

内閣府 委託調査

社会的インパクト評価の実践による
人材育成・組織運営力強化調査
—最終報告書—

2017年3月

新日本有限責任監査法人



■目 次■

概要	1
第1章 はじめに	6
1. 調査の背景・目的	6
2. 実施方法	7
3. 本報告書の構成	11
第2章 社会的インパクト評価の手法	12
1. 主な評価手法	12
2. 評価実施フローの全体像	15
第3章 社会的インパクト評価の事例	28
1. 株式会社 K2 インターナショナルジャパン	28
2. 認定特定非営利活動法人 Switch	34
3. 特定非営利活動法人マドレボニータ	41
第4章 社会的インパクト評価の実践による成果と課題	49
1. 評価の実践による成果	49
2. 評価実践上の課題	55
3. 課題解決の方向性	62
第5章 伴走型支援の要諦と課題	65
1. 伴走型支援の実施内容	65
2. 伴走型支援の要諦	67
3. 伴走型支援の課題	68
第6章 まとめ	70
1. 社会的企業による社会的インパクト評価実践のまとめ	70
2. 伴走型支援のまとめ	70
3. 今後に向けて	71
参考文献一覧	72
別添資料一覧	73

概要

1. 調査の背景・目的・実施方法 《第1章》

本調査は、昨年度の内閣府共助社会づくり懇談会・同社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ報告書に示された社会的インパクト評価の普及における6つの課題への7つの対応策のうち、「評価の担い手の育成を目的とした講習会の実施とモデル事業」及び「評価事例（ベスト・プラクティス）蓄積とピア・レビュー実施による知識共有化」を受けて実施した。本調査の目的は、社会的インパクト評価の普及促進という大きな目標に向けて、次の2点を実施することである。

- 特定の社会的企業で「社会的インパクト評価」を実施・実践すること、と同時に、当該企業が行う評価実務に対して専門的指導・伴走型支援等を行うことを通じて、具体的かつ優良な評価事例を創出すること
- 「社会的インパクト評価」のノウハウや実務上の課題を抽出し、事前研修会、3回の報告会、3社のインパクトレポート、調査報告書とその後のパンフレット作成等を通じて広く共有すること

本件は、(1)研究会の設置、(2)社会的インパクト評価の実践、(3)事前研修会・報告会の実施により調査を行った。

(1) 研究会

社会的企業3社が行う社会的インパクト評価に対する専門的指導・助言を行うこと、社会的企業が同評価を行う上で参考となるノウハウや、実務上の課題について議論すること、研究会での議論の過程や結果を広く公開することで、社会的企業が社会的インパクト評価を行うことの必要性やその方法について理解するとともに、何をしなければならないかについて気づきを与える機会とすることを目的とし、社会的インパクト評価に専門的知見を有する有識者等の参画を経て実施した。

(2) 社会的インパクト評価の実践

アウトカムの実現可能性及び事業分野等を考慮して、株式会社K2インターナショナルジャパン、認定特定非営利活動法人Switch、特定非営利活動法人マドレボニータの3社を選定した。

(3) 事前研修会・報告会の実施

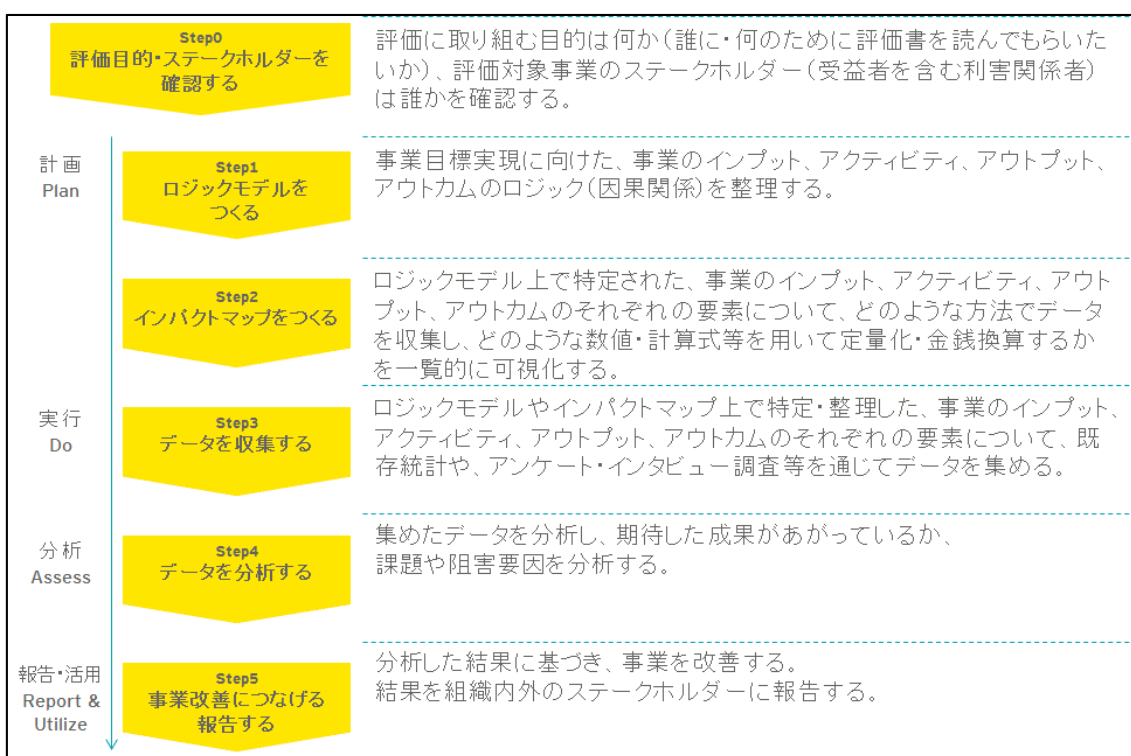
評価の実施に先立ち、社会的企業3社に対して事前研修会を開催した（2016年7月11日）。事前研修会では、社会的インパクト評価の定義や手法について概説した上で、ワークショップ形式でロジックモデル作成の演習を行った。

また、社会的企業の評価の実践を通じて得られたノウハウや実務上の課題をそれぞれが持ち寄りつつ報告・議論をし、かつこれを広く公開することによって、他の社会的企業が社会的インパクト評価に取り組む際に参考となる情報を提供することを目的として、3回の報告会を開催した。

2. 社会的インパクト評価の手法 《第2章》

本調査では、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ワーキング・グループ「社会的インパクト評価ツールセット 実践マニュアル」(Vol.1.1.0)を参考に、一部簡略化しつつ次のステップに基づき評価を実践した。

図表 評価のステップ



出典) 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ワーキング・グループ「社会的インパクト評価ツールセット 実践マニュアル」(Vol.1.1.0)を基に新日本有限責任監査法人作成

注) 上記実践マニュアルは、1. ロジックモデルをつくる、2. 評価するアウトカムを考える、3. アウトカムの測定方法を定める、4. 評価のデザインを決める、5. データを収集する、6. データを分析する、7. 事業改善につなげる・報告する、の7つのステップにより構成されている。

3. 社会的インパクト評価の事例 《第3章》

各社はそれぞれ「インパクトレポート」を取りまとめた(別添参照)。本報告書では、第3章で、各社の(1)評価目的・ステークホルダー、(2)評価実践上の要点、(3)課題、(4)伴走型支援について概要をまとめた。また、(5)評価実践者の声では、各社が社会的インパクト評価に取り組んだことによる意見や感想、気づきの点を掲載した。

4. 社会的インパクト評価の実践による成果と課題 《第4章》

本調査の結果として得られた成果は、(1) 各社のインパクトの見える化、(2) 各社の学び・業務の改善、(3) 評価実践上の課題の把握の3点に集約できる。

(1) 各社のインパクトの見える化

各社が評価目的に掲げた、評価を通じて示したい成果をそれぞれ確認することができた。

(2) 各社の学び・業務の改善

評価を通じた各社の学び・業務の改善には、①評価を通じて評価対象事業の改善点の明確化、②業務プロセスの改善、特に、データ収集の改善への貢献、③社会的インパクト評価に対する理解の向上が挙げられる。

(3) 評価実践上の課題の把握

評価の実践により、①評価における「悩み」と「つまずき」のポイント、②評価のあり方に関する課題を特定した。

①評価における「悩み」と「つまずき」のポイント

各ステップによる「悩み」と「つまずき」のポイントは次のとおりである。

【ステップ0：評価目的・ステークホルダーを確認する】

- a) 評価目的として何を掲げるか
- b) 評価対象をどのように設定するか

【ステップ1：ロジックモデルをつくる】

- c) 評価の対象とする「インパクト」の定義は何か
- d) ロジックモデルはどこまでできたら完成なのか

【ステップ2：インパクトマップをつくる】

- e) 指標をどのように設定するか

【ステップ3：データを収集する】

- f) どのようなデータを収集するか
- g) 組織内に評価に活用できるデータはあるか／組織内のデータをどのように蓄積・活用するか
- h) アンケート調査票をどのように設計するか
- i) アンケート調査をどのような手法で行うか

【ステップ4：データを分析する】

- j) データクリーニングはどのようにすればよいのか
- k) データ分析はどのようにすればよいのか
- l) 分析結果は統計的に有意か／統計解析は必要か

【ステップ5：事業改善につなげる・報告する】

- m) データ分析の結果をどのように示せばよいのか
- n) 分析の結果をどのように解釈するか

②評価のあり方に関する課題

評価の各ステップに関わらず生じる、評価のあり方、評価に対する取り組み方に関する課題として、社会的企業の評価体制、評価の工数、評価の費用の3点を整理した。

(4) 課題の要因

このような課題の要因としては、a) 社会的企業の評価の知見・経験の不足、b) 評価ステップ・アウトプットの複雑性、c) 評価に求められる高度な知識・技術の不足の3点が考えられる。

(5) 課題の解決策

上記の要因を踏まえて、課題の解決策として以下の5点を提示した。

- | |
|------------------------|
| a) 評価事例の蓄積／ピア・レビューの活用 |
| b) 評価の簡素化・標準化 |
| c) 評価インフラの構築 |
| d) 評価の支援（伴走型支援）の活用 |
| e) 社会的企業の人材育成／組織運営力の強化 |

5. 伴走型支援の要諦と課題 《第5章》

本調査では、各社会的企業に社会的インパクト評価のプロセス全体に寄り添って支援する「伴走型支援」を実施した。本調査の伴走型支援では、研究会メンバーから「スーパーバイザー」1名、受託者（事務局）である新日本有限責任監査法人から「伴走者」1名を各社に配置し、評価を実践した。

(1) 伴走型支援の実施内容

伴走型支援では、具体的には以下の内容を実施した。

- | | |
|--------------------------|----------|
| ○評価の技術支援 | ○技術移転・研修 |
| ○ファシリテーター／ディスカッション・パートナー | ○進捗管理 |
| ○日々の悩みの相談相手 | |

(2) 伴走型支援の要諦

伴走型支援の必要性や内容、支援の度合いは、社会的インパクト評価に関する社会的企業の知識・経験の度合いや、評価体制によって変わるものである。一方、伴走型支援を行うにあたって共通して必要な要素もあると考えられる。本調査での経験を踏まえた伴走型支援のポイントは次のとおりである。

- | | |
|--------------|--------------|
| ○評価の専門的知識 | ○事業への理解・共感 |
| ○ファシリテーション能力 | ○コミュニケーション能力 |

(3) 伴走型支援の課題

伴走型支援にも、その費用を誰がどのようにして負担するか、社会的インパクト評価の専門知識を有する伴走者をどのように育成するかという課題がある。

第1章 はじめに

1. 調査の背景・目的

本調査は、昨年度の内閣府共助社会づくり懇談会・同社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ報告書に示された社会的インパクト評価の普及における 6 つの課題——①意義や必要性に対する理解の不足、②手法に対する理解の不足、③手段（ツール）の不足、④基礎的な情報の未整備、資料の不足、⑤評価人材の不足、⑥評価コストの負担や支援の在り方——への対応策として提示された以下の 7 つの対応策のうち、F) 及び G) を受けて実施したものである。

図表 社会的インパクト評価の普及における課題への対応策

A)	評価普及のためのシンポジウムの開催と「評価推進フォーラム」の立ち上げ
B)	「評価宣言」と「ロードマップ」の作成
C)	評価に関する用語の邦訳と定義の明確化
D)	「変化の理論」「ロジックモデル」等基本ツールの手引書（日本語）整備
E)	海外の先行文献のリスト化と主要文献の邦訳化
F)	評価の担い手の育成を目的とした講習会の実施とモデル事業
G)	評価事例（ベスト・プラクティス）蓄積とピア・レビュー実施による知識共有化

出典) 内閣府社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ (2016) 「社会的インパクト評価の推進に向けて (概要)」

本調査の目的は、社会的インパクト評価の普及促進という大きな目標に向けて、次の 2 点を実施することである。

- 特定の社会的企業で「社会的インパクト評価」を実施・実践すること、と同時に、当該企業が行う評価実務に対して専門的指導・伴走型支援等を行うことを通じて、具体的かつ優良な評価事例を創出すること
- 社会的インパクト評価のノウハウや実務上の課題を抽出し、事前研修会、3 回の報告会、3 社のインパクトレポート、調査報告書とその後のパンフレット作成等を通じて広く共有すること

2. 実施方法

(1) 研究会の設置

本事業では、有識者による研究会を設置した。研究会の目的、研究会委員及び実施概要は以下のとおりである。

<研究会の目的>

- 社会的企業3社が行う社会的インパクト評価に対する専門的指導・助言を行う。
- 社会的企業等が同評価を行う上で参考となるノウハウや、実務上の課題について議論する。
- 研究会での議論の過程や結果を広く公開することで、社会的企業等が社会的インパクト評価を行うことの必要性やその方法について理解するとともに、何をしなければならぬかについて気づきを与える機会とする。

図表 研究会の委員

氏名	所属
岸本 幸子	公益財団法人パブリックリソース財団 代表理事・専務理事 事務局長
北大路信郷	明治大学ガバナンス研究科 教授
黒石 匡昭 (岡本 義朗)	新日本有限責任監査法人 パートナー <2016年10月～> (新日本有限責任監査法人 エグゼクティブ・ディレクター <～2016年9月>)
玉村 雅敏	慶應義塾大学 総合政策学部 教授
塚本 一郎 (座長)	明治大学経営学部 教授
馬場 英朗	関西大学商学部 教授

注) 五十音順、敬称略

図表 研究会の実施概要

回	実施日	概要
第1回	2016年6月29日	<ul style="list-style-type: none"> • 調査方針の確認 • 社会的企業、スーパーバイザーの選定 • 事前研修会の内容検討
第2回	2016年8月2日	<ul style="list-style-type: none"> • 評価の実践に関する報告と議論 <ul style="list-style-type: none"> ➢ ロジックモデル ➢ インパクトマップ • 第1回中間報告会の内容検討

回	実施日	概要
第3回	2016年10月31日	<ul style="list-style-type: none"> 評価の実践に関する報告と議論 <ul style="list-style-type: none"> ▶ データ収集 ▶ データ分析 第2回中間報告回の内容検討 中間インパクトレポート骨子案の検討
第4回	2017年2月14日	<ul style="list-style-type: none"> 最終報告会の内容検討 インパクトレポート、最終報告書骨子案の検討

(2) 社会的インパクト評価の実践

評価の実践を行う社会的企業として、アウトカムの実現可能性及び事業分野等を考慮して、株式会社 K2 インターナショナルジャパン（以下、「K2」という。）、認定特定非営利活動法人 Switch（以下、「Switch」という。）、特定非営利活動法人マドレボニータ（以下、「マドレボニータ」という。）の3社を選定した。

図表 社会的企業の概要

社会的企業	主な事業
K2	<ul style="list-style-type: none"> ニート・引きこもりの若者に対する自立支援事業 共同生活を主体とした就労支援プログラム 海外での就労体験プログラム 雇用環境の確保 / 等
Switch	<ul style="list-style-type: none"> 障害福祉サービス事業所（スイッチ・センダイ、スイッチ・イシノマキ） 困難を抱えた青年期の就学・就労支援（仙台 NOTE、ユースサポートカレッジ石巻 NOTE） メンタルヘルスリテラシー教育（予防教育事業） / 等
マドレボニータ	<ul style="list-style-type: none"> 【1】教室事業 <ul style="list-style-type: none"> 産前・産後のボディケア&フィットネス教室の開催 【2】養成事業 <ul style="list-style-type: none"> 産後セルフケアインストラクター養成コース 【3】調査・研究・開発事業 <ul style="list-style-type: none"> NEC ワーキングマザーサロン 『産後白書』『産褥記』シリーズ、『マドレジャーナル』の発行 新規プログラムの開発 / 等

評価の実施体制として、社会的企業 3 社それぞれに対して、研究会委員の中からスーパーバイザーとして 1 名、新日本有限責任監査法人のプロジェクトメンバーから伴走者として 1 名ずつ配置することにより、各社における評価実務について技術面・事務面双方から伴走型支援を行った。

図表 社会的企業の支援体制

社会的企業	スーパーバイザー	伴走者
K2	玉村 雅敏 委員	三浦 雅央
Switch	馬場 英朗 委員	高崎 正有
マドレポニータ	岸本 幸子 委員	福井 健太郎

(3) 事前研修会・報告会の実施

評価の実施に先立ち、社会的企業 3 社に対して事前研修会を開催した（2016 年 7 月 11 日）。事前研修会では、社会的インパクト評価の定義や手法について概説した上で、ワークショップ形式でロジックモデル作成の演習を行った。

また、社会的企業の評価の実践を通じて得られたノウハウや実務上の課題をそれぞれが持ち寄りつつ報告・議論をし、かつこれを広く公開することによって、他の社会的企業が社会的インパクト評価に取り組む際に参考となる情報を提供することを目的として、3 回の報告会を開催した。

図表 報告会の実施概要

回	実施日	概要
中間報告会 (第 1 回)	2016 年 9 月 2 日	<ul style="list-style-type: none"> 社会的企業からの報告（ロジックモデル、インパクトマップ、データ収集の概要） 委員による議論 参加者からの質疑応答
中間報告会 (第 2 回)	2016 年 12 月 1 日	<ul style="list-style-type: none"> 社会的企業からの報告（データ収集結果） 委員による議論 参加者からの質疑応答
最終報告会	2017 年 3 月 1 日	<ul style="list-style-type: none"> 社会的企業からの報告（データ分析結果、社会的インパクト評価への取組結果） 伴走型支援について事務局から説明 委員による議論 参加者からの質疑応答

図表 事前研修会（2016年7月11日）の風景



図表 最終報告会（2017年3月1日）の風景



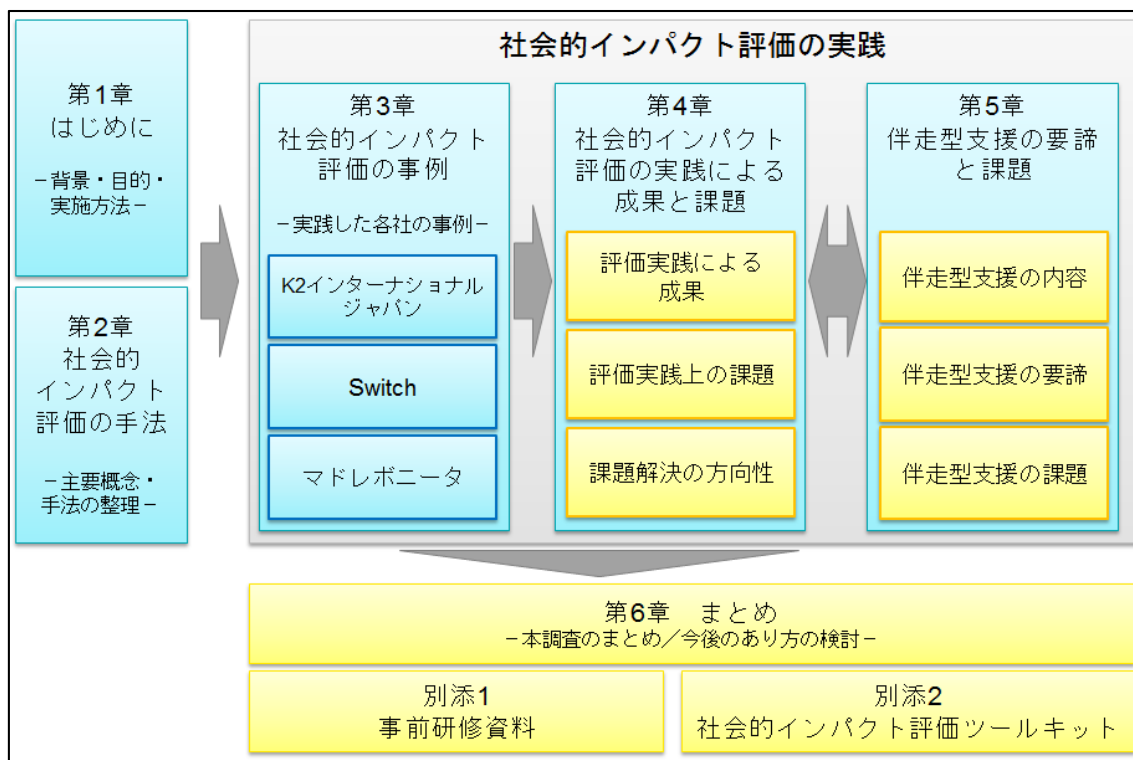
なお、上記とは別に Switch が仙台にて地域の社会的企業、中間支援組織、有識者等に向けた独自の報告会を開催した（2016年3月16日）。これは、地域においても社会的インパクト評価に対する関心が高く、Switch に対して本調査での取組を共有してほしいという要望があったためである。

3. 本報告書の構成

本報告書は、まず、第2章において、本調査で用いた社会的インパクト評価手法、評価のフローの全体像及び各ステップについて概説する。第3章では、社会的インパクト評価を実践した社会的企業3社それぞれの取組概要について述べる。第4章では、3社の取組全体をまとめ、本調査の成果と評価を実践するにあたっての課題を整理する。第5章では、各社に対する伴走型支援の具体的内容及び伴走型支援に必要な事項をまとめた上で、伴走型支援自体の課題を整理する。続く第6章では、本調査全体のまとめとともに、第4章及び第5章で整理した課題を踏まえた今後の社会的インパクト評価のあり方について検討する。

本報告書の全体構成を以下の図表に示す。

図表 本報告書の全体構成



第2章 社会的インパクト評価の手法

1. 主な評価手法

(1) 社会的インパクト評価とは

内閣府社会的インパクト評価検討ワーキング・グループでは「社会的インパクト評価」を以下の通り定義している。

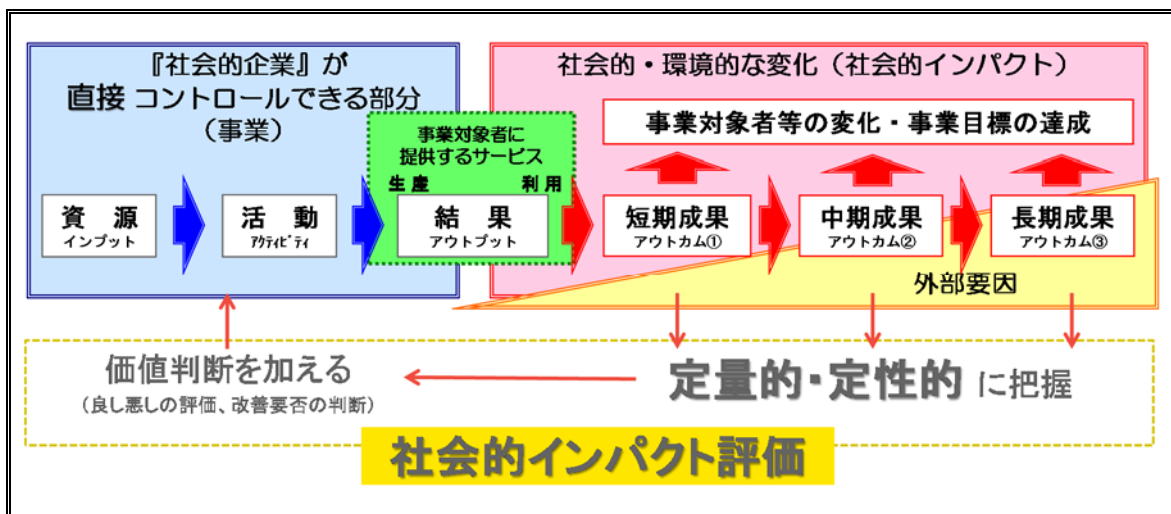
図表 社会的インパクト評価の定義

<p>社会的インパクト</p> <ul style="list-style-type: none">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「アウトカム」 <p>社会的インパクト評価</p> <ul style="list-style-type: none">社会的インパクトを定量的・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
--

出典) 内閣府社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ「社会的インパクト評価の推進に向けて」(平成28年3月)6~7頁

これらの考え方を、評価理論 (Evaluation Theory) でよく用いられる「資源=インプット」「活動=アクティビティ」「結果=アウトプット」「成果=アウトカム」の一連の流れ図 (後述するロジックモデル) に位置づけると、以下のような関係性で整理される。とりわけ、事業の実施、活動によって生み出されるアウトカムをいかに把握していくかが、社会的インパクト評価の鍵となる。

図表 社会的インパクト評価とロジックモデル



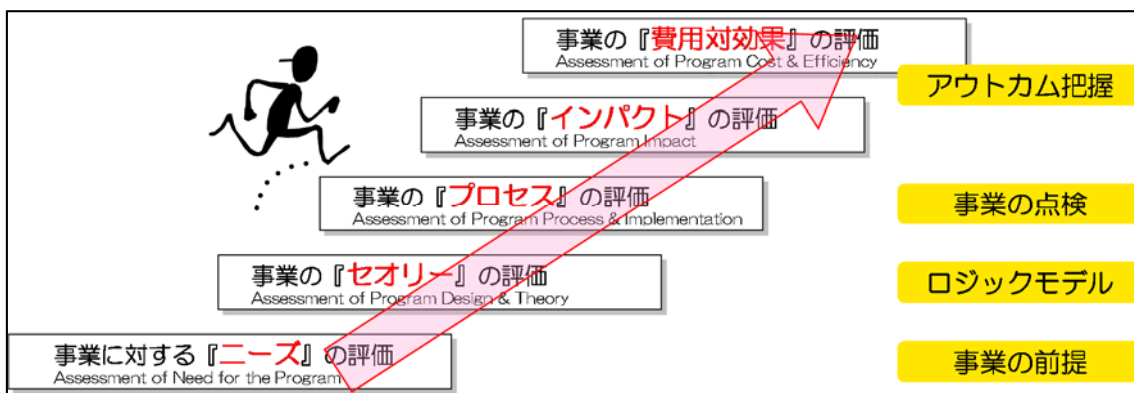
○資源（インプット）	: 資金、人員・時間、場所・施設等、事業実施に必要な投入物
○活動（アクティビティ）	: 社会的企業のスタッフ等が実際に従事する具体的業務
○結果（アウトプット）	: 社会的企業のスタッフ等の活動により産み出される製品・サービス等
○成果（アウトカム）	: 製品・サービスにより産み出される社会的・環境的な変化、便益、学び等

出典) 新日本有限責任監査法人作成

(2) ロジックモデルと評価

一般的に、実際の評価活動では、事業の実施、活動によってアウトカムが発現しているか否か、その有無を把握することと、その要因分析を行うこと等を通じて事業を点検し、その改善に資することが目的となる。これらの一連の評価において取り組むべきポイントは、下図のような階段構造になっているといわれており、下の段の評価があってはじめて、上の段の評価に意味がでてくる。事業に対するニーズが存在することが事業実施の前提であると位置づけるのであれば、評価実施の前提となるのは、事業の実施、活動がアウトカムの発現へとつながっていく論理的道筋を示した「ロジックモデル」である。

図表 評価活動の階段構造 (Hierarchy) モデル



出典) Rossi, Lipsey, Freeman (2004), Evaluation 7th edition を基に新日本有限責任監査法人作成

なお、評価結果であるアウトカムを表現する方法は、定性・定量・金額換算等の様々な形が存在しており、必ずしもアウトカムの金額換算が全ての評価の最終目的・唯一の解ではないことに留意する必要がある。

(3) 社会的インパクト評価の主な手法

評価活動で用いられる評価・分析手法は多々存在しており、評価に取り組む目的、ステークホルダーの興味、評価に投じることのできる資源（予算・人員）等に応じて適宜採用していくこととなる。

これらの手法に共通する基本的な考え方を端的に言えば、定量的手法から定性的手法に至るまで種々織り交ぜながら、いかに様々な「比較」を実施することによって、事業の実施、活動によってもたらされたアウトカムをできるだけ客観的に示すことができるか、ということである。

図表 様々な評価分析手法

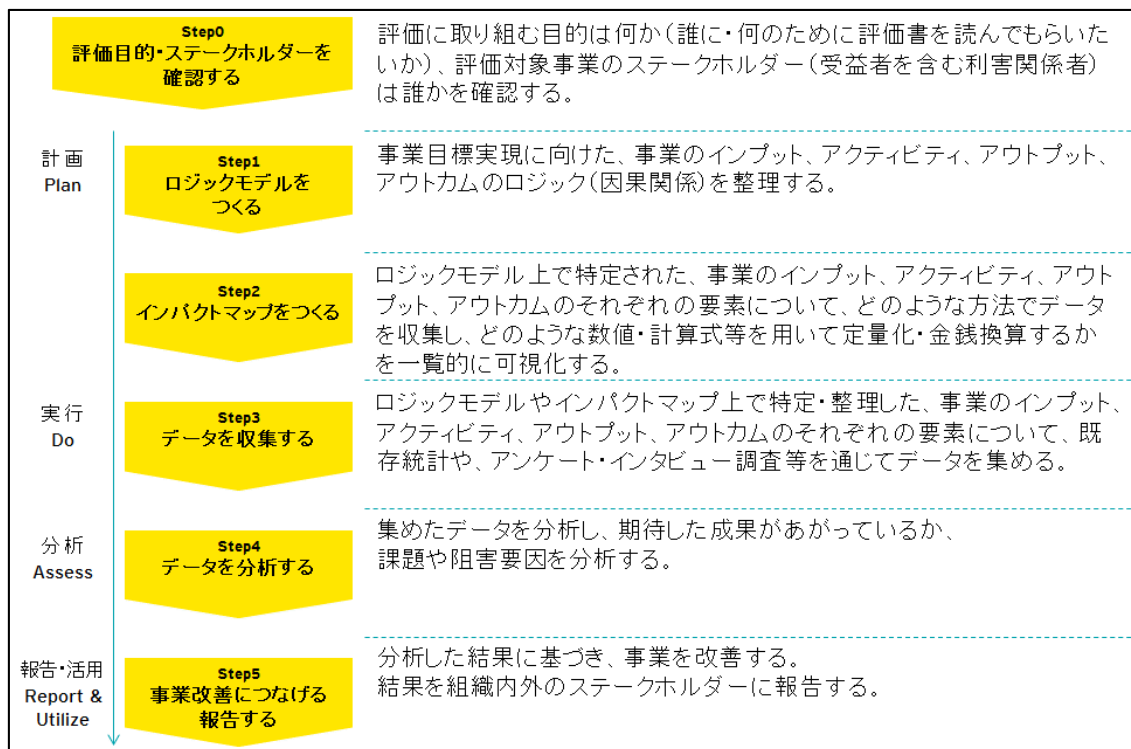
評価・分析手法	概要
事前・事後 Before-After	事業実施前・後の指標値を比較し、差を見ることで、事業実施の効果について検証を行う
時系列 Time Series	事業実施前の長期トレンドを観測し、実施後のトレンドの変化を見ることで、事業実施の効果について検証を行う
クロスセクション Cross Section	一時点で地域や個人間の、事業実施状況とアウトカムの相関関係を見ることにより、事業実施の効果について検証を行う
一般指標 Generic Control	事業対象グループの平均値と全国平均値、県平均値等の一般指標値を比較し、差を見ることで、事業の効果について検証を行う。国内・同一県内における外部要因による影響値をある程度除去して考えることができる
マッチング Matching Control	事業の実施対象グループを決定した後で、可能な限り実施グループに近いグループ（年齢、性別等）を選定して比較し、差を見ることで、事業の効果について検証を行う
実験分析 Randomized Controlled Trial	事業の実施前に、事業の実施対象となり得るグループに対して、無作為割付により実施するグループと実施しないグループとに分け、それを比較し、差を見ることで、事業の効果について検証を行う
費用便益・SROI Cost-Benefit Analysis Social Return On Investment	事業によってもたらされたあらゆる変化（結果・成果・その他の副次的影響）を貨幣価値に換算した値、事業実施にかかったあらゆる費用（資源・活動）を貨幣価値に換算した値と比較する【インパクト評価の結果を金額換算】

出典) 佐々木亮 (2010) 「評価理論」、龍慶昭・佐々木亮 (2000) 「政策評価の理論と技法」を基に新日本有限責任監査法人作成

2. 評価実施フローの全体像

本調査では、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ワーキング・グループ「社会的インパクト評価ツールセット 実践マニュアル」(Vol. 1. 0) を参考に、一部簡略化しつつ次のステップに基づき評価を実践した。

図表 評価のステップ



出典) 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ワーキング・グループ「社会的インパクト評価ツールセット 実践マニュアル」(Vol. 1. 0) を基に新日本有限責任監査法人作成

注) 上記実践マニュアルは、1. ロジックモデルをつくる、2. 評価するアウトカムを考える、3. アウトカムの測定方法を定める、4. 評価のデザインを決める、5. データを収集する、6. データを分析する、7. 事業改善につなげる・報告する、の7つのステップにより構成されている。

(1) 評価目的・ステークホルダー確認

ここでは、まず評価に取り組む目的は何か、より端的に言えば誰に・何のためにインパクトレポートを読んでもらいたいかを明らかにし、その上で、評価対象事業のステークホルダー（受益者を含む利害関係者）は誰なのかを確認する。

内閣府社会的インパクト評価検討ワーキング・グループでは、社会的インパクト評価に取り組む目的を、大きく分けて2点存在するとしており、「何のために実施し、どのように活用するのかによって、評価の設計に大きく影響する」と説明している。

図表 社会的インパクト評価の目的

①説明責任を果たす（アカウンタビリティ）

- 外部の利害関係者（ステークホルダー）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。

②学び・改善

- 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。

出典）内閣府社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ「社会的インパクト評価の推進に向けて」（平成28年3月）7頁

一般に、評価の主たる機能として、「形成的（formative）」機能と「総括的（summative）」機能の2つの側面があると指摘¹されている。形成的評価とは、多くの場合、事業の設計段階・導入段階に行われるもので、事業を担当する者が自ら事業等の「改善を意図（intent to improve）」して行われる。他方、総括的評価とは、多くの場合、事業が導入・実施された後に行われるもので、外部者もしくは意思決定者によって、今後当該事業を拡大・全面展開すべきか、継続すべきか、それとも辞めるべき（discontinue）かを意思決定するために行われる。このうち、内閣府社会的インパクト評価検討ワーキング・グループが整理した前述の2つの目的、すなわち「①説明責任を果たす」は総括的評価に、「②学び・改善」は形成的評価に、それぞれ符合するものと考えられる。

¹ この両者——形成的評価と総括的評価——の違いについて Scriven (1991) は、Robert Stake イリノイ大学教授（教育学）の言を引用し「コックがスープの味を確かめる行為が「形成的評価」で、客がスープの味を確かめる行為が「総括的評価」である」と実にうまくまとめている。

図表 評価目的の2つの系譜——形成的評価と総括的評価

	形成的評価 Formative Evaluation	総括的評価 Summative Evaluation
だれが？ どこで？	主として事業担当者	主として意思決定者
	組織内	組織外
いつ？	事業の設計・実施段階 日常的に実施	事業の実施後 中間・事後的に実施
なにを？	将来に焦点	過去に焦点
	日常的な出来事	一般的な傾向
どのよう に？	改善に向けた強み・弱みの分析	成果の達成状況の報告
	ニーズ評価	評価手法を用いた分析
なぜ？	フィードバック	エビデンス
	組織としてのスキル	全体的態度の表明
つまり？	事業の実施状況を確認し、改善を行 っていく際に役立つ情報を提供	事業の成果発現を評定し、外部に説 明する際に役立つ情報を提供

出典) Scriven, M. (1991) Evaluation Thesaurus 4th edition、テキサス大学効果的教育・学習センターウェブサイト、クラリオン大学・エディンボロ大学・スリッピーロック大学看護学研究科ウェブサイトを参考に新日本有限責任監査法人作成。

実際に評価に取り組む際には、評価に投入できる資源（人員・予算・期限）が限られている場合がほとんどである。あれもこれも評価したいと調査対象・調査分量を無制限に拡大することは現実的ではない。こうした制約下で効率的かつ有用な評価を行うためには、評価目的を明確にしつつ、調査・評価対象をある程度絞り込む形で評価を行うことが求められる。

この点について、内閣府社会的インパクト評価検討ワーキング・グループでは、海外の様々なガイドラインで示されている基本的な考え方として「比例性」または「比例原則」(proportionality) と呼ばれる考え方を引用しつつ、“評価目的や情報に対する利害関係者のニーズと評価主体が利用可能な資源等を踏まえて（評価手法を）選択”すること、“全ての社会的事業体があらゆる重要情報を獲得し報告することはできない”ことについて、許容されるものであると説明している。こうした評価目的・ステークホルダー、さらには評価に取り組むに際しての限界等は、インパクトレポートにおいてもしかるべき形で言及され、掲載されるべきである。

図表 主な評価原則

1 重要性 Materiality	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 Proportionality	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 Comparability	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 Stakeholder involvement	社会的インパクト評価にあたっては、利害関係者が幅広く参加・協働すべき。
5 透明性 Transparency	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。

出典) 内閣府社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ「社会的インパクト評価の推進に向けて」(平成 28 年 3 月) 12 頁

なお、上述の評価原則の 1 つである「利害関係者（ステークホルダー）の参加・協働」は極めて広い概念である。開発援助分野で発展してきた参加型評価（Participatory Evaluation）の概念に基づき、評価対象事業の受益者等の外部者にとどまらず、社会的企業内部で実際に事業に携わるメンバーやスタッフも含め、なぜ・何のために評価に取り組むのかを議論をし、評価に取り組む目的を組織内で早期の段階で合意しておくことが重要である。

図表 参加型評価の考え方

米国国際 開発庁 USAID	参加型評価は、開発プログラムの関係者、即ちプログラム提供者、パートナー、受益者その他の関係者が、評価の計画とデザイン、情報の収集・分析、評価分析、結論と提言の作成、プログラム改善のための行動、政策作成等の全ての段階に積極的に参加して行われる。
世界銀行	参加型モニタリング・評価は、様々なレベルのプロジェクト関係者が共同でプロジェクトを評価し、必要な修正策を実施する共同作業プロセスである。この共同的な問題解決には、コミュニティの男性と女性、NGOs 等の仲介組織、プロジェクトに関与する民間企業、全てのレベルの政府職員が参加する。受益者調査やコミュニティへの質問票調査（サーベイ）だけでなく、現地の関係者が自ら問題点を見だし、情報を収集・分析し、提言を行って修正を実施する。

出典) USAID (1996)、World Bank (Website of the Office of Evaluation Department)

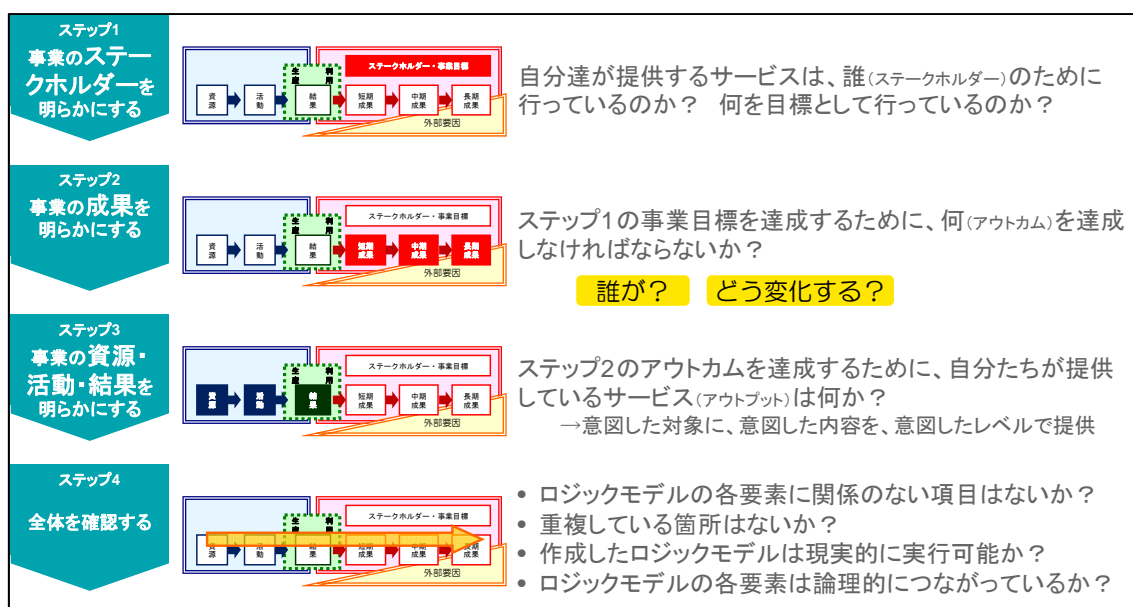
(2) ロジックモデル作成

ここでは、事業目標の達成に向けた「資源＝インプット」「活動＝アクティビティ」「結果＝アウトプット」「成果＝アウトカム」の一連の流れ図＝ロジックモデルを整理する。

前述の通り、評価活動においてロジックモデルは重要な役割を果たす。これは事業や活動の実施に必要な資源、具体的な活動、その活動がもたらすもの（アウトプット・アウトカム）のそれぞれの関係性を示し、事業目標に至るまでの論理的道筋（ロジック）を「可視化」するものであり、評価実施の前提となるものである。ロジックモデルの起源は、1960年代後半に米国国際開発庁（USAID）が開発したロジカル・フレームワークにあるとされ、様々な分野でその概念が活用されてきている。多様な形態・様々な呼び名²はあるものの、政策評価・分析、開発援助の世界ではおよそ一般的なツールであると言える。

ロジックモデル作成のプロセスを図式化すると概ね以下のとおりである。

図表 ロジックモデル作成プロセス



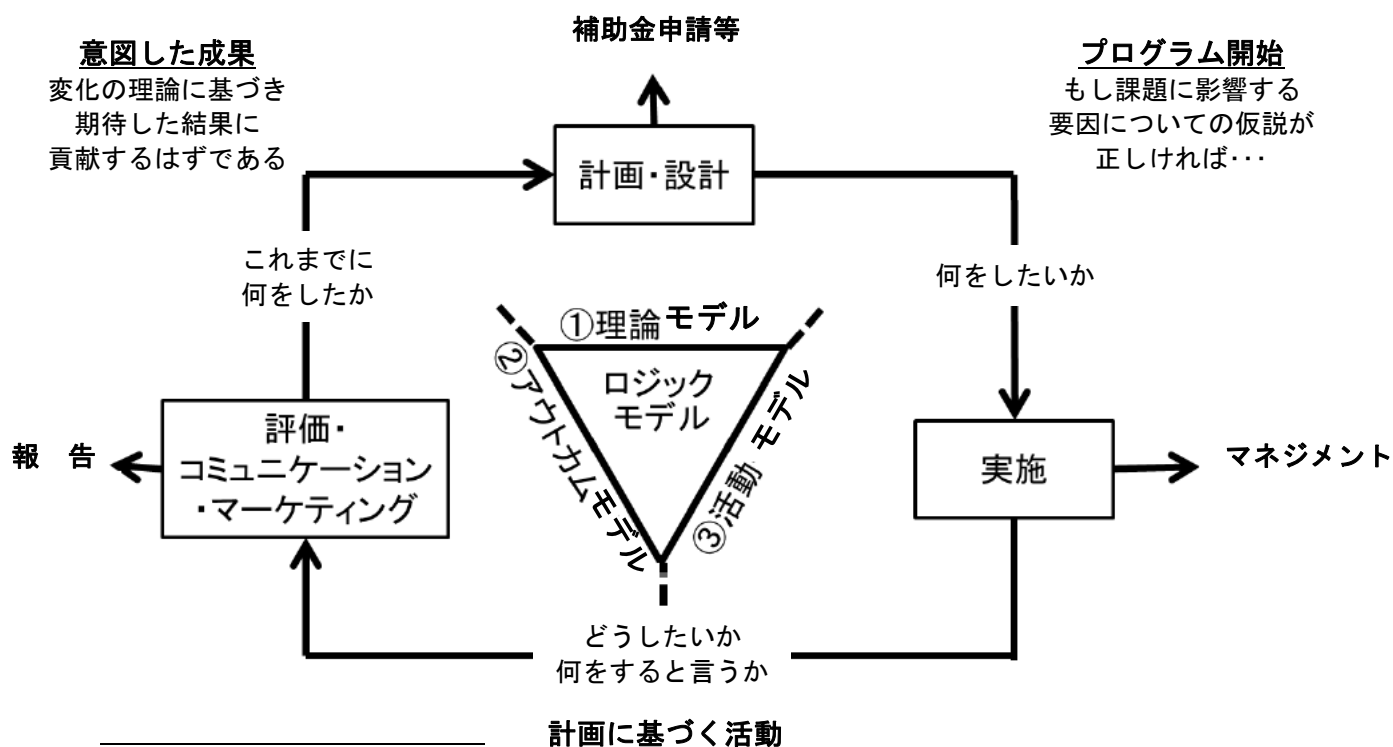
出典) G8 社会的インパクト投資タスクフォース国内諮問委員会社会的インパクト評価ワーキング・グループ「社会的インパクト評価ツールセット 実践マニュアル」(2016. 6. 14. Vol. 1. 0)、ケロッグ財団「ロジックモデル策定ガイド」(2001. 12)を基に新日本有限責任監査法人作成

² 内閣府社会的インパクト評価検討ワーキング・グループの報告書に記載されているロジックモデル、変化の理論(セオリー・オブ・チェンジ)の他、ロジカル・フレームワーク(ログ・フレーム)、プログラム・セオリー、コーザル・リンケージ、リザルツ・チェーン/等

ケロッグ財団が、財団関係者と助成金受給者を対象に1998年に作成した「ロジックモデル策定ガイド」³では、ロジックモデルを策定・利用することの目的を“ステークホルダーに対して、計画しているプログラムと、それが目指している成果との間を結びつける出来事をつながりを表すロードマップを示すこと”としている⁴。具体的には以下の3つの類型があるとし、目的に応じて適宜使い分けることが必要であるとしている。

図表 ロジックモデルの類型

理論モデル Theory approach model	補助金申請等の目的のために、主にプログラムの計画・設計時に策定される。プログラムに影響を与える変化の理論 (theory of change) に重点を置き、プログラムの全体構想を大枠で示すもの。
アウトカムモデル Outcome approach model	報告等の目的のために、主にプログラムの評価時に策定される。意図した結果・成果と具体的な資源・活動とを結びつけ、その各要素間に存在するであろう因果関係 (causal linkage) を詳細に説明しようとするもの。時間の経過に従い、アウトカムを、短期 (1~3年)、中期 (4~6年)、長期・インパクト (7~10年) に細分化して示すことがよくある。
活動モデル Activities approach model	マネジメントの目的のために策定される。プログラムを実施・推進するプロセスに焦点をあて、計画された様々な活動について、管理・モニタリングするためのツールとして用いられるもの。



³ W. K. Kellogg Foundation Logic Model Development Guide, 2006年1月更新。
<https://www.wkcf.org/resource-directory/resource/2006/02/wk-kellogg-foundation-logic-model-development-guide>

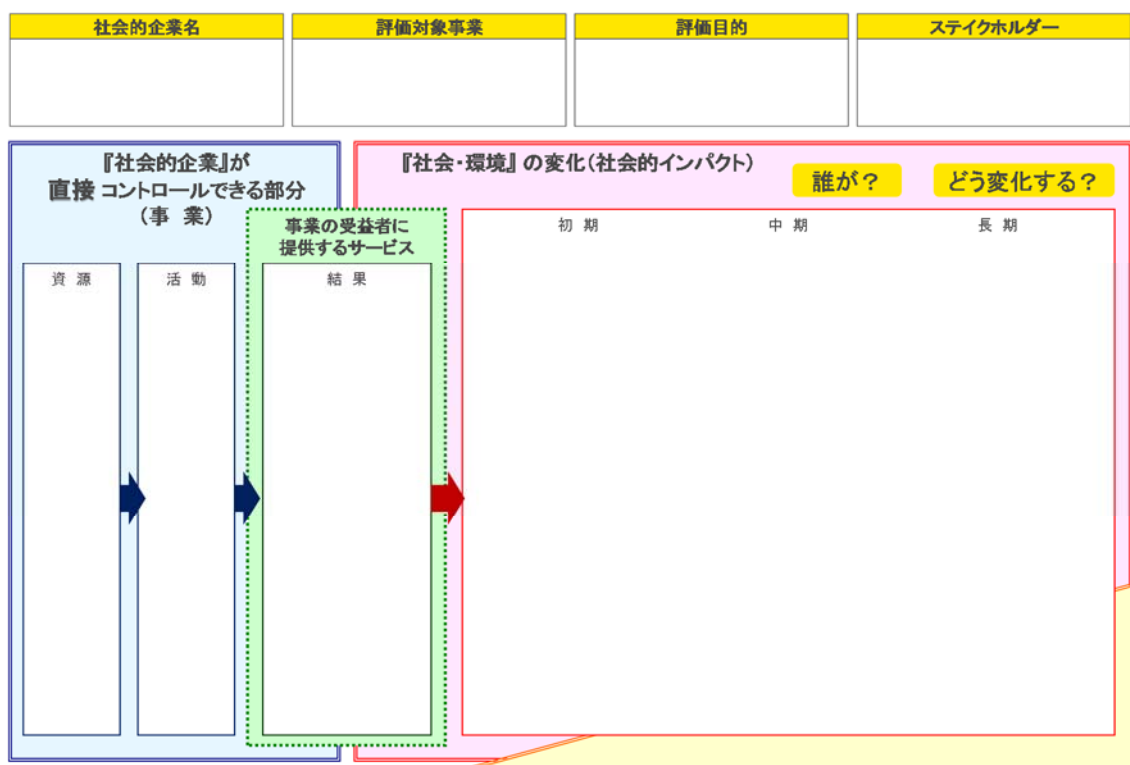
⁴ 前掲書3頁。

出典) W.K. Kellogg Foundation (2004) 「Logic Model Development Guide」9-13 頁、大西淳也・日置瞬 (2016) 「ロジックモデルについての論点の整理」(財務省財務総合政策研究所・ディスカッションペーパーシリーズ)より新日本有限責任監査法人作成。

今回の事業は、それぞれの社会的企業において社会的インパクト評価の一連の流れを実践してもらうという目的に基づいて取り組んでいるものであることから、ここでいう「アウトカムモデル」、すなわちプログラムの評価時に策定する、プログラムの資源・活動が意図した結果・成果に結びついているかを示すロジックモデルの構築をイメージした。

今回のロジックモデルの標準フォームは以下のとおりとした。

図表 ロジックモデルの例 (今回用いた標準フォーム)



出典) 新日本有限責任監査法人作成

(3) インパクトマップ作成

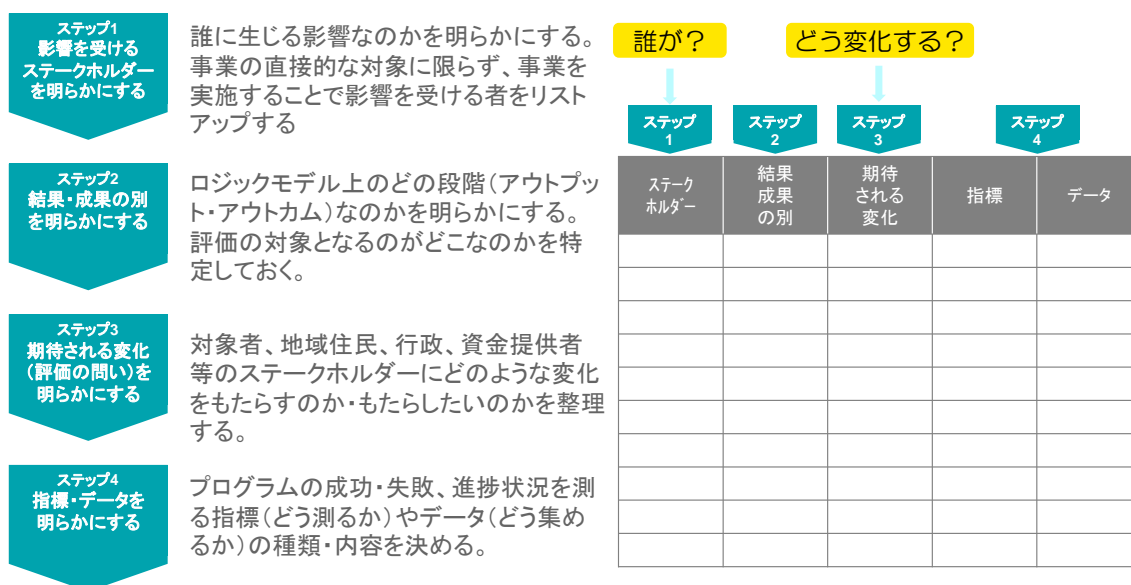
ここでは、ロジックモデル上で特定された、事業のインプット、アクティビティ、アウトプット、アウトカムそれぞれの要素について、どのような方法でデータを収集し、どのような数値・計算式等を用いて定量化・金額換算するかを一覧的に可視化する。

ロジックモデルで特定した各要素は、このままでは「絵に描いた餅」に過ぎない。評価を通じてこれらを客観的に明らかにしていくための方法、すなわち、定量的に把握していくための測定指標を検討し、その方法を可視化したものがインパクトマップである。

得てして、ロジックモデルができれば後はデータを集めればいだけではないか、と考えがちであるが、それは誤りである。次のステップとなるデータの収集・分析に先立ち、最初に行うべきことは、何・誰を対象に、どのようなことを評価するかを考えること、言い換えるのであれば、評価を行うべき「仮説」を考えることである。こうした仮説がないままにむやみにデータを収集して、それらを何の方針もなく分析してもほとんど意味がない。きちんとした仮説が構築され、かつ分析したい対象が明らかになって初めてデータが必要になってくる。

インパクトマップ作成のプロセスを図式化すると概ね以下のとおりである。ステップ 1 からステップ 4 は、データ収集・分析に取り組む前に行うべき評価の仮説構築フェーズであり、定量的評価・定性的評価いずれの場合においても、評価指標等を検討するプロセスにおいて重要となる。ステップ 5 からステップ 8 は、データ収集・分析を行った後に、その結果を整理して金額換算を行っていく評価の実践フェーズであり、主に SROI 等のようにインパクトの金額換算を行うプロセスにおいて重要となる。

図表 インパクトマップ作成プロセス



ステップ5
収集した指標値
を記載する

ステップ4で定義した指標・データを収集し、その結果を記載する。

ステップ6
金銭的代理指標
(財務プロキシ)
を明らかにする

ステップ5で記載した指標値を金額換算する際に用いる原単位(指標値1単位当たりの金銭的価値の考え方やその金額等)を記載する。

ステップ7
プログラムの
正味の効果を
明らかにする

ステップ5で記載した指標値を金額換算する際に考慮すべき影響度合い=死荷重・寄与度・逓減等を記載する。

ステップ8
金銭的価値を
記載する

ステップ5~7で得られた情報・データを基に、インパクトの規模を金銭的価値で表現する。

どのぐらい?

ステップ 5 ステップ 6 ステップ 7 ステップ 8

指標・データ	指標値	金銭的代理指標 (財務プロキシ)	死荷重 寄与度 逓減等	金銭的価値

出典) 英国 Cabinet Office (2009), A guide to Social Return on Investment、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ワーキング・グループ「社会的インパクト評価ツールセット 実践マニュアル」(Vol. 1.0)を基に新日本有限責任監査法人作成

図表 インパクトマップの例 (今回用いた標準フォーム)

結果・成果の別 ①結果、②初期成果、 ③中期成果、④長期成果	ステイクホルダー【誰が】 誰が変化するのか？ 誰に影響を与えるのか？	評価の問い【どう変化する】 どのような変化をもたらすのか？ どのような変化をもたらしたいのか？	指標 どうやって測定するか？	データ どこで、どうやって情報を収集するか？ (アンケートの場合は設問内容も)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

指標 どうやって測定するか？	データ どこで、どうやって情報を収集するか？ (アンケートの場合は設問内容も)	<A> 指標値【どのぐらい】	 金銭的代理指標	<C> 死荷重・寄与度・逓減	<A×B×C> 金銭的価値

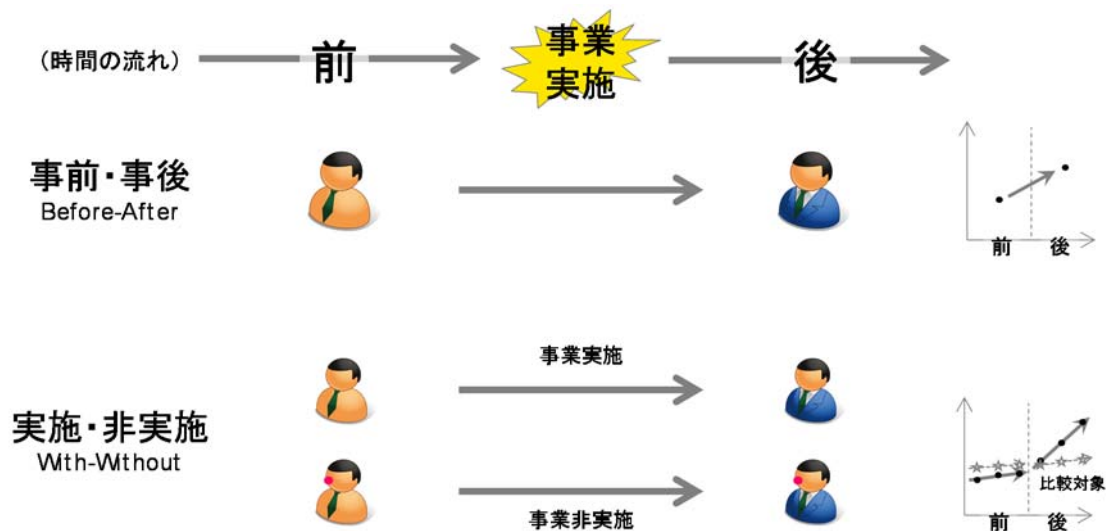
出典) 新日本有限責任監査法人作成

(4) データ収集、データ分析

ここでは、ロジックモデルやインパクトマップ上で特定・整理した、事業のインプット、アクティビティ、アウトプット、アウトカムのそれぞれの要素について、既存統計や、アンケート調査、インタビュー調査等を通じてデータを収集し、これらを分析することによって、期待した成果があがっているか、課題や阻害要因を検証する。

前述の通り、評価を行う際の要点は、いかに様々な「比較」を実施することによって、事業の実施、活動によってもたらされたアウトカムをできるだけ客観的に示すことができるか、ということに尽きる。実務的に最も多く用いられる比較の観点には、①事業を実施する前と後という「時間」の観点で比較を行う場合（Before-After）と、②事業の対象となる者とならない者という「主体」の観点で比較を行う場合（With-Without）とが想定される。これらの観点を組み合わせてデータ収集、データ分析の設計を行うことが想定される。

図表 評価における比較の観点（Before-After、With-Without）



出典) 新日本有限責任監査法人作成

データ収集の方法として、受益者等を対象としたアンケート調査を行う頻度が高いものとする。アンケート調査においては、事前の調査設計、とりわけ調査票・設問項目のデザインが重要となる。設問項目の作成・選定にあたっては、文献調査を通じて得られる既存の研究・調査・統計資料等を参考にして選択する方法や、事前にインタビュー調査等を実施して得られる自由意見等を参考にして設問項目を検討する方法が用いられる。特に、先行調査結果と比較する目的がある場合には、調査の継続性を担保する目的から、先行調査で用いられた質問文・選択肢・回答形式をそのまま踏襲することが望ましい。

こうして得られた設問項目案を、どの項目が重要なのか、全体数として回答者の協力の限界を超えていないか等の観点から取捨選択する。概ね、設問項目にして30～50程度、回答時間は15～20分程度、ページ数にして6～8頁程度を限度としてみなしておく⁵。

さらに事前の調査設計段階では、調査テーマ、目的、仮説を決定すると同時に、調査期間・予算、対象者、データ収集法、サンプリング法、分析イメージも決めなければならない。一般的なアンケート調査のプロセスは以下のとおりである。

図表 アンケート調査のプロセス

1. 調査テーマの決定

最初は漠然としたイメージのようなものとしてしか把握できないので、情報を集めつつ色々な角度から集中的かつ柔軟に考える。

2. 文献調査

理論や概念に関するタイプと、実証的な調査に関するタイプの2種類の文献を調べる。

3. 調査デザイン

- (1) 調査テーマ、目的を定めて概念的枠組を構築し、仮説を決定する。
- (2) 調査期間・予算を決める。決める際には、調査者が利用できる時間、費用、人的ネットワークについての現実を直視する。
- (3) 調査対象者、データ収集法、サンプリング法を決定する。
- (4) どのようにデータを編集・集計・分析するか、どの統計ソフトを使用するか等を検討する。
- (5) 調査票ドラフトを作成し、予備調査を行って調査票を完成させる。
- (6) 調査実施に向けて、調査票作成以外の様々な準備を行う。
- (7) これまでの(1)～(6)のプロセスで、調査の目的や方法に倫理的問題が含まれていないかを検討する。

4. 調査実施

調査票の配布・回収を行う。問い合わせに対応する。

5. 調査実施後のプロセス

データの編集・入力・分析、報告書の作成・提出・送付、レポート作成・プレゼンテーションを行う。

出典) 鈴木淳子(2011)「質問紙デザインの技法」を一部改訂

⁵ 鈴木淳子(2011)「質問紙デザインの技法」97頁。

なお、定量化されたアウトカム（指標）から、事業実施による正味の効果（インパクト）を算出する際、以下の4つの視点から検証し、その影響分を差し引く必要がある。

図表 インパクトの課題推計を避ける観点・手法

	定義	例
死荷重 Deadweight (loss) そのアウトカム、 <u>事業がなかったとしても出ている？</u>	<ul style="list-style-type: none"> 評価対象事業を実施していなかったとしても発生していたであろうアウトカム。これが想定される場合、何もしない（Do Nothing / Do Minimum）選択肢を取った場合（＝ベースライン）の影響分を差し引く必要がでてくる。 	新規採用者を100人採用したA社は、仮に補助金をもらわなかったとしても、新規採用者を50人採用するはずだった。
置換効果・代替効果 Displacement/Substitution (effect) そのアウトカム、 <u>他の誰かのアウトカムを奪っている？</u>	<ul style="list-style-type: none"> 評価対象事業がもたらしたアウトカムが、仮にその事業を実施していなかった時に、他のどこかで生じていたであろうアウトカムを置き換え・代替しているケース。これが想定される場合、双方で効果が相殺されるため、社会的に新たに生み出されたインパクトは「ゼロ」となる。 	X市の企業誘致策により、隣のY市の企業がX市に移転してきた（X市・Y市の企業数合計が増えていない限り、全体では±ゼロ）。
寄与・貢献 Attribution そのアウトカム、 <u>事業が貢献したのは一部だけ？</u>	<ul style="list-style-type: none"> 評価対象事業の実施以外に、アウトカムの発現に影響を与えた他の要因がある場合、アウトカム全体に占める評価対象事業の寄与・貢献度合いを掛け合わせ、他の要因による影響分を除外する必要がでてくる。 	外国人観光客の増加に、B事業が貢献したのはごくわずかで、為替（円安）の効果が大きい
通減 Drop-off そのアウトカム、 <u>いずれ時がたてばなくなる？</u>	<ul style="list-style-type: none"> 評価対象事業の実施によるアウトカムが、期間が経つにつれて小さくなっていくケース。これが想定される場合、一定期間経過した場合のアウトカム減少率を掛け合わせ、時間経過に伴う通減分を除外する必要がでてくる。 	A ワクチンの効果は、接種後6か月までは持続するが、1年後にはほぼなくなってしまふ。

出典) 英国 Cabinet Office (2009), A guide to Social Return on Investment、慶應義塾大学 SFC 研究所 (2014) SROI 実施ガイドラインを基に新日本有限責任監査法人作成

(5) インパクトレポート作成

ここでは、分析した結果に基づきインパクトレポートをまとめる。その際には、誰に対して、何を目的としてレポートを作成するのかを意識する必要がある。事業を改善することを目的とした組織内部向けレポートなのか、評価結果をステークホルダーに報告・幅広く公表することを目的とした組織外部向けレポートなのかによって、内容は大きく変わってくる。いずれの場合においても、目の前にいない多数の読み手に内容を伝えるべく、正確に意図を伝えられるよう、ワーディング、レイアウト、ビジュアル（図表、グラフ、アイコン等）それぞれを工夫する。

今回のインパクトレポートの標準構成は以下のとおりとした。なお、本調査は社会的インパクト評価のモデル事業であることを踏まえ、インパクトレポートには評価の体制や過程、分析方法や結果を比較的詳細に渡って提示している他、評価に取り組んだ経験についても一部言及している。ただし、各社がインパクトレポートを活用するにあたっては、必ずしもこの構成のままではなく、内容の一部を適宜抜粋するなどして、ステークホルダーに対してよりわかりやすい形で示すことを想定している。

図表 インパクトレポートの骨子例（今回用いた標準フォーム）

第1章 社会的企業の概要
1-1 組織の概要
1-2 事業の概要
第2章 評価の概要
2-1 評価の背景・目的・ステークホルダー
2-2 評価体制
2-3 評価対象プロジェクトの概要
第3章 評価の方法
3-1 ロジックモデル
3-2 インパクトマップ
3-3 データ収集・分析方法
第4章 分析結果
4-1 実績データ
4-2 アンケート調査
第5章 結論

出典) 新日本有限責任監査法人作成

第3章 社会的インパクト評価の事例

本章では、各社会的企業の評価の実践における要点及び課題を整理する（各社のインパクトレポートは別冊資料参照）。また、各社が社会的インパクト評価に取り組んだことによる意見や感想、気づきの点を「(5) 評価実践者の声」に掲載した。

1. 株式会社 K2 インターナショナルジャパン

(1) 評価目的・ステークホルダー

<p>■評価対象事業： 『湘南・横浜若者サポートステーション』 (働くことや自立に不安を抱えていたり、悩みをもつ15歳～39歳の若者への支援)</p> <p>■評価対象期間： 2015年度</p> <p>■評価対象者数： 141名(2015年度の同サポートステーション新規登録者で、3ヶ月以上支援を継続している当事者)</p> <p>■事業概要： キャリアコンサルタント等による専門的な相談、コミュニケーション訓練等によるステップアップ、協力企業への就労体験等といった、就労に向けた支援を行っている。また、初回面談等での保護者からの問い合わせや相談のほかに、家族に対する定期的な現状の報告や共有、勉強会や相談会等を実施している。</p>
--

本評価では、K2が厚生労働省からの委託により運営する「湘南・横浜若者サポートステーション（以下、「サポステ）」の参加者を対象にして、支援サービスを通じた自立に向けた意識や行動の変化について評価するものである。サポステは、働くことについて様々な悩みを抱えている若者（15歳～39歳）が就労に向かえるよう、多様な支援サービスを提供している。K2では、このサポステ以外にK2独自の若者向けの自立支援サービスを実施しており、複層的な支援活動を行っている。

K2では、これまで支援経験から、本人の意識、行動変化を促すには、親の理解や支援、関与が重要であるという認識を有している。具体的には、親が子どもの自立に向けて相談をしたり、親向けの研修プログラムに参加したりする等、親の子どもの支援に関する意識、行動の度合いが高い場合には、親子関係の改善とそれによる子どもの安心の実現により、支援対象である子どもの意識や行動の変化も促進されるという現場の実感が得られている。本評価では特に、このような「親の関与」がある場合において、それが無い場合と比較することで、その有効性を検証して、子どもの自立に向けて「親の関与」の重要性を明らかにすることを目的としている。この仮説を検証した結果を基に、現在は本人支援が中心である現行制度の枠組を見直し、課題を抱える若者の自立に向けて「親の関与」に対する支援を新たに導入・実施することで、より効果的に課題を解決することを意図するものである。

(2) 評価実践上の要点

本評価においては、前述のようなサポステの利用を通じた本人の意識、行動の変化を直接の対象とする。これを「親の関与」がある場合と、無い場合を比較することから、ステークホルダーとしては、課題を抱える若者の親がまず想定される。なお、最終的な自立を視野に入れると、雇用主や地域の住民等もステークホルダーとなるが、今次の評価では対象としないこととした。

K2 では、外部の専門家による社会的インパクト評価をこれまでに 2 回実施している。1 回目は、株式会社 公共経営・社会戦略研究所により「中間的就労プログラム」を評価したものであり、2014年03月にSROI評価報告書を作成している。2回目は、同社により「合宿型プログラム」を評価したものであり、2014年9月に同じくSROI評価報告書を作成している。このように、K2 としては、自ら実施した評価ではないものの、評価に関与した経験を有している。本評価では、前述の 2 件の評価に関与した経験がある 2 名が担当となった。また、このような過去の経験から担当者は評価の重要性を認識しており、今次の評価の実践を契機として、組織内部において評価の意義を浸透させ、将来的には自立して評価することを視野に入れて、若者支援を担当する者を評価のプロセスに適宜参画させることで、その実現を図ることとした。

また、K2 では相談員が各支援対象者の基礎的な情報や意識、行動の変化状況、困難度等を記録するクラウドベースのデータシステムを業務に活用している。現状は、登録された情報は主に相談員の支援活動に活用されるのみで、それらの情報を基にした評価は行われていない。今次の評価では、利用に関する基礎的な情報や相談員の主観による項目等も評価の基礎情報として活用することにより、将来的にこのような情報を活用した評価の実践にもつなげることを意図している。

(3) 課題

評価の実践において直面した課題は以下の通りである。

a) ロジックモデル作成

まず、困難に直面したのはロジックモデルの作成である。これまで評価に関与した経験はあるものの、自らがロジックモデルを作成する経験はなく、この過程において大きな壁に直面した。担当者は、若者の支援においては、若者それぞれの置かれた状況や支援内容が異なり、結果として最終目標に向かうパスが各々異なることから、それらを一般化することは難しいと考え、作業が進みにくい状況が生じた。評価においては、目標に向けての一般的なパスを明らかにし、各人の異なる状況の下、それらを可視化することが基本になるということはある程度理解しているものの、一般的なパスを特定することについて、少人数で検討することには限界があった。

スーパーバイザーのアドバイスもあり、評価の担当者に加えて相談実務を担当する者を加えたワークショップを開催することにして、複数関係者で検討する場を設け、関係者全員が納得するような内容のモデルを作成することで、この課題をクリアすることができた。

このようなプロセスは、担当者が意図しているように、本評価を通じて組織全体に評価に対する理解を浸透させるという方向性にも合致しており、複数の関係者を巻き込んで評価モデルとなるロジックモデルを検討することは、本評価において大きな意義があったと言える。

b) インパクトマップ作成

インパクトマップは前述のロジックモデルを前提にして作成した。具体的には、ロジックモデルのフローに沿って、それを示す指標の候補の検討を進めた。既述のようにK2では相談員が各支援対象者の基礎的な情報や意識、行動の変化状況、困難度等を記録するクラウドベースのデータシステムを導入しており、その中で対象者の意識や行動の変化を把握していた。そのため、指標の検討においてもそれらを参考にしながら新たに把握すべき事項を精査する形で進められた。しかしながら、検討過程では、すでに指標の実績値を把握しているものと、新たにアンケートにおいて把握しなければならないものの峻別に相対的に時間を要した。特に、クラウドベースのデータシステムは相談員の判断により入力されたもので、対象者本人からの回答ではないため、どの程度の客観性が担保できるのかについて確証が乏しいという課題があった。最終的には、本人に聞かなければわからないものは全てアンケートで確認するという方針で調整した。

c) データ収集・分析

今回の評価では、課題を抱える若者本人から聴取した意識、行動の変化が重要なデータとなった。そのためにアンケート調査の設計を行ったが、対象者が課題を抱えている若者であることや、親の支援の有り／無しを特定する必要があることから回答者を特定することが課題となった。

まず、アンケート調査票については、設問事項についてネガティブな印象を与えないよう、個々の表現に留意するとともに、ロジックモデルに従って確認すべき事項について、日常の場面を想定して具体的かつ回答しやすいように質問内容、選択肢の表現に留意して設計を行った。この検討は、評価担当者の他、複数の相談員も参画して、個々の表現全てについて詳細にチェックが行われる等、細心の注意が払われた。

次に、調査方法については、一般的には郵送回収の方法が用いられるが、回答率の低下が懸念されることや、回答結果と回答者とを結びつける必要があることから様々な方法が検討され、結果、サポステを訪問した際に、相談員が手渡しで調査票を配布して、回収することとした。そうすることで、対象として想定している層のうち、サポステを訪問した者全てについての回答が得られた他、郵送コストも削減できた。

d) インパクトレポート作成

インパクトレポートの作成にあたっては、まず、スーパーバイザーのアドバイスも踏まえ、誰が、こういった場面で、どのようにインパクトレポートを活用するのかという点について検討を行った。K2 の中において当初は統一された活用イメージが持たれていたわけではなかったものの、インパクト評価の狙いをインパクトレポートの中で明示し、活用の方向性も示す方針が確認された。今回は、評価を進める中で、こうした点に立ち返りつつ議論が行われたが、本来であれば評価に取りかかる前に十分な議論を積み重ねるべき点と考えられる。

また、アンケート調査によって収集したデータを中心として定量データが豊富に存在している中、読み手に対して、数字だけでは伝わりにくい。事業の具体的なイメージを持つてもらうため、実際の事例をコラム形式で掲載する等の工夫についても検討された。

加えて、インパクトレポートにおいては、統計的な信頼性等が十分に担保できていない点について、留意事項として注記する等の工夫も必要と考えられ、インパクトレポートの最終化の段階においてはそうした細かな注記等の確認が必要と考えられる。

(4) 伴走型支援

今次評価を進める上で、ロジックモデルの作成、指標の設定、インパクトマップの作成、評価方法の検討は、実質的に初めての経験であったことから、それぞれのステップにおける専門家による伴走型支援が非常に重要であったと考えられる。

特にアンケート調査票の作成にあたっては、分析段階を想定した質問及び選択肢の設定や、表現の工夫等について詳細な支援を実施した。また、アンケート集計作業にあたっては、Excel の基本操作等について、関係者を集め、演習形式の研修を実施する等して支援を行った。

(5) 評価実践者の声

a) 社会的インパクト評価全体に対する意見・感想

○評価を実践してよかったと思う点、気づき

- 自分たちの活動のどの部分を可視化し、評価し、アピールしたいのかということを協議し、実践していく中で、自分たちの活動について考えを深めることができた。またプロセスを法人内で共有しながら進めることで、各人の事業に対する理解が深まり、チームワーク形成の機会となった。
- データ収集、クリーニング、グラフ化等、データ分析、統計の基礎知識を学ぶことができた。
- 現場の実感としてあったものを可視化・言語化することができ、また完成した資料は実際の現場で活用できるものとなった。

○困難であった点

【ステップ0：評価目的・ステークホルダーを確認する】

- 法人内の研修効果が目的に入るのか、ステークホルダーをどこまで大きく取るのか、分かりづらかった。

【ステップ1：ロジックモデルをつくる】

- 何を見たいのか、何を示すモデルなのかが明確に分かっていないと難しい。法人の事業全体にフォーカスをあてた場合と、一部にあてた場合と、作り方や中身も変わってくるので、種類別に例示がないと、とっかかりがない。
- 当初使われていたインプット、アウトプットという言葉の定義がわかりづらかった。ロジックモデルのひな型にある「企業がコントロールできる部分」の意味が取れなかった。
- 様々なことを端的に言語化、図面化する必要があるため、まとめる前の作業、意見抽出にはなるべく多くの人数が関わったほうがやりやすい。その場合にはファシリテーターが必要となる。

【ステップ2：インパクトマップをつくる】

- ここでどういうデータを抽出するのか、どう分析するのか、どう集めるのか、評価設計を明確にしておくために、内容の吟味が必要であり、専門的な知識も不可欠であったが、現場とのすり合わせも綿密に行う必要があった。

【ステップ3：データを収集する】 【ステップ4：データを分析する】

- データ収集には時間が足りない。

○今後、他の社会的企業が評価を実践するために実施すべき事項

- 調査自体をどこまで当事者自身がやるべきなのか、それで信頼性が担保できるのかは疑問が残った。

b) 伴走型支援に対する意見・感想

- 伴走する人が多いと混乱する（スーパーバイザーと伴走者の役割分担等）。全体の方向性と伴走者の意見がずれると振り回されている感じがする。

c) 今後の取組予定

- 冊子にしてわかりやすくしたものを当事者の方向けに活用できると思う。
- 自分たちの事業の内部検証、また対外的な発信等に活用したい。
- 今後も常に社会インパクトを念頭におきながらの事業実施に取り組み、蓄積されているデータの活用を考えていきたい。

d) 本事業全体に対する意見・感想

- 調査の実施期間が短すぎると感じた。
- アドバイスをしてくれる主体が委員、スーパーバイザー、伴走者と複数おり、混乱するところがあった。

2. 認定特定非営利活動法人 Switch

(1) 評価目的・ステークホルダー

■評価対象事業：	『ユースサポートカレッジ石巻 NOTE』 (困難を抱えた若者の就労、就学支援、企業の雇用促進)
■評価対象期間：	2014～2015 年度
■受益者数：	2014 年 50 名 2015 年 82 名 (初回面談実施、登録者数)
■事業概要：	2013 年 6 月に石巻駅前にて、こころに不調を抱えた若者の就労・就学を幅広くサポートするカレッジとしてスタート。地域企業とのインターンシッププログラム、有給職場体験プログラムを企画し、地域の「はたらく」をサポートするとともに、IT 格差解消のためのパソコン講座の開設や、就活講座、そして自分と向き合うこころを学ぶ講座等、これからの東北で生きていくために必要なスキルを「まなぶ」ためのプログラムを展開し、圏域若年者の「生きる力」を育てる。

今回の評価目的として、「①被災地における制度の枠にとられない就労支援事業の有効性を確認する」ことと、「②企業に多様な人々を雇用することのメリットを提示する」ことの 2 点を掲げている。また、今回の評価対象事業のステークホルダーとして、15～39 歳の就労に課題を抱えた「若年無業者」と、被災地にて人材不足に悩む「企業」の 2 者に絞り込むこととした。

Switch はこれまで「福祉サービス事業」と「非福祉事業」の二本の柱で事業を展開してきた。これは、福祉サービス事業を進めるうちに、福祉制度の枠でサービスを受けることができない「グレーゾーン」の方の存在が非常に多く、本来の福祉サービス事業の枠に捉われないサービスの必要性を感じたためである、としている。

Switch は、2015 年に「福祉サービス事業」を対象とした社会的インパクト評価に取り組んでおり（評価実施者：株式会社公共経営・社会戦略研究所 塚本一郎統括研究員）、実際に事業参加者を対象にしたアンケート調査を実施し、その結果を基に、当該事業の SROI を算出した経験を有している。今回は、もう 1 つの事業の柱である「非福祉事業」に焦点をあてて、その社会的インパクトを測定することとした。

当該事業を展開する宮城県石巻市は、東日本大震災で甚大な被害を受けた被災地の 1 つでもある。水産加工業等を中心とする地元企業は慢性的な人材不足という問題を抱えており、仮に当該事業に参加した若者が継続的に雇用されることにつながれば、人材不足の解消とともに、地域の将来的な担い手にもなるという期待がある。その意味で、当該事業が地域や地域企業に与える影響を確認し、今後、地域企業がこの事業に取り組む優位性を確認し、企業に取組の有効性を理解してもらう材料にすることを考えた。これと同時に、今後東北地方で同様のサービスを展開するうえでの指針を提示できればと考えている。

(2) 評価実践上の要点

今回の評価では、評価対象事業が非福祉事業であることに鑑み、若年無業者にもたらされるインパクトもさることながら、被災地に対する貢献という観点から、インターン・バイターン等、様々な形で若年無業者を受け入れてくれている企業にもたらされるインパクトに着目してアンケート調査を実施、効果を測定することを念頭に置いた。評価に着手した当初は、事業を通じて達成したいアウトカムがややもすれば拡散しがちであったが、ロジックモデルの作成過程を通じて議論を重ねることにより、最終的には「雇用」の側面から、「若年者」及び「企業」にもたらされる変化という観点から評価を行うこととした。具体的には、「困難を抱えた若者の就労支援」と「企業の雇用促進」の2つの側面からの評価である。

データ収集は、以下の4つの手法を用いている。

①利用者活動データ	: クラウドデータベースにて記録してある活動量のデータを集計
②利用者向けアンケート	: 石巻 NOTE に通所中の利用者に対してのアンケート実施
③企業向けアンケート	: 提携企業に対してのアンケートを実施
④企業向けインタビュー	: 個別の就労ストーリーが見えるよう、企業にインタビューを実施

また、2015年に別事業のSROIを算出している経験を活かし、今回の評価でもインパクトの一部（若者向け）について、金銭価値で算出することを目指し、それを見越した調査票の設計や既存統計データ等の収集・分析を行った。

(3) 課題

a) ロジックモデル作成

社会にどのような変化をもたらしたいか、実現したいアウトカムは何か、というロジックモデル作成の際の最初の問いに対し、当初から「共生社会」や「多様性」というキーワードが出てきた。ただし、これらのキーワードだけでは、具体的に何を目指そうとし、どうなれば目標が達成できたと言えるのかがわかりにくく、かつ評価にもなじみにくい。そのため、それぞれについて、具体的に“誰が” “どうなる” ことなのか、という観点から内部での検討を重ねていくことを通じ、最終的には「雇用」に焦点をあてること、ステークホルダーである「若年者」「企業」、その結果として「地域」がどのように変化してほしいのかを整理することとなった。ややもすれば発散的になりがちであるインパクトを、自分達の日常的な活動に引き付け、日ごろ使い慣れている言葉で表現していくことによって、身の丈に合ったロジックモデルを作成することへとつながった。

また、ロジックモデルの検討に際し、自分達の活動内容（アウトプット）と、それによって生じるアウトカム・インパクトとの関係を整理するべく、自分達が行っている1つ1つの活動が、活動→結果→成果という段階を経て、インパクトへと到達するプロセスを明示する形となっている。これに対して、研究会委員からはインパクト評価はあくまでイン

パクトを明らかにすることがメインではないかとの意見も寄せられたが、あえてロジックモデルの作成に端を発する一連のインパクト評価の取組を「自分ごと」化する意味でも、有意義な取組であったと考える。

b) インパクトマップ作成

ロジックモデル作成時から、それぞれのインパクトにどのような指標を設定し、どのように計測するのかを意識しながら検討を行ってきており、インパクトマップ作成そのものは割とスムーズに進めることができています。若年層・企業それぞれにおけるインパクトの発現状況を複数段階に分けて整理し、各段階の達成状況を確認するマイルストーンを設定することにより、Switch 事業に参加した若年者・企業のどのぐらいの割合が、各マイルストーンに到達しているのかがわかるようになっている。

- 若年者：引きこもり解消 → 自己肯定感向上・就労意欲醸成 → 就労決定 → 地域担い手
- 企業：圏域若年無業者の企業理解 → 多様な人材登用による組織活性化 → 地域人材育成・地域企業発展

若年者・企業にそれぞれもたらされるインパクトを、Switch 事業に参加する「前」「後」、若年者を受け入れる「前」「後」での意識の変化に着目するという考え方にに基づき、アンケート調査で聴取する方針を固めてからは、データ収集方針をどうするかに重きを置いて検討することとなった。

c) データ収集・分析

若年者における Switch 事業への参加状況を整理した既存のクラウドデータベースは、参加者個人の参加履歴を追跡できる形になっていなかったため、今回の評価作業では目視でデータを抽出・集計することとなった。今後は、データの利用可能性を考え、個人の参加履歴をカルテ化していくという方針を確認している。

こうした参加者個人の参加履歴、企業の若年者受入等の実績データと、それぞれの意識を聴取するアンケートデータとの照合を行うべく、アンケート票に固有 ID をナンバリングし、実績データとアンケート結果のひも付けを可能にした。特に若年者アンケートの分析では、Switch 事業への参加頻度の多寡、登録期間の長短に応じた分析を行うことができています。さらに、利用者にもたらされたインパクトを金銭価値換算するべく、①利用者向けアンケート調査では、それぞれのマイルストーン（引きこもり解消、自己肯定感向上・就労意欲醸成、就労決定、地域担い手、の段階）ごとに死荷重・寄与率を聴取する設問を加えるとともに、②金銭価値換算に必要となる金銭的代理指標を、幅広い既存統計・調査等から収集することで、インパクトの金銭価値を算出した。これらのプロセスには、一定程度の専門知識を要することとなり適切なサポートが必要となる。

他方、利用者の事業参加状況を事業実施「前」「後」の変化についての確からしさを確認するために、設問ごとに平均値の差の検定（t 検定）を行っているが、アンケートの対象となる若年者・企業の数がそもそも少なく、かつ、アンケートの回収率が低調であったため、集計データの統計的有意性を担保することが困難である。

d) インパクトレポート作成

研究会での報告や報告会での発表等、複数回のプレゼンテーション機会があったことから、どういう構成で何を報告するのかという粗々の報告書骨子（スケルトン）を開始当初からイメージし、それぞれのタイミングでその時点で収集・整理できた情報・内容（コンテンツ）を加筆していくアプローチをとった。これにより、報告書形式での資料作成をあまり行ったことがない場合であっても、スケルトンに随時コンテンツを埋めていくことによって報告書を完成させることが可能である。

(4) 伴走型支援

Switch は、総勢 16 名のスタッフで稼働しているが、今回の評価にあたっては、高橋理事長、今野事務局長の 2 名を中心として、管理職である田口氏・山下氏が評価作業に関わるとともに、現場でのデータ収集・集計に高坂氏・小元氏が関わり、アンケートデータや実績データの集計を実施する等、計 6 名が評価に関与した。

伴走者は、スーパーバイザーである馬場英朗・関西大学教授の指導の下、評価方針の策定や、収集したデータの分析、評価に関し、適宜アドバイスを行うとともに、利用者向けアンケート・企業向けアンケートの統計解析（複層クロス集計、差の検定）、利用者にもたらされるインパクトの金銭価値換算は、伴走者がサポートを行っている。

(5) 評価実践者の声

a) 社会的インパクト評価全体に対する意見・感想

○評価を実践してよかったと思う点、気づき

【ステップ 0：評価目的・ステークホルダーを確認する】

- 評価の柱となる「評価目的」の内容を明確にしていく中で、例えば企業にとってのメリットを見るという視点を突き詰めていくと、企業内での受け入れ前後の意識の変化だけでなく、同業種で受け入れている企業と受け入れている企業との比較という観点も必要であるという観点を確認した。

【ステップ 1：ロジックモデルをつくる】

- 今回の評価対象事業において、自分たちが活動をすることで、社会にどのようなインパクトが与えられているのか、あるいはいないのかを、改めて客観的にとらえることができた。

- 法人として取り組まなければならない事業を、スタッフ間で共有する機会となった。

【ステップ2：インパクトマップをつくる】

- 評価対象事業において、何を見ればインパクトを可視化することができるのかを、スーパーバイザーの意見を頂きながら、検討することができた。
- 日常的な支援の中でも、本人の達成度の指標となる事項、KPI のようなものを知ることができた。

【ステップ3：データを収集する】

- 先行事例にどのようなものがあるかを共有することができた。
- どのような問いを投げれば、よりスムーズに回答いただくことができるか、検討することができた。
- 調査票を配布、回収することで、長期にわたって接点が薄くなっていた利用者と再度コミュニケーションをとることができた。

【ステップ4：データを分析する】

- ロジックモデルにあてはめてデータを分析していく中で、自分たちの活動のどの部分がどの程度の効果を上げることができているのか、いないのかを確認することができた。

【ステップ5：事業改善につなげる・報告する】

- 集計、分析結果をステークホルダーに見せる場合の留意点や、推計のさじ加減等、単なるマニュアルではわからない部分を体感することができた。
- 数値を可視化する際の様々な方法を知ることができた。

○困難であった点

【ステップ1：ロジックモデルをつくる】

- 評価対象事業を「困難を抱えた若者の就労支援」にするのか、さらに「企業の雇用促進」「家族へのインパクト」「地域社会へのインパクト」等、どこまで拡げるかを検討した。こうした議論は本来であれば全てのスタッフが参加する形で検討することが望ましいと考えていたが、業務の都合で実現できず、一部スタッフのみが関わる形となった。

【ステップ2：インパクトマップをつくる】

- 受益者に起こった変化を、どのような指標によって測定するかを検討することがやや難航した。とりわけ、アンケートに偏りがちになる指標の測定方法を、いかに業務データから抽出することができるかを検討する部分が難航した。

【ステップ3：データを収集する】

- 2年という期間を設定して調査したが、就職して時間が経過している利用者も多く、調査票の回収が思うように進まなかった。

- 過去の利用者データの収集に関して、クラウド上で活動状況は記録していたものの、集計の仕組みが機能しておらず、一人一人手作業で確認することとなり、膨大な労力を費やすこととなった。

【ステップ4：データを分析する】

- 金銭換算の際の指標の取り方等は、法人外の客観的な意見が必要になる場面が多かった。
- 全件データが取れる状態であれば問題ないが、部分的なデータから拡大推計する際の指標が、自分たちだけでは気づかず、気づいたとしても、固めの推計まで至ることはできなかったと考える。回答者バイアスへの配慮に関しても同様である。

【ステップ5：事業改善につなげる・報告する】

- 最終的にインパクトを一枚で可視化することを目指していたが、どのような見方で表現すべきか、先行事例を多く確認し、それぞれの良い点・悪い点を、時間をかけて確認する必要があった。 事業内容によって、インパクトの表現は変わってくるというもの、社会的企業がインパクト評価を可視化する際のフォームの少なさに気づいた。

b) 伴走型支援に対する意見・感想

- 当初は何が何だかわからない状況でスタートし、紆余曲折もあったが、伴走型支援を受けたおかげで、何とかここまでたどり着くことができた。ここに来て、今まで取り組んできたことを、今後具体的にどのように生かしていけるかを考える余裕が出てきたように思う。
- 社会的企業が継続的に存在理由を発信し続けるためには、自分たちで事業評価ができることが非常に重要である、ということを実際の作業を通して体感することができた。

c) 今後の取組予定

- インパクトレポートの活用
 - ✓ 外部に対しては、事業報告書への活用や、インパクトレポートを企業へ活動をアピールするツールにできればと考えている。
 - ✓ 内部的には、支援内容の再考や、自分たちの法人の社会的意義の確認、そして今後の事業の方向性を策定するための材料にして行く。
- 社会的インパクト評価の自走
 - ✓ 今回のインパクト評価の実践により社会的企業が自ら事業評価ができる仕組みの重要性を痛感することができた。 今後法人内でどのように評価システムを定着させていくかが課題となるが、福祉サービス事業も含めて、持続的な評価機能が必要となる。

- ✓ 今回課題となったデータ集計の部分を、クラウドシステム上に、負担にならない程度の活動状況の記録ができるようにし、また、卒業生への定期的なアンケート調査等も展開し、本体事業に負担をかけないような評価システムの構築を目指す。

d) 本事業全体に対する意見・感想

- これまで社会的企業として活動を進めてきたが、自分たちの事業がどの程度社会にインパクトを与えているのか、深く理解できていないまま走ってきたということが、今回の事業に参加することではっきりわかった。
- 得てして支援者は日々の支援活動で多忙であり、ともすると自分たちの事業が何のために行われていて、この先どこへ向かうべきかを見失ってしまうことも多いのだと思うが、そういった時ほど、一度立ち止まり、自分たちの活動がどのようなインパクトを出しているのか考えることが必要なのだと考える。
- 仙台や石巻で活動を共にする支援団体の方々から、今回の事業の経緯や結果について、仙台で知る機会があればなお良いのではないか、という意見を頂いた。今回仙台にて日程を調整し、報告会を開催した。今後のインパクト評価の道標になればと考えている。

3. 特定非営利活動法人マドレボニータ

(1) 評価目的・ステークホルダー

■評価対象事業：	『産後ケア教室（4回コース）』 (産後の女性を対象としたプログラム)
■評価対象期間：	2013年6月～2016年3月
■評価対象者数：	約4000名（試算値）
■事業概要：	産後の「心」と「体」の健康に必要な3つの柱である有酸素運動、対話、セルフケアの3つで構成されるプログラム。4回を1クールとする1か月間で実施。

今回の評価目的は、「出産した女性が『産後ケア教室（4回コース）』を受講することで起こる状態、変化を明らかにすること」である。そのことにより、「産後ケアは出産した全ての女性に必要な社会的インフラであることを、ステークホルダーに理解してもらい、アクションを促す」ことにつなげていくことである。

現在、「産前」ケアの取組はあるが「産後」ケアの取組はまだ少なく、取り組まれているもののなかでも産褥期（産後約6～8週）のケアが中心である。産後にかかる知識があるとその人の行動が変わり、行動が変わればその後の生き方、働き方、パートナーシップが変わる。産後ケアの重要性をより広く知ってもらうためにも、産後ケアによって生まれる効果を測定して、社会的インフラとしての産後ケアの仕組みを作っていくことを評価の目的としている。

今回の評価結果を見てもらいたいステークホルダーは、まずは、①当事者である産前・産後の女性とそのパートナーである。産後ケアの必要性の納得感を高め、自身の産後ケアに積極的に取り組む当事者を増やしていきたい。また、②産育休中や復職後の女性社員を雇用している企業である。社員の復職支援施策として「産後ケア」を戦略的に取り入れる意思決定を促したい。さらに、続くものとして、③支援者候補となる個人／法人である。マドレボニータの産後ケアが社会問題の解決策となっていることを理解してもらい、寄付やボランティアで支援してくれる人を増やすことが重要である。また、④産前・産後の女性を住民として抱える自治体も挙げられる。一部の産後うつになりそうな方だけでなく、出産した全ての女性に産後ケアが必要なことを理解してもらい、自治体の施策への「産後ケア」の導入を促進することを想定している。

(2) 評価実践上の要点

今回、事前の研修会で、実践事業の主担当者だけではなく、複数のメンバーや関係者が参加し、社会的インパクト評価の目的、進め方、方法等を学んで、ロジックモデルの作成を協働で行った。自らが提供するサービスから生まれてくるアウトカムを考え、すりあわ

せを行う中で、組織としての社会インパクト評価に取り組む目的や評価を通して実現できることに対する理解が深まった。

これまでは、受講者に対して簡単なアンケートを行っていただけであったので、受講者の変化についての情報は限られており、インストラクターや SNS を通じてフィードバックされるものでしかなかった。しかし、言語化・見える化することによって、組織として実現しようとしている価値が明確になり、測定すべきインパクトについて共有化することができた。

今回、講座を受講した人の事前事後の変化を確認するだけでなく、講座を受講していない人も対象にアンケートを行うことによって、講座を受講した人に生じた変化と比較する With-Without 分析も行っている。講座を受講していない人は、マドレボニータ及び関係者の SNS によって、アンケートへの回答を呼びかけたことにより、一定数のサンプルを確保することができた。

さらに、受講者に対し、他の類似サービスの利用状況をアンケートで確認することによって、受講者に生じた変化における死荷重についても把握できるようにするとともに、マドレボニータのサービスがそれらの変化に対してどれだけ寄与したかについても受講者に直接的に尋ねている。

これまでに行っていたアンケートでは、属性データ等を尋ねていなかったために、収集したデータが分析に使いえなかったことから、今回は属性データに加え、出産時期、復職時期も併せて尋ねることにより、属性の違いや時間的推移における変化の状況についても分析することができるようにした。

(3) 課題

a) ロジックモデル作成

ロジックモデルを作成するにあたり、アウトカム導出の段階を 3 段階（「初期アウトカム：修了直後・育休初期」→「中期アウトカム①：修了数か月後・育休後期」→「中期アウトカム②：修了 1～2 年後・復職後半年～1 年」）に分けるとともに、アウトカムの種類を 4 種類（心のケアの機会、体のケアの機会、社会とのつながりを取り戻す機会、パートナーシップを見直す機会）に分けて、想定しうるアウトカムを挙げていった。

そのことから、実際の評価作業を行う際に、自らのサービスがどのような効果を生んでいるか、検証したい内容をあれもこれも盛り込むことになり、アンケート調査項目が膨大になってしまった。社会的インパクト評価には、事業の改善という目的もあるが、今回はマドレボニータの講座の導入を促進するため、社会的にインパクトがあると考えられるアウトカムに絞って測定する必要があった。そのため、もう一度ロジックモデルに立ち返りつつアウトカムの精査を進め、よりシンプルで重要なアウトカムに絞りこんだロジックモデルに作り直した。このことは、社会的インパクト評価を行う際に、陥りがちな一般的な課題であろう。

b) インパクトマップ作成

ロジックモデル作成時から、それぞれのインパクトにどのような指標を設定し、どのように計測するのかを検討しながら進めてきたことから、インパクトマップ作成はスムーズに進めることができています。受講者と非受講者それぞれにおけるインパクトの発現状況を複数段階に分けて整理する際に、受講者については受講前後と復職後、非受講者については産後 2 か月後と 6 か月後及び復職後の時点について、各段階のインパクトの状況を確認する指標を設定することにより、受講者と非受講者のどのぐらいの割合の者に変化が生じたのかがわかるようになっています。

今回、全てのデータをアンケートで収集したが、今後は、実際の業務の中でインパクトに関わる実績データを蓄積していき、インパクト評価に活用することが必要であると考えられる。

c) データ収集・分析

実績データとして活用できるものがなかったため、評価のためのデータはアンケートで収集することとした。アンケートを実施するにあたり、受講者のサンプルを確保するために、直接メールを送付する方法に加えて、SNS を通じてアンケートへの参加を呼びかけたことから一定のサンプルサイズは確保できたものの、対象とした受講者・未受講者の総数や内訳が分からず、回収率が把握できなくなってしまった。次回アンケート調査をする際には、対象者数を特定できるようにする必要がある。なお、非受講者については、Facebook のフォロワーやメールマガジンの登録者を中心にアンケートへの参加を呼びかけることにより、一定数のサンプルを確保することができた。

アンケートは、WEB アンケート会社のツールを活用したが、廉価なものであったことから、通常の WEB アンケートでは可能な設定（選択肢間の排他設定等）ができなかったため、データ収集後にデータクリーニング作業が必要となった。

分析作業においては、クロス集計や With-Without 分析等の作業において、複雑な作業が多かったため、ほとんどのデータの集計・加工作業を伴走者が行った。今後、マドレボニータが自らデータ収集・分析作業を行うにあたっては、これらのスキル・ノウハウの獲得・蓄積の工夫が必要になる。

d) インパクトレポート作成

研究会での報告や報告会での発表等、複数回のプレゼンテーション機会を通して、インパクトレポートで誰に何を伝えるかという観点での検討を行ってきたことから、どのような構成でどのような内容を盛り込むかについては大まかなイメージができていた。実際に収集した情報を加工して入れ込んでいく中で、データの比較方法や見せ方について試行錯誤を繰り返し、インパクトレポートをリバイスしていく方法をとった。とりわけ、非常に

多くの情報（定量データ、定性データ）をどのように整理・集約し、分かりやすく説明するかという点に苦勞した。

(4) 伴走型支援

マドレボニータは、社会的インパクト評価を組織の意識変革や成長にも積極的に活用したいと考えていたため、担当者以外のメンバーも含めて非常に意欲的に社会的インパクト評価に取り組めた。

社会的インパクト評価を進める上で、ロジックモデルの作成、指標の設定、インパクトマップの作成、評価方法の検討は初めての経験であったことから、それぞれのステップで専門家による伴走型支援が非常に重要であったと考えられる。特に、インパクトレポートにおけるデータの出し方や具体的な分析方法を想定した上でのアンケートの設計については、専門的なスキルが求められるものであることから、マドレボニータと伴走者によりミーティングを重ねて、時間をかけて協議した。必要に応じてロジックモデルに戻って修正を重ねることが必要であった。また、アンケートの集計についても、ロジック・エラーの修正によるデータのクリーニングに加えて、With-Without 分析や属性ごとのクロス分析を行い、信頼のできるアンケート結果を出すために、工数をかけて緊密な支援を行った。

スーパーバイザーからは、方針決定や各ステップの要所で重要な助言を得た。

社会的インパクト評価の結果を信憑性のあるものにして、ステークホルダーからの信頼を得るためにも、また、評価の質を高めて分かりやすいインパクトレポートを作成するためにも、伴走型支援を効果的に行うことが重要であると考えられる。

(5) 評価実践者の声

a) 社会的インパクト評価全体に対する意見・感想

○評価を実践してよかったと思う点、気づき

- 漠然としていた事業のインパクトを、まずは仮説として言語化・可視化でき（ロジックモデル）、さらに定量的に実証できた点。
- 団体内でも社会的インパクト評価についての知識を得て、インパクト志向になるきっかけを得た点。また、評価の結果を受け、自分たちが取り組んできたことの意義をあらためて感じ、モチベーションが生まれている点。
- 対外的にも評価に取り組んでいるということで注目を受れたり、事業自体にも注目してもらえたりした点。
- 事業の意義を伝える際に説得力を増した点（まだ兆しを感じている段階）。
- 内閣府、新日本有限責任監査法人、有識者の先生方とのつながりができた点。
- 伴走者や有識者からのアドバイスをいただきながら評価を実践できた点（実践するためのノウハウの提供を受けた、自力では困難な箇所をサポートしてもらえたという点はもちろんのこと、アンケートの回収がスムーズだったのは、この調査

の一環ということで内閣府の名前を出すことができたことが影響していると思われる点、評価結果についても第三者である新日本有限責任監査法人のチェックを経ているということで信頼性が増していると思われる点等)

○困難であった点

【ステップ0：評価目的・ステークホルダーを確認する】

- 意思をもって絞ることが大切ということを当初から教えてもらったので、あまり困難は感じなかった。

【ステップ1：ロジックモデルをつくる】

- どのスパンまでを対象にロジックモデルを作成するのかがなかなか決まらなかった。最終インパクトまでは今回は出さない、ということはまだもう少し早く決められていたらよりよかった。

【ステップ2：インパクトマップをつくる】

- インパクトマップ上で評価指標を作ることが難しく、実際はアンケートを作ってみて、それをインパクトマップに入れて整理していった。

【ステップ4：データを分析する】

- データをどのように集計して評価指標とするのかが定まらないままにアンケートを実施してしまったので、集計後にかなり試行錯誤することとなった。振り返ると、インパクトマップ作成時に評価イメージまで作っておくべきだったと思うが、時間的な余裕もなく、また実際に集まったデータを見てみないと難しかった気がする。また、評価方法について、過去の評価事例にほとんどあたるができなかったのが大変だった（ただ、だからこそ事業にフィットする評価方法を作り出すことができたのかもしれないと思う）。

【ステップ5】

- インパクトレポート作成で困難なところはほとんどなかった。各研究会、報告会で作成した資料や報告用の原稿を活用することができた。

○今後、他の社会的企業が評価を実践するために実施すべき事項

- やはり過去の評価事例に多くあたるということが、質を上げることにも、時間の短縮にもつながると思う。現状では、まだわかりやすく一箇所に整理されていたりしないし、英語の事例も多く、参考にしづらい。ただし、過去の事例だけが正解とは思わずに、「参考にする」というスタンスでいることは重要。

b) 伴走型支援に対する意見・感想

- 大変きめ細やかなサポートがあった。特に、アンケートの質問票作成時のサポート（たたき台の作成、類似の調査例・質問例の検索・提示等）とデータクリーニング、集計・分析等は、自力のみで行うのが難しく、実践のために必要な支援だった。また統計的有意差の検定については、今回は必須とはしないというスタン

スではあったものの、確認をしてもらったことで、評価の信頼性が増したと実感している。

- いろいろ試行錯誤して、研究会や報告会の後は一喜一憂していたが、折々の励ましが本当にありがたかった。特にアンケート実施直前でロジックモデルまで立ち返ることになった際には、心強く感じた。
- 強いて言えば、過去の社会的インパクト評価の事例を提示してもらえたら、いろいろ参考にできたのではないかと思う（まだあまり存在していないのは承知しているが、例えば英米の事例等）。

c) 今後の取組予定

- 団体からもレポートの公表について発信し、多くのステークホルダーにご覧いただけるようにしたい。内閣府ホームページ公開のタイミングでプレスリリースも予定。
- 可能であれば 100 部ほど印刷し、営業先や高額寄付者に渡せるようにしたい。
- ダイジェスト版 (A4 表裏 1 枚程度) を作成し、イベントでの配布や会員への会報に封入すること等を検討中。
- その他部分的には団体概要や法人向けプログラムの提案資料等に引用（既に実施を始めている）。
- 今回評価対象としなかった事業についても評価に取り組んでいきたいが、大掛かりなものに直近でとりかかるのは難しいので、まずはロジックモデルをつくることから始めたい。
- 今回アンケートを実施した 4 回コースについては、常にこの規模のアンケートを受講者に実施していくことは難しいが、年 1 回等定期的な実施や、法人向けプログラムで受講した方への実施を検討したい。
- 社会的インパクト評価に取り組んだ社会的企業として「社会的インパクト評価イニシアチブ」等での知見のシェア、経験を踏まえた提案等を行うことで役割を果たしていきたい。また、他団体の事例にも積極的に触れ、知見を深めていきたい。

d) 社会的インパクト評価に取り組む社会的企業が増えるために

- 「With-Without 分析」の威力：私たちの事業は「このフェーズに行けた（例：ひきこもり→就労 など）」という明確なインパクトが測定しにくく、そこに大変試行錯誤した。「これだけの変化があった」だけでは、「受講していなくても（時間の経過などで）それくらい変化があるのでは？」という疑問に答えられない。そのような事業モデルの社会的企業は多いと思われるので、「With-Without 分析」によりインパクトを差で測ることが有効な手段の一つだということが示せる事例となったのではないか。ただし、Without のデータを収集するのはハード

ルも高い。今回は「社会的インパクト評価の実践による人材育成・組織運営力強化調査」の一環で行ったため、非受講者の協力も得られやすかったのではと推察される。

- 「伴走」の重要性： 伴走者とスーパーバイザーの存在が大変大きかった。ノウハウの提供、スケジュール管理（「お尻叩き」ともいう）、壁打ち相手、励まし等、どれもやりきるために必要だった。社会的企業が自らインパクト評価に取り組むために必要な支援を考えるヒントになったと思う。
- ピア・レビューの役割： 他の社会的企業2社とのピア・レビュー形式で進められたことも好ましい影響をもたらした。評価作業の各ステップの壁を乗り越えるヒントが他社の発表にあたり、アンケート形式で参考にさせてもらうことがあったりした。切磋琢磨し、励まし合える存在でもあった。今回のようなプロジェクトでなくても、複数団体を期間を決めて取り組むことで、マイルストーンを意識し続けられる仕組みにもなり、成果物の質も高めることができるのではないかと思う。
- 「通常の業務に加えて…」では難しい： 担当者の時間とコストの確保、人事評価に反映させるなどモチベートされる工夫が必要。
- 知見の共有： とは言え、このようなプロジェクトではなく自主的に取り組むとしたら、こんなに時間もエネルギーも投下できないという話は研究会でも出ていた。「ファーストペンギン」だからこそ試行錯誤で必要以上にかかってしまったプロセスというのは圧縮できるはずである。社会的インパクト評価に取り組むことがこんなに特別で大変なことではなくなるようにするために、できる役割を果たしていきたい。
- プロボノが活躍できる場面： データクリーニング、集計、グラフ化、統計的有意差の検定などは慣れない人には大変だが、得意な人も多くいる領域だと思う。そうした方々にプロボノとして協力いただくことも普及を促進するだろう。
- 事例やモデルの共有が重要： ロジックモデルや評価の問いを測定するための質問案ももちろん必要だが、「得られたデータからどうインパクトを算出し、評価するか」まで過去の事例にあたれると、評価作業の見通しがたちやすいのではないかと思う。

e) 本事業全体に対する意見・感想

- ただ「良質な事例をつくる」だけでなく、そのプロセス自体を調査することが目的であるというメタ的なところが大変興味深く、関わることができよかったと思っている。マドレボニータの考察好きな性格が活かせるのではないかと自負している。自分たちの解決したい社会的課題の解決も進み、自分たちの課題の領域を超えたところにも役に立てるといのは大変有意義なことだった。

- 社会的インパクト評価が各省庁でも浸透するように働きかけてほしい。今回の事業で3企業が明らかにした評価結果を関係省庁につないでほしい。
- 本事業と平行して行われていた「社会的インパクト評価の普及促進に係る調査」等との連携も進めるべきである。

第4章 社会的インパクト評価の実践による成果と課題

1. 評価の実践による成果

本調査の結果として得られた成果は、(1) 各社のインパクトの見える化、(2) 各社の学び・業務の改善、(3) 評価実践上の課題の把握の3点に集約できる。本項では、このうち(1)と(2)について述べ、(3)については次項で詳述する。

(1) 各社のインパクトの見える化

本調査では、各社が評価目的に掲げた内容について、それぞれ確認することができた。以下では、評価の途中のプロセスはあえて省略して、各社の評価目的と評価結果を対比することとする。

K2では、評価目的として同社の家族支援の有効性の検証を掲げている。この背景として、現在の日本の若者支援政策は、本人支援が中心となっているものの、当事者の意識や行動変化には「家族の支援と理解」が重要であるという認識が現場にあり、それを検証したいということがあった。

評価の結果、支援対象者（当事者である若者）に全体として改善傾向がみられた。特に、「外出範囲や機会」、「他者との会話の頻度」等の具体的な行動・生活についてはその改善が顕著であった。家族支援の有効性に関して、アンケート調査では全体的に家族面談を実施した支援対象者層の方が、面談を実施していない層よりも改善の幅が大きい傾向がみられた。中でも、「対人関係への不安」、「新しい事への挑戦欲」、「日常生活で落ち込む事があるか」の3つの項目については、その変化について統計的有意差が認められた。一方、調査項目により改善の度合いが異なっていることも明らかになった。

図表 【K2】 評価目的・調査結果の概要

評価目的	評価結果
<ul style="list-style-type: none">支援対象者のデータを収集し、「家族の支援への関与の有無」による比較を行うことで、K2が独自に行ってきた「家族支援」の効果を検証すること。	<ul style="list-style-type: none">サポートステーションにおける支援全体については、支援対象者インテーク（登録）時と支援を受けた後（経過時）を比較すると、クラウドデータの調査項目及びアンケート調査の全ての質問項目において、若者に改善傾向がみられた。家族支援（家族面談）の有効性について、アンケート調査では、家族面談有りの支援対象者の方が、無しの層よりも全体として改善が大きかった。特に、「対人関係への不安」、「新しい事への挑戦欲」、「日常生活の落ち込む事があるか」については、統計的有意差がみられた。ただし、家族支援に関するクラウドデータの調査項目では、家族支援の有無により大きな差はみられなかった。

Switch では、「福祉サービス事業」と「非福祉事業」の 2 本柱で事業を行ってきた。今回は、被災地において、「非福祉事業」としての就労支援事業の有効性を確認することに加え、支援対象者を雇用する地域企業自体にとっても、これらの若者の雇用によるメリットがあることを確認してもらうことを目的として評価を行った。

評価の結果、就労サポート事業は、満足度も高く、外出頻度も上がっており、就労へと結びついていることが確認できた。また、支援対象者に対してもたらされるインパクトの金銭換算により、それが評価対象の 2 か年における総事業費を上回っているという結果となった。加えて、企業に対しても、被災地で深刻化している人材不足への対応、職場の雰囲気向上等への貢献がみられた。一方、調査項目によっては、企業にとってメリットが感じられないものもあることが確認できた。

図表 【Switch】評価目的・評価結果の概要

評価目的	評価結果
<ul style="list-style-type: none"> • 被災地において、福祉制度の枠に捉われない就労支援事業の有効性を確認すること。 • 企業に多様な人々を雇用することのメリットを理解していただくこと。 	<ul style="list-style-type: none"> • 就労サポート事業は、満足度も高く、外出頻度も上がり、就労へと結びついていることが確認できた。 • また、支援対象者にもたらされるインパクトは、評価対象である 2 か年の総事業費を大きく上回っていることが確認できた。 • 企業側に生じるメリットとしては、人材不足への対応、職場の雰囲気の向上等に貢献することができていることがわかった。 • 一方、生産性向上等のような企業にとっての事業上のメリットはあまり感じられていないとの結果も得られた。

マドレボニータでは、「産育休中の女性が『産後ケア教室（4 回コース）』を受講することで受講後、復職まで、復職後のそれぞれの期間に良い状態、変化が起きていることを明らかにする」ことを評価目的に掲げた。これにより、「産後ケアは女性活躍推進の観点からも必要な社会的インフラであることを、ステークホルダーに理解してもらい、アクションを促すこと」を意図している。

評価の結果、全体として、出産後にその人が抱える課題が解決され、社会復帰に向けての意欲と応用可能な力を獲得し、必要なアクションがとれるようになるというインパクトの創出がみられた。

図表 【マドレボニータ】評価目的・評価結果の概要

評価目的	評価結果
<ul style="list-style-type: none"> 「産後ケア教室」を受講することで、受講直後／復職まで／復職後に良い状態、変化が起きていることを明らかにすること。 	<ul style="list-style-type: none"> 全体として、出産後にその人が抱える課題が解決され、社会復帰に向けての意欲と応用可能な力を獲得し、必要なアクションがとれるようになるというインパクトの創出がみられた。 個別には、受講後（初期）には、「産後の心身の不調の解消」、「社会と再びつながる意欲を持つ」等の産後の課題の解消につながる事が確認できた。 また、初期の成功体験から意識の変容が復職までの間に生まれ、復職後にも応用可能な力となると判断される。

(2) 各社の学び・業務の改善

本調査の 2 つ目の成果は、評価に取り組んだことよって、各社の学びや業務改善につながった、あるいは、つながることが期待されることである。具体的には、a) 評価対象事業の改善点が明らかになったこと、b) 業務プロセスの改善に貢献したこと、c) 評価に対する理解が向上したことが挙げられる。

a) 業務の改善点の明確化

1 点目の評価対象事業の改善点が明らかになったことについては、各社の事例を示す。K2 では、インパクトレポートでは次のように述べている⁶。

ロジックモデルやアンケート作成の過程の中で、現場の感覚でしか無かったものを言語化、可視化することができた。

プログラムの効果と共に、家族への面談や勉強会などへの参加促しが、本人の自立への後押しになる事の実感が持てた。また、家族支援が特に有効な層がある程度見えたことにより、現場のアセスメントの判断材料が増えた。

「現場感覚」を言語化、可視化したことは、内部のみならず外部のステークホルダーに対して説明する際にもそれを有効活用できることを意味する。また、支援対象者のなかで家族支援が特に有効な層がある程度見えたことは、対象者の特性により応じた支援につながるのではなかろうか。

⁶ 別冊 K2「インパクトレポート」。太字・下線は新日本有限責任監査法人による。

Switch のインパクトレポートでは次のように述べている⁷。

支援対象者である若者の受け入れ企業へのアンケートによって、受け入れ後に気力、意欲がないと感じ始めた企業も存在することが分かり、実際に実習に入った若年者の特性によって、企業の受け取り方も変わってくるため、個別の企業フォロー体制の必要性に気づくきっかけにもなった。

「個別の企業のフォロー体制」は今後の業務の改善に直接つながる点であり、それにより若者を受け入れる企業の理解を高めることにもつながると考えられる。

マドレボニータのインパクトレポートでは次のように述べている⁸。

受講後と復職までにもたらされるインパクトよりも、復職後のインパクトは少し小さい傾向があった。

育休中に起きた変化が、復職後に存分に発揮され、新たな変化を生むかどうかには、職場環境も大きく影響すると考えられる。

そのため、ダイバーシティや人事セクションに向けての啓発活動や、プログラムを導入した企業の担当者と協力しての理解促進（講座や情報提供ツールなどによる、当事者だけでなくともに働く上司や同僚も含めた社員全体に向けての）が必要である。

また、成功体験の認識力やそれを応用可能な力に高められるかどうかには個人差があると考えられる。その個人差を補うために、今回の評価からわかったことを活用し、「産後ケア教室」の受講でどのような変化が期待できるのかを受講者に伝える機会を検討したい。

ここから、顧客・潜在顧客企業及び受講者に対する具体的なアクションが既に描かれていることが分かる。

b) 業務プロセスの改善への貢献

2 点目は、業務プロセスの改善、特に、データ収集の改善への貢献である。本調査では、各社が有している既存のデータだけでは評価には不足していたため、それぞれ追加的なデータ収集を行った。後述するように、このデータ収集には多大な工数がかかっている。インパクト評価のために毎回データ収集に多くの時間を投入することは、評価を普及・促進

⁷ 別冊 Switch 「インパクトレポート」。太字・下線は新日本有限責任監査法人による。

⁸ 別冊 マドレボニータ 「インパクトレポート」。太字・下線は新日本有限責任監査法人による。

し、マネジメントに活用していく観点から現実的ではない。また、本調査の研究会でも繰り返し指摘がなされた点であるが、業務に関するデータの収集は、できる限り通常の業務プロセスに組み込まれることが望ましい。

K2 では、本調査の中でデータ収集の業務プロセスへの組み込みを実施した。同社では、既存のクラウドシステムで支援記録を入力している。本調査では、評価で必要になる項目を同クラウドシステムに新たな入力項目として追加設定した。今回の評価では支援担当者がそれらの追加項目について、過去の支援記録を紐解きながら入力する必要があったが、今後は通常の支援記録として入力することが可能になる。

Switch でも同様にクラウドシステムによる支援記録を有しているが、集計の仕組みが機能していなかったことから、1人1人手作業で確認することが必要であった。同社では、「今回課題となったデータ集計の部分を、クラウドシステム上に、負担にならない程度の活動状況の記録が出来るようにし、また、卒業生への定期的なアンケート調査なども展開し、本体事業に負担をかけないような評価システムの構築を目指す」としている。

c) 社会的インパクト評価に対する理解の向上

3点目は、社会的インパクト評価に対する理解の向上である。今回評価に取り組んだ3社のうち、K2 及び Switch は過去に外部評価者による社会的インパクト評価の経験を有していたものの、評価の全プロセスを自ら実施するのは3社ともに初めての経験であった。そのため、社会的インパクト評価全般や各ステップに対する理解が当初からあったわけではなく、次項で述べるような「悩み」や「つまずき」が生じたのは事実である。しかしながら、評価の全てのプロセスを経験することで、評価に対する各社の理解は著しく向上した。次のコメントは、このことを端的に示している⁹。

今回、最後に行った家族主体のロジックモデル作成の為にワークショップの中で、最終インパクトとして「家族の社会化」というキーワードが出た。一言で説明するのは難しい言葉だが、非常に納得のある、家族の目指すべき姿であるとスタッフそれぞれが感じており、改めてこの部分に焦点をあてて、評価を実施したい。—K2

今回のインパクト評価の実践により社会的企業が自ら事業評価ができる仕組みの重要性を痛感することができた。今後法人内でどのように評価システムを定着させていくかが課題となるが、福祉サービス事業も含めて、持続的な評価機能が必要になる。—Switch

⁹ K2は「インパクトレポート」より引用。Switch及びマドレボニータは第3章の「(5) 評価実践者の声」よりそれぞれ再掲。

私たちの事業は「このフェーズに行けた（例：ひきこもり→就労 など）」という明確なインパクトが測定しにくく、そこに大変試行錯誤した。「これだけの変化があった」だけでは、「受講していなくても（時間の経過などで）それくらい変化があるのでは？」という疑問に答えられない。そのような事業モデルの社会的企業は多いと思われるので、「with-without 分析」によりインパクトを差で測ることが有効な手段の一つだということを示せる事例となったのではないか。—マドレボニータ

また、評価に対する理解の向上は、評価のアウトプットや技術面に対するものだけでなく、各社における評価の活用についても言えることである。K2 では、「家族、支援者、自治体、行政に対して、今回の調査結果や評価内容をまとめ、改めて、若者支援において本人や家族がたどるプロセスや、それに合わせてK2 が実施する支援内容や期待される効果を伝える機会を設けたい」としている。Switch では、既に地元の仙台市において報告会を開催していし、「事業報告書への活用や、企業へ活動をアピールするツール」としたいと述べている。また、マドレボニータでは、団体向け概要や法人向けプログラムの提案資料へのインパクトレポートの引用を既に始めているほか、多くのステークホルダーに見てもらえるよう、団体からの発信、営業先や高額寄付者への配布、イベントでの配布を予定している。

2. 評価実践上の課題

各社の「インパクトの見える化」及び「学び・業務の改善」と並び、評価における課題を洗い出したことも、評価実践の成果の一つと言えるのではなかろうか。本項では、評価実践上の課題を(1) 評価における「悩み」と「つまずき」のポイント及び(2) 評価のあり方に関する課題の2つに分けて示す。

(1) 評価における「悩み」と「つまずき」のポイント

評価を自ら実践した3社が、その過程で持った悩みや疑問点、あるいは、つまずいた点について、評価のステップに沿って整理する。

【ステップ0：評価目的・ステークホルダーを確認する】

a) 評価目的として何を掲げるか

評価の目的によって、調査対象や評価手法といった評価の設計が大きく異なりうることから、評価に取り組む最初の段階で目的を検討・確認しておくことは非常に重要である。内閣府社会的インパクト評価検討ワーキング・グループでは、評価の目的として組織外部への「説明責任を果たす（アカウンタビリティ）」ことと、組織内部での「学び・改善」を得ることを掲げている¹⁰。「説明責任を果たす」ことが評価の主な目的であっても、それが組織内部での「学び・改善」につながることは本調査の実践でも既に確認できている。そのため、評価の目的として何を明示的に掲げるかについては、迷いが生じる可能性がある。社会的企業にとっては、評価の際に念頭におくステークホルダーは誰かということを明確にし、それを踏まえて評価の目的として何を掲げるか検討する必要がある。

b) 評価対象をどのように設定するか

社会的企業が複数の事業を実施している場合に、評価対象を決めるにあたって困難が生じる場合がある。特に、組織のミッションや目標の達成に多数の事業が関連している場合には、どの事業を評価対象として「切り出す」のかの判断が難しい。

具体的には、K2が評価の実践当初にこの問題に直面した。同社では「若者の自立」という目標に、多数存在する事業が全て関連しているためである。K2では、検討の結果、今回取り組もうとしている評価で示したいのは、若者の自立にあたっての「家族の関与の重要性」であることを再確認し、それを最も示しやすい対象を抽出することとした。

¹⁰ 内閣府社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ（2016）「社会的インパクト評価の推進に向けて」

【ステップ1：ロジックモデルをつくる】

c) 評価の対象とする「インパクト」の定義は何か

評価の対象とする「インパクト」とは何を指すのか、また、評価の対象とするインパクトは、事業によってもたらされるもののみを対象とするのか、それとも、より広い意味での「インパクト」とするのかについては、たびたび議論になる。これに関連して、ロジックモデルに示すアウトカムを、その発現する時期によって「短期－中期－長期」とする考え方と、発現する段階によって「直接－中間－最終」とする考え方については、専門家の間でも意見が分かれるところである。社会的企業が自らの評価対象となるインパクトを設定するにあたっての考え方や方法について改めて整理することが必要であると考える。

d) ロジックモデルはどこまでできたら完成なのか

社会的企業 3 社から共通して、ロジックモデルは「どこまで突き詰めればよいのか」「何をもって完成とするのか」という疑問が出た。ロジックモデルには、誰もが等しくたどり着く「答え」があるわけではないことから、どのようにして社会的企業自身が納得感を持ち、ステークホルダーに対して説明可能なロジックモデルを作成するかは、一定程度の評価の実戦経験がないと困難とを感じる場合が多い。

【ステップ2：インパクトマップをつくる】

e) 指標をどのように設定するか

インパクトマップの作成では、「何をもって成果を測るのか」を見極めるところに、各社会的企業とも困難が生じた。一部の情報については組織内の既存の業績データによって測ることができる場合もあったが、そのようなデータが存在しない場合、何を指標とするのか、また、どのようにそのデータを収集するのかという見極めや判断には一定の知識や経験が必要である。

【ステップ3：データを収集する】

f) どのようなデータを収集するか

本調査では、どのようなデータを収集するかを判断することが困難を伴うことが明らかになった。例えば、マドレボニータでは、評価の目的として「学び・改善」を強く意識したため、「知りたい情報」があまりにも多岐にわたってしまい、アンケート調査の設問で「インパクトを測るために必要なデータ」と「（インパクトの評価には必ずしも必要ではないが）組織として知りたいデータ」とが混在し、設問数が膨大になるという事例が見られた。設問数が多いと回答率の低下につながるという問題もある。これに対して、研究会では、まずは「インパクトを測るために必要なデータ」に主眼を置くべきという指摘がなされた。これを受けてマドレボニータでは、インパクトを測るためのデータを改めて検討し、ロジックモデルやインパクトマップも見直すことにより、設問数を大幅に削減するこ

とができた。このように、評価において必要な情報が何であるかを選定するのは、一定の経験が必要であり、特に初めて評価に取り組む社会的企業にとっては困難が伴うことである。

g) 組織内に評価に活用できるデータはあるか／組織内の実績データをどのように蓄積・活用するか

本調査において評価を実践した社会的企業 3 社のうち K2 及び Switch は、支援対象者に関する支援記録を作成・管理するクラウドデータベースシステムを有している。特に、K2 の場合、過去に SROI 評価を実施した際にシステム化の必要性を感じ、当該システムを構築した経緯があり、両社とも、今回の評価に取り組むに際して既存の実績データを活用することができた。一方、マドレボニータでは実績データの蓄積が限られており、このことがアンケートの設問数を多くした要因でもあった。他の社会的企業においても、評価にも活用できるような内部の実績データは有用であり、その蓄積は今後の課題である。

h) アンケート調査票をどのように設計するか

本調査では、3 社のいずれも、社会的インパクト評価の一環として、利用者等を対象としたアンケート調査を実施したが、調査票の設計に知識・技術上の壁があった。具体的には、どのような構成にするか、質問文の表現はどのようにするか、回答の選択肢は何にするか、設問数はどの程度が妥当なのか等の疑問が生じた。

社会的企業の中には、受益者やイベントの参加者等に対して日常的にアンケートを実施しているところもあり、アンケート設計に専門的な知識・技術が必要だとは一般に認識されていない可能性もある。しかし、社会的インパクト評価のための情報収集として行うアンケートでは、後に行うデータ分析（例えば Before-After、With-Without の比較等）のことを見越しつつ、設問・選択肢を十分に吟味し設定する必要があり、これらへの対処は必ずしも容易ではないということが確認できた。

i) アンケート調査をどのような手法で行うか

本調査では、K2 及び Switch は、対象者に対して郵送あるいは手渡しによるアンケート調査票の配布・回収を行い、回収された調査票の入力作業も自分たちで実施している。マドレボニータは、外部のウェブアンケート調査システムを利用し、メールや SNS を使って回答の呼びかけを行った。ウェブアンケートでは、利用するシステムやサービスプランにより調査票のレイアウト等の制限事項が異なる点には留意が必要である。一方、ウェブアンケートでは回答の入力作業は不要である。このように、アンケート調査の手法・実施方法には、それぞれにメリット、デメリットがある。また、調査票の設計に加えて、配布、回収、回答データ入力にも大きな手間がかかることから、社会的企業がどのような方法でアンケートを実施するのか、また、どのようにして省力化できるのかは今後の課題である。

【ステップ4：データを分析する】

j) データクリーニングはどのようにすればよいのか

アンケートの回答データはそのまま使えるわけではない。回答データには、回答者のミス（例：単数回答の設問に複数回答する、回答者が該当しない設問に回答する）、設問間の論理的な不整合等が含まれる。このようなデータについては、それぞれ一貫した対応方針を決定し、集計・分析に適したデータにしなければならない。今回の調査のデータクリーニングは、K2 では伴走者の支援の下で自ら実施し、Switch 及びマドレボニータでは伴走者が実施した。

k) データ分析はどのようにすればよいのか

組織内の既存の実績データであっても、新たに収集するアンケートデータであっても、分析には知識・技術が求められる。統計解析を行うには、より高度な知識・技術が必要である。本調査では、K2 については、同社の希望もあり、伴走者がデータ分析に関する簡単なレクチャーの機会を設けた上で、自ら実施した。Switch 及びマドレボニータについては伴走者が実施した。一方、統計解析については3社とも伴走者が実務を担った。

社会的インパクト評価において求められるようなデータ分析や統計解析について、一定の知識・技術を備えている社会的企業は限られるのではなかろうか。社会的企業が自ら評価を行う場合には、分析の実務部分を誰が担うのか、あるいは、社会的企業の分析技術をどのように高めるのかという点は大きな課題である。

l) 分析結果は統計的に有意か／統計解析は必要か

本調査では、3社ともアンケートデータの分析に際し、単純集計やクロス集計に加え、評価結果の中核をなすインパクトの発現状況等（Before-After、もしくはWith-Withoutの分析結果）について、統計的有意差の検定を行っている。この背景の一つとして、本調査の一環として実施した中間報告会で、社会的企業によるデータ分析結果の報告に対して一般の参加者から「分析結果は統計的に有意であるか」という質問が寄せられたことがある。

分析結果が統計的に有意であることを示すことができれば、その説得力を高めることはできるであろうが、そこには2つの課題がある。1つ目は、そもそも社会的企業の事業規模が小さく、調査対象となる母集団そのものが小さいため、回収率を高く確保できない限り統計的に有意であるという結果が得られにくくなるというものである。2つ目は、こうした統計解析にはある一定の知識・技術が求められ、そのような知識・技術を持つスタッフがいない社会的企業において実施することが実務的に困難であるというものである。本調査では、統計的有意差の検定を含む統計解析はいずれも伴走者が実施しているが、こうした統計解析まで実施することが必須なのかどうかについては検討が必要である。

【ステップ5：事業改善につなげる・報告する】

m) データ分析の結果をどのように示せばよいのか

評価の目的が組織内部の学び・改善であっても、外部のステークホルダーに向けた説明責任を果たす場合であっても、読み手に伝えるためには分析結果を分かりやすい形で見せることは不可欠である。その際、数値で示される評価結果のグラフ化・ビジュアル化は有効な方法である。しかし、どのようなグラフやビジュアルを使ったら分かりやすく示すことができるのか、ということは、特に初めて社会的インパクト評価に取り組む社会的企業には難しい問題である。本調査では、伴走者からグラフやビジュアルを含めた「見せ方」の提案を行った。

n) 分析の結果をどのように解釈するか

個々の実績データやアンケートデータの分析の結果、「全体として何がいえるのか」、を取りまとめなければならない。これは、個々の分析結果を解釈し、言語化する作業である。分析の結果、全ての項目において社会的企業が見せたい結果、望ましい結果が出るとは限らないことから、それらを総体としてどう判断するかということには困難が伴う。

上記のように、社会的企業がぶつかる「悩み」や「つまずき」のポイントは多岐に渡る。本調査で明らかになった点として特筆すべきは、社会的企業にとって「データ収集」及び「データ分析」の難易度が高いことである。各社からは次のようなコメントがあった¹¹。

データ収集には時間が足りない。—K2

2年という期間を設定して調査したが、就職して時間が経過している利用者も多く、調査票の回収が思うように進まなかった。過去の利用者データの収集に関して、クラウド上で活動状況は記録していたものの、集計の仕組が機能しておらず、一人一人手作業で確認することとなり、膨大な労力を費やすこととなった。—Switch

データをどのように集計して評価指標とするのかが定まらないままにアンケートを実施してしまったので、集計後にかなり試行錯誤することとなった。振り返ると、インパクトマップ作成時に評価イメージまで作っておくべきだったと思うが、時間的な余裕もなく、また実際に集まったデータを見てみないと難しかった気もする。—マドレボニー

¹¹ 各社とも第3章「(5) 評価実践者の声」より再掲。

社会的インパクト評価では、最初のステップであるロジックモデル作成のところに最も困難が伴うような認識が一部で持たれているが、本調査では、ロジックモデル作成後のデータ収集・分析のステップにおいてより難易度が高いことが社会的企業の経験をもって明らかになった。

(2) 評価のあり方に関する課題

ここでは、評価の実践により特定された課題のうち、評価の各ステップに関わらず生じる、評価のあり方、評価に対する取り組み方に関する課題について整理する。

a) 社会的企業はどのような評価体制で臨めばよいのか

社会的企業では、少人数で運営しているところも多く、評価業務を行うのに十分に足る体制が確保されているとは言いがたい。一方、本調査の評価の実践においては、限られたメンバーに閉じて評価作業を行うのではなく、複数の担当者を巻き込んでいくことで組織内の合意形成を図ることができるとともに、主に評価を担当しているメンバーの納得感も得られることが確認できた。社会的企業内で評価体制をどう作って評価に臨むのかは重要な課題である。

b) 評価にどの程度の工数をかけるべきか

社会的企業が評価の実施にかける工数は大きな課題である。次の図表は、本調査における評価の各ステップに要した社会的企業及び伴走者の平均工数、そのステップごとの構成率を示している。評価実施期間（2016年7月～2017年3月までの約9か月間）にかかった工数の合計は、社会的企業の平均で約380時間/社である。加えて、社会的企業の評価作業を支援した伴走者3名の工数は平均約140時間/人である。仮に社会的企業のみで評価を実施したとするのであれば、上記以上の工数がかかったことは容易に想定される。

図表 社会的企業及び伴走者の平均工数

評価のステップ	社会的企業		伴走者	
	平均(人時間)	構成率(%)	平均(人時間)	構成率(%)
ロジックモデル作成	70	18%	19	14%
インパクトマップ作成	39	10%	25	18%
データ収集	176	46%	62	43%
データ分析	47	12%	21	15%
インパクトレポート作成	49	13%	15	11%
合計	381	100%	143	100%

注1) 事前研修会を実施した7月以降の集計。最終報告会で公表した工数を精査。インパクトレポートの作成にかかる工数は一部のみしか含まれていなかったため、上記図表では、インパクトレポートの作成にかかる工数として、社会的企業は各10時間、伴走者は各5時間を一律に追加している。

注2) 事務局全体としては、伴走者3名に加え、新日本有限責任監査法人2名及び再委託先の(株)公共経営・社会戦略研究所2名の工数が発生している。

注3) 内閣府の委託調査としての中間報告会2回及び最終報告会1回のための準備等の工数を含む。

本調査では、各社とも評価に多くの時間を費やすことで、多少なりとも通常業務への影響が見られた。評価にかかる時間は、事業規模、評価体制、評価手法に加え、社会的企業の評価に対する経験によっても異なってくる。しかし、評価によって継続的に通常業務に支障が生じるようでは本末転倒であるし、評価にかかる費用負担の問題もあることから、評価の普及・促進においては、評価負担の軽減の方策を同時に検討する必要がある。

c) 評価の費用負担はどのようにあるべきか

本調査を通じて、社会的インパクト評価に取り組むことによる成果は確認できた。一方、前述のように、評価を実施するにあたっては社会的企業に多くの工数が生じるのが実態である。これらの工数に加えて、評価により追加的な費用負担が発生する。例えば、アンケート調査の印刷・郵送費用またはウェブ調査費用、評価業務を外部委託する場合の委託費用である。評価にどの程度の費用をかけるべきか、また、その費用を誰がどのように負担すべきかということは検討課題である。

3. 課題解決の方向性

(1) 課題の要因

課題の解決策を検討するにあたって、前項で述べた課題が発生する要因を整理する。課題の要因としては、a) 社会的企業の評価の知見・経験の不足、b) 評価ステップ・アウトプットの複雑性、c) 評価に求められる高度な知識・技術の不足の3点が考えられる。

a) 社会的企業の評価の知見・経験の不足

社会的企業の評価の知見・経験の不足は、今回の3社のように、社会的インパクト評価に初めて取り組む場合等が該当する。仮に、社会的インパクト評価に関連する書籍を読んだり、研修に参加したりしたとしても、実践経験がないと、前項で述べたような「悩み」や「つまずき」が生じてしまう。一方、評価を一度経験することにより、これらの問題は大きく改善することができるものであることも、本調査では確認した。

b) 評価ステップ・アウトプットの複雑性

本調査では、既存のマニュアルを参考にしつつ、標準的なプロセス及び各ステップでのアウトプットでの評価を実践した。しかし、何段階ものステップがあることや、ロジックモデル、インパクトマップ等のアウトプットが誰でも直感的に分かるようなものではないということも、「悩み」や「つまずき」が生じる要因であり、工数や費用が大きくなる要因でもある。

c) 評価に求められる高度な知識・技術の不足

評価に求められる高度な知識・技術の不足は、評価の普及・促進にあたっての障害のひとつである。評価のステップの中でも、データ分析を社会的企業が実施するには特に困難が伴う。また、本調査で実施したような統計解析を実施し、その結果を用いるには専門的な知識・技術が必要である。

(2) 課題の解決策

社会的企業の評価実践上の課題の解決策として、前述の要因を踏まえて、以下の5点を示す。

a) 評価事例の蓄積／ピア・レビューの活用

社会的企業が評価の実践をし、経験を積み重ねることはもちろんであるが、そのような事例を広く蓄積・共有し、社会的企業の参考にしてもらうことは重要である。例えば、類似業務を行っている企業のロジックモデルやインパクトマップを参考にし、それらを自らの評価に関する議論の出発点とすることも可能であろう。

本調査においては、研究会の場で3社が集まり、委員を交えて議論することで、他社の取組を参考にすることができた。このように、社会的企業同士がお互いの評価についてレビューあるいは議論をするピア・レビューの機会は、評価に関する理解の促進や、実践上の工夫をする上で有効であると考えている。

b) 評価の簡素化・標準化

評価の作業自体を簡素化し、そのプロセスやアウトプットを標準化することは、評価に関する実務的・心理的ハードルを下げることにもつながる。また、評価にかかる工数や費用の削減にも貢献すると考えられる。本報告書では、これから評価を行う社会的企業の参考となるよう、本調査で用いた評価のステップとアウトプットに関する考察を加え、別添として社会的インパクト評価のツールキットを提示することとした。

c) 評価インフラの構築

本調査の研究会では、評価インフラの構築の必要性が繰り返し指摘されている。これは、3社の評価業務、特にデータ収集に多くの時間と労力を費やしたことが背景としてある。

評価インフラといったときに、2つの方向性が考えられる。1つ目は、社会的企業内部の評価インフラである。これは、K2 や Switch が有しており、今回の評価でも一部活用したクラウドシステムが例である。組織内部の評価インフラを構築することで、業務プロセスの中に評価を組み込むことが可能になるためである。

2つ目は、社会的企業が共有できる評価インフラである。社会的企業が多数存在する中で、例えば、事業分野が共通する企業間で評価において同じ指標を用いる場合等が考えられ、それらを共有化することで効果的・効率的な情報収集が可能になるためである。このような評価インフラに実装する基本的な機能としては、既存の各種統計や指標、ツール（評価のガイドラインやアウトプットイメージ）、評価事例の共有といったことが考えられる。そのため、評価インフラの構築にはITの活用が有効であろう。評価インフラの活用により効果的・効率的な情報収集を可能にすることで、評価にかかる工数や時間の削減につながることも期待される。

d) 評価の支援（伴走型支援）の活用

社会的企業の評価に関する知識・経験を蓄積することは、社会的インパクト評価の普及・促進において最重要課題であるが、データ分析のような高度な知識・技術が求められるステップについては、支援者を活用することも有効な手立てであろう。特に、評価に初めて取り組む社会的企業にとっては、評価プロセス全体で様々な悩みや疑問、つまづきが生じる場所であるが、本調査で実施した伴走型支援のように、社会的企業に寄り添う支援であれば、インパクトレポートの作成までの確実性を高めることができる。ただし、外

部から支援を得るにあたっては、追加的な費用が必要になることから、その支援のあり方については検討が必要である。

e) 社会的企業の人材育成／組織運営力の強化

本調査で社会的インパクト評価を実践した 3 社は、既に、評価結果に基づく「業務の改善」や「社会的インパクト評価の実装」に目が向いている。もとより評価を実施すること自体が目的なのではなく、評価を活用することにより当該企業の目的の実現に近づけていくこと、換言すれば、評価を、その活用を含めて組織に定着させ、適切なマネジメントサイクルを構築することが必要である。そのためには、社会的企業において評価人材を含めた人材育成を図り、それを組織運営力の強化につなげていくことが重要である。

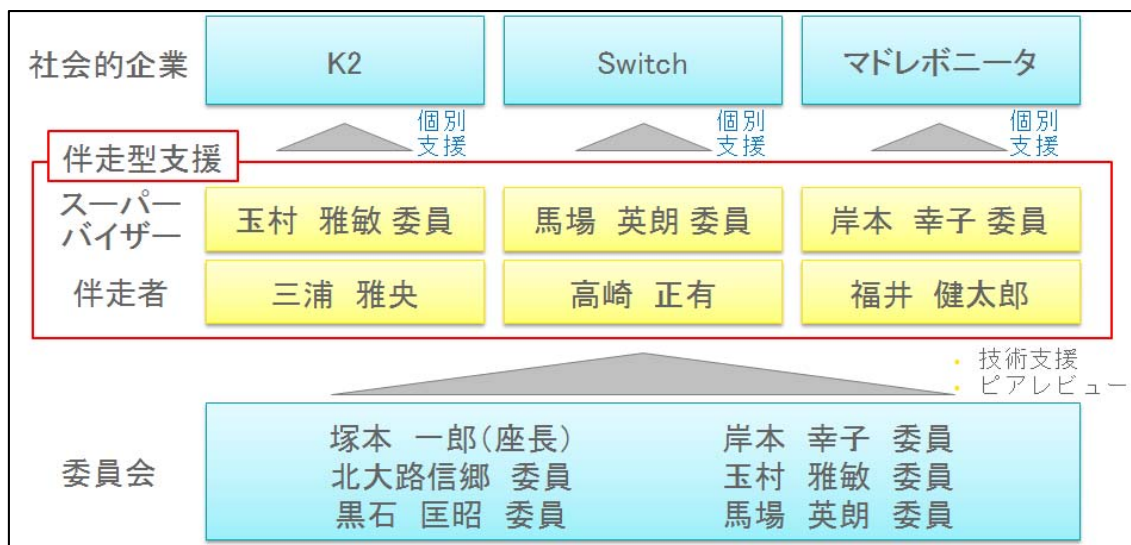
第5章 伴走型支援の要諦と課題

1. 伴走型支援の実施内容

本調査では、各社会的企業に対して社会的インパクト評価のプロセス全体に寄り添って支援する「伴走型支援」を実施した。本調査の伴走型支援では、研究会メンバーから「スーパーバイザー」1名、受託者（事務局）である新日本有限責任監査法人から「伴走者」1名を各社に配置し、評価を実践した。以下では、伴走型支援における支援者を、上記区分にしたがって、「スーパーバイザー」及び「伴走者」として表記する。

スーパーバイザーは原則として毎月1回、社会的企業との議論の場に同席し、技術的助言を行った。伴走者は、スーパーバイザーが出席する議論の場に加え、適宜、対面、メール、電話によってより頻度の高いコミュニケーションを通じた支援を行った。以下の図表は、本調査の実施体制全体における伴走型支援の位置づけ及び体制を示している。

図表 伴走型支援の位置づけ及び体制



以下では、本調査における伴走型支援の内容を具体的に示す。

(1) 評価の技術支援

本調査において、評価作業を行うのは社会的企業であるが、いずれの企業も自ら全てのステップを実施するのは初めてのことであった。そのため、伴走型支援においては、評価の各ステップにおいて、技術的側面における支援が不可欠であった。

スーパーバイザーは、月に 1 回の議論において、評価の技術的な側面からの助言を行った。具体的には、論点整理、社会的企業による作業の確認、次にすべき作業の確認等を行った。伴走者は、スーパーバイザーの助言の下、以下のような内容を実施した。

- 各ステップでのアウトプットイメージの提示（ロジックモデル、インパクトマップ、アンケート調査票、インパクトレポート等）
- 各ステップでのアウトプットの内容確認・添削
- アウトプットのドラフト作成（例：アンケート調査票設計）
- データ収集（例：既存統計、先行調査研究等）
- データ分析（例：アンケートデータ・統計解析）

(2) 技術移転・研修

社会的企業が自ら評価を行えるようにすることが重要であるとの認識の下、(1)に記載した技術支援を行いながらも、その技術を移転できるよう、事前説明会とは別に、評価の各ステップの成果物等について背景や関連情報を含めた詳細な説明を都度行った。また、Excel によるデータ分析を自ら実施したいという要望のあった K2 に対しては、ピボットテーブルを用いたデータ分析の研修会を実施した。

(3) ファシリテーター／ディスカッション・パートナー

評価の各ステップでは、社会的企業内での議論が必要になる。しかし、社会的企業のメンバーのみでは、「どこまでやればよいのか」「どういう形にまとめればよいのか」といった疑問が生じる。また、社会的企業の中で評価のために常に十分な人員を配置できるとは限らない。そこで、伴走者として、議論に加わり、ファシリテーターとして議論の進行やとりまとめをするとともに、ディスカッション・パートナーの役割を果たした。

(4) 進捗管理

本調査では、3 社のインパクトレポートを作成することがひとつのゴールであることから、伴走者が社会的企業の進捗管理を行った。評価の各ステップの成果物を作成するにあたって、研究会や中間報告会がそれぞれ複数回あり、マイルストーンとしての役割を果たしていたことから、それらのタイミングで何を出すか、そのためにはどのような作業スケジュールで進めることが必要かについて各社会的企業に伝え、進捗の度合いに応じて追加的な支援を行った。

(5) 日々の悩みの相談相手

各社とも、スーパーバイザーとの月に 1 回の議論に加えて、伴走者と社会的企業による議論の場を、必要に応じて追加的に設けてきた。評価作業を行う社会的企業の側では、

日々、大小様々な疑問や悩みが生じる状況であるといっても過言ではない。そこで、本調査においては、社会的企業と伴走者の対面での議論の場に加えて、電話やメールで日々の悩みの相談に応じた。

2. 伴走型支援の要諦

伴走型支援の必要性や内容、支援の度合いは、社会的インパクト評価に関する社会的企業の知識・経験の度合いや、評価体制によって変わるものである。一方、伴走型支援を行うにあたって共通して必要な要素もあると考えられる。本調査での経験を踏まえた伴走型支援のポイントは次のとおりである。

(1) 評価の専門的知識

伴走者には、社会的インパクト評価の専門知識や経験は不可欠である。評価に対する知識や経験を有している社会的企業は現時点ではまだ限定的であると考えられることから、伴走者がそれらを有し、技術的側面から導いていく必要がある。

(2) 事業への理解・共感

伴走者には、評価を実施する社会的企業の事業への理解が求められる。これは、評価のステップやアウトプットは汎用的なものを用いるとしても、詳細な評価デザインは事業の目的・内容を踏まえた評価の目的によって大きく異なり、評価の各ステップの支援も事業内容の理解が前提になるためである。

加えて、伴走者として評価プロセス全体において社会的企業に寄り添っていくためには、社会的企業との信頼関係の構築が欠かせない。その前提として、当該社会的企業の事業に対する共感を有することが要素として大きいと考えられる。

(3) ファシリテーション能力

社会的企業が評価を実践するにあたっては、前述のように当該企業の組織内での議論がベースとなる。伴走者の役割としては、そのような議論において意見を引き出し、集約して、各ステップの成果物に落とししていくためのファシリテーションの技術が求められる。

(4) コミュニケーション能力

伴走者には、社会的企業とのフォーマルな議論あるいは日々の相談において丁寧なコミュニケーションが求められる。コミュニケーションには、時に、評価を「やりきる」ために社会的企業のメンバーを励まし続けることも含まれる。

3. 伴走型支援の課題

伴走型支援は、特に初めて社会的インパクト評価を実践する社会的企業にとっては、評価のプロセスを完遂するために必要な支援と考えられる。また、国内の社会的企業の評価経験が十分でない現状においては、評価の普及促進においても伴走者の果たす役割は大きいのではなかろうか。評価を実践した3社からは、伴走型支援に関して以下のようなコメントがあった¹²。

最初から最後まで、伴走者の存在は必要不可欠であった。どういうデータを集めるのか、どうやって集めるのか、集めたデータで何を把握、確認するのか、といった設計部分においては、なるべく時間をかけて、丁寧に作る必要がある。またこの部分においては、専門的な知識が必要だった。—K2

当初は何が何だかわからない状況でスタートし、紆余曲折もあったが、伴走型支援を受けたおかげで、何とかここまでたどり着くことができた。ここにきて、今まで取り組んできたことを、今後具体的にどのように生かしていけるかを考える余裕が出てきたように思う。—Switch

特に、アンケートの質問票作成時のサポート（たたき台の作成、類似の調査例・質問例の検索・提示等）とデータクリーニング、集計・分析等は、自力のみで行うのが難しく、実践のために必要な支援だった。また統計的有意差の検定については、今回は必須とはしないというスタンスではあったものの、確認をしてもらったことで、評価の信頼性が増したと実感している。—マドレボニータ

一方、伴走型支援には次のような課題がある。

(1) 伴走型支援の費用を誰がどのようにして負担するか

本調査では、スーパーバイザーと伴走者のそれぞれを各社に配置し、評価実施期間を通じて各社に寄り添った支援を実施した。しかし、伴走型支援においてこのような体制を取りうることはむしろ例外的ではなかろうか。支援体制を構築する上での大きな課題は費用負担である。伴走型支援の費用を誰が負担するのかについては、社会的企業自身にかかる評価の費用のあり方とあわせて検討する必要がある。

¹² K2は「インパクトレポート」より引用。Switch及びマドレボニータは第3章の「(5) 評価実践者の声」よりそれぞれ再掲。

(2) 社会的インパクト評価の専門知識を有する伴走者をどのように育成するか

社会的インパクト評価の伴走型支援には、社会的企業の事業そのものに対する支援とは異なる、社会的インパクト評価自体に対する知識・経験が求められる。社会的企業による評価支援のニーズは多様であると考えられるが、現時点では、社会的企業の多くは社会的インパクト評価全体の実戦経験がないと考えられ、伴走型支援の潜在的ニーズが大きいことを考えると、伴走者をいかに育成していくかということも今後の課題である。

第6章 まとめ

1. 社会的企業による社会的インパクト評価実践のまとめ

本調査では、社会的企業 3 社の評価の実践を通じて、社会的企業が評価に取り組むことによる成果と課題を明らかにした。主な成果として、評価に取り組んだ社会的企業 3 社のインパクトの見える化と各社の学び・業務の改善、評価実践上の課題の特定が挙げられる。

評価実践上の課題としては、大きく分けると、①評価における「悩み」と「つまずき」のポイントと、②評価のあり方に関する課題がある。①は本調査において各社が評価のそれぞれのステップで実際にぶつかった課題であり、他の社会的企業においても生じうるものである。②は評価のステップに関わらない、評価のあり方、評価に対する取り組み方に関する課題であり、評価体制、評価工数、評価費用の課題が含まれる。

このような課題が生じる要因としては、a) 社会的企業の評価の知見・経験の不足、b) 評価ステップ・アウトプットの複雑性、c) 評価に求められる高度な知識・技術の不足の 3 点が考えられる。

課題の解決策として以下の 5 つの取組を進めることが必要と考えられる。

- 評価事例の蓄積／ピア・レビューの活用
- 評価の簡素化・標準化
- 評価インフラの構築
- 評価の支援（伴走型支援）の活用
- 社会的企業の人材育成／組織運営力の強化

2. 伴走型支援のまとめ

本調査では、各社会的企業に対して社会的インパクト評価のプロセス全体に寄り添って支援する「伴走型支援」を実施した。伴走型支援として、具体的には評価の技術支援、技術移転・研修、ファシリテーター／ディスカッション・パートナー、進捗管理、日々の悩みの相談相手としての役割を果たした。

伴走型支援にあたっては、伴走者には評価の専門的知識、事業への理解・共感、ファシリテーション及びコミュニケーションの能力が必要である。これらは、評価プロセス全体を通じて必要になるものであり、特に評価の専門的知識に関しては、評価以外での側面での社会的企業の支援とは異なる知識であることに留意が必要である。

上記のように、伴走型支援は、評価の実践経験が少ない社会的企業にとって、適切な評価を完遂する上では有効な支援方法であると考えられるが、その費用負担や伴走者の人材育成は課題である。

3. 今後に向けて

本調査では、社会的企業 3 社による評価の実践とそれに対する伴走型支援により、社会的インパクト評価を普及促進するにあたっての課題を明らかにするとともに、解決のための方向性も提示した。課題解決は短期的にできるものではないが、普及促進に向けて、解決策の実施に取り組む必要がある。

本報告書で提示した解決策のうち、「評価の簡素化・標準化」は、社会的インパクト評価の専門家や社会的企業、その他関係者を交えて議論すべきものである。議論にあたっては、本調査で得た経験は大きな参考となるであろうし、別添として提示した評価ツールキットは検討の出発点にしうるのではなかろうか。

また、繰り返し述べているように、社会的企業が評価に取り組む際には、データ収集・分析に大きな困難を伴うことから、①社会的企業内部及び②社会的企業に共通のものとなる「評価インフラの構築」をそれぞれ進める必要がある。評価システムの構築には時間を要することから、できるだけ早めに取り組むことが望ましい。

本調査の成果、特に、社会的企業 3 社が多なる労力と時間を費やして提供した貴重な経験が有効活用され、社会的インパクト評価の普及促進、ひいては社会的企業の人材育成や組織運営力の強化につながれば幸いである。

参考文献一覧

(日本語文献)

- 大西淳也・日置瞬 (2016) 「ロジックモデルについての論点の整理」 (財務省財務総合政策研究所・ディスカッションペーパーシリーズ)
- 慶應義塾大学 SFC 研究所 (2014) SROI 実施ガイドライン
- ケロッグ財団 (2001.12) 「ロジックモデル策定ガイド」
- 佐々木亮 (2010) 「評価理論」
- 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ワーキング・グループ (2016) 「社会的インパクト評価ツールセット 実践マニュアル」 (Vol.1.0)
- 鈴木淳子 (2011) 「質問紙デザインの技法」
- 内閣府社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ「社会的インパクト評価の推進に向けて」 (平成 28 年)
- 龍慶昭・佐々木亮 (2000) 「政策評価の理論と技法」

(英語文献)

- Rossi, Lipsey, Freeman (2004) , Evaluation 7th edition
- Scriven, M. (1991) , Evaluation Thesaurus 4th edition
- UK Cabinet Office (2009) , A guide to Social Return on Investment
- W.K. Kellogg Foundation (2004) , Logic Model Development Guide

別添資料一覧

別添1 社会的インパクト評価 事前研修資料

別添2 社会的インパクト評価 ツールキット