

資金分配団体  
プログラム・オフィサー (PO) 研修

評価パート①

2020年11月11日

一般財団法人CSOネットワーク



本講座の資料は、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

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。

全体用のJamboardも用意しました。

[https://jamboard.google.com/d/1do4MV48IdJ0mYAttmWiJ916e1llhRpFAQI\\_OfHP8GFo/viewer?f=0](https://jamboard.google.com/d/1do4MV48IdJ0mYAttmWiJ916e1llhRpFAQI_OfHP8GFo/viewer?f=0)

以下のように意識をセットし直して、本研修をこれからの皆さんの実践につなげていただけすると幸いです。

- ・ JANPIA POにワークを進めてもらうのではなく、資金分配団体の皆さんこそが議論をリードしてください（主客逆転）。
- ・ 事業設計や評価設計において正しさを決めるのは、資金分配団体の皆さんです。JANPIA POや講師陣（CSOネットワーク）は、そのための壁打ち役やリソースパーソンとして活用ください。

CSOネットワークのセッション（事業計画立案、評価パート①～③）の到達目標は、以下です。

- ①事業計画と評価計画を実効性の高いものに進化させる
- ②実行団体の公募要領に盛り込むべき内容が明らかになる
- ③実行団体向けのオリエンテーションや伴走支援のイメージが掴めるなど、評価の活用方法・伝え方の勘所が掴める
- ④資金分配団体同士の実践状況を知り、現場PO同士の横のつながりが強化される

1. 【全体共有】セオリーオブチェンジや公募設計の現状共有、相互学習 45分
2. 【講義】アウトカム指標・アウトプット指標の考え方 60分
3. 【ワーク】アウトカム指標・アウトプット指標を考える 60分
4. クロージング＆チェックアウト 5分

\*間に休憩を5～10分間入れます。

- 1. 【全体共有】セオリーオブチェンジや公募設計の現状共有、相互学習 45分**
- 2. 【講義】アウトカム指標・アウトプット指標の考え方 60分**
- 3. 【ワーク】アウトカム指標・アウトプット指標を考える 60分**
- 4. クロージング&チェックアウト 5分**

\*間に休憩を5～10分間入れます。

セオリーオブチェンジや公募設計の現状共有をおこない、  
相互学習につなげましょう。

ブレイクアウト・セッション（45分）

- **1グループ2～3団体で、ブレイクアウトルームを作成します**
- **セオリーオブ"チェンジや公募設計について、現状共有をおこなってください**
  - ・ その際に、こだわった点、工夫した点、悩んでいる点も含めてお話ししてください
- **意見交換をしたい点を決めて、自由に話し合いましょう**
  - ・ 意見交換の中から、自団体の事業設計や公募設計に活用できる点を抽出しましょう

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  
Jamboard（またはチャット）で  
共有しましょう

1. 【全体共有】セオリーオブチェンジや公募設計の現状共有、相互学習 45分
2. 【講義】アウトカム指標・アウトプット指標の考え方 60分
3. 【ワーク】アウトカム指標・アウトプット指標を考える 60分
4. クロージング＆チェックアウト 5分

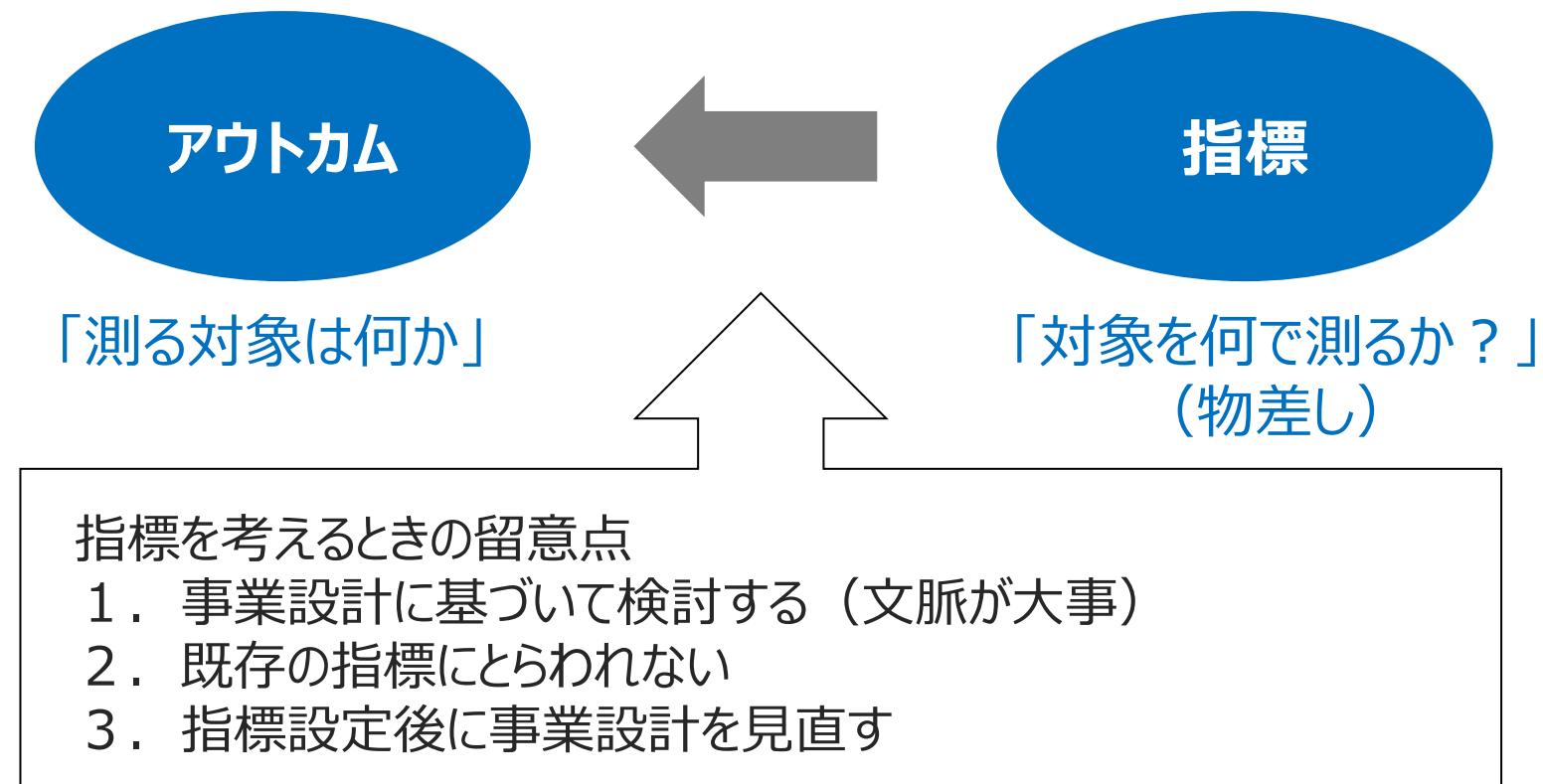
\*間に休憩を5～10分間入れます。

## 1. アウトカム指標

### (1) 短期アウトカム指標とは

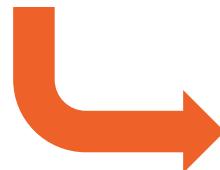
- ・事業実施中や事業終了時に、短期アウトカムの達成の度合いを何で測るかを示すものです。
- ・アウトカムに対して、どのような判断基準であれば「アウトカムを達成した」と言えるのか、具体的な状況に落とし込むことで、指標を導き出します。
- ・指標を設定する際には、例えば、5W1H（対象、種類、量、質、時期、地域・場所）のような具体的な判断基準を意識して設定します。
- ・一つのアウトカムに対して、複数のアウトカム指標を立てることもあります。
- ・アウトカム指標は、定量か定性のどちらでも良いです。それぞれの特徴を理解して使い分けましょう。

「事業設計の分析」で設定した「アウトカム」、「アウトプット」について、それらの状態を測るために「指標」を設定します。



例えば、「地域が豊かになる」といっても、、、

- **指標の設定 = 「価値」の選定**
  - 「地域が豊かになる」?



**住民同士の交流？ (⇒ イベントの数・参加者数？)**  
**地域経済の活性化？ (⇒ 企業の誘致数、新規雇用数？)**  
**観光客の増加？ (⇒ メディアで取り上げられる数？ 観光客の数？)**

- 測るべき価値・測りたい価値が測れているか？？？

## （2）短期アウトカム指標の設定

### ① 短期アウトカムを文章で明確に表現する。

「誰が、どのような状態になる」という「主語」と「その対象の状態」を意識して設定します。その際、事業の対象グループにどのような便益をもたらすことを目指すのか、を明らかにします。

### ② 指標を検討する。

事業目標の達成度を客観的に検証するには、それを「何で測るか」（指標）について、関係者を交えて検討します。

先行研究や類似事業などを参照にして、妥当性が高いものを採用するという観点も大切です。

指標を設定したら、事業の重要な関係者で確認します。  
また「評価の5原則」のうち、「多様な関係者の参加、連携、協働」、「信頼性」、「透明性」を意識することも重要です。

## 指標のチェック項目

「設定しようとしている短期アウトカム指標は...」

- 事業目標を客観的に検証する指標となっているか。
- 収集するデータは信頼性・透明性が確保されているか。
- 事業が事業対象グループにどのような便益をもたらすかが明確か。
- 費用と測定の実現性から実際に測定可能な指標といえるか。
- 目標値は事業の達成度を客観的に検証できる内容といえるか。

指標設定は、以下のステップで進めることをお勧めします。

## Step1：アウトカム

取り扱うアウトカムを決める（重要性の原則で絞り込み、資金的支援と非資金的支援からそれぞれ抽出する）

## Step2：アウトカムのエピソードの抽出

望ましい状態、実施に起こると良いことについて、具体的なエピソードを複数出してみる

## Step3：変化のエピソードの整理

望ましい変化のエピソードをたくさん出したら、整理をして代表的な状態まとめましょう

## Step4：指標（案）の設定

整理した具体的な状態は、どんな“物差し”であれば測ることができるか考えましょう

## Step5：事業設計との整合性チェック

事業設計（ToCなどのセオリー）に立ち戻って、その“物差し”で、測りたい価値が測れるのかを考えてみましょう

## 事例：日本対がん協会 がん患者支援などの事業 (2019年度通常枠採択時)

(2)短期アウトカム（資金的支援）	指標
1、支援地域で、就労支援事業により、がんになっても共生して仕事できるような環境改善の傾向が見え始める。	①がんと診断されて離職したかどうか（例：静岡がんセンターのがんサバイバー実態調査） ②支援地域で、就労支援問題に積極的に取り組む中小企業数 ③就労問題で、サポートグループと継続的につながっている患者数
2、支援地域で、がん患者の自殺防止の取り組みにより、自殺を考えなくても済むような状況改善の傾向が見え始める。	①支援地域で、自殺防止対策に積極的に取り組む施設数 ②自殺を考える人が、防止対策に取り組む施設にアクセスする数
3、支援地域で、小児がんやAYA世代がんの患者支援強化により、小児がんやAYA世代がんに対する社会の認知が高まり、悩む人が減少傾向が見え始める。	①悩みや負担を相談できる支援が十分を感じている小児・成人の比率（厚労省の患者体験調査） ②小児がん・AYA世代がんの相談・就労支援を受けた人の意識 ③「いのちの授業」を受けた人の意識 ④AYA世代の患者団体数 ⑤妊娠性に対する患者・家族の意識
4、支援地域で、希少がんや障害者の患者の支援強化、患者団体の増加により、希少がんや障害者患者に対する社会の認知が高まり、悩む人の減少傾向が見え始める。	①支援地域での希少がんについて恒常に交流をもつような患者団体数 ②支援地域での障害者の患者団体数 ③手話などで翻訳されたガイド、マニュアル数
5、支援地域で、がん相談の活動の日数・時間拡大により、患者や家族の悩みを解決できる場が、より広がる状態になる。	支援地域で、祝日も行うがん相談窓口件数 支援地域で、夜間も行うがん相談窓口件数

## 事例：日本対がん協会 がん患者支援などの事業 (2019年度通常枠採択時)

指標設定の5つのステップに沿って考えると、以下のようになります。

### Step 1：アウトカム

支援地域で、就労支援事業により、がんになっても共生して仕事できる環境改善の傾向が見え始める。

### Step 2：アウトカムのエピソード

がんになった当事者は、会社に適切な相談ができずに、離職してしまう状況がある。企業側の備えもできておらず、従業員から突然打ち明けられると対応できない。就労支援をおこなうサポートグループが存在するが、認知度が低くなっている。

### Step 3：変化のエピソードの整理

「がんになっても共生して仕事できる環境整備」とは、がんになっても当事者が離職しない状態。それをサポートしてくれる企業が増えている状態。また就労支援をおこなうサポートグループとつながっている状態。

### Step 4：指標の案の設定

- ①がんと診断された方の就労継続状況／離職状況、②支援地域で、就労支援問題に積極的に取り組む中小企業数
- ③がん罹患者のうち、就労支援をおこなうサポートグループと継続的につながる患者数

### Step 5：事業設計（セオリー）との整合性チェック

「この指標であれば、当初考えていたToCおよびアウトカムと整合性がある！」

## 事例：日本対がん協会 がん患者支援などの事業 (2019年度通常枠採択時)

### (2) 短期アウトカム（非資金的支援）

6、支援地域で、実行団体や患者団体間のコミュニケーションが深まることで、実行団体や患者団体、関係機関の連携が構築される。

7、支援地域で、実行団体のスキルアップや組織基盤強化が図られることにより、がん患者支援に対する民間公益活動が強化される。

### 指標

- ①関係団体間のネットワークのつながりの数
- ②関係団体間のネットワークのつながりの質
- ③先進的事例を活用した取り組みの数

- ①十分なスキルを備えた実行団体の数
- ②実行団体の財政状況
- ③実行団体が生み出したプログラムの有効性

組織基盤強化

## 事例：中部圏地域創造ファンド NPOによる協働・連携構築事業 (最新版)

(2)短期アウトカム（非資金的支援）	指標
1、協議体の運営推進に取り組むコーディネート団体の機能が果たせるようになり、自立的な運営基盤ができる	①コーディネート団体の確定 ②中期計画の作成と実行 ③協議体専従スタッフの確保
2、協議体の構成団体の協議体関係以外の活動にも、協議体での活動経験が活かされ、スキルアップし、活動が発展する。	構成団体のスキルアップについての自己評価
3、協議体の構成団体が、協議体での活動を通して組織基盤強化が進み、課題解決活動が活性化する。	①構成団体の財政状況 ②構成団体の情報発信の状況 ③構成団体の中期経営計画

組織基盤強化

## 事例：中国5県休眠預金等活用コンソーシアム 休眠預金活用事業 (最新版)

(2)短期アウトカム（非資金的支援）		指標
【A-a】実行団体が本事業を通じてステークホルダーや社会から信頼される組織基盤を整えている		全実行団体が規程等を整備し、ガバナンスやコンプライアンスを遵守している状態(①規定類の整備状況、②JCNEペーシック評価取得(任意)状況)
【A-b】組織および事業の担い手が必要なノウハウを身に着け働いている		全実行団体の代表(事業責任者等)に対する人材の雇用状況や育成状況のアンケート評価
【A-c】 ①実行団体の活動が社会に向けて発信されている ②実行団体が多様なステークホルダーと連携・協働している		①メディア等の第三者によって発信された件数 ②全実行団体が連携・協働を行っている
【B-a】中国地方において優先的に支援すべき課題(分野、地域、NPO等)が見える化され、発信されている		当コンソHP等によって定期的に情報が発信されている状態
【B-b】NPOの活動を包括的に支援することができる人材が活躍している		POとして十分に活動できる人材の人数
【B-c】コンソ構成団体間での人材や情報の共有が日常的な状況になり、協働して課題解決に取り組んでいる		組織の垣根を越えた人材交流(他県への支援やインターン)が行われた件数

組織基盤強化

環境整備

## ③ 目標値・目標状態を検討する。

指標がどの程度まで達成されていれば良いのか、目標値・目標状態について、関係者を交えて検討します。この設定によって、評価の価値判断の根拠が与えられます。目標値を設定する際には、以下のような事項を参考にすると良いでしょう。

- ・他の地域との比較
- ・初期値との比較
- ・団体の過去の事業との比較
- ・国で定められている基準
- ・行政のデータとの比較

※定性的なデータは、参考資料②評価尺度（ルーブリック）の考え方のキホン（42 ページ）を参照に、判断方法を検討します。

# ルーブリックの活用



評価尺度の作り方として、「ルーブリック」を作成してみましょう。日本では学習の達成度を測る評価方法として教育分野(例：成績表)で多用されています。

評価項目とレベルで学習到達度を示したもの

ある課題についての達成レベルを観点と尺度からなるマトリクス表で評価したもの指します。

- ・ 縦軸 = 評価項目：観点（提出物、授業態度などに評価対象を分類したもの）
- ・ 横軸 = レベル：尺度（達成レベルをアルファベットや数字で数段階に分けて示したもの）

出所：<https://www.bownet.co.jp/solutions/e-learning/rubric/>

学習者の到達度					
資質・能力・態度（まとめる）	レベル5	レベル4	レベル3	レベル2	レベル1
社会的課題に関する知識・理解	社会の課題について、目の前の課題と関係する知識を俯瞰してつなげ、人に説明できるレベルまで理解する。	社会の課題について、習得した知識を深掘し、周辺情報や関連情報を集め理解する。	環境・エネルギー問題など持続可能な社会実現に向けた課題や、世界の状況・課題について基礎的な知識得る。	地域の復興に向けた課題や、目の前の課題についての基礎的な知識得る。	地域や社会の成り立ちについて、基礎的な知識を得る。
	地域や研究内容について、ストーリー、データ、事例などを交えながら英語で説得力を持って主張し、議論できる。	地域や研究内容について、即興で英語でスピーチし、意見交換ができる。	地域や研究内容について、原稿を元に英語でスピーチし、簡単な質疑応答ができる。	自分の興味関心のあることや、地域について英語で説明できる。	英語でコミュニケーションをとろうとする関心。意欲・態度を持ち、自分のことについて英語で簡単に伝えられる。

出所：<https://studystudio.jp/contents/archives/43779>

# ループリックの活用



休眠預金等活用事業でループリックを作成する場合は、以下のステップで進めることをお勧めします。

## ステップ1 評価の観点を決める

どのような観点で評価するか考えます。  
評価したい点を必要に応じて更に分類します。

評価したい点を更に分類したもの

## ステップ2 判断の尺度を決める

各評価の観点について、達成レベルに合わせた目標値を考えます

## 判断の尺度

(達成レベルをアルファベットや数字で数段階に分けて示したもの)

### 評価点

#### レベル1

#### レベル2

#### レベル3

#### レベル4

期待できる達成程度に達しておらず許容範囲にも到達していない  
(相当な努力を要する)

期待できる達成程度に達していないが許容範囲  
今後の進展が期待できる  
(努力を要する)

期待できる達成程度をほぼ達成  
(期待どおり)

期待できる達成程度をほぼ間違なく超えている  
(期待以上)

評価観点	
(A)	Aのレベル1達成目標を記載する
(B)	Bのレベル1達成目標を記載する
(C)	評価の観点(A-D)の優先順位を決める
(D)	

## ステップ3 評価項目の優先順位を決める

評価の観点のうち、どれがもっとも重要であるか考えます。事業の中長期アウトカム、短期アウトカムを踏まえ、優先順位をつけましょう。

# ループリックの活用



実行団体の  
ループリック  
(サンプル例)

団体名	ABC (実行団体)				
事業名	ホームレス支援事業				
評価項目	判断の尺度 評価項目の重 要度の順序	その事業が置かれている社会的文脈や地域の事情、事業の規模や対象範囲に鑑み、			
		1	2	3	4
1 就労状態がどのくらい改善したか	4	期待できる達成程度に達しておらず、許容範囲まで到達していると言い難い。	期待できる達成程度に達しているとはいえないが、許容範囲であり、今後の進展が期待できる。	期待できる達成程度をほぼ達成している。	期待できる達成程度をほぼ間違なく上回っている。
2 自立した生活がどの程度できているか	1	一般就労・福祉的就労を問わず、就労機会を得ようと努力している。	一般就労・福祉的就労を問わず、過去3ヶ月以内に就労機会を得た期間が存在する。	一般就労・福祉的就労を問わず、一時的または定常的な就労状態にある。	一般就労・福祉的就労を問わず、定常的な就労状態にあり、それをむこう6ヶ月は維持できる見通しがある。
3 支援者コミュニティとの信頼関係がどの程度できたか	3	本人が訪れたことのある支援団体が少なくとも一団体存在する。	本人が定期的に訪れる支援団体が少なくとも一団体存在する。	本人が信頼する支援者が少なくとも一人存在する。	本人が信頼し、必要なときに躊躇なく頼ることのできる支援者が少なくとも一人存在する。
4 健康状態がどの程度良好か	2	心身ともに健康になろうという意欲と生活態度を本人がもっている。	心身ともに健康になるための行動を本人が実践している（食事や運動の習慣、定期検診を受ける等）	心身ともに健康状態を保たれているという意識が本人にある。	心身ともに健康状態を保たれているという意識が本人にあり、自尊心をもって生活している。
(上記それぞれの項目について、支援対象一人一人を単位として考える)					

出所：JANPIA 2019年度資金分配団体 PO研修資料

1. 【全体共有】セオリーオブチェンジや公募設計の現状共有、相互学習 45分
2. 【講義】アウトカム指標・アウトプット指標の考え方 60分
3. 【ワーク】アウトカム指標・アウトプット指標を考える 60分
4. クロージング&チェックアウト 5分

\*間に休憩を5～10分間入れます。



ブレイクアウト・セッション (60分)

**作成したセオリーオブチェンジと、  
設定した短期アウトカム・アウトプットを踏まえて、  
それぞれの指標（短期アウトカム指標、アウトプット指標）を考えてみましょう。  
また、その指標の初期値・目標値等を設定しましょう。**

ワークは、各団体が使いやすいツールを使っていただいて構いません。

全体用のJamboardは、以下です。

ワークを通して気がついたこと、疑問点・不明点、その他のコメントを、本ボードに付箋で貼ってください。

[https://jamboard.google.com/d/1do4MV48ldJ0mYAttmWiJ916e1IhRpFAQI\\_OfHP8GFo/viewer?f=0](https://jamboard.google.com/d/1do4MV48ldJ0mYAttmWiJ916e1IhRpFAQI_OfHP8GFo/viewer?f=0)

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  
Jamboard（またはチャット）で  
共有しましょう

1. 【全体共有】セオリーオブチェンジや公募設計の現状共有、相互学習 45分
2. 【講義】アウトカム指標・アウトプット指標の考え方 60分
3. 【ワーク】アウトカム指標・アウトプット指標を考える 60分
4. クロージング＆チェックアウト 5分

\*間に休憩を5～10分間入れます。