

21年度通常枠

# 評価研修

中間評価 & 点検・検証の要諦

2023.06.28  
JANPIA 評価チーム



- 中間評価の重要性を再確認する
- 中間評価のはまりポイントを感じる
- 中間評価の仕組みの意図を感じる





# 目指す姿に、近づいてますか？

「おねがい、教えて頂戴、あたしはここからどっちにいったらいいかしら？」

「それはかなり、**あんたがどこへいきたいかによる**なあ」とねこ。

「どこでもいいんですけどー」とアリス。

「ならどっちへいっても関係ないじゃん」とねこ。

「でもどっかへはつきたいんです」

「ああ、**そりゃどっかへはつくよ、間違いなく。たっぷり歩けばね**」

(不思議の国のアリス/ルイス・キャロル)



改め

て

Q.

中間評価って  
結局  
一言で言うと何？

A.

事業の

PDCA

の

DのC

# 社会的インパクト評価を事業に活用する

色んなPDCAの「C」のタイミングにて、事業をチェック・振り返り・評価し、「A（改善）」を図っていきます。



実行団体 事業担当者  
J田くん



©Miwa Toki

10



事業設計図は  
“地図”  
という話をした





# “地図”を元に ここまでとここからを 振り返る

← 近づいてる？

今ここまでで  
いい？

← 今どこ？なんで  
ここまで来れた？

← 今何が見える？  
つぎどっちいく？

← 予定通り  
歩けてる？

中間評価 & 点検検証の目的は

事業

改善

に尽きる



## インプット

人・モノ・カネ・情報

何がアウトカムの進捗に  
効いているのか？

- ・ 事業の実施過程  
（プロセス）を可視化
- ・ 実施状況の分析
- ・ 事業設計の分析
- ・ 課題の分析

アウトカム

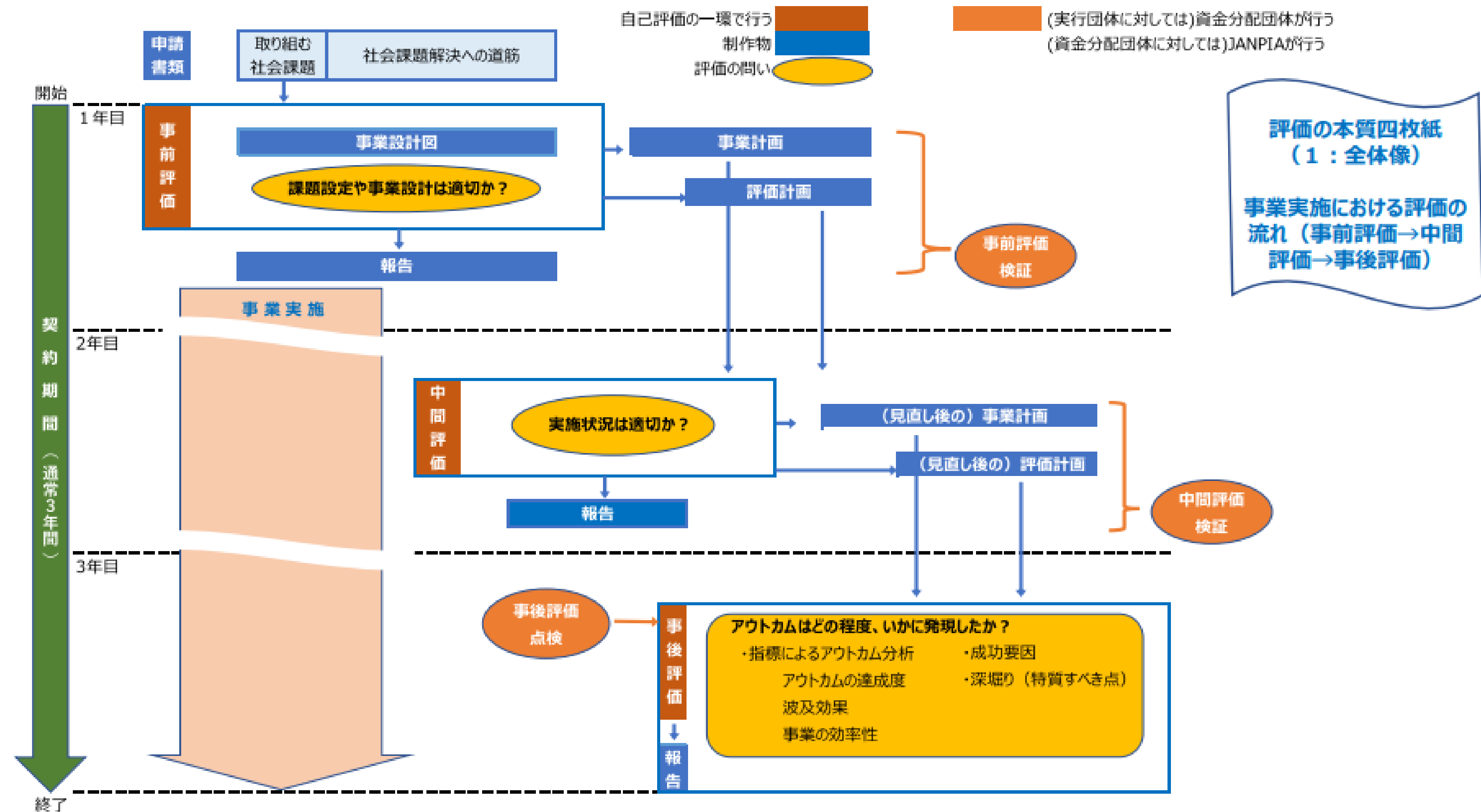
中間評価の目的

事業進捗の評価

事業の改善

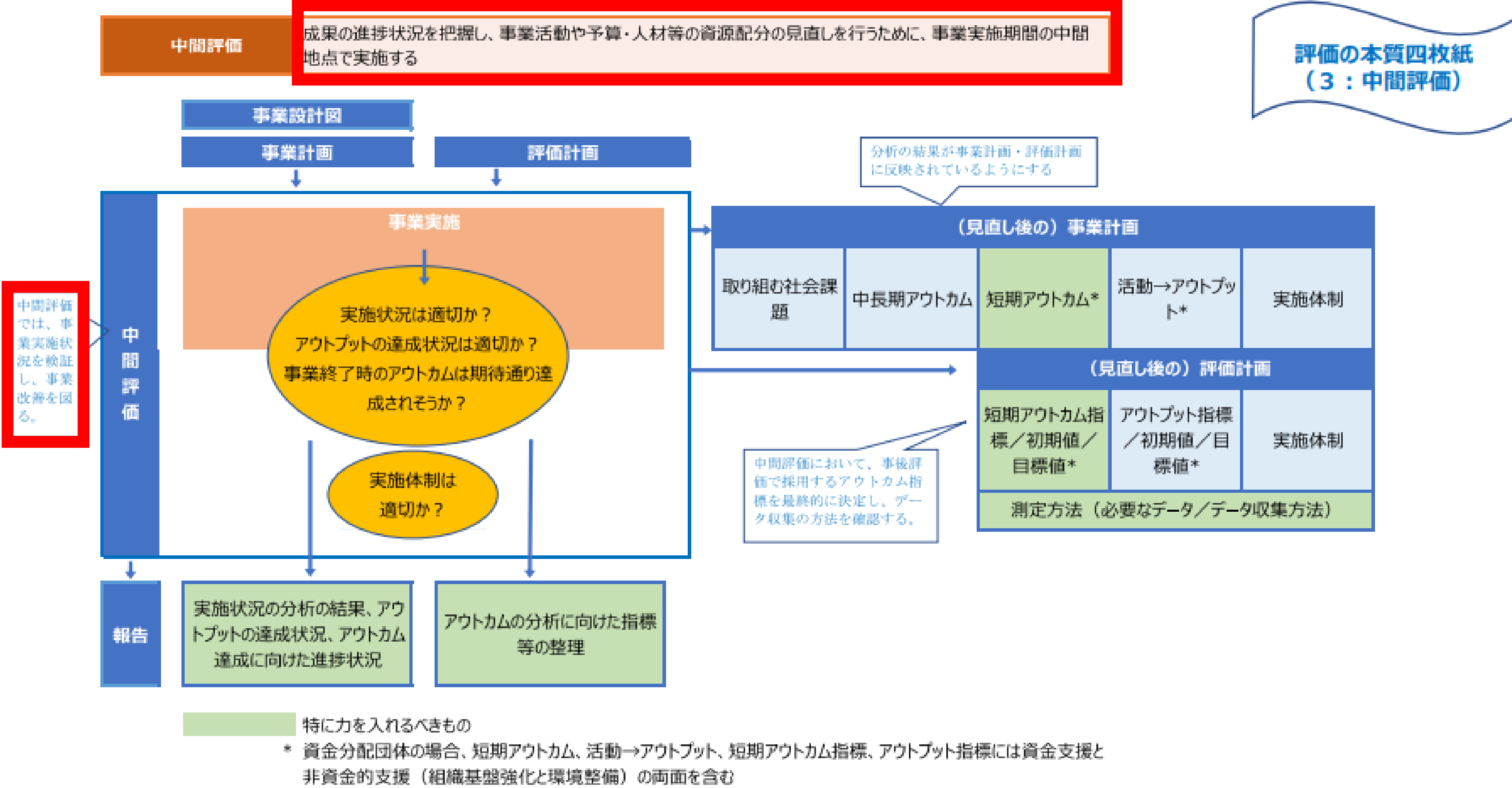
# 過年度採択の皆様整理の「評価の本質」でも同じ位置づけ

業務改善PT  
(評価)  
作成資料





# 中間評価は“進捗確認”⇒“活動・資源配分の見直し”（事業の改善）



逆に言うと  
事業改善に  
繋がらない  
中間評価をしても  
意味がない





# 意味ない 評価は ただの事務

(になりがち)

公募前研修  
再掲

評価を  
取り戻  
せ！



Q.

大事？

A.

めちやくちや  
大事  
(2回目)

Q.

さつと眺めるくらいで  
大丈夫じゃない？

(事前評価しっかりやったし)



A.

事業の  
成果の大半を決める  
分岐点だから  
もう1回。

# 類似手法を学んだ起業家はその後の上が高

科学的手法の学習経験の有無比較

## 課題の仮説分析～実証がキー

通常のビジネストレーニングに加えて  
事前評価で行なうプロセスと類似する  
手法（科学的思考）を学んだ起業家群  
は、そうでない群と比べて、約1年後の  
売上高が大幅に違う。

課題に対する良質な仮説構築と検証の  
サイクルを適切に回すのがキー



仮説構築  
と  
検証

事実、事前～中間で行なう“学習サイクル”に  
フォーカスした法人は

7

倍、出口戦略に繋がる可能性が高く、

3

倍、早く成長した





事実、事前～中間で行なう“学習サイクル”に  
フォーカスした法人は

7

倍、出口戦略に繋がる可能性が高く、

3

倍、早く成長した

事業の成功は

95%

課題の分析（事前評価）で決まると  
言われたりもする

でも、中間評価（仮説検証～反映）で  
その精度を

# 検証

していくことができる

事前と

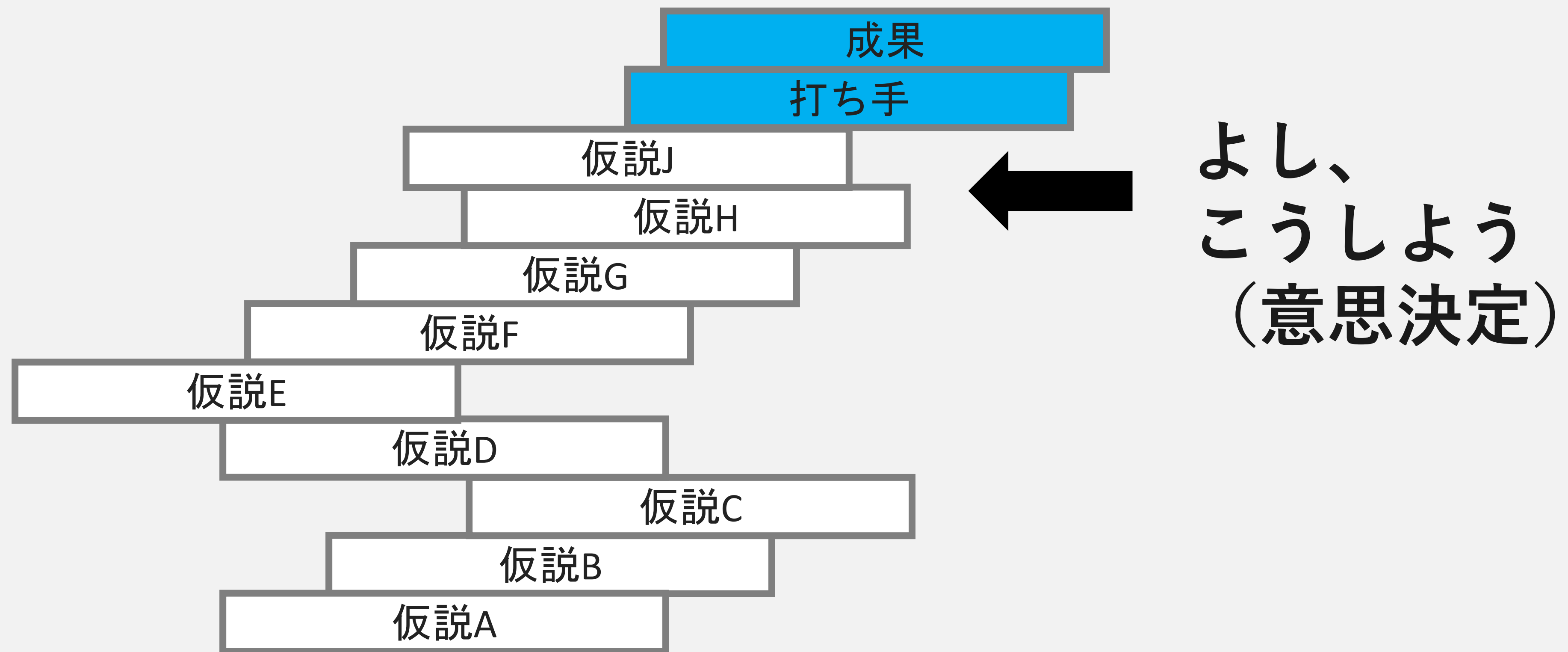
中間は

セツト



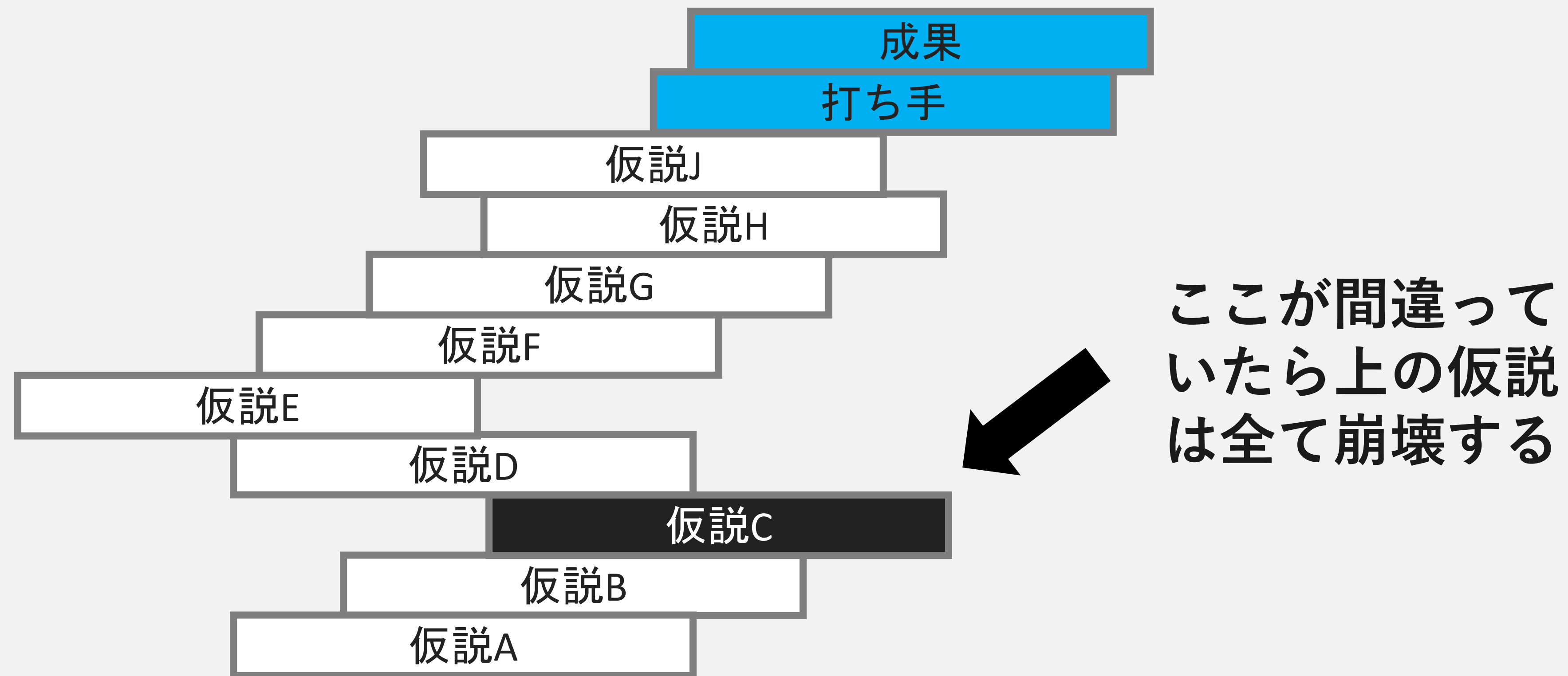
# 事業はいろんな仮説がジェンガのように積み上がっている

仮説の上に仮説の仮説の上の仮説の上に基づいて意思決定し、アクションができている（はず）



# 事業はいろんな仮説がジェンガのように積み上がっている

どこかの仮説が脆いと、期待通りの成果はでない（ケースが多い）



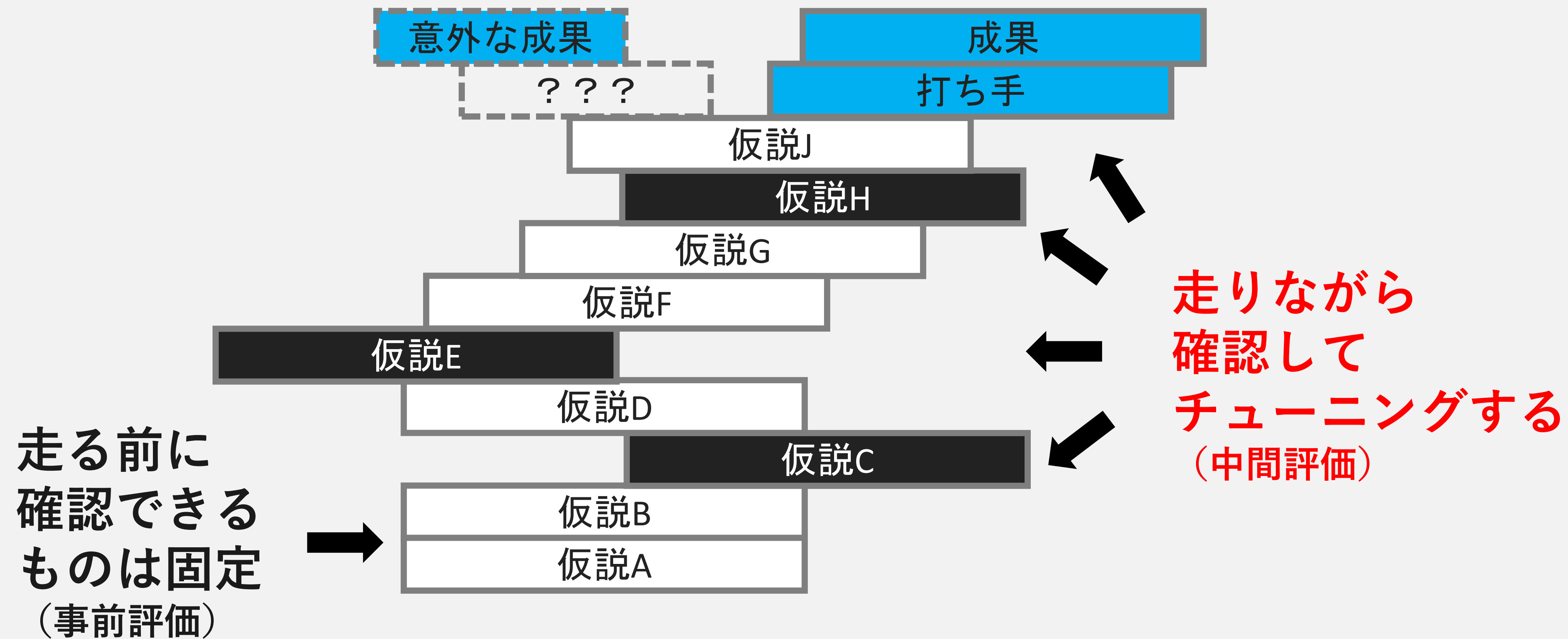
そして、往々にして  
**事業を走る前に**  
**置いた仮説は**  
**外していることが**  
**多い**





# 走る前に分かる仮説と走ってから分かる仮説がある

だからこそキーとなる仮説は事業をやりながらも常に検証する必要がある



Q.

でも  
うちは進捗  
つかめてるよ？

(月次面談も訪問もしてるし)

A.

今日は  
その話を  
しにきた

その前に  
まず  
中間評価の  
流れを  
見てみよう



# 全体像

中間評価の基本的なプロセス（実行団体）



大事なポイント

中間評価計画を点検  
記載・分析内容を検証

Q.

手続き

長いね…なんで？

A.

実は  
結構

難しいから





事業改善に  
必要なのは  
確度の高い進捗把握と  
正面からの状態診断

Q.

進捗しつてるよ？

A.

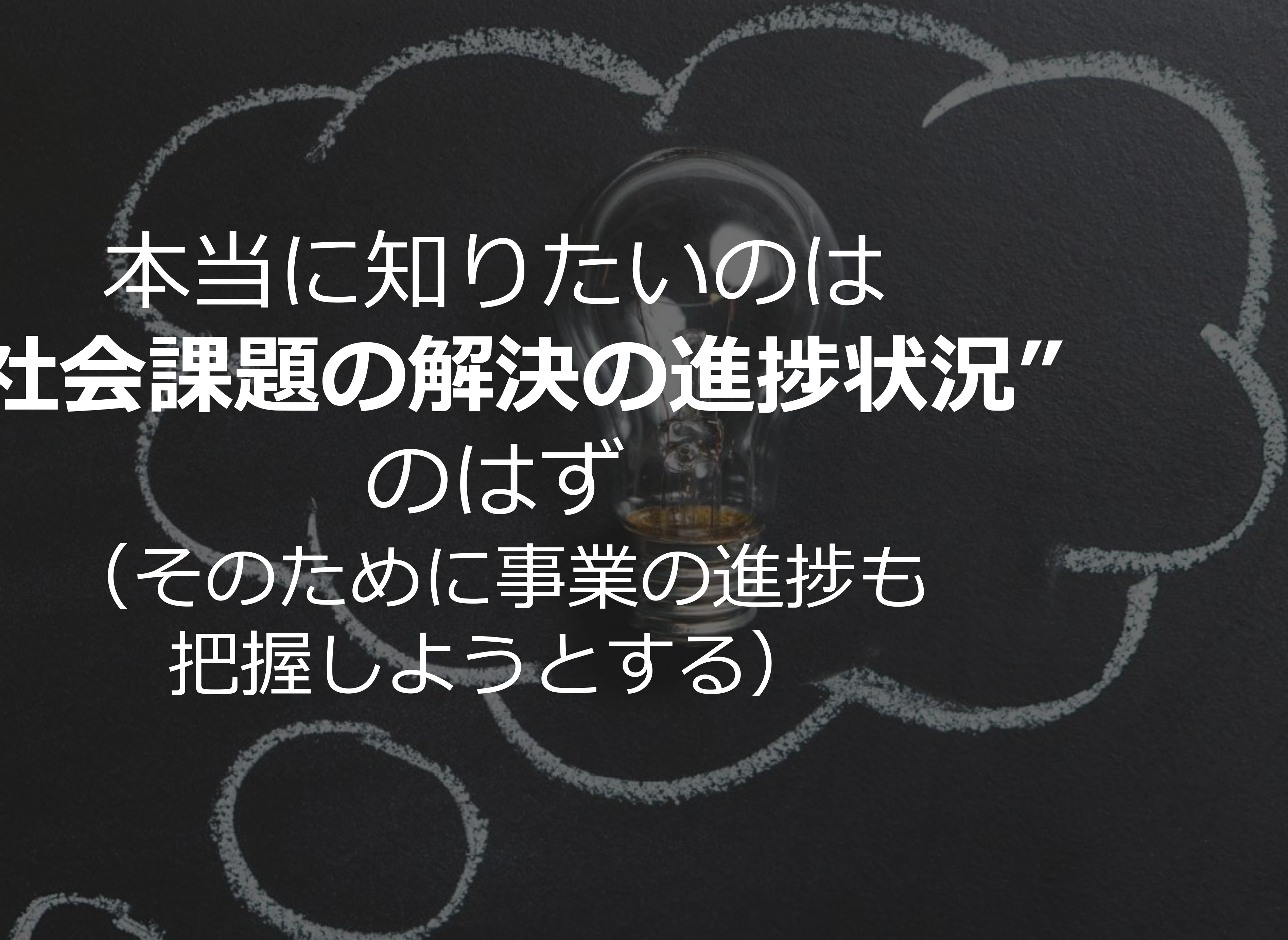
進捗は  
色々な進捗がある  
(フォーカスが難しい)



進捗、ということ  
事業の進捗のことで  
不十分だとよくない、  
という印象もある





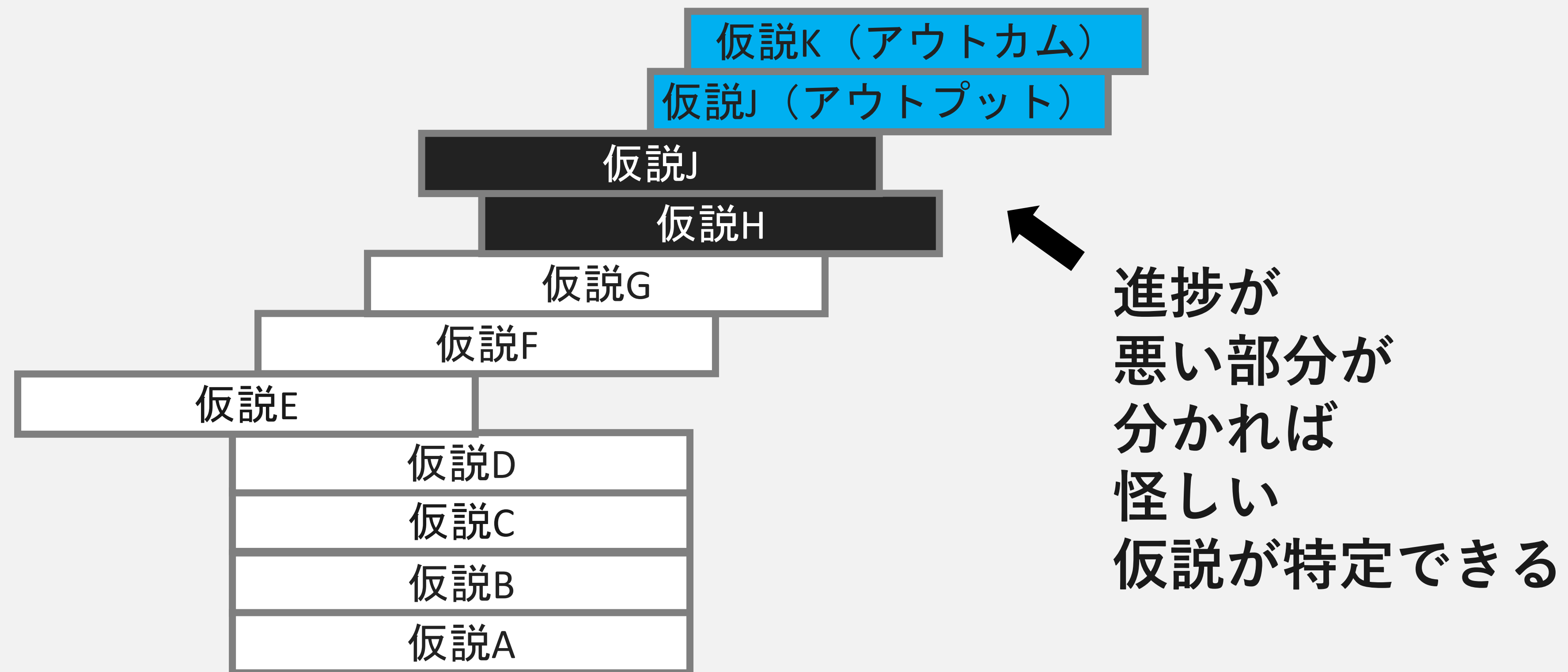
A lightbulb is positioned in the center of the image, enclosed within a hand-drawn thought bubble. The background is a dark grey surface with faint, light grey chalk-like circles and lines, suggesting a chalkboard. The text is written in white, with the main title in a larger, bold font and the subtitle in a smaller font below it.

本当に知りたいのは  
“社会課題の解決の進捗状況”  
のはず  
(そのために事業の進捗も  
把握しようとする)



# 仮説が間違ってた！も大きな一歩

それを知るために“進捗”から分析してみる



逆に言うと  
進捗が分からないと  
仮説の検証ができない



不十分な進捗把握だと  
事業改善ポイントも  
不十分にしか分からない



まずは  
確度の高い  
進捗が必要



Q.

でもそこに  
フォーカスして  
できてるはず...

A.

それでも  
難しい。

色んなところに  
罣があるから



# 中間で嵌りがちな罠…評価でのよくある失敗例

今日紹介する5つのパターン。点検のチェックポイントと整合

①論理の飛躍



②遠すぎる目標



③虚栄の指標



④顧客の嘘



⑤相乗り許容



パターンを見てみよう  
&  
違和感を感じてみよう







身近な  
事例で  
感じる  
失敗例

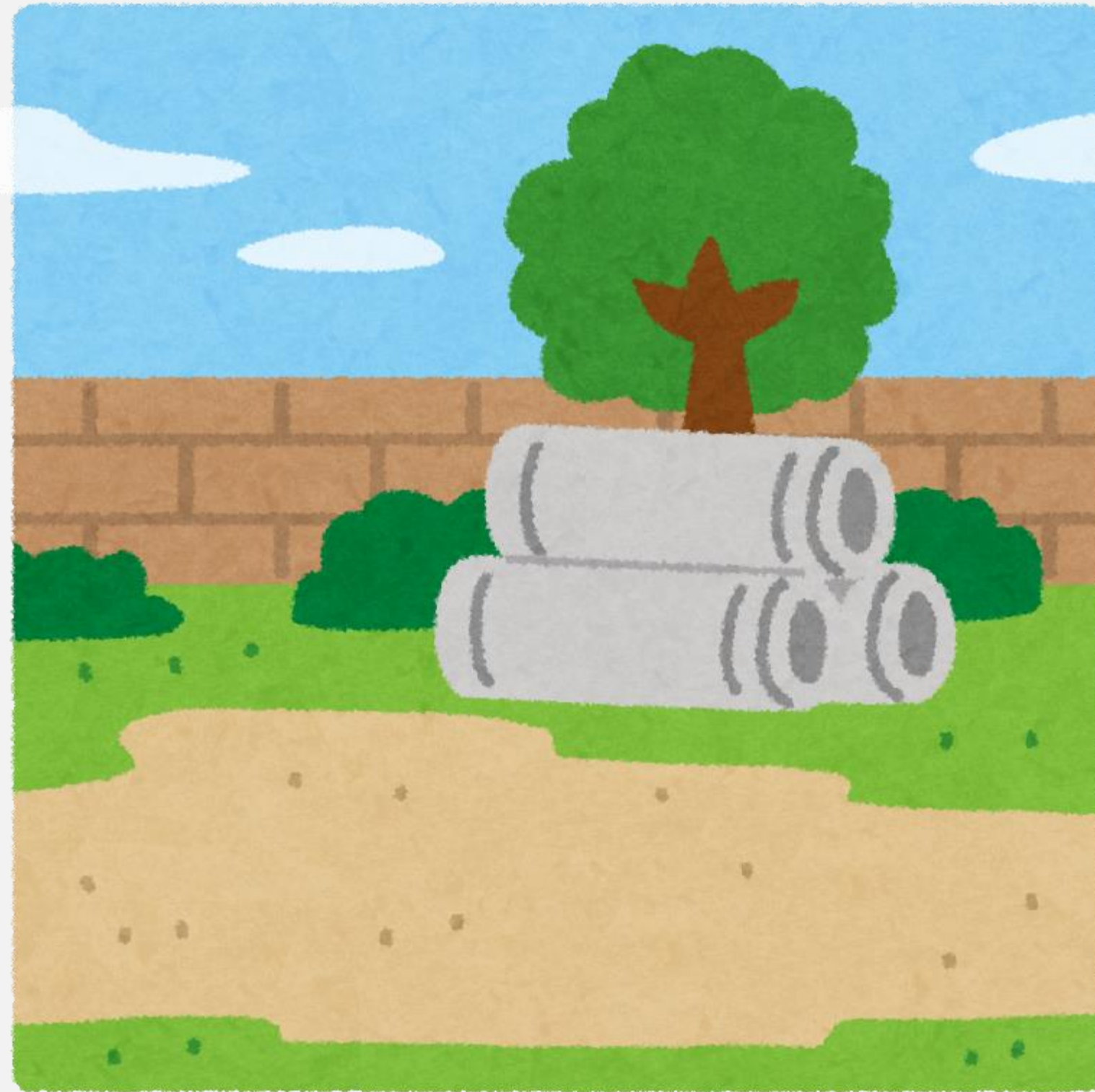


あなたは  
恋愛アドバイザー



(だとする)

憧れの子との結婚（最終アウトカム）を  
目指している男の子がいるとする



# 彼の発言になんてアドバイスする？

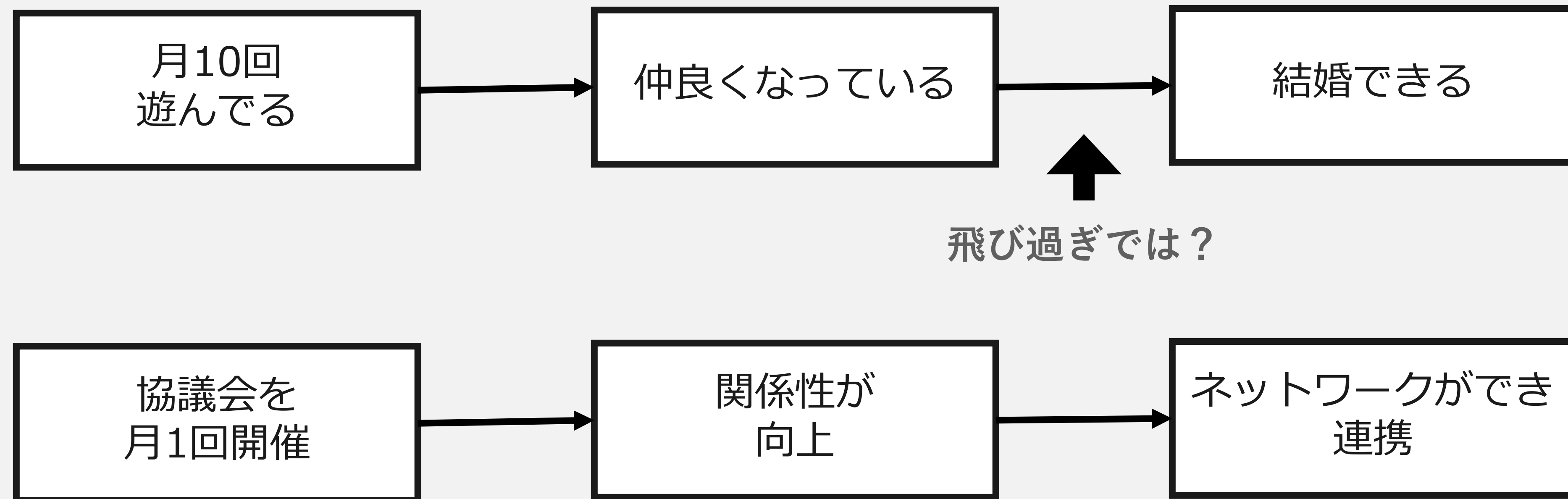
## ①論理の飛躍



月10回くらいは  
放課後一緒に遊んでるから、  
仲良くなってるし、結婚できるはず！

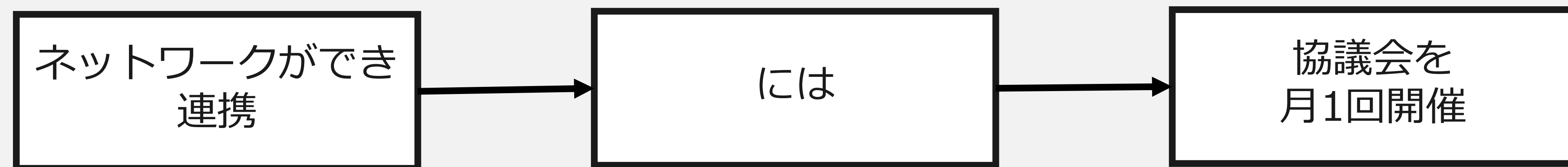
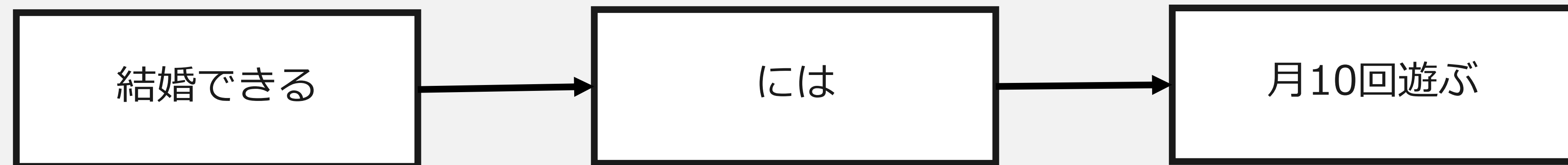
# 冗談みたいだけど、よくあるケース

## ①論理の飛躍



# ひっくり返して問うてみると違和感を確認できる (TIPS)

## ①論理の飛躍

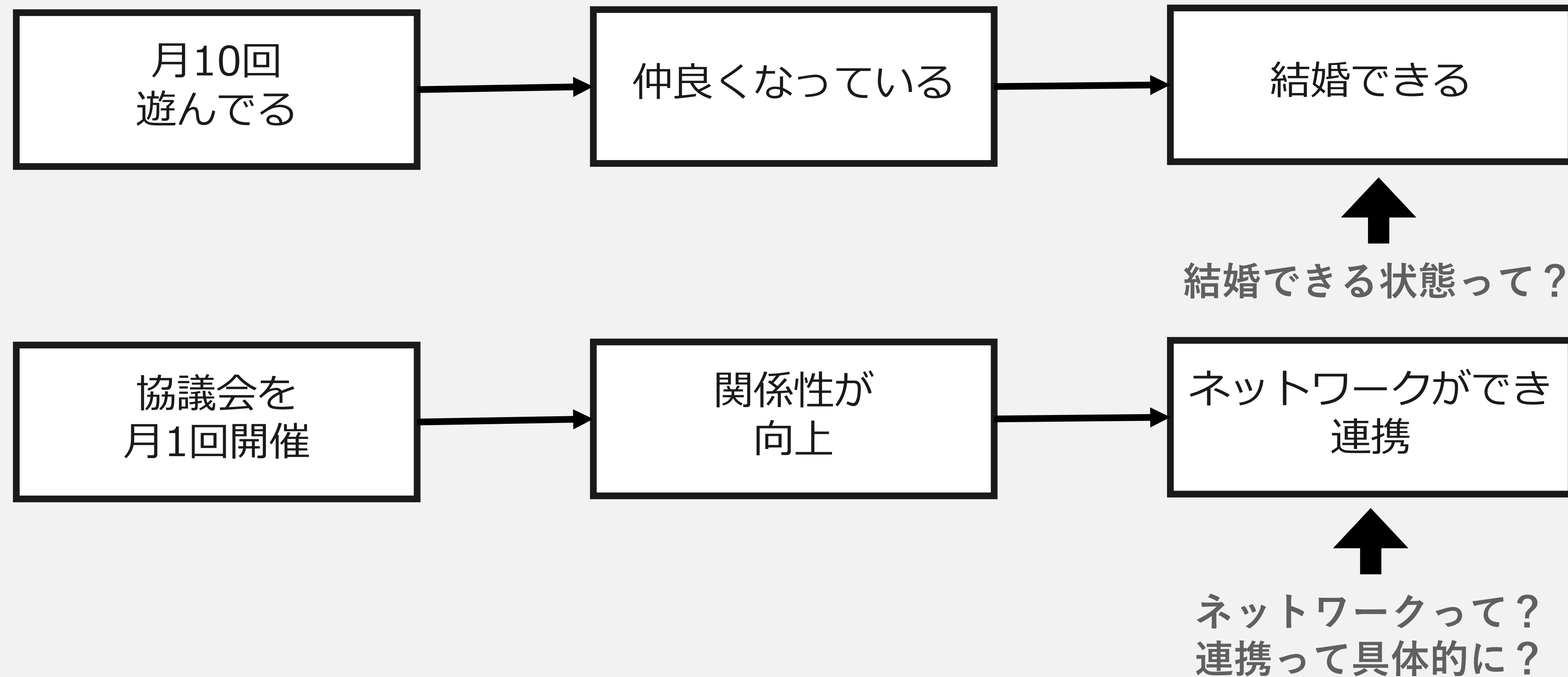


↑  
これで十分？



# 後半の解像度が粗いのが原因なケースが多い

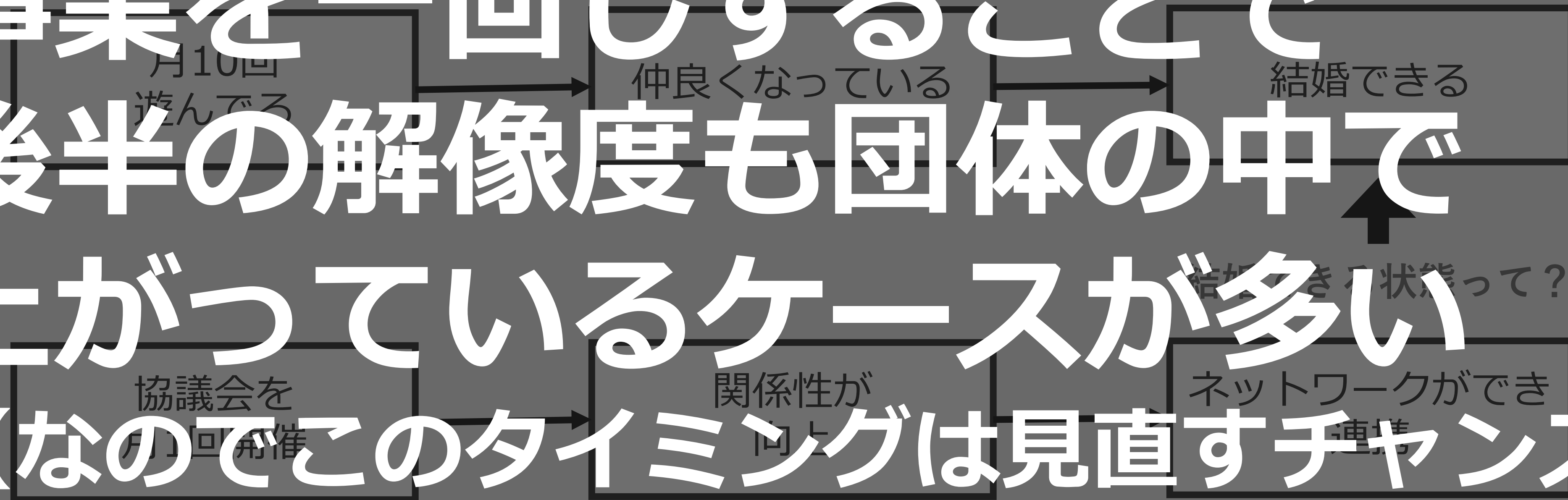
## ①論理の飛躍



後半の解像度が粗いのが原因なケースが多い

①論理の飛躍

事業を一回しすることで  
後半の解像度も団体の中で  
上がっているケースが多い  
(なのでこのタイミングは見直すチャンス)



ネットワークって？  
連携って具体的に？

# （参考）解像度が粗い場合の症状 4 選

抽象的・一般的

## ① ふわっとしている

---

顧客に関する洞察の抽象度が高い場合や、顧客の課題、目指す姿などがぼんやりとしか把握できていない状態。この状態では仮説がなんでも当てはまり、「そうですね」としか言えないため、その前後の仮説が立てられない。

例）連携が上手くできていない（上手くできていないのは状態。何故か？という深さが足りず、上手い、というものも定義されていない

## ② “よく聞く”話

---

他の課題領域や業界でも頻繁に聞く課題や万人に当てはまるような課題は、まだ解像度が粗いケースが多い。

例）情報がスムーズに流れない、うまくマッチングしない

# （参考）解像度が粗い場合の症状 4 選

具体例の薄さ

## ③ 5W1Hが言えない

---

課題やアウトカムの解像度が粗い時には、その課題が起こる文脈や課題、状態の 5W1H が詳細に言えない場合が多い。ビックワードでふわっとしたりする（例：「行政が～」

だれがいつどこでその状態になっていて、今どの様にそれを解決しているか？等がしっかり表現できるのが重要

## ④ 具体例が言えない

---

一つも具体例を言えなかったり、関係者のストーリーを詳しく言えなかったりするケース。こうならないために、多くの具体例やベンチマークを確認しておく必要がある。

また、関係者の行動に関して、その文脈が想像でしかない場合も、ここに起因することが多い。「例えば〇〇さんの場合は」と言えなければ要注意。

# もう少し言うと、ここも怪しい

## ①論理の飛躍



月10回くらいは  
放課後一緒に遊んでるから、  
仲良くなってるし、結婚できるはず！



遊んでいるときの  
様子を聞きたい  
と思う  
(定性)

定量

定性

両方で見よう（その方が確度が上がる）

# まとめ

## ①論理の飛躍

- ・ 論理のジャンプを改めて探す
- ・ 後半の解像度を疑ってみる  
(ヒントはここまでの事業の中にある)
- ・ 疑うときは問いを投げよう
- ・ 定量/定性両面で見してみる



必要に応じて  
ロジックを  
更新しよう

### Check !

- ✓ 把握すべき“進捗”自体が実はあいまいでは？
- ✓ 把握の仕方は十分？

# 彼の発言になんてアドバイスする？

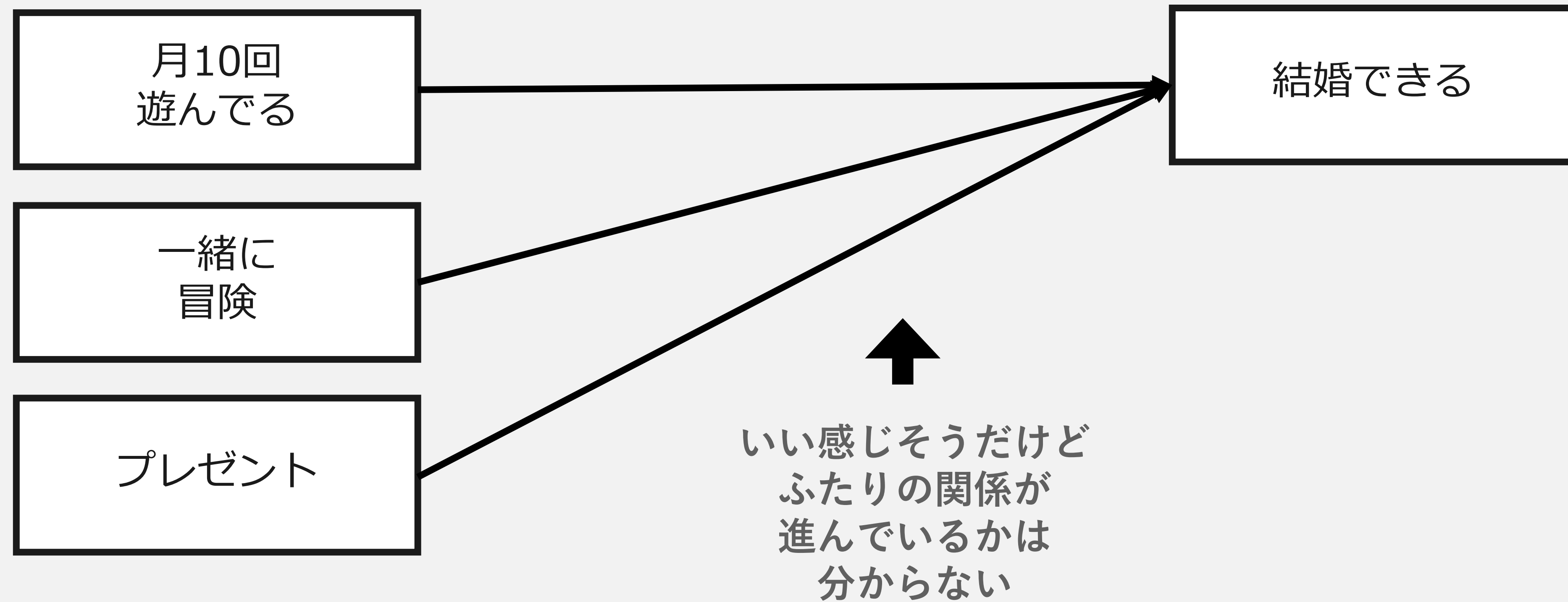
## ②遠すぎる目標



月10回くらいは放課後一緒に遊んでるし、  
旅行に行ったり、冒険したり、プレゼントしたり。  
このまま続ければ結婚できる気がするんだけど...

# 中間評価で起こりがちな例

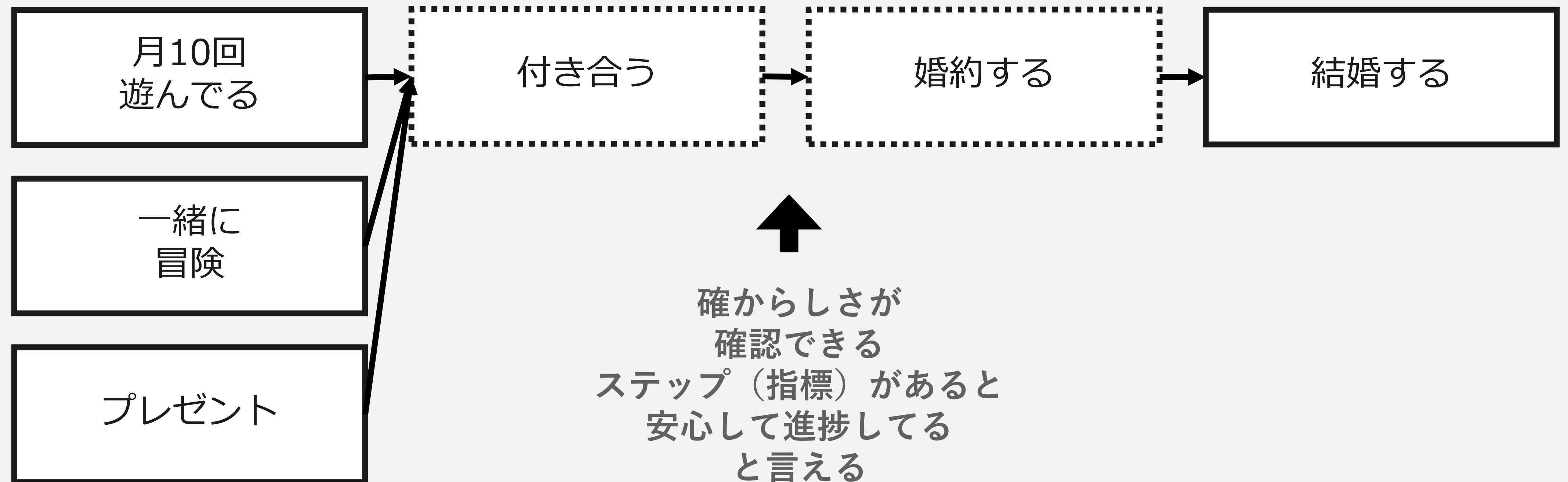
## ②遠すぎる目標





# 中間評価で起こりがちな例

## ②遠すぎる目標

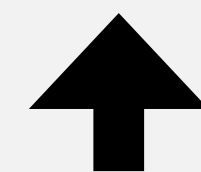


# この指標がないとこんな進捗確認になる（不安半分）

## ②遠すぎる目標



月10回くらいは放課後一緒に遊んでるし、  
旅行に行ったり、冒険したり、プレゼントしたり。  
このまま続ければ結婚できる気がするんだけど...



活動とアウトプットはあるけど  
進捗が分かるキーの指標がない  
ので確信がない

# 進捗の確度を上げる 指標を本気で考えよう

(アウトプットだけだと  
心細いケースも多い)

# まとめ

## ②遠すぎる目標

- ・ 結果指標だけでなく、経過指標もあるか改めて確認
- ・ なければ進捗の検証に確度の高い指標を設定しよう
- ・ ここを考え抜くのが中間評価計画の重要ポイント

### Check !

- ✓ “進捗”が十分にわかる方法になっているか？遠すぎないか？  
（最終ゴールに向けて、胸を張って進捗していると言えそうか？）



# (参考) もう一つ言うと「どれで喜んだか？」も知りたい

## ②遠すぎる目標



月10回くらいは放課後一緒に遊んでるし、  
旅行に行ったり、冒険したり、プレゼントしたり。  
このまま続ければ結婚できる気がするんだけど...

分析の時は  
成果につながった  
活動も  
分析しよう

(みんな自然とやってるはず)

# まとめ

## ②遠すぎる目標

- ・ 分析の時は効果的/非効果的だったものも気にしよう
- ・ 想定外の成果についても目を向けてみよう

### Check !

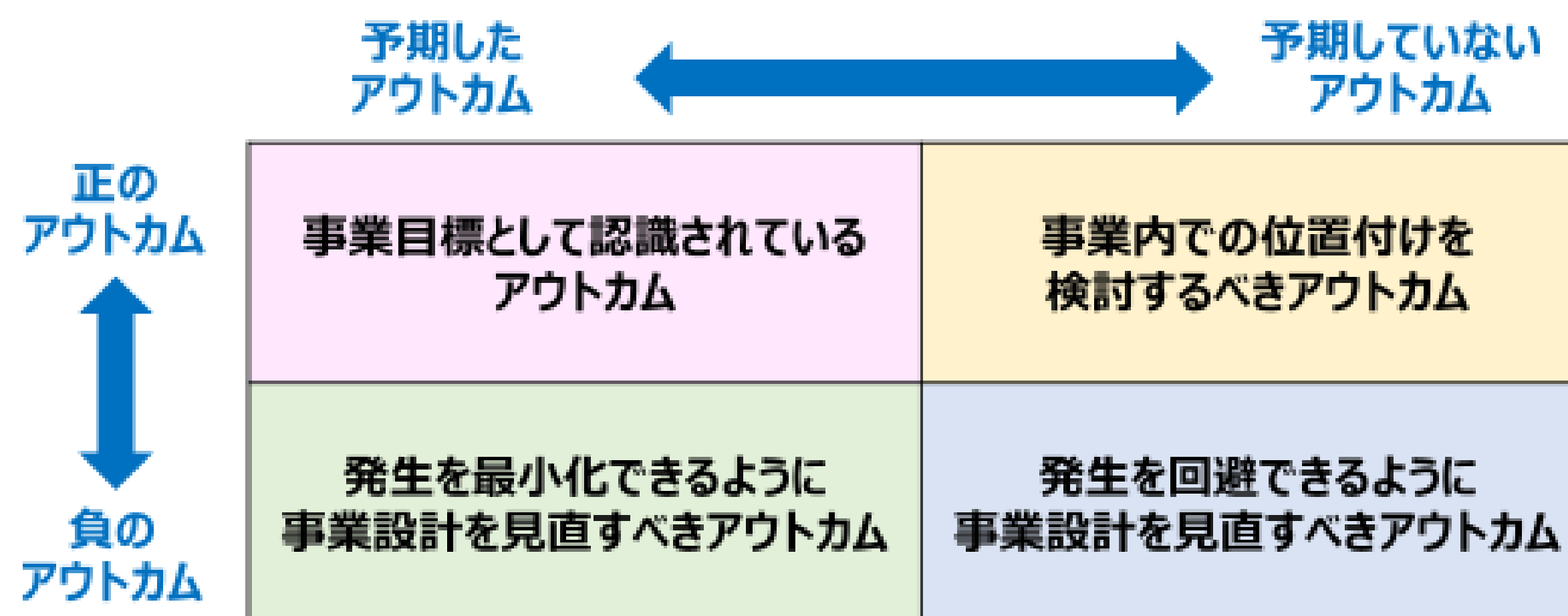
✓ 診断を行なう方法を組み込んでいるか？

## 大事なチェックポイント⑥



### 想定外の成果を把握するための方法が 考えられているか、を確認しましょう

データ収集では、予期（計画）していたアウトカムだけでなく、予期（計画）していないアウトカムについても把握することを意識しましょう。以下の4象限で考えてみることは有用です。予期していないアウトカムの把握について、具体的には、アンケートで「その他の項目」をつくったり、インタビューで対象者に、変化に関する質問を一通り聞いたあとに「その他にありませんか？」などと問いかけることも一案です。加えて、事業担当者として「考えていたことと違う」と思ったことをメモし、スタッフ内で共有したりすると、それが新たな発見につながるきっかけになったりします。このようにすることで、事業の思わぬ成果の発見につながり、事業をより良くすることにつながるでしょう。



社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ 明治大学リバティアカデミー講座資料（第4回講義）を加工



# 彼の発言になんてアドバイスする？

## ③虚栄の指標



いつも僕が送るLINEには必ず返信して  
くれるんだ！返信率100%！  
きっと、僕の事もいい感じに想ってくれてるはず！


# こんな内容だったら？返信率100%で判断してOK？

## ③虚栄の指標



人は  
自分が  
見たい/見せたい  
/測りやすい  
指標を測りがち



A pug dog is the central figure, wearing black-rimmed glasses and a red and white striped tie. It is sitting at a desk, looking directly at the camera. In front of the dog is an open silver laptop. To the left of the laptop is a stack of colorful books (yellow, green, orange). To the right is a stack of orange and yellow sticky notes. The background is a plain, light-colored wall.

“学習サイクル”を  
回す上で、  
一番陥りがちなパターン



事前  
評価  
&  
点検  
検証

“思い込み”  
を信じる

思い込み、  
疑えてる？

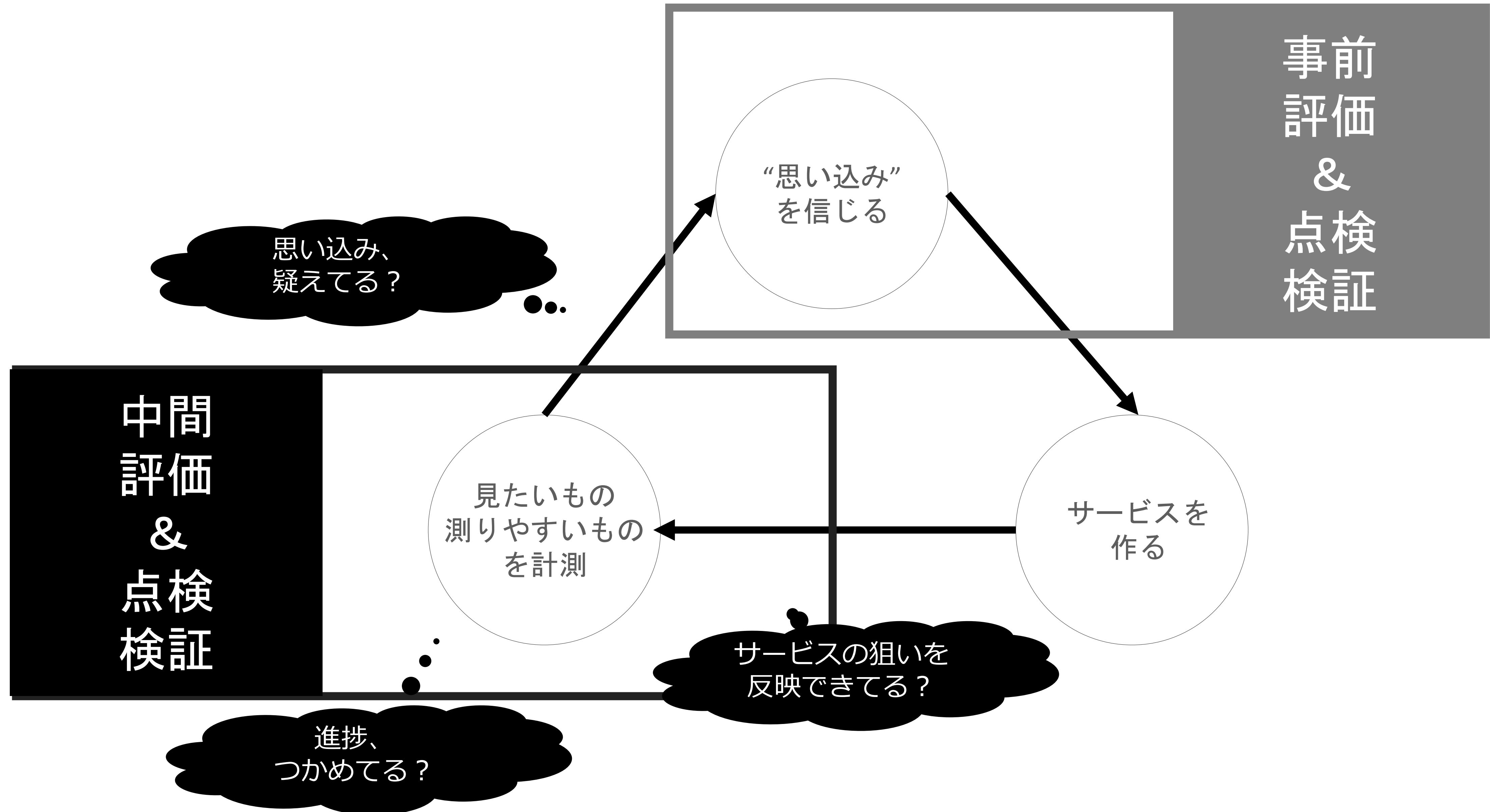
サービスを  
作る

見たいもの  
測りやすいもの  
を計測

サービスの狙いを  
反映できてる？

中間  
評価  
&  
点検  
検証

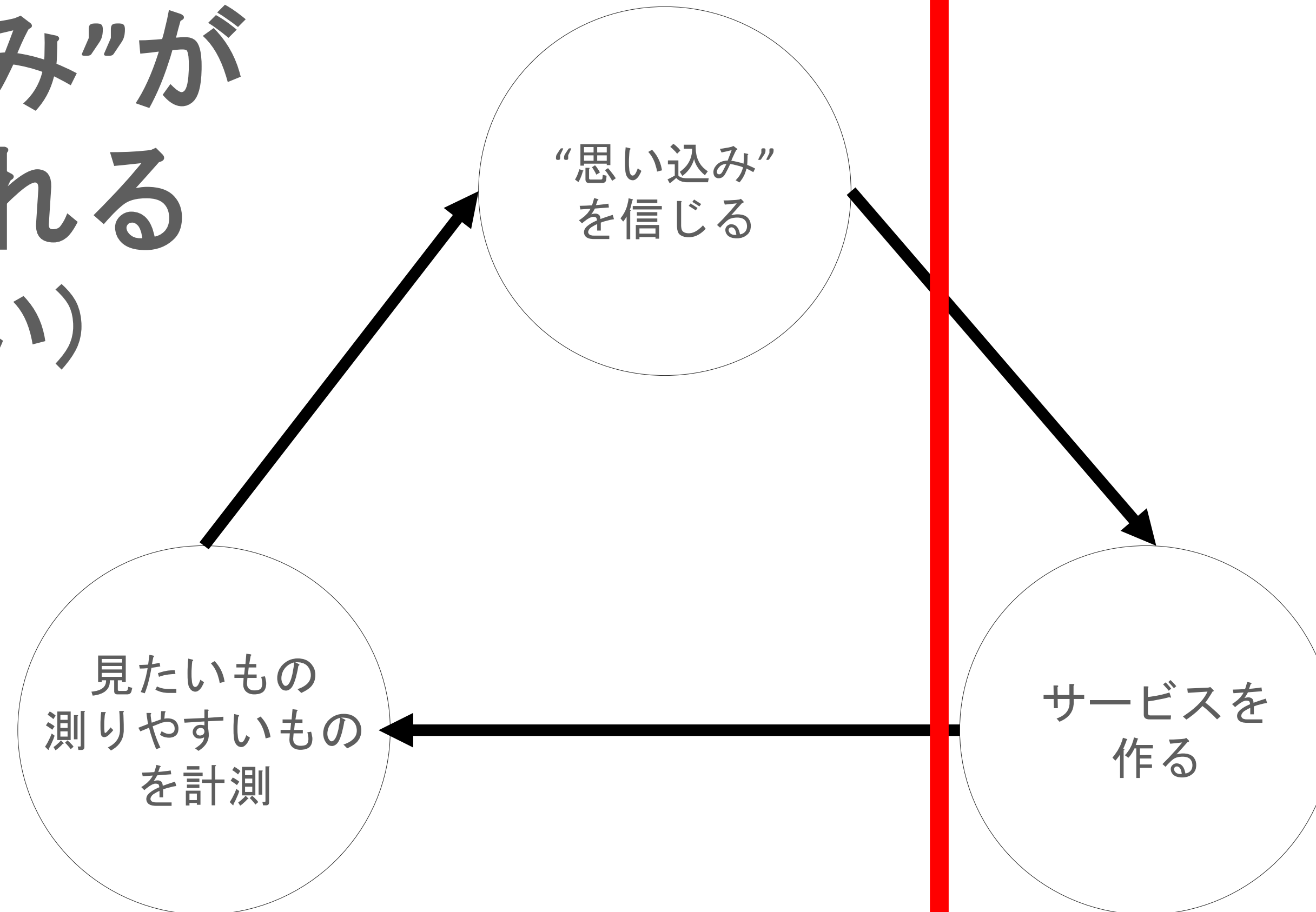
進捗、  
つかめてる？





**「学習サイクル」に  
フォーカスしないと  
思い込みが強化される**

“思い込み”が  
強化される  
(危ない)





”Vanity Metrics (虚栄の指標)

はあなたを安心させるが  
何をすべきか明確な  
ガイダンスを提供しない”

- Eric Ries  
Lean Startup



A photograph of two young children, a boy and a girl, sitting at a desk and looking at a laptop. The boy, on the left, has short brown hair and is wearing a dark blue t-shirt with a graphic that says 'KANE'. He has his mouth open in an 'O' shape and his right arm is raised. The girl, on the right, has blonde hair in pigtails and is wearing a green and white striped shirt. She has a wide, excited smile and is pointing her right index finger at the laptop screen. The background is slightly blurred, showing an indoor setting with a red exit sign on a door.

# “何かやってるつもり” 症候群



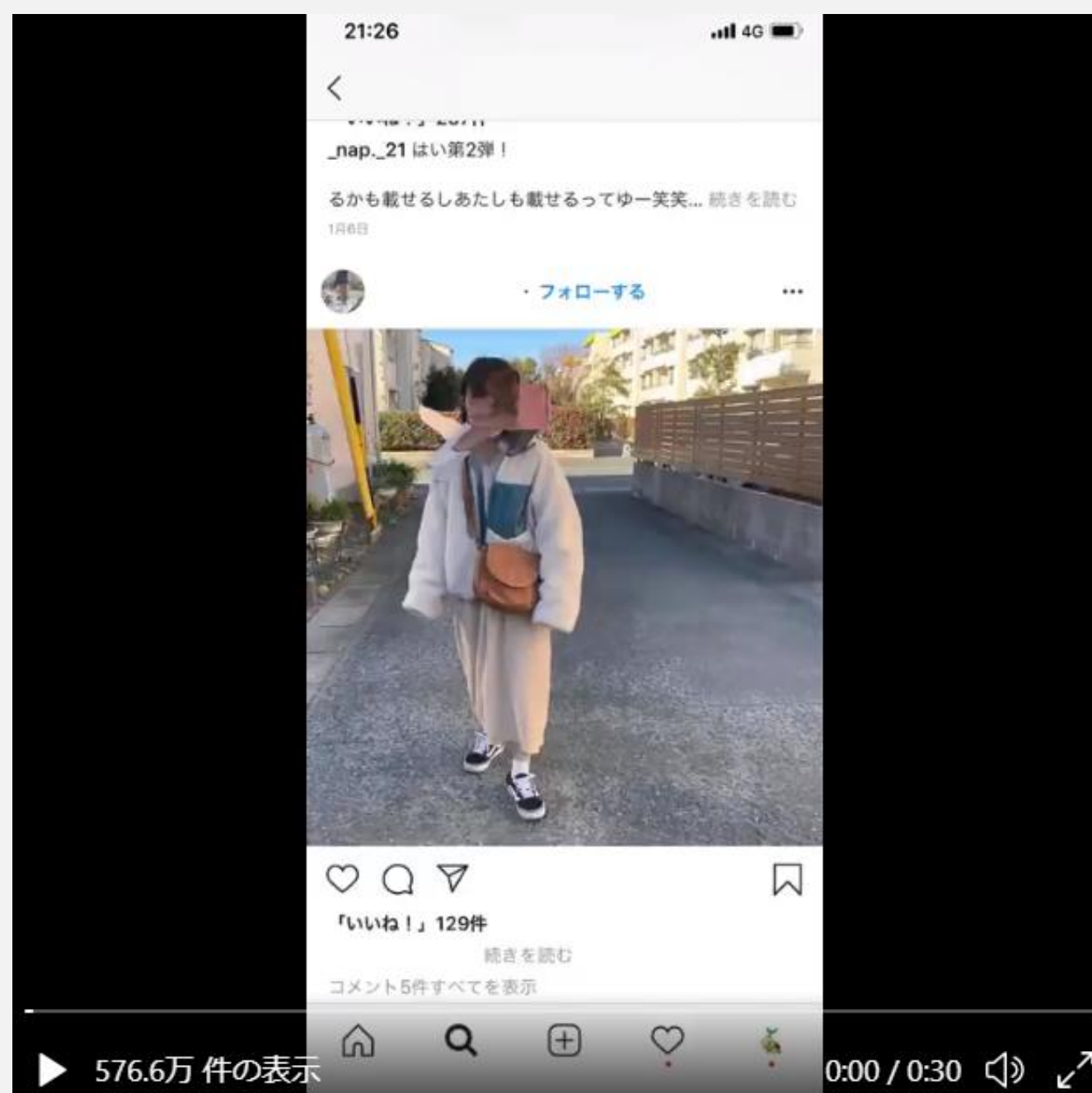
実際  
成果との関係性が  
薄い  
指標が  
どれだけ跳ねても  
意味がない

# 見たい指標を見てしまった例

サービス紹介の動画が大バズりしたものの、数か月後に停止した法人の例

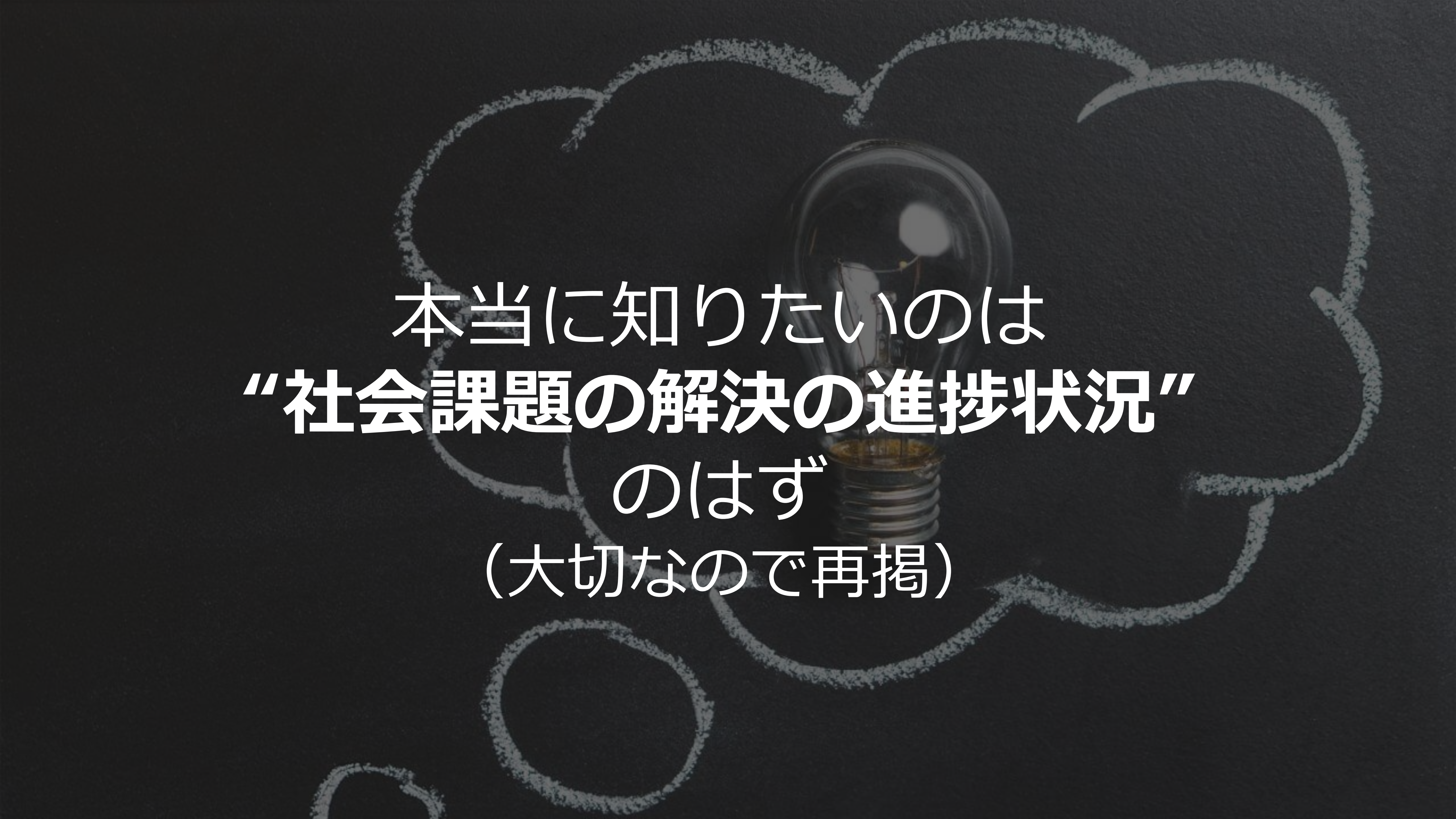
「570万回再生！」

サービス紹介の動画を作ったところ、Twitterでバズり、7万RT・570万回再生されたスタートアップの例。代表も順調と語っていた。しかし直接的には案件に繋がらず、バズった数か月後に活動を休止することに。



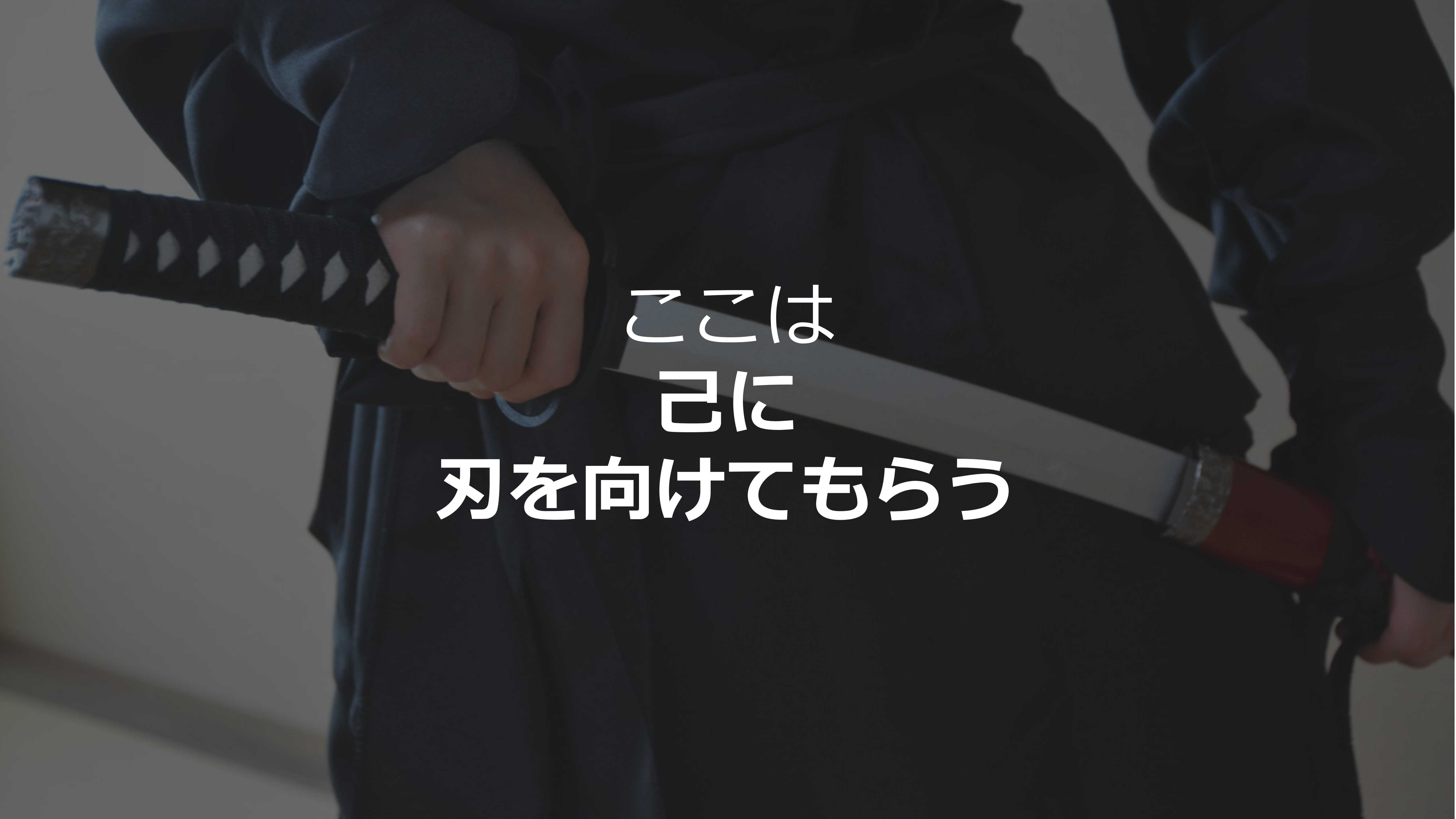
「満足度」  
とかが  
よくハマリがちな  
例



A lightbulb is positioned in the center of the image, partially obscured by the text. It is surrounded by several hand-drawn thought bubbles in a light gray chalk-like texture. The background is a dark, textured surface, resembling a chalkboard.

本当に知りたいのは  
“社会課題の解決の進捗状況”  
のはず  
(大切なので再掲)



A person wearing a dark, possibly black, suit is holding a katana. The katana has a silver blade and a black scabbard with a red interior. The person's hands are visible, gripping the hilt and the scabbard. The background is a plain, light-colored wall.

ここは  
己に  
刃を向けてもらう



# (参考) よく嵌りがちな”虚栄の指標”

広報編

訪問数：誰がどれくらいの頻度で来ているのかがわからないので意味の無い指標である

ユニークな訪問者：サイトに来て何をしたかがわからない  
ページにとどまったのか、離れたのかが検証できない

Follower, Fan, Like：数だけだと意味がない、  
重要なことは何かを売り込んだ時に、  
どれくらいの人アクションをしてくれるか

ページの滞在時間：どのページに滞在していたかを計測しないと意味が無い、  
サポートページやFAQにいたら、カスタマービリティーが悪いことを示唆している

メールサインアップ数：プロモメールを打ってみて実際に  
どれくらいの数がオープンされたかわからないと意味がない。

©Unicorn Farm

Copyright 2017 Masayuki Tadokoro. All rights reserved.



# まとめ

## ③虚栄の指標

- ・ 見せたい/見栄えのいい/取りやすい指標になっていないか？を確認しよう（化粧はノイズ）
- ・ 判断基準は“進捗の検証に確度は高いか？”

### Check !

- ✓ キーになる進捗確認用の指標は設定でき、確認できているか？
- ✓ 見たいものや説明したいもの、見えやすいものにとらわれてないか？



# こんな質問はアリ？

## ④顧客の嘘



アプローチがうまく行ってるのか不安...  
そうだ、毎回遊んだ後に  
「僕のこと好きになりましたか？」って聞こう！

# 冗談みたいだけど、これもよくある

## ④顧客の嘘

に参加されて変化があった項目にチェックをお願いします

- ☐ 悩みに対してどうしたらいいのかヒントが見つかった
- ☐ 孤立感が減った
- ☐ 自分でも何か取り組んでみたくなった
- ☐ への理解が深まった
- ☐ 既にやっている活動がこれいいと思えた

人は  
正面から  
聞かされると  
忖度する



直球で聞かず  
炙り出せる  
方法を取ろう

(これもみんなやってきたはず)

加えると  
「発言」よりも  
「行動」に着目すると  
確度を上げやすい

例えば  
イベント満足度  
だと

アンケートの回答内容（言葉）  
より

アンケートの回収率（行動）  
の方が実態感に近かったりする

# 研修の充実度をどう測る？

## 1 団体の試行錯誤

### 言葉 & 行動のMIXで測る

アンケートで満足度を聞きつつ、アンケートの回収率に加え、アンケート内で顧客に団体活動に対する次のアクションを聞くことで多面的に確認するようになった。全く正解、という訳ではないが、単純に満足度で把握していたより肌感に近づいた。

- ☐ 同じワークに違う立場で参加してみたい
- ☐ 違う設定（例えば教員や学校管理職と生徒/保護者同士など）で調停や違う立場を経験してみたい
- ☐ 本ワークを自身で講師として開催してみたい/ファシリテートしてみたい
- ☐ 自分の関係する組織でPITと実施をしてみたい
- ☐ 本ワークと一緒にUpdateしてみたい（インタビュー協力や企画会議参加など）
- ☐ 本ワークと他のワークを組み合わせ、様々なポイント（予防～解決）での研修化
- ☐ その他...



更に言うと、顧客は無自覚に

嘘

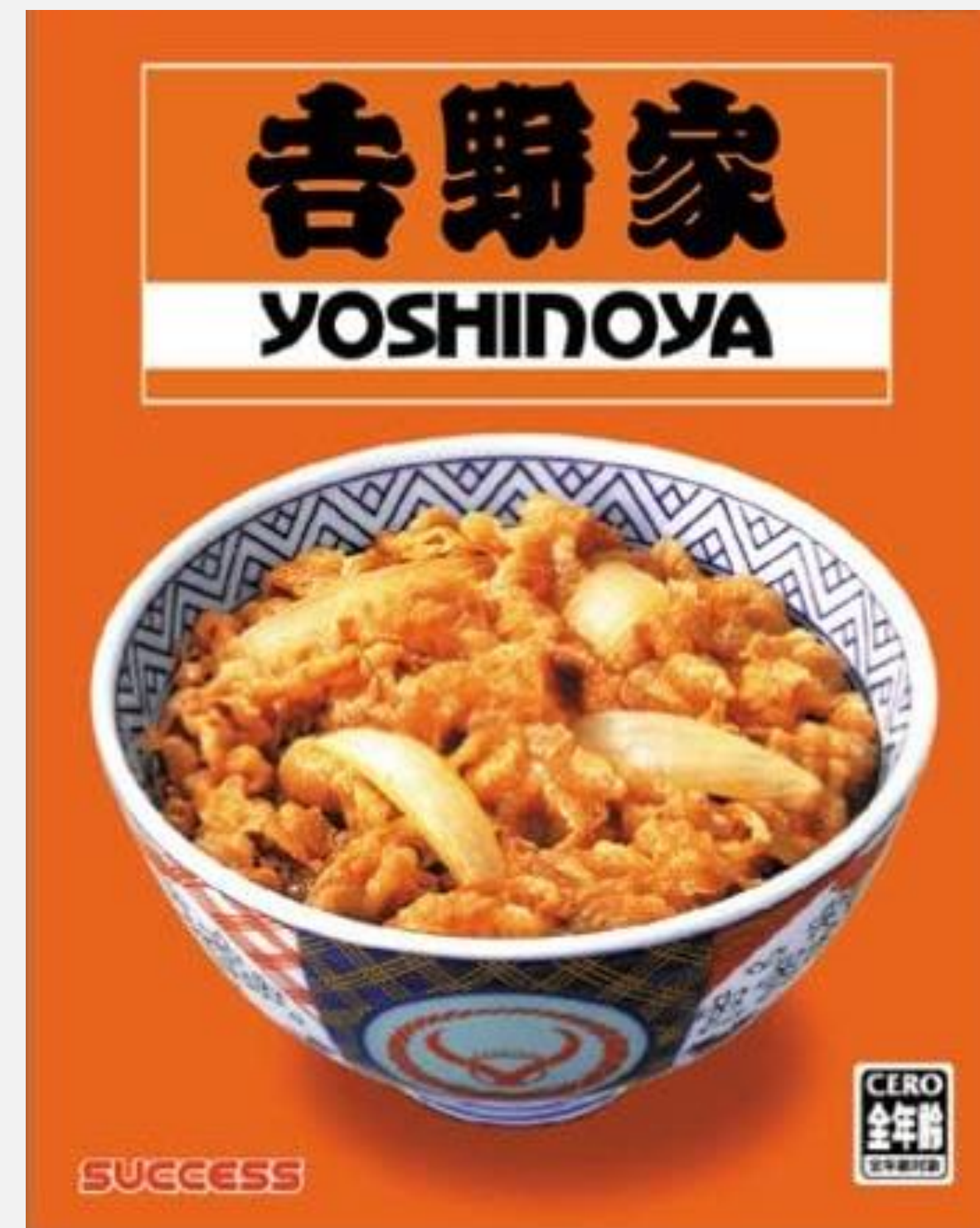
をつく（というかわかってない）

# アンケートから判断して誤った例

アンケート/インタビューあるある①

## 顧客自身が分かっていない

女性客をターゲットにするキャンペーンを実施する際、無作為抽出でのアンケートを実施、「20代女子」がもっとも好意的な反応。逆にネガティブが40代女性だったが、キャンペーンは大きく失敗。売上実績は実際は逆だった。



行動を見よう

# まとめ

## ④顧客の嘘

- ・ 質問の仕方で忖度させていないか？を確認しよう
- ・ 行動に着目する指標を検討しよう

### Check !

- ✓ キーになる進捗確認用の指標は設定でき、確認できているか？
- ✓ 見たいものや説明したいもの、見えやすいものにとらわれてないか？



# 最後の「よくあるパターン」

⑤相乗り許容



かならずしも  
プランのおかげとは  
限らない

昨日のテストはとっても楽しかった！  
プラン練った甲斐があった！

もしかしたら  
前日に  
別の友人と  
ケンカしたから  
かもしれない

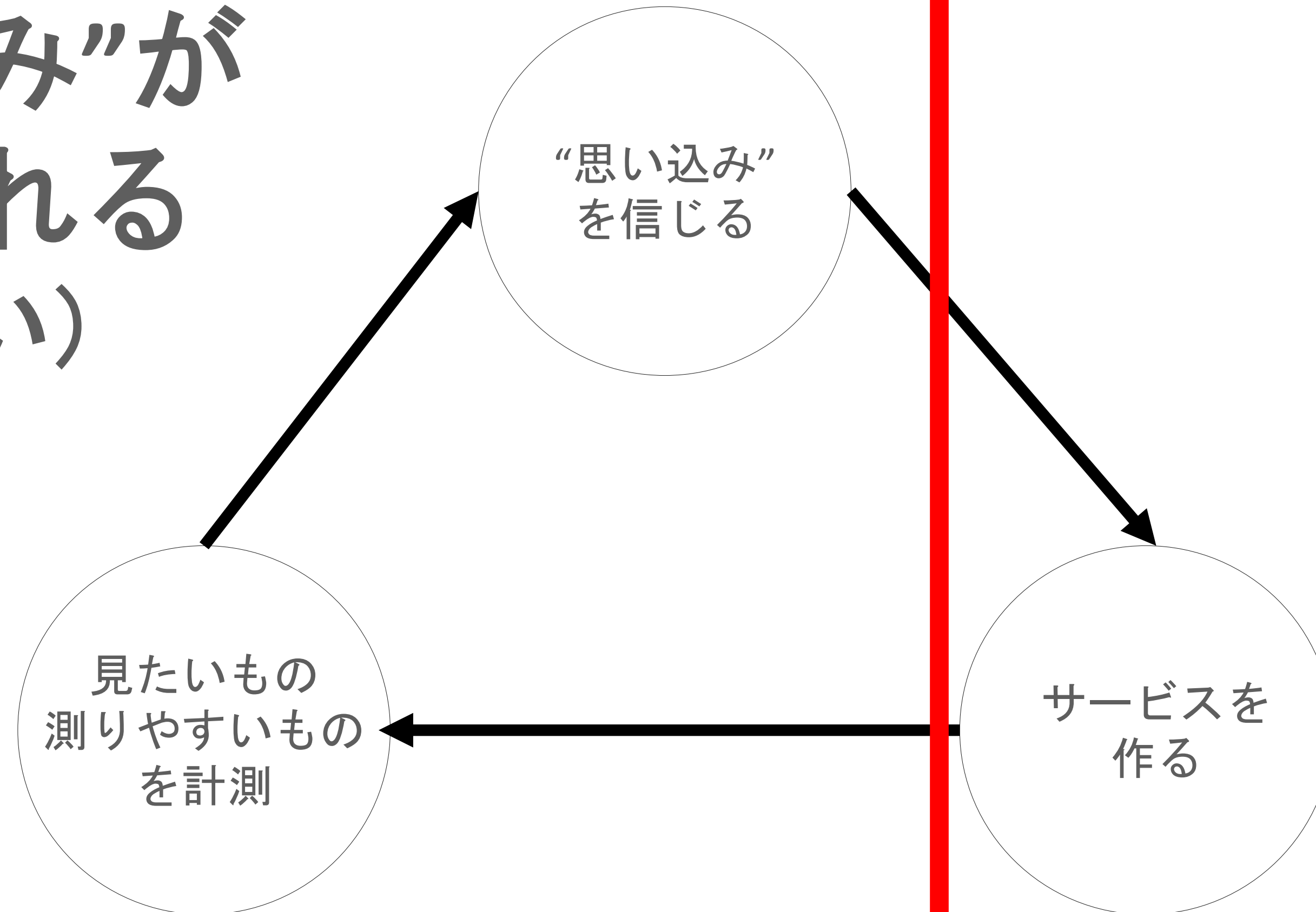
# 事業の 純粋な 影響把握に 努めよう

(必要に応じて専門家の力を借りよう)

以上  
5つの  
よくある  
パターンを見てきた



“思い込み”が  
強化される  
(危ない)



すべてが順調に  
見えていたら  
逆に

“思い込みのループ”  
に入っていないか  
疑った方がいい

# （参考）ひとが陥りやすいポイントをを知っておく

陥りがちなポイント

感情に惑わされない	損失回避	リスク追求	楽観バイアスと 自信過剰
直感に惑わされない	代表性	利用可能性	アンカリング
理性に惑わされない	確証バイアス	ランダムさ	専門家の予測の脆さ

# ダメな仮説選択のパターン (3)

よく見かける仮説選択の過ちとして、以下のようなパターンがある。

## 選択肢が実質ない

思いついた仮説をすぐに検証しようとしてしまう。本来は優先順位をつけて対応すべきなのに、優先順位をつけられていない。

「この時間やお金を使って他に検証する仮説はあるか」を考えてみるのも良い。仮説の選択肢を意識することで選択の質は上がる。

## 不確実性の認識が甘い

不確実性の認識が甘く、自分の仮説が正しいと信じ込んでいると、実行の仮説に取り組んでしまいがち。

一歩踏みとどまって、仮説の検証はどの程度できているのか、もしくは仮説検証の優先順位が本当に正しいかを考えてみる。

## 痛みを避ける

自分の仮説が根本から否定されるのを怖がったり、痛みを避けたりするために、根本の仮説（課題仮説や価値仮説）の検証を避けてしまうこともある。

根本の仮説が仮説のジェンガの土台にあるはずなので、まずはそれをきちんと検証すること。



学びが大きい仮説は検証後に

痛み 

を伴うことが多い

(その仮説が否定されるとビジネス的にも個人的にも痛いから)

でも「痛みを伴う」仮説を  
選ぶほうが  
早く答えに辿り着ける

# その為には他の人から見て意見貰うのが一番簡単

ジョハリの窓



この辺に  
大体寝ている  
(④は無知の知が大きな一歩目)

評価プロセスで  
みんなで  
疑って  
精度を上げる



中間評価

&

点検・検証

頑張ってください



# おまけ： 応用編

# 03





人は  
自分が  
見たい/見せたい  
/測りやすい  
指標を測りがち

逆に言うと  
測れる & 説明できる  
指標に  
フォーカス  
しがち  
(良くも悪くも)



# 報告書上も その辺のものが でてきがち

(個人的には、ロジックモデル評価の罫の一つ)

なにか  
大切なものが  
あらわれてないような・・・（健全な違和感）





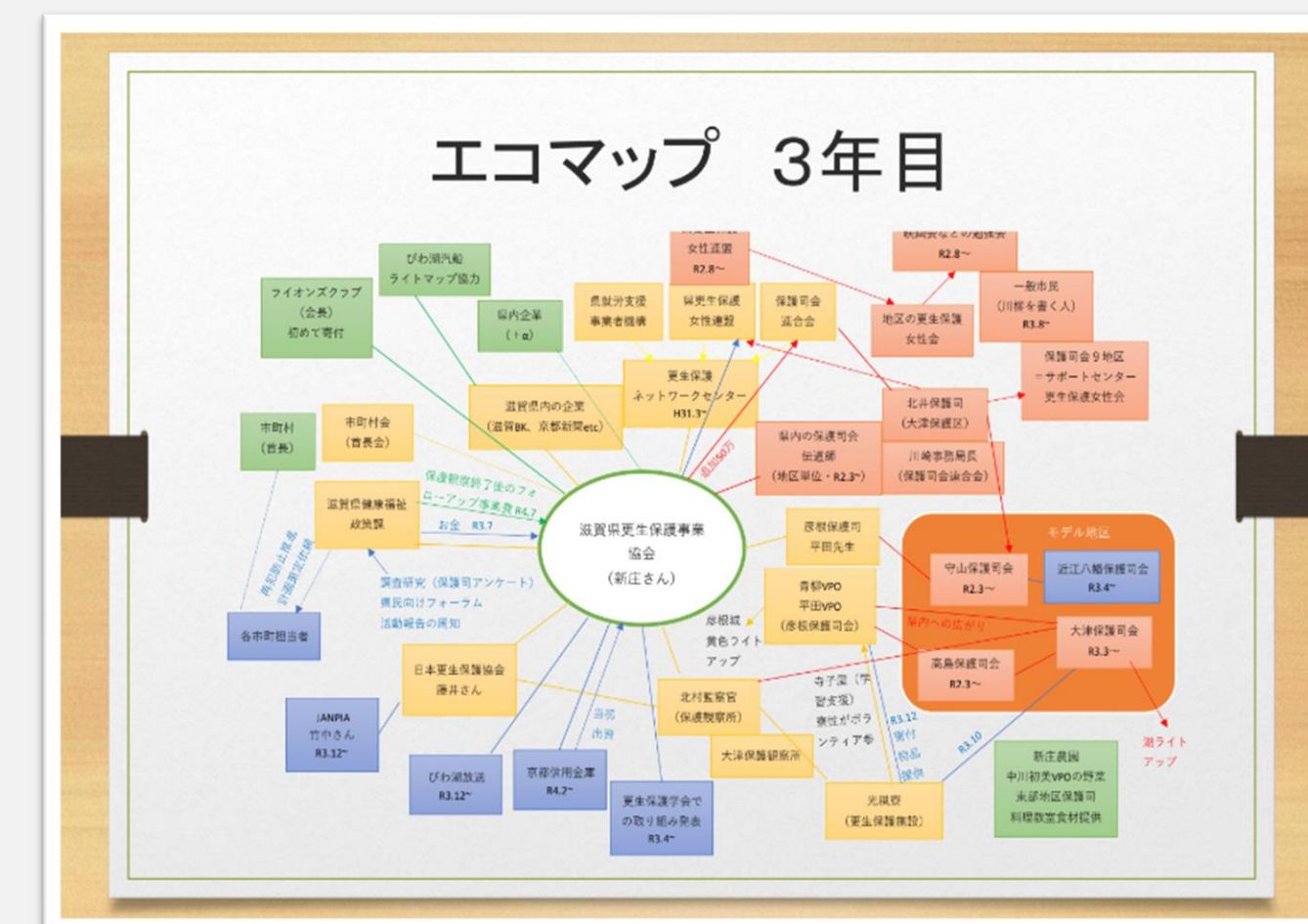
# ロジックモデルでの事業評価の癖を認識しておく

## ロジックに表れない評価方法の組み込みを検討しておく



【MSC動画概要編】こども食堂の現場でどんな価値が生まれているのでしょうか\_認定NPO法人全国こども食堂支援センター・むすびえ

MSC評価  
(認定NPO法人全国こども食堂支援セン  
ター・むすびえ様)



エコマップによる可視化  
(日本更生保護協会様/第三者評価)



一歩目は  
記録を残しておく  
こと







# 保留で、受け止める勇気を

「おねがい、教えて頂戴、あたしはここからどっちにいったらいいかしら？」

「それはかなり、**あんたがどこへいきたいかによる**なあ」とねこ。

「どこでもいいんですけどー」とアリス。

「ならどっちへいっても関係ないじゃん」とねこ。

「でもどっかへはつきたいんです」

「ああ、**そりゃどっかへはつくよ、間違いなく。たっぷり歩けばね**」

(不思議の国のアリス/ルイス・キャロル)