

第3章 国内事例調查

I. 調查目的

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、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	ロジックモデル	キャリア教育	経常収益
	カタリバ			約4億円
2	特定非営利活動法人	ロジックモデル	国際協力	経常収益
	ハンガー・フリー・ワールド			約2億円
3	NPO 法人	ロジックモデル	障がい者支援	経常収益
	発達わんぱく会			約 1.6 億円
4	特定非営利活動法人	ロジックモデル	放課後教育	経常収益
	放課後 NPO アフタースクール			約1.1億円
5	特定非営利活動法人	セオリー・オブ・チェ	ホームレス支	経常収益
	Homedoor	ンジ	援	約 4,000 万円
6	特定非営利活動法人	セオリー・オブ・チェ	高齢者福祉	経常収益
	しゃらく	ンジ		約7,000万円
7	特定非営利活動法人	セオリー・オブ・チェ	ひとり親支援	経常収益
	リトルワンズ	ンジ		約 1,200 万円
8	株式会社	ランダム化比較試験	医療・健康	売上高
	キャンサー・スキャン	(RCT)		非公開
9	公益社団法人	ランダム化比較試験	学校外教育	経常収益
	チャンス・フォー・チルドレン	(RCT)		約1.5億円
10	株式会社	社会的投資収益率	就労支援	売上高
	K2 インターナショナルグループ	(SROI)		約8,000万円
11	認定特定非営利活動法人	社会的投資収益率	就労支援	経常収益
	育て上げネット	(SROI)		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	セオリー・オブ・チェ	コミュニティ	経常収益
	momo	ンジ	バンク	約 1,500 万円
2	特定非営利活動法人	セオリー・オブ・チェ	産前・産後ケア	経常収益
	マドレボニータ	ンジ		約 2,300 万円
3	タケダ-Plan 保健医療アクセ	ロジックモデル	国際協力	事業規模
	ス・プログラム			約 5,000 万円
4	公益財団法人	ロジックモデル	助成財団	年間助成額
	トヨタ財団			約4億円
5	公益財団法人	社会的投資収益率	助成財団	年間助成額
	日本財団	(SROI)		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	アウトブット	短期と長期 アウトカム	インパクト
我々の一連のするの事である。		活動完了後, あるいは続行 中でも,これ らの活動が下	活るで果~し後へ6 でまります。 一定統そて後~6 でまります。 一定統そて後~6 でまります。 一定統そて後~6 である。 一定がをあります。 一定がをあります。 一定がをあります。 一定がありまする。 一定があります。 一定があります。 一定があります。 一定があります。 一定があります。 一定があります。 一定があります。 一定があります。 一定があります。 一定があります。 一定があります。 一定があります。 一定があります。 一定があります。 一定があります。 一定があります。 一定があり。 一定があり。 一定があり。 一定があり。 一定があり。 一定があり。 一定があり。 一定があり。 一定があり。 一定があり。 一定があり。 一定があり。 一定があり。 一定があり。 一定があり。 一定があり。 一定があり。 一定があり。 一定があり。 一定がもをもをもをもをもをもをもをもをもをもをもをもをもをもをもをもをもをもをもを	年後,下記の 変化が生じる

(出典)農林水産推奨会・農林水産政策情報センター(2003)

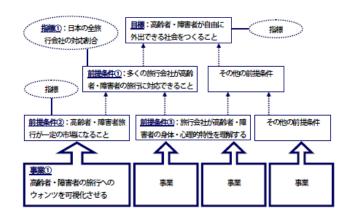
1.2 セオリー・オブ・チェンジの概要

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リ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

- 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。<u>目標</u>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せなければならないのかをプレイクダウンします。上図では、前提条件①を達成すると、目標に一歩近づきます。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。
- 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、且優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	・成果を得るために適切な事業の計画・選択が可能になる
	・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
	・ステークホルダー間で共通理解の醸成が可能になる
	・資金提供者に示すことで資金の獲得が期待される
実行段階	・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
	・より成果を上げるための事業内容の調整が可能となる
評価段階	・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
	・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

(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の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の議論はあるものの、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。

プログラム名: プログラムの事業目的と内容 1. 業務状況コメント					3当者:							
1. 業務状況コメント												
1. 業務状況コメント												
1. 業務状況コメント												
2. 財務指標 (単位:千円)												
<u> </u>	2015年 第1	Q		2015年 第20	Q	2	015年 第30		2	2015年 第40	2	年間合計
01.3	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
収入 事業収入						L_i						
事業以外収入												
総費用 人件費(雑給、法定福利込)												
旅費交通費 その他					_	\vdash		\vdash				
全社利益												
利益率												
3.アウトプット指標												
		-										
		1										
		!		<u> </u>	-			<u> </u>				
		1										
4.アウトカム指標												
				1	 			\vdash				
		1										
			<u> </u>			L						
		!										
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」
					ĺ							
					l							
					l							
					ĺ							
					ĺ							
定性情報					ĺ							
					ĺ							
					ĺ							
					1					ı		
									1			

(山典)総正付正非呂利泊劉法人カプリハ提供員を

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とが混在しているが、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、アカウンタビリティ、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	アウトブット	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	 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) 導入ワークショップの実施(20村、約1,100人) 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) 	対象25村が屋外排泄ゼロ宣言 保健所の下痢患者数が半減した。 自費でのトイレ建設(3,861世帯)	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。 本活動が成功事例として認識され、ルン パタ県全土、さらに他の県へ普及した。
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	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) 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)	 対象4校の校長から、以下の報告があった。 多くの子どもたちが1日3食パ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。 食べ物を選り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。 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。 	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。 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。 本プロジェクトの栄養専門家の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。
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	・診察、治療、入院、手術(126名)・医療補助器具の支給(31人)	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。 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。 早期治療の重要性の理解が進み、医療相談が増えた。	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。
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	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) 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)	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。 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。	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。 覚書にスリサケット県203郡全てにおいて、2,600万パーツを拠出することが明記された。

(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。

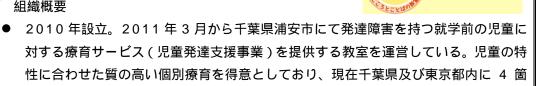
同組織においては、ロジックモデルの作成が、定量評価に馴染みの薄い福祉業界において、ビ ジネス業界をはじめとする他の業界やスタッフや地域などの多様なステークホルダーとの共通 言語となることが期待されている。

事例4 ロジックモデルを活用した評価事例

所の教室を展開している。

NPO 法人 発達わんぱく会

✓ 組織概要



発達わんぱく会

「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報告も求めている。
- 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

☆放課後NPO

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

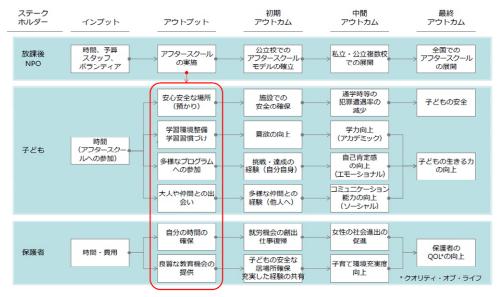
- 評価に際しては、ソーシャル・インベストメント・パートナーズからの支援を受けながら、ロジックモデルの作成と KPI 指標の設定が行われた。ロジックモデルにおいては、 活動への参加人数(どのくらいの人数が参加したか)と エンパワーメント (参加した人がどのくらい満足したか、どのくらい元気づけられたか)の2つを大きな柱とし、子ども、保護者、学校、市民先生、企業の5つのステークホルダーごとにインプット・アウトプット・初期アウトカム・中間アウトカム・最終アウトカムが設定されている。加えて、放課後 NPO アフタースクールとして得たい成果も設定されている。
- 評価指標は、実数の整理(例:アフタースク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

事例6 セオリー・オブ・チェンジを活用した評価事例

Homedoor

特定非営利活動法人 Homedoor

✓ 組織概要

● 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。

✓ 評価を実施した背景

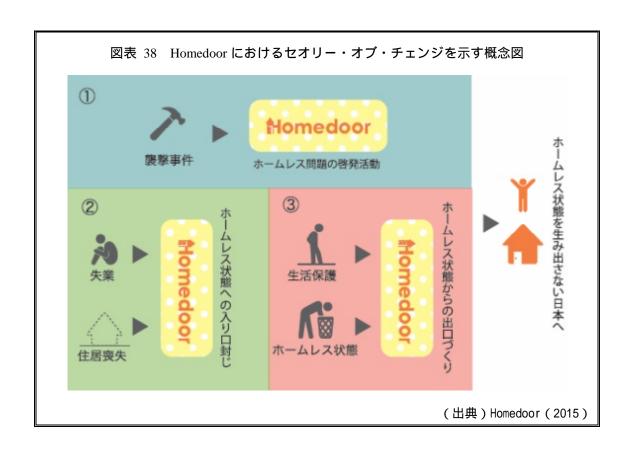
- 評価の主な目的は、寄附を受けている企業・団体や個人への説明責任を果たすためである。評価結果は年次報告書に掲載するほか、年次報告会においても報告されており、評価結果を公表することで、継続的な支援者の獲得にもつながっているとの実感がある。
- また、アルバイト職員等の経営層以外のスタッフにも団体としての価値観や事業の方針を浸透させるため、クレド(組織の理念)の制定や事業部ごとの会議などを行っている。

✓ 評価の実施方法

● 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。

✓ 評価を実施する上での課題

- 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。
- 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。



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



あなたの" いきたい" 旅をお手伝いします

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、情報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

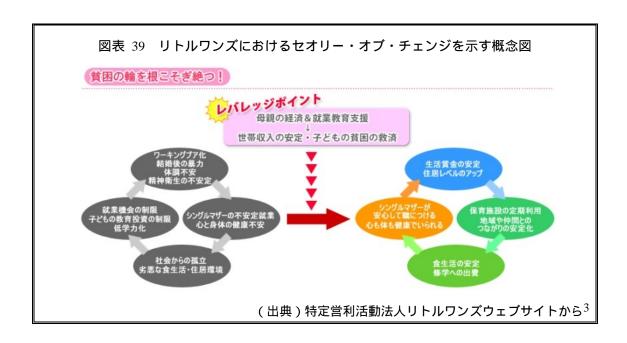
● 当事者に同情する支援者を増やすのではなく、当事者と非当事者のフェアな関係を築き、非当事者を巻きこんだ事業活動を通じて課題解決に取組むため、非当事者にも課題解決に向けた道筋を分かりやすく示すことを目的にセオリー・オブ・チェンジの概念図を作成、公表している。

✓ 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。

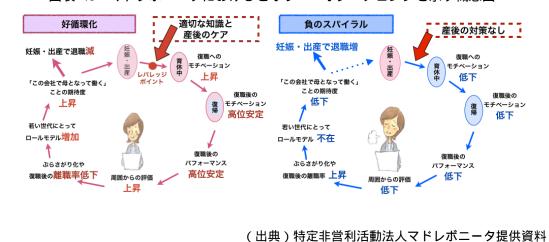


事例9 セオリー・オブ・チェンジを活用した評価事例

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



³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

目標 (Goal)	IIII) (Objectives)		事業 (Activities)	結果 (Output)	成果 (Outcome)	影響 (Impact)	
		出資を集め、融資を行い、 表者の参加を促す	(1) 出資金の募集 [★]	●正会員数:1,000人(84%以上が受知・検息・三重県)●出資総額:5,000万円	16%以上の正会員が「momo たね基金」に参加して いる		
	1. 地域の課題解決に本気	1. 1 パンク	(2) 正会員への融資 [★]	●融資件数:100件 ●融資総額:2億5,000万円	16%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 パンクや地域金融機関との 連携が「岐阜県」と「三重県	
	で挑む事業者を増やす	出資を集め、融資を行い、	(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【★】	●momoレンジャー数:200名●momoレンジャー更新率:84%以上	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	連携が「収革祭」と「三重祭」 にも誕生している。	
		若者の参加を促す 1、2 ユース	(2)東海地域の君手起業家の募集・育成:東 海君手起業塾【☆】	●支援件数:50件●東海地域でメンターを構成	東海地域の支援機関によるブ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	(1) リアル&パーチャル: [momo 通信] [momo レポート] の発行、プログや SNS 等の 更新等 [★]	●情報会員数:500人(正会員数の50%)	他のきまざまなメディアへの液及効果を促進している	市民がNPOや"志金"を 好食的に理解し、何間でき	
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 国名地が参考にできる「地域	2 「わたしのお金が地元	***	(2) メディア:新聞、テレビ、雑誌等【☆】	●メディア掲載数:30件以上/年	他のさまさまなメティアへの遊放効果を促進している		
内"お金"循環モデル構想」を 実現する	で生かされている」と いう実感を育む		(1) 融資先との交流企画: お披露目会、完満祝いパーティ等【☆】	●正会員の参加率:16%以上/年		る組織」として企業や行政を 超えるNPOが現れている	
	No. 300 200 X	融資先への伴走支援を行う 2、2 場づくり	(2) 王会員との交流企画:総会、窓・新年会、 花見等 [★]	●定時総会における正会員の議決権行使率:84%以上	支援者数の増加や自主財源率の向上など、融資先の組 職基盤が強化されている	ALCOHOL: STATE OF	
			(3) momo レンジャー等による免棄企画:融 資先訪問ツアー等【☆】	●貸し倒れなし			
			(1)融資前:東海ろうきん「NPO 育成支援助成」 の実施【☆】	●助成件数:60件 ●助成総額:6,000万円	50%以上の助成先が地域金融機関から融資を受けている	NPOの資金個入先の50%	
	 地域のお金の流れを再 デザインする 	地域全融機関等と連携する	(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【☆】	●融資先数:10件 ● [SBサポートあいち] の全支援機関が参画	84%以上の地域全融機関が地域密着型金融推進計画に 「NPO 支援」を記載している	以上が地域金融機関(地方 銀行、信用金庫、信用組合。	
			(3)「『お金の地産地消白書 2014』を読む会」 等の開催【☆】	●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)	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	労働金庫)になっている	

(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)

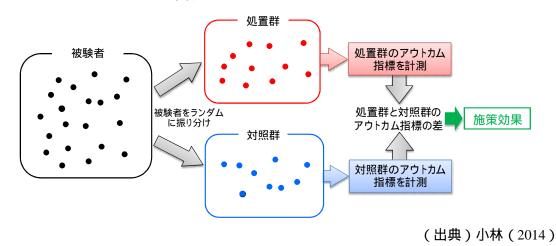
4.1 RCT の概要

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。

分類	手法の特徴	主な手法例
実験的手法	・厳格な評価が可能	無作為に割りつけた事業対象と対象外
	・評価の設計に専門的な知識が必要	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が近い
		グループの指標を比較する方法
非実験的手法	・評価結果における外部要因を取り除く	指標値について、地域の平均や全国平均
	ことは難しい	などの指標と比較する方法
	・取組みやすい手法	事業対象前と後の指標を比較する方法

図表 42 社会的インパクトを計測するための主な手法

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。

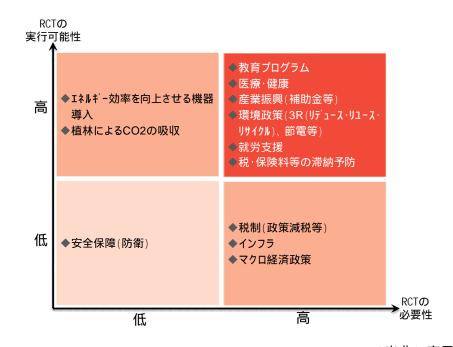


図表 43 RCT のイメージ

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。

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

✓ 組織概要

● 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。

✓ 評価を実施した背景

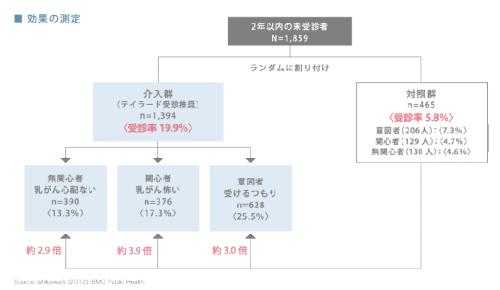
- 創業者がマーケティング会社出身だったこと、マーケティングの世界においては「効果が測定できないものは、きちんとコントロールができない」という言葉がある通り成果が日常的に計測されていたことから、創業当初より効果を測定することは当然のことと考える文化が社内に醸成されている。
- 加えて、社内に公衆衛生の Ph.D 保有者がいたことから、疫学に基づいた論文化に耐えうる評価デザインが可能となり、科研費をもとに実施された RCT におけるリクルーティング手法の開発・実施・評価業務などを通じて、本格的な RCT の実施に至っている。

✓ 評価の実施方法

- 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。
- 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。

● 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



(出典)株式会社キャンサー・スキャンウェブサイトから⁴

✓ 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。

⁴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。

事例 12 RCT を活用した評価事例

公益社団法人チャンス・フォー・チルドレン

Chance for Children

<u>公益社団法人 チャンス・フォー・チルドレン</u>

✓ 組織概要

● 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ーンヒューマニティーの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 月にブレーンヒューマニティーから独立・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。

✓ 評価を実施した背景

- 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。
- 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など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。

✓ 評価の実施方法

- 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。
- 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。

✓ 評価を実施する上での課題

● 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、 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 点の発見やターゲティングの改善、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

親の意欲(高)

親の意欲は高いが 子どもの意欲は 低い領域



親の意欲も 子どもの意欲も 高い領域

子どもの意欲(低)

子どもの意欲(高)



子どもの意欲も 低い領域



親の意欲は低いが 子どもの意欲は 高い領域

親の意欲(低)

※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、より幅広に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.分析のスコープと、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	インブット	価額	アウトブット	測定単位		アウ	トカム						アウトカ	カム価額				
		(投入)		(事業結果)		(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	Attri- bution	Dis- placement	Drop-off	승計
						就業意欲の向上	1万世尺度による		コーチング・プロ グラムの単価	50	40	32			50%	100%	0%	80%	61
1	事業の受益者					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		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		補助金の 支給	500		l .	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
		自己資金	100	実施	100名					2,200	1,760	1,408	1,101	881					SROI

(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」	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
(deadweight)	・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」	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
(displacement)	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」	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
(attribution)	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」	アウトカムが時間を経て低減する割合
(drop-off)	

(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、適切な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。

- 1.提供するサービス改善の効果
 - ・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
 - ・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
 - ・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
 - ・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
 - ・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
- 2.組織の持続可能性の向上効果
 - ・組織への注目度が高まる
 - ・資金調達が容易になる
 - ・入札等での組織の信用力が高まる

(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

	- 1
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	・最終的な利用目的が明確でないデータベース
きりしないもの	作成
	・用途が明確でない新材料開発
	・社会実装のあり方が明確でない学術研究
アトリビューションの不明確なもの	・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
不特定多数のステークホルダーが関わるもの	・気候変動のインパクト評価
プログラムがアウトプットあるいは初期アウト	・子供の自尊心の向上を目的とした教育的介入
カムまでしか想定していないもの	
当初の分析の枠組みで想定したステークホルダ	・「応用可能性は高い」とされながら、実用化
一波及効果が主たるインパクトのもの	に至らなかった研究開発

(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 K 2 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 リインパクトを出すための共同研究にも取組み始めている。

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 ネットワークの力で看者支援を **K2** INTERNATIONAL GROUP

✓ 組織概要

● 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。

✓ 評価を実施した背景

- 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。
- 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。

✓ 評価の実施方法

- 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。
- 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

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	アウトプット	アウトカム			金銭的	死	帰属	
テー		成果説明		アウトカム	成果量	代理指	荷	率
クホ				指標		標	重	
ルダ						及び計		
_						算式		
合	合宿型参加者	就労達成に	就労決定	就労達成によ	就労決定者数	可処分	0	93.2
合宿型プ	参加者数 181 人	よる無業状	【高度困難者】	る所得の増加	26 人	所得	%	%
プロ	[各年度内訳]	態の解消		【高度困難	<u>正規</u> :2人	×12 カ		
グラ	・2010年:61人			者:35点以上】	<u>非正規</u> :12人	月		
ム参	・2011年:37人			就労決定者数	福祉事務所:8人	×就労		
加者	・2012年:55人			(困難度 35 点以	<u>中間就労</u> :4人	決定者		
	・2013 年度:28 人			上)×金銭的代		数		
(無業の若者)				理指標				
若老		就労達成に	就労決定	就労達成によ	就労決定者数(中	同上	20	同上
1		よる無業状	【中度困難者】	る所得の増加	度困難者)		%	
		態の解消		【中度困難	33 人			
				者:21点以上	<u>正規</u> :4人			
				34 点以下】	<u>非正規</u> :21人			
				就労決定者数	福祉事業所:3人			
				(困難度 21 点以	<u>中間就労</u> :5人			
				上 34 点以下)				
				×金銭的代理				
				指標			_	

(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

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

	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
【就労支援系】	VE 24 + 14 TI 44	IMP o III st 10 st 17 st
	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	企業と NPO との協働による社会貢献プログラムの実施
	社/育て上げネット	
	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
	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
【教育支援系】		健康状態の改善
	海常安按四体	職員のITT 護羽建師ったルの羽伊
	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	企業と NPO との協働による社会貢献プログラムの実施
	社/育て上げネット	
	政府	学校欠席・不登校の改善による支援費用の削減
		子校入所・不登校の以書による文佐賃用の削減 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

中長期目標(5年から10年)

アウトカム目標(2年)

アウト プット①	アウト プット②	アウト プット③	アウト プット④
活動①	活動②	活動③	活動④
予算①	予算②	予算③	予算④

(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

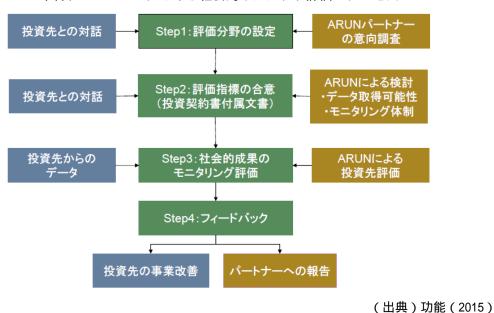
- 公益財団法人日本財団では、一部の助成事業の評価において、外部の評価専門家に委託をし、SROIを評価している。
- 2014 年度における助成先の評価においては、特定非営利活動法人土佐の森・救援 隊への間伐材搬出に関わる機材購入に対する助成事業について、特定非営利活動法人 SROI ネットワークジャパンに委託をし、機材の整備によりもたらされたアウトプッ ト(自伐林家養成塾の開催回数・受講人数や森林整備ボランティア参加人数等)やア ウトカム(自伐林家の就労機会獲得による収入増加、土佐ノ森・救援隊の売上等)を 計測した上で、SROIを評価している。

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

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

図表 56 国内調宜事例における社会的インハクト評価の目的と社会的インハクト評価の効果						
	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	 ✓ マネジメントに活用 ・ 進捗管理 ✓ 学びや改善に活用 ・ 人材育成 ・ 事業の改善 ・ スケールアウトの可能性の検討 	 ✓ 事業のマネジメントツールになった ・PDCA サイクルが構築された ✓ 学び・改善のツールになった ・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 ・ 大ンバー間の意思疎通が円滑化した ・ 共通言語ができ、メンバー間の意思 疎通が円滑化した ・ 共通言語ができ、メンバー間の意思 疎通が円滑化した ・ 共通言語ができ、メンバー間の意思 疎通が円滑化した ・ 大の果志向になる、モチベーションの向上につながった ・ 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 				
組織外	 ✓ アカウンタビリティの確保 ・支援者への説明責任 ✓ 外部リソースの確保 ・資金の調達 ・支援者の確保 ✓ PR や政策提言 ・組織の信頼性向上 ・政策提言、現状の評価への問題提起 	 ✓ 外部リソースを獲得しやすくなった ・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 ✓ PR・広報ツールとなった ・支援者、協働者への広報・PR ツールとなった ・担織のブランド化、組織の評判の向上に寄与した ✓ 他組織との協働が円滑化された ・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 				

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	 ✓ 自発的に作成 ・自前で作成 ・中間支援組織と協働 ・ボランティア、プロボノと協働 ✓ 外部の要請で作成 ・資金提供者と協働 	✓ <u>指標のレベル</u>・アウトカムが中心だが、一部アウトプットも含む✓ <u>評価にかかるコスト</u>・自主財源・行政の事業予算
RCT や SROI の ような高度な専 門知識を有する 評価	✓ 外部との協働が中心・評価の専門家・組織内に専門家がいる場合は組織内で対応可能	 ✓ 指標のレベル ・アウトカム ✓ 評価にかかるコスト ・外部の専門家の研究予算 ・行政の事業予算 ・自主財源

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	・ 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
評価手法に関する認 知度・信頼性の向上	・ 評価手法に関する社会的な信頼度の向上が必要
効率的・効果的なデータ収集、指標設定のための基盤整備	・ 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・ 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・ 適切な指標の収集方法を試行錯誤中・ 適切な指標設定が難しい
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	 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 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
複数の組織と協働で 評価をするための方 法の不足	 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 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 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

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。