

資金分配団体PO向け

評価研修（導入編）

～90分で分かる！社会的インパクト評価入門～

2023年3月16日

ソーシャルフリーランス
土岐三輪

留意点

- 本研修のゴールを「評価を事業に活用していくイメージが持つこと」として、社会的インパクト評価の概要をお伝えします。実務において必要な知識は別の研修にてご習得ください。
- 本研修の内容は、ゲスト登壇している土岐の見解です。
- 資料は自由にご活用いただいて構いませんが、広く公開することはご遠慮ください。

自己紹介

とき みわ
土岐 三輪

ソーシャルフリーランス
一般社団法人インパクト・マネジメント・ラボ 共同代表

東京生まれ。大学にて環境問題を専攻。「地球にやさしい」を科学的に定量化する手法を学ぶ。
ITコンサルティング企業を経て、環境系ベンチャーにて環境・省エネ・CSRコンサルティングに従事。
2011年、東日本大震災の際に**緊急支援を行うNPO**へ移り、地域経済の復興支援に従事。
2013年より**国際協力NPO**にて3年間、バングラデシュ農村における女性の収入創出事業に携わる。
2016年に帰国後、社会的インパクト投資、社会起業家・NPOの経営伴走支援。
2019年6月よりフリーランスとして独立。

社会的インパクトを生み出す**事業づくり**を軸に、NPOの伴走支援、SDGsコンサルティング、
ソーシャル分野の事業開発を手掛ける。



アジェンダ

1. オープニング・自己紹介
2. 社会的インパクト評価とは何か
3. 実行団体の自己評価とは
4. 資金分配団体POの役割
5. クロージング

JANPIAの社会的インパクト評価とは①

評価とは、正確な事実を特定し、それをもとに事業の優れた点や有用性、価値を判断していくプロセスです。

評価 = 事実特定 + 価値判断



評価にはさまざまな目的がありますが、本制度が特に大切にしているのは、**評価を通じてしっかりと事業を改善していくこと**、それにより、**事業の価値をさらに高めていくこと**です。

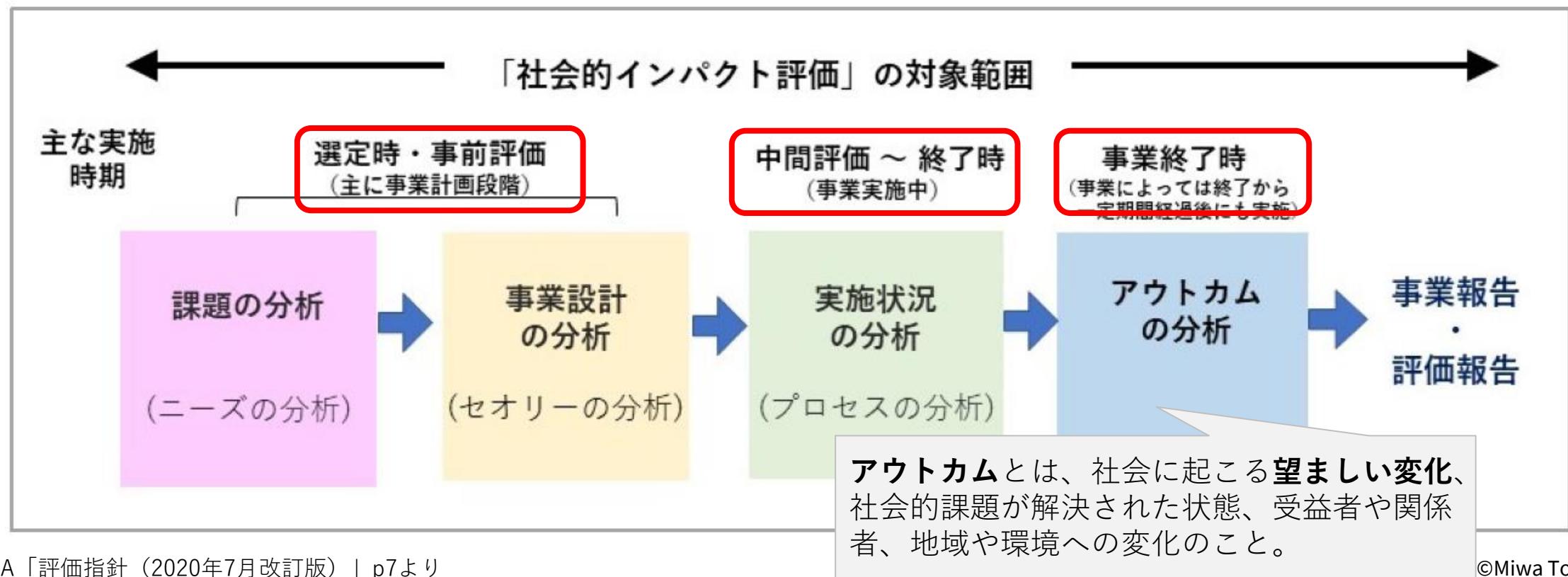
- 1 自己評価が基本
- 2 評価の実施時期は原則3回
- 3 「評価の5原則」による評価の質の担保

JANPIAの社会的インパクト評価とは②

■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」等の「アウトカム(短期・中期・長期)」を定量的・定性的に把握し、当該事業や活動について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。



アジェンダ

1. オープニング・自己紹介
2. 社会的インパクト評価とは何か
3. 実行団体の自己評価とは
4. 資金分配団体POの役割
5. クロージング

実行団体にとっての社会的インパクト評価とは

実行団体が行う社会的インパクト評価は、

- **自己評価**
- **活動の改善に活かす**

- POが事業を評価する
- 国民やJANPが事業を評価する
- 実行団体が対象者を評価する

▶ 事業のPDCAサイクルにおける
C（チェック・振り返り・評価）である

さらに他の言葉で言い換えると…

- 仮説-検証における“検証”
- レビュー、リフレクション、セルフチェック など

※「国民の理解を得る」ための**説明責任**と、**外部評価**については後述します。

事業のPDCAサイクル



実行団体 事業担当者
J田くん

実行団体は、事業をマネジメントするために、PDCA（計画-実行-チェック-改善）の流れに沿って進めていきます。

柔軟に、何度もPDCAを回すことで、事業の価値を高めていきます。

大きなPDCAの中で、小さなPDCAがいくつも回っています。

事業改善

- どのような改善をすると活動はもっと良くなるだろうか？

事業の振り返り/事業評価

- 思い描いた変化（アウトカム）は生み出せただろうか？
- このまま活動を継続することで大丈夫だろうか？



新規事業構築

改善案

改善 Action

構想

計画 Plan

申請

採択

事業構築

- こんな問題・困りごとがある
- こんな活動を行うことで解決に向けて前進できるのではないか？
- 活動の資金を集めよう



振り返り Check

報告

終了

実行 Do

入金 採用

活動

進捗確認

事業実施

- 活動の準備を進めよう
- 計画に沿って活動を進めよう
- 活動は上手く進んでいるだろうか？
より良い活動に日々改善しよう。



社会的インパクト評価を事業に活用する



実行団体 事業担当者
J田くん

色々な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。



「事業を構築する」とは

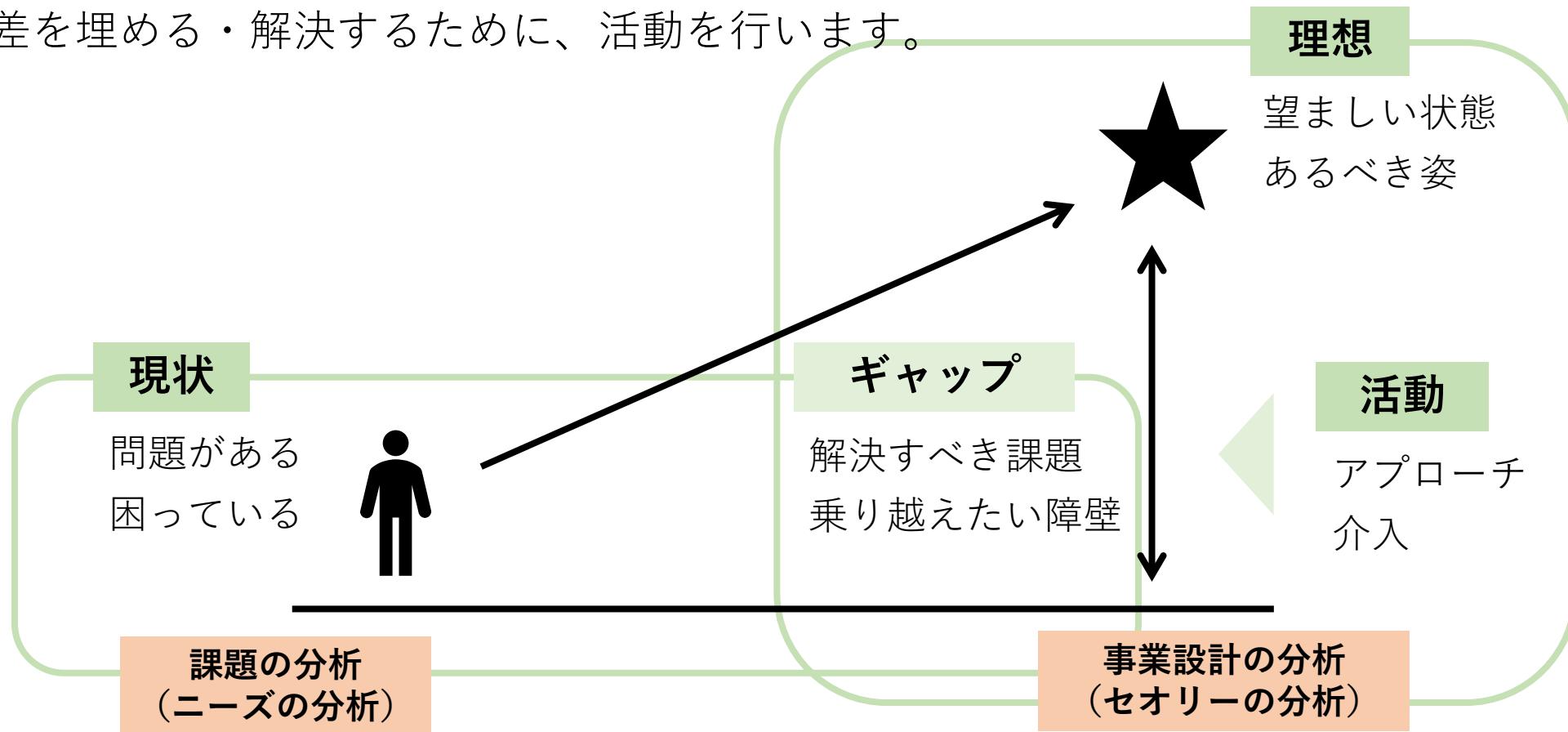


実行団体 事業担当者
J田くん

事業を行う背景として、変えたい現状があります。

現状を変えることで、実現したい理想があります。

その落差を埋める・解決するために、活動を行います。



事業申請書への記載箇所

実行団体の事業申請書には、課題と事業設計について既に記載されています。

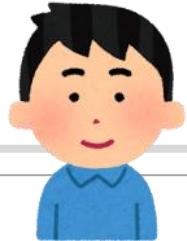
【課題の分析】

- ・ 誰の課題か
- ・ どのような社会課題か
- ・ 既存の取り組みでは対応できていない状況とは、どのようなものか

【事業設計の分析】

- ・ どのような活動を行うのか
- ・ 活動によって、どのようなアウトカムを生み出すのか

| | | |
|-------------------------------|--|---------------------------|
| II. 事業概要 | | |
| 実施時期 直接的対象グループ | (開始) (終了) 対象地域 (人數) | |
| 最終受益者 | (人數) | |
| 事業概要 | 4/8 | |
| III. 事業の背景・課題 | | |
| (1)社会課題 1000字 | (2)課題に対する行政等による既存の取組み状況 200字 | |
| (3)課題に対する申請団体の既存の取組状況 200字 | (4)休眠預金等交付金に係わる資金の活用により本事業を実施する意義 200字 | |
| IV. 事業設計 | | |
| (1)中長期アウトカム 100字 | | |
| (2)短期アウトカム 100字 | | |
| (3)活動 200字 | | |
| 直接的対象グループ 最終受益者 事業概要 | (1)社会課題 (2)課題に対する行政等による既存の取組み状況 (3)課題に対する申請団体の既存の取組状況 (4)休眠預金等交付金に係わる資金の活用により本事業を実施する意義 | 中長期アウトカム 短期アウトカム 活動 |



実行団体 事業担当者
J田くん



資金分配団体 PO
S木さん



実行団体 事業担当者
J田くん



資金分配団体 PO
S木さん

事前評価とは



実行団体 事業担当者
J田くん

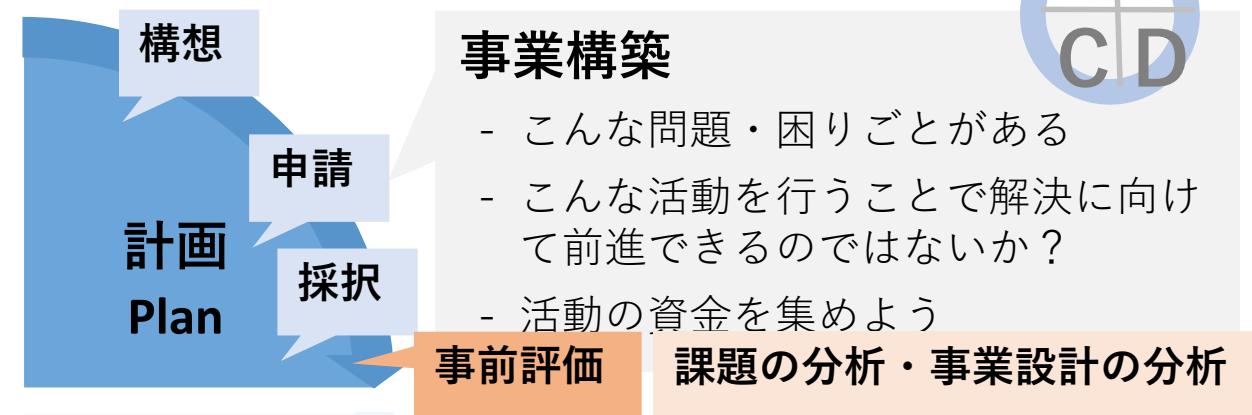
事業を実施する前に、改めて、事業の必要性・妥当性を確認します。
事前評価の結果を踏まえ、事業計画をさらにブラッシュアップします。

■課題の分析（一例）

- ・どのような社会課題を解決しようとしていますか
- ・その課題はどのような構造にありますか
- ・対象者はどのような人々ですか

■事業設計の分析（一例）

- ・どのような変化を生み出そうとしていますか
- ・活動によって、その変化は生み出せそうですか
- ・活動を実施するために必要な資源は揃いそうですか



■追加でチェック

- ・構想から数ヵ月経って状況が変わったことを盛り込む
- ・実施前に詰めておきたいこと、具体的なことを確認する
- ・指標を見直し、初期値を取得する

【ケース：事業構築】

J団体は、ある地域で7年前から学習支援センターを行っている。この地域では、以前から生活保護の受給世帯が多く、平均所得が低い傾向にあることから、親の経済格差が子どもの教育格差へつながり、貧困の再生産となっていることが指摘されていた。また児童虐待も少なくないことから、J団体では来所する児童を注意深く見守り、必要な支援につなげている。

コロナ禍において、これまで学習支援センターへ通っていた児童に対して、少人数の対面の学習サポートや、屋外の公園に集まり交流を保つことで、活動を継続した。

数名の児童に向けてオンラインでの学習サポートを行ううちに、この方法であれば、これまで学習支援センターに来ることが難しかった児童にも、何らかの学習サポートや、学校・家庭以外の大人とのつながりを提供できるのではないかと考えるようになった。そこで、J田太郎くんのチームにて、新規事業としてSNSを活用したオンライン学習サポート事業を開始することに決めた。

■ 事前評価 [課題の分析]

- ①どのような社会課題を解決しようとしていますか
- ②その課題はどのような構造にありますか
- ③対象者はどのような人々ですか

[事業設計の分析]

- ①どのような変化を生み出そうとしていますか
- ②活動によって、その変化は生み出せそうですか
- ③活動を実施するために必要な資源は揃いそうですか



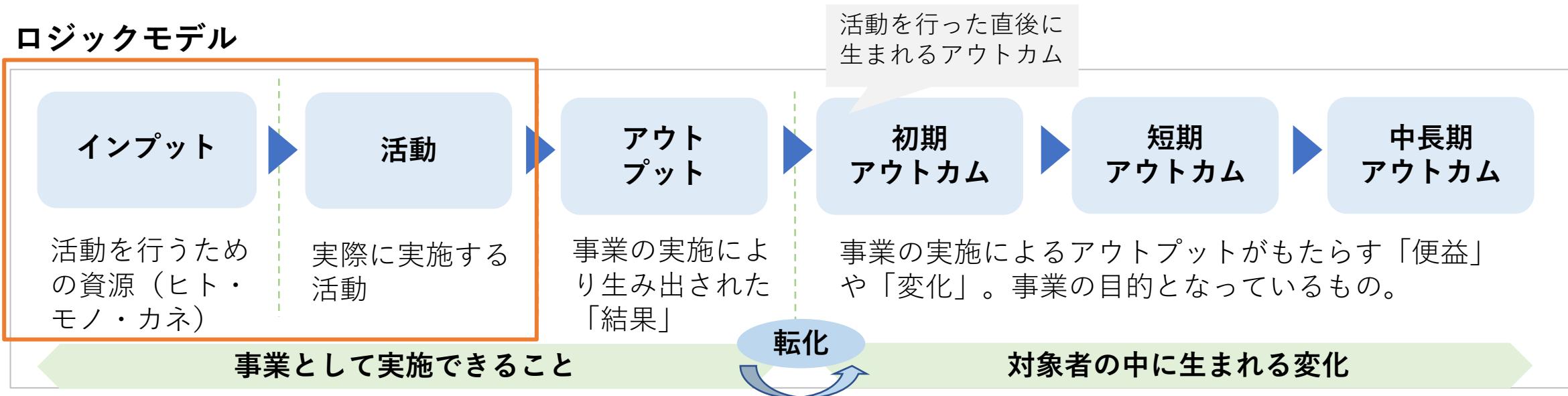
「事業を実施する」とは



実行団体 事業担当者
J田くん

実行団体は、活動を行うことを通じて、アウトプットを積み上げて、短期アウトカムを生み出していくます。

ロジックモデル



- 活動を実施する：インプットを揃え、活動を行うこと
- 進捗を確認する：各項目について、「計画通りか、順調か、問題はないか」を確認すること

中間評価とは

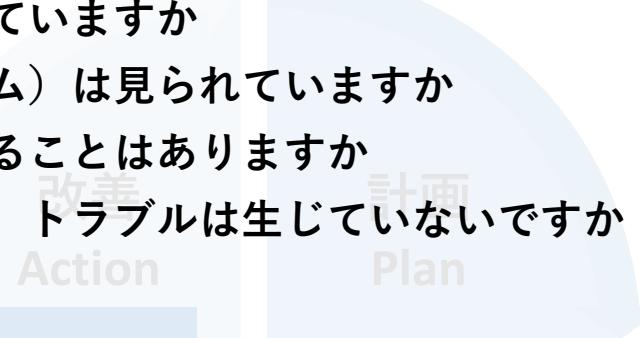


実行団体 事業担当者
J田くん

事業の実施中に、実施状況と、短期アウトカムが生み出せているかを確認します。
課題を把握し、事業の改善を図っていきます。

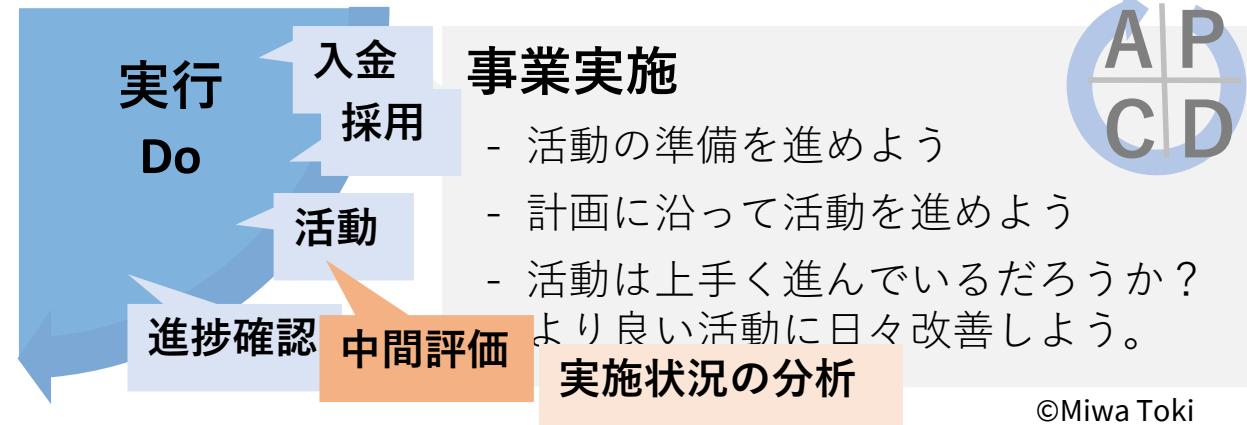
■実施状況の分析（一例）

- ・インプットと活動は、計画通りに進んでいますか、順調ですか、問題はないですか
- ・アウトプットは、計画通りに積み上がっていきますか
- ・想定した対象者に、変化（初期アウトカム）は見られていますか
- ・事業をより良く進めるために、改善できることはありますか
- ・対象者や関係者へのネガティブな影響や、トラブルは生じていないですか



■追加でチェック

- ・アウトプット・初期アウトカムの状況を見ながら、必要であれば、活動を調整・追加する
- ・計画からの差異が大きくなつていれば、事業計画書を更新する
- ・指標に沿ってデータを収集し、指標が適切かを確認する



【ケース：事業実施】

無事に資金分配団体と契約を締結し、新たにスタッフを採用し、J田くんチームは活動を開始した。SNSの選定と学習サポートの内容の検討に、想定より2カ月多くかかった。行政や他団体に、学習支援センターに来ることが難しい児童を紹介してもらい、登録を進めた。思いのほか保護者の承諾を得ることが難しく、想定した20名は集まらなかつたが、12名にて学習サポートを開始した。

当初の数カ月はオンライン上の児童とスタッフのやり取りに試行錯誤したが、半年も経つと互いに親しくなり、学習サポートの時間以外でもやり取りをしたり、相談を受けることも出てきた。児童の登録も順調に増え、25名を越えた。一方で、児童がSNSをすることに対して、保護者が快く思わないことから、アクセスを制限する家庭があると耳に入っている。

最近、SNSの自動更新により使い勝手が悪くなり、児童のアクセス頻度が下がるようになった。

■ 中間評価 [実施状況の分析]

- ①インプットと活動は、計画通りに進んでいますか、順調ですか、問題はないですか
- ②アウトプットは、計画通りに積み上がってますか
- ③想定した対象者に、変化（初期アウトカム）は見られていますか
- ④事業をより良く進めるために、改善できることはありますか
- ⑤対象者や関係者へのネガティブな影響や、トラブルは生じていないですか



「事業を振り返る」とは

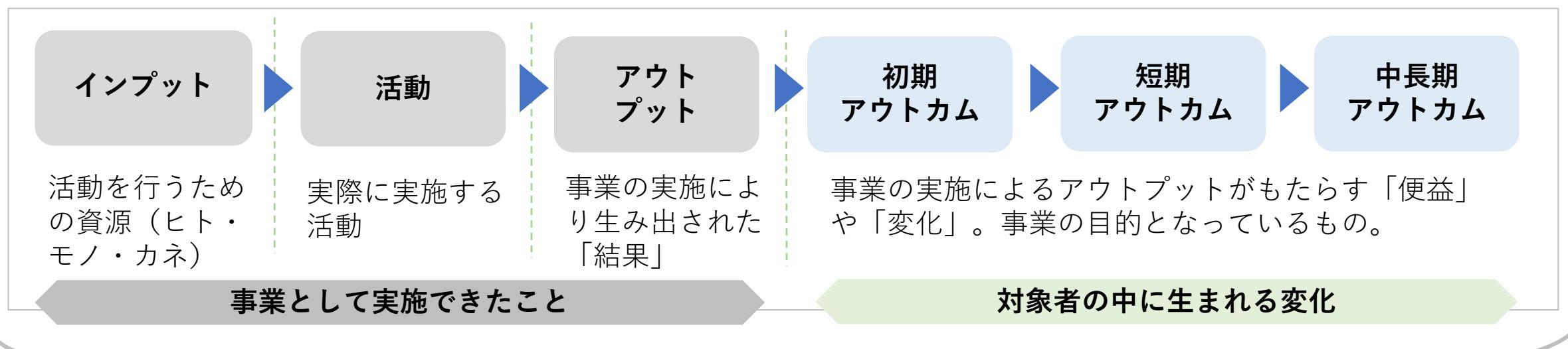


実行団体 事業担当者
J田くん

実行団体の「活動」は終了しました。

事業を振り返り、生み出した成果を確認します。

ロジックモデル



まずは、お疲れ様でした！

終了時まで事業をやり切ったことを伝え合いましょう！

事後評価とは



実行団体 事業担当者
J田くん

事業の終了後、事業全体を振り返り、生み出した成果を確認します。
事業を総括し、今後に向けた改善案や知見の整理を行います。

事業改善

- どのような改善をすると活動はもっと良くなるだろうか？

事業評価

- 思い描いた変化（アウトカム）は生み出せただろうか？
- このまま活動を継続することで大丈夫だろうか？



■アウトカムの分析（一例）

「対象者の変化（短期アウトカム）は、意図した通りに生まれていますか」

「インプット・活動・アウトプット・初期アウトカムは、計画通り、もしくは順調に進みましたか」

「その他のアウトカム（ポジティブ・ネガティブな影響）はありましたか」

「類似の事業を行う際に、留意した方が良いことはありますか」

■追加でチェック

- ・記録を整理し、報告書を作成する
- ・関係者へ事業を報告する。一緒に振り返りを行うのも◎

【ケース：事業の振り返り】

SNSを有料会員へ切り替え、使い方の動画を作成して児童へ配信した。また定期的に個別の家庭訪問を行うことで、保護者の不信感を払しょくし、学習サポートへの理解を促すことに努めた。

結果的に3年間で、合計137名の児童が登録し、約8割の児童とは一定のやり取りを行うことができた。スタッフによる学習サポートと悩み相談だけでなく、児童同士がオンラインや対面で遊ぶことも増えた。児童から「真夜中に不安になっても『朝になら相談しよう』と思えることが支えになった」「宿題を終えられるようになり、先生に怒られなくなった」などの声があった。

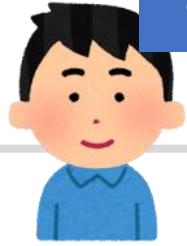
一方で、オンライン上での信頼構築が上手く進まなかったり、SNSを気軽に行える環境にない児童は継続利用が難しく、学習支援センターへの来所に切り替えたり、最寄りの他団体を紹介することもあった。今後は自己資金で継続する予定だが、SNSの有料利用が高額なことから、別のSNSへ切り替えることを模索している。

■ 事後評価 [アウトカムの分析]

- ①対象者の変化（短期アウトカム）は、意図した通りに生まれていますか
- ②インプット・活動・アウトプット・初期アウトカムは、計画通り、もしくは順調に進みましたか
- ③その他のアウトカム（ポジティブ・ネガティブな影響）はありましたか
- ④類似の事業を行う際に、留意した方が良いことはありますか

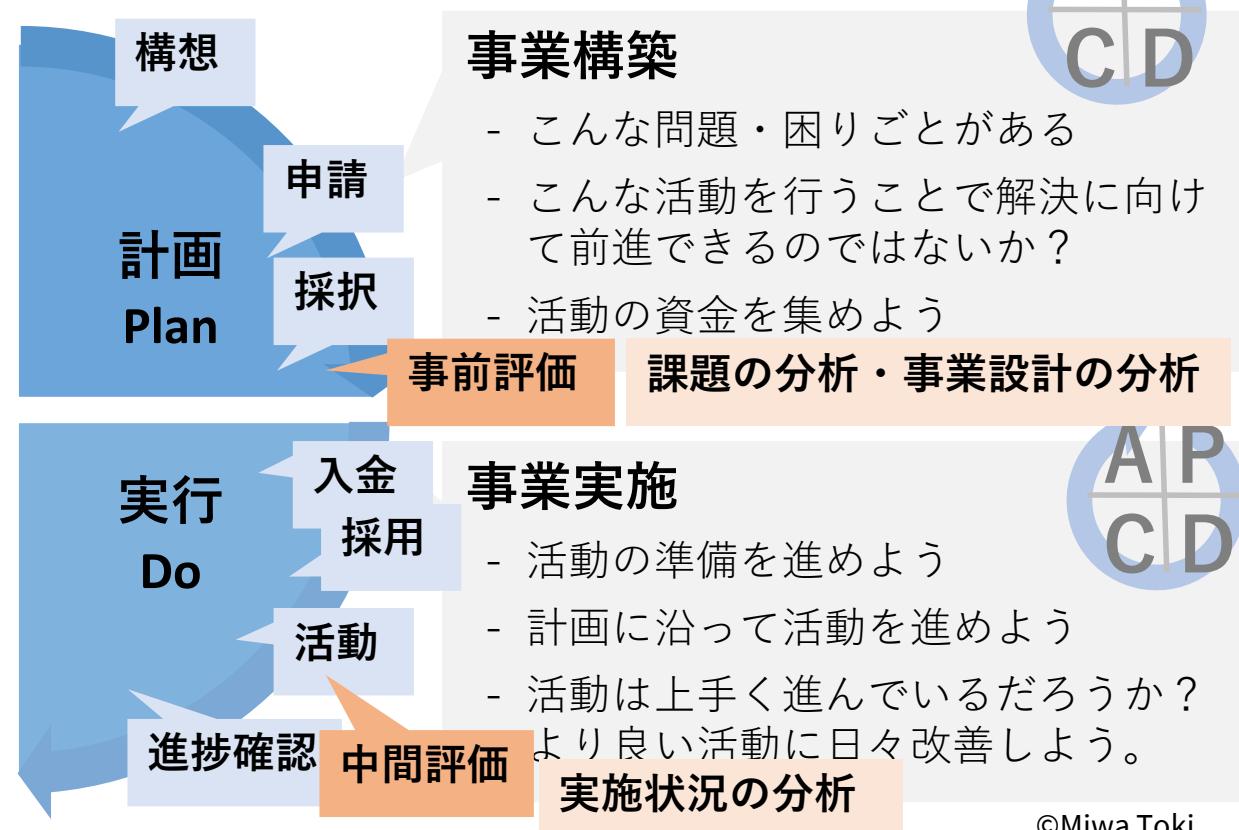
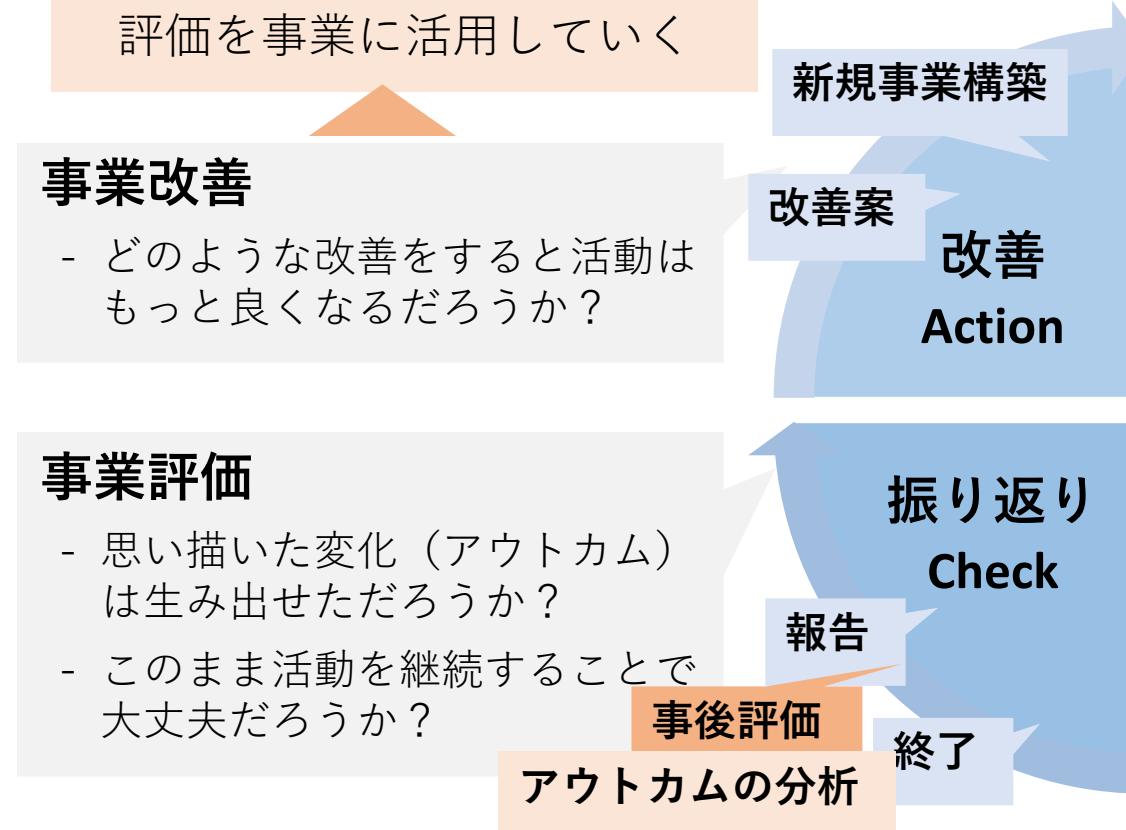


社会的インパクト評価を事業に活用する



実行団体 事業担当者
J田くん

色々な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。



アジェンダ

1. オープニング・自己紹介
2. 社会的インパクト評価とは何か
3. 実行団体の自己評価とは
4. 資金分配団体POの役割
5. クロージング

実行団体の自己評価における資金分配団体POの役割

以下のことを含んでいることがおすすめです。

- 定期的な面談で「インプット・活動・アウトプット」を確認し、記録を残してもらう
- より良い事業になるように、改善をサポートする
- JANPIAの資料を、各実行団体向けに翻訳する
- 「問い合わせ」を立てる（←評価小項目の問い合わせを各実行団体向けにカスタマイズする）



評価に関する留意点

評価への意識が強くなりすぎると、実行団体の事業を阻害し、対象者に不利益をもたらしてしまうことがあります。

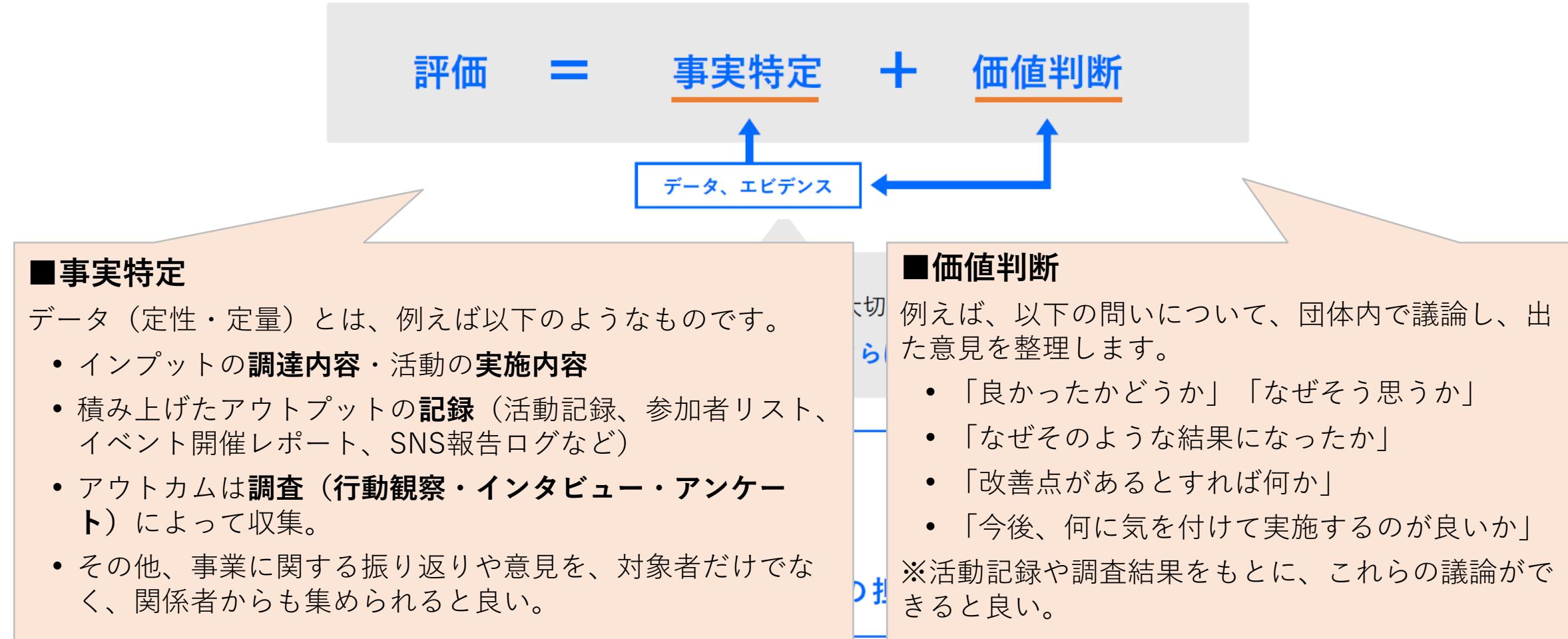
- 「こんな活動を行った方が良いと思っているのですが、成果の測り方が分からないです。
評価が行えない活動は、実施しない方が良いのでしょうか？」（活動の阻害）
- 「彼らとこの活動をやれば、あのアウトプット指標は達成できます！」（受益者の囲い込み）
- 「この指標は達成できたので、もうこの活動はやらなくても大丈夫です」（手段の目的化）

事業における評価は、事業をより良くするための手段です。
事業を行う目的は、アウトカム・変化を生み出すことです。



JANPIAの社会的インパクト評価とは①

評価とは、正確な事実を特定し、それをもとに事業の優れた点や有用性、価値を判断していくプロセスです。



社会的インパクト評価の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

社会的インパクト評価の5原則

1 多様な関係者の
参加、連携、協働

多様な関係者の
参加、連携、協働

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

2 信頼性

信頼できる方法で収集するなど、
大切な想起を
使用する

信頼性の高い情報で評価しま
しょう

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、説明や報告を行ふ

情報の開示は正確にわかりやすく
行いましょう

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項目と特に重
要と判断される項目を選択して評価する

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

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

組織の背丈にあわせた等身大の評
価を行いましょう

みんなで都度振り返りをしよう

みんなに話を聞いて確認しよう

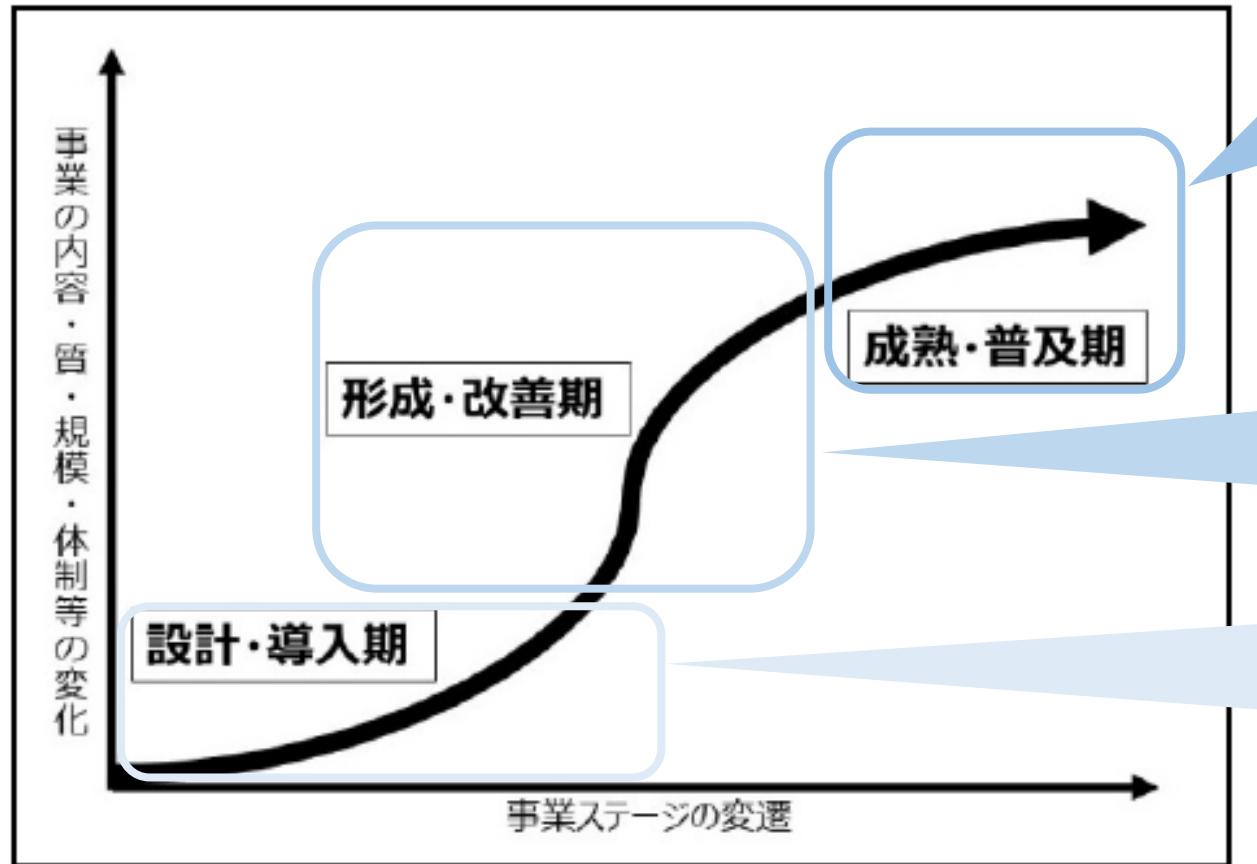
適宜みんなに報告しよう

大切なことを大事にしよう

ムリのない範囲で進めよう

事業ステージの違い

実行団体の行う事業が、3ステージのどこに該当するかを見ながら、その特徴に応じたサポートを意識します。



【成熟・普及期：10→100】

- 事業モデルを整え、その拡大・普及に取り組む段階。
- 適切なプロセスとなっているか「実施状況の分析」、短期アウトカムの分析に力点を置く。

【形成・改善期：1→10】

- 課題とアプローチが見えてきたので、様々な対象者に参加してもらい、事業を膨らましていく段階。
- 「実施状況の分析」にて仮説と検証を繰り返しながら、意図したアウトカムを生み出せるように事業を改善していく。

【設計・導入期：0→1】

- 新しい事業を試している段階。
- 事業を実施しながら、「課題の分析」と「事業設計の分析」を行い、活動をどんどん改善・ピボットしていく。
- どのような変化（アウトカム）が生まれるかを、定性的に掴んでいく。

(参考) 評価とは

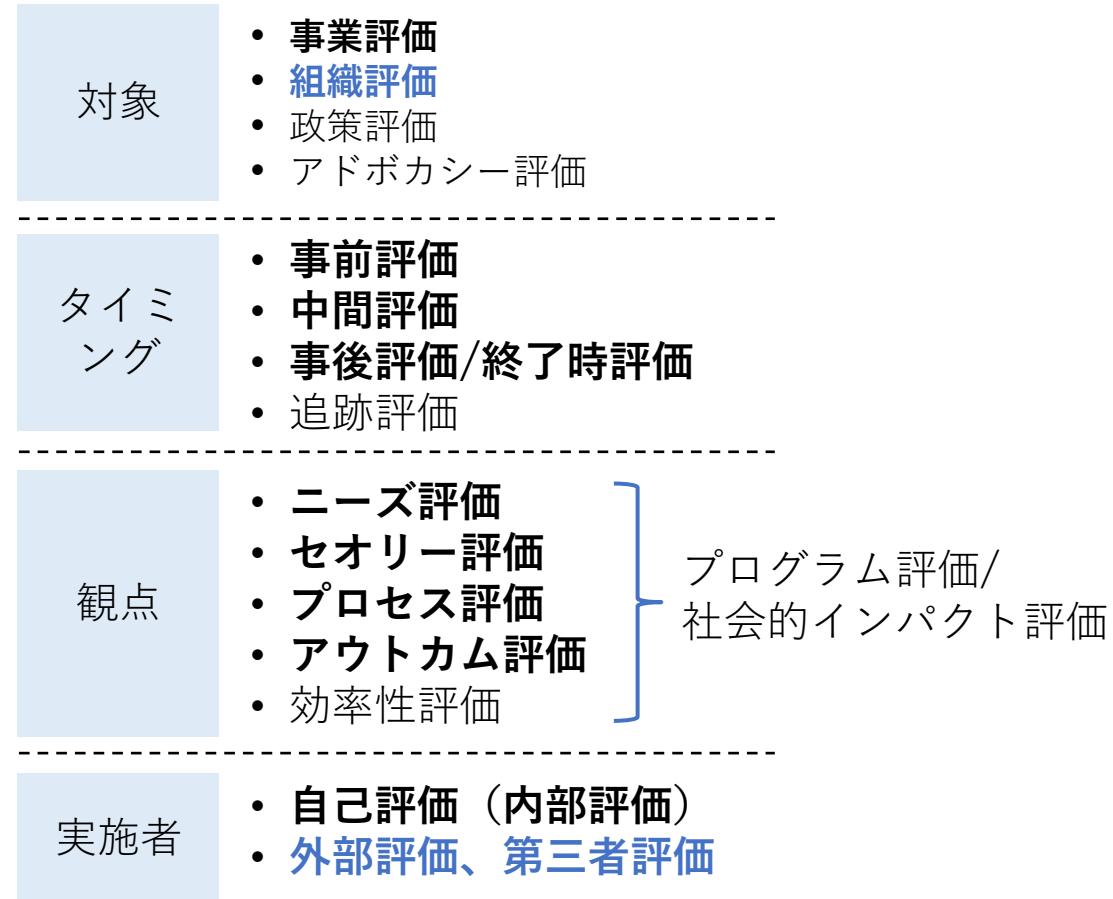
評価にはいくつかの種類があり、目的によって評価の内容が異なります。

■評価の定義

- ・物事のメリット、値打ち、意義を体系的に明らかにすること（評価学先駆者Scriven氏）
- ・正確な事実を特定し、それをもとに事業の優れた点や有用性、価値を判断していくプロセス（JANPIA資料）
- ・1.品物の価格を決めること、ねぶみ／2.事物や人物の善悪・美醜などの価値を判断して決めること／3.ある事物や人物について、その意義・価値を認めること（weblio辞書）

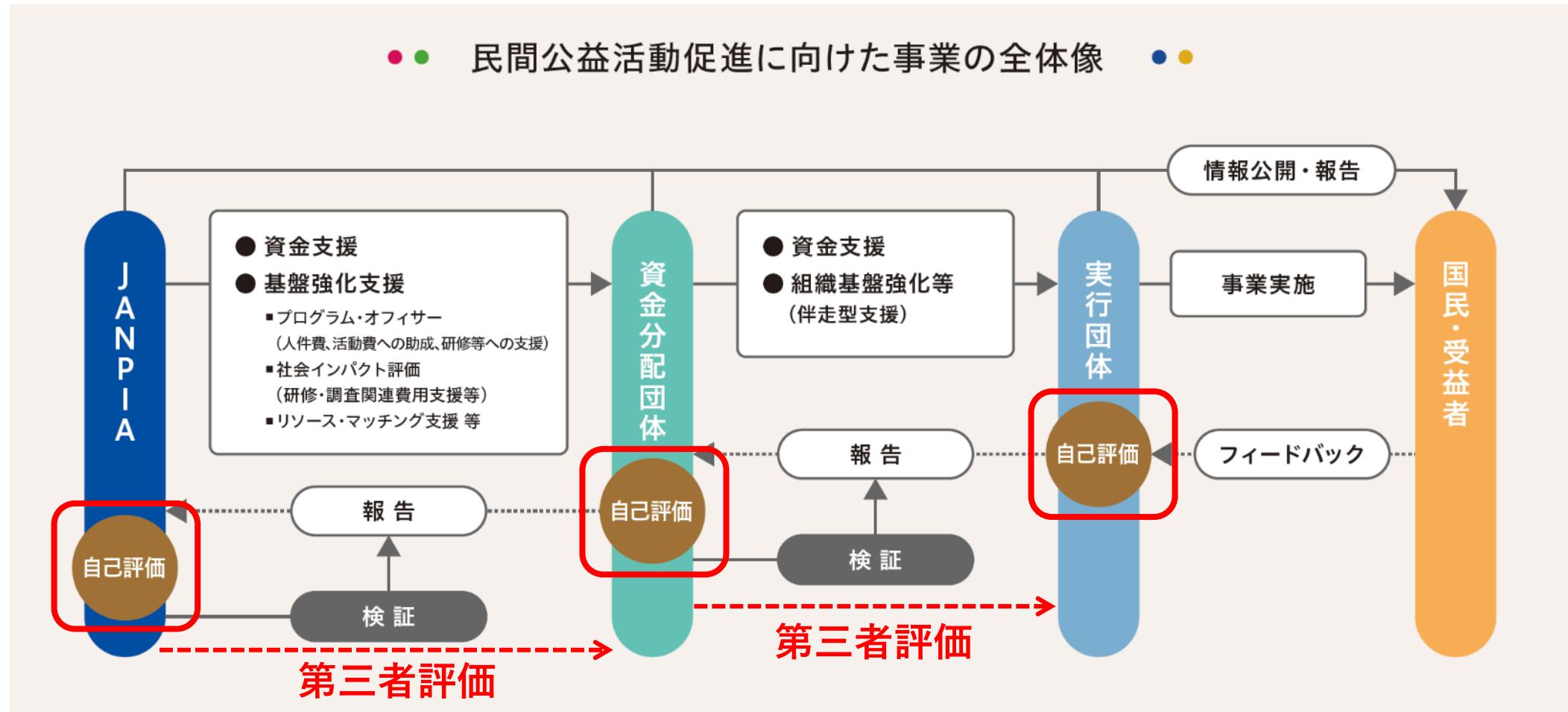
■評価の目的

- ・プログラムの改善
- ・アカウンタビリティ（説明責任）の確保



休眠預金制度における社会的インパクト評価の種類

本研修では、実行団体の自己評価を中心に説明したが、他にも社会的インパクト評価がある。



さいごに

ご清聴ありがとうございました

共に、より良い変化を生み出していきましょう。

土岐三輪

メール：toki.miwa.tokyo@gmail.com

Facebook：<https://www.facebook.com/miwa.toki.9/>