

社会的インパクト評価ツールセット 実践マニュアル

Ver. 2.0

2017 年 6 月 29 日

GSG 国内諮問委員会

社会的インパクト評価ワーキング・グループ

目次

はじめに	2
本マニュアルの目的	3
Step1: 実践に向けた準備.....	5
Step 2: ロジック・モデルをつくる	8
Step 3: 評価するアウトカムを考える.....	20
Step 4: 指標・測定方法を考える	22
Step 5: データを収集する	27
Step 6: データを分析する.....	30
Step 7: 報告する、事業改善につなげる.....	35
さいごに	39

はじめに

このマニュアルは、昨年（2016 年）Version 1 が発行された、GSG 国内諮問委員会による「社会的インパクト評価ツールセット」の実践マニュアル Version2 です。Version 2 では、新たに Step 5, 6, 7 を追加しています。また、Step 1-4 に関しても、Step 1 に「実践に向けた準備」を入れるなど、構成も含め加筆修正してあります。

本マニュアルは、主たる使い手として事業者を想定しています。ここでいう事業者とは、営利、非営利を問わず、また、規模の大小を問わず事業を行う団体を指します。

また、本マニュアルは、分野別の「社会的インパクト評価ツールセット」とセットで使われることを想定して書かれています。社会的インパクト評価の実践におけるロジック・モデルの構築や、測定するアウトカム（成果）の特定、また測定方法の選定などの場面でのガイド役の役割を果たすように考えてあります。これにより、以下の 2 点が可能となるよう意図されています。

1. 事業の分析や社会的インパクトを評価するために「何を」「どのように測定すればいいのか」が理解できる。
2. 明らかになった測定対象であるアウトカム（成果）を調査・分析し、外部へ報告し、自団体の事業の改善につながるような実践へと昇華できる。

上記に加えて、内部評価の試行にも役立つようにと考えています。もちろん、事業に外部評価者が存在する場合や、事業者の近くに助力を惜しまない評価専門家がいれば、それらの人々にアドバイスを求めたりしながら、本マニュアルと分野別ツールセットを活用することは好ましいことです。

なお、分野別ツールセットに掲載されているロジック・モデルは事業者へのインタビューなどをもとに作成されており、あくまでも「例示」として捉えてください。社会的インパクト評価においては、事業者や関係するステークホルダーができるだけ学習や話し合いを通じて、ロジック・モデルで表わされる因果関係を共有し、設定された成果に向かって事業運営を行うこと、そして合意された成果指標で成果の有無を評価することに納得感をもって取り組むことがなによりも大切になります。加えて、設定されたロジック・モデルはあくまでも仮説ですから、それを検証する段階で、あるいは事業遂行の途中で、関係者との協議によって改変していくことも考えられます。いずれにせよ、個別事業のロジック・モデルを事業者として作成することが目標の共有の観点から大事なことであり、分野別ツールセット掲載のものは、そのための参考例として考えてください。そのため、これらは必ずしも学術的に因果関係が認定されているものではありませんし、またそれを意図するものでもありません

本マニュアルの目的

本マニュアルは、分野別の「社会的インパクト評価ツールセット」とセットで主に社会的インパクト評価の実践と、そこから得られた知見の事業への反映を通じて、事業の社会的価値の深化をもたらそうとする事業者を対象に作成されたものです。

社会的インパクト評価は資金提供者（助成財団や社会的投資家等）の関心を集めるものになっています。同時に、社会的活動を行う事業者自らが評価のさまざまな手法を駆使して事業の社会的インパクトを可視化し、そこから学び、事業を継続的に改善していくことも社会的インパクト評価の重要な側面です。

この観点から、本マニュアルが対象とする社会的インパクト評価も、基本的には社会的事業を行う事業者が組織内部の作業として実施することを想定しています。ただし、事業評価は事業者だけで行うのではなく、外部の専門家や評価者の助けを借りて実施することもよくあります。本マニュアルでも紹介している評価分析の量的手法・質的手法などは、専門性がないと実践できない場合も多く、それを明示するために、**本マニュアルにも、各ステップに「ここは支援の得どころ！」と注釈を入れてあります。**必要に応じて専門家や評価者の助けを借りて評価を実施することを検討してください。

社会的インパクト評価とは

社会的インパクト評価とは、事業や活動の短期・長期の変化を含めた結果から生じた「社会的・環境的な変化、便益、学び、その他効果」を定量的・定性的に把握し、事業や活動について価値判断を加えることです。

社会的インパクト評価は、より成果を求める資金の出し手の変化という国際的な潮流の変化とともない近年国際的に広まりつつあります。英国では、2012年以前の5年で約75%の非営利組織が社会的インパクト評価により取り組むようになったと回答しており、資金提供者である助成財団や投資家が、より「成果」を重視するようになったことが大きな要因として挙げられます¹。2008年の金融危機以降、資本市場における企業報告の文脈でも、財務情報と非財務情報を統合して報告する統合報告が推進されるなど、投資家の姿勢に変化が見られます。

また、公的部門にもおいても限られた財源のなかでより効果的、効率的なサービスを提供することが求められ、事業や活動の社会的価値を可視化する必要性が認識されるようになった結果、社会的インパクト評価が注目されるようになりました。また、社会的課題の複雑化が進む中、非営利団

¹ 英国のシンクタンク NPC（New Philanthropy Capital）が 2012 年に実施したアンケート調査にて報告されています。

体等との協働により社会課題解決を図ろうとする流れも本概念の普及を加速させた一因だと考えられます。

社会的インパクト評価の意義

社会的課題の解決に取り組む事業や活動は、社会的な価値を「見える化」し、民間の資源を呼び込むことで、その事業や活動が成長できる環境を整える必要があります。

上述した、社会的な価値の「見える化」に有効な方法が、社会的インパクト評価です。

社会的インパクト評価を行う目的は、大きく2つあります。

1. 事業や活動における学び・改善に活用すること。

組織内部で社会的インパクトに係る戦略と結果を共有し、事業／組織に対する理解を高め、意思決定の判断材料を提供することで、事業運営や組織の在り方を改善するという目的です。評価実施の過程で、事業の検証作業を実施するため、活動内容や目標を見直す機会が生じ、組織の成長につながります。

2. 事業や活動の利害関係者に対する説明責任を果たすこと。

外部の利害関係者に、社会的インパクトに係る戦略と結果を開示するという目的です。団体が生み出した社会的価値が明確になるため、資源提供者とのコミュニケーションの円滑化や、社会的事業の有効性をPRすることが可能となります。

これら目的の達成に取り組むことで、組織の成長や新たな資源の獲得が叶えられ、社会課題の解決が促進されと考えられます。

本マニュアルは進化するものです！

この Version 2 は、2016 年に発行された Version 1 の進化型ですが、マニュアルは今後さらに進化を遂げていきます。そしてそのためには、みなさんの助力が必要です。本マニュアルと分野別ツールセットを活用してみて「ここがよくわからなかった」「ここはこのままでは活用しづらい」「この部分のさらに詳しい解説があったらいいのに」など、コメントをお寄せください。

問い合わせ先は、本マニュアルの最後のページに記載しております。

Step 1: 実践に向けた準備

評価の目的の設定と多様性

社会的インパクト評価の最初のステップは、評価一般がそうであるように、評価の目的を明確に設定することです。本マニュアルでは、評価の主体を事業者と想定しており、社会的インパクト評価とするからには、その大きな目的として「学び・改善」と「説明責任」の二本柱がありますが、事業者として、評価からなにを学び・事業改善へとつなげたいのか、誰にどんな説明責任を果たしたいのか。これらについてまず内部でよく話し合しましょう。

この最初のステップが大切な理由のひとつは、社会的インパクト評価のあり様は一様ではないからです。社会的事業がどのような変化を受益者や社会に生み出しているかを定量的・定性的に評価を行うことが社会的インパクト評価ですが、その活用方法は多岐にわたります。例えば社会的インパクト評価のプロセスの中で明らかにされるプログラム・ロジックを検討することで、ロジックの改善を測ることもできるでしょう。あるいは、想定されるプログラム・ロジックと実際のプロセスのかい離を評価することで、事業プロセスの改善を行うこともできます。さらには、こうしたプログラム・ロジックやプロセス以外に、そもそも事業の期待する社会的変化のレベルと、実際のインパクトの差異を測ることで、どのように事業を変化させることによって、期待するインパクトを達成することができるかについての戦略構築のヒントを得ることもできるでしょう。

さらに、社会的インパクト評価に着手する際に重要な点として、その活用方法の想定があります。評価には、「報告書の作成を目的化されて行われ、特に活用されない」という課題がつきまといますが、Step 7 で記述するように、社会的インパクト評価では、単に「評価をすることで説明責任を果たす」のではなく、評価内容を事業者として活用する、ステークホルダーとの話し合いの協議に使う、評価を活用してどのような経営判断につなげるかを考える等、有益な活用方法があります。

これらを含め、社会的インパクト評価の実施による事業者としての期待を明確化することが、意味のある社会的インパクト評価を実施する鍵となることを理解してください。

社会的インパクト評価の原則

内閣府「社会的インパクト評価の推進に向けて」(2016 年)では、社会的インパクト評価の主な原則を①重要性②比例性③比較可能性④利害関係者の参加・協働⑤透明性と整理して紹介しています。

図表 1：主な評価原則

1. 重要性	経営者や従業員、資金仲介者、資金提供者を中心とした利害関係者が事業・活動を理解するための情報や、資金提供の意思決定を左右する社会的インパクトに関する情報が含まれるべき。
2. 比例性	評価の目的、評価を実施する組織の規模、組織が利用可能な資源に応じて評価の方法や、報告・情報開示の方法は選択されるべき。
3. 比較可能性	比較が可能となるよう、以前のレポートと同じ期間、同じ対象と活動、同じ評価方法で関連づけられ、同じ構造をもって報告されるべき。
4. 利害関係者の参加・協働	社会的インパクト評価に当たっては、利害関係者が幅広く参加・協働すべき。
5. 透明性	分析が正確かつ誠実になされた根拠を提示・報告し、利害関係者とその根拠について議論できるようにすべき。

評価の原則がこのように例示的に紹介されている理由は、評価のプロセスや方法は、評価の目的や、評価を報告する先が誰かによって変化するからで、「正しい」手法というのは定義しにくいからです。例えば報告先が組織の理事会なのか、経営層なのか、あるいはスタッフ・レベルで共有を図るのかによっても、評価の範囲や手法は異なってくることでしょう。あるいは、事業の評価対象をどのように設定するのかによっても、何をインプットとし、何をアウトプットとするのかも異なってくる可能性があります。

こうした評価手法の幅の広さにおいて、それらの評価が適切かどうかを判断するために、上述の評価の原則を活用してみましょう。これらに立ち戻って、自身の評価手法が適切かどうかを振り返ることが、適切な評価の実施につながります。

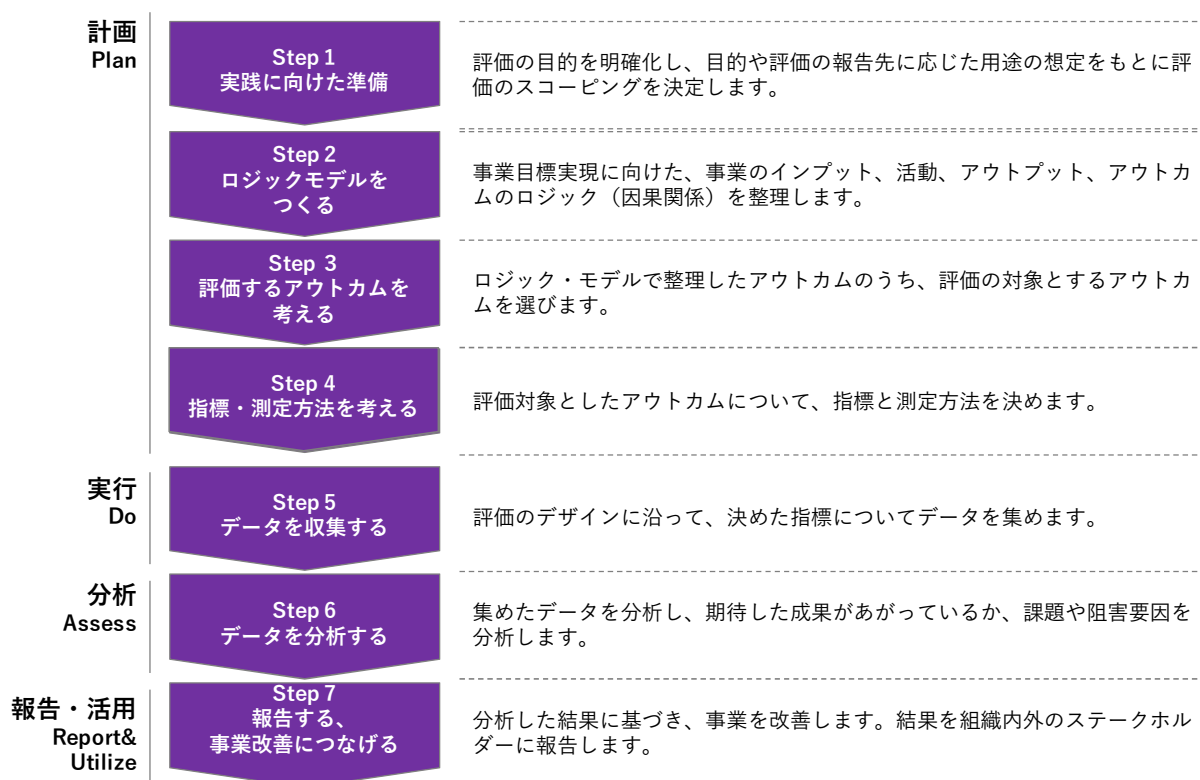
原則の一つ目に挙げられているのが、重要性に基づいた境界設定やステークホルダーの選択です。社会的インパクトの評価においては、広範なステークホルダーを含めることを推奨していますが、実際の評価においては、なんらかの優先順位を決めて取捨選択を行う必要があります。それが、評価の目的等に鑑みた重要性の原則です。

また社会的インパクト評価に特徴的な原則が、「利害関係者（ステークホルダー）の参加・協働」です。社会的インパクト評価の対象となる社会的価値は、本来的には主観的な価値の集合体であり、客観的な評価が難しいものです。異なる観点を持ったステークホルダーが評価に参加し、妥当性を確認することで、一定の客観性を担保しようとする取り組みが、社会的インパクト評価では多く行われています。

社会的インパクト評価の実践：評価デザインを考える

評価の目的を設定し、原則を踏まえる工程を含め、社会的インパクト評価の実践のステップを構築することが、社会的インパクト評価の評価デザインを考えることになります。一般に、社会的インパクト評価の評価デザインは次の7つのステップで構成されます。

図表 2：評価の実践ステップ



評価のタイミング

社会的インパクト評価において重要なことは、事業活動の結果の社会的変化が明らかになることです。そのためには、事業の前後において一貫性のあるデータを収集することが必要になります。一般に「評価」という言葉は、事業が終了した後の振り返りを想起させるかもしれませんが、実際には、評価の実施にあたっては、事業開始前に評価の計画を作成し、基礎となるデータ収集の計画を策定しておくことが重要です。

事業の実施にあたって、事業計画の策定と同時期に、評価計画を作成しておくことが意味のある評価の実施のキーとなります。例えば、事業実施の後に、事業実施前の時点でのデータ収集をしようとしても、難しいことも多いでしょう。事前評価では、事業開始前にどのようなデータを収集しておくか、また事後のデータとどのような比較をするかについて十分な計画を立てておきましょう。

Step 2: ロジック・モデルをつくる

ロジック・モデルをつくる利点

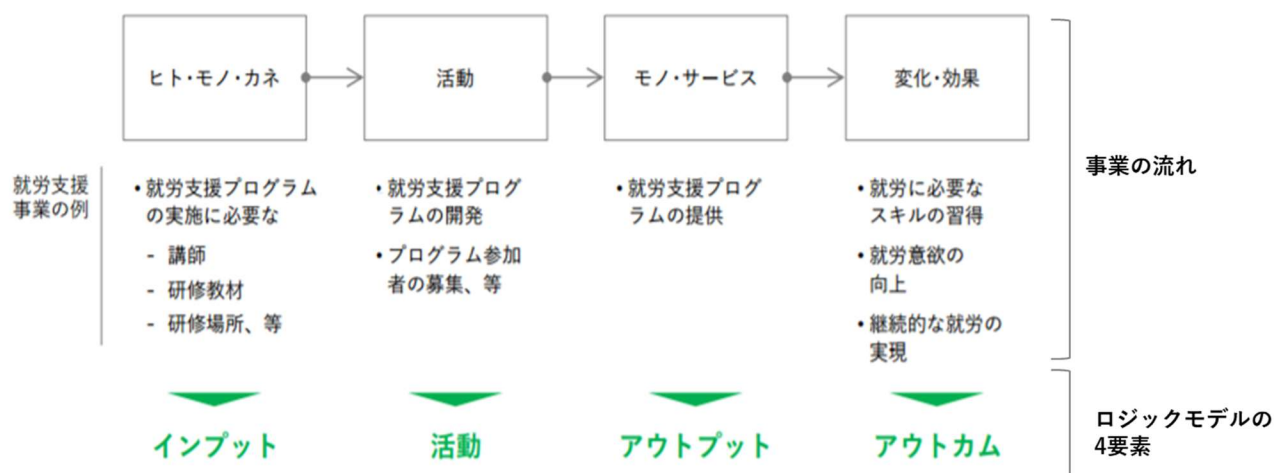
- 事業活動の意義や目標、またその有効性について確認できます。
- 外部団体と協働した方が効果的な事業を明らかにすることができます。
- 事業の意義や社会的インパクトを示すための根拠材料にすることができます。

出所：Inspiring Impact (2014) “The JET Pack: A guide to measuring and improving your impact based on the Journey to Employment (JET) Framework”

ロジック・モデルとは

ロジック・モデルとは、事業が成果を上げるために必要な要素を体系的に図示化したもので、事業の設計図²に例えられます。一般的なロジック・モデルの図は事業の構成要素を矢印でつなげたツリー型で表現され（図表 4：ロジック・モデルの例（就労支援事業の場合）を参照）、図表 3 の下部に示したように「インプット」「活動」「アウトプット」「アウトカム」と4つの要素で図示されます。

図表 3：事業の流れ（就労支援事業の例）に沿ったロジック・モデルの構成要素



出所：日本財団 ロジック・モデル作成ガイド P.2

(http://www.nippon-foundation.or.jp/what/grant_application/programs/social_innovator/guide/2017_guide.pdf)

ロジック・モデルを作成する前に、ロジック・モデルの用語について確認をします。

通常、事業や組織はヒト・モノ・カネといった資源を使って様々な活動を行い、モノ・サービス

² 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社（2016）「社会的インパクト評価に関する調査研究最終報告書」 P.35

を生み出すことで、モノ・サービスの利用者やより広く社会の課題解決といった変化・効果を目的としています。こうした事業の流れは図表3のように図示することができます。

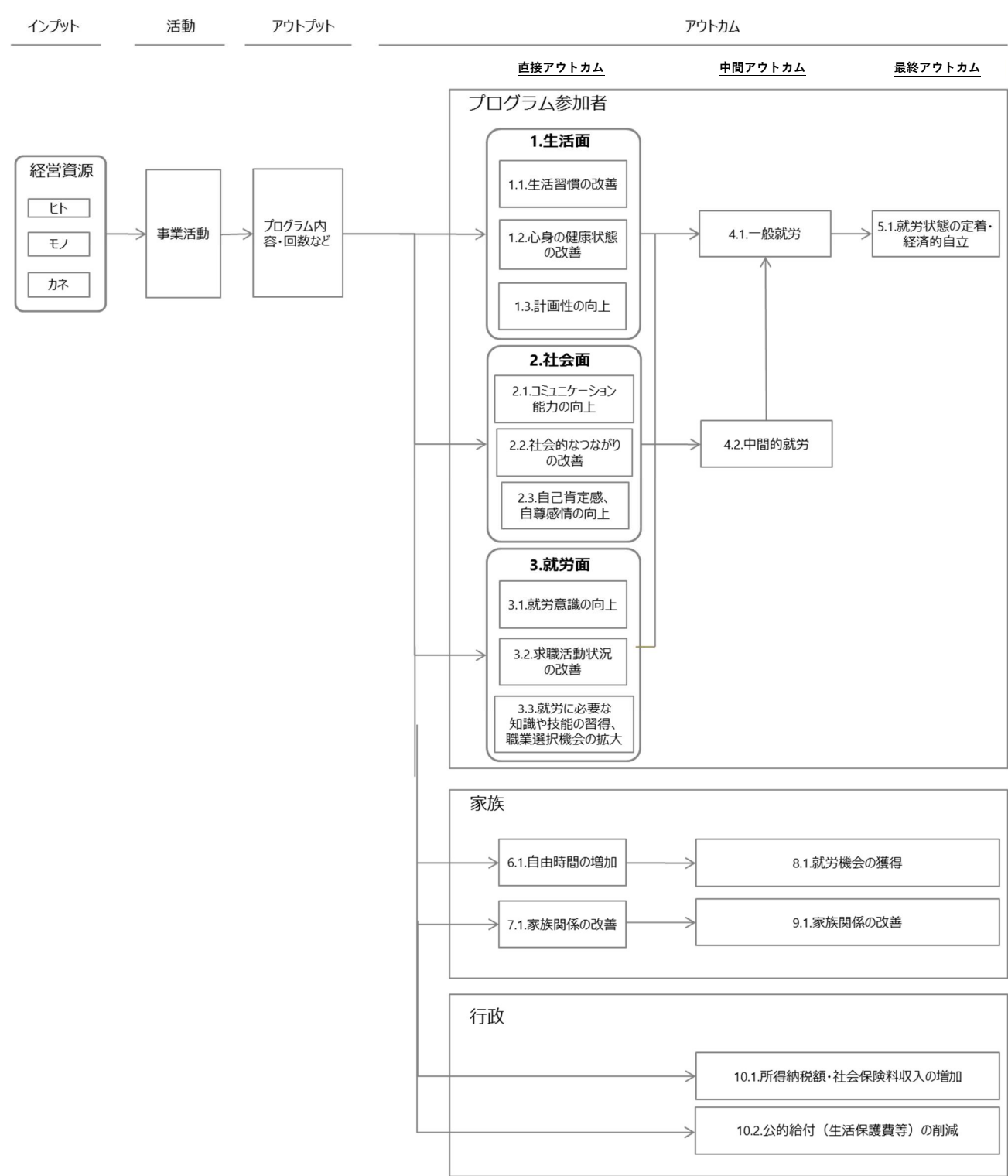
本マニュアルでは、事業や組織が生み出すことを目的としている変化・効果を「アウトカム」、その変化・効果を生み出すために提供するモノ・サービスを「アウトプット」、モノ・サービスを提供するために行う諸活動を「活動」、その諸活動を行うために使う資源を「インプット」と呼びます。なお、一般的に、「アウトカム」は「社会的インパクト」と呼ばれることもあります³。

ロジックモデルの用語について

インプット	事業活動（諸活動）等を行うために使う資源（ヒト・モノ・カネ）
活動	モノ・サービスを提供するために行う諸活動
アウトプット	事業活動によって変化・効果を生み出すために提供するモノ・サービス
アウトカム	事業や組織が生み出すことを目的としている変化・効果

³ 日本財団 ロジック・モデル作成ガイド P.2 (http://www.nippon-foundation.or.jp/what/grant_application/programs/social_innovator/guide/2017_guide.pdf)

図表 4：ロジック・モデルの例（就労支援事業の場合）



出所：GSG 国内諮問委員会（2016）「社会的インパクト評価ツールセット（就労支援）」

ロジック・モデルをつくる

ロジック・モデルを作成します。ロジック・モデルの作成は図表 5 に示したように 4 つのステップを通して行います。はじめに「①事業の目標と受益者の特定」について説明をします。なお、「①事業の目標と受益者の特定」はロジック・モデルを作成するために検討すべきものですが、ロジック・モデルの図そのものには必ずしも記載する必要はありません。上述の通り、ロジック・モデルは、「インプット」「活動」「アウトプット」「アウトカム」と 4 つの要素による構成が基本だからです。

① 事業の目標と受益者の特定

図表 5：ロジック・モデル作成の流れ



はじめに事業目標の設定を行います。事業を通して最終的に達成したい状況（＝事業目標）を考えることがロジック・モデルの作成には必要です。例えば、「事業が目指す（期待している）社会課題が改善された状態は何だろうか」というように事業目標の検討を行っていきます。その上で、最終的に達成したい状況を実現するためには何が必要か、という観点から逆算してロジック・モデル作成の次のステップである②アウトカム、③アウトプットや活動、そのために必要なインプット（＝資源）を検討します⁴。

事業目標の設定と同時に「事業の受益者（以降、受益者）」を明らかにします。受益者の定義は以下の通りです。

事業の受益者

事業の受益者とは、事業・プロジェクトの対象者をはじめ、事業を実施した結果の正の便益（＝利益）を直接・もしくは二次的に受ける対象者と定義しています。

この作業は上述の通り事業目標の確認と同時に行います。団体が提供する事業・プログラムの目

⁴ 日本財団 ロジック・モデル作成ガイド P.4 (http://www.nippon-foundation.or.jp/what/grant_application/programs/social_innovator/guide/2017_guide.pdf)

標を検討する際、その事業は「**誰（＝受益者）**」に**どういった価値を提供するのか**を考えていくためです。

事業目標と受益者の設定に関する具体的なプロセスについて、本マニュアルとセットになっている社会的インパクト評価ツールセット（就労支援事業）を例に解説をします。就労支援事業の場合、事業目標は「支援対象者が様々なプログラムを通じて一般就労し、就労状態が定着することで、経済的な自立を果たすこと」と設定されます（就労支援事業ツールセットの場合）。この事業目標から考えると、受益者は「プログラム参加者」となります。事業が及ぼす直接的な影響を受ける対象が「プログラムの参加者（＝受益者）」となるからです。就労支援事業を例にした事業目標と受益者は以下のように整理できます。

就労支援事業の事業目標と受益者の例

事業目標：

支援対象者が様々なプログラムを通じて一般就労し、就労状態が定着することで、経済的な自立を果たすこと。

事業の受益者：

プログラム参加者（他に、プログラム参加者の家族や就労支援事業を行う行政も受益者となります）。

今回の例における受益者は上記の通り「プログラム参加者」を主な受益者として設定しましたが、受益者は複数でも問題はありません。就労支援事業の場合だと、他に受益者としてプログラム参加者の家族や就労支援事業を行う行政も受益者となり得ますが、事業目標の検討の際に、誰に最も事業の影響を与えたいか、与えているかによって主な受益者は変わってきます。

また、ロジック・モデルを作成する途中段階で、後から事業の受益者が追加される場合もあります⁵。事業やプログラムの影響を受ける対象者は事業によっては多岐にわたることもあるため、事業の直接の影響を受ける受益者のみならず、**事業の関係者（＝ステークホルダー）を洗い出すことが重要**です。ステークホルダーの考え方については次ページのコラム「ステークホルダー分析の重要性」をご覧ください。

事業の目標と受益者を明らかにしたら、その次のステップとしてアウトカムを設定を行います。次項では、事業目標の達成に向かうプロセスにおいて、受益者に対する事業の影響＝アウトカム（成果）はどのようなものがあるのかを考えます。

⁵ 事業の受益者のみならず、その他のステークホルダーを洗い出し、分析しておくことも重要です。ステークホルダーの考え方については P.13 コラム「ステークホルダー分析の重要性」をご覧ください。

コラム（１） ステークホルダー分析の重要性

ロジック・モデルの作成は、事業を通じて「将来的に誰にどういった変化・価値をもたらすことを目指しているのか」を明確化することから始まります。その意味で、事業の受益者が検討の出発点です。一方で、受益者に限らず、多様なステークホルダー（利害関係者）を洗い出し分析することは、事業がもたらす変化・効果（アウトカム）を網羅的に把握する上でも、そして事業を円滑に推進する上でも重要です。

多くの場合、事業がもたらす変化・効果の範囲は、事業の直接の対象者に限りません。例えば教育分野における学習支援では、事業の結果生まれるポジティブな変化は、事業の直接の対象者である子どもだけでなく、親や事業の担い手（教える側）にも発生するかもしれません。また、事業を実施した結果、予期せぬネガティブな変化を起こしてしまうこともあります。ステークホルダーを網羅的に洗い出すことは、事業がネガティブな変化をもたらす可能性を検討する上でも役に立ちます。

さらに、ステークホルダーは受益者やネガティブな影響を受ける人や組織だけを指すわけではありません。例えば、国際開発分野ではステークホルダーを以下の８つに分類し、事業の計画時にこれらのステークホルダーの洗い出し、抱えている問題点やニーズ、強みといった点についての現状分析を行います。

受益者	便益を受ける関係者
マイナスの影響を受ける者	マイナスの影響を受ける関係者
実施者	プロジェクトを実施する関係者
協力者	プロジェクトの実施を支援する関係者
潜在的反対者	反対、妨害が予想される関係者
地域代表者	地域を代表する関係者
決定者	物事を決定する関係者
費用負担者	費用を負担する関係者

出所：国際開発機構（2007）「PCM 開発援助のためのプロジェクト・サイクル・マネジメント 参加型計画編」を一部改変。

こうした分析を行うことで、受益者のニーズを把握することはもちろんのこと、事業を行う上で活用可能な社会資源を把握したり、逆に阻害要因となりうるステークホルダーを把握し事前に対策を検討したりすることができ、事業の円滑な推進につながるわけです。

② アウトカムの設定



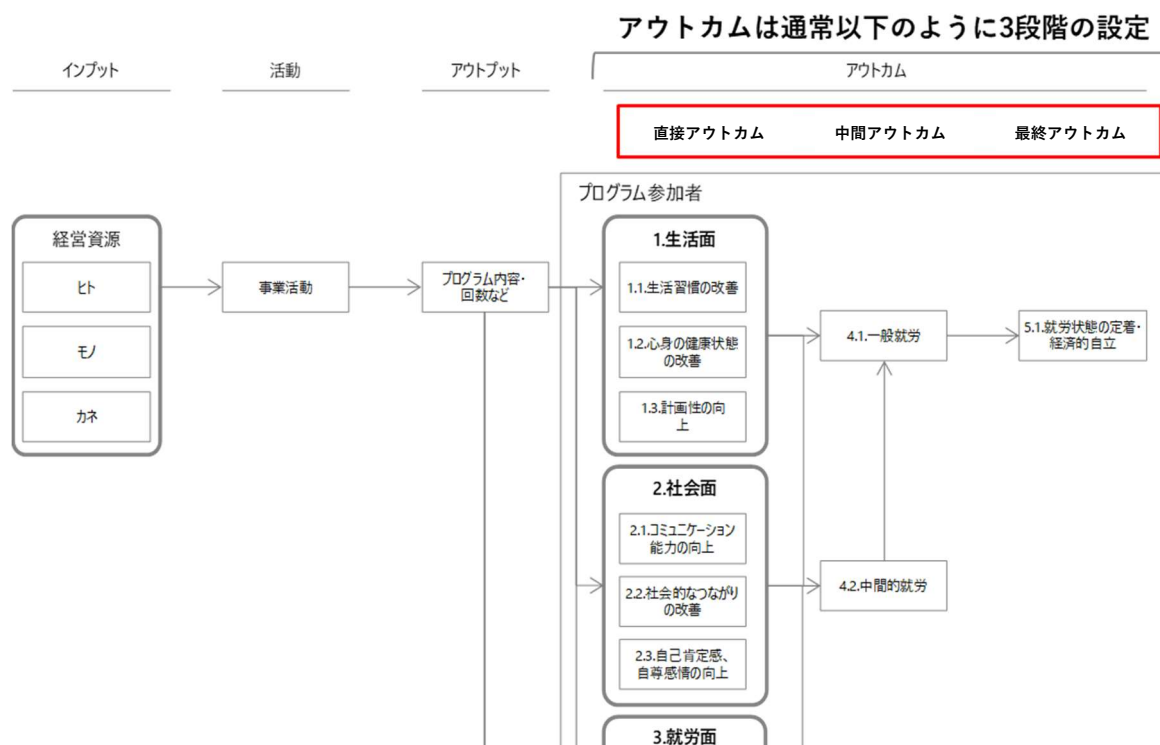
事業の「アウトカム」を設定します。本ステップからロジック・モデルの図の作成に取り掛かります。アウトカムの定義は以下をご確認ください。

アウトカム

アウトカムとは「事業・活動のアウトプット（直接の結果）がもたらす変化、便益、学びその他効果」と定義しています。なお、アウトカムは、初期、中期、長期と3段階で設定することが一般的です。

アウトカムは通常、直接アウトカム、中間アウトカム、最終アウトカムと3段階で設定されることが一般的です。3段階は時間軸で直接→中間→最終と設定していきます。図示すると以下のようになります。

図表 6：ロジック・モデルの例（就労支援事業の場合）～アウトカムの段階付けについて～



通常は上記のように3段階で設定しますが、事業活動によっては、直接アウトカムの設定のみが適切となる場合もあります。アウトカムの設定における段階付け・因果関係についてはP.16 コラム「アウトカムの因果関係」に詳しく書かれておりますので、そちらをご覧ください。

アウトカムの設定に関する具体的なプロセスについて、本マニュアルとセットになっている社会的インパクト評価ツールセット（就労支援事業）を例に解説をします。

まずは、最終アウトカムから設定をします。先に設定した「事業目標」に到達するには「何を」達成しなければならないかを、事業目標から逆算して考えます。具体的には、事業目標達成の一つ手前の状態を考えます。例えば、就労支援事業の場合は以下となります。

事業目標が以下の場合

支援対象者が様々なプログラムを通じて一般就労し、就労状態が定着することで、経済的な自立を果たすこと。

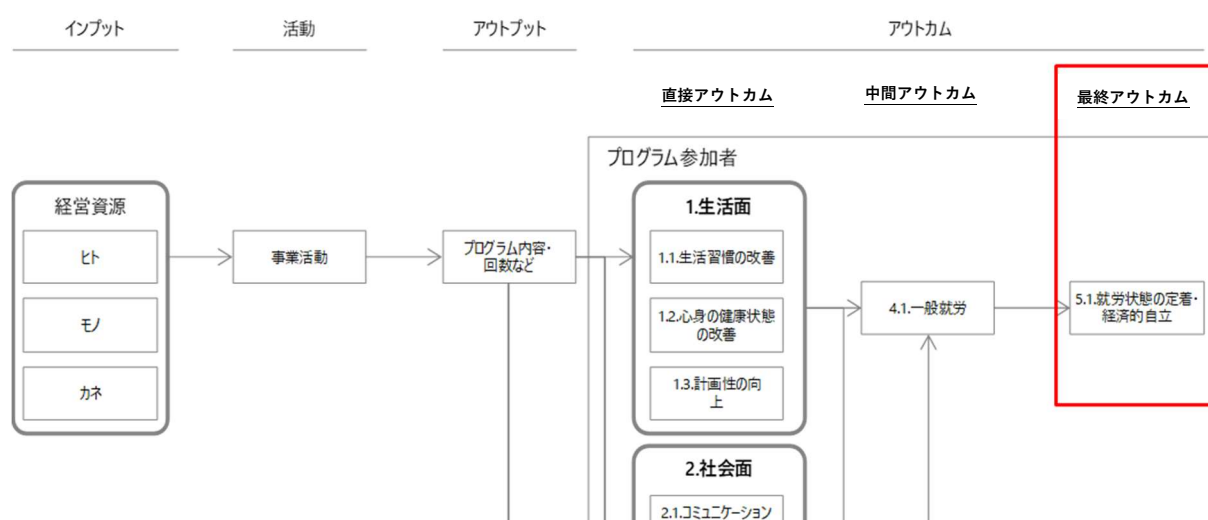


最終アウトカム：

就労状態の定着・経済的自立

上記の事業目標から考えると、事業目標の一つ手前の状態は「就労状態の定着・経済的自立」となり、これを最終アウトカムとして設定します。最終アウトカムが明確になったら、ロジック・モデルに配置します。

図表7：ロジック・モデルの例（就労支援事業の場合）～アウトカムの設定について～



上図のように長期アウトカムはアウトカムの一番右にマッピングをします。マッピングが完了し

た次に、直接、中間アウトカムを設定します。最終アウトカムに到達するためには、どのような直接、中間アウトカムが必要かを検討し、ロジック・モデルに配置していきます。

なお、事業分野ごとの直接、中間、最終アウトカムの事例集（事業分野ごとにこういったアウトカムが想定できるのかをまとめたもの）を、本マニュアルとセットになっている分野別評価ツールに掲載しました。アウトカム設定の際の参考にご覧ください。

コラム（２）アウトカムの因果関係

ロジック・モデルにおいては、活動→アウトプット→アウトカムと矢印でつながれた項目のあいだに「だからどうなる」という因果関係を想定しています。例えば、XXの分野において、「〇〇〇」という活動（事業活動）の直接の結果として、「〇〇〇」というアウトプットが生じ、それによって「〇〇〇」というアウトカム（成果）が生じると考えます。そして、アウトカムにも「初期」「中期」「長期」とあるように、それぞれの間で「だからどうなる」の因果関係を考え、相互のつながりを図式化することによって、事業の最終目標がいかに達成されるかをロジックで示すことになります。

ところが、世の中の事象は、必ずしもこのような直線的な因果関係で説明できるものは少なく、ロジック・モデルはあくまでも「だからどうなる」を整理して単純化するためのツールだということを意識することが必要です。昨今では、複雑系の理論やシステム理論の知見を得て、評価理論の中にも、構成要素の相互依存性、エマージェンス論、非単線系の変化などを評価の実践に取り入れようという動きが加速しています。セオリー・オブ・チェンジ（変化の理論）は、ロジック・モデルも包含する変化のロジックをより幅広い観点から捉えるモデルとして使われており、そこでは、事業を直接構成する要素のみならず、間接的に関係する要素も視野に入れ、それらの間の因果関係を逆進性や再帰性も含めて考える場合が多くなっています。

③ アウトプット、活動、インプットの設定



アウトカムが固まってきたら、ロジック・モデルの残りの要素である「③アウトプット、活動、インプット」を設定します。これらの定義については以下をご確認ください。

アウトプット

アウトプットは、事業を通じて提供するサービス等を指し、事業や活動の直接の結果と定義します。

活動

活動は、事業を通じて提供するサービス等生み出すための具体的な事業活動を指します。

インプット

インプットは事業実施するために必要な資金や人材等の資源を指します。

設定したアウトカムの実現に貢献する適切なアウトプット（＝事業の結果）、活動（＝具体的な事業内容）、インプット（＝事業を実施するための資源）を検討し、ロジック・モデルに配置します。

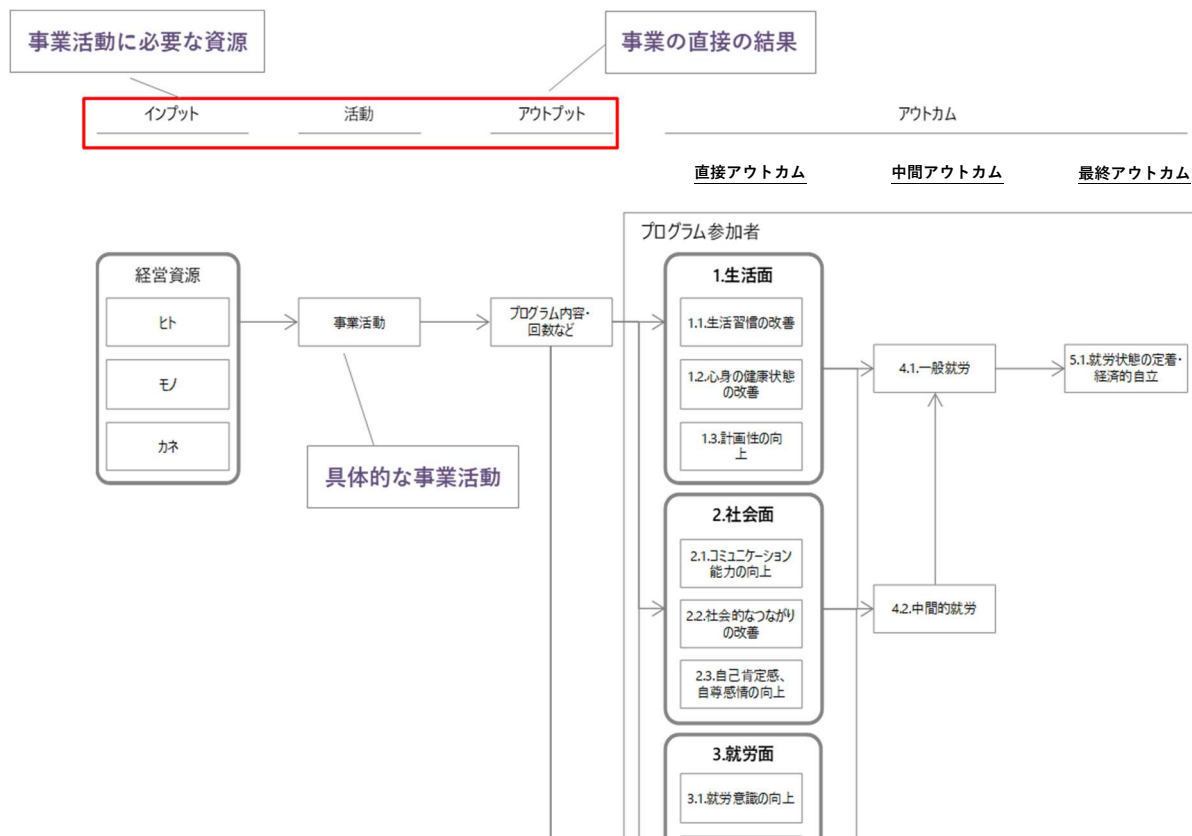
まず初めに「活動」を設定します。具体的には「誰に（＝受益者）」、「どんなサービス（＝活動）」を提供するのかを考えます。「サービス（＝活動）」が決まれば、そのサービスを提供した結果（＝アウトプット）を考えます。このようにして「活動」と「アウトプット」が決まってくれば、活動の実施に必要な資源（＝インプット）を検討し、事業の予算も検討します。

図表 8 をご覧ください。就労支援事業の場合では、事業受益者がプログラム参加者の場合、活動は「事業活動（就労支援事業）」、アウトプットが「プログラム内容・回数」、インプットは「ヒト・モノ・カネ」となります。

なお、既に事業を実施している場合は、この過程でこれまで実施してきた事業が、上位の目的（アウトカム）と照らして適切かを検討します。もし、最終アウトカムから逆算して考えてきた事業と現在実施している**事業にギャップがある場合は、事業内容の修正も検討しましょう**。さらに、最終アウトカムから逆算して考えると、自団体の事業だけではその実現に十分でないこともあるかもしれません。その際は、自団体の事業を拡張するのも 1 つの選択肢かもしれませんが、行政や企

業を含む、他組織との連携を検討することも重要です⁶。

図表 8：ロジック・モデルの例（就労支援事業の場合）～インプット、活動、アウトプットの設定について～



ここまでの3つの過程で、ロジック・モデルを完成させることができます。完成したら、最後の確認を行います。次項をご覧ください。

⁶ 日本財団 ロジック・モデル作成ガイド P.4 (http://www.nippon-foundation.or.jp/what/grant_application/programs/social_innovator/guide/2017_guide.pdf)

④ 最終確認

ロジック・モデルが出来上がったら最終確認をします。以下のチェックポイントを参考に、完成に向けてロジック・モデルを改良しましょう。

チェックポイント

- ロジック・モデルの各要素に関係のない項目はありませんか。
- 重複している箇所はありませんか。
- 作成したロジック・モデルは、現実的に実行可能なものですか。
- 設定したアウトカムを起点とした時、インプット、活動、アウトプットの各要素が論理的につながりますか。

出所：Inspiring Impact (2014) “The JET Pack: A guide to measuring and improving your impact based on the Journey to Employment (JET) Framework”

ロジック・モデルの作成には役立つ書籍や資料が多く存在します。本マニュアルの他に以下の資料も参考に、ロジック・モデルの作成や改善に役立ててください。

1. 日本財団 ロジック・モデル作成ガイド

(http://www.nippon-foundation.or.jp/what/grant_application/programs/social_innovator/guide/2017_guide.pdf)

2. 後房雄、藤岡喜美子（2016）「稼ぐ NPO」

Step 3: 評価するアウトカムを考える

ロジック・モデルが完成したら評価するアウトカムを考えます。本ステップは、ステップ2のロジック・モデル構築の最終確認の段階で取り組むことをお勧めします。

社会や環境の変化を意図した事業やプログラムは、短期的・長期的に様々な社会的インパクトをもたらすものであり、その全てを網羅的に把握し評価をすることは困難です。よって、ロジック・モデルに配置をした**アウトカムに優先順位をつけ、評価するアウトカムを決める必要があります**。評価するアウトカムを決める際、事業実施者、資金提供者・仲介者等の利害関係者間で事前に協議することを推奨します。社会的インパクト評価の目的の一つに利害関係者に対する「説明責任」があります。評価対象アウトカムが決まったら、アウトカムを測定し、結果の開示（報告）を行います（アウトカムの測定や利害関係者への説明・報告についてはStep4以降をご覧ください）、評価すべきと考えているアウトカムが利害関係者と相違がある場合、社会的インパクトの適切な報告が叶いません。したがって、評価対象アウトカムの決定は利害関係者間で合意する必要があります。この時、事業の利害関係者が意思決定できるよう、事業の目的・性質、評価をする目的、評価に活用可能な組織の資源を踏まえた適切な情報を提供します。もしも、各関係者を集め協議する場を開くことが難しい場合は、必ずしも議論の場を開く必要はありません。事業者のみで、評価をするアウトカムを決めた際は、優先順位づけの根拠を示せるように準備しておきましょう。

評価するアウトカムを考える

評価するアウトカムを考えるときのポイント

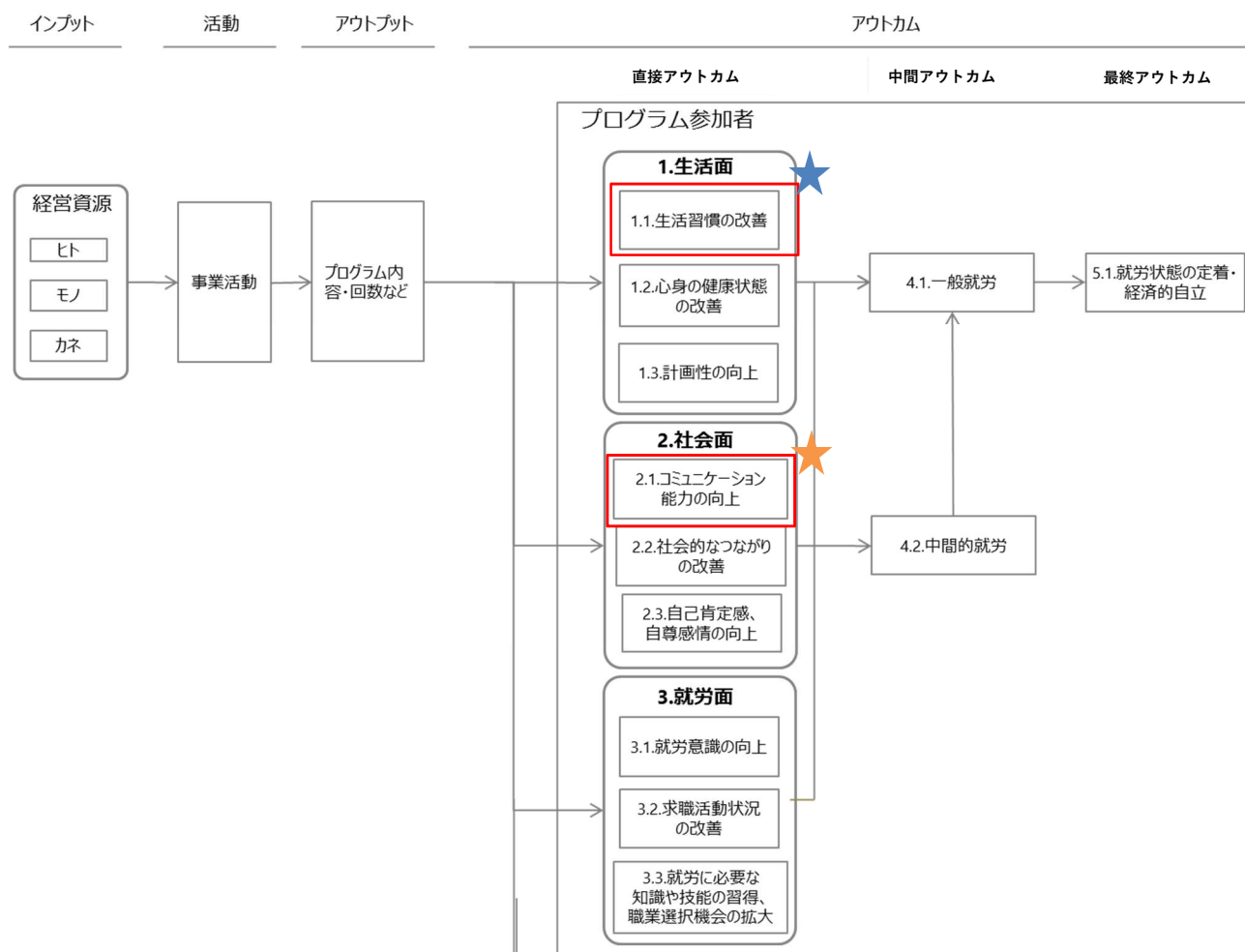
- アウトカム（成果）と団体の事業の関係性は直接的ですか。（間接的な影響度と比べ）
- 評価するアウトカムは事業目標達成に有効なものですか。
- 事業の受益者、資金提供者にとって重要なアウトカムですか。
- 評価するアウトカムの測定にコストはかかりすぎませんか。
- 評価するアウトカムを測定した結果、信頼性のあるデータが手に入りますか。

出所：Inspiring Impact (2014) “The JET Pack: A guide to measuring and improving your impact based on the Journey to Employment (JET) Framework”

評価するアウトカムを考えます。評価対象のアウトカムを決める際、ロジック・モデルの作成のステップで設定したアウトカムに優先順位づけを行います。優先順位を決める際には、上述したようにその根拠を記録しましょう。アウトカムの設定における具体的なプロセスについて本マニュアル

ルとセットになっている社会的インパクト評価ツールセット（就労支援事業）を例に解説をします。

図表 9：ロジック・モデルを使用した「評価するアウトカム」の優先順位づけ（就労支援事業の場合）



上図は、ある就労支援事業のロジック・モデルです。ステークホルダーや組織内部で検討した結果、優先的に評価対象とするアウトカムを上図の青い星印「1.1 生活習慣の改善」とオレンジ色の星印「2.1 コミュニケーション能力の向上」の2つのアウトカムに決定したとします。これは例として、2つのアウトカムを評価対象として設定しましたが、評価対象アウトカムを決める際の視点として、「事業活動の結果が直結している」、また評価対象としたアウトカムは「測定可能」であるかの2点を考慮に入れて決めることが重要です。なお、本例では直接アウトカムを評価対象アウトカムとして選びましたが、これは直接アウトカムの多くが、「事業活動の結果に直結する」ためです。評価対象アウトカムを選ぶ際、少なくとも一つは「直接アウトカムを評価対象として選択」することをお勧めします⁷。

⁷ Inspiring Impact (2014) "The JET Pack: A guide to measuring and improving your impact based on the Journey to Employment (JET) Framework"

Step 4: 指標・測定方法を考える

評価するアウトカムの優先順位が決定しました。次は、重要なアウトカムの測定方法を検討するステップに入ります。そのためにまず必要なことは、重要なアウトカムを測る指標の選定です。アウトカムの指標そして測定方法は、定量的方法、定性的方法を含め多様な方法があります。測定方法によって得られる情報の厳格性は様々であり、必要となるコスト（人、時間、経費）も大きく異なります。従って、社会的インパクトを把握するためのアウトカムの指標・測定方法の選定は、評価目的や、社会的インパクト評価がもたらす情報に対する、資金提供者や仲介者といったステークホルダーのニーズと評価主体が利用可能な資源等に応じて選択することが望ましいと言えます。また、定量データと定性データの取捨選択に関しても、これらをいかに社会的インパクトの分析に活用するか、若干の考察が必要になります。定量データを好むステークホルダーがいたり、定量データでは事業の価値は測れないと考えるステークホルダーがいたり、定量・定性データに対する予見や偏見が存在する場合も多く見受けられます。それらを比較考慮し、適切なデータ収集・分析に着手する必要があります。

なお、アウトカムの測定により、明らかになった社会的インパクトを場合によっては貨幣価値換算する場合もありますが、これらは評価の目的や資金の提供者等のニーズに応じて選択されるものであって、貨幣換算は社会的インパクト評価の一つの方法でしかありません。

アウトカムの指標・測定方法を決める

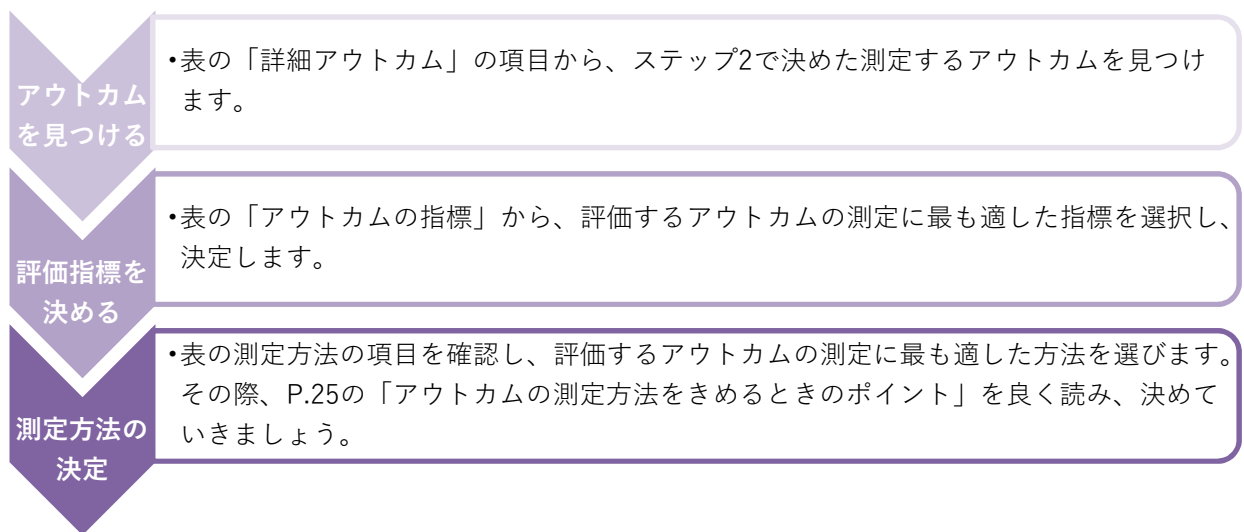
対象となるアウトカムは本来、評価の対象に基づいて決定するものですが、本マニュアルでは、その決定の助けになるように、分野別ツールセットを準備しました。社会的インパクト評価の実施にあたっては、このツールセットから、評価するアウトカムの測定に最適な指標・測定方法を選ぶことも可能です。ただ、これらの指標・測定方法は、アウトカム同様、あくまでも例示であり、当該分野における標準的・包括的な指標・測定方法を意図するものではないことをご注意ください。

以下では、分野別ツールセットを使った、指標・測定方法の選び方について解説します。

ここは支援の得どころ！

分野別ツールセットに提示されている指標・測定方法の一覧は、事業者が自力でこれらを設定する助力となるよう書かれています。事業によってアウトカムは異なりますし、アウトカムが類似している場合でも、事業の置かれている状況によって指標・測定方法が違ってくる場合も想定されます。指標・測定方法の選定の場面で評価者や専門家の協力が仰げるようであれば、ぜひ検討してみてください。

図表 10：アウトカム測定方法選定のステップ



下記の表は、分野別評価ツールセットの「III. アウトカムの測定方法をきめる」に掲載されている、アウトカム指標と測定方法一覧の表です。この表をもとに、アウトカムの指標・測定方法を選定します。

図表 11：アウトカム指標と測定方法の一覧の例（就労支援事業）

ステークホルダー	アウトカムの種類	アウトカムのカテゴリ	詳細アウトカム	指標	測定方法 (掲載ページ)
プログラム参加者	直接アウトカム	1.生活自立	1.1.生活習慣の改善	生活リズムの改善	P.8
			1.2.心身の健康状態の改善	体力・健康の改善	P.9
			1.3.計画性の向上	計画づくりや目標設定の改善	P.10
				金銭管理の健全性の改善	P.11
		2.社会自立	2.1.コミュニケーション能力の向上	コミュニケーション能力の向上	P.12
			2.2.社会的なつながりの改善	友人・知人関係の改善	P.13
			2.3.自己肯定感、自尊感情の向上	自己肯定感、自尊感情の向上	P.14,15
		3.就労自立	3.1.就労意識の向上	就労意欲の向上	P.16
				働く自信の向上	P.17
			3.2.求職活動状況の改善	求職活動状況の改善	P.18
			3.3.就労のための知識や技能の獲得、 職業選択機会の拡大	知識や技能の向上	P.19
				選択機会の拡大	P.20
	中間アウトカム	4.就業	4.1.一般就業	就業形態と賃金の増加	P.21
			4.2.中間的就労	就業形態と賃金の増加	P.21
	最終アウトカム	5.就業状態の定着	5.1.就業状態の定着	一定期間後の就業定着状態	P.22,23
家族	直接アウトカム	6.自由時間の増加	6.1.自由時間の増加	自由時間の増加	P.24
		7.家族関係の改善	7.1.家族関係の改善	家族関係の改善	P.25
	中間・最終アウトカ ム	8.就労機会の獲得	8.1.就労機会の獲得	賃金の増加	P.26
		9.家族関係の改善	9.1.家族関係の改善	家族関係の改善	P.25
行政	中間・最終アウトカ ム	10.納税額・社会保険料徴収 の増加等	10.1.納税額・社会保険料徴収の増加	所得税納税額の増加	P.20
				社会保険料徴収の増加	P.27
			10.2.公的給付の削減	公的給付（生活保護費等）の削減	P.28

※表の項目について

ステークホルダー	事業受益者のことを指します
アウトカムの種類	アウトカムがどの段階（直接・中間・最終）かを指します。
アウトカムのカテゴリ	アウトカムがどのカテゴリのものを指しています。
詳細アウトカム	アウトカムのカテゴリを詳細化したものです。
指標	アウトカムの測定を行うための指標です。
測定方法（掲載ページ）	指標の測定方法の詳細が記載されています。

上表から、Step 2 で設定した「評価するアウトカム」を見つけます。評価の対象となるアウトカムは種類・カテゴリごとに分類されています。表をよく確認し、自団体が評価の対象としたアウトカムを表の「詳細アウトカム」から選びます。その次に、指標・測定方法の決定に進みます。表の一番右側に「測定方法（掲載ページ）」と記載がありますが、これは測定方法の詳細を説明しているページを指しています。測定方法の説明を確認し、評価対象となるアウトカムの測定方法を決定していきましょう。

アウトカムの測定方法を決めるときのポイント

※分野別ツールセットから測定方法を選定する場合

- （参照先調査票の質問文をよく読んだ上で）評価したいアウトカムの測定に適していますか。
- 参照先調査票の質問項目は、多すぎませんか。
- 参照先調査票は、今回調査をしたいグループと同じ属性（性別・年齢等）のグループで検証されたものですか。
- 質問文の表現は適切ですか。

出所：Inspiring Impact (2014) “The JET Pack: A guide to measuring and improving your impact based on the Journey to Employment (JET) Framework”

図表 12：測定方法掲載ページの例（就労支援事業）

アウトカム	1.1. 生活習慣の改善
指標	生活リズムの改善
測定方法	
出所：	
障害者職業総合センター（2009）「就労支援のためのチェックリスト」	
http://www.nivr.jeed.or.jp/research/kyouzai/30.html	
「就労支援のための訓練生用チェックリスト」 pp.2-3	
<hr/>	
1. 起床、食事、睡眠などの生活リズムは規則正しい	
1：生活リズムは規則正しくない。	
2：生活リズムはあまり規則正しくない。	
3：生活リズムはだいたい規則正しい。	
4：生活リズムは規則正しい。	
<hr/>	
その他参考測定方法	
① 厚生労働省社会福祉推進事業「生活困窮者自立支援法における就労準備支援事業評価ガイドライン」	
http://u-shien.jp/work2015/guideline/	
測定方法－アウトカムの測定方法－表5 アンケート票「1-1.生活習慣」	
② 厚生労働省政策統括官付政策評価官室委託（2014）「健康意識に関する調査」	
http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000052548.html	
報告書 p.16	

各測定方法のページは、詳細アウトカムごとに、「指標」→「測定方法」→「事例（出所、調査票内容、その他参考測定方法）」といった流れで説明がされています。P.25の「アウトカムの測定方法を決めるときのポイント」を参考に、自団体の評価するアウトカムの測定方法を選んでください。

Step 5: データを収集する

測定したいアウトカム、それを測定するための指標、そして測定方法が決まりました。次のステップはいよいよ実際にデータを収集することです。このステップでは、もっとも一般的なデータの収集の手法である、事業におけるアンケート（調査票）作成と収集について考えてみます。事業者として実施しやすいその他のデータ収集方法として、受益者や関係者へのインタビュー、フォーカス・グループなどの手法があります。また、これらから収集できる定性データを定量データに変換する方法もあります。

定量評価と定性評価

社会的インパクト評価においては、特にその変化を数量で表現する定量評価が注目されがちですが、実際にはインタビューや自由記述のアンケート等を元に行う、質的な評価である定性評価も同じく重要です。

定性評価においては、評価を通じて得られた情報に基づいて、評価対象となる事業がどのような社会的変化をもたらしているか、質的な評価を行います。例えば、インタビューにおける受益者や関連するステークホルダーの発言や、アンケートの自由記述欄における記載事項等において、社会的変化の文脈についての重要な情報を収集し、評価の判断基準とすることが可能です。

社会的インパクトの発生を数量で測る定量評価は、こうした定性評価で得られた情報を、いわば数字で裏付けするものとも言えるでしょう。

評価対象とサンプリング

定量・定性のデータ収集を考えるのと同時に、評価対象を特定することも重要なプロセスです。一般的には、評価対象となる受益者やステークホルダーについて、なるべく多くのサンプル数を確保することが望ましいですが、評価のために割けるリソースがどのようなものかによっては制約を受けることもあるでしょう。また、長期的に追跡調査を実施したい場合には、小さいグループを測定したほうが良いこともあるかもしれません。

こうした状況下で、評価の対象をグループ全体から抽出した小さなグループに絞り込むことをサンプリングと言います。サンプルを絞り込む際には、男女比、出身地域、年齢等、グループ全体の構成と同じ構成での構成員を選択することが重要です。

ベースラインデータの考え方

評価デザインによっては、事業が始まる前、すなわち介入以前の状態を測定し、それと介入後の変化をすることを考えます。事前・事後の比較により事業効果を測定する考え方です。Step 6で「インパクト評価」について記述していますが、「インパクト評価」と比べると、「ベースライン」比較は評価手法の厳密さにおいて劣ると考えられています。とはいえ、より利便性が高い方法であり、事業者としては検討したい手法です。アンケートによるデータ収集を試みる際、単に事業後のアンケートを考えるのではなく、事前・事後の変化を測定するために、事前アンケートの実施についても検討してください。

アンケートの作成

本マニュアル Version 2 では、主にアンケートの作成方法について紹介します。アンケート作成を含め、データの収集方法については、以下の文献が参考になります。

- ・佐藤 郁哉（2015）『社会調査の考え方 上・下』，東京大学出版会。

アンケートは、通常、紙ベースあるいはオンラインでの配布・回収によって行われます。以下に、その注意点について述べます。

調査票作成のポイント

- 簡潔・シンプルに作成しましょう。
- 調査に不必要な単語は入れないようにします。また、難しい単語もなるべく選ばないようにしましょう。
- 具体的な言葉を使用しましょう。
- 頻度を聞く場合、「しばしば」「大抵」というような抽象的な言葉は使わず、「毎週」「毎月」等、具体的な言葉を使用しましょう。
- 誘導質問は避けましょう。
- 質問について、言葉の定義が常識的か確認をしましょう。
- 作成したアンケートを 2~3 人を対象に試験をし、完成させます。

出所：Inspiring Impact (2014) “The JET Pack: A guide to measuring and improving your impact based on the Journey to Employment (JET) Framework”

アンケートの留意点

アンケートの作成・回収においては、以下の諸点に注意することが必要です。

- 受益者の年齢や理解力に応じた言葉遣いを用いて、評価の目的や期待する結果について丁寧に説明をする
- 本人の意思に反して参加する必要はないこと、答えたくない質問には答える必要がないことを伝える
- 質問事項にすべて答えてほしい理由を伝える(例：プロジェクトをよりよくするため)
- 収集されたデータがどのように利用されるのか伝える
- 全ての回答は匿名で処理をされ、評価以外の目的でデータが使われないことを伝える

また、もし単に配布・回収を行うことが難しいようであれば、会場を設定し、そこに参加者に集まってもらい、質問票に回答するような場を設定することもできるでしょう。

ここが支援の得どころ！

分野別評価ツールセットの測定方法の記述や、上記の「調査票作成のポイント」を参考に事業者自身でまずアンケートを作成してみましょう。ただし、アンケート作成の際にいくつか工夫をするとデータ収集がしやすくなる、収集したデータの分析がやりやすくなるなど、アンケートの「こつ」が存在します。まわりに社会調査や評価の専門家がいたら、見てもらってアドバイスをもらうとよいでしょう。

また、そのようにして作成したアンケートは是非 GSG 国内諮問委員会までご共有ください。本マニュアルの今後の継続的な更新に向け、社会的インパクト評価の取り組み事例として参考とさせていただきます。

スタッフの能力とトレーニング

パフォーマンスやインパクトのモニタリングの仕組みの導入には、データを取り込み、その文脈を解釈できるトレーニングを受けたスタッフが必要です。もしデータに間違った解釈をしてしまうと、本来必要のないプロジェクトの変更等が発生するリスクが生じます。もし内部のスタッフのスキルに不安がある場合には、外部の専門家を招聘して依頼をする、あるいは外部の専門家にトレーニングを依頼する等の方策が考えられます。

Step 6: データを分析する

データを収集したら、次のステップは、収集したデータをどのように分析・評価するかです。

データの入力と集計

ここでは、Excel 等の表計算ソフトウェアを活用して、スプレッドシート上での集計を行うことを想定します。

データの保護と守秘義務

収集したデータについては、不正なアクセスや紛失・データの破損が生じないように、以下のような対策をあらかじめ講じておく必要があります。

- 文書やスプレッドシートにはパスワードを設定する
- データを入力した紙の質問票は破棄する
- 個人が特定できる情報についてはデータの正確性を確認でき次第除去する
- その他、不必要な個人情報は収集しない

インパクトの評価の考え方

Step 5 で少し述べたように、よく知られている評価の手法に「インパクト評価」があります。これは、事業実施の対象となったグループ（介入群）に対して、その対比先となる、介入を行わなかった対照群との比較をすることにより可能となります。これは、介入によるインパクトを特定するためには、介入を行わなかった場合の状態との比較をする必要があるとの考え方に基づくものです。

しかしながら、多くの事業評価においては、この介入群と対照群を準備しての比較に基づいた評価は大がかりなものになり、あるいは倫理的な問題から介入を行わず、観察のみを行う対象者を設定することが現実的ではない場合もあるかもしれません。そのような場合には、例えば介入前の状態や、あるいは類似のプログラムでのインパクトを「ベースライン」とした比較をすることで、疑似的にインパクトをとらえることが可能となります。

コラム（３） インパクト評価について

評価専門家のあいだでは、「インパクト評価」という用語は、特定の学術的意味をもつことばとして使われています。RCT（ランダム化比較試験）の手法がもっとも知られている「インパクト評価」の手法ですが、そこでは、介入（事業の実施）によって何が起きたかを測る、すなわち介入によるアウトカム（成果）だけを取り出すことを最大の目的としています。その意味で、「インパクト」は「ネット・アウトカム（純アウトカム）」とも表現されます。

この「インパクト評価」は、評価の科学的な精緻化が進んでいる分野であり、事業とインパクトの間の「帰属性」の検証に重きをおいた方法です。介入があった群となかった群との比較が重要となり、そのため、事業対象に影響をもたらす介入以外の要因を最小化するための技術・手法が開発されています。例えば、就労支援事業の受益者の若者とそうでない若者の間に、そもそも属性（やる気、家族の状況、地域等）の違いがあれば、介入の有無に就労率といった変化の違いを帰属させることはできません。

このように厳密さを求めた実験的手法を現実の社会課題解決のための介入に当てはめることについては、倫理的側面やコストの面からその活用の限界が指摘されている一方、「インパクト評価」においてもこれらの限界を克服する革新が提案されています。

（内閣府「社会的インパクト評価の推進に向けて」（2016 年）コラム 2 『「インパクト評価」と「社会的インパクト評価」について』（p.35）参照）

ベースラインデータとの比較と要因分析

ベースラインデータを収集した場合は、それに対して、事業実施後のデータを用いて分析を行います。分析においては、単にどれだけの違いが発生したということだけではなく、例えば、特定のセグメント別にデータを集計する等することによって、異なるデータ要因を抽出して、どの要因がインパクトの発生に寄与したのか、分析をしてみましょう。

ベースラインデータを使った前後比較の際、事業によって起きた変化を抽出すること、すなわち事業への「帰属性」が問題になります（SROI では、受益者が複数のプロジェクトのサービスを受けていた場合に当該サービスのインパクトへの寄与の割合を「寄与率」として計算します。コラム（４）参照）。これに関して厳密な評価をするならば、インパクト評価（コラム（３）参照）の手法を導入せざるを得ませんが、実際問題として、そこまでの厳格さや専門性を導入するのが困難な場合も多いでしょう。前後比較による変化を記述することができたら、自団体の事業や外部要因の

変化に対する「貢献度」を推察し、それをできるだけ中立な立場で記述することで、事業と事象の変化の関連を指摘するとともに、事業インパクトの過大評価を避けることができるようになります。

コラム（４） SROI におけるインパクト考察の留意点

SROI（社会的投資利益率）においては、事業において発生したと想定されるインパクトに対し、いくつかの留保をつけて考えるようにしています。『コラム：「インパクト評価」について』で述べた「帰属性」の問題もその一つですが（SROI では、「寄与率」という用語を使います）、それ以外にも、以下のような要素について、インパクトが過大に、あるいは過小に評価されてしまうリスクも考慮することが必要とされています。

デッド・ウェイト（死荷重）

「プロジェクトや事業を実施しなかったとしても、発生したと思われるインパクト」がデッド・ウェイトです。例えば、景気回復局面において、就業率がそれに比例して改善した場合等のケースが考えられるでしょう。対照群を設定してのインパクト評価の場合には、対照群のインパクトを介入群のインパクトから差し引くことでデッド・ウェイトを除外することができますが、それ以外の場合にも、何らかのデッド・ウェイトの想定をすることが適切な場合があるでしょう。

ディスプレースメント（代替率）

「介入によって発生するポジティブなインパクトと同時に、ネガティブなインパクトが発生する割合」がディスプレースメントです。例えば、就労支援のプロジェクトの実施によって、就労意欲を喚起される受益者もいれば、逆に自信を失ってしまう受益者もいるというように、一つの介入においても、ポジティブとネガティブなインパクトが発生することはよくあります。このうち、ネガティブなインパクトは特に見過ごされがちですが、社会的インパクト評価においては、こうしたネガティブなインパクトについても評価の対象とすべきでしょう。

ドロップ・オフ（逡減率）

「長期間、特に複数年にわたって発生するインパクトが、その効果を徐々に失ってゆく割合」がドロップ・オフです。例えば、何らかのトレーニングを実施した場合に、介入によって発生するインパクトは、実施後の時間が経過するにしたがって提言することが想定されます。こうした逡減するインパクトについては、一定期間ごとに提言割合についての想定を設定することができるでしょう。

ここが支援の得どころ！

これらの事業インパクトの過大・過小評価の危険性など、データ分析の際には専門家の助力が必要になる場合が多くあります。アンケートで同じ質問をした場合の単純な前後比較（例えば「学校での問題行動の改善」においても、外部要因による変化があったことは十分考えられ（上記の「帰属性」の問題）、事業の成果としてこれを報告することは注意しなければなりません。

データの解釈と結論の抽出

こうした分析によって、調査の結果得られたデータがどのような意味を持ちうるか、社会的インパクトの評価としてどのような結論を得ることができるか、十分な検討が行うことができたでしょうか。

社会的インパクト評価によって収集したデータの解釈において、当初構築したロジック・モデルに対して「当初のインパクト仮説に基づいたインパクトが実現しているかどうか」が重要です。分析の中で特定したインプット、アウトプットに基づいて、想定したアウトプットがデータに反映されているかどうか、している場合もしていない場合も、それがどのような理由によるものなのか、十分な検討を行いましょう。こうした検討が、プログラムの改善や、ステークホルダーに対する報告のニーズを満たす社会的インパクト報告書のメッセージになります。

Step 7: 報告する、事業改善につなげる

Step 6 までの作業が終わったら、いよいよ評価報告書の作成に入ります。「評価報告書」ということばからは、分厚い印刷物が本棚に積まれっぱなしで埃をかぶるという姿を、ありがちなパターンとして想像しがちですが、それこそ、「評価報告書」のあるべき姿と真逆の状態です。評価は使われてこそその評価なので、報告書は読まれるもの、読ませるものでなければなりません。

Step 7 では、社会的インパクト評価報告書の範型を示してみます。この作業から、いかにこれを自組織の学びとし、事業改善につなげるかを考えてみます。

まず、報告書のタイトルには「インパクトレポート」を使ってみましょう。

インパクトレポートの基本構成（推奨アウトライン）

インパクトレポートを書く際にまず頭に入れなければならないのは、主たる読み手（評価の使い手）は誰かという問いです。考えられる読み手には、

- 資金提供者や事業の支援者
- 自組織のリーダーシップやスタッフ
- 事業の直接の受益者
- 事業に関わる様々なステークホルダー

などがあります。もちろん、単一の読み手ではなく、複数の読み手が想定される場合が普通でしょう。その場合でも「主たる」読み手を想定し、その層からの理解・納得が得られるような書き方を考えるのが有用なアプローチとなります。読み手が誰であれ、インパクトレポートが答えなければならない基本的な質問事項があります。この6つの質問に順序立てて明確に答えられるようにレポートのアウトラインをつくってみてください。

- 1) どのような社会課題の解決を目指したのですか（事業目標）
- 2) その問題に対してどう取り組み、どのようなステップを踏むことで問題解決に貢献できると考えたのですか（ロジック・モデル）
- 3) 具体的に何を行ったのですか（活動内容）
- 4) その結果何を成し遂げましたか（成果・アウトカム）
- 5) アウトカムを達成したと言える根拠は何ですか（指標に照らし合わせたデータ分析）
- 6) 評価からの学び、今後の改善のための教訓はなんですか（振り返りポイント）

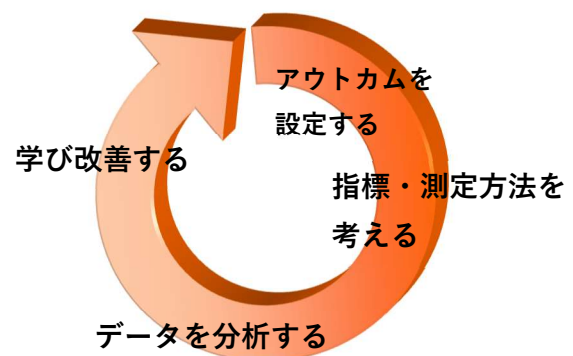
インパクトレポートのチェックポイント6項目

次にインパクトレポートにおける6つのチェックポイントを示します。上記のアウトラインでインパクトレポートの草稿が書けたら、以下のチェックポイントのすべての項目にマルがつけられるか検証してみることで、質の高いインパクトレポートになっているかどうかをチェックすることができると考えてください。

- 1) 「論理構成」取り組んでいる社会課題、中長期の計画、主たる活動、成果が一本の線でつながっていることが容易に理解できるような論理構成になっていますか？論理の飛躍やつながりの欠如はありませんか？
- 2) 「情報の配置」想定される読み手（特に主たる読み手）が欲しいと考える情報が、その読み手にとってわかりやすい形式で適切に配置されていますか？
- 3) 「透明性」評価の作業過程で知ることができた情報をすべて誠実に報告していますか？
- 4) 「説明責任」事業に関わったさまざまなステークホルダー（事業パートナー、受益者を含め）に対する適切な報告になっていますか？ステークホルダーが知るべき情報を伝え、結果としてそれぞれに対する説明責任を果たすことができますか？
- 5) 「検証可能性」インパクトレポートで主張している事象は的確に記述され、客観的データで裏付けられていますか？
- 6) 「適度な報告」インパクトレポートの報告がどのくらい詳細で分析のレベルがどの程度であるべきかは、組織の規模や取り組んでいる社会課題の複雑さによって変わります。Step 1で記述した「比例性の原則」について、報告書の書き手（事業者）も読み手（資金提供者を含む各種ステークホルダー）も注意を払う必要があります。その意味で、過不足のない報告になっていますか？小さな組織が無理して高度の分析を試みたりすることで、評価が負担になったりしていませんか？

学び・改善のサイクル

インパクトレポートの主眼は、達成したことを客観的に明示するだけではありません。レポートに記されたデータから何を学びとるかが最後の仕事として残されています。インパクトレポートは、書いて終わりなのではなく、その内容から学び、事業改善につなげ、受益者の生活が向上したり社会課題が解決する方向に向かうことで、その意義が発揮されるのです。



事業改善を考える際には、a)自組織の事業改善と、b)活動分野全体の向上の両方への目配りをしてみましょう。

a)自組織の事業改善

インパクト測定の大きな効果のひとつに、事業改善につながるがあります。ただし、改善させていくためには収集・分析したデータを的確に把握し、そこからの教訓を読み取る必要があります。

評価結果を眺めて、「どこの部分で事業がうまくいっているのか」と「どこに改善点が認められるか」の両方をしっかり検証してみましょう。事業改善のためには、次の点を考えてみるのが役に立つと考えられます。

- 事業目標に照らし合わせて、事業内容は適切か
- 事業目標に照らし合わせて、事業の対象者・受益者は適切か
- ロジック・モデルの活動から成果へのつながりにおいて、予定通り成果が見えているのはどの部分で見えていないのはどの部分か
- 事業実施によって、プラスまたはマイナスの予期せぬ結果が出ていないか
- 事業予算は効果的に配分されているか

そして、以上の点を検証してみた結果、成果指標は適切だったか、そして十分なデータが得られているか（つまり「ほしい答え」が出ているか）、についても振り返りをしてください。

以上のような作業を繰り返すことが、「学び・改善」のサイクルをまわすことにつながります。事業自体が単年度限りの場合でも、「学び」は他の事業に応用できたり、別事業のロジック・モデルを描く際に役に立つはずです。

b) 活動分野全体の向上

評価の「学び」の優れた点は、それがある程度客観・中立的指標にもとづいていることで、これはすなわち組織を超えた応用が効くということです。そのためには、評価結果をオープンにして、他組織と共有し、活動分野の異なる組織による事業をいかに向上することができるかの素材を提供することを考えましょう。

もし子育て支援、若者の就労支援、まちづくりなど、活動分野で NPO や行政がかかわる「協議会」的な機構があるのであれば、その集まりで評価結果を共有し、議論の材料にするのは「学び」を広げる絶好の機会になります。何をどのように測定し、データをどう収集したか、どこに困難があったかなどの情報を共有することは、他組織にも参考になります。

また、Shared Measurement というアプローチが最近注目されてきています。「複数の組織や一定の

セクター内で測定手法や指標を共有することで、組織間の連携を深め、課題認識の深化、解決手法の発展、コストの削減等を図り、セクター全体としての課題解決能力の向上を図ろうとする考え方」⁸とされるこの手法を使い、組織という単位を超えた、ロジック・モデルや成果の検証ができるようになります。地域単位あるいは全国単位で、活動分野自体の共有の成果目標や指標をつくって、組織や地域での共通指標にそった進捗状況をチェックする、そのためのデータ収集を系統立って行う（そしてデータ収集のための資金を確保する）という試みが、試行的に行われるようになってきています。Shared measurement によるメリットとして、以下が考えられます⁹。

- （共通の）指標などを活用することで、個々の組織による開発労力や資源が節約され、小さな団体でもインパクト評価が実施できるというメリット（プロダクトの側面）。
- Shared measurement のアプローチそのものがセクター内での連携をもたらし、セクター共通の課題や解決方法に対する理解を深め、それがセクター全体の利益になり、最終的には受益者にとってメリットになる（プロセスの側面）。
- 資金提供者や行政にとっても指標の共有化で比較可能性が確保されたり、事業の委託者がよりよい事業に資金を振り向けることが可能となり、受益者にメリットをもたらす。

良質のインパクトレポートを世に出すことによって、社会課題の解決に向けた歩みにとどまらず、組織の基盤強化、同じ分野で活動する多様なステークホルダーの連携など、組織のミッション達成に向けた歩みが加速するはずです。「評価報告書」をこのように捉え、「使われてこそその評価」を実践していきましょう。

⁸ 内閣府（2016）「社会的インパクト評価の推進に向けて－社会的課題解決に向けた社会的インパクト評価の基本的概念と今後の対応策について－」 p.42.

⁹ 同上。

さいごに

英国のシンクタンク、New Philanthropy Capital が 2012 年に実施した、英国非営利セクターにおける社会的インパクト評価の実施状況に関する調査では、評価を行う上での課題として、50%の組織が「何を測定してよいのかわからない」と回答し、53%の組織が「どのように測定してよいかわからない」と回答しました。これまで多くの NPO や社会的企業へインタビューをする中で、日本の事業者でも同じような課題に直面していることが分かりました。

本マニュアルと分野別ツールセットは、まさにこれらの課題の解決の一助となることを目指しています。事業者のロジック・モデルの明確化、そしてその成果の可視化の一助となることを願います。

今回のマニュアルは Version 2 という位置づけであり、分野別ツールセットと共に今後も継続的に更新していくことを予定しています。そのためには、利用者の方のフィードバックが欠かせません。本ツールセット、実践マニュアルの改善に向け、ご意見がありましたら、ぜひ GSG 国内諮問委員会までお寄せ下さい。

GSG 国内諮問委員会

社会的インパクト評価ワーキング・グループ

伊藤 健

石幡 愛

今田 克司

梅原 あすな

大沢 望

鴨崎 貴泰

川合 朋音

熊谷 薫

下田 聖実

藤田 滋

松田 典子

森田 修康

お問い合わせ先

GSG 国内諮問委員会 事務局
一般財団法人社会的投資推進財団
03-6229-2622 / info@siif.or.jp