

社会的インパクト評価に関する各委員の御認識

平成 27 年 12 月 21 日

内閣府

本資料は、ワーキング・グループでの議論を効率的に進めるため、各委員の社会的インパクト評価に関する御認識について事前にヒアリングを行った結果等を事務局においてまとめたものである。

1 社会的インパクト評価の必要性

(支援者へのアピール、組織マネジメント)

- ・株式会社は利益を配当として株主に分配するという、利益を追求することがシステムとして構造的に組み込まれている。ソーシャル・ビジネスの担い手は、持続性を重んじており、お金を回していくことが重要だが、NPO は仕組み上、利益という観点では支援者などにアピールできない以上、アウトカムやインパクトで支援者等を集めていくのが本筋ではないか。
- ・組織マネジメントに生かすことと、社会的効果のアピールの2つが評価の大きな目的。

(民間資金を呼び込む仕組み)

- ・社会的課題の解決を税金だけに任せておけない以上、民間投資を呼び込む仕組みを作らなければいけない。そのためには、成果を社会に還元していく、見せていく必要がある。

(事業主体の活動の質の向上)

- ・資金提供者による要求があるから評価を行うのではなく、事業主体の活動の質を高めるという観点からも評価は重要である。

(支援先のクオリティの判断)

- ・ソーシャルセクター全体として数、質ともに多様性があるのは良い。他方、NPO の成長意欲は見た目では判断しにくい。支援先のクオリティを判断して寄附ができるようになるためインパクト評価は必要。

(コミュニケーションツール)

- ・企業の CSR 部に依頼されて SROI 評価をしたが、彼らは、社内での資金調達のために必要とのことだったし、助成財団は、寄附の出し手である親会社や株主、個人の寄附者などとのコミュニケーションのために必要とのことだった。

(アウトカムベースでの評価の重要性)

- ・ロジックモデルを構築し、社会的インパクトをアウトカムベースで評価していくことは重要である。

(金融機関のニーズの現状)

- ・金融機関では、社会的インパクトももちろん重要であるが、融資判断においては事業性や返済力の有無が優先される現状。

2 社会的インパクト評価に関する現状認識

(評価主体、評価の目的で意味合いは異なる)

- ・社会的インパクト評価について学術的な整理があるわけではない。「誰が」、「何のために」評価するかで、インパクトそのものは変わらないと思われるが、その意味合いなどは全く異なってくる。SIB で必要とする社会的インパクト評価と組織強化のために必要となる社会的インパクト評価では、性質や方法論は異なる。

(変化をみること)

- ・インパクト評価とは、成果や効果を測るもので、すなわち変化を見るということ。これはどのような評価手法であっても共通である。

(指標での表現、イメージが難しい団体が多い)

- ・アウトプットと成果（インパクト）の間を結ぶアウトカムを、ロジックモデルを組んだとしても、指標などで表現したり、イメージしたりするのが難しい団体が多いように感じる。

(資金提供者側の理解が不足)

- ・資金提供者側が評価の意味を理解し、そのポテンシャルを理解しているかが重要で、国内の助成財団の中で理解しているのは、今の時点ではほんの一部。

(米国の現状：グッドサイクル)

- ・社会的インパクト評価は、米国でも定義をしながら走りながら進めている。米国でもしっかりとファンドレイズができているところは、自団体の活動の社会的インパクト評価をうまく定義ができていて、そのために優秀な人材や資金も集まるというグッドサイクルが生まれている。

(海外の機関投資家等の関心)

- ・海外の機関投資家やファンドが、企業の社会貢献度についての格付けを行う際に、以前は寄附金額や件数が問われる程度であったが、今は「どんな KPI を設定しているか」「どのような社会的成果を求めるか」と、詳細に問われるようになっている。

(財政削減と社会的なインパクト)

- ・現状、財政削減の直接的なインパクトと、社会的なインパクトが同列に議論されているのは問題。

(NPOの評価はこれからの領域)

- ・日本では、国際協力に関する評価と行政評価はある程度確立されているが、NPOはまだまだこれからの領域。

(日本ではブームの域)

- ・日本ではまだ評価はブームの域を出ていないと思う。

3 特に日本において、営利・非営利を問わず評価が浸透していない理由

(評価に対するマイナスイメージ)

- ・「評価」という言葉が「成績表」や「ランキング」を想起させ、評価に対する嫌悪感を生んでいると思う。評価は価値を引き出すことであり、監査ではない。
- ・社会的インパクト評価を行うにはリソースが必要となり、事業に充当できる経営資源を消費するものと捉えられている。評価を実施することで成長する、支援者が増加するなど組織のリソースが増加することを理解してもらうことが必要。

(評価の必要性の認識が低い)

- ・評価志向である事業者やステークホルダーが少ないため、事業者内部のニーズや外部からの圧力が少なく、必要に迫られていない。
- ・外部からインパクト評価を要求されないという点が最も大きな理由であるが、特に、非営利組織は、「いいことをした」で満足しており、自らの活動を振り返る習慣がない。彼らは、ステークホルダーに対してアカウンタビリティを負っているという自覚がなく、活動成果を定量化してアピールするという意識に乏しい。

(評価のスタンダードの未確立、明確な尺度がない)

- ・スタンダードが確立していないから浸透していない。ODAの評価が機能しているのは、スタンダードが存在し、専門家もおり、市場として成立しているから。これは行政評価も同様。
- ・資金の出し手側（投資家、企業、行政等）の観点からは、欧米の機関がインパクト評価を求める際は、事業者に対して基準となるKPI等を明示している。一方、日本では、資金の出し手自身が、事業者に求めるインパクト評価の明確な尺度を持っていない。

(評価支援組織の不在)

- ・インフラの面において、欧米では、シンクタンクや大学が評価実務専門のチームを編成しており、伴走型支援やコンサルティング、評価に対する信頼性の保証を行える有力な中間支援機関が数多くある一方で、日本には、そのような中間支援組織、

大学、シンクタンクが存在しない。

(目標設定の際のベースラインの未設定)

- ・事業開始前に、評価のための事業設計を行い、事業開始前のベースラインを設定して、目標を設定しなければならない。評価者が苦勞するのはベースラインを設定していないから。

(日本特有の事情)

- ・日本では、地方に行くほど株式会社が地域の社会的課題解決の役割を担っている場合が多く、株主資本主義を追求した株式会社はそれほど多くない。それが逆説的ではあるが、日本で評価が浸透しない理由なのではないか。これは日本の良さでもある。

(海外：トライ&エラーで評価を実施)

- ・海外では、事業者がデータを経営に活かすという思考が浸透しており、「トライ&エラー」のスタンスで、手探りながらもインパクト評価が実施されてきたが日本では、前提が整理され、手法が確立されないと誰も動きたがらない。

4 社会的インパクト評価の需要

(資金提供者側の認識)

- ・事業者も資金調達をする必要があり、資金提供者が評価を必要だと思えば評価の需要は生まれる。
- ・資金の出し手は、自分たちの基準でお金を出している。評価ツールをこれらの資金の出し手が使えるようなものにすることで、インパクト評価がマイノリティからマジョリティになるのではないか。
- ・金融機関は、地域内の融資可能先を求めているが、既存の融資スキームでは、リスクやコストが見合わないとの理由で、社会的企業に資金を出しづらい。そこで、提携している金融機関にプロボノとして参加してもらい、SROI の評価プログラムを実施している。

(資金の受け手の認識)

- ・日本においては、寄附を依頼することへの心理的ハードルが高い。社会的インパクト評価をうまく説明できるようになれば、誇りを持って自身の事業の価値や成果を見せることができ、外部へのアピールや支援者の増加につながることで、団体自身が成長できるのではないか。

(投融資における活用可能性)

- ・ソーシャルセクターにおいては、投融資等の場面において財務面での評価を追及することが難しい場合が多い。「社会的インパクト評価」の考え方がより一般的なものとして確立されれば、非営利企業であっても一つのビジネスモデルであると理解

されやすくなり、次のステージにスケールアップすることができるかもしれない。

(評価人材の需要)

- ・社会的インパクト評価の明確な定義がなく、評価の専門家もほとんどいないことから、評価の専門的な知識を持つ人材に対する日本のソーシャルセクターにおける需要は非常に高い状況にあると思う。

5 評価のメリット・デメリット

(1) メリット

(比較可能性)

- ・うまくいけば、様々な分野の事業に横串をさし、インパクトの大小を測ることができるかもしれない。

(リソースの集積、組織のマネジメント向上、活動の改善等)

- ・外部から団体の事業や評価を見やすくなること、評価によって資金などのリソースが集まりやすくなること、評価の定義をしていくプロセスや対話が組織自身にとって重要であること。
- ・事業者側のメリットは、組織マネジメントの向上につながることや活動の質的向上が図られること、広報に資することなど。
- ・資金提供者と事業者のコミュニケーションツールになること。

(2) デメリット

(「査定」となることによる弊害)

- ・評価の実施方法には気をつけないといけない。評価が査定になると、担当者は目標のレベルを下げることや、過大評価を行うことになる。また、目標と評価結果にギャップが生じた場合は、その結果に一喜一憂するのではなくて、そのギャップがなぜ起こったのか分析・評価をする必要がある。

(評価の限界への認識)

- ・どのような手法を用いても、評価できないものがあるということを評価する側、評価される側ともに認識しておけば、デメリットが生まれることは少ないのではないか。このことは評価の発注者サイドが特に気を付ける必要がある。

(柔軟性の喪失)

- ・定義をした途端に縛られるというデメリットがある。評価は利益のように明確なものではなく、事業を進めるうちに評価軸も進化するものであり、評価の「定義」を外部のステークホルダーと合意した場合は、評価方法を変えたくなくなった場合に変えることができず、活動が縛られる可能性がある。

(意図の不明確さによる弊害)

- ・ 評価は必要かつ有用であるが、評価には時間、労力、経費の3つがかかる。評価の意図が明確でなければ、コスト等がかかるというデメリットだけになり、実施しても全く意味がない。また、意図が明確でないことは評価嫌いの要因になっている。

6 評価のコストの負担

(事業者負担が原則も、経過的な支援が必要)

- ・ 監査を会計士に依頼するときの費用は事業者負担であるように、評価に要するコストも事業者負担が原則だと思う。しかし、評価とファイナンシャルサステナビリティがセットになって評価のマーケットが形成されるまでは、例えば行政に一部負担してもらうことや、評価コストも支援額に上乗せしたりする必要がある。

(資金提供者による負担)

- ・ 評価にはコストがかかるので、資金提供者からの資金が必要。
- ・ 開発援助の場合は、評価のための資金を資金提供者があらかじめ上乗せしていることが多い。評価用の補助金がある場合もあるが、少ないのではないかな。

(調査に関する助成)

- ・ 地域の課題を探すためのコストを助成するという仕組みにも取り組んでいる。その点で「評価」も「課題探し」も同じことであり、求める側が、コストをかけてでも実施する必要があるという認識を持つべき。

(評価の人的費)

- ・ NGO の評価の最先端の人材には1,000ユーロ／1日くらい払っていると聞いたことがある。米国では高いコストをかけてやっているが、それだけのメリットがあるということ。

(安価かつ簡易に活用できるインフラが必要)

- ・ 社会的インパクト評価を施策として実施するのであれば、安価かつ簡易に行うことができるようなインフラを整える必要があるのではないかな。

(内部評価でもできる部分は多い)

- ・ 事業規模の小さい組織でも、評価できる人材を自団体に抱えて内部評価をすればよいと思う。内部評価でできる部分もたくさんある。

(事前に評価のデザインを定めるとコストは増加しない)

- ・ 評価の前に、必要となるデータベースや評価の種類、内容、レベルについてあらかじめしっかりとデザインしておき、事業を進める中でデータを取得できる仕組みにしておけば、それほどコストは増加しないのではないかな。

(評価コストの認識不足)

- ・助成金の申請について、経験豊富な団体の中には、評価コストを含めた助成申請を行ってくる団体もある。一方で、経験が浅いため、こうした点に全く想像が及んでいない団体も多く、まずは評価コストの存在を認識してもらう必要がある。
- ・国際機関や EU などの資金提供者でも、その組織内部において評価にコストがかかることに関する理解を得ることに苦慮しているとのこと。

7 社会的インパクト評価を実装していく際に気になる点

(数値化・貨幣化について)

- ・インパクトを数量化する流れがあるが、数値化できない質的な部分に意味があると言う人もいる。
- ・社会的インパクト評価の手法を問わず、すくい取れるものとすくい取れないものがある。貨幣換算する際には、できないものや難しいものが評価の中に入れられないので、捨てられていることになっているが、それが大事な部分であることもあるのではないかと。
- ・評価は学びだと考えているので、すぐに貨幣換算化、数値化に結び付けることが本当に良いのかと思っている。評価による学びは団体の規模には関係なく必要だと思う。大きなところでも深い意味での学びをしようとしているところは少ない。
- ・過度な数値化により、お手盛りの評価や数字の独り歩きなど危険性を孕んでいる。他方、評価事例を積み重ねることで相場観が形成される面もある。

(普及に向けたプロセス)

- ・評価を全ての事業者に求めても意味がないので、例えば、ある程度の規模以上の有力な団体がモデル的に行うなどして、そこから広げていくなどすれば良い。欧米でも、インパクト評価は予算規模が大きいところが行っている。日本でも本当に必要なところのみ導入すれば良いのではないかと。
- ・インパクト評価に組織単独で取り組んでも広がらないため、他の組織や地域に横展開していく必要がある。

(中間支援組織のキャパシティ・ビルディング)

- ・個別団体の評価に対するリテラシーも必要だが、中間支援に社会的インパクト評価ができる人材を増やすというキャパビルを早急に向上させることが一番のキーになる。まずは中間支援のリテラシーを向上させ、そこが個別団体と対話をしていく中で、上から下に徐々に理解をさせていくというのが良いと思う。

(評価のガイドライン、指標の作成)

- ・評価のガイドラインはあった方が良い。ただそれは一度で終わりではなく、現場や関係者がブラッシュアップしていく必要がある。
- ・どのような成果の手法を使うのであれ、分野ごとの KPI の例があるとかなり評価し

やすくなる。作成の際は、分野ごとに実践者、評価者、研究者などが集まって議論して作られるべき。

- ・社会的インパクト評価は、画一的にできるのものではない。公的機関が画一的なものを作ると反発を招く恐れがある。

(評価のレベル、適性を考慮すべき)

- ・「インパクト評価」とはどこまでのレベルを指すのか、どのような活動がインパクト評価に適しているのかをしっかりと考える必要がある。

(評価の目的を明確にする必要)

- ・なぜインパクト評価を行うのか、目的をはっきりさせる必要がある。成果志向の助成金としたときに、「そもそも活動ができなかった」ケースは支払わないのは当然だが、「活動を実施したのに成果が出なかった」ケースの扱いについて、どのように判断するかは難しい。

(評価の定義づけが必要)

- ・評価することは難しいが、体裁を取り繕い、それらしく評価をしているところにはばかりお金が流れるようになることは望ましくない。そうならないようにするためにも、評価の定義づけが重要。
- ・「社会的インパクト評価」の言葉が意図するところを明確にする必要がある。

(評価を実施することがメリットとなる仕組みが必要)

- ・事業者側から考えると、コスト負担もそうであるが、社会的インパクト評価がメリットになるようなスキームを考える必要がある。そうしないと、一方的な負担の押しつけになってしまう。
- ・事業実施団体のみで意識改革はできない。補助金や寄附などの資金の出し手が成果を求めていくことが必要。成果をきっちり提示しないと資金にアクセスできないようにしなければいけない。

(現場への動機づけが必要)

- ・インパクト評価を適切に行うことで、より多くの資金を集め、活動をスケールアップさせられるかもしれない。しかし、現場は必ずしも拡大志向ではなく、「目の前のこの10人さえ満足してくれればよい」と考える団体が多数である。現場をどのようにモチベートするかも課題。

(成果を明確にすることが必要)

- ・資金提供者、NPOともにアウトカムをうまく表現できないので、明確に定義する必要がある。この部分は中間支援のノウハウだと思うが、評価を実践した経験がないと難しい。
- ・何を成果とするか、どのように測るかによって結果は大きく異なるものであり、資金の出し手、受け手双方がそれについて摺り合わせを行う必要がある。

(目標等変更の許容が必要)

- ・プロセス評価を行うことによって、事業の目標などを見直す必要性が生じた場合には、目標等を見直すことを許容しなければならない。計画や目標は変わるものであるという意識が共有される必要がある。

(評価の活用が重要)

- ・インパクトを測ることは必要だが、測定のための測定にとどまっている面もあり、どのように評価を活用するかが重要。

8 社会的インパクト評価への期待

(アウトカムを意識した事業展開)

- ・事業実施者と話をしているにもかかわらず、アウトカムの部分がなかなか腑に落ちないようだ。ここを気にしながら事業を回すことができるようになれば、事業を改善できる部分が多いのではないか。

(インパクト評価によりコスト対比の成果の提示が可能)

- ・運営力強化支援では、ストーリー等が求めにくいため評価を得にくかった。しかし、インパクト評価を用いればコストの何倍もの成果を生むことが示せるため評価も得やすい。

(健全な競争の機会を構築)

- ・現在、ソーシャルセクターは、ある種の「いきづまり感」があるように感じている。今後、社会的インパクト評価が一般的になることによって、多様な主体が存在するというソーシャルセクターならではの面白味を持ちつつ、成長したい団体が成長していくという健全な競争の機会を作ることになるのではないか。

9 その他

- ・米国では、個人の資金提供者が寄附先に迷うことがあるので、寄附先のレーティングや、そこまでいかなくとも寄附者に対する基準になるようなものを作る流れが出てきている。
- ・現在ブームになっているクラウドファンディングのスキームは一つの参考になるのではないか。サイトには様々なプロジェクトが掲載されており、市民はサイトの中で最も魅力的なものにお金を出す。よって、資金を集める側がプロジェクトを見せる際に、「わかりやすく説明しよう」「良く見せよう」「面白くしよう」という競争意識が働いている。

【参考】その他監査法人等へのヒアリングの概要

海外の動向

…統合報告書など情報開示への取組みが先進的である

-海外では、統合報告書のように「財務」と「非財務」情報の両方の開示が進む。自社の存在意義をアピールするツールとして会計報告を利用し、非上場企業でさえ情報開示に積極的である。一方、日本企業は会計報告＝「コスト・手間」との認識。

日本で評価が浸透しない理由

…有力な中間支援組織の不在

-コーディネーターとなる中間支援組織が機能していないことが要因。行政や投資家等の「資金の出し手」は多く、現場等の「資金の受け手」のニーズも大きい。企業財団等も巻き込み、橋渡し役となる中間組織を早急に育てる必要がある。

…評価に対する日本と海外の考え方の違い

-業務改善のコンサルを行う際、海外企業は改善効果を貨幣換算することを好む。一方、日本企業は貨幣換算を好まない。手法の優劣ではなく、定量測定になじまないものと、定性測定ではイメージしづらいものがあることから、うまく併用すべき。
-海外では、「非財務情報の開示に積極的な企業は株価が高い傾向にある」という研究報告があり、企業にとって投資を呼び込むものになるという思惑がある。日本ではそのような研究等はされておらず、データもない。せいぜいイメージアップにはなるものの、株価に直結するかは全く不明であり、企業にとって必要以上に積極的になる理由がない。

インパクト評価の需要

…潜在的ニーズは大企業よりも中小企業にある

-一見、インパクト評価は大企業向けに思えるが、中小企業の方が潜在的ニーズは高いはず。うまく活用することで、リソースが不足しがちな中小企業だからこそ、地域の中で存在感を発揮し、人材や資金を集めるツールになり得るからである。
-中小企業にとっても社会的インパクト評価の潜在ニーズは大きいと思われるが、特に人材面での体制が整っていない。また、地域の中小企業の主要な資金提供者は地銀であるが、社会的インパクト評価が融資判断基準にならない以上、手間をかけて実施するメリットがない。

インパクト評価を実装する際に気になる点

…「評価結果」だけでなく、過程となる「ルール」を開示する必要がある

-会計基準にはルールがあり、決算書類のみでも内容が第三者に理解される。一方、インパクト評価にはルールがないため、報告物としての「評価結果」に加えて、「ど

のように評価したか」、つまりルールを示さないと第三者に伝わらない。したがって、プロジェクト毎に適切なルールをカスタマイズする必要性が生じる。

…評価を実施するだけでなく、行動に反映させる

-行政評価支援の際に大きな課題であると感じている点は、評価を実施する企画部署と財政部署が別部門であることである。我々と企画部署とで評価を実施しても、財政部署が評価結果を活用しないケースが多々ある。財政部署の中で実施することが必要であると考えている。

…直接的援助よりも、課題の根本から解決する仕組みを

-社会課題の解決のためには、そもそもの困窮者が発生しないような仕組みや、困窮者が生活を改善していくための施策を検討する必要がある。その際に、儲かる又は採算が取れるような事業スキームにしないと、誰も参入できない。休眠預金を活用する際には、運用スキーム等を十分に議論し、検討していく必要があると思う。

以 上