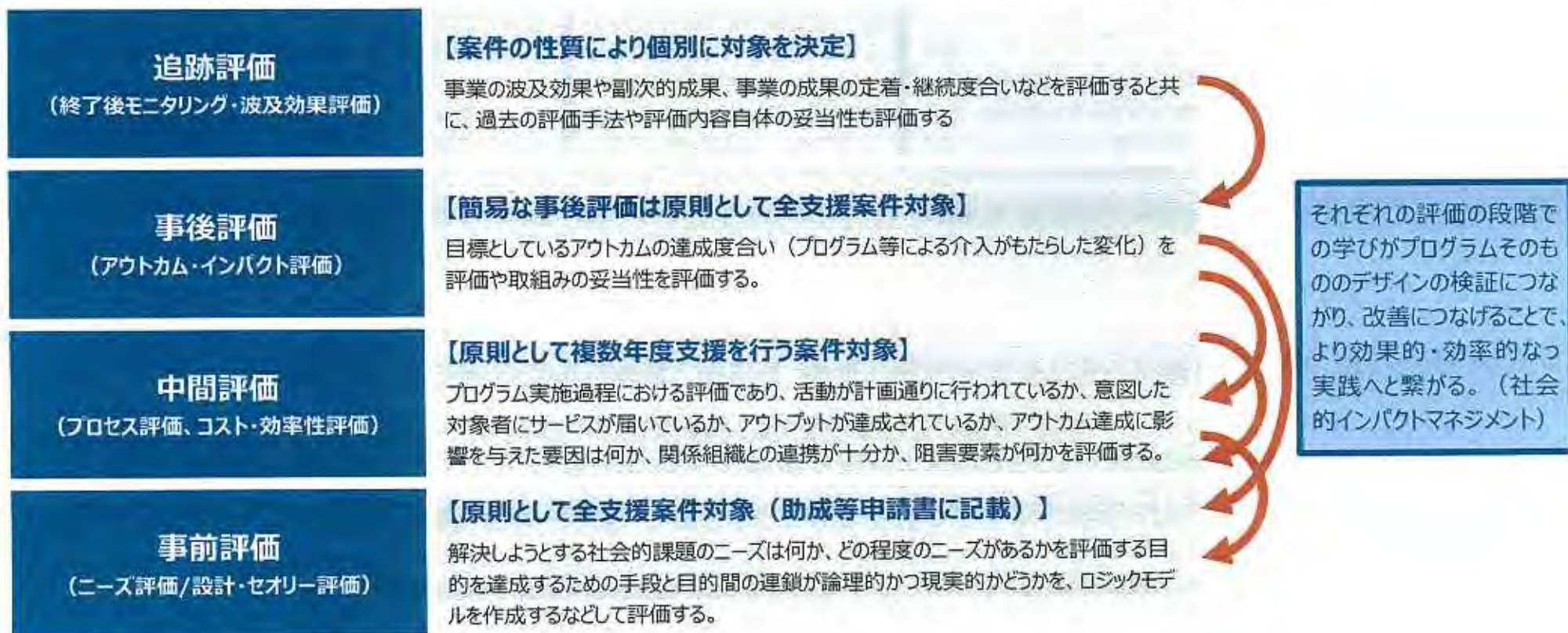


3. 評価方法 (2) 評価種類

- 評価種類については、以下の考え方にに基づき、民間公益活動団体が助成等申請時に実施予定の評価内容を明記することにより確認する（規模の小さい案件の場合のより簡易なフォーマットについては指定活用団体で作成して提供する）。追跡調査については、案件の重要性や性格により、資金分配団体・指定活用団体で実施を要請する場合もある。



社会的インパクト評価が踏襲しているプログラム評価（ロッシ他，2005年）は

①ニーズ評価、②設計・セオリー評価、③プロセス評価、④コスト・効率性評価、⑤アウトカム・インパクト評価の5つの評価によって成り立っている。

3. 評価手法 (3) 評価のタイミング

- 基本方針において、「事前・中間・事後」評価と必要に応じて追跡評価の必要性が明記されており、弊財団における事業ではこれらの評価を事業のマネジメント・サイクルの中で行う。基本方針の中でも明記されている評価の結果を適切に予算や人材の配分に反映するという行為を、マネジメントのPDCAサイクルを回す中で、確実に行う。
- また、解決に時間を要する社会課題にかかる事業の場合は、事業の副次的成長や波及効果等の把握、過去の評価の妥当性等の検証を行う「追跡評価」を行う。

(民間公益活動団体の評価のケース)

	事前評価	中間評価	事後評価	追跡評価
評価の タイミング	助成等申請前に民間公益活動団体・資金分配団体側がニーズ評価やセオリー評価を行い、申請書に反映する。審査・助成等決定の過程で、支援側も事前評価への指導助言を行う。	プロセスの評価を行い、複数年度案件等においては年度更新時期に中間評価を行うなど、年次での評価を推奨する。大型案件等では外部専門家等の第三者評価を行う場合もある。	プロジェクト終了時に事後評価を行う。大型案件等では外部専門家等の第三者評価を行う場合もある。	追跡評価は、案件の性質や規模によってタイミングを個別に設計する。大型案件等では外部専門家等の第三者評価を行う場合がある。
指定・資金分配 団体関与	大型のプロジェクトや革新性が特に高いと考えられる案件では、指定活用団体・資金分配団体側から、評価専門家の参加による評価デザイン設計の技術支援を行う場合もある。	複数年支援の案件であっても、中間評価結果によって次年度以降の支援の内容を修正する可能性があるためモニタリングプランを評価計画策定時に作成する。また、必要に応じて外部の第三者評価を実施する場合がある。	特に重要な案件については外部の第三者評価を実施する場合がある。	特に重要な案件については外部の第三者評価を実施する場合がある。

3. 評価手法 (3) 評価のタイミング

- 弊財団の評価にあたっては、以下の2点を念頭に置いた上で、適切なタイミングで評価を実施する。

情報や先行事例が少ない領域におけるニーズ評価遂行における配慮

- 事業の計画段階で事前評価（ニーズ評価やセオリー評価）を行った場合、制度の狭間にある取組みや、エビデンスの少ない領域等においては、十分な情報を得られず、納得感のある評価を行うことが難しい場合も予想される。
- こうした場合には、その時点でアクセス可能な情報に基づきニーズ評価を行った上で、助成申請のプロセスにおいて追加のニーズ評価の実施を促す助成や、公募時に提出したセオリーのブラッシュアップなどのプロセスを組み込み、円滑な評価の実施をサポートする。

複数年度助成におけるモニタリングプランの作成

- 長期間にわたって民間公益活動団体及び資金分配団体への助成が実施される場合においては、年度あるいは事業のステージに応じて目標を定め、到達度を評価した上で、次のステージを支える。
- 一定期間ごとの中間評価（レポートの提出、現地調査等）の実施により、助成中の情勢の変化や目標の達成状況、進捗状況を把握する（＝プロセス評価）等を組み込み、評価計画の策定の時点で、民間公益活動団体－資金分配団体間、資金分配団体－指定活用団体間で決定する。事業実施主体による自己評価に加え、資金支援団体としてモニタリングプランを策定する。



4. 評価基準

■ 弊財団は以下のような評価基準をそれぞれの団体に設け、評価を実施する。

* なお評価項目は重要項目を中心に例を記載しており、これらの項目のみで評価を行うのではない。

評価主体	指定活用団体	資金分配団体	民間公益活動団体	
評価の種類	社会的インパクト評価			
評価の方法	自己評価を基本とし、必要に応じて外部評価・第三者評価を用いる。			
評価項目	1 事業成果	<ul style="list-style-type: none"> □ 資金支援・非資金的支援を通して、全体としてどのような成果が生まれたか □ どのような革新的手法が生まれたか □ 解決された優先課題は何か 	<ul style="list-style-type: none"> □ 資金支援・非資金的支援を通して支援先にどのような成果が生まれたか □ どのような革新的手法が生まれたか 	<ul style="list-style-type: none"> □ 介入やプログラムによってどのような成果が生まれたか □ どのような革新的手法が生まれたか
	2 組織基盤能力	<ul style="list-style-type: none"> □ 伴走支援等を通して、セクター全体として資金分配団体がどのように成長したか 	<ul style="list-style-type: none"> □ 伴走支援等を通して、支援先組織がどのように成長したか 	<ul style="list-style-type: none"> □ 事業を通して組織がどのように成長したか
	3 地域のリソースの開発・成長	<ul style="list-style-type: none"> □ 問題解決の担い手を支える環境の整備により新しい資金提供者や多様なプレイヤーがセクター全体としてどれだけ生まれたか 	<ul style="list-style-type: none"> □ 問題解決の担い手を支える新しい資金提供者や多様なプレイヤーが地域にどれだけ生まれたか 	<ul style="list-style-type: none"> □ 自団体を成長させるネットワークやリソースがどれほど拡大・多様化したか
	4 エビデンス構築・活用への貢献	<ul style="list-style-type: none"> □ 休眠預金等を活用した事業により、日本全体から集約されたデータが構造化・分析され、どれほどのエビデンスが蓄積されたか □ 蓄積されたエビデンスがどのように実践へ還元されたか 	<ul style="list-style-type: none"> □ 支援先から得られた知見や情報を集約し、指定活用団体へ報告しているか □ エビデンスに基づく助成・投資プログラムの計画を行っているか 	<ul style="list-style-type: none"> □ 事業を通して得た知見や情報を収集し、資金分配団体へ報告しているか □ エビデンスに基づく介入・プログラムの計画を行っているか
	5 国民の理解の促進	<ul style="list-style-type: none"> □ 休眠預金等を活用した事業全体の成果報告を国民にわかりやすい方法で発信を行っているか 	<ul style="list-style-type: none"> □ 支援先の成果報告書を適切にとりまとめ、国民にわかりやすい方法で発信を行っているか 	<ul style="list-style-type: none"> □ 成果を国民わかりやすく伝えるような報告書や広報活動を行っているか
	6 業務実施計画の実施状況	<ul style="list-style-type: none"> □ 内閣総理大臣に認可された業務実施計画に基づき、事業実施が行われているか 	<ul style="list-style-type: none"> □ 指定活用団体との間で合意した計画に基づいて事業実施が行われているか 	<ul style="list-style-type: none"> □ 資金分配団体との間で合意した計画に基づいて事業実施が行われているか

5. 評価にあたる留意事項 (1)革新性の評価に関する考え

- 弊財団は、基本方針の革新性の定義に則り、「各法令や公的制度のいわゆる『狭間』に位置してしまっている社会課題への取組み」や、「前例のない取組み」を重視し、評価を行う。
- その際、革新性には以下の事例のように民間公益活動団体、資金分配団体ごとに様々な種別があることを念頭に置き、多様性のある革新性のある取組みが適切に評価されるように配慮する。

民間公益活動団体と資金分配団体における革新的事業の例と評価のポイント

	種別	評価のポイント
民間公益活動 団体の事業	介入方法や プログラムの革新性	<ul style="list-style-type: none"> □ 制度の狭間に位置している社会課題への取組みであるか □ 前例や類似のプログラム等についての先行事例調査や市場調査が行われているか □ 協働型の事業であれば、従来の協働事業とどのように違う取組みであるか □ すでに他地域でモデル事業をして行われているものを、別地域で展開する場合にもたらされる効果や事前に留意されるべきことが想定されているか
	ビジネスモデルの革新性	<ul style="list-style-type: none"> □ 収益モデル・運営手法が従来の事業と比較し、どのように革新的で受益者や社会に影響をもたらすか
	技術的革新性 (テクノロジー・IT)	<ul style="list-style-type: none"> □ 従来のICT技術の導入による変化との違いはどのようなものか □ 常にバージョンアップされる技術が、どう長期的な社会課題解決への活かされるか
資金分配 団体の事業	資金提供の 手法の革新性	<ul style="list-style-type: none"> □ 成果志向かつ革新性をともなった助成・投資プログラムになっているか □ 民間資金の呼び水となるスキームの開発（SIB等）を考慮しているか □ ガバナンスやリスクコントロールに必要な事項を組み込んだ資金提供を実施しているか
	経営支援に関する 革新性	<ul style="list-style-type: none"> □ 成果の最大化を共に目指す伴走支援を行っているか □ 助成金申請代行・記帳支援等に代表される従来のセクター支援には留まらない経営支援を行っているか（例：インパクト成長戦略の策定、成果指標・手法の整理（ロジックモデル含む）、経営管理・組織運営体制作り、経営資源の提供（コレクティブインパクトの観点で他団体・行政・企業との連携など）、アドボカシー活動の支援等

5. 評価にあたる留意事項 (2)事業の多様性に配慮した評価

- 弊財団が行う評価は、民間公益活動団体自体が実施する事業のタイプによって、その評価設計や評価結果自体の価値判断を柔軟に行うことが必要である。本評価指針では、こうした多様性に配慮した評価実施を行う。

スタートアップや
パイロットプロジェクトが
既の実績にある事業か
(事業のステージによる違い)

実験的なクロスセクターの
協働による事業か
単独の事業か
(協働相手の複雑さによる違い)

質の高いエビデンスの
少ない領域での挑戦か
エビデンスのある事業の
展開か
(成果評価の容易性・困難性による違い)

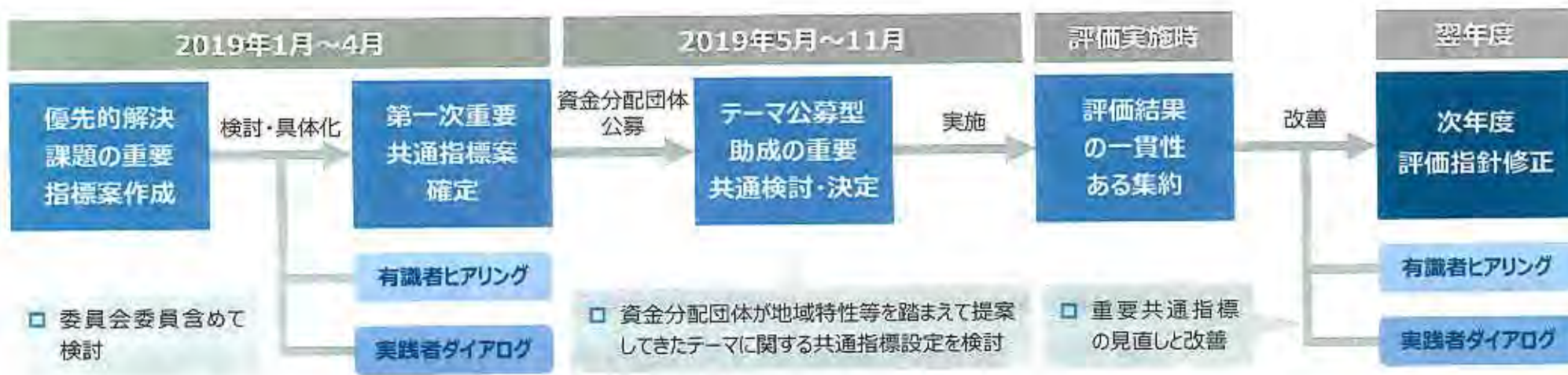
先例のあまりない革新性・
実験性の特に高い事業か、
漸進的革新性の事業か
(社会実験としての価値による違い)

具体的には、以下のように対応を検討する。

- 資金分配団体を含めて、初年度の助成等開始前に、評価についての共通認識を醸成する研修等を実施する。
- 事前評価段階（助成等支援の審査段階）においてランダム比較試験（RCT）を原則とするような「強力なエビデンス」を求める案件から、簡易な評価を行う案件まで、多様なレベルを包含する仕組みとし、その事業と提示されているエビデンスレベルの妥当性について実際の資金分配に至る前に検討する業務フローとする。
- 他方で、多様性重視という前提の中で、安易に簡便な評価が増えないよう、毎年の評価の実践結果から、様々な事業タイプごとの推奨的な評価モデルを構築できるように、改善見直しを行う。

5. 評価にあたる留意事項 (3)共通の評価指標の設定 (1/3)

- 弊財団が指定活用団体として休眠預金等を活用の結果生み出されたインパクトを評価し、成果を公表するために、休眠預金を活用する事業について重要なアウトプット、アウトカム、インパクト指標については、共通の指標を事前に設定する。(ただし、これは共通指標だけで評価をするということではなく、各事業独自の評価指標・アウトカムも当然考慮する)
- プログラム公募型（優先的な解決課題対象）については、公募前に設定し、テーマ型（資金分配団体からの提案）については、当該資金分配団体からの重要アウトプット、アウトカム、インパクト指標の案の提示を受けた上で、審査段階で当該テーマにおける共通指標を事前合意する。
- 評価報告段階においては、事前に合意された評価指標に基づき行った評価結果を報告するほか、プロセスの中から生まれた副次的・波及的効果についても報告する。その結果は全国で集約化して、全体としてまとめて公表できるように段取りを設計する。



5. 評価にあたる留意事項 (3) 共通の評価指標の設定 (2/3)

- 民間公益活動団体が評価を負荷を最低限にして円滑に実施できるようにするために、評価マニュアルを含めた評価ツールセットを弊財団で用意し、推奨する。評価ツールセットには、既に事業の成果評価、組織の基盤向上評価の両面で国内外で様々なモデルがあるため、弊財団委員会委員の中の評価専門家（例：伊藤健 Social Value Japan 代表理事）をはじめ、[REDACTED]との提携、および[REDACTED]が連携して作成する。



Outcomes Matrix - Employment, training and education

Add any of the following outcomes to your matrix

Individuals	Communities
<p>Click to expand and select relevant outcomes for individuals</p> <ul style="list-style-type: none"> Has found a way to address barriers to employment, education or training (including childcare, disability, or benefits issues) Is in sustainable employment, education or training and has the on-going support to maintain it if necessary Has developed the necessary technical (hard) skills through employment, education or training (including literacy and numeracy, job search skills and job-specific qualifications) Has developed the necessary soft skills and attitudes through employment, education or training (including social skills, attitude and motivation) 	<p>Click to expand and select relevant outcomes for communities</p> <ul style="list-style-type: none"> High quality employment training and education within a healthy local economy Strong corporate and institutional governance Public policy and expenditure that supports good quality employment, training and education Strong public awareness and participation in matters relating to education and employment, and good sectoral understanding of how to address them

5. 評価にあたる留意事項 (3)共通の評価指標の設定 (3/3)

- 「社会の諸課題の解決」に係る成果評価については既に多くの先行事例やモデルがあるものの、「社会の諸課題の解決のための自立的かつ持続的な仕組み」の評価基準や先行事例は国際的にも極めて限定的であり、国内には事例がほぼないと言える。
- 弊財団では、社会のそうしたエコシステム構築での先進事例として国際的に評価されている英国の休眠預金活用法法人Big Society CapitalのCEOのクリフ・プリオール氏、オーストラリアのImpact Capital AustraliaのCEOのサリー・マクトカン氏と事前に協議を行い、エコシステム評価のモデル設計の事例・経験共有等の技術支援を受ける合意を得ており、国内において資金分配団体や指定活用団体のエコシステムの評価についても一定の共通評価指標を設けられるよう準備を進めていく。



SIZE, PROCESS AND GOVERNANCE COMPONENTS	SPECIFIC TESTS	ASSESSMENT		
		Good	Medium	Poor
E. GOVERNANCE What is the management of change?	1. MISSION LOCKS: To what extent are there locks on the wider mission variables & policies, events, and the re-orientation?	Social mission is locked (not the articles of association). Key assets are locked to support the wider mission. Clearly articulated policies aligning profit, governance, distribution and award of remuneration, to long term social performance. Based on appropriate (not the) shared lock for organisation in operating.	- Social mission lock is on the lines of functional level of lock. Goals are linked to the position of the wider mission but there is no long term lock of assets for social lock. Policies on profit, remuneration and remuneration are on the lines of 'responsible best of class'. Beliefs are higher than average within the sector. The organisation is operating.	Social mission is essential to the Governance mission. - Assets of organisations are available for sale if any time to an unlimited number of buyers. - Assets are available to be directed outside the social mission. - Salaries are very high compared to sector average and subject to a high level of dispersion within organisation.
	2. BOARD/IC: To what extent is the Board/IC available for operating in the social sector - composition, balance and diversity, and capability?	All governance body members have some relevant experience operating outside or within with social sector organisations. All members have a personal experience with a relevant & quality making research organisation. There is sufficient diversity of all governance bodies.	None governance body members have relevant experience operating outside or within the social sector and other members' commitment to the wider social mission is not evidenced. There is some diversity but all governance bodies.	By governance body members have relevant experience operating outside or within social sector organisations. Governance bodies have experience in relevant areas of social sector organisations.
	3. EXIT: To what extent for the organisation considered to be	- Defined plans that ensure the continuation of the social mission.	- Exit plans that ensure the continuation of the social mission.	- Exit strategies for investments have either no priority or commitment to consider strategic financial value.

Big Society CapitalのSocial Impact Test

Impact of enterprises				
Investor's Contributions	Investment		Contribute to solutions	
	Investment	Benefit stakeholders	Investment	Contribute to solutions
Signal that impact matters	E.g. Investment in a social enterprise	E.g. Positive financial performance (ESG filter)	E.g. Positive financial performance (ESG filter)	E.g. Positive financial performance (ESG filter)
Signal that impact matters	E.g. Investment in a social enterprise	E.g. Positive financial performance (ESG filter)	E.g. Positive financial performance (ESG filter)	E.g. Positive financial performance (ESG filter)
Signal that impact matters	E.g. Investment in a social enterprise	E.g. Positive financial performance (ESG filter)	E.g. Positive financial performance (ESG filter)	E.g. Positive financial performance (ESG filter)
Signal that impact matters	E.g. Investment in a social enterprise	E.g. Positive financial performance (ESG filter)	E.g. Positive financial performance (ESG filter)	E.g. Positive financial performance (ESG filter)
Signal that impact matters	E.g. Investment in a social enterprise	E.g. Positive financial performance (ESG filter)	E.g. Positive financial performance (ESG filter)	E.g. Positive financial performance (ESG filter)

Impact Management ProjectのImpact Matrix

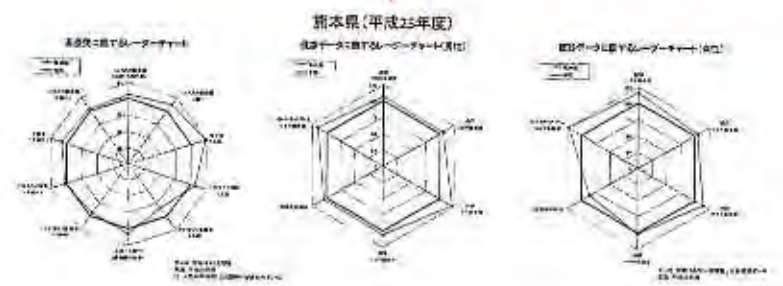
6. 評価結果の公表

- 民間公益活動団体は資金分配団体に、資金分配団体は指定活用団体に対し、事前に合意した方法に基づき評価を行い、報告書（インパクトレポート）を提出する。
- インパクトレポートは受益者情報等の観点で問題がない限りにおいて民間公益活動団体においてもオンラインで公開することとし、資金分配団体、及び弊財団においてもアーカイブスとして保存・公開を行う。
- 弊財団は、全体としての成果情報をまとめ、休眠預金全体のインパクトレポートを作成する。
- 第一回のインパクトレポートは2020年の春発行、以降は年次で発行する。
- 更に管理・企画部により、個人情報や知的財産の保護等に配慮しつつ、民間公益活動の目標や実施内容、得られた成果や新たな民間公益活動の展開を含め、多様なメディアのチャンネルを利用するなどして、わかりやすく公表する。（例：オンラインジャーナル、新聞記事、雑誌、SNSなど）
- また、年に1回程度、インパクトレポートを紹介すると共に、全体の成果を発表し、経験を共有するシンポジウムを開催し、幅広く参加と理解促進を図る。

インフォグラフィックスなども使いながら、事業のゴールやインパクトを読み手にわかりやすく伝える工夫を促す。



データもチャートや地図なども使いながら現状や変化に関する情報を正しく、わかりやすく伝える工夫を促す。



7. 評価結果の活用 (1) 活用のタイミング & (2) 業務改善における活用

- 「3. 評価のタイミング」で記載したように、弊財団の評価は民間公益活動団体から指定活用団体にいたるまで、社会的インパクト評価を基本に行われ、事業のマネジメントのプロセスと評価のプロセスが一体化している。業務改善に評価を活かすために次の3点に留意する必要がある。

1 事業段階にもとづいた評価の実施

事業のフェーズによって、それぞれの評価の目的が異なるため、フェーズごとの評価を丁寧に行い、そこから学びを業務改善に結びつける。

2 事前に合意した評価計画に基づいたモニタリングの実施

民間活動団体は資金分配団体と、資金分配団体は指定活用団体とあらかじめ達成するアウトカムや事業計画、評価の計画も共有しているため、事業実施者が自身の事業をモニタリングする他、資金・非資金的支援の提供者側も、事前に合意したプランに基づき、モニタリングを行う。

3 失敗からの学びの最大化

実験的な事業や、前例のない事業を行う場合は、期待された成果が認められないというような結果が出る可能性もあるが、期待された効果がみられなかった事業についても、それを理由にただ支援を中止するのではなく、みらいラボや専門家等の連携の下、失敗の本質を探り、それぞれの事業実施者（民間公益活動団体、資金分配団体、指定活用団体）の次のステップの事業へと繋げ、意思決定に活用する。

7. 評価結果の活用 (3) みらいラボ (知の構造化センター) との連携

みらいラボについて

- 弊財団の評価の目的として、資金提供・非資金的支援の提供によって支援した事業が生み出した成果や革新的な手法・モデルを普遍化し、広く国民に共有する必要がある。

エビデンスに基づく実践の普及

- より構造化された社会課題などについては、介入方法の検証を行うことで、エビデンスの蓄積を理論化を図り、知のサイクルを回しながら実践現場とアカデミズムの連携を促進し、Evidence Based Practice (エビデンスに基づいた実践) やEvidence Based Policy Making (エビデンスに基づいた政策立案) を推進する。
- この点に関する詳細はP.220の「Ⅱ.業務の充実に向けて期待される業務①関連知識の分析・最適な組み合わせを図るための知識環境の整備」にて記載する。

実践での活用

- 休眠預金によってもたらされた成果やそれに伴うノウハウが、一つの団体にとどまってしまうのではなく、形式知・共有知として実践で活用を目指す。





IV 基本方針を踏まえた業務実施計画



ii) 業務の充実に向けて期待される業務

- ① 関連知識の分析・最適な組み合わせを図るための知識環境の整備