

# 2021年度資金分配団体向け オリエンテーション

2021年9月22日, 29日



本オリエンテーション資料は、JANPIAの委託により、  
一般財団法人CSOネットワークの責任のもと、  
以下のメンバーによって作成されました。  
今田克司、千葉直紀、大沢望

# オリエンテーションと公募前研修の位置付け



	オリエンテーション	PO 1年目研修（公募前研修）
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>公募に向けて資金分配団体の包括的支援プログラムの戦略を明確化する</li> <li>実行団体の事前評価の実施方法・伴走支援のポイントを理解する</li> <li>資金分配団体の事前評価の方法を理解する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公募に向けて明確化した資金分配団体の包括的支援プログラムの戦略の確認</li> <li>実行団体選定後の事前評価とその伴走支援イメージの確認</li> <li>資金分配団体の事前評価と評価計画づくりの理解</li> </ul>
到達目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>包括的支援プログラムで求められていること、及び、その戦略の立て方についてイメージができる</li> <li>実行団体の事前評価で求められていることがイメージできる</li> <li>資金分配団体の事業評価で求められていることがイメージできる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>包括的支援プログラムの戦略の完成（道筋が見える）</li> <li>実行団体への伴走支援でやること（事前評価含む）のイメージができる</li> <li>資金分配団体の事前評価と評価計画づくりのためにやることが理解できる</li> </ul>
時間枠	3時間15分	1時間
対象者	資金分配団体の代表者、事業責任者・マネージャーなど	資金分配団体のPO
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>包括的支援プログラムの戦略構築のレクチャーとワーク</li> <li>評価と伴走支援のレクチャー（概要）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>包括的支援プログラムの戦略の確認ワーク</li> <li>評価と伴走支援のレクチャー（具体）と進め方の相談</li> </ul>

## オリエンからPO研修までの1ヶ月でやってもらうこと

- 資金分配団体のオリエン参加者から、PO（公募前研修参加予定の方）に対して内容を共有してもらう
- 資金分配団体の包括的支援プログラムの戦略の構築
- 資金分配団体としての事前評価の進め方を考えてもらう

1. オープニング&チェックイン (10分)
2. 【講義①】 資金分配団体に求められる包括的支援プログラム (45分)
3. 【演習①】 資金分配団体の戦略（セオリー）構築 (90分)
4. 【講義②】 事業成果を高める「社会的インパクト評価」入門 (30分)
5. 【演習②】 事前評価の実施に向けて (20分)
6. クロージング&チェックアウト (5分)

\* 間に休憩を 5 ～ 1 0 分間入れます。

1. オープニング&チェックイン (10分)
2. 【講義①】 資金分配団体に求められる包括的支援プログラム (45分)
3. 【演習①】 資金分配団体の戦略（セオリー）構築 (90分)
4. 【講義②】 事業成果を高める「社会的インパクト評価」入門 (30分)
5. 【演習②】 事前評価の実施に向けて (20分)
6. クロージング&チェックアウト (5分)

\* 間に休憩を 5 ～ 1 0 分間入れます。

基本方針では、休眠預金資金の目標として、

「休眠預金等に係る資金の活用対象事業による社会の諸課題の解決」と

「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の構築」の二つが記載されています。

基本方針では、休眠預金資金活用にあたっての基本原則として、以下の9項目が挙げられています。

## 休眠預金資金活用に当たっての基本原則

- |              |           |
|--------------|-----------|
| (1) 国民への還元   | (6) 多様性   |
| (2) 共助       | (7) 革新性   |
| (3) 持続可能性    | (8) 成果最大化 |
| (4) 透明性・説明責任 | (9) 民間主導  |
| (5) 公正性      |           |

## 資金分配団体の役割

基本方針で定められた目標を達成するため、資金分配団体は単に助成団体として資金を実行団体に提供するだけでなく、以下のような多様な役割が求められます。

- ① JANPIAが提示した「優先的に解決すべき社会の諸課題」を踏まえ、地域・分野等ごとの実情と課題を俯瞰的かつ具体的に把握・分析し、案件の発掘・形成を積極的に行う。
- ② 社会の諸課題の効果的・効率的な解決に向け、「包括的な支援プログラム」（以下、「包括的支援プログラム」という。）を企画・設計し、これに基づき、公募により実行団体を選定し、資金支援を行うと共に、非資金的支援を必要に応じ伴走型で提供する。
- ③ 実行団体の事業の特性及び発展段階を踏まえつつ、革新的手法により資金の助成を行うこと等を通じ、民間公益活動の自立した担い手の育成を図る。
- ④ 実行団体による民間公益活動が適切かつ確実に遂行されるように、実行団体に対する必要かつ適切な監督を行う。
- ⑤ 民間の創意・工夫の発揮を促すように支援を行うことで、社会の諸課題を解決するための革新的手法を開発し、実用化する。
- ⑥ 実行団体に対して、現地調査を含む継続的な進捗管理及び成果評価の点検・検証を実施し、その評価結果等の有効活用を促す。
- ⑦ 民間企業や金融機関等の民間資金を民間公益活動に呼び込むための具体策を策定し、実施する。

出典：休眠預金等交付金に係る資金の活用に関する基本方針（平成30年3月30日）

本日のオリエンテーションでは、以下の3点を目的にしています。  
来月には、PO研修（公募前研修）がありますので、団体内に持ち帰って、POへの情報共有をお願いします。

- 1. 公募に向けて資金分配団体の包括的支援プログラムの戦略を明確化する**
- 2. 実行団体の事前評価の実施方法・伴走支援のポイントを理解する**
- 3. 資金分配団体の事前評価の実施方法を理解する**

本日のオリエンテーションでは、以下の3点を到達目標にしています。

来月には、PO研修（公募前研修）がありますので、団体内に持ち帰って、POへの情報共有をお願いします。

1. **包括的支援プログラムで求められていること、及び、その戦略の立て方についてイメージができる**
2. **実行団体の事前評価で求められていることがイメージできる**
3. **資金分配団体の事業評価で求められていることがイメージできる**



休眠預金等活用制度は、資金分配団体と実行団体の皆さんと一緒に作り上げていくものです。本オリエンテーションでは参加や双方向性を意識してより良い時間にしましょう。

「気づき・感想」や「疑問・質問」は、  
いつでもZoomのチャット欄に書いてください。

1. オープニング&チェックイン (10分)
2. **【講義①】 資金分配団体に求められる包括的支援プログラム (45分)**
3. 【演習①】 資金分配団体の戦略（セオリー）構築 (90分)
4. 【講義②】 事業成果を高める「社会的インパクト評価」入門 (30分)
5. 【演習②】 事前評価の実施に向けて (20分)
6. クロージング&チェックアウト (5分)

\* 間に休憩を 5 ～ 1 0 分間入れます。

ここでは、資金分配団体に求められる包括的支援として、以下4点について説明します。

- (1) 資金分配団体に求められる包括的支援プログラムとは**
- (2) 資金分配団体の戦略策定について**
- (3) 実行団体の戦略策定について**
- (4) 事業成果を高めるための課題の分析**

ここでは、資金分配団体に求められる包括的支援として、以下4点について説明します。

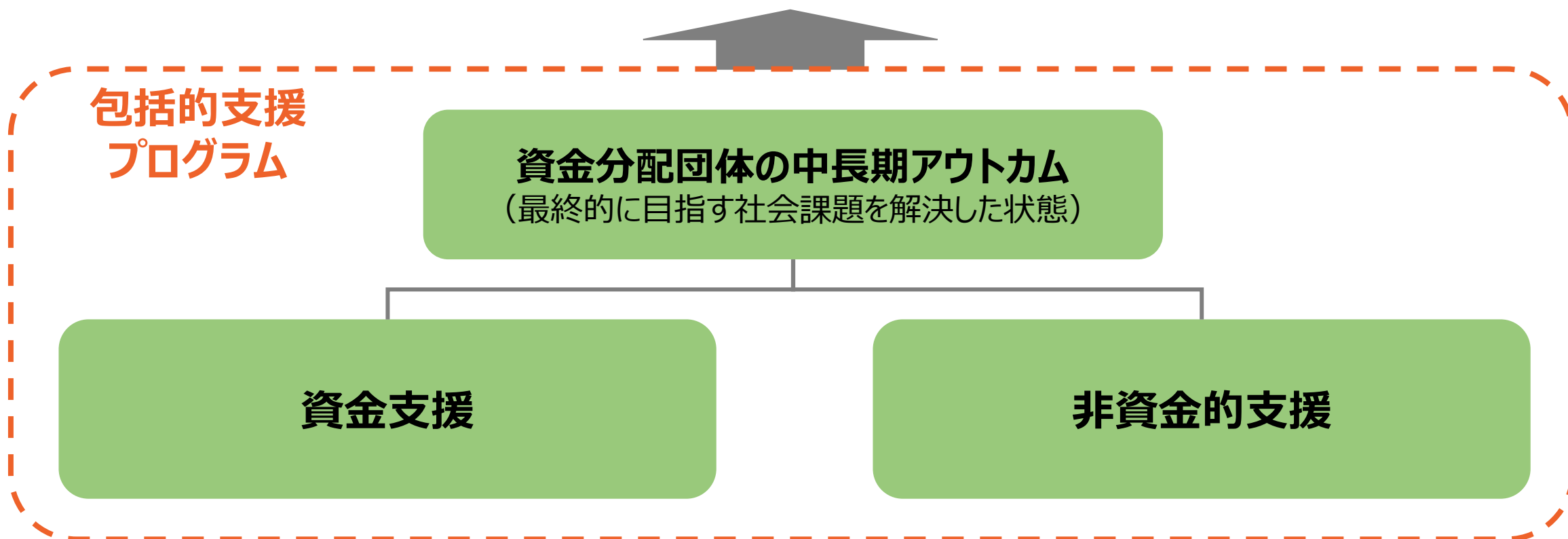
- (1) 資金分配団体に求められる包括的支援プログラムとは**
- (2) 資金分配団体の戦略策定について
- (3) 実行団体の戦略策定について
- (4) 事業成果を高めるための課題の分析

# 資金分配団体に求められる包括的支援プログラム

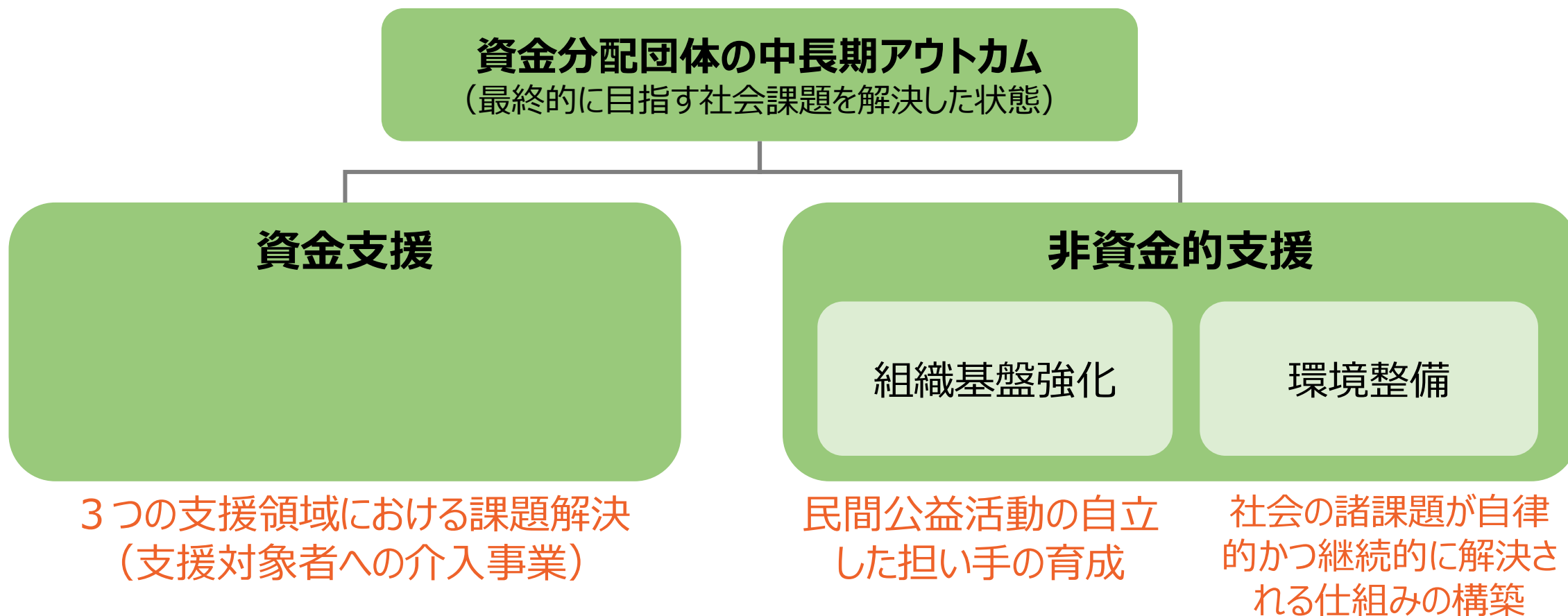


資金分配団体に求められる包括的支援プログラムは、以下のように構成されています。

3つの支援領域		
子ども及び若者の支援	日常生活または社会生活を営む上で困難を有する者の支援	地域社会における活力の低下 その他社会的に困難な状況に直面している地域の支援



資金分配団体が行う活動としては、中長期アウトカムを目指すための資金支援と非資金的支持があります。



**資金分配団体の中長期アウトカム**  
(最終的に目指す社会課題を解決した状態)

## 資金支援

実行  
団体  
A

実行  
団体  
B

実行  
団体  
C

実行  
団体  
D

実行団体による支援対象者への介入事業

## 非資金的支援

組織基盤強化

環境整備

資金分配団体が直接実施する活動

JANPIAの2021年度資金分配団体公募要領では、非資金的支援を以下のように整理しています。

包括的支援プログラムにおける非資金的支援	
<b>■ 組織基盤強化</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・目標設定（ビジョン・ミッション・バリューの確立）</li><li>・人的基盤の確立</li><li>・資金調達を含む財政基盤の確立</li><li>・ガバナンス整備</li><li>・評価実施の支援</li><li>・調査・普及啓発等の支援 等</li></ul>	<b>■ 環境整備</b> <p>支援の出口戦略を検討し、社会の諸課題が自律的かつ持続的に解決される仕組みを構築する活動</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ネットワーク活動</li><li>・活動の社会的意義や成果の発信</li><li>・問題の可視化・制度化を目指した提言</li><li>・新たな民間資金の調達 等</li></ul>

「非資金的支援」の提供は、固定化するのではなく、実行団体の要望や状況に応じて最適化した形で実施されることが望めます。



## (1) 資金分配団体に求められる包括的支援プログラムのまとめ

- ✓ 資金分配団体の中長期アウトカムは、3つの支援領域に対応します。
- ✓ 資金分配団体の包括的支援戦略は、設定した中長期アウトカムを実現するための「資金支援」と「非資金支援」からなります。（つまり実行団体の活動と資金分配団体の活動により、中長期アウトカムを目指します。）
- ✓ 「資金支援」は、実行団体による支援対象者への介入事業です。
- ✓ 「非資金支援」は、資金分配団体が直接実施する活動で「組織基盤強化」と「環境整備」からなります。

ここでは、資金分配団体に求められる包括的支援として、以下4点について説明します。

- (1) 資金分配団体に求められる包括的支援プログラムとは
- (2) 資金分配団体の戦略策定について**
- (3) 実行団体の戦略策定について
- (4) 事業成果を高めるための課題の分析

資金分配団体の事業計画において、戦略の図示を以下のような位置付けで扱います。  
原則として、資金分配団体のセオリー・オブ・チェンジ等の図示をもとに自己評価していただきます。

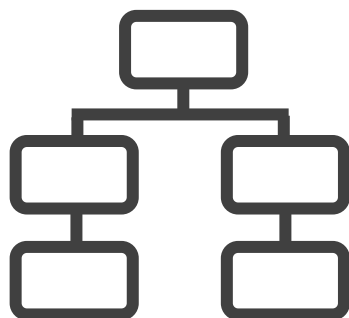
## 事業計画

---

---

---

---



事業計画において、狙う成果（中長期アウトカム）と実施する内容がどのようなつながりになっているのかを図式化します。（図は、セオリー・オブ・チェンジでなくとも、アウトカムから活動までのつながりがわかるものであれば良いです。）

「包括的支援プログラム」とは、実行団体の活動まで含めた内容の図式化です。

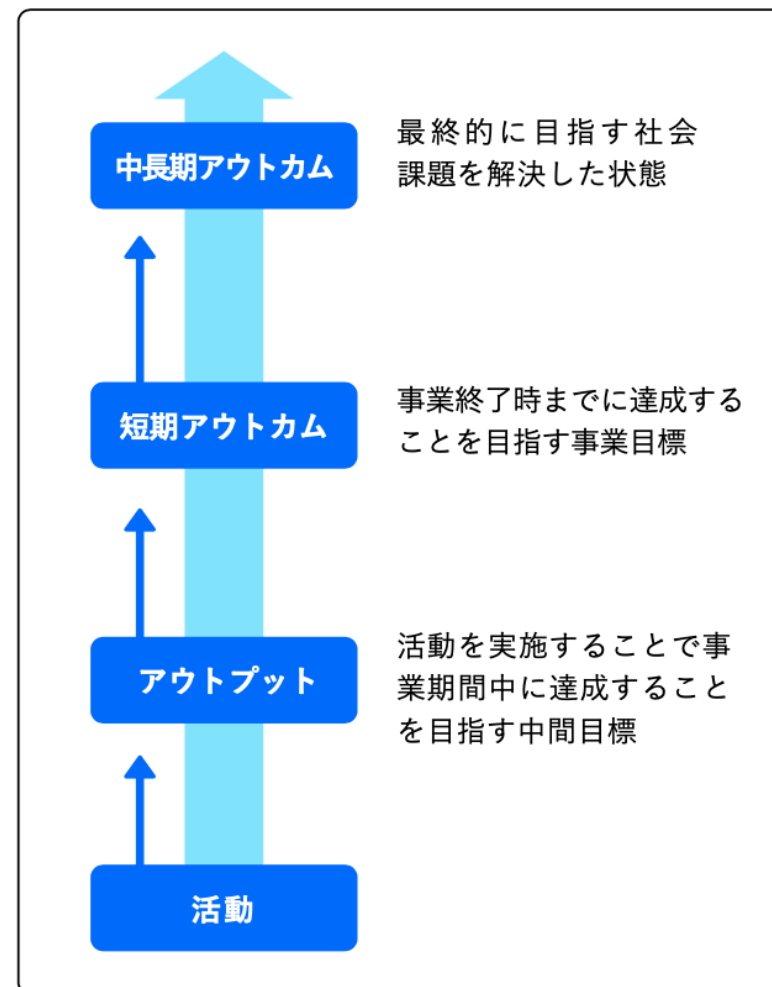
資金分配団体が戦略の図式化をおこなう目的・意義は、以下の通りです。

- ◆ 事業計画で設定した事業成果（中長期アウトカム）の創出に向けて、実施する事業活動がどのような論理構成になっているのかを確認・再整理できる。
- ◆ 上記の論理構成や、事業成果創出のために足りない介入がないかなどを確認して、事業計画を更新することができる。
- ◆ 戦略の図式化によって、関係者（資金分配団体や実行団体、その他事業に関わる団体など）との目線合わせや円滑なコミュニケーションに活用できる。
- ◆ 中間評価・事後評価の「実施状況の分析」も、図を用いて検証していくことができる。

以下に、事業のセオリー（理論）の基本構造を示します。

事業とは、特定のアウトカム（社会に起こる望ましい変化、社会課題が解決された状態）を実現するための一連の活動群と、それらの活動を行うための仕組みや資源（組織、人、予算など）を含む取組み全体を指します。

本制度では、事業計画において、アウトカムを実現するための一連の活動を、**活動→アウトプット→短期アウトカム→中長期アウトカム**として整理します。短期アウトカムは、事業終了時までに達成を目指す事業目標を指し、受益者や関係者、地域や環境へもたらす望ましい変化や便益を記載します。中長期アウトカムは、最終的に目指す社会課題が解決された状態を指します。



以下に、事業のセオリー（理論）で出てくる「アウトカム」の説明をします。  
JANPIAの定義では、「中長期アウトカム」を「最終的に目指す社会課題を解決した状態」、  
「短期アウトカム」を「事業終了時まで達成することを目指す事業目標」としています。

## ★ アウトカム

アウトカムは、社会に起こる望ましい変化、社会的課題が解決された状態、受益者や関係者、地域や環境への変化を指す。

悪い例	良い例
地域が活性化する	地域の交流人口が増える
身体的に健康になる	週3回以上、定期的に運動するようになる
就職活動セミナーに参加する	就職活動のために必要な知識とマナーを身につける

### アウトカム記述のポイント

- ✓ 対象者の変化を書くこと
- ✓ 変化を具体的に書くこと
- ✓ 数字で測れるものにこだわらないこと（指標から考えないこと）

以下に、事業のセオリー（理論）を構築する際のポイントを示します。

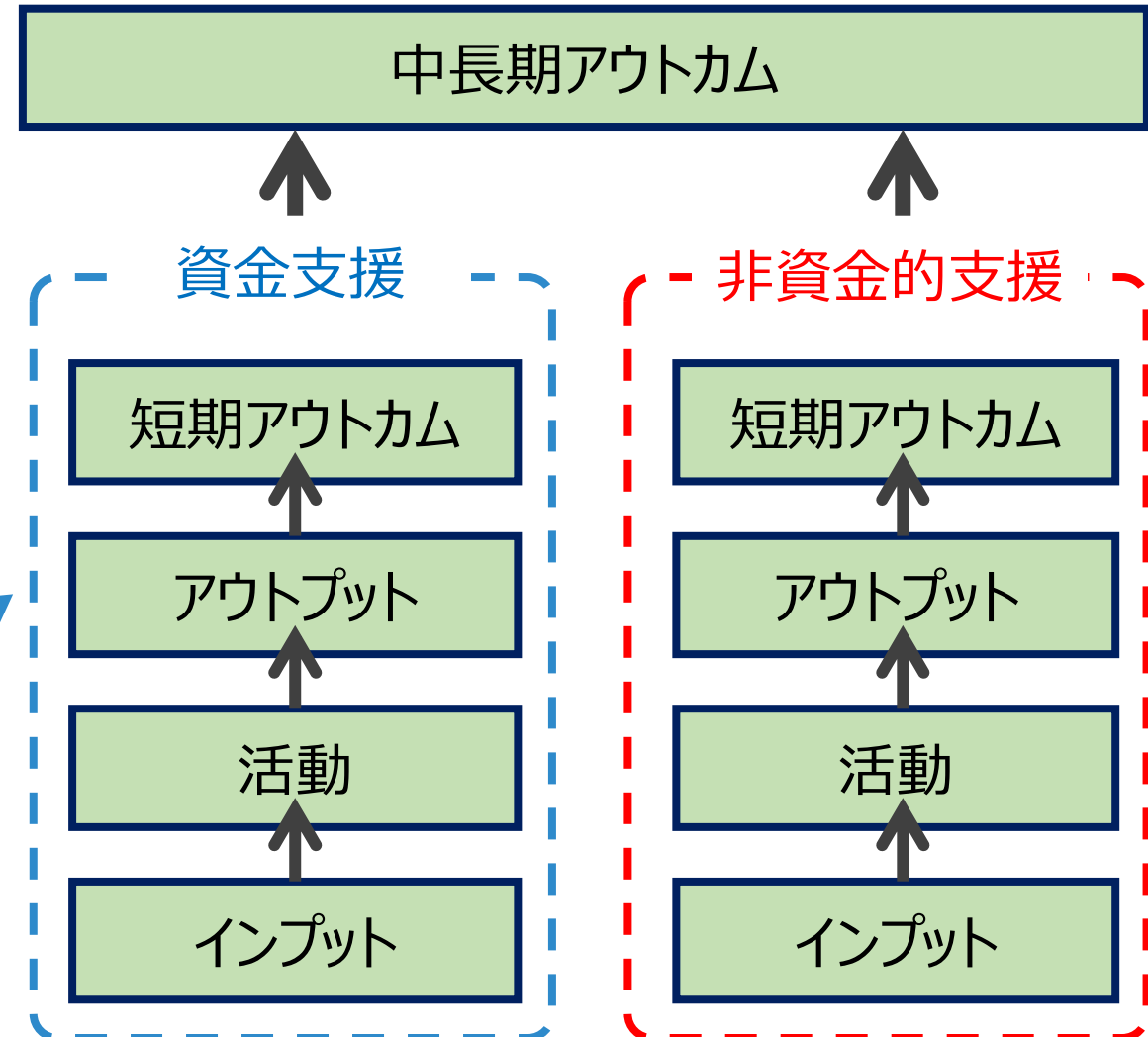
- ① 事業のセオリー（理論）は、事業の関係者が集まって、グループワーク（ワークショップ）を通して作成することが効果的です。
- ② 事業のセオリー策定を通じて、地域や分野の課題／中長期アウトカムを整理して、それに基づいた助成設計することができます。
- ③ 事業設計の妥当性は、先行研究を参照して検討することが勧められます。  
論文検索サイト CiNii <https://ci.nii.ac.jp/>
- ④ 事業のセオリーは一度実施したら終わりではありません。  
常に（継続的に）改善するものです。

資金分配団体の事業戦略（セオリー）の整理は、図のような「資金支援」と「非資金的支援」の区分けを意識しておこなひましょう。

そして「資金支援」と「非資金的支援」それぞれの短期アウトカム、アウトプット、活動の設計を書き分けるようにしてください。

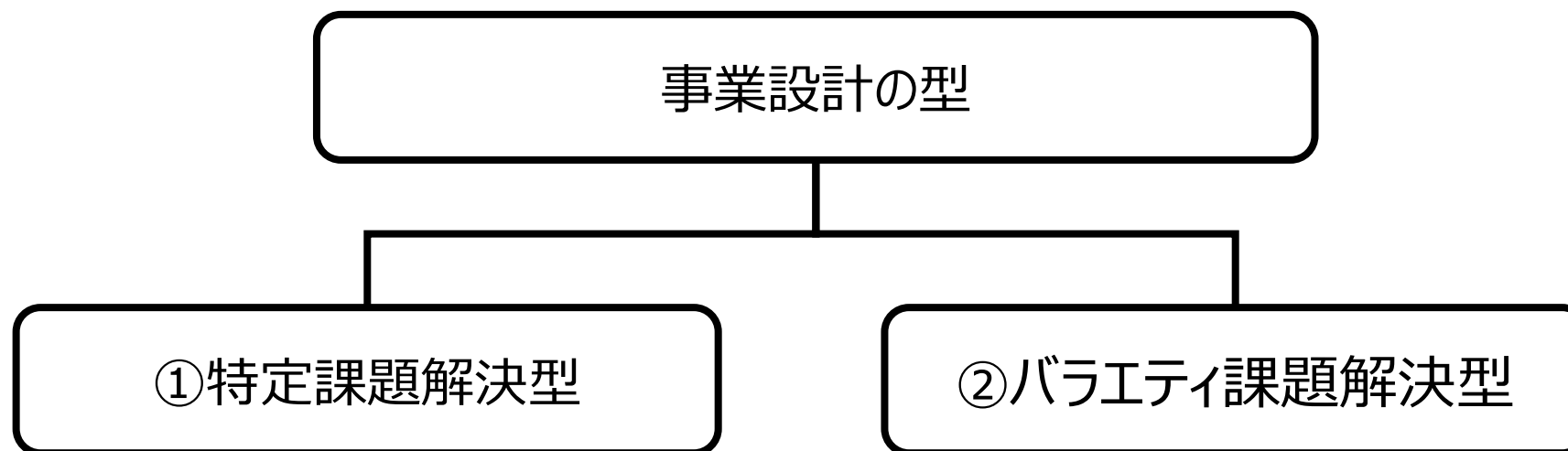
バラエティ課題解決型の事業のように、資金分配団体によっては、実行団体が選定されないと戦略（セオリー）を作れない団体もあります。

その場合にも、資金分配団体として何を重視するのか（達成目標と出口戦略として）をしっかりと考えるようにしてください。





事業設計には、大きく2種類の型があると考えられます。  
それぞれの型によって、資金分配団体の戦略の作り方（事業設計の方法）、  
実行団体の募集・選定の仕方、実行団体の戦略やアウトカムの統合の仕方が変わってきます。

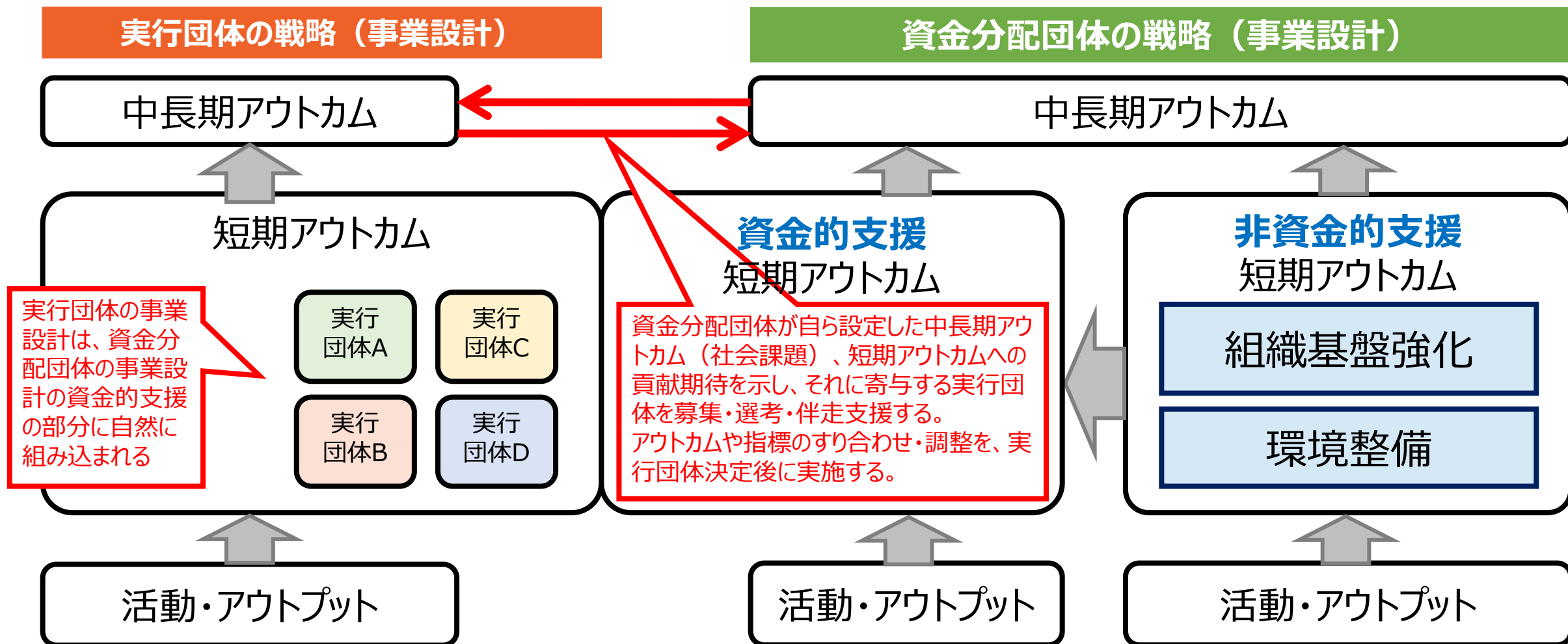


（※但し、一応の整理で、すべての事業が①②にすんなり区分けできるわけではありません）

# 事業設計の型① 特定課題解決型



- 特徴：資金分配団体の設定するアウトカムへの貢献度を重視して、実行団体を募集・選考・伴走支援する。資金分配団体の戦略（事業設計）と実行団体の戦略（事業設計）は、アウトカムが共通項となる。

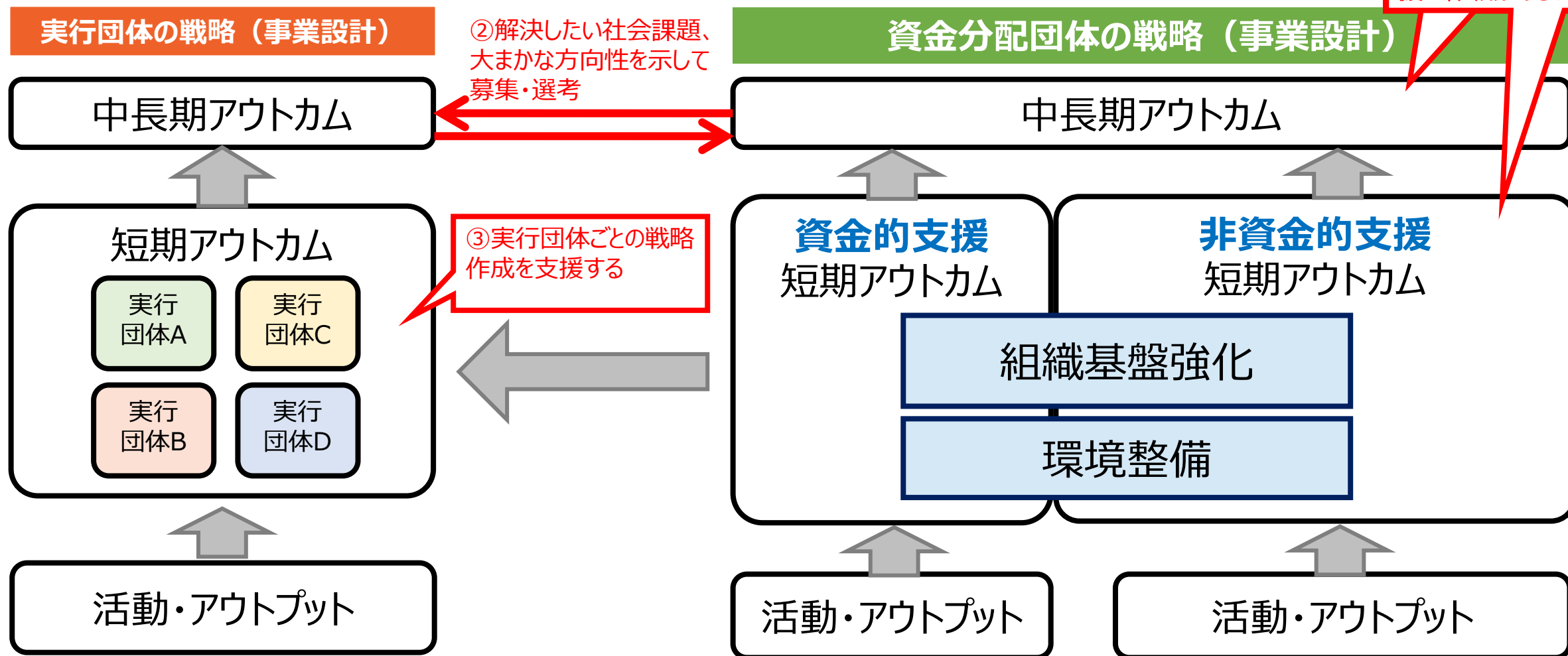


## 事業設計の型② バラエティ課題解決型



- 特徴：資金分配団体が大きなテーマを設定して、自由度高く実行団体を募集・選考する。  
実行団体が設定している課題を踏まえてアウトカムを抽出し、資金分配団体の戦略に反映させる。

①はじめに大まかな社会課題の意識と、非資金的支援の作戦がある。



## (2) 資金分配団体の戦略策定のまとめ

- ✓ 資金分配団体として、設定した中長期アウトカムを達成するために、「組織基盤強化」と「環境整備」も踏まえたセオリー・オブ・チェンジ等の図（図は、アウトカムから活動までのつながりがわかるものであれば良いです）を構築する必要があります。
- ✓ 資金分配団体の実行団体に対する非資金的支援として、実行団体のロジックモデルづくり支援が重要な「伴走支援」になります。

＊原則として、資金分配団体のセオリー・オブ・チェンジ等の図示をもとに自己評価していただきます。

ここでは、資金分配団体に求められる包括的支援として、以下4点について説明します。

- (1) 資金分配団体に求められる包括的支援プログラムとは
- (2) 資金分配団体の戦略策定について
- (3) 実行団体の戦略策定について**
- (4) 事業成果を高めるための課題の分析

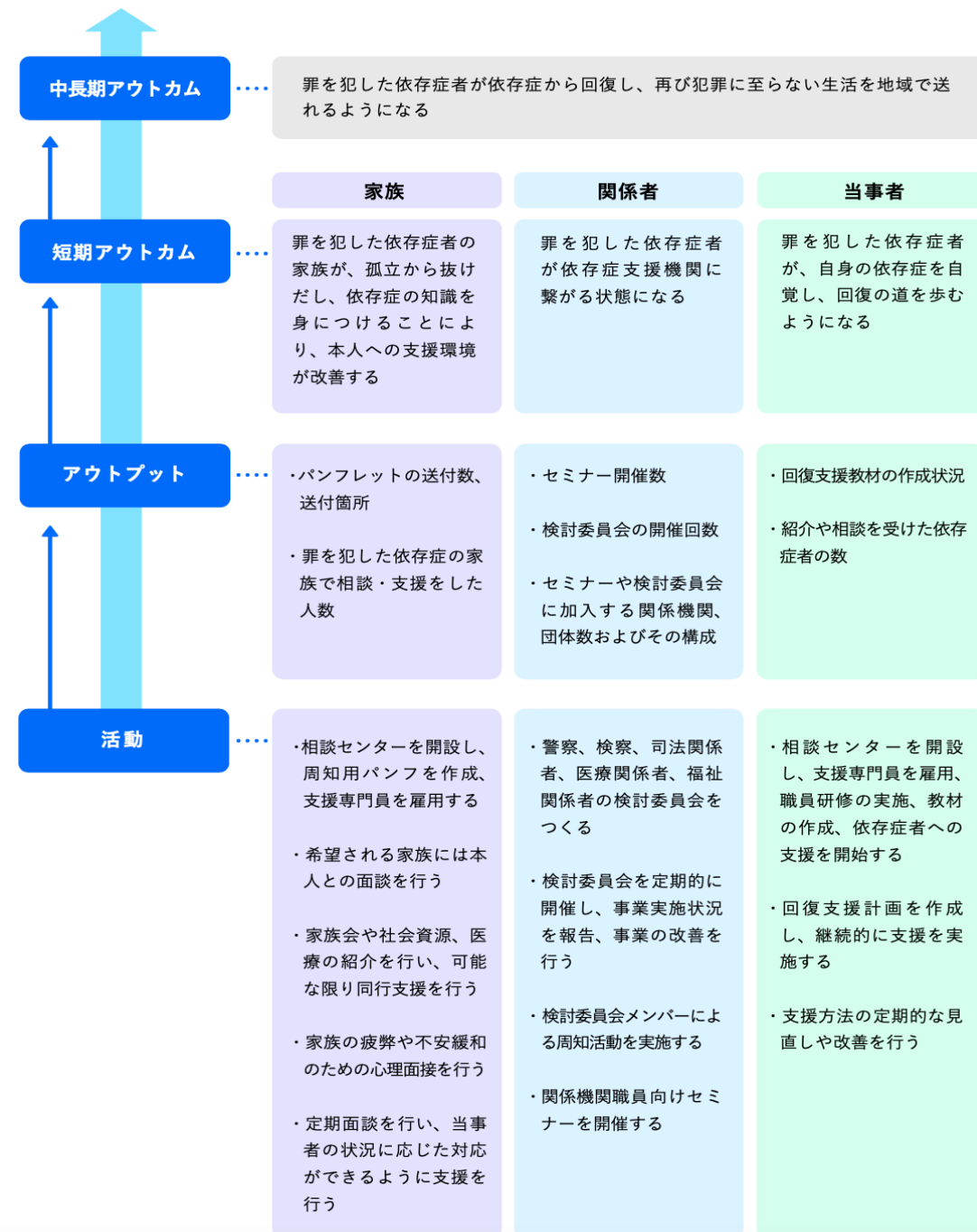
# 実行団体の戦略策定について

## ロジックモデルの具体例

事例紹介

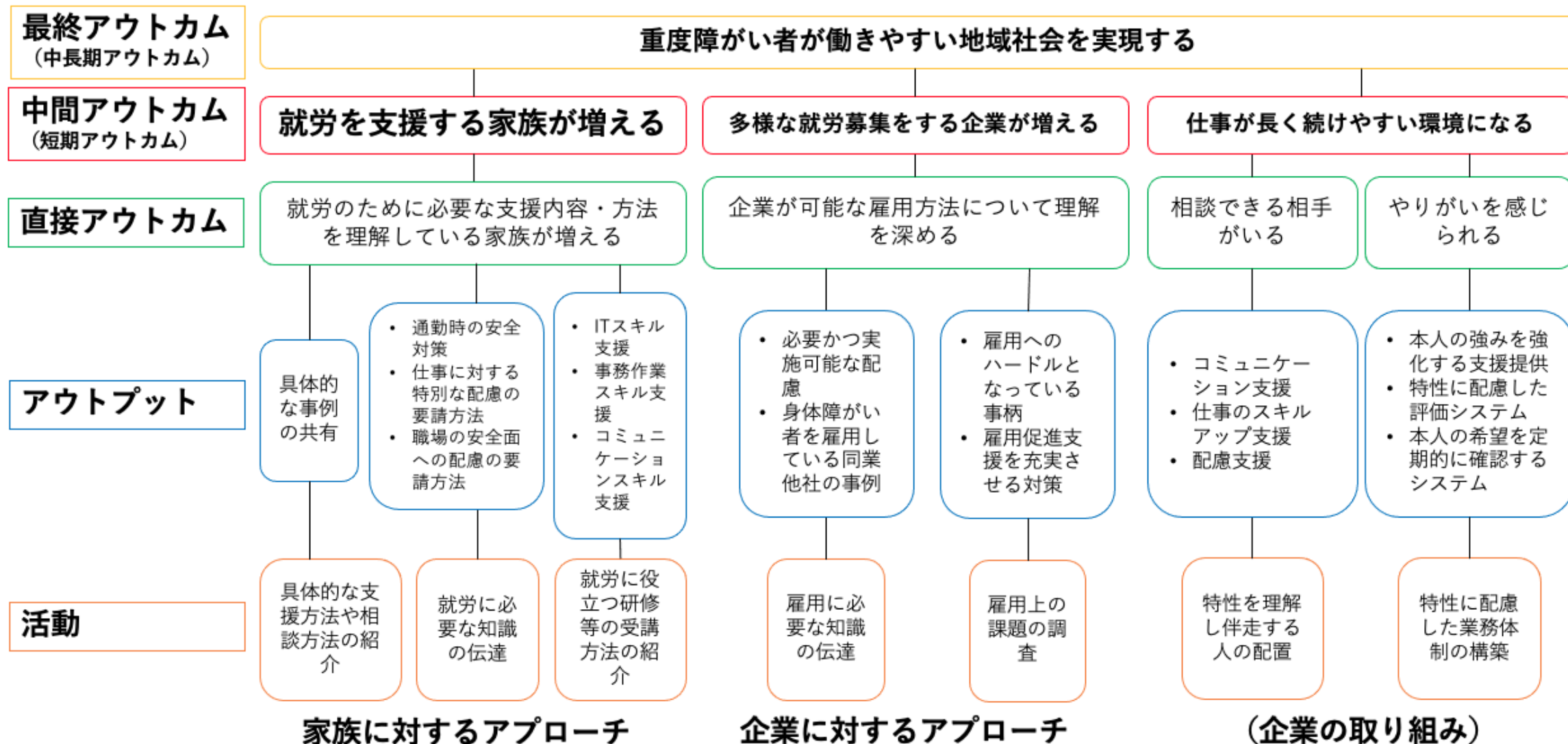
「犯罪を犯した依存症者の支援拠点づくり事業」（特定非営利活動法人ジャパンマック）

これまで「犯罪者」としか捉えられていなかった依存症者に、回復の方法があることを知ってもらい、一人の人間として地域社会で孤立せずに暮らしていけることを目指し、当事者の回復支援を中心に、家族への回復支援、関係機関との連携・普及啓発を行う事業です。事業で整理した活動・アウトプット・短期アウトカム・中長期アウトカムの概要は以下のとおりです。



出典：参考資料集（JANPIA）

# 実行団体の戦略策定について



参考資料集 (JANPIA) をもとにCSOネットワークで作成

## ロジックモデルの作り方

ロジックモデルの作り方にはさまざまな方法があります。ここでは、一例として、事業関係者によるワークショップでのロジックモデルの作成プロセスを紹介します。詳しくは、参考資料集（WEBサイト掲載）を参照ください。

1. 中長期アウトカムを明確化し、カードなどに書き出す(参加者全員が中長期アウトカムを意識する)
2. 短期アウトカムを明確化し、書き出す
3. アウトプットを検討し、書き出す
4. 具体的な活動を検討し、書き出す
5. 中長期アウトカム、短期アウトカム、アウトプット、活動、インプットを矢印で繋げる
6. 「インプット - 活動」、「活動 - アウトプット」、「アウトプット - 短期アウトカム」、「短期アウトカム - 中長期アウトカム」の関係性が「手段 - 目的」、「原因 - 結果」になっているか確認する



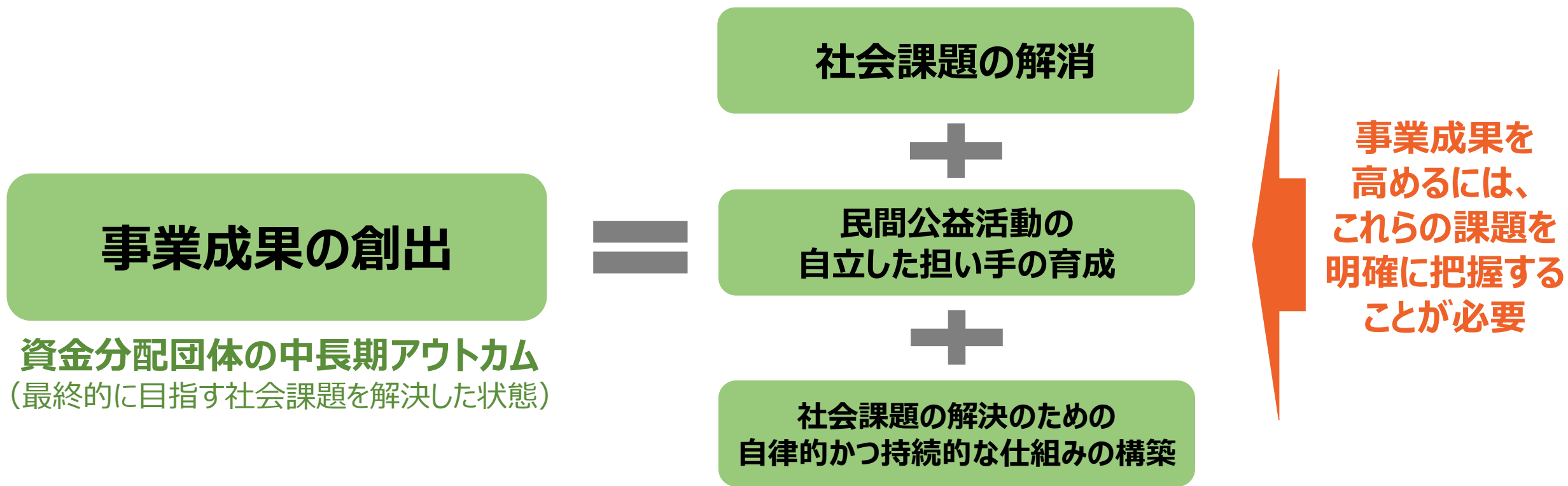
事業者（資金分配団体レベル、実行団体レベルそれぞれ）の「セオリー構築」について、本日参加している団体の経験や計画、JANPIAプログラム・オフィサーから過去の例を紹介してください。

## 事例の共有

ここでは、資金分配団体に求められる包括的支援として、以下4点について説明します。

- (1) 資金分配団体に求められる包括的支援戦略とは
- (2) 資金分配団体の戦略策定について
- (3) 実行団体の戦略策定について
- (4) 事業成果を高めるための課題の分析**

それでは「事業成果」を高めるために、何が必要でしょうか？  
そもそも「事業成果」とは、なんでしょうか？



「事業成果」を高めるために、「社会課題の解消」を考えるとします。  
例えば、この時の「課題の分析」として以下が重要です。

## (ア) 社会課題の把握

- ・ 社会課題の構造をしっかりと分析できると、課題解決の精度が向上します。

## (イ) 対象者の絞り込み

- ・ 直接介入する対象者、対象地域にいる潜在的な対象者の把握と、事業対象の絞り込みが重要です。

## (ウ) 最終受益者の明確化

- ・ どのような変化を受益者にもたらせるかを事業設計（セオリー構築）で明確にすることが、休眠預金を活用して実施する意義につながるので大事な点です。

## (ア) 社会課題の把握

### 問題分析とは？

通常、社会課題は複数の要因に起因しており、それを引き起こしている主要な原因のほか、間接的な原因が存在しています。問題分析では、現状における問題を引き起こしている原因を分解し、階層化していくことで、論理的に問題構造を把握し、問題の本質を探ることを目的とします。問題分析で明らかになった複数の要因に対し、事業がどこに集中的に介入すると、より効果的に社会課題の解決に結びつくかを分析します。

### 問題分析をする利点

- ・社会課題の問題構造や問題の本質を、多様な関係者で明確に共有することができる。
- ・社会課題の問題構造や問題の本質が具体化され、問題の本質に対する解決策が考えやすくなる。
- ・ロジックモデルを作成する際、問題の本質に対する解決策になっているか、活動からアウトプット、短期アウトカムへの道筋の論理性があるかについて判断しやすくなる。

社会課題の認識



問題分析



ロジックモデルの作成



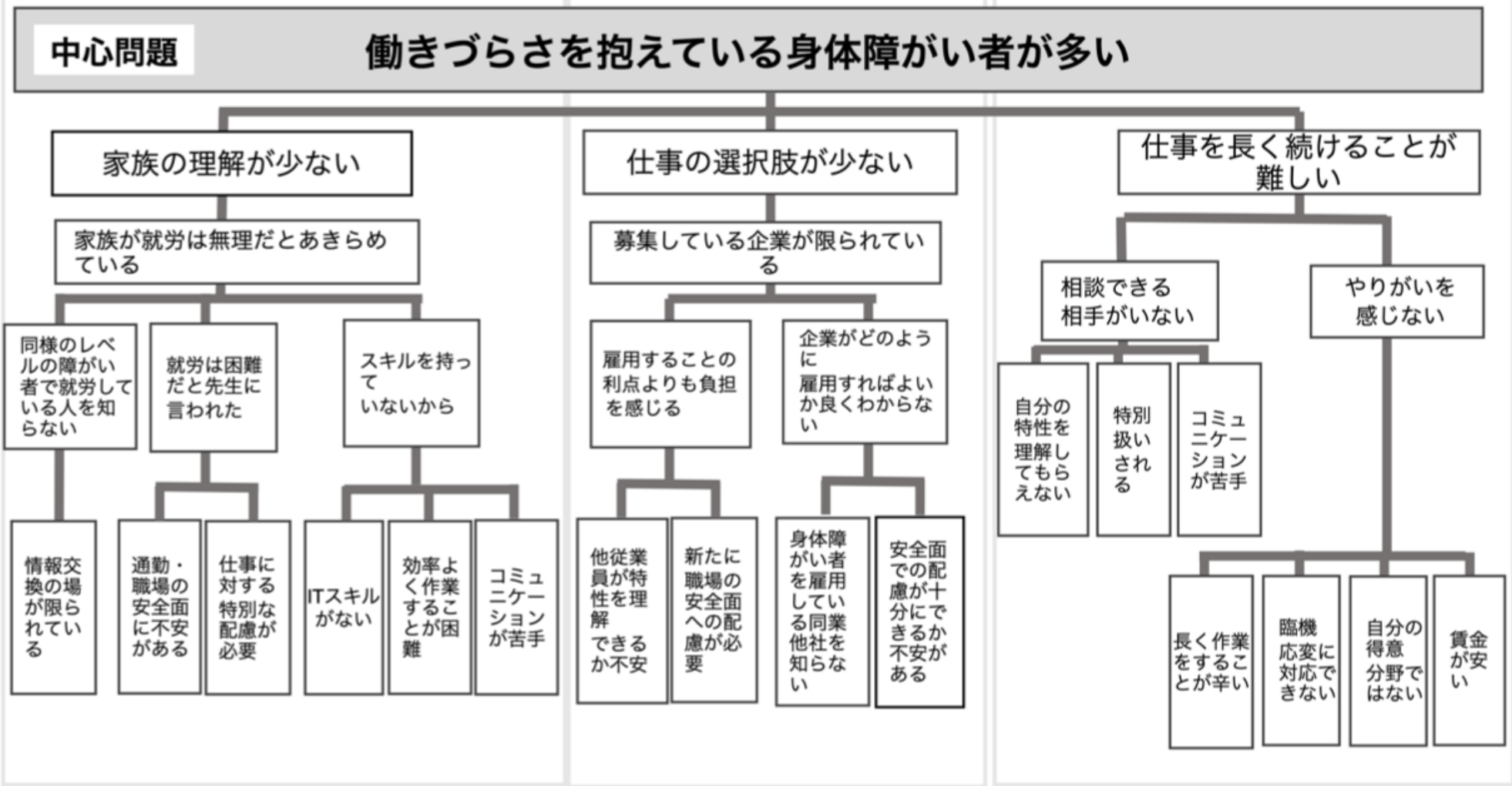
事業の計画



社会課題の問題構造や問題の本質を理解することで、問題の本質に対する解決策が考えやすくなる。

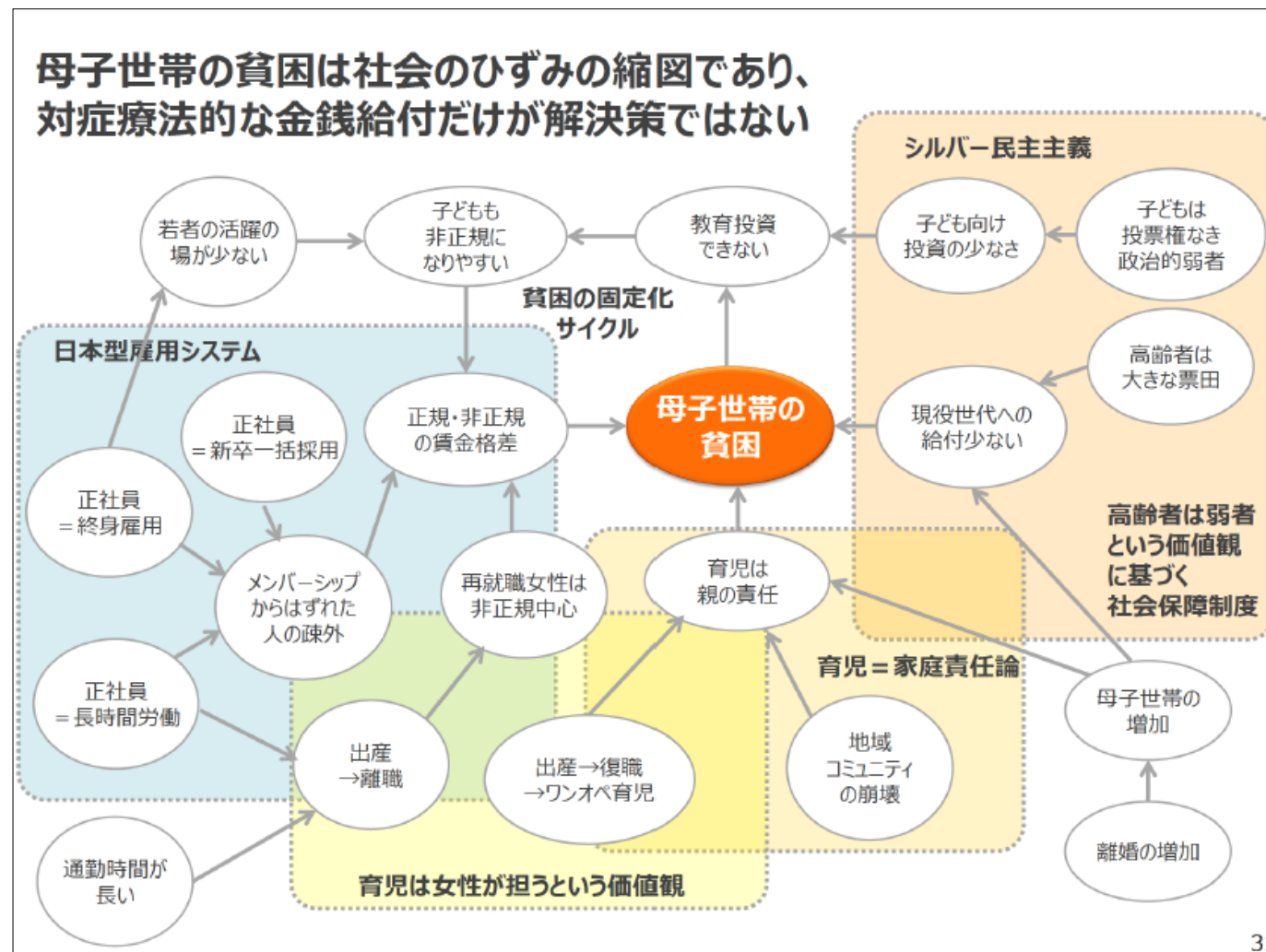
出典：参考資料集（JANPIA）

## (ア) 社会課題の把握



出典：参考資料集（JANPIA）

## (ア) 社会課題の把握



31

出典：不安な個人、立ちすくむ国家（経産省若手プロジェクト）



## (イ) 対象者の絞り込み と (ウ) 最終受益者の明確化

対象者の絞り込みと最終受益者を明確化するために、「関係者分析」の方法を学びましょう。

### 関係者分析とは？

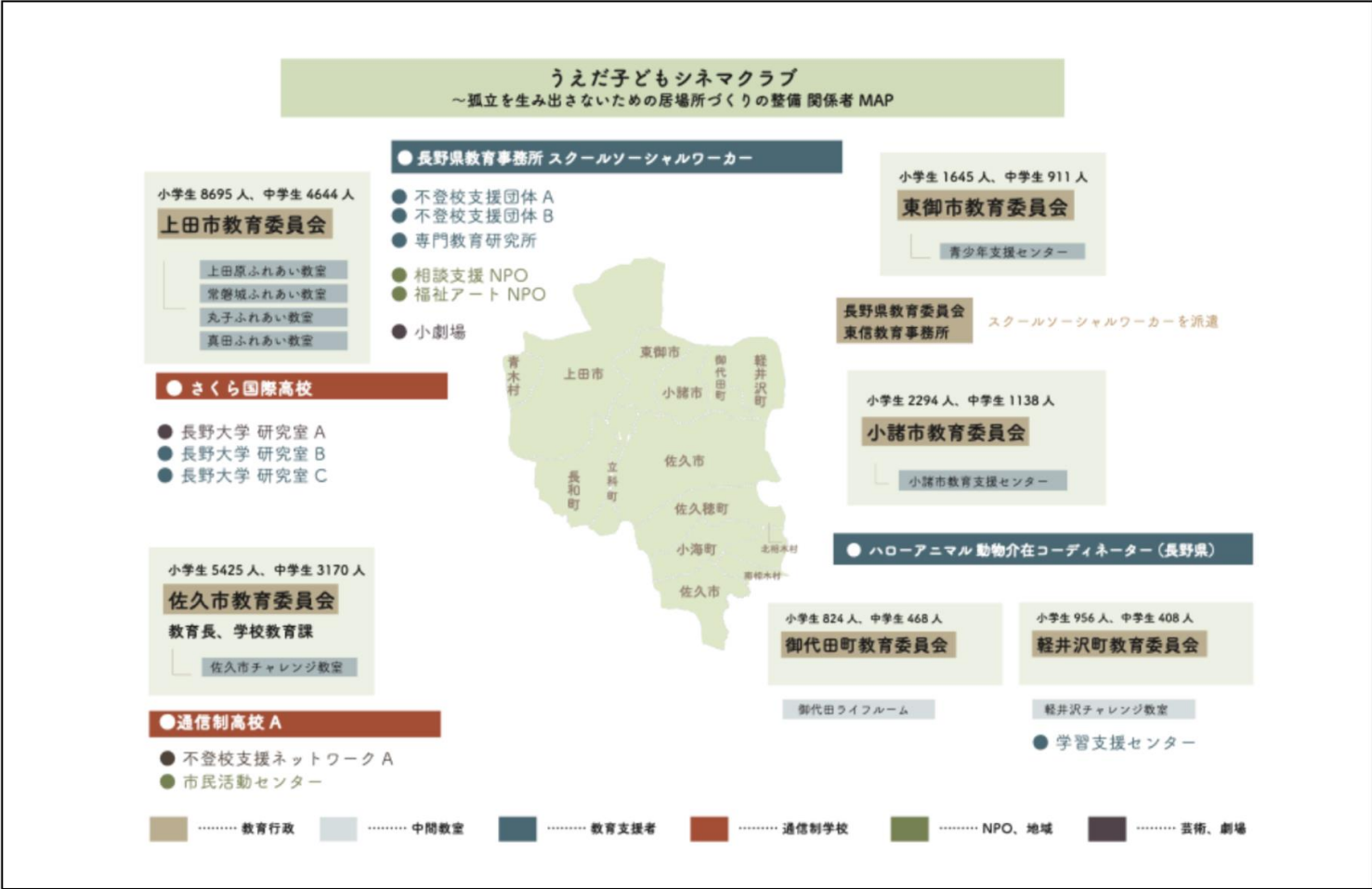
解決しようとする問題に対して、活動の対象となる地域や周辺に住む人々、関連するグループ、関わる組織・機関の分析を通じて、その地域の課題、問題、現状を把握すること。



## (イ) 対象者の絞り込み と (ウ) 最終受益者の明確化

対象者の絞り込みと最終受益者を明確化するために、「関係者分析」の方法を学びましょう。

### 事例紹介：うえだ子どもシネマクラブ



参考文献:『PCM 開発援助のためのプロジェクト・サイクル・マネジメント:参加型計画編』(2007 年)一般財団法人国際開発機構。

出典: 参考資料集 (JANPIA)

## JANPIAプログラム・オフィサー より、事例紹介

構成要素	内容
<b>課題の分析</b> (ニーズの分析)	課題や対象者のニーズについて把握し、事業の必要性と妥当性を説明する。
<b>事業設計の分析</b> (セオリーの分析)	活動からアウトカムまでの論理的なつながりを検証し、妥当な指標を設定する。

- 以下の持ち込まれた事業プランを見て、課題や事業設計について分析をしてみてください。  
どの様なコメントをしますか？

## (課題)

少子化、核家族化の影響による児童生徒の自制心や耐性の低下（文部科学省「子どもの育ちと現状の背景」）、子どもへのICT普及に基づくいじめの陰湿化（ネットいじめ件数前年比120%<sup>／</sup>）などから、年々学校におけるいじめの数は増加傾向にある。

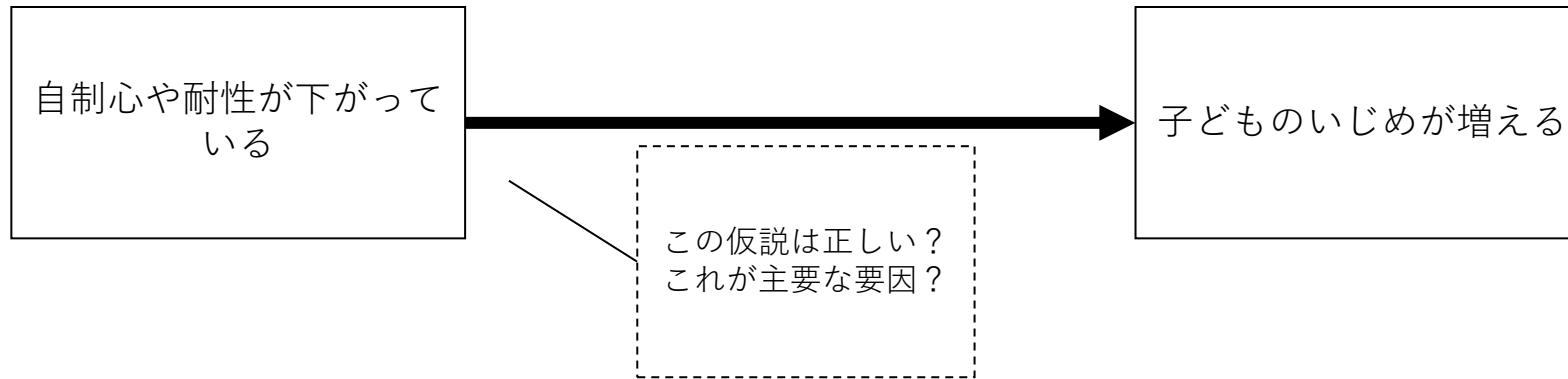
2020年度文部科学省調査による**いじめ認知件数は61万件を超え、過去最多の数値**となっている。コロナ禍における子どものストレス増加、生徒間の関係性の希薄化等から、事態は深刻さを増すことが見込まれる。この状況に対する早急な対応が求められる。

## (事業活動)

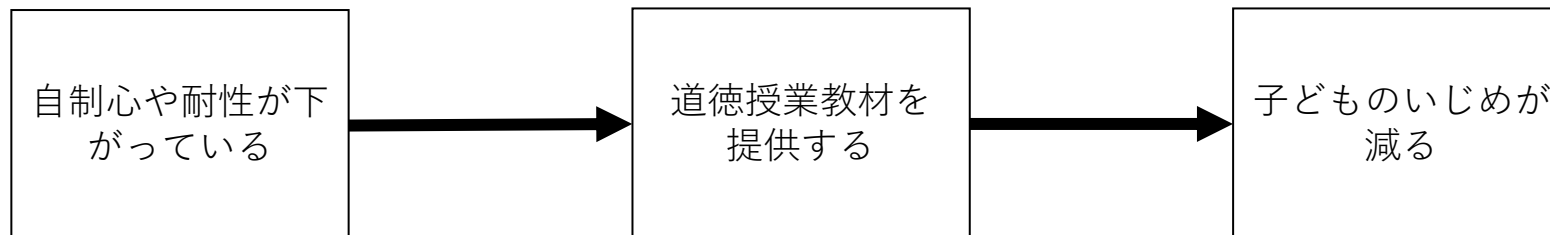
よって、今回、当団体は、自制心や耐性の低下への対応、陰湿ないじめのアプローチとして、以下の活動を実施・展開する。

- 児童生徒の自制心、道徳観を向上させる教材の開発、提供
- 陰湿ないじめの発見に寄与する「匿名相談窓口」の設置と匿名アプリ提供

- このつながりは大丈夫か？



- このつながりは大丈夫？ 隠れた前提は？



自制心や耐性の向上はいじめ抑制に有効だ

適切な教材をつかって適切に授業が行われれば自制心や耐性は向上する

今足りていないのは適切な授業の教材がないからだ  
(課題)

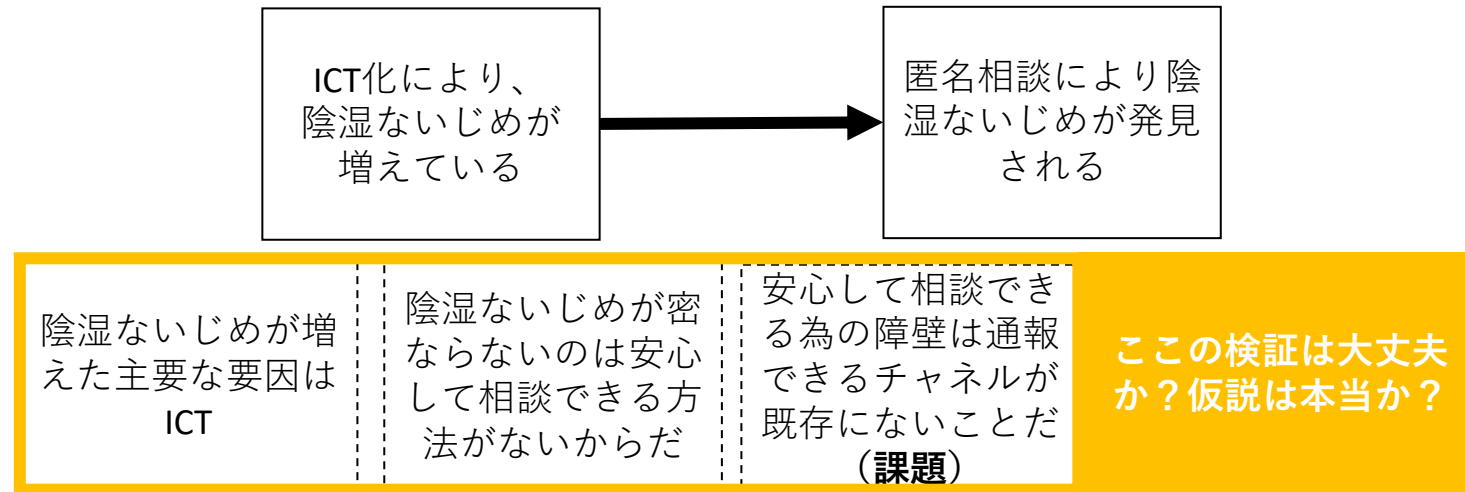
ここの検証は大丈夫か？ 仮説は本当か？

- 道徳教材はすでに多数存在するが、学校側がリーチできていない
- カリキュラムの中で時間の取り合いをしており、実施できる時間が限られる
- 実施を決定する教員は積極的にはこのテーマをやりたいがらない
- 有効な道徳教育とはどのようなものか、や、いじめと道徳教育の因果関係が不明

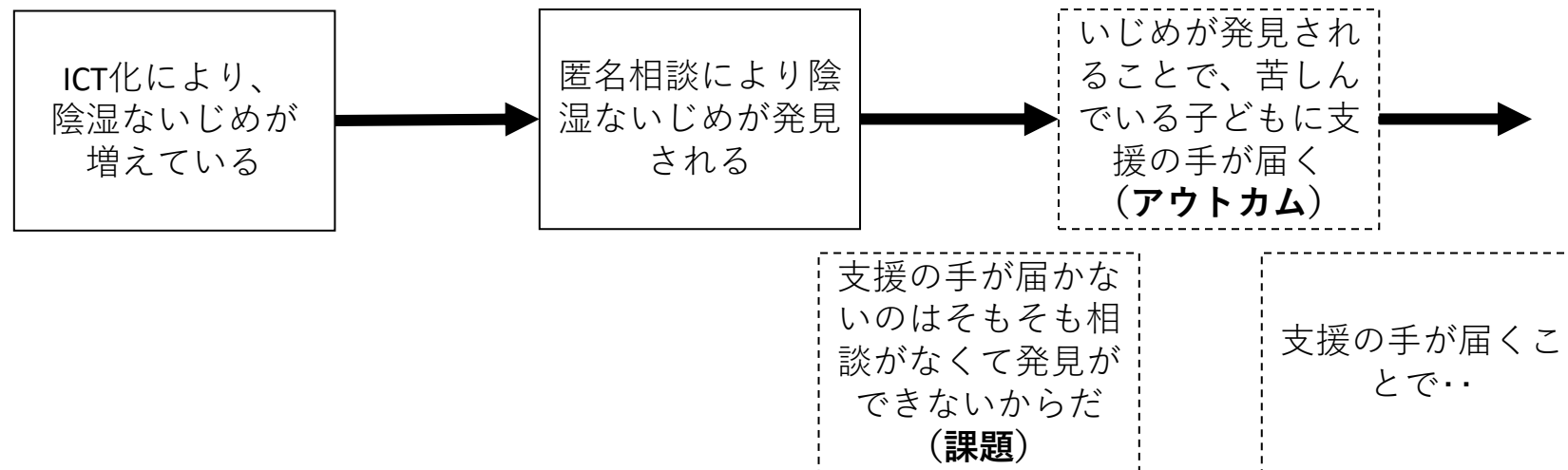
# 活動の決定時に置いている“隠れた前提”（２）



- このつながりは大丈夫？ 隠れた前提は？

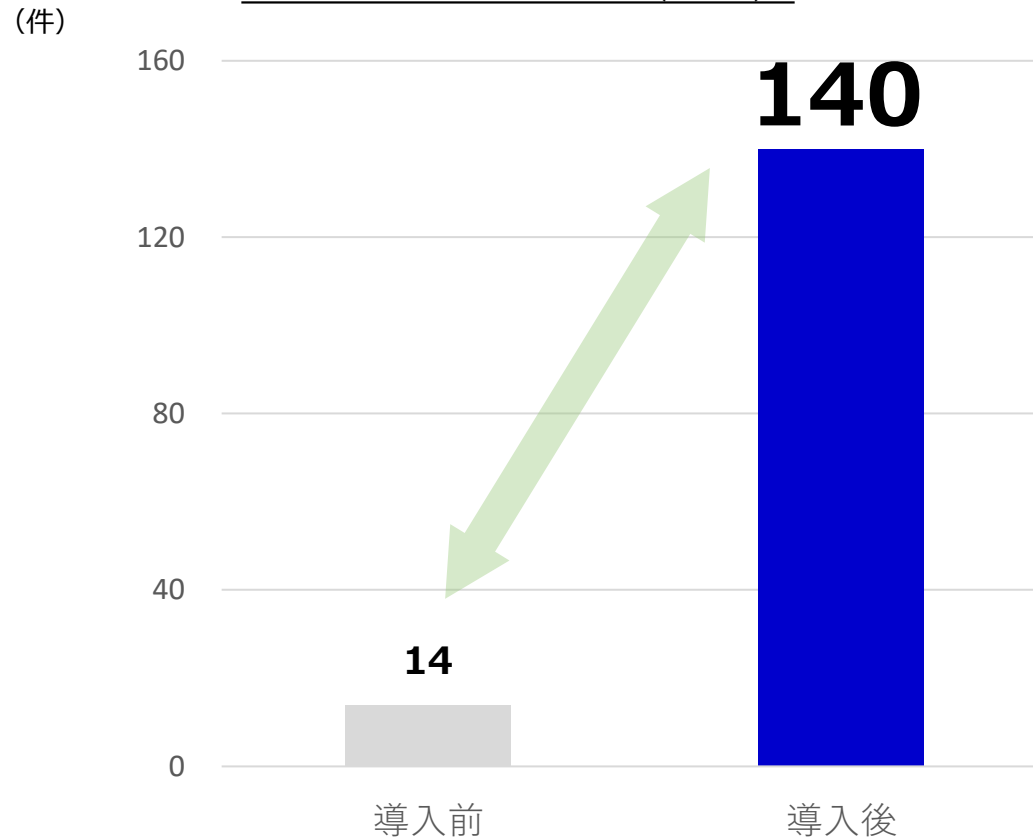


- やりたかったことは？ これで実現できる？ このアプローチは有効？



安心して相談できるための障壁は通報できるチャンネルがないことだ  
(課題)

実験校でのアプリ導入前後の  
いじめ相談件数変化（年間）



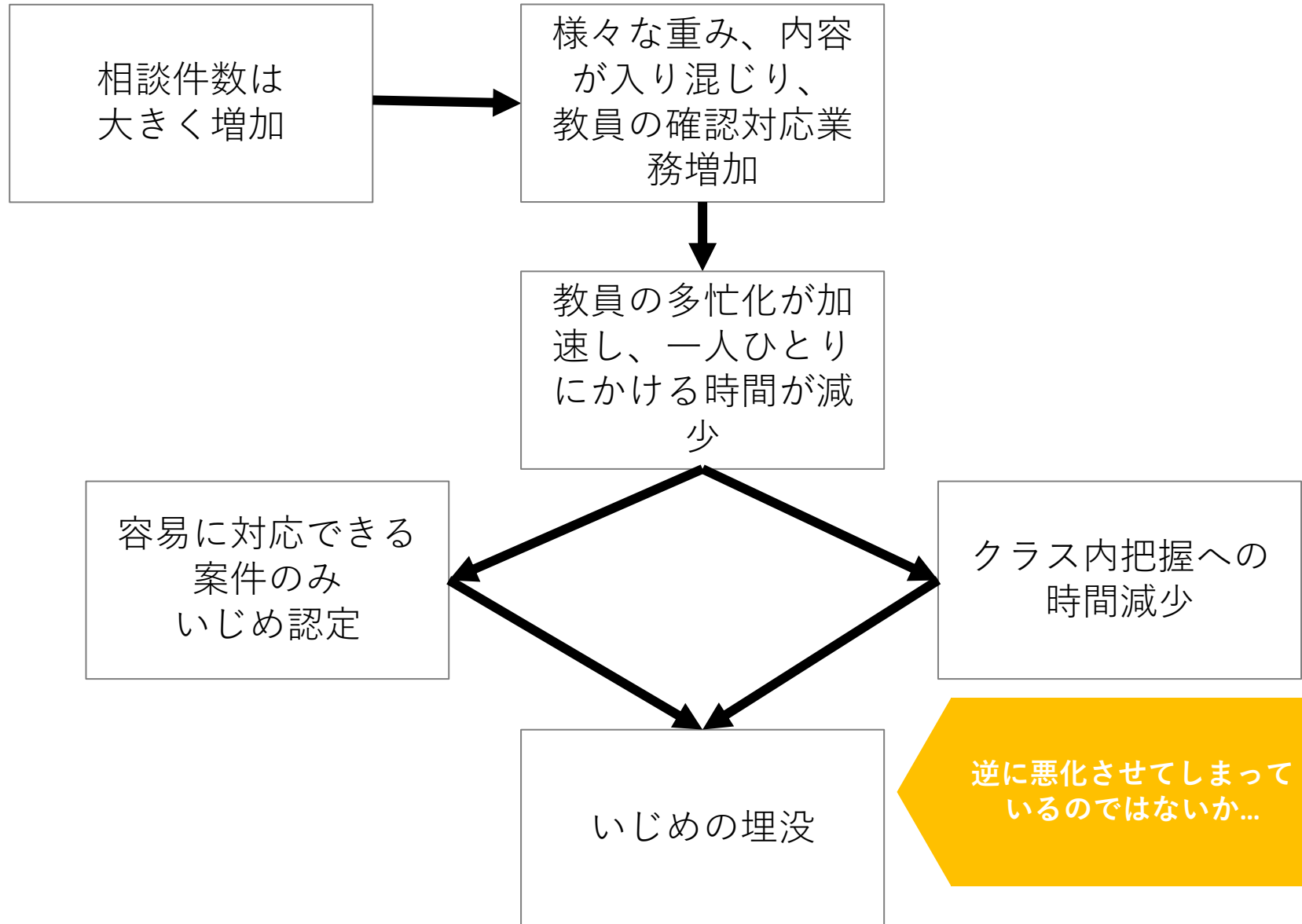
Lineでの相談サービス  
試験件数（2週間/長野市）

**547**件

⇒課題は”相談方法（チャンネル）がない“でOKか？



**配布資料からは削除**

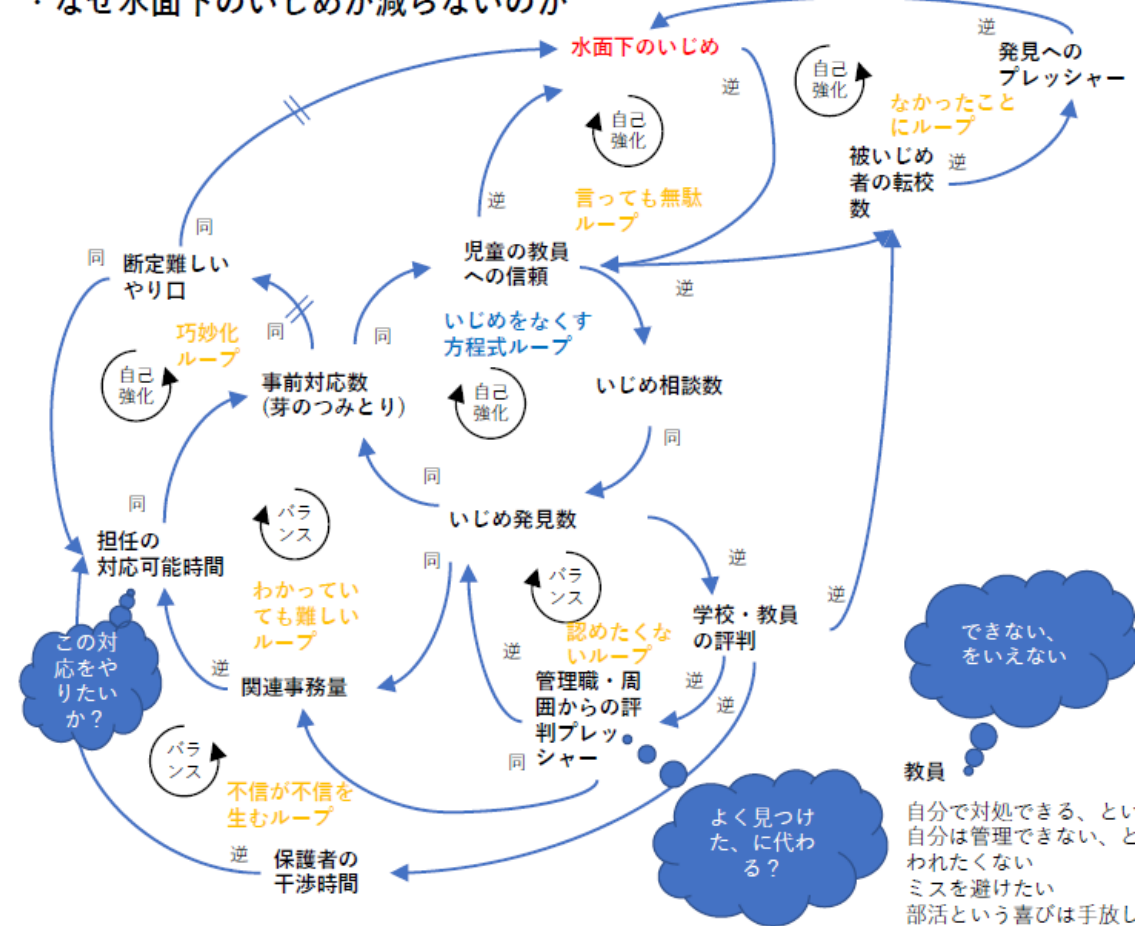


## 2. 課題の構造—社会課題は複雑に絡み合っている



### いじめ構造の分解例（一部）

・なぜ水面下のいじめが減らないのか



当然、全部はできない...どうするか？どこに自団体でアプローチするか？を検討

[illegible]

**配布資料からは削除**

改めて振り返ると...

- ・課題として取り上げているのは課題ではなく単なる事象

⇒自団体としてやりたいこと、に対して後付けでファクトを引っ張っただけ

## (課題)

少子化、核家族化の影響による児童生徒の自制心や耐性の低下（文部科学省「子どもの育ちと現状の背景」）、子どもへのICT普及に基づくいじめの陰湿化（ネットいじめ件数前年比120%<sup>／</sup>）などから、年々学校におけるいじめの数は増加傾向にある。

2020年度文部科学省調査による**いじめ認知件数は61万件を超え、過去最大の数値**となっている。コロナ禍における子どものストレス増加、生徒間の関係性の希薄化等から、事態は深刻さを増すことが見込まれる。この状況に対する早急な対応が求められる。

## (事業活動)

よって、今回、当団体は、自制心や耐性の低下への対応、陰湿ないじめのアプローチとして、以下の活動を実施・展開する。

- ・児童生徒の自制心、道徳観を向上させる教材の開発、提供
- ・陰湿ないじめの発見に寄与する「匿名相談窓口」の設置と匿名アプリ提供

- 課題の分析は大変だがとても重要
- 自分たちが置いている“隠れた前提”を探してみる
- どこにどこまでやる？を皆で考える
- やってみて、更新していく
- 本当はなにを実現したいんだろうか、  
それにこれで届くだろうか、を自分たちはもちろん  
課題を取り巻くみなに問い続ける

「課題の分析」について、本日参加している団体の経験や計画、他のJANPIAプログラム・オフィサーから過去の例があれば、紹介してください。

## 事例の共有



1. オープニング&チェックイン (10分)
2. 【講義①】 資金分配団体に求められる包括的支援プログラム (45分)
3. **【演習①】 資金分配団体の戦略（セオリー）構築 (90分)**
4. 【講義②】 事業成果を高める「社会的インパクト評価」入門 (30分)
5. 【演習②】 事前評価の実施に向けて (20分)
6. クロージング&チェックアウト (5分)

\* 間に休憩を 5 ～ 1 0 分間入れます。

# 【演習①】 資金分配団体の戦略（セオリー）構築



以下のお題について、担当のJANPIAプログラム・オフィサーと相談してください。  
（ブレイクアウト・セッション、90分間。前半・後半で分けて、間に疑問点の解消の時間を設けます）

**資金分配団体としての「包括的支援プログラム」を整理してください。**

**「中長期アウトカム」を達成するための「資金支援」と「非資金的支援」の達成目標（短期アウトカム）を明確にしましょう。**

## 【演習のポイント】

- ✓ 「中長期アウトカム」を明確にしましょう。
- ✓ 「資金支援」と「非資金的支援」（組織基盤強化、環境整備）の「短期アウトカム」を明確にしてください。
- ✓ 「中長期アウトカム」、「短期アウトカム」は、課題の分析にもとづいて設定してください。
- ✓ 「中長期アウトカム」と「短期アウトカム」の関係性の整理は、優先度を高くして行ってください。
- ✓ 審査委員のコメントも参考にしましょう。

ブレイクアウトルームで議論を行う中で、  
気がついたこと、疑問に思った点等を  
発言・チャットで共有してください。

1. オープニング&チェックイン (10分)
2. 【講義①】 資金分配団体に求められる包括的支援プログラム (45分)
3. 【演習①】 資金分配団体の戦略（セオリー）構築 (90分)
4. **【講義②】 事業成果を高める「社会的インパクト評価」入門 (30分)**
5. 【演習②】 事前評価の実施に向けて (20分)
6. クロージング&チェックアウト (5分)

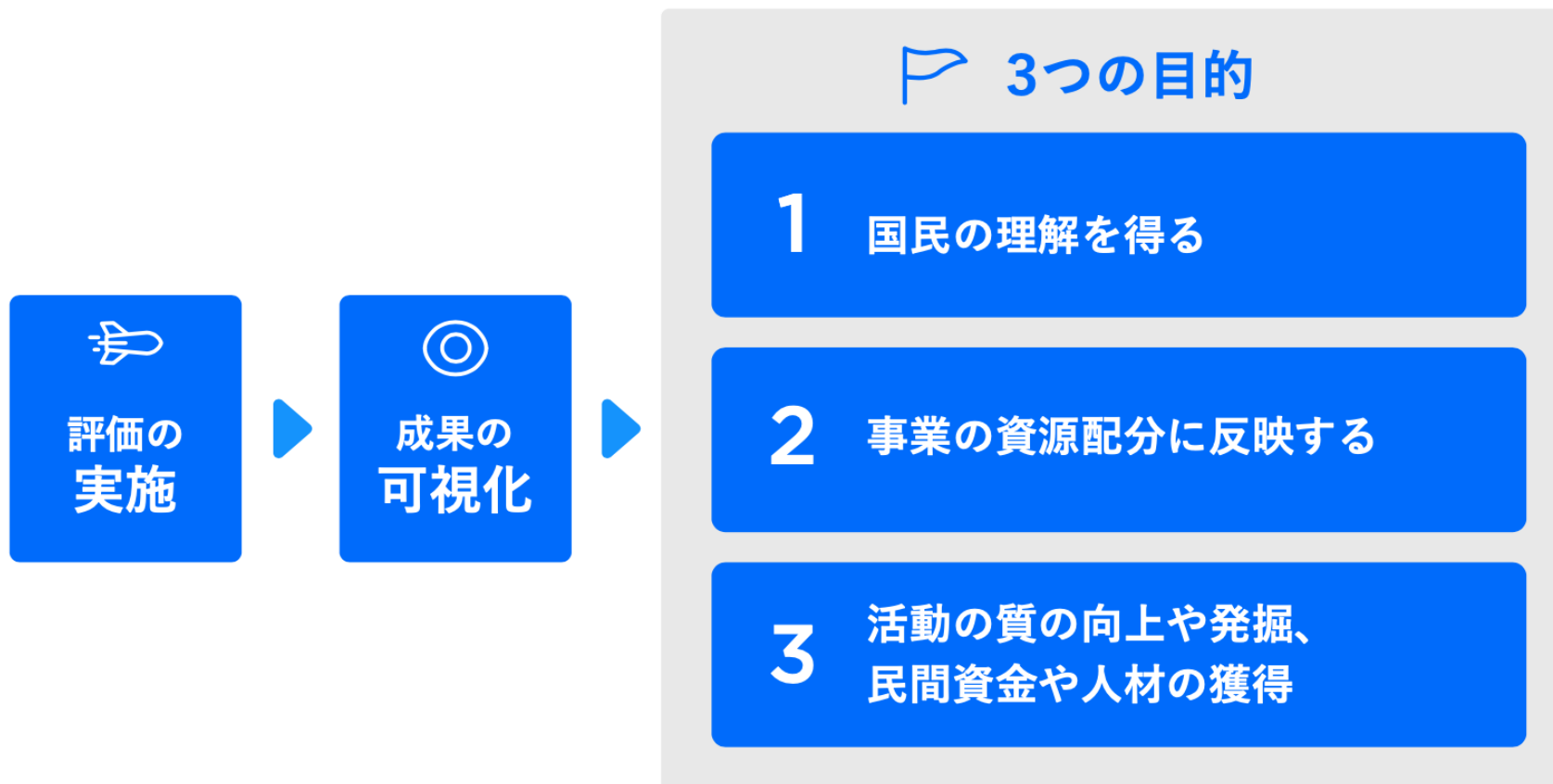
\* 間に休憩を 5 ～ 1 0 分間入れます。

# 休眠預金活用法における評価の目的



休眠預金活用法における「評価の目的」を確認しましょう。

本制度における評価は、活動の成果を検証・可視化し、3つの目的に活用することを想定しています。



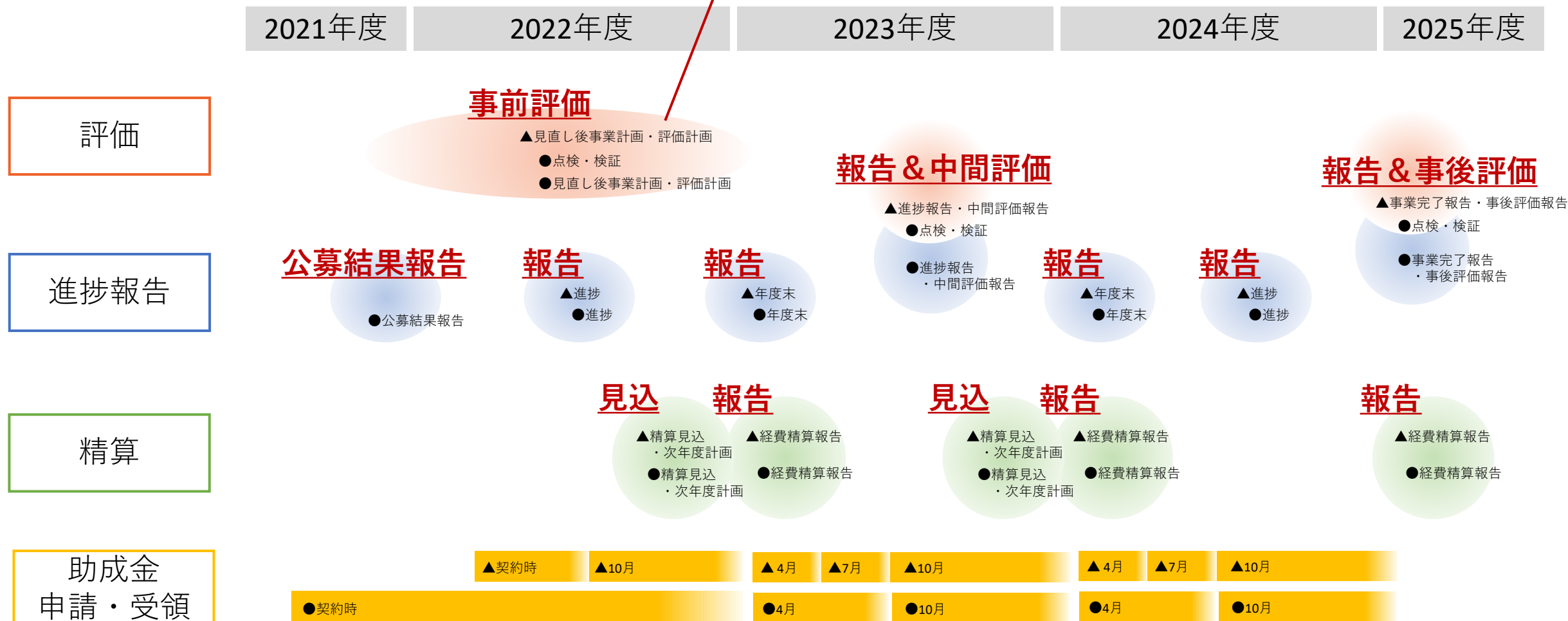
出典：事前評価ハンドブック（JANPIA）

# 【午前中の説明の再掲】事業全体のスケジュール（簡略版）



- ▲：実行団体が提出する書類  
●：資金分配団体が提出する書類

19年度・20年度事業との違い  
・評価計画は「契約時」ではなく「事前評価時」に作成  
・事前評価報告書式はなし



※助成金申請・受領のみ、提出時期を記載

この他、月次で実施いただくことがあります。（月次面談、収支管理簿等の提出）

**評価 = 事実特定 + 価値判断**

思い込みではない事実を  
提示する

「良い・悪い」の基準に透明性を  
もたせ、判断をする

## 【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)

## 「社会的インパクト評価」とは？

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」などの「アウトカム（短期・中期・長期）」を、定量的・定性的に把握し、当該事業や活動に価値判断を加えること。「インプット」「活動」「アウトプット」から「アウトカム（短期・中期・長期）」に至るまでの論理的な結びつきを明らかにしたうえで、計画、実行、分析、報告・活用の4つの評価過程を経て実施される。

### ★ アウトカム

.....  
アウトカムは、社会に起こる望ましい変化、社会的課題が解決された状態、受益者や関係者、地域や環境への変化を指す。

### ★ 論理的な結びつき

.....  
アウトカムだけを見るのではなく、問題解決に至るまでの事業のニーズ・セオリー・プロセスを可視化し、検証・改善していく。

### ★ 定量的・定性的に把握

.....  
定量と定性の情報は相互に補完するものと捉え、定量と定性の両方の情報を把握していく。

本制度では、

- 中長期アウトカムを「最終的に目指す社会的課題を解決した状態」、
- 短期アウトカムを「事業終了時までに達成することを目指す事業目標」と定めています。

出典：事前評価ハンドブック（JANPIA）



## 休眠預金活用事業における社会的インパクト評価の特徴

- 1 自己評価が基本
- 2 評価の実施時期は原則 3 回
- 3 「評価の 5 原則」による評価の質の担保

### 1 について

評価の客観性や正当性を確保するという前提で、評価の全過程において、事業の実施主体が自ら行う「自己評価」を基本としています。また、必要に応じて、資金分配団体が実行団体の自己評価を伴走支援します。そのうえで、実行団体の評価報告は資金分配団体が点検・検証を行い、事業の改善や広報(説明)などに有効活用することを目指します。

### 2 について

事前評価を実施したら、中間評価と事後評価の計画を記載した評価計画を提出する。

出典：事前評価ハンドブック（JANPIA）

## 評価の5原則

1	多様な関係者の参加、連携、協働	多様な関係者の幅広い参加、連携、協働
2	信頼性	信頼できる方法で収集するなど、適切な情報を使用する
3	透明性	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
4	重要性	事業を遂行するうえで重要な事項や、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
5	比例性	組織の規模、資源や目的などに応じて、評価方法や報告・情報開示の方法を選択する

多様な関係者が参加していることは、評価の質を高めます

信頼性の高い情報で評価しましょう

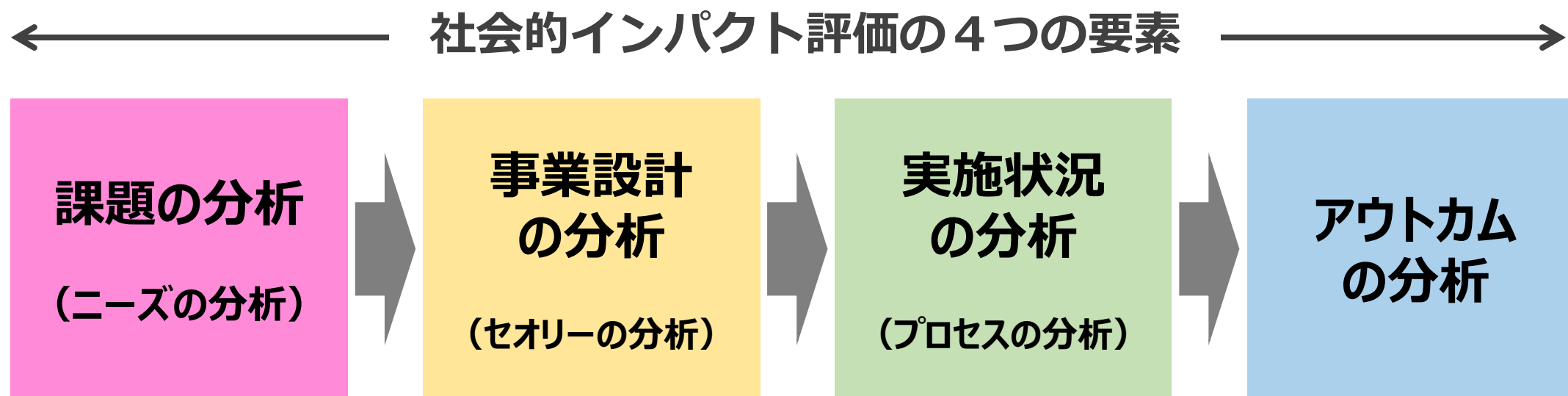
情報の開示は正確にわかりやすく行いましょう

事業の中で特に重要な内容についての評価を優先しましょう

組織の背丈にあわせた等身大の評価を行いましょう

出典：事前評価ハンドブック（JANPIA）

本制度における社会的インパクト評価は、以下の4つの分析からなります。  
資金分配団体、実行団体の双方に、社会的インパクト評価が求められます。



社会的インパクト評価のどの分析においても、資金分配団体と実行団体との情報の共有、意見交換、継続的なコミュニケーションなど、一体となった分析をおこなうことが大事です。

社会的インパクト評価の4つの分析について、  
事前評価、中間評価、事後評価で、どの分析が求められるのか確認しましょう。

	事前評価	中間評価	事後評価
課題の分析 (ニーズの分析)	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>主な目的：効果的な事業戦略の立案</b></li><li>• 事前評価として、「課題の分析」、「事業設計の分析」をおこなう</li><li>• 上記の分析結果をもとに、「<b>評価計画</b>」（中間評価・事後評価の計画）を立案する。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>主な目的：アウトカム達成に向けた進捗確認と事業改善</b></li><li>• 中間評価として、「課題の分析」、「事業設計の分析」、「実施状況の分析」、（可能であれば）「アウトカムの分析」をおこなう</li><li>• 上記の分析結果をもとに、必要であれば事業戦略を更新する</li><li>• 事業改善としては、事業活動や予算・人材等の資源配分の見直しなどがある</li><li>• 以上を、「<b>中間評価報告書</b>」にまとめる</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>主な目的：アウトカム達成状況の把握、事業の妥当性の検証</b></li><li>• 事後評価として、「アウトカムの分析」をおこなうことで、意図した成果が生まれたか、予期しない成果が生まれていないか等を検証する</li><li>• 「課題の分析」と「事業設計の分析」、「実施状況の分析」結果にもとづいた振り返りをおこなうことで、事業の妥当性を検証し、事業者としての学びを抽出する</li><li>• 以上を、「<b>事後評価報告書</b>」にまとめる</li></ul>
事業設計の分析 (セオリーの分析)			
実施状況の分析 (プロセスの分析)			
アウトカムの分析			

## 課題（ニーズ）の分析のポイント

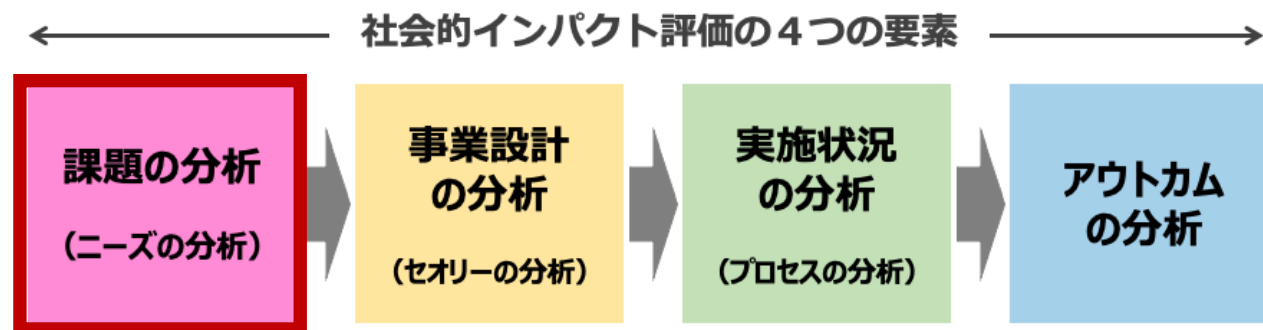
「課題の分析」によって、重要なアウトカムを特定できます。  
「課題の分析」では、特に以下（再掲）を意識しましょう。

- （ア）社会課題の把握
- （イ）対象者の絞り込み
- （ウ）最終受益者の明確化

「課題の分析」では、「組織基盤強化」と「環境整備」の視点も重要です。  
資金分配団体として、当該分野で活動する団体の組織的な課題や対象地域における環境的な課題を把握することが、効果的な「非資金的支援」の戦略立案につながります。

**申請した事業計画の内容について、そもそもその問題設定でよいのかを事実による現状認識や、事業者のビジョンと照らし合わせて確認しましょう。**

**「課題の分析」がしっかりできると、効果的な「事業設計」につながり、それが最終的なアウトカム創出につながります。**



## 事業設計（セオリー）の分析のポイント

**事業設計（セオリー）が、事業計画と事業実施、そして事業改善の基礎になります。**

確認された課題を解決した状態が、アウトカムの創出です。

事業実施により、そのアウトカムが達成されるというのは  
どういう理屈（論理）によるものか、可視化してみましょう。

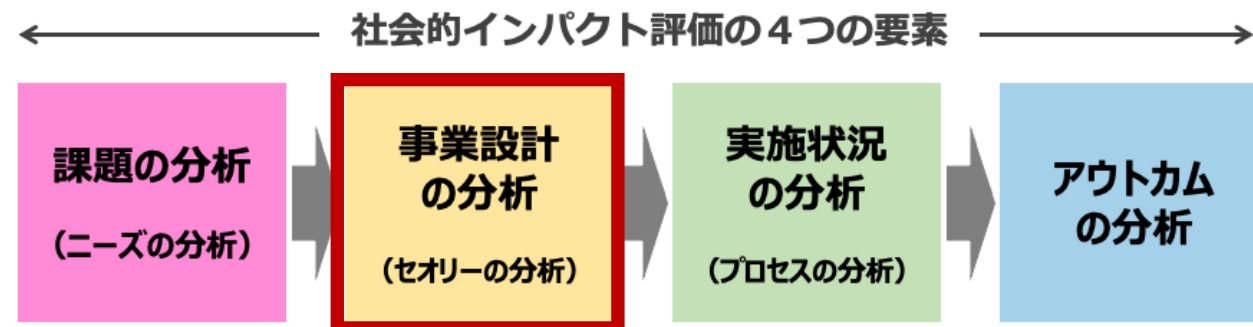
事業設計の分析をおこない際に、「望ましい変化を生み出すための手段は妥当か」、  
「望ましい変化を生み出すために、もっと効果的な手段はないか」を検討しましょう。

その際に、

- ・事業関係者とのディスカッションやワークショップをおこなうこと
- ・先行研究を参照すること

などがおすすめです。

また事業設計（セオリーは）一度実施したら終わりではありません。  
**常に（継続的に）改善するものです。**



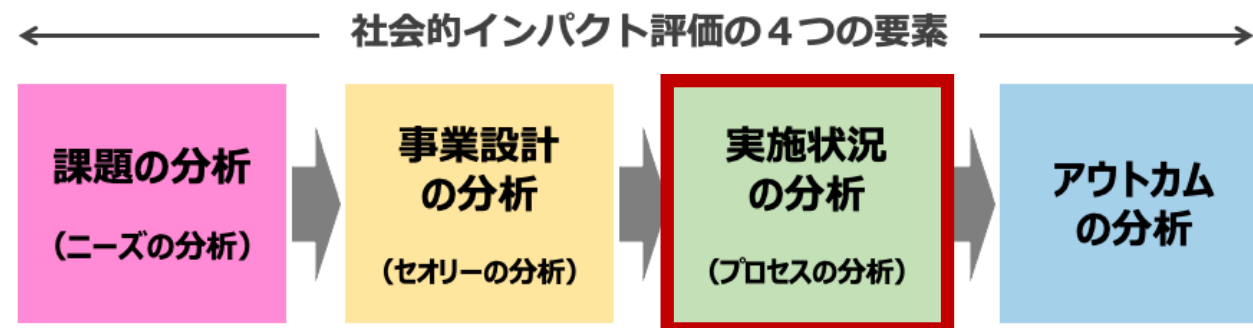
## 実施状況（プロセス）の分析のポイント

事業実施期間中、実際に何が起きているかをしっかりモニターし、想定された論理の道のりの通りに物事が推移しているかをチェックし、必要な軌道修正を行いましょう。

事業実施の中で、なるべくリアルタイムにデータを集めるような工夫をすることがポイントです。

例としては、

- ・ 実行団体のプログラム実施の際に、アウトプットや直接的なアウトカムのデータをとる
- ・ それを月次の資金分配団体と実行団体の協議の際に確認するなどです。



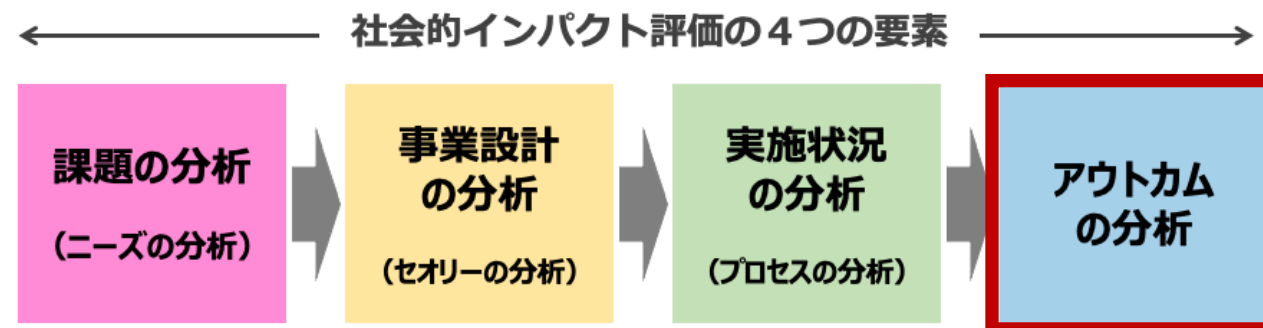


## アウトカムの分析のポイント

休眠預金等活用の評価指針においては、「短期アウトカム」が事業終了時のアウトカムとして設定されます。

そのため事業終了時に、設定していた「短期アウトカム」の目標を達成できたか、事業実施の前後で「短期アウトカム」の変化を検証するものです。

比較グループを置いた「ありなし」比較は実施困難な場合がほとんどのため、設定した「目標値・目標状態」を基準にした前後比較が中心になります。





1. オープニング&チェックイン (10分)
2. 【講義①】 資金分配団体に求められる包括的支援プログラム (45分)
3. 【演習①】 資金分配団体の戦略（セオリー）構築 (90分)
4. 【講義②】 事業成果を高める「社会的インパクト評価」入門 (30分)
5. **【演習②】 事前評価の実施に向けて (20分)**
6. クロージング&チェックアウト (5分)

\* 間に休憩を 5 ～ 1 0 分間入れます。

## 【演習②】 公募開始に向けて



以下のお題について、担当のJANPIAプログラム・オフィサーと相談してください。  
(ブレイクアウト・セッション、20分間)

**公募にむけての戦略づくり（事業設計）のために、担当のJANPIA プログラム・オフィサーとやるべきこと、スケジュールを確認しましょう。**

1. オープニング&チェックイン (10分)
2. 【講義①】 資金分配団体に求められる包括的支援プログラム (45分)
3. 【演習①】 資金分配団体の戦略（セオリー）構築 (90分)
4. 【講義②】 事業成果を高める「社会的インパクト評価」入門 (30分)
5. 【演習②】 事前評価の実施に向けて (20分)
- 6. クロージング&チェックアウト (5分)**

\* 間に休憩を 5 ～ 1 0 分間入れます。

# おわりに：評価関連経費の効果的な活用方法について



最後に、評価関連経費の効果的な活用方法について、説明をおこないます。

## 前提として押さえるポイント

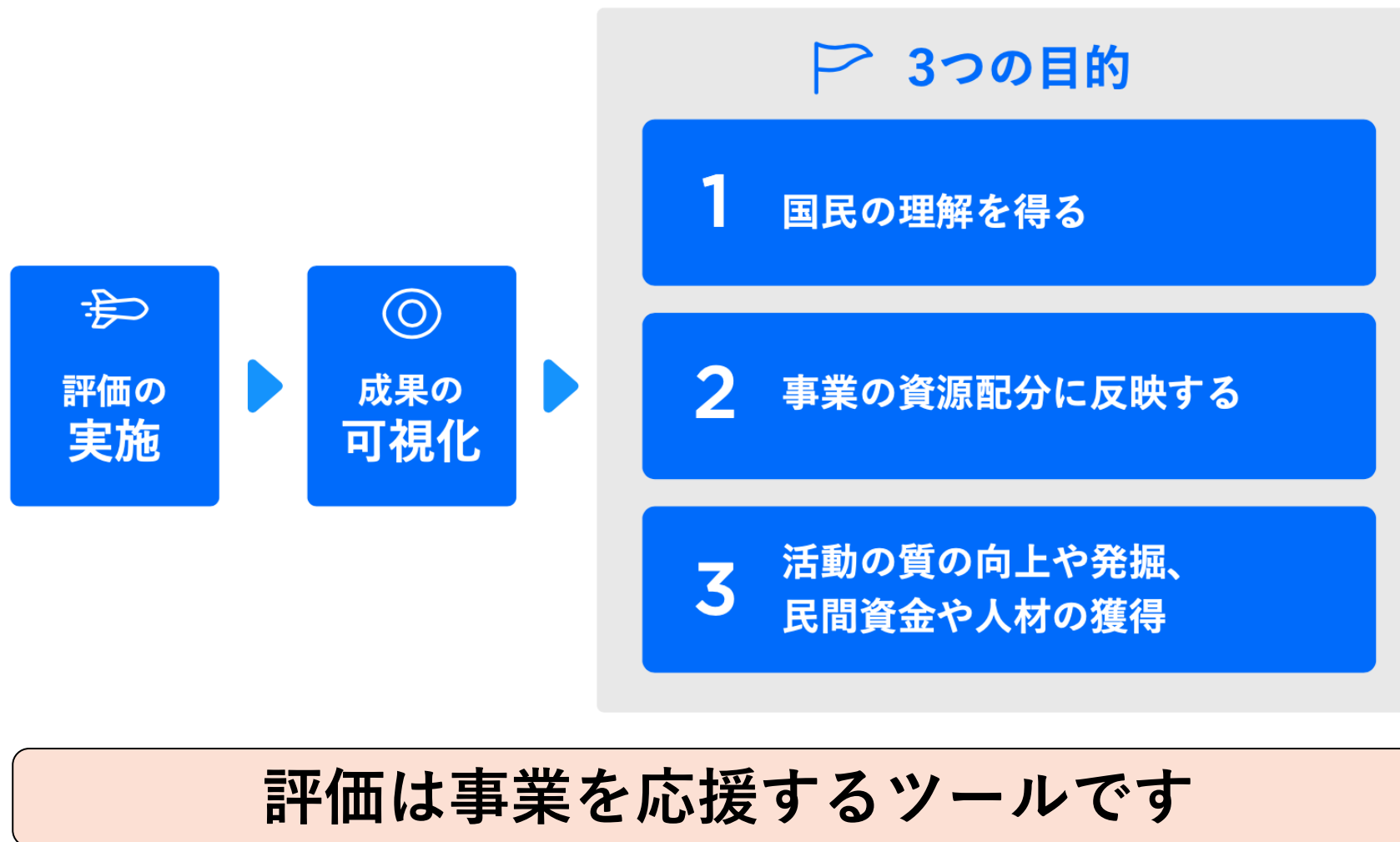
1. 何のために評価をするのか
2. 自己評価が基本
3. 評価の客観性や正当性をどう確保するか  
評価の質をどのように上げられるか

⇒本制度において、基本的には第三者による「専門的な評価」は求めています。

# おわりに：評価関連経費の効果的な活用方法について



「何のために評価をするのか」については、以下をもう一度確認しましょう。



## 考えるポイント：評価の質をどのように上げることができるか

- ・客観的に自分たちの活動を見れる力
- ・評価をツールとして使いこなす力

どうすれば身につけられるか？



- 実行団体同士の現場から学ぶ・客観的に見る機会を作る
- 専門家から学ぶ機会を作る
  - 分野専門家や評価専門家による事業に対する伴走支援
  - 事業設計作りのワークショップの開催
  - 第三者委員会等を作り、自分たちの事業計画や評価について定期的にコメントをもらう場を設ける
- 事業の可視化・ビジュアル化し発信する

誰ひとり取り残さない  
持続可能な社会作りへの触媒に。

ご清聴ありがとうございました。