

## 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。

#### ◆第1回ワーキング・グループ（平成27年12月21日）

##### ○ワーキング・グループの進め方について

- ・ ワーキング・グループの成果のイメージの共有
- ・ ワーキング・グループの各回のテーマ・論点の共有

##### ○社会的インパクト評価の現状について

- ・ 伊藤主査（インパクト評価が求められる背景等について）
- ・ 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 岡田玲子（インパクト評価の現状について）

#### ◆第2回ワーキング・グループ（平成28年1月18日）

##### ○第2回ワーキング・グループの論点について

- ・ 「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

##### ○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3回ワーキング・グループ（平成28年2月1日）

##### ○第3回ワーキング・グループの論点について

- ・ 評価方法（範囲、デザイン、プロセス）、報告・開示項目

##### ○評価事例報告

- ・ 鎌倉投信株式会社 取締役／資産運用部長 新井和宏
- ・ 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 専務理事／事務局長 田淵良敬
- ・ 公益財団法人トヨタ財団 プログラムオフィサー 加藤剛
- ・ 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

##### ○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4回ワーキング・グループ（平成28年2月29日）

##### ○評価事例報告

- ・ 公益財団法人あいちコミュニティ財団、コミュニティ・ユース・バンク momo 代表理事 木村真樹
- ・ 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

##### ○海外調査報告（英国調査報告）

- ・ 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

- 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



## 参考文献一覧

- ・ 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～」



## 参考資料



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与し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双方が存在。

## ■ 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

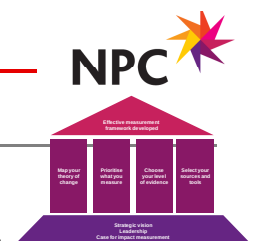
#### ■ Outcome Matrixの開発・提供

- 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て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て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                                                                                                                                                  |
| 評価方法                 | <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> |
| 活用方法                 | <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                                                                                                                        |
| 狙い                           | <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>                              |
| 利用者イメージ                      | <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>                                                           |
| 普及に向けた取組                     | <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。

|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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 | <ul style="list-style-type: none"><li>■ <u>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</u>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> |
| 2. 個々の目的に応じた評価方法選択の柔軟性                         | <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。<u>「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</u>。</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>                                                                          |
| 3. 規模拡大期におけるエビデンスの重要性                          | <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。<u>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</u>。</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。

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Big Pictureの存在                        | <ul style="list-style-type: none"><li>■ <u>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</u>。</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>             |
| 2. 資金仲介組織と現場団体の力量形成の必要性                  | <ul style="list-style-type: none"><li>■ （これ以上ツールを増やすのではなく）<u>ツールをどう活用するのか試行し具体化するフェーズに突入</u>。</li><li>■ そのためには①<u>サブセクターアプローチ（分野ごと→地域ごと）</u>、②<u>Good Practiceの共有</u>、③<u>意思ある個別団体のチャレンジの応援</u>が重要だという認識のもと、<u>推進側の知見共有に向けた努力が</u>進められている状況。</li></ul> |
| 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 | <ul style="list-style-type: none"><li>■ <u>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</u>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<br>・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<br>・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<br>・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。

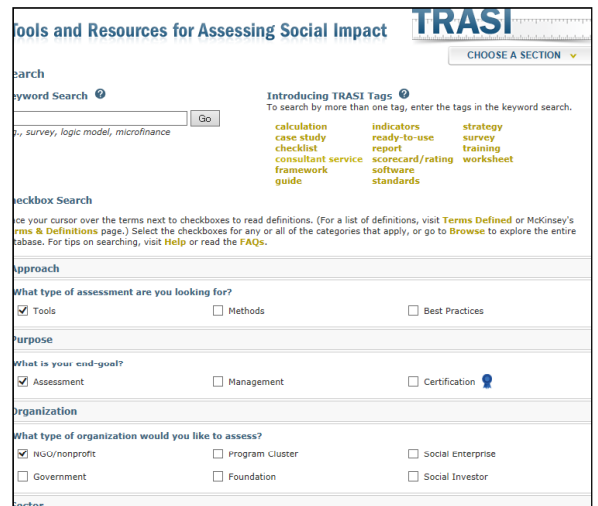
#### ■ 事業概要

- 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)



The screenshot shows the TRASII website interface. At the top, it says "Tools and Resources for Assessing Social Impact" and "TRASII". There is a "keyword Search" bar with a "Go" button. Below it, a list of "Introducing TRASII Tags" includes: calculation, case study, checklist, consultant service, framework, guide, indicators, ready-to-use, report, scorecard/rating, strategy, survey, training, worksheet, and standards. There are also checkboxes for "checkbox Search". Below this, there are sections for "Approach", "What type of assessment are you looking for?", "What is your end-goal?", and "What type of organization would you like to assess?". Each section has several checkboxes, some of which are selected. For example, in "What type of assessment are you looking for?", "Tools" is selected. In "What is your end-goal?", "Assessment" is selected. In "What type of organization would you like to assess?", "NPO/nonprofit" is selected.

## ■ 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、グローバルグラント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、アドバイザリ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。

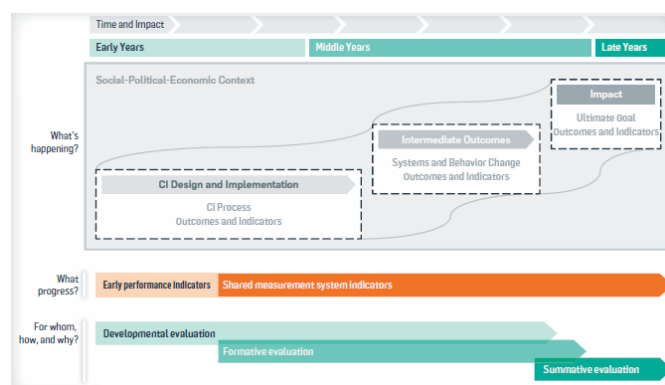
## ■ 事業概要

- 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ト（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。



## ■ 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。

 Mitsubishi UFJ Research and Consulting



(出所) B Lab ウェブサイト

12

## 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。

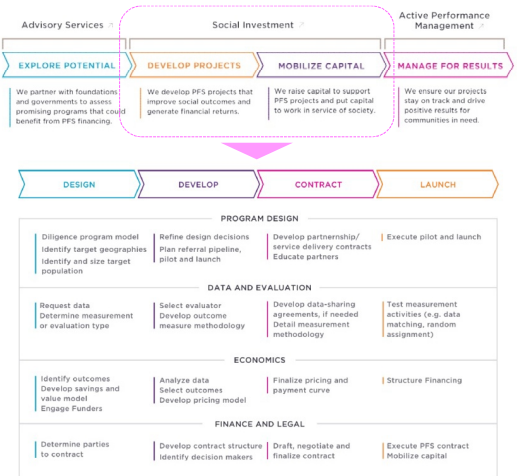
## 社会的インパクト評価・および社会的インパクト投資に関する取り組み

### ■ 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ものから、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 | (TRASIIについて)<br>■ 広くNPO全般<br>■ 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<br>■ 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<br>■ 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<br>■ 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、フィランソロ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、フィランソロ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―】

|                                      |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                               |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>資金仲介組織や<br/>中間支援の<br/>機能強化</b>    | <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>                  |
| <b>仲介役や<br/>出し手側に対する<br/>成果志向の推進</b> | <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> |
| <b>オープンデータ等の<br/>基盤整備</b>            | <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>                     |
| <b>現場団体への<br/>機会提供</b>               | <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

