

事前評価とその検証



3年間の事業スタートの要。事前評価という機会で、実行団体と良い関係構築ができれば、その後の伴走が楽になります。実行団体の「いま」を見極めるためにも、事前評価で「見る」べきポイントを押さえ、団体の状況に応じた問いかけをおこない、実行団体の力となる働きかけを探りましょう。

2024.9.18 共奏学舎 松村幸裕子

自己紹介



中学生：児童館でボランティア活動
高校生：京都市ユースサービス協会にて種々の市民活動に参加
大学生・院生：商店街の空き店舗を使ってコミュニティースペースの立ち上げ他
その後：2011年から約10年被差別課題のある地域のまちづくりNPOで子どもの居場所づくり、生涯学習支援、若者支援、被災地支援、地域通貨事務局、NPO基幹業務等担う
現在：フリーランスでNPO等の組織基盤強化の伴走支援（主に休眠預金事業の評価アドバイザー）、実家の有限会社（高齢者介護、障害者支援事業）の継承中
(公財) 京都市ユースサービス協会理事／(一社) 若者協同実践全国フォーラム理事

松村幸裕子

(まつむらさゆこ)

京都生まれ大阪在住
2人の子どもと1人のパートナー

旅好き猫好き

最近はまっているのは
子どもの帽子を編むこと

kyosogakusha@gmail.com

評価に関するこれまで

- ・ (公財) 京都市ユースサービス協会、(特活) 暮らしづくりネットワーク北芝での事業評価の仕組みづくり
- ・ 事業評価コーディネーター、発展的評価について学び
- ・ 休眠預金等活用事業では資金分配団体、実行団体の評価アドバイザー
- ・ NECOゼミでNPOでの評価活用について研究



編集・発行 これならできる! 事業評価ワークブック作成委員会
認定特定非営利活動法人日本NPOセンター

評価とは…

評価対象の価値を引き出すこと

体系的な情報収集

評価 = 事実特定
 +
 価値判断

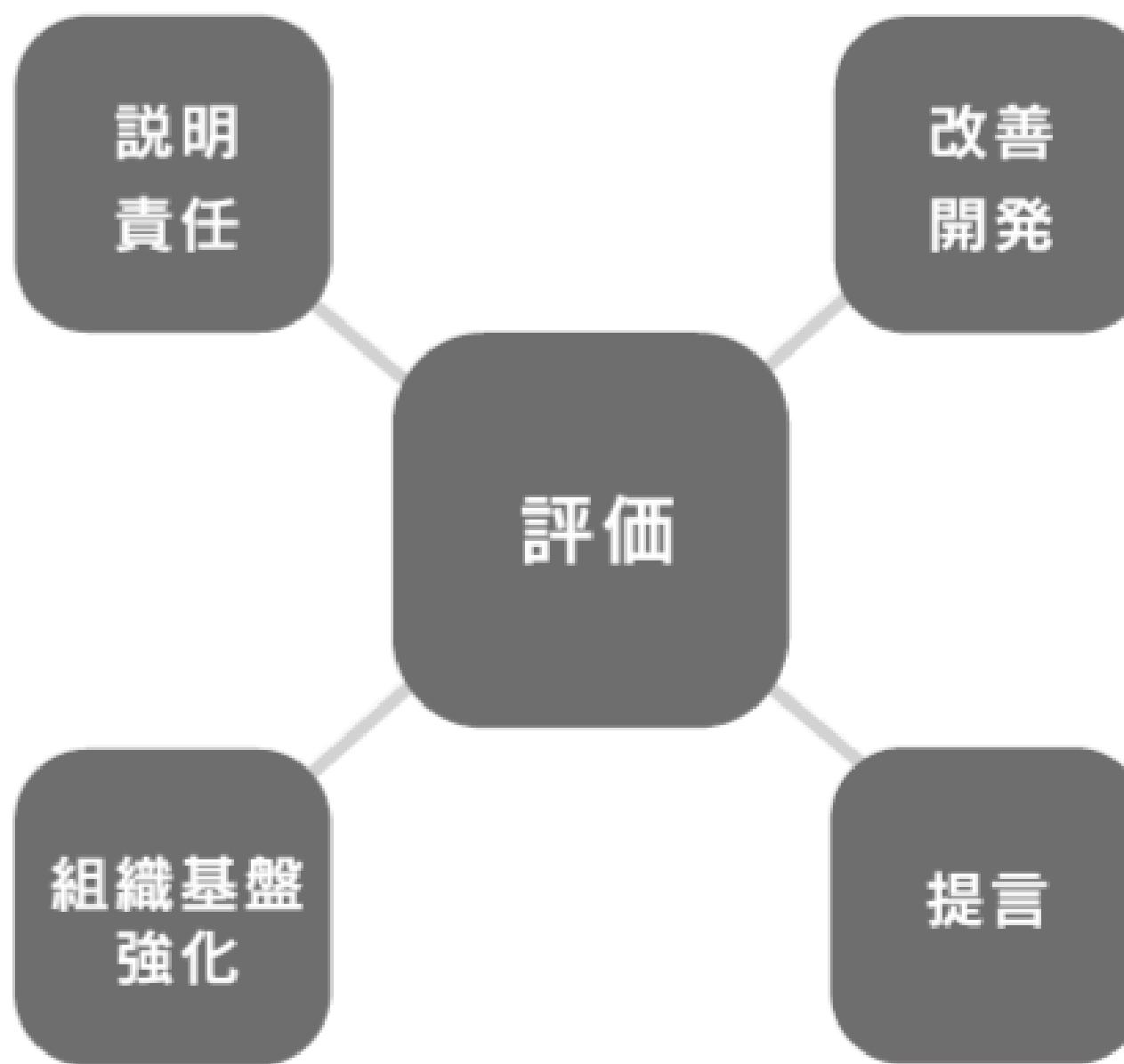


評価目的を考えることが大切

なんのために評価する？

だれのために評価する？

評価の活用方法（例）



【説明責任】

- ・会員・寄付者への報告
- ・利害関係者からの信頼獲得

【改善・開発】

- ・事業の見直し・改善
- ・新規事業の開発

【組織基盤強化】

- ・組織のそもそもの方向性の見直し・共有
- ・関わるスタッフのモチベーション維持・向上

【提言】

- ・根拠を提示し、説得力を高める



評価目的で変わる評価の諸々

- ・どんな評価をするのか
- ・どのタイミングで評価するのか
- ・評価するのかされるのか
- ・どれくらいお金をかけるのか etc

事業評価の5つの階層とタイミング

ロッシ他「プログラム評価の理論と方法」（日本評論社、2005、p77）より作成

効率性評価

アウトカム／インパクト評価

プロセス評価

セオリー評価

ニーズ評価

事業のスタート

評価

- その事業のニーズは確かなものか
- 描いたセオリーは合っているか

評価

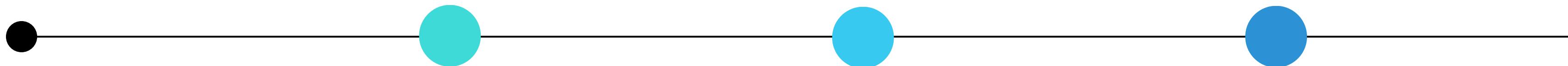
- ニーズの変化はないか
- セオリーは当初描いた通りか
- 事業（手段）は妥当か
- 事業の実施体制に無理はないか

事業の安定化
もしくは
事業の終了

評価

- セオリー通りの変化（アウトカム）は起こったか
- 実施した事業により起こった変化（アウトカム）は何か
- 費用対効果はどうだったのか

休眠預金等活用事業における評価のタイミング



事業にエントリーする

事前評価

助成を受けるために事業の構想を練る
これまでの知見や把握している社会課題を評価し
事業に反映する

本当にその課題は存在するのか
課題解決の手法としての事業や、その事業によって起こる地域や社会の変化の図は妥当か

中間評価

目標達成のための手段（事業）は妥当なものになっているか

事後評価

起こしたい変化（アウトカム）は起きているか
費用対効果はどうだったか

事前評価で 何をするのか

事前評価の目的

- 資金の出し手（社会）への説明責任
- 事業改善

社会課題の存在の確認

たしかにその社会課題が存在することを社会的に信
用できるデータや、当事者の声を拾い確認

価値判断をするための価値について確認

ロジックモデル等を用いて、事業によっておこる地
域や社会の変化（アウトカム）を言語化

判断するための材料や材料を集めるための 計画の妥当性を見る

事業によって起こったこと（アウトプット）による
変化がアウトカムであり、その変化が起きたことを
どのようにして把握するのかを特定＝指標の設定
指標の設定により集めるべきデータをどのように収
集するかの計画を立てる＝評価計画

中間評価で 何をするのか

中間評価の目的

- 事業改善
- 資金の出し手への説明責任

事業の実施体制はどうですか？

事業の実施体制（人、もの、金）は十分に整っているかどうか。

起こしたい変化は起きそうですか？

事業が計画通り進み、変化を把握するためのデータが蓄積しているかどうか

目的と手段（事業）は合っていますか？

起こしたい変化は事業実施により起こっているかどうか。

事後評価で 何をするのか

事後評価の目的

- 資金の出し手への説明責任
- 知見や学びの共有
- 事業改善

起こしたい変化は起きましたか？

蓄積したデータ（事実）に基づいて判断をする。

費用対効果はどうでしたか？

事業を実施して起こったこと（アウトプット、アウトカム両方）は、この費用（助成金）で十分だったのか。

どんな波及効果がありましたか？

想定していた変化の他にどんなことが起ったのか。

休眠預金等活用事業では

- 事業の目指す方向（起こしたい変化）を確認できるもの —————> ロジックモデル等
 - そのために具体的に何をするか確認できるもの —————> 事業計画
 - そのためにどのようにお金を使うのか確認できるもの —————> 資金計画
- どんな状態になっていたら良しとするのか確認できるもの —————> 評価計画
- その状態になっているか判断するために必要なもの

以上を評価前に○○と共有するために作成しています

一緒に評価を
する人

資金分配団体

JANPIA

その他事業に
関わる人

事前評価で 何をするのか

事前評価の目的

- 資金の出し手（社会）への説明責任
- 事業改善

社会課題の存在の確認

たしかにその社会課題が存在することを社会的に信
用できるデータや、当事者の声を拾い確認

価値判断をするための価値について確認

ロジックモデル等を用いて、事業によっておこる地
域や社会の変化（アウトカム）を言語化

判断するための材料や材料を集めるための 計画の妥当性を見る

事業によって起こったこと（アウトプット）による
変化がアウトカムであり、その変化が起きたことを
どのようにして把握するのかを特定＝指標の設定
指標の設定により集めるべきデータをどのように収
集するかの計画を立てる＝評価計画

評価を検証する



事前評価の検証ポイント

・社会課題の妥当性

- 対象者が具体的に描けているか
- その社会課題が発生しているのはなぜか
- その社会課題を誰とともに解決すると良いと考えているか。そして、その根拠は。
- その社会課題はどのような事実をもって「課題」だと考えているのか



事前評価の検証ポイント

- ・セオリー（事業設計図）の妥当性
 - 社会課題、インプット（活動）、アウトプット、アウトカムの因果関係におかしいところがないか。因果関係を説明できるか。
 - アウトプット、アウトカムとともに主語述語がはっきりしているか
 - アウトカムは変化を表す表現になっているか



事前評価の検証ポイント

● 指標の妥当性

- 指標（＝物事の良し悪しを判断するための目印）が検討の結果設定されているか
- 事業によって起こった変化（アウトカム）を測るのに十分かどうか
- 指標の客観性：誰とその指標を考えた／誰にチェックされたのか

事前評価してみた

～あまりうまくいかなかった事例～

- 評価に関する研修は実施したものの…
 - →実行団体によって理解力がバラバラ
- 提示されたフォーマットや記入例通りに作成・提出された評価計画書
 - →何のために「評価」するのか理解されず…
 - →当時は検証チェックリストもなかった&事前評価の期間がとても短かったためあまりチェックされず…
- よくわからないけどやらされた感が強くなった
 - →資金分配団体への不信感が出てしまった

事前評価してみた

～結構うまくいった事例～

- 評価結果の提出→資金分配団体のフィードバック→再提出の過程で実行団体と信頼関係の構築ができた
 - →事前評価の期間が長くなり (JANPIAの改善)、検証チェックリストの作成等で評価結果の何を見たらいいのかわかるようになった
- 事前評価の目的を伝えることで時間をかけて取り組む意義を実行団体が理解
 - →早く事業に取り組みたい実行団体に対して、「本当にそれでいいの？」の問いかけ

事前評価してみた

～結構うまくいった事例～

- 中間評価時点でのロジックモデル（事業設計図）の変更がスムーズ
 - →事業設計図の作り込み→事業計画の反映に力をいれているので、中間評価時も当初の計画との差異に気づきやすく変更しやすい
- 評価アドバイザーとPOの役割分担
 - →指摘係の評価アドバイザー、伴走係のPOという役割分担で関係構築しやすくなる
- 対象理解、社会課題理解が進む（同じ方向を見て歩んでいく前提条件を整えられる）
 - →実行団体だけが知っているという状況をなくしていく機会=実行団体だけが知っている価値をPOが引き出していくきっかけに

POが評価的思考
できるようになること

POの評価的思考による伴走支援

- 実行団体が気づいていない「価値」に気づくための環境整備
- 実行団体が言語化できていない「価値」を引き出すための問いかけ
- 実行団体が評価を元に次の一手を繰り出せるようにアシスト
- 評価のPDCAサイクルを回すことで、実行団体により客観的な視点を渡せる