られる利益とスタッフが投下する時間に関して、どの方法も代償が伴うことを示唆している。ETは、財団が策定中の戦略の完成に重点を置くことを提言する。これにより、月次会議やOSFディレクターの援助と相まって、戦略チームの活動は、引き続き一貫性と補完性を確保することができる。チーム間の正規の連携(または、他のプログラムとの連携)機会の追加に際し、既存の活動や資金的な制約を検討すべきである。そのひとつの基準は、共同作業が、チームによってすでに実行された既存の活動で代行できる度合いである。例えば、リーダーシップ能力開発の場合、OEとの活動成果の方が、現在の彼らの能力開発活動よりも、質が高くスタッフの負荷が低いとみなされるのであれば、前者で後者を代用すべきである(EQ 2.1)。

財団は、中国戦略に専念するスタッフ構成およびリソースを検討すべきである。なぜなら、この国における活動は急激に進展し、今や国別戦略の完全な具体化に従事するレベルに近づきつつあるからである。中国は、世界の水産物の最大の生産国であり、かつ最大の消費国でもあるため、OSFの目標にとってこの国は非常に重要である。

信頼レベル：中

提言 8：財団は、OSFの長期的目標の達成のために、財政的な条件の役割をより明確に明示すべきである。

OSFは、主要な可能にする条件に、資金調達に明示的には含まれていないが、実際には、チーム活動全体のさまざまな形で財政的な条件を支援している。OSF、または「変化の理論」において資金調達を主要な可能にする条件のひとつに含めることは、財団の(助成金以外の支援を含む)既存の活動をより正確に描き、伝えることになる。同様に、保全目的の達成を阻害する主な要因や、市場に投入する商品の展開を可能にする要因が整っていない状況、あるいは、整わない場合は適用性が限られる状況を、さらにはっきりと指摘することになる(EQ 1.3)。

信頼レベル：中

提言 9：海洋チームは、助成団体間の一体性と相補性を育む取り組みをさらに優先させるべきである。

財団の主要な課題のひとつは、幅広く多様な組織に向けた助成金が、共通した一連の目標に必ず貢献できるようにすることである。その方法のひとつが、国別・グローバル戦略の策定を通じてあり、また助成金のポートフォリオ策定を導くために、これらの戦略を利用することであり、それを実践している戦略チームもいくつかある。Pescaderoプログラム等の助成団体の一体性を育む活動は、リーダー間の関係構築を助け、助成団体の連携に貢献した(EQ 2.1、3.1)。提言7で示されたように、OSFチームは、OEをさらに関与させることで共同作業の代用を検討すべきである。

信頼レベル：高

OSF報告書 概要：提言

提言 10：財団は、より多様性のある利害関係者に関与し、既存の助成団体間の相補性を育むので、海洋チームは、助成団体間の連携を促進する上で、より積極的な役割を担うための準備をすべきである。

財団は、さまざまな助成団体による共同計画・実施を必要とする戦略的アプローチを採用するため、POsは、助成団体と関わり、共同作業を中断しうる潜在的な緊張関係等の連携に伴う代償を特定し、検討する必要がある(EQ 2.3)。中国では、財団は再助成団体と緊密に連携し、助成団体への指導や連携のために再助成団体の能力を構築する必要がある。これは、再助成団体と助成団体との関係を、より生産的なものにし、財団のベストプラクティスをいくつか共有する機会である(EQ 3.8)。チームは、時間とリソースへの影響を認識しているものの、その投資に対して十分な見返りが得られると考えている。

信頼レベル：高

提言 11：MELシステムの強化。

本評価の実施過程では、MELシステムの利用を強調する複数の提言があった。これらの領域への留意、特に助成金や戦略活動の開始時に留意することは、今後の強固な根拠に基づく意思決定が前進する支援になりえる。具体策は次の通りである。

- OSFの成果およびアプローチに対する指標と助成金を分類し、「変化の理論」に対する進展をより明確に測定し、分析できるようにする。
- 助成団体レベルの進展の指標をデータベースに統合し、変革に向けた助成金の貢献に関して、より優れた報告を可能にする。
- 地域社会やコミュニティにおける利害関係者の特定を定義し、財団の支援がもたらす利益およびリスク、あるいは意図せざる結果を追跡する。
- 「変化の理論」の仮説を明確にし、将来の妥当性の評価を可能にする。

信頼レベル：高

重点国 概要：中国

EQ2.4 (中国) 中国戦略は、慈善以外のドナー/資金提供者と、十分に一体化/連携されているか？

EQ3.6 (中国) CSOsは、政府・行政機関のさまざまなレベルから、どこについて、どのように意見を求められているか？

EQ3.7 (中国) 政府・行政機関に関与し、政策に影響を与えるために、CSOsが用いるメカニズムは何か？

EQ3.8 (中国) CSOsの目的は何か？それは、どのように財団の目的に沿っているか（または、沿っていないか）？

EQ3.9 (中国) 支援する助成団体にとって、助成金以外のどのような種類の支援が、最も重要であったか？

財団は、中国でのCSOの能力構築に成功しており、海洋分野における中国のNGOs不足に対応すると同時に、地域・地方の行政関係者との技術的関与の機会も増やしている。特に、政府・行政機関の優先順位に沿った課題分野に関して、専門知識を有するCSOsが質の高い科学的なアプローチやデータを提供できる場合に、地域・地方の行政関係者は、CSOsに対して高い敬意を払う、と回答者は述べた。しかし、困難な政治環境によって、INGOsが、この種の立場で関与することは限られている。財団のアプローチは、地域の推進者を育成し、非常に優れた個人の能力を組織化し、さらに中国のCSOコミュニティの成長を促し、さらにコミュニティ内で連携するというものであり、このアプローチは財団の目標を前進させる可能性がある。このアプローチのモデル組織として、政府・行政機関とCSOs/NGOsの両者がChina Blueについて言及した。地域・地方の行政関係者は、中国政府よりも、NGOの援助に対してより反応が早く、時に中央政府の指示に対処するためのモデルや能力が不足している、と回答者は述べた。CSOと行政関係者との関わりの域を超え、財団は、CSOsと科学的コミュニティとの繋がりを構築するための取り組みも支援している。しかし、産業界も、政府・行政機関と強い関係性を有しており、政府、産業界、市民社会の三者の関与は、政策を実現可能なものにし、かつ関係者が実施に必要な承認を得られるようにするのに役立っている、と何人かの助成団体は述べた。

財団の助成団体は、財団の目的に沿う優先事項を報告しており、それには、漁業改革への注力、保全、キャパシティ・ビルディング、養殖業等が含まれる。助成団体が感謝と共に言及したことは、管理・経営職に対するキャパシティ・ビルディング支援や、財団のオープンな態度についてであり、例えば範囲や運営における柔軟性、非静的な成果に求められる長期間にわたる助成金、透明性のあるコミュニケーション、双方向のフィードバック等が挙げられた。

ドナーに関して、パートナーである財団の再助成団体との緊張関係に言及する回答者もいた。例えば、資金提供者-助成団体の関係において、よりトップダウンなアプローチに対する不満、高額な間接諸経費、運営面での柔軟性の無さ、キャパシティ・ビルディングがあまり重要視されないこと、専門性の欠如等が挙げられた。慈善の文化は、中国では初期段階にあり、国内の慈善的な能力構築を援助することは、財団にとっての好機である、とKIIsにおいて複数の指摘があった。財団は中国のその他の資金提供者(または、中国における活動を拡大するための選択肢を検討している人々)から高く評価されており、またChina Marine Funder's Alliance (CMFA)等の協調的な連携に財団が参加することで、これらの取り組みへの信頼性が増し、他のドナーからの関与を促進するのに役立っている。CMFAは、困難な環境において重要な情報交換源となっているが、UNDP-GEFのSmall Grants Program等、慈善以外の関係者との一体化や関わりをさらに深める機会も存在する。

重点国 概要：インドネシア

EQ1.6 我々が導入したモデルは、どの程度有効か？(すなわち、効果的か？可能にする条件を導入したか？)

EQ3.4 我々の投資は、どの程度能力を構築、または強化したか？

EQ3.5 省庁職員に対する我々の技術的援助は、どの程度政策に影響を与えたか？成功要因や障害物は何であったか？

EQ4.1 これらのコミュニティの中で、誰が、どのように利益を受けたか？我々の取り組みで不公平が誘発される可能性があるのはどこか？

EQ4.2 我々は、どの程度、適切に地域のパートナーの声に耳を傾けているか？地域のパートナーは、我々の戦略に関心があり、また関与しているか？

インドネシアの海洋戦略（IMS）の活動は、政策、キャパシティ・ビルディング、典型的な漁業－国レベルではフエダイおよび混合漁業、地方レベルではワタリガニ（BSC）－において、戦略の3本柱（すなわち、優れた漁業管理の根拠の提供、漁業管理政策改革の情報提供、そして改善後の管理に必要な能力・リーダーシップ開発）に対して成功を収めている。しかし、それを推進するためのモデルの構成要素（行政関係者との連立体制やモデルの拡張等）は、まだすべてが試されたわけではない。

国レベルでは、省庁への技術的な援助によって、いくつかの改革を導いた。例えば、質の高い資源情報の提供が挙げられ、これにより、MMAFが定める国家優先種、6種のひとつにフエダイを加えることにつながった。財団は、政府・行政機関の利害関係者の優先事項を理解し関係性を深めるために、彼らとの直接的な関わり合いを有することに成功した。これには、政策においてさらに関与するための前提条件、例えば、政府・行政関係者に対するIUU問題のトレーニング、執行上の決定を下すための経済的データや資源データの分析の利用等が含まれる。政府・行政機関のすべてのレベルにおける高い離職率と政府・行政機関のトップレベルと利害関係者間の連携不足によって、取り組みが妨げられる状況に変わりはないが、新たなニーズに対する財団の柔軟な対応によって、財団の価値が示され、新たに関与する機会も生まれた。インドネシア政府のさまざまなレベルに対する技術的支援以上に、地域のCSOの推進を可能とする戦略の活動は、長期にわたる政策変更のための重要な情報提供であったとの指摘もある。

ETは、ジャカルタ、バリ、ランブンの利害関係者のインタビューを実施した。これにより、インドネシアのポートフォリオにはさまざまなアプローチの姿が含まれる一方で、ランブンのBlue Swimming Crab (BSC)の介入に関連する現地でのデータ収集は、その他の介入よりも、相対的により詳細であったため、本セクションでは特に財団のBSC活動からの例が数多く引用されている。

地方レベルでは、ランブンエリアの産業界、政府・行政機関、コミュニティの三者が関与するパートナーシップによって、漁業管理の実施はベストプラクティスとなり、政策変更（例えば、政府・行政機関が承認する持続可能なBSC 漁業管理委員会や地方におけるBSC Zoning Planの導入等）へと導いた。同委員会は、財団の助成団体、漁業、中間業者、産業界、MMAFといった複数の利害関係者で構成されている。同委員会は、地方行政機関に不足する予算と漁業管理能力の両面を補うべく、管理計画の実施を支援し、また漁業者を代表する者たちに対し、ベストプラクティスの知識と、それを管理し各漁業グループに広める能力とを強化した。

IMSにおけるキャパシティ・ビルディングおよび連携活動は、地域、地方、国レベルで行われ、これには、United in DiversityのBEKALプログラム、OE助成金、コア資金の提供等の助成金の支援と同様に、助成団体の会議調整、地域組織と国際組織間の共同活動計画の策定、ネットワークの構築、資金提供者間の支援調整等の助成金以外の支援も含まれた。これらの取り組みは、時間的に集中した取り組みではあったが、持続可能な漁業管理のために必要な地域の能力を高め、また地域の組織がリーダーシップの役割を担う有効な出発点となったことを示している。しかし、INGOsは、より優れた技術的能力を有しているとみなされているため、助成団体の能力は判然しないままであり、地域の組織には、さらなるキャパシティ・ビルディングが必要である、と回答者は言及した。

重点国 概要：インドネシア（続き）

EQ1.6 我々が導入したモデルは、どの程度有効か？（すなわち、効果的か？可能にする条件を導入したか？）

EQ3.4 我々の投資は、どの程度能力を構築、または強化したか？

EQ3.5 省庁職員に対する我々の技術的援助は、どの程度政策に影響を与えたか？成功要因や障害物は何であったか？

EQ4.1 これらのコミュニティの中で、誰が、どのように利益を受けたか？我々の取り組みで不公平が誘発される可能性があるのはどこか？

EQ4.2 我々は、どの程度、適切に地域のパートナーの声に耳を傾けているか？地域のパートナーは、我々の戦略に関心があり、また関与しているか？

Barriers持続可能な漁業管理のためのモデルを構築および実施する上で、その障害となるものは引き続き存在する。政府・行政機関のすべてのレベルにおいて、漁業規制を適用する能力、特に、沿岸漁業に関してその能力が不足している。大量の離職と官僚主義によって、助成団体は、政府・行政機関の能力や関係性の構築に難しさを感じている。政府・行政機関の利害関係者は、持続可能な漁業政策が、漁業者に対して経済的な悪影響を及ぼすことを懸念している。IMSは、政府・行政関係者に対して、科学に基づくキャパシティ・ビルディングのアプローチを通じこのような認識を変えるために努力しており、またコミュニケーション助成金やCSOsのキャパシティ・ビルディングを通じて、海洋の課題に関する意識を高め、持続可能な将来に対する権利の推進において、CSOsのコミュニティ支援を可能にする。FIPsにおける財団の産業界との取り組みも、持続可能な管理におけるベストプラクティスを順守し前進させた。しかし、ETが、産業界からの回答者に直接接触する機会は限られていた。

公平性に関して、ETがわかったことは、プログラム活動において、IMSスタッフは、より地域に従事する方向に進んでいることであったが、漁業者の短期的な経済状況や生活に関する財団のプログラムの効果については、関連するMELデータが不足し、コミュニティの回答者への接触の機会も限られていたため不明である。戦略上、典型的な単一または数種の魚に注力することは、グローバル市場の低迷に対する地域社会や経済の脆弱性を増大させる可能性がある。

ETは、ジャカルタ、バリ、ランブンの利害関係者のインタビューを実施した。これにより、インドネシアのポートフォリオにはさまざまなアプローチの姿が含まれる一方で、ランブンのBlue Swimming Crab (BSC)の介入に関連する現地でのデータ収集は、その他の介入よりも、相対的により詳細であったため、本セクションでは特に財団のBSC活動からの例が数多く引用されている。

プログラム活動における地域組織vs国際組織の主導権の観点では、ほとんどの戦略資金は、大規模なINGOsに向けられるが、財団は、今後数年間にわたって、地域のNGOsへの資金の割合を相当増やす計画である。大規模なINGOsは、財団と長期にわたる関係性を有している場合が多く、また助成金申請への対応が整っている。その前提で、地域のパートナーには、引き続き、キャパシティ・ビルディングのためのリソースが必要であり、また政府・行政機関が地域のNGOsとの連携を望むのは、発展においては地域組織の方がより持続可能な組織であるとみなされているからである。地域のパートナーは、彼らのメッセージを調整するために戦略の活動や取り組みに深く関与し、また一連の作業は、地域が主導権を握るためのセクターの能力、長期的な政策、持続可能な管理目標を構築している。しかし、政府・行政機関の回答者は、地域のNGOsには、今でもさらなるキャパシティ・ビルディングの支援が必要だと感じていた。

重点国 概要：日本

EQ3.10 国内の政策変更に影響を与え、対応するために、最も効果的な財団の手法は、何であったか？(我々は、どのように複数の組織をまとめ、どのように方向づけたか等)

EQ3.11 我々の助成団体にとって、最も効果的な非金銭的な援助とは何であったか？さらに、今後、その他にどんな種類の(助成金以外の)支援が役に立つであろうか？

日本の海洋戦略の著しく市場主導型の構成要素は、主にGSM戦略の延長上にあるため、これらの評価結果は、少ない情報量に基づいたものであり、ETは、Ross Strategic社のGSM評価(2020年)およびCEAのグローバルなFIP評価(2020年)の評価結果に、概ね本評価結果を委ねている。両社は、本戦略に関連して、より確固たる評価結果を提供している。

日本の海洋戦略(JMS)は、漁業政策の変更や政府・行政機関および市民社会の重要な利害関係者への関与を中心に、その機運を醸成した。政府・行政関係者と共に意識の向上、科学に基づく情報の提供、市民社会の関係者とのキャパシティ・ビルディングにおける財団の助成団体の活動は、違法漁業防止寄港国措置協定への日本の加入や、2018年の歴史的な漁業改革法案の可決に寄与した要因であり、法案の条項には、例えば、資源評価の利用拡大、総漁獲量(TAC)割当の利用増加、乱獲資源の回復計画要請等が含まれている。

IUUに関するNGO連合と連携し、共同活動計画の立案、キャパシティ・ビルディングの助成金提供を行う財団の活動は、助成団体が、彼らの戦略的な優位性に合わせた活動を行い、ネットワークをさらに広げ、政府・行政機関と連携する際のメッセージの調整に役立った。しかし、NGOセクターの専門性が増すにつれて、既存の人材が容易に主要な組織へと集約されてしまう危険性がある、と主要情報提供者は指摘し、また日本のNGOsには、継続的な組織開発支援が大いに必要であると指摘した。Oceans 5、Sustainable Seafood Funders Group等の資金提供者の共同体との連携は、ウォルトン・ファミリー財団(WFF)のような個別の慈善団体同様、共同資金調達、さまざまな助成団体の活動補充資金や助成団体の連立体制の共同維持等の効率性の向上につながった。日本においてより多くのドナーが出現するにつれ、共通の目標を特定し、プロジェクトの重複を最小限するために、さらなる連携が極めて重要になる、と回答者は警鐘を鳴らした。

重点国 概要：米国

EQ2.7 米国戦略は、IUU・気候・科学戦略と十分に一体化/連携されているか？

米国の海洋戦略（USM）は、気候変動の取り組み、科学の下位プログラム、IUUプログラムと上手く一体化されている。例えば、IUU 戦略を通じて資金を調達し、USMは、US Seafood Traceability Rule(2016年)における進展を追跡している。気候に関する活動は、明示的にUSM活動に組み込まれ、USMは、沖合の石油やガスの採掘からコミュニティを守る活動や保護地域指定の継続を推進する活動を支援している。科学の下位プログラムと米国の海洋戦略とは明示的に一体化され、米国西海岸漁業やカリフォルニア州やオレゴン州の生息地管理の支援を共同で資金調達している。

米国の政権交代によって、CSOは国内の政策立案者との接触の機会が減り、環境プログラムへの予算は削減され、環境政策や規制は後退した。財団は、連邦政府の変化に対応するため、政府内で科学や根拠に基づく意思決定の役割を擁護するためのリソースを戦略的に狙う「Federal Response」プログラムを採用した。USMは、助成団体の連立体制を利用して、政策的な立場やメッセージ発信の調整、リーダー個々のリーダーシップ能力の構築、自らがその提唱者となるようなコミュニティを探し出すことに成功した。米国の海洋戦略は、助成金提供において、多様性に関連する人的プロファイル中心の成果や指標も組み込み、多様なグループを明示的に受け入れる必要性と多様性を加えることの価値を認識している。

重点国 概要：メキシコ

EQ2.6 メキシコ戦略は、IUU・気候戦略と十分に一体化/連携されているか？

EQ3.12 小規模のIUU漁業において、財団の取り組みはどのように効果的であったか？

IUU は、明示的にはメキシコの海洋戦略の一部ではないが、財団は、OSFの目標を達成する上で、IUUを主要な課題として認識している。継続的な助成金は、IUUに歯止めをかける上で重要な要因を対象にしており、例えば、透明性やトレーサビリティの改善のためのモニタリングや、政府・行政機関が用いるデータベースの収集活動等である。漁業管理の改善は、メキシコの助成団体によって進展中であり、その改善は、小規模漁業者、CSO関係者、政府・行政の利害関係者へのキャパシティ・ビルディング、沿岸海洋資源のための規制の枠組みの策定および執行の改善、推進者としてのCSO関係者間の立場調整の協力等を通じて行われている。

同様に、メキシコ戦略は、明示的には気候変動に取り組んでいないが、関連する取り組みは戦略内で一体化されており、気候問題は回答者間の優先分野であった。科学の下位プログラムとの気候関連調査の取り組みとしては、国全体のマングローブ被覆の監視を評価するためのマングローブ林の炭素ストック評価とCONABIOへの技術的援助等が挙げられる。

OEを通じたPescaderoのキャパシティ・ビルディングプログラムは、管理・統制・戦略・資金調達的能力に関して助成団体に役立つ点で、特に成功だったとの言及があった。助成団体間の一体性と協力の促進においても成功を収めた。CSOと政府・行政機関との連携支援においては長い歴史を有するNational Commission of Natural Protected Areas (CONANP) と財団が緊密に連携することは、カリフォルニア湾の重要な保全成果を達成する上で鍵となっていた。Fondo Mexicanoは、財団の歴史上、重要なパートナーであり、国内の環境的な資金調達モデルとして国際的によく紹介されている。

メキシコ戦略は、生物多様性およびサプライチェーンの持続可能性に関連する活動でも成功を収めた。MPA管理、持続可能な実践の適用（カリフォルニア湾で試された後にユカタン半島で実施中）、持続可能な水産物への小売業者のコミットメントが目標達成間近であること等が、その例として挙げられる。

重点国 概要：チリ

EQ2.5 チリの戦略は、慈善以外のドナー/資金提供者と十分に一体化/連携されていたか？

チリの海洋戦略は、2018年にOSFに含まれ、枠組みとしては、最も新しく追加されたものである。戦略の評価において、本戦略は他の戦略よりもOSF目標に向けて進展するための時間が比較的短いことが認識されている。

チリの海洋戦略は、WFFおよびMarisla財団と緊密に連携しているが、新たな資金提供者の連携支援や、慈善以外の資金提供者への関与については、いまだに初期段階にある。

OSFの構成が、区画使用漁業権 (TURFs) および昆布漁に関連する市場に基づく成果を含むため、チリ戦略における成功は、漁業のトレーサビリティ、沿岸地域の保護、沿岸湿地帯の管理計画、漁業、科学戦略と共のMPAsの進展に関する活動である。最近では、助成団体の交流ワークショップによって、財団の国別ポートフォリオに関する助成団体の意識が向上し、また回答者は、そのようなワークショップは連携にも役立つと述べた。政策、規制、法の適用を支援する目標の達成には時間を要するが、MPAsを前進させ、パタゴニアのフィヨルドへのサケ産業の拡大を制限し、Punta de Lobosの保護においては、漸進的な進展を示した。

地下鉄運賃の値上げが引き金となったチリ国内の広範な社会不安は、環境的な取り組みに対して広く反発を招く原因となっており、チリにおける財団の活動を妨げる外的要因と言える。