

## 5. 提言

本稿では、震災復興・被災者支援分野における社会的インパクト評価導入推進に係る現状と課題、及び、今後に向けた提言として、長期を見据えた上での提言と平成 30 年度に向けた調査事業を提案する。

### 5. 1 震災復興・被災者支援分野における社会的インパクト評価に関する導入推進に係る現状と課題

#### (1) 現状と課題

昨年度調査<sup>27</sup>では、現状の震災復興・被災者支援分野における社会的インパクト評価に関する課題として、以下の 3 つが明らかとなり、社会的インパクト評価の本格的な普及には至っていないことが報告された。

- 社会的インパクト評価の意義は浸透しているものの、NPO 等の資源的・資金的な制限から導入が進んでいないこと
- 資金提供団体は、社会的インパクト評価の意義は認識しているものの、NPO 等の資源的・資金的な制約を鑑みると社会的インパクト評価の導入を一律に NPO 等に求めるのは困難であると考えていること
- 資金提供団体のうち、特に資金仲介的な役割を担っている組織は資金提供元である個人や企業の意向を考慮する必要がある、社会的インパクト評価に対して資金提供者の意向により実施の必要がない場合もあること

今年度は、NPO 等 10 団体とロジックモデルの作成や成果指標および測定方法の検討を行ったが、昨年度から引き続き協力いただいた 6 団体のほとんどで、昨年度に作成したロジックモデルの積極的な活用はなされていなかった。組織内メンバーと共有したり、助成金等の申請書に活用したりするなどの期待される使われ方はあまりなかった。1 団体のみ、昨年度にロジックモデル作成後、プロジェクトマネジメントに関する研修を受けるなどして、評価に係る知見を積むとともに、団体の宣言書を作成している。

また、NPO 等へのヒアリングで、ロジックモデルや成果指標（評価指標）および測定方法といった評価ツールセットの作成に積極的に取り組むためには、より資金との結びつきが強くなるのが条件との意見が多かった。

資金提供団体や NPO 等へのヒアリングにより、助成金の申請にあたり、ロジックモデルの作成を義務付けているケースがあることもわかった。しかし、NPO 等の独学によるロジ

---

<sup>27</sup> 内閣府委託「平成 28 年度東日本大震災の被災地における NPO 等による復興・被災者支援の推進に関する調査」調査結果報告書、平成 29 年 3 月

ックモデルは完成度が概して低いこともあり、採択に至らないケースが多いことも判明した。資金提供団体側の狙いとしては、申請する NPO 等における現状の課題認識や、対象事業の組織内での位置づけ、対象事業の付加価値などについて、申請者である NPO 等がどこまで深く考察しているかを把握することが挙げられる。

田中・水野(2017)<sup>28</sup>が指摘しているように、自らが取り組む社会課題やニーズの把握が不十分で、課題の規模、範囲、量や性格を分析しきれていないことも挙げられる。NPO 等 10 団体のほとんどにおいて、SWOT 分析などの外部影響要因や競合他者の動き等の制約条件の分析について実施した経験がなかったことがわかった。課題認識の問題は、事業目的の設定や計画策定を左右し、ひいては事後評価に必要な指標設定や測定にも影響するので、全ての問題の中心に位置するものである。ロジックモデル検討の初段で、簡便な SWOT 分析を行ったところ、その後の活動内容の整理やアウトプット・アウトカムの検討などが円滑に進めることができたケースもあり、NPO の評価力の現状と課題を踏まえ、身の丈に応じた評価作業を展開することが求められる。評価ツールセットをつくるまでのプロセスが大変重要で、団体の代表者、事務局トップ、現場スタッフの 3 者が参加して現実的なものを作成することが理想であり、組織内で複数人が関与しないと腹落ちしにくいという側面があるが、規模の小さい NPO 等の現場では通常の営業日に複数人のリソースを割くことは難しく、代表あるいは事務局長のみが対応しているのが現状である。(NPO 側で評価に関心がある場合は、休日に複数人を集めて行うことも稀にあるが、あまり期待できない。)

## (2) 今後実施すべき事項

現状の整理と課題をふまえて、震災復興・被災者支援分野に関して社会的インパクト評価の導入に向けて今後求められることは、社会的インパクト評価の導入推進のための NPO 等に対する多様な支援及び社会的インパクト評価実施による成果の可視化である。社会的インパクト評価導入推進のためには、昨年度の調査結果も踏まえつつ、下記のような対策が今後実施すべきこととして考えられる。

- ①事業段階や事業内容、分野毎の適合性整理
- ②分野毎の評価ツールセット作成・導入
- ③NPO 等の育成・支援
- ④中間支援組織等において評価を担う人材の育成・支援
- ⑤NPO 等への普及・啓発
- ⑥資金提供者/団体への普及・啓発

---

<sup>28</sup> 田中弥生・水野陽介：「エクセレント NPO」評価にみるインパクト評価・市民性評価の課題と可能性、日本 NPO 学会、2017 年

①については、今年度に実施した NPO 等 10 団体との評価ツールセット検討結果や資金提供団体などのヒアリング等により、NPO には、大まかに「価値創造タイプ」と「課題解決タイプ」の 2 種類があると考えられる。前者は一般社団法人 ISHINOMAKI2.0 などが該当するが、ゼロから 1 を生み出すことを目指し、小規模の予算で数多くの事業を企画実施してその結果をもとに短期間で次の事業企画を立てるといった事業サイクルの速さが特徴であるため、成果指標や評価になじみにくい。後者はビジネスモデルができていくケースが多く、サービス提供の「型」があるため、成果指標や評価になじみやすい。したがって、事業内容で社会的インパクト評価の（適用の）適否が決まってくると考えられる。分野や事業段階は東日本大震災からの時期の経過などにも依存しており多様であることに配慮することも求められる。また、NPO の組織規模は、必要な評価を実際に行えるかどうかに影響を与える。

②については、震災復興・被災者支援分野の整理を引き続き行いつつ、NPO 等への作成済の評価ツールセットの導入や、着手していない分野・活動内容の評価ツールセット作成を進めていくことが求められる。

③、⑤、⑥については長期間継続して行うことが最も重要である。まずは課題の把握の仕方から見直してゆき、事業設計段階より明確なインパクトを志向する「インパクトマネジメント」の重要性を喚起する。課題の把握の仕方としては、例えば現状についてのデータ等の客観的情報を収集した後、フレームワークなどを活用し情報をまず整理する。その上で、主観情報を組み合わせ、組織（や個人）の実現したい状態を明確化する。そうすることで、把握した現状と、明確化した実現したい状態の差分が課題として浮き彫りになる。また、④の中間支援組織等において評価を担う人材の育成・支援は、NPO 等をサポートする人材層を厚くするためにも大変重要である。

また、東日本大震災から 7 年が経過し、現在も活動を続ける NPO 等がどのような成果を震災復興・被災者支援分野でもたらしたかを可視化することも重要である。具体的には、本調査で作成した評価ツールセット等の導入により NPO 等における社会的インパクト評価の測定を行い、事例を蓄積していくこと等が考えられる。このことは資金提供者・団体に対する説明責任の履行のみならず、社会的インパクト評価実施の事例として他の NPO 等に対する有用な知見の蓄積につながる。

## 5. 2 今後に向けた提言

### (1) 長期を見据えた上での提言

前項の今後実施すべき事項は、既に震災復興・被災者支援分野における資金提供が減少している中、震災後から10年の2021年頃までに実行・推進されることで、NPO等の効果的で効率的な持続的活動に役立てられている必要がある。そのための具体的な対策を昨年度調査結果も踏まえつつ表55に示す。現状では、NPO等における社会的インパクト評価に対する能力・時間・資金が十分ではないため、行政機関や既に社会的インパクト評価に理解のある資金提供団体と共に各対策を進めていく必要がある。

表 55：今後実施すべきことと内容

今後実施すべきこと	実施内容	
①事業段階や事業内容、分野毎の適合性整理	・社会的インパクト評価が効果的に機能する震災復興・被災者支援に関する分野や事業内容、事業段階等を整理する	
②分野毎の評価ツールセット作成・導入	・NPO等と共に、今後の事業における震災復興・被災者支援に関する分野毎の評価ツールセット作成・導入を継続的に実施する	
③NPO等の育成・支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・NPO等が自団体で評価を実施できるように伴走支援・勉強会等を開催する</li> <li>・NPO等の組織基盤強化に対する資金を設計・活用し、評価導入・実施の支援を行う</li> </ul>	
④中間支援組織等において評価を担う人材の育成・支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中間支援組織や資金提供団体等、評価を担っていく人材に対し社会的インパクト評価の支援方法に関する勉強会等を実施する</li> <li>・評価ツールセット等を用いて社会的インパクト評価の支援方法に関する勉強会等を実施する</li> </ul>	
⑤NPO等への普及・啓発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資金提供団体に対し社会的インパクト評価を活用した申請書や事業報告書の利用を普及させる</li> <li>・社会的インパクト評価の実施・検証、事例蓄積と公開を通して社会的インパクト評価の意義の普及・啓発を行う</li> </ul>	
⑥資金提供者/団体への普及・啓発		
その他①～⑥に関わり実施すべきこと	社会的インパクト評価実施の事例の蓄積	・評価ツールセットを用いて複数のNPO団体のロジックモデルを作成し、評価を実際に実施、事例として蓄積する。
	社会的インパクト評価実施によるNPO等（組織基盤強化・資金調達）への効果の検証	・評価ツールセットを用いて複数のNPO団体に社会的インパクト評価の実施し、その効果について検証を行う。特に組織基盤強化や資金調達に関する効果を検証する

出典) 内閣府委託「平成28年度東日本大震災の被災地におけるNPO等による復興・被災者支援の推進に関する調査」調査結果報告書(平成29年3月)を参考に一部修正

(参考)

G8 社会的インパクト投資タスクフォース国内諮問委員会が、日本において標準的に活用できる評価ツールである「社会的インパクト評価ツールセット<sup>29)</sup>」の発表を行っており、ウェブサイト上に NPO 等や社会的企業等が社会的インパクト評価を実施する際に参考となる成果指標、事例及び最新情報などを公開している。また、日本で社会的インパクト評価の推進を進める民間プラットフォームである「社会的インパクト評価イニシアチブ」が 2016 年 6 月に設立されている。同イニシアチブでは、社会的インパクト評価結果を各組織が投稿できる分野横断的な事例データベースを整備するなど、より広範な活用を目指しており、2020 年までに、社会的インパクト評価を広く社会に定着させ、社会的課題の解決を促進させるビジョンを掲げている。さらには同イニシアチブにおいて 2020 年までのロードマップ<sup>30)</sup>が公開されており、テーマ 1「社会的インパクト評価文化醸成」、テーマ 2「社会的インパクト評価インフラ整備」、テーマ 3「社会的インパクト評価事例の蓄積・活用」のテーマに分かれ、それぞれ各関係者で実施すべきことを整理している。

上記に挙げた具体的な実施項目を整理すると、図 39 のような流れとなる。社会的インパクト評価の活用が有効な分野や段階などを整理し、各領域において評価ツールセットの作成を進める。同時に NPO 等への伴走支援を実施し、作成したツールセットを用いて実際に評価の事例を蓄積していく。さらには、NPO 等の組織基盤強化及び評価者育成を目指し、研修事業も実施する必要がある。今年度の取組を振り返ると、中間支援組織等において評価を担う人材の育成・支援は最重要と言える。次いで、普及のために事例を公開しつつ、実際に NPO 等の評価を実施して組織基盤強化の観点や資金調達の観点からどのような効果があったのかを調査・整理する。並行して各関係者（NPO 等、中間支援組織、資金提供団体）に対する普及・啓発を実施していく。最終的には評価実施のメリットを整理した上で、資金提供団体が事業報告や助成金・交付金申請書に社会的インパクト評価の枠組みを利用できるような仕組みを整える。社会的インパクト評価を 2021 年頃までに実行・推進し、NPO 等の持続的活動に活用するために、効率的かつ効果的にこれらの事項を実施していく必要がある。

<sup>29)</sup> G8 社会的インパクト投資タスクフォース国内諮問委員会「社会的インパクト評価ツールセット」<http://impactinvestment.jp/2016/06/tool.html>

<sup>30)</sup> 社会的インパクト評価イニシアチブウェブサイト <http://www.impactmeasurement.jp/>

実施すべきこと		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
①事業段階や事業内容、分野毎の適合性整理			復興・被災者支援に関するNPO等の事業段階や事業内容、分野ごとの整理			
②分野毎の評価ツールセット作成・導入		4分野暫定版作成	4分野完成版の作成 新規分野の検討・作成			
③NPO等の育成・支援		9団体の作成支援	複数団体への作成支援			
④中間支援組織等において評価を担う人材の育成・支援			評価研修等の実施	講師等の育成	実践研修実施	
⑤NPO等への普及・啓発	NPO等、中間支援組織及び資金提供団体への普及・啓発					
⑥資金提供者/団体への普及・啓発		意義の整理	評価実践のメリットの普及・啓発		社会的インパクト評価に基づく事業報告/助成金・交付金申請書の普及	
その他①～⑥に関わり実施すべきこと	社会的インパクト評価実施の事例の蓄積		作成済み分野での評価実施			
			事例の公開			
	社会的インパクト評価実施によるNPO等団体への効果の検証		評価実施による効果の検証			

図 39：2021 年度頃までに社会的インパクト評価を推進するために実施すべきこと

出典) 内閣府委託「平成 28 年度東日本大震災の被災地における NPO 等による復興・被災者支援の推進に関する調査」調査結果報告書（平成 29 年 3 月）を参考に一部修正

また、2021 年以降の長期を見据えた場合、休眠預金等の活用等に際しても社会的インパクト評価の実施が求められることなどを考慮すると、無料で使えるオンラインツール（クラウド型）の構築が期待される。ただし、構築にあたっては、関連省庁（内閣府、経済産業省、国土交通省など）や関連団体が密に協議し、海外の取組なども参考にしつつ、効率的かつ効果的なインフラにすることが求められる。

## (2) 平成 30 年度に向けた調査事業の提案

具体的に実施することを長期的な観点から整理した上で、将来的に NPO 等が社会的インパクト評価を活用して団体の活動を発展させていくために、内閣府の平成 30 年度調査事業では、昨年度の調査から継続して 5 つの実施すべき事項が考えられる。

### ①事業段階や事業内容、分野毎の適合性整理

- ・ 震災復興・被災者支援の分野整理を再確認する
- ・ 評価ツールセットを作成する分野の整理・検討を行う
- ・ 事業内容や事業段階を踏まえた評価ツールセットとの適合性を確認する

### ②分野毎の評価ツールセット作成

- ・ 本調査で新たに実施した分野の評価ツールセットの暫定版を完成版とする
- ・ 新規分野の評価ツールセットを作成する
- ・ 必要に応じて、今年度に作成した 4 分野の評価ツールセットの見直しを行う

### ③NPO 等の育成・支援

- ・ 評価ツールセット作成を通じて、NPO 等の支援を実施する
- ・ 本調査で実施したロジックモデル作成ワークショップ等を実施し、NPO 等の育成につなげる

### ④社会的インパクト評価の実施の事例蓄積

- ・ 評価ツールセットを利用して実際に NPO 等が社会的インパクト評価を実施する
- ・ 実施した内容を事例として蓄積、その他の NPO 等に広く公開する

### ⑤社会的インパクト評価実施による NPO 等への効果の検証

- ・ 評価実施後、組織基盤強化や資金調達においてどのような効果がもたらされたかについて調査・整理を実施する

これらについて震災復興・被災者支援分野で活動する NPO 等と共に実施していくことを踏まえ、NPO 等への負担の大きさ、調査工数の負荷の高さ及び実施の早急性の観点を考慮し、昨年度調査結果も踏まえて実施の流れを図 40 のように整理した。

実施すべきこと		2016年度	2017年度	2018年度
①事業段階や事業内容、分野毎の適合性整理			復興・被災者支援に関するNPO等の事業段階や事業内容、分野ごとの整理	
②分野毎の評価ツールセット作成・導入		4分野暫定版作成	4分野完成版の作成	新規分野の検討・作成
③NPO等の育成・支援		9団体の作成支援	複数団体への作成支援	
その他実施すべきこと	社会的インパクト評価実施の事例の蓄積		作成済み分野での評価実施	
	社会的インパクト評価実施によるNPO等団体への効果の検証		事例の公開	評価実施による効果の検証

図 40：調査事業の実施提案

出典) 内閣府委託「平成 28 年度東日本大震災の被災地における NPO 等による復興・被災者支援の推進に関する調査」調査結果報告書（平成 29 年 3 月）を参考に一部修正

#### ①事業段階や事業内容、分野毎の適合性整理

震災復興・被災者支援分野に関する整理を今年度を実施した。分野構成や活動内容で大きく抜けのある箇所はないと思われるが、来年度も引き続き、整理内容を吟味することが期待される。分野や事業段階は東日本大震災からの時期の経過などにも依存しており多様であることに配慮することが求められる。また、他の震災復興・被災者支援の NPO 等にも展開可能な評価ツールセットの作成を目指すことも肝要である。その際は、旧 G8 社会的インパクト投資タスクフォース国内諮問委員会（現 GSG 国内諮問委員会）が発行している「社会的インパクト評価ツールセット」を参考に、重複とまらない分野抽出が望ましい。

各領域に対してどのような社会的インパクト評価実施が適切なのか、どのようなロジックモデルが震災復興・被災者支援分野として代表的なのか、具体的には調査対象の NPO 等を増やしていくことなどにより丁寧に考察することが必要である。また、抽出した分野に関する評価ツールセットの作成も求められる。

なお、今年度を実施した NPO 等 10 団体との評価ツールセット検討結果や資金提供団体などのヒアリング等により、NPO には、大まかに「価値創造タイプ」と「課題解決タイプ」の 2 種類があると考えられるため、事業内容や組織規模などにも配慮することが求められる。



## ②分野毎の評価ツールセット作成

本調査で作成された新規 2 分野の評価ツールセットの暫定版を完成させることが必要である。主には指標と測定手法の設計・確認となる。

既存の測定手法があるか否かを二次情報調査の実施により収集し、ない場合には新規に測定手法を開発する。なお、既存の測定手法としてアンケートによる測定が考えられるが、これにおいては絆力事業に採択された NPO 等の受益者アンケートを活用することも有効だと考えられる。

また指標と測定手法の確認については、該当分野の NPO 等が自ら測定可能かについて実際の測定を行うことと NPO 等に対するヒアリングを実施すること、及び資金提供団体に対して各指標や測定方法が活用・参考可能なものかをヒアリングすること等を行うことが求められる。

注意点としては、評価ツールセットは、あくまで「ひな形」としての範囲を逸脱してはならない。成果指標や測定方法については、外部専門家のサポートを得つつも、基本は NPO 等の団体自らで詳細を設定しなければならない。NPO 自身のみで行うのは基本的にアウトカムの初期までで、アウトカムの中期・長期の評価測定については、外部の協力を得ながら実施することになる。

## ③NPO 等の育成・支援

評価ツールセット作成、評価の実施を通じて NPO 等の支援を実施する。②の分野毎の評価ツールセット作成時に本調査で実施したロジックモデル作成ワークショップを同様に実施することで、NPO 等が自団体でロジックモデル作成をできるように支援する。また、④の事例蓄積に関しては実際に NPO 等に伴走支援を実施する形で評価を実施することが想定される。よって、②の評価ツールセットの作成や、④の事例蓄積を実施することを通して、中間支援組織等評価を担う組織が NPO 等に伴走支援をする形式で、NPO 等の育成・支援を実質上行うことが求められる。

作成された評価ツールセットをもとに計画やアウトプットが生まれるためのアクションプラン、測定などの動向を頻繁にチェックすることも肝要である。

これまでの内閣府委託事業で扱ってきたロジックモデルの多くは、プロジェクト単体を対象にしている。評価推進者側としては、この方が KPI や指標を設定しやすくモニタリングも容易である。しかし、NPO 側のニーズは、単体のプロジェクトではなく、組織全体のロジックモデルを作成することにある場合もある。

アプローチとしては、外的影響を踏まえつつ、現状課題・背景的要素と、最終成果・ミッション（ありたい社会像）をまず検討し、事業（プロジェクト）や活動内容がこの 2 つときちんとつながっているかを確認する。このようにすると、NPO にとっては、中期計画の策定時などでロジックモデルの意義を実感できる。

#### ④社会的インパクト評価の実施の事例蓄積

評価ツールセットが完成した後、社会的インパクト評価の実施と事例の蓄積が必要と考えられる。評価ツールセットの完成には NPO 等の積極的な協力が必要であるため、評価ツールセットの完成版を作成する際に、本格的な実施・導入を担える NPO 等を選定し、設定した指標について実験的に評価を実施することが求められる。以上により、平成 30 年度から円滑に複数の NPO 等が評価の実施・検証を行うことができる。

#### ⑤社会的インパクト評価実施による NPO 等への効果の検証

社会的インパクト評価の実施・検証を行った後、それを用いて対外的な説明や団体の事業改善にどのように役立ったのかについて調査・整理し、分析することが求められる。社会的インパクト評価を実際に行った NPO 等がその工程や結果を活用することにより、資金調達や事業改善にどのような効果がもたらされたかについて、実地調査やヒアリングを行うことで調査・整理し、分析する。これにより、事例に基づいて社会的インパクト評価の効果を明確にすることができる。これらの調査結果を公開することにより、社会的インパクト評価実施の意義がより整理され、NPO 等の活力につながるだけでなく、より幅広い関係者への普及・啓発につながるが見込める。

一般に、助成団体などがロジックモデルの作成をサポートする時期はイシュー（課題）の設定時が多く、早いフェーズが多いように思われるが、サービスの形をまずつくって、資金や財源構想を練り、一回事業をまわした後での人材等の安定化を求めるフェーズにおいてロジックモデルが特に必要となる。