

内閣府「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」

社会的インパクト評価 ツールキット

■目次■

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| 第1章 社会的インパクト評価とは何か | 1 |
| 社会的インパクト評価の定義 | 1 |
| 社会的インパクト評価の手法 | 2 |
| | |
| 第2章 社会的インパクト評価の実施手順 | 4 |
| 実施手順の全体像 | 4 |
| 【Step0】 評価目的・ステークホルダー確認 | 5 |
| 【Step1】 ロジックモデル作成 | 8 |
| 【Step2】 インパクトマップ作成 | 11 |
| 【Step3】 データ収集 / 【Step4】 データ分析 | 13 |
| 【Step5】 インパクトレポート作成 | 16 |
| | |
| 第3章 社会的インパクト評価の悩み・つまずきと解決策 | 17 |
| 評価実践上の課題 | 17 |
| 【Step0】 評価目的・ステークホルダー確認 | 18 |
| 【Step1】 ロジックモデル作成 | 18 |
| 【Step2】 インパクトマップ作成 | 19 |
| 【Step3】 データ収集 | 19 |
| 【Step4】 データ分析 | 21 |
| 【Step5】 インパクトレポート作成 | 22 |
| | |
| 参考文献 | 23 |
| | |
| 標準フォーム①：ロジックモデル | ① |
| 標準フォーム②：インパクトマップ 前半部分 | ② |
| 標準フォーム③：インパクトマップ 後半部分 | ③ |

第1章 社会的インパクト評価とは何か

■ 社会的インパクト評価の定義

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。

■ 社会的インパクト

- 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」

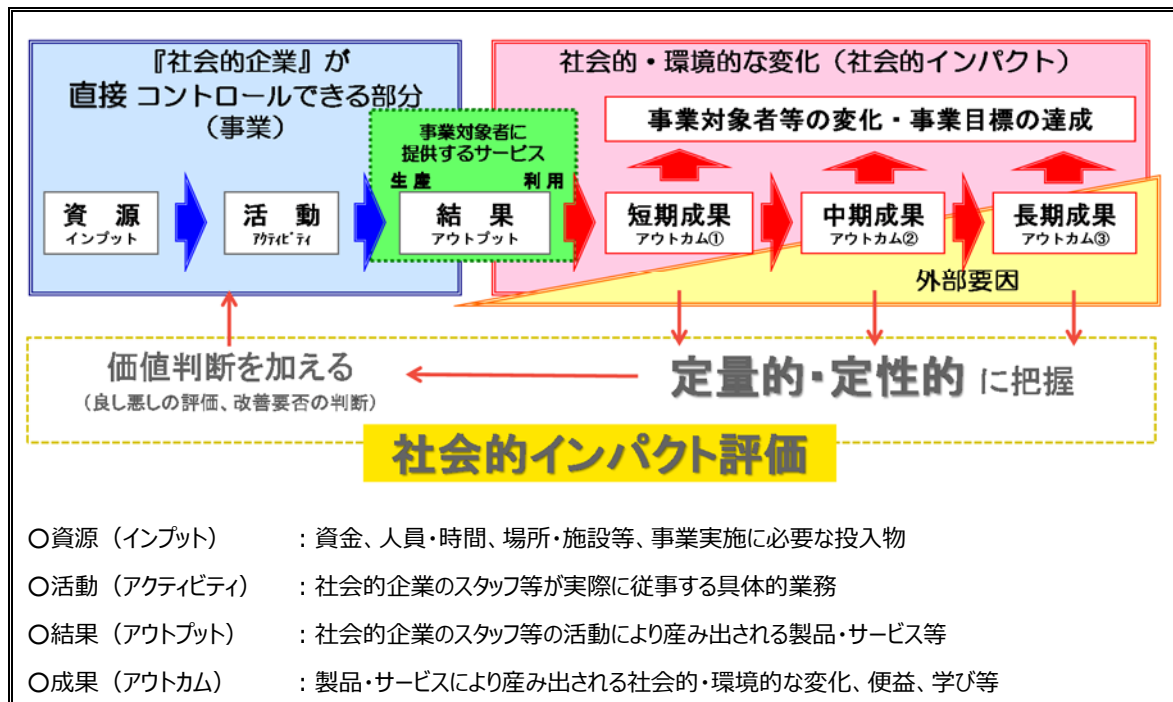
■ 社会的インパクト評価

- 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

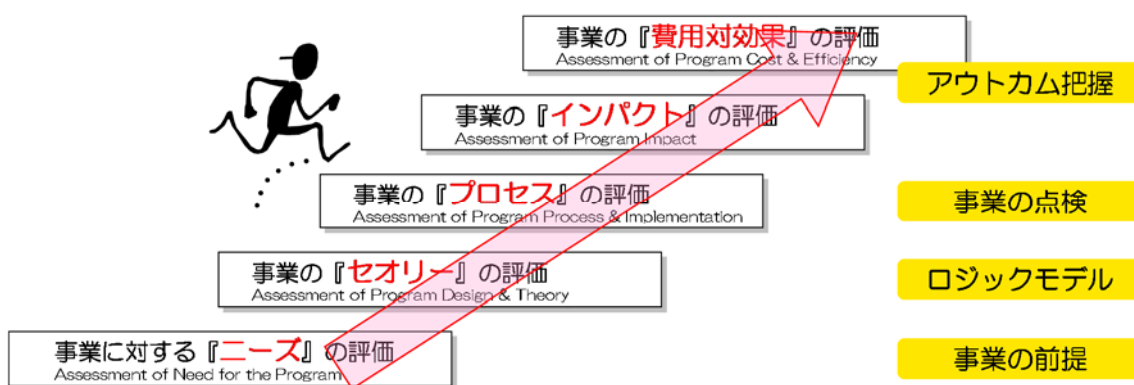


出典) 新日本有限責任監査法人作成

■ 社会的インパクト評価の手法

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、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

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。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。

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 |

| 評価・分析手法 | 概要 |
|---|--|
| 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

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。

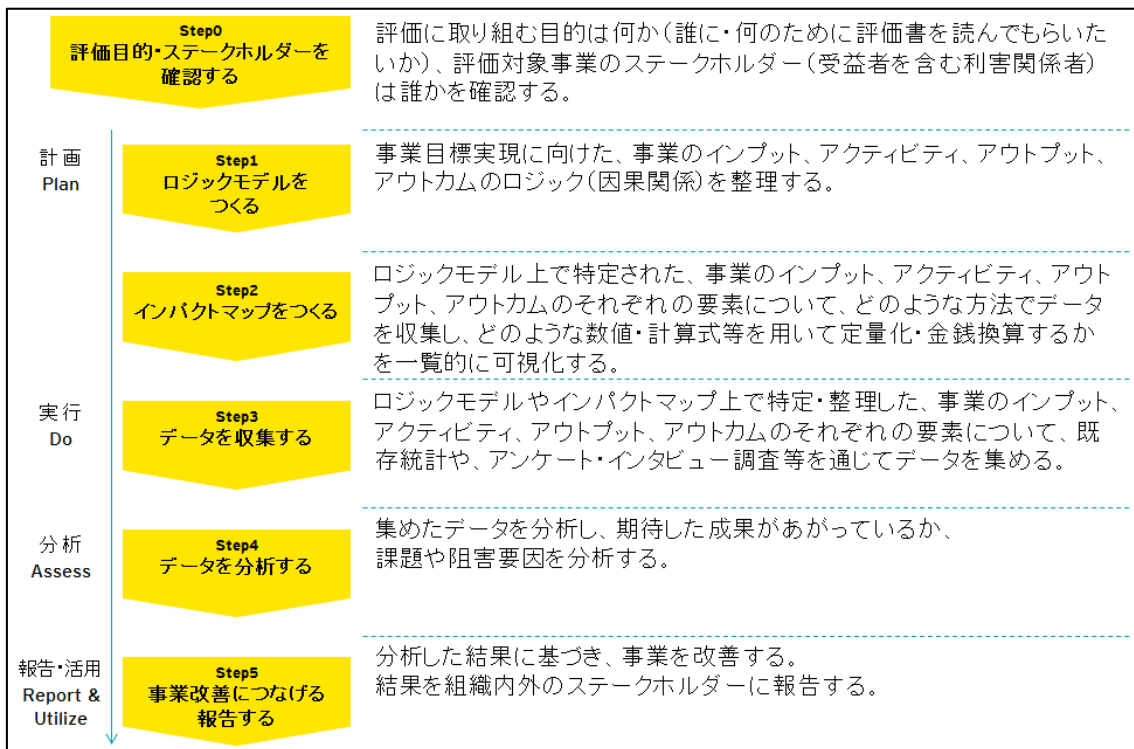
第2章 社会的インパクト評価の実施手順

■ 実施手順の全体像

ここでは、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、一部簡略化したつぎのステップに基づき評価を実践する。

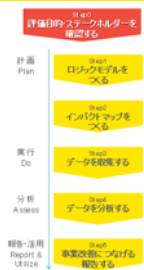
以下の図表は、社会的インパクト評価の実施手順の全体像である。次ページから、それぞれのステップごとに説明する。

図表 社会的インパクト評価の実施手順の全体像



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決める、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。



【Step0】 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？ | 主として事業担当者 | 主として意思決定者 |
| どこで？ | 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ページ、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ページ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)

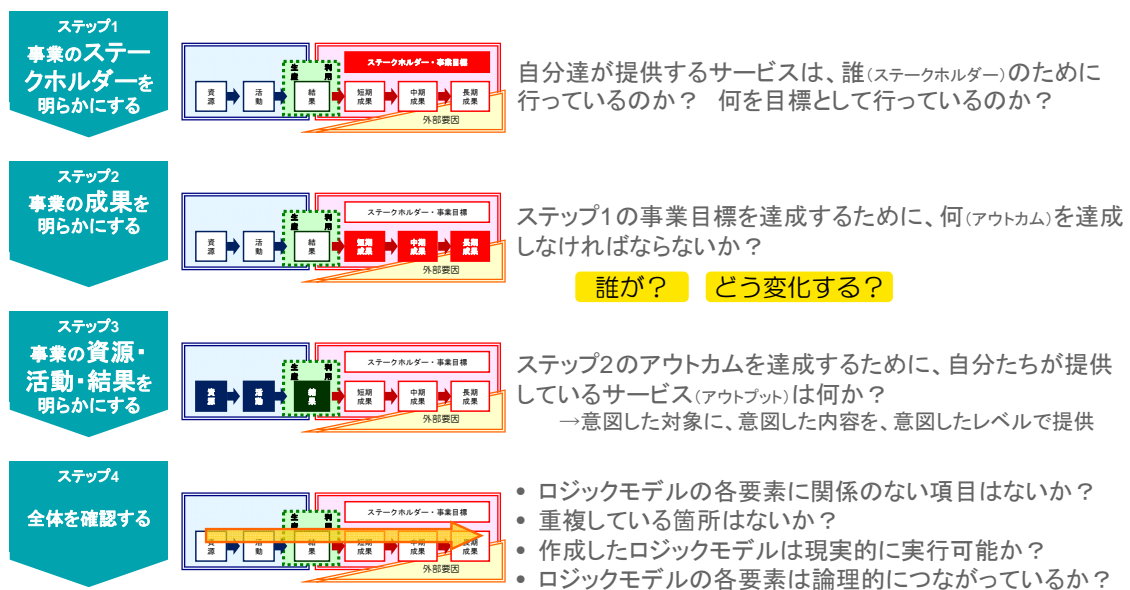
【Step1】 ロジックモデル作成

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



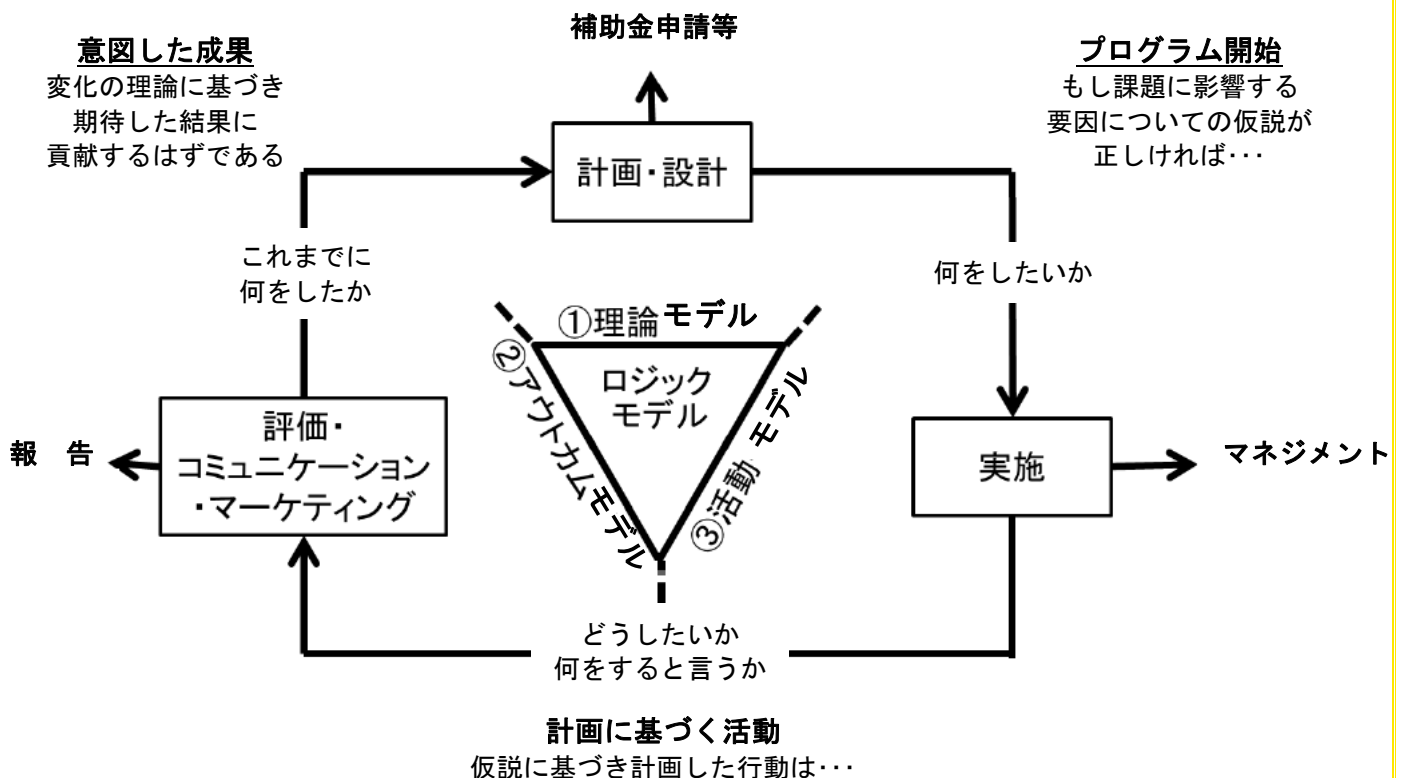
出典) G8 社会的インパクト投資タスクフォース国内諮問委員会社会的インパクト評価ワーキング・グループ「社会的インパクト評価ツールセット 実践マニュアル」(2016. 6. 14. Vol. 1. 0)、ケロッグ財団「ロジックモデル策定ガイド」(2001. 12)を基に新日本有限責任監査法人作成

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の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。最新版は 2004 年 1 月更新。

<https://www.wkff.org/resource-directory/resource/2006/02/wk-kellogg-foundation-logic-model-development-guide>

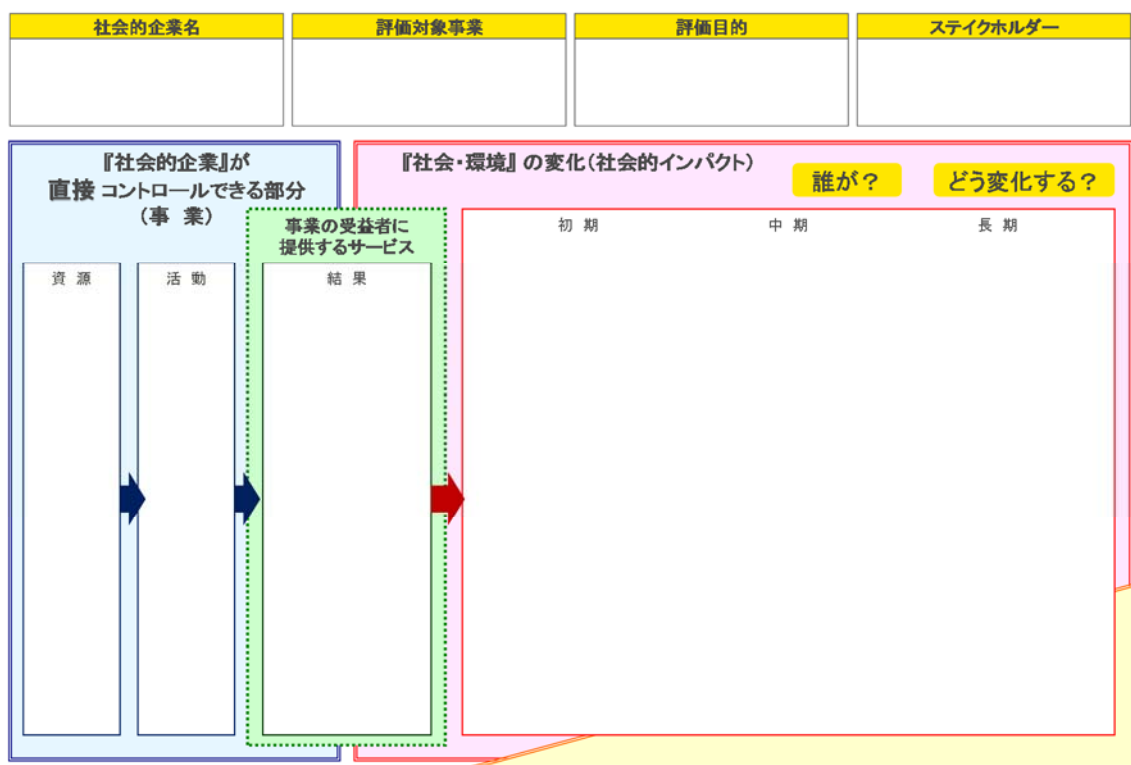
⁴ 前掲書 3 頁。

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・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。【拡大したフォームは巻末①】

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

【Step2】インパクトマップ作成

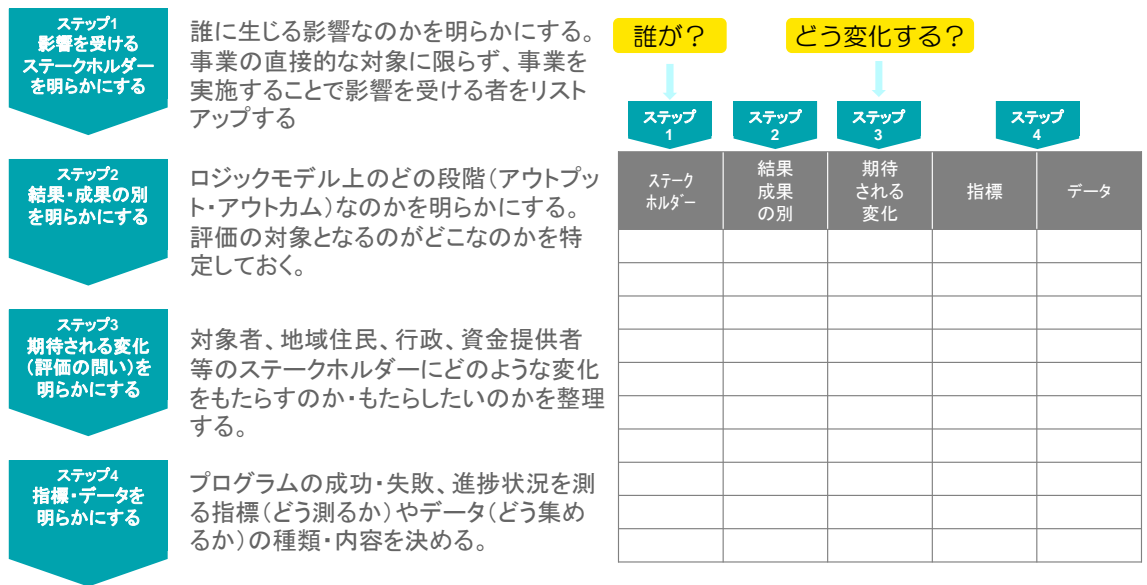
ここでは、ロジックモデル上で特定された、事業のインプット、アクティビティ、アウトプット、アウトカムのそれぞれの要素について、どのような方法でデータを収集し、どのような数値・計算式等を用いて定量化・金額換算するかを一覧的に可視化する。

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

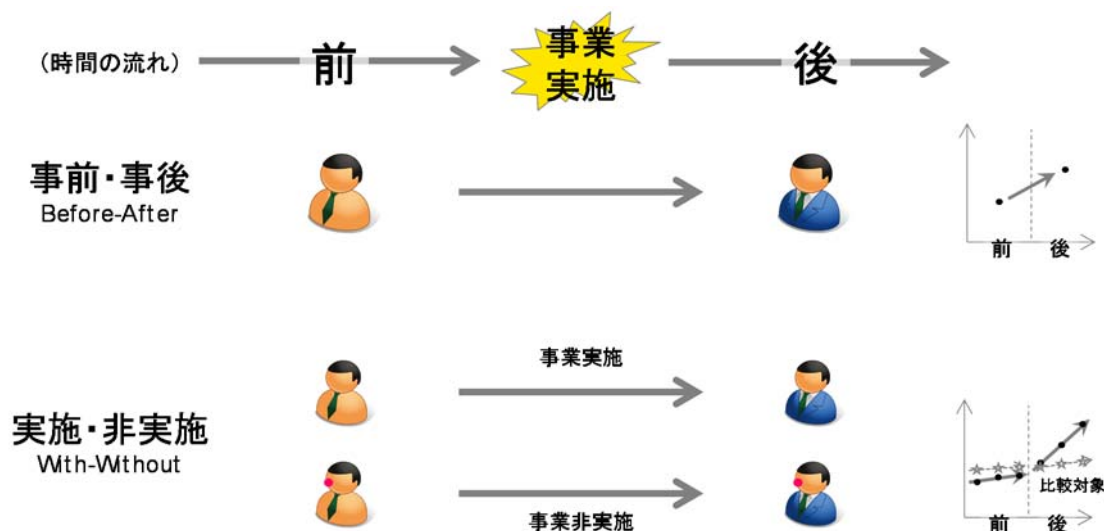


【Step3】 データ収集 / 【Step4】 データ分析

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とは、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た？</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 |
| 逓減 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、時間経過に伴う逓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う。 |

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

【Step5】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、内容は大きく変わらう。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、アイキャッチ等）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。

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悩み・つまずきと解決策

■ 評価実践上の課題

社会的インパクト評価に取り組んだ社会的企業が、その過程で持ちうる悩み、疑問点、あるいはつまずくであろう点は以下のとおりである。これらは、平成28年度内閣府委託調査「社会的インパクト評価の実践による人材育成・組織運営力強化事業」（以下、「本事業」と言う。）において、社会的企業3社が実際に社会的インパクト評価に取り組んだ際に直面した課題でもある。

図表 社会的インパクト評価の「悩み」と「つまずき」

| 評価のステップ | ポイント |
|----------------------------------|--|
| Step0 評価目的・ステークホルダーの確認 | a) 評価目的として何を掲げるか b) 評価の範囲をどのように設定するか |
| Step 1 ロジックモデル作成 | 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 |
| Step 2 インパクトマップ作成 | e) 指標をどのように設定するか |
| Step 3 データ収集 | 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) アンケート調査票どのような設問を設けるか i) アンケート調査をどのような手法で行うか |
| Step 4 データ分析 | 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 |
| Step 5 インパクトレポート作成 | 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 |

次ページから、それぞれのステップごとに説明する。



【Step0】 評価目的・ステークホルダー確認

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。「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。

本事業では A 社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。A 社では、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。



【Step1】 ロジックモデル作成

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」とする考え方や、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られる。

d) ロジックモデルはどこまでできたら完成なのか

社会的企業から、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」という疑問が出る場合がある。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。

【Step2】 インパクトマップ作成

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困難が生じる場合がある。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ろうが、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。

【Step3】 データ収集

f) どのようなデータを収集するか

どのようなデータを収集するかを判断することには困難を伴う場合がある。本事業ではC社がこの問題に直面した。C社では、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、有識者からは、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C社は、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／どのように蓄積・活用するか

本事業では、A 社及び B 社が支援対象者に対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た。特に A 社の場合、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、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、C 社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

本事業では、A 社～C 社のいずれもが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）のことは見越しつつ、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

本事業では、A 社及び B 社は対象者に対して郵送あるいは手渡しによる配布・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。一方 C 社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。

| | |
|--------------------------|----------------------------|
| 評価目的・アンケート内容を 確認する | Step1 |
| 計画 Plan | Step2 ロジックモデルを つくる |
| | Step3 インパクトマップを つくる |
| 実行 Do | Step4 データを収集する |
| 分析 Analysis | Step5 データを分析する |
| 報告・説明 Report & ほかに | Step6 事業改善につなげる 報告する |

【Step4】 データ分析

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。本事業におけるデータクリーニングは、A 社では伴走者の支援の下で自ら実施し、B 社及び C 社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。本事業では、A 社については、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。B 社及び C 社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。

1) 分析結果は統計的に有意か／統計解析は必要か

本事業では、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、本事業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。



【Step5】インパクトレポート作成

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。本事業では、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ぬ。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。

参考文献

(日本文献)

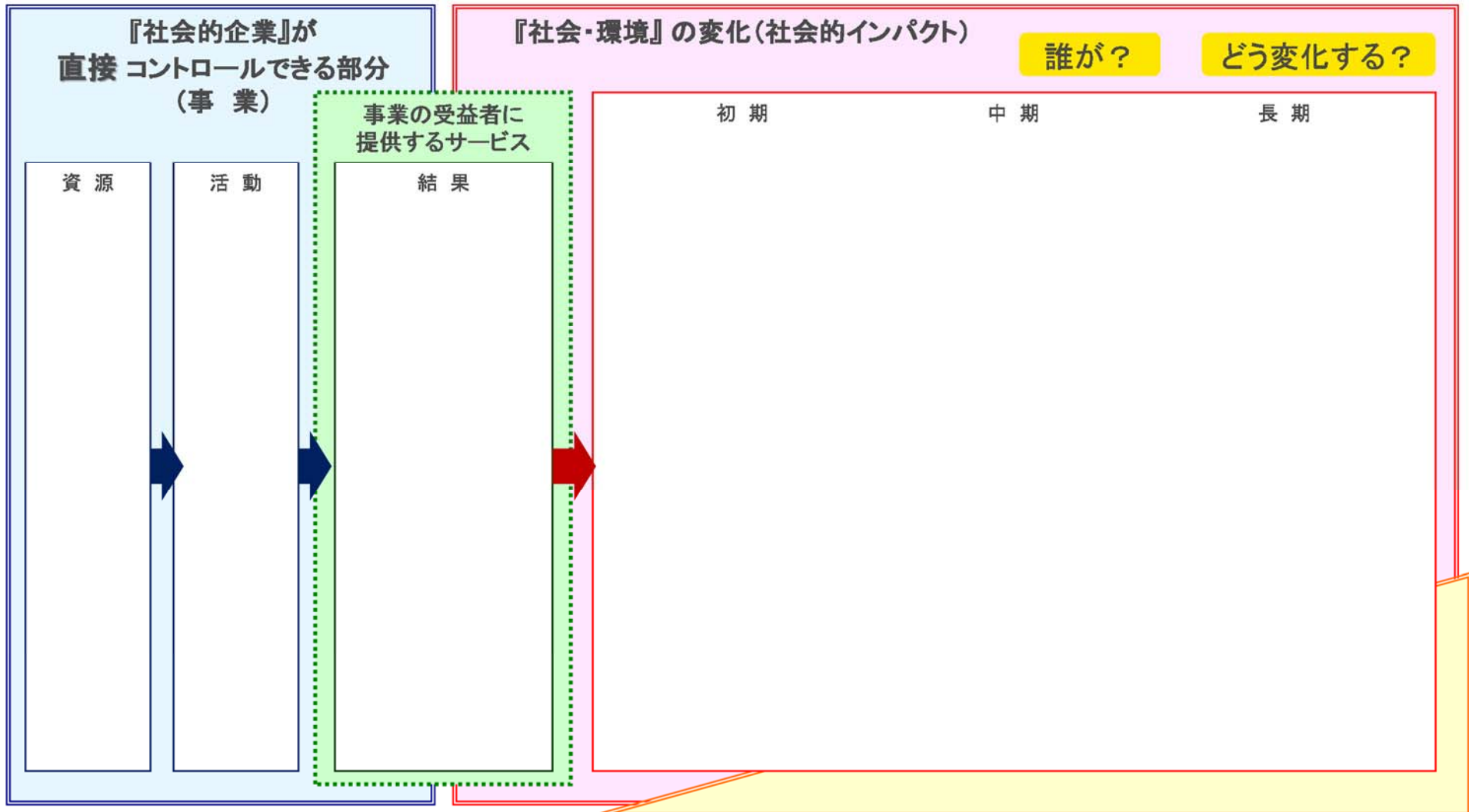
- 慶應義塾大学 SFC 研究所 (2014) 「SROI 実施ガイドライン」
- ケロッグ財団 (2001.12) 「ロジックモデル策定ガイド」
- 佐々木亮 (2010) 「評価理論」
- G8 社会的インパクト投資タスクフォース国内諮問委員会社会的インパクト評価ワーキング・グループ (2016) 「社会的インパクト評価ツールセット 実践マニュアル」 (Vol.1.1.0)
- 鈴木淳子 (2011) 「質問紙デザインの技法」
- 内閣府社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ「社会的インパクト評価の推進に向けて」 (平成 28 年)
- 龍慶昭・佐々木亮 (2000) 「政策評価の理論と技法」

(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

標準フォーム①：ロジックモデル

| 社会的企業名 | 評価対象事業 | 評価目的 | ステイクホルダー |
|--------|--------|------|----------|
| | | | |



標準フォーム②：インパクトマップ 前半部分

| 社会的企業名 | 評価対象事業 | 評価目的 | ステイクホルダー |
|--------|--------|------|----------|
| | | | |



| | 結果・成果の別 | ステイクホルダー【誰が】 | 評価の問い【どう変化する】 | 指標 | データ |
|---|---------------------------|--------------------------|--------------------------------------|-------------|---|
| | ①結果、②初期成果、 ③中期成果、④長期成果 | 誰が変化するのか？ 誰に影響を与えるのか？ | 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？ | どうやって測定するか？ | 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案も) |
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| 6 | | | | | |
| 7 | | | | | |
| 8 | | | | | |
| 9 | | | | | |

標準フォーム③：インパクトマップ 後半部分

| 社会的企業名 | 評価対象事業 | 評価目的 | ステイクホルダー |
|--------|--------|------|----------|
| | | | |

| | 指標 | データ | <A> 指標値 【どのぐらい】 | 金銭的代理指標 | <C> 死荷重・寄与度 ・通減 | <A×B×C> 金銭的価値 |
|---|-------------|---|-----------------------|----------------|-----------------------|------------------|
| | どうやって測定するか？ | 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案も) | | | | |
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| 6 | | | | | | |
| 7 | | | | | | |
| 8 | | | | | | |
| 9 | | | | | | |