

第1回社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ議事要旨

日時：平成27年12月21日（月）14：30～16：30

場所：中央合同庁舎8号館5階共用会議室A

議 事

1. 構成員紹介
2. ワーキング・グループの進め方について
3. インパクト評価の現状について
4. 意見交換
5. 本日の議論の整理

1. 構成員紹介

（事務局） これより、第1回「社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ（WG）」を始める。

奥野座長と御相談の上、本WGの伊藤委員に主査をお願いすることとしたので、よろしくをお願いします。

委員として水谷委員に御参加いただいている、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（MURC）に資料提供等の御協力をいただいている。この場をお借りして御礼申しあげる。

また、日本ファンドレイジング協会の鴨崎様にも、伊藤主査のアドバイザーとして当WGに参加していただくことになっている。

それでは、伊藤主査に進行をお願いします。

（主査） よろしくをお願いします。

社会的インパクト評価が、内閣府の共助懇のWGで議論されることは、恐らく本WGの委員の皆様にも、今まさにこの社会に必要とされているという感覚を共有いただいているのではないかと思います。ぜひ今後、人口減少、少子高齢化社会の中で公的リソースをどのように有効活用していくかということについて、大変重要な議論の場になると思うので、ぜひ皆様に御協力をいただければと思う。

2. ワーキング・グループの進め方について

（主査） 次にこのWGの進め方について、資料2「社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ運営要領（案）」を御参照いただきたい。

社会的インパクト評価検討WGの運営については、1つ、主査は、必要に

応じ、外部有識者その他関係者の出席を求めることができる。2つ、会議は原則として非公開とする。3つ、WGの配付資料、議事要旨は、原則として公表する。ただし、主査が特に必要と認めるときは、全部または一部を公表しないものとするができる。4つ、WGの運営に関する事項は、主査がWGに諮り、定める。まずはこの内容について委員の皆様方に御賛同をいただければと思う。特に委員の間の率直な意見交換を確保するために、会議自体は非公開でポイントをまとめた議事要旨を公開するという方向で進めたいと考えている。議事要旨は可能な限り詳細な内容で、事務局に案を作成いただくが、発言者名は落として作成するという案としたいが、いかがか。何か御意見のある方がいらっしゃればお願いする。よろしいか。

(異議なしの声)

それでは、この運営要領に基づいて進める。もう一つ、資料は2日前までに送付をして事前に目を通していただく。できるだけ効率の良いWGの運営を行ってまいりたい。

次に、資料3を御参照いただきたい。この議論を始めるに当たって、WGの成果イメージで、事務局と相談させていただいた上で、御提案する。今後の4回のWGを、どういった形で進めるかということに記載している。このWG自体に期待する成果は、社会的インパクト評価の必要性・重要性、効果・意義、基本概念・基本原則等を明確にすることを目指すとしているが、1回目ですまず背景、効果、意義を確認して、共有認識を作るための議論を行いたい。

背景については、どうしてインパクト評価が必要とされるのか。あるいは他のところでも関連する動きとして、GRIのような例えば非財務情報の開示のような流れもあるので、そういうところとあわせてどのような社会からの要請があるかを確認したい。

同時に、インパクト評価の仕組みを作っていくことによって、どのような社会的変化を私達が意図するのか。本日の委員の方々にも事業の実施者あるいは仲介者、資金提供者と異なる立場の方に来ていただいているが、社会的な意義を異なるステークホルダーの観点から整理してはどうかと思う。

第2回、第3回ではまさに本論。どのような原則あるいは評価のやり方、仕組みが必要かということについて、具体的にプロセスや原則のところ議論を進めたいと思う。

第4回目は、社会的インパクト評価の普及を図るための課題と対応策。例えばインセンティブをどのようにつけるのか。コストをどのように賄うのか、あるいは人材、テクニカルなノウハウをどのように仕込んでいくことによって最終的に目指す成果に繋がるのかということ議論したいと思う。

大まかな進め方のたたき台だが、何か御意見があれば、お願いしたい。

(委員) そもそも WG の名称が社会的インパクト評価検討 WG で、「社会的インパクト評価」という言葉が何回も出てくるが、そもそも社会的インパクト評価というのが何かというのは、多分各委員の中でも色々な見解の相違があると思う。そもそも社会的インパクト評価というコンセプト自体の境界線については丁寧に議論した方が、後々齟齬が無くて良いと考える。

(主査) 本日の議論で確認していきたい。

資料 4 に資料 3 をもう少しブレークダウンをしたものがあるので、こちらもお目通しをいただいていると思うが、他に何か御意見あるいはコメントがあればいただければと思う。

(委員) 進め方とアジェンダに対する観点として、最初に伊藤主査からお話いただいた目的に通じるかもしれないが、議論の結果は要旨として社会に発信するということだが、社会に対してこの WG での議論をどのようにシェアしていくのか。この点が非常に重要だと思っているが、いかがか。

(主査) 発信の最終的な出口については、事務局から説明いただく。

(事務局) 今回の WG の議論などを幅広く発信すること自体にも 1 つの意味があると思っている。公表する議事要旨は「てにをは」を修正する程度で、限りなく議事録に近いものにする予定。基本的には御議論いただいたことを全てオープンにすることに意味があると思っている。

年度が変わって WG の成果物ができれば、現時点では、我々は成果物を活用してシンポジウムなどを開催したいと思っている。

(主査) この WG 自体は年度内で終わるが、翌年以降の動きにも繋がるものとして位置付けられている。

他にはよろしいか。

次に、資料 5 は、事務局で各委員にヒアリングをした結果を項目別にまとめたものだが、この内容を確認して本論の議論に入りたいと思う。

1 番目は必要性。資金を呼び込む、あるいは支援先のクオリティーの判断、コミュニケーションツール、出し手からのニーズなどの様々な必要性がある。

2 番目、現状認識でどういう困難があるか、例えば資金提供者の理解が不足している、財政削減という観点から必要性がクローズアップされているのではないか。国際協力の分野では実績がある一方で、国内はまだまだという意見があった。

3 番目、特に日本において評価が浸透していない理由だが、まずは評価に対する認識。評価の必要性の認識が低い、マイナスイメージがある、スタンダードが未確立である、中間支援組織が不在である、ベースラインがわからないというような様々な事情があるということをお指摘いただいている。

4番目は、日本で評価が浸透しない状況を踏まえて、どのようなニーズが実際にあるのかということについて御意見をいただいた。資金提供者側もインパクト志向になり、社会的な変化にどのように資金が繋がるのかということを考えるようになればニーズが生まれる。投融資において活用したいという動きがある、評価人材に対するニーズも高いのではないかなという意見をいただいている。

5番目、メリット・デメリット。メリットは、比較可能性が高まって、良い団体、良い活動、社会に大きなインパクトを与える活動が何かということ測ることができる可能性がある。それによって活動が改善する可能性がある。デメリットは、「査定」となることによって、1つの尺度で測るというリスクがあるのではないかな。あるいは柔軟性が無くなってしまっているのではないかな。あるいは、意図が不明瞭な、これはいわゆるひとり歩きするということだと思いが、このようなリスクについて御指摘をいただいている。

6番目、コストの負担についても多くの御意見をいただいている。どのようなコストを負担するのか、あるいはそれを安価に、簡易に、そして簡潔に要点を踏まえたものにするためにはどうしたら良いのか。内部評価と外部評価の役割はどういうものか。このようなコメントをいただいている。

7番目、実装していく際にどういうものが必要か。評価をする組織のキャパシティービルディングが必要である。あるいは目的が何なのかということ事前に明確にしたほうが良いのではないかな。定義付けが重要である。現場の動機付けが重要である。それから、どのように活用するかが最終的に重要だという御意見もいただいている。

最後、8番目は期待感。評価という尺度があることによって、セクター自体が育っていくという健全な競争の機会を創ることになるのではないかな。そして、個別の事業者が、事業を実施した結果、社会にどのような変化をもたらすかという本来の目的に立ち返った活動ができるようになるという期待感を持っていただいている。

今御説明した御意見を席上配付資料に、各要素の課題と対応策という形でまとめたものをお配りしている。

特にこの資料で御検討いただきたいのが課題である。私達が今後克服しなければならない評価に関する課題はどのようなものかということ、皆様のコメントから事務局でまとめたものである。現場の理解不足、資金の出し手の理解不足、これに基づく動機付けが不明確である。これをどのように動機付けたら良いか。これは出し手が評価を求めているなければ、資金の受け手も評価するモチベーションは無い。それから、そもそもの評価方法に対する理解不足がある。活用方法に対する理解不足がある。評価が出たときにそれを

活用して何らかのアクションを起こさないといけないが、そういう点も理解不足である。あるいは柔軟性の欠如。これは1回決めたことをどのようにステークホルダーと摺り合わせて変更ができるのか。どういう条件でその変更を許して良いのか。あるいは1つの基準で測れるものと測れないものがある。そのあたりをどのように裁量を持って評価を実施するのかというところが課題。

裏面を見ていただくと、人材の不足、ツールの不足、そもそも評価の定義の未確立、コストについて裏付けが無いといった課題について御指摘をいただいている。

以上について、コメント等があれば、後ほど設けている意見交換の時間にいただければと思う。

本日は、この後、私から評価の現状と課題について説明させていただいた後、MURCより資料6について御説明いただく。この2つのプレゼンテーションの後に、全体について意見交換を行う。例えば、こういった観点で評価を取り扱うべきではないか、あるいは今後第2回、第3回とWGを開催していく中で、こういった検討をすべきではないかといった御意見を伺いたいと思うので、ぜひその辺りをお考えいただきながらプレゼンテーションを聞いていただければと思う。

3. インパクト評価の現状について

(主査) まず、私から評価の現状と課題について説明させていただく。資料7をご覧ください。今回の議論の材料になればと思う。これは私の個人的な問題意識だが、このWGに臨むに当たり、このようなことを漠然と考えている。

インパクト評価は実は自然科学の領域、例えば医学でEBMというエビデンススペースの例えば介入することは長く行われている。それから、インフラ整備や国際開発の領域では、かなりアウトカム評価あるいは社会的な費用便益分析が行われてきたが、いわゆる非営利組織を中心とした社会政策の領域では、まだこの活用が整理されていない状況にあるというのが私の1つの認識である。

これは日本だけではなくて、グローバルでも英米等では成功事例があるが、多くが大体2008年の金融危機を境に非常に多くの議論がされるようになりました。ただし、後でMURCからも御報告があるが、いまだ確立した枠組みはない。

日本においては、公的リソースの逼迫である。特に2008年は、日本の人口が減り始めた年でもあるが、有限な社会的リソースである人口が減り出す

というところで、生産性に社会的な関心に移り、この社会的インパクト評価が注目を浴びるようになったと認識している。

このため、共助懇は特に非営利組織にフォーカスを当てている印象を持っている方もいらっしゃると思うが、実際は共助社会づくりの定義を見ると、行政あるいは企業も含めた社会全体のあり方を考えるので、今回のWGも特に非営利組織を対象にした評価ということではなくて、社会的企業あるいは行政組織のあり方ということについても適用できるような枠組みを提供できればと思っている。

社会的インパクトは何かと、先程、委員から問題提起があったが、よく対置されるのは経済的価値に対する社会的価値である。経済的価値にキャプチャーされない社会的価値をどのように評価したら良いのかという期待がある。プライオリティをつけて社会的活動に対してインパクトを最大化するような活動をしたいというニーズがあるけれども、その分析、社会的価値を定量的に測ることは困難だという見方もまだ根強い。

もう一つ重要なのは、異なるステークホルダー間で社会的価値の合意が無い、あるいは手法が未確立という課題がある。

もう一つ重要なのは、社会的価値は何が難しいかと言うと、ステークホルダーによって認識される社会的価値がそれぞれ異なる点である。先程、社会的インパクト評価の指標がどのような活用のされ方をするのかによって経過が違ってくるのではないかという意見が資料5の中にあったが、行政が評価をする目的で作る評価指標なのか、あるいは例えば非営利組織がキャパシティービルディングのために指標を活用するのかというように、使い方、あるいは指標のあり方等が異なることが多くあると思う。

7ページを見ていただくと、例えばお金の出し手の観点から着目すると、例えば助成先のマネジメントをしたいというニーズ、あるいは金融機関であれば投融資の適格性審査、社会性の審査をしたいというニーズもあるかもしれない。それから、資金を活用する社会的な組織としてはコミュニケーションのため、あるいは経営能力の強化のためという目的があるかもしれない。行政が整備する場合には、先程説明した、健全な競争を促進することによって、セクター全体を開発したいというニーズもあるかもしれない。このように、社会的価値評価、社会的インパクト評価のあり方は、非常に多様である。

こうしたものの先行事例はたくさんあって、例えば米国のファンデーションセンターにはこのような数百のツールが収められたデータベース等があり、SROI、IRIS、GIIRsなどの様々な社会的価値の評価手法がある。

評価手法の特に注目すべきところは、どういうところで異なる手法が生まれてきているかということ。これも、皆様御理解いただいていると思うが、

1つはアウトカム評価が、その潮流の1つとしてある。インパクト評価と言った時に、何をインパクトと言っているのかということがかなり文脈によって違うが、このインパクト評価の1つの文脈としてアウトカム評価がフォーカスされている。日本では既存の事業結果の報告がアウトプットのレベルで報告されてしまう。例えば、ある事業で何人参加した。あるいはインプットのレベルで例えば事業予算が幾らだったということを成果とするようなところもまだ日本には存在する。そうではなく、事業を行った結果、何が起こったのかというところでアウトカムを評価していくことが、インパクト評価の1つの社会的ニーズであるが、ただ1つ課題があるのは、いわゆるロジックモデルで右に行けば行くほどインプット、アウトプットとの相関、因果関係について検討が必要であったり、あるいは例えばチェーンが長くなればなるほど、因果関係について検証が難しくなってくるという困難な点がある。

先程、代表的にいわゆる社会的企業や非営利組織の評価にグローバルで使われている幾つかの手法を御紹介させていただいたが、例えば SROI はどちらかと言えばアウトカム評価を定量的に行おうとするものだが、国際開発でよく使われている IRIS はそこには踏み込まずにアウトプットのレベルで評価することによって比較可能性を担保しようとする異なったアプローチである。これも私たちが今後日本でどのような仕組みが適切かということを考えるときに、アウトカムにどのようにアプローチをするのか、あるいはあるところではアウトプットのレベルで止めておいた方が良いところもあるかもしれない。このため、目的とその結果、期待する社会的変化に応じてアプローチを考えていく必要がある。

もう一つ御参考として御紹介させていただくが、G8のインパクト投資のタスクフォースの中で、インパクト評価も1つの分科会として検討されている。インパクト投資タスクフォースは、初めて多国間の枠組みでインパクト投資が議題に上った2013年のイギリスのG8サミットでイギリスが発案して、半官半民の議論の場として設定されたタスクフォースであるが、その中で、インパクト評価について私達が今後日本でやっていくことと同じような検討が多国間の枠組みでなされた。

そこでもニーズは日本と共通している。どのような共通ガイドラインが必要だろうか。どのようなリソースを投入すべきだろうか。あるいは将来的にはどのような発展をしたら良いかということを検討したタスクフォースである。この結果として社会性評価「7つのガイドライン」というものが提言として作成されて、ケーススタディー等も発表されている。お手元に青い冊子「MEASURING IMPACT」を配付している。目次を見ていただくとチャプターが1～6とあり、非常に似ている。インパクトメジャメントの今の状態がど

うであるか。提言としてガイドラインはどのようなものが提案できるか。そして実際に使われているものはどのようなものがあるか。こういうことがグローバルでも議論されているので、私達は今回の機会に、様々な国内外の取組をもとに、今回の議論を進めていただければと思う。

私の方から非常に簡単だが、問題意識、現状の現存する社会的インパクト評価の課題、現在の取組、グローバルにおける類似の参考になる事例を御紹介させていただいた。

続いて、MURC より資料6について説明いただき、議論に移りたい。

(MURC) 資料6と横長のチャンス・フォー・チルドレンという2枚紙でとじている席上配付資料をお手元にご用意いただきたい。

資料6の1ページをご覧ください。まず海外では社会的インパクト評価がどの程度、実施されているのかという資料がこちらになる。最初のグラフは、イギリスの非営利セクターを対象に2012年までの過去5年間で評価への取組を強化したか、あるいは強化していないかという質問に対する回答であるが、イギリスでは過去5年間で7割の組織が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と回答している。

その下のグラフをご覧ください。こちらは、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見たもので、規模の大きな組織が右側になる。規模の大きな組織ほどインパクト評価を実施していない組織の割合が低いという結果になっている。

2ページのグラフをご覧ください。こちらはインパクト評価を実施していない組織を資金調達タイプ別に見たものになる。こちらは、一番右側、No main source や Other sources という、主な収入源を持たない組織や投資など、他のリソースがある組織においては4～5割程の組織がインパクト評価を実施していないが、グラフの左側、Government grants、政府の助成や委託を主な収入源としている組織は、インパクト評価を実施していない割合がかなり低くなっている。

3ページをご覧ください。過去5年間に評価への取組を強化した理由として、最も多く挙げられているのが資金提供者の要求の変化というものになる。5割の団体がそのように回答している。

6ページをご覧ください。こちらは、一般財団法人国際開発機構(FASID)が調査した結果で、インパクト評価が世界で求められている潮流についてまとめている。資料の流れだけ説明させていただくと、まず資本市場における企業報告に関して、CSRからサステナビリティへという大きな潮流がある中で、サステナビリティレポートの基準のようなものが作られてきたという紹介が6～8ページにある。

今回御紹介させていただきたいのが、10 ページの社会的投資市場における社会的インパクト評価基準の標準化の動向というところになる。まず国レベルの動き、イギリスでは、こちら New philanthropy Capital (NPC) というシンクタンクが、Four Pillar Approach というガイドラインを出している。それから、SROI Network という団体もあり、こちらでもガイドラインを出している。

11 ページ、地域レベル、EU で見ると EU の「社会的インパクト評価手法開発のためのサブグループ」というものがあり、こちらでもインパクト評価ガイドラインを出している。先程、伊藤主査から御説明いただいたが、G8 でも提言、ガイドラインが出ている。

14 ページ、ガイドラインについて概要を説明させていただく。

先程申し上げたイギリスのシンクタンク、NPC が発表した Four Pillar Approach では、図表 A3-1 のステップで評価をしていってはどうかという提言を出している。ステップは1～4とあり、1がプログラムセオリーを作る。2が測定対象の優先付けをする。

3がエビデンスのレベルを選ぶ。4が情報源とツールを選ぶとなっており、この下に大きな土台があり、インパクト評価は時間や労力をかけて投資をするということになるので、戦略的ビジョンやリーダーシップというインパクト評価が必要だという合意がとれていることが必要だということが、このガイドラインの中では強調されている。

16 ページをご覧ください。EU の社会的インパクト評価基準、(2) の1つ目、こちらでは社会的インパクトは多様であって、それらを特定の指標で客観的に公正に把握するということは不可能であるという前提に立っており、さらに3つ目で、厳密な評価やそれにかかる時間とコストは、事業の規模やそれに伴うリスクに見合ったものでなければならない。さらにもう一つ下で、比較可能にすることと、それぞれの事業の効果を適切にあらわすことはトレードオフの関係になっている。こういった前提に立ち、1つの方法に絞ることは賢明ではない。評価のプロセスあるいは報告に関する基準にのみ焦点を当てたガイドラインとなっている。評価者の負担にならないように配慮した上で、最低限の比較可能性を担保するためのガイドラインを示しているという特徴がある。

G8 のガイドラインについて(1)は割愛して、(2) 評価情報の質について5つの指針というものが示されている。重要性、信頼性、比較可能性、付加性、普遍性という5つの質、特性を満たすデータが入手可能というのが、インパクト評価をしていくために重要だとされている。

20 ページ、SROI のガイドラインが図表 A3-6 に示したとおり6つのプロセ

スでなっている。

28 ページをご覧ください。このようなガイドラインの中で社会的インパクト評価をすることでどのようなメリットがあるのかということが紹介されている。例えば NPC が発表した中では、①～⑥のメリットが言及されており、それは①ミッションの進捗状況を把握できる、②改善点を発見できる、③資金調達がしやすくなる、④スタッフの意欲が向上する、⑤組織の評判が向上する、⑥何が効果があったのかを知ることができるという指摘がされている。

具体的には、30 ページをご覧ください。評価を実施した人はどのようなメリットを感じているのかというグラフだが、「サービスが改善した」が 24.6%と一番高くなっている。この結果については、イギリスの結果と日本の結果とを比較した分析は後程説明する。

34 ページ、資金の出し手は評価結果をどう使っているのかというものになる。NPC が調査しており、アンケート回答者の 10%の資金提供者は、資金提供した事業者が出した成果を全然活用していないが、逆に言うと 90%の資金提供者は計画、実行、評価、検証という各フェーズにおいて、何らかの使い方をしているということになっている。何らかの使い方というのは、具体的には計画段階では、資金提供者に係る戦略を知る際に使っているとか、実行段階では、何らかの方法で成果測定の支援をしていたりするという結果が出ている。

35 ページが具体的に何%の資金提供者がどのようなときに使っているというグラフとなっているので、後程ご覧ください。

社会的インパクトの定義については、先程、伊藤主査も触れられたので簡単に御説明させていただく。まず社会的インパクト評価は、事業が社会にもたらしたインパクトを定性的、定量的に測定して分析することと定義して、こちらの資料を作成している。

37 ページをご覧ください。先程イギリスの非営利セクターを対象としたアンケート調査の結果をご覧ください。日本においても昨年度、日本財団がアンケート調査を実施しており、そちらの結果とイギリスの結果を少し比較して見ていきたい。37 ページのグラフ2つをご覧ください。非営利セクターにおける評価の取組の状況では、国内では赤い枠で囲った部分、32.8%となっている部分、ここが何らかの形で事業の成果を評価していると回答している。この割合はイギリスでは 75.5%とかなり大きな差となっている。

38 ページ、先程イギリスでは過去5年で7割の非営利団体が取組を強化しているという結果があったが、この質問に関しては、日本では4割となっ

ている。

評価をしたことによる利点であるが、日本においても提供するサービスの改善というものがイギリスと同じく一番高く、続いて自分の組織の方針や実践の改善が2番目に高い回答となっている。

39 ページをご覧ください。こちらは事業活動の評価をする上で、どのようなことが阻害要因となっているかという設問に対して、日本が青い線で、イギリスが赤い線で示されている。日本は大体全ての項目について割合が高いということで、色々な項目が阻害要因として挙げられるということが特徴となっている。

40 ページ、国内で既にインパクト評価に取り組んでいる団体に幾つかヒアリングを実施した。3つの団体について簡単に御説明させていただく。

まず1番目、チャンス・フォー・チルドレンという団体は被災地で塾や習い事などで利用できる学校外教育利用券（バウチャー）を提供している団体である。被災地でバウチャー事業を始めるに当たって、教育バウチャーに知見を持つ慶應義塾大学の先生を訪ねたところ、事業の改善と支援者への説明責任を果たすには評価が必要という助言を受けて、翌日には評価の実施を決断した。

評価の実施方法は、バウチャーを利用した人と、バウチャーに申し込んだけれども、落選してしまった人について、年に3回学力、家庭環境、学校外教育へのアクセス、自尊心といった項目がわかるアンケート調査を実施し、既に介入した人と介入していない人でアンケート調査の結果を比べて、授業の効果がどのくらいあったのかを比較分析している。

評価の資金については、全て文部科学省の科研費が活用されているとのこと。

評価をする上での課題を尋ねたところ、厳密さを求めて評価をするにはデータの制約が大きかったとのこと。アンケート調査と学力テストによって評価をしているが、学力テストも家で自由ということ、制限時間や環境などの指定は出来なかったとのこと、全国学力テストの結果は行政が持っているデータになるので、そのデータが使えるようになれば、もう少し厳密な評価ができたのではないかと課題を挙げていた。

それから、この評価は、団体にとってネガティブな結果が出たのだが、その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があったようで、評価をした結果、レピュテーションが下がったという面が少し実感されたというところがあり、評価に係るパブリシティをどうすべきかについて検討しているとのこと。

ただ、色々評価によって得られた示唆というものがあり、評価によって

活動の量から質に目が向くようになった。改善点の発見、あるいはターゲットの改善、資金配分の改善などの効果が出たとのこと。

続いて、株式会社 K2 インターナショナルジャパンの事例。こちらは横浜で若者の自立就労を支援している団体で、非常に特徴的なのが共同生活の場を用意しているところ。中間就労の場を用意しているといったところ。サポステ事業も受託している。

評価を実施した背景として、サポステ事業を受託している中で行政から求められる指標が利用者数など表面的な指標のみであったとのこと。行政からの下請けになってはいけないという問題意識から、サポステ事業を実施している 10 団体程度で、自分達はこういった点を評価してもらいたいということをお話し合うための自主的な研究会をしていた。そうしたところ、社会学者から注目されて、研究成果として発表するといったことを条件に研究予算を使って評価の枠組みというものが議論できた。そういったことをやっていたところ、他の団体から中間就労の事業について SROI を測定したいという申し入れがあり、実施した。そうしたところ、社内でも結構面白いとの声上がり、自主事業として評価の専門家に SROI 測定を依頼したとのこと。

最後に得られた示唆は、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と、この団体の特徴であり、強みとなっている共同生活での支援が必要だという点に理解を得られたところが、効果として挙げられていた。

最後に、本日御出席されている岡本委員のカタリバにも御協力いただいたので、こちらでも御紹介させていただく。カタリバは御存じの方も多いと思うが、キャリア学習プログラムや放課後学校、中高生の教育を支援している団体である。

評価を実施した背景としては、事業に共感する支援者に対して真摯であろうとした結果、自然な流れで評価を実施することになったとのこと。KPI サマリーシートというものを導入して、本格的に運用しており、結果は外部にも一部公表されているとのこと。評価の実施方法としては、インプットからアウトプットまでのロジックモデルに類似した仕組みを導入しており、評価は全て内生化されている。得られた示唆としては、評価における理事会あるいは経営層、職員の役割が明確化されて、評価結果が団体の運営にどうフィードバックされるかという体制が構築されているとのことであった。

さらに各指標の設定に職員を巻き込むことで、評価のプロセス自体を内部での人材育成の機会、ツールとして活用出来ているという効果もあるとのこと。

もう一度、資料 6 にお戻りいただきたい。43 ページの図を御説明させて

いただく。このような評価は行政では実施されていることだと思っている。ただ、民間ではなかなか実施されておらず、民間に関して組織の評価について、パブリックリソース財団などが実施している例が幾つかあり、グッドプラクティスが出てきているが、事業の評価についてはあまり実施されていない。本日も出席されている今田委員の日本 NPO センターの市民活動団体育成強化プロジェクトのように一部で実施されているといったところで、ここをもう少し補充していく必要がある。今後特に検討の充実が望まれる領域であると考えている。

今後さらに国内事例のヒアリングを実施するとともに、それに加えて 50 ページをご覧いただきたい。今後、海外調査を行う予定であり、イギリスとアメリカで表にまとめた団体にヒアリングを実施して、さらに調査を進めていきたい。

4. 意見交換

(主査) 委員には多くの情報を確認いただいたが、改めて資料 4 をご覧いただきたい。

4 回の WG で議論していくに当たって、あるべきインパクト評価の姿・仕組みを作る際の留意点等を取りまとめていきたいと考えている。まず初回となる本日は、どのようなスコープで議論するか、インパクト評価の目的、どのような社会的なインパクトを期待して仕組みを作るかというところを中心に議論をしていただきたい。

初めに、先程、「社会的インパクト評価とは、そもそも何であるか」を確認すべきという意見をいただいた。その背景には、インパクト評価と言っても様々な期待感やニュアンスがあって、幅があると感じておられるのだろう。具体的に、どのような異なった見方があるかご発言いただきたい。

(委員) 恐らく、幅というよりも大きく 2 つの系譜に分かれると思っている。結論的には、この WG を含め、気にしなくて良いということになるかもしれないが、本日は初回でもあるため押さえておきたい。

2 つの系譜というのは、1 つは「評価」の系譜で、もう 1 つがいわゆる「インパクト・インベスティング」の系譜である。今日の資料 6、資料 7 の発表は、後者が中心になっていると思う。前者に関しては、これまで欧米を中心に評価の伝統というものがあつた。インパクト・インベスティングはその土俵から生まれたのではなく、別のところから出てきたものである。ただし、その過程には、伝統的な評価に携わっていたアクターが後者で出てきた課題に対応して、ではどのように取り組むのかというように弁証法的に上がっていく段階があつたと感じている。

一方、日本では、その過程を飛ばして、インパクト・インベスティングの流れを受けた「社会的インパクト評価」というものが突然出てきているところである。これにどのような影響があるのかと考えてみたが、次の3つが挙げられるのではないかと感じている。

1つは「言葉」である。例えば「バリューチェーン」のような言葉も含めて、評価に昔から携わってきた人達が使う言葉とは異なる語彙が用いられている。間違っていたらご指摘いただきたいが、「インパクト評価」という言葉は、前者の伝統的評価で言うと「インパクト・エバリュエーション」である。一方で、後者のインパクト・インベスティングで用いられるのは「インパクト・アセスメント」、あるいは「ソーシャルインパクト・アセスメント」という言葉であり、用語も少し異なっている。

ここで、「インパクト」の中身について前者の立場で述べると、これは「ネットアウトカム」の話である。介入があった場合と無かった場合の違い、つまりネットアウトカムのことをインパクトと呼ぶという定義がある。なぜかと言うと、「自分がこれをやったから世の中がこう変化した」と言えるツールになっているからである。世銀等の国際機関を中心としたインパクト・エバリュエーション志向の組織、3ie (International Initiative for Impact Evaluation) や、MIT の「Poverty Action Lab」という、何でも課題を与えてくれれば、インパクト評価を行うという人達がいる。彼らはかなり精緻な方法論を持っており、社会開発のような測りづらい課題であっても、A村とB村を比較し、介入の有無で差を計測するというような方法をとる。つまり、インパクト評価という言葉を使ったら、その系譜にいる人にとっては、このような話を指すこととなる。これが1つ目の言葉の話で、注意しなければいけないと感じている。

2つ目が「定量化」についてである。社会的インパクト評価も、伝統的な評価でも、評価の世界では「定量化」対「定性化」のような方法論論争がずっと行われてきた。これまでは、「定量化の方が偉い」という論が強かったが、「やはり定性も大事である」と議論を盛り返すなど、定量と定性の議論は繰り返されている。

インパクト・インベスティングの話においては、定性も大事だと言いながら、基本的には定量化を目指しているように感じている。定量化することによって、数字上での指標づくりが通じる世の中にしたいという考え方であると思う。このインパクト・インベスティングの流れだけを見ていると、「定性化」はそこまで強調されていない。

一方で、前者の伝統的評価では、定性的なことの意味合いや意義、つまり、単純に「社会的に価値があることは数字では表せない」というのではなく、

定性化をもう少し幅広にとらえるべきであるというような議論がある。そこは見落としとしてはいけないというのが2つ目の「定量化」の話である。

最後の3つ目は、評価の「担い手」の問題である。具体的には、評価を誰が行うのか、評価者の役割は何かということである。私見では、「評価者は事業実施者の介添え役・伴走者」というイメージが強い。そのため、評価者が入ることによって営利・非営利に限らず、基盤強化や能力強化が促進されるという意識がある。

これは今のSDGs（持続可能な開発目標）の流れで、実は、2015年は国際評価年であった。2016年以降、5年計画で国ごとのVOPEs（Voluntary Organizations for Professional Evaluation）を強化していこうという動きがある。日本では日本評価学会だが、評価学会と市民社会の能力強化を、全世界、特に途上国で展開しようという動きである。これがなぜ各国の評価学会をターゲットとしているかと言うと、評価者の力量形成というものが非常に大事だからである。こういった議論が、インパクト・インベスティングの流れではどのように位置づけられているのかということをも理解していないので、継続して考えていきたい。この「評価者の役割」を意識することによって、「ユーザー側に立った色々な見方」ができるのではないかと考えている。

最後に補足であるが、11月にアメリカ評価学会に出席した。評価に関して、アメリカの場合は、政府でできない部分を民間財団が様々なことをやっている。MURCが予定している海外調査の団体リストを拝見したが、伝統的評価を実施している団体が東海岸にも幾つかあるので、もしよろしければご提案できると思っている。

「インパクト・アセスメント」と「インパクト・エバリュエーション」の用語の違いを自分なりに考えていたが、たまたま「ソーシャルインパクト・エバリュエーション」という言葉を見つけた。ただ、これは恐らく新しい言い方で、ロックフェラー財団が2カ月前の2015年10月に出したばかりのものである。ロックフェラー財団は、評価に関してかなり先進的に取り組んできたこともあり、伝統的なエバリュエーションの世界で生きていた人達が、新しいインパクト・アセスメントの流れを受けて、どのように変わりつつあるかを見ると興味深いのではないかと。

（主査） 世界の潮流で言うと、2008年以降にインパクト投資が出てきた際、あるいはフィランソロピーセクターが成果志向になった際に、資金の出し手の観点からの評価が急速にクローズアップされてきた。この流れに、これまでの伝統的なもう少し広いスコープの評価が拮抗しており、異なる文脈があるという話だと理解して良いだろう。

各委員においても今回異なる立場であると思うが、例えばインパクト評価についてナショナルレベルで整備をしていく時に、現状の課題や何をすれば次のステップに行けるのかを踏まえて、インパクト評価に期待することは何か。

(委員) 2つの観点で話をしたい。1つはなぜ評価を嫌がるか、もう1つはなぜ評価ができないかである。私の話から、現場が感じている空気感が伝わればと期待している。

まず、なぜ評価を嫌がるかについては、現場はまずは解決策に取り組みたいと考えているからである。要するに、問題に対する直接的なソリューションとして真っ先に解決策に取り組みたいのである。評価をした時に、自分達のやり方を変えなければいけなくなると、人間はできていないことを指摘されることに抵抗がある。当財団でも取り組んでいるが、最初にやるべきことは解決策の開発ではなく、問題が何かを徹底的に調べ上げることだと思っている。自団体だけでは絶対にその社会課題は解決できない以上、何がどれだけ足りなくて、自分たちは何を担い、他団体に何を担ってもらってその課題を解決するのかという整理が必要である。

評価の話をする前に、最初にやるべきことはリサーチである。あいちコミュニティ財団には「あいちの課題深掘りファンド」という助成プログラムがあり、課題をリサーチするためにはお金もかかることから助成金を出している。できない理由として、調べ方がわからない、調べる人がいないということも挙げられるため、リサーチャーのボランティアも派遣している。

我々の場合は、行政の職員や、企業ではブラザー工業と連携して人を出していただき、南山大学のビジネススクールの方達にも協力してもらっている。また、地元のシンクタンクである地域問題研究所の職員にも関わってもらいながら、地域の課題をマルチステークホルダーであぶり出すということ、評価の前にやるべきこととして取り組んでいる。

もう1つ、なぜ評価ができないかであるが、現場は手いっぱいということである。自分達だけではお金も人も出せず、自分達でこれだけできていると評価しても説得力が無いと、第三者が関わる必要性があると思っている。

先程、担い手が伴走者であるという話があった。我々も伴走者を巻き込んでいくために、プロボノを活用している。例えば momo では、数字に対するアレルギーがない金融機関等の職員に、融資先の社会的価値の可視化に取り組む半年間のプロボノのボランティアメニューを提供して巻き込んでいる。

補助金、助成金を出している担当者が成果志向化し、現場団体に成果を問う力や、振り返る力をつける必要がある。地域を面ごと変えていくには、我々のような一団体だけが孤軍奮闘するのではなく、他のお金の出し手も変わっ

ていくという取組を仕掛け始めたことを情報提供させていただく。

(主査) 1点目は、評価に付加価値があると認知されていないということで良いか。セオリー・オブ・チェンジでリサーチして、物事の理解が深まればありがたいと思うはずのところを、誰かが来て、「あなたはできていない」と言うだけなら、反発してしまうということか。

(委員) 語弊を恐れずに言えば、現場の団体の多くは皆、何となく「社会を変えたい」と言っているように感じている。ミッションには「社会を変える」と書いてあっても、実際に何をやったかと言えば、「セミナーを年に3回実施した」というレベルであることも多い。そのギャップをどうやって具体的に埋めていくかという問いかけが余りなされていない点に大きな問題意識を持っている。

(主査) その問いかけは、どこに対してなされていないのか。

(委員) 現場団体は、実現したい社会を変える方向に向かって事業を行っているものの、あたかも自分の団体だけで社会を変えられるという発想になりがちと感じる。

(主査) 本来は評価者が入るとしたら、それを埋める手助けをしないとバリューが無いのか。

(委員) 我々は、最初に問題を定量化することを大事にしており、その後、解決に挑んでもらう。そうすることで、5年、10年後に、問題が深刻化したのか、改善したのかが判明する。最初にきちんと調べて数字にしておかないと、測ることができないと考えている。

(主査) 2点目について、特に資金の出し手が成果志向でなければ、評価に対するインセンティブが無いということであった。この点はどうか。助成あるいは社会的投資において、財団と現場が求める成果の間にギャップがあるのか。あるいは評価がそのギャップを埋めるものになり得るのか、どのようにお考えか。

(委員) 我々について申し上げますと、三菱商事という事業会社が三菱商事復興支援財団という公益財団法人を立ち上げて、その財団を介して投融資という手法で被災地の企業にお金を出している。我々の資金の出し手は三菱商事であるが、今のところ資金の出し手からインパクトを求められているわけではない。むしろ、社会貢献が寄附一辺倒であった中で、投融資という新しい手法にチャレンジすることに意義を置いている。正直申し上げますと、ここで議論されるインパクトには片目をつぶって、まずは、新しい手法が成り立つかを注視している状況。

三菱商事という企業としての投融資と公益財団法人としての投融資をパラレルに実施してきた中で、先程、伊藤主査の資料であった経済的価値と社

会的価値については、経済的価値を企業側、社会的価値を財団側というように求める価値と主体を二分して取り組んでいる状況である。我々のやり方は、CSVの観点からすると古いタイプかもしれないが、公益財団法人が投資という行為で社会的価値を生み出すという成果が上がりつつあると思っている。

我々のようなケースを広げ、社会貢献に使っているお金を社会的投資に呼び込む過程では、経済的価値を求めている主体に社会的価値を測定可能な状態でもう少し提供できれば、社会的投資の担い手へとなり得る可能性がある。

我々も「公益財団法人しか社会的投資ができず、企業は社会的投資ができない」と分けて考えているが、測定可能な指標があると企業側が取り組む際の判断材料となる。例えば、求める経済的価値を10から5に減らしても、代替として、「プラス5」の部分を測定可能な社会的価値があると、外部に対しても説明がつく。つまり、経済的価値が低くても、それを補う社会的価値が測定できると、必ずしも主体を分けなくても社会的投資ができる余地があると感じている。

(主査) その役割分担は、手法が無いために起こっている側面もあるということか。

(委員) 我々の実感からするとそういうことである。

(主査) 手法があればハイブリッドな形を追求できる可能性がある。

では、公的金融機関の立場では同様の観点でどうお考えか。資金が社会的インパクト成果志向でないところで、評価が成り立ちにくい現状があるという指摘があったが、どのような認識か。

(委員) 非常に難しいが、まず実情を説明申し上げると、弊社自体は「ソーシャルビジネスだから融資するということはない」というのが現状である。端的に言えば、株式会社であっても、NPO法人であっても、一般社団法人であっても、同じビジネスとして融資の審査判断をさせていただいている。

一方で、様々な社会的課題の解決が迫られている中で、それに取り組んでいる企業は各地域に多く、小さいながらも頑張っているところをどうやって支援していくかが弊社の存在意義であると考えている。個人的な問題意識だが、このようなところに、より積極的に支援させていただくためにも、単なる返済能力だけではなくて、今後、議論されるような社会的価値あるいは将来的なインパクトが測れるのであれば、前向きな審査判断のファクターになり得ると考えている。

ただし、課題としてあったような貨幣価値には限らないが、1企業当たりまたは1担い手当たりで評価をカスタマイズすることは我々のような企業では現実的に不可能である。一定の測定手法に基づいて、かつ、比較可能性があるようなものでないと、実現は困難であると考えている。

様々な制約はあるが、まずは、我々のような公的金融機関の融資先が、弊社の資金によってどのような社会的影響・公益を与えているかという事後的な部分について捕捉してみようということも検討している。

(主査) 客観的な立場でそういう資金の流れを見た場合、このインパクト評価をこれからどのように作っていったら良いのか。目的、効果、意義を議論しているのだが、仕組みがあればそういうものができる可能性があるのか、あるいは別の観点でもう少し仕組みの設計を考えなければいけないのか。

(委員) 今日の論点は2つ、社会的インパクト評価が求められる背景と、現状の位置付けについて議論すると理解をしている。まず1点目の論点について。社会的インパクト評価が求められる背景については、ここにまとめられているとおりでと思うので、ここに書かれている中身でまとめていくのが良いのではないかと。特に成果重視の流れということについては、もちろん共助社会づくり懇談会という名前が冠している「共助社会」そのものは決して財政的な難しさの中で共助に行こうという話ではないと理解しているが、より少ないリソースで、より大きな成果を出さざるを得ないというのが我が国の今後の状況だと思う。一方で、今の成果を志向しないやり方の組織であっても資金の獲得ができるということ、それが無制限にあるという状況も極めて危惧すべきことだと思っているので、成果志向という流れの中で社会的インパクト評価を必要とするという論でまとめていくことについては、賛成する。

もう一つの論点について。社会的インパクト評価の現状については、資料4に3つ議論すべき点が書かれているが、私が発言したいのは特に②、③についてである。社会的インパクト評価を考えると、それができない要因をもう一度考えるべきだと思う。私は、その要因は3つあると考えている。

1つ目は、到達目標に対する双方のグリップの甘さがあるのではないかと。双方というのは事業を実施する側と、お金を出す側の両方という意味だ。資金提供者が事業者とコミュニケーションしていくことが圧倒的に不足していると思っている。インパクト評価をしていくことは、インパクト評価の軸をどこに設けるのか、お金を出す側と事業を行う側が双方に合意をしていくことだと思う。そのコミュニケーションがそもそも少し足りないのではないかと。

2つ目が、評価に対する双方の意識の甘さが要因としてあるのではないかと。達成目標が決められていないので何を評価して良いかわからないとか、あるいは結果として健全なプレイヤーの入れ換えが発生しにくい状況が生まれていると思っている。そういう観点でも何を成果として評価してお金をつけるのが最初にあって、必要に応じてプレイヤーが入れ換えられることが必要になるのではないかと。

3つ目は、単純な力量不足やリソース不足が要因としてあるのではないか。ただでさえリソースが少ない中で事業を行っているというのが、実際に社会的な活動、公益的事業を行う事業者の率直な意見だと思う。その点が成果志向を阻害する要因ではないか。

よって、1つには社会的インパクト評価の目的として重要なことは、この3つの阻害要因をどうやって除去していくのかということである。私は力量形成が非常に大切だと思っており、成果志向になっていくことで支援者とのコミュニケーションがよりとりやすくなっていくという発想をまず持つということと、評価をすることそのものが自分たちの事業活動の改善に繋がるということが、そもそも社会的インパクト評価を行っていく意味において最も重要な観点だと思う。このWGにおける議論の大前提として、事業活動を改善して少ないリソースでより多くのインパクトを創出していくことを、社会的インパクト評価の重要な目的の1つとすることをぜひ強調したい。

(委員) 資金と評価を結びつけてということで、資料6の51ページにあるイギリスのNPC、Action for Children、FRC Group、Cabinet Officeなどに以前実際に訪問して実施した現場ヒアリングなどに基づいての感覚であるが、まずは社会的インパクト評価には、3つの異なる概念が交ざっていると思う。

1つ目はインパクトメジャメントであり、今回の様々な資料の中にあるインパクト評価は、大体がインパクトメジャメントを訳したケースが多いと思う。

2つ目はソーシャルインパクト。アセスメントという言葉が良く使われるが、社会的な価値の部分である。1つ目のインパクトメジャメントは、変化を測定するものであるが、2つ目は社会の部分である。

プロジェクトを実施して、事業の対象者とコントロールグループを比較して変化を測定するのがインパクトメジャメントになる。資料6にイギリスでインパクト評価を52%導入しているとの記述があったが、このときのインパクト評価は、インパクトメジャメントを指していると思う。事業を実施したときには必ずデータを取り、何らかの比較検証を行って成果測定をするのがインパクトメジャメントである。イギリスでは、資金の流れで言うと公共サービス分野の事業を行うと事業の検証を必ず求められるが、多くの社会的企業や非営利がこの分野に関わっているため、それらにおいてインパクト評価がかなり導入されているということである。

2つ目のソーシャルインパクトのアセスメントは、事業の評価をするというよりは、ステークホルダーとのコミュニケーションツールとして良く使われていると思うけれども、より広く理解を得る、協力者を得るところでSROIなどを用いてアセスメントを行う。ただし、SROIなどを導入してい

る団体は非常に限られているのが現状であり、52%の部分が SROI を多く導入しているかと言うと、そうではないという形になる。これは寄附者やボランティア、支援者を広く集めようとか、行政にもう少し大きな意味で説明をするといった、コミュニケーションとして用いることができるということである。

3つ目が SR、CSR の部分で、特にインパクト・インベストメントの話が出てきた頃から頻繁に出てきた話ではないかと感じていて、投資となるとガバナンスなどといった部分が重要になってくるので、こういった議論も入ってくる。これに関しては非営利や社会的企業に限られるのではなく営利企業も一緒になって入ってきていると思う。よって、イギリスでインパクト評価をやっているというのは、日本でイメージするように何か特別な仕組みを整備してから評価をしようというのではなく、事業を行っていく上で当たり前のようにデータをまず揃える、時系列のデータが必要になる。それをどう検証するかは団体によって変わってくるかと思うが、まず第1段階として評価は事業に関するエビデンスを集めることがスタートになると感じている。

(主査) インパクト評価というよりも、マネジメントの一環としてのデータ収集管理だというところがコンテキストとして少し違うのではないかということか。社会の仕組みをどのようにつくっていくかという観点に立ったときに、例えばお金の出し手側の指標があれば、NPO は社会性、事業性というところのハイブリッドなマネジメントもできる可能性があるかもしれない。あるいは例えば現場の改善に繋がるような評価が重要であると客観的には思う。社会全体でどのようなものがあれば評価のポジティブサイクルが回っていくと現場では考えるか。

(委員) 人がどのように動いていくかが重要とっていて、もう少し具体的に言うと、優秀な人、ビジネスセクターやパブリックセクターで活躍している人がいかに流動していくのかが非常に重要な観点である。

本日の資料は良くまとめられており、勉強になっているのだが、資料6のイギリスの非営利セクターは5年間で 73.5%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たとあるが、この5年間でなぜこのようになったのか。もしかすると休眠預金の関係がイギリスで動いたためかもしれないが、もし大きなお金の動きがあって、そこにたくさんの人が流入していたのだとすると、背景として重要なのはその部分ではないかと、私としては気になった。

現場の視点からすると、評価とは、評価のための評価になってしまうと意味がない。徐々にアウトカムの必要性を求める寄附者が増えてきており、そういった事業に共感して下さる支援者に対して真摯に対応すべく、アウトカ

ムの設定と評価に取り組んでいる。

同時に職員も増える中で、そのメンバーが目的意識を持ってミッションと繋がっているところで組織をつくっていかうと思ったときに、財務だけではない KPI などもしっかりと課題と繋がったところで設定しないとモチベーションを保てない、という必要性に基づいて評価が行われている。そのため、対外的に発信できるインパクトの設定まで至っていなくとも、インパクトやアウトカムが何かを考えるプロセスが、マネジメント上で活用されている。

現場では、このプロセスを通じて設定した KPI に基づいてポジティブフィードバックサイクルを回すとともに、こういったサイクルを内部で行うこと自体が、自分達のミッションと事業はどこに向かっていて、何のためにやっているのかを職員に浸透させることにつながり、こういったプロセスの一環として評価が使われているのが現状である。

一方で、社会の制度というところでは、インパクトやアウトカムを設定し、それを評価し発信することによって、課題解決のために人やお金といったリソースが獲得できるとか、リソースがさらに大きく回っていくといったインセンティブ設計など、具体的なものがあると良いが、そうするとそれは単に NPO のリソース獲得の話だけではないと思う。事業会社が行うということかもしれないし、社会として社会的インパクトがしっかりと定義されて今の資本主義の仕組みやソーシャルの仕組みの中に入ってくることで、インパクトやアウトカムに基づいてお金や人といったリソースが動いていくレバレッジになるという視点が、非常に重要ではないか。ソーシャルセクターのためだけではなく、内閣府がせっかく取組むので、理想的には他省庁も関心を持つ程の社会全体の仕組みになっていくと良い。

(主査) 非常に面白いフィードバックをいただいた。今の話は、リソースが獲得できる時、我々は往々にして NPO のリソースが獲得できると考えてしまいがちだが、問題解決のためのリソースが入ってくるということである。事業会社が参入することによってセクター全体のリソースが増えるかもしれないということも含めて、インセンティブ設計が重要だということである。

もう一つは、ミッションマネジメントの一環として社会的インパクト評価を行うということ。これはキャパビルとは違う観点。モチベーションのマネジメントということと理解したが、どうか。他に何か全体設計として、こうしたら良いのではないか、こんな役割を発揮させたら良いのではないかといったことについて、何か御意見はないか。

(委員) これまでの話から、今日は第 1 回目なので、この WG のスコープを考

えた場合に、あくまでも社会としてどのように成果ベースで動いていくか、そこにリソースをつぎ込んでいくという文化を作るかという話だと思うので、必ずしも非営利セクターの話にとどまらないというのは本当に大歓迎である。どこまで幅を広げるかはわからないが、今の行政評価、特に政策評価の流れ、それは国レベルでもそうだが、大きいのは自治体レベルである。こういったところでも成果重視の流れはあるが、同時にそこで今、強調されているのが「参加」ではないか。NPOを介してという場合が多いと思うが、市民が参加することを想定した評価の体系を構想するという話も出てくると思う。

また、単に組織をどうするかという組織単位での話ではなく、他セクター、特に行政セクターにおける評価の流れと今後についてもある程度目配りをした方が良いのではないかとすることが1つ。もう一つは、組織の評価、あるいは事業の評価は普通に行われているが、その評価の単位も今まさにコレクティブインパクトという用語で言われているように、もう少しセクター全体へのインターベション（介入）に対する評価や、地域の中でこういった教育プログラムが複数あって、それを全体的にどのように評価するかといった話にもなっている。評価の潮流を見る場合、そのあたりまで見た方が良いと思う。もちろん余り広げ過ぎてもいけないが、初回なので目配りという意味では、その辺も念頭に進めたらどうかと思う。

(主査) 今、お二人からセクター全体の観点から御発言をいただき、非常に良かったと思う。よくあるのは、リソースがNPOの育成に重要だという話になってしまうが、NPOの育成が重要ではなく、社会課題を解決するために非営利セクターではなく社会全体がどのように発展していくのかが重要だと思うので、そういう意味で貴重な御指摘だと思う。

時間が少なくなってきたが、他に御発言はないか。

(座長) 私は普通の人共感を呼ぶような評価になると良いと思っている。

今から20年程前、90年代に入って政策評価の話が出始めた。私が最初に取り組んだのは社会的費用便益分析、公共事業である。これは92、93年頃だったと思うが、理論的には経済学でも完璧にできていて、取り組んでも論文1つ書けないとされていた。ただ、実際の適用についてはほとんど未熟な段階であった。

ヨーロッパ等ではあったが、日本では無かった。ところが、日本もバブルが崩壊しそうになって、自然増収が期待できなくなってきた。そうすると今までは自然増収があったため、それを使えば他の事業を削らなくても新しいものが色々できたわけだが、何かをやろうと思ったら何かを削らなければいけなくなってきた。それで評価を真剣に考えなければいけなくなってきたと

思う。欧米は、御案内のように、少し前からそういう段階になっていたのに、かなり厳密にやっていた。

私は当時、道路を担当したと思う。私はフランスに行ってヒアリングをしたりしたが、何のためにやっているのかとフランスの行政や大学教授に聞くと、市民にこの事業の意義を知らしめるためにやっているのだという話を聞いて非常に驚いた。当時、日本の行政も、社会的費用便益分析をやっていたわけではないが、大体は、ほど良い値を出して、財政当局と議会を説得するためにやっていたところがあるわけで、これでは駄目だということになった。

道路の場合には色々と議論して、今はマニュアル化されているが、結局は先程から出ている成果指標をどうするかが問題だった。経済学的に言えば、道路を舗装した、高速道路を造った、迂回道路を造ったことで最終消費者たる住民や国民の厚生、ウェルフェアがどのように大きくなったかということの評価をしている。例えば、病気になった時に救急車が早く移動できるので命が助かるなど、色々なものがある。それらを全て成果指標に入れるわけにいかないのだから、それらに共通するであろう、時間がどれだけ早くなるかということを中心として持ってきた。だから高速道路にしても迂回路にしても時間がどれだけ短縮されるか、これが一番大きな項目になっている。

それ以外に、経済学では外部効果と言われるものがある。公害がどれだけ減るか、排気ガスがどれだけ減るかといったこと。これもアメリカでは、公害が減った結果、汚染が減った結果、病院に行かなくてもよくなった人が増えて、それにより治療費が節約できるとか、交通事故が減って人の命が助かったということの評価しようとしていた。そういった外部効果を政府ではできるだけ定性的にリストアップする。定量的なものにあわせて総合的に評価していると思う。

この評価方法は、今では道路だけではなく、河川、ダム、堤防等色々なところに普及して、マニュアル化されている。マニュアル化されているのは良いが、現場にもB/Cという言葉は浸透している。かなり共通ベースでやられているから良いのだが、評価者や計算している者が何を計算しているのか知らないままやっているという状況が出てきていると言ったら失礼かもしれないが、今、このような状況にあるのではないかと感じている。

いずれにしても、共助社会づくり懇談会で議論されているNPOの活動等は、日本の中で非常に大切な意味を持っていると思う。今、第2次国土形成計画を作っている。テーマを「対流」としているが、全国計画は8月に閣議決定された。今は全国の各広域圏で具体的な計画を作っており、年度末には全て一緒に政府の計画になるわけだが、その中の地域づくり、行動づくりの重要

な担い手は NPO 等であり、共助社会は計画の大きな一つの軸になっている。今、国土形成計画は動いている最中であるが、そこでは「新たな公」と呼んでいたが、政権が変わったりして、今は「共助社会」という名前で行われている。

また、内閣官房で国土強靱化、ナショナル・レジリエンスの議論をしているが、そこでも地域コミュニティ、NPO、ソーシャルビジネスの活動が極めて大事だということが基本計画に書き込まれ、この3月にも報告書をレジリエンス懇談会に出した。私の言葉で言うと、平時の楽しみが有事の強靱化になるということだが、そういった意味でも特に共助社会の概念である多様な主体が力を持つということは、信用を得ていくのに非常に大事で、1つのキーになっていると思う。先程の社会的費用便益分析の話は私は思い出していた話であるが、今日の皆さんの御議論と同じような議論をもう少しやっていたな。しかし、もう少しのんびりやっていたなと感じたところである。

(主査) そのあたりの潮流もぜひ今後の議論の中に織り込んでいけたらと思う。

5. 本日の議論の整理

(主査) 今日の議論を簡単に振り返ると、まずは社会的インパクトの評価の系譜ということで問題提起をいただいた。異なる文脈の中で異なる期待感がある、あるいは異なる解釈がある。それから、資金の出し手、受け手の立場でどうして評価が浸透しないのか、あるいはどのような評価の仕組みがあればできるのかということについて、御意見をいただいた。また、指標に比較可能性があれば活用の可能性があるのではないかという御意見をいただいた。それから、後半では評価の使い方、単に投資判断で使うということではなく、ミッションマネジメントや、セクター全体あるいは社会全体が社会課題に対してリソース、これは資金だけではなくて人や、アテンションそのものを引きつけていくような力があるのではないかという御意見をいただいたと思う。

本日の議論は、議事要旨という形で事務局から配布されることとなっている。それでは、今日は色々なインプットをいただいて、具体的にどのような仕組みを作っていくかという次の議論の基礎になった良い議論だったと思う。

次回は1月18日月曜日、午後1時から8号館6階623会議室での開催を予定しているので、よろしく願います。

では、以上で今回のWGを閉会とする。

(以 上)