

## 第十一回 共助社会づくり懇談会メンバーによる意見交換会 議事要旨

日時：平成 28 年 1 月 15 日（金）10:00～11:40

場所：内閣府本府庁舎 3 階特別会議室

### 議 事

1. 社会的インパクト評価検討ワーキング・グループにおけるこれまでの議論について
2. 意見交換
3. その他

1. 事務局より、①寄付月間 2015（参考資料 1）、②平成 27 年度地方共助社会づくり懇談会の開催状況（参考資料 2）、③国家戦略特別区域法による特定非営利活動促進法の特例（参考資料 3）について報告。その後、各地方懇談会出席の委員より感想・意見等について紹介。主な発言は次のとおり。

○熊本では、九州と言うと福岡一極集中でイベントが開催される傾向がある中で、国の情報や様々な事例を聞く機会が少なかったので、ぜひこういった機会は継続してほしいとの意見が結構多かった。また、内閣府の基調講演を含めて、初めて聞いたという方もいた。

○徳島では、都市部における NPO の状況というよりは、NPO というよりも地域参加やボランティア、サークルという所がまだまだ多い中で、早い時期に法人格をとって本当に一生懸命頑張っておられる環境の人たちの先行事例を聞いて、ぜひ地域に参加していく必要性があるという雰囲気を作られていた。

2. 社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ（以下「WG」という。）伊藤健主査より、WG におけるこれまでの議論（資料）について説明。

### 3. 意見交換

○評価というのは、コミュニケーションツールとして非常に重要である。

○これから共助社会づくりでも、寄附を推進していこう、新しい資金の流れを作ろうという背景があると思う。その上で、資金提供者と寄附者の両方に、寄附がこのように使われてこのように世の中が変わったのだという実感を持ってもらうために、社会的インパクト評価は非常に重要なツールである。

○もう一つは、お金が届いた先の NPO がさらに成果を明らかにし、効果的・効率的に運営するためにも、この評価は、NPO の一つ一つのプログラムの計画段階で入ると、非常に効果が大きいと考えている。事業のプランニングの段階で目

的を明確に打ち出し、その指標に向かってみんな一生懸命事業を行っていくための道しるべとしても、評価は重要である。

- 現状では、評価を具体的な数字指標で設定することに、まだかなりの難しさがある。あるいは評価の方法論について、まだ共通言語ができていない。WGでは、評価の重要性について、資金提供者と受け手の両方が納得するような共通概念ができると良い。
- 大学では、国立も私学も、寄附集めを非常に熱心にやろうとしており、体制や目的、会計制度がしっかりはしているが、それがどのような効果を生み出すのかを寄附者に伝えることに無関心である。
- 社会的インパクト評価のやり方やスコープ、考え方は、民間が考える場合と、政府の資金が出る事業の場合とでは、かなりの違いがあるのではないか。SROIのような非常に幅広い社会的インパクトを評価するという考え方は、公的、つまり政府の資金が入るものにはなじまないのではないのか。
- WGでは、評価の対象になる主体について議論があり、政府と民間の両方を念頭に置いている。
- 資金の出し手によって、その資金がうまく使われたかという評価は、今までも行われている。しかしそれだけではなくて、社会的活動を行う組織自体が、自分たちの生み出す価値について、自覚的に事業計画の段階から、活動計画の一環として事前評価をすることが非常に重要であるという認識を、WGは共通して持っている。
- WGでは、まさに共通言語を作るために、社会的活動を行う団体とお金の出し手を含むステークホルダーが、活動とインパクトに対して共通認識を持つことができるプロセスこそが、役に立つ評価ではないかという発言があった。
- 今後のWGでは、まずはハイレベルな原理原則・プロセスについて議論し、汎用性のあるアウトプットを目指したい。助成財団に使える指標の在り方や、コミュニティ財団あるいは事業体が自己点検に使うための実施細則のようなものといった個別の議論は、その後にするべきではないか。
- 行政支出において、社会的費用便益分析などはどんな公共事業でも必ず行っている。方法は既に確立しており、マニュアル化して行われ、多くの専門家がいるが、社会的インパクト評価の場合は専門家ではないNPOの方々が評価することから、扱いやすさも大変大事である。
- 例えば報告書など様々な意見を拝見すると、やはり日本版のスタンダードが未確立である、評価機関が不在である等、様々な課題が出ている。ある程度スタンダードな評価指標を作るべきなのか、それとも多様性を認めながらそれぞれ様々な尺度での評価指標が存在して、あとは取捨選択すれば良いのかという論点がある。

- ある程度パブリックな、スタンダードなものがあっても良いと思う反面、様々な考え方があるのではないかとも思う。
- 指標と言うと、どうやって測るのかを直接決めてしまうかのような印象があると思うが、例えば会計では会計の帳簿のつけ方の前提として会計原則があるように、透明性の担保や、外部の監査を入れての報告、あるいは何を対象にするかをどうやって決めるのかというプロセス等について、まずは合意しようというのがWGのスコープになっている。
- ガイドラインといったものは、行政が示すものである。ただし、個別の適用については、例えばコミュニティ財団であれば、かなり個別に、地域というフォーカスで事業を行うために必要な指標の在り方があると思うので、それをどのように活用するか、どこをプライオリティーにするかは、受け手・出し手によってかなり違ってくるのではないか。
- あるいは、事業主体が評価主体になる場合は、管理会計と財務会計があるように、内部のマネジメント用の指標は個別にあるのではないか。それは、例えば行政が標準的なものを出していても、組織の状況に合わせて一番活用しやすいようにカスタマイズすれば良いのではないか。
- 1回目のWGにおいて、日本の場合、地方に行くといわゆる株式会社の中小企業がソーシャルビジネスの役割を引き受けているという的確な指摘もあり、同意である。
- 会計がオープンになっていない中小企業もまだ多いところ、知的資産経営や事業評価といったものを中小企業分野に浸透させていくことで、例えば、財務面は必ずしも良くない企業でも地域を支える役割を担っているのであれば、持っているポテンシャルや技術力、社長の考え方、そして従業員の質等、様々なものを指標化して公開することによって、新たな融資や企業の資金調達の道が広がるのではないかという議論が10年来行われているが、実施している例は1つある程度で、結局広まっていない。
- 社会的インパクト評価の確立が、金融機関の投融資、特に融資の道を開くと考えているのだとすると、金融機関側はそういうものを求めてはおらず、そういうものがあれば融資をするわけではないことを前提にしておかないと、結局使われなくなってしまうのではないかと危惧する。
- 知的資産報告書が浸透しないのは、結局、どこの金融機関もそれを評価してインセンティブをつけて融資する姿勢・態度を表明しないからである。もともとそれが貸さない・貸せない理由ではないので、それがあれば新しい道が開くわけではないというのが、今の金融がやや閉塞的になって縮小に向かっている最も大きな理由である。これを様々なセクターの方々がこうした形で突破しようと工夫いただくのだが、金融自身はそういう観点で縮小しているのでは

ないというのが根本の理由にあると思うので、そこをWGではぜひ改善していきたい。

- 全体の構造的課題の最前線だけをプッシュしても、なかなか動かないことがある。アメリカの例では、銀行業の免許更新の基準に、資産の一定割合を社会的投資に振り向けないと更新がままならないという規制を最上位に位置付けることにより、お金が流れてくるときにどういったものが社会的融資であるのかという制度を作っている。例えば、経済産業省で議論されている新しい法人格や、あるいは税制優遇を整える必要があるといった議論になっているのが日米の状況である。
- ただ、それを裏打ちする議論として、何を社会的と言うのかについての議論が必要である。例えば、地域の中小企業などはよほど社会的なビジネスをしている。言ってみれば、WGが長期的に、そういうところの大きなシステムを下支えするような議論の一助になればと考えている。
- 昨年、GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）がESG投資の方針を打ち出す動きがあり、メインストリームはこれから変わっていくだろう。そういう意味で、中小企業のような社会的ポテンシャルを評価することについて、今からもう一度何かしら取り組むのは非常に面白いと感じている。
- 米国の寄附者調査によれば、約17%の人がインパクト評価による寄附をするということである。融資ではなく寄附であるが、日本におけるこの割合について、これから調査して明らかにすべきだろう。もちろん、お付き合いで寄附する方もたくさんいると思うが、インパクトで評価する、あるいは社会的な投資をする人がどれくらい生まれるのかについては、国として意識調査等で把握していただきたい。
- クラウドファンディングを否定するつもりは全くないが、遠方からお金を集めると、その時は目を向けてくれるかもしれないが、違うものが出てくるとそちらに行ってしまうかもしれない。そういう意味で不安定な資金を追いかけることは、かえって資金を集める側の事業性・計画性を失わせる可能性がある。
- 自分が住むあるいは働く所に対してどう貢献するかが、寄附や融資の本来の姿であってほしいが、そこが果たせないから全国・世界から集めるという方向になってしまうのだとすると、とても不安定ではないか。しかもこの頃は、そういうものがとても増えてきてしまった。
- 地域や社会によって捉え方が違うので、例えば助成金の申請をする際、我々の考えるインパクトが、助成元である海外の文化や背景ではインパクトにならないことがある。
- やりたいことやその必要性は整理できても、インパクトのところで必ずと言ってよいほど手間取ってしまうのが現状である。今の日本の地域の団体にイ

- ンパクト評価を課していくことになれば、逆にインパクトが示せず資金が集められない状態も起こってくるのではないか。
- 中小企業と大手企業の差と同じように、その他の業務に手一杯で会計を専門家に任せているような団体は、資料を求められても作れないということと共通したことが起こるのではないか。評価の必要性は強く感じているが、どのように整理できるのかが一つの課題である。
  - NPOだけでなく、行政の施策においてもあると思うが、数年間実施することでインパクトを与えられる、変化が起こるような事業もある。しかし、助成金等においては、これをやればこういった結果が出るといった、非常に端的なインパクト評価を求められることが多い。
  - 東日本大震災でも多くの寄附者が集まり、かつ、大手企業も多額の寄附をされたが、多くの団体は1年目で寄附の集まりが減っている。1年目以降寄附が徐々に集まらなくなってきたのは、1～2年という非常に短い期間で出したお金の成果を求める期待値が非常に高いためである。
  - 複数年実施することで生じるインパクトやその効果度といったものがきちんと伝わらなければ、すぐ結果の出るものしかやらなくなる恐れがある。そうならないような、事業の中期と短期をうまく組み合わせた仕組みが必要である。
  - 例えば、イギリスでは、児童養護について10年単位での子供の追跡データを蓄積している。そのため、施設を利用した子供と何らかの理由があって施設に来られなかった子供を比べると、将来の就業や就学にこれだけの違いがある、という数字を既に持っている。よって、その資金について、長期的な投資を正当化できる。
  - 社会的な事業は長期的な事業であると言いつつ、事業者そのものが、受益者が長期的にどうなったか分からないということであれば、ファンドレイズは難しい。つまり、お金をもらう側も努力をしてお金を取りに行くということがあってこそ、効果の出る事業に適切にお金が集まるということになるのではないか。
  - 寄附が増えるといっても、全体のパイは小さくなる人口減少社会であるため、今後、日本社会全体の環境が厳しくなっていくのは当然である。働ける人たちがこれまでより大きい負担で社会を支えなければいけないため、その力をどうやって最大限に発揮するのか。そこを測っていく必要があるのではないか。
  - ローカルは、おそらく多くの団体がインパクト評価に拒否反応を示すだろう。特定非営利活動法人の3割弱が100万円以下の年間収支というローカルでは、自分たちのことを評価する目線を持っているとは言えないのが現状だ。
  - 基本的にインパクト評価は必要だと思う。どんな小さな金額であろうと、外部から調達したお金を使って活動する場合には、実施したことに対する説明が

必要になるのは当然であるので、評価の実施が普及するに伴い、自らの団体がやらなければならないことをきちんと認識することにつながっていくのではないか。

- しっかり現状を踏まえた上で目標を立てて活動している団体は多くないように感じる。決まったサービスを継続している団体もあれば、ニーズではなく自分が良いと思うから活動している団体も多い。もっとニーズをはっきりつかむことによって目標を立てる。それによって結果を評価することにつながる。こうしたことが資金の提供につながっていくという流れを考えると、評価の仕組みが意識されることは必要だ。
- 長期的な教育や、解決に時間がかかる課題などに対する評価の仕方は、これからそれぞれの分野で評価の在り方を考えていく必要がある。
- 日本において評価はまだブームの域を出ていないということに同意である。その理由としては、「評価に対するマイナスイメージ」が日本人にとって大きなものではないか。『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、「評価は価値を引き出すことであり、監査ではない」との認識がまだ浸透していない。「評価」という言葉が良くないのかもしれない。
- 「評価」と聞くと、外から〇×をつけられるのではないか、あら探しをされるのではないかと連想をする方が多いかもしれないが、それは誤解である。評価とは、本当に自分たちの事業が価値のあるものになっているか、どんな改善をしたら良いかということをもまず自己点検することだ。これは組織診断とか、健康診断にあたるもので、その組織が健全で、今後もっと活動を伸ばすためにはどうしたら良いのかを議論するためにも、まず、今どうなのか、今後どうしていきたいのかを議論する必要がある、その基礎になるのが「評価」である。
- 小さな団体では評価は難しいとの意見があったが、地域で活動している小さな団体には、簡便な方法で活動の自己点検ができることを主眼に置いたものを実施できる。また、外から多額の資金を調達して事業をしており、社会的責任が一定程度あると思われる団体には、より精緻なデータの提供等を求めていくものを、ガイドラインにしたら良いのではないか。
- 評価に対するコストに関する考え方が浸透しておらず、評価によって余分な業務が増えるという認識を持っている場合が多いのではないか。
- 社会的ミッションが第一義な組織なのにもかかわらず、社会的インパクト評価を「余分な業務」だとしてとらえてしまうのはどうなのかと思う。ただし、評価にはコストがかかるので、ガイドラインの中には、お金の出し手に対する提言として、評価コストも資金提供の枠内で考えてはどうかという内容も最終的に入るのではないか。

- 評価は大変だという意見が出されているが、NPO とマネジメントに関する議論が 2000 年代前半にあった際、NPO にマネジメントという言葉は合わないという意見が多かった。「評価」という言葉が問題なのかもしれないが、その頃と同じように「評価」と非営利セクターが合わないという議論が繰り返されているように感じたので、WG の議論の最初に「評価の必要な場合」について整理してはどうか。
- 小さな組織でも評価は必要との意見があったが、極端なことを言えば、評価が不要な組織もあるのではないか。評価を行うのは、複数のステークホルダーとともに事業を行っていることが前提ではないか。資金提供者がいる、行政や企業に何かしらアピールをしたい、様々なステークホルダーと共に社会課題を変えていきたいという事業体や NPO が、評価に取り組む必要性のある第一のところだと思う。取り組むことでそうした文化が周りに広がっていくと思うので、評価が必要なケースをある程度想定しながら議論を進めてはどうか。
- 実際の NPO を見ると、スタッフの定着が悪い団体がたくさんある。それを解決するためには、長期的な成果や、自分たちは前進しているのだということを見せつけていくことが非常に重要だ。
- 「評価」や「インパクト」という言葉を普及させながら、資金提供者サイドの意識を変えていくことも必要だ。
- NPO も中小企業と同様で、寄附を受けたり資金調達をした場合は、効果や成果を直接報告すれば、出し手は満足する。一方、さらに活動を広めたり賛同者を増やそうとする場合、寄附したことがなく関わりが無い方々が比較や評価の目線で入ってくると、それにかなう評価書をつくるにはコストが大きく、また、それを認めさせて資金を集める方法も大変ではないか。よって、誰に対して行うのか絞って、始め方に気をつけるべき。
- 例えば、障害者支援を行う社会福祉法人では、職員と障害者が日々一緒に働く中で、自分がどのように役に立っているのかを実感することは難しいが、インパクト評価によって、職員一人一人の活動がどうやって社会的価値を生み出しているのかよくわかり、モチベーションになるとの反応があった。
- 評価に積極的な介護施設では、介護度が上がっていき、体が不自由になり、認知症になり、最後には看取りというところで、職員は後ろ向きな話題ばかりでモチベーションマネジメントが非常に大変であるが、その中で、自分たちが高齢者の尊厳を守るという社会的価値をつくり出していることを実感できる評価指標こそが社会的インパクトであるとのことだった。
- 社会的インパクト評価が、自分たちが生み出す社会的価値を理解してモチベーションに繋げるような使われ方をすれば、肯定的な循環が回る非営利セクターになるのではないか。

- 評価をどのように活用するのかを考えなければならない。マネジメントの一つの手法として評価軸を使うことができることと、資金の循環や効果的な活用、獲得のためのインパクト評価とは、一緒にされると混乱してしまうため、整理していく必要がある。
- 社会的インパクト評価ができる場所は優れた活動をしていて社会に役立っており、できないところは役立っていないとするのは、事実と違うように思う。できないところは、それなりの理由や、持続可能性の限界まで社会に還元して数字が良くなることがあり得ることも配慮すべき。
- 社会的インパクト評価を実際に行う際の、寄附される側、支援する側も含めて、使われ方への期待、位置付けといったこともしっかり議論していただきたい。
- 評価が上手くマネジメントのシステムにビルトインできれば、組織の好循環になるだろうが、現状ではそういったマネジメントサイクルになっていないだろう。
- 評価をコストと捉えている人が多いと思うので、コストを逆転させるメリットの設計もきちんとすべき。また、経験が非常に少ないため評価の視点がわからず、ガイドラインを作ってもなかなか浸透しないと思うので、メリットやアピールの方法をコンサルティング、サポートすることが現状では必要である。

(以 上)