

内閣府委託調査

# 社会的インパクト評価に関する 調査研究

## 最終報告書

平成 28 年 3 月



三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社



## 目次

<b>第1章 調査概要</b> .....	<b>1</b>
<b>I. 調査の背景と目的</b> .....	<b>1</b>
<b>II. 調査方針</b> .....	<b>1</b>
<b>III. 調査の具体的な内容</b> .....	<b>3</b>
1. 実施事項.....	3
2. 調査スケジュール.....	4
3. 実施体制.....	4
4. 用語の整理.....	5
<b>第2章 文献調査</b> .....	<b>7</b>
<b>I. 社会的インパクト評価がなぜ必要なのか</b> .....	<b>7</b>
1. 社会的インパクト評価の実施状況.....	7
2. 社会的インパクト評価が必要とされている背景.....	10
2.1 資金の出し手における意識の変化.....	10
2.2 社会的インパクト投資の潮流.....	12
2.3 民間非営利組織と企業や行政の協働の流れ.....	12
<b>II. 社会的インパクト評価とは何か</b> .....	<b>14</b>
1. 社会的インパクト、社会的インパクト評価の用語の定義.....	14
2. 社会的インパクト評価の活用方法、社会的インパクト評価による効果.....	15
2.1 資金の受け手からみた社会的インパクト評価の効果・意義.....	15
2.2 資金の出し手からみた評価結果の活用方法.....	21
<b>III. 社会的インパクト評価をどのように行うのか</b> .....	<b>23</b>
1. 社会的インパクト評価に関する主なガイドラインにおける評価の原則.....	23
1.1 G8インパクト評価ガイドライン.....	23
1.2 EU社会的インパクト評価ガイドライン.....	24
1.3 SROIガイドライン.....	24
2. 社会的インパクト評価に関する主なガイドラインにおける評価のステップ.....	26
2.1 G8インパクト評価ガイドライン.....	26
2.2 EU社会的インパクト評価ガイドライン.....	27
2.3 NPC A Journey to Greater Impact.....	29
2.4 NPC Four Pillar Approach.....	30

IV. 社会的インパクト評価の普及に向けた今後の課題.....	31
---------------------------------	----

### 第3章 国内事例調査 ..... 33

I. 調査目的.....	33
--------------	----

II. 調査対象.....	33
---------------	----

III. 調査結果.....	35
----------------	----

1. ロジックモデル、セオリー・オブ・チェンジ.....	35
1.1 ロジックモデルの概要.....	35
1.2 セオリー・オブ・チェンジの概要.....	36
2. ロジックモデル、セオリー・オブ・チェンジの活用メリット.....	37
3. ロジックモデル、セオリー・オブ・チェンジを活用した評価事例.....	38
4. ランダム化比較試験（RCT）.....	52
4.1 RCTの概要.....	52
4.2 RCT導入のメリット.....	53
4.3 RCTを活用した評価事例.....	54
5. 社会的投資収益率（SROI）.....	58
5.1 SROIの概要.....	58
5.2 SROI導入のメリット.....	59
5.3 SROIを活用した評価事例.....	61
6. 国内事例調査から得られた示唆.....	67
6.1 社会的インパクト評価の目的と社会的インパクト評価を実施したことの効果.....	67
6.2 社会的インパクト評価の実施主体と指標のレベル、評価にかかるコスト.....	68
6.3 社会的インパクト評価を実施する上での課題と対応策.....	69

### 第4章 海外事例調査 ..... 73

I. 英国.....	73
------------	----

1. 実施の背景.....	73
2. 調査について.....	73
3. 訪問先について.....	74
4. 事例調査（英国）.....	77
4.1 Cabinet Office.....	77
4.2 Big Society Capital.....	84
4.3 New Philanthropy Capital.....	91
4.4 Investing for Good.....	98
4.5 Business in the Community.....	101

4.6	HCT Group .....	105
4.7	Pathway.....	112
4.8	IntoUniversity .....	116
4.9	North London Cares.....	120
5	英国における社会的インパクト評価の状況.....	124
5.1	社会的インパクト評価推進側の取組み状況.....	124
5.2	社会的インパクト評価実践側の取組み状況.....	126
6	英国事例調査のまとめ.....	128
<b>II.</b>	<b>米国.....</b>	<b>131</b>
1	実施の背景 .....	131
2	調査について .....	131
3	訪問先について .....	132
4	事例調査（米国）.....	135
4.1	Foundation Center.....	135
4.2	Council on Foundation.....	139
4.3	Edna McConnell Clark Foundation .....	143
4.4	Global Impact Investing Network.....	149
4.5	FSG.....	154
4.6	Acumen.....	158
4.7	Urban Institute .....	163
4.8	B Lab .....	168
4.9	The Third Sector Capital Partners.....	173
4.10	Social Finance US.....	178
5	米国における社会的インパクト評価の状況.....	184
6	米国調査のまとめ.....	187
<b>III.</b>	<b>英米における実践から得られた示唆.....</b>	<b>190</b>
1	エコシステムの存在.....	190
2	我が国への示唆 .....	191
<b>第5章 共助社会づくり懇談会への参画.....</b>		<b>193</b>
<b>I.</b>	<b>実施事項.....</b>	<b>193</b>
<b>II.</b>	<b>実施内容.....</b>	<b>194</b>



# 第 1 章 調査概要





## 第1章 調査概要

### I. 調査の背景と目的

共助社会の担い手たる民間非営利組織やソーシャルビジネス等の活動については、一般的な財やサービスの提供を行う組織に比べて、活動のアウトカムを直接的な金銭的価値に換算しにくいケースや、マルチステークホルダー型で受益者が複層的であるケース、成果の表出に時間を要するケースなどがある。従って、そうした組織が生み出した社会的インパクトを多様な視点から把握することが重要となる。

しかし民間非営利組織やソーシャルビジネスといった共助社会の担い手は、組織基盤が十分でなかったり、目の前の活動に多くのリソースを割かざるを得ないという理由により、生み出した社会的価値を可視化・定量化することが難しい状況にある場合が多い。

またそれによってステークホルダーに対する説明責任を果たし切れていなかったり、社会的価値が高いのにも関わらず、社会からの共感を十分に得られていないケースが散見される。

また社会的価値の可視化のプロセスは、団体自身の活動の振り返りの機会にもなりうるが、そうした組織内部での振り返りの機会を逸している状況にある。

このように、社会的インパクトの評価は、我が国においては普及の途上にある。また民間非営利組織・ソーシャルビジネスの担い手の中にも、「評価」(社会的価値の可視化)と「監査」(投じられた金銭が適切に活用されたかどうかのチェック)の混同、あるいは「アカウントビリティ」と「ディスクローズ」との混同により、インパクト評価を過剰に敬遠する面があることも事実である。

そこで、本研究においては、「団体のPDCAサイクルに資する社会的インパクト評価」、「人・モノ・金といった資源開拓・資源調達に資する社会的インパクト評価」、「多様なステークホルダーが目指す目標を可視化し、共有する上で有用となる社会的インパクト評価」のあり方を検討するために、国内外で既に取り組まれている社会的インパクト評価の手法を整理した上で、我が国で求められる社会的インパクト評価の在り方を検討する上での材料を提示することを目指した。

### II. 調査方針

調査の背景及び目的を踏まえ、以下の3点を本調査の基本方針とした。

#### 先行的な知見の適切な整理

社会的インパクト評価については、その手法や考え方が国内外問わず、まさに発展の途上にある。本調査においては、国内で先行的に社会的インパクト調査に取り組んできた組織・団体に対するヒアリング調査や、海外における先行的な取り組みの知見を適切に整理することを通じて、我が国における社会的インパクト評価の在り方を検討する上での知見を集約することを目指した。

#### 社会的インパクト評価推進に当たってのボトルネックの抽出

社会的インパクト評価は、現場の団体と、資金仲介者・提供者の双方が、その必要性や価

値、意味を理解して初めて普及するものだと考えられる。

調査研究においては、社会的インパクト評価の具体的な手法の整理は当然のこととして、なぜ社会的インパクト評価が日本において普及しないのか、あるいはなぜ必要とされてこなかったのか、等についても十分に把握した上で、そうしたボトルネックを解消する上でどういった取組みが求められるのか、その中で政府として必要とされるアクションは何かについて、整理を行うことを意識した。

共助型社会の担い手の成長支援という観点からの社会的インパクト評価の在り方の検討

本調査においては、組織基盤の強化や、ステークホルダーに対する説明能力の向上が必要な我が国の多くの民間非営利組織・ソーシャルビジネス等が置かれた環境を鑑み、共助社会の担い手が自らのPDCAサイクルをより効果的に回し、人材育成や組織基盤の強化、経営資源の調達力を強化するためには、社会的インパクト評価という手法をどう活用できるのか、そのためにはどのような評価手法を取ることが適切かという観点から整理を行った。

### III. 調査の具体的な内容

#### 1. 実施事項

本調査では、下記の4つの項目を実施した。

##### 我が国における評価の実施状況の把握

我が国で取組まれている民間非営利組織やソーシャルビジネスの活動に関する社会的インパクト評価の実践例について、ケーススタディを行った。これによって我が国の民間非営利組織・ソーシャルビジネスが社会的インパクト評価を行う上でボトルネックとなっている事項や、実施により得られている成果を整理した。

##### 海外事例に関する把握及び整理

海外事例の整理においては、国内で収集できる情報(既存調査やウェブ等による情報収集)を先行して実施した上で、英国と米国を対象としたヒアリング調査を実施した。

##### 社会的インパクト評価検討ワーキング・グループへの参画

共助社会づくり懇談会の下に置かれた、社会的インパクト評価検討ワーキング・グループへ参画した。具体的には、内閣府からの求めに応じて、期間中5回に亘り開催された当該ワーキング・グループにおいて、本調査研究の経過・成果を報告した。ワーキング・グループにおいて得られた意見については、調査の進行や取りまとめに反映させた。

##### 分析結果及び報告書のとりまとめ

上記の実施事項に関し、分析及び報告書のとりまとめを行った。

## 2. 調査スケジュール

調査スケジュールは以下の通り。

図表 1 調査実施スケジュール

		10月			11月			12月			1月			2月			3月		
		上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下
調査	(1) 我が国における評価の実施状況の把握 ウェブおよび文献による現況調査 調査対象先の洗い出し(ロングリストの作成) 調査対象先の絞り込み(ヒアリング先の確定) 仮説の整理 インタビュー調査の実施 国内事例調査のとりまとめ																		
	(2) 海外事例に関する把握及び整理 英国 対象先の選定 アポイントメント及び事前情報の収集 現地調査の実施 英国現地調査のとりまとめ																		
	米国 対象先の選定 アポイントメント及び事前情報の収集 現地調査の実施 米国現地調査のとりまとめ																		
報告	(3) 共助型社会づくり懇談会への参加																		
	(4) 成果物の作成																		

## 3. 実施体制

本調査は、内閣府からの委託を受け、三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社が実施した。

## 4 . 用語の整理

本報告書では、別途公表されている「社会的インパクト評価の推進に向けて - 社会的課題解決に向けた社会的インパクト評価の基本的概念と今後の対応について - 」(社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ、平成 28 年 3 月)の内容を参照し、以下の通りの意味において用語を使用した。

詳細については以下を参照されたい。

「社会的インパクト評価の推進に向けて

- 社会的課題解決に向けた社会的インパクト評価の基本的概念と今後の対応策について」

(平成 28 年 3 月)

P 6 ~ P 8

( <https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/social-impact-hyouka-houkoku.pdf> )

### ◇ 社会的インパクト

短期、長期の変化を含め、当該事業や活動の結果として生じた社会的、環境的なアウトカム。

(注)

「アウトカム ( Outcome )」

： 組織や事業のアウトプットがもたらす変化、便益、学びその他効果

「アウトプット ( Output )」

： 組織や事業の活動がもたらす製品、サービスなど

### ◇ 社会的インパクトを評価すること

社会的インパクトを定量的・定性的に把握し、当該事業や活動について価値判断を加えること。

### ◇ 社会的インパクト評価の担い手

#### ➤ 事業者

特定非営利活動法人 ( NPO 法人 )、公益法人、株式会社など営利、非営利を問わず、また、規模の大小を問わず事業を行う団体

#### ➤ 資金仲介者

複数の個人や団体から資金を集めて助成や投融資を行う団体。ファンド、ベンチャーキャピタル、助成財団、金融機関

#### ➤ 資金提供者

事業者へ直接、または資金仲介者を通じて資金を提供する法人 ( 助成財団、企業等 )、個人 ( 個人投資家、寄付者等 )



## 第 2 章 文献調査





## 第2章 文献調査

本章では、2015年12月より共助社会づくり懇談会の下に設置された社会的インパクト評価検討ワーキング・グループの報告書「社会的インパクト評価の推進に向けて」と大きな項目を揃えた上で、社会的インパクト評価が必要な背景、社会的インパクト評価の定義、社会的インパクト評価のステップ、社会的インパクト評価の普及に向けた課題について先行研究の内容を概観する。

### I. 社会的インパクト評価がなぜ必要なのか

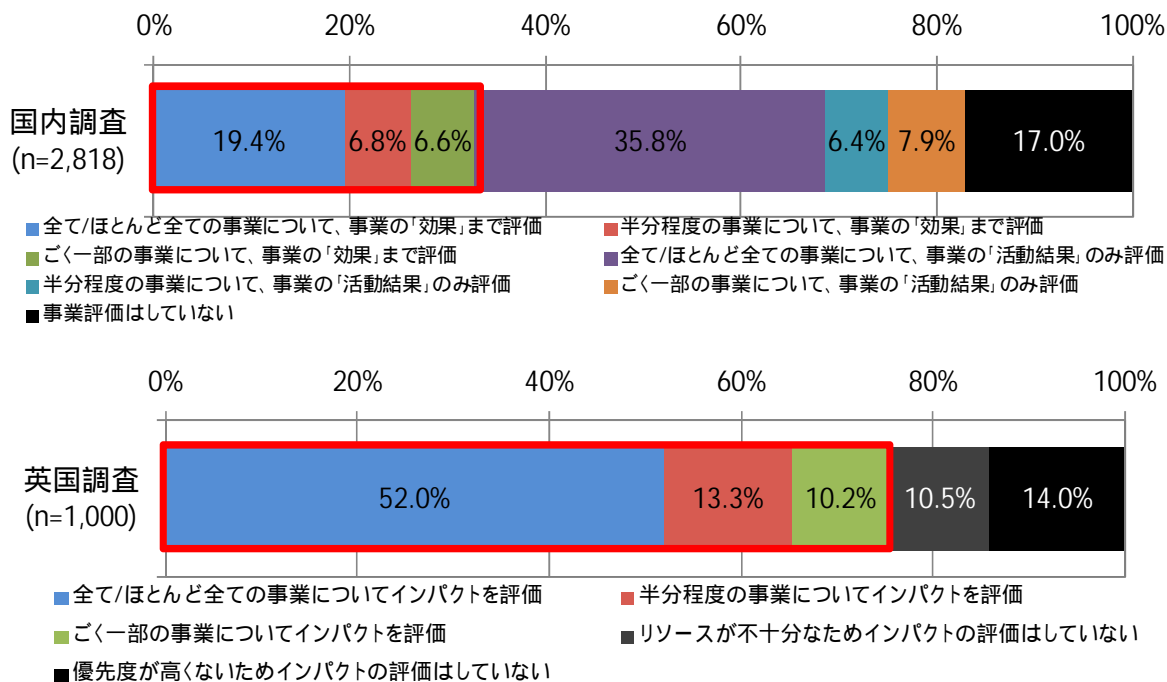
#### 1. 社会的インパクト評価の実施状況

社会的インパクト評価が必要とされている背景を考えるにあたり、まずは、日本における評価の実態と民間非営利組織における社会的インパクト評価が先行している英国における評価の実態について概観する。

我が国の民間非営利組織を対象とした社会的インパクト評価の実施状況を把握するための大規模調査としては、G8 インパクト投資タスクフォース国内諮問委員会及び公益財団法人日本財団が2014年12月に実施した「社会的インパクト評価に関する現状調査」(以下、国内調査)が挙げられる。同調査は、後述する英国のNew Philanthropy Capital(以下、NPC)が2012年に実施したアンケート調査を参考に設計されたもので、評価の実施状況、実施方法、阻害要因等を調査したものである。調査対象は、公益活動団体データベースCANPANに登録されている団体で、2,818件の回答のうち社会福祉法人が1,220件(43.3%)を占めるなどサンプリングの観点では限界がある。そのため、必ずしも我が国全体の民間非営利組織における傾向を表した結果とはいえないことに留意が必要だが、我が国の社会的インパクト評価の現状を知る上では貴重な資料である。同調査では、回答者の32.8%が何らかの形で事業の効果を評価していると回答している。

他方、社会的インパクト評価を推進する英国のシンクタンクNPCが2012年に英国の民間非営利組織を対象に実施したアンケート調査(以下、英国調査)によると、英国の民間非営利組織においては75.5%が社会的インパクト評価に取り組んでおり、日本より大きく先行していることが分かる。

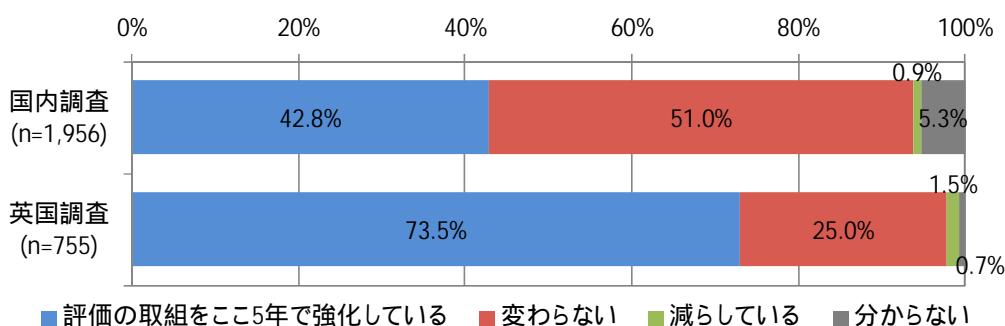
図表 2 民間非営利組織における社会的インパクト評価の取組状況【日本・英国】



(出典) 上段：日本財団 (2014)、下段：NPC (2012)

また、直近の社会的インパクト評価への注力状況を見ると、日本においては、評価に取り組んでいる組織の 42.8% が過去 5 年間で評価の取組を強化している。他方、英国においては、過去 5 年間で 73.5% の組織が社会的インパクト評価により積極的に取組むようになっており、2007 年から 2012 年までの 5 年間で社会的インパクト評価が急激に浸透している。この背景には、後段の海外事例調査において詳述するが、英国ではこの時期に中間支援組織やシンクタンク、資金提供者などの民間組織が連携し、社会的インパクト評価の普及に向けた多様な取組みが展開されたことが影響していると推察される。

図表 3 社会的インパクト評価への注力状況【日本・英国】

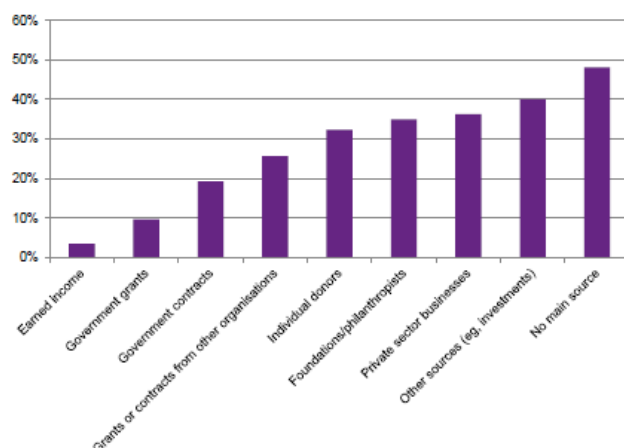


(注釈) 国内調査は、事業の活動結果・効果の評価に関する取組みへの注力状況を聞いたもの

(出典) 上段：日本財団 (2014)、下段：NPC (2012)

英国について、社会的インパクト評価を実施していない組織の割合を主な収入源別にみると、主な収入源を持たない組織や投資などの他の収入源がある組織においては、40%～50%の組織が社会的インパクト評価を実施していない。他方で、事業収入や政府からの助成または委託を主な収入源としている組織においては、社会的インパクト評価を実施していない組織の割合が1割未満となっている。

図表 4 資金調達タイプ別 社会的インパクト評価を実施していない組織の割合 (n=993)【英国】

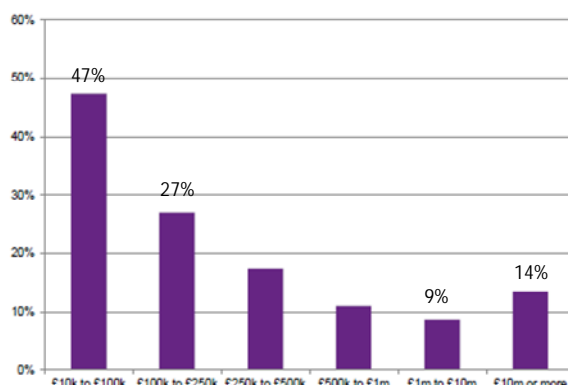


(出典) NPC (2012)

英国について、社会的インパクト評価を実施していない組織の割合を組織の規模別にみると、収入が10万ポンド以下(1ポンド=約160円)の組織においては約半数にあたる47%が評価を実施していない。なお、10万ポンドから25万ポンドの組織においてはその割合が27%であり、10万ポンド以下になると評価を実施していない組織の割合が飛躍的に高まっている。

他方、100万ポンドから1,000万ポンドの規模の組織においては、社会的インパクト評価をしていない組織は9%、1,000万ポンド以上の組織においては14%となっている。ここで割合が逆転している点についてNPCは、規模の大きな組織には個人のドナーがついていることが多く、個人のドナーから資金を得ている組織は、社会的インパクト評価をドナーからの主要な要求事項としてとらえていない傾向があるためではないかと推察される。

図表 5 組織の規模別 社会的インパクト評価を実施していない組織の割合 (n=223)【英国】



(出典) NPC (2012)

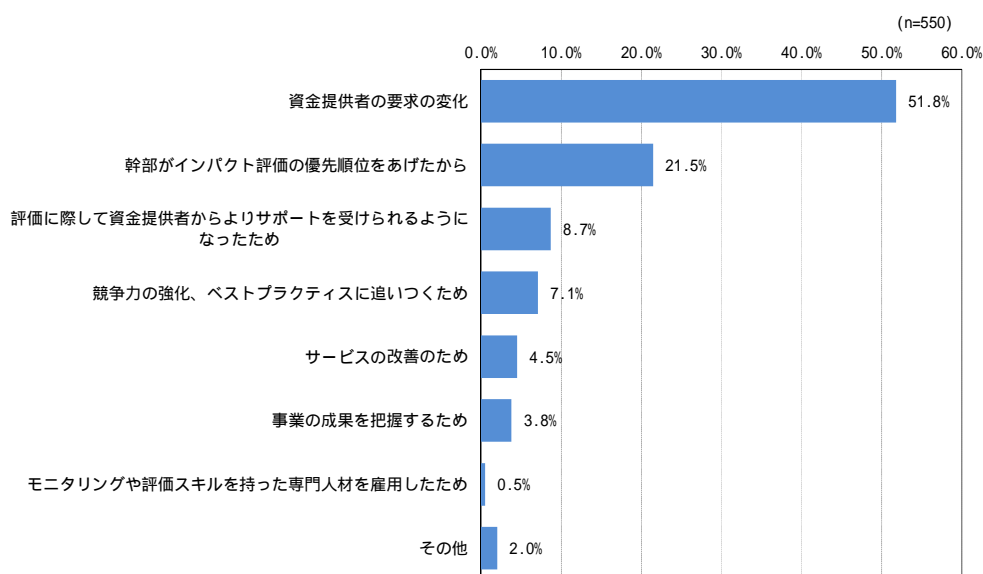
## 2 . 社会的インパクト評価が必要とされている背景

### 2.1 資金の出し手における意識の変化

社会的インパクト評価が必要とされている背景の1つには、金融危機以降、限られた財源のなかでより効果的、効率的なサービスを提供するために、行政においても民間においても、事業の成果を求める国際的な潮流があることが挙げられる。

英国調査では、2012年までの過去5年間に社会的インパクト評価により積極的に取り組むようになった理由として、51.8%の組織が「資金提供者の要求の変化」と回答しており、「幹部が社会的インパクト評価の優先順位をあげたから」が21.5%で続いている。

図表 6 過去5年間に社会的インパクト評価への取り組みを強化した理由【英国】

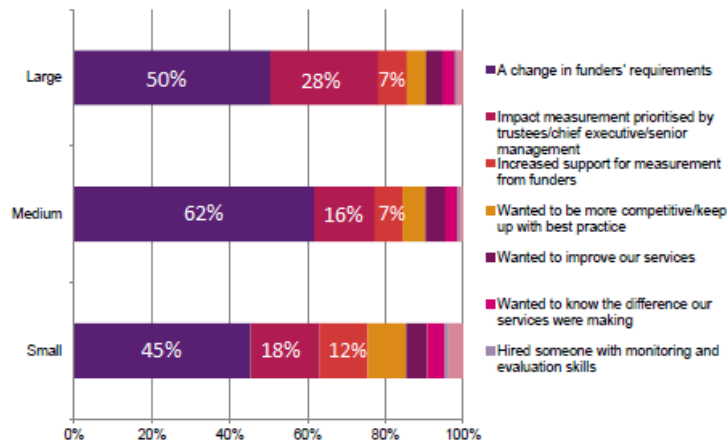


(出典) NPC (2012) より三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング作成

英国の民間非営利組織が過去5年間に社会的インパクト評価に積極的に取り組むようになった理由について組織の規模別にみると、いずれの分類においても「資金提供者の要求の変化」が最も主要な理由となっており、その割合は中程度の組織においてもっとも高く62%で、規模の大きい組織においては50%、規模の小さい組織においては45%となっている。

その他の要因をみると、規模の大きい組織ほど、幹部のリーダーシップが社会的インパクト評価への取り組みを進める大きなドライバーとなっていることが分かる。また、規模の小さい組織ほど、資金提供者からのサポートと回答した組織の割合が高くなっている。

図表 7 組織の規模別 過去 5 年間に社会的インパクト評価への取組みを強化した理由【英国】



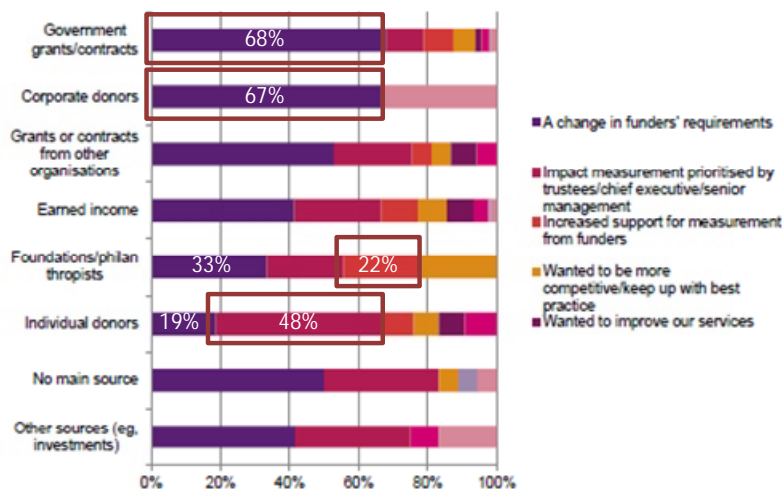
(出典) NPC (2012)

英国の民間非営利組織が過去 5 年間に社会的インパクト評価に積極的に取り組むようになった理由について組織の資金調達タイプ別にみると、「資金提供者の要求の変化」については、政府からの助成や委託を主な収入源としているタイプや企業からの資金を主な収入源としているタイプにおいて割合が高くなっている。

財団やフィランソロピーからの資金を主な収入源としているタイプにおいては、「評価に際して資金提供者からよりサポートを受けられるようになったため」の割合が他のタイプよりも高く、「資金提供者の要求の変化」の割合は他のタイプよりも低くなっている。

個人からの資金を主な収入源としているタイプにおいては、「資金提供者の要求の変化」の割合は 19%と低く、「幹部がインパクト評価の優先順位あげたから」が 48%と最も高い。このことから、主に行政や企業などの資金の出し手が、資金の出し先に対して、社会的インパクト評価をより要求するようになってきているという実態が読み取れる。

図表 8 資金調達タイプ別 過去 5 年間に社会的インパクト評価への取組みを強化した理由 (n=547)【英国】



(出典) NPC (2012)

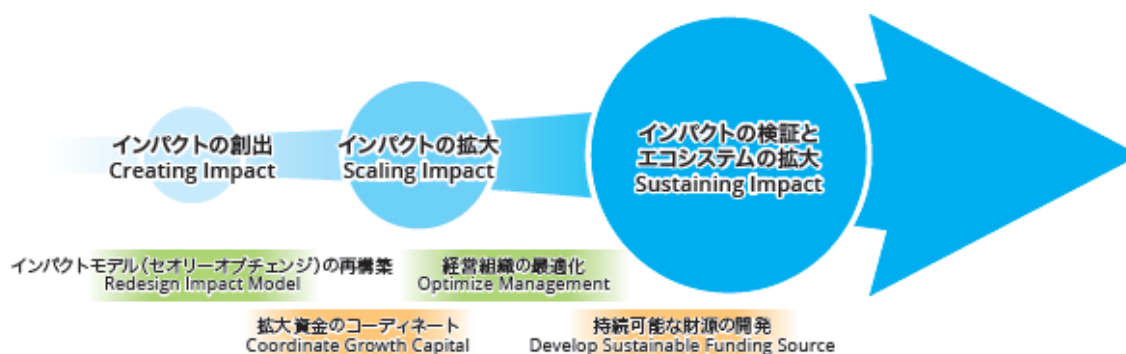
## 2.2 社会的インパクト投資の潮流

社会的インパクト評価が必要とされている他の背景には、社会的インパクト投資という新しい投資行動が拡大しているということもある。社会的インパクト投資は、2013年6月に英国で開催されたG8サミットのサイドイベントで、英国のキャメロン首相が社会的インパクト投資を推進するためのタスクフォースの発足を提唱したことで世界的に着目されている。日本においてもG8社会的インパクト投資タスクフォース国内諮問委員会が発足し、2015年には「社会的インパクト投資の拡大に向けた提言書」が公表されている。

上記の提言書によると、社会的インパクト投資とは「社会課題を解決しながら経済的な利益も同時に産み出す投資行動」と定義されている。そして、その投資行動を拡大させるための前提として、同提言書においても社会的インパクト評価の浸透が提言の一つとして盛り込まれている。

実際、我が国においても、一般社団法人ソーシャル・インベストメント・パートナーズや一般財団法人KIBOW、一般社団法人WIT（World in Tohoku）、合同会社ARUNのように、支援先の選定の際に企業・団体や事業の社会的インパクトを重視したり、支援先の社会的インパクトを評価したりする組織が出てきている。

図表 9 社会的インパクトの創出を目的としたWITの支援



(出典) WIT (2014)

## 2.3 民間非営利組織と企業や行政の協働の流れ

人口減少・超高齢化社会が急激に進むなか、我が国においては、財政制約の高まりと共に社会課題の多様化・複雑化が進行している。このようななか、地域が抱える社会課題を多様な主体がお互いに助け合って解決していく共助社会を作ることが求められており、民間非営利組織と行政との協働の取組みが一層活発になっている。

また、CSV (Creating Shared Value : 共益の創造) という言葉に象徴されるとおり、企業においても社会課題の解決が経済的利益の創出につながるという考えが浸透してきており、民間非営利組織と協働して社会課題の解決に取り組む企業も出てきている。

さらに、2015年9月には、2015年から2030年までの国際社会共通の17の目標を示した持続可能な開発目標 (SDGs) が採択された。これは、2001年に策定されたミレニアム開発目標 (MDGs) の後継目標であるが、ミレニアム開発目標が開発途上国における目標であったのに対して、持続

可能な開発目標は先進国を含む世界全体で取り組むべき目標となっている。そのため、今後、持続可能な開発目標の実現に向けて、国内外において民間非営利組織と行政や企業との協働ニーズが高まると予想される。

このような、国内外における民間非営利組織と企業や行政の協働の流れも、民間非営利組織において社会的インパクト評価が必要とされている背景の1つとなっている。

図表 10 2030年までの国際社会共通目標である持続可能な開発目標（SDGs）



(出典) 外務省ウェブサイトから<sup>1</sup>

<sup>1</sup>外務省ウェブサイト ( [http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/about/doukou/page23\\_000779.html](http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/about/doukou/page23_000779.html) )

## II. 社会的インパクト評価とは何か

### 1. 社会的インパクト、社会的インパクト評価の用語の定義

社会的インパクトについて世界共通の定義はなく、社会的インパクト評価についても同様である。実際、海外の社会的インパクト評価のガイドラインにおける社会的インパクトの定義をみると、様々な定義がなされている。

図表 11 海外の社会的インパクト評価のガイドラインにおける用語の定義

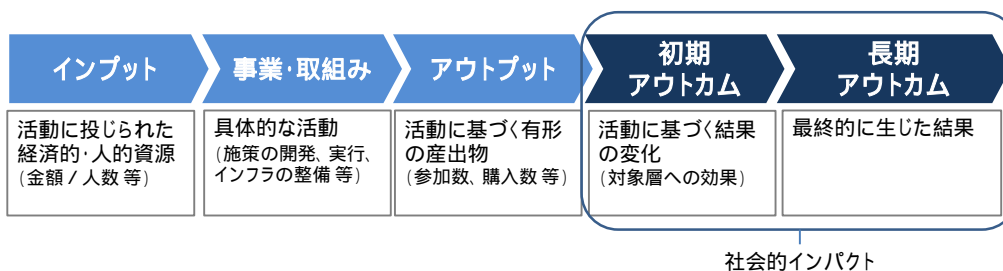
ガイドライン	アウトプットの定義	アウトカムの定義	インパクトの定義
G8 インパクト評価ガイドライン	実施された活動によって生じる、目に見える、直接的な成果	アウトプットによって生じる、人々や環境の変化・効果	達成されたアウトカムによってもたらされる、社会や環境の変化・効果
EU 社会的インパクト評価ガイドライン	活動が、意図した受益者にどのように届くか	受益者やその他の人々の生活の変化	アウトカムのうち、当該介入に起因する範囲
NPC Four Pillar Approach	組織やプロジェクトの活動から生じる製品やサービス、施設・設備	組織やプロジェクトによる変化、便益、学び、その他の効果	組織やプロジェクトの活動・アウトプット・アウトカムから生じる、通常は幅広い、長期的な効果であり、組織やその活動に帰すると見なされること
SROI ガイドライン	各ステークホルダーのインプットに関連する活動を定量的に表現するための方法	活動の結果起こった変化（ステークホルダーが意図した変化・意図しなかった変化、ポジティブな変化・ネガティブな変化を含む）	当該事業がなくても発生したであろう割合や当該事業とは別の要因で発生した割合、当該事業の効果の持続期間などを考慮したアウトカム。いわゆるネットインパクト

(出典) 国際開発機構 (2015)

第1章でも言及した通り、共助社会づくり懇談会の下に設置された社会的インパクト評価検討ワーキング・グループの報告書においては、社会的インパクトとは、「短期、長期の変化を含め、当該事業の結果として生じたアウトカム」を指し、社会的インパクト評価とは、「社会的インパクトを定量的・定性的に把握し、価値判断を加えること」と定義されている。

本調査においては、上記の定義に基づき、社会的インパクト及び社会的インパクト評価という用語を用いる。

図表 12 本調査における社会的インパクトの定義



(出典) 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング作成



## 2. 社会的インパクト評価の活用方法、社会的インパクト評価による効果

### 2.1 資金の受け手からみた社会的インパクト評価の効果・意義

#### 2.1.1 先行研究における整理

##### (1) EU 社会的インパクト評価ガイドライン

欧州委員会が設置した社会的企業に関する専門家グループ GECES のサブグループにおいて 2014 年に発表された社会的インパクト評価ガイドラインにおいては、5つの評価ステップごとに社会的インパクト評価を実施することのメリットが言及されている。

最初の目標設定ステップにおいては、ステークホルダーやサービスの受益者と目標を共有することで、ステークホルダーが支援方法を考えたり、サービス受益者がサービスの利用方法を考えたりする機会となるうえ、組織内においてもリソースの効率的な管理が可能となるとされている。

2番目のステークホルダー特定ステップにおいては、多様なステークホルダーと期待される成果について共有できるようになり、ステークホルダーとの協働する過程において、新たな発見が生まれることが言及されている。

3番目の評価手法設定ステップにおいては、目標とする成果と活動の間の因果関係を再検証することで、成果の評価のみならずサービスの改善が図れるとされている。

4番目の社会的インパクトの検証・分析ステップにおいては、外部・内部のステークホルダーと評価結果を共有することで協力関係の強化やサービスの改善につながるとされている。

5番目のレポートニングステップにおいては、成果を公表することで周囲の巻き込みやスタッフの意識向上、資金提供者との良好な関係の構築につながると整理されている。

図表 13 EU 社会的インパクト評価ガイドラインで整理されている社会的インパクト評価がもたらすメリット

評価ステップ	社会的インパクト評価を実施することのメリット
1. 目標を設定する 計測すべき活動を特定する	対外的には、外部のステークホルダーが目標を理解することで支援方法を考える機会となる。また、サービスの受益者においても、効果を最大化するためにどのようにサービスを利用するのかについて考える機会となる。組織内においては、成果を出すためにリソースを効率的に管理できるようになる。
2. ステークホルダーを特定する	組織内外のステークホルダーと介入方法や期待される成果について共有できるようになり、ステークホルダーと協働でアイデアを発展させる段階で新たな気づきがある。
3. 評価方法を設定する 成果と活動の間のロジックを明確にする	介入方法とステークホルダーへもたらされる成果について再検証する。これにより、成果評価が可能になるほか、サービスの改善にもつながる。また、資金配分や投資決定の際の判断基準ともなる。
4. 活動によりもたらされた社会的インパクトを検証・分析する	外部の関係者、内部の関係者の双方が期待された成果が出たのを知ること、継続的なサービスの改善にもつながり、成果に向けてお互いに協力しようという結束も強まる。
5. レポートニング、学習する、改善する	成果を公表することで、支援者やサービスユーザーを増やすことにもなるなど、スタッフやマネージャーの意識向上にもつながる。さらに、資金提供者にも資金の役立て方についての示唆を与え、関係性がより強固になる。

(出典) GECES (2014) より三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング作成

(2) NPC A Journey to Greater Impact

NPC が 2011 年に発表した「A Journey to Greater Impact」においては、社会的インパクト評価の効果として、ミッションの進捗状況を把握できること、改善点を発見できること、資金調達や規模の拡大がしやすくなること、スタッフの意欲が向上すること、評価システムを構築することで業務の改善が図れること、組織の評判が向上すること、何が効果があったのかについて他の組織と知見を共有できるようになることが挙げられている。

図表 14 A Journey to Greater Impact で整理されている  
社会的インパクト評価がもたらすメリット

項目	社会的インパクト評価を実施することのメリット
ミッションの進捗状況を把握できる	社会的インパクトの計測により、組織がミッションに掲げていることにどの程度近づいているのか、サービス対象者の状況を本当に改善しているのか知ることができる。
改善点を発見できる	サービスが行き届いていない対象や、解決できていない課題を特定することで、サービスの改善点を知ることができる。
資金調達や規模の拡大がしやすくなる	国や地方自治体においても成果報酬型の支払形態への移行が進んでおり、社会的インパクトを出している組織にのみ資金を提供したいという資金提供者も増えている。このようななかで、活動の成果が示せれば、資金調達がよりしやすくなる。
スタッフの意欲が向上する 評価システムを構築することで、業務の改善が図れる	成果を可視化することで、スタッフのよりよいサービスを提供したいという気持ちが高まる。また、自分の仕事に魅力を感じるようになる。さらに、評価の過程で使用した質問票などの評価ツールを日常業務のなかで使ったり、独自の評価システムを構築したりすることで、データの収集や分析に費やしていた時間を削除できるようになる。
組織の評判が向上する	成果を可視化することで、国や研究者の間でよく知られるようになるなど組織の評判が向上する。その結果、資金提供者や支援者などの興味をより引きつけられるようになる他、他の民間非営利組織にも影響を及ぼすことができるようになる。
何が効果があったのかについて他の組織と知見を共有できるようになる	評価によって何が効果があったかを知ることで、同じセクターにいる人と知識を共有することもできる。それに基づいた政策提言も可能となる。また、国や他の民間非営利組織においてより効果的な介入が行われる結果にもつながる。

(出典) NPC (2011) より三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング作成

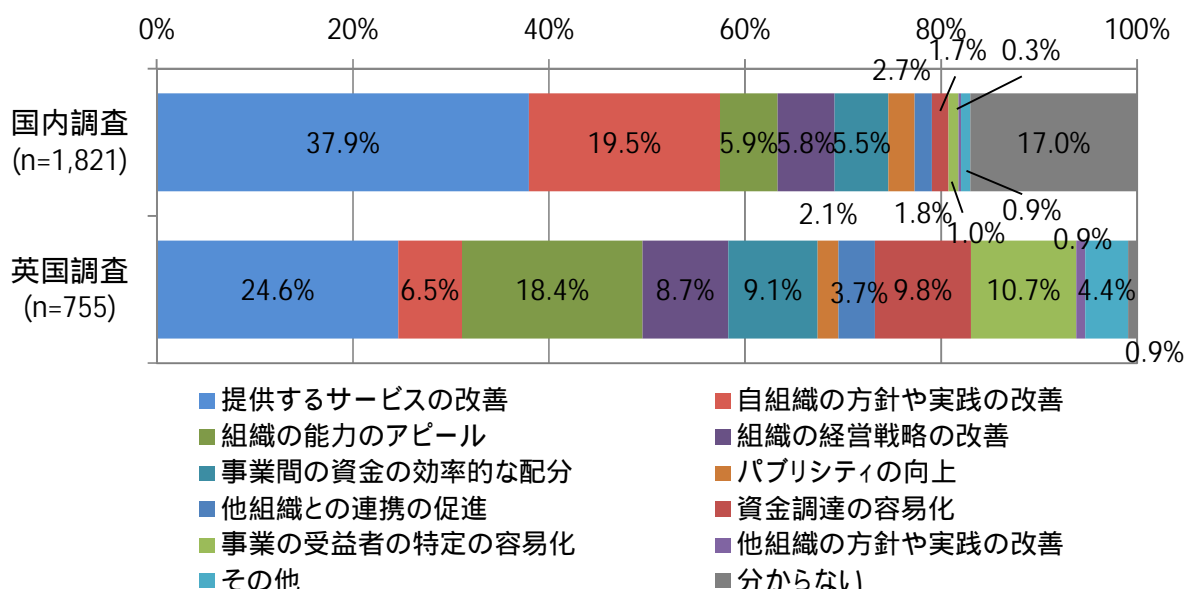
### 2.1.2 実態調査で把握されている効果・意義

以降では、民間非営利組織を対象としたアンケート調査において把握されている社会的インパクト評価の効果・意義について概観する。

日本財団が実施した国内調査では、事業の活動結果・効果を実施したことによる効果として、「提供するサービスの改善」を挙げた組織の割合が 37.9%と最も高く、「自組織の方針や実践の改善」が 19.5%で続いている。

NPC が実施した英国調査でも、「提供するサービスの改善」の割合が最も高く 24.6%で、「組織の能力のアピール」が 18.4%、「事業の受益者の特定の容易化」が 10.7%で続いている。前述のとおり、英国調査では、評価に積極的に取り組むようになった理由として5割の組織が「資金提供者の要求の変化」を挙げていたが、評価をしたことによる効果として「資金がより得られるようになった」と回答した組織は 9.8%にとどまっており、組織内部における効果が上位を占めている。

図表 15 社会的インパクト評価をしたことによる効果【日本・英国】

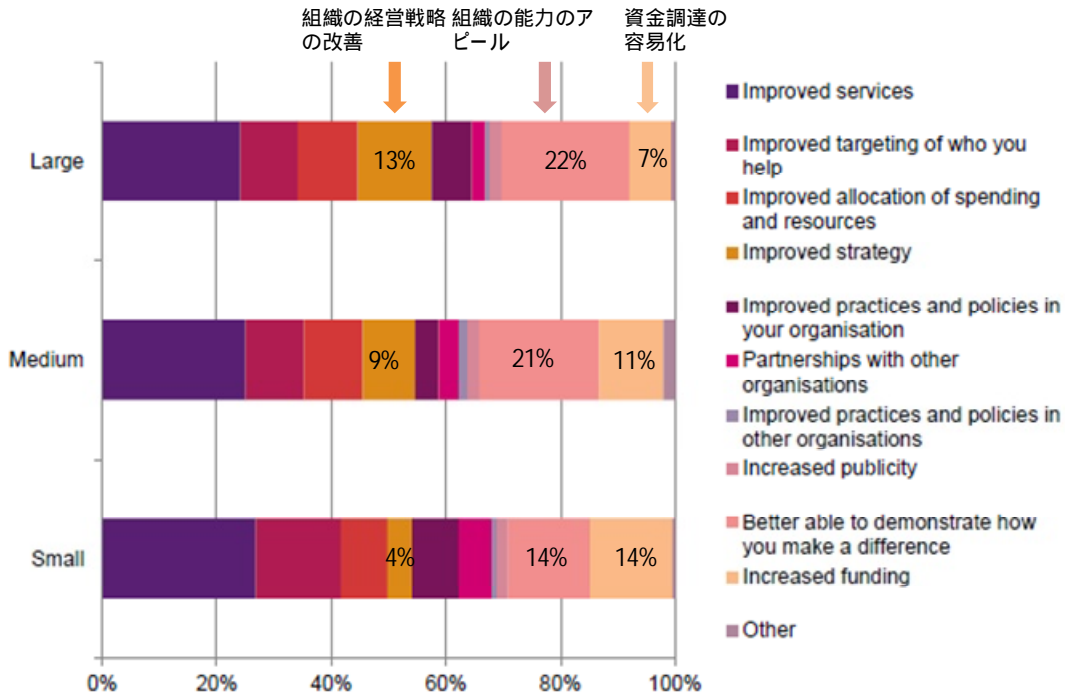


(注釈) 国内調査は、事業の活動結果・効果を実施したことによる利点を聞いたもの

(出典) 上段：日本財団(2014)、下段：NPC(2012)

英国について組織の規模別に社会的インパクト評価をしたことによる効果をみると、規模が小さい組織ほど「資金調達の容易化」と回答した組織の割合が高くなっている。また、規模が大きい組織ほど、「組織の経営戦略の改善」と回答した組織の割合が高くなっている。さらに、規模の大きい組織と中程度の組織については、「組織の能力のアピール」と回答した組織の割合が、規模が小さい組織よりも高くなっている。

図表 16 組織の規模別 社会的インパクト評価をしたことによる効果 (n=692)【英国】



(出典) NPC (2012)

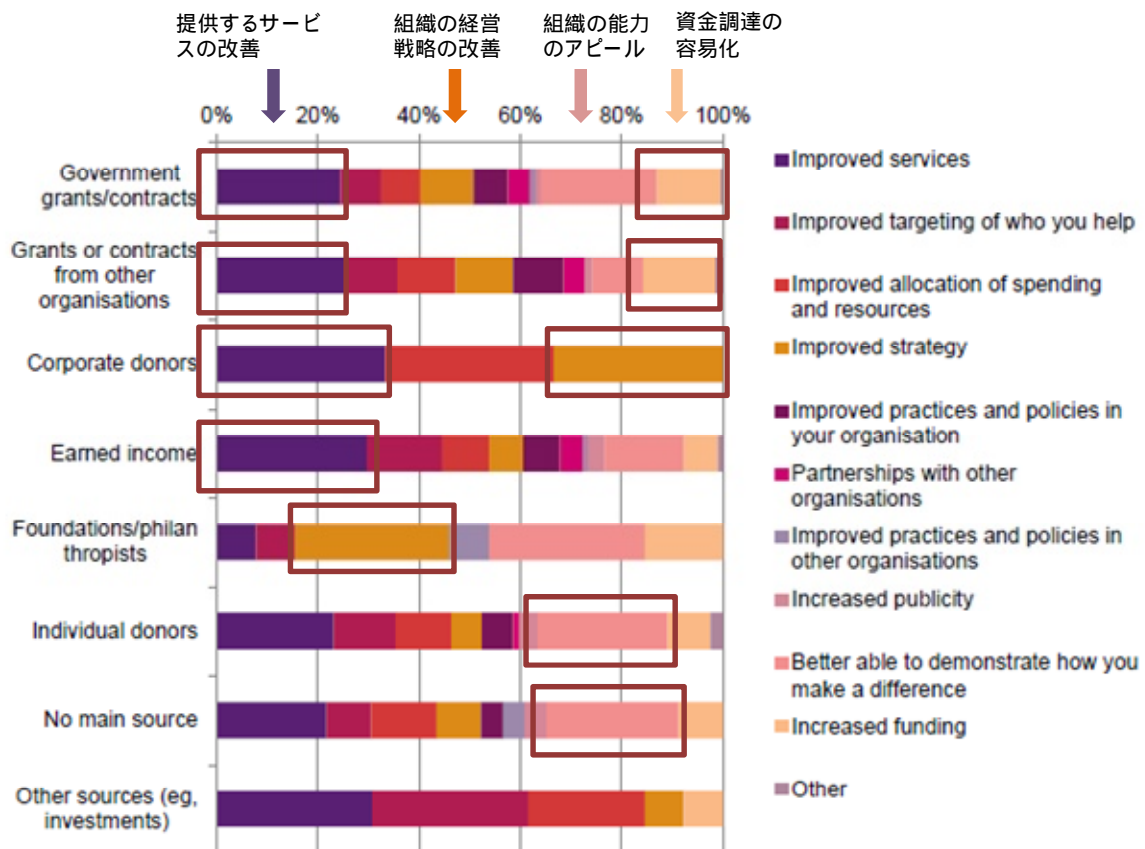
英国について組織の資金調達タイプ別に社会的インパクト評価をしたことによる効果をみると、「提供するサービスの改善」については、政府の助成や委託を主な収入源としているタイプやその他機関からの助成や委託を主な収入源としているタイプ、企業からの資金を主な収入源としているタイプ、事業収入を主な収入源としているタイプにおいて他のタイプよりも割合が高くなっている。

「組織の能力のアピール」については、財団やフィランソロピーからの資金を主な収入源としているタイプ、個人からの資金を主な収入源としているタイプ、主要な収入源がないタイプにおいて他のタイプよりも割合が高くなっている。

「組織の経営戦略の改善」については、企業からの資金を主な収入源としているタイプ、財団やフィランソロピーからの資金を主な収入源としているタイプにおいて他のタイプよりも割合が高くなっている。

「資金調達の容易化」については、全てのタイプにおいてあまり割合が高くないが、助成や委託を主な収入源としているタイプにおいて他よりも割合が高くなっている。

図表 17 評価をしたことによる効果：組織の資金調達タイプ別 (n=718)【英国】



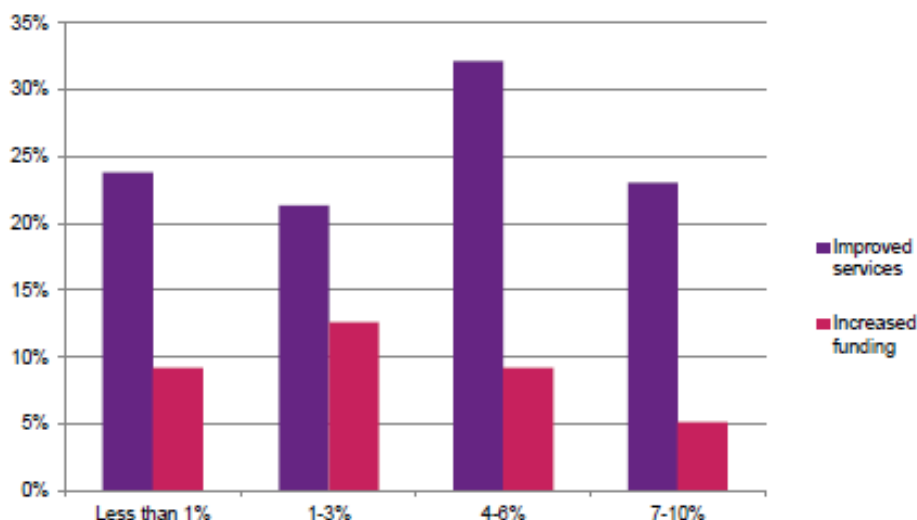
(出典) NPC (2012)

英国について評価によりサービスや資金調達が改善したと感じた割合について、社会的インパクト評価に要した費用の予算に占める割合別にみると、評価費用の予算に占める割合とサービスや資金調達が改善したと感じた割合との間に相関関係は見られない。「提供するサービスの改善」という効果を感じた組織においては、予算の4～6%程度を費やして社会的インパクト評価を実施した組織が多く、「資金調達の容易化」という効果を感じた組織においては、予算の1～3%を社会的インパクト評価に費やした組織が多くなっている。

この結果について、NPCは、社会的インパクト評価による効果を楽しむためには、一定程度評価に費やすことが必要であり、それを下回ると、サービスの改善にせよ資金調達の改善にせよ、効果が減退してしまうのではないかと推察している。

図表 18 社会的インパクト評価に要した費用の予算の割合別

提供するサービスの改善や資金調達の容易化という効果を感じた割合 (n=718)【英国】



(出典) NPC (2012)

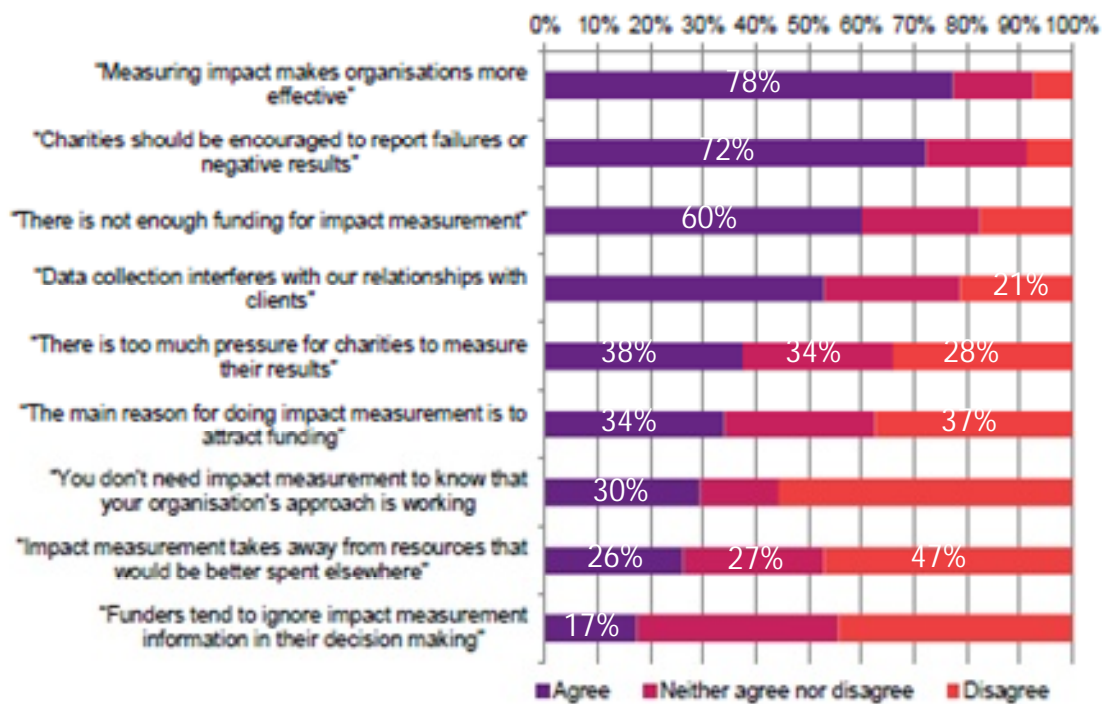
さらに、英国の民間非営利組織における社会的インパクト評価の捉え方についてみると、「社会的インパクト評価をすることで組織がより効果的なサービスを提供できるようになる(下図 )」については、78%が同意している。他方で、「社会的インパクト評価をしなくとも組織のアプローチが機能しているかを知ることができる(下図 )」については、30%しか同意していない。また、「社会的インパクト評価にリソースを費やすのであれば、他に費やしたほうが効果的である(下図 )」については、47%が同意していない。このように、社会的インパクト評価が効果的なサービスの提供につながる点については概ね合意されている。

社会的インパクト評価の報告方法については、「失敗やネガティブな結果についても報告すべき(下図 )」については、72%が同意している。

社会的インパクト評価をする上での課題として、「社会的インパクト評価のための資金が十分でない(下図 )」については、60%が同意している。「社会的インパクト評価をするためのデータ収集をする過程で、クライアントとの関係が悪化する(下図 )」については、21%しか同意しておらず、あまり課題となっていない。また、「社会的インパクトを評価すべきというプレッシャーが大きい(下図 )」については、38%が同意、34%がどちらかと言えばそう思わない、28%がそう思わないと回答しており、回答が分かれている。

社会的インパクト評価の目的として、「社会的インパクト評価をする主な目的は資金を呼び込むためである(下図 )」については34%が同意しているが、同程度の37%が同意していない。他方、「資金提供者は社会的インパクト評価の結果を資金投入の判断に使っていない(下図 )」については17%しか同意していない。社会的インパクト評価は資金提供者が資金を提供する判断材料にはなっていることには同意されているが、資金調達以外で社会的インパクト評価が実施されている例も少なくないことが伺える。

図表 19 社会的インパクト評価の捉え方 (n=1000)【英国】



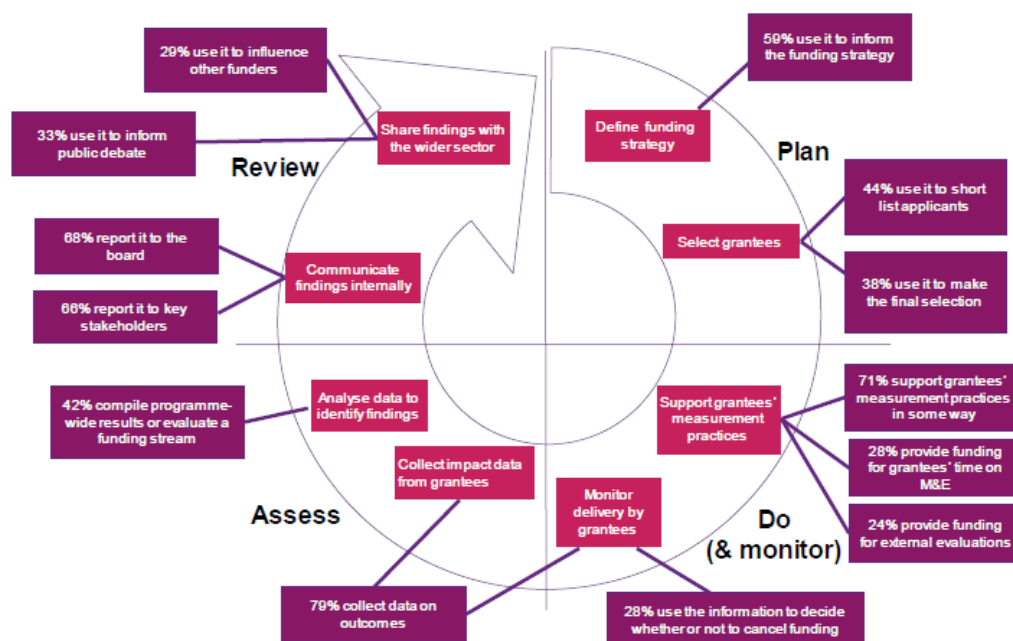
(出典) NPC (2012)

## 2.2 資金の出し手からみた評価結果の活用方法

続いて、資金の出し手が社会的インパクト評価の結果をどのように活用をしているのかについて概観する。

NPC が 2013 年に英国の民間非営利組織への資金提供者を対象に実施したアンケート調査によると、資金提供者の 1 割は、資金を投入した事業者が出した成果を計画～実行～評価～検証のいずれのフェーズにおいても使用していないが、9 割の資金提供者は各フェーズにおいて下図のような活用をしていると報告されている。

図表 20 資金提供者からみた社会的インパクト評価結果の使い道【英国】



#### 計画段階

資金提供に係る戦略を決める

- ・ 59%が、資金提供に係る戦略を知らせる際に使っている
- 資金を投入する対象者を決める
- ・ 44%が、対象者を決める際のショートリストを作る際に使っている
- ・ 38%が、対象者を決める際の最終判断に使っている

#### 実行段階

評価の実施に際し、資金提供者を支援する

- ・ 71%が、何らかの方法で評価を支援している
- ・ 28%が、評価のための打ち合わせに係る人件費を投入している
- ・ 24%が、外部評価に資金を投入している
- 資金を投入した事業者がもたらした成果について確認する
- ・ 79%が、活動のアウトカムに係るデータを収集している
- ・ 28%が、資金の投入を継続すべきか辞めるべきかの判断に使っている

#### 評価段階

資金を投入した事業者からデータを収集する

- ・ 79%が、活動のアウトカムに係るデータを収集している
- 収集したデータを分析する
- ・ 42%が、活動の成果を取りまとめ、資金の流れについて評価をする

#### 検証段階

結果について内部で議論する

- ・ 66%が、主要なステークホルダーに報告する
- ・ 68%が、幹部に報告する
- 結果をより幅広く共有する
- ・ 33%が、議論喚起のために結果を活用する
- ・ 29%が、他の資金提供者の行動に影響を及ぼすことを目的に、結果を活用する

(出典) NPC (2013) より三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング作成



### III. 社会的インパクト評価をどのように行うのか

#### 1. 社会的インパクト評価に関する主なガイドラインにおける評価の原則

前述の通り、社会的インパクト評価の目的や評価結果の活用方法は様々なため、社会的インパクト評価の実施方法も個々の団体によって異なる。

海外においては、このような多様な社会的インパクト評価の実施を許容しつつも、社会的インパクト評価の実施にあたり最低限守るべき評価原則が示されている。

##### 1.1 G8 インパクト評価ガイドライン

G8 インパクト評価ガイドラインは、2013年6月に英国のキャメロン首相の提唱により発足した社会的インパクト投資タスクフォースの社会的インパクト評価部会において、2014年に発表された評価ガイドラインである。

G8 インパクト評価ガイドラインのなかでは、社会的インパクト評価を実施する上で守るべき重要性、信頼性、比較可能性、付加性、普遍性の5つの原則が示されている。

図表 21 G8 インパクト評価ガイドラインで示されている5つの評価原則

項目	評価原則の内容
重要性 (Materiality)	どのような財務的・社会的・環境的価値を創造できるかを投資家が判断する際に実質的に影響を与える情報で、ポートフォリオや取引、企業のマネジメント判断にも影響するデータであること。何をもちて重要とするかは議論があるが、直接的インパクトのほか、長期的な、あるいは予期せぬ環境へのインパクト等が含まれる。
信頼性 (Reliability)	信頼できる方法で収集され、検証されたデータであること。
比較可能性 (Comparability)	一貫した基準や実践によって得られ、異なる投資の結果や異なる期間の成果を比較することができるようなデータであること。ただし、分野によってある程度の柔軟性は認められるべきである。
付加性 (Additionality)	投資がどれほどの成果を生み出した結果か（投資しなければ実現しなかった成果）を、投資家が評価できるようなデータであること。
普遍性 (Universality)	様々な市場、地域、セクター全体に一貫して適用されるデータ収集のプロセス、ツール、リソースが使われていること。

(出典) 国際開発機構 (2015)

## 1.2 EU 社会的インパクト評価ガイドライン

EU 社会的インパクト評価ガイドラインは、欧州委員会が設置した社会的企業に関する専門家グループ GECES のサブグループにおいて、2014 年に発表された評価ガイドラインである。

同ガイドラインにおいては、社会的インパクト評価をより効果的なものとするため下図の 8 つの原則が示されている。

図表 22 EU 社会的インパクト評価ガイドラインで示されている  
より効果的な評価のための 8 つの原則

項目	評価原則の内容
関連性があること (relevant)	成果と活動の関連性があること
有用であること (helpful)	内部、外部のステークホルダーのニーズを踏まえていること
単純であること (simple)	評価の計測方法やどのようにして成果がもたらされたのかがシンプルに示されていること
自然であること (natural)	自然な流れのなかで成果が生み出されていること
確かであること (certain)	何に起因した成果なのか、どのようにして成果がもたらされたのかが確かであること
理解されやすく、受け入れられやすいこと (understood and accepted)	関連する全てのステークホルダーに理解されやすく、受け入れられやすいこと
透明性があること (transparent and well-explained)	分析の方法や、活動がどのようにして成果につながったのかが十分に説明されていること
科学的論証に基づいていること (founded on evidence)	これにより、評価を通じた活動の継続的な改善が可能となる

(出典) EVPA (2013) より三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング作成

## 1.3 SROI ガイドライン

SROI ガイドラインは、英国内閣府と SROI ネットワークの共同出版で 2009 年に発行された SROI 評価のための評価ガイドラインで、2012 年には最新版が発表されている。

SROI とは、Social Return on Investment の略称であり、社会的投資収益率と翻訳される。英国内閣府とスコットランド政府は、社会的企業をはじめとする第三セクターへの委託、投資を進めることを目的に、活動の社会的価値を評価するための 3 年間のプログラムに資金助成を行い、SROI の活用を目指す会員組織である SROI ネットワーク等の民間機関と共同で、SROI の手法確立に向けた研究を進めている。SROI ガイドラインは、そのプログラムの成果として発表されたものである。

SROI ガイドラインにおいては、下図の 7 つの評価原則が示されている。

図表 23 SROI ガイドラインで示されている 7 つの評価原則

項目	評価原則の内容
ステークホルダーに協力してもらおう	ステークホルダーの意見を参考にデータを収集、分析し、その効果を評価する。
影響を網羅する	活動によってどのような変化が生じたかを整理し、マイナス及びプラスの効果、想定内ならびに想定外の効果を実証することによってその影響を評価する。
重要な要素を見逃さない	金額換算な財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）を使って活動の効果を把握する。ただし、その多くは市場取引されないため、価値評価が難しい。
重要な要素に絞り込む	活動実態を客観的視点から明らかにするために、分析対象とする情報やデータを特定し、ステークホルダーが正しく活動成果を理解できるようにする。
過大評価を避ける	組織活動によって生まれた価値だと確認できるもの以外は評価から除外する
透明性を尊重する	正確で隠しごとのない分析であることの論拠を示し、ステークホルダーへの報告やステークホルダーとの議論を行うことを公表する。
分析結果を保証する	的確な外部保証を得る。

(出典) SOCIAL VALUE UK (2015)

## 2 . 社会的インパクト評価に関する主なガイドラインにおける評価のステップ

### 2.1 G8 インパクト評価ガイドライン

G8 インパクト評価ガイドラインにおいては、計画、実行、評価、検証の4つのフェーズと7つの評価ステップが示されている。同ガイドラインにおいては、計画、実行、評価、検証の全てのフェーズにおいて資金提供者と資金の受け手が協働して評価に取り組むことが求められている。

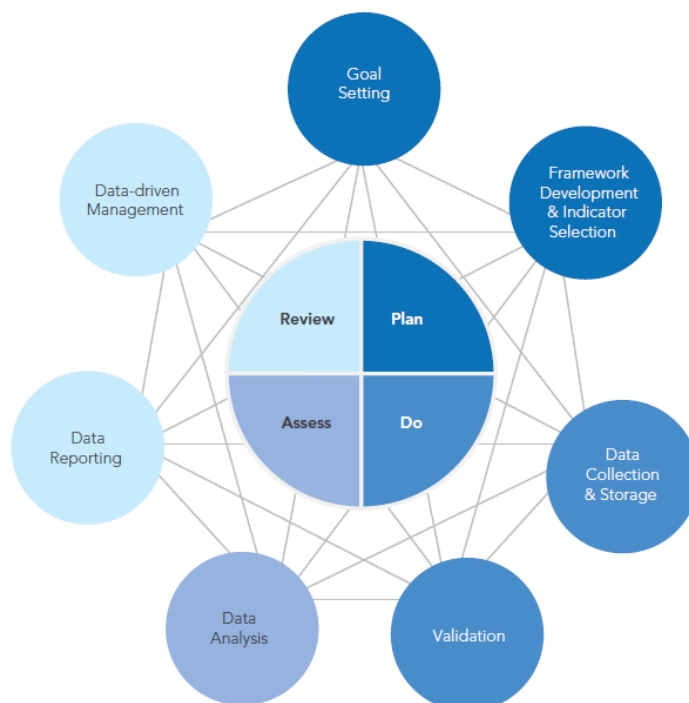
計画段階は、資金提供者と資金の受け手が、目標とする社会的インパクトの内容を共有するフェーズで、1つ目のステップとして目標設定、2つ目のステップとして指標選定が位置付けられている。

実行段階は、資金提供者と資金の受け手が、投資判断に必要なデータを収集し、共有し、補完するフェーズで、3つ目のステップとしてデータの収集・保管、4つ目のステップとしてデータの質の検証が位置付けられている。

評価段階は、活動によりもたらされた社会的インパクトを分析するフェーズで、5つ目のステップとしてデータの分析が位置付けられている。

検証段階は、社会的インパクト評価から得られた示唆についてステークホルダー間で共有するフェーズで、6つ目のステップとして社会的インパクト評価結果のレポートニング、最後のステップとして分析結果の投資判断への活用が位置付けられている。

図表 24 G8 インパクト評価ガイドラインで示されている評価ステップ



#### 計画段階

ステップ1：目標を設定する。投資による望ましいインパクトを明確にする。

ステップ2：評価の枠組みを決定し、指標を選定する。

#### 実行段階

ステップ3：データを収集、保管する。

ステップ4：収集したデータが社会的インパクトを検証するために十分な質か検証する。

#### 評価段階

ステップ5：データを分析する

#### 検証段階

ステップ6：結果をレポートし、主なステークホルダーと進捗状況を共有する。

ステップ7：分析結果を投資判断に活用する。

(出典) G 8 (2014) より三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング作成

## 2.2 EU 社会的インパクト評価ガイドライン

EU 社会的インパクト評価ガイドラインでは、特定の指標によって全てを評価することは難しいこと、企業の状況によって評価にかかる時間やコストなどを柔軟に調整することなど、評価実施者の負担にならないよう配慮したうえで、最低限の比較可能性を担保するための5つの評価ステップを示している。

なお、この5つのステップは、欧州ベンチャーフィランソロピー協会 (European Venture Philanthropy Association : EVPA) が示した考え方を踏襲したものである。

最初のステップは、目標設定のステップで、セオリー・オブ・チェンジの作成が含まれている。セオリー・オブ・チェンジとは、事業を通じて解決すべき課題や問題について、その課題や問題が引き起こされている構造・原因と、それを解決するための変化の法則を図示化したものである。

2番目のステップは、ステークホルダー特定のステップである。活動を通じてどのステークホルダーがどのステークホルダーにどのように影響を及ぼすのかを特定するステップである。

3番目のステップは、評価方法の設定段階で、活動を通じてもたらしたい成果を定義した上で、計測するアウトカムを選択し、適切な指標を設定するステップである。

4番目のステップはインパクトを評価するステップで、活動によりどのステークホルダーに対してどのような影響が及ぼされたのかを評価するステップである。

最後のステップは報告のステップで、報告をすることで学習し、事業の改善につなげることが提唱されている。

図表 25 EU 社会的インパクト評価ガイドラインで示されている 5 つの評価ステップ



ステップ 1 : 目標を設定する。計測すべき活動を特定する。

ステップ 2 : ステークホルダーを特定する。

ステップ 3 : 評価方法を設定する。成果と活動の間のロジックを明確にする。

ステップ 4 : 活動によりもたらされた社会的インパクトを検証・分析する

ステップ 5 : レポート、学習する、改善する。

(出典) EVPA (2013) より三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング作成

## 2.3 NPC A Journey to Greater Impact

英国のシンクタンク NPC では、2011年に発表した「A Journey to Greater Impact」において、理解を得る、評価をする、評価結果を使う、検証するの4つのフェーズにおける9個のステップを示している。

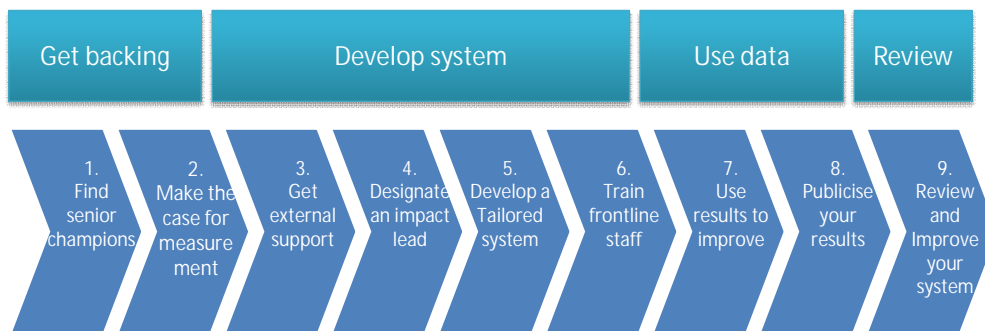
ステップ1と2は、幹部やスタッフの理解を得るステップである。

ステップ3とステップ4は、社会的インパクト評価を実施するための外部、内部の体制を整えるステップである。

ステップ5は社会的インパクト評価をする上での設計をするというステップで、ステップ6は評価指標にあたって実際に汗をかくスタッフに評価方法を伝えるステップである。

ステップ7は評価結果の活用ステップ、ステップ8は評価結果を公表するステップで、最後のステップ10は、評価をPDCAサイクルの1つとして組みこみ定期的に評価を実施するためのステップとなっている。

図表 26 NPC が提案する9つの評価ステップ



### 理解を得る

ステップ1：社会的インパクト評価に対する幹部の理解を得る。

ステップ2：評価をする論拠を示す。幹部のみならず、評価のためのデータを収集し分析するスタッフに、お金や時間をかけてまで評価をすることの意味を説く。

### 評価をする

ステップ3：外部のサポートをうまく活用する。評価の一部を委託することも考えられるし、全てを委託することも考えられる。ただし、全てを委託する場合も、永続的に外部に委託するのではなく、評価を組織の活動の一部として取り入れていくべきである。

ステップ4：インパクト評価を主導するスタッフを明確にする。そのスタッフは、データ分析の手法を知っている必要はあるが、評価の専門家である必要はない。

ステップ5：何をどのように計測するのかにあわせて、独自の評価システムを構築する。先行研究などを活用して、シンプルに設計する。

ステップ6：評価のためのデータを収集するスタッフを教育する。質問票などを使って評価のためのデータを収集するスタッフに、何のためにそれが必要なのかを知らせる。

### 評価結果を使う

ステップ7：評価結果を活用して、活動を改善する。改善点を見つける際は、改善の余地のある対象グループや対象課題を見つけ、どのように改善すべきか、どんな介入が効果的なのかを検討する。

ステップ8：評価結果を公表する。どんな課題解決を目標としたのか、そのために何をしたのか、何を達成したのか、何ををもって達成したと評価できるのか、評価結果から何を学んだかを公表するのが望ましい。

### 評価システムを検証する

ステップ9：定期的に評価システム（指標、指標の取り方など）を検証する。

（出典）NPC（2011）より三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング作成

## 2.4 NPC Four Pillar Approach

さらに、NPC では、効果的な社会的インパクト評価の実現に向けて、前述の「A Journey to Greater Impact」のステップ5について「Four Pillar Approach」を取ることを推奨している。

「Four Pillar Approach」における1つ目のステップは、達成しようとしていることと今やっていることの関係性を表現するロジックモデルを作成するステップである。ロジックモデルとは、「もし~ならば、こうなるだろう」という仮説のもと、資源（インプット）と活動（アウトプット）、成果（アウトカム）を繋ぎ合わせ、事業が成果を上げるために必要な要素を体系的に図示化したものである。

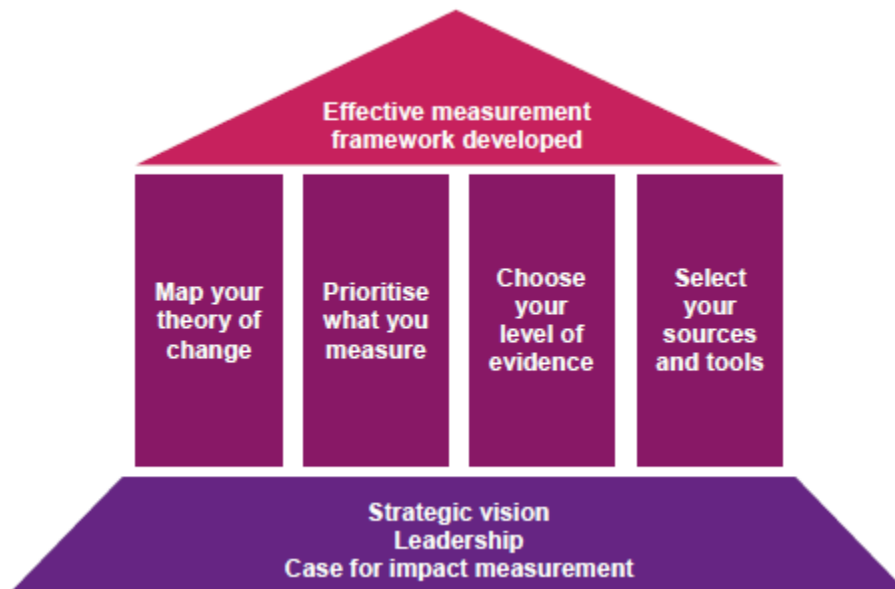
2つ目のステップは、ロジックモデルのなかで最も重要なアウトカムを選び、評価対象について優先順位をつけるというステップである。この際、複数のアウトカムを設定してもよいが、全てを把握しようとする必要はなく、また、計測のしやすさでアウトカムを選んではいけいないとしている。

3つ目のステップは、組織のニーズや能力、評価結果の報告先のニーズ等にあわせて、どこまで厳密な評価をするのかを検討するステップである。

4つ目のステップは、アウトカムの計測に際して収集すべきデータとその収集方法を選択するとなっている。

さらに、これらの4つのステップを踏むための土台として、幹部のリーダーシップとインパクト評価を時間や労力をかけて行うことに対する強い信念が必要であると主張している。この土台の部分は、前述の「A Journey to Greater Impact」におけるステップ1とステップ2の部分とほぼ共通している。

図表 27 NPC の Four Pillar Approach



(出典) NPC (2014)



#### IV. 社会的インパクト評価の普及に向けた今後の課題

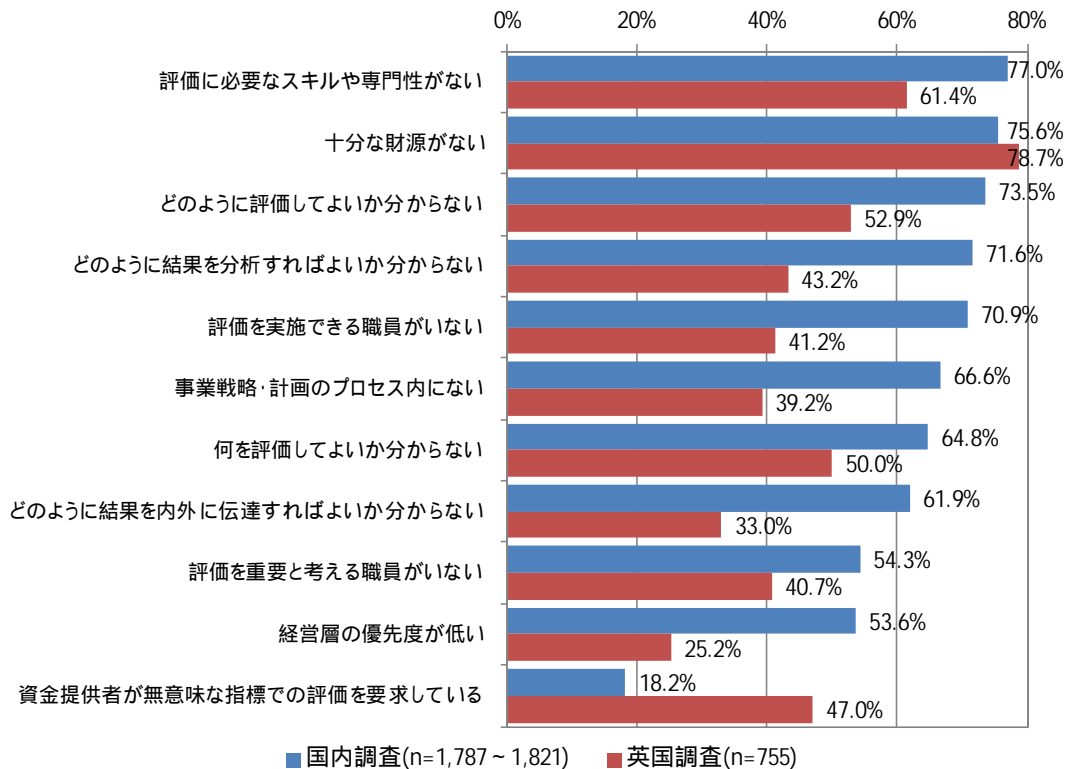
国内調査では、事業の活動結果・効果の評価を実施する上での課題・阻害要因として「評価に必要なスキルや専門性がない」を挙げた組織の割合が 77.0%と最も高く、「十分な財源がない」が 75.6%、「どのように評価してよいか分からない」が 73.5%、「どのように結果を分析すればよいか分からない」が 71.6%、「評価を実施できる職員がいない」が 70.9%と続いている。

英国調査では、「十分な財源がない」が 78.7%と最も高く、次いで「評価に必要なスキルや専門性がない」が 61.4%で続いている。

日本と英国を比較すると、「十分な財源がない」、「資金提供者が無意味な指標での評価を要求している」以外の項目においては、回答割合が日本のほうが英国よりも大きく上回っている。

日本においては、評価に際して資金提供者からの過度な要求はあまりないものの、評価を実施する上で評価スキルや専門性の不足、財源や人材の不足、評価の方法に対する知識の不足など、社会的インパクト評価の実施にあたり多くの項目が課題として感じられている。

図表 28 社会的インパクト評価を実施する上での課題・阻害要因【日本、英国】<sup>2</sup>



(注釈)「とても良くあてはまる」「ややあてはまる」の合計値

国内調査は、事業の活動結果・効果の評価する際の課題・阻害要因を聞いたもの

(出典) 上段：日本財団(2014)、下段：NPC(2012)

<sup>2</sup>国内調査は設問毎に回答数が異なっている。

上段から順に n=1,843、n=1,802、n=1,814、n=1,815、n=1,812、n=1,815、n=1,816、n=1,814、n=1,811、n=1,795、n=1,787



## 第3章 国内事例調査



## 第3章 国内事例調査

### I. 調査目的

我が国においてどのような団体が、何を目的にどのように社会的インパクト評価を実施し、その結果をどのように活用しているのか、その実態の把握と社会的インパクト評価を浸透させるための方策や課題の検討を目的に、社会的インパクト評価を実施している社会的企業を対象に文献調査及びヒアリング調査を実施した。

### II. 調査対象

調査対象は、先行調査や資金の提供元による資金拠出実績、弊社のネットワークで知り得た情報等を参考に抽出した。

対象先の選定に際しては、候補となりうる事業者が極めて限られる状況ではあるが、可能な限り、社会的インパクト評価の評価手法が厳格な手法から簡易な手法に至るまで多様になるよう留意した上で、全ての評価手法において基礎となる成果と活動の間の因果関係を整理するためのロジックモデルやセオリー・オブ・チェンジを併用した評価事例を多く取り上げた。また、特定の社会課題に偏ることがないように、分野の偏りにも配慮した。

図表 29 選定の際に留意した点

評価手法
✓ 厳格な評価事例から簡易的な評価事例まで、幅広く抽出する
✓ 全ての評価手法において基礎となるロジックモデルやセオリー・オブ・チェンジを併用した事例を多く取り上げる
団体の活動分野 - 特定の社会課題に偏ることがないようにする

図表 30 ヒアリング調査先一覧

	団体名	評価手法	活動分野	活動規模
1	認定特定非営利活動法人 カタリバ	ロジックモデル	キャリア教育	経常収益 約 4 億円
2	特定非営利活動法人 ハンガー・フリー・ワールド	ロジックモデル	国際協力	経常収益 約 2 億円
3	NPO 法人 発達わんぱく会	ロジックモデル	障がい者支援	経常収益 約 1.6 億円
4	特定非営利活動法人 放課後 NPO アフタースクール	ロジックモデル	放課後教育	経常収益 約 1.1 億円
5	特定非営利活動法人 Homedoor	セオリー・オブ・チェンジ	ホームレス支援	経常収益 約 4,000 万円
6	特定非営利活動法人 しゃらく	セオリー・オブ・チェンジ	高齢者福祉	経常収益 約 7,000 万円
7	特定非営利活動法人 リトルワンズ	セオリー・オブ・チェンジ	ひとり親支援	経常収益 約 1,200 万円
8	株式会社 キャンサー・スキャン	ランダム化比較試験 (RCT)	医療・健康	売上高 非公開
9	公益社団法人 チャンス・フォー・チルドレン	ランダム化比較試験 (RCT)	学校外教育	経常収益 約 1.5 億円
10	株式会社 K2 インターナショナルグループ	社会的投資収益率 (SROI)	就労支援	売上高 約 8,000 万円
11	認定特定非営利活動法人 育て上げネット	社会的投資収益率 (SROI)	就労支援	経常収益 約 4 億円

図表 31 文献調査先一覧

	団体名・プロジェクト名	評価手法	活動分野	活動規模
1	コミュニティ・ユース・バンク momo	セオリー・オブ・チェンジ	コミュニティバンク	経常収益 約 1,500 万円
2	特定非営利活動法人 マドレボニータ	セオリー・オブ・チェンジ	産前・産後ケア	経常収益 約 2,300 万円
3	タケダ-Plan 保健医療アクセス・プログラム	ロジックモデル	国際協力	事業規模 約 5,000 万円
4	公益財団法人 トヨタ財団	ロジックモデル	助成財団	年間助成額 約 4 億円
5	公益財団法人 日本財団	社会的投資収益率 (SROI)	助成財団	年間助成額 約 200 億円
6	ARUN 合同会社	独自の評価手法	社会的投資	売上高 約 1,300 万円

### III. 調査結果

以降では、社会的インパクトを評価する手法ごとに手法の概要と評価事例を整理する。

#### 1. ロジックモデル、セオリー・オブ・チェンジ

##### 1.1 ロジックモデルの概要

ロジックモデルとは、「もし～ならば、こうなるだろう」という仮説のもと、資源（インプット）と活動（アウトプット）、成果（アウトカム）を繋ぎ合わせ、事業が成果を上げるために必要な要素を体系的に図示化したもので、事業の設計図と言える。図の形式は決まっておらず、これらの構成要素を表にまとめたものや構成要素を矢印でつなぎあわせたものが一般的である。

日本における ロジックモデルに関する先行研究

一般財団法人農林水産推奨会・農林水産政策情報センター「ロジックモデル策定ガイド」

一般財団法人農林水産推奨会・農林水産政策情報センターでは、W.K.ケロッグ財団「Logic Model Development Guide」を翻訳した「ロジックモデル策定ガイド」を2003年に発行している。

「ロジックモデル策定ガイド」においては、基本的なロジックモデルの策定方法として、資源、活動、アウトプット、アウトカム、インパクトの構成要素を分類し、表にする方法を示している。そして、表を作成する際には、まずはアウトカムから考え、最後に投入する資源と活動を考えることを提唱している。

図表 32 一般財団法人農林水産推奨会・農林水産政策情報センター発行のガイドラインにおけるロジックモデル

資源	活動	アウトプット	短期と長期 アウトカム	インパクト
我々の一連の活動を達成するには、下記の事項が必要である。	我々との問題と資産に取り組むために、下記の活動を実施する。	活動完了後、あるいは続行中でも、これらの活動が下記のサービス提供を生み出すことを期待する。	活動完了後あるいは続行中でも、その成果として、1～3年後、そして4～6年後に下記の変化が生じることを期待する。	これらの活動が完了しても、その成果として、7～10年後、下記の変化が生じることを期待する。

(出典) 農林水産推奨会・農林水産政策情報センター (2003)

## 1.2 セオリー・オブ・チェンジの概要

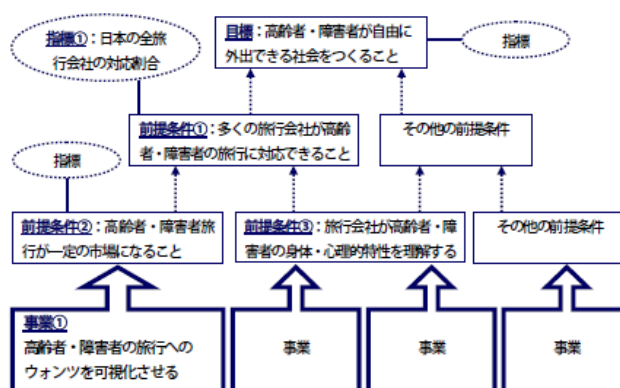
ロジックモデルの類似概念にセオリー・オブ・チェンジ（「変化の法則」や「変化の理論」と翻訳される）がある。セオリー・オブ・チェンジとは、事業を通じて解決すべき課題や問題について、その課題や問題が引き起こされている構造・原因と、それを解決するための変化の法則を図示化したものである。図の形式は決まっておらず、課題や問題の全体図と事業により変化を起こすための戦略のみを示した図もあれば、事業内容や指標まで入っている図もある。

日本における セオリー・オブ・チェンジに関する先行研究

特定非営利活動法人しゃらくは、2013年に「ソーシャルイノベーションのスケールングのための支援モデル構築事業」のなかで、「セオリー・オブ・チェンジ」の策定方法を示している。

そのなかでは、まずは目標を設定し、目標達成に向けた「変革の道筋」を実現するために必要な前提条件を整理した上で、その前提条件を達成するための事業を考えるという方法を提唱している。

図表 33 特定非営利活動法人しゃらくのロジックモデル



1. 長期的な目標を決めます。「最終的にどのような目標を達成するために、この団体は存在するのか」と考えます。目標は上図に記載しました。
2. 「変革の道筋」をつくります。目標を達成するためには、どのような前提条件を満たさなければならないかをブレイクダウンします。上図では、前提条件①を達成すると、目標に一步近づきます。その前に、前提条件②を満たせないと、旅行会社は市場に参入しよう（=前提条件①）としません。また、前提条件③に取り組むことでサービスの質を高めなければなりません。
3. それぞれの前提条件の達成度合いを判断するために「指標」をつくります。「誰に（または何に）、どのように、どれくらい、いつまでに変わってほしいのか」を考えます。前提条件①は指標①が一定割合を超えればクリアできたと見なせそうです。
4. 最後に、前提条件②を達成するための事業①を決めます。前ページで述べたように、目標から事業へと落とし込んでいくわけです。

（出典）しゃらく（2013）



## 2. ロジックモデル、セオリー・オブ・チェンジの活用メリット

ロジックモデルやセオリー・オブ・チェンジは、事業の計画・設計段階にも実行段階にも評価段階にも利用できるものである。計画・設計段階の活用メリットとしては、成果を得るために適切な事業の計画・選択が可能になること、組織内外のステークホルダーに事業の目的や方法を明確に説明できること、ステークホルダー間で共通理解の醸成が可能になること、資金提供者に示すことで資金の獲得が期待される点が挙げられる。

実行段階の活用メリットとしては、事業の進捗管理のためのマネジメントツールとして利用できるため、実行過程においてより成果を上げるための調整が可能となる点が挙げられる。

評価段階の活用メリットとしては、アウトカムの計測と同時にロジックモデルやセオリー・オブ・チェンジを示すことで、事業と成果の因果関係をステークホルダーに明示的に示せること、事業と成果の因果関係が分かることでリソースの配分方法に関する改善点や事業内容の改善点を明らかにできる点が挙げられる。

また、セオリー・オブ・チェンジ特有のメリットとしては、自分の組織だけでは課題や問題を解決することは難しいポイントや、自分の組織が変化を起こすために梃入れするポイントを明らかにできる点が挙げられる。

図表 34 ロジックモデル、セオリー・オブ・チェンジの主な活用メリット

評価フェーズ	主な活用メリット
計画・設計段階	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 成果を得るために適切な事業の計画・選択が可能になる</li><li>・ 組織内外のステークホルダーに事業の目的や方法を明確に説明できる</li><li>・ ステークホルダー間で共通理解の醸成が可能になる</li><li>・ 資金提供者に示すことで資金の獲得が期待される</li></ul>
実行段階	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 事業の進捗管理のためのマネジメントツールとして利用できる</li><li>・ より成果を上げるための事業内容の調整が可能となる</li></ul>
評価段階	<ul style="list-style-type: none"><li>・ アウトカムの計測と同時に成果と活動の因果関係を示すことで、事業と成果の因果関係をステークホルダーに分かりやすく示すことができる</li><li>・ 事業と成果の因果関係が分かることでリソースの配分方法に関する改善点や事業内容の改善点を明らかにできる</li></ul>

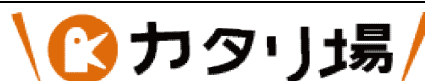
(出典) 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング作成

### 3. ロジックモデル、セオリー・オブ・チェンジを活用した評価事例

高校生向けのキャリア学習プログラムを展開する認定特定非営利活動法人カタリバでは、事業ごとにインプットからアウトカム項目と指標を整理した KPI (重要業績評価指標) サマリーシートを導入している。KPI サマリーシートの作成過程においては、職員を巻き込んで指標設定などの議論が行われており、評価プロセスが人材育成の機会として活用されている。また、評価における理事会、経営層、職員の役割が明確化されており、団体の運営全体に渡って評価結果がフィードバックされる体制が構築されている。

#### 事例1 ロジックモデルを活用した評価事例

認定特定非営利活動法人 カタリバ



##### ✓ 組織概要

- 2001年設立。「生き抜く力を、子ども・若者へ」を理念とし、カタリ場事業（高校生の進路意欲を高めるキャリア学習プログラム）、コラボ・スクール事業（東日本大震災被災地の小中高生を対象とする放課後学校）、b-lab 事業及びマイプロジェクト事業（地域課題解決を通じた中高生の教育）を展開している。

##### ✓ 評価を実施した背景

- 事業に共感する支援者に対し真摯であろうとした結果、自然な流れで評価の実施に至っている。2013年より KPI サマリーシートを導入し、翌年から本格運用している。
- 評価は、組織の本質的成長に向けて、経営層の育成に役立てたいとの考えから実施されており、主に職員が事業のあり方を考える機会として活用されている。

##### ✓ 評価の実施方法

- KPI サマリーシートは、事業ごとにインプットからアウトカムまでの指標を評価する、ロジックモデルに類似した仕組みである。各事業の担当職員が評価を実施し、経営層がチェックし、四半期ごとの理事会で意見・助言をフィードバックしている。
- 評価は全て内製化している。アウトカムの設定は、当初は経営層が行っていたが、現在は各事業の担当職員に任せている。評価結果の一部は外部にも公表しており、結果は事業内容の改善にも活用している。

##### ✓ 評価を実施する上での課題

- マイプロジェクト数がインパクトにあたるのではないかと議論はあるものの、ロジックモデル上のインパクトの設定までには至っていないことが課題となっている。
- なお、評価にかかるコストに関しては「評価はマネジメントそのもの」なので、特に課題とは感じられていない。

図表 35 カタリバで導入されている KPI サマリーシート

2015年度 KPIサマリー

プログラム名:

担当者:

プログラムの事業目的と内容

--

1. 業務状況コメント

--

2. 財務指標 (単位: 千円)

	2015年 第1Q			2015年 第2Q			2015年 第3Q			2015年 第4Q			年間合計	
	実績	予算	差異	実績	予算	差異	実績	予算	差異	実績	予算	差異	予算	達成率
1 収入														
2 事業収入														
3 事業以外収入														
4 経費用														
5 人件費(雑給、法定福利込)														
6 旅費交通費														
7 その他														
8 全社利益														
9 利益率														

3. アウトプット指標

	実績	予算	差異	実績	予算	差異	実績	予算	差異	実績	予算	差異	予算	達成率
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														

4. アウトカム指標

	実績	予算	差異	実績	予算	差異	実績	予算	差異	実績	予算	差異	予算	達成率
19														
20														
21														
22														
23														

5. アウトカム定性情報

	戦略①「教室に社会を届ける」	戦略②「周辺環境との連携」	戦略③「新たなコミュニティ」
24 定性情報			

(出典) 認定特定非営利活動法人カタリバ提供資料

飢餓の無い世界を目指して地域開発やアドボカシー、啓発活動、青少年育成活動を展開する特定非営利活動法人ハンガー・フリー・ワールドは、2016年度からの中期計画の策定において、4つの事業と組織運営の5つの分野において、それぞれの目標とアクションプラン、評価項目を整理している。そして、一部の評価項目は、社会的インパクトを意識して設定されている。評価項目については、評価実施者である各国の担当者間で評価項目の解釈が一致するよう、解説も付与されている。さらに中期計画の策定にあわせて、事業改善、アカウンタビリティの向上、資金調達の実現を目的に、社会的インパクト評価の実施を支援するためのツールである newdea の導入も検討されている。

複数国で活動を展開し、多様なステークホルダーが活動に関与している同組織においては、ロジックモデルがステークホルダー間の共通言語となり、事業の管理・改善に寄与することが期待されている。さらに、他の組織と連合体を組んで展開している事業においては、共通の評価ツールの必要性も感じられている。

事例2 ロジックモデルを活用した評価事例  
 特定非営利活動法人 ハンガー・フリー・ワールド



✓ 組織概要

- 1984年米国 NGO の日本支部として活動開始。2000年に独立し、特定非営利活動法人ハンガー・フリー・ワールドとして活動開始。飢餓から解放された世界の実現をミッションに掲げ、地域開発、アドボカシー、啓発活動、青少年育成の4つの事業を展開。「共創協働」を理念とし、近年では、CSO (civil society organization) の開発効果に関する原則「CSO の開発効果にかかるイスタンブール原則」の1つである「知恵の創出、共有、相互学習」を意識した活動を展開している。

✓ 評価を実施した背景

- 同団体はアカウンタビリティに積極的に取組んできており、社会的責任に関する国際規格 ISO26000 に基づいた「SR 報告書」を作成するほか、国際協力 NGO センターが NGO が社会から信頼される団体となるために推進している「アカウンタビリティ・セルフチェック 2012 マーク」も取得している。
- さらに、成果の可視化についても取組んできており、特定非営利活動法人言論 NPO が定めた「エクセレント NPO」の評価基準のうち、「社会変革性」の評価基準を意識して活動をしている。この「社会変革性」の評価基準においては、アウトカム評価の実施が評価項目の1つとなっている。
- 2016年度から2020年度までの中期計画の策定においては、プロボノであるコンサルティング会社の協力を得ながら、4つの事業と組織運営の5つについて、目標、アクションプラン、評価項目、年・月ごとのマイルストーンを設定しており、評価項目の1つに「事業の社会的インパクト」という項目を設定することを検討している。
- 例えば、啓発活動のある目標の指標「飢餓の終わりに寄与するような行動の変化や新たな試みが好事例として各国から毎年1つ以上共有されている」について、「好事例」の定義付けを厳格に行い、定義に該当する活動結果が、社会的インパクトを生み

出したものかどうかを評価する項目を設けている。社会的インパクトという項目を入れたのは、今後、休眠預金や社会的投資市場という外部環境の変化が予想されるなかで、資金調達目標を達成するためには信頼性のある組織として認められる必要性があると感じたためである。

- 評価項目は、職員で議論の上設定されている。評価項目にはアウトプットレベルのものとアウトカムレベルのものが混在しているが、アウトカムレベルのものが中心となるよう工夫されている。さらに、評価実施者である各国の担当者間で評価項目の解釈が一致するよう、評価項目の解説も付けている。加えて、評価に必要な情報の取得方法についても計画のなかに明記する予定であり、アンケートやヒアリングでの取得が検討されている。
- さらに、中期計画の策定にあわせて、社会的インパクト評価を実現するための支援ツールである newdea の導入も検討している。newdea 導入の狙いは、成果の可視化と成果をうみだすプロセスをリアルタイムに共有することで、事業の改善、アカウントビリティ、資金調達を実現することにある。

newdea とは

社会的インパクト評価を支援するためのプラットフォームで、ロジックモデルに基づくプロジェクト管理、社会的インパクト評価につながる KPI 管理等の機能が盛り込まれている。世界 130 か国以上で展開されており、日本においては株式会社ファンドレックスが総代理店となっている。

✓ 評価の活用方法

- 評価結果は、事業の進捗管理に活用し、事業の改善につなげることが予定されている。

✓ 評価を実施する上での課題

- 連合体を組んで展開をしているアドボカシー活動の評価が難しいと感じられている。ネットワーク組織による活動の成果を検証することは難しいが、多様なステークホルダーと協働で課題解決する際には、そのような評価も必要と感じられている。

### 事例3 ロジックモデルを活用した評価事例

#### タケダ-Plan 保健医療アクセス・プログラム

- 武田薬品工業株式会社と途上国における地域開発を展開している国際 NGO プラン・ジャパンでは、2009年7月から2014年12月にかけてアジア4カ国における子供の保健医療環境の向上を目的とした「タケダ-Plan 保健医療アクセス・プログラム」を展開した。
- 同プログラムの内部評価では、事業対象者へのヒアリング調査などをもとに収集された評価結果をインプット、アウトプット、アウトカム、インパクトの4つのカテゴリーで整理している。また、当評価をアニュアルレポート/CSR データブックに掲載するに際して、外部機関による第三者保証を実施している。

図表 36 タケダ Plan 保健医療アクセス・プログラムにおける評価

実施国/概要	インプット	アウトプット	アウトカム	インパクト
インドネシア 屋外での排泄禁止促進 MDGsへの対応 目標4、目標7	1,222万円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・住民ファシリテーターの育成トレーニング(対象:36村、156人)</li> <li>・導入ワークショップの実施(20村、約1,100人)</li> <li>・屋外排泄ゼロ村のモニタリングフォローアップ(2年目5村、3年目2村、4年目10村)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対象25村が屋外排泄ゼロ宣言</li> <li>・保健所の下痢患者数が半減した。</li> <li>・自費でのトイレ建設(3,861世帯)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対象25村のうち、うち、2村が「屋外排泄ゼロ宣言」を達成するための5項目を村の条例に取り入れた。</li> <li>・本活動が成功事例として認識され、ルンバタ県全土、さらに他の県へ普及した。</li> </ul>
中国 子どもたちの栄養改善 MDGsへの対応 目標1、目標2	1,250万円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト5年間の振り返りワークショップ(県教育省担当官、対象4校を含む27校の教師および生徒100人以上)</li> <li>・プロジェクト最終評価(第三者機関コンサルタントが、対象校・非対象校の生徒1,207人、校長4人、教師30人、保護者48人への聞き取り調査を基に評価レポートを作成)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対象4校の校長から、以下の報告があった。 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 多くの子どもたちが1日3食バランスの取れた食事を取るようになり、間食をしなくなった。</li> <li>- 食べ物を選び好みする習慣が改善され、野菜や果物も食べるようになった。</li> <li>- 低体重や貧血の生徒が減少し、冬季に風邪が原因で休んだ生徒はほぼゼロになった。</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本プロジェクトがモデルケースとして、すでに近隣40校に導入された。</li> <li>・県教育省は、本モデルを自治体予算で全ての寄宿学校に導入し、横展開を拡大する方針を決めた。</li> <li>・本プロジェクトの栄養専門家指導で開発した料理レシピを標準モデルとして各家庭に普及させることになった。</li> </ul>
フィリピン 子どもたちへの医療支援 MDGsへの対応 目標2、目標8	1,279万円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・診察、治療、入院、手術(126名)</li> <li>・医療補助器具の支給(31人)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学内で病気の子どものための寄付活動が自発的に始まった。</li> <li>・一部の医師による診察および医療補助器具に対する料金割引が行われた。</li> <li>・早期治療の重要性の理解が進み、医療相談が増えた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本プロジェクトが広く認知されるようになった結果、緊急に医療が必要な子どもたちを迅速に発見、支援できるようになり、病気の重症化や死亡を防ぐことができるようになってきた。</li> </ul>
タイ 若年層のHIV/AIDS感染拡大予防 MDGsへの対応 目標6	1,148万円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・正規授業、または課外授業のカリキュラムで包括的性教育を受けた生徒、教師、保護者の人数合計(16校、のべ10,186人)</li> <li>・包括的性教育を学内に普及させるための生徒代表グループの立ち上げ(16校、約480人)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・性に関する話題への抵抗感が下がり、若年層の妊娠や中絶、HIV/AIDSを含む性感染症の危険や正しい性に関する授業をカリキュラムの一部として実施できるようになった。</li> <li>・対象16校において、学内で、生徒の相談室が自発的に設置されるようになった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本プロジェクトの効果を踏まえ、スリサケット県に加えて、他4県で包括的性教育の導入および強化を約束する「覚書」が締結された。</li> <li>・覚書にスリサケット県203郡全てにおいて、2,600万バーツを拠出することが明記された。</li> </ul>

(出典) 武田薬品工業(2015)

発達障害を持つ就学時の児童に対する療育サービスを展開する NPO 法人発達わんぱく会では、成長資金の獲得を目的に民間財団への助成金を申請するなかで、民間財団との協働によりロジックモデルを作成している。特定非営利活動法人発達わんぱく会では、これまでも、子どもや保護者の笑顔・表情といった質的な側面を重視した評価がなされていたが、アウトカムの把握には至っていなかった。

同組織においては、ロジックモデルの作成が、定量評価に馴染みの薄い福祉業界において、ビジネス業界をはじめとする他の業界やスタッフや地域などの多様なステークホルダーとの共通言語となることが期待されている。

#### 事例 4 ロジックモデルを活用した評価事例

##### NPO 法人 発達わんぱく会



##### ✓ 組織概要

- 2010年設立。2011年3月から千葉県浦安市にて発達障害を持つ就学前の児童に対する療育サービス（児童発達支援事業）を提供する教室を運営している。児童の特性に合わせた質の高い個別療育を得意としており、現在千葉県及び東京都内に4箇所の教室を展開している。
- 「子どもが成長できる街づくり」というミッションに基づき、療育サービスの教室の運営に加え、早期発見のためのイベント、保育所・幼稚園の保育士に対応方法を指導する巡回事業、教室を卒業した児童のケアプラン作成等も手掛けている。さらに、民間財団と協働で療育サービスをスケールアウトさせるためのコンサルティング事業を開発中である。

##### ✓ 評価を実施した背景

- 現状は、児童の療育の記録（定性的評価）を詳細につけることで変化や成長を時系列で把握しているものの、アウトカムレベルの把握はできていない状況にある。また、定量的な評価もしており、利用者の満足度や地域での評判がサービスの定期的利用につながると捉え、1日平均療育回数などをKPIとして設定している。
- 成長資金獲得を目的に民間財団への助成金の申請を行うなかで、民間財団からの要請に基づき、民間財団と協働でロジックマップを作成している。

##### ✓ 評価の実施方法

- ロジックマップでは、受益者別（児童、保護者、行政等）に評価指標が設定されており、指標設定に際しては「子どもや保護者の笑顔・表情」といった質的な側面が重視されている。現状も、教室長からの週次報告では定量的指標（キャンセル率・数、ヒヤリハット件数等）だけでなく、教室の様子やスタッフの雰囲気の情報も求めている。
- 評価指標は、保護者への満足度調査のなかで把握することが予定されている。これまでも、満足度調査は年に1回実施してきており、そこで把握した児童の変化や成長の実感値や要望を翌年度の事業改善につなげている。

##### ✓ 評価を実施する上での課題

- 療育の質を定量化する評価（尺度の設定）の実施を模索中であるとのことであった。
- また、スタッフや地域など、多様なステークホルダーと評価の共有化を図ることが課題として感じられている。

放課後の居場所づくり事業を展開する特定非営利活動法人放課後 NPO アフタースクールでは、民間財団から資金を調達するなかで、民間財団からの要請により彼らと協働でロジックモデルを作成している。同組織としても、自らが生んでいる成果や効果を可視化したい、ロジックに落としたいと考えていたこともあり、時間はかかったもののロジックモデルを作成した価値はあったと考えている。

同組織においては、活動の意義や効果をロジックに落とし込めたことで、対外的にはプログラムの導入校の開拓につながったこと、組織内においては事業や組織運営の改善ポイントを把握でき、更なる取組みの向上につながったことが効果として感じられている。

事例 5 ロジックモデルを活用した評価事例  
特定非営利活動法人 放課後 NPO アフタースクール



✓ 組織概要

- 2005 年に地域の公共施設を借りた放課後の居場所づくり事業をスタート。現在は首都圏の私立 8 校、公立 3 校の小学校と提携して事業を実施している。学童の預かり機能を持ちながら、“市民先生”によるプログラム提供を行うことで放課後の子どもたちの成長の場づくりに焦点をあて活動を展開している。

✓ 評価を実施した背景

- 日本ベンチャーフィランソロピー基金（一般社団法人ソーシャル・インベストメント・パートナーズと公益財団法人日本財団が共同で運営する基金）からの資金を受けるにあたって、基金と協働でロジックモデルを作成している。当該基金においては、資金投入可否の判断と、効果測定に向けたモニタリングの一環として事業の社会性を評価している。

✓ 評価の実施方法

- 評価に際しては、ソーシャル・インベストメント・パートナーズからの支援を受けながら、ロジックモデルの作成と KPI 指標の設定が行われた。ロジックモデルにおいては、活動への参加人数（どのくらい的人数が参加したか）とエンパワーメント（参加した人がどのくらい満足したか、どのくらい元気づけられたか）の 2 つを大きな柱とし、子ども、保護者、学校、市民先生、企業の 5 つのステークホルダーごとにインプット・アウトプット・初期アウトカム・中間アウトカム・最終アウトカムが設定されている。加えて、放課後 NPO アフタースクールとして得たい成果も設定されている。
- 評価指標は、実数の整理（例：アフタースクールの「参加のべ人数」と「実人数」など）に加えて、満足度調査（アンケートやヒアリングによる）により把握している。

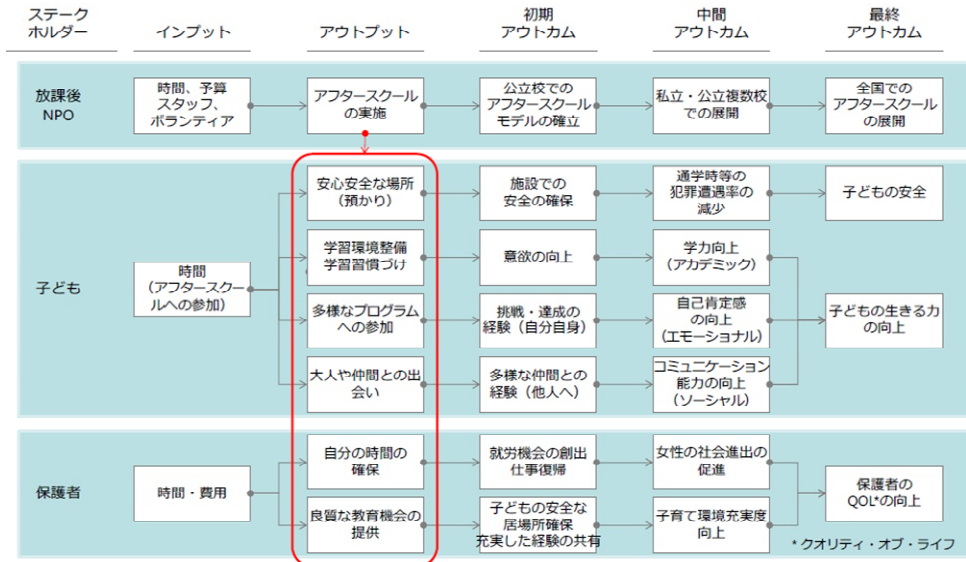
✓ 評価を実施する上での課題

- アンケート調査における質問内容の精査が難しかったため、アンケートの調査設計に時間を要したという課題が挙げられた。アンケート項目の見直しが必要な箇所もあり、より適切にデータを収集するにはどのような工夫を行うべきか、試行錯誤を続けている状況にある。



- 今後は、現在実施しているアフタースクール利用者と非利用者の比較とあわせて、アンケート調査を毎年度実施するなかで時系列での比較もする必要があると感じている。

図表 37 放課後 NPO アフタースクールにおけるロジックモデル




注: 上記のステークホルダーは一例であり、他にもアフタースクールの市民先生、学校などもステークホルダーである

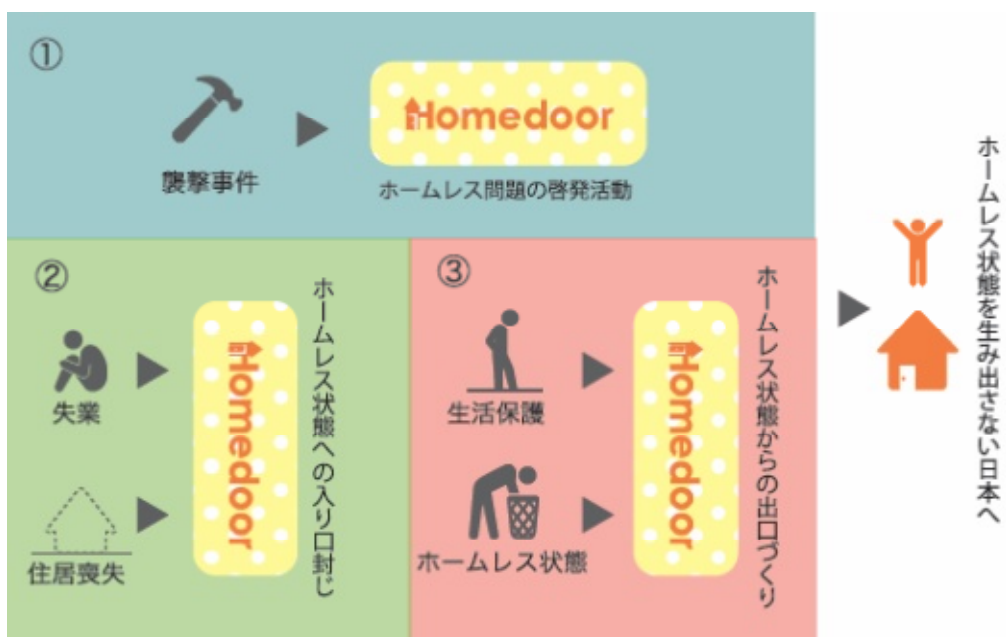
(出典) 国際開発機構 (2015)

ホームレス状態の人を、就労支援事業・生活支援事業・啓発事業で支援している特定非営利活動法人 Homedoor では、資金提供者に対して説明責任を果たす目的で、セオリー・オブ・チェンジの概念図を作成したうえで、事業の効果を評価している。

同組織においては、事業の特性上、アウトカムレベルの指標を経時的に把握することには課題がありつつも、年次報告書や報告会で評価結果を報告することで支援者の獲得につながっていると感じられている。

<p>事例6 セオリー・オブ・チェンジを活用した評価事例 特定非営利活動法人 Homedoor</p>	
<p>✓ 組織概要</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 2010年設立。ホームレス状態を生み出さない日本の社会構造をつくることをミッションに掲げ、ホームレス問題の啓発活動、ホームレス状態への入り口封じ、出口づくりの3本柱で事業を構成している。経常収益の約45%を就労支援事業が占めており、主に大阪府内で大阪市や各行政区と連携して事業を展開している。</li></ul> <p>✓ 評価を実施した背景</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 評価の主な目的は、寄附を受けている企業・団体や個人への説明責任を果たすためである。評価結果は年次報告書に掲載するほか、年次報告会においても報告されており、評価結果を公表することで、継続的な支援者の獲得にもつながっているとの実感がある。</li><li>● また、アルバイト職員等の経営層以外のスタッフにも団体としての価値観や事業の方針を浸透させるため、クレド(組織の理念)の制定や事業部ごとの会議などを行っている。</li></ul> <p>✓ 評価の実施方法</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 評価に際しては、セオリー・オブ・チェンジの概念図を整理した上で、ホームレス状態の相談者と実施事業への就労者について、就労者数(アウトプットレベル)、野宿脱出者数や貯金額(アウトカムレベル)等の評価指標を設定している。評価指標は、事業を通じて現場で把握している。</li></ul> <p>✓ 評価を実施する上での課題</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 対象者がホームレス状態であるという事業の特性上、対象者が事業から突如逸脱してしまう(携帯電話が不通になるなどして連絡がつかなくなる、居場所が分からなくなる等)ことが生じやすく、特にアウトカムレベルの指標を長期で把握するのは非常に難しいと感じられている。</li><li>● また、ホームレス支援は他団体へつなぐケースも多いが、つないだ先の団体でサービス対象者がどのような生活をしているかまでは把握ができない点も、事業の効果を評価する上で課題と感じられている。</li></ul>	

図表 38 Homedoor におけるセオリー・オブ・チェンジを示す概念図



(出典) Homedoor (2015)

中間支援を行うインキュベート事業を展開する特定非営利活動法人しゃらくでは、事業の規模拡大を検討している民間非営利組織を対象に、セオリー・オブ・チェンジの手法を用いて、評価を実施した。例えば、障がい者支援を行う非営利活動法人の評価事例では、評価が、他事業者との連携を再認識する機会となっている。

同組織においては、民間非営利組織が継続的に評価に取り組むためには、組織自体が評価のノウハウを習得するか、外部の人的支援を獲得することが必要であると感じられている。

事例7 セオリー・オブ・チェンジを活用した評価事例  
特定非営利活動法人しゃらく



✓ 組織概要

- 2006年設立。神戸市を拠点としたオーダーメイドの介護旅行（介護が必要な利用者向けに旅行プランを作成し、旅行中は付き添いスタッフが同行する事業）、介護保険における訪問看護事業、中間支援を行うインキュベート事業の3事業を展開している。
- 同組織では、インキュベート事業で実施した「平成24年度地域づくり活動基盤整備事業スーパーNPO育成事業」（兵庫県による委託事業）のなかで、スケーリング（ある地域で効果的に機能し成果をあげたイノベーションをより効率的・効果的な方法で他地域に展開すること）の可能性を検討する目的で、障がい者支援を行う非営利活動法人などの評価を実施した。

✓ 評価を実施した背景

- 評価先の組織が、高校生に対し精神障害の啓発を行うための絵本の読み聞かせ事業をより広い範囲に展開したいと考えていたので、事業のスケーリングの可能性を検討するため、米国デューク大学のPaul Bloom氏を招くなどして「Scaling Your Social Venture: Becoming an Impact Entrepreneur」の方法論を学んだ上で、それに従って検討を進めることとし、その過程でセオリー・オブ・チェンジの概念図を作成し、評価を実施した。

✓ 評価の実施方法

- 評価に際しては、事業の主要なステークホルダーである高校生及び高校について、インプット（経営資源、組織能力）、アウトプット（参加者数、精神障害についての意識・理解）、アウトカム（行動変容）を評価指標として設定した。
- 評価指標は、しゃらくとの協働で実施する非営利活動法人のセルフアセスメントと、非営利活動法人がそれまで定期的に実施していたアンケート調査により把握している。

✓ 評価を実施する上での課題

- 評価先が今後も継続して評価を実施するためには、民間非営利組織自体が評価のノウハウを習得するか、外部の人的支援を獲得することが必要であると感じられている。

✓ 評価により得られた効果

- 評価を実施することで、スケーリングの是非の判断に資する示唆を得られたほか、他事業者との提携・連携の重要性を再認識できたと感じられている。

ひとり親支援を展開する特定営利活動法人リトルワンズでは、協働者やボランティアを含めた非当事者と課題解決に向けた道筋を共有する手段として、セオリー・オブ・チェンジの概念図を作成している。特定非営利活動法人リトルワンズが作成しているセオリー・オブ・チェンジの概念図はプロジェクトベースのものではなく、課題の全体図と事業により変化を起こすための戦略を示したものとなっている。

同組織においては、この概念図があることで支援者・協働者や組織のメンバー間における共通言語ができており、その結果、思い先行型の組織ではなく、課題解決に向けた思いを持ちながらそれを実現するための仕組みを作る「心と手のハイブリッド」組織の実現につながっていると感じられている。また、概念図がプロジェクトベースになっていないことで、プロジェクトの中身が柔軟に設計できるというメリットも感じられている。

事例8 セオリー・オブ・チェンジを活用した評価事例  
特定非営利活動法人 リトルワンズ



✓ 組織概要

- 2008年ボランティア団体として、2010年にNPO法人として活動開始。シングルママの自立促進、社会的孤立からの脱却、情動的孤立からの救済を目的に、シングルママへの就業支援、救済支援、心理ケアの提供、子供への教育機会の提供をするとともに、子供の貧困に関する啓発活動を展開している。主な収入源は、企業との協働事業、行政からの委託事業、親子カフェ事業である。
- 専従のスタッフは抱えておらず、ボランティアを含めて全員が他に職を持つ社会人の組織である。プロジェクト単位に国内外のメンバーを集い、それぞれが得意分野を中心に活動に関与している。

✓ 評価を実施した背景

- 当事者に同情する支援者を増やすのではなく、当事者と非当事者のフェアな関係を築き、非当事者を巻きこんだ事業活動を通じて課題解決に取り組むため、非当事者にも課題解決に向けた道筋を分かりやすく示すことを目的にセオリー・オブ・チェンジの概念図を作成、公表している。

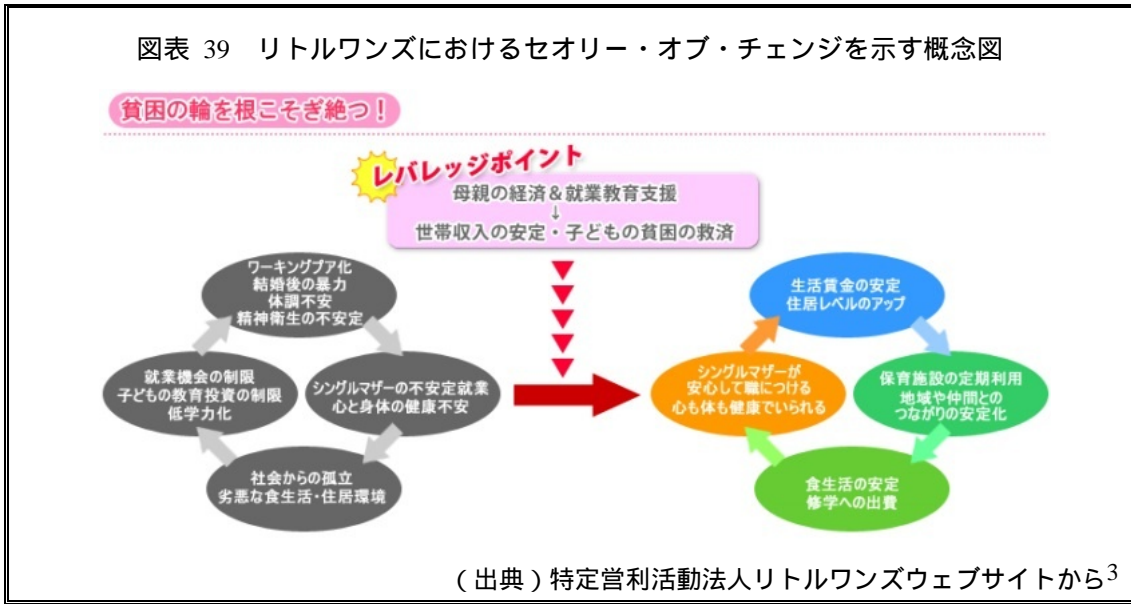
✓ 評価の実施方法

- 評価はプロジェクト毎に実施されており、評価に際しては、事業対象者、協働者、プロジェクト推進メンバーの満足度をアンケート調査により把握している。

✓ 評価の活用方法

- 作成した概念図は、対外的には支援者、協働者に課題解決に向けた組織のスタンスを示す広報・PRツールとして活用されている。これにより、ターゲットに刺さる情報の発信と組織のブランド化に寄与していると感じられている。
- 対内的には、活動の指針として活用することで、メンバー間の意思疎通の円滑化に寄与するほか、新規事業を立ち上げる際に立ち返る起点ともなっているとのことであった。

図表 39 リトルワンズにおけるセオリー・オブ・チェンジを示す概念図

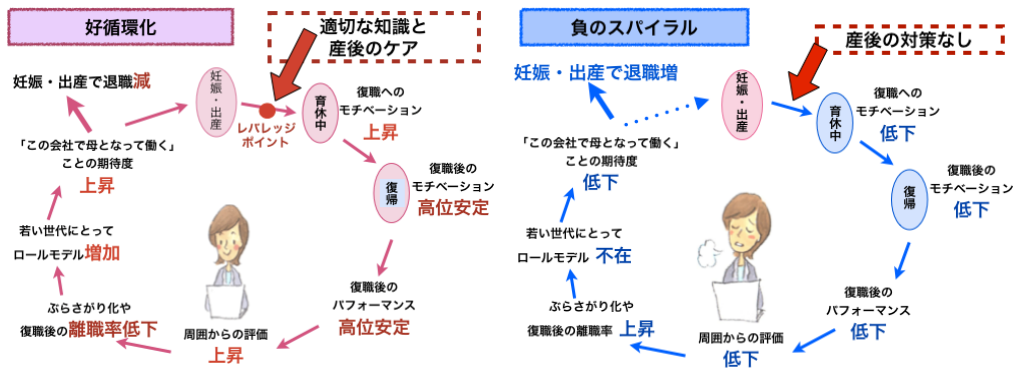


事例 9 セオリー・オブ・チェンジを活用した評価事例

特定非営利活動法人 マドレボニータ

- 産前・産後のボディケアプログラムを展開する特定非営利活動法人マドレボニータでは、セオリー・オブ・チェンジの概念図を利用して、子育て導入期における女性の心と身体のサポートが女性活躍推進のレバレッジポイントであることを訴え、活動を推進している。

図表 40 マドレボニータにおけるセオリー・オブ・チェンジを示す概念図



(出典) 特定非営利活動法人マドレボニータ提供資料

<sup>3)</sup>リトルワンズウェブサイト (<http://www.npolittleones.com/theoryofchange/>)

事例 10 セオリー・オブ・チェンジを活用した評価事例

NPOバンク コミュニティ・ユース・バンク momo

- 愛知・岐阜・三重県内の非営利法人などへの融資を実施している NPO バンク コミュニティ・ユース・バンク momo では、地域内の志金（志あるお金）循環の実現を目標に、2015年から2020年までの目標、事業、成果、影響を整理したセオリー・オブ・チェンジの概念図を作成している。
- 概念図には、同組織が主体となって実現することのほかに他団体と協働して実現することが明記されており、他団体と目標達成に向けた道筋が共有できるようになっている。

図表 41 コミュニティ・ユース・バンク momo における  
セオリー・オブ・チェンジを示す概念図

◎「地域内“志金”循環モデル構築」の実現に向けたTheory of Change 2020 ※2020年までの問題解決の促進

★momoが主体となって実現すること 立他団体と協働で実現すること

目標 (Goal)	目的 (Objectives)	事業 (Activities)	結果 (Output)	成果 (Outcome)	影響 (Impact)
行政や市民コミュニティ財団、地域金融機関等と連携し、全国各地が参考にできる「地域内“志金”循環モデル構築」を実現する	1. 地域の課題解決に本気で取り組む事業者を増やす	出資を集め、融資を行い、事業者の参加を促す 1. 1 バンク (1) 出資金の募集【★】 (2) 正会員への融資【★】	●正会員数:1,000人(84%以上が愛知・岐阜・三重県) ●出資総額:5,000万円 ●融資件数:100件 ●融資総額:2億5,000万円	15%以上の正会員が「momo たね基金」に参加している 15%以上の momo 融資先が地域金融機関から融資を受けている	momo をモデルとした NPO バンクや地域金融機関との連携が「岐阜県」と「三重県」にも誕生している。
	2. 「わたしのお金が地元で生かされている」という実感を育む	出資を集め、融資を行い、事業者の参加を促す 1, 2 ユース (1) 若者のボランティアスタッフ「momo レンジャー」の募集・育成【★】 (2) 東海地域の若手起業家の募集・育成；東海若手起業塾【○】	●momoレンジャー数:200名 ●momoレンジャー更新率:84%以上 ●支援件数:50件 ●東海地域でメンターを構成	84%以上の momo 融資申込先が「momo レンジャー」を魅力を感じ、申し込んでいる 東海地域の支援機関によるプラットフォームが誕生している	
	融資先への伴走支援を行う 2. 1 情報発信	(1) リアル&バーチャル:「momo 通信」(momo レポート)の発行、ブログや SNS 等の更新等【★】 (2) メディア:新聞、テレビ、雑誌等【○】	●情報会員数:500人(正会員数の50%) ●メディア掲載数:30件以上/年	他さまざまなメディアへの波及効果を促進している	市民がNPOや“志金”を好意的に理解し、「信頼できる組織」として企業や行政を超えるNPOが現れている
3. 地域のお金の流れを再デザインする	融資先への伴走支援を行う 2. 2 場づくり 地域金融機関等と連携する	(1) 融資先との交流企画:お祭り行会、完済祝いパーティ等【○】 (2) 正会員との交流企画:総会、忘・新年会、花見等【★】 (3) momo レンジャー等による発案企画:融資先訪問ツアー等【○】	●正会員の参加率:16%以上/年 ●定時総会における正会員の議決権行使率:84%以上 ●貸し倒れなし	支援者数の増加や自主財源の向上など、融資先の組織基盤が強化されている	NPOの資金借入先の50%以上が地域金融機関(地方銀行、信用金庫、信用組合、労働金庫)になっている
		(1) 融資前:東海うきん「NPO 育成支援助成」の実施【○】 (2) 融資後:「融資先の社会的価値「見える化」プログラム」の実施【○】 (3) 「お金の循環地演習 2014」を視心会等の開催【○】	●助成件数:60件 ●助成総額:6,000万円 ●融資先数:10件 ●「SBザポータル」の全支援機関が参加 ●配布・販売数:4,000冊 ●47都道府県で開催(50%以上の地域金融機関が参加)	50%以上の助成先が地域金融機関から融資を受けている 84%以上の地域金融機関が地域密着型金融推進計画「NPO 支援」を記載している 84%以上の都道府県で NPO 支援のプラットフォームが誕生している	

(出典) コミュニティ・ユース・バンク momo (2015)

## 4. ランダム化比較試験 (RCT)

### 4.1 RCT の概要

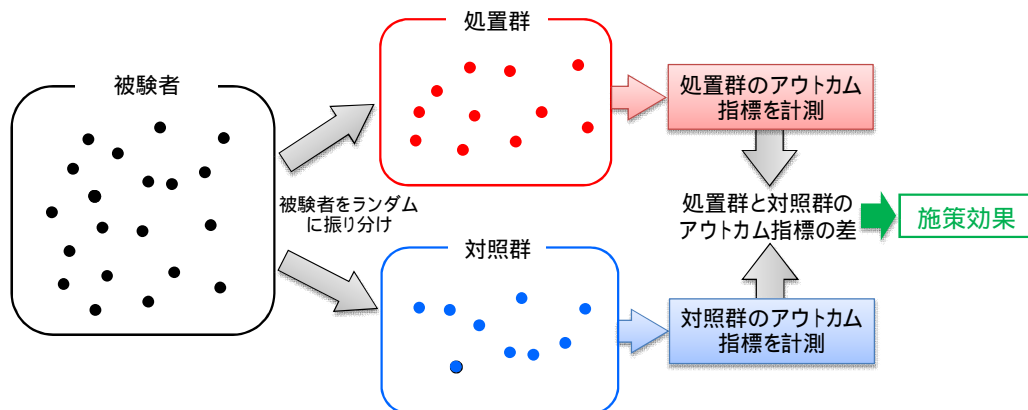
ランダム化比較試験 (RCT) は、社会的インパクトを最も厳格に計測可能な評価手法である。インパクトを計測するための手法には、実験的手法と非実験的手法とがある。前者においては厳格な評価が可能である一方で、評価の設計に専門的な知識が必要となる。後者においては評価結果における外部要因を取り除くことは難しいため厳格な評価の実施は難しいが、いずれの組織にとっても取組みやすい手法である。なお、前ページまでのロジックモデルやセオリー・オブ・チェンジを活用した評価事例においては、後者の非実験的手法により評価が実施されている。

図表 42 社会的インパクトを計測するための主な手法

分類	手法の特徴	主な手法例
実験的手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 厳格な評価が可能</li> <li>・ 評価の設計に専門的な知識が必要</li> </ul>	無作為に割りつけた事業対象と対象外のグループの指標を比較する方法
		事業対象と、その事業対象に条件に近いグループの指標を比較する方法
非実験的手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価結果における外部要因を取り除くことは難しい</li> <li>・ 取組みやすい手法</li> </ul>	指標値について、地域の平均や全国平均などの指標と比較する方法
		事業対象前と後の指標を比較する方法

RCT とは、介入を行うグループ (下図の処置群) と、行わないグループ (下図の対照群) とをランダム (無作為) に振り分け、両方のグループのアウトカムを比較することで、介入の効果を検証する評価手法である。教育や医療などの分野において先行して導入されてきた手法であるが、国際開発分野などの分野においても導入が進んでいる。

図表 43 RCT のイメージ



(出典) 小林 (2014)

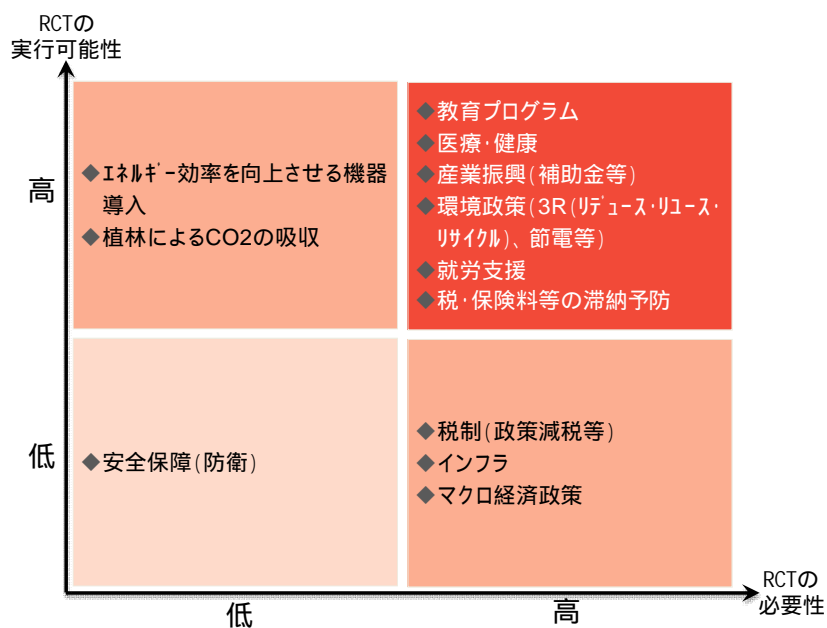


## 4.2 RCT 導入のメリット

RCT 導入の最大のメリットは、厳格な評価が可能になるという点である。介入とアウトカムの因果関係を正確に把握する際には、外部要因を取り除く必要があるが、RCT においては、処置群と対象群をランダム(無作為)に割り付けることで、様々なバイアスを回避することができ、厳格な評価が可能となる。

先行研究においては、RCT が適した領域と適さない領域として下図の整理がなされている。RCT の導入に際しては、倫理面での配慮について議論がなされており、その観点から適さない領域もある。また、アウトカムと介入の間の波及経路が長く処置群と対照群を明確に区別することが難しい領域における導入も難しい。

図表 44 RCT に適した領域と適さない領域




(出典) 家子 (2016)

#### 4.3 RCT を活用した評価事例

行動科学の知見とソーシャルマーケティングの手法を活用してがん検診・特定健診の受診率向上を目的とした事業を展開する株式会社キャンサー・スキャンでは、がん検診の受診率向上に関する科学的な根拠に関する調査・研究を踏まえ、対象にあわせたリーフレットを開発し、リーフレットを送った人と従来のチラシを送った人との受診率を比較することで新しく開発したリーフレットの効果を検証している。

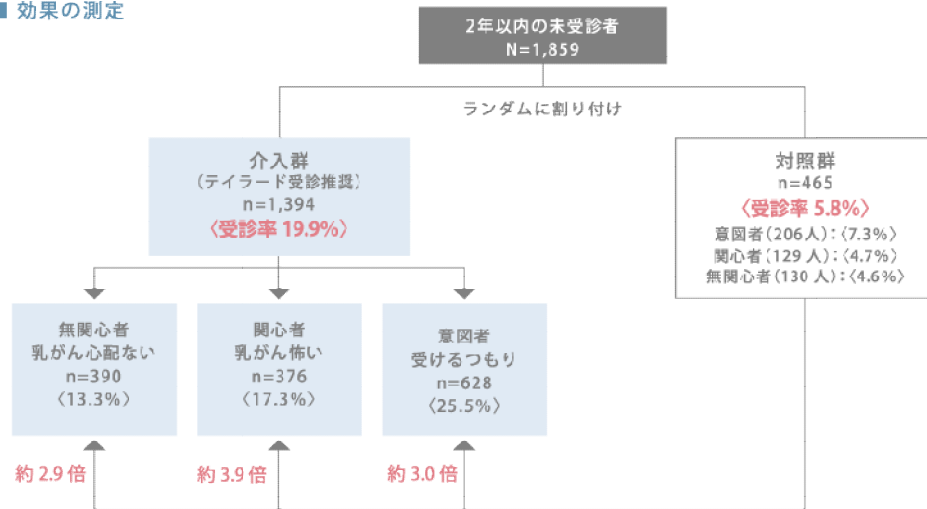
上述の整理の通り、医療・健康分野は RCT が馴染みやすい分野である。同社においては、評価に適した事業であったという要素に加えて、社内に成果を評価する文化があった、評価をした結果顧客から喜ばれた、創業時の事業選択の時点から科学的論証が重視されていた、という背景から RCT が事業のなかに組み込まれており、評価を活用した PDCA サイクルが構築されている。

<p>事例 11 RCT を活用した評価事例 株式会社 キャンサー・スキャン</p>	
<p>✓ 組織概要</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 2008 年にハーバード大学・社会貢献基金により創業。がん検診・特定健診の受診率向上を目的とした事業、検診・健診の受診率向上に関する調査研究事業、官公庁へのコンサルティング事業を展開している。受診率向上を目的とした事業においては、行動科学の知見とソーシャルマーケティングの手法を活用している。</li></ul> <p>✓ 評価を実施した背景</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 創業者がマーケティング会社出身だったこと、マーケティングの世界においては「効果が測定できないものは、きちんとコントロールができない」という言葉がある通り成果が日常的に計測されていたことから、創業当初より効果を測定することは当然のことと考える文化が社内に醸成されている。</li><li>● 加えて、社内に公衆衛生の Ph.D 保有者がいたことから、疫学に基づいた論文化に耐えうる評価デザインが可能となり、科研費をもとに実施された RCT におけるリクルーティング手法の開発・実施・評価業務などを通じて、本格的な RCT の実施に至っている。</li></ul> <p>✓ 評価の実施方法</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 受診率向上を目的とした事業においては、全世界のエビデンスレビュー ターゲットを特定したマーケティング調査 メッセージ開発 介入 効果測定という5つのステップで事業の効果が測定されている。</li><li>● がん検診の受診率向上に関する科学的な根拠に関する調査・研究を踏まえ、誰にどのようなメッセージを発信するべきかを特定するためにマーケティング調査を行った上で、対象にあわせたリーフレットを開発し、リーフレットを送った人と従来のチラシを送った人との受診率を比較することで新しく開発したリーフレットの効果を検証している。</li></ul>	

- 評価は全て内製化されており、評価に係るコストは科研費や行政からの受託費のなかから拠出されている。

図表 45 キャンサー・スキャンによる乳がん検診率向上に係る取組みの効果

■ 効果の測定



Source: Ishikawa S. (2012) BMC Public Health.

(出典) 株式会社キャンサー・スキャンウェブサイトから<sup>4</sup>


✓ 評価により得られた効果

- 評価による対外的な効果として、営業上のエッジになるという効果、論文化に耐えうる評価を実施していることで、官・民・研究者など多方面の関係者から認められやすくなったという効果が実感されている。
- 加えて、社内的における効果として、社員のモチベーションが向上した点や採用面において社会的なインパクトを出している企業であるという PR ができる点が挙げられていた。

<sup>4</sup>キャンサー・スキャンウェブサイト (<https://cancerscan.jp/service/#result>)

主に東日本大震災の被災地において家庭の経済格差による子どもの教育格差を解消するために日本初の学校外教育バウチャー事業を展開している公益社団法人チャンス・フォー・チルドレンでは、外部評価者による RCT の手法を用いた事業効果の検証がなされている。具体的には、バウチャー提供者とバウチャー落選者について、学力などの指標をアンケート調査により収集し、事業の効果を評価している。

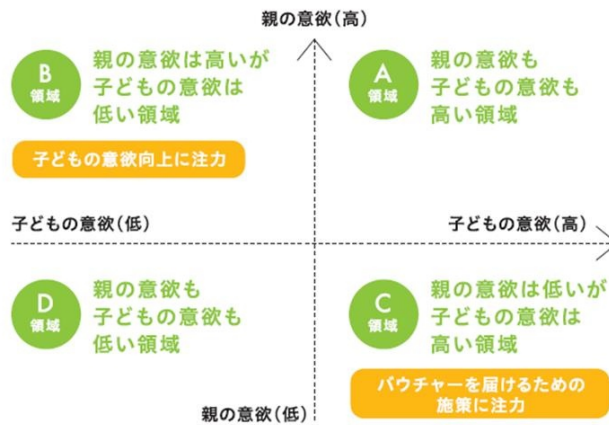
事業を開始する段階では評価の枠組みが設計できていなかったため、データ上の制約から厳格な評価が実施できていないと感じられているが、評価結果は事業内容や資金配分の改善に活用されている。さらに、同組織においては、次年度以降の評価の枠組みについても検討がなされており、外部評価の経験を契機に評価が事業の一部に組み込まれるようになっている。

<p>事例 12 RCT を活用した評価事例</p>	<p>公益社団法人チャンス・フォー・チルドレン</p>
<p>公益社団法人 チャンス・フォー・チルドレン</p>	 <p>Chance for Children</p>
<p>✓ 組織概要</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2009 年に阪神・淡路大震災で被災した子どもの支援を実施していた特定非営利活動法人ブレンヒューマンティ어의ひとつのプロジェクトとして発足。その後、東日本大震災を契機に、2011 年 6 月にブレンヒューマンティ어から独立・法人化。主な活動拠点を東日本大震災の被災地とし、「すべての子どもに機会をすべての子どもに夢を」を理念とし、塾・習い事などで利用できる学校外教育利用券(バウチャー)を提供している。</li> </ul> <p>✓ 評価を実施した背景</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2011 年に初の大規模な学校外教育バウチャー事業を展開するにあたり、教育バウチャーに知見を持つ慶応義塾大学の赤林教授を訪ねたところ、事業改善と支援者への説明責任を果たすには評価が必要との助言を受けたことを契機に評価の実施に至っている。</li> <li>● 評価の実施に際しては、「失うものがないため評価をすることに迷わなかった」とのことで、長年展開してきた事業であれば、ネガティブな結果が出たときのことを想定してしまっただろうが、新規事業のため躊躇はなかったとのことであった。</li> </ul> <p>✓ 評価の実施方法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業の効果は、2011 年度のバウチャー応募者の中学生と高校生 808 名を対象に、バウチャー利用者とバウチャー落選者について、学力、家庭環境、学校外教育へのアクセス、自尊心などを 1 年間かけて 3 回アンケートを実施することで計測している。</li> <li>● 評価は教育社会学の専門家 4 名からなる外部評価チームが実施しており、評価に係るコストは、文部科学省の科研費から拠出されている。最終的な評価結果は出ていないが、中間段階での評価結果は、主要なステークホルダーに説明するほか年次報告書で公表されている。</li> </ul> <p>✓ 評価を実施する上での課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● バウチャーの募集段階から評価の枠組みを設計できなかったことなどから、データの制約が生まれ、厳密な事業評価ができていないと感じられている。この点については、</li> </ul>	

学力テストの結果など行政が持っているビッグデータを活用できると解決できるところが大きいと感じられている。

- また、評価結果について、メディアにネガティブな結果のみを文脈を無視して取り上げられてしまったことについても課題と感じている。評価に係るパブリシティをどうすべきかについては検討がなされている最中である。
- ✓ 評価により得られた効果
  - 評価により、活動の量（バウチャー提供の人数）から質に目が向くようになり、改善点の発見やターゲットの改善、資金配分の改善などの効果が出たと感じられている。
  - 評価結果は事業戦略の改善や資金配分の変更にも活用されており、評価を踏まえて、貧困世帯の子どもを分類し、ターゲットに応じた事業戦略が展開されている。

図表 46 チャンス・フォー・チルドレンによるターゲットの分類とターゲットに応じた事業戦略



※子どもの意欲=学習意欲・進学意欲 ※親の意欲が低い状況の例:教育への関心が低い/病気等の理由で子どもに関心が向けられない等

**展開1 B領域の子どもを支援するための施策**

2014年度に組織した仙台の大学生マネジメントチームが主体となって、ブラザー・シスター事業の強化に取り組み、子どもたちの意欲向上を目指します。

**ブラザー・シスター研修の充実(面談の質向上)**

ブラザー・シスターが、子どもたちへの進路やキャリア支援のために必要な知識(進路・就職情報、奨学金情報等)を習得するための研修を充実させることで、子どもたちに対してより具体的なアドバイスができる体制を作ります。

**対面型面談の実施エリア拡大**

2014年度は対面型面談の実施頻度を増やすことができたものの、そのほとんどが仙台・石巻エリアに集中している状況でした。2015年度は、他地域の大学や支援団体と連携し、対面型面談の実施エリア拡大を目指します。

**展開2 C領域の子どもを支援するための施策**

2014年度に実施した被災家庭2,338件の実態調査を基盤として、地域の子どもの支援者との連携強化やバウチャー利用者の申込方法の改定等を行い、C領域の子どもたちに支援を届けます。

**被災地の子ども支援者による連絡協議会の新設**

地域の子どもの支援者間の連携を強化するために、被災地の行政や子どもの貧困対策に取り組む団体、専門家等との連絡協議会を設立し、親の養育が十分でない子どもを地域の必要な機関に繋ぐことができる状態を目指します。

**バウチャーの申込方法や審査基準の改定**

従来の申込方法や審査基準では、C領域の子どもにバウチャーを給付することが困難でした。そこで、学校教員、行政職員、民間支援者等がC領域の子どもをバウチャー利用者として推薦できる制度や申込に必要な手続きの簡素化等、制度改定を行います。

(出典) チャンス・フォー・チルドレン (2015)

## 5 . 社会的投資収益率 ( SROI )

### 5.1 SROI の概要

社会的投資収益率 ( SROI ) は費用便益分析の手法の一つであり、企業実務において財務指標として用いられる ROI ( return on investment ) の考え方をベースとしている。SROI は、活動がもたらした便益について、経済的な収益だけでなく、より幅広く社会的価値も含めて評価をする評価手法で、活動の社会的価値を貨幣価値に換算したうえで、投入した費用に対してどのくらいの社会的便益があったかを算出するものである。

2章で取り上げた SROI ガイドラインのなかでは、SROI を算出するための下記の6つのプロセスが示されている。インパクトの確認の段階では、死荷重、置換効果、寄与率・帰属性、ドロップオフが考慮され除外される。

図表 47 SROI 算出のための6つのプロセス

1. 分析の範囲と、キーとなるステークホルダーの特定  
分析対象となる活動の中で、どこからどこまでを SROI 分析の対象とするのか、そのプロセスにはどのようなステークホルダーが関わっているのかを明確にしておく必要がある。
2. 活動の効果 (アウトカム) のマッピング  
ステークホルダーと協議しながら、組織活動による変化の方程式 (セオリー・オブ・チェンジ) を表す「インパクト・マップ」を作成し、活動のための投入リソース (インプット) と活動結果 (アウトプット) それによる活動の効果 (アウトカム) を確認する。
3. 活動の効果 (アウトカム) の実証とその価値評価  
活動の効果を確認するためのデータを収集し、その価値を評価する。
4. 活動によるインパクトの確認  
活動の効果の裏づけとなるデータを集めて金額換算し、外部要因による変化や組織活動に起因するものではない変化をそこから除外する。
5. SROI の算出  
全ての効益を合計し、マイナス要素を差し引いて投資と対比することで、その効果を検証する。ここでは、その結果に対する感度分析も実施する。
6. SROI 分析の報告ならびに組織への定着  
忘れられがちだが、ステークホルダーと分析の結果を共有し、有効な活動内容を組織に取り入れるとともに検証結果を検証するという最後のプロセスは、きわめて重要である。

( 出典 ) SOCIAL VALUE UK ( 2015 )

図表 48 就労支援プログラムにおけるインパクト・マップの例

ステークホルダー	インプット (投入)	価額 (事業結果)	アウトプット (事業結果)	測定単位	アウトカム				アウトカム価額									
					(事業結果)	測定単位	測定方法	財務プロキシ	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	Dead-weight	Attribution	Displacement	Drop-off	合計
1 事業の受益者			就業意欲の向上	心理尺度による	サーベイとインタビュー	コーチング・プログラムの単価		50	40	32			50%	100%	0%	80%	61	
			業務スキルの向上	業務スキル	検定実施による	トレーニング単価		150	120	96	77	61	70%	50%	0%	80%	176	
			就労	3ヶ月以上の就労	サーベイによる	賃金単価 X 就労月数		1,500	1,200	960	768	614	80%	50%	0%	80%	2,017	
2 事業の出資者	寄付金	200																
3 行政	補助金の支給	500			納税・社会保障支払金額の増加			500	400	320	256	205	80%	50%	0%	80%	672	
4 事業の実施者	自己資金	100	就労支援事業実施	100名														
合計		800						2,200	1,760	1,408	1,101	881						2,927

SROI 3.66

(出典) 伊藤・玉村 (2015)

図表 49 SROI 算出にあたり考慮される点

「死荷重」 (deadweight)	当該プロジェクトがなかったとしても生じるアウトカム ・例：長期失業者の訓練プログラムの場合、同地域で長期失業者が失業保険受給から脱する率
「置換効果」 (displacement)	当該プロジェクトの参加者のアウトカムがプロジェクト外の者のアウトカムを置き換える、あるいは代替する割合 ・例：ある区の街燈設置プログラムによって同地区の犯罪率が減少したが、他方、同期間に隣接区で犯罪率が上昇
「寄与率・帰属性」 (attribution)	成果の総便益に対して当該プロジェクトが寄与する割合であり、他の組織や要因が影響する割合を控除して設定したもの
「ドロップ・オフ」 (drop-off)	アウトカムが時間を経て低減する割合

(出典) 公社研 (2014a)

## 5.2 SROI 導入のメリット

SROI ガイドラインでは、SROI を導入することによるメリットとして、提供するサービスの改善効果と組織の持続可能性向上効果の2つが挙げられている。

サービス改善効果としては、社会的価値を最大化するための議論の活発化や、適切にリソース配分の実現、外部の組織や人材と連携することの重要性の提示などの面においてメリットがあるとされている。また、SROI は、2章で整理した SROI 原則の1番目にある通り、ステークホルダーも評価プロセスに参加することに重きを置いた評価手法であり、ステークホルダーと協働することで彼らとの共通言語の醸成が可能となり、対話や調整が可能となる点もメリットとして挙げられている。

組織への持続可能性の向上効果としては、SROI を導入していることで組織への注目度が高まり、資金調達や入札等の面で優位に働くとされている。

図表 50 SROI 導入のメリット

<p>1. 提供するサービス改善の効果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・活動の効果の社会的価値を理解し、それをどのように最大化するかについての戦略的な議論を活発化させる</li> <li>・活動に影響を与える想定外の要因に対処する際、適切なリソース配分を行う参考になる</li> <li>・社会的変化を引き起こすための、外部の組織や人材と連携することの重要性を示すことができる</li> <li>・組織の目標とステークホルダーの要望との調整を図り、社会的価値の最大化につなげることができる</li> <li>・提供するサービス設計にステークホルダーに参加してもらうための正式な対話を創出する</li> </ul> <p>2. 組織の持続可能性の向上効果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・組織への注目度が高まる</li> <li>・資金調達が容易になる</li> <li>・入札等での組織の信用力が高まる</li> </ul>
--

(出典) SOCIAL VALUE UK (2015)

また、先行研究においては、SROIの算出に適さない領域として下図の整理がなされている。インプットからアウトカムへの因果関係がはっきりしないものや、アトリビューション(寄与率・帰属性)が不明確なもの、不特定多数のステークホルダーが関わるもの、初期のアウトカムまでしか想定されていないプログラム、介入の意図に沿った直接的な効果ではなく波及効果が主たるインパクトのものについては、適用しにくいとされている。

図表 51 SROIの導入に適さない領域

SROIが適用しにくいもの	例
インプットからアウトカムへの因果関係がはっきりしないもの	<ul style="list-style-type: none"> <li>・最終的な利用目的が明確でないデータベース作成</li> <li>・用途が明確でない新材料開発</li> <li>・社会実装のあり方が明確でない学術研究</li> </ul>
アトリビューションの不明確なもの	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一つの想定するアウトカムに対して多くの介入が同時に進行し、かつその全容や内訳がはっきりしないもの</li> </ul>
不特定多数のステークホルダーが関わるもの	<ul style="list-style-type: none"> <li>・気候変動のインパクト評価</li> </ul>
プログラムがアウトプットあるいは初期アウトカムまでしか想定していないもの	<ul style="list-style-type: none"> <li>・子供の自尊心の向上を目的とした教育的介入</li> </ul>
当初の分析の枠組みで想定したステークホルダー波及効果が主たるインパクトのもの	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「応用可能性は高い」とされながら、実用化に至らなかった研究開発</li> </ul>

(出典) 伊藤・玉村 (2014)



### 5.3 SROI を活用した評価事例

若者の自立就労支援を展開している株式会社 K2 インターナショナルでは、外部の評価専門家による、事業の SROI 評価を行っている。合宿型プログラムにおける SROI の評価に際しては、同組織の支援の特徴である合宿型サービスを利用したグループと利用しなかったグループにおけるアウトカムの差分を、金銭的代理指標を用いて貨幣価値に換算している。また、両者のアウトカムを比較する際には、利用者が抱える困難度を点数化し、それを踏まえた分析がなされている。

同社においては、評価経験を契機に新たにデータベースを導入し、従来まではスタッフの経験と勘によるところが大きかった支援者への対応について、データをもとにより効率的な支援を組織的に行う体制が構築されている。また、類似事業を展開する他の組織と評価結果を共有し、よりインパクトを出すための共同研究にも取り組み始めている。

<p>事例 13 SROI を活用した評価事例 株式会社 K2 インターナショナルグループ</p>	<p>ネットワークの力で若者支援を <b>K2 INTERNATIONAL GROUP</b> K2 インターナショナルグループ</p>
<p>✓ 組織概要</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 1996 年設立。生きづらさや働くことに困難を抱えた若者の自立就労を支援するため、相談・カウンセリングに加え、共同生活の場や中間就労の場を提供している。</li></ul> <p>✓ 評価を実施した背景</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 評価に関する取組みは、地域若者サポートステーション事業において行政から求められる指標は利用者数など表面的な指標のみであるという現状への問題意識から、同事業を受託している 10 団体程度で、利用者の属性、支援内容等についてのデータを持ち寄り、サービスの質を評価してもらうための自主的な研究会を開始したのが最初とのことであった。その研究会に途中から社会学者の宮本みち子氏がアドバイザーとして加わり、支援の困難度などについての評価の枠組みが議論された。</li><li>● 2013 年には、地域協働推進機構が事務局を務める「ソーシャル・フランチャイズ研究会」から、K2 の「250 食堂」と「アロハキッチン」の 2 つの事業について、SROI を評価したいという打診があり、上記のとおり評価を可視化することで新たな道に進んでいくべき時期にあると感じていたこともあったため受諾した。この評価結果についてスタッフや会社の代表が関心を示したため、以前から効果を可視化したいと考えていた合宿型プログラムの効果について、外部評価者に評価を依頼した。</li></ul> <p>✓ 評価の実施方法</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 評価は社会学者や経済学者による外部評価で、最初の評価には外部評価者の研究費が活用されており、2 回目は自主財源が活用されている。なお、2 回目の評価については、評価対象が横浜市で展開している事業であったため、議会にも説明できる材料になると説得し、横浜市から評価のための追加予算を取得している。</li><li>● 合宿型プログラムにおける SROI の評価に際しては、合宿型サービスを利用したグループと、同サービスを利用しなかったグループとの間におけるアウトカムの差に注目</li></ul>	

し、合宿型サービスの利用による追加的便益を貨幣化している。

- アウトカムの把握には、自主研究会の時から蓄積していたデータと、サービス提供者へのヒアリング及びアンケート調果を用いている。

図表 52 K2 インターナショナルの合宿型プログラムにおけるアウトカム指標の一部

ステークホルダー	アウトプット	アウトカム			金銭的代理指標及び計算式	死荷重	帰属率	
		成果説明	アウトカム指標	成果量				
合宿型プログラム参加者（無業の若者）	合宿型参加者 参加者数 181 人 【各年度内訳】 ・2010 年：61 人 ・2011 年：37 人 ・2012 年：55 人 ・2013 年度：28 人	就労達成による無業状態の解消	就労決定【高度困難者】	就労達成による所得の増加【高度困難者：35 点以上】 就労決定者数（困難度 35 点以上）×金銭的代理指標	就労決定者数 26 人 正規：2 人 非正規：12 人 福祉事務所：8 人 中間就労：4 人	可処分所得×12 ヵ月×就労決定者数	0 %	93.2 %
		就労達成による無業状態の解消	就労決定【中度困難者】	就労達成による所得の増加【中度困難者：21 点以上 34 点以下】 就労決定者数（困難度 21 点以上 34 点以下）×金銭的代理指標	就労決定者数（中度困難者） 33 人 正規：4 人 非正規：21 人 福祉事務所：3 人 中間就労：5 人	同上	20 %	同上

（出典）公社研（2014a）

✓ 評価を実施する上での課題

- 同組織の場合は、外部の専門家が評価を実施したことで評価の客観性を保つことができているが、SROI の評価は数字の操作が可能な分、評価手法に対する社会的な信頼度の向上が必要と感じている。
- また、評価には一定数のサンプルが必要なため、サンプルの確保も課題となっている。そのため、同組織においては、インパクト評価を実施した経験を持ち、同じく自立就労を支援している NPO と共同研究を開始している。

✓ 評価により得られた効果

- 対外的には、評価をしたことで、行政に対する説明資料ができたこと、共同生活による支援の必要性を理解してもらえたことが効果として感じられている。
- 対内的には、評価プロセスを通じて、誰にどのようなサービスを提供するのが効果的なのか（通所型と合宿型の差異など）が可視化されたこと、スタッフの意欲が向上したことが効果として感じられている。

若者の就労支援を展開する認定特定非営利活動法人育て上げネットでは、2010年より日本マイクロソフト株式会社と協働で実施しているITを活用した若者支援プロジェクトにおいて、外部の評価専門家による事業のSROIの評価を行っている。SROIの評価に際しては、IT講習を受講したグループと、IT講習を受講せずに基本的な就労支援のみを受けたグループとの間におけるアウトカムの差分を、金銭的代理指標を用いて貨幣価値に換算し、IT講習を導入したことによる追加的便益を算出している。

同組織においては、評価を通じて、若者支援という成果の計測が難しく、就労率や就労件数という指標で単純化されてしまいがちな分野において、就労に結びつく過程を含めて自らが生み出している価値を客観的に理解できるようになったことは意味があることだったと感じられている。また、外部の専門家による評価であったこともあり、日常的に支援業務に携わっている現場のスタッフにまで評価をすることの価値を浸透させることは難しかったが、資金調達の実現や新たな協力先の開拓という経営的な観点でも意義があったと感じられている。

#### 事例 14 SROI を活用した評価事例



育て上げネット

##### 認定特定非営利活動法人 育て上げネット

###### ✓ 組織概要

- 2001年設立、2004年法人認証。ニートやひきこもりに代表される若者無業者など若者とその家族を支援し、企業や行政と協働しながら社会全体で若者を支援する土壌をつくることを目標に活動を実施している。
- 自主事業として行う「ジョブトレ（若者就労基礎訓練プログラム）」、「母親の会・結」、主に高校生を対象とした教育支援プログラム、各種企業連携プログラム、地域若者サポートステーションを始め各地方自治体からの要請に基づく事業・施設運営、若者支援に関連した調査研究などを展開している。

###### ✓ 評価を実施した背景

- 2010年にスタートした「ITを活用した若者支援プロジェクト（以下、若者UPプロジェクト）」は、日本マイクロソフト株式会社との連携事業であり、マイクロソフト社においては社会貢献活動の社会的価値・インパクトを説明することが求められていたことから、外部評価者に委託をし、事業の社会的インパクトを評価している。

###### ✓ 評価の実施方法

- 評価に際しては、定量的・定性的調査を実施し、そのデータをもとにプロジェクトが創出した便益を「定量化＝貨幣化」することを通じて、当該プロジェクトによって生み出された社会的価値を明らかにしている。
- 具体的には、若者UPプロジェクトに参加した運営団体のなかで、IT講習を受講したグループと、IT講習を受講せずに基本的な就労支援のみを受けたグループとの間におけるアウトカムの差に注目し、IT講習を導入したことによる追加的便益を貨幣化している。
- さらに、妥当性、効率性、有効性、自立発展性、波及効果の5項目を軸に総合的な評価も行っている。

✓ 評価を実施する上での課題

- 評価設計に際しては、現場のスタッフが協力をしたが、日常業務が多忙な中でこうした作業の価値をどう理解し関与を促していくかが課題と感じられている。

図表 53 若者 UP プロジェクトにおけるアウトカム指標

【就労支援系】	受講者	就労決定（OA 活用職種／OA 活用職種以外） 働く自信の向上 IT スキルの習得 社会関係の改善 家族関係の改善 健康状態の改善
	運営実施団体	職員の IT 講習講師スキルの習得
	日本マイクロソフト社／育て上げネット	企業と NPO との協働による社会貢献プログラムの実施
	政府	就労による所得納税の増加／社会保険料の増加／医療介護費用の減少／公的給付の削減
【教育支援系】	受講者	学校欠席・不登校の改善 進学意欲の向上 社会関係の改善 家族関係の改善 勉強の楽しさの向上 勉強する時間の増加 学校等での学習態度の改善 健康状態の改善
	運営実施団体	職員の IT 講習講師スキルの習得
	日本マイクロソフト社／育て上げネット	企業と NPO との協働による社会貢献プログラムの実施
	政府	学校欠席・不登校の改善による支援費用の削減 医療介護費用の減少

（出典）公社研（2014b）

### 【お金の出し手における社会的インパクト評価】

助成財団においても、申請書にロジックモデルを導入するところや、助成事業の社会的なインパクトを計測するところが出てきている。

#### 事例 15 ロジックモデルを活用した評価事例

##### 公益財団法人 トヨタ財団

- 公益財団法人トヨタ財団では、2015 年度より国内助成プログラムの申請書の冒頭で、事業の中長期目標、アウトカム指標、アウトプット指標と主な活動の記入を義務づけている。
- 財団では、申請者の設定した指標の適切性については判断していないが、モニタリングの機会や中間報告書を確認するなかでアウトカム指標やアウトプット指標の達成状況を把握している。

図表 54 トヨタ財団の国内助成プログラムにおける申請書フォーマットの一部



(出典) 内閣府「社会的インパクト評価検討WG」資料(第3回委員会参考資料4)(2016)

#### 事例 16 SROIを活用した評価事例

##### 公益財団法人 日本財団

- 公益財団法人日本財団では、一部の助成事業の評価において、外部の評価専門家に委託をし、SROIを評価している。
- 2014 年度における助成先の評価においては、特定非営利活動法人土佐の森・救援隊への間伐材搬出に関わる機材購入に対する助成事業について、特定非営利活動法人 SROI ネットワークジャパンに委託をし、機材の整備によりもたらされたアウトプット(自伐林家養成塾の開催回数・受講人数や森林整備ボランティア参加人数等)やアウトカム(自伐林家の就労機会獲得による収入増加、土佐ノ森・救援隊の売上等)を計測した上で、SROIを評価している。

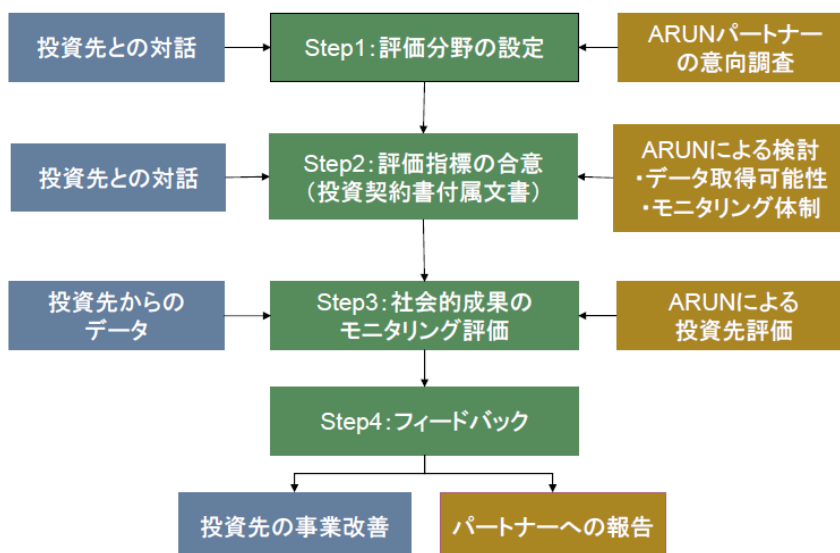
社会的投資を実践する企業においても、投資先における社会的インパクトを評価することで、事業改善につなげる取組みがなされている。

#### 事例 17 独自の手法を用いた評価事例

##### ARUN 合同会社

- 途上国の社会的企業への投資を行っている ARUN 合同会社においては、投資先企業やパートナーである投資家と対話をしながら、投資先企業が展開する事業について社会的インパクト評価を実施している。
- ARUN における社会的インパクト評価の 1 つの特徴は、投資契約に評価指標を盛り込んでいる点である。なお、指標については米国において社会的インパクト投資を促進している Global Impact Investment Network (後述) が管理する IRIS (Impact Reporting and Investment Standards) という指標群に基づき作成している。下図の Step1 と 2 において合意した評価指標について、Step3 と 4 において定期的な評価を行い、その結果について投資先企業へフィードバックすることで、投資先の事業改善につなげている。
- さらに、投資先企業が展開する事業のバリューチェーンのそれぞれの段階における社会的インパクトを計測している点も特徴である。

図表 55 ARUN における社会的インパクト評価のプロセス



(出典) 機能 (2015)

## 6 . 国内事例調査から得られた示唆

### 6.1 社会的インパクト評価の目的と社会的インパクト評価を実施したことの効果

今回調査した組織においては、組織内において事業のマネジメントツールや学習・改善のツールとして活用することを目的に社会的インパクト評価が実施されていた。また、組織外へのアカウンタビリティの確保や資金・支援者等の外部リソースの確保、組織のPR や政策提言も社会的インパクト評価の取組み目的となっていた。

社会的インパクト評価を実施したことの効果としては、組織内においては、事業のマネジメントツールや学習・改善のツールとなるという効果や、評価プロセスを通じてメンバー間の共通言語ができたことで意思疎通が円滑化したという効果や、スタッフや社員の成果志向につながったという効果が感じられていた。また、外部リソースを獲得しやすくなった、外部に向けたPR・広報ツールとなった、他組織との協働の助けとなったなど、外部を巻き込む観点からも効果があったと感じられていた。

図表 56 国内調査事例における社会的インパクト評価の目的と社会的インパクト評価の効果

	社会的インパクト評価の目的	社会的インパクト評価の効果
組織内	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>マネジメントに活用</u> ・進捗管理</li> <li>✓ <u>学びや改善に活用</u> ・人材育成 ・事業の改善 ・スケールアウトの可能性の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>事業のマネジメントツールになった</u> ・PDCA サイクルが構築された</li> <li>✓ <u>学び・改善のツールになった</u> ・評価のプロセスが組織内の人材育成のツールとなった ・事業が改善した ・資金配分が改善した</li> <li>✓ <u>メンバー間の意思疎通が円滑化した</u> ・共通言語ができ、メンバー間の意思疎通が円滑化した</li> <li>✓ <u>成果志向になる、モチベーションの向上につながった</u> ・活動の量から質へ目線が変化した ・スタッフ、社員のモチベーションが向上した</li> </ul>
組織外	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>アカウンタビリティの確保</u> ・支援者への説明責任</li> <li>✓ <u>外部リソースの確保</u> ・資金の調達 ・支援者の確保</li> <li>✓ <u>PR や政策提言</u> ・組織の信頼性向上 ・政策提言、現状の評価への問題提起</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>外部リソースを獲得しやすくなった</u> ・営業上のエッジになった ・新規顧客の確保に寄与した ・活動の必要性に関する理解が促進された</li> <li>✓ <u>PR・広報ツールとなった</u> ・支援者、協働者への広報・PR ツールとなった ・組織のブランド化、組織の評判の向上に寄与した</li> <li>✓ <u>他組織との協働が円滑化された</u> ・目標達成に向けた道筋が共有できた ・他事業者との提携・連携の重要性を再認識できた</li> </ul>

## 6.2 社会的インパクト評価の実施主体と指標のレベル、評価にかかるコスト

社会的インパクト評価の実施主体についてみると、社会的インパクト評価において基礎となるロジックモデルやセオリー・オブ・チェンジの作成については、自発的に社会的インパクト評価に取り組んでいる組織においては、自前で作成するか、中間支援組織やボランティア、プロボノとの協働で作成されていた。他方、資金提供者からの要請により作成している組織においては、資金提供者と協働で作成されていた。また、RCT や SROI のように評価に関する専門知識が必要な手法においては、外部の評価専門家との協働により実施されている事例が多かった。

評価の際に使用されている指標は、RCT や SROI においてはアウトカムレベルであったが、それ以外においてはアウトカムが中心ではあるが一部アウトプットも含まれていた。

評価にかかるコストに関しては、RCT や SROI においては、科研費などの外部の専門家の研究予算や行政の事業予算が活用されており、一部は自主財源で賄われていた。それ以外においては、自主財源が中心で、一部は行政の事業予算が使われており、評価コストに関してはあまり課題とは感じられていなかった。

図表 57 国内調査事例における社会的インパクト評価の実施主体と指標のレベル、評価コスト

	社会的インパクト評価の実施主体	指標のレベル、評価にかかるコスト
ロジックモデルやセオリー・オブ・チェンジの作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>自発的に作成</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自前で作成</li> <li>・ 中間支援組織と協働</li> <li>・ ボランティア、プロボノと協働</li> </ul> </li> <li>✓ <u>外部の要請で作成</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 資金提供者と協働</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>指標のレベル</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ アウトカムが中心だが、一部アウトプットも含む</li> </ul> </li> <li>✓ <u>評価にかかるコスト</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自主財源</li> <li>・ 行政の事業予算</li> </ul> </li> </ul>
RCT や SROI のような高度な専門知識を有する評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>外部との協働が中心</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価の専門家</li> <li>・ 組織内に専門家がいる場合は組織内で対応可能</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>指標のレベル</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ アウトカム</li> </ul> </li> <li>✓ <u>評価にかかるコスト</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外部の専門家の研究予算</li> <li>・ 行政の事業予算</li> <li>・ 自主財源</li> </ul> </li> </ul>



## 6.3 社会的インパクト評価を実施する上での課題と対応策

### 6.3.1 社会的インパクト評価を実施する上での課題

社会的インパクト評価をする上で感じられている課題としては、現場のスタッフの協力を得るための社会的インパクト評価の必要性に関する理解の促進、評価手法に関する社会的な信頼性の向上、行政が保有するデータの活用など効率的・効果的なデータ収集・指標設定のための基盤整備、民間非営利組織における評価ノウハウの蓄積と外部からの支援の確保、複数の組織と協働で評価をするための方法の不足という5点が挙げられた。

図表 58 国内調査事例において感じられていた社会的インパクト評価を実施する上での課題

	社会的インパクト評価を実施する上での課題
評価をすることの意義や必要性に関する理解の促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>日常業務が多忙ななか、現場のスタッフの協力を得るために、作業の価値をどう理解し関与を促していくかが課題</li> </ul>
評価手法に関する認知度・信頼性の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価手法に関する社会的な信頼度の向上が必要</li> </ul>
効率的・効果的なデータ収集、指標設定のための基盤整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政の保有しているデータが活用できれば、より厳密な評価が可能となる</li> <li>行政のデータ公開が進めば、より広範な評価が可能となる</li> <li>適切な指標の収集方法を試行錯誤中</li> <li>適切な指標設定が難しい</li> </ul>
民間非営利組織における評価ノウハウの蓄積と外部からの支援の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>継続的な評価の実施のためには、民間非営利組織自体が評価のノウハウを習得するか、外部の人的支援を獲得することが必要</li> <li>自前で社会的インパクト評価を実施できる団体とそうでない団体とがあり、二極化の恐れがある</li> </ul>
複数の組織と協働で評価をするための方法の不足	<ul style="list-style-type: none"> <li>一定数のサンプルを確保することが難しいため、類似組織との協働評価を検討中</li> <li>コレクティブインパクト(複数の組織が、共通の課題を解決するために集まり、社会的インパクトを創出すること)の計測は難しいが、多様なステークホルダーと協働で課題を解決する際にはその計測も必要と感じる</li> <li>支援対象者を他団体へつないだ際に、つないだ先の把握ができないため、事業効果の評価が難しい</li> </ul>

## 6.3.2 社会的インパクト評価の普及に向けた対応策

### (1) 社会的インパクト評価の意義や手法に関する理解の醸成に向けた周知・広報

国内事例調査においては、社会的インパクト評価の意義や手法に関して周知・理解が進んでいないため、内部の協力が得られにくい、評価結果を公表しても客観性が担保されているのかなど懐疑的に思われてしまう面があるという課題が挙げられた。

社会的インパクト評価の実施に際しては、日々の業務のなかでデータを収集するスタッフの協力が不可欠である。社会的インパクト評価の意義や手法に関する理解を醸成するため、社会的インパクト評価の意義や手法、活用方法などの概略を示した資料を用いて現場のスタッフが足を運びやすい地域のNPOセンターなどで広報をしていくことが必要である。

### (2) 社会的インパクト評価を経験する機会の創出

評価手法に対する理解を醸成していくためには、上述のように評価手法に関して広くアナウンスすることに加えて、社会的インパクト評価の事例を積み上げていく必要がある。

事例の積み上げに向けては、社会的インパクト評価の重要な要素であり、取り組みやすいロジックモデルやセオリー・オブ・チェンジに関して、より多くの組織が経験する機会を資金提供者が作ることが有効と考えられる。

### (3) 効率的・効果的なデータ収集、適切な指標設定に向けた情報プラットフォームの構築

国内事例調査においては、データ収集の制約から厳格な評価や広範囲での評価が難しい、適切な指標の設定が難しいという課題が挙げられた。

社会的インパクト評価の実施に際し、データ収集のための工数を削減するためには、行政が保有しているデータが活用できることが望ましいが、データの公開に積極的な自治体もあればそうではない自治体もあるのが現状である。民間非営利組織における効率的・効果的なデータ収集を実現するためには、社会的インパクト評価に取り組んだ組織や社会的インパクト評価を実施している評価専門家がオープンデータを含めて評価に使用したデータベースや指標について、情報を共有するためのプラットフォームを構築することが有効であると考えられる。

### (4) 社会的インパクト評価の担い手の育成

社会的インパクト評価の普及・推進に向けては、社会的インパクト評価を実施する担い手の育成が必要である。国内事例調査においては、自前で社会的インパクト評価を実施していた組織もあったが、資金提供者や中間支援組織、プロボノ、ボランティアなど外部の支援者を巻き込んで実施していた組織もあった。

社会的インパクト評価の担い手を育成するためには、現場の団体において社会的インパクト評価を実施できる人材を育成することに加えて、資金提供者や中間支援組織といった外部の支援者における力量形成を進めることが有効である。

#### (5) 複数の組織の協働による評価の取組みの推進

国内事例調査では、複数の組織から多様なステークホルダーと協働で課題解決をする際の評価方法が分からない、そのような取組みに関しても評価がしたいという意見が挙げられた。

第2章で言及した通り、社会課題は複雑化しており、今後一層、多様なステークホルダーとの協働が求められることが想定される。後述となるが、海外においては、複数の組織と協働で評価をするための手法が開発され、そのような評価も実際に行われている。

我が国においても、複数の組織が連携して社会課題の解決をより一層進めていくために、民間非営利組織と評価の専門家、中間支援組織などが協力して、複数の組織が共通の指標を設定しお互いがデータを蓄積し合って評価をするための方法を議論し、そのような取組みを推進していく必要がある。



## 第 4 章 海外事例調査



## 第4章 海外事例調査

### I. 英国

#### 1. 実施の背景

英国においては、Inspiring Impact などの民間の非営利セクターが牽引役となり、評価のガイドラインや評価ツールの作成、評価指標やアウトカム、評価方法等を集めたデータベースの作成が行われている。Inspiring Impact は、NPC やボランタリー団体協議会 (National Council of Voluntary Organizations)、慈善組織協会 (Association of Charitable Foundations) など 8 つの組織で構成される団体で、内閣府も Inspiring Impact の取組みを支援している。

また、これらの民間セクターの動きに加え、英国政府も、事後評価にフォーカスしたガイドラインの作成や、社会性に関するレポートの提出を義務付けた法人格の導入、公共調達の際に経済性のみでなく社会性も考慮することを義務付ける法律の制定などに取組んでいる。

前述の通り、2012 年に英国のシンクタンク NPC が民間非営利組織及び社会的企業を対象に実施したアンケート調査によれば、英国では約 5 割の組織が全て / ほとんど全ての事業について社会的インパクト評価に取り組んでおり、一部の事業について社会的インパクト評価に取り組んでいる組織を含めると、全体で 8 割弱の組織が社会的インパクト評価に取り組んでいる。また、同調査によると、2012 年までの過去 5 年間で、7 割以上の組織が事業評価に関する取組みを強化している。

英国の民間非営利組織において評価に関する取組みが進んでいる背景には、内閣府や民間の非営利セクターが、社会的インパクト評価を行うための環境整備を行っていることが上げられる。そして、この背景を把握することは、英国における民間非営利組織の事業・活動評価の実態を把握する上で、さらに、日本における社会的インパクト評価の普及に向けた提案を考察する上で不可欠である。

そこで、英国の調査においては、社会的インパクト評価を実施している民間非営利組織について、ヒアリングを実施することに加え、社会的インパクト評価促進に向けた取組みを実施している主体にも追加的にヒアリングを実施した。

#### 2. 調査について

ヒアリングでは、評価の実施状況に加えて、評価を実施する上で必要な環境整備等についても明らかにすることを心がけた。ヒアリング項目は各組織によって異なるが、概ね以下について質問を行うこととした。

##### 「社会的インパクト評価を実施している民間非営利組織」に対する質問項目

###### 基本情報

設立年、設立経緯、法人形態、スタッフ数、事業規模 等

###### 評価の実施状況

評価目的 (説明責任 / 組織のマネジメント / 活動内容改善 等)

<p>評価対象（全て／一部）</p> <p>評価主体（外部との連携の有無）</p> <p>評価手法（RCT / SROI 等）</p> <p>評価スケジュール（事前・事後 / 頻度 / 期間）</p> <p>評価結果の活用法（対外的な活用方法 / 対内的な活用方法）</p> <p>評価の実施にあたり必要な環境整備</p> <p>使用したガイドライン・ツール、ガイドライン・ツールへの評価</p> <p>評価を実施する上で必要な環境整備</p> <p>評価実施上の課題</p> <p>評価に係るコスト</p> <p>評価実施上の課題</p>
「社会的インパクト評価促進に向けた取組みを実施している主体」に対する質問項目
<p>基本情報</p> <p>設立年、設立経緯、法人形態、スタッフ数、事業規模 等</p> <p>社会的インパクト評価推進に向けた取組み</p> <p>社会的インパクト評価を英国内に普及させるために行っている取組みの詳細</p> <p>実際の支援先の詳細</p> <p>日本での普及に向けた提案・課題</p> <p>社会的インパクト評価を促進するための取組内容</p> <p>実施体制（官民の役割分担）</p> <p>実施体制構築に向けたプロセス</p>

### 3．訪問先について

英国現地調査における訪問先は以下の通り。

（ 団体名下段は本レポート内での略称及び日本語名称 ）

	団体名	分類	団体概要	主な調査項目
1	Cabinet Office （内閣府）	インパクト評価推進主体 （官）	・英国内閣府	<ul style="list-style-type: none"> <li>・英国における社会的投資市場形成の推進背景について</li> <li>・社会的投資市場形成における政府の役割について</li> <li>・休眠預金の活用に関する実際及びその評価</li> </ul>
2				<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Social Value Act 立法の背景・ねらい</li> <li>・ Social Value の測定手法</li> <li>・社会的インパクト投資の拡大や社会的インパクト評価普及の推進力として、休眠預金が果たした役割</li> </ul>



	団体名	分類	団体概要	主な調査項目
3	Big Society Capital (BSC)	インパクト評価推進主体 (民)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2012年 休眠預金を原資に設立</li> <li>・ 社会的金融中間支援団体 (Social Investment Financial Intermediaires; SIFIs) への投融資、投資対効果の計測を実施</li> <li>・ 分野ごとの指標を示した Outcome Matrix を開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中間支援・仲介組織における Impact performance の把握方法</li> <li>・ 中間支援・仲介組織からの評価結果の活用方法</li> <li>・ Outcome Matrix 普及の上での課題</li> <li>・ 社会的インパクト投資の拡大や社会的インパクト評価普及の推進力として、休眠預金が果たした役割</li> </ul>
4	New Philanthropy Capital (NPC)	インパクト評価推進主体 (民)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2002年 設立</li> <li>・ ソーシャルセクターの調査研究を中心とするシンクタンク</li> <li>・ NPC やボランティア団体協議会 (NCVO) など8つの組織で構成される団体「INSPIRING IMPACT」の事務局も務める。内閣府も Inspiring Impact の取組みを支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価ツールが有効に機能するために必要なサポート</li> <li>・ ガイドラインに規定すべき内容</li> <li>・ 評価手法や指標を共通化・標準化すべき分野</li> <li>・ 規模により必要な評価のレベル</li> <li>・ 評価コストの最適な負担方法</li> <li>・ 英国において、資金提供者が評価を求めるようになった経緯・背景</li> </ul>
5	INVESTING FOR GOOD (IFG)	インパクト評価推進主体 (民)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2004年 設立</li> <li>・ インパクト投資を推進する中間支援組織</li> <li>・ インパクトレポートのためのガイドライン「The Good Analyst」を作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ The Good Analyst をベースとしたガイドラインの特徴</li> <li>・ 投資のタイプ (出資、融資) より必要な評価のレベル</li> <li>・ チャリティや社会的企業の規模により必要な評価のレベル</li> <li>・ 投資決定にあたって、どの程度 Social Purpose Organization に与えたインパクトを重視しているのか</li> </ul>
6	Business in the Community (BITC)	インパクト評価推進主体 (民)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1982年 設立</li> <li>・ チャールズ皇太子が総裁</li> <li>・ 英国の上場企業の8割が加盟</li> <li>・ 持続可能な地域社会の形成を目的に、企業と地域・政府を繋ぐ中間支援組織</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 参加企業が活動の成果を計測しレポートすることを支援する「ベンチマーキング・ツール」の概要</li> <li>・ 大企業向けと中小企業向けに分けた理由</li> <li>・ 評価の実施体制</li> <li>・ 評価結果のフィードバック方法</li> <li>・ 評価を支援する団体を国が育成する場合、国に求められる役割</li> </ul>
7	Hackney Community Transportation Group (HCT Group)	インパクト評価実施主体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1982年 設立</li> <li>・ コミュニティ・トランスポートサービスを提供する社会的企業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Outcome Matrix を活用した評価の概要、Outcome Matrix を活用した経緯</li> <li>・ インパクト評価の実施体制</li> <li>・ レポートの執筆体制</li> <li>・ インパクトレポート公表後の反応</li> <li>・ 評価結果の活用方法</li> </ul>
8	Pathway	インパクト評価実施主体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2010年 設立</li> <li>・ ホームレスのヘルスケアを目的とした組織</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ logic model を用いたインパクト評価の実施体制</li> <li>・ レポートの執筆体制</li> <li>・ RCTの実施目的、実施体制</li> <li>・ インパクトレポート公表後の反応</li> <li>・ 評価結果の活用方法</li> </ul>

	団体名	分類	団体概要	主な調査項目
9	IntoUniversity	インパクト評価実施主体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2007年 設立</li> <li>・ 貧困世帯の子供を中心とした学習支援</li> <li>・ 英国内に 21 のラーニングセンターを開設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ インパクト評価の実施体制</li> <li>・ レポートの執筆体制</li> <li>・ インパクトレポートの読み手</li> <li>・ インパクトレポート公表後の反応</li> <li>・ 評価結果の活用方法</li> </ul>
10	North London Cares (NLC)	インパクト評価実施主体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2011年 設立</li> <li>・ 地域高齢者の見守り・支え合いを目的とした組織</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日常的な内部向けの評価とフィードバックの方法</li> <li>・ インパクト評価の実施体制</li> <li>・ レポートの執筆体制</li> <li>・ 評価結果の活用方法</li> </ul>

## 4 . 事例調査 ( 英国 )

### 4.1 Cabinet Office

#### 4.1.1 組織概要

Cabinet Office ( 英国内閣府 ) は、現在、英国の行政機関として社会的企業支援や社会的投資推進に向けた取組みの中核を担う<sup>5</sup>。英国では、労働党政権時代、貿易産業省に Social Enterprise Unit ( 社会的企業ユニット ) が置かれたが、その後内閣府に Office of the Third Sector ( サード・セクター局 ) が設置された。同局は、さらには市民セクター局 ( Office for Civil Society ) へと改組し、現在は Office for Civil Society and Innovation ( 市民社会・イノベーション局 ) と呼称されている。本調査では、内閣府におかれている Office for Civil Society and Innovation 内の社会的投資推進部門と、Public Services (Social Value) Act ( 以下、社会的価値法 ) 担当部門について取組みを対象に把握を行った。

#### ( 1 ) 社会的投資推進部門

英国政府は、約 15 年間に亘り社会的投資の推進に関する政策に取り組んできた。

2000 年には社会的投資タスクフォースを設立。タスクフォースは、当初、CDFI ( Community Development Financial Institutions ) への支援に力点を置いていた。米国をモデルに導入された CDFI は、その後投資減税制度 ( Community Investment Tax Relief ) の導入など一定の広がりを見せる。同時期に助成財団の資産運用に関するガイドラインを見直し、社会的投資への活用を促進させる取組みを進めた。2004 年には金融包摂基金を設立、同年にはコミュニティ利益会社 ( Community Interest Company ) と呼ばれる社会的企業に対する投資の促進を一つの政策目的とした新たな法人制度を立ち上げる。また同じ年には、後述する The Futurebuilders も設立された。

2010 年前後以降は一貫した戦略が採られている。2008 年に制定された休眠預金・住宅金融組合口座法に基づき、2012 年には Big Society Capital ( BSC ) が設立。2010 年には Social Impact Bond ( ソーシャル・インパクト・ボンド / SIB<sup>6</sup> ) が英国司法省により取り入れられ、ピーターバラにおける再犯防止・受刑者社会復帰を目的として始まった。さらには 2012 年には後述する社会的価値法が制定。また Investment and Contract Readiness Fund ( ICRF、投資および契約準備基金 ) を立ち上げた。

2014 年には Social Investment Tax Relief ( SITR ) が登場、社会的投資における減税制度として役割を果たしている。

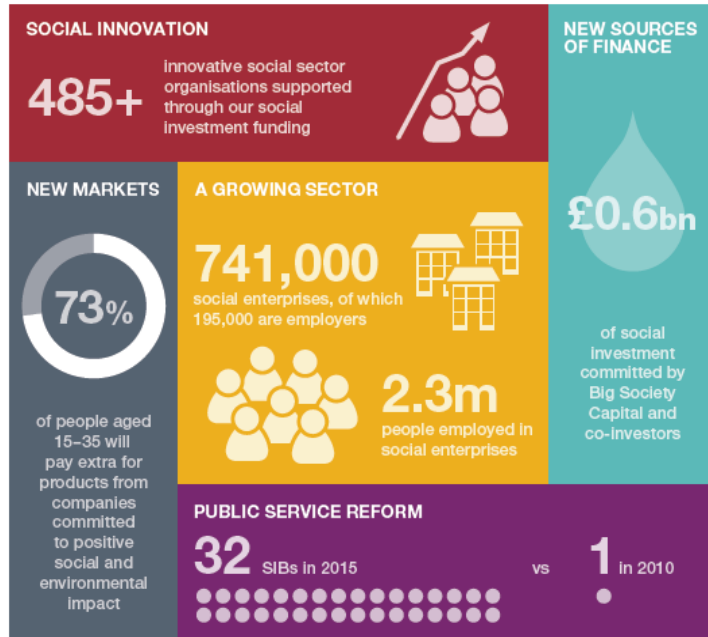
---

<sup>5</sup> 英国政府では、2000 年以降の取組み過程において、長く「社会的投資」という用語を使っている。このことから本節では英国政府の取組み全般について言及する際には社会的投資という用語を使っている。

<sup>6</sup> ソーシャル・インパクト・ボンドとは、社会的課題の解決という成果を達成し、かつ行政コストを削減する効果がある一連の取組みを行なう案件に対して投資家が資金を提供し、あらかじめ合意した目標が達成されれば行政側が投資家へのリターンを支払う金融メカニズムを指す。英国では SIB という呼称が一般的だが、米国では Pay for Success Bond や Pay for Success Project と呼称される。本報告書では PfS と略す。

英国政府では、社会的投資をある種の「市場」と捉えており、その自律的發展を促すための政府の役割は、供給サイド（市場に入ってくる資金）と需要サイド（企業がその資金を引き受けるキャパシティ）の両方を整備し、さらに両者をつなぐ環境を整備することにあると捉えられている。具体的には、英国政府は、社会的投資を支援する法規制及び政治的環境の整備を担っている。後述の社会的価値法は、需要サイドの整備施策の一つであると考えられる。

図表 59 英国政府における直近 5 年間での社会的投資に関する取組みの成果



( 出典 ) CAO ( 2016 )

社会的投資推進部門は、G8 社会的インパクト投資タスクフォースのコアメンバーとしても活動しており、社会的投資に関心を持つ国際的なコミュニティの構築を支援している。また世界的な社会的インパクト投資の牽引役としての役割も果たしている。

G8 社会的インパクト投資タスクフォースで問われているテーマは、社会的投資を推進することを通じて、社会に山積する課題をいかに大きな社会的インパクトを生み出しながら解決するか、ということである。

本タスクフォースは、G8 に加盟する各国の相互学習の機会として設けられた。タスクフォースの委員長は英国のロナルド・コーエン卿が務めており、英国政府は本タスクフォースで重要な役割を果たしている。一方で英国政府は G8 参加各国がそれぞれ有益かつ興味深いアイデアを持っているというスタンスを持っている。従って、G8 各国が自国での取組みを共有し、共に解決方法を考えることを目指している。例えば英国が先行している事項として、金融商品仲介に関わるファンドマネジャー、弁護士、アドバイザー、仲介業者らのネットワークがあり、エコシステムを構築しようとしていることが挙げられるが、こうしたネットワークやエコシステムの構築や、政府としてのサポートには何が重要か、といった点についてタスクフォースを通じて G8 各国に共有している。また社会的投資市場を拡大するためにグローバルの金融セン

ターと共にどのような協力ができるかを、諸外国に示している（G8 社会的インパクト投資タスクフォース 2015）。

なお英国政府はこの政策分野に関し、常に外部の組織との連携を重視している。テーマやイニシアチブによって、政府が主となる場合もあれば、企業やソーシャルセクターが主となる場合もある。社会的インパクト投資や社会的インパクト評価は、政府の意向だけで進められないという認識に立ち、外部との連携を前提に進めることが重要だとの認識を持っている。

図表 60 社会的インパクト投資のエコシステム



(出典)G8 社会的インパクト投資タスクフォース (2015)

## (2) 社会的価値法担当部門

社会的価値法とは、政府・自治体・国営医療サービス等の公共調達の際、社会的インパクト評価の結果を採択の判断基準に含めることを定めた法律である。社会的価値法は、公共サービスの調達における判断基準が、単純な価格競争に陥らないよう、社会的リターンを勘案することを行政に求めるものである。

社会的価値法担当部門は 2013 年 1 月に施行された同法を管轄しており、社会的投資推進部門とは別のチームである。しかし両者の役割は徐々に近接しつつある。

同法には 3 年後の見直し規定が盛り込まれており、その前段の調査として、2015 年 2 月にはヤング卿による「Social Value Act Review」が公表された（CAO 2015）<sup>7</sup>。

<sup>7</sup>Social Value Act Review

( [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/403748/Social\\_Value\\_Act\\_review\\_report\\_150212.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/403748/Social_Value_Act_review_report_150212.pdf) )

#### 4.1.2 事業概要

##### (1) 公共サービスのイノベーション促進

英国政府では、社会的投資に関心を有する投資家と連携しながら社会的投資市場を立ち上げ、そのファイナンスの仕組みを活用して公共サービスの提供方法を変えようとしている。

具体的な取組みとしては、例えば政府資金・寄付・社会的投資・商業的投資を合わせた混合ファンド(Blended fund)設立による検証が挙げられる。これは、社会的投資家や民間投資家のリスクを軽減しつつ、準商業的な市場、すなわち民間によるサービス提供によって、公共サービスを提供する仕組みを構築する仕組みを検討していることを指す。現在検討されている案件としては、貧困地域に保育園を作る支援、初期認知症の研究への資金提供などが挙げられる。後者の混合ファンドは、認知症分野の英国のチャリティとして最大規模のアルツハイマー協会(Alzheimer's Society)、JP モルガン、保健省、4~5社の製薬企業からの出資で成り立っている。

混合ファンドを設立するという手法は、英国では国内政策にはあまり使われてこなかったが、国際開発や国際援助政策においては長い歴史がある。内閣府では国際開発部門と協働し、彼らの手法の一部を国内政策に流用できるかどうか検討を進めているところである。

また、ソーシャル・インパクト・ボンドによる公共サービスの民間調達も、同様の目的で行われている手法の一つといえる。このように、内閣府では社会的投資家とパートナーシップを組んで、公共サービスの分野に変化をもたらそうとしている。

##### (2) 社会的企業の成長支援

英国政府はこれまで、社会的企業自体の育成・強化に焦点を当てた政策に取り組んできた。社会的企業の成長の後押しをする施策や、事業の社会的インパクトを最大化することが政策の目的であった。しかし、社会的企業の成長を妨げている最大の要因は資金調達であるとの認識を持つようになり、政府では政策の路線を変更して、社会的投資市場の育成に関連するマクロ経済的政策へとシフトしてきたという経緯がある。

このプロセスに関する具体的事例の一つとして、The Futurebuilders(フューチャー・ビルダーズ基金)<sup>8</sup>での経験が挙げられる。The Futurebuildersは、2003年に内閣府が1億2,500万ポンドを拠出して設置した。The Futurebuildersは、行政からの委託事業を受注するために必要な資金を、民間非営利組織に対して主に融資により提供している。同基金では、社会的企業の支援として、キャパシティ・ビルディングを目的とする助成金と、助成金付ソフトローン(貸出条件の緩やかな借款)の両方を提供した。英国政府は、これにより、社会的企業は返済義務のある資金を得て、公共サービスを提供できるかという仮説を検証した。その結果、政府は助成金を提供しない形が適切であると決定し、Big Society Capital(以下BSCと略記)(後述)の設立時にはより市場の機能を重視した設計になった。

また、英国ではかつてInvestment and Contract Readiness Fund(インベストメント・アンド・コ

---

<sup>8</sup> The Futurebuilders (<http://www.futurebuilders-england.org.uk/>)

ントラクト・レディネス基金)が存在した。同基金は、一定程度の規模になった社会的企業を対象として、公共サービスの入札・契約を促進する目的で設置されたものである。1,000万ポンドの規模であったが現在は終了している。同基金では社会的企業に助成金を提供していたが、キャパシティ・ビルディングを支援する企業やサポートする企業と共同で申請すること、2万ポンド以上の公共調達を契約している(またはする見込みがある)こと、という条件が課せられていた。同基金について2014年末に実施した調査では、同基金の助成先は、基金によって提供された助成金1ポンドに対し18ポンドの投資または契約を獲得したという結果が出ており、助成金提供がキャパシティ・ビルディングだけでなく、より大きな投資や公共サービス契約締結の呼び水にもなったとして評価されている。

アーリーステージにある、いわゆる「社会的ベンチャー企業」の成長促進政策については、キャパシティ・ビルディング支援や法的助言といったサービスが点在している状況にあった。そこで内閣府(Office of Civil Society)では、ビッグ・ロタリー・ファンド(Big Lottery Fund)<sup>9</sup>内にSocial Incubator Fund(ソーシャル・インキュベーター・ファンド)<sup>10</sup>を設立し、英国国内に10箇所のソーシャル・インキュベーターを立ち上げた。同施設では、社会的ベンチャー企業に対して場所、返済義務のある資金、人材管理に関するアドバイス、法的アドバイスなどをワンストップで提供しており、より多くの企業が社会的投資を受ける体制を作ることを目指した支援を行っている。

#### 4.1.3 社会的インパクト評価に関する取組み

##### (1) 社会的価値法による公共調達時の社会的インパクト評価の重視

社会的価値法は、行政(中央政府、地方政府、自治体等)が公共サービスを民間に対して発注する場合、社会的・経済的・環境的という3つの側面から、事業によって産まれる社会的インパクトを考慮するよう求めるものである。中央政府の場合は111,676ポンド、それ以外は172,514ポンド以上の契約において、同法を適用することが求められている。また自治体によってはより低い金額(50,000ポンド等)でも適用している例もある。

ただし、社会的インパクト評価の結果を選定過程にどのように反映させるかは各主体の判断に委ねられている。従ってその導入方法や運用の厳格さは取組む主体によって異なる。これは、立法上そのような余地を残してあるためである。

社会的価値法の重要な点は、公共調達のプロセスにおいて行政が単に価格のみで判断せず、社会的価値を考慮することを盛り込んだことにある。社会的価値法の担当部局では、賞の授与やグッドプラクティスに関する情報の共有等を通じて、同法の活用事例の普及に努めている。

グッドプラクティスの共有については、例えば、公園の維持管理サービスの調達を行った自治体で、契約先の団体が元受刑者を半年雇用することを評価する場合に、環境や景観維持とい

<sup>9</sup> Big Lottery Fund とは、National Lottery(英国の宝くじ)を原資に設立されたファンドで、環境活動や教育、健康増進等の慈善目的を持つコミュニティ活動への資金助成を行う。

<sup>10</sup> Social Incubator Fund (<https://www.biglotteryfund.org.uk/socialincubatorfund>)

った側面だけでなく、元受刑者を雇うことで行政コスト削減も考慮することができた事例などが挙げられる。

社会的インパクトの評価について、内閣府から特定の手法を示すことはしておらず、各主体にの判断に委ねている。これは、実際には社会的価値法の適用が進まない限りは、評価手法のコンセンサスが得られないとの考えによる。例えば、社会的投資収益率（SROI）のような複雑な影響評価も含んだ手法を全ての主体に実施させることは不可能であるし、コストがかかりすぎる。社会的価値法の推進担当は、よりシンプルな手法を用いることが適切だと考えている。

## （２）オープンデータの推進と民間団体との協働の推進

民間に対してより踏み込んだ評価結果の活用を促すために、内閣府ではトップダウンとボトムアップの両面からアプローチを進めている。

トップダウンのアプローチとしては、ユニットコストのデータベース作成や、政府所有データの公開促進（オープンデータ化）などの取組みを推進している。

例えば、法務省が所有するデータの公開が挙げられる。法務省では再犯率を把握できるデータベースを所有しているが、民間側が社会的インパクト評価を実施する際に、このデータを活用できるよう、データへのアクセス方法やプロセスの改善を進めている。

ボトムアップのアプローチとしては、Inspiring Impact（後述）への協力による民間団体との協働が挙げられる。Inspiring Impact は、BSC の設立準備を進める中で、社会的インパクト評価の標準化について内閣府と民間の各組織が議論する中から生まれた。Inspiring Impact の立ち上げに際しては、政府が資金を提供した。また検討過程についても内容を共有している。

### 4.1.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

#### （１）社会的投資市場の成長促進と社会的インパクト評価を重視する狙い

英国政府が近年、社会的投資市場の成長を後押ししてきた背景としては、社会課題が複雑化し政府だけでは解決が難しくなってきたこと、及び現行のソーシャルセクターの規模ではこれらの社会課題に対処しきれなくなってきたことがある。そのため、政府セクター、企業セクター、ソーシャルセクターの三者それぞれが現在の社会課題解決に適した能力を持てるよう、新たな社会システムを構築する必要があると考えたという。

このような狙いのもとに、政府は、社会的投資市場の立ち上げと成長促進、及び社会的インパクトをより重視したファイナンスの仕組みを通じて、各セクターの変化を促してきた。

#### （２）競争的に環境に対するソーシャルセクターの反応への対応の必要性

ヒアリングでは、成果志向の導入について、ソーシャルセクターの一部からは、競争環境をソーシャルセクターに持ち込んではいないとする批判も出ている、とのコメントがあった。

また内閣府からは、このような批判は多くの場合、社会的投資や社会的インパクト評価自体についての本質的批判ではなく、これらが目標に比して十分に進展していないこと、あるいは新たなファイナンスの仕組みでは自身が不利益を被る懸念があることに端を発していると考え



えられるとの見解が示された。

内閣府としては、社会的投資を通じた新たな社会構造の構築という方針自体に対する批判と、社会的投資市場の成長促進及び社会的インパクト評価の浸透の方法論に対する批判とを、分けて認識しようと努めているということである。このうち後者については、不平等を是正するための方策として規制環境の見直しをすることで対応を検討している。

また、政府が果たすべき役割としては、社会的投資が本来あるべき方向へ進むことを後押しすることだと捉えており、そのために国の補助金交付のあり方の見直しや BSC の設立といった施策を進めてきたと話す。他方、政府が社会的投資を直接行うことは役割として想定しておらず、あくまで「市場形成に向けた取組み」として、民間投資家や社会的企業との結びつきを強めることを支援するものと考えられている。

## 4.2 Big Society Capital

### 4.2.1 組織概要

Big Society Capital (以下 BSC と略記) は、2012 年、休眠預金の活用促進と社会的投資市場の形成を目的に設立された組織である。英国において活動する社会的インパクト投資機関に対して資金提供を行うほか、社会的投資に関する知見共有や、社会的インパクト投資に取り組む金融機関とメインストリームの金融機関との融合や連携の促進にも取り組む。法人形態は有限責任株式会社である。

BSC には、金融機関、政府、チャリティ、財団等様々な背景を持つ人材が集まっている。設立当初は金融関連の専門性を持つスタッフが殆どだったが、徐々に属性の違うメンバーが集まり、バラエティが豊かになっている。

組織内には、投資チーム、戦略チーム、コミュニケーションチーム、インパクトチームなど複数のチームが存在する。

投資チームには 11 名が所属している。チームのスタッフ多くは JP モルガンやゴールドマン・サックスといった大手金融機関の出身者が占め、英国財務省や民間コンサルタント出身者も在籍している。

戦略チームの責任者は内閣府出身で、政府側の BSC の設立の責任者でもあった。また法律業界や社会調査の経歴を持つスタッフも在籍している。

コミュニケーションチームは 3 名で、主にチャリティや財団の出身者が占めている。

インパクトチームは、英国の宝くじを原資に設立されたビックロットリーファンドや、大手チャリティ、英国を代表するソーシャルエンタプライズのネットワーク組織であるソーシャルエンタプライズ UK で働いていた経験を持つ者などが占めている。

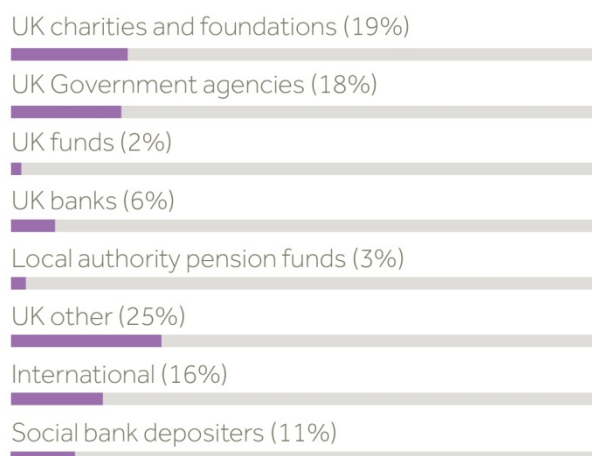
このほかにシニアマネージャー 2 名、企画管理部門 4 名などが在籍し、合計で 33 名が勤務している。

### 4.2.2 事業概要

BSC の役割は 2 つに大別される。一つは社会的インパクト投資を行う各種金融機関 (Social Investment Finance Intermediaries、以下 SIFIs と略記) に投資し、チャリティやソーシャルビジネスなどの現場の個別の団体への資金提供を促進することである。もう一つは、知見蓄積や共有・提供、SIFIs を含む資金仲介組織のキャパシティ・ビルディングといった社会的投資市場形成に関わる取組みを行うことである。

2015 年段階で、BSC が投資原資とする資金は総額で 5 億 8,700 万ポンドに上る。このうち 2 億 6,100 万ポンドが休眠預金を原資としており、3 億 2,600 万ポンドが投資家からの資金である。資金提供者の割合としては英国内のチャリティや財団が 19% を、政府組織が 18% を占める。次に多いの海外からの投資で 16%、ソーシャル・バンクの預金が 11%、英国内の銀行が 6% を占める。

図表 61 BSC が保有する投資原資（資金提供者の割合別）



（出典）BSC ウェブサイトから<sup>11</sup>

図表 62 BSC のセオリー・オブ・チェンジ

	INPUTS	ACTIVITIES	OUTPUTS	OUTCOMES	IMPACT	
AS CHAMPION	Staff resource Communication, research, events	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1 Connect knowledge and networks</b> Social, Financial, Business and Government Sectors</li> <li><b>2 Communicate</b> Research, tools and examples of social investment</li> <li><b>3 Build broader supporting environment</b> Infrastructure, regulatory and public policy work.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Increased proposals for use of social investment</li> <li>Enterprise and impact capability support</li> <li>Social investment products part of mainstream investment portfolios transitioning to impact</li> <li>Sharing social investment best practice</li> <li>Practitioner tools developed and updated</li> <li>Communications tools developed and available</li> <li>Supportive public policy environment</li> <li>Greater participation by social sector organisations in public sector commissioning</li> <li>Investments in market infrastructure</li> </ul>	<p><b>Growth in the social investment market across our four strands:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Finance for small and medium-sized charities and social enterprises</li> <li>Capital that allows innovation in tackling social problems to quickly grow and replicate</li> <li>Mass participation in social investment</li> <li>Greater financial scale to finance social issues</li> </ul>	<p><b>Additional capability of charities and social enterprises</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Increase in appropriate capital reaching charities and social enterprises</li> <li>Greater charity and social enterprise capacity to grow revenues and impact</li> <li>Increase in charity and social enterprise retained earnings for reinvestment into greater impact</li> <li>Greater ability to articulate and evidence impact</li> </ul>	<p><b>Additional social outcomes for vulnerable and disadvantaged groups across the UK due to receiving appropriate investment across:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Housing and local facilities</li> <li>Citizenship and community</li> <li>Physical health</li> <li>Mental health and wellbeing</li> <li>Employment, training and education</li> <li>Financial inclusion</li> <li>Family, friends and relationships</li> <li>Arts, heritage, sport and faith</li> <li>Conservation of the natural environment</li> </ul>
AS INVESTOR	Staff resource Capital Returns – recycled funds	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1 New proposals</b> Partnerships, research and challenge prizes</li> <li><b>2 Assessment and co-development</b> Analysis and capacity building</li> <li><b>3 Portfolio performance management</b> Business development, training programmes, non-exec roles and impact reporting</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Healthy Big Society Capital pipeline</li> <li>Healthy intermediary pipeline</li> <li>Increased knowledge, resources and networks for social investment</li> <li>Increased impact and investment readiness of intermediaries</li> <li>Increased growth and sustainability of intermediaries</li> <li>Increased understanding of how capital can be used to create impact through sustainable models</li> <li>Appropriate deal and portfolio level indicators</li> <li>Improved intermediary impact strategy capability, decision-making and performance</li> <li>Appropriate exit and realised return</li> </ul>			

（出典）BSC（2014）

## （1）ホールセールファンドとしてのBSCの役割

### 1）SIFsへの投資

BSCの原資は休眠預金のほか、金融機関からの投資も含まれる。BSCはいわゆるホールセールの立場を取り、現場で活動するチャリティやソーシャルビジネスに対する資金提供は

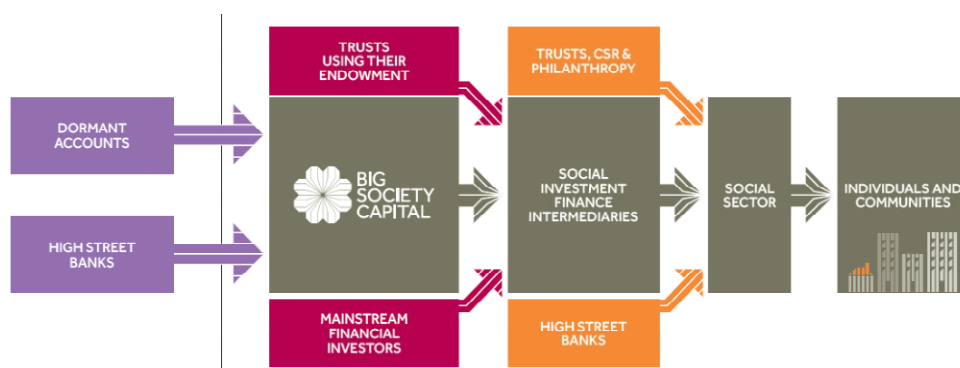
<sup>11</sup> Big Society Capital 2015 numbers ( <http://www.bigsocietycapital.com/latest/type/blog/big-society-capital-2015-numbers> )

SIFIs を通じて行われる。

BSC から SIFIs に提供された資金は、総額で 1 億 9500 万ポンドに上る。このうち 77% がチャリティや、CIC に代表されるアセット・ロックの対象となる法人形態の社会的企業に、11% がアセット・ロックが行なわれていない法人形態の社会的企業に提供されている。SIFIs に対するマネジメントコストは 7% を、アレンジャーのコストは 5% を占める。

また 41% は SIFI を通じてチャリティや社会的企業の資本として活用され、39% はサービス提供に必要な資産へと投資されている。また 8% がソーシャル・インパクト・ボンド関連として投資されている。(BSC 2013、BSC 2014、水谷 2014)

図表 63 BSC と SIFIs との関係



(出典) BSC (2014)

## 2) 投資先

投資先となっている SIFIs は次の通りである。現在までに既に 34 の SIFIs に資金を提供している。

SIFIs への最低投資額は 25 万ポンドとなっている。これは、25 万ポンドよりも少額の投資を行うことは、手間が多く経済的合理性に合わないと考えているためである。

また 9 つの注力分野が設定されている。具体的には、住宅、シチズンシップとコミュニティ、(身体的)健康、メンタルヘルスと福祉、教育・雇用・雇用訓練、金融包摂、家族関係・友人関係づくり支援、芸術・歴史文化遺産・スポーツ・信仰、環境保全である。

図表 64 BSC の投資先一覧

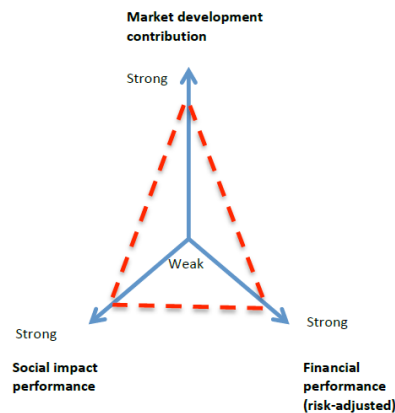
Outcome area	Investments			
Housing and local facilities	resonance	propertyfund	Cheyne Capital	community housing
Citizenship and community		DERiC	Nesta Impact Investments	COMMUNITY INVESTMENT, leapfrog, PSCo, Capita
Physical health	Local Partnerships			INVESTING FOR GOOD
Mental health and wellbeing				
Education, employment and training	FRANCHISING WORKS	thinkforward		connexions, adviza, BSC, Local Solutions
Income and financial inclusion		the river		
Family, friends and relationships	iaam	action for children	SOCIAL FINANCE	
General	BEENBERG, SASC, PSEGROUP		SIS, Bridges	NORTH EAST SOCIAL INVESTMENT FUND, CHARITY BANK
Infrastructure	SOCIAL STOCK EXCHANGE	ClaritySo	THE FOUNDRY, RATHBONES	resonance
Arts, sport, heritage and faith	These have not been priority outcome areas for Big Society Capital so far			
Conservation of the natural environment				

(出典) BSC (2014)

### 3) SIFs の選定における考え方と投資方針

BSC では SIFs を、 経済的リターン、 社会的リターン、 社会的投資市場の形成に寄与する可能性の 3 つの観点から評価し選定している。また 2013 年 5 月には「BIG SOCIETY CAPITAL'S INVESTMENT POLICY」を公表し、どのような団体に投資を行うのかという姿勢を明示した (BSC 2013)。

図表 65 投資選定における 3 つの観点



(出典) BSC (2013)

BSC による投資先の選定のプロセスは以下の通りである。

最初のステージは関心表明である。このステージでは、BSC からの投資を希望する組織が、BSC に対して最初のプロポーザルを行う。BSC は、「Pre due diligence」フォームを提供し、経済的リターン、社会的リターン、社会的投資市場の形成に寄与する可能性の3点について検証を行う。この段階での検証は、アウトラインレベルのものであるが、内容について投資委員会にかけられ、承認が得られると次のステージへと移行する。

次のステージでは、より精密なデューデリジェンスを行う。BSC からの投資を希望する組織に対しては、上述した3点について、第1段階に比べてより詳細な情報を提供することが求められる。またこの段階で、BSC が作成した「Social Impact Test」に回答することが求められる。Social Impact Test は、ミッション、インパクト、ガバナンス、アクティビティ、インパクト評価の5つの大項目からなる。Social Impact Test の詳細はオンラインから確認が可能である<sup>12</sup>。

最後のステージでは、投資に関する覚書書の草案作成と投資の可否判断が行われる。投資に関する覚書書や基本合意書は極めて長いものとなる。草案は、BSC の取締役を含む投資委員会に提出され、投資可否が最終的に判断される (BSC 2014)。

図表 66 Social Impact Test の概要

Social impact area	Questions	Specific tests
Mission	What is the promise of change?	Strategy Context
Impact	What is the extent of change that will be delivered?	Depth or breadth of impact Impact yield/ beneficiaries reached Innovation and change Frontline organisational development
Governance	What is the management of change?	Mission locks Board/ Investment Committee Exit
Activities	How will the SIFI deliver its mission?	Track record Management Congruency and alignment
Impact assessment and measurement	How will the SIFI evidence the change it is making and learn from it?	Impact assessment and screening Planning and targeting Monitoring and reporting Auditing Learning

(出典) BSC (2014)

<sup>12</sup> Social Impact Tests and Thresholds  
(<http://www.bigsocietycapital.com/sites/default/files/pdf/Social%20Impact%20Tests%20and%20Thresholds.pdf>)

## (2) SIFIs の育成や強化に向けた研修や相互学習機会の創出

SIFIs に対しては、半年ごとに3日間の導入研修を開催している。この研修は、投資家に関する事項や、投資に関する法的規制、ソーシャルセクターの現状や展望に関する学習、社会的インパクト評価に関する事項など、社会的インパクト投資に関連して、SIFIs が知っておくべき事項を網羅した内容となっているという。

研修の内容は、BSC によって検討され、社会に存在する課題とは何で、それに対して社会的インパクト投資がどのような役割を果たすのか、考える機会となるよう設計しているという。また BSC では新たにこうした業務を担当する人材を採用し、SIFIs 相互が学習する機会をより増やしていく方向にあるという。但し、こうした取組みにかけられる財源には限りがあるとのことであった。

### 4.2.3 社会的インパクト評価に関する取組み

#### (1) Outcome Matrix の作成と利用

Outcome Matrix とは、2015 年に BSC によって作成・発行されたインパクト評価に関するツールである。

Outcome Matrix の開発には、SROI network と Social Value International、Investing for Good、Triangle Consulting が協力した。主要な成果や評価方法を検討しながら、ワーキング・グループ形式で開発されたという。

Outcome Matrix は、BSC から資金提供を受ける SIFIs 等の投資側と、活動団体の双方の利用を想定して作成されている。作成に必要な資金は、BSC によって負担されており、2 年間で約 10 万ポンドを要した。

Outcome Matrix では、9 つの分野が設定されている。9 つの分野の設定に際しては、人が生活する上で何が必要か、という視点から検討を行ったということであった。

また Outcome Matrix は、SIFIs 以外にも、英国で社会起業家支援を行う主要な団体の一つである UnLtd、助成財団である Esmee Fairburn Foundation、Global Outcomes Exchange、また英国以外にはオーストラリアの組織でも活用されているとのことであった。

BSC から資金を得た SIFIs は、Outcome Matrix を使って現場団体への投資効果を評価する。これを通じて、BSC は、Outcome Matrix が社会的インパクト投資を受ける諸機関にとって、標準的なツールとなること、社会的インパクト評価を行うことが当然のこととなるよう促している。

BSC からは、社会的インパクト評価の実施においては、「スタンダード・メジャメント」の確立が重要だという意見が得られた。投資案件の生み出す社会的インパクトについて、比較と集約を可能にするために、異なった分野に関するコア指標を収集したいと考えているとのことであった。

## (2) SIFIs から BSC への報告への社会的インパクト評価の視点の組み込み

投資実行後、SIFIs は BSC に対して半年ごとあるいは四半期ごとに事業状況を報告する必要がある。その際、使命、目標とする成果、受益者、指標、指標に関する目標、という重要とされる 5 項目については必ず報告しなければならない。

BSC の評価委員会は年に 1 回、12 月に会合を開いており、BSC としての社会的インパクト評価報告書をまとめる。この際には事例研究として SIFIs を訪問することもある。また 8~10 ほどの SIFIs を集め、「ポートフォリオ・レビュー・デイ」を開催することもある。これによって BSC と SIFIs あるいは SIFIs 間の相互学習を推進している。

### 4.2.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の展望に向けた課題

BSC では、休眠預金を原資とする社会的投資推進施策によって、英国のソーシャルセクターでは、大きな文化的な変化が起こっているという見解が示された。これについて、BSC では慈善的な価値観に基づくチャリティにはこうした変化が受け入れがたい面もあると感じているという。従って、BSC は NCVO (The National Council for Voluntary Organisations、全国ボランティア団体協議会) 等とも連携しながら、社会的投資の必要性をソーシャルセクターに伝えることが重要だと考えている。

また今回インタビューの対象となった BSC の担当者は、Social Investment Business<sup>13</sup>が受託する Impact Readiness Fund の議長を務めているという。同ファンドは、2 万 5 千~10 万ポンドを上限とする助成金で、社会的企業が生み出す社会的インパクトを一層高度化するために、基盤強化やスキル形成を行うことを支援している。

BSC からは、今後英国において社会的インパクト評価を推進するにあたっては、SIFIs においても、現場の社会的企業等においても、こうした基盤強化やスキル形成を支える仕組みを続けることが、引き続き必要不可欠だという見解が示された。

---

<sup>13</sup> Social Investment Business Impact Readiness Fund (<http://www.sibgroup.org.uk/impact-readiness-fund/>)



### 4.3 New Philanthropy Capital

#### 4.3.1 組織概要

New Philanthropy Capital (以下、NPC と略記)とは、チャリティと投資家の双方に対してコンサルティングやノウハウ提供を行うシンクタンクである。

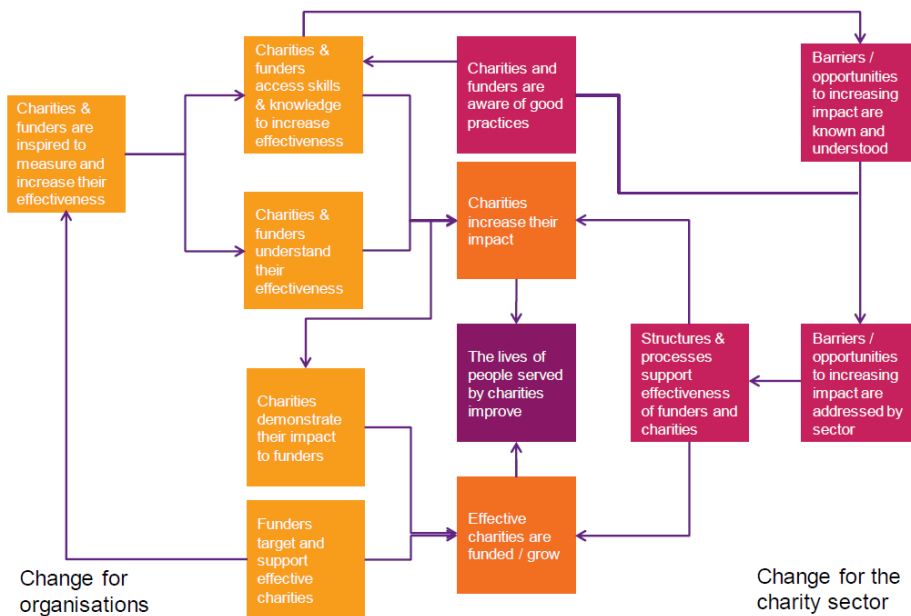
設立は 2002 年で、著名なエコノミストでありゴールドマン・サックスのパートナーでもある Gavyn Davies と Peter Wheeler が中心となってその構想が練られ、複数の支持者を得て設立された。

チャリティとして登録されており、法人形態としては、保証有限責任会社の形式を取る。2014 年時点の常勤職員は 38 名で、社会的インパクト評価に関する専門チームには 6 名のスタッフが勤務している。インパクト評価に関する専門チームのスタッフは、殆どが量的・質的調査のスキルを有しており、何らかの調査機関の出身者であることが多い。

NPC のミッションは、チャリティや社会的企業といった社会課題の解決を担う実践側と、それを支える資金提供者・仲介者の双方のインパクト向上や理解促進、パートナーシップの構築のために、実践的なアドバイスを提供することである。両者に対してノウハウ提供を行うことで、ソーシャルセクターの成長を支援しているのが特徴である。

図表 67 は、NPC におけるセオリー・オブ・チェンジとして公表されているもので、ソーシャルセクター変化に向けた NPC のアプローチの相関図である。NPC では、個々の組織が自ら生み出しているインパクトを正確に認識するノウハウを身につけることで、ソーシャルセクターの変化が促進されると考えており、そのためのノウハウをコアバリューとして提供している。

図表 67 NPC におけるセオリー・オブ・チェンジ



(出典) NPC (2014b)

#### 4.3.2 事業概要

2014年度のアンニュアルレポートによれば、NPCの事業は、コンサルティング業務、シンクタンク業務、コミュニケーション、個別プロジェクトの4つに大別される。

このうちコンサルティングについては、チャリティ、信託や財団、社会貢献活動を行う一般的な事業会社、政府機関などを主な顧客としている。2013年～2014年の1年間で、64のリサーチとコンサルティング業務を行った。

コンサルティングサービスでは、セオリー・オブ・チェンジの作成により、個々の組織の長期的な活動方針や戦略を明確化し、成果を評価するための指標を設定し、より良い社会変化の実現のためにどのようなアプローチが有効なのかを団体と共に設計している。またチャリティや資金提供者の事業戦略の立案支援も行っている。

また、個人寄付者やファミリー財団を対象とするグラント・メイキング・サポートも行っている。すなわち、より良い資金提供（この場合は多くが助成を占める）が可能となるように、計画立案、資金提供先の選定、実施、評価、見直しの一連のサイクルを行っている。

シンクタンク業務については、例えば「Data Labs Project」といった政府のオープンガバメントに向けた取組みやNPC's Four Pillar approach などといった社会的インパクト評価に関する知見集約とウェブによる発信が挙げられる。Data labs Project は、政府や行政諸機関が保有するデータを非営利セクターに向けて解放し、民間非営利組織が自らの生み出したインパクトについて評価を行う際にこうしたデータを活用できるよう促すことが目指されている。

コミュニケーションについては、ウェブサイトやSNSによる情報発信、各種イベントの開催を行っており、個別プロジェクトについては、財団からの助成を原資とする特定分野の個別支援を行っている。

#### 4.3.3 社会的インパクト評価に関する取組み

##### (1) 各種レポートの発行

NPCは、社会的インパクト評価に関連して、複数のレポートを公表している。

例えば「A Journey to Greater Impact」は、NPCによって2011年11月に発行されたレポートである。同レポートには、社会的インパクト評価に関する基礎知識が取りまとめられているほか、社会的インパクト評価をよりよく理解するために、6つのチャリティに関するケーススタディが掲載されている。これら6つのケーススタディは、NPCによって実施された社会的インパクト評価のグッドプラクティスであり、レポート内では複数個所に亘りコラムとしてこれらの団体の実践が掲載されている。

ほかにも、非営利セクターを対象に社会的インパクト評価の取組み状況について調査を行った「Making an Impact」(2012年発行)、投資家を対象に調査を行った「Funding Impact」(2013年発行)など社会的インパクト評価に関して数多くのレポートを発行している。また前述の通り、2014年に「NPC's Four Pillar approach」を発表した。(NPC 2011、2012、2013、2014a、2014b)

(2) Inspiring Impact の運営に関する事務局業務の遂行

1) Inspiring Impact とは

Inspiring Impact とは、英国のボランタリーセクターの社会的インパクトに対する考え方を革新させることを目的に進められているプログラムである。 Association of Charitable Foundations、 Building Change Trust、 Charities Evaluation Services、 Evaluation Support Scotland、 National Council of Voluntary Organizations、 NPC、 Substance の7つの団体が参画しており、クオリティの高いインパクト評価をソーシャルセクターに広げることを目指している。

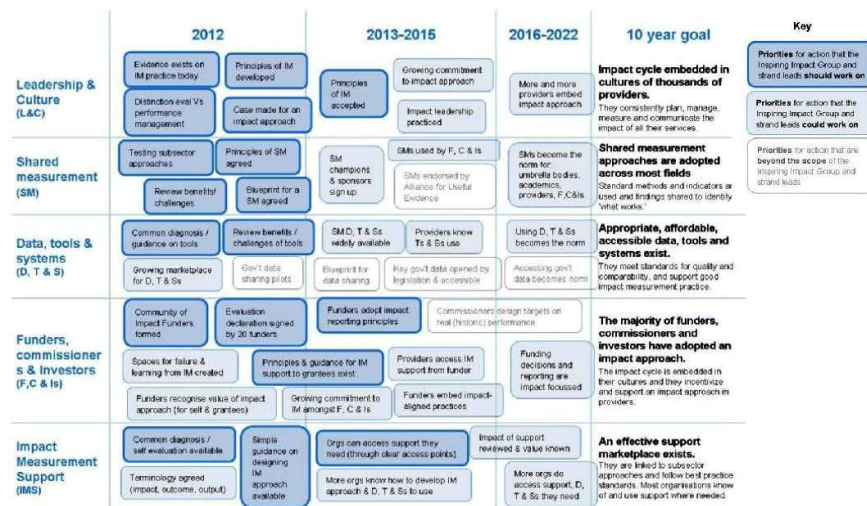
2) 設立の経緯

Inspiring Impact は、2011年のインパクト・サミットを契機に設立された。インパクト・サミットの開催というアイディアは、BSC の設立準備の過程で、内閣府と NPC の間で社会的インパクト評価の標準化に向けどのような取り組みを行うべきか話し合う中から生まれた。インパクト・サミットは NESTA<sup>14</sup>の支援を受け 2011年9月に開催され、同サミットには、社会的インパクト評価に関する30人のリーダーが参加した。同サミットでは、社会的インパクト評価の普及と発展に向けた議論が行われた。

2011年12月には、NPCによって同サミットの内容がまとめられ、「Inspiring impact -Working together for a bigger impact in the UK social sector」として公表され (Inspiring Impact 2011)、その後12団体が参加して、Inspiring Impact Group が結成された。

同レポート内で、Inspiring Impact は、2012年～2022年の10年計画を発表しており、この10年間は「The decade of high Impact」と位置づけられている。また「変化のルートマップ (2012年～2022年)」と「初年度 (2012年) のアクション」が取りまとめられた。

図表 68 変化のルートマップ (A route map for change)



(出典) Inspiring Impact (2011)

14 英国におけるソーシャルイノベーションを支援するチャリティのうちのひとつ。

### 3) 運営について

インパクト・サミットの開催や報告の取りまとめのプロセスを NPC が主導したことから、Inspiring Impact の運営事務局は NPC が担うことになった。

Inspiring Impact の運営経費は、複数の主体によって支えられている。ビッグ・ロタリー・ファンドは初年度から 3 年間の運営に対し 32 万ポンドを提供した。内閣府は初年度に 10 万ポンド、2 年目に 8 万ポンドを提供した。

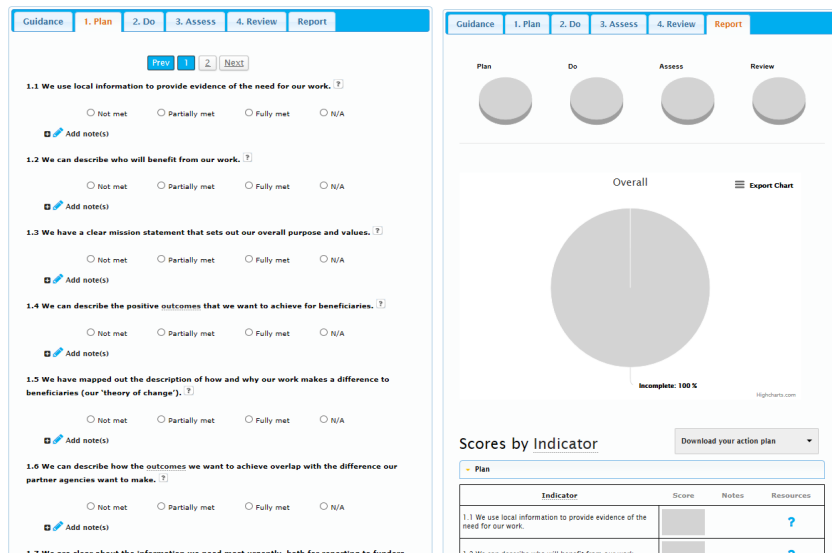
Inspiring Impact の初年度の予算は 35 万ポンドであった。今後 3 年間について、ビッグ・ロタリー・ファンドからは毎年 20 万ポンド、合計で毎年 60 万ポンドが提供される予定となっている。費用は不足していて、現在も助成金や寄付金等を獲得すべく努力を続けているとのことだった。

### 4) 提供しているツールについて

Inspiring Impact では、Measuring Up! や Impact Hub といったツールを提供している。Measuring Up! は、団体が社会的インパクト評価を行い改善する際にステップ-バイ-ステップで活用できるセルフアセスメントツールである。利用料は無料で、オンラインからユーザー登録を行えば誰でも利用することができる。

Measuring Up! は、「1.Plan、2.Do、3.Assess、4.Review、5.Report」の 5 つの画面により構成されている。利用者は、画面上で問われる質問に対して回答を行い、最後は CSV や Excel の形式でレポートを保存することができる。回答結果はスコア化され、必要なリソースが表示される。Measuring Up! は、社会的インパクト評価そのものを行う「測定ツール」ではなく、社会的インパクト評価を行う上での適切なツールを選択するためのツールであると言える。

図表 69 Measuring Up! (オンラインツール)

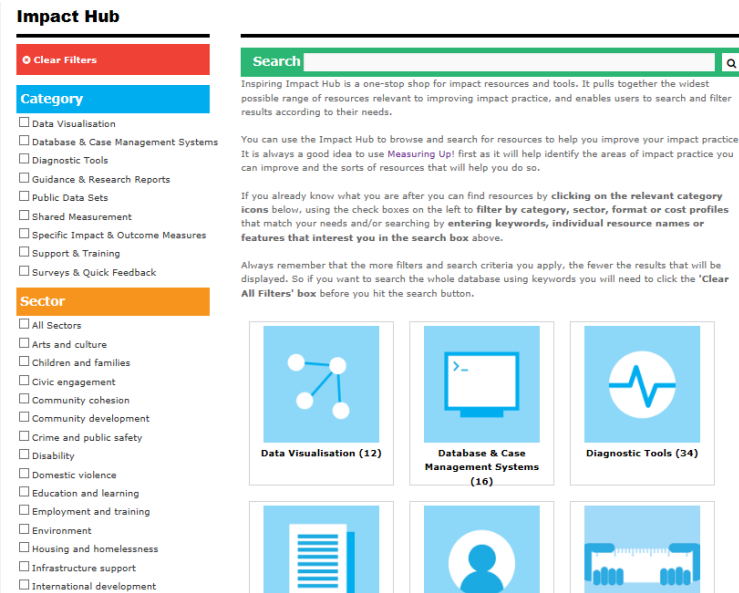


(出典) Measuring Up!ウェブサイトから<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Measuring Up!ウェブサイト ([http://inspiringimpact.org/measuringup/?action=edit&sub\\_id=3018](http://inspiringimpact.org/measuringup/?action=edit&sub_id=3018))

Impact Hub は、社会的インパクト評価を実施する際に有用なツールをオンラインで検索できるウェブサイトである。利用者は、カテゴリや活動分野別、フォーマット（ペーパーや PDF でダウンロードする、電話による相談、対面相談など）の種別、費用別に、必要なツールを検索することができる。

図表 70 Impact Hub ウェブサイト



（出典）Impact Hub ウェブサイトから<sup>16</sup>

## 5) サブセクターアプローチによる社会的インパクト評価の普及

Inspiring Impact では、社会的インパクト評価の普及に向けて、サブセクターアプローチによる支援を展開している。

サブセクターアプローチとは、事業領域分野ごとにパートナー団体を見つけ、パートナー団体を通じて、小規模な現場のチャリティ等に社会的インパクト評価の考え方を浸透させることを狙った取り組みである。

例えば、Sported との連携が挙げられる。Sported は、英国内の小規模な地域のスポーツ団体が参加するネットワーク組織で、地域スポーツを振興させることを通じて、犯罪の抑制防止や肥満の抑制、障がいを持つ子ども達のコミュニティへの参加を促進させることを目指し活動している。地域の小規模なスポーツ団体の規模拡大や持続可能性向上に向けた支援を行っており、加盟団体数は 3,000 を超える。

Sported との連携において、Inspiring Impact は Sported に加盟する小規模なスポーツ団体向けに、入門レベルのワークショップを行っている。また各団体に対するコーチングも行っている。支援先が多数に亘るため、Sported の職員を数名選抜し、トレーナーとして訓練している。

<sup>16</sup> Impact Hub ウェブサイト（<http://inspiringimpact.org/listings/>）

支援の際は、Measuring Up!を活用し、その後対面での相互メンタリング(ピアメンタリング)が実施される。この際に支援先全員が顔を合わせる。今後はオンライン上のフォーラムも開催する予定である。Inspiring Impact としては、こうした支援の結果、相互支援のネットワークが形成されることを目指しているとのことであった。

Inspiring Impact では、今後 3 年間で 9 件のサブセクターアプローチによるパートナーシッププログラムを展開する予定だという。費用については、パートナー相手も資金調達を行う必要があり、適切なパートナーを選定している途上にある。

Sported の場合は、加盟組織は任意団体であるため、初歩的な知見提供が主となった。今後は、メンタルヘルスに関する取組みを行うネットワーク組織と協力したサブセクターアプローチに取組む予定である。その場合は Sported に比べるとやや難易度が高い内容をサポートすることが予想されるとのことであった。

#### 4.3.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

ヒアリングでは、英国及び国際的な社会的インパクト評価の現在の潮流や今後の展開について、次の 4 つの意見を得ることができた。

一つ目は、セオリー・オブ・チェンジの重要性である。NPC では従来からセオリー・オブ・チェンジの重要性について繰り返し言及しており、前述した Four Pillar Approach においても最初のステップとしてセオリー・オブ・チェンジのマップ作成を何よりもまず優先すべきだと述べている。

NPC が作成した「Original Theory of Change」は既に 2 万件のダウンロードがあり、セオリー・オブ・チェンジの検討・作成は NPC による社会的インパクト評価の実践における中核を成す。ヒアリングでは、「もし 10 年前に戻れるのであれば、評価に関する詳細について議論するよりも前に、セオリー・オブ・チェンジについてより多くを語ってほしい」との発言もあった。社会的インパクト評価の普及を進める上では、セオリー・オブ・チェンジのように優先すべき事項を普及させた上で、細かな技術的な課題の解決に取組む必要がある、という意見が得られた。

二つ目は、トップダウン型(投資家目線での評価の仕組み)とボトムアップ型(チャリティや社会的企業といった現場の組織目線での評価の仕組み)の融合である。ヒアリングでは、BSC が推進している Outcome Matrix は、比較的トップダウン的な要素の強いアプローチであるのに対し、Inspiring Impact はソーシャルセクターが中心となり、現場の必要性により形成されたボトムアップ型のアプローチを取っている、という発言があった。またもし数年前に戻ることができるのであれば、トップダウン型アプローチとボトムアップ型のアプローチを一層リンクさせるように努力をしたい、という意見が示された。そして、そのためには、社会的インパクト投資を行う投資家や諸機関に対して、どのような情報を投資家として欲しているのか尋ね、反映させる等のコミュニケーションを進める必要があるだろうとの認識が示された。

三つ目は、Shared Measurement に関する課題である。ヒアリングでは、ソーシャルセクターは「cult of unique」、あるいは「special snowflake syndrome」である(すなわち自分たちの組織が唯一無二の存在あることに対するこだわりが強い傾向がある)という発言があった。これは、現場の団体が、自らの組織の独自性やユニークさを示すことが他の組織との差別化に繋がり、資金調

達や資源獲得を実現する上での競争に勝つ術である、と考えていることに由来している。しかし NPC は、チャリティや社会的企業が取り組む社会的課題には共通性も有り、Shared Measurement は技術的には可能である、という立場を取る。つまり、Shared Measurement の実現は、技術的な問題ではなく、それに取り組む人や組織の考え方の問題（特に Shared Measurement を活用することが資金調達を行う上で団体にとってのメリットやデメリットにどう結びつくと団体側が捉えるか）といった問題である、という見解が示された。

四つめは、社会的インパクト投資を行う資金仲介側が、現場の団体に対して正しい質問を投げかけることの重要性である。NPC は、英国では既に、資金仲介者が社会的インパクト評価を求める傾向が生まれていると話す。またこれは社会的インパクト投資に関係する多くの人々が金融業界の出身者であり、データを求める傾向にあることも関係しているという。しかしこうした金融業界出身者が、社会的インパクト評価に関して正しく理解し、投資先に対して的確な問いを投げかけられているかという、必ずしもそうではない、との見解が示された。NPC や Inspiring Impact の役割は、資金仲介の役割を果たすこうした立場の人々が、現場で活動する団体に対して正しい問いを発せられるよう手助けすることであり、そのための活動も重要だという意見が得られた。

## 4.4 Investing for Good

### 4.4.1 組織概要

Investing for Good( IFG )は、2004 年に設立された、金融監督機構( Financial Conduct Authority )の規制を受ける業態としては初めての社会的企業で、スタッフ数は 10 人である。

「The Good Investor」, 「The Good Analyst」等、社会的インパクト投資に関する投資家向けガイドラインや社会的インパクト評価手法を示したレポートを刊行している( IFG 2012、2013 )。

### 4.4.2 事業概要

IFG では、上記レポートの知見等に基づき、社会的投資家に投資アドバイスを提供している。主に機関投資家を対象としたアドバイザリー業務を手掛けており、主な顧客層は基金や機関投資家などのアセットマネジャーである。IFG ではこうした機関投資家の行動を変化させることが目指されている。個人投資家は社会的インパクトについてアドバイザーよりも詳しい場合も多いため、主な顧客のターゲットとはされていない。

また、社会的企業に対するディールストラクチャリングを行うとともに、ディールによって生じる社会的インパクトを評価することもあるなど、英国でも珍しいポジションをとっている。IFG では自らについて「資金提供者(投資家)と活動団体の間に立ち、それぞれのニーズやモチベーション、制約、言語を理解している『社会的インパクト投資の中間支援組織』である」と表現している。

IFG は、特に社債発行のコンサルティングに強みを持っており、Charity Bonds 等を手掛ける。社会的インパクト投資の商品設計の際には、「投資家がシンプルに判断できる商品をつくること」を重視しており、「ソーシャル・インパクト・ボンドのような、アウトカムに基づいた複雑で難しい金融商品は、法人の理事会等で理解が得づらいため扱っていない」とのことであった。

主な収益源は、債券計画の手配や投資アドバイス、社会的インパクトの評価に対する顧客からの対価収入である。

### 4.4.3 社会的インパクト評価に関する取組み

#### (1) 投資家向けの社会的インパクト評価ガイドラインの作成

IFG では、社会的インパクト評価のガイドライン「Methodology for Impact Analysis and Assessment」(以下、MIAA)を開発・利用している。MIAA はディールにおけるコンサルティングのプロセスとして一定期間をかけて、資金の出し手(投資家)と受け手(社会的企業)の双方に最適な評価の方法論を構築したのが特徴である。。IFG では、特に投資家のニーズに沿って意思決定に役立つようなツールを提供することを心掛けており、この MIAA を基に The Good Investor や The Good Analyst といったフレームワークが構築されている。

#### (2) 社会的インパクト評価の実施

IFG は、投資家や社会的企業と伴走して社会的インパクト評価を実施している。MIAA は大きく 3 つのパートに分かれており、組織の観点、受益者の観点、それ以外の観点の 3 つから分



析するフレームワークである。

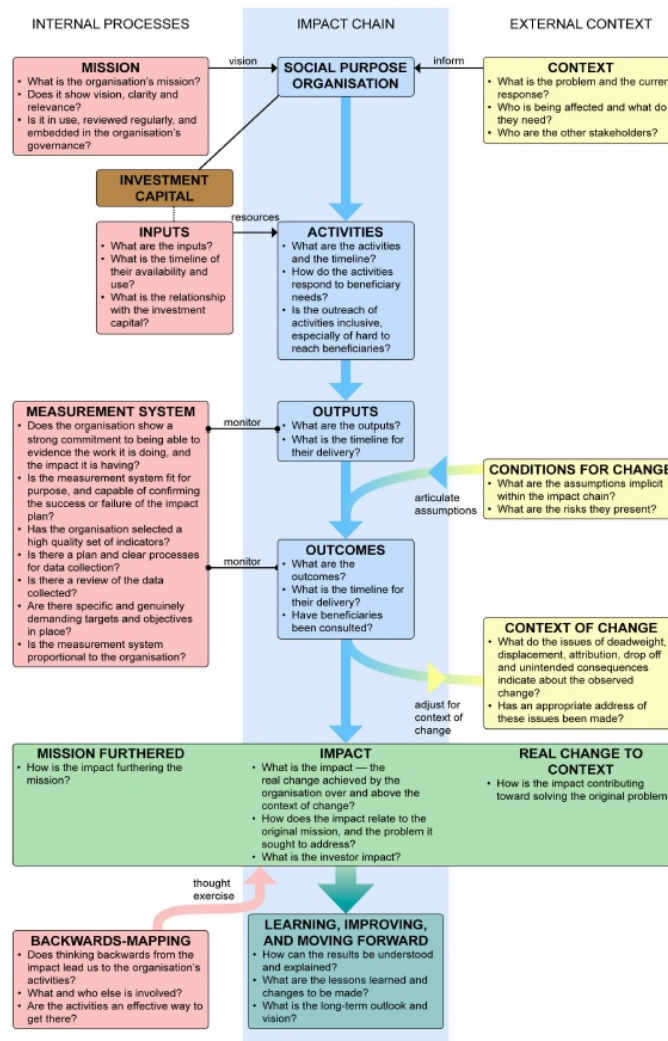
図表 71 Methodology for Impact Analysis and Assessment の構成

Mission Fulfilment	1. Mission Statement	2. Context and Focus	3. Impact Activities
	4. Results	5. Moving Forward	
Beneficiary Perspective	1. Beneficiary Focus	2. Beneficiary Impacts	
Wider Impact	1. Additionality	2. Impact Multipliers	3. Game Change
	4. Impact Risk	5. Responsible Management	

(出典) IFG (2012)

また、IFG では、社会的インパクト評価の流れを「インパクト・プラン」として整理しており、投資家と社会的企業が協働で評価を行うよう促している。

図表 72 インパクト・プラン



(出典) IFG (2012)

また、MIAA の結果を受けて、レーティングシートの作成も行っている。レーティングの重みづけには主観が混じりやすいが、その改善に向けて取り組んでいるところとのことである。

#### 4.4.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

ヒアリングでは、英国及び国際的な社会的インパクト評価の現在の潮流や今後の展開について、次のような意見を得ることができた。

社会的インパクト評価を実践するキャパシティは、基本的に団体の規模と関係性が深く、大きい団体ほど評価を行う人材や資金を有していることが一般的だが、評価に意欲的な団体の場合は、規模に関わらず評価を戦略の中核に置き、その結果を内部の意思決定に積極的に用いていることもある。つまり、社会的インパクト評価の活用度や質は、評価に関する専門性や知識、モチベーションの高さにより異なるものといえる。なお、評価基準の標準化は長らく議論されているが、IFG では全ての団体が同一の基準を用いることは現実的ではないと考えている。

評価のコストについて、英国では主に評価を実施する団体自身が負担しており、担当者を雇用したり、外部のコンサルタントに委託したりしている。資金提供者が評価のための資金を割り当てることもあるが、一般的ではない。ただし、小規模な団体のほうが大規模な団体より大きな社会的インパクトをもたらすこともよくあるため、社会的インパクト評価の費用を負担できない団体でも評価を実践できるような支援が必要と思われる。

英国では、緊縮財政政策に伴う公共サービス費用の大幅削減を図るため、公共サービスのアウトソーシングを進める方向に政策を展開しており、これによってチャリティや社会的企業が行政との委託契約や投資家からの投資を加速化させているという大きな流れがある。また、投資市場においても、よいことに投資したいという投資家ニーズの高まりもあり、これが社会的投資拡大の契機となっている。この間、中央政府では複数の助成金プログラムを創設することで、社会的インパクト評価を現場の団体が無償で実施できるなど、社会的投資市場を支える中間支援組織の成長に大いに貢献してきたと IFG では考えている。

## 4.5 Business in the Community

### 4.5.1 組織概要

Business in the Community (以下、BITC と略記) は、1982 年に設立された民間企業を会員とするネットワーク型のチャリティである。チャールズ皇太子が総裁として活動しており、英国に本社を置く企業の上級幹部 330 人以上が名を連ねている。BITC では、中小企業から大企業まで、800 社以上と協力してプログラムを実施している。また、グローバルには「CSR360 Global Partner Network」を展開しており、64 か国、120 のチャリティが参画することで、6,000 社を超える企業に影響を及ぼしている。

BITC では、より公正で持続可能な社会づくりを目指して活動しており、「ビジネスが社会課題解決に寄与する」との理念の下、5 つの E (Environment : 環境、Employees : 従業員、Education : 教育、Employment : 雇用、Enterprise : 企業) の状況改善のために会員企業とアクションを起こすことをミッションに掲げている (BITS 2015a)。

図表 73 従業員に関する 2015 年度の成果



(出典) BITC (2015a)

### 4.5.2 事業概要

#### (1) コミュニティベースの活動

BITC では、会員企業による CSR 活動である「コミュニティ・インベストメント」を様々な方法で促している。特に近年、英国国内の企業は CSR 活動を戦略的に実施しようという機運が高まっており、社会課題を分析した上で最適な支援方策として自社で何ができるかを考えるようになっている。そのため、企業は単に金銭を提供して終わりではなく、従業員のボランティア活動やプロボノ活動、商品・サービスの無償提供といった非金銭的な取組みを模索してお

り、BITC ではそのためのプログラムを提供している。

例えば、企業が地域の学校や自治体と連携し、教育プログラムや職業体験の場を提供する「Business Class」と呼ばれる取組みが挙げられる。Business Class は、企業にとっては広報活動としての側面もあるが、技術者が不足している産業分野が顕在化している、という問題意識を背景に、将来的な技術者を育成するというモチベーションに基づき、企業がコミュニティに対して投資をしているプログラムと言える。

また、BITC のスタッフが企業とコミュニティの協働をコーディネートする「Business Connector」は、イングランド国内の 100 地域に 192 人の Business Connector（企業からの出向者）が配置され、その地域の課題や資源を分析したり自治体担当者と議論したりすることで、企業セクターとコミュニティとの結びつきを高める取組みである。これは、企業にとっては新たなコミュニティへの足掛かりになるというビジネス上のメリットもあり、地域にとってはコミュニティ開発の活性化を図る効果が期待できる。これまでに Business Connector が創出したコミュニティ支援の効果は、2,790 万ポンド相当に換算できる。

## (2) プロジェクトベースの活動

助成財団や行政からの資金提供を受けて、プロジェクトベースでの活動も実施している。例えば、2012 年のロンドンオリンピック後にレガシープログラムとして実施された「arc」は、オリンピック前後での雇用創出を目的としたプログラムである。arc は、社会的企業に対してプロボノのビジネスメンターの派遣や無料広告枠の提供等を組み合わせて行うことで、企業の成長と東部地域で 1,000 人の雇用創出を目指したもので、BITC はプログラム全体のコーディネートを行っている。

arc には、117 社の社会的企業が参加しており、参加したプロボノ人材数は、232 人に上る。この結果、1,028 人の雇用創出につながった。また、西部地域にもプログラムの対象範囲が拡大され、2016 年中まで継続実施されている（BITC 2015b）。

## 4.5.3 社会的インパクト評価に関する取組み

### (1) 会員企業の CSR 活動の社会的インパクト評価

BITC では、会員企業に対してコミュニティ・インベストメントの評価ツールを提供している。この評価ツールには、大企業向けの「CR Index」、中小企業向けの「Check Up」の 2 つが存在する。双方ともにオンラインのマネジメントツールである。

CR Index は企業における CSR 活動の実績管理ツールとして 2002 年に開発されたもので、時系列で実績を確認できる設計となっている。CR Index は約 100 問の設問で構成されており、企業がオンライン上で回答し、BITC によるチェックを受けて回答を確定させる形式を採る。

簡易版である Check Up は企業規模により作業負荷の許容範囲が異なることに配慮し、設問が絞り込まれている。BITC は、チェックが終わった後、数ページ程度のレポートとして企業にフィードバックを行うが、企業が追加費用を支払えば、直接対面してのフィードバックの機

会を持つことや、詳細レポートを作成することもできる。

英国では、BITC以外にも様々な主体がCSR活動の実績管理ツールを提供している。しかしそれらは、特定の課題（例えばサプライチェーンの環境負荷、特定地域での雇用数等）に特化したものであり、総合的に評価できるものではなかった。そのためBITCでは、標準化された尺度でCSR活動を評価できるツールとして、CR Index や Check UP を開発した。これによって例えば、企業は他社をベンチマークとした場合に自社が相対的にどのような評価となるのかが理解できたり、サプライチェーンを構成する企業に対して評価結果の公表を求めることで、環境負荷軽減のマネジメントができたりする、といった活用ができるようになったと考えている。さらに、社会的価値法では、公共サービスの調達に入札しようとする企業はサプライチェーンの社会性について自治体から説明を求められることがあるため、BITC の提供しているツールが活用できることも利点として挙げられた。

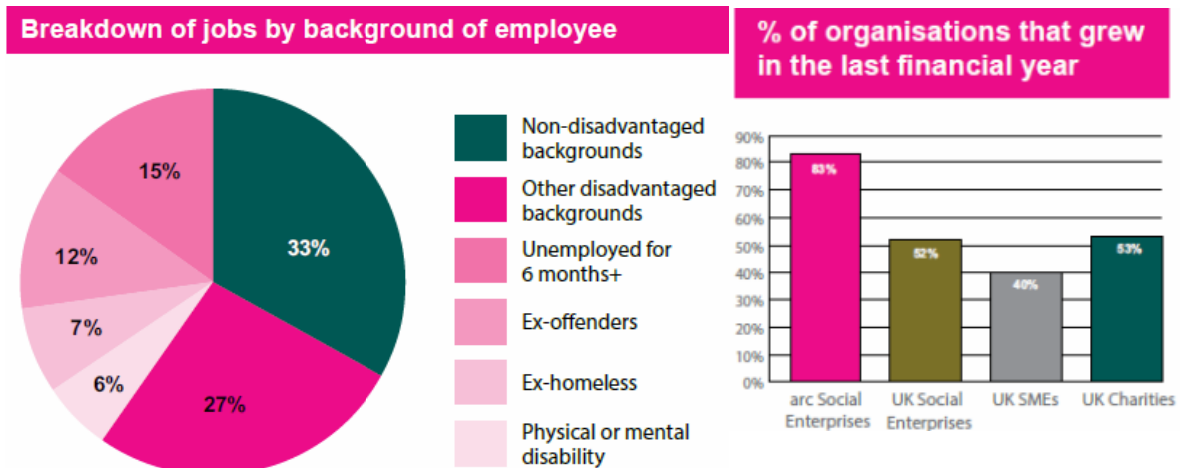
社会的インパクトの評価に関して、CR Index や Check UP では企業によるインプットレベルやアウトプットレベルの指標を収集できるが、短期的アウトカムや長期的アウトカムは測定が困難である。またCSR活動の金銭価値化（費用便益分析、SROI分析など）はオンラインツールでは実施が困難である。BITCでは、CR Index や Check UP を長期的なデータを見ながら、企業とコミュニティとの対話を促すきっかけとして活用してもらうことが重要だと考えている。

## （2）個別プロジェクトの社会的インパクト評価

BITC 自体は活動規模が大きくプロジェクトの種類も多いため、1つの指標で組織の生み出したインパクトを測ることはしていない。代わりに、個別のプロジェクトごとに社会的インパクト評価を実施しており、例えば前述の arc プログラムでは、インパクトレポートを作成し、雇用創出効果等のアウトカムを評価した。

arc プログラムでは、雇用創出数 1,000 人という目標を掲げていただけでなく、どのような人が雇用されたかにも着目している。失業期間が半年以上の人、犯罪歴のある人、ホームレス状態の人、身体・精神障害のある人の雇用がどの程度進んだか（下表左側）、雇用及びビジネスメンター等の支援を受けた社会的企業がどの程度成長したか（下表右側）がインパクトレポートで整理されており、特に成長度については一般指標デザイン（全国平均値等の一般指標値と比較する手法）での比較が行われている。

図表 74 arc プロジェクトの評価結果（一部抜粋）



(出典)BITC (2015b)

#### 4.5.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

BITC では、社会的インパクト評価の動機づけは、まずは資金提供者側から始まるものであり、企業セクターの CSR 活動の場合、資金をより効果的に活用したいと企業が考えるようになってはじめて、社会的インパクトの測定のためにコストをかけようという意思決定がなされるという認識をもっている。そのため、BITC では各種の表彰プログラムを実施しており、例えば「学校協定賞」として、最も地域の学校と効果的に協働した企業を表彰し、企業のモチベーション向上に努めている、というコメントがあった。企業の社会性に関しては、規制強化によって推進する方策も考えられるが、「褒めて促す」ことも必要である、ということだった。

## 4.6 HCT Group

### 4.6.1 組織概要

Hackney Community Transportation Group（以下：HCT Group と表記）とは、コミュニティにおける交通手段や移動手段の提供を主とする社会的企業である。

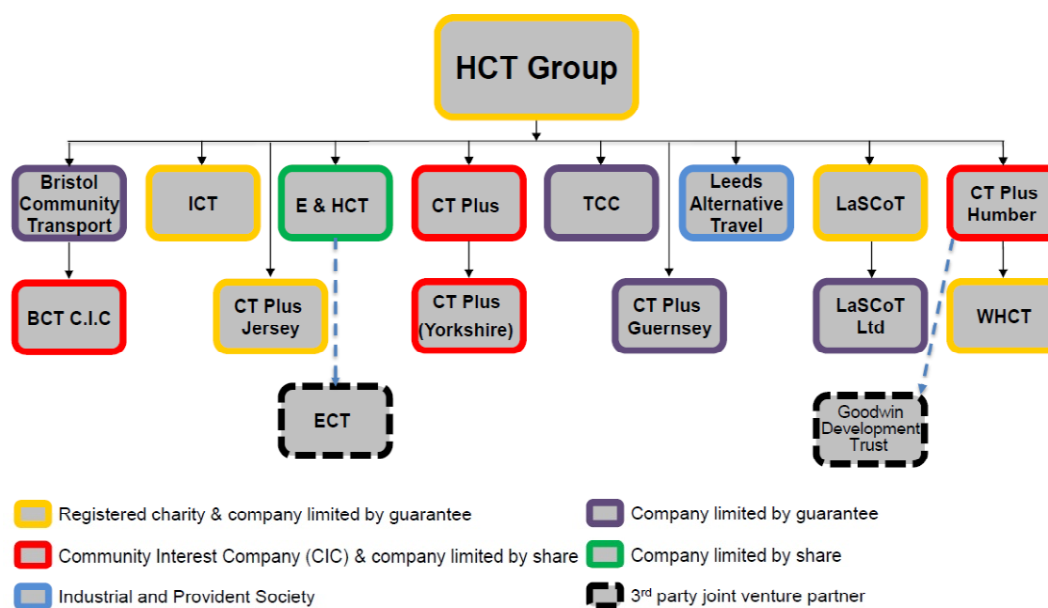
HCT Group は、1982 年に設立された。傘下に複数の法人組織（Community Interest Company：コミュニティ利益会社、以下 CIC と略記）やジョイントベンチャーなども含む）を抱え、そのうちの複数はチャリティとして登録されている。また最上位に位置する HCT Group 自身もチャリティである<sup>17</sup>。

HCT Group は長年に亘りロンドン特別区内の Hackney 地区を始めとする英国内でコミュニティ輸送に関する事業に取り組んできた。2016 年のインパクトレポートによれば、従業員数は 946 人。標準的仕様のバスは 215 台、Bendy Bus（2 車両連結のバス）は 14 台、ダブルデッカー（2 階建てバス）を 26 台、ミニバスを 193 台持つ全英でも有数の規模の社会的企業である。

2001 年以降はロンドン交通局（Transport for London）からロンドン市内の路線バスの契約を獲得し、現在は 10 路線の運行契約を得ている。路線バスの契約は CIC である CT Plus が担う。

現在までの数々のコミュニティ交通に関する小規模な組織との吸収・合併を繰り返しており、ロンドン市内だけではなく、イングランド北部のヨークシャー地方、イングランド西部の港湾都市であるブリストル、ヨーロッパ大陸との間にあるジャージー島などでも事業を展開している。

図表 75 HCT Group の組織構造



（出典）HCT Group ウェブサイトから<sup>18</sup>

<sup>17</sup> CIC とは、コミュニティの利益に資する活動を行う会社組織を指す。CIC 監督官によるコミュニティ・インタレスト・テストにパスすること、年次報告書である CIC レポートを提出すること、利益や資産の分配に制限があること、等の特徴を有する。CIC とチャリティの二重資格は税制優遇の観点から認められていないが、チャリティが傘下に別法人として CIC を置くなどして商業活動を行う例は見られ、HCT Group はこの例にあたる。

<sup>18</sup> HCT Group Our group structure & legal forms  
(<http://hctgroup.org/uploaded/Group%20structure%20and%20legal%20form.pdf>)

#### 4.6.2 事業概要

HCT Group は、コミュニティ輸送に関わる多様な取組みを行っている。具体例については以下の通りである。

2,015 年度のソーシャルインパクトレポートによれば、2014 年度～2015 年度の HCT Group 全体の利用者は全体で 2,128 万人を超え、売上は 1 年で 4% 増、利益は 129% 増となった。

図表 76 HCT Group の事業の一例

事業	内容
路線バスサービス	ロンドン市内の Red Bus などの路線バスサービス
ミニバスサービス	Hackney 地区や Islington 地区など 5 つの地区でのミニバスサービス
学校や大学での輸送サービス	一般的なスクールバスサービスと特別支援学校向けのサービスの双方を実施
スタッフ輸送	NHS (National Health Service) を始めとするスタッフ輸送サービスの展開
パーク&ライド	ブリストルにおけるパーク&ライドサービス
高齢者輸送サービス	高齢者向け福祉輸送の実施
Dial-a-Ride (ダイヤル・ア・ライド)	地方自治体と連携したサービス。移動に困難を抱える交通弱者向けの電話予約による乗り合い型交通
ラーニングセンターの運営	バス等の乗務員だけではなく、小売業やソーシャルケアに関する知識まで幅広いジョブスキル向上を支援

(出典) HCT Group ウェブサイト及びソーシャルインパクトレポートを参照し  
三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

#### 4.6.3 社会的インパクト評価に関する取組み

##### (1) ソーシャルインパクトレポートの発行

HCT Group は、2010 年度から継続的にソーシャルインパクトレポートを発行している。同レポートは、事業年度ごとに発行されており、ウェブサイトに全文が掲載されている。

##### 1) レポート作成の変遷

###### 初期段階

最初の 3 カ年 (2009 年～10 年、2010 年～11 年、2011～12 年) については、ほぼ同じ形式でソーシャルインパクトレポートが作成されている。

HCT Group では、社会的インパクト評価について真剣に考え始めたのは 2010 年だったという。HCT Group は、2010 年に社会的インパクト投資を行う資金仲介組織、Bridges Ventures と協力してスコアカードを作成した。スコアカードには、経済面 (Economic Impact) 社会面



( Social Impact ) 環境面 ( Environmental Impact ) 多様性 ( Diversity monitoring ) の 4 つの側面が含まれている。4 つの側面ごとに、関連する指標が設定されており、ソーシャルインパクトレポートには前年度と対比された結果が記載されている。また指標ごとに今後の目標も掲載されている。

また、ソーシャルインパクトレポートには、受益者の声も豊富に掲載されている。例えばバスなどのコミュニティ輸送サービスの利用者やその家族、バスドライバーなどの従業員、ジョブトレーニングを受けた受講生の声を写真付きで掲載しているのが特徴である ( HCT Group 2010 )

図表 77 HCT Group ソーシャルインパクトレポート ( 2009/10 )



( 出典 ) HCT Group ( 2010 )<sup>19</sup>

図表 78 HCT Group ソーシャルインパクトレポートの掲載例

Economic impact		2008/09	2009/10	The future
Financial performance	Current revenue	£20.18m	£23.3m	Our target is to turn over £45m by 2015
	Operating profit	£0.83m	£0.83m	Our target is generate £2.6m profit by 2015
Social investment	Profit reinvested back into activities for community benefit	£0.14m	£0.22m	By 2015 we aim to have reinvested at total of £2.5m
	% of prior year's profit	23%	26%	We aim to reinvest 30% of the previous year's profit
Additional investment	External investment attracted into areas of disadvantage <sup>3</sup>	£1.89m	£2.03m	We aim to grow this figure by 5% each year
Employment	Number of employees	479	595	We aim to grow this figure by 10% each year
	Remuneration to employees	£10.74m	£12.56m	
	% of wage bill to employees in areas of disadvantage	75%	75%	
Job creation	FTE jobs created at HCT Group	50	116	We aim to grow this figure by 10% each year
	% of those were created in areas of disadvantage	90%	100%	We aim to create at least 89% of our jobs in areas of disadvantage
	Number of new hires who were formerly unemployed	—	70	
Suppliers	Payments made to suppliers or subcontractors	£8.66m	£7.82m	
	% of total spend in areas of disadvantage	63%	50%	
Social impact		2008/09	2009/10	The future
Community transport	Passenger journeys provided to community groups <sup>4</sup>	60,272	98,592	We aim to grow this figure by 10% each year
	Passenger journeys provided to disadvantaged individuals <sup>5</sup>	85,794	108,124	We aim to grow this figure by 10% each year
Education/training	Individuals not working for HCT Group who gained qualifications <sup>6</sup> as a result of training/support by HCT Group	371	451	We aim to grow this figure by 10% each year
	Those who were previously unemployed	285	374	
	Those who were previously employed	86	77	
External job creation	Unemployed people who obtained jobs outside HCT Group as a result of training and support provided by HCT Group	53	117	We aim to grow this figure by 10% each year
Environmental impact		2008/09	2009/10	The future
General	Car journeys saved through the use of community group transport <sup>7</sup>	22,602	36,972	We aim to have saved 167,000 passenger journeys by 2015
	Individuals trained to drive in an environmentally friendly manner	513	799	We aim to have trained 2,780 individuals by 2015
	Average age of fleet (years)	3.6	3.9	We aim to maintain an average fleet age of less than 7 years
Emissions	GHG emissions (tonnes of CO <sub>2</sub> e)	—	6,182	
	Carbon intensity (tonnes of CO <sub>2</sub> e emissions/£m turnover)	—	265	
Diversity monitoring		2008/09	2009/10	
Management diversity	Proportion female	38%	33%	
	Proportion ethnic minority (non-white)	17%	13%	
Employee diversity	Proportion female	36%	26%	

( 出典 ) HCT Group ( 2010 ) から抜粋

<sup>19</sup> HCT グループウェブサイト Social Impact ( [http://hctgroup.org/social\\_impact](http://hctgroup.org/social_impact) )

ソーシャルインパクトレポートの発行にあたって、最初の段階ではバスへの乗車回数などのデータを集めることに注力した。この段階では、乗車回数が多ければ多いほど良いものと仮定していたという。こうしたデータは、手に入りやすい上、指標として位置づけやすかったためである。この段階でも、地域によって乗車回数に差があった場合に、その原因や改善策を考えるとといったアクションに繋げることができ、初期のアクションとしては有用だったという。

そうしたアクションの結果、社会的インパクト評価に必要なデータと経営上の管理とは相関関係があることに気づき、データ収集をより積極的に行うことになったという。

2012年にはソーシャルインパクトレポートに関する英国内の優良例として受賞も受けた。

#### 現在のソーシャルインパクトレポート

2015年からは、Big Society Capitalが作成した「Outcome Matrix」の使用を開始するなど、インパクトレポートの作成方法を大きく変更した（HCT Group2015）

当初、HCT GroupではSROIによる社会的インパクト評価も検討した。しかし、検討の結果、SROIによる評価は、HCT Groupのような大きな規模の組織にはそぐわないと考えるに至った。また試行した結果もあまり納得のいくものではなかった。さらにはHCT Groupは事業が多岐に亘り、SROIによる評価を行った場合は非常にコストが高つくことが分かったため、SROIによる評価を軸とするソーシャルインパクトレポートの発行は見送ることになったという。

Outcome Matrixを利用するに至った理由としては、以下の2点が挙げられた。ひとつはHCT Groupに投資を行う社会的インパクト投資機関がOutcome Matrixの利用を希望していたことである。現在、HCT Groupに投資をしている社会的インパクト投資機関の多くがBSCから資金を得ているSIFIsである。前述した通り、BSCはSIFIsに対してOutcome Matrixの利用を求めている。従ってHCT Groupに投資を行う社会的インパクト投資機関がOutcome Matrixをベースにしたレポートを投資先に求めることは自然な流れであった。HCT Groupにとって、Outcome Matrixをベースとしたソーシャルインパクトレポートを発行することは、こうした社会的インパクト投資機関とコミュニケーションを行う上で明確なメリットとなると考えた。

もうひとつは、現在Big Society Capitalに勤務し、Outcome Matrixの作成に携わったスタッフの中に、もともとHCT Groupで働いていた職員がいたことである。この2つの理由により、Outcome MatrixがHCT Groupにとって現時点ではベストだと考えたとのことであった。

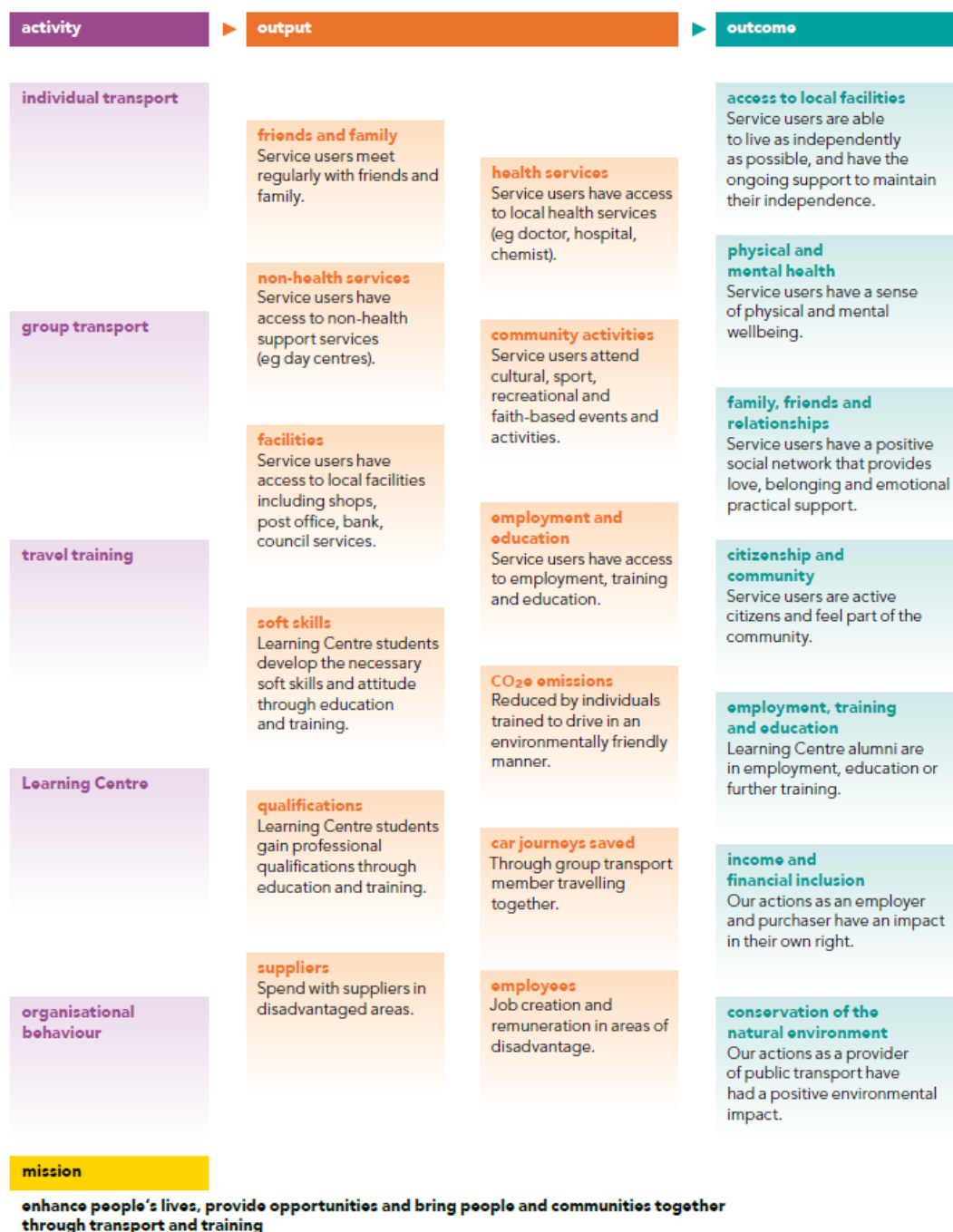
## 2) 作成にあたっての工夫

### セオリー・オブ・チェンジを軸としたページ構成

2015年のソーシャルインパクトレポートには、セオリー・オブ・チェンジが掲載されている。HCT Groupのミッションは、「交通手段や（雇用などの）トレーニングの機会の提供を通じて、人々の生活を向上させ、機会を提供し、人と人、あるいは人とコミュニティを繋げる」ことにある。こうしたミッションと各事業の内容、事業から生れたアウトプット、アウトカムが理解できるようセオリー・オブ・チェンジを作成・掲載している。

アウトカムレベルの項目（例えば「access to local facilities」や「physical and mental health」など）については、インパクトレポート内でそれぞれの章にわけ、詳細を記述する形式となっている。これによって、活動によって生み出された「成果」とセオリー・オブ・チェンジとの関係がソーシャルインパクトレポート内で理解しやすいよう工夫がされている。

図表 79 ソーシャルインパクトレポート（2015年）に掲載されたセオリー・オブ・チェンジ



(出典) HCT Group (2015)

## 具体的なケースや受益者の声の掲載

ソーシャルインパクトレポートの発行に際しては、具体的なケースや受益者の声を掲載することが意識されている。

HCT Group ではコミュニティ輸送などの交通手段の提供は、人と人との関係を取り結んだり、自分の意思に基づいた行動を促すことから利用者の社会的孤立を防ぐ効果があると考えている。ソーシャルインパクトレポートでは、HCT Group のサービスを利用することを通じて、誰の人生をどのように変えたのかが理解できるよう、工夫しているとのことだった。

読み手としてはHCT Group に対して社会的インパクト投資を行う投資家を意識しているという。HCT Group の競争相手は大手上場企業やグローバルな事業展開を行う巨大な交通関連企業であり、そうした企業と比較した際の見え方にも配慮しているということであった。

### (2) 管理職向け研修の実施

HCT Group では、社会的インパクト評価を行う上でのマニュアルを整備、管理職全員を対象に、研修を行っている。マニュアルにはHCT Group が考えるセオリー・オブ・チェンジや社会的インパクトの評価方法が記載されている。

## 4.6.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

### (1) 社会的インパクト評価の実施による効果

社会的インパクト評価を実施していることによって、得られた効果は以下の三点に集約される。

一点目は社会的価値の発信とアカウントビリティの向上である。ソーシャルインパクトレポートの発行により、地域や組織を超えて活動するHCT Group の活動目的がどこにあり、それが一般のバス会社とどのように異なるのかを対外的に発信するとともに、ミッションに対してどのように行動しているのかも併せて発信することで、利用者やスタッフ、投資家などに対してアカウントビリティを果たす結果に繋がった。

二点目は、事業自体の見直しに関する効果である。HCT Group では、データ収集に際しては、単にアカウントビリティの向上のためだけではなく、自分たちのサービスの状況を把握し、改善に繋げる上で重要なデータを集めるべきだと考えている。これは社会的インパクト評価に取り組み始めた2009年頃に、Bridges Ventures との話し合う中で中心となっていた点でもあるという。懸命にデータを集めた部署では、セオリー・オブ・チェンジや事業によって生み出された成果を内部の人間がより深く理解するようになった。HCT Group では、このことは、評価のためのデータを集めることと同じくらい重要なことだと考えているという。

三点目は、自らが地域社会に果たす役割に対する組織内の理解の向上である。

ソーシャルインパクトレポートの作成は、カメラマンによる写真撮影とデザイナーの起用といった技術的な面を除き、第三者には依頼せず、広報部門の作業と従業員の協力により行っている。作成のプロセスそのものが、HCT Group が地域社会に対して発揮している価値や自らの

役割を見直す機会に繋がっている点は特筆すべきである。

また、HCT Group は、ジャージーにおけるコミュニティ輸送（主要バス路線とスクールバスの運営に関する契約）の際には、セオリー・オブ・チェンジの考え方に基づき、住民代表に意見を聴いたが、運営面では失敗が続いたこと、ニーズに応じたレスポンスな対応を行うためには、サービス利用者の声を聞き、セオリー・オブ・チェンジそのものも見直す必要があった、というエピソードが示された。ジャージーにおけるコミュニティ輸送は、初期の段階では商業的な意味では失敗したが、それに対して真摯に対応し、住民の声を聞き、セオリー・オブ・チェンジそのものも見直すプロセスを踏んだことで、逆に市場に対する理解も深まり、自治体からの信頼も厚くなったという。

HCT Group では、社会的インパクト評価の実施やソーシャルインパクトレポートの発行について、前向きな姿勢が示された。また組織改善や事業改善に繋げる上では、社会的インパクト評価を中央集権的に行ったり、外部を頼り過ぎるのではなく、組織全体で取り組むことの重要性についての言及が見られた。

一方で、ソーシャルインパクトレポートの発行や社会的インパクト評価の実施が新たな資金調達に直接的に結びついていることを証明することは難しいという意見が得られた。これは、投資を判断する上で検討すべき事項は多岐に亘り、社会的インパクトのみが論点になることは決してないことを意味する。しかし投資家に対して、社会的インパクトという側面からの成功を伝えることは、他にも投資に際しての検討要素はあるにせよ、投資にあたっての大きな動機付けにはなると考えているとのことだった。

将来的な課題として、社会的インパクト評価に対する監査についても言及があった。現在、HCT Group では社会的インパクト評価の結果に対して第三者による監査は行っていない。監査にはコストがかかり、HCT Group としては社会的インパクトを測ることや監査することよりも、生み出すことにより多くのコストやリソースを割きたい、将来的には監査を行う可能性もあり、関心がゼロではないが、作業が複雑なので抵抗を感じている、という意見であった。

## 4.7 Pathway

### 4.7.1 組織概要

Pathway は、2009 年に医師と看護師のチームにより発案され、ロンドンの University College Hospital で試験的な取り組みが行われたのち、翌 2010 年にチャリティとして設立された。現在、イングランド内の 5 地域（ロンドン、ブライトン、マンチェスター、リーズ、ブラッドフォード）の 10 病院に展開するまでに事業を拡大している。

各地域では、看護師、ケアナビゲーター（個別ケースのメンター役を担うホームレス経験者）、家庭医等がチームを組んで活動しており、1 チームにつき 5～10 人程度が参画している。各チームでは、年間 300～500 件程度のホームレス状態の人の入院を担当しており、医療機関内のケアチームと協業することで、既存の医療サービスにおけるイノベーションの実現を後押ししている。

### 4.7.2 事業概要

#### （1）医療機関における「Pathway モデル」の普及

Pathway では、ホームレス状態の人と病院スタッフの双方に働きかけることで、それぞれの行動変容を促す「Pathway モデル」の普及に努めている。Pathway モデルは、ホームレス状態の人は定期的な健診や医療機関受診を行わないため、傷病が悪化してから急性期病院に入院し、結果的に多くの医療コストを必要としていることに着目して開発された。チームの看護師やケアナビゲーターによる介入によって、ホームレス状態の人には受診習慣の改善を、病院スタッフにはホームレス状態の人の受け入れ方法（入院時のケア、退院支援、他機関との連携等）の改善を求める。

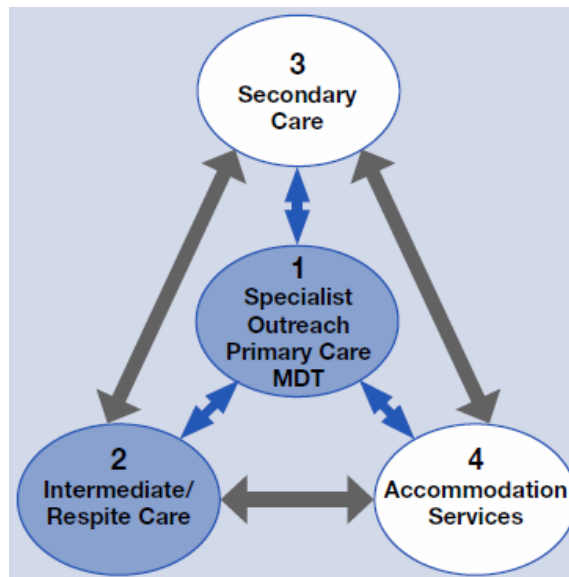
Pathway は Pathway モデルの標準的なプロセスを示している。

これによれば、第一に、プライマリーケアを担うチームが医療機関内でのケアと宿泊所や路上でのアウトリーチの連動を促しながら、ケースマネジメントを担う。ケースマネジメントでは、患者の医療、住まい、ソーシャルケア、非営利セクターが提供するサービスといった「ケアのパッケージ」の必要性を判断し、提供体制の確保を図る。

第二に、中間的・一時的な医療及びソーシャルケアを通じて、不必要な事故や緊急受診の回避と二次的ケアへの移行を進めること、不適切な退院及びその後の緊急入院を防ぐこと、ケアを前進し再定住を図ることが推進される。これらが、既存の各種公的サービスでは縦割りによって実施できていなかった課題であり、統合的なケアを提供する Pathway モデルの特徴と言える。

中間的・一時的な医療及びソーシャルケア以降、第三としては二次的ケアが、第四としては宿泊施設が重要となるが、これらは既存の社会サービスであり、Pathway はこうした既存の社会サービスに「つなぐ」役割を果たしている（Pathway 2013a）。

図表 80 Pathway モデル



(出典)Pathway (2013a)

## (2) 行政との共同研究の推進

Pathway モデルでは、ホームレス状態の人と病院スタッフの双方の行動変容を目的としている。そのため双方の長期的な変化を評価する必要がある。しかしながら、ホームレス状態の人が住居を得て転居した場合、転居先の長期予後を知ることはできない。こうした課題を解決するため、Pathway では国営医療サービス (NHS) と共同研究を始めることとなった。共同研究は、2017 年度にかけて行われる。この研究で、Pathway は NHS からホームレス状態の人 (Pathway が介入したケースと介入していないケースの両方を含む) の転帰に関する 8 年分のデータを受け取り、長期予後に関する分析を行う。

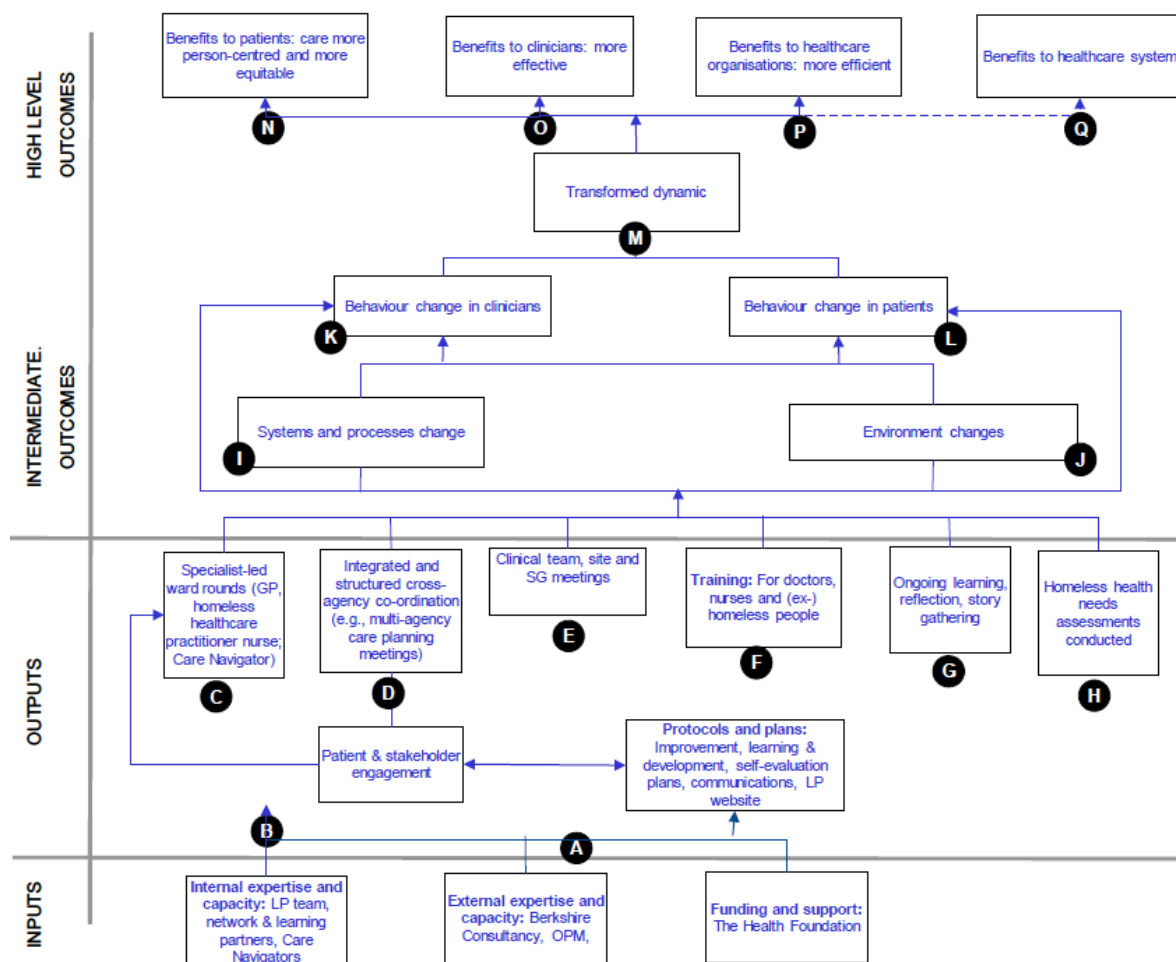
### 4.7.3 社会的インパクト評価に関する取組み

#### (1) ロジックモデルの作成

Pathway では、Pathway モデルをロジックモデルの形で整理しており、患者 (ホームレス状態の人)、病院スタッフ、医療機関、(社会制度としての)ヘルスケアシステムのそれぞれにどのような便益があったかについて、アウトカムレベルの指標を複数設定し評価している。アウトカムレベルの指標としては、例えば予定外の退院や再入院の割合、入院にかかったコスト等があり、これらが経年的にどのように変化したかを継続して調査している。

なお、Pathway に加盟している University College Hospital では、National Institute for Health Research からの助成金を受けて、2 年間の経年変化の調査を実施し、レポートとして公表した。同レポートでは、介入群と対照群 (介入を行わなかった患者) を比較して各指標がどの程度異なったかが把握されている (Pathway 2013b)。

図表 81 Pathway のロジックモデル



(出典)Pathway (2013b)

## (2) ランダム化比較試験 (RCT) の実施

Pathway では、Pathway に加盟している地域レベルで、ランダム化比較試験 (RCT) を実施している。

このうち、Royal London と Brighton のチームでは、The National Institute for Health Research 等からの助成金を得て、2011年12月から2013年6月にかけて2地域合同でのRCTを実施した。退院後のQOLに関する指標の改善、路上で寝泊まりする患者の減少、QALY (Quality Adjusted Life Years : 質調整生存年) といった定量的な評価結果が厳密な手法に基づくエビデンスとしてまとめられ、その結果は医学雑誌に掲載され、Pathway モデルのスケールアウトに貢献した。

RCT の手法で評価を実施した背景としては、まず、ホームレス状態の人の医療における複雑性が挙げられる。Pathway モデル

は医療の提供だけにとどまらず、複数のケアを横断的に利用するものであるため、効果の測定が非常に難しい。そのため評価に時間を要するが、最も厳密で、かつ結果をシンプルに判断



できる RCT の手法を選択したという。また、医療従事者、あるいは医療政策決定者のような科学者のコミュニティに属する人々に Pathway モデルの有用性を訴えるためにも、評価の黄金律と言われている RCT を行い、エビデンスを得る必要があったという。

#### 4.7.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

Pathway では、RCT による頑健なエビデンスを得たことで、社会的インパクトを多面的に伝えることができるようになり、獲得できる助成金も多くなった。また、スケールアウトにも大きく貢献しており、例えばマンチェスターでは医学雑誌で記事を読んだ医師が地元から資金調達をすることでチームが立ち上がった。さらに、ブラッドフォードでは、こうした調査結果について会議を通じて共有したことから、Pathway モデルの導入が決まった。

海外での応用も始まっている。オーストラリアのパーズでは、Pathway モデルに取り組むチームが立ち上がった。またアイルランドのダブリンでもチームが組成される予定である。

ただし Pathway では、このような評価結果だけでは人々を説得するには不十分だと考えており、ケーススタディも重視している。その一つの理由は、社会的インパクトを金銭換算や費用便益分析で示すことがあるが、単に金銭で比較するのであれば、ホームレス状態の人は高額な医療費を支払わずにそのまま死亡したほうが安く済むのではないか、といった誤認につながりかねないからである。Pathway の CEO (Chief Executive Officer、最高経営責任者) からは、社会課題はモラルの問題も含んでおり、特に様々な要因が複合的に関係する領域では、単純な解は得られない、との前提で評価を行うべきだとの指摘があった。

## 4.8 IntoUniversity

### 4.8.1 組織概要

IntoUniversity は、2002年に設立された非営利団体で、貧困層や中間層の7~18歳の生徒たちが、学習機会がないがゆえに進学できない状況を改善することを目指して活動している。

同団体は、イングランド内で21箇所のラーニングセンター（学習施設、以下センター）を運営している。各センターは地域のコミュニティセンター等を借りる形で運営しており、IntoUniversityの独自施設ではない。組織の運営費はほとんどが助成金で、助成財団、企業から約30%ずつを得ており、それ以外は大学や個人からの寄付による。

本部スタッフは20人である。センターの運営は半自律的な管理構造であり、4つのセンター毎にマネージャーが1人付く、クラスター型の組織体制をとっている。2011年以降は毎年3箇所ずつセンターを新設しており、各センターではフルタイムの職員とパートタイムの職員が4人ずつ勤務している。

### 4.8.2 事業概要

#### (1) 放課後学習

平日は毎日、放課後学習を実施している。2015年度の参加者数は小学生が約8,000人、中学生が約9,000人、高校生が約2,500人となっている。

#### (2) メンタリング

学習している子どもに対して大学生がメンターとなり、様々な相談に応じている。メンターとして参加している大学生は、約400人である。

#### (3) 集中学習プログラム

FOCUS Weeks と呼ばれる、休日も含め1週間に集中的に学習するプログラムを設けている。FOCUS Weeks は、約1,000人の生徒が利用している。

### 4.8.3 社会的インパクト評価に関する取組み

#### (1) シニアチームでの定期報告

「シニアチーム」とは、CEO、執行責任者、財務担当者など数名の本部役員・幹部クラスからなるチームを指す。シニアチームでは月例会を設けており、データ分析担当者から月次報告をすることになっている。月例会は、主にプログラムの改善を目的としており、例えば生徒ができる限り長期に渡ってプログラムを利用するよう促すため、どのような施策が必要かをデータで分析・提案し、異なる職種からなるシニアチームでどのような対応を取るかを議論している。

シニアチームでは基本的にアウトプットレベルの指標を基にした報告を行っている。このデータはSalesforceを通じて収集している。

## (2) インパクトレポートの発行

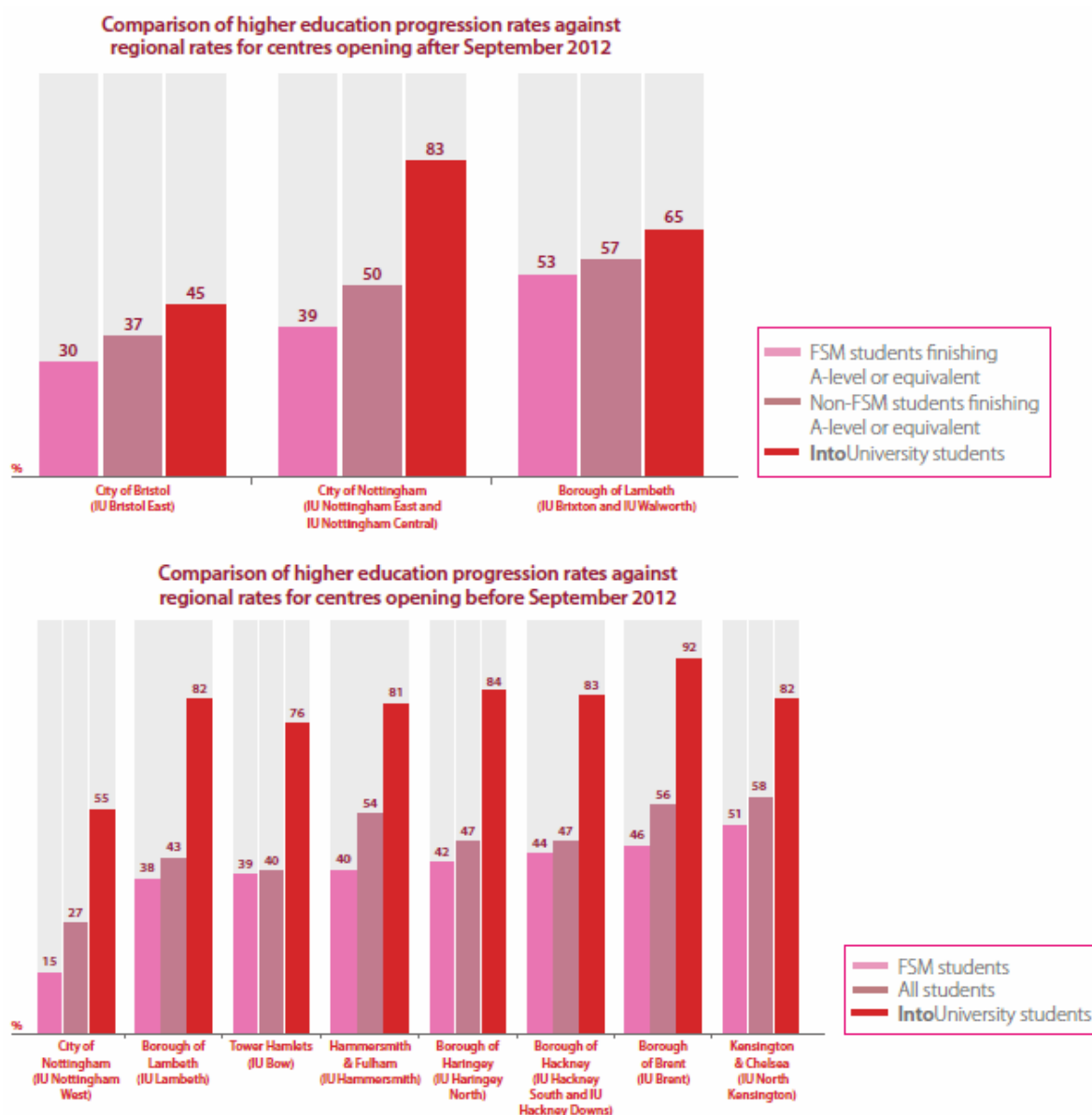
IntoUniversity では、2年に一度インパクトレポートを発行している。インパクトレポートの発行の主目的は資金調達だが、レポートの結果の一部は、内部での運営改善にも活用している。

資金提供者のうち、企業は数値への関心が強いが、個人寄付者はケーススタディに興味を持つことが多い。そのためレポートの構成は、定量的な社会的インパクトだけでなく、具体例が示されたケーススタディも詳細に取り上げるよう工夫を凝らしている。なお、デザイン以外は基本的に内製化している。昨年度はSROIを測定し、レポートには、結果として1ポンドの投資につき4.2ポンドの社会的リターンが生まれた、という点のみ掲載した。

インパクトレポートは、団体が行う事業をより広く、より詳細に知ってもらうためのコミュニケーションツールとして位置づけられており、ウェブサイトでは、より詳細に記載した内容を掲載している。インパクトレポートは、ステークホルダーによって関心を占める箇所が異なっているといい、そのため、特定の人々に向けたものというよりは、全ての人々に何らかの関心を持ってもらえるような設計としているとのことだった。同レポートは、過去の全ての資金提供者と、理事を始め団体の運営上の関係者に幅広く配布している。また、主要な資金提供者に対しては、四半期に一度本レポートを含めた活動報告を行っており、予め設定していた目標に対してどれだけの成果を上げたのかを報告している。報告する目標は団体のスケールアップの状況についてであり、プログラム参加生徒数やボランティア大学生数をどう拡大していくか、といった点について議論している。

レポートの評価は良好だという。特に定量的な社会的インパクトのうち、センターに通っていた学生が、高校を卒業した後にどのような進路を歩んだかを、一般指標デザインで示したデータに対する反響が大きい。IntoUniversityで学習していた13年生(高校の最終学年)のうち、79%が大学等の高等教育に進学した。なお、大学等への高等教育への英国全体の進学率は30%台である。IntoUniversityでは、現在の進学率をさらに向上させたいと考えているとのことであった(IntoUniversity 2015)。

図表 82 IntoUniversity のプログラム参加生徒の進学率



(出典)IntoUniversity (2015)

#### 4.8.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

##### (1) 長期アウトカムの評価方法の模索

理想的には、IntoUniversity のプログラムに参加した生徒の成績や進路だけでなく、参加していない生徒の成績や進路に関するデータも、対照群として情報が得られるとよいが、実際には、そのような生徒を長期的にモニタリングすることは現実的ではないと考えられている。特に、IntoUniversity のような教育分野における進学率向上を掲げた取り組みでは、サマースクールのような期間限定の取り組みとは異なり、より長期のアウトカムの測定が求められることになり、評価が難しい。

そのため IntoUniversity では、プログラムに参加した生徒が大学でどのような成果を挙げて

いるかを測定するため、より長期のアウトカムを測定できるよう、大学のデータベースと情報共有する体制を構築しようとしている。現状では National Pupil Database と呼ばれる公開データベースを利用しているが、保護されていて利用できないデータも多いため、大学間での情報共有を目的に開発され、大学関係者しかアクセスできない仕様となっている Higher Education Access Tracker というデータベースへアクセスできるよう、教育関連の研究機関や大学と共同での評価を模索しているところである。

#### (2) 評価の重要性の内部での浸透

変化を予測することや、そのための手段を得ることが重要なように、団体が正確なデータを収集する手段も重要である。IntoUniversity では、現場のセンターで Salesforce に情報を入力してくれるスタッフがいるため、本部での分析をタイムリーに、効果的に団体内部で活用できている。これに関し、データ担当者がシニアチームの月例会で有意義な分析結果を示していることに加え、シニアチームが現場のセンターに対してデータを重視する方針を示し、重要性を浸透させていることがポイントである。また、新しいスタッフの研修では、終日、団体のデータベースがどのようなものか、社会的インパクト評価がなぜ重要か、どのようにして行われているか、それが団体にどのような影響を及ぼしているかについて講義を行っており、入力作業を行う現場のスタッフがその作業の意味を理解できるようにしている。

このように、社会的インパクトの評価を推進する上では、団体内の全てのスタッフが、評価がいかに団体にとって重要なものかを理解していることが求められる。

#### (3) サブセクター間での学び合い

IntoUniversity では社会的インパクトの評価を重視しており、よりよい手法を常に探索している。特に、類似の活動を行っている団体の評価方法を積極的に学んでおり、多くの教育分野のチャリティが参加するグループに所属して情報交換を行っている。このグループでは複数の団体が参加する会議が開催されたり、グループ内の他団体との共同ミーティングを設けたりすることがあるなど、多少の競争意識がありつつも、協力し合おうとする意識も働いている。例えば、他団体のデータベースの活用方法を参考にしたケースや、新たに Salesforce を導入した設立間もない団体には自分たちの経験上知っておくべきポイントをアドバイスしたケースなどがある。

#### (4) 外部の専門家の関わりについて

外部の専門家が社会的インパクト評価に関わることについて、IntoUniversity からは、外部の専門家に対して内部の担当者は「ポジティブな成果を示さなければ」というプレッシャーを感じる可能性がある、という指摘が得られた。また社会的インパクト評価に外部の専門家が参加することは、信頼性の担保という観点で効果がある一方、コストがかかりすぎることが課題との意見が得られた。

## 4.9 North London Cares

### 4.9.1 組織概要

North London Cares (以下、NLC と略記) は、ロンドン北部において、地域の高齢者を若者がサポートするプログラムを展開しているチャリティである。設立は 2011 年で、創業者を含む 4 人の常勤スタッフと 5 人の非常勤スタッフを雇用している。

団体の活動目的は 3 つに大別される。一つ目は高齢者やボランティアとして活動する若者の孤立や孤独を防止することである。二つ目は変化の激しい現代社会で、幸福や自信、スキルやレジリエンス(回復力)を向上させることで、三つ目は世代間ギャップや社会格差を減らすことである。

創業者で CEO の男性は、ロンドン市内の Camden Town に生れ、長く生活してきた。25 歳の時に渡米、米国内のビジネススクールに通うと共に、オバマ陣営のもとで草の根の大統領選挙活動を手伝った経験を有する。その後英国に戻り地方議員に立候補、選挙期間中にロンドン市内のある家を訪れたところ、数ヶ月間人と会うことなく、誰とも会話をしていない車いすの男性に偶然出会った。このことがきっかけで、地域コミュニティの中で人の繋がりを作る事業を立ち上げたいと考えた (NLC 2014a)。

2013 年には姉妹団体として South London Cares (以下、SLC と略記) を立ち上げた。SLC はロンドンの南部を中心に、NLC と同様の活動を行っている。

NLC と SLC は双方ともに保証有限責任会社である。別々のチャリティであり、別の法人格を有するが、コンセプトを共有し、同時にスタッフや役員も一部共有している。例えば NLC の役員は 5 名、SLC の役員は 7 名でそのうち 5 人は NLC の役員が兼ねている。

2014 年～15 年度の実績では、年間の事業収入は 19 万ポンド。このうち助成金は 65% を占め、寄付が 23% を占める (NLC 2015)。

### 4.9.2 事業概要

NLC が行う主な事業は 3 つに分けられる。

一つは「Social Club」である。これは、高齢者とボランティアの若者が、コミュニティセンターやカフェ、パブ、公園、商店等のさまざまな場所で会い、共に時間を過ごすプログラムである。1 回あたり 4 時間から 6 時間程度で、内容は映画鑑賞や談話、ティーパーティ、ガーデニング、男性向け調理教室、バーベキュー、IT 技術について知るワークショップなど幅広い。2014 年 9 月から 2015 年 12 月の間に、391 の Social Club が開催された。

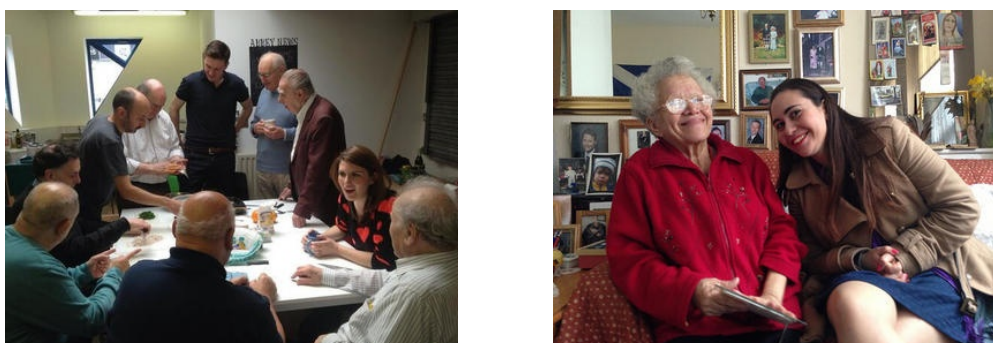
二つ目は「Love Your Neighbour」である。これは Camden や Islington 地区に住む高齢者の自宅を若者が訪問する取組みを指す。ガーデニング、ショッピングなどを共に行き、友人として過ごすことが活動の中心である(あくまでも友人として時間を過ごすことに主眼があり、ケアは行っていない。)状況に応じて電話によるコミュニケーションを行うこともあるという。

三つ目は「Winter Wellbeing」である。これは孤立や孤独が深まりがちな冬の間、高齢者をサポートすることを目的として取組まれている。2014 年度には、3,645 軒を訪問、1,692 件の対面のコミュニケーションを行った。

NLC で活動するボランティアの若者は 1,400 人。高齢者 1,300 人をサポートし、27,882 件の相

互交流の機会が生まれているという。

図表 83 NLC による活動の様子  
(左：Regular Social Club、右：Love Your Neighbour)



出典：NLC ウェブサイトから

#### 4.9.3 社会的インパクト評価に関する取組み

##### (1) 財団からの支援による社会的インパクト評価の実施

2014年には、Esmee Fairbairn Foundationの支援を受け、NLCにとって初めてとなる社会的インパクト評価を実施した。Esmee Fairbairn Foundationからの支援総額は、2万ポンドであった。

社会的インパクト評価は、若者、高齢者を対象にそれぞれオンライン・サーベイ、詳細なインタビュー調査、フォーカスグループ、ケーススタディ、対面調査など複数の調査手法が組み合わせて実施された。調査手法と対象数については次の通り。極めて限られた母数を対象としているが、まずは活動成果のアウトプットを提示することを目指し取組んだ結果だという。

図表 84 調査手法と調査対象数

カテゴリ	調査手法	対象数
ボランティア (若者)	Online Survey	138
	In-depth Interview	4
	Focus Group	6
	Case Studies	2
高齢者	Face-to-Face Survey	139
	Focus Group	20
	Case study	6

(出典) NLC (2014b)

## (2) 社会的インパクト評価の結果の活用

社会的インパクト評価の結果は、「Impact Evaluation 2011-2013 –Executive Summary」としてウェブサイトに公開されている。作成された実際のフルレポートは 130 ページほどある (NLC 2014b)。

NLC によれば、社会的インパクト評価は寄付者や財団などの資金提供者・仲介者を意識して実施した部分もあるが、同時に自らの団体の活動を見直すことも目的であったという。また社会的インパクト評価の実施は、NLC に対して既に資金を提供・仲介している寄付者や助成財団はもとより、将来的な資金提供者・仲介者に対しても、自らの活動の成果や価値を伝える機会になりうると考えたという。

レポートは 2014 年に発行され、レポートの結果を踏まえて、SLC が設立された。

2014 年の 10 月から 2015 年 3 月にかけて、NLC はレポートの結果を踏まえて自らの組織や事業の改善方法を検討した。例えば、ボランティアや参加する高齢者とどのように接すべきか、という点である。この点について、ボランティアマネジメントやアウトリーチを行う主担当者を中心に、どのように人々を結びつけていくべきか、深い議論を行うことができた。

またボランティアとして参加した若者の属性に関する分析も行われた。この結果、Nation Builder<sup>20</sup>と呼ばれるソフトウェアを導入するに至った。Nation Builder とは、政治キャンペーンや民間非営利組織等の活動に関し全世界で利用されているソフトウェアで、ファンドレイジングやサポーター・エンゲージメント、ボランティア活動の活性化を目的に活用される。郵便番号を入力すれば、ボランティアがどの地点に多く存在しているか地図上に示すことができるなどの機能が含まれている。NLC では CRM (Customer Relationships Management) 分析のツールを必要としており、それらが意味あるものだと理解はしていたが、なかなか導入するには至らなかった。しかし社会的インパクト評価の結果、そうしたマネジメントツールが必要だということに改めて認識し、導入に至ったという。今ではこのソフトウェアは毎日活用されており、社会的インパクト評価の結果を事業改善に活用できたと感じているという。

インパクト評価の実施に際しては、まず自らの団体にどのようなデータがあり、何を知る必要があるかをディスカッションした。その際には、New Economics Foundation (NEF) が提供している「Five ways to wellbeing」<sup>21</sup>を参照し、同レポートに記載されていることと、NLC が提供していることをどうリンクさせるかを工夫した。このプロセスは NLC の代表ほか 3 名のスタッフが行った。

### 4.9.4 社会的インパクト評価に対する意見及び今後の発展に向けた課題

NLC からは、Esmee Fairbairn Foundation から得た資金を活用した社会的インパクト評価については、事業改善に役立ただけではなく、姉妹団体である SLC の設立に際してもその結果を活かすことができたとの意見が得られた。

<sup>20</sup> Nation Builder (<http://nationbuilder.com/>)

<sup>21</sup> New Economics Foundation ([http://b.3cdn.net/nefoundation/8984c5089d5c2285ee\\_t4m6bhqq5.pdf](http://b.3cdn.net/nefoundation/8984c5089d5c2285ee_t4m6bhqq5.pdf))



一方で、社会的インパクト評価は資金提供者や仲介者が自らの成果を把握するために必要としているものでもある、という意見が得られた。

また NPC や BSC が提供している各種ツールについては、その存在は知っており、理解もしているが、自分たちは活用する予定はないとしていた。その理由として、NLC はコミュニティをベースとする組織であり、政府組織との協働を中心においているわけではないこと、統計分析から得られる結果は統計的な結果でしかなく、それに対して今まで以上に自分たちのリソースを割くことは難しいと考えていること等が挙げられた。

## 5 . 英国における社会的インパクト評価の状況

### 5.1 社会的インパクト評価推進側の取組み状況

社会的インパクト評価を推進している各組織について、それぞれの組織の活動の狙い、利用者イメージ、普及に向けた取組みを概観すると次表の通りまとめることができる。

内閣府は、公共サービスの民間調達の際に社会的価値を重視する観点から、新たな法整備を行っていた。また社会的投資の普及促進に向けた重要なツールの一つとして、社会的インパクト評価を位置づけ、オープンデータの推進により民間による社会的インパクト評価を実施しやすい環境整備に努めていた。さらには Inspiring Impact の取組みの支援等、民間との協働を推進することを通じて社会的インパクト評価の英国社会への浸透を後押ししていた。

BSC は、休眠預金と民間資金の双方を SIFIs に対する投資原資として活用しながら、社会的インパクト投資と SIFIs そのものの機能強化を推進していた。また社会的インパクト投資を実施する際に Outcome Matrix やソーシャル・インパクト・テストを活用することで、社会的インパクト評価の普及促進を図っていた。

NPC は、社会的インパクト評価に関心を持つ現場団体を直接的に支援することや、関連する知見をレポート等の形で共有すること、またサブセクターアプローチにより中間的な団体の力量形成を支援することを通じて、ソーシャルセクター内部での社会的インパクト評価の普及を目指していた。さらに、Inspiring Impact の運営支援を通じて、セクター内での知見共有や標準化をけん引していた。

IFG は、特に社会的インパクト投資に関心を持つ民間投資家の行動変容を促すことに力点を置き、投資家目線での社会的インパクト評価の推進を試みていた。

BITC は、特に民間企業に焦点を置き、会員企業が実施する CSR プログラムが産み出す社会的インパクトを評価するためのマネジメントツールを提供することを通じて、企業による CSR プログラムの相対評価が可能な環境を整備していた。

このように、英国においては、政府・資金仲介者（SIFIs や金融機関・個人・財団等の社会的インパクト投資を行う諸機関）・企業といった資金提供者・仲介者が、社会的インパクト評価を実践することができるよう、各種ガイドラインやツールが開発・提供されていた。

また社会的インパクト評価に関するソーシャルセクターが中心となったネットワーク組織が産まれるなど、知見共有が進められていた。

図表 85 社会的インパクト評価推進側の取り組み状況（英国）

	内閣府	Big Society Capital	New Philanthropy Capital	INVESTING FOR GOOD	Business in the Community
社会的インパクト評価の普及に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的価値法の制定</li> <li>オープンデータの推進</li> <li>民間との協働の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outcome Matrix の作成と利用</li> <li>SIFIs から BSC への報告の際の社会的インパクト評価の視点の組み込み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>レポートの発行と共有</li> <li>InspiringImpact の設立・運営</li> <li>サブセクターアプローチによる社会的インパクト評価の普及</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済・社会の双方のリターンを評価できる投資家向けガイドラインの提供</li> <li>インパクト志向の機関投資家へのアドバイザー業務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR プログラムの評価・マネジメントツールの提供</li> <li>優良事例のベンチマーキング</li> <li>会員企業間のプラットフォーム運営</li> </ul>
取組みの狙いと目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的投資の普及促進</li> <li>社会的価値を重視した、公共サービスにおける民間調達の実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>休眠預金や民間投資を活用する際の透明性確保や成果の把握</li> <li>SIFIs の育成と機能強化、それによる民間投資の誘引</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的インパクト評価に関心を持つ現場団体の直接的支援</li> <li>知見共有による社会的インパクト評価の普及・高度化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的インパクト投資に関心を持つ民間投資家の行動変容</li> <li>インパクト志向の資金と実際の社会的インパクトとの橋渡し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間企業による CSR プログラムの活性化</li> <li>民間企業によるコミュニティへの投資（各種プログラムの提供）の促進</li> </ul>
利用者イメージ		<ul style="list-style-type: none"> <li>BSC の投資先である SIFIs</li> <li>一部の現場団体</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>チャリティや社会的企業等の現場の団体</li> <li>Inspiring Impact を通じた関連団体</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的インパクト投資に関心を持つ民間投資家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BITC に加盟する民間企業（大企業だけでなく、中小企業も含む）</li> </ul>
社会的インパクト評価に対する意見や今後の発展に向けた課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>競争的環境に対するソーシャルセクターの反発への理解と対応が必要</li> <li>社会的投資市場形成に向けた現行の推進策について、引き続き進展させることが必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ソーシャルセクター内部での社会的インパクト評価に対する理解の促進が必要</li> <li>社会的インパクトの高度化に向けた基盤強化やスキル形成が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>トップダウン（投資家目線の評価）とボトムアップ（現場目線の評価）の融合が必要</li> <li>Shared Measurement の実現は、技術的には可能だが独自性を追求する傾向がある現場団体の理解が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価の標準化は現実的ではない</li> <li>社会的インパクト評価の活用度や質は、団体の専門性や知識、モチベーションの高さに左右される</li> <li>小規模団体における評価の費用の負担軽減が求められる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的インパクト評価に関する企業側の取組みを増やすためには、表彰等によりモチベーションを向上させることが大切</li> </ul>

（出典）社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ

## 5.2 社会的インパクト評価実践側の取組み状況

社会的インパクト評価を実践している各組織について、それぞれの取組み内容、評価方法、活用方法、社会的インパクト評価に対する意見や発展に向けた課題を概観すると次の表の通りまとめることができる。

HCT Group は、自団体への社会的インパクト投資を行う資金仲介者との関係もあり、Outcome Matrix を用いてサービスを提供している地域におけるアウトプットとアウトカムを経年で測定していた。結果はソーシャルインパクトレポートとして発行するほか、事業やサービス内容の見直しにも活用していた。レポートの作成は主に広報等を担当する内部スタッフが担っていたが、データ収集は全社が協力して実施しており、そのための研修等も行われていた。

Pathway は、助成金を活用してRCTを実施し、医療サービスを提供する国や医療機関に対して、社会的インパクト評価の結果から得られたエビデンスを基に働きかけ、制度の改善と関係者の行動変容を促すことでスケールアウトを実現していた。

IntoUniversity は、民間財団の助成を受け、内部スタッフが社会的インパクト評価を実施していた。評価結果は、資金提供者へのアピールする際に活用するほか、内部での月次の進捗確認としても活用していた。

NLC も民間財団の助成を受け社会的インパクト評価を実施していたが、IntoUniversity とは異なり外部の専門家からの協力を得ていた。社会的インパクト評価の結果は、姉妹団体の設立などスケールアウトに活用していた。但し、データは重要だがデータありきでは無いという立場を取ると共に、BSC や NPC による取り組みには理解を示しつつも、小規模団体においてはこれ以上リソースを割くことは難しいとの立場をとっていた。

このように、現場のチャリティ・社会的企業においては、それぞれの状況と必要性に応じて、社会的インパクト評価が実践されていた。大規模な事業を展開し、投資も受けているケースでは組織全体の協力のもと評価を行っていたが、それ以外の団体は、外部の助成を得るなどしながら、必要に応じ外部機関の協力を得ながら社会的インパクト評価を実施していた。

評価手法は、評価の目的により様々であった。対照群を置いた厳密な評価手法や、アウトカムレベルの指標による評価は、行政やインパクト志向の資金提供者がいる場合や、医療従事者や科学者コミュニティなどの理解を得たい場合に好まれる傾向があった。しかしアウトプットレベルの指標による評価も、主に内部向けとして幅広く用いられていた。データが収集しにくい、あるいは長期のアウトカム評価に取り組む必要があるがデータのトラックが難しい、といった社会的インパクト評価に取り組む上での課題について、行政や大学との共同研究体制により解決しようとする試みも見られた。

図表 86 社会的インパクト評価実践側の取り組み状況（英国）

	HCT Group	Pathway	IntoUniversity	North London Cares
社会的インパクト評価に関する取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ソーシャルインパクトレポートの発行</li> <li>・ 管理職向けの研修の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ロジックモデルの作成</li> <li>・ RCTの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アウトプットレベルの定期報告の実施</li> <li>・ インパクトレポートの発行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財団からの支援による社会的インパクト評価の実施</li> </ul>
評価方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 広報担当を中心に、内部スタッフが実施。データ収集は全社で対応</li> <li>・ Outcome Matrix を利用</li> <li>・ サービスを提供している地域におけるアウトプットとアウトカムを経年で把握</li> <li>・ 社会、経済、環境面における影響を定量化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 団体内部で実施</li> <li>・ 公的研究機関から助成を受ける</li> <li>・ 2年間の経年変化、及びRCT</li> <li>・ いずれも対照群の設定あり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 民間財団の助成を受け、内部のスタッフが実施</li> <li>・ 主にアウトプットを指標としつつ、長期のアウトカムは研究として評価する体制を構築中</li> <li>・ 過去にはSROI評価も実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 民間財団の助成を受け、外部評価者と協働で実施</li> <li>・ アウトプットレベルの指標を設定し、地域の統計を併記</li> <li>・ 「データは重要だが、データありきではない」とのスタンスで、ケーススタディを重視</li> </ul>
活用方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ レポートは、投資家や自治体に対して配付すると共に、自団体のウェブサイト公開し、広く活用</li> <li>・ 評価結果は事業やサービスの見直しに活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 医療サービスを提供する国及び医療機関に対して、評価で得られたエビデンスを基に働きかけ、スケールアウトを実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 資金提供者（民間財団、企業）へのアピールに活用</li> <li>・ 内部では幹部の月例会での事業の効果把握や進捗確認に利用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基本的に内部向け</li> <li>・ 事業環境や人口構成をスタッフと共有し、スケールアウトに活用</li> </ul>
社会的インパクト評価に対する意見や今後の発展に向けた課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業や組織の社会的価値の発信とアカウントビリティの向上に効果</li> <li>・ 評価結果は事業やサービスの見直しに活用が可能</li> <li>・ 従業員が社会的ミッションを理解する上でも有用</li> <li>・ 直接的な資金調達には結びつきにくい投資家に対するメッセージにはなる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 医療従事者・政策決定者、科学者に訴えかけるにはRCTは有用</li> <li>・ 多様な要因が絡み合う領域では単純な解が得られないとの前提で評価を行なうべき</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 長期アウトカムの評価を模索</li> <li>・ 評価の重要性について内部へ浸透させることが重要</li> <li>・ サブセクター間での学び合いが重要</li> <li>・ 外部専門家の参加は信頼性の担保に繋がるが、コスト面が課題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 資金提供者や仲介者が、自らの成果を把握するために社会的インパクト評価を行なうことについては疑問符を持つ</li> <li>・ NPCやBSCが提供するツールは理解はできるが、小規模団体ではこれ以上リソースを割くことは難しい</li> </ul>

（出典）社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ

## 6 . 英国事例調査のまとめ

英国では、2000 年以降、政策的な観点から社会的投資が推進されてきた。

2000 年の社会的投資タスクフォース設立時には、2002 年のコミュニティ投資減税制度 (Community Investment Tax Relief) の新設、金融包摂(Financial Inclusion)の推進、2004 年のコミュニティ利益会社 (Community Interest Company/CIC) 制度の創設、同年のフューチャー・ビルダーズ基金の設立などの取組みに加えて、2008 年の休眠預金・住宅金融組合口座法 (The Dormant Bank and Building Society Accounts Act) の制定により、ビッグ・ロッターリー・ファンドを介した助成金の提供及び BSC を活用した社会的投資が進展した。2012 年には社会的価値法を制定、そして 2014 年には社会的投資減税制度 (Social Investment Tax Relief) を制定するなど、社会的投資や社会的課題解決を志向する事業者の育成に関する市場環境づくりが進められている。さらに G8 社会的インパクト投資タスクフォースの設立により、民間金融機関からの資金をより積極的に活用して、社会的課題解決を促進しようという姿勢が明確になった。

英国におけるソーシャルセクターのここ数年の変化は著しく、チャリティの総収入における事業収入の割合の拡大、社会的企業の広がり、セクター内の資金需要にも変化をもたらしている。

英国においてこうした社会的投資に関する取組みが進展する中で、社会的インパクト評価はこれらの取組みを支える欠かせないパーツの一つとして、官民を挙げて発展に向けた取組みが進められてきた。前段で見たとおり、BSC や NPC、あるいはソーシャルセクターの連携により設立された Inspiring Impact など、社会的インパクト投資や社会的インパクト評価の普及を進める推進側では、社会的インパクト評価手法の開発や標準化、共有化に向けた努力が進められている。評価方法や手法は標準化に至っているとは言い切れず、また一つの手法に収斂することは必ずしも必要ではないと考えられているが、政府及び社会的インパクト評価を推進する中間支援組織、資金仲介組織等は相互に取組み内容を理解し、必要に応じて協力し合う関係性が構築されている。

また社会的インパクト評価に関するインフラ整備に必要な資金については、十分とは言えないという意見もありつつも、内閣府やビッグ・ロッターリー・ファンドといった中間支援・民間財団等の支援もあり、一定の費用が確保されリソース共有やハンズオン支援が進められている途上にあることが分かった。

こうした状況を踏まえて、英国事例調査から得られた我が国の社会的インパクト投資・インパクト評価の普及に向けた政策的示唆は以下の 3 点にまとめられる。

図表 87 英国事例調査から得られた政策的示唆

<p>1. Big Pictureの存在</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社会的インパクト投資を推進する上でのBig Pictureが存在しており、そのためのエコシステムの確立が目指されている。</li> <li>■ BSCの存在も社会的インパクト投資を推進する上での一つのパーツという認識(そして社会的インパクト投資はより良い社会サービスの提供のための方法論の一つという認識)。社会的インパクト評価はさらにその中のパーツの一つ。</li> </ul>
<p>2. 資金仲介組織と現場団体の力量形成の必要性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ (これ以上ツールを増やすのではなく)ツールをどう活用するか試行し具体化するフェーズに突入。</li> <li>■ そのためには①サブセクターアプローチ(分野ごと→地域ごと)、②Good Practiceの共有、③意思ある個別団体のチャレンジの応援が重要だという認識のもと、推進側の知見共有に向けた努力が進められている状況。</li> </ul>
<p>3. 政府・ソーシャルセクター、およびソーシャルセクター内の協力関係構築の必要性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ツール開発の過程に政府および社会的インパクト投資を推進する上で重要な民間のアクターを巻き込む必要がある。政府セクター、チャリティセクター、金融セクター、コンサルティング・リサーチセクターのリソース(知見と資金)のミックスが重要。</li> </ul>

社会的課題のより良い解決を可能とする社会的インパクト投資の推進と、社会的インパクト評価の実現のためには、サブセクターアプローチにより仲介側の機能強化を行うこと、その過程をマルチセクターのリソース(知見と資金)を活用しながら進めることが重要

(出典) 社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ第4回英国調査発表資料より  
三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

1点目は、推進に向けたBig Picture(大局的観点から見た全体戦略)の存在である。英国においては、政府がイニシアチブを取り、社会的インパクト投資や社会的インパクト評価の普及に向けた大局的観点から見た全体戦略が存在しており、そのためのエコシステムの確立が目指されていた。ここで言うエコシステムとは、現場で活動するチャリティや社会的企業、中間支援組織、資金仲介組織、政府などによって構成される。

社会的インパクト投資は、英国社会により良い社会サービスの提供を増やすための手法の一つである。例えばBSCは、その規模の大きさから存在感を発揮しており、Outcome Matrixなどのツールも一定の標準化や指標の共有化に寄与しているが、あくまでもこうしたエコシステムを構成する一要素であり、社会的インパクト投資推進に向けたパーツの一つであると言える。そして社会的インパクト評価は、社会的インパクト投資を推進する上で、一つの、しかし欠かせない要素であると捉えることができる。このように、英国調査からは、推進に向けた全体戦略の重要性が示唆された。

2点目は、資金仲介組織と現場団体の力量形成の必要性である。英国においては、社会的インパクト評価を推進する上でのツールが普及を見せ始めている。またこれ以上ツールを増やすのではなく、ツールをどう活用するか、具体的な実践を増やし共有していくフェーズに入りつつあると言える。

社会的インパクト評価の実践を増やすために、英国ではサブセクターアプローチ、グッドプラクティスの共有、意思ある個別団体のチャレンジが重要だという認識のもと、推進側の知見共有に向けた取組みが進められている。

について、サブセクターアプローチでは、NPCやInspiring Impactのような、社会的インパクト評価の取組みを牽引する主体と、分野を束ねるアンブレラ型の組織が協力をして、地域の小規模なチャリティへの知見提供が行われていた。現在は分野を軸として知見共有が取組みられてい

るが、今後は地域を単位とする知見共有も進めていきたいという意見があった。

について、また各種レポートやウェブサイト等を通じて、社会的インパクト評価に関するグッドプラクティスが共有されやすい環境が徐々に整えられていた。

について、NPC や IFG は自らコンサルティング機能を発揮することを通じて、社会的インパクト評価に取り組む個別団体の支援を行い、グッドプラクティスを創出することに注力していた。このように、英国調査からは、SIFIs に代表される社会的インパクト投資を専門的に行う組織はもちろん、既存の助成財団や金融機関、あるいは現場のチャリティや社会的企業が、今あるツールを活用しながら社会的インパクト評価に関する実践に取り組むことが重要であることが示唆された。

3点目は、政府・ソーシャルセクター、及びソーシャルセクター内の協力関係の構築の必要性である。英国における社会的インパクト評価のツール開発の過程では、政府及び社会的インパクト投資を推進する上で重要な民間のアクターが相互に協力していた。具体的には、インパクト・サミットの開催や、Inspiring Impact の設立時における資金提供、Outcome Matrix 作成における民間側の相互協力などが挙げられる。また BSC や NPC、IFG、BITC などのそれぞれの組織においても、多様なバックグラウンドを持つ人材が流入していた。このように、英国調査からは、社会的インパクト投資・評価の推進にあたっては、政府セクター、ソーシャルセクター、金融セクター、コンサルティング・リサーチセクターの資源（知見と資金）をミックスさせることが求められることが示唆された。

以上、英国における社会的インパクト評価の状況を見てきた。英国の実例からは、社会課題のより良い解決を可能とする社会的インパクト投資の推進と、社会的インパクト評価の実現のためには、サブセクターアプローチにより仲介側の機能強化を行うことと、その過程をマルチセクターのリソース（知見と資金）を活用しながら進めることが重要であることが分かった。



## II. 米国

### 1. 実施の背景

米国の社会的企業への資金提供元には、社会的インパクト評価に関するトレンドや先駆的試みに関する最新の知見が集積していることから、本調査研究においてもこれらを把握することを目指した。具体的には、Constituency / Beneficiary feedback を評価の中心課題に据えようとする動きや、Collective Impact(単体の事業評価の枠を超えた複数セクターをまたぐ多面的な評価の枠組み)に関する動向の把握を目指した。

資金提供元には、民間非営利組織等の社会的企業に対し資金を提供する際に、社会的インパクト評価をどの程度厳密に求めているか、何らかの支援ツール・体制を提供しているか、といった視点で調査することで、我が国で社会的インパクト評価の促進を図る際に有用な情報を得ることを目指した。

### 2. 調査について

英国同様、ヒアリングでは、評価の実施状況に加えて、評価を実施する上で必要な環境整備等についても明らかにすることを心がけた。ヒアリング項目は各組織によって異なるが、概ね以下について質問を行うこととした。

「社会的インパクト評価を実施している資金提供元」に対する質問項目
資金提供者として社会的インパクト評価をどう位置づけているか 評価に関する取組みを始めたきっかけ、時期 参考にした先行例の有無 評価結果を助成プログラム等の改善にどう活かしているか 助成先・資金提供先に求めている社会的インパクト評価の内容について (助成先における評価の実施状況) 評価目的(説明責任/組織のマネジメント/活動内容改善 等) 評価対象(全て/一部) 評価主体(外部との連携の有無) 評価手法(RCT/SROI 等) 評価スケジュール(事前・事後/頻度/期間) 助成先・資金提供先の評価結果の活用法(対外的な活用方法/対内的な活用方法) 評価実施上の課題 評価に係るコスト 想定される評価実施上の課題
「社会的インパクト評価を実施している資金提供元」と「社会的インパクト評価促進に向けた取組みを実施している主体」双方に対する質問項目
関連団体の社会的インパクト評価に向けた取組みの状況 把握している取組み例

<p>近年の取組みに際しての傾向</p> <p>評価の実施にあたり必要な環境整備</p> <p>使用したガイドライン・ツール及びガイドライン・ツールへの評価</p> <p>評価を実施する上で必要な環境整備</p> <p>社会的インパクト評価の拡大に向け求められる取組みとは</p> <p>ガイドライン・ツール普及に向けた取組み</p> <p>評価を担う人材を育成する上での具体的取組み及び留意している事項</p> <p>評価普及に向けて求められる政策的支援</p>
--

3 . 訪問先について

米国現地調査における訪問先は以下の通り。

( 団体名下段は本レポート内での略称及び日本語の名称、訪問先の都市名 )

	団体名(都市)	分類	団体概要	主な調査項目
1	Foundation Center (New York)	インパクト評価推進主体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1956年 設立</li> <li>・ 助成団体や助成金に関する情報を収集したデータベース「Foundation Directory Online(FDO)」を提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ FDO作成の経緯、作成コストと維持管理コスト、利用状況</li> <li>・ TRASIについて</li> <li>・ 社会的インパクト評価の普及において Foundation Center が果たす役割</li> </ul>
2	Council on Foundations (CoF) (Washington, D.C.)	インパクト評価推進主体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1949年 設立</li> <li>・ 全米のコミュニティ財団の統括組織</li> <li>・ 会員・他のコミュニティ財団を対象とした調査結果や、ツールを提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社会的インパクト評価に取り組む上で、Council on Foundation がサポートしている内容</li> <li>・ 社会的インパクト投資・評価推進におけるコミュニティ財団の役割</li> </ul>
3	Edna McConnell Clark Foundation (EMCF) (New York)	インパクト評価推進主体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1969年 エイボン・プロダクツ社創設者の娘であるエドナ氏により設立</li> <li>・ 青少年支援、低所得者コミュニティの支援をミッションとする財団</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ エビデンス・ベースのプログラムに注力している経緯</li> <li>・ 社会的インパクト評価の実施体制</li> <li>・ Blue Meridian Partners / True North Fundにおけるインパクト評価の取組みについて</li> </ul>

	団体名(都市)	分類	団体概要	主な調査項目
4	Global Impact Investing Network (GIIN) (Washington, D.C.)	インパクト評価推進主体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2010年 ロックフェラー財団主導で設立</li> <li>・ 社会的投資の評価フレームワーク「IRIS」を提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ インパクト投資の推進に際して米国政府が果たしている役割、インパクト投資を牽引しているプレイヤー</li> <li>・ IRISのような国際標準的なツールと、日本独自の地域最適化されたツール双方のメリット・デメリット</li> </ul>
5	FSG (Washington, D.C.)	インパクト評価推進主体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2000年 CSV提唱者マイケル・ポーターとマーク・クラマーにより設立</li> <li>・ 社会変革を目的とした非営利のコンサルティングファーム</li> <li>・ Collective Impactに関するレポートを公開</li> <li>・ Shared Measurementの手法を開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Collective Impactへの関心が強い分野、実装・失敗事例</li> <li>・ Collective Impactの実装における中間支援組織の役割</li> <li>・ Collective Impact普及に向けた政府の役割</li> <li>・ Collective Impact計測における評価手法</li> </ul>
6	Acumen (New York)	インパクト評価推進主体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2001年 ロックフェラー財団等の資金を基にジャクリーン・ノヴォグラッツにより設立</li> <li>・ 途上国における社会的企業への投資を展開</li> <li>・ 独自のインパクト評価手法Lean Dataを開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ インパクト投資の推進に際して米国政府が果たしている役割、インパクト投資を牽引しているプレイヤー</li> <li>・ IRISとLean Dataの使い分け方</li> <li>・ Lean Dataの普及状況、普及の方法</li> </ul>
7	Urban Institute (Washington, D.C.)	インパクト評価推進主体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1968年リンドン・ジョンソン元大統領により設立</li> <li>・ 主に都市政策を専門とする非営利のシンクタンク</li> <li>・ Pay for Success/ソーシャル・インパクト・ボンドについてのレポートを公開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PfS initiativeへの関わり方</li> <li>・ PfS initiativeにおける評価手法</li> <li>・ PfSが浸透している理由</li> </ul>

	団体名(都市)	分類	団体概要	主な調査項目
8	B-Lab (New York)	インパクト 評価推進主 体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2006年 設立</li> <li>・ 組織の社会性を認証する民間非営利組織</li> <li>・ B Corpの認証を管理</li> <li>・ 社会性評価ツール B analytics を展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ B corpとして認証する企業・団体のターゲット</li> <li>・ B corpを活用するインセンティブ設計、ブランディングに向けた取組み</li> <li>・ 社会性評価ツール B analytics について</li> <li>・ GIIRS(社会性の格付け)との連携</li> </ul>
9	Third Sector Capital Partners (Third Sector) (Boston)	インパクト 評価推進主 体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2011年 設立</li> <li>・ ソーシャルセクターにける成果志向への移行推進をミッションとする民間非営利組織</li> <li>・ 行政と連携し Pay for Success/ソーシャル・インパクト・ボンドの事業の立ち上げ、運営の展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Pay for Success project (PfS)における Third Sector の役割</li> <li>・ PfSを組成する上での課題</li> <li>・ 投資家の発掘・選定の際に留意している点</li> <li>・ PfSにおける評価手法</li> <li>・ PfS が浸透している理由</li> </ul>
10	Social Finance US (Boston)	インパクト 評価推進主 体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2011年 設立</li> <li>・ 英国においてソーシャル・インパクト・ボンドを開発した民間非営利組織の米国支部</li> </ul>	同上

## 4 . 事例調査 ( 米国 )

### 4.1 Foundation Center

#### 4.1.1 組織概要

Foundation Center は、フィランソロピーに関する幅広いデータ収集や分析、トレーニング機会の提供などを行う組織である。

中心的な業務は助成情報に関するデータ構築 ( Foundation Directory Online として提供、以下 FDO と略記 ) であり、1956 年の設立以降、長く米国内の助成情報に関するデータ収集を行うと共に、書籍の出版やオンライン形式による情報提供に努めてきた。

また、2010 年頃からは国際化を推進し、現在は米国外に 100 を越える連携先を有する。代表例としては WINGS ( World Initiatives for Grantmaker Support ) が挙げられる。WINGS は世界 50 カ国以上に 150 を超えるメンバーを持つ、助成財団等の国際的なネットワーク組織であり、ブラジルに本拠が置かれている。

Foundation Center のメインオフィスはニューヨークにあるが、このほかにワシントン D.C.、アトランタ、クリーブランド、サンフランシスコにもライブラリーやラーニングセンターが置かれている。

公正中立のため会員制度は採っておらず、運営費は財団等からの寄付や、FDO 等のデータベース、研修に対する対価 ( 利用収入 ) によりまかなわれている。

Foundation Center の年間収入は 2500 万ドルで、そのうち 50% が FDO の購読料金が占める。残る 15% が各種のウェブサイトの利用による収入、5% がトレーニングコースからの収入で、残る 30% は財団等からの寄付によりまかなわれている。

#### 4.1.2 事業概要

##### ( 1 ) Foundation Directory Online

FDO は、オンラインにより配信されている助成財団の要覧である。もともとは書籍の形式で発行されていたが、1990 年にデジタル化され、現在の形式へと移行した。

FDO は、現在米国で提供されている助成金の約 50% 相当、9 万ある助成財団のうちの 2 万程度の情報をカバーしている。助成情報は IRS<sup>22</sup> の税申告情報から収集しており、これまでに 5 百万件の情報が集まっている。FDO の年間の開発維持費用は 6 百万ドルである。

Foundation Center では 2015 年から助成財団の情報を IRS の報告フォームから自動的に抽出する仕組みを構築した。これによって月間 40 万件以上のデータを収集できるようになった。

また 2010 年頃から、Foundation Center、Guide Star、Urban Institute、Aspen Institute、Johns Hopkins Center for Civil Society Studies、Center on Philanthropy at Indiana University といった団体が連携し、政府に対してデータ公開に関する働きかけを実施した。その結果 IRS の税申告情報は今後自動

<sup>22</sup> IRS ( Internal Revenue Service ) とは、米国の連邦政府機関で、日本の国税庁に相当する。米国の民間非営利組織は、税法上、主として内国歳入法第 501 条項に規定される法人を指す。中でも 501(c)(3) に該当する団体は、公益性が認められ、寄付金控除の対象となる。

的に情報を読み取ることが可能なフォーマットに変更されることとなった。Foundation Center では、これによって情報処理能力がさらに向上することが予想しているという。

また IRS の情報に依拠せず、各財団が直接 Foundation Center にオンラインで掲載情報を提供する方法もある。Foundation Center では助成金管理に関するソフトウェアを民間企業と開発しており、このソフトウェアを使っている助成財団のうち、95%のデータを自動で収集している。

FDO を利用する際には、オンラインによる登録が必要となる。利用料金は 1 ヶ月あたり 40 ドル、100 ドル、150 ドルの 3 パターンが存在する。現在のユーザーは約 12,000 件で、個人のほか大学や研究機関、図書館等で利用されている。

## (2) Issue Lab

Issue Lab は、Foundation Center が提供する無料のオンラインサイトで、ケーススタディ、評価、白書などの調査研究の結果や情報が提供されている。掲載情報は多岐にわたり、その数は 9 万件を超える。Foundation Center では、2004 年から「PubHub」と呼ばれる情報サービスを提供していたが、この情報を Issue Lab に統合。2012 年にソーシャルセクターに関する最大級の情報プラットフォームとして Issue Lab を立ち上げた。

## (3) Grantspace

Grantspace は、Foundation Center が提供するソーシャルセクターの力量形成や利便性向上を目的としたサイトである。サイトでは、助成財団や助成先が利用可能な各種文書の汎用雛形の検索・利用や、ソーシャルセクター向けのレポートや書籍の検索、助成財団等の求人情報の閲覧、ビデオや音声による教材の視聴、セミナーやワークショップ等のトレーニングプログラムの検索が可能である。

### 4.1.3 社会的インパクト評価に関する取組み

Foundation Center では、TRASI と呼ばれるオンラインのサイトを提供している。

TRASI は、「Tools and Resources for Assessing Social Impact」の略で、本サイトでは、社会課題解決に向けた各種プログラムや、社会的投資のインパクトを計測することを目的とする各種ツールを検索することができる。

TRASI は、現場で活動する民間非営利組織や助成財団の利用を想定し、2010 年に立ち上げられた。

サイトの運営は Foundation Center が行っているが、開発には戦略系コンサルティングファームであるマッキンゼー & カンパニーが協力した<sup>23</sup>。

TRASI の主要な機能は社会的インパクト評価に関するツールのデータベースであると言える。サイトでは 150 を超える社会的インパクト評価に関するツールを閲覧することができる。

また TRASI は、ウェブ画面に表示される質問に対し、チェックボックスの記入により回答す

<sup>23</sup> マッキンゼー & カンパニーのウェブサイト「McKinsey on Society」においても、TRASI が紹介されている。  
(<http://mckinseysociety.com/social-impact-assessment/>)

ることで、必要な社会的インパクト評価に関するツールを検索することができる機能を持つ。このツール検索のフレームワークは、マッキンゼーのソーシャル・インパクト・イニシアチブが作成した。

TRASI のデータベースの構築にあたっては、The Better Business Bureau、USAID（米国合衆国国際開発庁）、Annie E. Casey Foundation、The Center for Effective Philanthropy などと連携しながら、社会的投資を行う投資家、財団、NGO、マイクロファイナンス機関などの協力を得た。

サイトには利用者が TRASI に掲載したいツールを Foundation Center に対して推薦するフォームも設けられている。

図表 88 TRASI ウェブサイトでのデータベース（サーチ画面）

（出典）TRASI ウェブサイトから<sup>24</sup>

#### 4.1.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

開発から6年が経過し、現在TRASIは積極的なデータ更新を停止している。TRASIはFoundation Centerの独自のプロジェクトであり、資金源が準備されていないことから更新が止まった状態になっていたという。

しかし社会的インパクト評価に関する近年のトレンドもあり、今後新しいウェブサイトを構築する可能性もあるという。

Foundation Centerにおけるヒアリングでは、米国の助成財団にとって、社会的インパクト評価やエビデンス・ベースの考え方は目指すべきものになってきているが、それを実行するためのキ

<sup>24</sup> TRASI ウェブサイト（<http://trasi.foundationcenter.org/>）

ャパンティやデータがなく、同じ試みを行っている他の助成財団や現場の団体が何をしているのかそもそも知らない状態にある、という意見が得られた。

また、財団同士の連携は今まで少なかったが、今後は個別団体の成果を測るだけでなく、その分野全体でどう成果が出ているのかを測る必要があるという点や、Collective Impact のために、分野毎に連携が進んでいけると予想している、といった意見が得られた。



## 4.2 Council on Foundation

### 4.2.1 組織概要

Council on Foundation (以下、CoF と略記) は、1949 年に設立された、助成金の提供を行う財団や企業を対象とする会員制の組織である。会員は主に米国の財団・企業であるが、一部海外の組織も含まれる。自らも 501(c)(3)<sup>25</sup>に該当している。

設立当時は、シカゴコミュニティ財団を筆頭に、コミュニティ財団のネットワーク組織としてその存在意義を発揮していた。1957 年当時の名称は National Council on Community Foundations であったその後、多様な会員が参加し、現在は 1400 名いる会員のうち、3 分の 1 がコミュニティ財団で、残る 3 分の 2 を民間財団や助成プログラムを有する企業や海外の助成財団が占めている。

スタッフについては、Membership & Development チームに 18 名、Public Policy & Legal Affairs チームに 10 名、Communication & Marketing チームに 3 名、Operations & Talent Development チームに 11 名、Finance チームに 4 名、合計 46 名に、CEO や COO など 5 名を加えた 51 名が勤務している。

### 4.2.2 事業概要

CoF では、財団運営に必要な各種知見を会員に対して提供している。例えば組織運営(ガバナンス・アカウントビリティ、理事やスタッフのコミュニケーション、リーダーシップ、スタッフの労務管理や待遇等のオペレーションなど)のあり方や、寄付者との関係構築(寄付や財産の寄贈の際のコミュニケーションや法律面からの知見提供)、グローバルgrantメイキングなどカバーする領域は幅広い。

また「National Standards For US Community Foundations」を運営している<sup>26</sup>。これはコミュニティ財団の運営や資金提供、社会的インパクト評価やアカウントビリティの強化を目的に運営されているもので、1990 年代後半から議論され、改善が重ねられている。

またオンライン上で知見共有やディスカッションができる「Philanthropy Exchange」<sup>27</sup>の運用や、年次大会の開催、フィランソロピー分野における国レベルのアドボカシーなどを行っている。

### 4.2.3 社会的インパクト評価に関する取り組み

#### (1) オンラインによる知見提供

CoF は、社会的インパクト投資に関する複数のガイドや実践例に関する知見をウェブサイトを通じて提供している。

例えば「A Short Guide to Impact Investing」(Case Foundation 2014)などの複数の実践例や初歩的ガイドがそれにあたる。こうした情報提供を通じて、CoF に加盟するコミュニティ財団・

<sup>25</sup> 501(c)(3)とは、米国において所得税や寄付税制上の優遇阻止を受けられる内国歳入法第 501 条 C 項 3 号に該当する組織のことを指す。

<sup>26</sup> National Standards For US Community Foundations ウェブサイト (<http://www.cfstandards.org/>)

<sup>27</sup> Philanthropy Exchange ウェブサイト (<http://www.cof.org/content/philanthropy-exchange>)

助成財団等に対して社会的インパクト投資に対する知見共有を進めている。

図表 89 CoF Web サイト ( IMPACT INVESTING )



( 出典 ) CoF ウェブサイトから<sup>28</sup>

## ( 2 ) Community Foundation Field Guide to Impact Investing の作成

CoF では、Mission Investors Exchange と共同で、「Community Foundation Field Guide to Impact Investing」を発行した。これは、2012 年 8 月に社会的インパクト投資に関心を持つ複数のコミュニティ財団の関係者と共に、社会的インパクト投資をコミュニティ財団に対してどう広げていくか、知見共有を行う機会を設けたことが契機となっている ( MIE 2013 )。

ガイドブックの作成には、多くのコミュニティ財団の関係者が参加した。また The Greater Cincinnati Foundation や、The Vermont Community Foundation からは、過去の社会的インパクト投資に関する知見提供の協力があつた。また本書の発行には、The Greater Cincinnati Foundation をはじめ、複数の財団が資金を提供している。

同ガイドは、Learn、Design、Activate の 3 つのステップに分けて、コミュニティ財団の関係者に対してどのように社会的インパクト投資を進めるべきか解説している。また後半では、実際に社会的インパクト投資に取り組んだコミュニティ財団の実例を取り上げて解説している。

<sup>28</sup> Council on Foundation Impact Investing ウェブサイトから ( <http://www.cof.org/content/impact-investing> )

図表 90 Community Foundation Field Guide to Impact Investing で示された 3 つのステップ



(出典) Mission Investors Exchange ウェブサイトから<sup>29</sup>

ガイドブックでは、「Activate」内に「Impact Measures and Monitoring Tools」という節が設けられている。同節では、社会的インパクト投資を行う際に社会的インパクト評価やモニタリングが必要であることが明記され、モニタリングに活用できるツールが紹介されている。

紹介されているツールは、IRIS( 詳細後述 )を筆頭に、コミュニティ開発金融機関( Community Development Financial Institutions/CDFI )のアセスメント及び格付けツールである「CARS」や、The Aspen Network of Development Entrepreneurs が提供している「Small and growing business metrics」、Aspen Institute が提供している「FIELD」などが挙げられる。

CoF では、発行されたガイドブックについて、オンラインや対面により学ぶ機会を提供している。こうした研修への参加者は、小さな助成財団の CEO から、大規模な助成財団のプログラム・ディレクターまで多種多様である。CoF としては複数の職務階層に役立つツール提供を目指しているとのことであった。

#### 4.2.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

CoF によれば、助成財団においても過去 5 年間で社会的インパクト投資に対する理解が広がっており、同時に社会的インパクト評価についても関心が高まっているとのことであった。

しかし CoF の多くの会員は、伝統的な助成プログラムの運営を行っており、社会的インパクト投資に関する取組みを行っているとしてもごく部分的な内容に留まるとのことであった。

また社会的インパクト評価については、時間と資金が掛かるため、助成財団にとっては必要性和手間、掛けられるリソースとのバランスを取りながら進めることが重要であるという意見が得られた。またコミュニティ財団の場合は幅広いテーマを取り扱っているため、個別分野に精通していないケースもあることが、評価を行う上でのハードルになり得るとの意見が得られた。

CoF は、過去に「Project Streamline」というプロジェクトに参加していた<sup>30</sup>。このプロジェクトは、助成金の申請・報告・評価のプロセスを、助成金を提供する側と受け取る側との双方にとって最適化することを目標に行われていた。この経験から、助成先に対して、どの程度助成対象

<sup>29</sup> Mission Investors Exchange ウェブサイト (<https://www.missioninvestors.org/cfguide>)

<sup>30</sup> Project Streamline ウェブサイト (<http://www.gmnetwork.org/projectstreamline/>)

事業のアウトカムに関するエビデンスを求めるべきかは熟慮する必要があると考えている、との意見が得られた。

CoF は、過去の経験から予想される成果を、予め決めたロジックモデルに基づいて評価する形式ではなくて、プログラムの改善や学びを得ることを目的とした、Development Evaluation としての社会的インパクト評価を行うことを推奨しているとのことであった。

また財団による助成が、地域経済や雇用創出にどこまで寄与したのかを評価する方法について、現在開発を検討しているとの発言があった。

CoF でのヒアリングでは、エビデンス・ベースの助成プログラム運営や Pay for Success (PFS)、RCT 等は、まだ助成財団、特にコミュニティ財団にとっては遠いトピックスであること、特に PFS は、多額の寄付マッチングが財団に求められるため、小規模な助成財団やコミュニティ財団には取組みを進めるキャパシティが無いケースが殆どである、という意見が聞かれた。

具体的には、コミュニティ財団のうち、Chief Investment Officer やコンサルタントを雇うことにより、社会的インパクト投資や社会的インパクト評価を行うことができる財団は、10 億ドル規模の財産を持つシリコンバレーやニューヨークにあるごく少数のトップレベルの財団に限られているという意見が提示された。米国のコミュニティ財団のトップ 50%には、1 億ドル規模の財団が約 100、2400 万ドル規模の財団が約 300 が含まれる。2400 万ドル規模の財団は、スタッフが 1~2 名しかおらず、社会的インパクト評価を行うキャパシティはない、という実態が示された。

評価ツールについて、IRIS はまだ新しいツールで、特にコミュニティ財団が適用している例は聞いたことがないとのことであった。ただ、IRIS がどのように使えるか、Global Impact Investing Network (以下、GIIN と略記) と議論している財団もあるという。

また昨年度米国の企業財団 200 件を対象に行ったアンケート調査において、評価ツールについて質問を行ったが、質問の意図が理解できない、といったフィードバックも多く、知識が不足している実態が明らかになったという。

このように、社会的インパクト投資や社会的インパクト評価については、助成財団にとって関心はありながらも、具体的な取組み例はごく少数の大規模財団に限られること、助成財団の内部においても知見や経験の蓄積が必要であること、実施の際には、助成財団側の人材面、費用面でのバランスをとることが重要であることが明らかとなった。

## 4.3 Edna McConnell Clark Foundation

### 4.3.1 組織概要

Edna McConnell Clark Foundation (以下、EMCF と略記) は、1969 年にニューヨークで設立された助成財団である。創立者の Edna McConnell Clark は、米国に本拠を置き化粧品等の製造を行う民間会社 AVON Products, Inc. の創業者の娘にあたる。EMCF は AVON が IPO を行う際に Edna McConnell Clark とその夫が得た 260 百万ドルを寄付したことからその歴史が始まった。その後、Edna McConnell Clark の息子達が母の倍額の寄付を行っている。

スタッフ数は 33 人、2014 年度の総資産額は 10 億ドルである<sup>31</sup>。

### 4.3.2 事業概要

EMCF が助成対象とする分野は 4 つに大別される。貧困対策、子どもに対する支援、高齢者に対する支援、途上国支援である。近年では中でも経済的な課題を抱える子どもに対する支援に注力している。

1969 年の設立以降、多くの助成金を提供してきたが、1990 年代に入り、エビデンス・ベースの戦略を採るようになった。

EMCF では、以前は 1 件あたり数千ドル程度の助成金を提供していたが、現在は 1 万ドル以上の助成金を複数年に亘り提供している。EMCF は過去の助成の経験から、組織の成長には時間がかかることを理解した上で、大きな金額を、プロジェクトではなく組織に対して複数年に亘り投じることが重要だと考えるに至ったという。EMCF では年間 50 百万ドルをエビデンスが確立しているプログラムを実施しようとする組織に対して投じること、真に結果を出すことを意識しているという。

ここでは EMCF が提供している助成プログラムの中から、True North Fund と Blue Meridian Partners の 2 つを取り上げる。

#### (1) True North Fund

True North Fund (以下 TNF と略記) は、2011 年から始まった助成プログラムで、EMCF と 14 の資金提供者(この場合は主に財団等の慈善的な投資家)、連邦政府が行う Social Innovation Fund (以下、SIF と略記) の資金が組み合わせられている<sup>32</sup>。

助成対象となるのは、若者向けプログラムを展開する全米の団体である (EMCF 2014)。

<sup>31</sup>EMCF 2014 Financial report (<http://www.emcfannualreport.org/2014/financial-report/>)

<sup>32</sup>SIF とは、エビデンスに基づくコミュニティの課題解決に向けた取組みを一層広げることを目指すネットワーク型の団体を対象に、連邦政府が提供する助成金である。2009 年に法制化、連邦政府の提供する助成金をきっかけとして活用しながら、民間資金を動員することを目指す。

助成プログラムは SIF Classic と SIFs Pay for Success program の 2 つにわかれている。前者については 27 件の助成対象が 189 の現場の non-profit 団体と協力して事業を実施、後者について 30 の Pay for Success Project が誕生している。助成対象分野は、若者支援、雇用支援を含む経済格差の是正や雇用機会の創出、健康増進の 3 つ。EMCF は SIF Classic の対象団体である。また本レポートの後半に掲載した The Third sector Capital Partners は SIFs Pay for Success program の対象団体である。

図表 91 TNF における助成先一覧

団体名	活動目的
BELL	学業成績向上に関する支援
Center for Employment Opportunities	雇用支援
Children's Aid Society	10 代の妊娠の防止
Children's Home Society of North Carolina	里親支援/ 10 代の妊娠の防止
Children's Institute, Inc.	子供の情緒面での支援や社会性発達支援
Communities In Schools	学業成績向上に関する支援
Gateway to College National Network	学業成績向上に関する支援
Reading Partners	学業成績向上に関する支援
SEED Foundation	学業成績向上に関する支援

( 出典 ) EMCF ( 2014 )

図表 92 TNF の資金提供者一覧

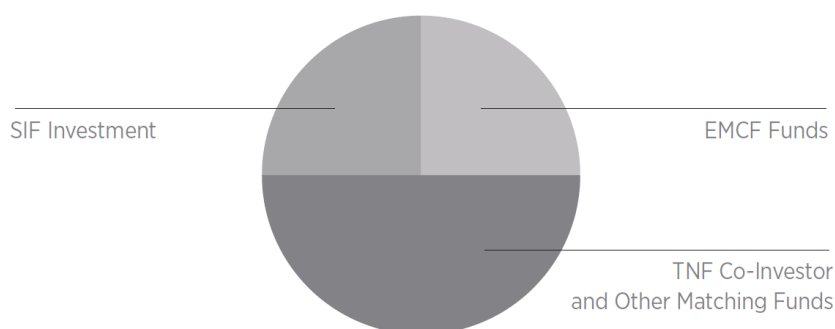
• The Annie E. Casey Foundation	• The Penzance Foundation
• The Edna McConnell Clark Foundation	• Samberg Family Foundation
• The Duke Endowment	• Charles and Lynn Schusterman Family Foundation
• The William and Flora Hewlett Foundation	• Starr Foundation
• The JPB Foundation	• Tipping Point Community
• George Kaiser Family Foundation	• The Wallace Foundation
• The Kresge Foundation	• Weingart Foundation
• Open Society Foundations	

( 出典 ) EMCF ( 2014 )

EMCF は、SIF から 2010 年 7 月から 3 年間に亘り毎年 1 千万ドル、合計 3 千万ドルの資金提供を受け、EMCF は同額の 3 千万ドルを拠出した。この合計 6 千万ドルに対して、EMCF を除く 14 の民間資金提供者が同額を拠出し、合計額が 1 億 2 千万ドルとなった。

TNF の運営費は全て EMCF が負担しており、他の資金提供者からの資金は全額助成される。

図表 93 TNF の資金提供者構成



( 出典 ) EMCF ( 2014 )

## (2) Blue Meridian Partners

Blue Meridian Partners (以下、BMP と略記) は、EMCF によって新たに始まった助成プログラムである。

BMP は TNF 同様、複数の資金提供者による基金造成の形をとっている。資金提供者は、General Partners と Limited Partners に大別される。General Partners は、ヘッジファンドや財団、個人投資家からなり、各組織が 5 年間、最低 5 千万ドルを提供する。また投資先の決定に関する議決権を有しており、パフォーマンスのモニタリングのプロセスや結果も共有する。Limited Partners は、最低 1 千万ドルを提供する。なお、議決権は有していない。

BMP は、総額 10 億ドルの資金調達を目指しており、このうち既に 7 億 5 千万ドルが確保されている。

投資対象分野は、乳幼児に対する支援や里親支援、幼稚園から高校 3 年生程度の子供たちへの支援である。

BMP は TNF と異なり、立ち上げに至る運営コストは EMCF が負担したが、今後の運営費は資金提供者が協力して負担し合うことが決まっている。

図表 94 BMP の資金提供者一覧

General Partners	Limited Partners
<ul style="list-style-type: none"> <li>•The Ballmer Group, Philanthropy</li> <li>•The Edna McConnell Clark Foundation</li> <li>•Stanley and Fiona Druckenmiller</li> <li>•The Duke Endowment</li> <li>•George Kaiser Family Foundation</li> <li>•The Samberg Family Foundation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•The William and Flora Hewlett Foundation</li> <li>•The JPB Foundation</li> <li>•The David &amp; Lucile Packard Foundation</li> <li>•The Charles and Lynn Schusterman Family Foundation</li> </ul>

(出典) EMCF ウェブサイトから<sup>33</sup>

BMP では、エビデンスがあり、実績があり、より多くの子どもたちに対して社会システムレベルで変化を起こす可能性のある団体に対して資金を提供する予定とのことだった。助成先の事業拡大に向けて、10 年間 2 億ドルを主に助成金として提供する予定だが、今後の検討によっては、ソーシャル・インパクト・ボンドや Program-related-investment (PRIs) として資金が提供される可能性もある。

助成の際は、最初から多額の資金を提供する形ではなく、助成先と数年おきのマイルストーンを決め、達成した後にさらなる助成金を提供するなど、複数回に分割して支払う予定とのことであった。

EMCF は、Proven Model (実績のある活動モデル) のある団体であっても資金調達ができない (毎年寄付や助成金の獲得のために、目の前の資金調達に労力を割かなければならない) ことが問題だと感じており、実績があり成長見込みがある、業績の良い団体に対して集中的に資

<sup>33</sup> EMCF ウェブサイト (<http://www.emcf.org/capital-aggregation/blue-meridian-partners/>)

金を投入することを意識した助成プログラムを運営している。BMP は複数の資金提供者から集めた資金を使うことで、資金提供者側のリスクをある程度分散しながらも、団体から見れば大規模な資金支援を得る手法だと言える。またプログラム運営を共通化することを通じて、運営コストを下げ、資金仲介の役割を担う団体が相互にノウハウを共有する効果もある。

#### 4.3.3 社会的インパクト評価に関する取組み

##### (1) 助成先選定やモニタリングにおけるエビデンスの重視

EMCF は、助成先の選定やモニタリングの際に、エビデンスに基づく判断を行うことを重視している。

EMCF は特に「インパクト」と「クオリティ」(パフォーマンスに関する追跡可能性や確実性・忠実性)の観点から、プログラムの効果の検証レベルを次の3つに峻別している。

図表 95 プログラムの効果の検証レベル

プログラムの効果の検証レベル	定義	データ収集と評価方法の特徴
Proven Effectiveness	プログラムの参加者に対するインパクトが、実験リサーチによって確認されている。 「プログラム参加者と無作為に抽出された統制群との間に、統計的に有意な差が見られるか？」	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立した外部評価者によって設計・実施される、良くデザインされ実行された実験が、プログラムのアウトカムを最も厳密に立証する評価方法である。</li> <li>プログラム参加者群と統制群との間に、意味がある正の変化で、統計的に有意な差があることを結論づける調査結果である。</li> <li>複数箇所において、インパクトが立証される場合に、プログラムの有効性が最も確立されているといえる。</li> <li>場合によっては、他の場所で効果が実証されたプログラムを上手く実施したり、あるいは、無作為抽出されていない比較対照群と比較する(疑似実験)ことで、効果実証の代替とするケースもある。</li> </ul>
Demonstrated Effectiveness	プログラム参加者と、プログラムに参加していない同じような人々を比較している、体系的に集めたデータにもとづき、参加者がプログラムからベネフィットを受けていると実質的に結論づけられる。 「プログラム参加者は、比較可能な非参加者と比べて、良いアウトカムに至って居るか？」	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立した外部評価者によって設計・実施される、良くデザインされ実行された疑似実験である。プログラム参加者のアウトカムを注意深く(選ばれた比較対照群と比較する。比較対照群は、人口統計学上の分類や出身、モチベーション等において、プログラム参加者と同じ傾向を持っていること。</li> <li>プログラム参加者群と比較対照群との間に、意味がある正の変化で、統計的に有意な差があることを結論づける調査結果である。</li> </ul>
High Apparent Effectiveness	体系的に集めたデータにもとづき、プログラムに参加することで受益者が意図されたベネフィットを得ていると言える。 「誰がサービスへアクセスできているか？どのプログラムに参加しているか？どのようなアウトカムを達成しているか？」	<ul style="list-style-type: none"> <li>プログラム参加者1人1人をIDで識別する。</li> <li>プログラム参加者から、基礎的な人口統計学上のデータを収集している。(住所、連絡先、年齢、性別、人種、母国語、社会経済状況等)</li> <li>経時変化を追うためにプログラム参加前にベースラインデータを収集している。</li> <li>組織が達成しようとするアウトカムがセオリーオブチェンジで特定されている。</li> <li>全てのプログラム参加者(あるいはサンプル)についてアウトカムがトラックされており、意味がある正の変化で、同様に良く実施されたプログラムと比較可能な結果が引き出されている。</li> </ul>

(出典) EMCF ウェブサイト「Assessing an Organization's Evidence of Effectiveness」から<sup>34</sup> WIT の試訳に基づき、三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング作成

EMCF では、組織のキャパシティが上がるにつれて、プログラムの効果の検証レベルが High Apparent Effectiveness、Demonstrated Effectiveness、Proven Effectiveness と順に上がる関係性に

<sup>34</sup> EMCF ウェブサイト Assessing an Organization's Evidence of Effectiveness  
([http://www.emcf.org/fileadmin/media/PDFs/emcf\\_levelsofeffectiveness.pdf](http://www.emcf.org/fileadmin/media/PDFs/emcf_levelsofeffectiveness.pdf))



あり、それに応じて EMCF から提供される可能性のある助成額も増加するものとしている（EMCF 発行年不明）。

なお、このレベル分けについては、現在見直しを行っている最中にあり、今後進化する可能性があるとのことであった。

また他にも Implementation Research（プログラムの遂行状況に関する調査）や Fidelity（計画されたプログラムに対する忠実性調査）等も行っているとのことであった。

EMCF によれば、RCT により期待した結果が出ることは実際には殆ど無いが、だからといって活動自体に意味が無いわけではなく、より社会システムの転換に資する、かつ費用対効果の高い方法を探ることが重要だと考えているとのことだった。従って評価を行う際には費用便益分析などを行うこともある。また、Implementation Research をすることで、なぜ助成事業のアウトカムに差が出なかったのか、事業の実施面で何か問題はなかったのか、等を分析することも重視しているとのことであった。

## （2）外部リソースの活用

EMCF では、助成先の基盤を強化し、社会的インパクト評価のクオリティを向上させること、また助成先のコミュニケーション力を向上させることを目的に、複数の外部パートナーと連携した支援を行っている。

特に関係性が深いのは、The Bridgespan Group と MDRC である。また本レポートでも紹介している Urban Institute とも協力関係にある。3 社はいずれもソーシャルセクターを対象にコンサルティングを行う組織であり、自らも非営利の存在である。

The Bridgespan Group は、ソーシャルセクターを対象に戦略立案支援や社会的インパクト向上に向けたキャパシティ・ビルディング支援を行うコンサルティング会社である。1990 年代後半に、EMCF がよりよい事業計画を持ち、戦略的に行動する団体に資金提供を行いたいと考えた際、EMCF 側の想定に該当する団体がなかなか存在しなかったことから、助成先（候補）と協力してビジネスプランを策定するよう、The Bridgespan Group に依頼をするようになり、その後も関係が継続しているとのことであった。The Bridgespan Group は、TNF の助成先のうち、9 件に対して、成長シナリオの作成支援を行った。また BMP においては、助成先に対して総合的な戦略立案の策定支援や事業の成長に向けたプランの作成などに携わった。

MDRC は、ニューヨークに本拠のある比較的老舗の調査会社である。厳格な評価や調査の実施に強みを持つ。MDRC は TNF の 12 の助成先のうち、8 件の社会的インパクト評価の計画案の策定と実際の評価を行った。そのほかにも EMCF の多くの助成先の社会的インパクト評価の計画案の策定や実際の評価の指揮、評価結果をどう事業改善に結びつけるのかについて整理する役割を担っている。

EMCF では、助成先の社会的インパクト評価に関する指標を決める際には、次の 3 つのステップを踏むこととしている。

最初のステップでは、助成先がどのようなインパクトを発揮し、アウトカムを出したいのかを決め、EMCF との間で KPI として合意する。

次のステップでは、助成先が The Bridgespan Group や MDRC、Urban Institute 等の外部のコン

サルティング会社のサポートを受けながら、戦略やマイルストーンに落とし込む。

最後のステップでは、助成先と外部のコンサルティングがプログラムを評価する上での問いを立てる。これらが相互に重なり合って、社会的インパクト評価が設計されていく。

#### 4.3.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

EMCF は、90 年代後半からエビデンス・ベースの戦略をとり、より大きな組織により多くの金額を出す形式に変化した。また用途制限は行わずに、マイルストーンや戦略（何名の子どもに裨益するか、そのためにスタッフを何名雇用するか、組織やプログラムはどこを変えるか、エビデンスはどう確立していくか等）は明確に設定した上で、変化を起こす可能性が高い団体に集中的に資金を提供することを重視している。

EMCF からは、EMCF のような助成を行う支援組織には、事業成長に関わった経験やチームマネジメントの力量、民間非営利組織の運営経験、民間非営利組織を設立し成長させることの難しさに関する知見や経験、プライベート・エクイティのマインドセット、等を持つ人材が求められるという意見が聞かれた。

また EMCF は“ Tech Assistance Support ”を行い、助成先団体に人材が必要な場合、EMCF で費用をカバーし、EMCF のネットワークを活用して外部から人材を斡旋している。EMCF は助成先のアドバイザーとしての役割を果たし、助成先で長期のスタッフ雇用が必要な場合は、EMCF で人材紹介会社を介し適任者を探すなど、助成先の基盤強化を徹底している。こうした組織基盤強化のためには、The Bridgespan Group のように、民間非営利組織のビジネスプランを描くサポートができる中間支援団体が必要だという意見が得られた。

また EMCF では、プライベート・エクイティと同様に、ポートフォリオ・マネージャーが助成先とコミュニケーションを行い、マイルストーンの達成度を追跡している。助成先団体にも評価担当者が置かれ、レポートが行われ、EMCF と資金提供者との間では四半期ごとに定期的なミーティングが行われている。エビデンス・ベースの助成を行うには、こうした密なコミュニケーションを行うことが必須であり、資金仲介側、事業者側の双方にそうした人的体制を整えることが求められるとの意見が得られた。

今まで見たきてように、複数年にわたり技術面・スキル面の支援を徹底的に行うことが EMCF の助成の特徴である。また EMCF では、TNF や BMP のような取組みを通じて、他の資金提供者に対してもエビデンス・ベースの考え方を浸透させることを目指している。同時に大規模な資源投下により成長力のある民間非営利組織のスケールアップやスケールアウトを促進させることを目指している。EMCF では、こうした取組みを徹底することで、米国社会に存在する社会課題をより効果的に解決できると考えており、知見共有を続けながら、引き続きチャレンジを続けることが必要だという意見が得られた。

## 4.4 Global Impact Investing Network

### 4.4.1 組織概要

GIIN は、社会的インパクト投資の規模拡大と効率性の向上を目的として設立された、501(c)(3) 該当の非営利団体である。

GIIN は、2008 年のリーマンショック以降、より良い投資のあり方や方法を求める動きの中で、会計分野における Generally accepted accounting principles (GAAP: 一般に公平公正と認められた会計原則)のように、事業の環境面や社会面での影響(社会的インパクト)を測定する統一基準が必要だということから設立された。2008 年に世界各国から 40 の投資家グループが集まり、社会や環境に対するインパクトを評価するための標準化されたフレームワークの構築を目指した活動を開始したことで、2009 年に団体として発足した。

### 4.4.2 事業概要

#### (1) IRIS の開発・管理

GIIN は、「IRIS」と呼ばれる無償で利用できる指標群を開発・管理している。無償での利用を前提としているため、GIIN 自体は基本的に助成金を受けることで活動している。

IRIS は「Impact Reporting and Investment Standards」の頭文字を取って付けられた。開発は、Acumen、B-Lab、ロックフェラー財団と協働で行っている。

IRIS は、アウトプットレベルの指標を集約した「指標のカタログ」として、社会的インパクト投資の分野では広く用いられている。IRIS の調査時点でのバージョンは 3.0 であり<sup>35</sup>、450 以上の指標が抽出されているが、2 年に一度、アドバイザリーボードと意見交換しながら、この指標群の分類方法を再検討し、不足している指標は追加する等してバージョンアップを図っている。

IRIS 自体はアウトプットレベルの指標群であり、一般的に用いられる指標を標準化して体系的に整理したことがポイントである。投資家が自身の方針に合うように指標を選択して、時系列で投資先の状況を把握したり、複数の投資先の状況を比較・一元管理したりできるように設計されているが、直接的に社会的インパクトを測定できるものではない。また、格付けシステムでも分析ツールでもレポートングツールでもなく、これらを実施するためのいわば「公共財」として用いられるものである。ヒアリングでは、こうした地道な作業はビジネスになりづらく、競合はいないとのコメントがあった(GIIN 2013、2015)。

---

<sup>35</sup> 訪問調査を実施した、2016 年 2 月時点。

図表 96 社会的インパクト評価における IRIS の位置付け



(出典) GIIN (2013)

#### 4.4.3 社会的インパクト評価に関する取組み

##### (1) IRIS の開発・管理を通じた他団体との提携

GIIN は団体のミッションに基づき、社会的インパクト評価を推進する他団体と積極的に連携を図っている。また社会的インパクトの測定や格付け、分析、レポートニングなどに IRIS を用いようとする団体での実装を支援している。

IRIS 自体は「社会的インパクト」を測定できるものではないが、このように他団体と連携することで、社会的インパクト評価を推進することに大きく寄与している。JP モルガンが 2015 年に発表したレポート「Eyes on the Horizon: The Impact Investor Survey」によれば、社会的インパクト投資に取り組む投資家のうち、約 90%が IRIS を使用しており、IRIS が社会的インパクト投資の基本的な言語になっていることが分かる。

例えば、後述の B-Lab は、IRIS の開発に携わったが、同団体で提供しているオンライン上での無料の社会的インパクト評価ツール「B Impact Assessment」や企業の社会性格付け「GIIRS」では IRIS が用いられている。

また、米国中小企業庁では、同庁がライセンスを出した Impact Small Business Investment Companies と呼ばれる社会的インパクト投資（融資）を行う機関に、IRIS を用いた第三者の社会的インパクト評価を行うよう求めるなど、米国内の政府機関でも IRIS を活用する動きがある。

さらにはコミュニティ開発金融政策における Community Reinvestment Act(地域再投資法<sup>36</sup>)の融資報告にも IRIS が活用されている。加えて、英国の BSC との連携も進めているところであり、これにより IRIS と Outcome Matrix の間、つまりアウトプットとアウトカムの指標間での連続性や整合性を持たせることを企図している。

##### (2) IRIS を用いるメリット

IRIS は標準化・体系化された指標群である。そのため社会的インパクト投資を行いたい投資

<sup>36</sup> CRA 法 (Community Reinvestment Act of 1977) は、金融機関が中低所得者層の信用需要に積極的にこたえることを促すことを目的に制定された法律である。1 年半ごとに金融機関が地域の信用需要に応えているかを検査し、総合格付けを行う。

家は、IRIS を活用することによって ワンストップで考え、投資先を選択する際の判断材料を集めることができる、ポートフォリオ間での比較が可能になる、信頼性が高い指標を使用できる、他団体と連携する手間を省ける、といったメリットが得られる。

投資家は、IRIS が提供される以前は自ら適切な指標を設定する必要があったが、IRIS によって、自らに合う指標を選択するだけでよくなったことに加え、自分たちのコアバリューが投資と結びついていることを示すツールにもなる。

他方、投資先の社会的企業にとってもメリットがある。GIIN が運営している Impact Base というウェブサイト<sup>37</sup>で報告されているだけでも、168 か国以上、5,000 社以上によって IRIS が使用されている。IRIS は公共財であり、オープンソースなので、具体的にどの企業が使用しているかが特定されているわけではないが、実際は 5,000 社よりもっと多くの企業が使っていると思われる。社会的企業が IRIS を使う動機として、社会的インパクト投資を行う投資家には、投資が社会的インパクトに結びついているのか、投資先の規模拡大に結び付いているかを知りたいというニーズがあることが大きい。

---

<sup>37</sup> Impact Base ( <http://www.impactbase.org/> )

図表 97 IRIS を使用している投資先企業の所在地域及び対象分野

	EAST ASIA AND PACIFIC	SUB-SAHARAN AFRICA	SOUTH ASIA	EUROPE AND CENTRAL ASIA	LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN	NORTH AMERICA	MIDDLE EAST AND NORTH AFRICA	TOTAL
AGRICULTURE	18	141	14	17	293	34	3	520
ARTISANAL	4	--	3	4	14	8	--	33
CULTURE	--	--	--	--	15	11	--	26
EDUCATION	--	--	--	--	5	34	--	39
ENERGY	48	32	14	3	17	9	--	123
ENVIRONMENT	--	--	--	--	9	48	--	57
FINANCIAL SERVICES	361	598	406	443	518	542	81	2,949
HEALTH	3	10	8	4	21	27	--	73
HOUSING DEVELOPMENT	--	--	5	--	5	31	--	41
INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES	11	46	16	8	50	64	4	199
INFRASTRUCTURE/FACILITIES DEVELOPMENT	--	--	--	--	7	--	--	7
OTHER	12	12	30	14	104	51	9	232
SUPPLY CHAIN SERVICES	4	--	3	--	12	78	--	97
TECHNICAL ASSISTANCE SERVICES	--	--	--	4	15	139	--	158
TOURISM	--	--	--	4	4	9	--	17
WATER	3	--	--	--	--	4	--	7
TOTAL	472	844	505	510	1,091	1,089	100	4,611

(出典) GIIN (2015)

#### 4.4.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

##### (1) 評価に関する最新の議論

GIIN によれば、社会的インパクト投資における社会的インパクト評価の原理原則について、このところ注目されているコンセプトとして、次の4つが挙げられるとのことであった。

一つ目は Materiality である。これは投資案件が実質的な便益をもたらしているかということの意味する。二つ目が Additionality である。これはその投資がなかったら成しえなかったことは何か、その投資があったからこそ可能になったことは何か、ということの意味する。三つ目は Proportionality である。これは問題の全体像はどれくらい大きく、それに対してどれくらいの規模の介入をしているのか、という点である。四つ目は、Boundary setting である。これはどこまで間接的なアウトカムまでカウントするのか。例えば、道路を建設するプロジェクトで、

近隣への経済効果だけでなく、子どもが学校へ通いやすくなったから教育効果があるなど間接的で遠い結果まで主張できるのかといったことである。

## (2) 社会的インパクト評価の手法の使い分け

社会的インパクト評価には、多様な手法がある。手法を使い分ける際には、まず、社会的インパクト評価の対象がプログラムであるか、社会的インパクト投資としての投融資の効果であるかによって取るべき手法を大別できる。

助成財団による助成の場合、伝統的にプログラム単体を評価することに注目してきた。そのためプログラムに関するバリューチェーン、セオリー・オブ・チェンジ、ロジックモデルを評価しようとする考え方が中心にある。

他方、社会的インパクト投資に関しては、投資家や投資ステージについて幅がある分、評価をする際に用いられる指標パターンが助成金よりも多くなる傾向がある。

また、上記以外の使い分けの考え方として、資金提供者の資金拠出における着眼点の違いも挙げられる。ある分野で先駆的な役割を果たしており、ベンチャーキャピタル的な資金拠出(投融資と助成金のどちらも含む)を担っている資金提供者の場合、評価はアウトプットではなくアウトカムを重視することが多い。

例えば、新しいワクチンの効果を実証するために資金を拠出する際には、そのワクチンを何本製造し現地に届けたか(アウトプットレベル)ではなく、そのワクチンによってどの程度病気の削減につながったか(アウトカムレベル)が評価の対象となる。

他方、既にエビデンスが存在する事業やプログラムの規模拡大を目的とした資金拠出の場合は、よりアウトプットに重きを置いた評価が行われる。例えば、ソーラーパネルは地域の生活環境改善にどの程度寄与するかが比較的明確であり、どの程度の地域に設置し、どれぐらいの電力を供給しているか(アウトプットレベル)が評価の対象となるだろう、という意見であった。

## 4.5 FSG

### 4.5.1 組織概要

#### (1) FSG の概要

FSG は、501(c)(3)に該当する非営利団体である。マイケル・ポーターとマーク・クラマーが 1999 年に執筆したハーバードビジネスレビューのレポート「Philanthropy's New Agenda: Creating Value」がきっかけとなり、2000 年にボストンで設立された。現在は米国 4 拠点、スイスとインドに 1 拠点を展開している。

FSG は当初、「Foundation Support Group」という名称で活動しており、事業としては、主に民間財団の資金の効果的な活用支援を行っていた。しかし徐々に企業や民間非営利組織、政府もクライアントとするようになり、FSG に名称を変更した。

FSG は現在、世界中で 500 以上のクライアントとの取引がある。また、各地域の大学とも連携しており、成功事例の調査、戦略立案、指標設定、データ収集等について、協力し合う関係にある。

FSG は、後述する「Collective Impact」の普及のため、コンサルティングサービス、情報発信、コミュニティサイトの運営を行っている。

#### (2) Collective Impact とは

FSG では、社会課題が非常に複雑化しており、そのため解決方策も複合的なものが求められるとの考えのもと、Collective Impact の普及を推し進めている。

Collective Impact とは、複雑で予測困難な社会課題を、一つの組織でできることを超えて社会システムとして解決する際に適した概念である。

社会課題を Simple Problem、Complicated Problem、Complex Problem に分類するとした場合、はシンプルな解決方法が適用できるもの、は複雑ではあるが複製可能な解決方法が適用されるものであるのに対し、は例えば子育て支援や貧困問題のように、非直線的で、多くの要素の相互関係により生じた、予測が極めて困難な問題であると言える。

FSG では、過去 10 年に渡り、助成財団や企業の CSR プログラムによる個別の成功例を超えて、地域の数十万人の子どもに影響を与えたり、貧困率を実際に大きく下げよう大きな社会変革をもたらした要因を調査した。その結果、大きな社会変革につながった取り組みでは、異なるセクターのプレイヤーが協働して一つのアジェンダを共有し、社会問題を大きなスケールで解決することを目指している取り組みであることが発見できた。このような社会課題解決のための協働を促す概念が、Collective Impact である。

Collective Impact は、教育分野で最も普及が進んでいる。また最近では環境や経済発展、ヘルスケア分野でも普及が見られる。他方、一組織で解決できたり、解決方策として技術的な要点を押さえれば誰でも実行できる社会課題は、Collective Impact には適していない。

FSG では、Collective Impact が成り立つ 5 つの条件として、特定の社会課題を解決することを目指す共通のアジェンダ設定 (Common Agenda)、個別団体が測りたい指標ではなく、



問題解決の進捗を測る共通の評価指標 ( Shared Measurement )、各団体が個別に動くのではなく、互いに課題解決を促進し合う協働 ( Mutually Reinforcing Activities )、単発の打合せで終わるのではなく、継続的なコミュニケーション ( Continuous Communication )、継続的なコミュニケーションをファシリテーションすることができる屋台骨となる組織の存在 ( Backbone Support ) を挙げている。

#### 4.5.2 事業概要

##### (1) コンサルティングサービス

FSG では、Collective Impact の概念に基づくコンサルティングサービスとして、プロジェクト初期に行われる戦略立案だけにとどまらず、実行支援にも重きを置いている。屋台骨となる組織としての活動、協働体制づくり、プロジェクトの調査、共通の評価指標の策定、実際の評価、外部団体との提携支援、プロジェクト終了後を担う現地スタッフの雇用まで、一連のサポート業務を行っている。

FSG がカバーしている分野は、国際開発、ヘルスケア、教育、就労支援、環境保全、コミュニティフィランソロピー等と幅広く、受益者も子どもから高齢者まで全ての年代にまたがっている。

Collective Impact のプロジェクトは、多くの場合、多様な分野からメンバーが集まる運営委員会が組成された上で、その下に実際の活動を行うワーキング・グループを複数設置する組織体制を取っている。運営委員会には、例えば教育分野のプロジェクトであれば保護者、教師、民間非営利組織、保健師など、コミュニティ内の多方面に影響力を及ぼすことができるメンバーが参画する。FSG はこの運営委員会の事務局として関わることとなり、主に、運営委員会やワーキング・グループにおけるファシリテーターとしての役割を担っている。

サービス提供に従事するコンサルタントは、コンサルティング経験や分析的思考スキルを有しており、戦略コンサルティングに関する理解があること、ソーシャルセクターや政府に関する理解があることを条件としている。また、教育、保健といった特定の分野における専門性が高いコンサルタントもあり、例えば教育分野を専門とするコンサルタントは、テキサスでの子どもの肥満対策、ニューヨークでの麻薬中毒対策、サンフランシスコでの乳幼児死亡対策などのプロジェクトに関わっている。

##### (2) Collective Impact に関する情報発信

FSG は、上記のように個別プロジェクトの戦略実行に関わりつつも、そこで得た知見をもとに積極的に情報発信をすることで、新たな助成金を獲得している。ハーバードビジネスレビューや Stanford Social Innovation Review など、学術誌にレポートを寄稿しているほか、出版も多く行っている。このような情報発信は、潜在的なクライアントの獲得という意味だけでなく、Collective Impact や Creating Shared Value といった概念が社会に普及することで、セクター間の協働を促し、ソーシャルセクターを発展させていく役割も担っている。

### (3) Collective Impact Forum の運営

Collective Impact Forum とは、FSG と Aspen Institute が 4 年前に始めた、Collective Impact に関する情報のプラットフォームである。また学び合いのためのオンライン上のコミュニティである。助成団体のコミュニティである Grantmakers for Effective Organizations とパートナーシップを組んでおり、現在およそ 15,000 のメンバーが登録している。

FSG はコミュニティ内のメンバー同士の意見交換を促進するよう情報提供を行っている。メンバーは、個人、社会的インパクト投資家、Collective Impact の屋台骨となる組織のリーダー等が加入しており、米国以外からメンバーとなっている参加者もいる。

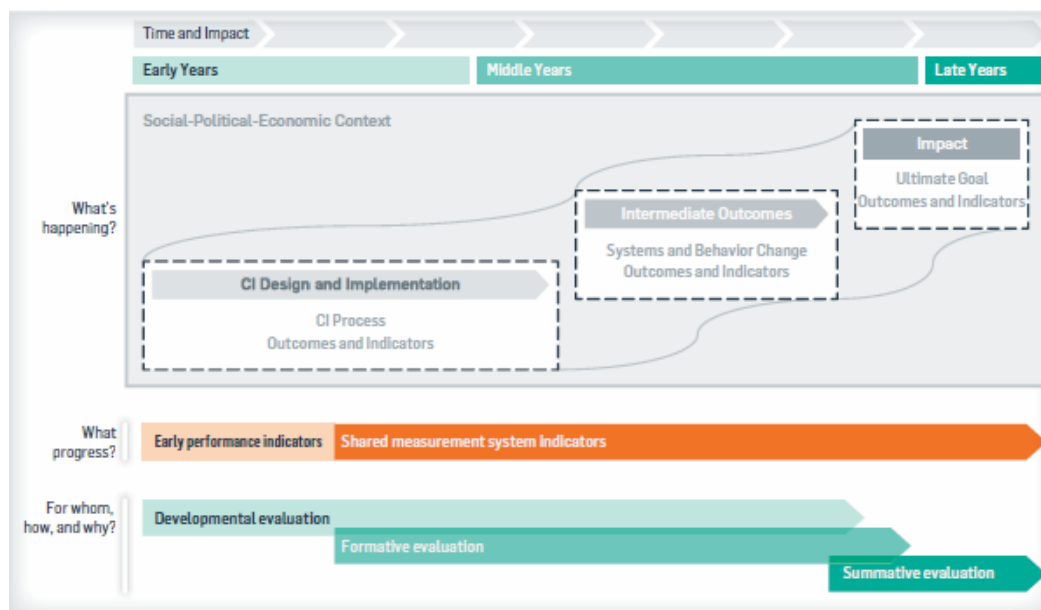
#### 4.5.3 社会的インパクト評価に関する取組み

FSG は、Collective Impact を実践した場合における、社会的インパクト評価のあり方について、研究と実践を重ねている。

Collective Impact における社会的インパクト評価の特徴として、多くの関係者による協働を促す 1 つのツールとして捉えられていること (Shared Measurement)、発展的評価 (Developmental Evaluation) と呼ばれる段階的な手法が取られることが挙げられる。これらはいずれも、プロジェクトを進めながら、評価自体を行うことと、そこからの学びを得ることの両方を目的としたアプローチである。

Collective Impact の取組みには 3 段階の変化があるとされている。第一に、協働するというプロセスの変化が起きるとされており、この段階の評価としてはインプットを測ることから始められる。第二に、社会システムに変化が起き始める。第三に、最終的に目指すアウトカムレベルの変化が起きる。この段階に沿って、徐々に社会的インパクトの評価の厳密性を高めていくのが、Collective Impact における評価方法である (FSG 2015)。

図表 98 Collective Impact の取組みにおける社会的インパクト評価のフレームワーク



(出典)FSG (2015)

Collective Impact の取り組みでは、成果は個別の参加主体ごとのアウトカムではなく、コミュニティや地域住民全体に対するアウトカムが設定される。また、単に目指す成果の指標が定量的に達成されればよいとはされず、社会システムやプロセスに変化が生じることを重視している。また、定量的指標の他に、エンドユーザーや社会システムに関する定性的情報も重視され、フォーカスグループインタビューや戸別訪問インタビュー等の調査が行われる。

プロジェクトの設計次第では、目指す成果がアウトカムレベルで変化するまでに 10 年程度かかることもある。そのため、3 段階のうち 2 段階目の社会システムの変化を測定できるよう、中間アウトカムを測ることが重要であるとのことだった。

例えば、子どもの進学率を目指す成果に置いたプロジェクトの場合は、その予測指標である、教師の指導レベルや生徒の試験の成績を中間アウトカムとして設定するなど、最終アウトカムの手前で評価を行い、その結果を取組み内容にフィードバックする、といったことが行われる。また、Collective Impact の取り組みでは、プロジェクトの終わりは予め定められておらず、評価指標がプロジェクトの進捗とともに変化する可能性もある。

Collective Impact における社会的インパクト評価の一例として、ヒューストンで行われた小学 3 年生の学力向上プロジェクトが挙げられる。同プロジェクトでは、社会システムの改善を図るための 10 の指標を設定し、その上で、システムのステークホルダーのマッピングを行った。これは、子どもが生まれてから 8 歳になるまでに関わる団体や関係者を全て洗い出し、それぞれの関係をマッピングし、最終的に目指す「10 年後の小学 3 年生の読書力の向上」につながるような、システムレベルで起きる変化を指標として設定することを狙ったものである。

#### 4.5.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

前述のように、Collective Impact とは、複雑で予測困難な社会課題を、一つの組織でできることを超えて社会システムとして解決する際に適した概念である。また前述したプロセスを踏まえば、成果志向に立脚し、最終的に目指す成果を明確に設定した上で取組みを進めることが可能である。従って異なる組織が協働するというプロセスを重視し、複雑な取組みを一定の視点で評価することが可能である。

またソーシャル・インパクト・ボンド等、公共サービスの提供に民間投資を活用する際に求められる社会的インパクト評価は、一般に成果指標をより厳密に設定する傾向がある。FSG としては、複雑な社会課題全体を評価するというよりは、限定的な部分を評価することに適していると考えているとのことだった。

FSG では、Collective Impact の普及にあたっては、緊急性が高いと多くの人々が認識している社会課題で、計画立案に行政にも参画してもらいながら、小規模であっても様々な形態の協業を実践してみることが重要だとしている。また、プロジェクトをゼロから探すのではなく、既に行われている取組みの中で Collective Impact のアプローチを使う、というスタンスで臨むとよい、とのアドバイスも得られた。

## 4.6 Acumen

### 4.6.1 組織概要

Acumen は、貧困との闘いを掲げ、2001年に設立された 501(c)(3) 該当の民間非営利組織である。経済的困窮による選択の自由の欠如を解消するため、主に発展途上国の起業家に対して投融資を行うことで起業家のビジネスを促進させている。またグローバルレベルでのリーダーの育成やコミュニティの形成にも注力している。

オフィスは7カ国8地域にある。具体的にはニューヨーク、サンフランシスコ、インド、ケニア、パキスタン、ガーナ、英国、コロンビアである。本部であるニューヨークオフィスでは、8地域の中で最多となる35名のスタッフが働く。サンフランシスコとロンドンのオフィスは、社会的インパクト評価や資金調達を担当しており、ロンドンのチームは BSC とも連携している。残るオフィスは Acumen の投資先がある発展途上国に置かれている。

### 4.6.2 事業概要

#### (1) 社会的インパクト投資の実践

##### 1) 対象となる投資先について

Acumen が投資を行う地域は、主に南アジア、アフリカ、ラテンアメリカである。また近年、先進国での展開も積極的に模索している。

投資分野はこれまで6分野だったが、ここ1年間で戦略に変化があり、現在は農業（例：ユニリーバのサプライチェーン企業との連携）、エネルギー（例：西アフリカでのモバイルマネーの提供）、ヘルスケア（例：インドでの救急搬送サービス）、教育の4セクターに絞っている。また、以前は投資先1社ずつが発揮する価値を最大化することを目指していたが、1社の価値の最大化は通過点にすぎないこと、社会システムレベルの変化を起こすには行政セクターや多国籍企業との協働が必要であると考えに至った。そこで、社会起業家への投資はある種の触媒として捉え、投資による社会システムの変化を追求する方針に転換している。

投資は最小25万ドルから300万ドルで、投資と融資の双方によって資金を提供している。スタートアップの企業に投資することは稀で、ミドルステージにさしかかり拡大を志向する企業を対象に投資を行っている。

##### 2) 投資先の選定方法

投資前の案件発掘やデューデリジェンスは、Acumen のスタッフが、投資候補企業をビジネスと社会性の両面から分析する。この段階では、各企業にセオリー・オブ・チェンジの提出を求め、そこでのインプット、アウトプット、アウトカム、インパクトがそれぞれ何かを厳密に分析するとともに、主要なリスクを分析する。

社会的インパクト投資を行うにあたって Acumen が留意していることの1つとして、社会的インパクト、あるいはその評価を投資スキームに含めることが挙げられている。これは、社会的インパクトが得られないリスクを事前に特定することで、投資後の何らかの変化によって意図した社会的インパクトが得られない、という社会的投資の失敗を防ぐ重要性を指摘している。

例えば、これまで富裕層や中流階級を顧客としてきた企業が、低所得者層に対する商品やサービスの提供に乗り出す際に、Acumen が投資家として関わるケースがある。この場合、Acumen は社会的インパクトを「低所得者層への裨益の拡大」を目的として行う。従って、投資期間の最中に、投資先の企業が低所得者層の市場開拓をやめることなく、確実に低所得者層に便益が生まれるように、投資先に働きかける。ただし、実際のケースでは、低所得者層以外への商品・サービス提供を限定する旨の契約への署名を投資の条件にしたところ、投資先候補の企業が合意できなかったケースがあった。実際に投資先が、投資開始後に、当初 Acumen に対して約束していた低所得者層ではなく、富裕層の市場開拓にシフトしてしまったケースもある。このケースでは投資を引き上げることはしなかったが、Acumen による経営支援の優先順位を下げる対応を取ったということである。

## (2) オンライン研修プログラムの開発・運営

Acumen は、「+Acumen」という名称で、オンラインの研修プログラムを開発している。+Acumen は、起業家を対象とするリーダー育成プログラムで、オンライン上で無償利用することができる。メインターゲットとしている利用者は、20 歳代後半以上で事業に取り組む実践者で、起業家個人のみならず、事業に携わる社内メンバーなどがチームで学べるコンテンツを提供している。

内容としては、ストーリーテリング、社会起業家精神、ユニットエコノミクス（事業単位あたりの経済性）、社会的インパクト投資、Lean Data（後述）等、22 種類のコースを提供している。コースには現在、世界中で約 27 万人が登録している。コンテンツの開発は、Acumen 内の各チームが協力して行っており、1 コースあたり 5～8 週間で完了することができる。

### 4.6.3 社会的インパクト評価に関する取組み

#### (1) Lean Data 導入以前の取組み

Acumen はGIIN が運営する IRIS の開発に携わっており、社会的インパクト投資を行う上で、社会的インパクト評価を活用している先駆的な団体の 1 つである。ただし、ヒアリングから、現在 Acumen では IRIS を開発した当時とは異なる方針で、社会的インパクト評価を行っていることが把握できた。

Acumen が設立された 15 年前は、ベンチャーキャピタルのようなマインドセットで社会的インパクトを評価しており、投資先の社会的インパクトを「幅 (Breadth)」すなわち定量化することに主眼を置いていた。つまり、この段階で Acumen が取り組む社会的インパクト評価は、「受益者数」や「売上商品数」といった指標を用いていた。このように、何をデータとして収集すべきか (what) という視点から、標準化できそうな指標についてはセクターとして基準を持つべきだとの合意が IRIS の開発に協力した複数の組織間でできたことから、会計の仕組みを参考として、IRIS の開発が行われることになったものである。

ただし、IRIS 開発以降しばらくすると、実際のデータの入手は予想以上に難しいことが分かってきた。つまり、どのようにしてデータを収集するか (how) という視点からも、社会的イ

ンパクト評価の改善が求められるようになった。このことから、Acumen ではここ 5 年間、Lean Data についての議論を続けてきた。

## (2) Lean Data とは何か

Lean とは、「無駄のない」、「痩せた」、「効率的な」といった意味で、シンプルなデータ収集方法により、社会的インパクト評価を行う手法だと言える。

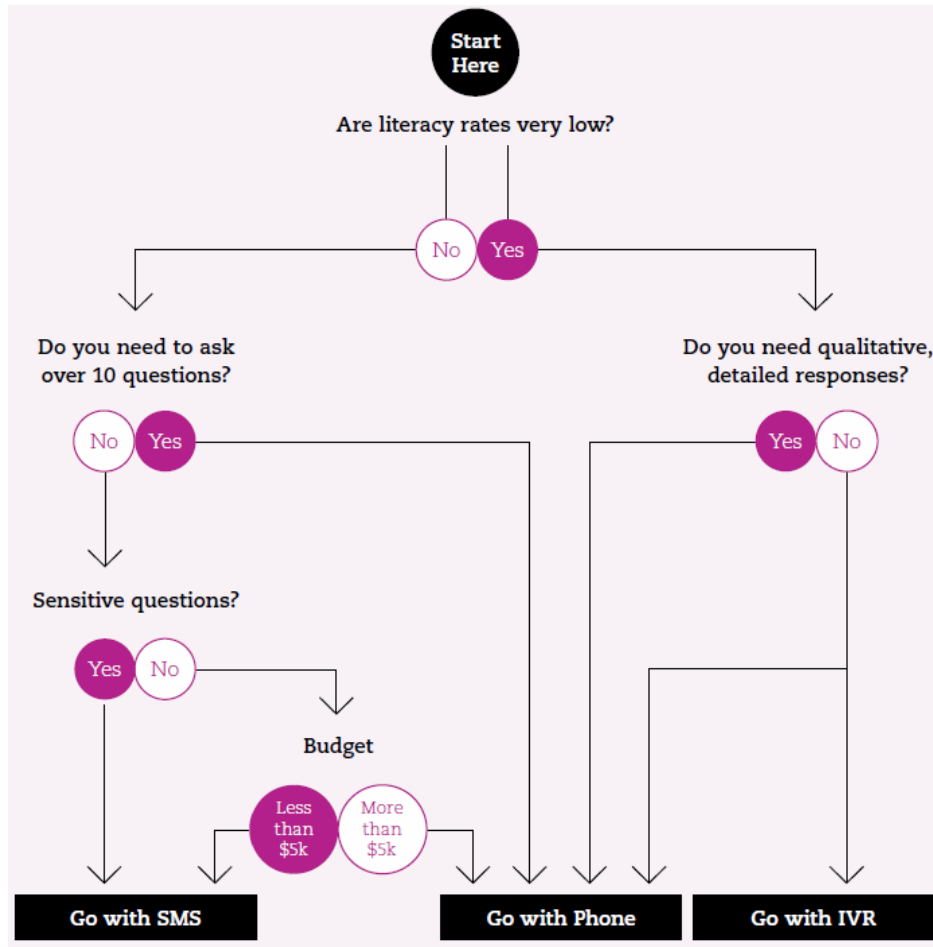
Lean Data は、Acumen の投資経験から得られた知見として、投資時に期待していた社会的インパクトがもたらされているかは「幅」、すなわち定量化の情報だけでは分からないこと、とはいえ社会的インパクトを測定し、事業の取組み改善に繋がりたいという思いがあったことから生まれた手法である。Lean Data では、指標を顧客数や雇用創出数など 7 つだけに絞り込み、社会起業家のデータ収集の負荷を軽減するようにしている。

Lean Data が必要とされる具体例として、マラリア除けの蚊帳を製造・販売している企業の場合、投資家である Acumen では蚊帳の普及数だけを測定し、蚊帳が本当にマラリア撲滅に役立っているのかは投資先の企業に調べさせるスタンスだった。しかし実際には、人々が蚊帳を間違った方法で使用している可能性を考慮にいれなければならない。間違った方法とは、例えば設置時に隙間が空いてしまう、魚釣りの網として誤用しているといったことが挙げられる。あるいは、世帯収入の約 15%を灯油ランプに費やしている人々に、それより安く健康に良いソーラーランタンへの切り替えを勧めても、灯油ランプの方が使い慣れている、補助金が出ている、光の当たる範囲が広い等の理由で買い替えないことが往々にしてある。それらの現実を知ることが、蚊帳やソーラーランタンを製造・販売する起業家にとっては重要である。

このような問題意識のもとで開発された新たな社会的インパクト評価のコンセプトである Lean Data は、よりよい商品・サービス提供につながるデータをいかに生み出すかに焦点を当てたものである。つまり、社会的インパクト評価を通じて、顧客満足度や製品・サービスへの評価結果を収集し、顧客層へのインパクトの把握と機動的かつ能動的なサービス改善へと繋げることを意図している。

また、Lean Data は、ICT を活用してデータ収集のコストを下げることも意図している。Acumen からは、調査目的の社会的インパクトの測定と、起業家が事業改善に役立てるための社会的インパクトの測定は区別して捉える必要があるという意見が得られた。Lean Data はより低コストで迅速に消費者(受益者)のフィードバックを得る方策として開発された。例えば携帯電話のショートメールや自動音声応答によるアンケート、コールセンターによる電話ヒアリング等、発展途上国であっても比較的安価かつ手間無く実施できる調査方法によって、データを収集することを目指している (Acumen 2015、S.Dichter, T Adams,&A. Ebrahim2016、SSIR 2016)。

図表 99 Lean Data の実践における調査方法の選択ツリー



**Note**

If you can't get a representative set of phone numbers, go with in-person interviews

(出典)Acumen (2015)

ただし、Acumen では Lean Data もあくまで手法の 1 つだと捉えており、厳密な評価が適していると考えられる場合には、Lean Data ではなく別の手法で社会的インパクト評価を行っている。例えば、10～100 億ドル規模で資金が投下される感染症予防の分野や、政策に影響を及ぼすような分野では、より厳密な評価が必要とされると考えている。つまり、途上国の起業家が取り組むデータ収集と、事業規模 2 千万ドル程度の企業が、顧客のデータ収集を行うことは区別して考えている、ということである。

4.6.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

(1) トップダウンの評価からボトムアップの評価への転換

Acumen が Lean Data の概念を開発した背景には、「出資者 機関投資家 起業家 消費者(受益者)」という資本投下の関係性において、機関投資家である Acumen としては、データの質の高さよりも消費者から寄せられる評価(消費者の社会起業家へのアカウントビリティ)を重

視したい、という考えがある。

社会的インパクトの発揮を期待する投資家として最も知りたいことは「事業によって、消費者（受益者）にとっての課題が解決したか、価値が高まったか」である。Lean Data は、社会的インパクト評価を通じて、顧客満足度や製品・サービスへの評価結果を収集しているため、事業者は Lean Data によって集めた情報によって、事業の方針を正しく修正できる、との認識を持っている。

他方、この認識からすれば、投資家によるトップダウンのアカウントビリティの要求は、社会的インパクトの発揮の観点では本質的でなく、社会的インパクト評価のあり方としては間違っている可能性が高い、と Acumen は指摘する。

これは、例えば助成金による資金提供の場合、団体にはアカウントビリティが求められるものの、受益者からの評価を得なくても組織の存続に直結することはない。そのため、助成団体によるトップダウンの確認・管理のための評価でよかったかもしれない。しかし Acumen が支援するビジネスへの投融資の場合、消費者からの満足度やサービスの評価結果が向上しなければ企業が倒産することになる。この違いに着目すると、Lean Data のように消費者（受益者）からのフィードバックを集められる社会的インパクト評価が重要になるということを意味する。

## （2）ソーシャルセクターの人材供給に向けた取組みの必要性

ソーシャルセクターの人材不足の問題は世界共通の問題であり、Acumen でも人材育成に多くの投資をしている。オンラインの受講を基本とする+Acumen の展開は、その一例として注目に値する。

ヒアリングでは、ソーシャルセクターの人材育成の他団体における先行例として、Teach for America に対する言及があった。Teach for America は、全米で最も就職したい会社のうちの一つとして注目されているが、これはゴールドマン・サックスが「Teach for America の卒業生を我が社で採用する」と言ったことが発端となっている、と Acumen は話す。つまり優秀な学生がソーシャルセクターで働くインセンティブを設計したことが契機となり今では多くの学生がソーシャルセクターでの就職を志望するようになり、人材のプールが拡大した、と話す。

Acumen でも、Acumen でのサマーインターンシップの募集に対して、ハーバードビジネススクールの学生のうちの 25% が応募してきたことがあるなど、米国ではソーシャルセクターで働くことがある種のステータスになりつつある。こうしたトレンドを拡大していくことを通じて、社会的インパクト投資や社会的インパクト評価に取り組む人材を確保することが重要だ、との意見が得られた。



## 4.7 Urban Institute

### 4.7.1 組織概要

Urban Institute は、リンドン・ジョンソン元大統領により 1968 年に設立された、非営利の総合シンクタンクである。設立当時は、政権が社会のセーフティネットに投資する政策を打ち出す中で、その効果を測る必要性に応えることが目指された。現在は約 450 名の研究員が在籍し、ほぼ全ての社会政策をカバーしている。

Urban Institute は、「調査と政策のギャップを埋める」ことを主要なミッションに掲げている。その際には、単に調査の結果得られるエビデンスを政策にあてはめるのではなく、社会課題の解決方策を検討する場でエビデンスを活用する点を重視した取組みを行っているのが特徴である。

Urban Institute では、連邦政府、州政府、基礎自治体等を対象とした政策形成を支援する Policy Advisory Group（研究員数は 20 名程度）の一部として、PfS を専門に推進するチームを設置している。同チームには、10 名の研究員が在籍している。同チームでは、PfS についてのレポート（「The state of pay for success in 2015<sup>38</sup>」「Solving the Wrong Pockets Problem<sup>39</sup>」等）を多数執筆しており、エビデンスに基づく政策形成に関する原理原則について、行政セクターの合意形成を目指す取組みの推進機関となっている。

### 4.7.2 事業概要

#### （1）政策形成における対話の促進

Urban Institute がミッションとしている「調査と政策のギャップを埋める」とは、換言すれば、「洗練された手法による調査で得られるエビデンスを課題解決方策に変換する」ということを意味する。そのための取組みとして、Urban Institute では政策形成における対話を促すことに注力している。

具体的には、第一に、研究者と政策決定者（政治家、官僚等）が同じ情報を共有し、共通言語であるエビデンスを用いて議論をする場を提供している。Urban Institute では、The MacArthur Foundation から助成金を得てワークショップを開催しており、研究者が 3～4 分で自身の研究結果や政策への応用可能性についてプレゼンテーションを行い、聴衆である政策決定者（市、郡、州レベル）と情報共有をしている。例えば、住宅に関するプログラムの実施は、ホームレス状態の人の数の減少だけでなく、子どもの健康的生育にもつながり、学校での成績向上や喘息の低減などへもつながる、といったことを研究者が発表した上で、政策に関する議論を深めていく。

第二に、政策決定者が政策形成プロセスの中でエビデンスについて議論しなければならない仕組みをつくることであり、例えば PfS がそれに当たる。また、Urban Institute では、レポートなどのツールキットを提供したり、政治家へのトレーニングを提供したり、テーマごとの実践例を共有するコミュニティを構築するなど、実行支援にも力を入れて取り組んでいる。

<sup>38</sup> The state of pay for success in 2015 (<http://www.urban.org/urban-wire/state-pay-success-2015>)

<sup>39</sup> Solving the Wrong Pockets Problem (<http://www.urban.org/research/publication/solving-wrong-pockets-problem>)

## (2) Pay for Success プロジェクトの実行支援

### 1) PfS 推進に向けた取り組み

Urban Institute では、PfS を推進するために、様々な取り組みを行っている。例えば、各ステークホルダーが議論を始めるための基礎的なツールの提供である。これは、PfS 案件の実施プロセスに関する解説や、テーマ選定の基準などに関する調査結果や先行事例のケーススタディ等の発信が挙げられる。

また、実際の PfS 案件について、ステークホルダー間での双方向の議論のファシリテーション役を担うことが挙げられる。具体的には、PfS 推進チームが中心となり、PfS プロジェクトにおけるプログラム形成、プロジェクトでの社会的インパクト評価のデザイン等の実行支援を行っている。加えて、自治体や民間財団を対象とした Training and Technical Assistance Services (研修・技術的支援事業。以下、TTA と略記) も実施している。TTA について、ヒアリング実施時点では、郡政府 2 箇所 (Washington 州 Yakima County、New York 州 Suffolk County)、州政府 1 箇所 (Wisconsin)、中間支援組織 4 団体 (Social Finance、the Sorenson Impact Center、the Green & Healthy Homes Initiative、Quantified Ventures/) に対し、正式にトレーニングを開始したところということであった。

さらに、主に政治家からの問い合わせを想定し、PfS に関する質問に対して 24 時間以内に回答できるサポートセンターを設立した。このように、今後、PfS の導入を強力に推進していくための体制が整備できているとのことであった。

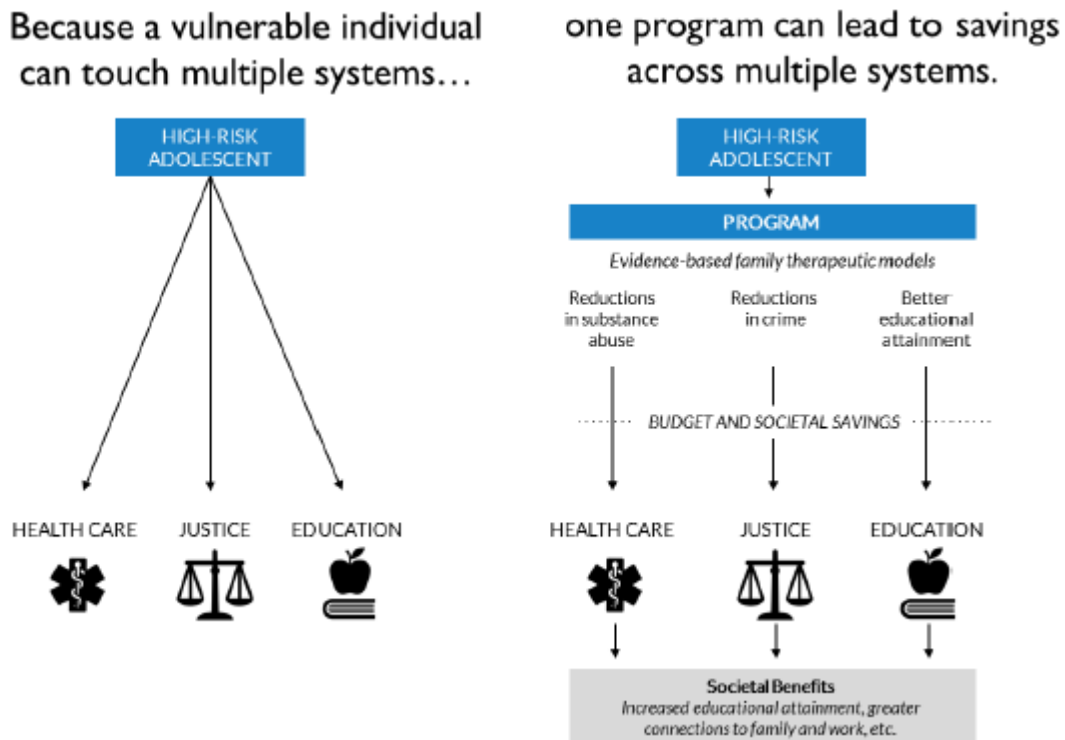
### 2) Urban Institute 内でのチーム組成について

Urban Institute では、特定の社会課題に対しする解決策として、これまで各政策分野に分かれ個別的行われてきたプログラムが、PfS 案件として組成されることを契機として、多分野にまたがって包括的に効果をもたらす可能性があることに着目している。そのため、PfS 案件の実行を支援する際には、Urban Institute 内の関連分野の研究者が立上げチームに参画し、複数の視点から検討を加えるよう体制を構築している。

例えば、デンバーで行われている PfS 案件は、ホームレス支援の一環として住宅を提供することを通じて、ホームレス状態にあるからこそ生じる医療費や、罪を犯すことから生じる刑務所維持費を削減することを目指している。このプロジェクトでは、Urban Institute に在籍する住宅分野やヘルスケア分野、犯罪分野の専門的知見を有する研究者に加え、社会的インパクト評価の経験が豊富な研究者からチームが組成され、プログラム形成から評価デザインまでを共同で実施している。

また Urban Institute では、PfS の成否を明確に判断できる評価基準をプロジェクト組成の早期段階から組み込むことを重視している。この点においても、Urban Institute に在籍する各分野の専門家が協力することで、より良い評価プログラムを構築できると考えている (Urban Institute 2015)。

図表 100 PfS プロジェクトのプログラムがもたらす効果



(出典)Urban Institute (2015)

#### 4.7.3 社会的インパクト評価に関する取組み

Urban Institute は、主にアウトプットレベルの指標を時系列で把握する「パフォーマンス測定」と、対照群を設定した厳密な評価を行う「インパクト測定」を明示的に分けて実施している。このうち、政策形成や民間助成の資金配分決定に活用しているのはインパクト測定の結果だということである。ただし、評価のデザインはケースバイケースで決定しており、例えば、インパクト測定の場合は必ず RCT を行う、といった決め方はしていない。

社会的インパクトの評価において、どのような指標を用いるかについてもケースバイケースで判断している。例えば、パフォーマンス測定においてアウトプットレベルの指標を用いるだけでなく、インパクト測定の中でもアウトプットレベルの指標をアウトカムに至るまでの中間指標として重視しているケースもある。

また、事前評価として、プログラムの効果に関するインプットとアウトカムの関係性（因果関係）に関するエビデンスが確立されていないフィージビリティスタディの場合は、プログラム開始後しばらくしないとアウトカムを測定できない。そのため、まずはアウトプットを測定することに注力せざるを得ないし、それで当面は十分であるケースも多いとのことである。さらに、既存のエビデンスを整理し、どのようなプログラムであればより効果が見込めるかを明らかにするため、システムティックレビューを活用することもある。

ただし、ある特定のプログラムについての社会的インパクトの強弱を示すエビデンスが、事前もしくは事後の評価により得られたからといって、必ずしもそのプログラムを実施しなければい

けないとは考えていない。むしろ、そのエビデンスを基にした関係者間の合意形成が重要であり、社会的インパクト評価のプロセスはその対話の際の材料として活用している、との考えであった。

#### 4.7.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

##### (1) PfS の浸透による評価の重要性の理解促進

前述の通り、Urban Institute では PfS を強力に推し進めようとしている。しかし、PfS が「万能薬」だと考えているわけではなく、政策決定におけるエビデンスの重要性の理解や、そのための社会的インパクト評価の重要性の理解、そして人々が税金として拠出したお金を政府が何のために使うのかについての議論を促すツールとして期待している、とのことだった。

社会的インパクト評価の重要性については、一般的に理解が浸透しつつある。一方で、案件の組成段階から社会的インパクト評価を組み込む必要性について、ステークホルダーによって理解度は様々であり、アウトプットとアウトカムの違いについても、認識が十分でないケースも存在する、との意見が得られた。

一方で PfS 案件が増えてきたことは、社会的インパクト評価の必要性に対する行政や事業者、投資家の理解度の向上に前向きに働いていると評価する意見が得られた。

##### (2) 連邦政府によるエビデンス・ベースの政策の促進

連邦政府レベルでは、「Workforce Innovation and Opportunity Act」や「Every Student Success Act」において、PfS のフィージビリティスタディを積極的に行うことが明記された。これにより、PfS に流れる資金が急速に増加するわけではないものの、社会的インパクト評価の重要性や、エビデンスに基づいたプログラムの重要性が、法律により政策決定者レベルで議論される環境が整った。

同様に、現在連邦議会で審議中の「Social Impact Partnership Act」にも、PfS のフィージビリティスタディを推進することと、連邦政府から 3 億ドルの予算を PfS につけることが示されている。Urban Institute では、同法案は上院下院両方の超党派による立法であること、連邦政府からの資金拠出により資金の提供主体とメリットを享受する主体が不一致となる問題（Wrong Pockets Problem）を解決できる可能性があると期待しているとのことだった。

##### (3) 社会的インパクト評価の結果に関する議論の喚起

Urban Institute は、前述の Workforce Innovation and Opportunity Act や Every Student Success Act、Social Impact Partnership Act のように、社会的インパクト評価の結果として得られるエビデンスの活用を法律に記載することで、人々が社会的インパクトやエビデンスについて議論し始める環境を整備し、結果的に公共サービスの提供方法のイノベーションが促されると考えている。

他にも、政府が社会的インパクト評価結果やエビデンスに基づく業務を遂行能力を身につけるため、研究者との距離を縮めることが重要であり、人事交換プログラムや、政府内にエコノミストを派遣するプログラムなど、政府と研究者が対話する機会が多く作られていることも、社会的インパクト評価の推進に寄与しているとの示唆があった。

また、政府がオープンデータを推進し、研究者等が比較的簡便にデータを利用できるシステムを整備することによっても、研究者と政府との議論が喚起されるとの意見もあった。

## 4.8 B Lab

### 4.8.1 組織概要

B Lab は 2006 年に設立された民間非営利組織であり、フィラデルフィアに本部が置かれている。またヨーロッパ、英国、ラテンアメリカ、オーストラリアにチームが立ち上がっている。

B Lab は、民間企業が簡便に社会的インパクト評価を実施できるツール「B Impact Assessment」を、オンライン上で無償提供しているほか、この評価結果をベースとして、「B Corp」と呼ばれる企業の社会性認証や、社会的投資を想定した社会性格付けも行っている。

2009 年には、Acumen 及びロックフェラー財団と共同で、社会的インパクト投資の指標群である IRIS の開発にも携わった。なお B Impact Assessment は、IRIS の指標を用いている。

### 4.8.2 事業概要

#### (1) B Corp の認証

B Lab では、企業の社会性認証である B Corp を管理している。B Corp の認証プロセスでは、まず「B Impact Assessment」と呼ばれる社会的インパクト評価ツールによって、認証を希望する企業が自己評価を行う。

次に B Lab によって回答内容がチェックされ、社会、環境、コミュニティ、ガバナンス、透明性等に関して厳格に内容が確認される。この結果、社会性だけでなく会社のミッションやオペレーションも秀でている企業のみが、B Corp として認証される。B Corp の認証は有料である。

また B Corp に認証された後も、株主の利益を最優先とするのではなく、社会性に配慮した事業展開をすることを法的に明確にするために、会社の定款等に会社のミッションを追求する権利を書き込む等を行う必要がある。

B Corp は当初、主に小規模な企業を対象として、認証制度が設計された。しかし普及が進むにつれて、徐々に大企業が認証を取得するケースも生じている。しかし多数の子会社を有する大企業が認証を取得する場合には、認証プロセスに多大な手間がかかる。そこで、大企業であっても中小企業と同様の厳格さを保ちつつ、より簡便になるよう、認証プロセスを見直している。

B Corp は企業のみを対象としており、非営利団体は利用できない。理由としては、B Lab はそもそも「ビジネスが社会や環境により配慮するようになること」を目指して設立されており、非営利団体の社会性認証について取り組むべきという問題意識がなかったためである。ただし、株主や利益分配等に関する質問を省いた、非営利団体向けの簡易アセスメントツールも提供している。

認証を受ける企業にとってのインセンティブは、大きく 3 つが挙げられる。第一に、従業員の満足度と定着率の向上である。B Lab としてはこれが最大のインセンティブであり、特に B Corp のコンセプトは若い世代を惹きつけるのに役立っていると考えている。

第二に、認証を受けた企業同士のネットワークの構築である。B Lab によれば、B Corp を取得した企業が、相互にビジネス上の協力関係を築くケースが出てきていることや、志高いミッ

ションを掲げた企業同士の連帯を深めたりする点が評価されているとのことである。

第三に、ブランド価値の向上である。B Corp は本来 B to B における社会性に着目した認証制度であったという。しかし最近では B Corp 取得企業であることが、消費者からも注目されるようになった。これは Patagonia や Ben & Jerry 等、事業活動における社会性の発揮が明らかであり、既に評判が高かった企業が、先行的に B Corp の認証を受けたことによる影響が大きい。

一方で、認証を受けても資金調達面でのメリットは極めて限定的だという。B Lab では、投資家に対して、B Corp が投資対象としてリスクが低いことを啓発しているとのことだった。

## (2) Benefit Corporation 法の導入推進

B Corp と Benefit Corporation は異なるものであり、B Corp は B Lab(民間)が認証した企業、Benefit Corporation は自治体(行政)ごとの法律で認められた法人形態を指す。米国内では Benefit Corporation の数が、B Corp の数を上回るほどに浸透している。

B Lab では、連邦政府、州政府、基礎自治体など、あらゆるレベルの行政に対して、B Corp のような社会性認証基準をコミュニティ単位で Benefit Corporation として採用するよう、法整備に向けた働きかけを行っている。

B Lab がこのような活動を行っている背景として、米国では、会社法の規定が株主最優先とされているため、法改正によって Benefit Corporation が社会性への配慮を法的に明確にする必要があることが挙げられる。会社法の規定に起因する障害は、国によって状況が異なり、法改正の必要はなく会社法の一部を修正するだけで十分であるケースや、既に米国よりも先んじて企業が環境や社会へ配慮することが法的に求められている国もある。

また、B Lab では投資家への啓発活動も重視している。米国では、2015年に改正 The Employee Retirement Income Security Act(従業員退職所得保障法、通称 ERISA 法)が通過し、年金基金や投資信託会社が社会的インパクト投資をすることが信託義務上問題ないことが明確化された。B Lab では、法改正前は、社会的インパクトを重視した投資を行い損失を計上した場合、受託者責任の観点から資本家に訴えられる恐れがあったが、同法の改正によって今後社会的インパクト投資が拡大する可能性があると考えており、その受け皿として Benefit Corporation の活用を促したいとしている。

### 4.8.3 社会的インパクト評価に関する取組み

#### (1) B Impact Assessment の実施

B Impact Assessment は、B Lab がオンライン上で無償提供している社会的インパクト評価のツールである。B Lab のウェブサイトアクセスした企業は、自身のセルフチェックとして質問に答える形式で評価を実施することができ、簡易版であれば30分以内、フルバージョンでも2~3時間以内に回答を完了することができる。質問内容は、ガバナンス、雇用、コミュニティ、環境の4側面で構成されており、最終的に200点満点のスコアが算出され、「B Impact Report」として回答者にフィードバックされる。

図表 101 B Impact Report の構成とレポートのイメージ

## B Lab

Composite B Score: 113.9

	Total Points	
	Points Earned	% of Points Earned
<b>OVERALL</b>	<b>113.9</b>	<b>57.0%</b>
<b>Governance</b>	<b>18.4</b>	<b>86.4%</b>
Corporate Accountability	12.6	88.0%
Transparency	5.8	83.1%
<b>Workers</b>	<b>39.4</b>	<b>78.9%</b>
Compensation & Benefits	24.0	83.4%
Worker Ownership	11.5	100.0%
Worker Environment	3.9	59.2%
<b>Community</b>	<b>47.0</b>	<b>55.3%</b>
Community Products & Services	30.0	50.0%
• Products & Services	30.0	100.0%
• Serve those in need	0	0%
Community Practices	17.0	31%
• Suppliers & Distributors	3.1	38.7%
• Local Involvement	6.0	50.1%
• Diversity	4.3	39.2%
• Job Creation	3.3	30.3%
• Civic Engagement & Giving	0.2	1.7%
<b>Environment</b>	<b>9.1</b>	<b>45.7%</b>
Environmental Products & Services	0	0%
Environmental Practices	9.0	45.7%
• Land, Office, Plant	6.9	62.8%
• Inputs	1.7	26.8%
• Outputs	0.4	16.7%
• Suppliers, Distributors & Transportation	N/A	N/A

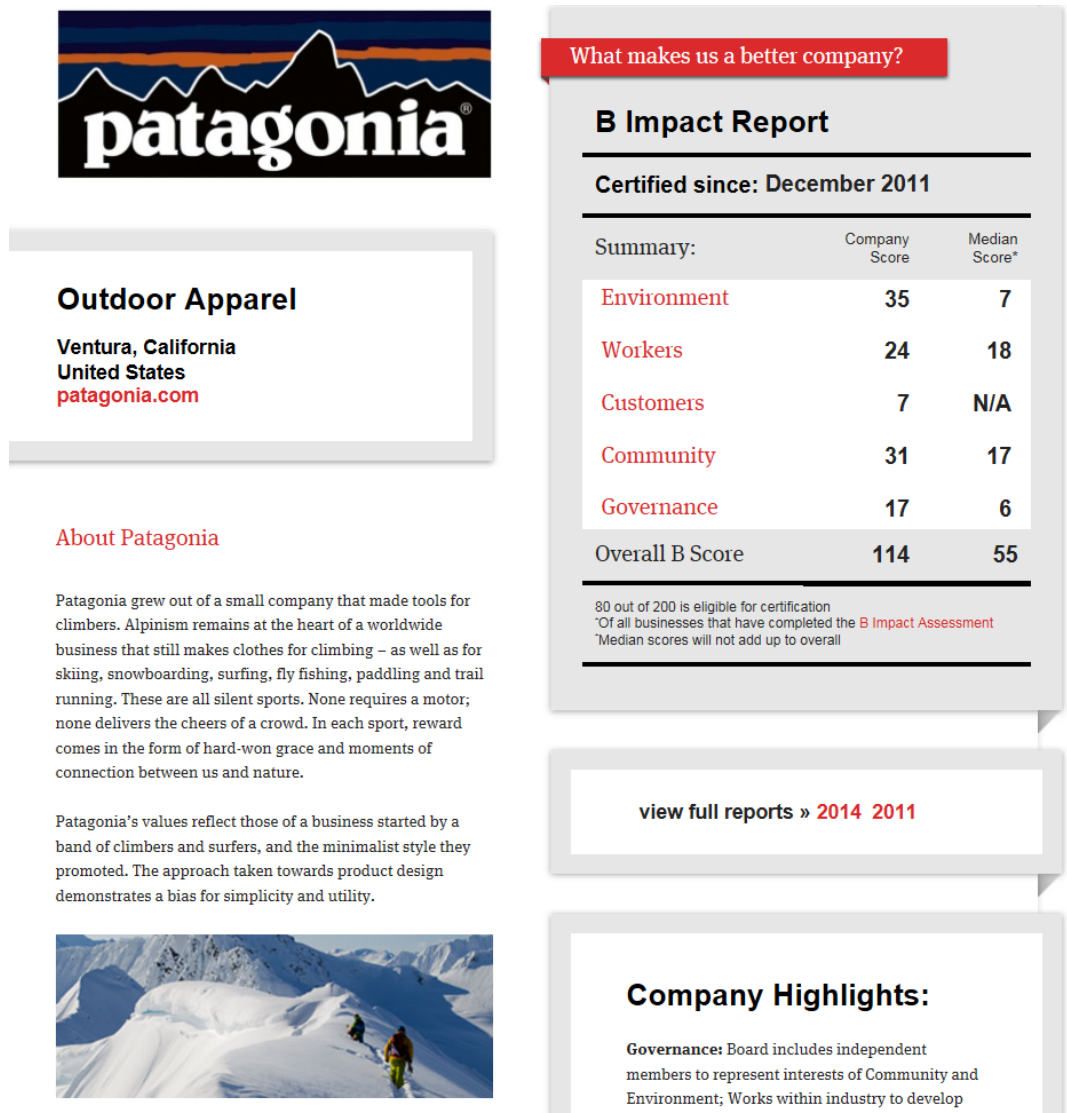
(出典)B Lab ウェブサイトから<sup>40</sup>

B Corp としての認証を受けた企業の場合、企業概要と共に、社会的インパクト評価の結果が B Corp のウェブサイトで公開され、スコアも公開される。ウェブサイトでは、社名、地域、業種から企業を検索することができ、またスコアについては一般的な企業の中央値との比較も掲載されている。これによって、閲覧者は、当該企業の社会性がどのような点で特に優れており、どのような点でより改善できる可能性があるかを把握することができる。

<sup>40</sup> B Lab ( [https://www.bcorporation.net/sites/all/themes/adaptivetheme/bcorp/pdfs/b\\_lab\\_b\\_report\\_final.pdf](https://www.bcorporation.net/sites/all/themes/adaptivetheme/bcorp/pdfs/b_lab_b_report_final.pdf) )



図表 102 パタゴニア社の B Impact Report



(出典)B Lab ウェブサイトから<sup>41</sup>

なお、B Corp としての認証の希望はないが、社会的インパクト評価ツールを利用してスコアを測りたいという会社も多い。実際に、認証団体の約 30 倍の数の会社が B Impact Assessment を利用していることが分かっている。

そこで B Lab では、自治体と連携し、B Impact Assessment を活用して、企業が社会的インパクトを評価するキャンペーンを実施している。例えば、ニューヨーク市と連携して実施しているイニシアチブ、「The Best for NYC Challenge<sup>42</sup>」では、市内の全企業を対象に、無料で自社の社会的インパクトを測ることを促している。そして、評価に取組んだ会社のうち、社会インパクトのスコアが高かった企業を表彰している。

<sup>41</sup> B Lab ( <http://www.bcorporation.net/community/patagonia-inc> )

<sup>42</sup> The Best for NYC Challenge ( <http://bestfor.nyc/> )

同イニシアチブは、5年間のプロジェクトとして2015年に開始された。B Labによれば、ニューヨーク市では、本イニシアチブの結果を踏まえて、将来の税優遇措置やBenefit Corporationとの取引優遇等の政策につなげたいと考えているとのことである。

#### (2) B Analytics による GIIRS (社会性格付け)

B Analytics とは、B Impact Assessment よりもさらに厳密な社会的インパクト評価ができる仕組みを指す。B Lab では、B Analytics にビジネスモデルや情報開示に関する項目を加え、社会性を総合的に評価する社会性格付け「GIIRS」も実施している。

GIIRS では、オンラインでの情報入力に加え、電話インタビューも行われる。また企業の社会性を精査した結果から、社会的インパクト投資の投資先としてプラチナ、ゴールド、シルバー、ブロンズの4段階に分類している。

なお、B Analytics と GIIRS は、両者とも同じデータを用いているが目的が異なる。B Analytics は、B Corp をそれ以外の企業と差別化することを目的としている。一方 GIIRS は、投資家が B Corp 同士を比較することを目的としている。

#### 4.8.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

B Lab は、現在アフリカでの発足準備を進めている。またアジアへの進出にも意欲を有している。必要であれば、日本における社会的インパクト投資や社会的インパクト評価の促進に向けて、B Impact Assessment や B Analytics といったツールを提供したいとの意向が示された。ただし、他地域展開を行う際には、ハブとなる組織が必要となる。

他地域に展開する際には、既に社会性に配慮した事業活動を行っており、社会から尊敬されている企業20社程度を目安に、B Corp として認証するところからはじめるのがよいということである。こうすることで、B Corp としてのブランド価値が高まり、アーリーアダプターとなる企業自身も、認証を受けることで企業のミッションを守りやすくなる等のメリットがある。従って、社会性認証に関心を持つ企業群をモデルケースとして先行的に認証し、B Corp が掲げるコンセプトを普及させることが効果的だという意見があった。

## 4.9 The Third Sector Capital Partners

### 4.9.1 組織概要

Third Sector Capital Partners（以下 Third Sector と略記）は、2010年に共同創業者3名により設立された501(c)(3)該当の中間支援・コンサルティング会社である。

スタッフは総勢40名程度で、ボストンのほか、サンフランシスコ、ワシントンD.C.にオフィスを構える。

組織構造はフラットで、8名のマネジメントチームが存在する他は大半がアソシエイトやアナリストが占める。マネジメントチームのうち、2名のシニア・ディレクターがプロジェクトの実行を、共同代表にあたる2名がプロダクトデザインや事業開発を担当し、他に業務管理や財務を担当するチームと、資金調達を担当するチームが存在する。

2010年の設立の際には、慈善的投資家からの支援に支えられたという。しかし翌年には後述する Massachusetts Juvenile Justice PFS Initiative を手がけ、直近の事業年度（2014～2015年度）の事業規模は、前年度に比べて約2倍となる成長を遂げているという。

### 4.9.2 事業概要

#### (1) PFS 案件の組成に向けた取組み

Third Sector は、政府が社会サービスについて、真に成果志向になり、外部との契約を結ぶ際の考え方や方法を変えていくことを目指し活動している。従って、PFS 案件の実行のみを目標としているわけでは必ずしもないが、実際には多くが PFS 案件として実行されている。

図表 103 Third Sector が手がける PFS 案件の一例

プロジェクト名称	支払いを行う政府組織名/クライアント名	プロジェクトの段階	分野
Cuyahoga County Partnering for Family Success Program	Cuyahoga 郡	発足済	児童福祉 住宅問題
Massachusetts Juvenile Justice PFS Initiative	マサチューセッツ州	発足済	司法問題
New York State	ニューヨーク州	設計段階	児童福祉 司法問題
Santa Clara County Homelessness PFS	サンタ・クララ郡	発足済	住宅問題
State of Illinois Dually Involved Youth PFS Project	イリノイ州	設計段階	児童福祉 司法問題
State of Nevada, Clark County and Las Vegas Early Childhood	ネバダ州 ( Social Innovation Fund 関連案件 )	フィージビリティ・ 技術支援段階	児童福祉

(出典) ヒアリング内容及び Third Sector のウェブサイト<sup>43</sup>を参照し、三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング作成

<sup>43</sup> Third Sector ウェブサイト Our Project (<http://www.thirdsectorcap.org/projects/>)

PfS の案件の始まり方には 3 つのタイプがあるという。

一つ目は政府が、PfS の中間支援組織を公募し、入札する場合である。イリノイ、マサチューセッツ、ニューヨーク州がこれにあたる。しかし最近では公募前から既に結果が決まっているケースも多いため、公募にはあまり関わらないようにしている。

二つ目は、政府へのアドバイザリー業務であり、この場合は助成財団が Third Sector に資金を提供する。Cuyahoga County や Santa Clara County の案件がこれにあたる。

三つ目はカンファレンス等を通じ、政府から直接声がかかるケースである。この場合は政府が直接 Third Sector に対価を支払う。

図表 104 Third Sector が手がける PfS 案件の対象先

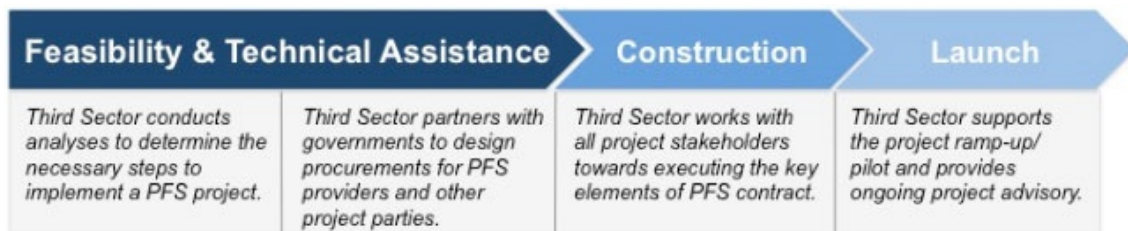


(出典) Third Sector ウェブサイトから

## (2) 主な役割

PfS に関し Third Sector が提供しているサービスは、フィージビリティ・技術支援、案件構築、発足後のサポートの 3 つのステップに分けられる。

図表 105 Third Sector が提供するサービス



(出典) Third Sector ウェブサイトから<sup>44</sup>

PfS 案件の組成において Third Sector は、案件のファシリテーターやコーディネーターの役割を担う。またどのような資金構造とすべきか、といった点についても調整を行う。

最初の案件となった Massachusetts Juvenile Justice PFS Initiative では、Third Sector はプロジェクト全体のマネジメントを担った。

しかし、その後戦略を転換し、現在は、全体のプロジェクトマネジメントは各実施地域の民

<sup>44</sup> Third Sector ウェブサイト Pay for success services (<http://www.thirdsectorcap.org/pay-for-success-services/>)

間非営利組織が行うべきだと考えているという。特に、長期にわたる遠隔でのプロジェクトの場合、Third Sector がプロジェクトマネジメントを行うよりも、地元の団体が主導した方が PfS の仕組みとしてスケールしやすいとのことであった。

従って、現在は Third Sector は、案件の開発から契約締結までの、プロジェクトを発足させる前の段階には積極的に関わるが、その後は一歩ひいてアドバイザー役、問題があった際の相談役になることが多い。

### (3) 案件構築段階について

Third Sector では、契約締結に向けて複数の利害関係者と詳細を詰めていく案件構築段階が最も重要かつ手間がかかるという意見が得られた。

案件構築プロセスにおいて重要な点は、現状理解、介入方法の選定、アウトカム指標の策定である。

現状理解では、特定の社会課題に対し、「もし介入をしなかった場合に何が起きるのか」、あるいは「現状とその将来予測を表すデータには何があるか」といった点を問う。

介入方法の選定においては、Third Sector は下記のような問いを投げかけながら、多様な利害関係者をまとめていく。

- ・ 何のアウトカムに対して対価を支払うのか？
- ・ 適切な対価はいくらなのか？
- ・ 適切な介入を行える団体は誰か？
- ・ この介入にはいくら必要で、よりいくらのコストが節約されるのか？経済的に妥当か？
- ・ 投資可能な案件なのか？リターンは期待されるのか？

アウトカム指標の設定では、アウトカム指標と、利用可能なデータベースがつながっているかを見ながら指標を策定する。

案件構築段階でよくある課題としては、次の2点が挙げられる。一つは利用可能なデータが限られている、データの質が悪い、という点である。もう一つは PfS の契約と、他の法律や規制とがそぐわない場合がある、という点である。この問題を避けるためには、フィージビリティスタディの段階で、契約の主要な要素が既存の規制とぶつからないか、調べる必要がある。

案件構築段階においては、2週間に一度 Third Sector が現地へ赴き、現地のオーナーシップを育てることも重視しているという。

#### 4.9.3 社会的インパクト評価に関する取組み

Third Sector には社会的インパクト評価に関する専門家が在籍しており、評価の構造や設計に関するサポートを行う。しかし実際の評価自体は行わず、第三者の評価者をプロジェクトパートナーが選定する。

評価者は大抵の場合、ローカルな知識があり、データにアクセスできる案件実施地域の団体か、あるいは Urban Institute のように国レベルの評価機関である。

社会的インパクト評価を行う際、Third Sector は RCT を用いることを原則としている。しかし PfS の支払い基準としては RCT の結果ではなく、別の指標を用いている。

これについて、ヒアリングでは「RCT オーバーレイ」という考え方が示された。例えば、Santa Clara County の案件では、政府からの支払いは、安定した住宅環境を何か月間提供できたかというアウトプット指標の達成度に基づく。しかし同時並行で RCT を実施し、複数の要素がどのように関連しあっているかを調査する。つまり、RCT の結果は、支払いを判断する際の評価基準として用いるのではなく、将来の政策へ役立てることを目的に実施しているという。

RCT を行うことが倫理的に難しい場合は、RCT オーバーレイ、Difference in Difference 等の手法を用いる。例えば、未就学児を対象にしたプログラムで、全員への介入が求められる場合などがこれにあたる。

RCT オーバーレイは、ファンダーやプログラム実施団体にとって、支払いを早めリスクを低減する意義がある。例えば、マサチューセッツの就業支援やイリノイの案件では、アウトプット指標の達成度に基づき、PfS の支払いが行われる。

今後は、RCT オーバーレイのように、政府が採用しやすい評価・支払い方法が増えていくのではないかと Third Sector では考えている。現在 Third Sector で検討しているのは、保険のような仕組みで、政府は通常通り社会サービスの実施に対価を支払うが、サービス提供者が万が一アウトカムを達成しなかった場合、政府に対して返金するというモデルである<sup>45</sup>。

#### 4.9.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

##### (1) 投資家の発掘と評価に対する理解の促進

ヒアリングでは、投資家を巻き込むために、なるべく早い段階から教育や情報共有を行う必要があるが、同時に時間が経たないと詳細が見えてこないケースが多く、情報共有や巻き込みのタイミングや度合いのバランスをとることは難しい、という意見が聞かれた。

PfS に対しては、投資家の関心が不足しているとは感じないという。しかし助成財団については、決定が遅いケースもあるという。これについて、Third Sector としては、助成財団には既に戦略目標があり、新たに PfS を採用するには時間がかかり、意思決定のペースが異なることに要因があると考えているとのことであった。

一般の金融機関については、ゴールドマン・サックス、バンクオブアメリカ、Northern Trust 以外には、PfS に関与しているところは存在せず、この理由として、PfS が銀行内部でどの部署が管轄すべきなのかが明確でないこと、PfS 案件は通常結果が出るまでに数年以上かかるため、その間注意関心を向け続けられないこと、が挙げられた。

また米国の場合、金融機関を対象に CRA 法 (Community Reinvestment Act/地域再投資法<sup>46</sup>) が課せられているが、PfS が CRA の枠内に該当するかは、公的には判断が出ていない。ゴ

<sup>45</sup> ヒアリング時点では本件について詳細を確認することが出来なかったが、2016年3月26日に Third Sector のブログ記事に考え方の詳細が示されている。「An Alternative to the Social Impact Bond?」By George Overholser (<http://www.thirdsectorcap.org/social-impact-guarantee/>)

<sup>46</sup> CRA 法 (Community Reinvestment Act of 1977) は、金融機関が中低所得者層の信用需要に積極的にこたえることを促すことを目的に制定された法律である。1年半ごとに金融機関が地域の信用需要に応えているかを検査し、総合格付けを行う。

ルドマン・サックスと Northern Trust が個別に政府に問い合わせをしている段階だという。

BMO Harris、JP モルガン、BNY Mellon 等の他の銀行にも、PfS の案件を持ち掛けたが、関心はあるがまだ状況を観察している段階だという。金融機関は、今後案件数が増えるのか、それとも一定のところで打ち止めになるのか、また、リスクはどうなっていくのかについて、関心をもち推移を見守っていると感じているとのことであった。

Third Sector では、投資家候補に対して、説得したり売りつけようとせずに、まず教育することから始めている。財団と銀行を同じ部屋で議論させて、クリエイティブに考え、学びあう機会をつくるのが大切だ、という意見であった。

また投資家選定にあたっては、フィードバックを受け入れられるか、他の投資家に加わることを受け入れられるか等、投資家同士が協力し合えるかを重視している、とのことであった。Third Sector が、各投資家と個別に議論するのではなく、全員で議論すること、デューデリジェンスのプロセスを共有すること、異なる金額規模の案件があることを理解すること、等も重要だという。

## (2) エビデンス・ベースの政策の今後の展開について

ヒアリングでは、政府にとって、PfS やアウトカム志向が珍しいことではなく当たり前になることが理想的であり、そのためには、中間支援組織が PfS 等のツールを拡げていくために行うアドバイザーの仕事に対して、財団や政府が対価を支払うことが必要だ、という意見が得られた。

また、連邦政府が取組む SIF については、まだ必要金額には満たないが、エビデンス・ベースの政策立案を促す意味では意義ある取組みだという見解が得られた。次期政権において SIF が継続するか否かは不明であるため、現在ある SIF からなるべく多くの案件を生み出し、セクターの持続的な発展を促すことが重要だという意見であった。

また、PfS については、案件の継続や経済的リターンの有無だけで、成否を判断すべきではないという意見であった。PfS を継続しない判断をしたとしても、それ自体が学びであり、税金の無駄遣いを未然に防ぐ意味があること、最終的に達成したいアウトカムのために、イノベーターな仕組みを発明し、学び続けていくことが大切であることが示唆された。

## 4.10 Social Finance US

### 4.10.1 組織概要

Social Finance US とは、社会的インパクト投資を促進し、社会課題解決のための新たなモデルづくりを行うことを目指す中間支援・コンサルティング会社である。

Social Finance US は、2011年に設立され、501(c)(3)に該当している。2007年に英国で設立された Social Finance UK の姉妹団体にあたり、同じく姉妹団体である Social Finance Isreal と密接に連携している。また3団体では現在、3か国の事例を集めた白書を作成しているとのことであった。

スタッフ数は32人で、大半のスタッフは本拠であるボストンに在籍する。他にテキサスにリージョナルオフィスを有する。

組織構造としては、CEOの下に3名のシニアマネジメントチームが、その下にディレクター、アソシエイト・ディレクター、アソシエイトが配置されている。

メンバーのバックグラウンドは、コンサルティングとファイナンスであることが多く、シニアマネージャーのうちの1名が法律家である。

プロジェクトを実施する際には、政府や民間非営利組織に対してコンサルティングを行うアドバイザリー・サービスチームと、PfSの案件の組成から実施に関わるチーム（ソーシャル・インベストメントチーム、アクティブ・パフォーマンス・マネジメントチーム）に分かれる。

ディレクターはそれぞれ専門性を持ち業務を行う。一方でアソシエイト・ディレクターとアソシエイトは、それぞれアドバイザリー・サービスチームと、ソーシャル・インベストメントチーム、アクティブ・パフォーマンス・マネジメントチームのいずれにも属する可能性がある。

### 4.10.2 事業概要

#### (1) PfS 案件の組成に向けた取組み

事業の中心は、実際の PfS やソーシャル・インパクト・ボンドの組成に向けたコンサルティングや知見提供である。

対象とする主要分野は、子どもとその家族の支援、刑事司法制度の改善、教育、健康増進、労働の5つである。

Social Finance US が関わった PfS 案件として、例えばニューヨーク州での元受刑者の再犯防止と就業支援、社会復帰の支援を目的とした案件がある。本案件は、2,000人の元受刑者を対象としたもので、主な関係者は、ニューヨーク州政府、Social FinanceUS、サービス提供者である The Center for Employment Opportunities である。案件期間は2013年12月から2019年6月の5年半であり、案件金額は1,350万ドルで、資金提供者にはバンクオブアメリカ・メリルリンチを含む<sup>47</sup>。2013年度当時では世界最大規模であり、米国で初めて州政府が主導した PfS 案

<sup>47</sup> Bank of America によるプレスリリース

( <http://newsroom.bankofamerica.com/press-releases/global-wealth-and-investment-management/bank-america-merrill-lynch-introduces-innovat> )



件となった<sup>48</sup>。

Social FinanceUS では、本案件においてサービス提供者の発掘や案件の契約締結、資金調達といったプロジェクトの基本構造の構築に向けたコンサルティングを行った。

他にもワシントン D.C における 10 代の妊娠予防、ボルチモアでの貧困家庭の子どもの喘息予防に関する PfS 案件などを手がけている。

## (2) 主な役割

PfS 案件組成に向けたサービス提供は、アドバイザー・サービスと、ソーシャル・インベストメント、アクティブ・パフォーマンス・マネジメントの 3 つのフェーズに分かれる。

案件に関わるチームは、PfS 案件の構造に関して政府を始めとするステークホルダーと検討し、サービス提供者のプログラムを理解した上で評価方法を設計し、PfS の契約締結後はプロジェクトマネジメントを行う。ソーシャル・インベストメントチームは、PfS の契約締結後にアクティブ・パフォーマンス・マネジメントチームに移行する。

図表 106 PfS に関する Social Finance US のサービス



(出典) Social Finance US ウェブサイトから<sup>49</sup>

### 1) アドバイザリー・サービス

「アドバイザー・サービス」に関わるフェーズでは、政府や財団等の慈善的投資家と共に、PfS による投資が課題解決に貢献し得るイシュー・エリアを特定していく。具体的には、優先的に解決すべき社会課題の整理や地域ニーズの把握、PfS の優位性整理、評価の観点やタイムフレームの整理を行う。またフィージビリティスタディとして、特定の課題や地域にフォーカスして徹底的な調査分析を行う。政府やサービス提供者と協力しながらデューデリジェンスを行い、サービス提供者の強み・弱みを分析する等のアセスメントを行う。また初期段階での費用便益分析を行う。

介入プログラムを実施するサービス提供者の選定は、政府の Request for Proposal により公募されるが、サービス提供者は Social Finance US がコンサルティングに入る前に既に決まっている場合と、Social FinanceUS が選定をサポートする場合がある。

<sup>48</sup> 本件に関する詳細は英国内閣府のサイトにも詳しい。  
( [https://data.gov.uk/sib\\_knowledge\\_box/new-york-state-reducing-reoffending](https://data.gov.uk/sib_knowledge_box/new-york-state-reducing-reoffending) )

<sup>49</sup> Social Finance US ウェブサイト ( <http://socialfinance.org/what-we-do/> )

## 2) ソーシャル・インベストメント

「ソーシャル・インベストメント」に関わるフェーズは、Design (PfS 案件のデザイン)、Develop (PfS 案件の具体化)、Contract (契約締結)、Launch (案件の市場投入) の4つのステップに分かれる。Social Finance US は、4つのステップにおいて、プログラムデザイン、データ分析、経済性分析、金融及び法律面でのサポートの4種のコンサルティングを行う。

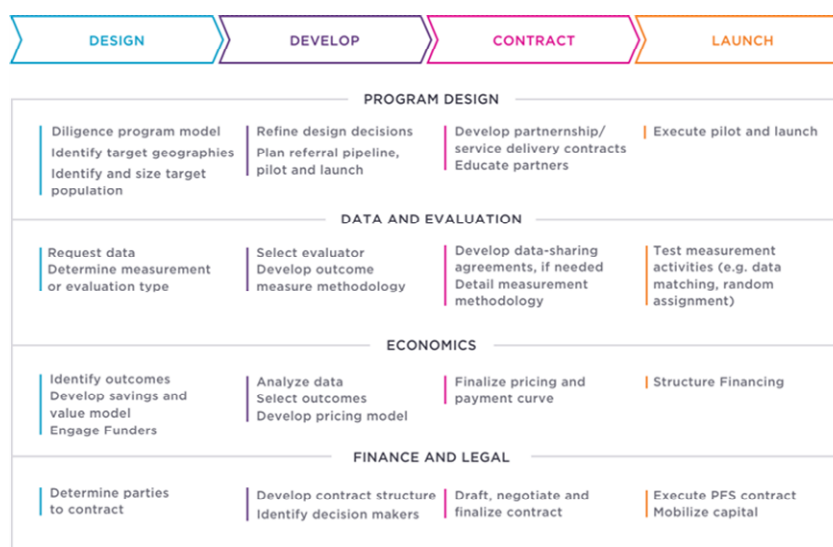
プログラムデザインとは、政府を始めとする PfS 案件の成果に対して対価を払う主体と共に、解決したい社会課題を明確化することや、コミュニティのニーズを把握すること、あるいはどの程度の人口や対照群に対してサービス提供が可能か検討すること、また課題解決を可能とするためにはサービス提供者がどの程度規模を拡大しなければならないかを検討することなどを指す。

データ分析とは、PfS 案件における詳細な評価方法の検討や指標の選定はもちろん、実際に評価を行う評価者を選定することも含む。

経済性分析とは、アウトカムの評価基準や、政府やサービス提供者から提供された資料に基づき費用を算定し、関係者間で調整することを指す。この過程には、短期的な費用削減効果と長期的な社会的便益の双方に関する検討が含まれる。

金融及び法律面でのサポートについて、Social Finance US では、サービス提供ではなく、成果に対する支払いという、PfS 案件の独自性に立脚した契約締結に向けたサポートを行う。また契約が固まった後の資金調達も支援する。

図表 107 ソーシャル・インベストメントに関わる4のステップと4種のサポート



(出典) Social Finance US ウェブサイトから<sup>50</sup>

## 3) アクティブ・パフォーマンス・マネジメント

アクティブ・パフォーマンス・マネジメントとは、PfS 案件の開始後の監督やレポートイン

<sup>50</sup> Social Finance US ウェブサイト ( <http://socialfinance.org/what-we-do/social-investment/> )

グ、成果発揮に向けたマネジメントを指す。具体的には政府に対する監視やステークホルダー間の情報共有、プロジェクトの進捗状況の把握、評価分析のサポート、重要な判断が必要な場合の関係者の招集と判断に必要な情報の提供、四半期ごとの投資家向けレポートの発行、税制面からのサポートなどが挙げられる。

重要なマイルストーンが達成された際には、ウェブサイトやニュースリリースの形式で公表する。また契約には、レポートの頻度と内容が記載されている。また政府には情報公開が義務付けられているため、一般市民から情報公開要求があった際に、いつでも公開できるような情報の整理を行っているという。

前述した Third Sector が、全体のプロジェクトマネジメントは現地の民間非営利組織等が行うべきだと考えている点、ローンチ（案件の市場投入）以降はアドバイザー役や相談役を担うというスタンスでいることと比較すると、Social Finance US は、案件の初期からローンチ後まで比較的深く関わり全体をコーディネートする志向を持っていると言える。

また Social Finance は、具体的な案件やクライアントに関わる以外に、この分野の知的リーダーであることも目指しているという。例えば、現在 Social Finance UK と共に Rate Card と呼ばれる仕組みについて研究を行っている。Rate Card はパフォーマンス・ベースの契約であり、再犯率低下や就労支援に関し、ニューヨーク、ウィスコンシン、テネシー等の各地域で、政府の資金を使った取組みが進められているという。

#### 4.10.3 社会的インパクト評価に関する取組み

前述した Third Sector と同様、Social Finance US にも評価に関し専門的な知見を有するスタッフも在籍しているが、PfS における実際の評価は、透明性や客観性を確保するため第三者が行う形式を取る。依頼先としては、Urban Institute やハーバード大学、マサチューセッツ工科大学、コネチカット大学、メリーランド大学などが多い。

評価手法については RCT が原則だが、Before-After 比較や Engagement Metrics（Enrollment Metrics）も用いている。

例えば、マサチューセッツの案件では、RCT 実施に必要な受益者人数が確保できなかった。そのため、受益者個人の収入をプログラム前後で比較する、Before-After 比較を実施した。

また、コネチカットの案件では、Engagement Metrics による手法を活用した。本案件は、麻薬患者の社会復帰と医療費削減を目的としているが、対象者が薬物利用の有無を確認するテストを一定数パスした場合に、投資家から支払いがなされる仕組みを取った。Engagement Metrics は、パフォーマンス・ベースの評価であり、資金回収を早める目的で用いられたという。

#### 4.10.4 社会的インパクト評価に関する意見及び今後の発展に向けた課題

##### （1）投資家の発掘

ヒアリングでは、投資家は、案件の開発段階（Develop の段階）で巻き込むことが大切であ

るが、具体的なタイミングは投資家のタイプによる、という意見が聞かれた。具体的には、慈善的志向を持つ助成財団等は早い段階の情報共有を好み、金融機関は詳細が見えてきてから関与することを好むと考え、それぞれにおいて適切なタイミングで投資家へのアプローチを行っているという。ただ PfS 案件に対する投資家の関心は十分にあるが、実際にコミットする投資家を探すことは容易ではない、とのことであった。

## (2) サービス提供者の成長の必要性

PfS のサービス提供者は、PfS 案件への参加により自らの事業が拡大できるため、当初は PfS に前向きなケースが多いという。しかし PfS 案件は、内容が進むにつれて、団体の活動が真の成果に結びついているのか、という事実と直面する局面を迎える。そのこと自体がサービス提供者にとってはチャレンジングな環境となると話す。

サービス提供者は、PfS への参画によって、3~4 倍の事業成長が求められることが多いという。しかし、それに対して組織的に準備できている団体は少ない。組織の質、エビデンスの質、評価モデルの質が整っていない場合が多く、Edna McConnell Clark Foundation のような財団によるキャパシティ・ビルディング支援が不可欠であるとのことであった。こうした支援は社会サービスの実施において、従来あまり注目されてこなかったが、PfS の実施においては非常に大切だ、という意見が得られた。

## (3) PfS の特徴に対する理解の必要性

### 1) リスクシェアに向けた考え方の共有

契約締結の局面においては、政府を始めとする関係者間で、従来とは異なるリスクシェアリングを行うことを納得できるかが焦点となるという。これについては非常に困難な局面を迎えることが一般的だと話す。

PfS のような仕組みには、金銭的リスクだけでなく、信用リスクも伴うため、コミットしたがないプレイヤーが出やすい。このため関係者に対してリスクに関する教育を行うことが必要だという。

### 2) 政府に対する教育の必要性

PfS は、社会サービスの提供に厳格な評価方法や民間資金を導入することを通じて、政府の考え方や行動の仕方を大きく変えることを強いる。PfS においては、社会サービスの外部契約の方法や考え方が大きく変わる。そのことを理解するのが、政府にとっては難しいケースも多いという。また、プロジェクトが長期にわたることから、長期間、政府が持続的に案件にコミットし続けられるかという点も重要となる。

これらの課題の克服のためには、PfS や社会的インパクト投資についての教育をし続けることが重要だという。従来の社会サービスで実施されていた、委託による事業契約とは何が違うのか、アカウントビリティとは何か等について、政府や民間非営利組織と直接会って話し合うことが有効だ、との意見が得られた。

また、自治体内部での PfS の理解促進に向けた取組みとして、ハーバード・ケネディ・スクールの「Government Performance Lab<sup>51</sup>」が行うフェロー派遣の取組みが紹介された。これはハーバード・ケネディ・スクールが PfS のフェローとして自治体に対し 12～18 か月間人材を派遣する仕組みである。またその中にある Social Impact Bond Technical Assistance Lab は、州政府や自治体を対象としたガイドブックを発行している（SIBTA Lab 2013）<sup>52</sup>。

さらには政府の中に、PfS や社会的インパクト投資に関わるフルタイムスタッフを置くことが大切であること、その際に求められるバックグラウンドとしては、コンサルティングやファイナンスであることを理解する必要があるという意見が得られた。

また社会的インパクト評価の実施の際に不可欠となる統計的データについて、政府が開示を進めることが重要となる、とのコメントがあった。

さらには社会的インパクト投資の促進に向けて、政府がインセンティブ（動機となる要因）とディス・インセンティブ（阻害要因）の双方を使い分けることが重要だという意見であった。例えば CRA 法のように、政府が金融業界に対して取組みを義務付ける仕組みを設置する一方で、税優遇等のインセンティブをつくることも大切、という意見であった。また日本における休眠預金の活用についても、民間投資家を呼び込むための税優遇の仕組みを創設し運営することに休眠預金を使うのがよい、という意見が得られた。

---

<sup>51</sup> Government Performance Lab ( <http://govlab.hks.harvard.edu/> )

<sup>52</sup> 「SOCIAL IMPACT BONDS A Guide for State and Local Governments」  
( <http://siblab.hks.harvard.edu/files/siblab/files/social-impact-bonds-a-guide-for-state-and-local-governments.pdf?m=1419347623> )

## 5 . 米国における社会的インパクト評価の状況

米国においては、助成金の提供や政府支出において、社会的インパクト評価の実施が求められているケースが見られた。

助成財団については、EMCF のように、90 年代後半から先駆的にエビデンスに基づく助成プログラムの運営や社会的インパクト評価に取り組むケースが存在した。その一方で、CoF で聞かれたように、社会的インパクト評価に取り組むのは、財源やスタッフに比較的恵まれた、一部の先行的な助成財団に留まるという状況も見られた。

社会的インパクト評価の普及に向けた取組みとしては、Foundation Center や CoF、Acumen や Urban Institute に見られたように、社会的インパクト投資や社会的インパクト評価に関して先行事例やガイドブックを公開しているケース、ツールやノウハウを検索できるデータベースを作成しているケースなど、オンラインでの情報提供が積極的に行われていた。また B Lab のようにオンラインツールにより企業が自らアセスメントを行える仕組みや、GIIN が運用する IRIS のように、社会的インパクト評価に活用可能な指標群を無償で提供する仕組みも存在していた。

こうした汎用的な観点を持つ知見が提供されている、個別具体的な社会的インパクト評価の取組みも進展していた。具体的には Acumen、Urban Institute、Third sector、Social Finance US 等の組織では、自らの投資先や PfS 案件に対して、ハンズオンにより社会的インパクト評価のコンサルティングを行っていた。

社会的インパクト評価の手法については、社会的インパクト投資（ソーシャル・インパクト・ボンドや PfS を含む）に関心を持つ投資家が利用する場合、厳密な評価や標準化された指標が用いられる傾向があった。一方で、協働や対話、組織間のコラボレーションなど、評価プロセス自体に重きを置いた手法（参加型評価）や、Lean Data に代表される事業者目線の簡易な方法などの投資先の事業改善を重視した手法も開発されていた。

図表 108 社会的インパクト評価の取り組み状況（米国）

	Foudation Center	Council on Foundation	Edna McConnell Clark Foundation	GIIN	FSG
社会的インパクト評価の普及に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ オンラインサイト「TRASI」の立ち上げ・運営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自団体のオンラインによる知見提供</li> <li>・ コミュニティ財団向けガイドブックの作成（ガイドブック内に一部、社会的インパクト評価に関連する事項を盛り込む）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ エビデンスを重視した助成先の選定やモニタリングの実施</li> <li>・ 外部リソースを活用したキャパシティ・ビルディングの支援</li> <li>・ プログラムの共同運営による支援者（資金提供者）間の知見共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ IRIS の開発・管理</li> <li>・ IRIS の開発・活用を通じた他団体との連携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Collective Impact の観点から見た社会的インパクト評価の実施方法に関する研究と実践</li> </ul>
利用者や対象者のイメージ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現場で活動する民間非営利組織</li> <li>・ 助成財団</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 助成財団（主には CoF の会員となっている助成財団）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ EMCF の助成先団体</li> <li>・ プログラムを共同運営する助成財団や篤志家等の資金提供者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社会的インパクト投資に取り組む投資家</li> <li>・ 社会的インパクト評価に取り組む他団体</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Collective Impact の実現を目指す各主体</li> </ul>
社会的インパクト評価に対する意見や今後の発展に向けた課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ TRASI については更新が事実上停止。今後の展開は検討中</li> <li>・ 助成財団のキャパシティ・ビルディングとデータ整備が重要</li> <li>・ 個別団体の成果ではなく、分野全体での成果を測る必要がある</li> <li>・ 助成財団相互の連携も必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社会的インパクト評価は助成財団にとって関心のあるテーマ</li> <li>・ しかし取り組み例は少数の大規模財団に限られる</li> <li>・ 助成財団の内部においても知見や経験の蓄積が必要である</li> <li>・ 実施の際には、助成財団側の人材面、費用面でのバランスをとることが重要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社会的インパクトを重視した助成を実施するためには、助成団体等の資金仲介者および中間支援組織やコンサルティングの機能強化が必要</li> <li>・ 真にインパクトのある助成を実施し、評価により成果を明らかにするためには、助成先の基盤強化の徹底が求められる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社会的インパクト評価はプログラムを評価する場合と投融資の効果を評価する場合の2つがあることを理解すべき</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 複雑な社会課題に対する取り組みの評価は簡単ではない</li> <li>・ しかしプロセスを踏まえれば、成果志向に立脚し、最終的に目指す成果を明確に設定した上で、一定の視点で評価することは可能である</li> </ul>

	Acumen	Urban Institute	B Lab	The Third sector capital Partners	Social Finance US
社会的インパクト評価の普及に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lean Data の開発及び実際の社会的インパクト評価の実施・活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PfS 案件における社会的インパクト評価の実行支援</li> <li>PfS 等各種問い合わせに対する対応、知見共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>B Impact Assessment の開発・運用</li> <li>B Analytics による GIIRS (社会性格付け) の開発・運用</li> <li>自治体と連携した普及促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PfS 案件の組成時における社会的インパクト評価の構造や設計に関するアドバイスの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PfS 案件の組成時における社会的インパクト評価の構造や設計に関するアドバイスの実施</li> <li>ローンチ後のフォローアップ</li> </ul>
利用者や対象者のイメージ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acumen の投資先 (主に途上国を中心とした起業家)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PfS 案件に携わる各組織の関係者</li> <li>投資家や民間非営利組織等関心を持つあらゆる対象者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自らの社会性を社会に示したいと考える民間企業</li> <li>そうした企業を増やすことを目指す行政等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PfS 案件に携わる各組織の関係者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PfS 案件に携わる各組織の関係者</li> </ul>
社会的インパクト評価に対する意見や今後の発展に向けた課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>トップダウンの評価からボトムアップの評価への転換が必要 (投資家目線に縛られず、事業のイノベーションに資する評価が重要)</li> <li>社会的インパクト評価を推進するためには、ソーシャルセクターの人材供給に向けた取り組みが必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PfS の浸透は、社会的インパクト評価の重要性に対する理解の促進に効果がある</li> <li>法制化等、連邦政府による一連の政策により、社会的インパクト評価やエビデンス・ベースの政策の重要性が政策レベルで議論される環境が整いつつある</li> <li>引き続き社会的インパクト評価の重要性や評価結果の活用に向けた議論を喚起し続けることが重要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体と連携した普及促進を強化したい</li> <li>他地域展開の際は積極的にツールを提供したい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資家の発掘と、投資家に対する社会的インパクト評価への理解促進が必要</li> <li>PfS を促進し、社会的インパクト評価を広げるためには、アドバイザー業務に対し財団や政府が対価を支払うことが必要</li> <li>SIF はまだまだ必要額には満たないが、エビデンス・ベースの政策立案を促すうえでは有効。</li> <li>SIF から多くの案件を生み出し、セクターの持続的な発展を促すことが重要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資家の発掘は引き続き重要。関心を持つ投資家は多いが実際にコミットを引き出すのは容易ではない。</li> <li>PfS ではサービス提供者の成長が必要不可欠。組織の質、エビデンスの質・評価モデルの質の3点が整うことが必要で、組織のキャパビルが欠かせない。</li> <li>PfS の特徴に対する理解が必要 (リスクシェアに向けた考え方の共有、政府に対する教育)</li> </ul>

(出典) 社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ第5回米国調査発表資料より



## 6 . 米国調査のまとめ

社会的インパクト投資という用語は、ロックフェラー財団が主導した会議において 2007 年に登場した。その後誕生した GIIN は、社会的インパクト評価に関し標準化されたフレームワークである IRIS を開発・運用するなど、この分野における大きな役割を果たしている。GIIN が運営する Impact Base では、既に 168 カ国、5,000 社以上が IRIS を使っていることを示している。このように社会的インパクト評価がある種の公共財として活用されている状況も生まれ始めている。

米国では、2007 年の世界金融危機以降、社会的インパクト投資への関心が向上した。またミレニウム世代と呼ばれる、自らの消費活動や投資行動に対して意識的な世代の登場により、B Lab での事例に類する企業活動の社会性についての関心は益々高まる傾向にある。ビジネス的な経験により得た富や知識を、社会的課題解決に使いたいと考える比較的若い世代の登場は、フィランソロピーセクター・ソーシャルセクターに変化をもたらした。具体的には、こうした世代が、働く場として社会的インパクト投資に関連する職務を選び、金融的・企業的な価値観を持つ人材が社会的インパクト投資の領域に参画し始めている。実際、今回のヒアリングでは、ビジネススクールにおいて社会的インパクト投資や社会的インパクト評価を学んだという、若手のコンサルタントやリサーチャーとも多く出会った。

しかし、社会的インパクト投資や社会的インパクト評価に関する取組みは、こうした用語が登場する以前から、米国社会で蓄積されてきた、民間資金を社会的課題解決に活かすための多様な取組みに支えられている。

例えば 1977 年に施行された CRA 法や 1986 年の低所得者向け住宅建設における税額控除 ( Low Income Housing Tax Credit / LIHTC )、1994 年の CDFI ファンドの設置と新市場税額控除制度 ( New Market Tax Credit ) などは、民間資金が衰退地域への再投資されることを促すことを意図して取組まれた。こうした取組みは、コミュニティ再生を促すのみならず、投資先のキャパシティ・ビルディングの必要性や、それを支えるコンサルティングや中間支援的機能の必要性を可視化させた。またこれによりこうした取組みを支える人材が一定程度養成された ( 例えば今回訪問した先の一つである Third Sector は、米国における主要な CDFI の一つである Nonprofit Finance Fund が設置した NFF Capital Partners の出身者である )。

助成財団を始めとするフィランソロピーセクターにおいても、一部のリーダー的な助成財団において、慈善的な価値観のみならず、成果を志向する助成のあり方が模索されてきた。今回取り上げた EMCF は 90 年代後半からこうした取組みを進めてきた。またそもそも米国の助成財団には、評価に対する伝統が根強くあり、こうした知見が社会的インパクト投資や社会的インパクト評価の流れとどう合流していくのが模索されている状況にある。また助成財団等のネットワーク組織においては、Foundation Center による TRASI の開設やコミュニティ財団向けの社会的インパクト投資への取組みに向けたガイドブックの発行などの動きも見られる。こうした動きは、フィランソロピーセクター・ソーシャルセクター内の知見共有に向けた動きの一環だと言える。

途上国の起業家を支援する取組みも、社会的インパクト投資や社会的インパクト評価の推進力

の一端となっていることが分かった。Acumen で見たように、いわゆる Bottom of Pyramid : BOP 層を支援する途上国の起業家に対する社会的投資は、途上国特有の条件の不利さや社会環境の未成熟さの中で、どう社会的インパクト評価を成立させ、自らの投資行動に反映させるかを模索していた。また Lean Data では事業そのもののサービス改善に繋がる独自の評価手法の開発が志されていた。

政府は、社会サービスの提供にエビデンス・ベースの考え方を積極的に導入していた。特に 2009 年に設立された SIF は、エビデンス・ベースによる政策や、PfS 案件の米国内での普及に一定の役割を果たした。2015 年に発行された SIF のレポートによれば連邦政府による 5 億 2,800 万ドルの支出により、7 億 7,100 万ドルがエビデンス・ベースの課題解決に投じられた(NCS 2015)。SIF は、PfS 案件の全米での展開と、知見の蓄積・共有を促した。例えば Third Sector は、SIF からの助成により、州政府や自治体との関係を強めた。また Social Finance US によって言及されたハーバード・ケネディ・スクールが運営する SIB LAB や SIB Technical Assistance LAB も SIF の助成金により、自治体に対するハンズオン支援を強化している。このように、米国では PfS やエビデンス・ベースの考え方が進展するにつれ、より厳密かつ丁寧な社会的インパクト評価の実践が蓄積されつつある。

こうした状況を踏まえて、米国事例調査から得られた我が国の社会的インパクト投資・社会的インパクト評価の普及に向けた政策的示唆は、以下の 3 点にまとめられる。

図表 109 米国事例調査から得られた政策的示唆

<p>1. 民間の強力なイニシアティブによる発展</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的インパクト投資の推進は、開始段階では基本的に行政は関与しておらず、民間主導のイニシアティブとして進められてきた。現在、行政は知見やツールを追認・活用する主体として参加。</li> <li>投資家が社会的インパクトを評価しやすくなるよう、標準化された指標をベースとして、評価ツール、分析ツール、レーティングツール等、多くのツールを開発。</li> </ul>
<p>2. 多様な人材供給が進展</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当初の主要な原動力は金融分野のバックグラウンドを持つ人材だったが、社会的インパクト評価の普及に伴い、科学者やリサーチャー・コンサルタント、フィランソロピスト等も評価実施者としてスキルを形成。</li> <li>また、大学で社会的インパクト投資に関する講座が開設されたことで、新卒ながら社会的インパクト評価に関する最新の知識・スキルを有する人材が関連分野で活躍し始めている。</li> </ul>
<p>3. マルチセクターによる協働が進展</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>助成金にエビデンスベースの概念を取り入れる流れと、Pay for Success等のエビデンスベースの行政支出スキームが相まって、各セクターが効果的な資金拠出を目指す方向にシフトし始めている。</li> <li>そしてこれらの取組みは、専門的な知見を有する中間支援組織や研究機関、コンサルティング会社等によって支えられている。</li> </ul>

社会的課題のより良い解決を可能とする社会的インパクト投資の推進と、社会的インパクト評価の実現のためには、**民間のイニシアティブを發揮し、多様な人材の供給を促し、エビデンスベースの概念と取組みの普及をマルチセクターで進めることが重要**

(出典) 社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ第 5 回米国調査発表資料より  
三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング作成

1 点目は、民間の強力なイニシアチブによる発展である。前述のように、米国においては長く民間資金を社会課題解決に活かす取組みが試みられてきた。また政府は税制優遇や基金設置による支援などを通じて、そうした取組みを進展させる環境を整備してきた。社会的インパクト投資や社会的インパクト評価は、取組みが始まった段階では基本的に行政が関与しておらず、民間にそのイニシアチブがあった。米国内では現在、PfS の進展が著しい。PfS の進展過程では、民間

によって開発された知見やツールが活用されており、こうした知見が公共サービスにおける提供方法の変化に寄与していると言える。このように、米国調査からは、社会的インパクト投資・社会的インパクト評価の推進において、民間によるイニシアチブと政府による環境整備が必要であることが示唆された。

2点目は、多様な人材の供給の進展である。社会的インパクト投資や社会的インパクト評価は、金融分野のバックグラウンドを持つ人材によって展開された。その後の普及に伴い科学者やリサーチャー・コンサルタント、研究者、フィランソロピスト等も主体として参画を見せた。また大学・ビジネススクール等で社会的インパクト投資に関する講座等が開設され始め、新卒であっても社会的インパクト評価に関する最新の知識やスキルを有している人材が、関連分野で活躍を始めている状況にある。このように、米国調査からは、社会的インパクト投資・社会的インパクト評価の推進にあたっては、金融セクター・ソーシャルセクター、リサーチャーやコンサルタントなどの多様なバックグラウンドを有する人材が当該分野に参画するよう環境を整備することが重要であることが示唆された。

3点目は、マルチセクターによる協働の進展である。繰り返し述べてきたように、社会的インパクト投資は民間が主導し実践が生まれている。PFS 案件は、連邦政府・州政府・地方自治体のそれぞれのレベルにおいて、取組みが進められている。伝統的な助成金支出においても、エビデンス・ベースやアウトカム志向への関心の高まりが見られる。そしてこれらの取組みは、専門的な知見を有する中間支援組織や研究機関、コンサルティング会社等によって支えられている。このように、米国調査からは、社会的インパクト投資・社会的インパクト評価の推進においては、助成財団を含む社会的インパクト投資を实践する投資家や、政府機関、これらを支える研究機関等がセクターを超え協働することの重要性が示唆された。

以上、米国の実例からは、社会的課題のより良い解決を可能とする社会的インパクト投資の推進と、社会的インパクト評価の実現のために、民間のイニシアチブを發揮し、多様な人材の供給を促し、エビデンス・ベースの概念と取組みの普及をマルチセクターで進めることが重要であることが分かった。

### III. 英米における実践から得られた示唆

#### 1. エコシステムの存在

英国・米国の実践では、金融的手法により投資を行う民間投資家、資金仲介組織や中間支援組織、先行する一部の助成財団、現場団体など社会的インパクト評価や社会的インパクト投資を取り巻く多様なプレイヤーのそれぞれが、独自の役割を發揮していた。資金仲介組織や中間支援組織には、リサーチや知見共有を主とする機関とソーシャル・インパクト・ボンドや PfS 案件のアレンジャーに位置するより実践的な機関の双方が含まれる。こうした取組みを俯瞰的に見てみると、各主体がそれぞれの特性を發揮しながら、有機的に結びつき、ひとつのエコシステム（生態系）として機能していることが分かる。

ただし、エコシステムの内部は、必ずしも一つの統一的な見解が生まれている訳ではない。例えば助成財団においては、より成果志向やエビデンス志向を強めるケースも存在するが、一方で資金や人材といったキャパシティの不足を懸念する声もある。

また社会的インパクト評価においても、より投資家志向の評価を推進する立場も存在するが、現場で活動する企業や団体の、サービス提供の内容が改善されることを重視する取組みや、社会的インパクト評価に取り組む企業や団体の成長や組織改善に力点を置く考え方も存在する。

これらの、一見すると相反するようにも感じられる志向や考え方が存在しながらも、実践の積み重ねや相互の情報共有によって、エコシステムが徐々に成熟に向かっていると考えられる。

またこうした動きを支える政府による政策も存在していた。

例えば英国における休眠預金の活用施策や社会的価値法の施行、各種基金の設立である。こうした取組みは、社会的インパクト投資や社会的インパクト評価の推進に向けた、政府による法的・政治的環境整備の一環であると言える。

また米国では SIF の設置がエビデンス・ベースによる社会サービスや、PfS の浸透を後押ししていた。州政府、自治体レベルでも独自の取組みが行われていた。また B Lab のような民間の独自の取組みを進める動きも見られる。

こうした政府の環境整備も、エコシステムの成熟にプラスの影響を及ぼしている。

## 2. 我が国への示唆

社会的インパクト評価をより良く推進するためには、我が国において以下の取組みを進めることが重要である。

図表 110 英米の実践の分析から得られた示唆

	【英米における実践からわかったこと】	【得られた示唆 - 社会的インパクト評価を進める上で重要なこと -】
資金仲介組織や 中間支援の 機能強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的インパクト評価の基礎的なフレームワークを理解し、現場団体の実践を推奨する上で資金仲介組織や中間支援組織が主要な役割を果たしている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資金仲介組織や中間支援組織による社会的インパクト評価の実践的な取組みを進め、現場団体の実践を広げる上での媒介役としての機能強化を進めることが重要。</li> </ul>
仲介役や 出し手側に対する 成果志向の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>助成財団や政府・企業など資金の仲介役や出し手が成果志向・インパクト志向になったことで、現場の団体における社会的インパクト評価に対する認識が高まっていた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資金の出し手や資金仲介を果たす組織が成果志向となるよう、先行例の共有やマッチング形式による取組み、複数主体による連携した取組みの推奨などにより一層の働きかけを促進することが重要。</li> </ul>
オープンデータ等の 基盤整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的インパクト評価には政府統計のオープンデータ化、既存のエビデンスや社会科学分野の知見の活用が重視されていた。また、評価ツールを見つけやすい・使いやすい環境の整備も重視されていた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オープンデータを始めとする基盤整備での行政の役割発揮、学術的知見の活用、既存の評価ツールやノウハウを集約したプラットフォームの構築が重要。</li> </ul>
現場団体への 機会提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的インパクト評価推進にあたっては、現場団体の理解が欠かせない。英米においても、現場団体に対する実践的なトレーニング機会の提供やナレッジシェアが積極的に進められている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場団体の先行例を蓄積することが効果的であり、知見共有の意欲がありモデルとなる現場団体への社会的インパクト評価に関する機会提供を進めることが重要。</li> </ul>

(出典) 社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ第5回米国調査発表資料より  
三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング作成

### (1) 資金仲介組織や中間支援組織の機能強化

英米における実践からは、社会的インパクト評価の基礎的なフレームワークを理解し、現場団体の実践を推奨する上で、資金仲介組織や中間支援組織が主要な役割を果たしていることが分かった。

我が国においては、資金仲介組織や中間支援組織による社会的インパクト評価の実践的な取組みを進め、現場団体の実践を広げる上での媒介役として、資金仲介組織や中間支援組織の機能強化を進めることが重要であると言える。

### (2) 仲介役や出し手側に対する成果志向の推進

英米における実践からは、助成財団や政府・企業など資金の仲介役や出し手側が成果志向・インパクト志向になったことで、現場の団体における社会的インパクト評価に対する認識が高まっていたことが分かった。

我が国においても、資金の出し手や資金仲介を果たす組織が成果志向となるよう、先行例の共有やマッチング形式による取組み、複数主体による連携した取組みの推奨などにより一層の働きかけを促進することが重要であると言える。

### (3) オープンデータ等の基盤整備

英米における実践では、社会的インパクト評価を行う上で、政府統計のオープンデータ化、既存のエビデンスや社会科学分野の知見の活用が重視されていた。また、評価ツールを見つけやすい・使いやすい環境の整備も重視されていた。

我が国においても、オープンデータを始めとする基盤整備での行政の役割発揮が重要であると言える。また学術的知見の活用や既存の評価ツールやノウハウを集約したプラットフォームの構築も、同時に重要であると言える。

### (4) 現場団体への機会提供

英米における実践からは、社会的インパクト評価推進にあたっては、現場団体の理解が欠かせないことが分かった。また英米では、現場団体に対する実践的なトレーニング機会の提供やナレッジシェアが積極的に進められていた。

我が国においても、現場団体の先行例を蓄積することが効果的であり、知見共有の意欲がありモデルとなる現場団体への社会的インパクト評価に関する機会提供を進めることが重要であると言える。

## 第5章 共助社会づくり懇談会への参画





## 第5章 共助社会づくり懇談会への参画

### I. 実施事項

内閣府で開催している共助社会づくり懇談会に関連する会議として、「社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ」に参画した。具体的には、オブザーバーとして参加し、資料の提供や調査の進捗について報告を行った。

なお社会的インパクト評価検討ワーキング・グループは、以下の通りの内容で開催された。

<b>第1回ワーキング・グループ（平成27年12月21日）</b>
ワーキング・グループの進め方について <ul style="list-style-type: none"><li>・ ワーキング・グループの成果のイメージの共有</li><li>・ ワーキング・グループの各回のテーマ・論点の共有</li></ul> 社会的インパクト評価の現状について <ul style="list-style-type: none"><li>・ 伊藤主査（インパクト評価が求められる背景等について）</li><li>・ 三菱UFJリサーチ&amp;コンサルティング株式会社 副主任研究員 岡田玲子（インパクト評価の現状について）</li></ul>
<b>第2回ワーキング・グループ（平成28年1月18日）</b>
第2回ワーキング・グループの論点について <ul style="list-style-type: none"><li>・ 「社会的インパクト評価」の定義、社会的インパクト評価の目的、社会的インパクト評価の構成要素・基本原則</li></ul> 社会的インパクト評価にかかる課題と対応策の検討について
<b>第3回ワーキング・グループ（平成28年2月1日）</b>
第3回ワーキング・グループの論点について <ul style="list-style-type: none"><li>・ 評価方法（範囲、デザイン、プロセス）、報告・開示項目</li></ul> 評価事例報告 <ul style="list-style-type: none"><li>・ 鎌倉投信株式会社 取締役 / 資産運用部長 新井和宏</li><li>・ 一般社団法人ソーシャル・インパクト・パートナーズ 専務理事 / 事務局長 田淵良敬</li><li>・ 公益財団法人トヨタ財団 プログラムオフィサー 加藤剛</li><li>・ 公益財団法人三菱商事復興支援財団 事業推進チームリーダー 中川剛之</li></ul> 社会的インパクト評価にかかる課題と対応策の検討について
<b>第4回ワーキング・グループ（平成28年2月29日）</b>
評価事例報告 <ul style="list-style-type: none"><li>・ 公益財団法人あいちコミュニティ財団、コミュニティバンク momo 代表理事 木村真樹</li><li>・ 株式会社K2インターナショナルジャパン 統括コーディネーター 岩本真実、委託訓練担当 金伽耶</li></ul> 海外調査報告（英国調査報告） <ul style="list-style-type: none"><li>・ 三菱UFJリサーチ&amp;コンサルティング株式会社 副主任研究員 水谷衣里</li></ul>

これまでのワーキング・グループの議論のまとめについて  
社会的インパクト評価にかかる課題と対応策の検討について

第5回ワーキング・グループ（平成28年3月14日）

海外調査報告（米国調査報告）

- ・ 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 副主任研究員 水谷衣里、副主任研究員 家子直幸

報告書の取りまとめについて

## II. 実施内容

内閣府の求めに応じ、以下について資料整理及び情報提供を行った。

- 第1回ワーキング・グループについて  
社会的インパクト評価の現状について、資料を整理し、ワーキング・グループ内で報告を行った。
- 第2回ワーキング・グループについて  
資料提供等なし。
- 第3回ワーキング・グループについて  
海外調査（主に英国）について、調査趣旨と訪問予定を報告した。
- 第4回ワーキング・グループについて  
海外調査（英国）について、調査結果を報告した。  
また海外調査（米国）について、調査趣旨と訪問予定を報告した。
- 第5回ワーキング・グループについて  
海外調査（米国）について、調査結果を報告した。  
国内事例調査について、調査結果に関する資料を提供した。

## 参考文献一覽



## 参考文献一覽

- Acumen(2015),The Lean Data Field Guide
- Business in the Community(2015a),Annual Report 2015
- Business in the Community(2015b),arc Impact Report
- Big Society Capital(2013),Big Society Capital's Investment Policy
- Big Society Capital(2014),Big Society Capital annual review2014
- Cabinet Office(2015),Social Value Act Review
- Cabine Office(2016),Social Investment : a force for social change 2016 strategy
- CASE Foundation(2014),A Short Guide to Impact Investing
- Edna McConnell Clark Foundation(2014),A Midpoint Report on the True North Fund
- Edna McConnell Clark Foundation(発行年不明),Making Evaluation Work -Youth Development Fund Learning Series #2
- European Venture Philanthropy Association[EVPA](2013),A Practical Guide to Measuring and Managing Impact
- FSG(2015),Guide to Evaluating Collective Impact
- G8 Social Impact Investment Taskforce(2014),Measuring Impact
- Global Impact Investing Network(2013),Getting started with IRIS
- Global Impact Investing Network(2015),IRIS Data Brief
- GECES Sub-group on Impact Measurement(2014),Proposed Approaches to Social Impact Mesurment in the European Commission legislation and practice relating to: EuSEFs and the EaSI
- HCT Group(2010),Impact Report 2009/10 commercial success,community impact
- HCT Group(2015),Impact Report 2015 future focous,current impact
- Investing for Good(2012),The Good Analyst
- Investing for Good(2013),The Good Investor
- Inspiring Impact(2011),Working together for a bigger impact in the UK social sector
- IntoUniversity(2015),Impact Report 2015
- Mission Investors Exchange[MIE](2013),Community Foundation Field Guide to Impact Investing
- National & Community Service[NCS](2015),Using Evidence to scale what works 2015 state of the report
- North London Cares(2014a),Annual Report2013/14
- North London Cares(2014b),Impact Evaluation 2011-2012 Executive Summary
- North London Cares(2015),Annual Report2014/15
- New Phillanthropy Capital(2011),A journey to greater impact
- New Phillanthropy Capital(2012),Making an Impact
- New Phillanthropy Capital(2013),Funding Impact
- New Phillanthropy Capital(2014a),Building your Measurement Framework:NPC's Four Pillar Approach

- New Philanthropy Capital(2014b),Report and Financial Statement for the year ended 30 June
- Pathway(2013a),Standards for commissioners and service providers
- Pathway(2013b),Closing the Gap through Changing Relationships
- Sasha Dichter, Tom Adams, & Alnoor Ebrahim(2016),The Power of lean Data,Stanford social innovation review
- Social Impact Bond Technical Assistance Lab[SIBTA Lab](2013),SOCIAL IMPACT BONDS,A Guide for State and Local Governments
- SSIR Editors(2016),Leveraging Lean Data ,Stanford social innovation review
- Urban Institute(2015),Solving the Wrong Pockets Problems
- G8 社会的インパクト投資タスクフォース(2015),社会的インパクト投資 市場の見えざる心
- 特定非営利活動法人 Homedoor(2015),2014 年度年次報告書
- World in tohoku[WIT],Impact Report(2014) インパクトレポート September 2012–August 2013
- 家子直幸・小林庸平・松岡夏子・西尾真治(2016),三菱UFJリサーチ&コンサルティング政策研究レポート,「エビデンスで変わる政策形成～イギリスにおけるエビデンスに基づく政策の動向、ランダム化比較試験による実証、及び日本への示唆」
- 玉村雅敏・伊藤健(2014),「SROI」実施ガイドライン (Social Return on Investment : 社会投資収益率) (「科学技術への社会的期待の可視化・定量化手法の開発」プロジェクト)
- 伊藤健・玉村雅敏(2015),社会的投資収益率 ( SROI ) 法の発展過程と手法的特徴,日本評価研究 vol.15,NO.1
- 株式会社公共経営・社会戦略研究所(2014a),K2 インターナショナルジャパン「合宿型プログラム」SROI 評価報告書
- 株式会社公共経営・社会戦略研究所(2014b),マイクロソフトコミュニティ IT スキルプログラム「若者 UP プロジェクト (第4次年次 : 2013 年度) (IT を活用した若者支援プロジェクト)
- 功能聡子(2015),GRIPS 開発フォーラムセミナー資料「途上国への社会的投資 : 社会的インパクト評価をめぐる国際潮流と実践」
- 一般財団法人国際開発機構(2015),社会的インパクト促進に向けた現状調査と提言
- 小林庸平(2014),三菱UFJリサーチ&コンサルティング政策研究レポート「政策効果分析の潮流とランダム化比較実験を用いたアンケート督促効果の推定」
- コミュニティ・ユース・バンク momo(2015),創立 10 周年記念成果報告書 momo のあゆみ 2005 ~ 2015
- 特定非営利活動法人しゃらく(2013),ソーシャルイノベーションのスケールアップのための支援モデル構築事業
- SOCIAL VALUE UK(2015),SROI 入門
- 武田薬品工業株式会社(2015),Annual Report 2015 CSR Data Book
- 日本財団(2014),社会的インパクト評価に関する現状調査

- ・ 一般財団法人農林水産推奨会・農林水産政策情報センター(2003),ロジックモデル策定ガイド ( W.K.ケロッグ財団「Logic Model Development Guide」の翻訳 )
- ・ 公益社団法人チャンス・フォー・チルドレン(2015),2014 年度年次報告書
- ・ 水谷衣里(2014),三菱UFJリサーチ&コンサルティング政策研究レポート,「どう活かす? 休眠預金～ “ 民 ” による社会課題の解決 ” を支える仕組みをつくるために～」





## 參考資料



社会的インパクト評価ワーキング・グループ  
第4回報告資料  
(海外調査 英国編)

内閣府 社会的インパクト評価第4回ワーキンググループ

---

## 英国における社会的インパクト評価の現状について

---

2016年2月29日



三菱UFJリサーチ&コンサルティング 本資料の無断転載・利用を禁止します。

---

## I. 調査概要

---

## はじめに

### ■ 「社会的インパクト評価に関する調査研究」について

- 内閣府からの委託事業により実施。
- 社会的インパクトについて、団体自らが把握し、ステークホルダーへの説明力を向上させることを目的に、我が国において求められる事業・活動評価のあり方について調査・研究を行う。

### ■ 海外調査について

- 「社会的インパクト評価に関する調査研究」では、英国・米国における事業・活動評価の実態について、現地調査および文献・ウェブ調査により把握を実施。
- ①英国においては現場の非営利組織を中心に、②米国においては助成財団等資金の提供元を対象に、ヒアリング調査を実施した。

### ■ 本日の報告について

- 本日は、上記調査のうち、**主に英国調査の結果について、本WGの現在の議論に資すると考えられる内容を報告**させて頂くこととした。

※なお、本資料は委託調査の現時点での報告である。内容については、最終報告書作成の際に修正・変更を行う場合がある。

## 英国調査 訪問先一覧

### ■ 英国調査について

- 英国においては、Inspiring Impactなどの民間の非営利セクターが牽引役となり、評価のガイドラインや評価ツールの作成、指標やアウトカム、評価方法等を集めたデータベースの作成が行われている。  
※Inspiring Impactは、前述のNPCやボランティア団体協議会(National Council of Voluntary Organizations)、慈善組織協会(Association of Charitable Foundations)など8つの組織で構成される団体で、内閣府もInspiring Impactの取組を支援している。
- これらの民間セクターの動きに加え、英国政府も、事後評価にフォーカスしたガイドラインの作成や、社会的インパクト評価を報告することを義務付けた法人格の導入、公共調達の際に経済性のみでなく社会性も考慮することを義務付ける法律の制定などに取り組んでいる。
- 本調査では、**仕様書で求められた現場の非営利組織に対するヒアリングを通じて、各組織の社会的インパクト評価の実施状況について把握すると共に、このような社会的インパクト評価促進に向けた取り組みを実施している主体にもヒアリングを行うことで、社会的インパクト評価を普及させるための政府、民間の役割についての検討材料を収集し、日本での普及に向けた提案につなげる**こととした。

訪問先	内容	訪問先	内容
1 Cabinet Office	Head of Social Investment	6 Business in the Community	企業と地域を繋ぐ中間支援組織。英国上場企業の8割が加盟
2	Social Value Act	7 North London Cares	地域高齢者の見守り・支え合いを目的とした組織
3 Big Society Capital	休眠預金を原資に設立	8 HCT GROUP	コミュニティ・транспортサービスを提供する社会的企業
4 New Philanthropy Capital	チャリティセクターの調査研究を中心とするシンクタンク	9 Pathway	ホームレスのヘルスケア環境改善を目的とした組織
5 INVESTING FOR GOOD	社会的インパクト投資を推進する中間支援組織	10 IntoUniversity	貧困世帯の子供の学習支援。英国内に21のラーニングセンターを開設

## II. 訪問先の詳細

### (1. 社会的インパクト評価実践側)

#### HCTグループ



##### ■ 組織概要

- 1982年、ロンドン特別区Hackney地区で設立。コミュニティ・トランスポートを専門とする社会的企業。
- 傘下にCICやジョイントベンチャーなど複数の組織を有するチャリティ団体。スタッフ数946人。10地区で477台の車両を運行し、年間の総利用者数は2000万人。

##### ■ 事業概要

- 公共交通サービスの提供(ロンドン交通局からの受託による市内路線バスサービスの一部受託、他自治体からの受託)。
- ミニバスサービス(Hackneyほか8地区で実施)、スクールバスの運行(学校・大学・特別支援学校向け輸送サービスを実施)、パーク&ライドサービス、高齢者輸送サービス、自治体からの受託によるdial-a-ride(予約制の輸送サービス)などの各種交通サービスの実施。
- ラーニングセンターの開設、ミニバスドライバーの養成など、ジョブトレーニングも積極的に実施。

#### 社会的インパクト評価に関する取り組み

##### ■ ソーシャルインパクトレポートの発行

- 2009年以降、ソーシャルインパクトレポートを定期的に発行。Communication担当セクションが中心に作成に取り組む。
- 2015年のレポートからは、Big Society Capitalが提供するOutcome Matrixを使い、社会的インパクト評価を実施。
- またTheory of Changeを作成、レポートに掲載。

##### ■ 社会的インパクト投資について

- City Bridge Trust、London Development Agency、Big Issue Investmentから長期貸付金を受ける。
- Bridges Venturersからは長期貸付金のほか、Quasi-equity social loanを受ける。
- Cleary Soからは、Cash flow loan(運転資金の提供)、資産担保証券貸出、準株式の提供を受ける。

# Pathway



## ■ 組織概要

- 2009年設立。ロンドンのUniversity College Hospitalで取り組みが導入されて以来、イングランド内の5地域10病院に展開するまでに拡大している。
- 各地域では看護師、ケアナビゲーター（個別ケースのサポートを行うホームレス経験者）、家庭医等から成るチームとして活動しており、5～10人程度が1チームに参画。各チームは年間300～500件程度のホームレス状態の人の入院を担当。

## ■ 事業概要

- ホームレス状態の人と病院スタッフの双方に働きかけ、それぞれの行動変容を促す「Pathwayモデル」の普及。
  - ホームレス状態の人は定期的な健診や医療機関受診を行わないため、傷病が悪化してから急性期病院に入院し、多くの医療コストを必要としていることに着目。チームの看護師やケアナビゲーターによる介入によって、ホームレス状態の人には受診習慣の改善を、病院スタッフにはホームレス状態の人の受入れ方法（入院時のケア、退院支援、他機関との連携等）の改善を求める。
- 今後、国営医療サービス(NHS)からホームレス状態の人の転帰に関する8年分のデータ供与を受け、研究を行う予定。

### 社会的インパクト評価に関する取り組み

#### ■ 経年変化調査及びランダム化比較試験(RCT)の実施

- University College HospitalにおいてNational Institute for Health Researchからの資金提供を受け、2年間の経年変化の調査を実施（介入群と対照群（介入を行わなかった患者）を比較）。また、他の地域ではRCTを企画・実施中。
  - Pathwayモデルをロジックモデルの形で整理した上で、患者（ホームレス状態の人）、病院スタッフ、医療機関、ヘルスケアシステムのそれぞれにどのような便益があったかについて、アウトカムレベルの指標を複数設定し評価（予定外の退院、再入院、コスト等）。
  - RCTでは、チームが関わるケースと関わらないケースを分けて、厳密に評価しエビデンスを明示。
  - 長期予後については、上記のNHSとの研究において明らかにできるよう、研究者との協働体制を構築。

# North London Cares



## ■ 組織概要

- 2011年設立。ロンドン北部において、地域の高齢者を若者がサポートするプログラムを展開。
- プログラムに参加する若者は総計で840人。CamdenとIslingtonエリアにおいて、約1000人の高齢者をサポート。



## ■ 事業概要

- メインプログラムは以下の2つ。この他季節ごとの特別プログラムを展開。
  - Social Club・・・コミュニティセンターやカフェ、パブ、公園、商店等様々な場所で開催される談話機会。1回あたり4～6時間、映画鑑賞や談話、IT技術について知るワークショップ、ティーパーティーなど様々。若者と高齢者が出会い、コミュニケーションを取ることを重視。2013年8月～2014年9月の開催回数は266回。
  - Love Your Neighbour・・・若者が高齢者の自宅を訪問する1対1のプログラム。家事サポートやガーデニング、ショッピングなどのサポートや、電話でのコミュニケーション等により高齢者の孤独感を減らし若者が地域社会とコミュニケーションすることを重視。

### 社会的インパクト評価に関する取り組み

#### ■ Impact Evaluation Reportの発行

- Esmee Fairbairn Foundationからの支援を受け、社会的インパクト評価を実施。レポートをウェブサイトに掲載した。
- 活動規模の小さなチャリティ団体であり、調査対象数も右表の通り少ないが、活動成果のアウトプットを提示しようという前向きな姿勢を持つ。
- NPCやBSC等の社会的インパクト評価に関する取り組みは認識。しかし「自分たちには使いこなせない」という率直な意見を述べる。

Group	Method	Number
ボランティア (若者)	Online Survey	138
	In-depth Interview	4
	Focus Group	6
	Case Studies	2
高齢者	Face-to-Face Survey	139
	Focus Group	20
	Case study	6

### ■ 組織概要

- 2002年に設立されたチャリティ。イングランド内で21箇所のラーニングセンター(学習施設)を運営。
- 本部スタッフは20人。4つのセンター毎にマネジャーが付いているクラスター型の組織。
- 助成財団、企業からそれぞれ約1/3の資金を得ている。



### ■ 事業概要

- 貧困層や中間層の7~18歳の生徒たちが、学習機会がないがゆえに進学できない状況を改善するため、主に以下の3つの事業を実施。
  - 放課後学習...毎週平日に実施。のべ参加者数は小学生が約8,000人、中学生が約9,000人、高校生が約2,500人。
  - メンタリング...大学生が学習している子どもに対してメンターとして関与。参加者は約400人。
  - FOCUS(集中学習プログラム)...休日に実施する学習教室。約1,000人の生徒が利用。

## 社会的インパクト評価に関する取り組み

### ■ Impact Reportの発行

- 2年に一度発行。主目的は資金調達だが、一部は内部での運営改善にも活用。
  - 資金提供者のうち、企業は数値への関心が強いが、個人はケーススタディに興味を持つことが多いため、レポート内ではインパクトを量的に示すだけでなく、具体的なケースを詳細に取り上げるよう工夫。
  - アウトプットレベルの指標は、異なる職種同士の議論の土台として、シニアチーム(本部の役員や幹部クラス)の月例会でも報告。
  - 2014年にはSROIを測定しており(1ポンドの投資につき4.2ポンドの社会的リターン)、レポートには結果のみ掲載。
  - 大学の成績のデータベースと情報共有し、長期のアウトカムを測定できるよう体制構築中。

## II. 訪問先の詳細 (2. 社会的インパクト評価推進側)



## ■ 組織概要

- 2012年 休眠預金の活用推進と社会的投資市場の形成を目的に設立。社会的インパクト投資を行う中間支援団体(Social Investment Financial Intermediaries;SIFIsへの投融資、投資対効果の計測を実施
- 原資のうち4億ポンドは休眠預金から、2億ポンドをBarclays, HSBC, Lloyds Banking Group, RBSから得ている。
- インベストメントチーム在籍者数は2014年時点で11名。他、シニアマネージャー2名、企画部門4名、広報部門3名など合計33名が勤務。内部には、投資家エンゲージメントチームと、チャリティやソーシャルエンタプライズのエンゲージメントチームの両方が存在。

## ■ 事業概要

- 現在までに34の資金仲介組織(SIFIs)に投資を行っている。BSCからSIFIsへの投資実行額は最低でも25万ポンド。
- 9つの注力分野を設定。住宅、コミュニティ支援、健康、メンタルヘルスと福祉、教育・雇用・雇用訓練、金融包摂、家族関係・友人関係づくり支援、など。投資の際には、社会的利益、経済的利益、社会的投資市場発展に向けた可能性の3点を考慮して投資を実行。

### 社会的インパクト評価に関する取り組み

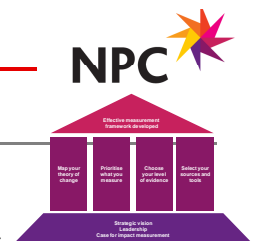
#### ■ Outcome Matrixの開発・提供

- 社会的インパクト評価実施に向けたツールとして、**Outcome Matrixを提供**。SROI networkとSocial Value International、Investing for Good、Triangle Consultingが開発に協力した。**BSCから資金提供を受けるSIFIs等の投資側と、活動団体の双方の利用を想定**。
- BSCから資金を得たSIFIsは、**Outcome Matrixを使って現場団体への投資効果を計測することが求められる**。

#### ■ SIFIs育成に向けた取り組み

- またSIFIs成長支援のための各種ワークショップや情報共有等も実施。新規SIFIsに対する導入研修も。
- SIFIs相互のピアラーニングにも取り組み始めており、どのような形で投資を行い、どう評価をすることが適切かを相互に学ぶ機会を設けることで、Outcome Matrixを意味あるものにしようと試行錯誤を続けている。

# New Philanthropy Capital



## ■ 組織概要

- 2002年 設立。チャリティセクターの調査研究を中心とするシンクタンク。
- NPC やNCVOなど8つの組織で構成される団体「INSPIRING IMPACT」の事務局も務める。内閣府もこれを支援。
- 7年前にリサーチチームと評価チームが設立。評価チームには6名が在籍しているが、その他のスタッフも評価業務に関わっている。

## ■ 事業概要

- コンサルティング業務・・・チャリティ団体、財団、企業、行政へのアドバイスやコンサルティング。2013年度のプロジェクト数は64件。社会的インパクト評価の実施に向けて戦略立案やスタッフ向け研修を行う。
- シンクタンク業務・・・同分野の知見やノウハウを集約し、ウェブサイト等で提供。ワークショップやカンファレンスの開催等。

### 社会的インパクト評価に関する取り組み

#### ■ 個別コンサルティングによる優良事例の創出

- 協働相手は慎重に選定。**大きな社会変化を起こす意欲を強く持つパートナーを選びコンサルティング業務を遂行**している。単にサポートを必要とするのではなく、自ら変わろうと意図する組織に対してコンサルティングを実施。

#### ■ サブセクターアプローチ

- 今後3年間で、**9つのサブセクター・アプローチを実行**する予定。これは、NPCのパートナーとなる非営利組織(多くの場合はネットワーク組織)を選び、リソース提供を行うと共に、必要であれば協力してファンドレイジングを実施、力量形成に繋げる試みである。
- 現在2つの分野について、パートナー選定が進行している。**サブセクターアプローチを導入することで、プロセスを共有し現場に近い中間支援組織が力量形成を行うことを目指している**。

#### ■ Theory of Changeの重視

- ToCを通じて団体内部の変化を促進。**外形的な評価や、過度な外部化への警鐘を鳴らし、投資家のための評価に留まらない組織の力量形成機会としての社会的インパクト評価を主張**している。またRCTやSROIなどの評価手法は、団体にとって適切なものを選ぶべきと主張。

#### ■ 政府組織とのコラボレーション

- 政府はInspiring Impactを金銭的にも支援。Social Value Actを通じてNPCの知見を政府側も活用している。

## ■ 組織概要

- 2004年に設立された、金融監督機構(Financial Conduct Authority)の規制を受ける業態としては初めてのSocial Enterprise。スタッフ数は10人。
- 「資金提供者(投資家)と活動団体の中間に立ち、それぞれのニーズやモチベーション、制約、言語を理解している『社会的インパクト投資の中間支援組織』である」と自らを表現。

## ■ 事業概要

- ターゲットとするクライアントは、基金や機関投資家などのアセットマネージャーであり、個人投資家ではない。
- 「The Good Investor」、「The Good Analyst」等、社会的インパクト投資に関する投資家向けガイドラインや社会的インパクト評価手法を示したレポートを刊行。これらの知見に基づき、主に機関投資家を対象としたアドバイザリー業務を手掛ける。
- また、活動団体からの依頼を受けて自ら社会的インパクト評価を実施することもある。英国でもユニークなポジションを取っている。
- 「社債発行のコンサルティング」に強みを持ち、Charity Bondsを手掛ける。社会的インパクト投資の商品設計の際には、「投資家がシンプルに判断できる商品をつくること」を重視している。
- 「ソーシャルインパクトボンドのような、アウトカムに基づいた複雑で難しい金融商品は扱っていない。」と話す。債券計画の手配や投資アドバイス、社会的インパクトの評価から収入を得ている。

### 社会的インパクト評価に関する取り組み

#### ■ ガイドラインや評価手法に関する知見の提供

- 社会的インパクト評価のガイドライン「Methodology for Impact Analysis and Assessment」では、コンサルテーションのプロセスとして一定期間をかけて、資金の出し手と受け手の双方に最適な評価の方法論を構築。
- Methodology for Impact Analysis and Assessmentの結果を受けて、レーティングシートの作成を行っている。
- レーティング自体は必ずしも科学的ではないが、投資方針の決定の議論には有用、と考えている。

# Business in the Community

BUSINESS  
IN THE  
COMMUNITY

## ■ 組織概要

- 1982年に設立された民間企業を会員とするネットワーク型のチャリティ。チャールズ皇太子が総裁として活動。
- 「ビジネスが社会課題解決に寄与する」との理念の下、5つのE(Environment:環境、Employees:従業員、Education:教育、Employment:雇用、Enterprise:企業)の状況改善のために会員企業とアクションを起こすことをミッションに掲げる。

## ■ 事業概要

- Business Class(企業が学校や自治体と連携する)やBusiness Connector(フルタイムのスタッフが地域内の協働をコーディネートする)といった方法論により、会員企業による「コミュニティ・インベストメント」(CSR活動)を促進。
- 事業所の所在地や顧客・従業員の居住地域のコミュニティに対し、教育プログラムや就労訓練プログラムを提供。こうした主には非金銭的なCSR活動の実践により、コミュニティ開発や活性化を図る。
- 他にもプロジェクトベースでの事業を並行して実施。例えば、「arc」というプログラムでは、オリンピック後の雇用創出を目的として、社会的企業にプロボノのメンターを派遣し、無料広告枠の提供等を組み合わせることで、企業の成長と雇用創出を実現した。

### 社会的インパクト評価に関する取り組み

#### ■ 会員企業のCSR活動の社会的インパクト評価

- コミュニティ・インベストメントの評価ツールとして、大企業向けには「CR Index」、中小企業向けには簡易版の「Check Up」というオンラインのマネジメントツールを会員企業向けに提供。どちらも構造は同じだが、企業規模によって作業負荷の許容範囲が異なることに配慮し2種類の評価ツールを整備している。
- 標準化された尺度で評価できるCSR評価ツールの提供により、会員企業は自社が相対的にどのような評価を得ているのか理解できる。また、他社に評価結果の公表を求めることで、例えばサプライチェーンの環境負荷軽減のマネジメントツールとして役立てることが可能。

#### ■ 個別プロジェクトの社会的インパクト評価

- BITC自体は活動規模が大きくプロジェクトの種類も多いため、1つの指標で組織の生み出したインパクトを測ることはしていない。代わりに個別のプロジェクトごとに社会的インパクト評価を実施。例えば、arcではインパクトレポートを作成し、雇用創出効果等のアウトカムを評価。



## ■ 組織概要

- イギリス内閣府。ヒアリングでは、Office for Civil Society and InnovationのHead, Social investmentにSocial Investmentの施策全般を、Social Value Act担当者に関連事項をヒアリングすることとした。

## 社会的インパクト評価に関する取り組み

### ■ 社会的投資の推進における社会的インパクト評価

- 社会的投資による社会的課題の解決促進を大方針とし、市場形成を政府主導で行うのではなく、官民の協調により行うことを意図。
  - 政府がドライビングフォースとしての役割を一手に引き受けるのは困難であり、他セクターとの協働によるアプローチが有用と判断。
  - ファイナンスを中心とした新たなモデルであるため、チャリティセクターは当初批判的だったが、徐々に理解が浸透しているところ、という認識が示された。
- 社会的投資においても金融市場のようなエコシステムを形成し、メインストリームの商業的な資本が流入するかをみている。
  - 政府出資のファンド(Investment Readiness FundやImpact Investment and Contract Readiness Fundなど)や投資減税などと組み合わせ呼び込みを図っており、現在も試行錯誤の途上。

### ■ Public Services (Social Value) Act(公共サービス(社会的価値)法)における社会的インパクト評価

- SVAは、政府・自治体・国営医療サービス等の公共調達の際、社会的インパクト評価の結果を採択の判断基準に含めることを定めた法律。
  - 単純な価格競争に陥らないよう、社会的リターンを勘案することを行政に求める。
  - 現在は法施行3年目で、対話を促している段階。
- 社会的インパクト評価の結果をどのように反映させるかは各主体の判断に委ねられており、導入方法は様々。
  - 内閣府はより踏み込んだ評価結果の活用を促すため、ユニットコストのデータベース作成や政府所有データの公開促進などのトップダウンと、グッドプラクティスの普及やInspiring Impactなど民間団体との協働といったボトムアップの両面アプローチで促進中。

## Ⅲ.英国における社会的インパクト評価の状況

## 活動団体における評価の取組状況

### ■ 評価方法と評価結果の活用方法

- 大規模な事業を展開し、投資も受けているHCTグループでは、広報部門のスタッフが評価を専門に行う。それ以外の団体は、外部の助成を得て、必要に応じ外部機関と協働で評価を実施。
- 評価手法は、評価の目的により様々。対照群を置いた厳密な評価手法や、アウトカムレベルの指標による評価は、行政やインパクト志向の資金提供者がいる場合に好まれる。ただし、アウトプットレベルの指標による評価も、主に内部向けとして幅広く用いられている。
- 行政や大学との共同研究体制により、データ収集及び長期のアウトカム測定の課題を解決する試みがみられる。

各活動団体の評価方法と評価結果の活用方法

	HCTグループ	Pathway	IntoUniversity	North London Care
<b>評価方法</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 内部スタッフが実施</li> <li>■ Outcome Matrixを用いて、サービス提供地域におけるアウトプットとアウトカムを経年で測定</li> <li>■ 社会、経済、環境面における影響を定量化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 団体内部(医師)で、公的研究機関から助成を受け実施</li> <li>■ 2年間の経年変化、及びランダム化比較試験</li> <li>■ いずれも対照群の設定あり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 民間財団の助成を受け、内部のスタッフが実施</li> <li>■ テーマが教育であり、主にアウトプットを指標としつつ、長期のアウトカムは研究として評価する体制を構築中</li> <li>■ 過去にはSROIも測定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 民間財団の助成を受け、外部評価者と協働で実施</li> <li>■ アウトプットレベルの指標を設定し、地域の統計を併記</li> <li>■ 「データは重要だが、データありきではない」とのスタンスで、ケーススタディを重視</li> </ul>
<b>活用方法</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「スコアカード」として対外公表するほか、資金提供者(投資家、寄付者、自治体)別にレポートを3種類作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 医療サービスを提供する国及び医療機関に対して、評価で得られたエビデンスを基にスケールアウトを働きかけ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 資金提供者(民間財団、企業)へのアピールに活用</li> <li>■ 内部的にも、幹部の月例会で進捗確認に利用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 基本的に内部向け</li> <li>■ 事業環境や人口構成をスタッフと共有し、スケールアウトに活用することが主な目的</li> </ul>

## 社会的インパクト評価推進機関の取組状況

### ■ 活動の狙い、利用者イメージ、普及に向けた取組

- 政府、SIFs、民間投資家(金融機関・個人投資家・財団等)、民間企業など、資金提供/仲介を担う主体が社会的インパクト評価を実践できるよう、標準化された尺度で団体の活動を評価するための各種ガイドラインやツールが開発・提供されている。
- またその一方で、現場の活動団体における評価負担の軽減のため、中間支援組織が中心となった活動(Inspiring Impact)も展開されている。

各推進機関の活動の狙い、利用者イメージ、普及に向けた取組

	Bi g Society Capital	New Philanthropy Capital	Investing for Good	Business in the Community
<b>狙い</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 休眠預金の活用推進、利用における透明性と説明責任の確保</li> <li>■ SIFsの育成と機能強化、それによる民間投資の誘引</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社会的インパクト評価に関心を持つ現場団体の直接的支援</li> <li>■ 知見共有による社会的インパクト評価の普及・高度化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社会的インパクト投資に関心を持つ民間投資家の行動変容</li> <li>■ インパクト志向の資金フローと実際の社会的インパクトがつながるよう橋渡し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 民間企業によるCSRプログラムの活性化</li> <li>■ 民間企業によるコミュニティへの投資(各種プログラムの提供)の促進</li> </ul>
<b>利用者イメージ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ BSCから資金提供を受けている/受ける可能性があるSIFs</li> <li>■ 一部の現場団体</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 現場団体</li> <li>■ Inspiring Impactを通じた関連団体</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社会的インパクト投資に関心を持つ民間投資家(金融機関・個人投資家・財団等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ BITCIに加盟する各種民間企業(大企業だけでなく、中小企業も含む)</li> </ul>
<b>普及に向けた取組</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Outcome MatrixのSIFsへの利用促進強化</li> <li>■ それを通じた現場団体への社会的インパクト評価の普及促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ サブセクター・アプローチによる知見共有・拡散・浸透</li> <li>■ Inspiring Impactの設立・運営によるセクター内協働と共通化</li> <li>■ 政府組織とのコラボレーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経済的リターンと社会的リターンをセットで評価できる投資家向けガイドラインの提供</li> <li>■ 主にインパクト志向の機関投資家に対するアドバイザー業務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 民間企業のCSRプログラムの評価・マネジメントツール提供</li> <li>■ 優良事例のベンチマーキング</li> <li>■ 会員企業間のオンライン上の情報共有プラットフォーム運営</li> </ul>

## 団体側からみた社会的インパクト評価の現状

- 景気後退と緊縮財政、及び社会的投資推進政策（投資減税制度、休眠預金の活用等）やSocial Value Actの施行によって、各資金提供/仲介者のインパクト志向が強化されてきた。こうした**資金提供/仲介者側の行動変容が、社会的インパクト評価推進の主な誘因**だと考えられる。
- いずれの団体も自身の活動にポジティブな効果があることを示したいという本質的なニーズを有している。ただし、**評価の手法やレベル感は様々であり、「なぜ評価を行うか」を重視して選択**されている。
- 活動規模を拡大するためには、**活動の真の効果を示す必要がある**、と認識されている。

<p>1. 資金提供/仲介者側のインパクト志向の浸透と、それによる社会的インパクト評価の普及・定着</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>主な資金提供/仲介者である助成財団、寄付者、行政のいずれもが、資金の効果的活用を求めるインパクト志向に舵を切った</b>ことで、団体にとっては評価をする強力なインセンティブとなっている。</li> <li>■ 団体規模によらず、(既存の/潜在的な)資金提供/仲介者に対して社会的インパクト評価の結果を公表することは当然だという機運が形成されている。社会的インパクトレポートも定期的に発行するものと認識。</li> </ul>
<p>2. 個々の目的に応じた評価方法選択の柔軟性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 評価方法について各団体に共通性はみられない。<b>「なぜ評価を行うか」(評価結果の活用方法)によって、団体は自身に最適な手法を選択</b>。</li> <li>■ 評価方法の選択の柔軟性を支えているのが、推進側のエコシステム(ツールの豊富さ、支援者の多様さ、等)</li> </ul>
<p>3. 規模拡大期におけるエビデンスの重要性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社会的インパクト投資を受けてスケールアップする場合や、他地域・他団体にスケールアウトする場合の双方において、団体の活動が真に効果があるか(エビデンス)を示すことが重視されている。</li> <li>■ ただし、データ収集は今後の課題。<b>長期的なアウトカム(インパクト)を示すデータは、行政など団体以外の主体が保有している場合が多く、オープンデータの推進が求められる。</b></li> </ul>

活動団体に社会的インパクト評価を浸透・定着させ、事業改善を通じ社会的課題の解決促進を加速化するには、**資金提供者のインパクト志向を強化する官民の政策パッケージの実施と、評価結果の活用方法に関するセクター全体のリテラシー向上**が重要

## 推進側からみた社会的インパクト評価の現状

- 英国においては過去5年間にわたり社会的投資が強力に推進された。**休眠預金の活用はそのドライバー**になっているが、それに留まらず**民間投資をどう誘引するかが焦点**となっている。
- **社会的インパクト評価はそのために必要なパーツの一つ**として考えられている。**標準化に向けた努力は行われているが、必ずしも一つに集約されているわけではない**。但し例えばBSCとNPCなど、相互に取り組んでいる内容については理解し協力している関係にある。
- インフラ整備のための資金は必ずしも十分ではないが、政府支援の影響もあり一定以上の成果は表れている。

<p>1. Big Pictureの存在</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>社会的インパクト投資を推進する上でのBig Pictureが存在しており、そのためのエコシステムの確立が目指されている</b>。</li> <li>■ BSCの存在も社会的インパクト投資を推進する上での一つのパーツという認識(そして社会的インパクト投資はより良い社会サービスの提供のための方法論の一つという認識)。社会的インパクト評価はさらにその中のパーツの一つ。</li> </ul>
<p>2. 資金仲介組織と現場団体の力量形成の必要性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ (これ以上ツールを増やすのではなく) <b>ツールをどう活用するのか試行し具体化するフェーズ</b>に突入。</li> <li>■ そのためには<b>①サブセクターアプローチ(分野ごと→地域ごと)、②Good Practiceの共有、③意思ある個別団体のチャレンジの応援</b>が重要だという認識のもと、<b>推進側の知見共有に向けた努力</b>が進められている状況。</li> </ul>
<p>3. 政府-ソーシャルセクター、およびソーシャルセクター内の協力関係構築の必要性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>ツール開発の過程に政府および社会的インパクト投資を推進する上で重要な民間のアクターを巻き込む必要性</b>がある。政府セクター、チャリティセクター、金融セクター、コンサルティング・リサーチセクターのリソース(知見と資金)のミックスが重要。</li> </ul>

社会的課題のより良い解決を可能とする社会的インパクト投資の推進と、社会的インパクト評価の実現のためには、**サブセクターアプローチにより仲介側の機能強化を行うこと、その過程をマルチセクターのリソース(知見と資金)を活用しながら進める**ことが重要



社会的インパクト評価ワーキング・グループ  
第5回報告資料  
(海外調査 米国編)


内閣府 社会的インパクト評価第5回ワーキンググループ

---

# 米国における社会的インパクト評価の現状について

---

2016年3月14日

 三菱UFJリサーチ&コンサルティング<sup>®</sup> 本資料の無断転載・利用を禁止します。

---

## I. 調査概要

---



## はじめに

### ■ 「社会的インパクト評価に関する調査研究」について

- 内閣府からの委託事業により実施。
- 社会的インパクトについて、団体自らが把握し、ステークホルダーへの説明力を向上させることを目的に、我が国において求められる事業・活動評価のあり方について調査・研究を行う。

### ■ 海外調査について

- 「社会的インパクト評価に関する調査研究」では、英国・米国における事業・活動評価の実態について、現地調査および文献・ウェブ調査により把握を実施。
- ①英国においては現場の非営利組織を中心に、②米国においては助成財団等資金の提供元を対象に、ヒアリング調査を実施した。

### ■ 本日の報告について

- 本日は、上記調査のうち、主に米国調査の結果について、本WGの現在の議論に資すると考えられる内容を共有させて頂くこととした。

## 米国調査 訪問先一覧

### ■ 米国調査について

- 米国の資金提供元には、社会的インパクト評価に関するトレンドや先駆的試みに関する最新の知見が集積していることから、本調査研究においてもこれらを把握することを目指す。
  - ただし、米国が我が国と異なる点として、助成財団の資金規模や数が充実していること、寄付金の主な拠出者が個人であること等が挙げられる。また、寄付制度、CRAやCDFIs等の制度的基盤、政府における社会的企業への資金還流のための政策・制度設計にも違いがみられる。本調査研究を実施する上では、米国のこのような資金の流れや制度の相違点が存在することを理解した上で、我が国における評価のあり方を検討する必要がある。
- 本調査では、**仕様書で求められた「助成財団等資金の提供元を対象としたヒアリング調査を実施する」ことを念頭におきつつ、社会的インパクト評価促進に向けた取り組みを実施している中間支援組織や研究機関等にもヒアリングを行うことで、社会的インパクト評価を普及させるための政府、民間の役割についての検討材料を収集し、日本での普及に向けた提案につなげる**こととした。

	訪問先	内容		訪問先	内容
1	Foundation Center (NY)	・助成団体や助成金に関する情報を収集したデータベース「Foundation Directory Online」を提供	6	Global Impact Investing Network (DC)	・社会的インパクト投資の評価フレームワーク「IRIS」を提供
2	Council on Foundations (DC)	・1949年 設立。会員他コミュニティ財団を対象にリサーチ・ツール提供を実施	7	Acumen (NY)	・途上国における社会的企業への投資を展開 ・独自のインパクト評価手法Lean Dataを開発
3	Edna McConnell Clark Foundation (NY)	・青少年支援、低所得者コミュニティの支援をミッションとする財団	8	B Lab (NY)	・組織の社会性を認証する非営利組織 ・B Corpの認証を管理、社会性評価ツールB analyticsを展開
4	FSG (DC)	・Collective Impact, Shared Measurementの手法開発	9	Third Sector Capital Partners (Boston)	・行政と連携しPay for Success/SIBの事業の立ち上げ、運営の展開
5	Urban Institute (DC)	・非営利のシンクタンク ・PfS/SIBについてのレポートを公開	10	Social Finance US (Boston)	・イギリスにおいてSIBを開発した非営利組織のアメリカ版

## Ⅱ. 訪問先の詳細

### Foundation Center



#### ■ 組織概要

- 1956年設立。ニューヨークを本拠とし、アトランタ・クリーブランド・サンフランシスコ・DCに支部を持つ。

#### ■ 事業概要

- Foundation Directory Online・・・世界中の14万件におよぶ助成金情報を提供しているオンラインのデータベース。
- IssueLabs・・・ソーシャルセクターや社会問題に関するあらゆるレポートを纏めたウェブサイト。ナレッジセンターとしての役割を果たす。
- GrantSpace・・・ソーシャルセクターの力量形成のためのオンライン・オフラインのキャパシティビルディングツールを提供

#### 社会的インパクト評価・および社会的インパクト投資に関する取り組み

##### ■ TRASII (Tools and Resources for Assessing Social Impact)

- TRASIIは社会的インパクト投資のアセスメントを目的とする各種ツールを検索するために作成されたデータベース。
- NPOや助成に取り組む各種組織などを利用者として想定し、2010年に作成された。
- Foundation Centerが取り組んだプロジェクトで、McKinsey & Co.が開発に協力。基本的な構造を両者で作った上で、社会的インパクト投資の実践者、財団、NGO、マイクロファイナンス機関などがレビューに協力。
- 社会的インパクト評価に利用可能な150を超えるtool & resourceが掲載されている。またケーススタディも掲載。
- 利用者がTRASIIに掲載したいツールをリコメンドするフォームも設けられている。(但し現在FCによる積極的なデータ更新は停止している。大幅改訂の予定は未定とのこと)

## ■ 組織概要

- 1949年にコミュニティ財団を中心とする民間のイニシアチブにより設立。全米および世界の助成団体のサポートを行う501(c)(3)団体。
- 個人や企業からソーシャルセクターへのより良い資金提供を推進することを目的とする、メンバーシップの組織。

## ■ 事業概要

- 財団運営に必要な各種知見をメンバーに対して提供。組織運営(ガバナンス・アカウンタビリティ・理事やスタッフのコミュニケーション、リーダーシップなど)のあり方や、寄付者との関係構築、グローバルGrantメイキングなどカバーする領域は幅広い。
- また「National Standards For US Community Foundations」を発行。コミュニティ財団の運営や資金提供、社会的インパクト評価やアカウンタビリティの強化を目的に実施されたもの。1990年代後半から議論され、改善が重ねられている。

### 社会的インパクト評価・および社会的インパクト投資に関する取り組み

#### ■ 社会的インパクト投資に関する複数のガイドや実践例に関する知見をウェブサイトを通じて提供

- 「A Short Guide to Impact Investing」(Case Foundation)などの複数の実践例や初歩的ガイドを提供。
- 加盟するコミュニティ財団・助成財団等に対して社会的インパクト投資に対する知見共有を進めている。

#### ■ 一方で、社会的インパクト投資や社会的インパクト評価に取り組む助成財団はまだマイノリティだという認識を示す。(複数のリーダー的な助成財団が存在しているものの、全体としては少数)

#### ■ 社会的インパクト評価については、その重要性を認識しつつも、コミュニティ財団の場合、対象分野が多数に上るため、分野ごとに詳細の評価を行なうことは難しいと話す。

#### ■ GIIN-IRISについては認識。一方でCouncil on Foundationで積極的に利用を推奨する取り組みは存在しない。



# Edna McConnell Clark Foundation

## ■ 組織概要

- 1969年に、民間企業であるAvonがIPOを行う際、216百万ドルを寄付したことをきっかけに設立された民間財団。
- 設立以降、1件あたり数千ドル程度の助成金を数多く提供してきたが、90年代に入りエビデンスに基づいた助成金提供の戦略を取るように。複数年に亘り、プロジェクトではなく組織への資金提供を行う。連邦政府が行うSIFからの助成金も獲得。

## ■ 事業概要

### ● Blue Meridian Partners

資金提供者として6つのGeneral Partnersと4つのLimited Partnersが協力。10億ドルの資金造成を目指しており既に7億5千万ドルを組成。子どもをサポートする団体の事業拡大のために、10年間2億ドルを主に助成金として提供する。立ち上げコストはEMCFが負担。運営費はパートナー相互で負担し合う。

### ● True North Fund

2011年に13の慈善組織が協力して設置。基金総額は6300万ドル。運営費は全てEMCFが負担(他の慈善組織から得た資金は100%助成先に提供)。

### ● Tech Assistance Support

助成先が人材を必要とする場合、EMCFで費用をカバーし外部から人材を入れるもの。助成先で長期的にスタッフ雇用が必要な場合は、EMCFで人材紹介会社を介し適任者を探すなど、助成先の基盤強化を徹底している。

### 社会的インパクト評価・および社会的インパクト投資に関する取り組み

#### ■ 助成先への社会的インパクト評価に関する力量形成支援

- 「Growth Capital Aggregation Pilot」を2007年に開始。子どもや貧困世帯の若者支援に取り組む団体が、エビデンスに基づく活動に取り組む上で必要なキャパシティ・ビルディングを行う。

#### ■ 外部リソースの活用

- The Bridgespan GroupやMDRCなどの非営利コンサルティング会社と連携。戦略立案支援などの助成先の内部的なサポートと、評価等の第三者的なサポートの双方を行っている。ほかにUrban Instituteなどとも連携している。

#### ■ ノウハウの横展開

- BMPやTNFを通じて社会的インパクト評価のノウハウを他の資金提供者と共通で利用。他組織の成果志向を促進させる効果も。

## ■ 組織概要

- 社会的インパクト投資の規模拡大と効率性の向上を目的とする、501(c)(3)を取得した非営利団体。
- 2008年に世界各国から40の投資家グループが集まり、社会や環境に対するインパクトの測定に関する標準化されたフレームワークの構築を目指した活動を開始したことが発端となり、2009年に団体として発足。

## ■ 事業概要

- Acumen、B-Lab、ロックフェラー財団により開発された、IRISという指標群（基本的にアウトプットレベルのもの）を管理。
- IRISは「指標のカタログ」であり、無償提供されている。現在のバージョンでは450以上の指標が登録されており、これらはGIINが外部の団体（例：B-Lab等の民間団体、米国中小企業庁等の政府機関、Big Society Capital等の海外機関）と連携することで、その団体が提供するツール（格付けシステム、レポートングツール、分析ツール、ポートフォリオ管理等）に活用される。
- IRIS自体は、狭義の意味での「インパクト」を測定できるものではないが、社会的インパクト評価を推進することに大きく寄与している。

### 社会的インパクト評価・および社会的インパクト投資に関する取り組み

#### ■ 外部団体との連携によるIRISの提供・普及、メンテナンス

- IRISの活用により、①ワンストップで考えられること、②ポートフォリオ間で比較可能になること、③5,000以上の団体が使用し信頼性が高いこと、④外部の団体と連携し手間を省けること、といった投資家にとってのメリットが挙げられる。
- 投資家は、IRISが提供される以前は自ら適切な指標設定をする必要があったが、IRISによって、標準化された指標の中から自らに合う指標を選択するだけでよかった。JPモルガンの調査によれば、約9割の投資家がIRISを活用している。
- IRISの現在のバージョンは3.0。2年に一度、アドバイザーボードと意見交換しながら、分類を再検討している。

## ■ 組織概要

- マイケル・ポーターとマーク・クラマーが1999年に執筆したハーバードビジネスレビューのレポート「Philanthropy's New Agenda: Creating Value」がきっかけとなり、2000年にボストンを拠点に設立。現在はアメリカ4拠点、スイスとインドに1拠点ずつ展開。
- 当初はFoundation Support Groupという名称であり、民間財団の資金の効果的な活用支援を行っていたが、徐々に企業や非営利組織、政府もクライアントとするようになり、FSGに改称し非営利団体化。501(c)(3)を取得済み。

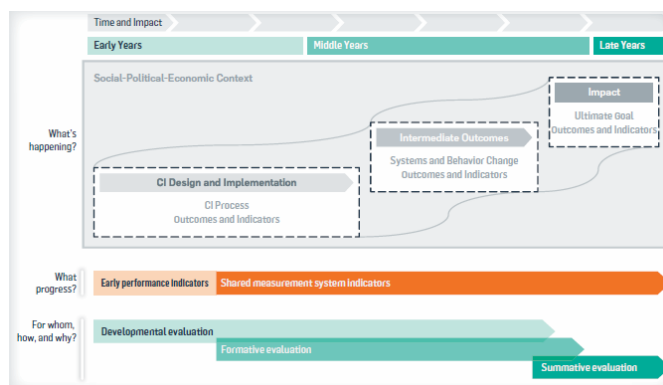
## ■ 事業概要

- 社会課題解決のための協働を促す概念である「Collective Impact」の普及のため、学会誌等にレポートを寄稿。
- 実際の協働のコーディネーター(実行支援)として、協働体制づくり、Shared Measurementの構築、実際の評価を担う。

### 社会的インパクト評価・および社会的インパクト投資に関する取り組み

#### ■ Collective Impactとしての社会的インパクト評価

- 社会課題のレベルを「simple / complicated / complex」の3段階に分けて考える際、complexレベルは多くの関係者がいること、アウトカムの達成が非連続的であることなど、社会システムの変化が必要なため、単一セクターでは解決が困難である点に着目。
- 社会的インパクト評価は、多くの関係者による協働を促す1つのツール。ゴールの共有を図った後、ロジックモデルの作成からはじめ、徐々にアウトカム、インパクトの測定へとつなげていく。
- 2014年からはAspen Instituteと共同で、オンライン上のコミュニティCollective Impact Forumを立ち上げ、意見交換を促進。





## ■ 組織概要

- 2001年に設立された非営利組織で、501(c)(3)の団体。ビジネスによる世界の貧困(選択の自由の欠如)の解消のため、投融資(社会的インパクト投資)により社会起業家のビジネスを促進することが目的。また、グローバルレベルでのリーダーの育成やコミュニティの形成にも注力。
- アメリカ、インド、ケニア、パキスタン、ガーナ、イギリス、コロンビアに拠点を持つ。このうち、アメリカとイギリスでは社会的インパクトの測定に重きを置いて活動している。

## ■ 事業概要

- 投資先の社会起業家の地域は、南アジア、アフリカ、ラテンアメリカが中心だが、近年、先進国での展開も積極的に模索中。エネルギー、農業、ヘルスケア、教育といった分野において、セクター横断的なアプローチにより社会のシステム変革を促すことを企図。
- 「+Acumen」というリーダー育成プログラムをオンラインで無償提供。この中で、社会的インパクト評価についても学ぶことが可能。

### 社会的インパクト評価・および社会的インパクト投資に関する取り組み

#### ■ Lean Dataの普及促進

- <出資者→投資家→社会起業家→消費者(受益者)>という資本投下の関係性において、投資家であるAcumenとしては、データの質の高さよりも消費者から寄せられる評価(消費者の社会起業家へのアカウントビリティ)を重視。
- 最も知りたいのは「消費者(受益者)にとっての価値が高まったかどうか」であり、この情報によって事業の方針を正しく修正できる。そのため、投資先にはセオリー・オブ・チェンジの策定を求めるとともに、定期的に社会的インパクト評価を実施するコンセプトを「Lean Data」と呼称し、現在、普及を推進中。
- 途上国にも広く普及している携帯電話を用いて、シンプルな設計の調査項目(数問~数十問)をメールやコールセンターを活用して実施。顧客満足度や製品・サービスへの評価(アウトカムレベル)を迅速に収集・分析し、事業の方針決定に活用。

# Urban Institute



## ■ 組織概要

- 1968年に、リンドン・ジョンソン元大統領により設立。非営利の総合シンクタンクで、約450名の研究員でほぼすべての社会政策をカバー。
- リサーチの結果得られるエビデンスを、政策を通じた解決策の検討の場で活用する点を重視。

## ■ 事業概要

- 連邦政府、州政府、基礎自治体等を対象とした、政策形成を支援するPolicy Advisory Groupの一部として、Pay for Successを専門に推進するチームを設置し、10名の研究員が参加。Pay for Successについてのレポート(「The state of pay for success in 2015」「Solving the Wrong Pockets Problem」等)を多数執筆。
- Pay for Successのプログラム形成、社会的インパクト評価方法の検討等を行うほか、自治体や民間財団を対象としたTraining and Technical Assistance Servicesを実施。また、Pay for Successに関する問合せに対し、24時間以内に回答できるサポートセンターを構築。
- プログラム形成や評価では、社内の関連分野の研究員が立上げチームに参画し、複数の視点から検討を加える(例:ホームレス支援の場合、①犯罪分野 ②ヘルスケア分野 ③社会的インパクト評価)の専門的知見を持つ研究員が参画)。

### 社会的インパクト評価・および社会的インパクト投資に関する取り組み

#### ■ 社会的インパクト評価の実施

- 主にアウトプットレベルの指標を時系列で把握する「パフォーマンス測定」と、対照群を設定した厳密な評価を行う「インパクト測定」を明示的に分けて実施。「インパクト測定」の結果は政策形成や民間助成の資金配分決定に活用。

#### ■ 評価プロセスやエビデンスを基にした対話の促進

- あるプログラムについての社会的インパクトの強弱を示すエビデンスが得られたからといって、必ずしもそのプログラムを実施しなければいけないとは考えていない。関係者間の合意形成が重要であり、社会的インパクト評価のプロセスはその対話の際の材料として活用。

## B Lab

### ■ 組織概要

- 2006年に設立された非営利組織。当初は小規模な企業を対象として、簡便に社会的インパクト評価が実施できるようなツールを提供していたが、徐々に企業の社会性認証やレーティングも実施するようになり、
- 2009年には、Acumen及びロックフェラー財団とIRISの開発に携わる。

### ■ 事業概要

- 企業の社会性認証である「B Corp」を管理。オンライン上で申請から認証までを完結できる。対象は主に小規模な企業だったが、徐々に大規模な企業にも受け入れられ始めており、認証基準を大企業にも適合するものに変更中。
- 自治体に対して法律面から働きかけ、コミュニティ単位でB corpを採用し、税制優遇等を通じ投資喚起するよう促す活動も実施中。
- 社会的インパクト評価のためのオンライン上のツールを無償で提供。また、社会性評価のレーティングも実施。

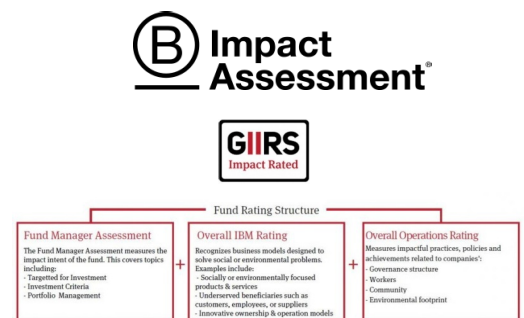
### 社会的インパクト評価・および社会的インパクト投資に関する取り組み

#### ■ B Impact Assessment

- ガバナンス、雇用、コミュニティ、環境の4側面についての質問に回答する形で、小規模な企業でも比較的容易に、オンライン上で無料で社会的インパクト評価が可能。
- 最終的にスコアが算出され、他社比較ができるほか、自社に必要な改善点が見つけられる。

#### ■ B AnalyticsによるGIIRS(社会性格付け)

- B Impact Assessmentに加え、ビジネスモデルや情報開示に関する項目を加えて評価。オンラインでの情報入力に加え、電話インタビューも行われる。
- 社会的インパクト投資の投資先としての適格性について、プラチナ、ゴールド、シルバー、ブロンズの4段階に格付け。



(出所) B Lab ウェブサイト

## Third Sector Capital Partners

### ■ 組織概要

- 米国のソーシャルセクターをより良く・早く成果志向に変革させることを目的に設立された、501(c)(3)取得の中間支援/コンサル会社。
- 2010年設立。ボストンとサンフランシスコにオフィスを構える。スタッフ数は30人程度。政府・ファンド・財団・民間企業を顧客とする。

### ■ 事業概要

- SIBを中心に全米で40近いプロジェクトを推進している。青少年向け裁判制度の改善プログラム(マサチューセッツ州・2800万ドル)、住宅と青少年福祉プログラム(Cuyahoga郡・500万ドル)など。
- 連邦政府が実施するソーシャルイノベーションファンドからも助成金を獲得。1.9百万ドル。

### 社会的インパクト評価・および社会的インパクト投資に関する取り組み

#### ■ SIBsの組成に向けたコーディネート

- 右表の通り多くのSIBsの組成をコーディネート。政府・サービスを供給する事業者、投資家との間に立ち、①フィージビリティ&テクニカルアシスタンス(評価に必要なクライテリアの選定を含む)、②コンストラクション(SIBsの契約締結に至るまでの各種サービス。投資家発掘を含む)、③ローンチ(SIBsが始動した後のプロジェクトマネジメントや投資家とのリレーション維持構築、プロジェクトのモニタリングなど)を実施。

#### ■ 社会的インパクト評価のあり方

- SIBsが中心であるため、厳格な評価を志向。その多くはRCTによる。一方でRCTは厳格過ぎるとも話し、フィージビリティ段階ではRCTをベースとしない評価が適切なのではないかと話す。

Government	Issue Area	Intervention	Target Population	Evaluation
Commonwealth of Massachusetts*	Justice	Job training, support groups, and educational counseling	929 high-risk young men aged 17-23	RCT
Cuyahoga County*	Housing and Child Welfare	Critical Time Intervention (CTI), trauma-focused therapies, links families to housing resources	135 families	RCT
State of Illinois	Child Welfare and Justice	Intensive wraparound services and timely access to evidence-based treatments	800 youth age 11-18 with concurrent involvement in child welfare and juvenile justice systems	RCT
State of Connecticut	Mental Health	Bundled local mental health support services	Low-income, racially and ethnically diverse, pregnant and parenting women	TBD
New York State	Justice	Compelling alternatives to detention and placement	631 high-risk youth	RCT
Santa Clara County	Housing	Permanent supportive housing	Chronically homeless	Leases w/ RCT
	Mental Health	Improved coordination of care	Adult patients presenting acute psychiatric issues	TBD

## ■ 組織概要

- 社会的インパクト投資を促進し、社会課題解決のための新たなモデルづくりを行うことを目指す中間支援/コンサル会社。501(c)(3)取得。
- 2007年に英国で設立されたSocial Finance UKの姉妹団体。2011年に設立。スタッフ数は30人程度で、ボストンが本拠地。ほかにテキサスにリージョナルオフィスを有する。

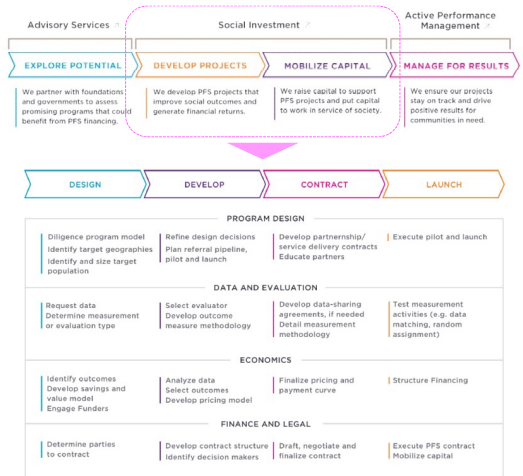
## ■ 事業概要

- Pay for SuccessやSIBの推進を主とする。実際のPfSやSIBの組成に向けたコンサルティングや知見提供が事業の中心。
- 例えばニューヨーク州におけるPfS案件(1300万ドル/5.5年)や、貧困層の母親をターゲットとするPfS案件などを実施。
- フォーカスエリアは、1.Children&Families、2.Criminal Justice、3.Education、4.Health、5.Workforceの5つ。

## 社会的インパクト評価・および社会的インパクト投資に関する取り組み

### ■ 案件発掘・組成からマネジメントに至るまでの一環したサポートを実施

- 社会的インパクト投資案件(その多くはPfS案件)において、コーディネーターあるいはプロジェクトマネージャーとして政府・サービスプロバイダー・社会的インパクト投資家と共に案件を組成
- 政府や財団に対し、以下のサービスを実施
  - 投資可能性調査段階
    - ・社会課題の整理や地域ニーズの把握、PfSの優位性整理、評価の観点やタイムフレームの整理
    - ・フィージビリティスタディ(政府やサービスプロバイダーと協力したFS調査、デューデリ、対照群の設定、サービスプロバイダーのアセスメント)
  - 実際の案件組成段階(PfSの実施に向けた各種サービスを提供)
    - ・投資案件のプログラムデザイン、データ分析や社会性・経済性評価・契約締結におけるリーガルサポートなど
  - 成果発揮に向けたプロジェクトの継続的な追跡・観察と支援



Mitsubishi UFJ Research and Consulting

(出所) Social Finance US ウェブサイト

## Ⅲ.米国における社会的インパクト評価の状況

## 主に助成金／政府支出に関わる団体の取組状況

### ■ 取組の狙い、対象イメージと評価方法・推進策

- 助成金／政府支出における社会的インパクト評価の推進は、助成財団が助成先の団体に直接要求・支援するケースや、Pay for Successの案件で要件づけられているケースなど、主に助成先にフォーカスしたことから、助成財団自身の能力形成を促しているケースまで、様々なパターンが存在。
- 評価方法・推進策としても、利用者に委ねる方策(オンラインによるツール提供等)、個別支援、厳密な評価まで幅広い。加えて、協働や対話など、評価プロセス自体に重きを置いた方策(参加型評価)も用いられている。

#### 各活動団体の取組の狙い／対象イメージと評価方法・推進策

	Foundation Center	Council on Foundation	Edna McConnell Clark Foundation	FSG	Urban Institute
狙い/ 対象 イメージ	(TRASIについて) ■ 広くNPO全般 ■ 社会的インパクト投資に関心を持つ投資家	■ 助成財団 (同組織にメンバーとして加盟する財団が中心)	■ EMCFが実施するプログラムの助成先団体(資金提供者への説明力の向上)	■ 助成財団、助成財団の助成先、その他関係者による協働の深化	■ Pay for Success案件での利用
評価方法 ・推進策	■ オンラインによるツール提供	■ オンラインによるツール提供 ■ 年次大会や各種セミナー等を通じた知見の共有	■ 助成先の団体に対する個別支援 ■ 大規模ファンドの組成による類似助成財団へのノウハウ波及	■ Collective Impactの測定(Shared Measurementの構築など)	■ 対照群を厳密に設定した評価 ■ 評価プロセスやエビデンスを基にした対話

## 主に社会的インパクト投資に関わる団体の取組状況

### ■ 取組の狙い、対象イメージと評価方法・推進策

- 社会的インパクト投資(SIBやPfSを含む)に関心を持つ投資家が利用する場合、厳密な評価や標準化された指標が一般的に用いられている。
- 他方、投資を受ける側を対象者として想定している場合、簡易な方法で、過大な負荷なく社会的インパクト評価が実施できる点が重視されている。

#### 各活動団体の取組の狙い／対象イメージと評価方法・推進策

	Third Sector Capital Partners	Social Finance US	GIIN	Acumen	B Lab
狙い/ 対象 イメージ	■ SIBを始めとするPay for Success案件での利用	■ SIBを始めとするPay for Success案件での利用	■ 社会的インパクト投資に関心を持つ投資家	■ 社会起業家	■ 社会的インパクト投資を受けたい企業
評価方法 ・推進策	■ RCTを中心とする厳格な評価	■ RCTを中心とする厳格な評価	■ 外部の団体と連携したIRISの活用促進	■ 簡易な設計・手法による定期的な消費者へのサーベイ	■ オンラインによるツール提供



## 米国における社会的インパクト評価の現状

- 米国においては、社会的インパクト投資が民間主導で推進されてきたことに伴い、社会的インパクト評価の概念やツールも急速に整備されてきた。また社会的インパクト投資の発展や政府による取組みの進展に伴い、助成金にエビデンススペースの概念を取り入れる動きも進んでいる。
- これらの発展を支えているのが、多様なバックグラウンドを持つ人材の活躍である。金融分野、科学者、フィランソピストなどが各々の専門性に基づく知見を社会的インパクト評価に適用し、評価手法も日々進化し発展の途上にある。
- さらにこの流れに行政が関与することで、マルチセクターによる協働が進展している。

### 1. 民間の強力なイニシアティブによる発展

- 社会的インパクト投資の推進は、開始段階では基本的に行政は関与しておらず、民間主導のイニシアティブとして進められてきた。現在、行政は知見やツールを追認・活用する主体として参加。
- 投資家が社会的インパクトを評価しやすくなるよう、標準化された指標をベースとして、評価ツール、分析ツール、レーティングツール等、多くのツールを開発。

### 2. 多様な人材供給が進展

- 当初の主要な原動力は金融分野のバックグラウンドを持つ人材だったが、社会的インパクト評価の普及に伴い、科学者やリサーチャー・コンサルタント、フィランソピスト等も評価実施者としてスキルを形成。
- また、大学で社会的インパクト投資に関する講座が開設されたことで、新卒ながら社会的インパクト評価に関する最新の知識・スキルを有する人材が関連分野で活躍し始めている。

### 3. マルチセクターによる協働が進展

- 助成金にエビデンススペースの概念を取り入れる流れと、Pay for Success等のエビデンススペースの行政支出スキームが相まって、各セクターが効果的な資金拠出を目指す方向にシフトし始めている。
- そしてこれらの取組みは、専門的な知見を有する中間支援組織や研究機関、コンサルティング会社等によって支えられている。

社会的課題のより良い解決を可能とする社会的インパクト投資の推進と、社会的インパクト評価の実現のためには、**民間のイニシアティブを発揮し、多様な人材の供給を促し、エビデンススペースの概念と取組みの普及をマルチセクターで進めることが重要**

## 英米における実践から得られた示唆

# 英米の実践の分析から得られた示唆 – 社会的インパクト評価をより良く推進するために –

- 英米では、金融的手法により投資を行なう民間投資家、資金仲介組織や中間支援組織（＝リサーチや知見共有を主とする機関とSIBのアレンジャーに位置するより実践的な機関の双方が存在）、先行する一部の助成財団、現場団体など社会的インパクト評価や社会的インパクト投資を取り巻く多様なプレーヤーそれぞれが独自の役割を發揮している。これらを俯瞰的にみると、エコシステムとして機能していることがわかる。
- また、それを支える政府による政策も存在している。（英：休眠預金の活用や各種政府基金の設置、Social Value Act、米：連邦政府によるSocial Innovation Fundや州政府、自治体レベルでの各種独自施策）
- 英米の先行例からは、社会的インパクト評価をより良く進める上で必要な取組みとして、以下のことが示唆された。

## 【英米における実践からわかったこと】

## 【得られた示唆 – 社会的インパクト評価を進める上で重要なこと –】

<p><b>資金仲介組織や中間支援の機能強化</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社会的インパクト評価の基礎的なフレームワークを理解し、現場団体の実践を推奨する上で資金仲介組織や中間支援組織が主要な役割を果たしている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 資金仲介組織や中間支援組織による社会的インパクト評価の実践的な取組を進め、現場団体の実践を広げる上での媒介役としての機能強化を進めることが重要。</li> </ul>
<p><b>仲介役や出し手側に対する成果志向の推進</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 助成財団や政府・企業など資金の仲介役や出し手が成果志向・インパクト志向になったことで、現場の団体における社会的インパクト評価に対する認識が高まっていた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 資金の出し手や資金仲介を果たす組織が成果志向となるよう、先行例の共有やマッチング形式による取組み、複数主体による連携した取組みの推奨などにより一層の働きかけを促進することが重要。</li> </ul>
<p><b>オープンデータ等の基盤整備</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社会的インパクト評価には政府統計のオープンデータ化、既存のエビデンスや社会科学分野の知見の活用が重視されていた。また、評価ツールを見つけやすい・使いやすい環境の整備も重視されていた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ オープンデータを始めとする基盤整備での行政の役割發揮、学術的知見の活用、既存の評価ツールやノウハウを集約したプラットフォームの構築が重要。</li> </ul>
<p><b>現場団体への機会提供</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社会的インパクト評価推進にあたっては、現場団体の理解が欠かせない。英米においても、現場団体に対する実践的なトレーニング機会の提供やナレッジシェアが積極的に進められている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 現場団体の先行例を蓄積することが効果的であり、知見共有の意欲がありモデルとなる現場団体への社会的インパクト評価に関する機会提供を進めることが重要。</li> </ul>



内閣府委託調査

社会的インパクト評価に関する調査研究  
最終報告書

平成 28 年 3 月

作成者：三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社

