

4) 特定非営利活動法人 CANPAN センター³⁹におけるオンライン決済による寄附募集ツールの提供

- オンライン決済ツールの利用団体は図 33 に示すように 136 団体である。寄附の実績額は月あたり約 559 万円で、年間にすると約 6,700 万円の状況。※2009 年からサービス開始。

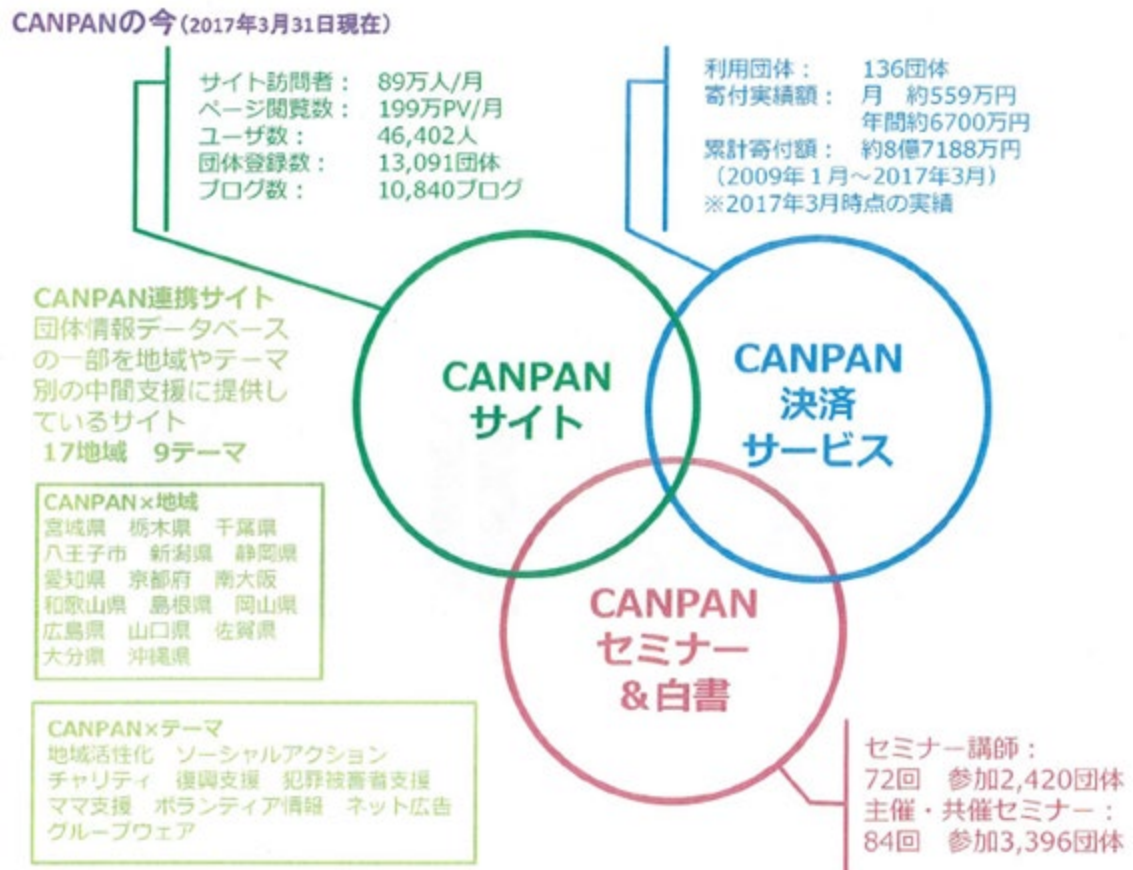


図 33 : CANPAN の取組状況 (2017 年 3 月 31 日時点)

出典) 特定非営利活動法人 CANPAN センター・山田代表理事 提供資料

- ツールの活用に係る地域性の違いなどは特にない。分野についても、福祉系は自治体等からの受託事業があるので寄附金は少ない傾向にあるが、その他の分野では特に違いは見られない。
- ツールをうまく使いこなせる団体とそうでない団体が混在している。サイト上で寄附を明確にお願いしていることが重要で、ツールまでの導線がしっかりしていないといけない。経営層の世代が古いと使いこなせていない傾向がある。

³⁹ 特定非営利活動法人 CANPAN センターのウェブページ : <https://www.canpan.jp/>

- 特にマンスリーサポート制度（月 1,000 円などのオンライン寄附）は有効だと思われる。その場合、お礼状やメルマガの送付を寄附者にすることが肝要である。
 - 寄附決済システムは多様であり、N コレ（NPO 支援コレクション）でも紹介されている。大手の決済システムサービスでも利用団体は 300～400 くらいと思われる。（※）N コレのウェブページ：<http://NPO-sc.org/ncolle/category/fund-raising/donation-system/>
 - マンスリーサポート制度などの寄附者は中長期的に継続して支援してくれる傾向があるので、年間の寄附額の見込みを算定して、その中から広告費を捻出ケースもある。
- 5) 一般財団法人非営利組織評価センター（JCNE）における評価・認証制度⁴⁰
- 一般財団法人非営利組織評価センターの評価・認証制度としては、図 34 のように、組織評価とグッドガバナンス認証がある。

* ベーシック評価、アドバンス評価、グッドガバナンス認証の関係図

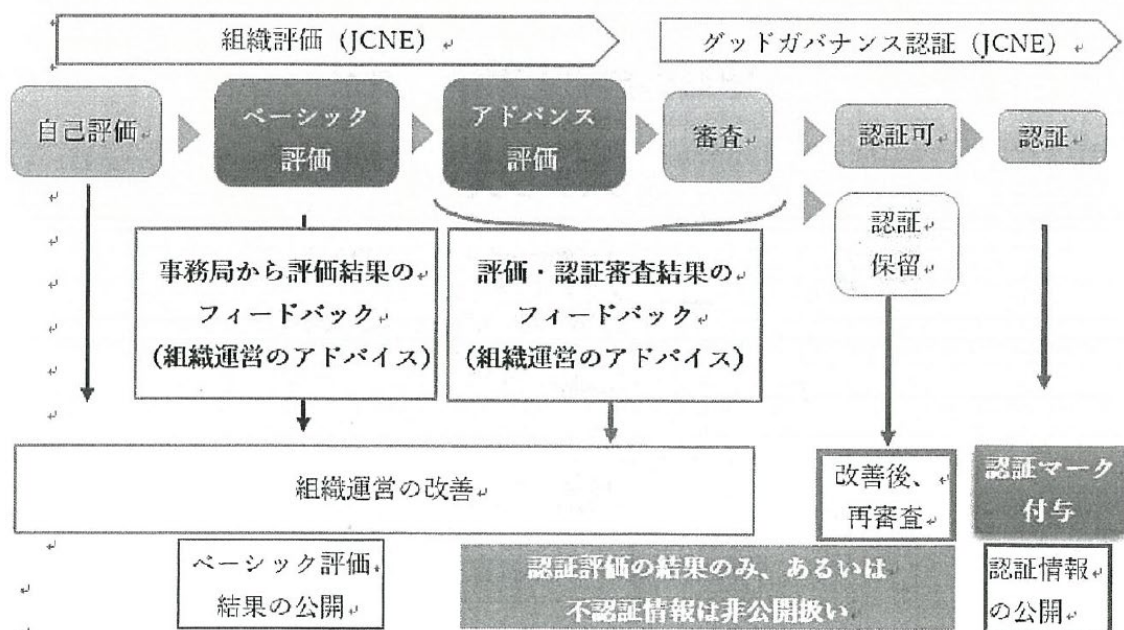


図 34 : JCNE の評価・認証制度

出典) 一般財団法人非営利組織評価センター・山田業務執行理事 提供資料

- 組織評価は自己評価⇒ベーシック評価⇒アドバンス評価の流れになっている。ベーシック評価はこれまで約 60 団体に行った。地域としては東京が一番多いが、他は特に違

40 非営利組織評価センターのウェブページ：<https://jcne.or.jp/>

いはない。分野特性も特にみられない。アドバンス評価は今年 3 月に開始したばかりであり、全国の中間支援組織と協力しながら進めている。グッドガバナンス認証は今年度から開始している。

- ベーシック評価は、「組織の目的と事業の実施」「ガバナンス」「コンプライアンス」「情報公開」「事務局運営」の 5 分野を評価し、23 項目からなる評価基準（雇用がない場合は 20 項目）を設定している。
- アドバンス評価（評価基準は 27 項目）は、書面提出＋訪問評価による評価方式で、内外の関係性とプロセスの判定、組織の継続性と課題解決力の判定を行う。
- 2 種類の評価基準を満たし、認証された団体に「グッドガバナンス認証」を付与するとともに、JCNE サイト上で公開する。認証された団体は認証マークを自団体サイトで公開することができる。また広報、宣伝物で表示をすることで、募金や寄附サイトの PR ツールや、行政/企業/助成用の PR ツールなどとして信頼性を広く社会に発信することができる。

（6）社会的インパクトに関する国内の取組状況

- 社会的インパクト評価イニシアチブや Social Impact Day など活発な取組が進められている。Social Impact Day 2018⁴¹では、「社会的インパクト・マネジメント」がテーマである。
- 欧米では、単にインパクトを評価するだけでなく、インパクト志向の経営を行う（Impact Management）、インパクトを最大化する（Impact Maximization）方向にシフトしつつある。
- 評価ツールセットは、インパクト・マネジメントのための一つのツールであり、共通言語の獲得やチーム力の向上等により、結果の一つとして資金調達がなされるという認識を持つべきである。
- 高い関心を持っている団体（特に規模の大きな団体）が多いように感じられる。
- 評価を適切に行える評価人材の養成が重要になるが、トヨタ財団ではイニシアティブプログラム⁴²にて、民間財団として助成の意義の大きいプロジェクトに支援しており、2018 年度助成対象者の一人に認定特定非営利活動法人日本 NPO センターの今田克司氏がいる。今田氏は、「NPO 事業評価実践のための研修プログラム開発（第 3 期）」を展開しており、事業の 2 年目では「NPO 事業評価コーディネーター（EC）養成研修」

⁴¹ 6 月 27 日「Social Impact Day 2018」開催！～社会的インパクト「評価」→「マネジメント」へのシフト～ <https://www.k-three.org/blog/sid2018>

⁴² イニシアティブプログラムのウェブページ：
<https://www.toyotafound.or.jp/other/ininitiative/>

を実施し、この役割を担い得る 16 名の NPO 支援関係者が参加した。

- 国内では虎ノ門ヒルズでの Venture Café Tokyo⁴³が興味深い取組をしている。Venture Café Tokyo は、起業家予備軍や投資家などが出入り自由のオープンなコミュニティである。
- 小野田高砂法律事務所の小野田峻 弁護士は、一つの課題を解決するには、その分野の専門家だけが集まっても変えることは出来ないと考え「学び直し」・「学びほぐし」をキーワードに弁護士として活躍しながら防災・社会起業家の支援・シェアオフィスを併設した法律事務所を運営している。業界の外の動きも活発化しており、国内にも社会的インパクトに係る多様な「場」が生まれてきている。
- 社会的インパクトに関する取組は、もともとは英国に起源があったかと記憶しているが、お金を出す政府側のロジックだと感じている。実際は、分野や課題の深さが多様であり、ロジックモデルに偏りすぎるのは問題がある。裏付けとなるエビデンスが重要なのは理解できるが、小規模な NPO 等で出来ることは限られてくる。

(7) その他

<NPO の支援組織・団体の現状>

- 中間支援も含めて自治体主導型や民間主体など様々あるが、同じ地域でいがみ合う動きもあると聞いており、緩和措置が必要な地域もある。団体や組織によって思惑がいろいろあり、錯綜しているようなケースもある。
- 今後は、企業も含めた地域連携が大きく期待されるが、誰が主体となり、どのように実施していくかが課題になる。

⁴³ Venture Café Tokyo のウェブページ：<http://venturecafetokyo.org/>

4. 7 評価ツールセットを使用した評価の実施による効果の検証

調査対象とした NPO 等は昨年度より引き続き協力いただいた下記の 6 団体である。

- 1) 一般社団法人 SAVE TAKATA
- 2) 特定非営利活動法人移動支援 Rera
- 3) 特定非営利活動法人素材広場
- 4) 特定非営利活動法人野馬土
- 5) 認定特定非営利活動法人いわて子育てネット
- 6) 一般社団法人まなびの森

本章では、昨年度に作成した評価ツールセットを用いた対外的な説明による資金調達や団体の事業改善にどのように役立ったのかについて現地ヒアリング調査を行った。その結果を整理し、分析を行うことで社会的インパクト評価の効果を見ていく。

(1) 作成した評価ツールセットの活用状況・効果

1) 一般社団法人 SAVE TAKATA

①組織内の活用状況・効果

- ・事務局長として、ロジックモデルを作成したことでたくさんある事業の振り返りが出来、頭の整理ができたことが一番大きかったと述べている。
- ・ロジックモデルを含む評価ツールセットは理事間でも共有し、中期事業計画（3 年）の検討などにおいて参考にしている。

②組織外の活用状況・効果

- ・自治体や財団等の助成への応募書類に評価ツールセットを用いることはまだしていない。これまでの応募では、一部の事業に特化した内容であったためである。

2) 特定非営利活動法人移動支援 Rera

①組織内の活用状況・効果

- ・スタッフ間で評価ツールセットを共有した。また、経営トップとしても、今後の事業を考えていく上で整理しやすくなった。

②組織外の活用状況・効果

- ・最近申請した一般財団法人トヨタ・モビリティ基金では、ロジックモデル等を記載できる申請箇所がなかったため明示的には活用していないが、検討にあたっては作成した評価

ツールセットの内容を踏まえている。

3) 特定非営利活動法人素材広場

①組織内の活用状況・効果

- ・昨年度にロジックモデルを修正してもらい、改めて事業の体系、全体像を整理できた。それを踏まえ、俯瞰的に今後の展開等について整理、検討することができたと述べている。
- ・当法人では、PDCAにより、事業の達成度、進捗度等を測り、事業見直し等を行っているが、それをする上でロジックモデルの事業体系は参考にしている。

②組織外の活用状況・効果

- ・特に、利用はしていない。

4) 特定非営利活動法人野馬土

①組織内の活用状況・効果

- ・昨年度、ロジックモデルを修正してもらい、改めて事業の体系、全体像を整理できた。また、スタッフ間でも情報を共有することができた。

②組織外の活用状況・効果

- ・特に、利用はしていない。

5) 認定特定非営利活動法人いわて子育てネット

①組織内の活用状況・効果

- ・理事など経営層のレベルで評価ツールセットを共有している。また、スタッフとも同様に共有している。事業の成果はもちろん全体の可視化となりわかりやすく、事業の構成チェックや新規企画などの検討でロジックモデルを活用している。

②組織外の活用状況・効果

- ・現在4件の助成に応募しているが、そのうちプレゼンをする必要がある案件があり、そこで評価ツールセットを用いて説明する意向である。
- ・今後応募する助成についても、評価ツールセットを活用する意向である。
- ・資金繰りが苦しいことから、近く地元の信金に融資をお願いに行く予定であり、その時に評価ツールセットを用いて説明する意向である。

6) 一般社団法人まなびの森

① 組織内の活用状況・効果

- ・スタッフ間で評価ツールセットを共有した。各スタッフは持ち場については詳しいが、全体については詳細にわかっていなかったため、俯瞰することが出来たと述べている。
- ・代表本人としても、コンセンサスを得られやすくなったと感じるとともに、今後の事業を考えていく上で整理しやすくなったと述べている。特に、人的リソースの配置を考える上で良い素材となったようである。
- ・震災から10年を一つの区切りと考えた場合、これまで補助金等により拡大してきた事業フレームを整理していく必要があると述べている。例えば、宮城県の心のケアハウス事業は、元々は平成26～27年に自主事業として行っていたものを宮城県の方に主体を移したものである。したがって、将来的には中学校日中補助は、自治体が本来やるべき事項として認識され、まなびの森としては関与しなくなることもありうるとしている。
- ・何に価値を置くか、優先順位付けをしていくことが重要であり、ロジックモデルを含むツールセットはそのための優良なツールであると述べている。
- ・中期の事業計画を検討しているところだが、事業の整理・縮小がスコープにあり、主要スタッフともコンセンサスがとれていると述べている。

② 組織外の活用状況・効果

- ・山元町からの助成事業の報告会で説明にロジックモデルを使った。報告会参加者からは、わかりやすかったとの反応があった。昨年11月の県研修会での中間報告会でもロジックモデルを使って事業等の説明をした。
- ・民間の助成金に2件応募している最中だが、うち1件ではロジックモデルの一部を記載して説明している。また、もう1件は2019年2月頃に訪問ヒアリングを受ける予定で、その時にはロジックモデルを見せながら説明する予定であると述べている。
- ・文科省の緊急スクールカウンセラー事業などは、お金が手元に来るのは事業期間の後段になってからなので、つなぎ融資として、日本政策金融公庫にお願いした時にロジックモデルを使って事業等の説明をした。

(2) 全体分析

1) 全体状況の整理

昨年度に作成した評価ツールセットは、2018年2月頃まで確認や修正等を行っていることから、その後の活用できる期間としては1年も経っていない状況であるが、これまでの組織内効果ならびに組織外効果について全体の状況を整理する。

①組織内の効果

- ・スタッフ間で評価ツールセットを共有した事例は、6件中5件あった。スタッフは自身の担当業務以外の組織内の取組に疎いことが多いため、取組全体および目指している価値提供について共有できたことの貴重さが指摘された。
(まなびの森、いわて子育てネット、移動支援 Rera、素材広場、野馬土)
- ・経営トップとして、今後の事業を考えていく上で整理しやすくなったと述べたのは同じく6件中5件あった。
(まなびの森、いわて子育てネット、移動支援 Rera、素材広場、野馬土)
- ・また、SAVE TAKATA では、事務局長として、ロジックモデルを作成したことでたくさんある事業の振り返りが出来、頭の整理ができたことが一番大きかったと述べている。
- ・ロジックモデルを含む評価ツールセットは理事間でも共有し、事業計画の検討などにおいて参考にしてしていると述べたのは、6件中3件あった。
(SAVE TAKATA、いわて子育てネット、素材広場)

②組織外の効果

- ・財団等の助成金の応募書類にて、ロジックモデルの一部を記載して説明しているのが6件中1件あった。今後使う予定としているのが1件ある。
(まなびの森、予定：いわて子育てネット)
- ・金融機関に融資をお願いした時にロジックモデルを使って事業等の説明をした事例が6件中1件あった。今後使う予定としているのが1件ある。
(まなびの森、予定：いわて子育てネット)
- ・自治体等の助成事業の報告会における説明でロジックモデルを実際に使った事例は、6件中1件あった。今後報告の場で使う予定としているのが2件ある。
(まなびの森、予定：いわて子育てネット、移動支援 Rera)

以上より、財団等の助成金の応募にロジックモデルを活用した NPO 等の事例があること、及び金融機関からの融資において、ロジックモデルを活用した NPO 等の事例があることがわかった。

2) 考察

評価ツールセットの活用による組織内効果としては、経営層における「頭の整理」と、スタッフにおける取組全体および目指している価値提供についての共有が挙げられる。NPO 等団体ヒアリングにより、震災から 10 年を一つの区切りと考え、事業の整理・縮小がスコ

ープに入っている団体が多いことがわかっており、その検討にあたって、評価ツールセットは大きな役割を果たしうる。

社会的インパクト評価イニシアチブより 2018 年 2 月に公表された「社会的インパクト評価の実践状況調査」によると、社会的インパクト評価の実践要因ならびに活用要因を下記のように挙げている。

<社会的インパクト評価の実践要因>

- ・組織の内部で評価の意義や目的が共有されている。
- ・組織の経営陣は事業の評価に意欲的である。
- ・組織の多くの職員は事業の評価に意欲的である。

<社会的インパクト評価の活用要因>※実際の役立ちを感じさせる要因

- ・評価の実施理由として自発的な意図を有していること
- ・評価主体が団体内部の人間であること

先述した評価ツールセットの活用による組織内外の効果は、上記の要因のほとんどを満たすものであり、更に時間が経過するにつれて、より明瞭な成果となって現出されると考えられる。

昨年度に作成した評価ツールセットの活用期間としては1年も経ていない状況であるが、組織外の効果としても、助成事業などの報告会での活用や、財団等の助成金の応募書類への活用、金融機関からの融資のための説明に活用と幅広い。現時点では、助成金の採択結果までは把握できていない状況だが、評価ツールセットの活用が有利に働き採択される案件は今後増えていくものと推察される。

5. 今後に向けた提言

～NPO 等における評価ツールセットを活用した資金調達事例の蓄積・分析～

以上の調査結果を踏まえ、現状のまとめ及び今後に向けた提言を以下に示す。

(1) 現状のまとめ

①NPO 等の資金調達の現状

被災地 3 県において、昨年度から引き続き協力いただいた NPO 等に対して、前回訪問時からの変化（事業内容の更新状況や外部環境の変化など）を確認したところ、復興・被災者支援に関する領域を問わず、多くの NPO 等で事業の見直しを図っている傾向が見られた。これは、NPO 等が被災後 10 年を一区切りと想定し、これまで国や自治体からの助成金や補助金を主な資金源として活動してきた事業の持続可能性を検討した上で、既存の収益性の高い事業の拡大や、新たな収益性の高い事業の創出などを狙ったものと考えられる。また、昨年度とは異なり、資金繰りが難しくなっている NPO 等も見られた。

②評価ツールセットを活用した資金調達の現状

評価ツールセットを活用し資金調達に成功した事例が確認できており、NPO 等が資金を調達するためにロジックモデルは有効なツールとなる可能性があることがわかった。ただし、その事例はまだ多くないことも判明した。

③NPO 等のロジックモデルの作成能力の現状

資金提供団体などへのヒアリング調査により、多くの NPO 等ではロジックモデルの作成能力が高くないことがわかった。これは、NPO 等自らが取り組む社会課題やニーズの把握・掘り下げが不十分で、課題の規模や範囲、量などを分析しきれていないことが主な原因と考えられる。加えて、自組織のミッションやビジョンと事業との関連性を考える習慣も不十分なこと、アウトプットやアウトカムといった専門用語の理解不足などから、コンサルタントや評価研究者など外部専門家のサポートがない独力での作成では困難な面もあると言える。

そのため、資金提供団体等の期待に応えられるレベルのロジックモデルが必要であり、どのようにしたらその期待に応えられるレベルのものが作成可能となるか、蓄積された事例の分析が必要となる。

(2) 今後に向けた提言

以上のことから、復興・被災者支援活動を行っている NPO 等の資金確保の促進は引き続き必要であり、その資金確保策として NPO 等の評価ツールセットを活用した資金調達は有効な手段となりうる可能性はあるものの、課題も多いことから、今後は NPO 等の資金確保

に向けて、その成功事例の収集・蓄積や分析が必要であると考えられる。

成功事例の収集・蓄積については、これまで調査を行ってきた評価ツールセットの活用状況とその効果について引き続き調査を行い、進展状況をモニタリングしていくことが考えられる。これらのことをしていく中で、先行する成功事例として明確に位置づけられるものが出てくることが想定される。

また、成功事例の分析については、ロジックモデルの成功事例に係るヒアリングにより、日本財団やパブリックリソース財団のような、助成応募書類にロジックモデル（相当の内容）の作成を義務付けているケースにおいて、資金提供者側（審査員含む）と採択された NPO 等の両主体を対象に調査することなどが挙げられる。資金提供者側は、どのようにロジックモデルを評価しているか、採択された NPO 等はどのようにして質の高いロジックモデルを作成しているか等をヒアリングし、その結果を分析して事例の共通項を見つけ出し、NPO 等がそれを理解することで、NPO 等が資金を獲得しやすくなるのではないかと考えられる。

このように、成功事例の蓄積を図りつつ、その分析を行って広く周知することで、国内での更なる知見の共有も期待できると考えられる。