

(第1部)

事後評価の基礎について

2022年6月28日

日本社会事業大学 社会福祉学部

講師 新藤 健太



事後評価編



休眠預金活用事業

実行団体向け評価ハンドブック

2022年6月版



一般財団法人 日本民間公益活動連携機構 (JANPIA)

目次

本ハンドブックの利用にあたって	1
はじめに	2
休眠預金活用事業における社会的インパクト評価の振り返り	3
1章 事後評価の目的と意義を知ろう	5
1節 事後評価の目的と意義	5
2節 事後評価の実施手順	5
3節 事後評価の内容	7
2章 評価計画を具体化する	8
1節 事後評価の基本的視点を整理する	8
2節 具体化ポイント1：アウトカム測定の準備	8
3節 具体化ポイント2 事業の成功要因・課題の分析	10
4節 具体化ポイント3 各団体で深掘りする項目（任意）	11
4-1. 深掘りする項目の検討	11
4-2. 深掘りする項目が決まつたら検討すること	12
5節 評価計画の点検	12
5-1. 事後評価計画で点検するポイント	12
5-2. 具体化した評価計画を共有する	13
3章 事後評価を実施する	13
1節 データを収集する	14
2節 測定結果（収集したデータ）を記録する	14
3節 測定結果（収集したデータ）を評価する	14
4節 評価結果をまとめる	16
4-1. 事後評価の結論を出す	16
4-2. 提言とは	17
4-3. 知見・教訓とは	17
5節 報告書を作成する	18
5-1. 報告書を作成する	18
5-2. 検証	19
4章 事後評価に向けての取組み事例	20

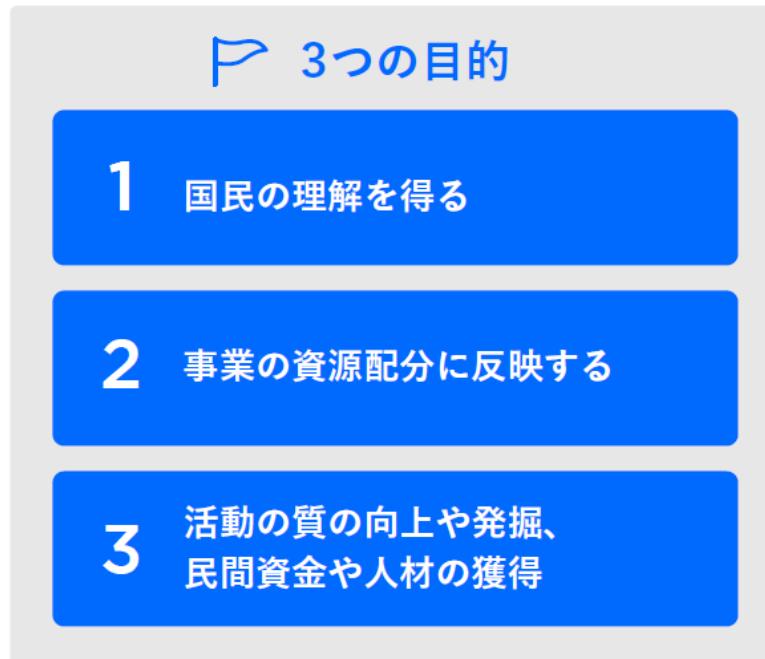
新藤の経験も踏まえながらこの部分を説明する。

<https://www.janpia.or.jp/hyouka/>

“休眠預金事業における社会的インパクト評価(pp3-4)”



- 事後評価は主に**“国民の理解を得る(説明責任を果たす)”**という目的が大きい。
- そのため評価結果は**“伝える相手(国民)にとってわかりやすく、意味のある評価結果”**でなければならない。

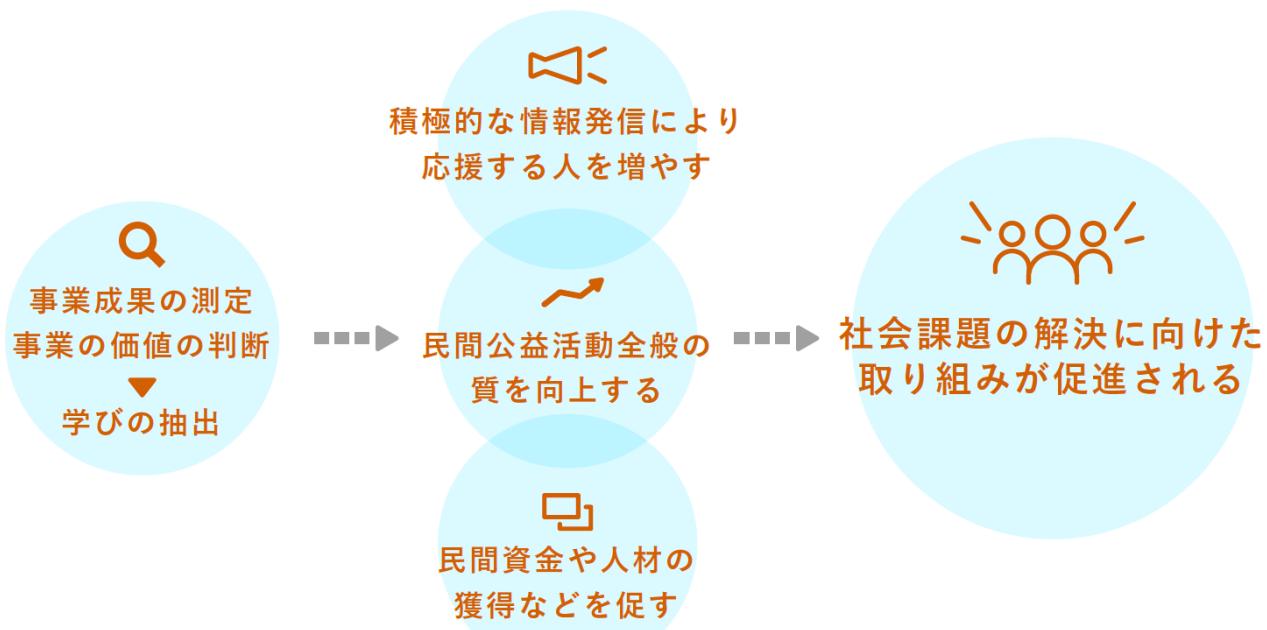


“(第1章)事後評価の目的と意義(p5~)”

1 節

事後評価の目的と意義

事後評価とは、「事業成果の測定」と「事業の価値の判断」を行い、学びを抽出することです。「事業の価値の判断」とは、課題やニーズ、事業運営管理の適切性、課題やニーズに対する事業設計の整合性、成果の達成状況のすべてを振り返り、事業の妥当性を検証することです。そして休眠預金を原資とした助成金が国内の社会課題解決にどのように活用されたのかを広く伝えます。また、事業の価値に対する理解を広げることにより、賛同者や支援者が増え、新たな資金や人材の獲得のきっかけをつくります。



ひとこと解説



評価実施体制、実施方法を含め、評価報告書は公開されます。評価結果が有効に活用されるためには正確かつ誠意ある情報開示、説明や報告を行うことが大切です。

・自団体(資金分配団体、実行団体)が活動を継続し続けられるように、という視点だけではなく、他団体に取り組みを広げていくという視点も重要。

・いざれそなならなければ社会課題の根本的解決は難しい。

★休眠預金事業での3年間は新たな仕組みを試行しながら形成するための3年間という理解。

“事後評価の手順(p6)”

1

2

2

事後評価の実施手順

ここでは、事後評価を実施する際に用意するものと、実施手順の4つのステップを説明します。

用意するもの

- ・事業計画書
- ・評価計画書
- ・進捗報告書（年度末報告書を含む）
- ・評価報告書など

ひとこと解説



事後評価では、これまでに報告書などでとりまとめた情報や日常的に記録している情報を積極的に活用しましょう。事業の集大成として関係者と共有し、今後の取組みに活用することを目指します。

★Step1. 計画の具体化と点検が重要。

- **点検↔修正**は必要に応じて何度も繰り返す場合もある（妥当な計画が妥当な結果（成果物）をつくる）。
- 妥当な評価結果なくして妥当な提言・教訓を生み出すことはできない。

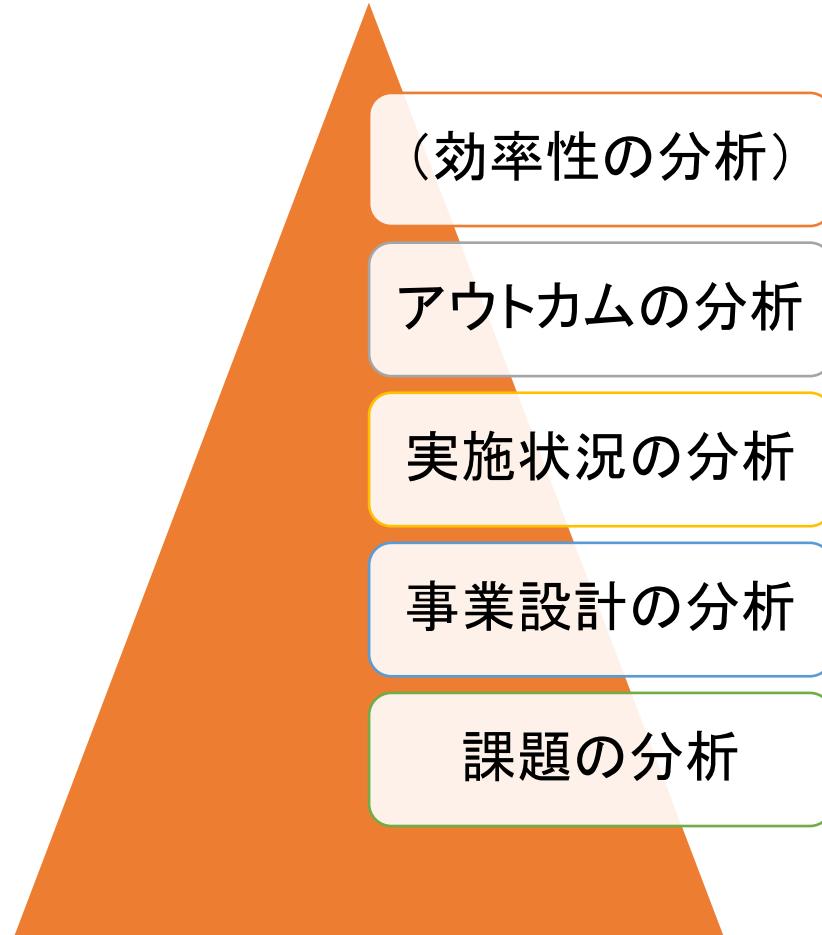
事後評価の手順

事業計画で設定した目標値と目標状態の比較により、成果達成状況を評価するやり方の手順を一例として示します。

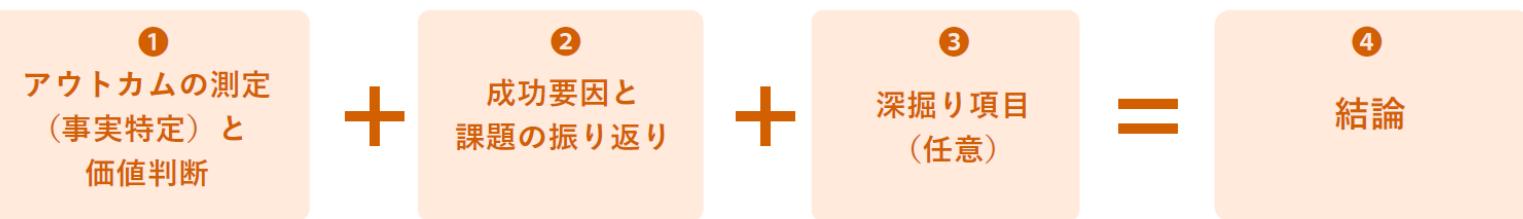
項目	時期（一例）	備考
STEP1. 計画の具体化と点検		
事後評価の計画を具体化する	～事業終了の6か月前	資金分配団体と相談しながら、「中間評価の点検・検証」を振り返り、事後評価の計画を具体化する。 具体化した評価計画の客観性・妥当性を資金分配団体と確認する。
STEP2. 事後評価の実施		
情報を収集・整理する ・データの収集 ・測定結果の分析 ・測定結果の評価	事業終了6か月前 ～3か月前	重要と判断した項目についてデータを収集し、活動やアウトプットの実績を整理し、アウトカムを測定する。事業の成功要因や課題の分析、価値判断を行う。
STEP3. 結果のまとめ		
報告書ドラフト作成 ・結論 ・提言、知見・教訓の抽出	事業終了2か月前	STEP2で行った個々の評価を総合的にみて、事業の妥当性を自己評価し、学びを抽出する。
STEP4. 検証		
事後評価を検証する	事業終了2か月前 ～1か月前	評価計画どおりに評価が実施されたか、報告内容の妥当性・客観性があるかどうかを、資金分配団体と検証する。検証内容を検討し、報告書を最終化する。
ひとこと解説		
 事後評価の時期は一例として記載しています。事業活動の繁忙期により、事後評価の適切なタイミングは異なります。活動の妨げにならずに評価の目的を達成できるよう、計画の具体化から検証まで余裕のある計画を立てましょう。		
ワンポイントアドバイス		
事後評価報告書がとりまとめられたタイミングで報告会を開催するなど、事業の成果を多くの人が知る機会をつくりたり、積極的な意見交換の場をもつことは、理解者を増やすうえで有益です。また、エピソード、報道された記事、白書（案）など、事業の成果として共有が望まれる資料をとりまとめておきましょう。		

“事後評価の内容(p7)”

★評価の4つ(5つ)の構成要素



- 4つ(5つ)の構成要素は順番に積みあがっている。

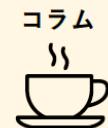


⋮

⑤

学びの抽出

提言（実行団体・資金分配団体で活用）/ 知見・教訓（ほかの事業でも活用）



評価の4つの構成要素

本制度における社会的インパクト評価は「課題の分析」「事業設計の分析」「実施状況の分析」「アウトカムの分析」の4つで構成されています。事後評価では、主に「アウトカムの分析」を行い、事業の成果の可視化を行いますが、成功要因や課題の分析、深掘りする項目には、これら4つの構成要素の内容が含まれています。また、結論を出す際にはアウトカムの分析に加え、課題（ニーズ）への対応、事業設計、事業実施プロセスの適切性を俯瞰し、事業実施の妥当性を判断する根拠とします。

成功要因・課題の分析

受益者や直接対象グループのニーズと合致していたか（課題の分析）、活動が短期アウトカム達成に効果的であったか（事業設計の分析）、事業実施タイミングや投入した資源・人員は適切であったか、事業の実施状況に応じて必要な見直しを行うことができたか（実施状況の分析）など、何が成功要因となり、何が阻害要因となったかを分析します。コロナ禍という外部条件の影響を大きく受けている場合には、どのような影響があったのか具体的に分析し、対応は妥当であったかを検証します。

“(第2章)評価計画を具体化する(pp8~)”

1 節

事後評価の基本的視点を整理する

事後評価を実施するにあたって、中間評価時に見直した評価計画が今も目的に合致しているか、検証したい内容が評価小項目（評価設問）として具体的に設定されているかを確認しましょう。計画しているインタビューやアンケート調査などをどのように実施するかについてもこの段階で具体化します。

評価計画の具体化では、以下の具体化ポイント4つを決め、評価の客観性や妥当性が担保された計画になっているかを資金分配団体と点検します。

具体化
ポイント
1

アウトカムの測定の準備

事業計画に記載した短期アウトカム指標の達成度、波及的・副次的・想定外の成果などを、どのように測定・検証するかを考えます。短期アウトカムとその指標の表現が曖昧な場合には、ここでしっかりと明確にしましょう。

具体化
ポイント
2

事業の成功要因・課題の分析

短期アウトカムの成果達成につながった取組みと短期アウトカムの達成の妨げとなった課題を分析します。分析結果は今後の事業への知見・教訓を抽出する材料となります。

具体化
ポイント
3

団体にとって深掘りしたい項目の整理（任意）

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、特に団体で重要だと考える項目や、社会課題解決に向けた事業をさらに進めるために、事後評価において明らかにしておくことが重要だと思われる項目について、調査方法や分析・価値判断方法を整理します。

具体化
ポイント
4

実施体制やスケジュール

事業終了時はさまざまな業務が立て込みますので、前もって余裕のあるスケジュールを立てておくことが大切です。

評価実施体制：評価を進めるうえでの役割分担を決める。

測定実施方法：誰にどのような方法でどのようなことをいつまでに測定するか。

判断基準の設定：それぞれの評価小項目（評価設問）に明確な判断基準を設定しているか。

評価の報告方法：資金分配団体への報告のほか、報告会を開催するなどを検討する。

①まずはここが大切(ただし測定(事実把握)することが重要)。

②次はここが大切(事実に基づいて正しく価値判断することが重要)。

具体化ポイント1：アウトカム測定の準備

1 事業計画に記載した短期アウトカム指標の測定準備を行う

測定準備の ポイント

- ①測定対象の選定
- ④集計方法の具体化
- ②測定方法の明確化
- ⑤分析方法の具体化
- ③測定に必要な資料などの準備

事後評価で実施するアンケート調査やインタビュー、グループディスカッションの考え方の基本や調査協力依頼の見本は「参考資料集」に掲載されていますので、迷った場合にはそちらも参照してください。

ひとこと解説



アウトカム測定のために調査を行う際には、倫理面に十分に配慮し、対象者の人権の尊重やプライバシーの保護、被りうる不利益への十二分な配慮を行うことが大切です。

2 設定している指標以外の測定の必要性について検討する

事業計画に記載した短期アウトカム指標は、本来、事業が起こそうとしている変化を実際に測定し、一般の人々にその価値を伝えているか、再度確認しましょう。補足する必要があると判断した場合は、新たな指標を追加し、同様に測定準備を行いましょう。例えば、支援事例数、満足した支援対象者数など、定量指標だけを短期アウトカム指標として設定している場合には、その数字から、一般の人々に事業の価値を伝えることができるのかを考えてみましょう。

“事業計画に記載した短期アウトカム指標の測定準備を行うの補足(p8)”

①測定対象の選定

- ・量的調査の場合、無作為に選定することが望ましい(当日、実演する)。
- ・質的調査の場合、明らかにしたいことに沿った方法が望ましい。

例)より良いアウトカムを達成するためのコツを把握したいのであれば、より良くアウトカムを達成した対象を選定しなければならない。

②測定方法の明確化

中長期アウトカム

私の家族が、健康に生活できる

短期アウトカム

私の家族が、食生活を気にするようになる

私の家族が、定期的に運動をするようになる

活動

・(私が)食生活に関するテレビ番組を見せるようにする
・(私が)本を購入して奥さんに渡す

・(私が)休日に家族を公園に連れていくようする
・(奥さんの友達に)運動することの良さを語ってもらう

アウトカム	悪い指標	良い指標
私の家族が健康に生活できる	—	私の家族一人ひとりの病気になる頻度
私の家族が食生活を気にするようになる	私が食生活に関するテレビ番組を勧めた頻度	毎回の食卓にならぶ生野菜の頻度
私の家族が定期的に運動をするようになる	私の家族一人一人の「運動したい」という気持ち(①とてもそう思う~⑤全くそう思わない)	私の家族一人一人の運動状況

- ・指標の設定は分野専門家の助力を得られると良い。 9

“事業計画に記載した短期アウトカム指標の測定準備を行うの補足(p8)”

④集計方法の具体化

- 目的や状況に合わせて適切な方法を選択。

⑤分析方法の具体化

表4-19 「健康度自己評価」と「副介護者の有無」のクロス集計表

		健康度自己評価				
		健康ではない と思う	あまり健康で ないと思う	まあ健康だと 思う	非常に健康だ と思う	
副介護者 の有無	いる	度数 (相対度数)	23 (5.3%)	65 (14.9%)	285 (65.5%)	62 (14.3%)
	いる	調整済み残差	-2.2	-2.8	0.8	4.4
	いない	度数 (相対度数)	51 (9.0%)	124 (21.9%)	356 (63.0%)	34 (6.0%)
		調整済み残差	2.2	2.8	-0.8	-4.4

【出所】一般社団法人日本ソーシャルワーク教育学校連盟編集『社会福祉調査の基礎』中央法規出版。

- 例えば、量的調査で関連や差を見る分析の場合可能であれば検定(統計的仮説検定)が行えるとより良い(当日口頭で補足する)。

表4-12 体操教室の参加者による参加前後のADL得点

回答者ID	参加前	参加後
1	25	28
2	41	41
3	47	45
4	17	20
5	29	35
6	42	43
7	34	30
8	24	30
9	36	38
10	38	40
11	23	26
12	29	26
13	25	29
14	25	32
15	18	28
16	25	22
17	26	29
18	35	35
19	12	15
20	33	38
平均 (標準偏差)	29.2 (9.0)	31.5 (7.9)

表4-13 対応のあるt検定の結果

t値	自由度	有意確率
-2.846	19	0.010

P値
df
検定統計量

表2 中山間地域で暮らす要介護高齢者の医療福祉ニーズ

カテゴリ	文脈単位	コード化単位	分析単位
医療費負担に関連する困りごと	医療費の支払い困難	外来受診費の支払い困難	・医療費が1000円ちょっとが払えないとか、／・医療でお金がほんっていってみたりとか、その病院に行ったときに検査とかあつたらお金の単価が跳ね上がって、500円の単位が重いのでお金がある無しで、雲泥の生活の差はありますね。
		入院費の支払い困難	・具合悪くして入院されて、何か感染症にかかってたんでしょうかね、個室へ入らないかんって先生に言われて個室へ入って、そんなに長く入ってなかつたみたいですが医療費がね（苦しい）ということ、／・それはもう通院費もそうです、入院費も。
		薬剤費の支払い困難	・お薬とかも（苦しい）っていう、／・薬が高いと思います。1割負担とか、そんなんでもやっぱり何千円かかかっちゃうので、大変っていう声聞きます。
	移動費の支払い困難	タクシー利用料の支払い困難	・頻繁に受診ができないとかいう話も聞いたことはありますね、／・タクシー代とかの方が困っている方が多かったです、／・タクシーを使わざるを得なくなると、お金がないので、（受診を）控えたり、／・行くまでの交通手段の料金が高くなる。
		介護タクシー利用料の支払い困難	・介護タクシーをどうしても利用される方がおりまして、やはり高額やということで、／・介護タクシーで、行かれる方がおったんですけど、往復で2万強の金がかかるんです、介護タクシーとか、簡単に2万は越すんですよ。
		院内付添い料の支払い困難	・受診とか退院とかの介助ですよね、そのときにシルバーさんにお願いする方もいるんですが時給いくらなので、あまり払えない、／・介助者がいないと1人ではちょっと、検査室が遠いとかいうのがありますので、大きい病院は1人ではいけない。
	介護関連費用の支払い困難	介護保険利用料の支払い困難	・毎日デイとか使ったりしないといけないので限度額がオーバーって例がありまして、利用するのをやめて、／・食費と電気量の支払いがあった上に医療、結構な利用回数をされる方は皆さん「きつい」、結局駄寄せがいくのは食事。
		施設入所費の支払い困難	・奥へ行けば行くほど、施設より家族（たより）だけど、結局施設には入れないっていう理由がお金、／・デイの回数1回減らしたりとかそういう工面できつきつで、入所なんてとんでもないっていうところですね。（利用抑制は）かなりあると思います。
		特殊食費の支払い困難	・食事の形態が普通の食事でない方、例えばとろみだとか液体の飲みものの固形状のものだとそういうのは買はうが楽しいですか、実際家族さんは作れなかったりする場合にそういうのを勧めるんですけど高いので買えない。
受診・受療に関連する困りごと	医師とのコミュニケーション困難	医師に対する遠慮	・先生方も「質問ないですか？」って言うと「無いです。」って言うけど、後から「先週こんなこと言われたんだけど」とか、／・後の人もつかえちゅうき、聞きたいことがあっても聞かんとかありますね、／・やっぱり敷居が高いっていうのがあります。
		医師との意思疎通困難	・受診しても話が噛み合わない、受診してもただいつもの薬をもらってきてるだけっていう方が結構いらっしゃって、／・子どもさんが遠方におられるということで、ご夫婦で受診されることがあるんですが、先生のお話が正しく理解できないのか。
		医師に対する不満	・家族的な付き合いで結構怒られるとか、ばしっと言われたりして言いにくい、そうかと言うて今までずっとお世話になったのでほかの病院には行けんと、／・先生が一方的にあんたは必要ないろとか言われたら言えないっていうのがあって。
	適切な療養生活の困難	内服管理の困難	・お薬が飲めなかつたりですね、／・お薬ですね、飲めないのはね、先生は出してくださってるんで、もちろん飲んでるという感じですけど、／・先生これください、いらんとは言わんから、飲まないつづいてる、けど、先生知らないからくられるんです。
		健康管理の困難	・糖尿病とか、食事のことのお話を聞いてくるんですが、それだけのことができないで受診は行かれるんですが、先生のおっしゃった通りの治療とか生活が難しい方はおいでます、／・健康管理の部分で、水分摂るとか、関心が無かつたり。

【出所】鈴木(2015)

「中山間地域で暮らす要介護高齢者の医療福祉ニーズに関する研究：地域を基盤として支援を行っている福祉背民職に対するインバiew調査に基づいて」『社会福祉学』56(3), 58-73.

中長期アウトカム

私の家族が、健康に生活できる

短期アウトカム

私の家族が、食生活を気にするようになる

私の家族が、定期的に運動をするようになる

活動

- ・(私が)食生活に関するテレビ番組を見せるようにする
- ・(私が)本を購入して奥さんに渡す

- ・(私が)休日に家族を公園に連れていくようにする
- ・(奥さんの友達に)運動することの良さを語ってもらう

短期アウトカムのエピソード

- ・最近お母さんが野菜料理をたくさん作るようになって…。
- ・お父さんの方も晩酌の回数を減らして…。

- ・お父さんが休日に公園に連れて行ってくれるようになって…。
- ・毎朝皆でラジオ体操をするようになって…。

中長期アウトカムのエピソード

- ・お父さんが「最近身体の調子がいいな」と言うようになって…。
- ・弟も学校を休む回数が減ってきたと思うんだよね…。

2 設定している指標以外の測定の必要性について検討する

事業計画に記載した短期アウトカム指標は、本来、事業が起こそうとしている変化を実際に測定し、一般の人々にその価値を伝えているか、再度確認しましょう。補足する必要があると判断した場合は、新たな指標を追加し、同様に測定準備を行いましょう。例えば、支援事例数、満足した支援対象者数など、定量指標だけを短期アウトカム指標として設定している場合には、その数字から、一般の人々に事業の価値を伝えることができるのかを考えてみましょう。



事業成果の考え方～アウトカムの測定にあたって～

アウトカムとは、社会に起きる望ましい変化、受益者や関係者、地域を取り巻く環境などへの変化をさします。社会課題の解決やその仕組みづくりを目指す休眠預金事業においては、多面的に関係者の声を情報収集することが重要です。

受益者の変化：受益者の意識・行動・状態・状況の変化など、本制度では事業による受益者の変化をアウトカムとして捉えることを重視しています。

実施者・支援団体の変化：モチベーションの向上、スキル向上、事業を継続する組織力などが、本事業によって、どのように変化したかをアウトカムとして捉えましょう。

地域・環境の変化：事業対象地域におけるエコシステムの形成、施策化など、事業を実施したことによる変化をアウトカムとして捉えましょう。本制度では助成終了後を見据えた仕組みづくりを重視しています。

また、事業の直接的な成果だけでなく、自律的で継続的な仕組みの構築に関わる社会的な成果を捉えることも重要です。こうした社会的な成果が、地域の他団体にノウハウや資源として広がっていくことも、本制度の重視する点になります。分野に詳しい専門家や類似事業を実施している団体へのヒアリングを行い、情報に裏付けられた成果の可視化を行いましょう。

3 波及的・副次的・想定外の成果の可視化

当初想定したアウトカムを超えた成果が生まれているかについても検証します。波及的・副次的・想定外の成果の有無を広く確認するためには、さまざまな関係者から話を聞くなど、情報収集することが大切です。検証を誰といつ行うのかを計画しましょう。中間評価時点で想定外の成果を把握している場合には、事業終了時点においてその想定外の成果がどのように変化しているかや、助成終了後の影響なども検証し、想定外の成果を生んだ要因が事業のどの部分にあったのかを分析することで、ほかの事業に汎用性のある知見・教訓を導き出しましょう。

例：事業実施がきっかけとなり当該分野の支援が活発になる

ほかの地域やほかの団体に活動が広がる

【(例えば)定量・定性を組み合わせる】

(定量)不登校児の登校日数

(定性)現在の学校生活状況

(定量)障害のある方の就労

(定性)どの程度現在の仕事に満足しているか

4 事業の効率性

アウトカムの分析では、事業の効率性も評価します。事業で計画した資金・人材・機材などの資源と、実施に投入した資源、有効に使われた資源や使用されなかった資源などの情報を整理しましょう。投入した資源が最適かつ効率的に用いられたか、使われなかった資源にはどのようなものがあるかなど、活用状況を検証します。また、費用対効果について検証したり、同じアウトプットやアウトカムを産出するために必要な資源を検証するなど、今後に活かせる知見を抽出することが大切です。

例:「事業実施のための投入に対して、成果の規模や質は妥当であったか」について、実行団体の事業担当者、責任者、事業検討委員会のメンバー、事業で連携したNPO法人、資金分配団体、資金分配団体で審査委員をした専門家などで協議を実施し、評価結果を出す。

例:類似事業を行っている団体A、団体B、団体Cと対話の場を設け、本事業の効率性について協議し、将来、同様の事業を行う際に理想的な予算編成についても意見交換を行う。協議内容を踏まえて、実行団体内で自己評価を行う。

ひとこと解説



情報の解釈の仕方は人により異なります。特に、事業の効率性は団体内だけで評価をすると偏った見方になりますので、注意が必要です。思い込みや主観をいれずに客観的な評価をするためには、多様な関係者との対話により、異なる考え方を把握したうえで評価結果を出すことが重要です。

ワンポイント アドバイス



「当初想定した以上に時間や費用がかかった」、「アウトプットが少なくなってしまった」という場合は、その要因を可視化することが重要です。それにより、当初は見えていなかったプロセスや資源が明らかになる可能性もあるからです。「思いがけないことにじつは価値がある」ということに気づくと、視野が広がり、新たな発見ができるかもしれません。

(可能であれば)成果/費用を既存の取組み等と比較してみる

中長期アウトカム

私の家族が、健康に生活できる

短期アウトカム

私の家族が、食生活を気にするようになる

私の家族が、定期的に運動をするようになる

活動

- ・(私が)食生活に関するテレビ番組を見せるようにする
- ・(私が)本を購入して奥さんに渡す

- ・(私が)休日に家族を公園に連れていくようにする
- ・(奥さんの友達に)運動することの良さを語ってもらう

これらを行った
めの費用

これらを行った
めの費用

- 何を費用として計上すべきかは専門家に相談するのが良いかも...。

3-1 成功要因・課題の洗い出し

特に社会課題解決に貢献したアウトカムと、達成が困難であったアウトカムについてその要因や課題を洗い出します。

アウトカムの達成が困難であった場合、何が課題となっていたかを検証しましょう。課題が生まれた要因を探り、どのような改善が可能かを整理することは、有益な提言、知見・教訓の抽出に結びつきます。

- ・受益者や社会のニーズに合致していたか、ニーズの変化を捉えられていたか
- ・事業設計上の問題はなかったか
- ・外部環境の影響を受けた場合には、外部環境の変化に事業が適応できなかった要因は何であったか
- ・安定的かつ効率的な支援の実施が難しかった場合には、実施運営管理体制の何が問題であったか

3-2 汎用性のある知見の抽出

成功要因や課題は、その事業の置かれた特殊環境(例:専門性の高い特定の人だからできるなど)によるものと、一般的な環境におけるものとに分けることができます。まずはこの2種類に整理したうえで、可能な限り再現性を確保できる知見の抽出を試みましょう。

活動はできたがアウトカムは達成できなかった(理論上の失敗)

中長期アウトカム

私の家族が、健康に生活できる

短期アウトカム

私の家族が、食生活を気にするようになる

私の家族が、定期的に運動をするようになる

活動

- ・(私が)食生活に関するテレビ番組を見せるようにする
- ・(私が)本を購入して奥さんに渡す

- ・(私が)休日に家族を公園に連れていくようにする
- ・(奥さんの友達に)運動することの良さを語ってもらう

活動ができないかった(実施上の失敗)

★理論上の失敗の場合:計画(ロジックモデル等)の何をどう改善すべきかを検討。

★実施上の失敗の場合:どうすれば実施できたかを検討。

“各団体で深堀する項目(pp11-12)”

4 節

具体化ポイント 3 各団体で深堀りする項目（任意）

すでに評価小項目（評価設問）を立てている場合には、現時点においてもそれが団体として事後評価で検証したい項目となっているか、確認してください。

4-1 深堀りする項目の検討

団体が重要・有益だと思うことを、深堀りする対象として選択します。

不明な点を明らかにするために、すでにわかっていることと深堀りしたいことを順序立てて整理します。

例1

重要・有益だと
考えること

- ・社会的責任を果たしていることを開示する際の、客観的なデータとして使用すること
- ・審査委員や理事会への説明材料として役立てること

すでに
わかっていること

- ・短期アウトカムの達成度合い

不明な点

- ・投入した助成金や人員に対して、達成した成果の質と規模は妥当といえるか
- ・短期アウトカム達成は、対象地域の支援対象者が抱える問題解決にどの程度貢献しているか
- ・助成終了後も問題解決に対応していくる支援体制を構築しているか

深堀りすること

- ・対象となる被支援者のおおよその人数を把握する
- ・事業で直接支援を行わなかった被支援者や支援団体が本事業をどのように評価しているのかを明らかにする
- ・事業開始時から支援体制がどのように進化し、支援対象者が抱える問題に対する支援がどの程度充実してきたか
- ・残っている課題について被支援者や支援団体との協議により整理する

例2

重要・有益だと
考えること

- ・事業ノウハウを整理すること
- ・事業をどの程度の規模で継続するか判断する材料とすること
- ・類似事業の計画、実施に役立てること

すでに
わかっていること

- ・活動による受益者の変容

不明な点

- ・ほかの地域で波及させていくために使える汎用性のある知見は何か
- ・費用対効果を最大限にするためにどのように事業を改善できるか

深堀りすること

- ・事業関係者および協力支援団体と協議し、汎用性のある学びを抽出するとともに、助成終了後も事業を展開していくための改善案を作成する

ひとこと解説



事前評価では、評価の5原則「重要性」に基づいて、事業を遂行するうえで重要な事項や、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明記したことと思います。その内容が事後評価に含まれているかを確認すると良いでしょう。

4-2 深堀りする項目が決まったら検討すること

- ・どのような方法で事実を調べ、価値判断するか
- ・アンケート、インタビュー、グループディスカッションなどを行う場合には、その詳細な計画

★事業ノウハウの整理(ある程度模倣可能な形で示せると尚良い)は休眠預金事業のねらいからみて重要。

1 自団体以外の複数の視点が入っているか

客観性を担保するためには、収集された情報を複数の目で解釈することが重要です。可能な限り3名以上の体制をとるようにしましょう。実行団体だけで評価を完結するのではなく、事業で連携したほかの組織や受益者、分野の専門家など、複数の視点から多面的な情報を得られる設計にすることが、思い込みや主観による評価ではなく、情報に基づいた質の高い評価を行ううえで重要です。

2 アウトカム測定計画は、事業の成果を適切に捉えられているか

アウトカム測定は事後評価で求められる重要な点です。より多面的にアウトカムを捉え、客観性を向上させる視点から点検しましょう。

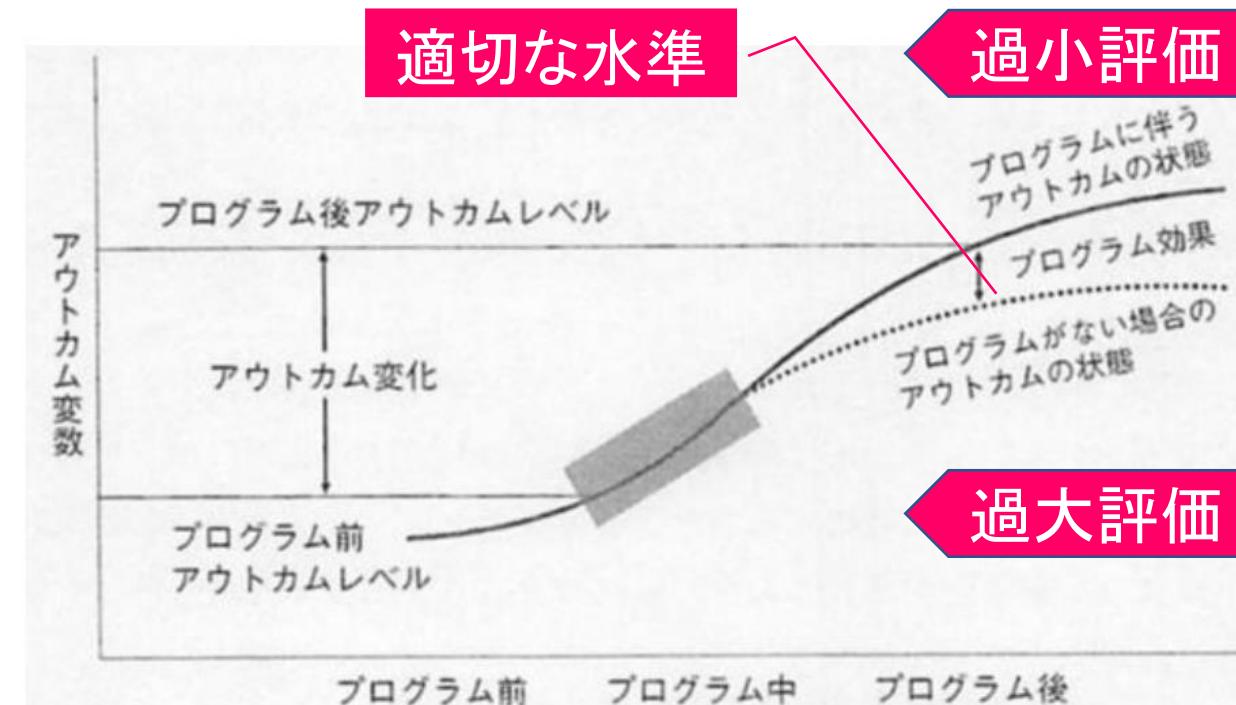
- ・あらかじめ設定した短期アウトカム指標の測定計画は立てられているか
- ・事業受益者の変化を捉える計画になっているか
- ・多面的な測定により事業の成果を捉えられているか
(受益者の変化だけではなく、非資金的支援による実行団体自身の変化や関係団体との関係性、地域・環境の変化などを、アウトカムとして捉えましょう)
- ・量的な変化、あるいは質的な変化の測定に偏りはないか。
(偏りが出ることは問題ではありませんが、より最適なバランスにできないか検討しましょう)
- ・波及性や社会ニーズへの対応など、社会的成果を捉える計画は立てられているか

3 価値判断基準は、客観性が担保されているか

事業の価値は、短期アウトカム指標の目標値が達成されれば高い(あるいは達成されなければ事業価値が低い)、というわけではありません。その背景にある環境や持続可能性など、さまざまな要因を総合的に分析して、事業が社会の諸課題の解決やそのための仕組みづくりにどう貢献したのか、中長期アウトカムへのつながりの確かさなどを分析し、価値判断を行う必要があります。

- ・目標値の妥当性は担保されているか、あるいは担保するための計画になっているか
- ・中長期アウトカムに照らして事業成果の価値判断を行う計画になっているか
- ・各評価の判断の基準は客観性を担保して設定されているか

★価値判断の基準設定は事実測定の方法と同じくらい(もしかしたらそれ以上に)重要。



【出所】Rossi, P. H., Lipsey, M. W. & Fetterman, H. E. (2004) Evaluation: A Systematic Approach, 7th Ed., Sage Publications. (=2005, 大島巖ら訳『プログラム評価の理論と方法: システマティックな対人サービス・政策評価の実践ガイド』日本評論社.)

4 要因分析の計画が立てられているか

要因分析は、今後、類似の事業を行ううえで学びとなる汎用性のある知見を抽出することが大切です。できるだけ複数かつ多様な関係者の意見を収集し、成功要因と課題を深掘りしましょう。

- ・アウトカム達成の成功要因を分析するための計画が立てられているか
- ・アウトカム達成の妨げとなった課題や計画どおり進捗しなかった場合の要因を分析し、改善策や類似の活動での再発防止策が検討されているか

5 事業の効率性の検討は計画の中に組み込まれているか

事業の効率性の検証は、予算編成や今後の事業設計などに活用できる重要な情報です。

- ・自団体以外の人を含めた対話の場を設定し、客観性を担保しようとしているか

6 提言、知見・教訓を導き出す計画になっているか

評価は一喜一憂するためのものではありません。自団体や将来、類似事業をする人々に対して、収集した情報から提言、知見・教訓を導き出すことが重要です。

- ・複数の多様な関係者の視点で、提言、知見・教訓を導き出す計画になっているか

7 評価関連経費により、自己評価の質を高める計画になっているか

評価関連経費は、評価の確実な実施を図り、自己評価の質（妥当性・客観性）を高める観点から活用することが期待されています。事実特定をするための調査の実施や、客観性のある価値判断を行うための関係者との場の設定など、経費が有効に活用できているかどうかを点検しましょう。

5-2 具体化した評価計画を共有する

具体化した評価計画は、資金分配団体や関係者に対して、事後評価実施前に共有します。関係者へ共有する際には、評価小項目（評価設問）と収集すべき情報が妥当であるか、評価5原則にのっとっているか、評価関連経費は評価の質を担保するために有効に活用されているかなど、さまざまな観点から点検しましょう。

【再掲】Step1.計画の具体化と点検が重要。

- 点検↔修正は必要に応じて何度か繰り返す場合もある（妥当な計画が妥当な結果（成果物）をつくる）。
- 妥当な評価結果なくして妥当な提言・教訓を生み出すことはできない。

“(第3章)事後評価を実施する(p13~)”

1 節

データを収集する

アウトカムの測定や事業の成功要因・課題の分析、深掘りする項目に必要な情報を収集します。社会課題に関する最新の文献情報など、事業の成果の確認に役立つと思われる情報も収集すると良いでしょう。



事業を実施してきた中で、さまざまな取組みの記録が存在していることだと思います。数値的な変化だけでなく、広報活動の成果として各種メディアで取り上げられた記事、事業実施の過程で生まれたエピソードなどのストーリー性のある取組みの記録や受益者や関係者、地域の変化の記録も社会的インパクト評価においては有益な情報となります。

2 節

測定結果（収集したデータ）を記録する

収集したデータを「特定した事実」として記録し、必要に応じて共有できる状態にしておくことが、評価の信頼性や透明性を高めるために大切です。

記録をする際に気をつける点

- ・客観的な「事実」として記録する
- ・「大体」「いくつかの」「半数以上が」など抽象的な表現は避け、具体的な数字を使う
- ・定性データは記録者の主觀が入らないよう、できる限り「生データ」を記録する
- ・全体像をつかめるように記録をとる

※アンケート調査やインタビューを実施した場合には、その設計や実施方法などについても情報開示することが、結果の信頼性を高める上で重要です。

- ・**基本的にはStep1で立てた計画通りに実施。**
- ・追加修正が必要な場合は**追加修正↔点検**をもう一度やり直すべき(そうならないためにStep1をしっかり経ておくことが原則)。

★資金分配団体(JANPIA)
によるモニタリングが重要。

測定結果（収集したデータ）を評価する

それぞれの評価小項目（評価設問）ごとに、測定結果である「事実」に対して、「価値判断」を行います。調査や測定をおして得られた情報を、多角的、総合的に分析し、記録した情報の中から「優れている点」と「今後の課題」を整理することが大切です。

$$\text{評価} = \text{事実特定} + \text{価値判断}$$



- 基本的にはStep1で立てた計画通りに実施。
- 追加修正が必要な場合は追加修正↔点検をもう一度やり直すべき（そうならないためにStep1をしっかり経ておくことが原則）。
- ただし、価値判断の基準をここで動かすのはゴールポストを移動させるようなもの（後出しじゃんけんのようなもの）。

★実はこの検証は相当に難しい（比較対象をもたない単純な事前事後の比較でこれを検証することはほぼできない）。

価値判断をする際に大切な視点

1 数字を丁寧に解釈する

定量指標の場合、達成した数値の意味合いを丁寧に読み解きましょう。

例えば、「6割の子どもが継続的に支援に参加した」という結果が得られた場合、6割の子どもの参加理由や日ごろの様子、支援エピソードなどから「継続支援」を行うことで起こった子どもの変容を捉えましょう。また、継続支援に至らなかった4割の子どもたちが参加しなかった理由は何だったのか、その理由に共通する傾向はないかなど、事業を継続するうえで必要と考えられる情報を検証することも有益です。また、6割の子どもたちへは同様の支援を継続すればよいのか、さらなる発展が必要かなど、社会課題のさらなる解決に向けて、測定した数値からの学びを抽出することも大切です。

2 短期アウトカムの達成は事業によって引き起こされているか

短期アウトカムは、本当にアウトプットや活動の結果でしたか。ほかの要因が考えられる場合には、その要因と事業の関係性について分析することが、今後、同様の事業に生かせる知見を抽出するうえで大切です。

例えば、事業開始後に、想定外に行政施策に取り入れられたことで受益者への支援が進み、受益者のおかれている環境が改善したケースなどが考えられます。この場合には、事業による介入活動や施策によって変化した事柄を細分化していく、何が具体的にどう受益者の環境改善に役立ったのかを検証していくことが求められます。

3 短期アウトカムの達成は事業終了後も望ましい効果を持続するか

活動の実施によって早期に発現するような短期アウトカムは、資金や人員を投入することだけで十分に達成できたとも考えられます。しかし、助成終了後も支援対象者や受益者へもたらした変化は持続するのか、中長期アウトカムの達成見込みはあるかなど、「社会課題の解決および仕組みづくり」に向けて事業の価値や位置づけを検証することが大切です。新たなニーズについても関係者で確認することは有益です。

4 短期アウトカムの達成は社会課題の解決につながっているか

活動から短期アウトカムまでのつながりはよくとも、短期アウトカムから中長期アウトカムまでのつながりに飛躍がある場合には、短期アウトカム達成後の数年間で目指すアウトカムの設定を関係者で協議し、長期アウトカムまでの道筋を明らかにしましょう。受益者のニーズのとらえ方が活動ありきで、社会課題に対するニーズ全体の把握ができていなかった場合には、将来行われる類似事業で活用できるよう、事業を社会課題の解決につなげていくための教訓を導き出しましょう。

5 短期アウトカムの目標値は、妥当な設定になっているか

目標設定が現実離れしているケースや、目標設定が事業投入資金や人員から考えて甘いケースもあります。目標値が妥当だったかどうかの判断は、自団体だけで行うと客観性を担保することが難しくなります。資金分配団体や同様の支援を行っている団体関係者、審査委員、専門家に意見を聞くなど、多角的に検証することが客観性を担保するうえで大切です。

6 外部条件による影響を受けている場合、具体的にどのような影響があったのか

新型コロナウイルスの影響を大きく受けた事業も多々あると思います。「新型コロナウイルスの影響により活動が遅延した」という検証だけでは、そこから学びを抽出することは困難です。事業のどの部分に具体的に影響が及んだのか、支援対象者のニーズの変化に対応できたのか、類似の事業ではどのような対応を取っているなどを調べましょう。自団体だけではなく、資金分配団体や関係者などからも多角的な意見を取り入れ、検証することが学びの抽出につながります。可能であれば、調べるにあたり、事業の対象範囲と対象外の範囲におけるそれぞれの変化が確認できると、事業の対策の効果がより明確になります。自団体だけの検証では視野が狭くなりやすいので、資金分配団体や関係者の意見も聞き、多角的に検証し、助成終了後の活動に活かしましょう。

7 波及効果が見込めるか

地域的な広がりや分野を超えての影響がなかったか、事業により起こったさまざまな事柄を幅広く検証することが大切です。波及効果が見込める際には、さらなる波及効果を生み出すために戦略的にできることを検証すると良いでしょう。

8 負の影響を起こしうるという視点をもつ

事業が負の影響を及ぼしうるという視点をもって収集した情報を検証することが大切です。例えば、助成開始以前は無償のボランティアで成り立っていた活動を、助成期間中は有償に切り替えたとします。しかし助成終了後、資金がなくなり無償に戻すと、継続する人がいなくなってしまう可能性などもあり得ます。助成開始前にできていた活動が助成終了後にできなくなった場合には、長期的に見て、助成事業はむしろ望ましくない影響を及ぼしたと言わざるを得ません。

- ・ 基本的にはStep1で立てた計画通りに実施。

★資金分配団体(JANPIA)によるモニタリングが重要。

4-1 事後評価の結論を出す

評価小項目（評価設問）ごとの事後評価を行った後に、総合的に成果や事業実施の妥当性についての結論を出します。

事業実施の妥当性

総合的に見たときに、事業実施の妥当性は高いといえるのかを自己評価します。課題やニーズの適切性、課題やニーズに対する事業設計の整合性、事業運営管理の適切性、成果の達成状況のすべてを振り返り、重要な点や特筆すべき点を根拠として記載しましょう。

4-2 提言とは

提言は、実行団体が事業を継続していくうえで役立つと思われるなどを、評価結果に基づいて、事業関係者や資金分配団体、JANPIA、ひいては国民に広く示すことです。事後評価の結果から抽出された具体的かつ実現可能な内容であることが大切です。また、事業を継続する場合、誰がどのような役割を果たすことが望まれるのか、結論までの評価結果を踏まえて記述しましょう。

提言の例

困難を抱える子どもたちのための居場所事業の場合

子どもの居場所間の連携により、学習支援活動のノウハウの共有や運営改善のヒントを相互に得ることができたことは意義深い。また、それぞれに異なるプログラムが提供されている中、連携した別の居場所を利用できる体制の構築は、受益者にとってメリットとインパクトが大きく、さらなる連携の促進が望まれる。

キャリア紹介のため、教科学習以外に地元企業の支援を得たプログラムを実施したことは、職業選択の幅を広げることにつながる可能性があり、有益であった。今後、複数の企業の支援を得られるよう、企業との連携に向けた取組みの継続が望まれる。

居場所で提供する食事の食材供給をフードバンクからしてもらえたことは、活動費の節約につながり、期せずしてほかの活動の充実を図ることができた。ただし、同様の支援が途切れた場合でも食事提供が継続できるよう、代替計画の検討をあらかじめ行っておく必要がある。

4-3 知見・教訓とは

課題解決に取り組んできた事業の経験や学びには、将来、ほかの地域で実施される類似課題への取組みで参考にできる教訓が含まれています。個々の事業からの教訓が休眠預金活用事業全体のナレッジとなり、活用されることが望されます。

知見・教訓の例

困難を抱える子どもたちのための居場所事業の場合

子どもの居場所で実施される学習支援活動は、学習を支援する人材がある程度定着して活動することで効果が高まった。そのためには、地域の教育機関（大学や高校など）との連携が有効である。

学習支援の場に卒業生が関与することは、被支援者である子どもの気持ちを支援者側が理解するうえで手助けとなる。子どもたちも、卒業生には自分の気持ちをより理解してもらっていると感じ、安心できる居場所という認識がさらに高まる傾向がある。加えて、卒業生にとっても安心できる居場所になるという副次的効果が期待できる。

活動状況を自治体に継続的に報告してきたことで理解が促進され、当該テーマの5か年計画策定に助言を求められるようになるなど、地域行政の施策の実現に向けた動きに参画できたことは、支援の輪の広がりの確実性を高めるためにも重要である。

- （一般的には）事前評価～事後評価までのそれぞれの評価結果を“1つのストーリー”として繋ぐ（統合する）。

5-1 報告書を作成する

評価を実施したあとは、その内容を必ず報告書にまとめます。読み手が誰であるかを意識し、わかりやすい記述を心がけましょう。その分野では当たり前に使われている用語や略語であっても一般の人には伝わりづらい用語については、解説を添えましょう。

主要な記載項目については、下記に記載した書き方を参考にしてください。

評価実施体制

評価の実施体制を明らかにすることは、評価報告書の透明性・信頼性を確保するうえで重要です。どのような立場の人が評価を実施したのかを明記しましょう。

事業の実績の書き方

アウトプット、アウトカムはあらかじめ設定した指標の測定結果を明確に記載します。活動については、すべての活動について記載する必要はありません。事業において特筆すべき活動がある場合には、記載するようにしましょう。

個別の評価結果について

特定した事実と価値判断がわかるように記載することが大切です。特定した事実のみの記載では評価とはいわず、価値判断の記述だけでは客観性が低くなります。価値判断の裏付けとなる根拠の記載は、なぜそれが根拠となるのかが読み手に伝わるものになっている必要があります。例えば、目標値の妥当性が読み手に伝わりづらい場合には、妥当性の根拠の説明を補足するなどし、正確かつ具体的な記載を心がけましょう。また、「特定した事実」の収集方法やデータの出どころを明記するなど、情報の透明性を確保しましょう。価値判断はどういう立場からの価値判断なのかといったことや価値基準が、読み手にわかるような記載を心がけます。

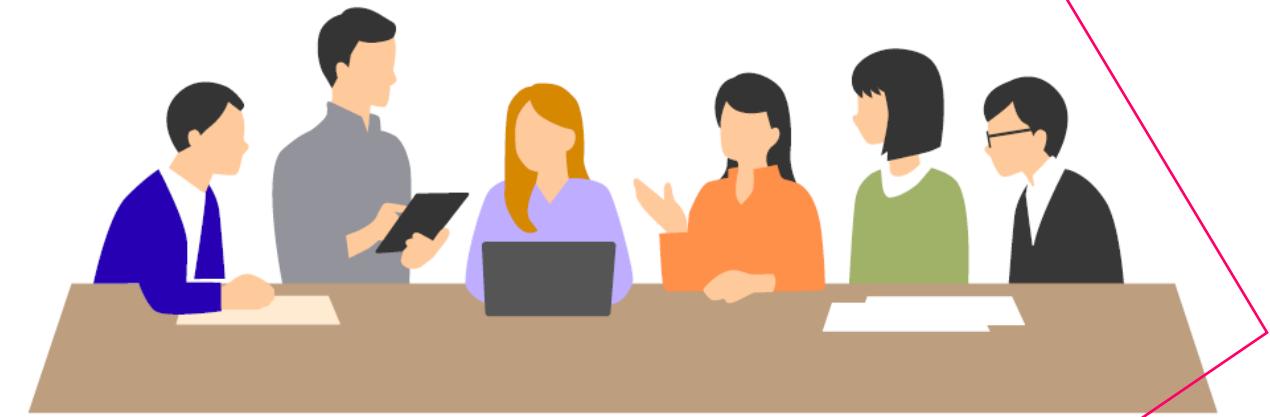
提言、知見・教訓について

提言、知見・教訓は、評価結果から導き出されるものです。むりやり抽出する必要はありませんが、知見・教訓がある場合には、具体的かつ実現可能な記載をするよう心がけましょう。

添付資料

評価の信頼性や透明性を担保するためには、評価に用いた調査の詳細データ（調査設計、実施方法、実施結果、分析結果など）やインタビュー記録（インタビュー設計、実施方法、実施記録など）といった資料を添付することが大切です。

実行団体は報告書案を作成した後に、資金分配団体にその内容を報告します。資金分配団体は、計画どおりに評価が実施されているか、報告書の妥当性や客觀性に問題はないかを確認しましょう。検証を実施するにあたっては、実行団体と資金分配団体が対話をとおし、報告書の客觀性や妥当性を向上させることが大切です。



★これはデータ収集等が終了してからでは遅い（評価調査実施中に小まめにモニタリングすることが重要）。

ご清聴ありがとうございました！
皆様の3年間が社会改善(社会課題解
決)に貢献することを期待します！