

# 実行団体向け

## 社会的インパクト評価の基本 －事前評価編－



- ①休眠預金制度において「社会的インパクト評価」を実施する目的・意義が理解できる**
- ②「評価」の基礎的な内容に対する理解が進む**
- ③「事前評価」を実施し、事業計画づくりに活用するためのイメージが掴める**

1. JANPIA評価の全体像

2. 評価の基礎

3. 事前評価の実践

4. 仮想事例

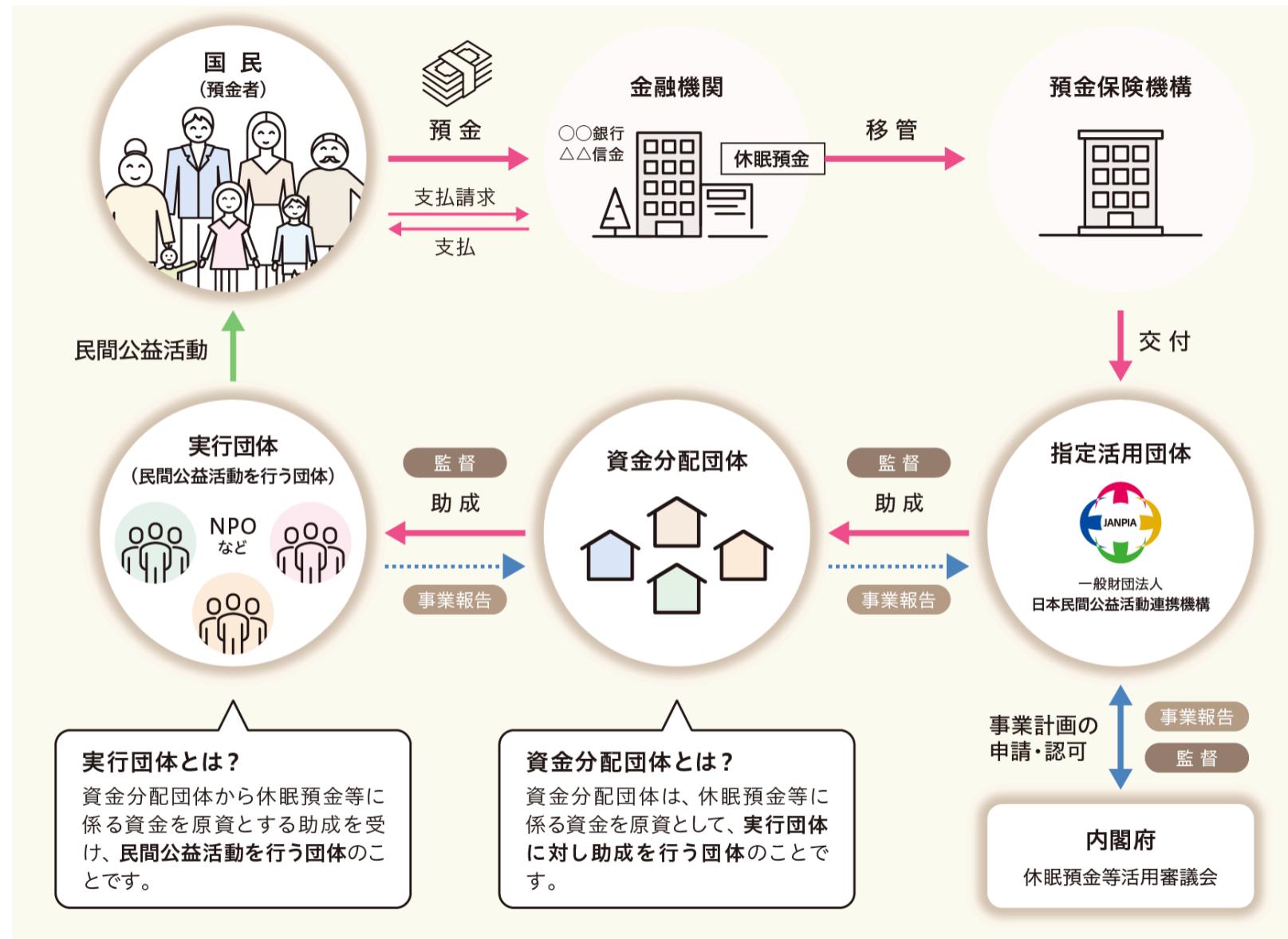
## 1. JANPIA評価の全体像

## 2. 評価の基礎

## 3. 事前評価の実践

## 4. 仮想事例

# 休眠預金等の活用の流れ





## 活用の目的

1. 国、地方公共団体が対応困難な社会の諸課題の解決を図る
2. 民間公益活動の担い手の育成と民間公益活動に係る資金調達の環境を整備

## 目的達成で期待される効果

- ・社会の諸課題の解決のための自律的かつ持続的な仕組みが構築
- ・民間公益活動を行う団体の資金的自立性と事業の持続可能性を確保

休眠預金は国民の資産です。

その活用にあたっては、最終的に社会の諸課題の解決を図るという「成果」を国民に目に見える形で生み出すことが求められます。

**実行団体は、評価を「事業改善」の機会と捉えて活用ください。**

成果の創出  
(社会課題の解決)



事業における  
評価の活用

# 休眠預金の評価にまつわるガイドンス



## 評価指針

改訂版 2020.07

資金分配団体・実行団体に向けての評価指針

2020年7月改訂版  
(2019年7月策定)

一般財団法人 日本民間公益活動連携機構

## 評価の手引き

<2019年度資金分配団体・実行団体用>

**休眠預金活用事業**

**資金分配団体・実行団体  
評価の手引き**

一般財団法人 日本民間公益活動連携機構  
(JANPIA)

1. JANPIA評価の全体像

2. 評価の基礎

3. 事前評価の実践

4. 仮想事例

評価の目的は、一般的には、「学び・改善」と「アカウンタビリティー確保」（説明責任を果たす）と言われています。究極的には、「社会の改善」に向かうものです。

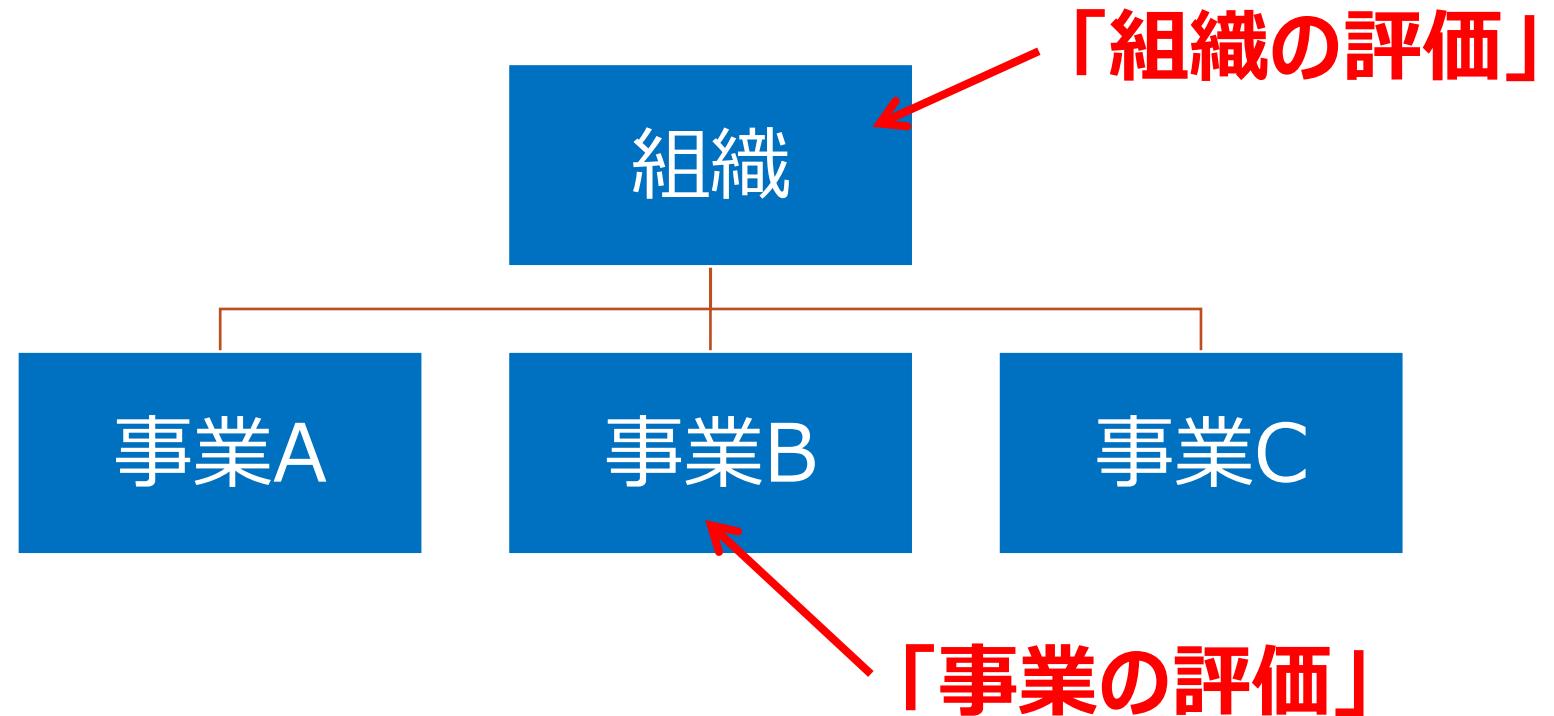
**学び  
事業改善**

**アカウンタビリティー確保  
(説明責任を果たす)**



評価の対象は、大きくわけて「事業」と「組織」があります。

休眠預金等活用制度における「評価」は、「事業の評価」のことです。



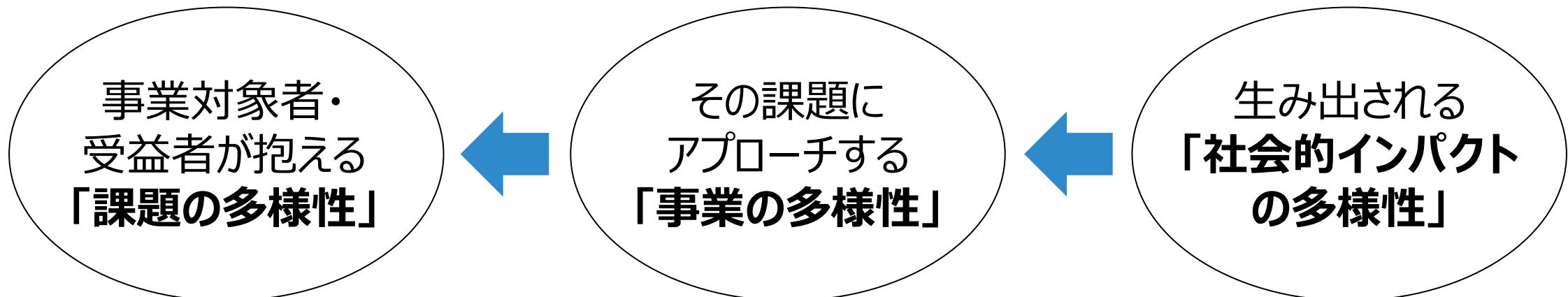
## 【備考】社会的インパクト



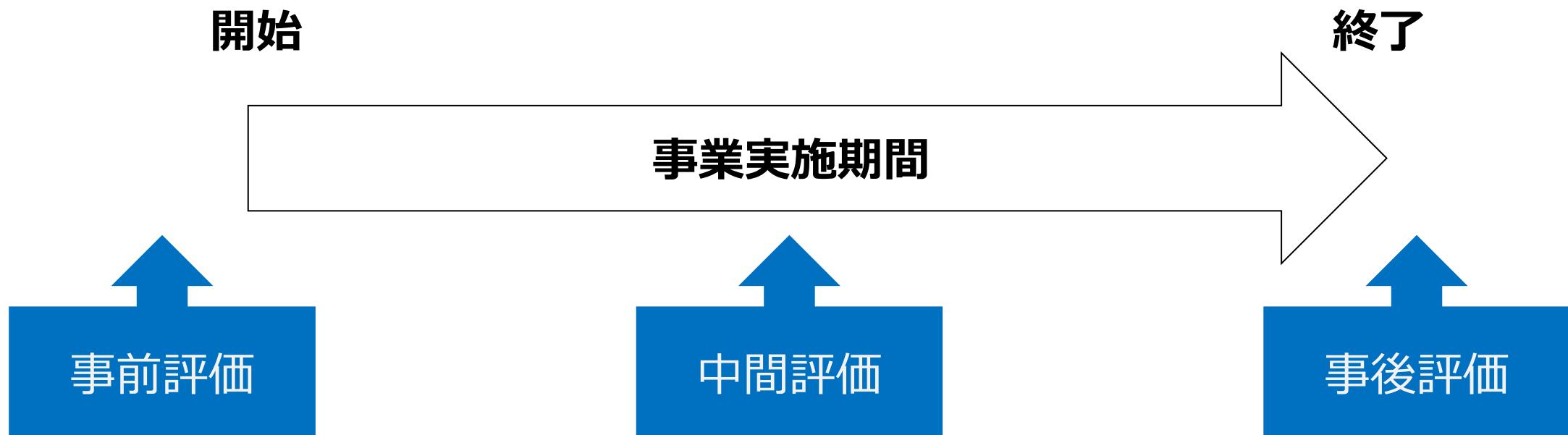
「事業の評価」で扱うもののひとつに、「社会的インパクト」があります。

この「社会的インパクト」は多様なものです（標準化・画一化することは容易ではありません）。

それは、事業の対象者・受益者が抱える課題が多様で、その課題にアプローチする事業も多様だからです。



評価の実施時期でわけると、大きくわけて事業開始の前におこなう**「事前評価」**、事業実施中におこなう**「中間評価」**、事業終了後におこなう**「事後評価」**があります。  
(さらに事業終了後の一定期間経過後におこなう**「追跡評価」**もあります)

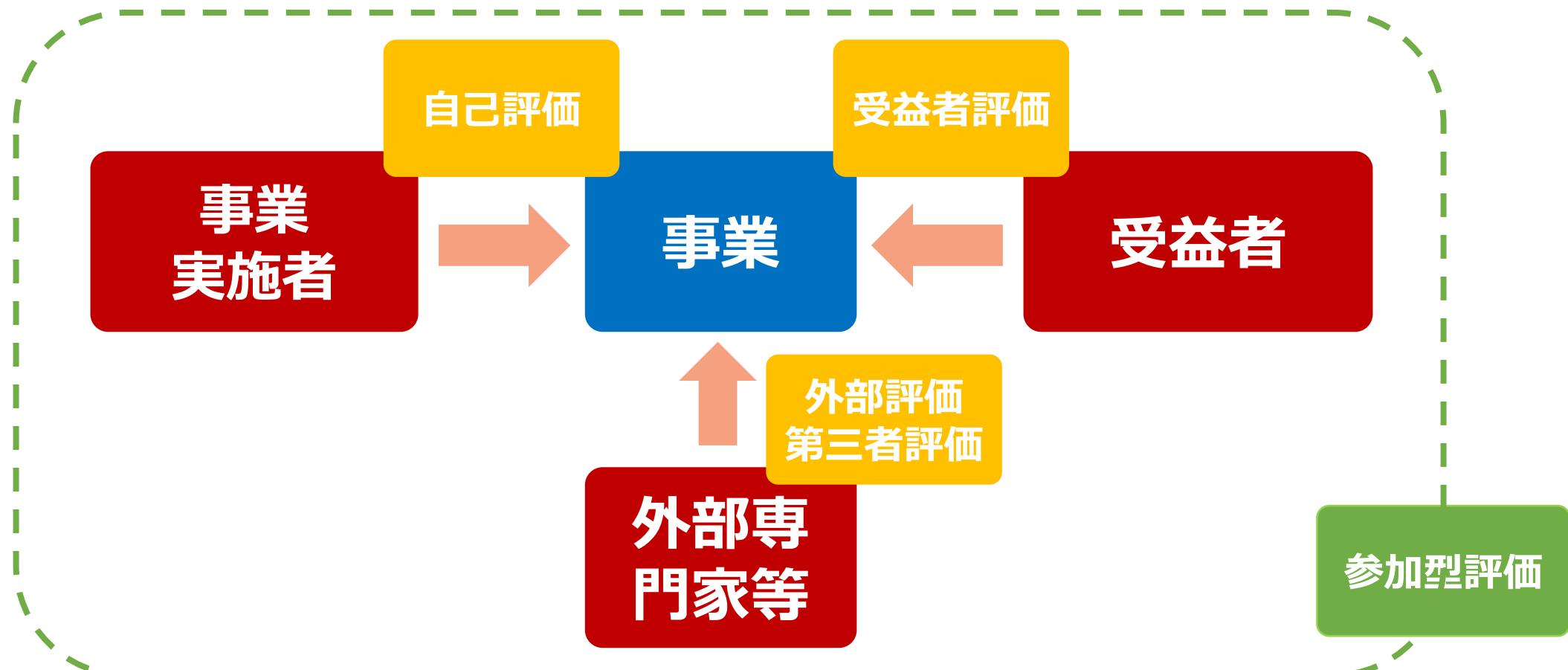


# 評価の基本：実施主体



評価は、実施主体によっても特徴が異なります。

本制度では、「自己評価（内部評価）」が基本です。



評価の実施主体は、大きく自己（内部）と外部にわかれます。本制度では、基本的には内部者自らが行う「自己評価」を実施しますが、それぞれの特徴を理解しましょう。

## 自己評価

### 実施者

- 組織内の人人が行う。

### 主な活用

- 組織内の情報共有、学習、事業の開発や改善など

### 特徴

- 内部で目的を設定し、無理なく実施できる

## 外部評価

- 外部の専門家が行う。

- 関係者や社会への説明責任を果たす

- 外部の専門家や第三者に委ねる

評価は、以下のように定義されます。

評価

=

事実特定

+

価値判断

思い込みではない、  
「データ・根拠」に  
もとづくことが必要

価値判断のためには、予め  
関係者と「価値基準」を  
合意することが必要

## 【参考】評価の学術的定義

「評価は物事の本質、価値、意義を体系的に明らかにすることである」(Scriven)

「プログラムの活動、性質、アウトカムの情報を体系的に収集し、当該プログラムについて何らかの判断を下し、プログラム介入による効果の改善を行い、将来のプログラムについての決定を行うことである」(Patton)

\*ここでいうプログラムとは事業のことである。

評価では「事実特定」のために、以下のような観点でデータを収集します。

## 可視化すべき アウトカム



可視化すべき  
アウトカムは  
何  
か？

## アウトカムの 測定方法



アウトカムは  
何によつて測  
定すべき／で  
きるか？

## 必要な情報・ データ



必要な情報・  
データは  
何  
か？

## 情報源



「誰から」  
「どこから」  
情報を集め  
る？

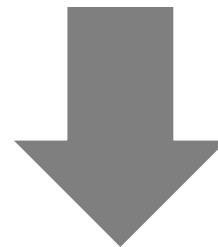
## 収集方法



「いつ」  
「どうやって」  
情報を集め  
る？

評価では「価値判断」のために、はじめに「価値基準」を作ることが重要です。

## 価値基準の形成



## 価値判断の実施

- はじめに重要な関係者とともに「価値基準」を作る
  - 何によって良い・悪いを判断するか（判断基準）
  - どの程度（判断尺度）

- どのくらいの「成果」（アウトカム）が生み出されたのか？
- それは、良かったのか、悪かったのか？
- その「成果」（アウトカム）は、事業の結果によって生み出されたものか？

休眠預金等活用制度には「評価」がついてきますが、これは事業の「成果」を高めるための「手段」です。

「評価」を活用することで、  
「事業」をより良くして「成果」を高められるようにしましょう。

## 事業の視点

目的地はここにしよう

目的地にはこのルートでいこう

## 評価の視点

- ・目的地は適切か？（自分たちの興味や体力等に見合っているか）
- ・目的地までの道のりは最適か？
- ・必要な装備は整っているか？
- ・ペースは順調か？
- ・十分な休憩をとれているか？



休眠預金等活用制度における「評価」の特徴は、以下の通りです。  
事業の改善につながる自己評価であり、  
さらに資金分配団体の伴走支援があります。

事後評価による成果の把握だけでなく、  
成果を生むための事前評価から積極的に取り組みましょう。



## 休眠預金等活用制度の 「社会的インパクト評価」

自己評価が基本

資金分配団体による  
伴走支援

多様な関係者の参加

実施時期は原則3回\*

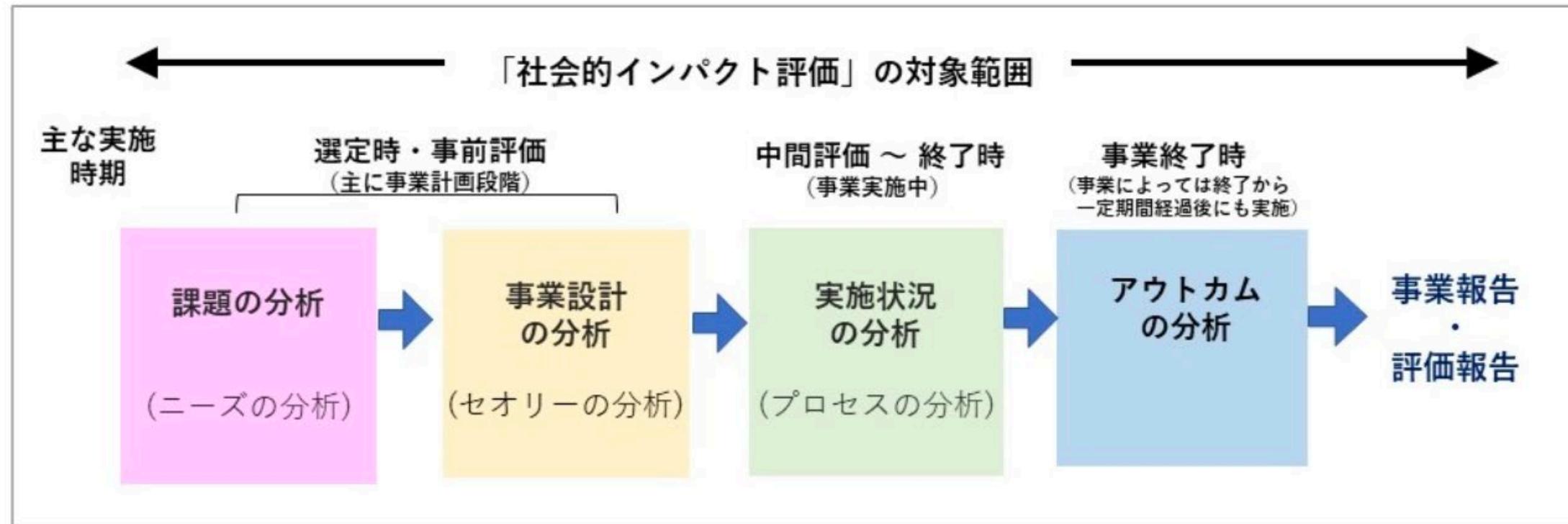
\* 実際には、実施状況の把握やアウトカム把握のためのデータ収集も経常的に行う必要があります。

# 社会的インパクト評価の一連の流れ



はじめに、「社会的インパクト評価」の一連の流れを見てみましょう。

事業の成果を高めるために、事業計画時から評価を活用するという設計を行っています。



# 社会的インパクトとは

社会的インパクトとは、**社会的・環境的なアウトカム**のことです。下図のように、事業・活動の結果（アウトプット）ではなく、それにより生まれる「**変化、便益**」（アウトカム）に着目します。



## アウトカムについて

事業・活動のアウトプットがもたらす変化、便益。

事業や取り組みの実施後の直接、間接の影響として、受益者やその周辺や関係者、または取り組みのターゲットに現れてくる変化。

受益者であれば、知識・意欲・行動・態度・スキルなどの変化、制度であれば政策変更などがある。

# 社会的インパクト評価とは

## 「社会的インパクト評価」の定義

短期、長期の変化を含め、当該事業や活動の結果として生じた社会的、環境的な変化や「便益」等の「アウトカム(短期・中期・長期)」を定量的・定性的に把握し、当該事業や活動について価値判断を加える（評価を行う）こと（基本方針より抜粋）

社会的  
インパクト評価

=

事実特定

+

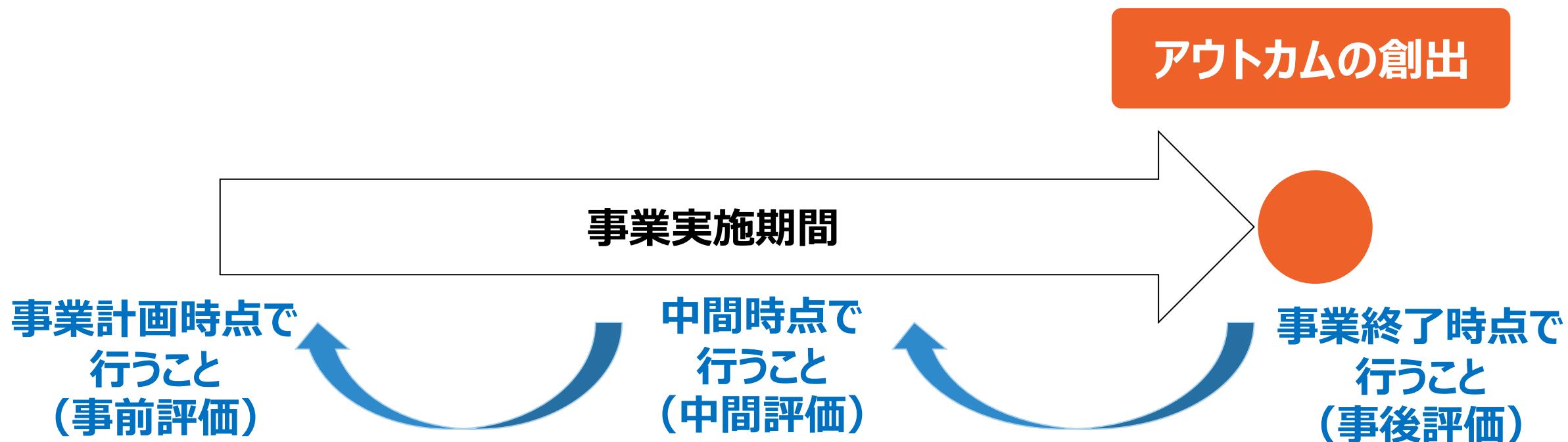
価値判断

アウトカムの把握  
(定量的・定性的)

# 社会的インパクト評価とは



この「社会的インパクト評価」を活用して、事業の成果（アウトカム）を高めるためには、どのようにすれば良いでしょうか？ 休眠預金等活用制度では、事業計画時から評価を活用することにより、事業の成果を生み出すという狙いがあります。



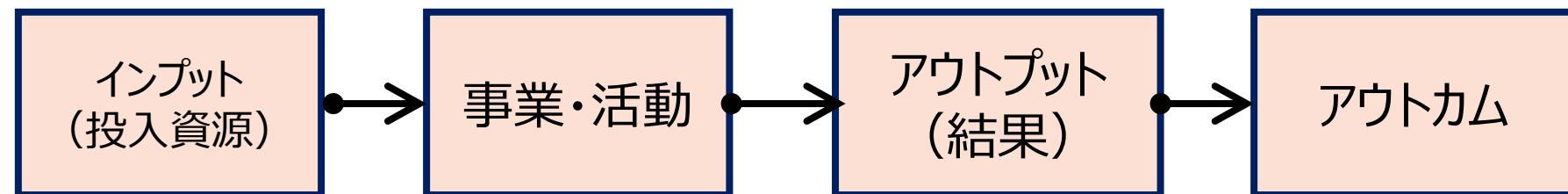
# ロジックモデルとは



「ロジックモデル」とは、事業のための利用可能な資源、計画している活動、達成したいと期待するアウトカムの関わりについての考え方を体系的に図式化するものです。

はじめに事業目的から「アウトカム」を設定し、その手前のロジックをつなぎながら、「アウトプット(結果)」と「事業・活動」をつなげていきます。

そこから必要な「インプット(投入資源)」を考えて、実現可能性を踏まえて作成します。

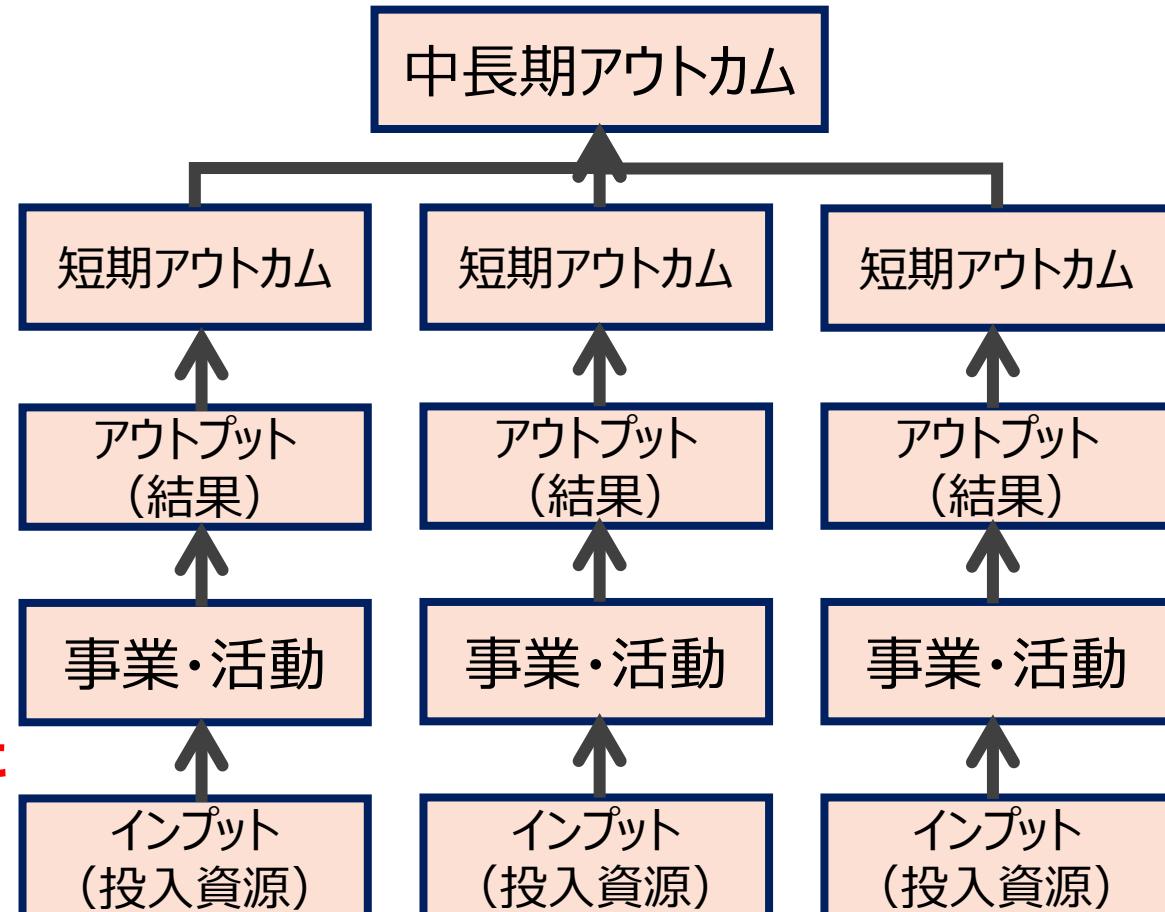


# ロジックモデルとは

本制度で示している考え方では、右図のようになります。

設定した事業目的を「**中長期アウトカム**」に置き、その達成のために必要な「**短期アウトカム**」を設定してから、「アウトプット(結果)」と「事業・活動」、「インプット(投入資源)」をつなげていきます。

事業計画書に記載するだけでは気がつかない論理の飛躍をチェックしたり、アウトカム創出のために必要な事業・活動に気が付くことができるるので、**ロジックモデルを作った上で事業計画を考えることをお勧めします。**



JANPIAの評価指針では、それぞれのアウトカムを以下のように定義しています。

- ・**中長期アウトカム**：事業が最終的に目指す対象課題分野や社会の状態
- ・**短期アウトカム**：事業期間中（3年間）に達成することを目指す事業目標

1. JANPIA評価の全体像

2. 評価の基礎

3. 事前評価の実践

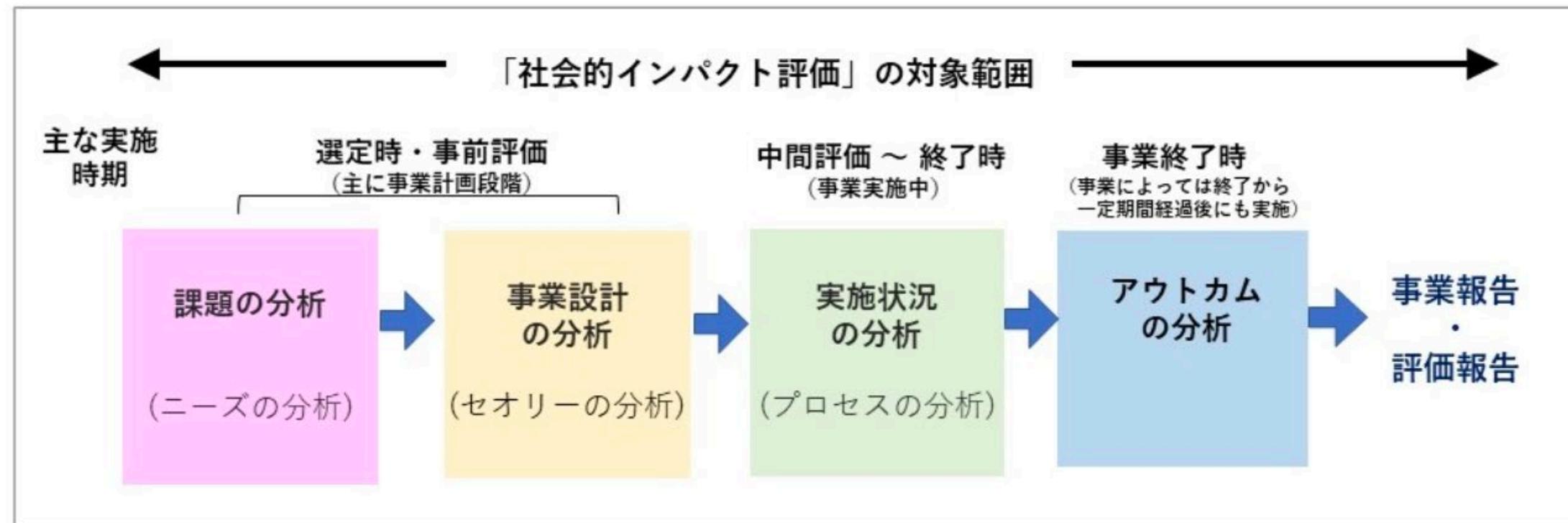
4. 仮想事例

# 社会的インパクト評価の一連の流れ

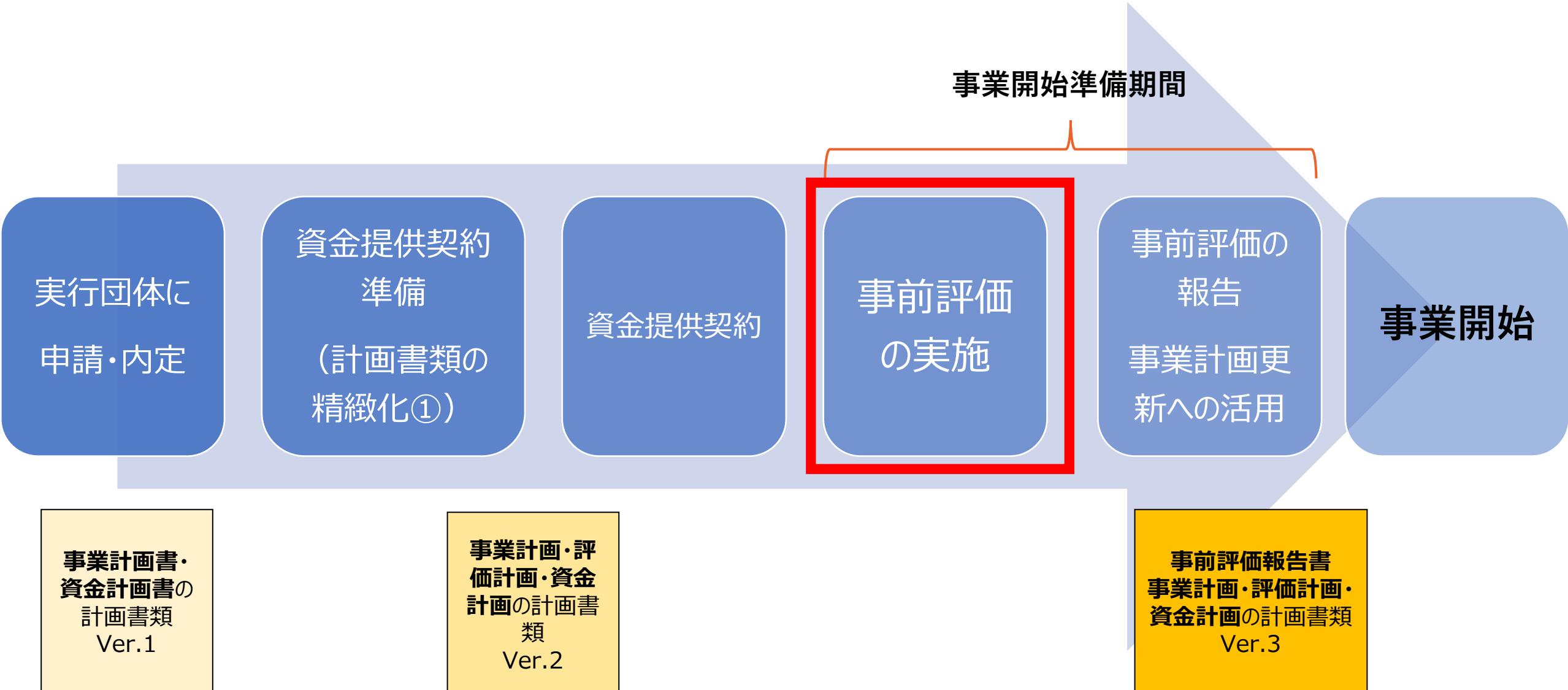


はじめに、「社会的インパクト評価」の一連の流れを見てみましょう。

事業の成果を高めるために、事業計画時から評価を活用するという設計を行っています。



# 申請から事業開始までの流れ



## 事前評価

事業を実施する前に、事業に取り組む目的、社会課題、目指す成果などが適切かどうかを判断し、事業計画を組み立て・見直しを行うこと。

事前評価を行うことで…

→事業の必要性や意義を再認識できる

→精緻化した事業計画は、事業開始後の進捗管理や評価の土台になるため、事業を適切に運営・管理しやすくなる

# 評価の5原則



- ・評価の質を高めるために、下記 5つの原則に留意しましょう。
- ・この 5つの視点で、後述する「点検・検証」を行います。

<b>1</b>	<b>多様な関係者の参加、連携、協働</b>	多様な関係者の幅広い参加・連携・協働。
<b>2</b>	<b>信頼性</b>	信頼できる方法で収集されるなど適切な情報を使用する。
<b>3</b>	<b>透明性</b>	活動状況や調査、成果などは、正確かつ誠意ある情報開示、説明や報告を行う。
<b>4</b>	<b>重要性</b>	事業を遂行する上で重要な事項や、また組織内外の関係者の意思決定に役立つ事項など、特に重要と判断される項目を選択して評価する。
<b>5</b>	<b>比例性</b>	組織の規模、資源や目的等に応じて評価方法や報告・情報開示の方法を選択する。

出所：資金分配団体・実行団体に向けての評価指針 P.5 図表2-2



## 多様な関係者の参加、連携、協働

多様な関係者が参加することで、  
事業・評価の精度を高めることができます。

計画書の作成や、評価実施時には関係者の連携、協働を促しましょう。



## 重要性

事業を遂行する、関係者の意思決定に役立つ事項など、特に重要と判断される項目を選択しましょう。

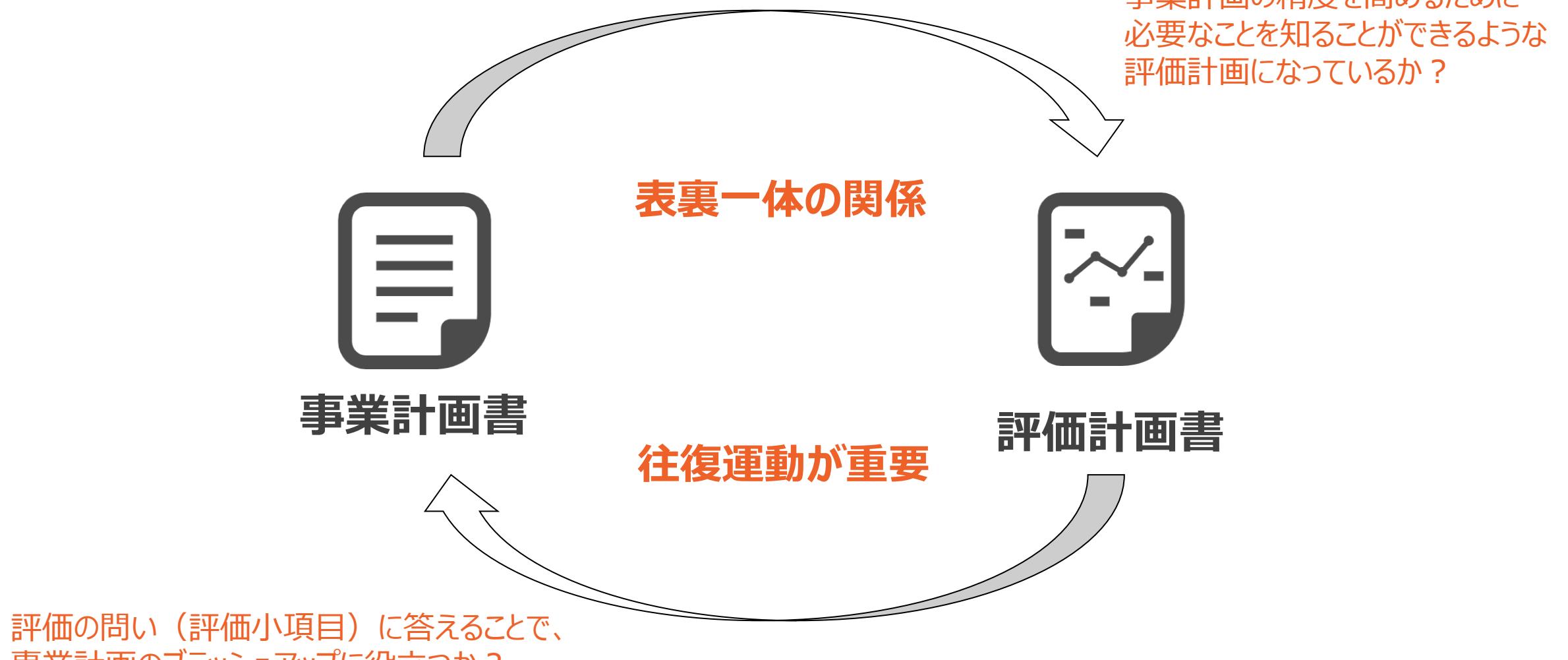


## 比例性

評価を頑張りすぎて、事業や組織に負荷をかけすぎるのはよくありません。

組織の体力や事業の規模に応じて、評価の負荷量を調整しましょう。

# 事業計画と評価計画



<b>I 団体の社会的役割</b>				
(1)団体の目的		(2)団体の概要・活動・業務		
<b>II 事業概要</b>				
実施時期	直接的対象グループ	間接的対象グループ	対象地域	事業概要
<b>III 事業の背景・課題</b>				
(1)社会課題	(2)課題に対する行政等による既存の取り組み状況	(3)休眠預金等交付金に係わる資金の活用により本事業を実施する意義		
<b>IV 事業設計</b>				
中長期アウトカム	短期アウトカム	アウトプット	活動	
<b>V インプット</b>				
人材	資機材			
<b>VI 持続可能性</b>				
持続可能性1	持続可能性2			
<b>VII 広報戦略および連携・対話戦略</b>				
広報戦略	連携・対話戦略			

<b>I 団体の社会的役割</b>				
(1)団体の目的		(2)団体の概要・活動・業務		
<b>II 事業概要</b>				
実施時期	直接的対象グループ	間接的対象グループ	対象地域	事業概要
<b>III 事業の背景・課題</b>				
(1)社会課題	(2)課題に対する行政等による既存の取り組み状況	(3)休眠預金等交付金に係わる資金の活用により本事業を実施する意義		
<b>IV 事業設計</b>				
中長期アウトカム	短期アウトカム	アウトプット	活動	
<b>V インプット</b>				
人材	資機材			
<b>VI 持続可能性</b>				
持続可能性1	持続可能性2			
<b>VII 広報戦略および連携・対話戦略</b>				
広報戦略	連携・対話戦略			

<b>I 団体の社会的役割</b>				
(1)団体の目的		(2)団体の概要・活動・業務		
<b>II 事業概要</b>				
実施時期	直接的対象グループ	間接的対象グループ	対象地域	事業概要
<b>III 事業の背景・課題</b>				
(1)社会課題	(2)課題に対する行政等による既存の取り組み状況	(3)休眠預金等交付金に係わる資金の活用により本事業を実施する意義		
<b>IV 事業設計</b>				
中長期アウトカム	短期アウトカム	アウトプット	活動	
<b>V インプット</b>				
人材	資機材			
<b>VI 持続可能性</b>				
持続可能性1	持続可能性2			
<b>VII 広報戦略および連携・対話戦略</b>				
広報戦略	連携・対話戦略			

<b>I 団体の社会的役割</b>				
(1)団体の目的		(2)団体の概要・活動・業務		
<b>II 事業概要</b>				
実施時期	直接的対象グループ	間接的対象グループ	対象地域	事業概要
<b>III 事業の背景・課題</b>				
(1)社会課題	(2)課題に対する行政等による既存の取り組み状況	(3)休眠預金等交付金に係わる資金の活用により本事業を実施する意義		
<b>IV 事業設計</b>				
中長期アウトカム	短期アウトカム	アウトプット	活動	
<b>V インプット</b>				
人材	資機材			
<b>VI 持続可能性</b>				
持続可能性1	持続可能性2			
<b>VII 広報戦略および連携・対話戦略</b>				
広報戦略	連携・対話戦略			

# 評価計画（評価表）



評価の要素	評価表		評価項目	評価小項目	評価基準		測定方法		
	判断方法 (指標等)	判断基準 (目標値・状態等)			必要なデータ	情報源			
課題の分析 (ニーズの分析)	① ②	評価すべき項目です。これは具体的に①～⑩の10個あります	具体的に評価で何を知りたいのかです。各団体で設定します	個々の評価小項目を、何でどのように測定するかを定めます	事業が何をどこまで達成していれば目標を達成できたと言えるかの基準です	設定した評価指標を具体的にどのように測るか、必要なデータと情報源、データの収集方法を定めます			
事業設計の分析 (セオリーの分析)	③ ④								
実施状況の分析 (プロセスの分析)	⑤ ⑥ ⑦								
アウトカムの分析	⑧ ⑨ ⑩								

社会的インパクト評価の構成要素	評価項目
社会課題の分析	<ul style="list-style-type: none"><li>①特定された課題の妥当性</li><li>②特定された事業対象の妥当性</li></ul>
事業設計の分析	<ul style="list-style-type: none"><li>③事業設計の妥当性</li><li>④事業計画の妥当性</li></ul>

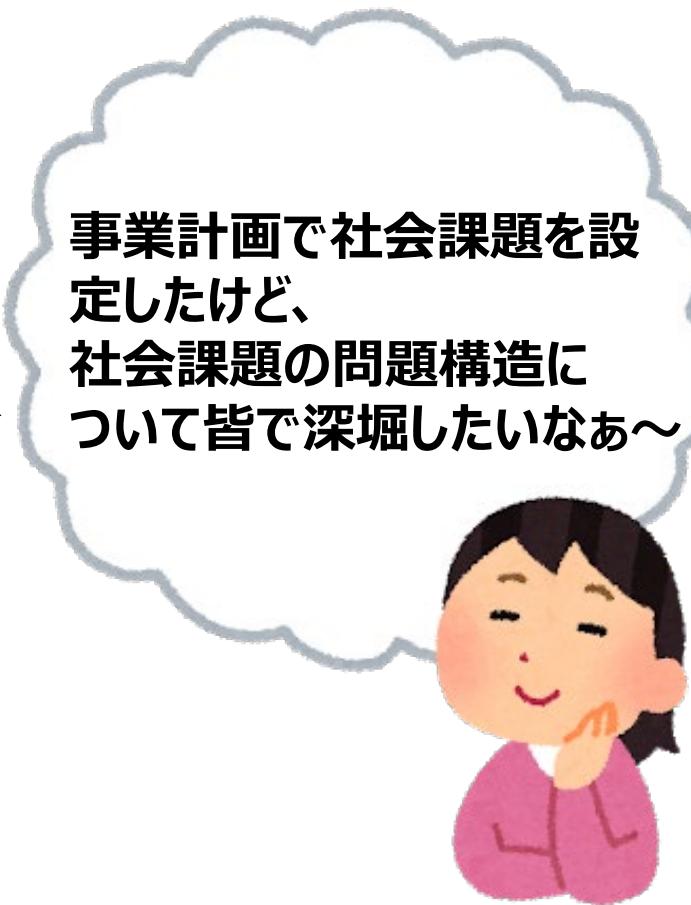


**まずは次の2つの観点から  
事業計画を見直してみましょう！**

## ①特定された課題の妥当性

「特定された課題」とは、事業で取り組む社会課題のこと指します

例えば…



評価小項目（評価で知りたいこと）：  
解決しようとする社会課題の問題構造を十分に把握しているか

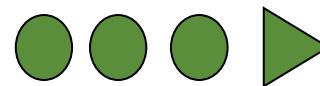
## ①特定された課題の妥当性

解決しようとする社会課題の問題構造を把握するには、  
何をどのように調べたらよいでしょうか。

評価計画

①特定した社会課題が起きている原因を  
調べよう。白書や論文に既に詳しいことが  
書かれているかもしれないね。

②私たちの地域ではどうなのが調べたいから、  
対象者を集めてディスカッションするのはどうかな？



測定方法（調べる方法）

必要なデータ	情報源（例）	収集方法（例）
①社会課題が 起きている背景 や原因 (定性データ・定量 データ)	先行研究 行政調査	文献調査
②対象地域に おいて社会課題 が起きている背 景や原因 (定性データ)	受益者 対象者	インタビュー、 フォーカスグル ープディスカッショ ン

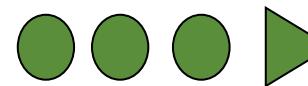
## ①特定された課題の妥当性

何を基準に「解決しようとする社会課題の問題構造を把握できた」と言えるのか、考えてみましょう。

評価計画書

①今回の文献調査のゴールは、事業の対象としている社会課題のいくつかの要因の関係性が分かることだね。

②今回のディスカッションの目的は、事業の対象者が直面している課題の要因を知ることだね。



### 評価基準

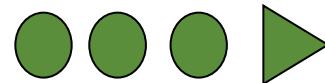
判断方法	判断基準
①文献で示されている複数の問題分析の整理	対象とする社会課題の複数の要因とその関係性が明示されている
②グループディスカッションの対象者の意見	想定する対象者の意見から問題が起きている要因が分かる

## ①特定された課題の妥当性

準備ができたら早速アクションしてみましょう。

### 評価計画書

白書、統計データ、  
研究論文等から調べ  
ることができるね！



### 事業計画

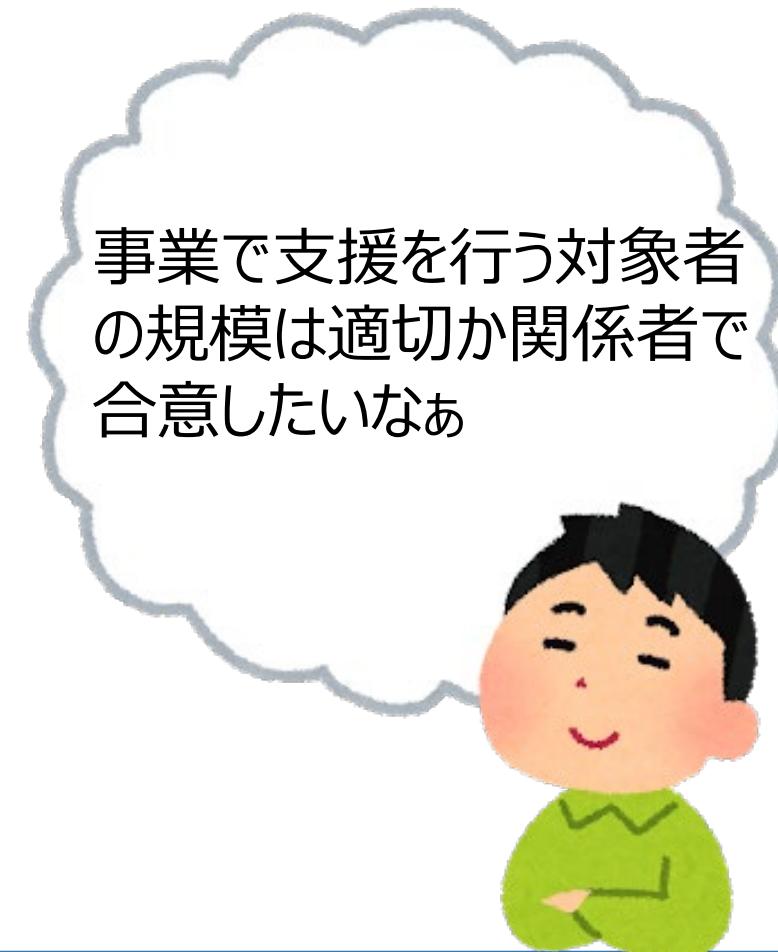
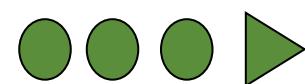
### 事業計画

①文献調査

②フォーカスグループディスカッション

## ②特定された対象者の妥当性

「特定された対象者」とは、事業で介入をする人々や集団又は、事業の最終受益者を指します。  
例えば…

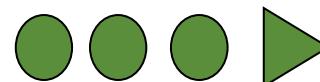


評価小項目例：  
**事業の対象グループの選定は適切か**

## ②特定された対象者の妥当性

### 評価計画

私たちの事業の対象グループの規模感の適切性を知るには、まずは対象グループを知ることから始めるといいかもしれないね。



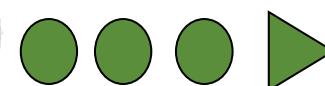
### 測定方法（調べる方法）

必要なデータ	情報源（例）	収集方法（例）
対象グループの情報（人数、年齢、性別、社会・文化的特徴、経済的特徴等） (定性データ)	・対象グループ ・専門家 ・事業の関係者	・インタビュー

## ②特定された対象者の妥当性

何を基準に「事業の対象グループの選定は適切だ」と言えるのか考えてみましょう。

事業対象者、専門家、事業関係者の方々が今回の事業の対象グループの設定について合意できていると自信をもって事業ができるね。



### 評価計画

### 評価基準

判断方法	判断基準
事業の多様な関係者（要定義）の意見	事業の多様な関係者（要定義）が事業対象グループの設定・対象グループについて合意している

## ②特定された対象者の妥当性

準備ができたら早速アクションしてみましょう。

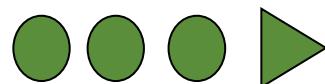
評価計画



対象者へのインタビュー



専門家へのヒアリング



事業計画



事業計画

社会的インパクト評価の構成要素	評価項目
社会課題の分析	<p>①特定された課題の妥当性</p> <p>②特定された事業対象の妥当性</p>
事業設計の分析	<p>③事業設計の妥当性</p> <p>④事業計画の妥当性</p>

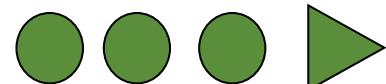
## ③事業設計の妥当性

事業設計の分析は、中長期アウトカム→短期アウトカム→アウトプット→活動→インプットのつながりが妥当かどうかを検証します。

例えば…



事業計画は書いてみたけど、事業とアウトカムのつながりが分からぬなあ

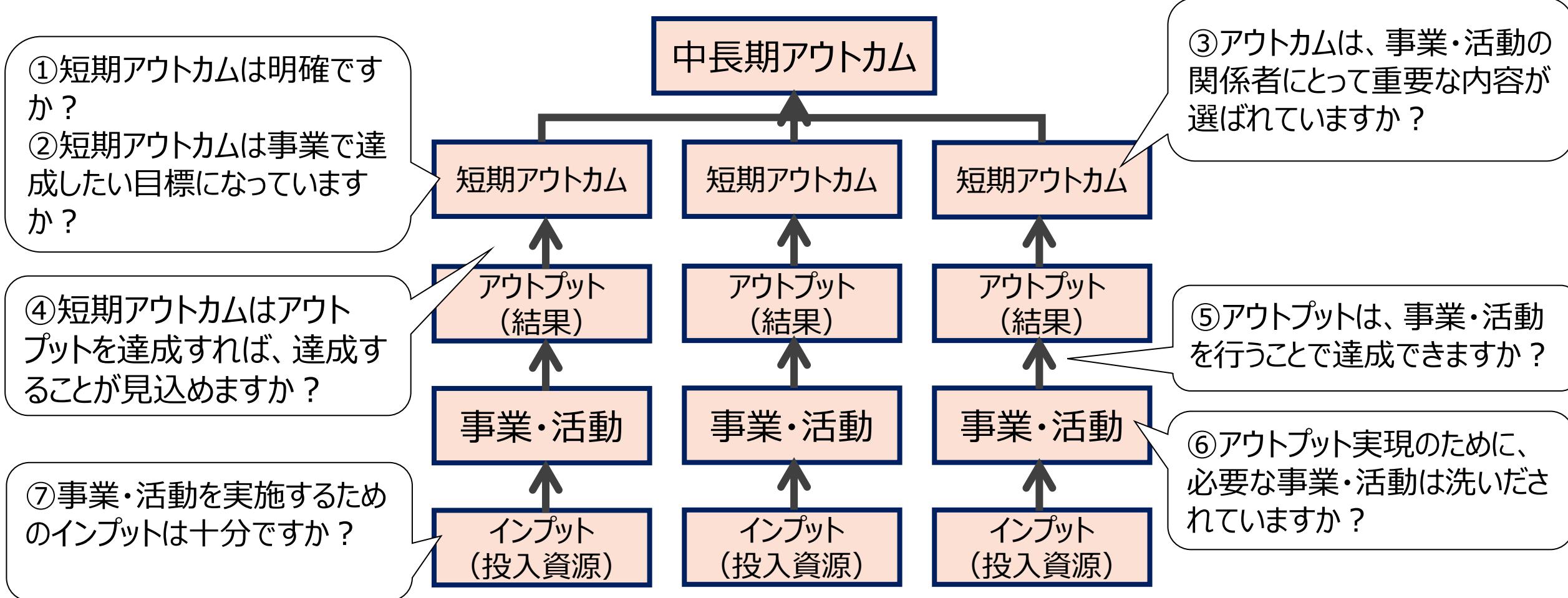


評価小項目例

目標の達成・課題解決の道筋は論理的  
(手段-目的の関係が成り立っている) か。

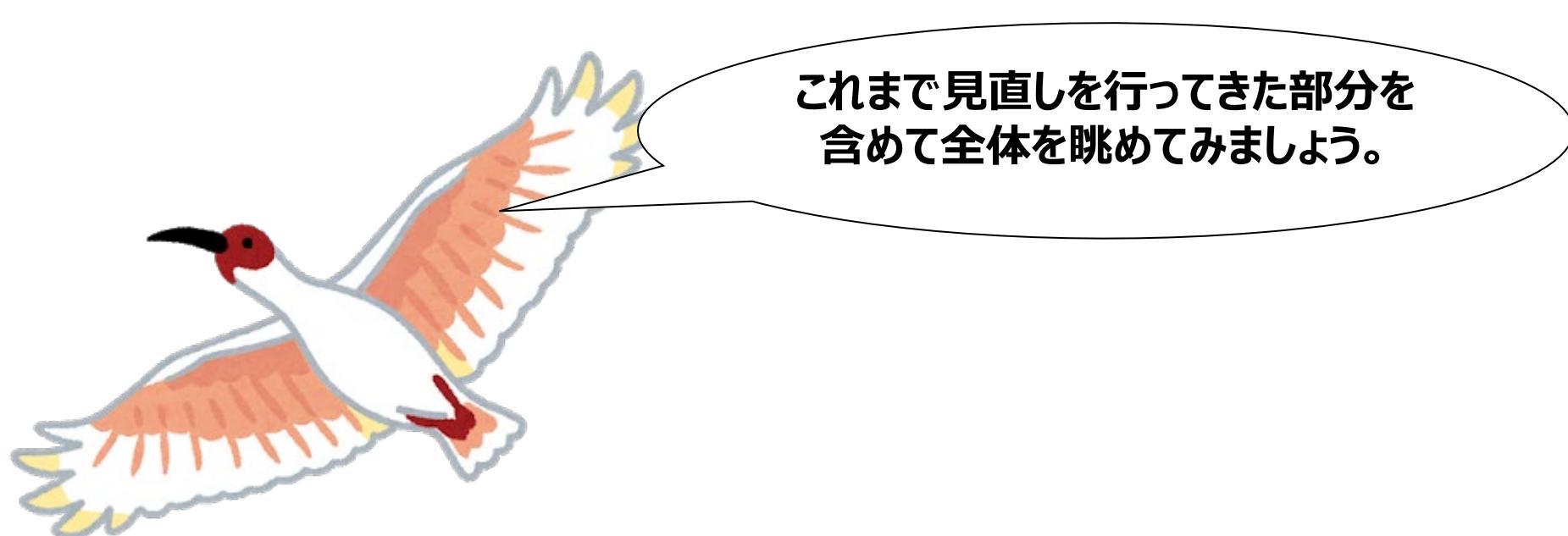
## ③事業設計の妥当性

以下のような視点で、適切な事業設計になっているかを確認します。



## ④事業計画の妥当性

事業計画の妥当性は、計画全体が適切に立てられているかを検証します。



## ④事業計画の妥当性

事業計画は多様な関係者（自組織、支援団体、当事者、専門家等）とワークショップ等で確認を行うこともお勧めです。



# 評価表（契約時）



評価計画書の「評価表」について、契約時では、以下について埋めましょう。

契約時								
評価の要素	評価項目	評価小項目	評価基準		測定方法			評価時期
			判断方法 (指標など)	判断基準値 (目標値／状態など)	必要なデータ	情報源	データ 収集方法	
課題の分析	①特定された課題の妥当性							
課題の分析	②特定された事業対象の妥当性							
事業設計の分析	③事業設計の妥当性							
事業設計の分析	④事業計画の妥当性							
実施状況の分析	⑤実施状況の適切性							
実施状況の分析	⑥知見の共有、活動の改善							
実施状況の分析	⑦組織基盤の強化							
アウトカムの分析	⑧アウトカムの達成度							
アウトカムの分析	⑨波及効果							
アウトカムの分析	⑩事業の効率性							
埋めるべき項目								
埋めても埋めなくてもよい項目								
埋めない項目								

# 評価表（契約時）

評価計画書の「評価表」について、契約時では、以下について埋めましょう。

契約時								
評価の要素	評価項目	評価小項目	評価基準		測定方法			評価時期
			判断方法 (指標など)	判断基準値 (目標値／状態など)	必要なデータ	情報源	データ 収集方法	
課題の分析	①特定された課題の妥当性							
課題の分析	②特定された事業対象の妥当性							
事業設計の分析	③事業設計の妥当性							
事業設計の分析	④事業計画の妥当性							
実施状況の分析	⑤実施状況の適切性							
実施状況の分析	⑥分譲地の共有、活動の改善							
実施状況の分析	⑦組織の強化							
アウトカムの分析	⑧アウトカム達成度							
①～③については、最低1項目ずつ書く。（④は任意）			①②は、事業計画書の「社会課題」と「行政等による既存の取り組み状況」に呼応させ、それらで提示した内容のうち、事前評価で確認したい項目のみを列挙する。					
			⑧は、事業計画に書いたことを転記する、または補足する。					
			③は、事業計画書で示した「短期アウトカム」が達成されれば「中長期アウトカム」の達成につながるかどうかを改めて考えるために何をチェックしたいかを書く。					

# 評価表（事前評価報告時）



評価計画書の「評価表」について、事前評価報告時では、以下について埋めましょう。

事前評価報告時								
評価の要素	評価項目	評価小項目	評価基準		測定方法			評価時期
			判断方法 (指標など)	判断基準値 (目標値／状態など)	必要なデータ	情報源	データ 収集方法	
課題の分析	①特定された課題の妥当性							
課題の分析	②特定された事業対象の妥当性							
事業設計の分析	③事業設計の妥当性							
事業設計の分析	④事業計画の妥当性							
実施状況の分析	⑤実施状況の適切性							
実施状況の分析	⑥知見の共有、活動の改善							
実施状況の分析	⑦組織基盤の強化							
アウトカムの分析	⑧アウトカムの達成度							
アウトカムの分析	⑨波及効果							
アウトカムの分析	⑩事業の効率性							
埋めるべき項目								
埋めても埋めなくてもよい項目								
埋めない項目								

# 評価表（事前評価報告時）



評価計画書の「評価表」について、事前評価報告時では、以下について埋めましょう。

事前評価報告時								
評価の要素	評価項目	評価小項目	評価基準		測定方法			評価時期
			判断方法 (指標など)	判断基準値 (目標値／状態など)	必要なデータ	情報源	データ 収集方法	
課題の分析	①特定された課題の妥当性							
課題の分析	②特定された事業対象の妥当性							
事業設計の分析	③事業設計の妥当性							
事業設計の分析	④事業計画の妥当性							
実施状況の分析	⑤実施状況の適切性							
実施状況の分析	⑥知見の共有、活動の改善							
実施状況の分析	⑦組織基盤の強化							
アウトカムの分析	⑧アウトカムの達成度							
アウトカムの分析	⑨波及効果							
アウトカムの分析	⑩事業の効率性							
埋めるべき項目								
埋めても埋めなくてもよい項目								
埋めない項目								

①②③④については、契約時の評価計画書の結果報告になるように記載する。

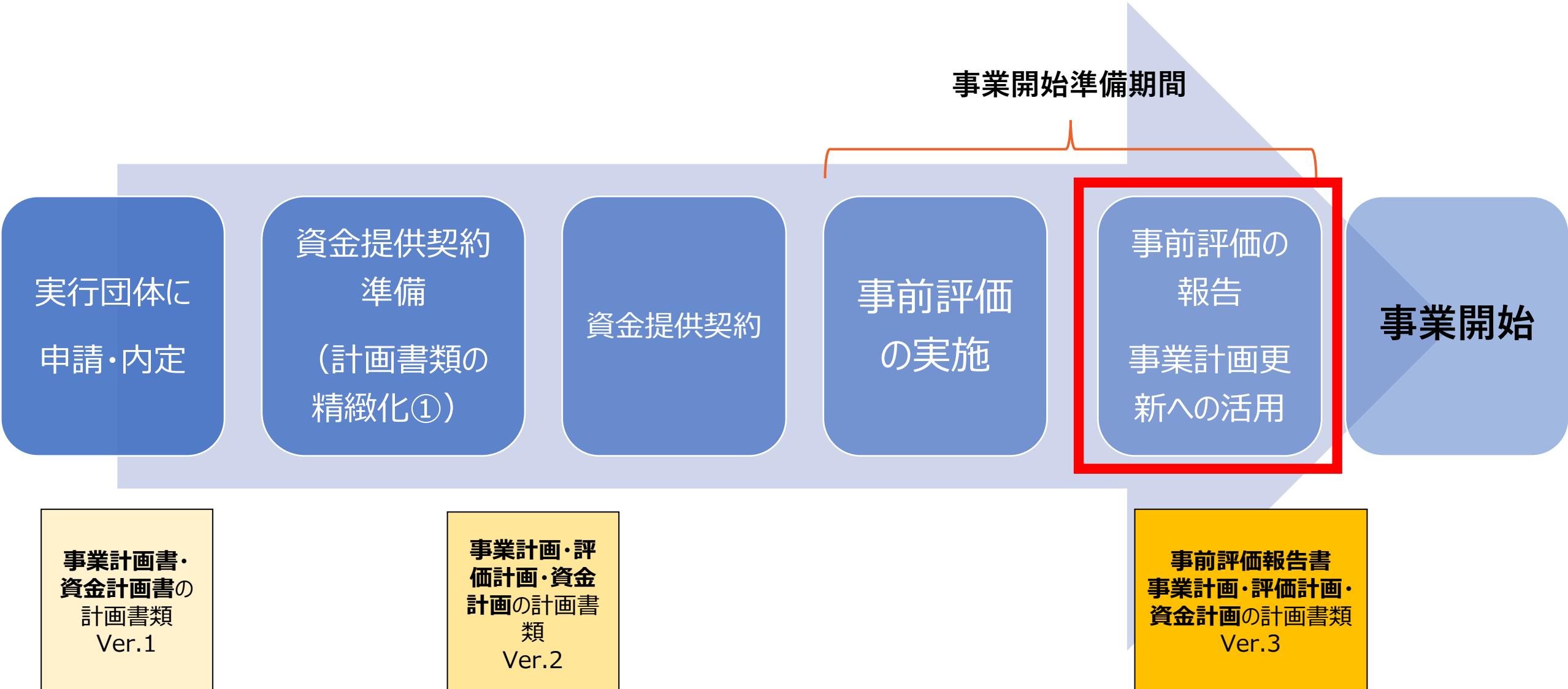
⑤⑥⑦について最低1項目記載する。

⑧は、事業計画書に書いたことをアップデータする。



# 事前評価の結果を報告・活用しましょう！

# 申請から事業開始までの流れ



# 事前評価報告書

1. 概要（事業概要、中長期アウトカム、短期アウトカム）
2. 事業の背景（（1）社会課題、（2）課題に対する行政等による既存の取り組み状況）
3. 評価実施体制（内部：評価担当分野、氏名、役職 外部：評価担当分野、氏名、役職）

4. 評価実施概要			
評価実施概要			
自己評価の総括			
5. 評価結果の要約			
評価要素	評価項目	考察（妥当性）	考察（まとめ）
課題の分析	①特定された課題の妥当性		
	②特定された事業対象の妥当性		
事業設計の分析	③事業設計の妥当性		
	④事業計画の妥当性		
6. 事業計画の確認			
重要性について			
7. 今後の事業にむけて			
事業実施における留意点			

# 事業計画書を見直そう



## 特定された課題の妥当性

### 社会課題の見直しの例 :

(見直し前) 様々な困難を抱える人々が増加しているため、本事業実施する。

(見直し後) ●●地域において、引きこもりの若者は＊＊＊人でこの10年間で  
▲倍になっており、引きこもりの若者の支援が急務となっている。…

事業で取り組む社会  
課題がより明確になりました

### III.事業の背景・課題

#### (1)社会課題

✓社会課題は、団体が何を問題だと認識しているかが、その分野の知見がない人が読んでも明確に分かるように記載されていますか。

#### (2)課題に対する行政等による既存の取組み状況

✓事業で取り扱う社会課題が、公的制度のいわゆる「狭間」に位置する内容であったり、一般に、社会の諸課題と一般に認識されていないために対応が遅れている分野等の場合は、特に本事業を実施する意義が明確にわかるように記載されていますか。

#### (3)休眠預金等交付金に係わる資金の活用により本事業を実施する意義

# 事業計画書を見直そう



## 特定された対象者の妥当性

### 直接対象グループ見直しの例：

(見直し前) 困難を抱える人々50万人

(見直し後) ● ● 地域の引きこもりの若者1,000人

事業の対象者がより具体的になりました

✓直接的対象グループとその人数は、実際に事業で介入を行う人々・集団が明確に記載されていますか。

✓間接的対象グループとその人数は、事業によって裨益することが想定される人々・集団が明確に記載されていますか。

## II.事業概要

実施時期	20YY年MM月～20YY年MM月	直接的対象グループ	間接的対象グループ
対象地域		人数	人数
事業の概要			



# 事業計画書を見直そう

✓短期アウトカムは事業計画に記載した社会課題の解決に貢献する内容になっていますか。

## 事業設計と事業計画の妥当性

IV.事業設計

### 中長期アウトカム

▼▼▼ (対象地域)において、□□ (対象グループ等) が★★★された地域・社会に

短期アウトカム	指標	初期値/初期状態	目標値/目標状態	目標達成時期
▼▼▼ (対象地域)において、○○ (資金的アウトプット)により、□□ (対象グループ) が◎◎◎ (短期アウトカム) された状態になる。	✓短期アウトカムの指標は測定可能な内容になっていますか。			
✓事業活動をとおして短期アウトカムの達成は事業期間中に見込めますか。				

アウトプット	指標	初期値/初期状態	目標値/目標状態	目標達成時期
アウトプットNo.1	✓アウトプットは活動により生み出された結果になっていますか。			
アウトプットNo.2				
アウトプットNo.3				
アウトプットNo.4				
アウトプットNo.5				

## 【活用例】

### ①社会課題の見直しによって目指すべき中長期アウトカムが明確になる

- 取り組む社会課題をより明確にすれば、目指す成果も具体化することができます。また、課題の構造を知ることで、これまで見えていなかった新たな社会課題が見えてくるかもしれません。

### ②事業対象者が明確になる

- 課題の分析を行うことで、事業対象者がより具体的に見えてくることもあります。そして、明確になった対象者のニーズと事業内容が合致しているかどうか検討することも重要です。

### ③事業計画の精度が高まる

- 事業設計の分析では、社会課題-目指す成果-活動の論理的つながりを確認することによって、社会課題解決のための道筋がより明確に見えてくることがあります。

1. JANPIA評価の全体像

2. 評価の基礎

3. 事前評価の実践

4. 仮想事例

## 【団体・事業概要】

特定非営利活動法人ビヨンド・ザ・バリアの概要は、以下の通りである。

法人形態／法人名	特定非営利活動法人ビヨンド・ザ・バリア
設立年	2013年
所在地	神奈川県
ミッション	障がい者が働きやすい地域社会を実現する
代表理事	A氏
役員、スタッフ数	理事：3名、監事1名 有給スタッフ：10名（非常勤・アルバイト含む）
事業内容	障がい者の雇用を促進するための職業訓練、障がい当事者・家族・企業の相談、企業への啓発、マッチング、研修、コンサルティング事業
事業規模	約3,500万円

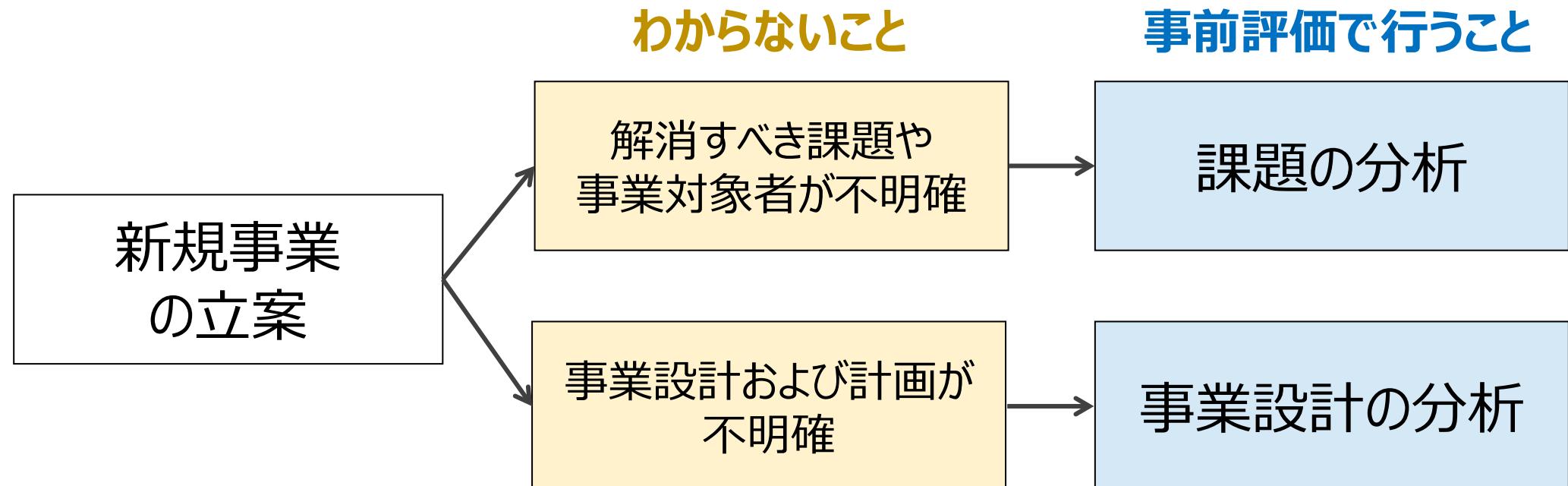
## 【団体・事業概要】

特定非営利活動法人ビヨンド・ザ・バリアの概要は、以下の通りである。

### 経緯・背景

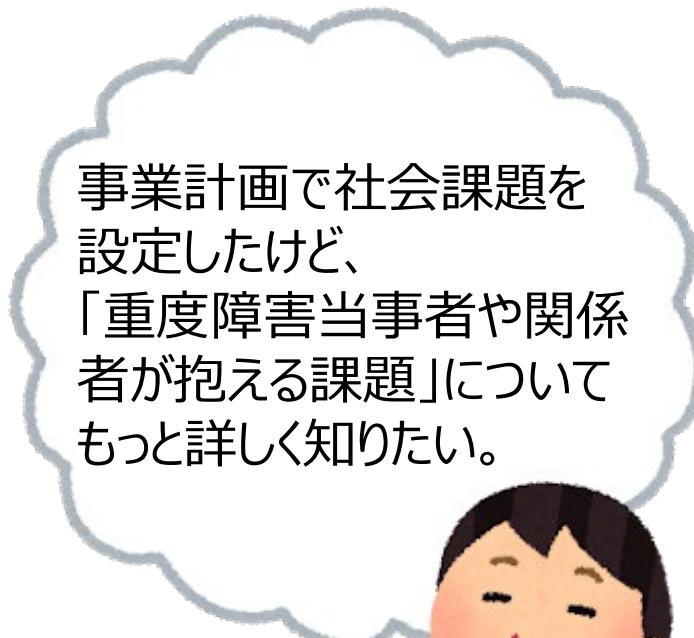
代表理事のA氏がこの分野で活動を始めたのは、彼の後輩が交通事故に巻き込まれ重度の障がいを持ったことがきっかけである。そのとき、彼は18歳。高校を卒業して、IT系の専門学校に進むことが決まっていた矢先だった。「みんなと同じように学びたい、そして働きたい！でも重度の障がいがあるだけで、腫物を触るような眼で見られてしまう。一生病院か施設で人生を送るのか」と泣き叫ぶ友人の苦悩を聞いたことが原体験である。障がいがあっても健常者と同じように仕事につける環境を整えるために、様々な事業を行っている。事故に遭った後輩もう24歳。施設でふさぎ込んでいると聞く。後輩の笑顔を見るために、そして障がいがある当事者でも生きがいを感じて社会の中で生きていくための支援をしたい。そう心に誓った。

以下のような考え方により、事前評価の内容を設定した。



## 課題の分析

課題の分析により、重度障害当事者や関係者が抱える課題を調査する。



### 評価計画 評価小項目

#### ①特定された課題の妥当性

課題の問題構造を十分に把握しているか。

#### ②特定された事業対象の妥当性

事業の対象グループはどのような問題・関心・期待・懸念などをもっているか。

## 課題の分析

課題の分析により、重度障害当事者や関係者が抱える課題を調査する。

## 評価計画 評価基準／測定方法

評価小項目	判断方法	判断基準	必要なデータ	情報源	収集方法
課題の問題構造を十分に把握しているか。	課題が発生する原因を把握すること	事業の関係者の合意が得られること	定性データ 定量データ	当事者 既存の調査報告書	当事者へのインタビュー 文献
事業の対象グループはどのような問題・関心・期待・懸念などをもっているか。	対象グループ（働く世代の重度障害者、企業など）の関心・期待・懸念等	事業の関係者の合意が得られること	定性データ 定量データ	当事者 介護者 企業 既存の調査報告書	関係者へのインタビュー 文献

## 課題の分析



厚生労働省が出した「平成 30 年度障がい者雇用実態調査結果」によると、身体障がい者を雇用している業種は卸売業、小売業が23.1%、次いで製造業が19.9%、ほか医療、福祉となっている。調査報告書には仕事をしている障がいの程度別のデータもあり、重度が 40.4%、重度以外が 49.8%となっている。

## 課題の分析



### 重度障がい当事者（20代男性）の話

「大学卒業まではなんとかできたが、その後の就職でつまずき、3年間引きこもっていた。障がいは誰にでも起こり得る身近なものであることをわかってもらいたい。ビヨンド・ザ・バリアに通ってから、障がいがあっても普通の生活を送り、普通の人と同じように働きたいという思いが強くなった。」

### 重度障がい家族（50代女性）の話

「ビヨンド・ザ・バリアの就労支援を受けてから、息子（障がい当事者）が自分で出来ることが少しずつ増えてきて、自信を持つようになってきたと感じている。そのため、考え方が前向きになり、就職活動へのモチベーションがあがっている。そんな息子の変化を目の当たりにして、私たち家族も、息子を守るだけではなく、社会に出ていこうとする我が子を応援したいという気持ちになっている。正直、心配も尽きないけれど…。」

### 障がい者雇用を志向する企業の話

「法定雇用率の達成、また人材不足解消のために、良いご縁があれば、積極的に採用したいと考えている。ビヨンド・ザ・バリアのセミナーに参加して、障がい当事者の特性に配慮した業務内容とサポート体制の考え方、また周囲の社員から理解を得るための方法について知ることができた。」

## 課題の分析

まとめ



20代、30代で重度の障がいがある人は働く意思が強いこと、体力的に製造業、卸売業、小売業はきついこと、障がい者が使用できるITの技術が進んできたので、体が不自由でも、動かすことができる口やあご、指などにスティックを装着して、スマートフォンやPCを使って文字入力したり、カーソルを動かせること、さらにSNSなどを楽しんでいることがわかった。

障がい者の仕事が制限されている理由としては、①過度に心配する家族の存在（仕事をすることに積極的でない）、②介護者がシニアに向けたトレーニングしか受けておらず、働く意思のある若者の障がい者に対してどのように接していくのかわからないためにストップ一になってしまい、③受け入れ側の企業がどのように対応して良いかわからないというように整理ができた。

## 事業設計の分析

事業設計の分析により、重度障害当事者や関係者が抱える課題の解消方法を考える。



### 評価計画 評価小項目

#### ③事業設計の妥当性

目標の達成・課題解決の道筋は論理的（手段-目的の関係が成り立っている）か。

事業計画は書いてみたけど、事業とアウトカムのつながりは、本当に良いのだろうか？

## 事業設計の分析

事業設計の分析により、重度障害当事者や関係者が抱える課題の解消方法を考える。

### 評価計画 測定方法／判断方法

評価小項目	判断方法	判断基準	必要なデータ	情報源	収集方法
目標の達成・課題解決の道筋は論理的（手段-目的の関係が成り立っている）か。	事業目標と事業内容のつながりが描けること	事業の関係者の合意が得られること	定性データ	団体のメンバー	ワークショップ

## 事業設計の分析

これまで集めた重度障害当事者や関係者が抱える課題のデータをもとに、課題を解消するための方法を話し合い、ワークショップを実施する。

課題の分析結果により、以下のようにアウトカムを設定し直した。

### 中長期アウトカム

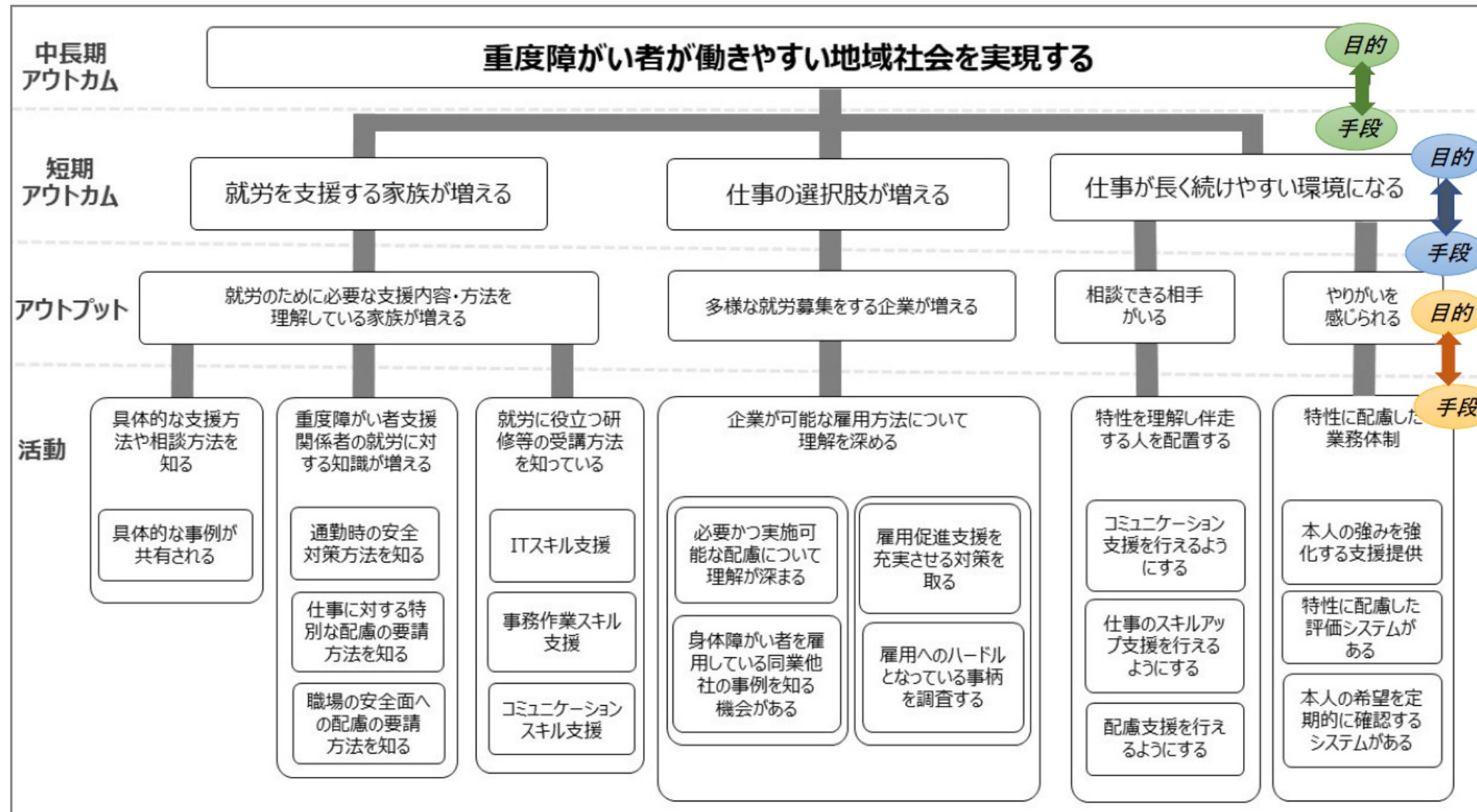
重度障がい者が働きやすい地域社会を実現する

### 短期アウトカム

- 1) 就労を支援する家族が増える
- 2) 障がい当事者の仕事の選択肢が増える
- 3) 障がい当事者が仕事を長く続けやすい環境になる



# 仮想事例：事前評価の実施



# 仮想事例：事前評価の報告



## 評価報告

評価要素	評価項目	考察 (妥当性)	考察 (まとめ)
課題の分析	①特定された課題の妥当性	やや高い	<p>重度の障がい者の働く意思がある一方で、なかなか雇用に結びつかない原因として、①過度に心配する家族の存在（仕事をすることに積極的でない）、②介護者がシニアに向けたトレーニングしか受けておらず、働く意思のある若者の障がい者に対してどのように接していいのかわからないためにストッパーになってしまい、③受け入れ側の企業がどのように対応して良いかわからなどが挙げられた。</p> <p>…</p>
	②特定された事業対象の妥当性	高い	<p>20代、30代で重度の障がいがある人は働く意思が強い一方で、職種の制約や本人の家族や企業側の先入観もあり、これまで積極的な雇用に繋がってこなかった。また他のNPOなどの活動の調査などから、軽度の障がい者の就労支援は数多く見られたが、重度の障がい者を対象としたものはあまり見られず、関係者へのインタビュー結果を踏まえると、当事者たちの必要性は高いと推測する。</p> <p>…</p>
事業設計の分析	③事業設計の妥当性	高い	<p>当団体は最終的に達成したい目標（中長期アウトカム）を「重度障がい者が働きやすい地域社会を実現する状態」と定め、そのための短期アウトカムを（1）「就労を支援する家族が増える」、（2）「障がい当事者の仕事の選択肢が増える」、（3）「障がい当事者が仕事を長く続けやすい環境になる」ことと設定した。これまで収集したデータによる事業関係者とのディスカッションとワークショップをおこなうことで、関係者にとって納得度の高い事業設計（ロジックモデル）を構築することができた。</p> <p>…</p>
	④事業計画の妥当性	-	-

# 仮想事例：事前評価結果を踏まえた事業計画の更新



以下のような流れで、事前評価結果を踏まえた事業計画の更新を行います。  
このあと、さらに評価計画を更新しましょう。

