

内閣府委託
「社会的インパクト評価の普及促進に係る調査」

社会的インパクト評価実践研修
ロジック・モデル作成の手引き

2017年1月

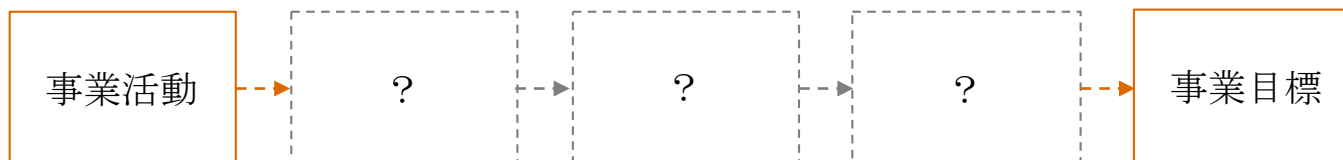
PwCあらた有限責任監査法人



本手引きの目的

「日々の事業活動はどのように長期的な事業目標の達成につながっているのだろうか」
「事業活動の成果である社会的インパクトはどのように可視化できるのだろうか」
「社会的インパクト評価をしたいが、何から始めればよいのだろうか」

そのような疑問を持ったことはありませんか？



本手引きはそのような疑問を持つ社会的企業¹のために作成されました。

本手引きは社会的インパクト評価の一連のプロセスの中から、
基礎的な導入部分(ロジック・モデルの作成)について、
ワークシート形式で実践的に学んでいただけるよう構成されています。

また、本手引きは社会的インパクト評価を支援する評価支援者の方にもご活用いただけます。
その際には、「第4章 評価支援者のための補足」を併せてご活用ください。

この手引きをより多くの社会的企業にご活用いただき、その事業や活動における学び・改善や
利害関係者に対する説明責任(アカウンタビリティ)を果たしていくきっかけとなることを願っています。

1. 本手引きにおいて「社会的企業」とは、営利・非営利を問わず、また規模の大小を問わず、社会的課題の解決を担う組織を指します。

本研修のコンセプト

誰のため？

- **社会的企業**
(営利・非営利を問わず、また規模の大小を問わず、社会的課題の解決を担う組織)
- **評価支援者**
(社会的企業の評価を支援する個人や組織)



何のため？

- 社会的課題の解決力を高めるため



何を？

- 社会的インパクト評価のうち、
基礎的な導入部分(ロジック・モデルの作成)




どうやって？

- ワークショップ形式の実践型研修



別添のワークシートを活用して、今すぐ社会的インパクト評価を始めることができます。

本資料で  [WS-##] と記載がある箇所については、別添のワークシートをご活用ください。

本手引きを使用されるとき的心構え



「受益者」を中心に

社会的インパクトは「現場」にあります。
机上の空論ではなく、現場の受益者を第一に考えましょう。



価値を引き出すために

「評価」は「査定」ではなく、「価値を引き出すこと」です。
社会課題解決のために、社会的インパクト評価をどのように活用できるかを考えましょう。



多様な意見を尊重して

他者の意見を否定するのではなく、多様な意見に耳を傾け、
お互いの意見を尊重し、建設的な対話を心がけましょう。



まずはできることから

社会的インパクト評価は発展途上です。
また、評価の目的に応じてどれだけ厳密に評価を行うかは
変わってきます。
まずはできることから始めるという姿勢が大切です。

目次

1. 社会的インパクト評価

- 1.1 社会的インパクトとは何か
- 1.2 社会的インパクト評価とは何か
- 1.3 なぜ社会的インパクト評価が必要なのか(背景)
- 1.4 何のために社会的インパクト評価を行うのか(目的)
- 1.5 どう社会的インパクト評価を活かすか(活用法)
- 1.6 社会的インパクト評価実践の全体像

2. ロジック・モデル

- 2.1 ロジック・モデルとは何か
- 2.2 ロジック・モデル作成実践の全体像
 - STEP1. 事業の目標と受益者の特定
 - STEP2. 成果の設定
 - STEP3. 直接の結果・活動・資源の設定
 - STEP4. 最終確認

3. 成果指標

- 3.1 成果の優先順位づけ、評価する成果の決定
- 3.2 成果指標の検討

4. 評価支援者のための補足

- 4.1 評価支援者に期待される役割
- 4.2 ファシリテーションの4つのスキル
- 4.3 合意形成のスキル
 - 意思決定の方法(コンセンサス法)
 - コンフリクトマネジメント
- 4.4 ケーススタディ
- 4.5 社会的インパクト評価推進のためのロードマップ(案)

[附録]

- ロジック・モデル事例紹介
- 分野別参考例
(教育、就労支援、地域・まちづくり)
- 用語集
- 主要参考文献

第1章 社会的インパクト評価

本章では、以下の内容について学びます。

- 1.1 社会的インパクトとは何か
- 1.2 社会的インパクト評価とは何か
- 1.3 なぜ社会的インパクト評価が必要なのか (背景)
- 1.4 何のために社会的インパクト評価を行うのか (目的)
- 1.5 どう社会的インパクト評価を活かすか (活用法)
- 1.6 社会的インパクト評価実践の全体像

1.1 社会的インパクトとは何か

社会的インパクト¹

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(成果)

1. 「社会的インパクト」の定義は、国際的に統一されているわけではありません。
本資料では各国での実践例も参考に、我が国の実情を踏まえた上で、「社会的インパクト評価」の範囲を比較的広く捉えています。

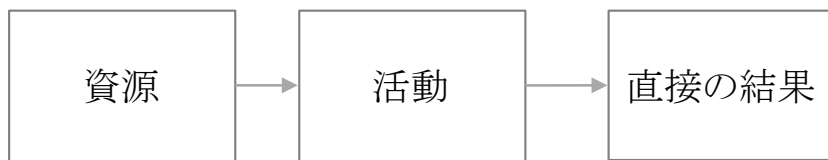


1.2 社会的インパクト評価とは何か

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、事業や活動について価値判断を加えること

従来の評価の対象



例

- ヒト
- モノ
- カネ



- 経済的困難を抱える子どもへの学習支援プログラム



- プログラム実施回数
- 参加人数



社会的インパクト評価の対象



- 学力の向上
- 社会情動的能力の向上



- 希望する進路の選択



- 経済的自立
- 生活自立
- 精神的自立



よくある質問

Q. 社会的インパクトは長期的な波及効果を指すのですか？

A. 社会的インパクトは長期的な波及効果のみを指すわけではなく、短期的な変化・効果も含まれます。

Q. 社会的インパクトは定量的に評価する必要がありますか？

A. 社会的インパクト評価は、定量的・定性的に把握するものであり、定量的なデータのみを重視しているわけではありません。

1.2 社会的インパクト評価とは何か

[用語の整理]

資源 (インプット)

事業を実施するために必要な資金や人材等の資源

活動

事業を通じて提供するサービス等を生み出すための具体的な事業活動

直接の結果 (アウトプット)

事業を通じて提供するサービス等を指し、事業や活動の直接の結果

成果 (アウトカム)

事業・活動の直接の結果(アウトプット)がもたらす変化、便益、学びその他効果

よくある質問

Q.「直接の結果(アウトプット)」と「成果(アウトカム)」の違いは何ですか？

A. 「直接の結果(アウトプット)」はプログラムの実施回数や参加人数など、活動の直接の結果を示しますが、「成果(アウトカム)」は子どもの学力の向上や社会情動的能力の向上など、**受益者の変化**を示します。

本手引きでは、「資源」「活動」「直接の結果」「成果」という言葉を上記の定義にしたがって使用します。

1.3 なぜ社会的インパクト評価が必要なのか（背景）

社会的インパクト評価は、民間の資金・知恵・技術により社会的課題の解決力を高める礎となります。

国際的な潮流



資金の出し手の姿勢の変化:より成果を求める流れ

- 2008年の金融危機をきっかけに、資金の出し手となる助成財団や投資家が、これまで以上に成果を求めるようになってきています。
- 企業報告においても、企業の社会性を企業価値として捉え直し、発信しようとする非財務情報開示の流れがあります。



民間の知恵や技術の活用

- 公的部門における財政制約の高まりや、社会的課題の複雑化が進む中、民間の知恵や技術により、課題解決を図ろうとする流れがあり、社会的企業との協働の取組や社会的インパクト投資が急速に拡大しています。その前提として、事業や活動の社会的な価値を可視化する必要性が認識され、「社会的インパクト評価」が急速に普及しつつあります。

日本の現状



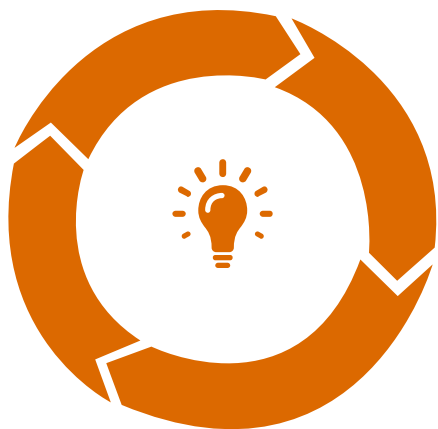
民間の資源を社会的課題解決に呼び込む必要性

- 急速な人口減少・高齢化が進展する中、社会的課題が多様化・複雑化し、従来の行政中心の取組だけでは対応に限界があります。
- このため、人材、資金といった民間に滞留している貴重な資源を呼び込み、営利・非営利を問わず社会的課題の解決に取り組む意欲のあるあらゆる主体が公益活動の新たな担い手として評価され、その知恵や技術を最大限発揮し、成長できる環境を整える必要があります。
- そのためには、まず担い手の事業・活動が生み出す「社会的価値」を「可視化」し、これを「検証」し、自らの組織・活動に関する学びや改善、資源の提供者への説明責任につなげていく仕組み、すなわち社会的インパクト評価が公益活動の基盤（インフラ）として定着することが不可欠です。

1.4 何のために社会的インパクト評価を行うのか（目的）

社会的インパクト評価を行う目的は、大きく2つあります。

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深め、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します。

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します。

1.5 どう社会的インパクト評価を活かすか (活用法)

評価を実践し、活用することで様々なメリットが得られます。

経営管理・意思決定

社会的インパクトを最大化すべく、事業の改善や資源配分の意思決定に用います。



- 事業の検証を通じて、人材・資金の配置や配分の改善につながります。
- 進捗や課題を把握することで、活動内容や目標を見直すきっかけになります。
- 目標が共有されて活動に対する理解が深まり、関係者間の信頼向上につながります。

資源獲得・成長

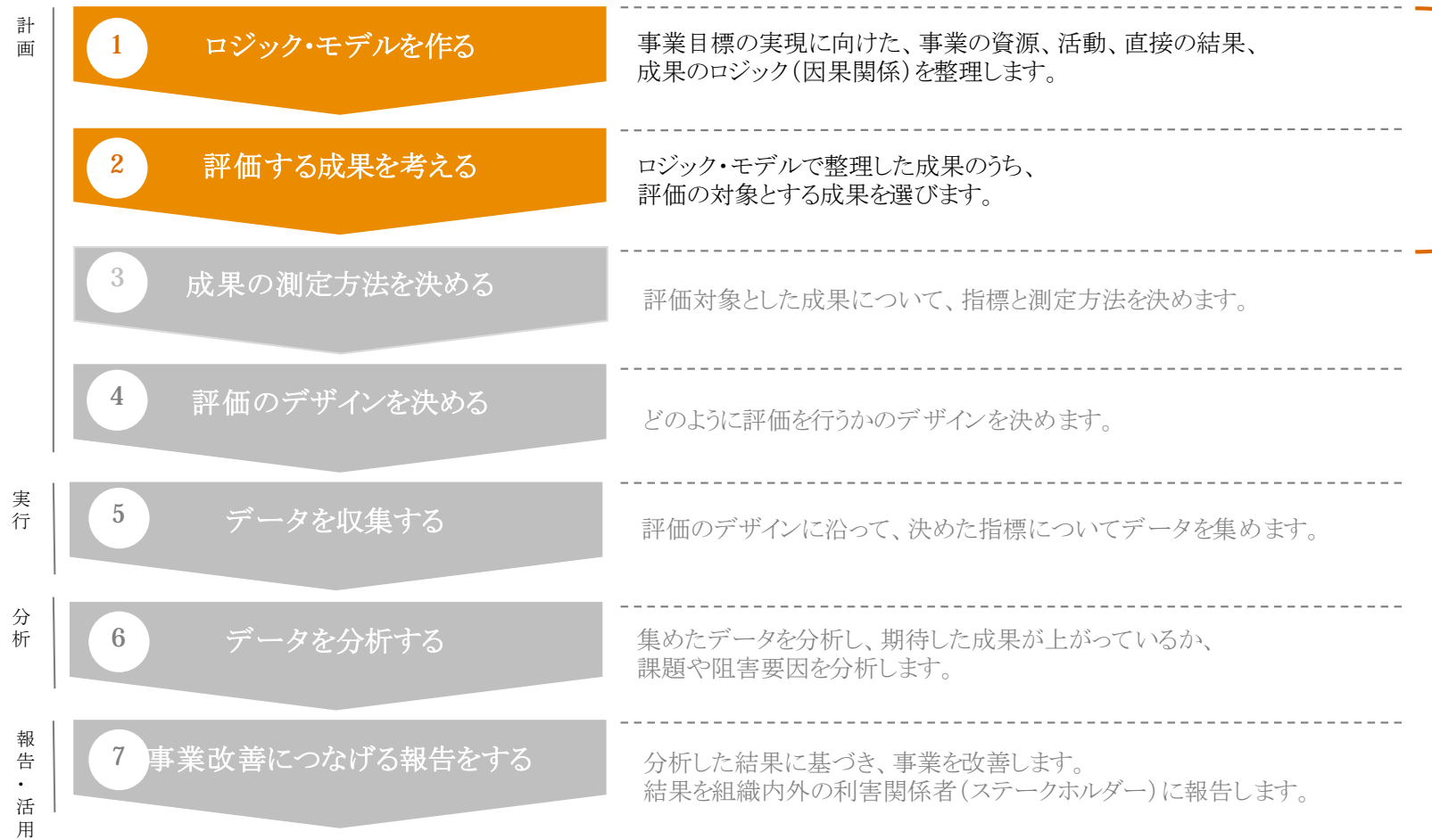
目指す社会的インパクトの戦略や結果を開示することで、さらなる資源を呼び込みます。



- 資源提供者等とのコミュニケーションが深まり、人材や資金等を呼び込みます。
- 投入資源と社会的インパクトの関係を明確にし、有効性に関する根拠になります。
- 自らが目指す社会的価値のメッセージの発信・PRが可能になります。

1.6 社会的インパクト評価実践の全体像

社会的インパクト評価の実践は以下の7つのステップで構成されます。
そのうち本手引きではステップ2までを対象とします。¹



本手引きの対象

1. ステップ3への導入(成果指標の検討)を含みます。

第1章の振り返り



[WS-1.1]

あなたの組織では何のために社会的インパクト評価を行いますか。(目的)
また、どのようなことに活用しますか。(活用法)

第2章 ロジック・モデル

本章では、以下の内容について学びます。

2.1 ロジック・モデルとは何か

2.2 ロジック・モデル作成実践の全体像

- STEP1. 事業の目標と受益者の特定
- STEP2. 成果の設定
- STEP3. 直接の結果・活動・資源の設定
- STEP4. 最終確認



2.1 ロジック・モデルとは何か

ロジック・モデル

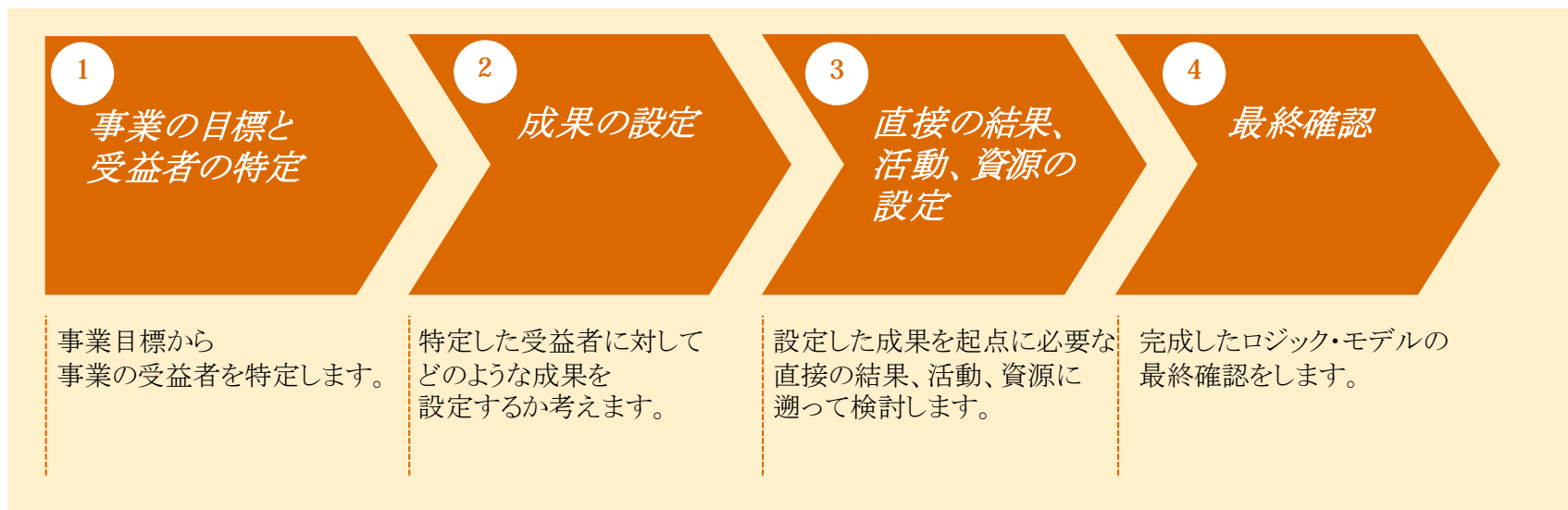
「もし～ならば、こうなるだろう」という仮説のもと、
資源、活動、直接の結果、成果を繋ぎ合わせたもので、
事業が成果を上げるために必要な要素を体系的に図示化したもの

図表：ロジック・モデルの例（学習支援事業）

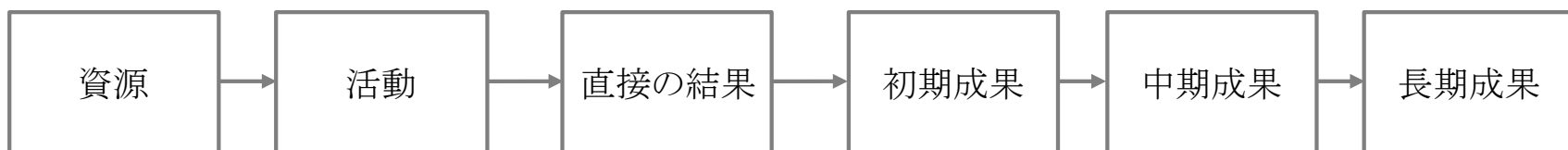


2.2 ロジック・モデル作成実践の全体像

事業目標の達成に向けたロジック・モデルを作成します。
ロジック・モデル作成実践の構成要素は以下の4つです。



ポイントは、長期成果から「逆算」して考える¹という点です。



1. 「長期成果」から逆算して考える方法のほか、「資源」から順に考える方法や、その中間的な方法なども存在します。本資料では、長期成果から逆算して考える方法を紹介しています。

-STEP1. 事業の目標と受益者の特定

はじめに事業目標から「事業の受益者」を特定します。

この作業は事業目標の確認と同時に行います。

ロジック・モデルの作成では、組織が提供する事業・プログラムの目標は何かを再確認し、その事業は「誰に＝受益者」に向けたものなのか考えていくため、はじめに本作業を行う必要があります。事業目標と受益者が特定できていなければ、ロジック・モデルは作成できません。



[WS-2.1]

事業目標¹は何ですか。

1. 事業目標は取り組む社会的課題が解決された状態であり、具体的で客観的なものであることが望ましいです。事業報告書、年次報告書、パンフレット、中長期経営計画などを参考にしても良いでしょう。多様な事業を行っている場合、まず最も重要な事業について考えてみましょう。事業目標は主観ではなく、組織内外で合意が取れていることが重要です。

(望ましい事業目標の例)²

- 教育機会格差を原因とした貧困の連鎖の解消

(望ましくない事業目標の例)

- 社会を変える
(何をどのように変えるのか不明確で具体的なイメージが共有できない)

2. 必ずしも定量的である必要はありません。

-STEP1. 事業の目標と受益者の特定

事業の受益者

事業・プロジェクトの対象者をはじめ、事業を実施した結果の正の便益を直接・もしくは二次的に受ける対象者



[WS-2.2]

事業の受益者は誰ですか。¹

(例: 学習支援事業)

受益者	重要度	判断根拠
経済的困難を抱える子ども(小学生)	A	
親	B	
教師	B	

1. 受益者は複数でも構いません。多くの場合、事業がもたらす変化・効果の範囲は事業の直接の対象者に限りません。例えば学習支援事業では、事業の結果生まれるポジティブな変化は、子どもだけでなくその親や教師にも発生するかもしれません。まず、受益者の洗い出しを行い、その後で最も重要な受益者を特定しましょう。最も重要な受益者については、より具体的に検討しましょう。また、事業を実施した結果、予期せぬネガティブな変化(ネガティブインパクト)を生み出してしまいう可能性もある点に留意しましょう。



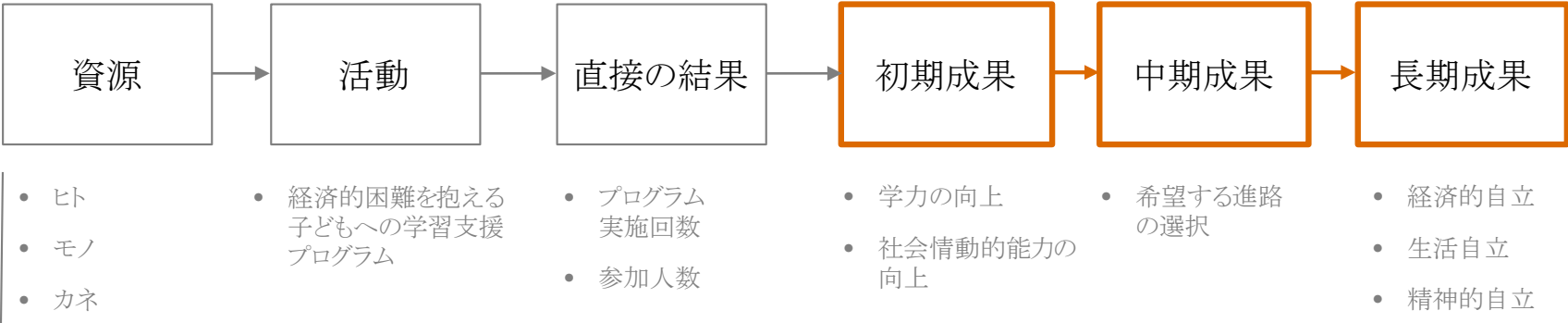
事業目標や受益者の特定が難しい場合、まずビジョンを絵に描いてみるという方法もあります。描いた絵を具体的かつ客観的に言語化したものが事業目標となります。多くの場合、中心に描かれているもの(人)が最も重要な受益者となります。

-STEP2. 成果の設定

成果は事業目標から逆算し、「事業目標を達成するために達成しなければならないことは何か」を考えて設定します。

成果

事業・活動の直接の結果がもたらす変化、便益、学びその他効果



例

例えば、「教育機会格差を原因とした貧困の連鎖解消」という事業目標から導き出される「長期成果」は受益者(経済的困難を抱える子ども)の将来的な経済的自立などが考えられます。同様に、長期成果から中期成果を、中期成果から初期成果を考えます。

成果は3段階(長期、中期、初期)で設定されることが一般的ですが、必ず3段階で設定しなければならないものではありません。事業活動によっては、初期成果の設定のみが適切となるケースもあります。また、現実には必ずしも直線的な因果関係で説明できるものは少なく、ロジック・モデルはあくまで単純化するためのツールであることを意識することが必要です。

-STEP2. 成果の設定

[WS-2.3]

事業目標から逆算した事業の成果は何ですか。¹

1. まず、最も重要な受益者にとっての長期成果を考えましょう。
「初期」「中期」「長期」をどれくらいの期間とするかは事業によって異なります。
成果は単一ではなく、複数あることが一般的です。まずは、できる限り多くの成果を考えてみましょう。

-STEP3. 直接の結果、活動、資源の設定

設定した成果を起点に必要な直接の結果、活動、資源に遡って検討します。

直接の結果

事業を通じて提供するサービスを指し、事業や活動の直接の結果

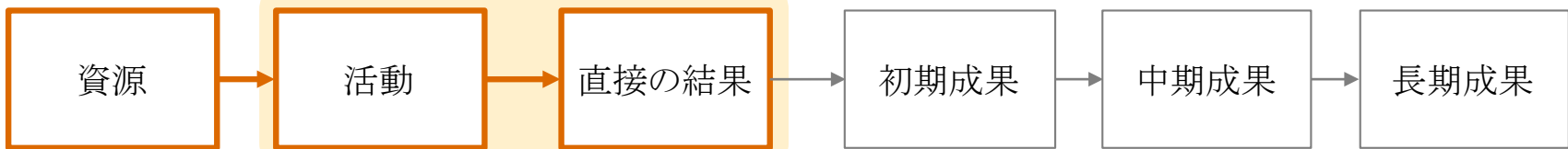
活動

事業を通じて提供するサービス等を生み出すための具体的な事業活動

資源

事業を実施するために必要な資金や人材等の資源

「活動」と「直接の結果」は一体的に捉えます。



例

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • ヒト • モノ • カネ | <ul style="list-style-type: none"> • 経済的困難を抱える子どもへの学習支援プログラム | <ul style="list-style-type: none"> • プログラム実施回数 • 参加人数 | <ul style="list-style-type: none"> • 学力の向上 • 社会情動的能力の向上 | <ul style="list-style-type: none"> • 希望する進路の選択 | <ul style="list-style-type: none"> • 経済的自立 • 生活自立 • 精神的自立 |
|--|---|---|---|---|--|



-STEP3. 直接の結果、活動、資源の設定

 [WS-2.4]

成果から逆算した事業の直接の結果、活動、資源は何ですか。





















-STEP4. 最終確認

以上のプロセスでロジック・モデルを作成する材料はすべて整いました。それでは、ロジック・モデルを作成してみましょう。

[WS-2.5]

資源、活動、直接の結果、初期成果、中期成果、長期成果を整理して並べて矢印で結んでください。¹

図表：ロジック・モデル作成のワークショップイメージ

ロジックモデル		成果			
資源	活動	直接の結果	中期成果	長期成果	長期成果
					
					
					
					
					

1. [附録]に参考例を示してあります。まずはご自身で考えることが重要ですが、行き詰った場合には参考にしてみると良いでしょう。このワークは模造紙(ホワイトボードも可。)と付箋を使って行うことをお勧めします。

-STEP4. 最終確認

ロジック・モデルが出来上がったら最終確認をします。
以下のチェックリストを参考に、ロジック・モデルを改良しましょう。



- ロジック・モデルの各要素に関係のない項目はありませんか。
- 重複している箇所はありませんか。
- 作成したロジック・モデルは現実的に実行可能なものですか。
- 設定した成果を起点としたとき、資源、活動、直接の結果の各要素が論理的につながりますか。



ロジック・モデルは「仮説」であり、**実際の事業活動を行う中で検証し、定期的に見直しを行うことが重要です。**
ロジック・モデル作成時には成果に結びつくと考えていた事業活動も、実際にはそうでない場合もあり、その場合には当該事業活動の削減・廃止を検討する必要があるかもしれません。
また、その際には単に事業活動を削減・廃止するのではなく、どうすれば成果につなげることができるのかを検討し、事業活動の改善や新しい事業活動の企画立案を行うと良いでしょう。

第2章の振り返り



[WS-2.6]

ロジック・モデルを作成することで、どのようなメリットを得ることができますか。



[WS-2.7]

ロジック・モデルを作成するにあたって、どのようなことが実務上課題となりますか。



[WS-2.8]

ロジック・モデルを作成するにあたっての実務上の課題はどのようにすれば対処できますか。

第3章 成果指標

本章では、以下の内容について学びます。

3.1 成果の優先順位づけ、評価する成果の決定

3.2 成果指標の検討



3.1 成果の優先順位づけ、評価する成果の決定

ロジック・モデルを作成したら、評価する成果を考えます。
成果をすべて網羅的に把握し評価することは困難です。
そのため、成果に優先順位をつけ、評価する成果を決める必要があります。



評価する成果を考えるときのポイント

- 成果と事業との関係性は直接的ですか。
- 評価する成果は事業目標の達成に有効なものですか。
- 事業の受益者、資金提供者にとって重要な成果ですか。
- 評価する成果の測定にコストはかかりすぎませんか。
- 評価する成果を測定した結果、信頼性のあるデータが手に入りますか。

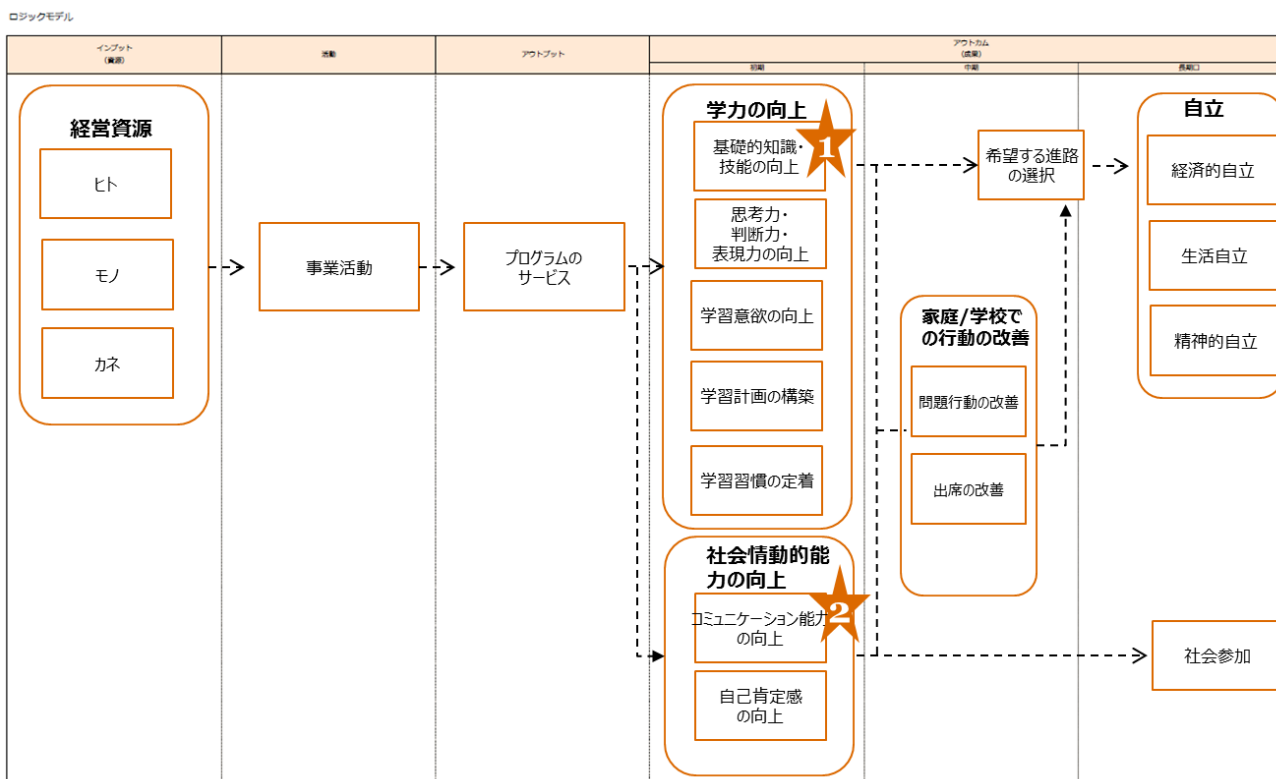


評価する成果を決める際、事業実施者、資金提供者・仲介者等の利害関係者間で協議することを推奨します。
それが難しい場合には、評価する成果の優先順位づけの根拠を示せるようにしておきましょう。

3.1 成果の優先順位づけ、評価する成果の決定

事業活動の結果が直結し、かつ測定可能な成果を評価対象として優先順位をつけ選択します。

図表：ロジック・モデルを使用した「評価する成果」の優先順位づけの例（学習支援事業の場合）



上図の例では、仮に「基礎的知識・技能の向上」を第1順位に、「コミュニケーション能力の向上」を第2順位としておりますが、事業目標によって優先順位づけは変わってきます。

成果の優先順位づけを行う場合は、多様な関係者と建設的な対話を行うことをお勧めします。

3.1 成果の優先順位づけ、評価する成果の決定

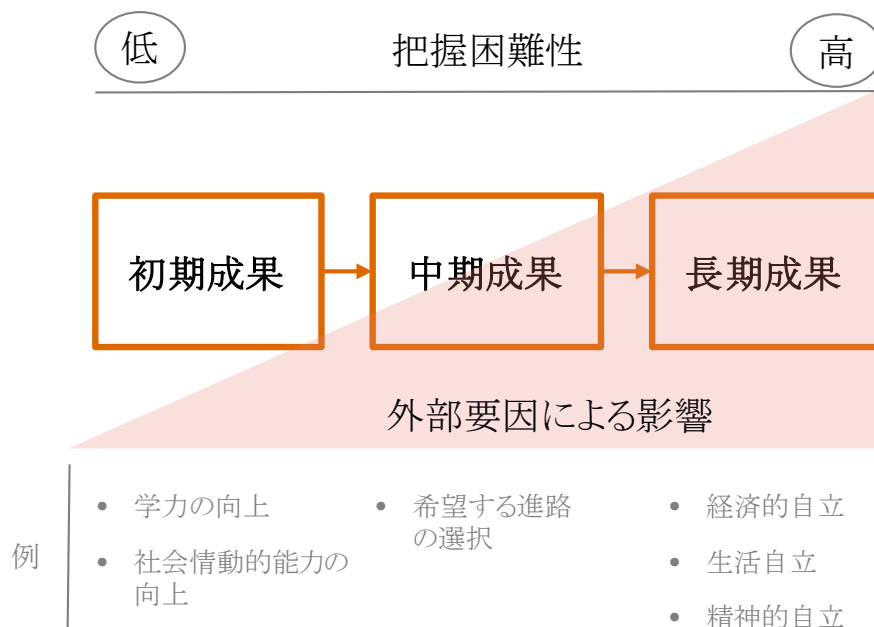
一般的に、成果は長期・広範になるほど、外部要因による影響を受け、その把握の困難度は増していきます。

例えば、小学生向けの学習支援プログラムについて考えてみましょう。

当プログラムは小学校における学力の向上には直接的な影響を及ぼしますが、大学への進学については予備校などの他の外部要因による影響を受けている可能性が高いでしょう。

どこまでを評価の対象とするかは、評価の目的、資金提供者のニーズ、組織が有する資源等を踏まえ、関係者の合意の上、決定されます。

初期成果の多くは、事業活動の結果に直結するため、少なくとも1つは評価対象として選択することをお勧めします。



3.2 成果指標の検討

評価する成果が決まったら、それらを具体的にどう確認していくかを検討していきます。つまり、成果指標を考える必要があります。

例えば、「**基礎的知識・技能の向上**」は何で確かめれば良いのでしょうか？

さまざまな指標が考えられますが、例えば「**教科の知識・技能を問うペーパーテストの点数**」が指標として考えられます。

なお、指標は必ずしも定量的である必要はなく、定性的なものも考えられ、**定量データと定性データの双方が活用できます。**

例えば、「**コミュニケーション能力の向上**」は何で確かめれば良いのでしょうか？

さまざまな指標が考えられますが、例えば「**言語活動の状況**」が指標として考えられます。

「言語活動の状況」は質問紙調査(アンケート)によって確かめることができます。

第3章の振り返り

 [WS-3.1]

成果の優先順位づけを行い、評価する成果を決定してください。
また、その根拠も示してください。

 [WS-3.2]

成果の優先順位づけ、評価する成果の決定において、どういった点が実務上の課題となりますか。

 [WS-3.3]

成果の優先順位づけ、評価する成果の決定における実務上の課題はどのようにすれば対処できますか。

 [WS-3.4]

評価する成果について、成果指標は何ですか。

 [WS-3.5]

成果指標の検討において、どういった点が実務上の課題となりますか。

 [WS-3.6]

成果指標の検討における実務上の課題はどのようにすれば対処できますか。

第4章 評価支援者のための補足

本章では、以下の内容について学びます。

4.1 評価支援者に期待される役割

4.2 ファシリテーションの4つのスキル

4.3 合意形成のスキル

- 意思決定の方法(コンセンサス法)
- コンフリクトマネジメント

4.4 ケーススタディ

4.5 社会的インパクト評価推進のための
ロードマップ(案)

4.1 評価支援者に期待される役割

ロジック・モデルについての知識さえあれば、ロジック・モデルの作成が出来るでしょうか？
実際にロジック・モデルを作成しようとする、さまざまな実務上の課題に直面します。
その中で最も困難なもの1つが「合意形成」です。
評価支援者には合意形成のためのファシリテーターとしての役割が期待されます。

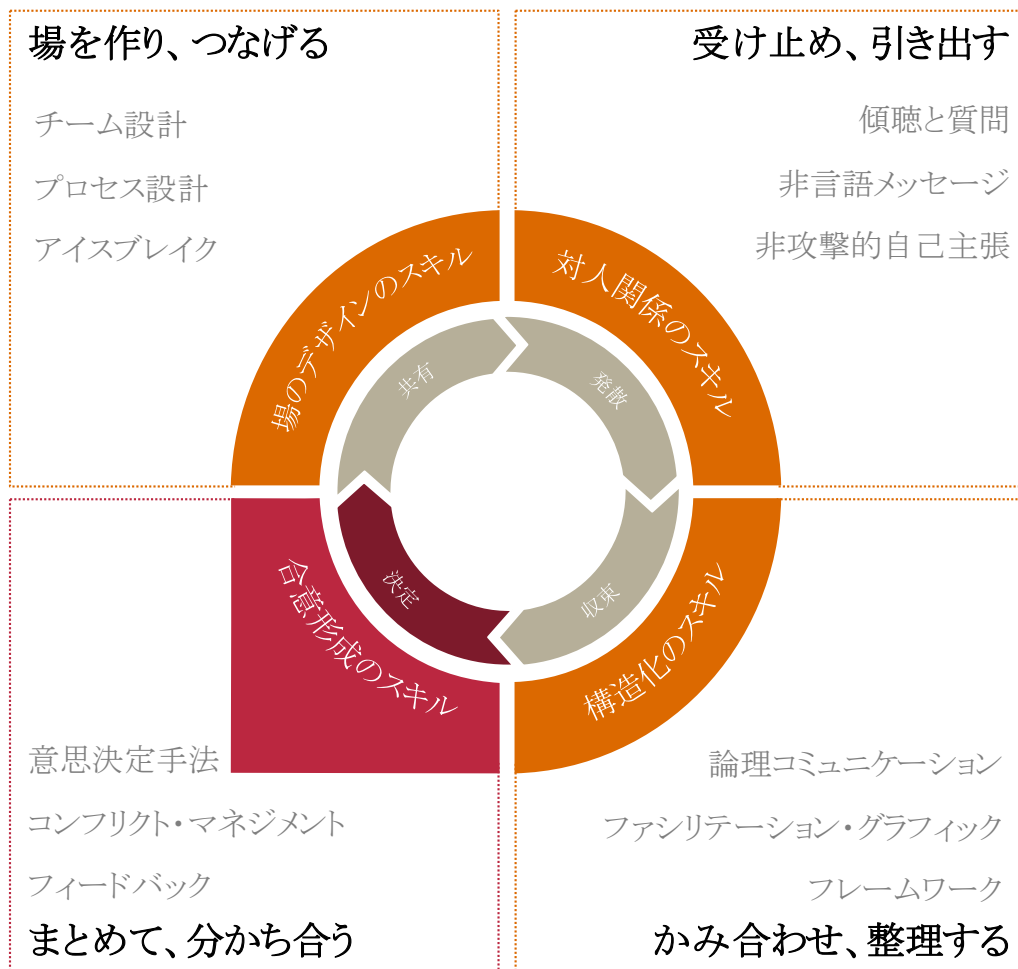
合意形成には正解がありません。
いかに納得性と合意の質を高めていくかがファシリテーターの役割となります。
そのため、合意形成においては、結論よりもプロセスが重要となってきます。

図表：問題解決と合意形成の相違

	問題解決	合意形成
前提	正解がある	正解がない
期待される役割	正解へ導く	納得性と合意の質を高める
重視されるもの	結論	プロセス

4.2 ファシリテーションの4つのスキル

ファシリテーションにおいて必要なスキルは多岐にわたりますが、以下に代表的な4つのスキルを紹介します。ロジック・モデル作成にあたっては、特に「合意形成のスキル」が非常に重要になってきます。



4.3 合意形成のスキル -意思決定の方法(コンセンサス法)

合意形成の方法にはさまざまな方法がありますが、コンセンサス法についてご紹介します。

コンセンサスとは、誰かのアイデアを全員に押し付けたり、集団の力で一部の人に受け入れられないような案を強制することではありません。

各人にとっては必ずしも最良の案でなくても、メンバー全員が支持できる案を、チーム全体で作りだしていきます。

コンセンサスづくりを進める上での留意点



合理的で民主的な議論をすること

地位の力を利用したり、メンバー同士で取引をしたりすることは認められません。



少数派の意見を尊重すること

多数決法では少数派の意見が切り捨てられてしまいますが、コンセンサス法では少数派の意見も尊重します。



全員が納得するまで粘り強く考えること

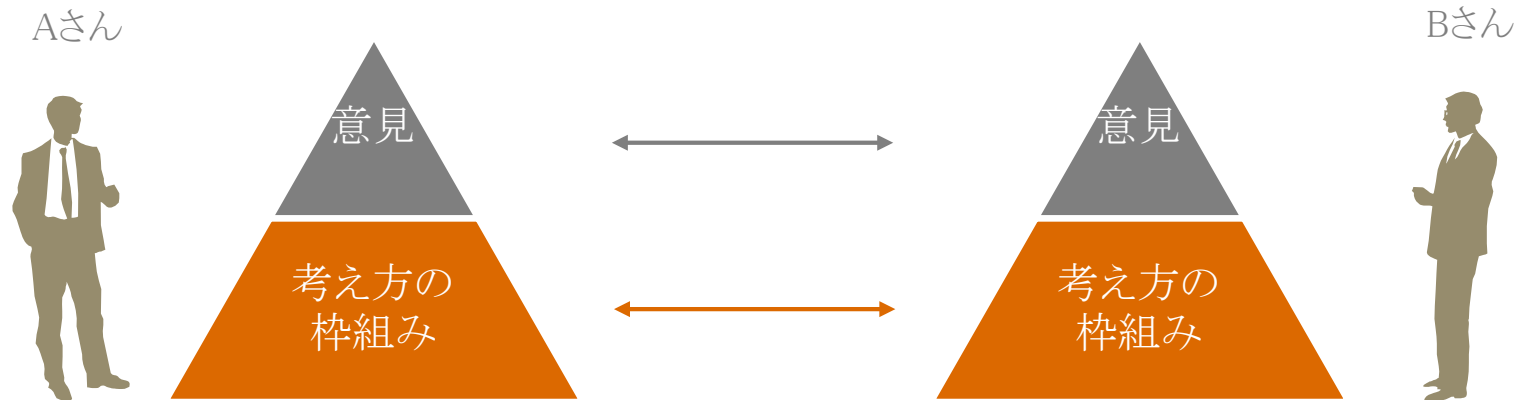
納得性と合意の質を高めるため、多くの時間とエネルギーをかけます。

4.3 合意形成のスキル -コンフリクトマネジメント

コンフリクトとは、意見や意識のギャップから生まれる対立、葛藤、衝突、紛争などのことです。意思決定を妨げたり、組織分裂の危機に陥ることもあります。

しかし、コンフリクトが創造性を生み出すので、うまく活用することで議論を活性化できます。

コンフリクトは表面の意見ではなく、裏にある「考え方の枠組み」が対立しているので、お互いに理解を促すことが必要になります。



例えば、「AさんはBさんの意見をどう理解しましたか？」とお互いの意見の違いを理解する。そこから、「なぜ、Aさんはそのような意見を持ったのですか？」と背景を聞いていくという流れで意見の裏にある「考え方の枠組み」を引き出していくことが重要です。

4.4 ケーススタディ

以下のようなケースの場合、あなたは評価支援者としてどう対応しますか？

協力を得ることが出来ない

現場が忙しいので
社会的インパクト
評価なんてやる暇
ありません。



現場が何より大事
だと思っています。
会議室で話し合っ
ても課題は解決し
ないと思います。

事業目標や受益者が定まらない

受益者は
経済的困難を
抱える子どもたち
です。

受益者は
身体的障害を
抱える子どもたち
です。



私自身が経済的困
難を抱える家庭に
育ったため、強い
問題意識を持って
います。

家族に身体的障害
を抱える子どもが
いるため、強い問
題意識を持ってい
ます。

評価する成果が定まらない

子どもたちの
学力向上こそ
最も大事です。

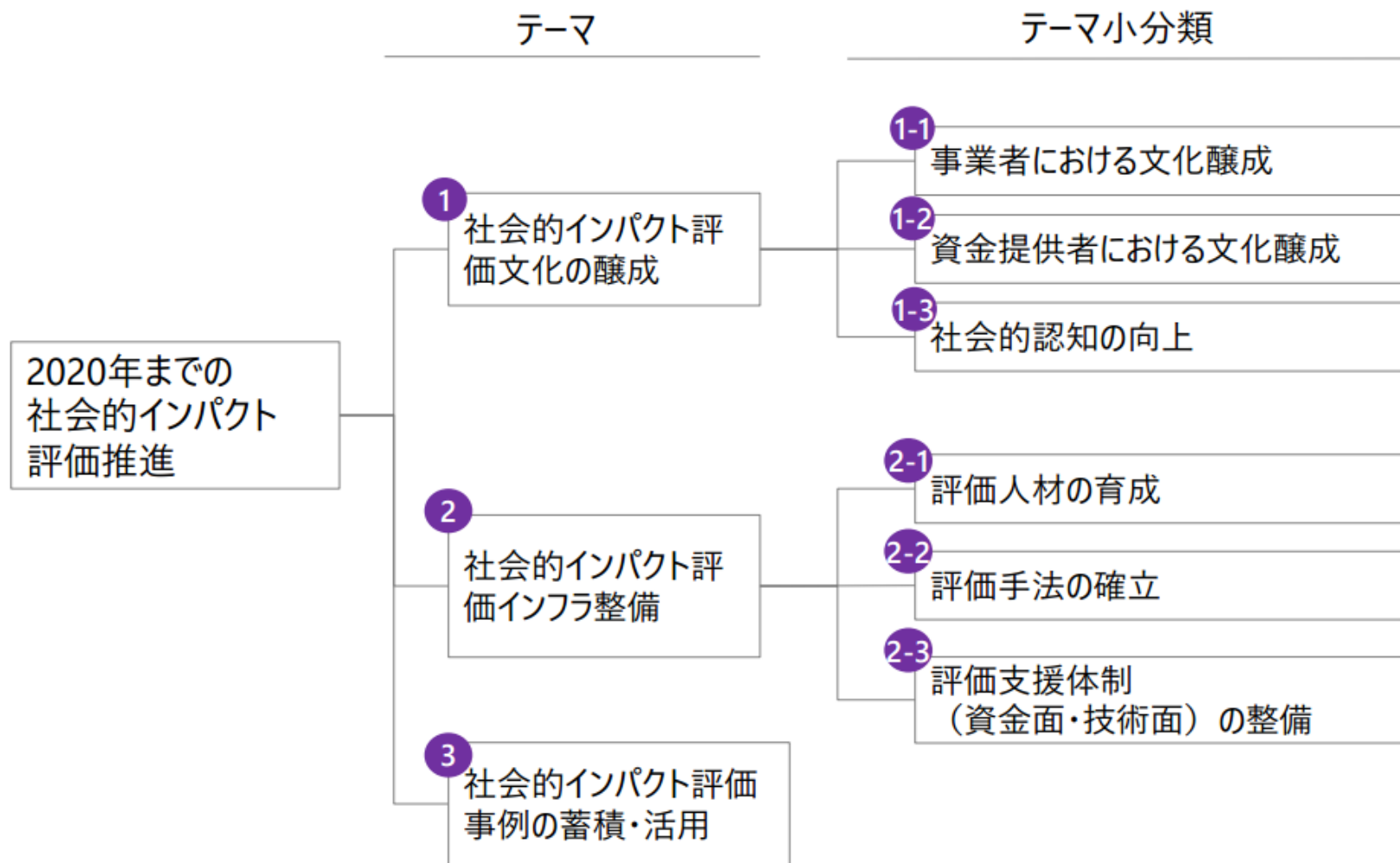
教師たちの
指導力向上こそ
最も大事です。



私は一生懸命勉強
してきたので、
今とても充実した
日々を送ることが
出来ています。

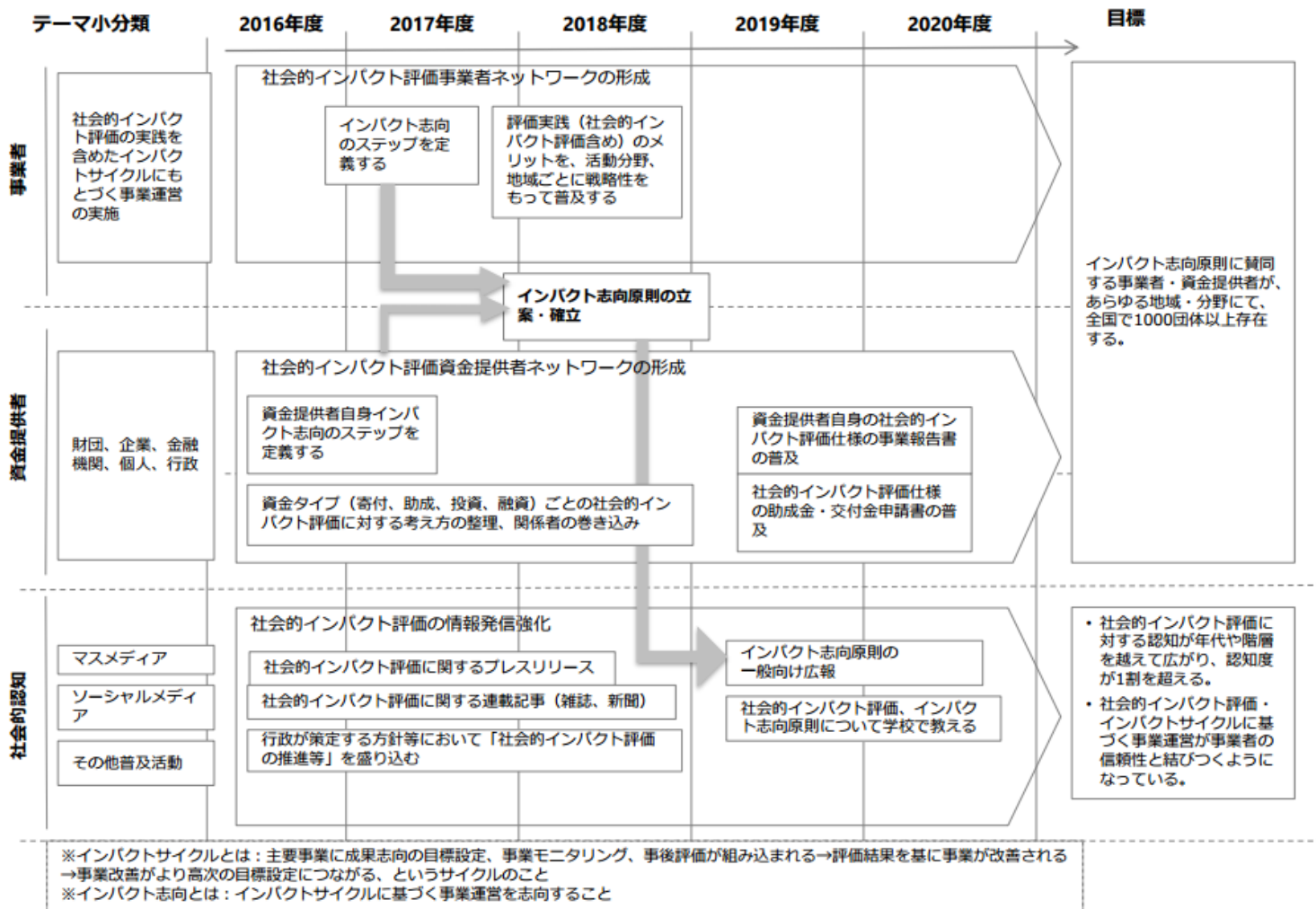
私は素晴らしい教
師に出会えたこと
がきっかけで、
今とても充実した
日々を送ることが
出来ています。

4.5 社会的インパクト評価推進のためのロードマップ(案) テーマの全体像



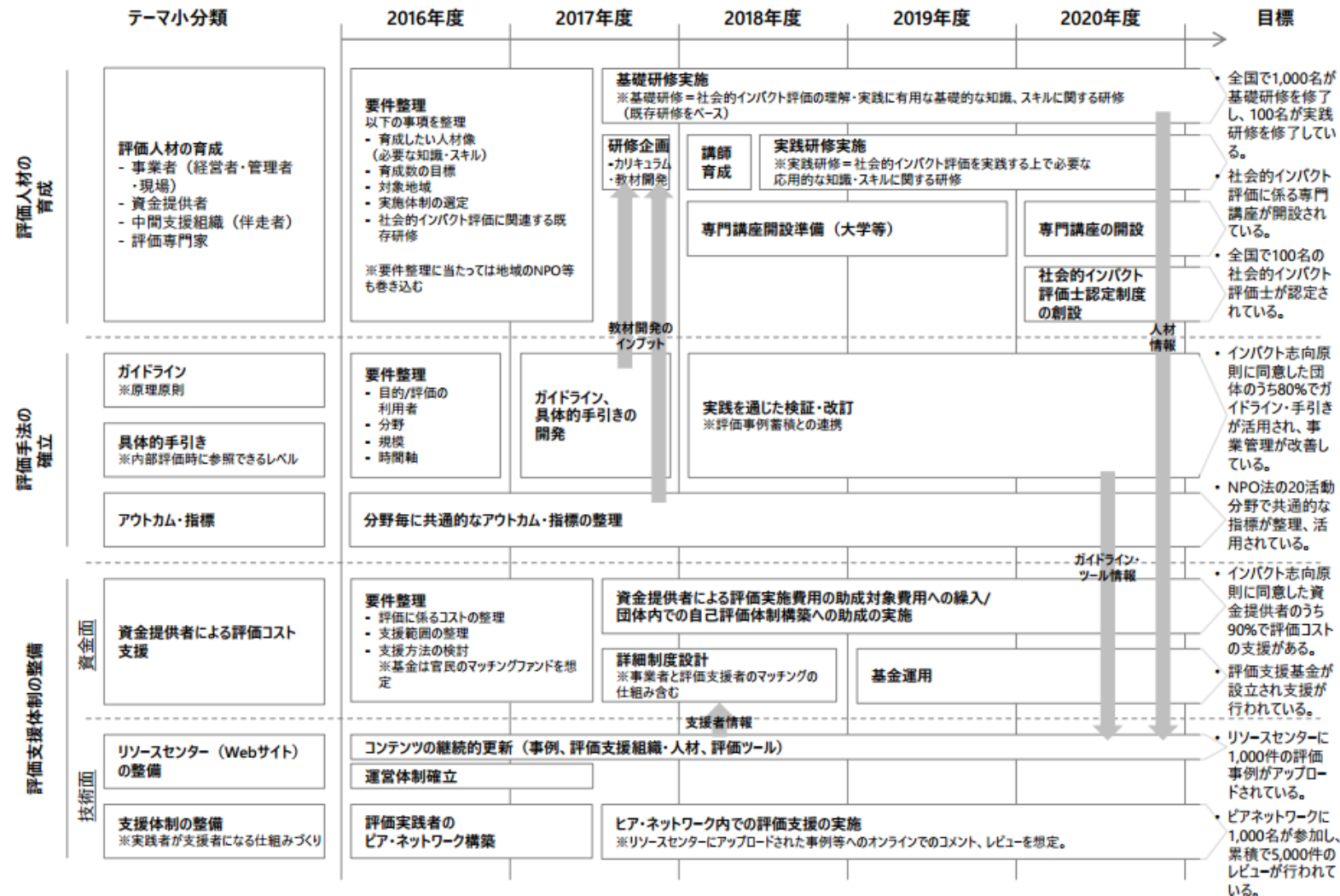
4.5 社会的インパクト評価推進のためのロードマップ(案)

①社会的インパクト評価文化醸成



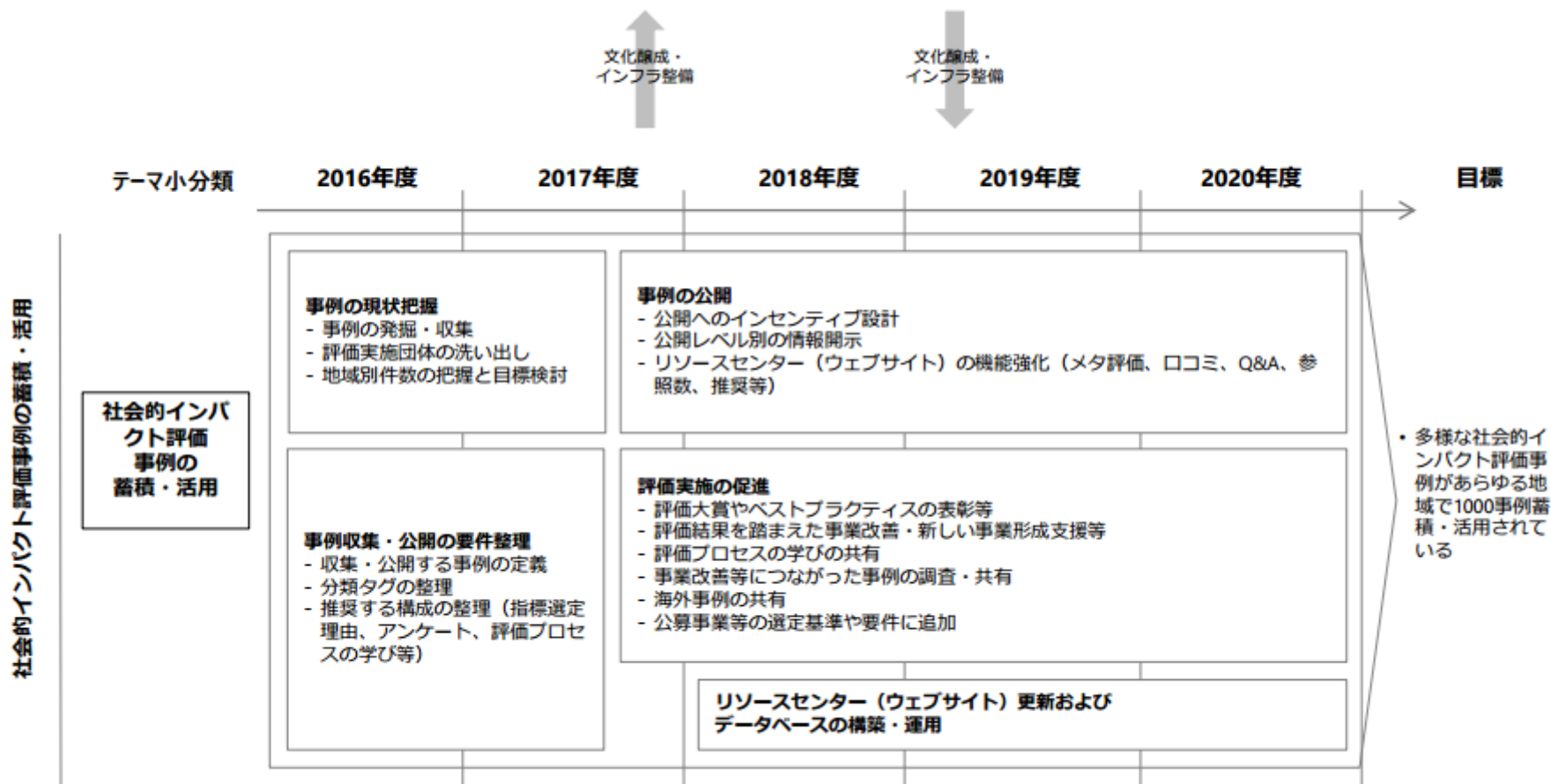
4.5 社会的インパクト評価推進のためのロードマップ(案)

②社会的インパクト評価インフラの整備



4.5 社会的インパクト評価推進のためのロードマップ(案)

③社会的インパクト評価事例の蓄積・活用

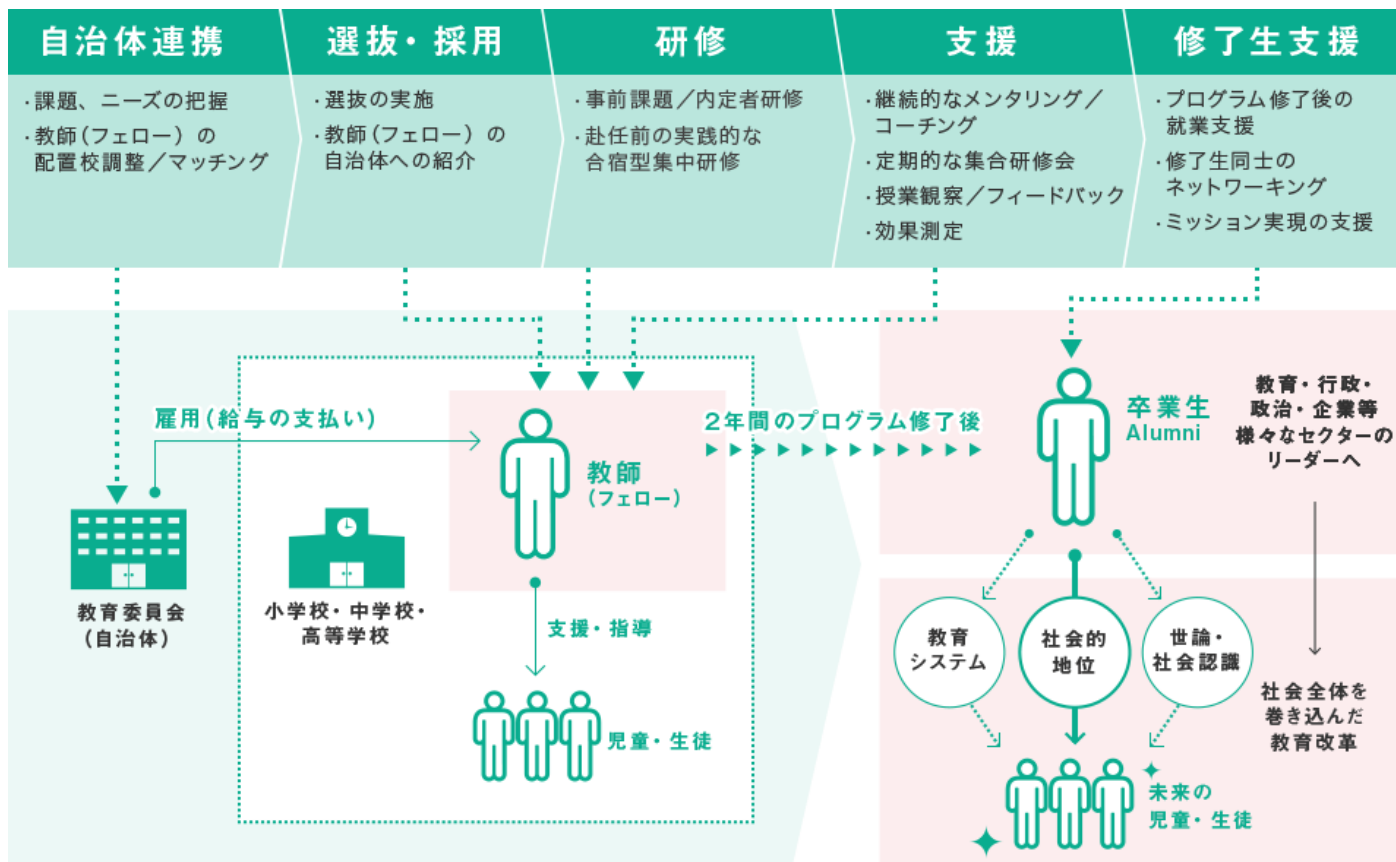


附録

- ロジック・モデル事例紹介
- 分野別参考例(教育、就労支援、地域・まちづくり)
- 用語集
- 主要参考文献

認定NPO法人Teach For Japan (事業概要)

さまざまな経験と教育への問題意識、情熱や成長意欲を兼ね備えた方を、独自に選抜し、赴任までに研修を行った上で、学校の教師として派遣するフェロシッププログラムを運営。

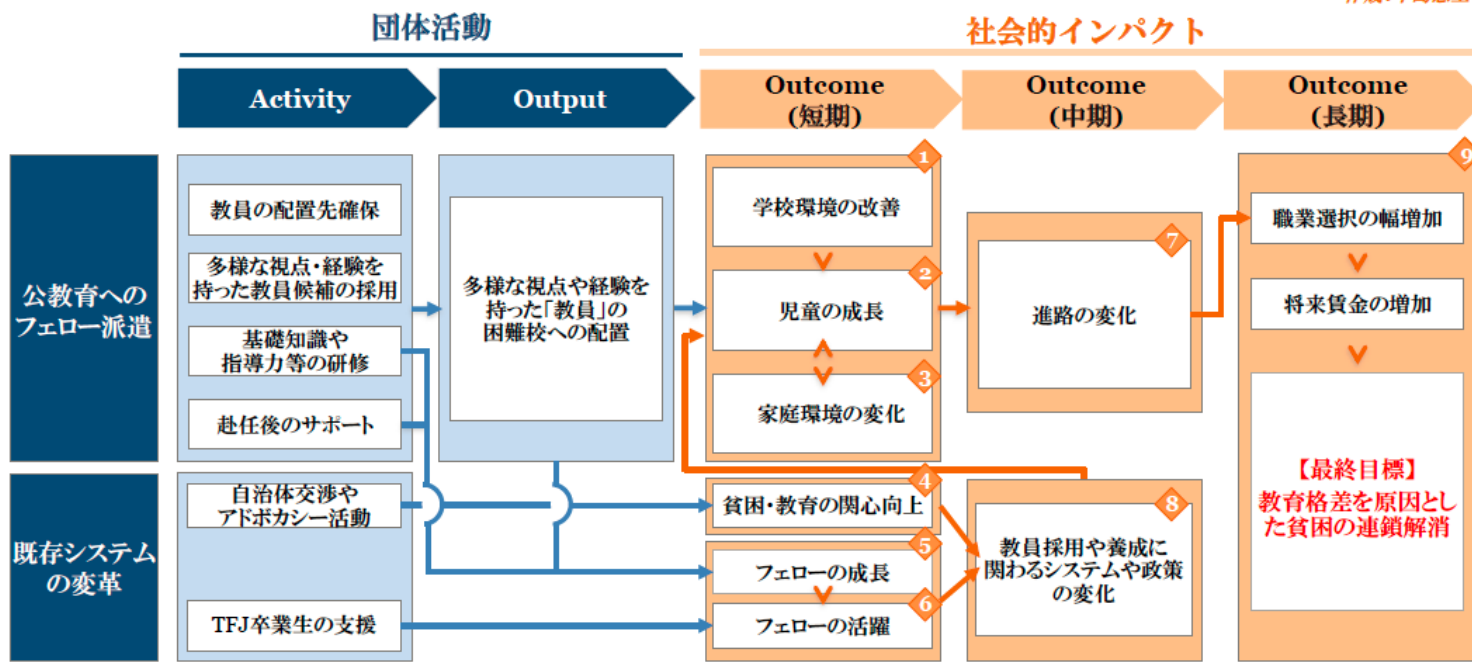


認定NPO法人Teach For Japan (ロジック・モデル、成果指標)

Logic Model (暫定版)

最終更新 2016.11.26

作成: 中島悠生



- | Outcome と大指標 | | | 前提 |
|---|--|--|--|
| <p>1 学校環境の改善</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 人員不足の解消 b. 他教員の学習効果・教員同士の協働 c. クラス環境の改善・指導法の変化 | <p>4 貧困・教育の関心向上</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 貧困や教育問題の可視化 b. 課題意識の向上 | <p>7 進路の変化</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 高等教育への進学率 b. 進学先 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 高等教育のアクセス有無は職業選択に影響を及ぼす
またそれが将来賃金へ影響を及ぼす ・ 小・中学校への赴任期間2年間により引き起こされた変化はその後の高等教育のアクセス段階まで影響を及ぼす |
| <p>2 児童の成長</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 学力の向上 b. 非認知能力の向上 c. QOLの向上 | <p>5 フェローの成長</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 教員としての指導力の向上 b. リーダーシップ等の向上 c. 現場感の獲得 | <p>8 教育システムの変化</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 教職制度の変化 b. 継続教育制度の確立 | |
| <p>3 家庭環境の変化</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 親子環境の改善 b. 家庭での学習習慣 | <p>6 フェローの活躍</p> <ul style="list-style-type: none"> a. フェローの進路 b. その後の成果 | <p>9 貧困の連鎖解消</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 児童の将来賃金の変化 | |

NPO法人放課後NPOアフタースクール（事業概要）

① アフタースクールの運営（小学校にて）

アフタースクールとは、放課後の小学校を使って実施する「安心・安全な環境」と「多様で本物の活動」が一体になった取り組み。

地域住民やその道のプロや企業が「市民先生」となり、子どもたちに放課後プログラムを提供。これまで首都圏を中心に15校のアフタースクールを開校、50校以上にプログラムを提供している。

② 企業連携子育てプロジェクトの実施

企業のもつ資源を子ども達の世界に投入する事で、素晴らしい教育効果が生まれる。

これまで50社以上と連携し、企業の強みを次世代育成に役立てる、多様なプログラムを行っている。



NPO法人放課後NPOアフタースクール (ロジック・モデル)

	放課後NPO	子ども	保護者	学校	行政	市民先生
INPUT	<ul style="list-style-type: none"> スタッフ ボランティア 時間 予算 ノウハウ 	<ul style="list-style-type: none"> 放課後時間 	<ul style="list-style-type: none"> 費用 	<ul style="list-style-type: none"> 施設 人員 	<ul style="list-style-type: none"> 予算の投入 学校施設の開放 	<ul style="list-style-type: none"> 時間 スキル
OUTPUT	<ul style="list-style-type: none"> 学校施設を活用したアフタースクールの実施 	<ul style="list-style-type: none"> 安全な放課後環境 学習環境 多様な経験 大人や仲間との出会い 	<ul style="list-style-type: none"> 自分の時間 子どもへの良質な教育環境と安全の提供による安心感・満足感 	<ul style="list-style-type: none"> 放課後活動の充実 授業充実（総合学習等） 	<ul style="list-style-type: none"> 放課後活動の充実による子育て環境の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 子どもの学び・経験
初期アウトカム	<ul style="list-style-type: none"> 放課後NPOが自ら直営するアフタースクールモデルの確立（公立・私立複数校） 	<ul style="list-style-type: none"> 放課後の安全の確保 意欲・自信の向上 得意なことの発見、挑戦意欲の向上 友人との経験、多様な大人との出会い 	<ul style="list-style-type: none"> 保護者の復職、継続的な就業 子どもの居場所の確保および多様な経験をさせる機会の提供 	<ul style="list-style-type: none"> 放課後活動への参加児童の増加 学校への市民参画 	<ul style="list-style-type: none"> 子育て環境の質が向上 行政評価向上 	<ul style="list-style-type: none"> 子どもからのエンパワメントによる活力向上 市民の子育てに対する理解の促進
中間アウトカム	<ul style="list-style-type: none"> 直営拠点の周辺校への好影響（プログラム、スタッフレベル、学校活用、教員連携） 	<ul style="list-style-type: none"> 子どもの犯罪遭遇率の減少 学力の向上（アカデミック） 自己肯定感の向上（エモーショナル） コミュニケーション能力の向上（ソーシャル） 	<ul style="list-style-type: none"> 女性の社会進出の促進 子育て環境充実度向上 	<ul style="list-style-type: none"> いじめ等の減少 地域の学校理解の向上 子どものセーフティーネット充実 	<ul style="list-style-type: none"> 上記すべての成果による市民満足度の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の子育てに対する意識の向上
最終アウトカム	<ul style="list-style-type: none"> 全国でのアフタースクール展開（ノウハウ移転） 	<ul style="list-style-type: none"> 子どもの安全性の向上 子どもの生きる力の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 保護者のQOL（クオリティ・オブ・ライフ）の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 学校と地域とが統合した教育環境の実現 学校・地域の魅力度向上 		<ul style="list-style-type: none"> 学校と地域とが統合した教育環境の実現

NPO法人放課後NPOアフタースクール（成果指標）

	放課後NPO	子ども	保護者	学校	行政	市民先生
OUTPUT	<ul style="list-style-type: none"> スタッフ数 学校数 <ul style="list-style-type: none"> - 公立校数 - 私立校数 	<ul style="list-style-type: none"> アフタースクールへの参加人数 <ul style="list-style-type: none"> - 延べ人数 - 実数 満足度 	<ul style="list-style-type: none"> 満足度 (A) 自分の生活 (A) 人生の充実 (A) 	<ul style="list-style-type: none"> 学校や授業に対する影響（学校長等へのヒアリング） 	<ul style="list-style-type: none"> 他の放課後施設への影響（他放課後施設等へのヒアリング） 	<ul style="list-style-type: none"> 市民先生の数
初期アウトカム	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> アカデミック (A) コンフィデンス (A) エモーショナル (A) 	<ul style="list-style-type: none"> 親子関係 (A) 子どもの成長 (A) 安心して仕事ができるインフラ整備 (A) 就労への貢献 (A) 	<ul style="list-style-type: none"> 学校の魅力度 (A) 	<ul style="list-style-type: none"> アフタースクールの評価（区へのインタビュー調査） 	<ul style="list-style-type: none"> 市民先生の声（各校でヒアリング）

注：企業・行政プログラムについては記載していない

(A) アンケート調査

武田薬品工業株式会社

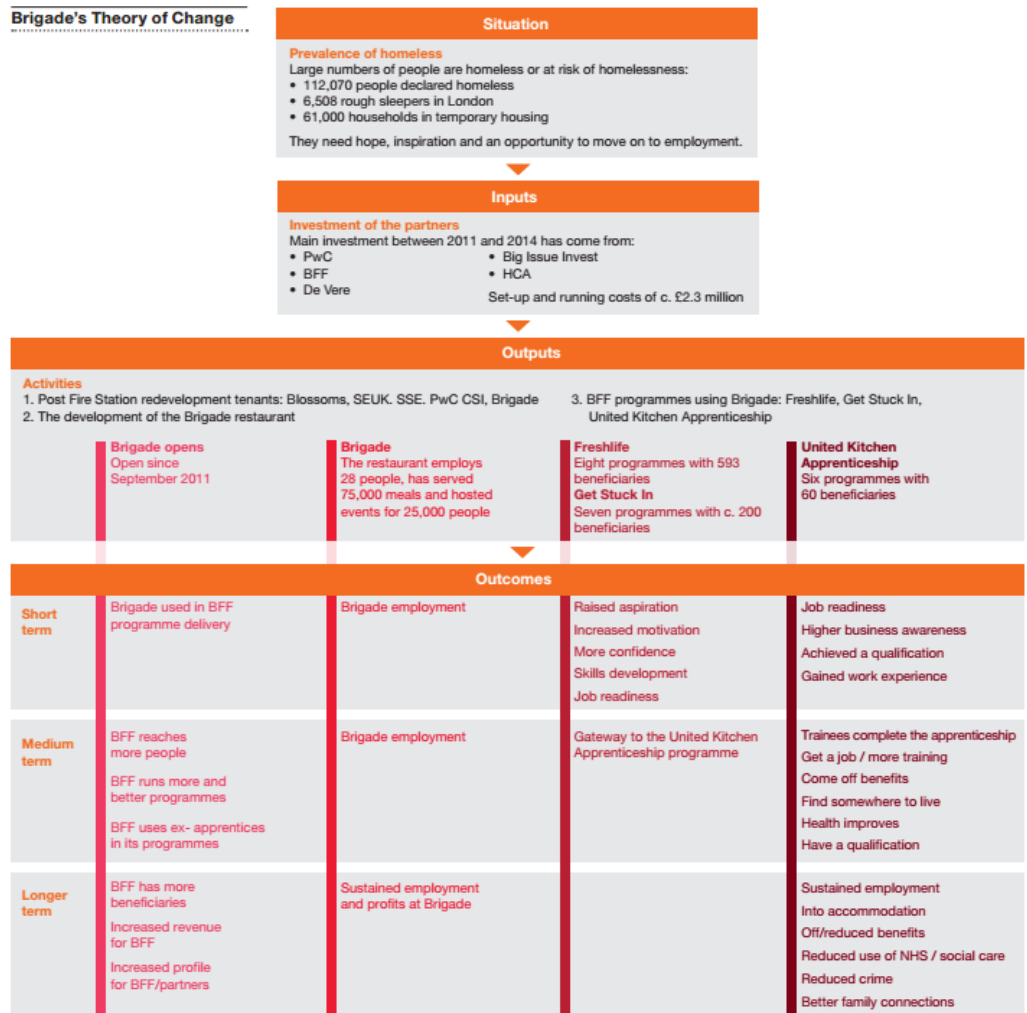
武田薬品工業は、公益財団法人プラン・ジャパンと連携し、2009年から2014年まで5年間にわたって「タケダ-Plan保健医療アクセス・プログラム」を実施。

中国、インドネシア、フィリピン、タイにおいて、子どもたちの保健医療アクセスを支援する取り組みを推進。

実施国/概要	インプット	アウトプット	アウトカム	インパクト
インドネシア 屋外での排泄禁止促進 MDGsへの対応 目標4、目標7	1,222万円	<ul style="list-style-type: none"> 住民ファシリテーターの育成トレーニング(対象:36村、156人) 導入ワークショップの実施(20村、約1,100人) 屋外排泄ゼロ村のモニタリングフォローアップ(2年目5村、3年目2村、4年目10村) 	<ul style="list-style-type: none"> 対象25村が屋外排泄ゼロ宣言 保健所の下痢患者数が半減した。 自費でのトイレ建設(3,861世帯) 	<ul style="list-style-type: none"> 対象25村のうち、うち、2村が「屋外排泄ゼロ宣言」を達成するための5項目を村の条例に取り入れた。 本活動が成功事例として認識され、ルンバタ県全土、さらに他の県へ普及した。
中国 子どもたちの栄養改善 MDGsへの対応 目標1、目標2	1,250万円	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト5年間の振り返りワークショップ(県教育省担当官、対象4校を含む27校の教師および生徒100人以上) プロジェクト最終評価(第三者機関コンサルタントが、対象校・非対象校の生徒1,207人、校長4人、教師30人、保護者48人への聞き取り調査を基に評価レポートを作成) 	<ul style="list-style-type: none"> 対象4校の校長から、以下の報告があった。 <ul style="list-style-type: none"> - 多くの子どもたちが1日3食バランスの取れた食事を取るようになり、間食をしなくなった。 - 食べ物を選び好みする習慣が改善され、野菜や果物も食べるようになった。 - 低体重や貧血の生徒が減少し、冬季に風邪が原因で休んだ生徒はほぼゼロになった。 	<ul style="list-style-type: none"> 本プロジェクトがモデルケースとして、すでに近隣40校に導入された。 県教育省は、本モデルを自治体予算で全ての寄宿学校に導入し、横展開を拡大する方針を決めた。 本プロジェクトの栄養専門家の指導で開発した料理レシピを標準モデルとして各家庭に普及させることになった。
フィリピン 子どもたちへの医療支援 MDGsへの対応 目標2、目標8	1,279万円	<ul style="list-style-type: none"> 診察、治療、入院、手術(126名) 医療補助器具の支給(31人) 	<ul style="list-style-type: none"> 学内で病気の子どものための寄付活動が自発的に始まった。 一部の医師による診察および医療補助器具に対する料金割引が行われた。 早期治療の重要性の理解が進み、医療相談が増えた。 	<ul style="list-style-type: none"> 本プロジェクトが広く認知されるようになった結果、緊急に医療が必要な子どもたちを迅速に発見、支援できるようになり、病気の重症化や死亡を防ぐことができるようになってきた。
タイ 若年層のHIV/AIDS感染拡大予防 MDGsへの対応 目標6	1,148万円	<ul style="list-style-type: none"> 正規授業、または課外授業のカリキュラムで包括的性教育を受けた生徒、教師、保護者の人数合計(16校、のべ10,186人) 包括的性教育を学内に普及させるための生徒代表グループの立ち上げ(16校、約480人) 	<ul style="list-style-type: none"> 性に関する話題への抵抗感が下がり、若年層の妊娠や中絶、HIV/AIDSを含む性感染症の危険や正しい性に関する授業をカリキュラムの一部として実施できるようになった。 対象16校において、学内で、生徒の相談室が自発的に設置されるようになった。 	<ul style="list-style-type: none"> 本プロジェクトの効果を踏まえ、スリサケット県に加えて、他4県で包括的性教育の導入および強化を約束する「覚書」が締結された。 覚書にスリサケット県203郡全てにおいて、2,600万パーツを拠出することが明記された。

Brigade

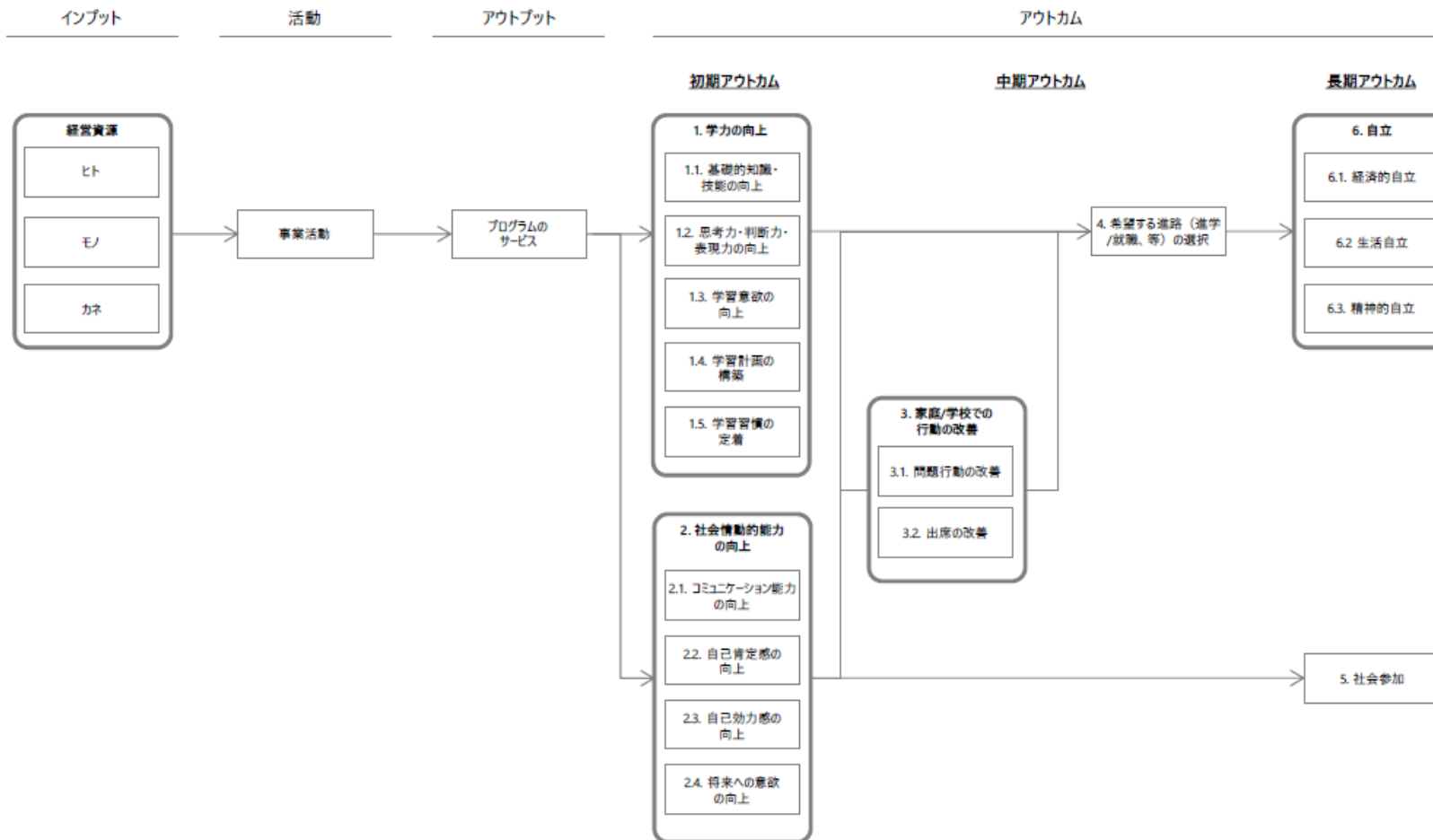
Brigadeはホームレスなどの課題を抱えた人々に対して、レストランでの就労支援プログラムを提供している。



参考例：教育



ロジック・モデルは「仮説」であり、たとえ同じ分野であったとしても本来多様であり、画一的なものではありません。参考例をそのまま使用することは避け、自由に発想しましょう。



* 個々のアウトカムのグルーピングは、本ツールでは便宜上行っているもので、ロジック・モデルを作成する上で必須ではありません。

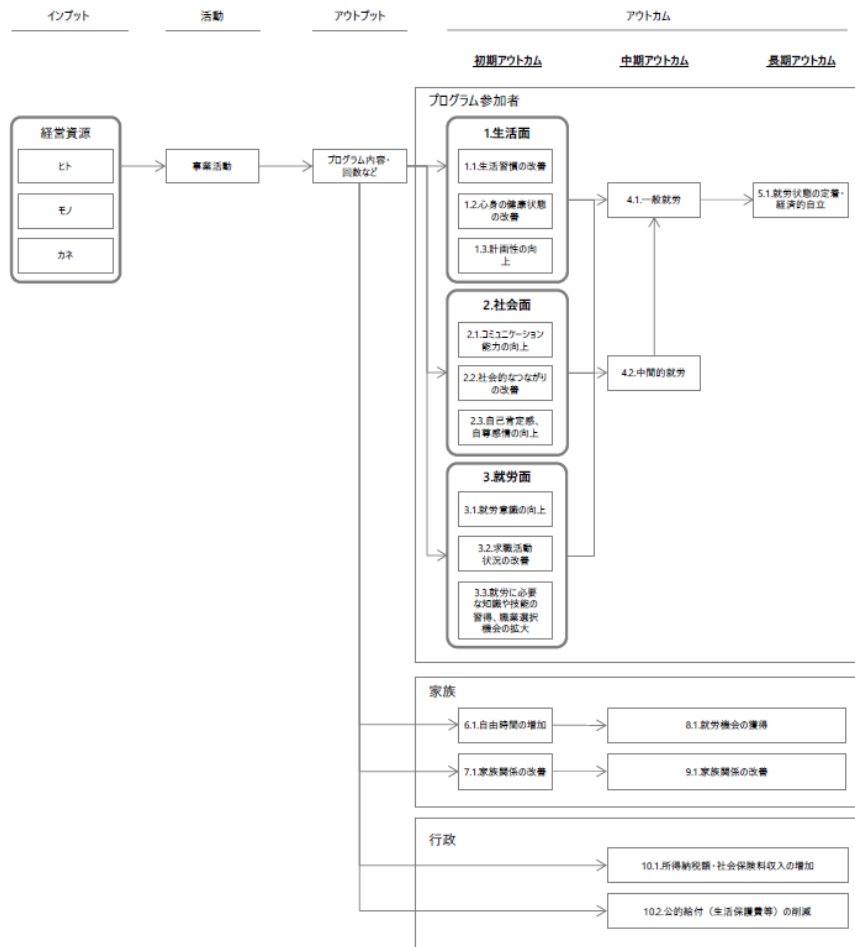
成果指標例：教育

ステークホルダー	アウトカムの種類	アウトカムのカテゴリ	詳細アウトカム	指標
子ども	初期アウトカム	1. 学力の向上	1.1. 基礎的知識・技能の向上	教科の知識・技能を問うペーパーテストの点数
			1.2 思考力・判断力・表現力の向上	教科の知識・技能の活用を問うペーパーテストの点数
			1.3 学習意欲の向上	学習に対する関心・意欲の程度
				学習意欲に関する心理尺度の点数
			1.4 学習計画の構築	学校外における学習計画の状況
		1.5 学習習慣の定着	学校外における学習の状況	
		2. 社会情動的能力の向上	2.1. コミュニケーション能力の向上	言語活動の状況
				外向性・協調性に関する心理尺度の点数
			2.2. 自己肯定感の向上	自尊意識の程度
				自己肯定感に関する心理尺度の点数
	2.3. 自己効力感の向上	自己効力感に関する心理尺度の点数		
	2.4. 将来への意欲の向上	将来に関する意識の程度		
	中期アウトカム	3. 家庭・学校における行動の改善	3.1. 問題行動の改善	不登校者数/退学者数
			3.2. 出席の改善	停学者数
		4. 希望する進路の選択	4.1. 希望する進路の選択	進路の状況
	長期アウトカム	5. 社会参加	5.1. 社会参加	地域との関わり程度
				社会に関する興味関心の程度
		6. 自立	6.1. 経済的自立	定職の有無
6.2. 生活自立				生活の状況
6.3. 精神的自立				精神的自立に関する心理尺度の点数

参考例：就労支援



ロジック・モデルは「仮説」であり、たとえ同じ分野であったとしても本来多様であり、画一的なものではありません。参考例をそのまま使用することは避け、自由に発想しましょう。



*個々のアウトカムのグルーピングは、本ツールでは任意で行っているもので、ロジック・モデルを作成する上で必須ではありません。

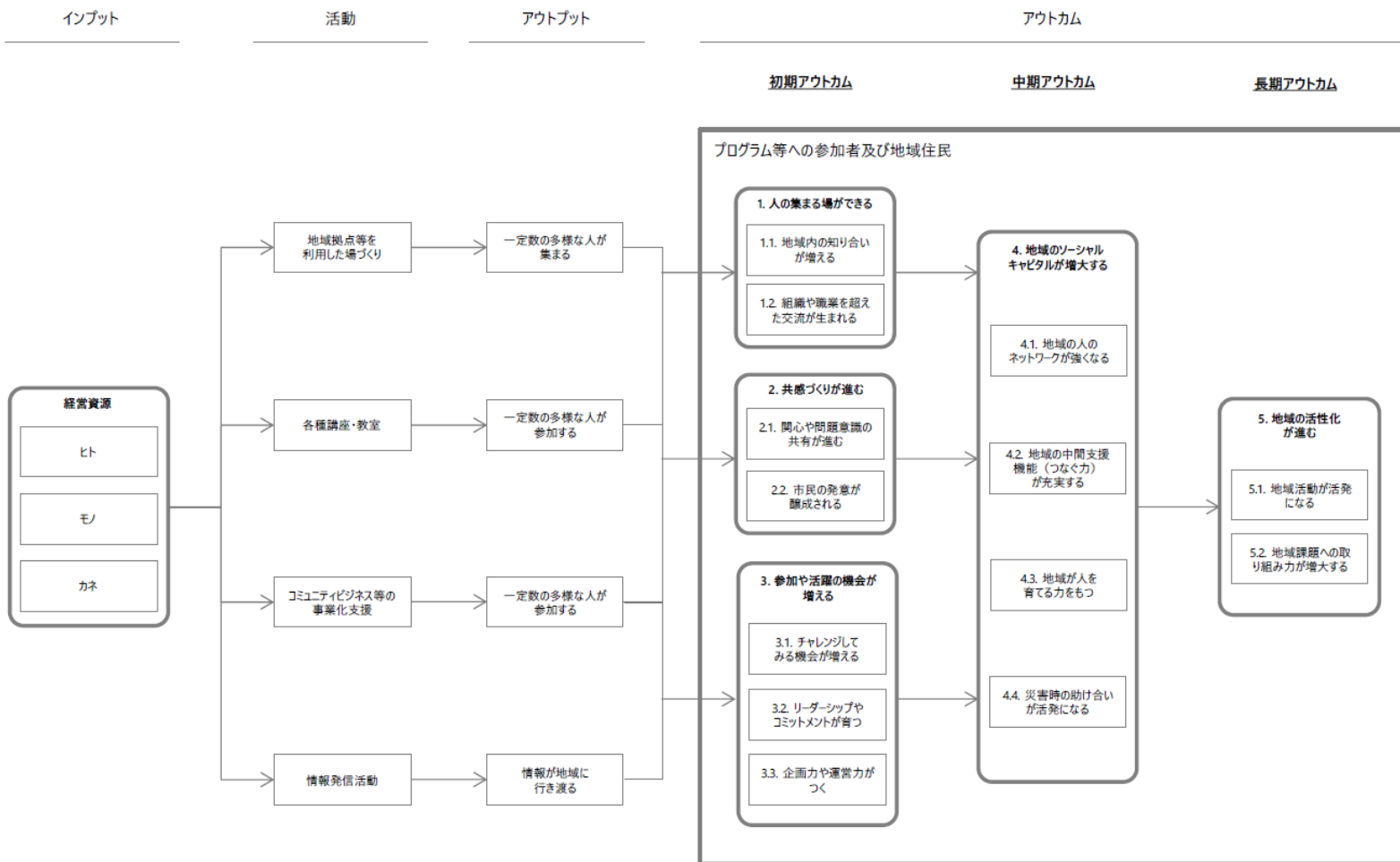
成果指標例：就労支援

ステークホルダー	アウトカムの種類	アウトカムのカテゴリ	詳細アウトカム	指標	
プログラム参加者	初期アウトカム	1. 生活自立	1.1. 生活習慣の改善	生活リズムの改善	
			1.2. 心身の健康状態の改善	体力・健康の改善	
			1.3. 計画性の向上	計画づくりや目標設定の改善 金銭管理の健全性の改善	
		2. 社会自立	2.1. コミュニケーション能力の向上	コミュニケーション能力の向上	
			2.2. 社会的なつながりの改善	友人・知人関係の改善	
			2.3. 自己肯定感、自尊感情の向上	自己肯定感、自尊感情の向上	
		3. 就労自立	3.1. 就労意識の向上	就労意欲の向上	
				働く自信の向上	
			3.2. 求職活動状況の改善	求職活動状況の改善	
			3.3. 就労のための知識や技能の獲得、 職業選択機会の拡大	知識や技能の向上 選択機会の拡大	
		中期アウトカム	4. 就業	4.1. 一般就業	就業形態と賃金の増加
				4.2. 中間的就労	就業形態と賃金の増加
長期アウトカム	5. 就業状態の定着	5.1. 就業状態の定着	3ヶ月後の就労定着状態		
家族	初期アウトカム	6. 自由時間の増加	6.1. 自由時間の増加	自由時間の増加	
		7. 家族関係の改善	7.1. 家族関係の改善	家族関係の改善	
	中・長期アウトカム	8. 就労機会の獲得	8.1. 就労機会の獲得	賃金の増加	
		9. 家族関係の改善	9.1. 家族関係の改善	家族関係の改善	
行政	中・長期アウトカム	10. 納税額・社会保険料徴収の増加等	10.1. 納税額・社会保険料徴収の増加	所得税納税額の増加 社会保険料徴収の増加	
			10.2. 公的給付の削減	公的給付（生活保護費等）の削減	

参考例：地域・まちづくり（類型①）



ロジック・モデルは「仮説」であり、たとえ同じ分野であったとしても本来多様であり、画一的なものではありません。参考例をそのまま使用することは避け、自由に発想しましょう。

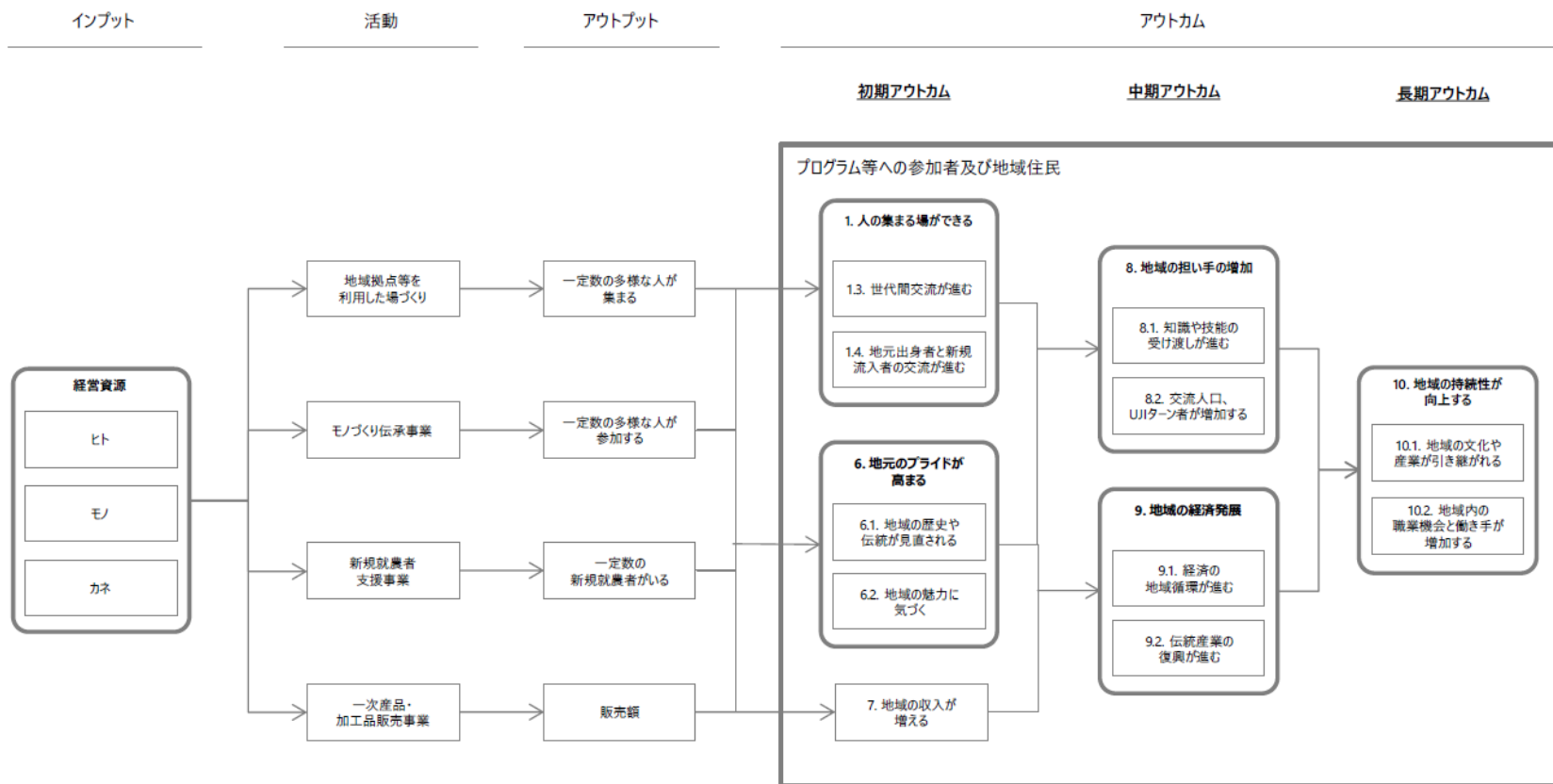


* 個々のアウトカムのグルーピングは、本ツールでは便宜上行っているもので、ロジック・モデルを作成する上で必須ではありません。

参考例：地域・まちづくり（類型②）



ロジック・モデルは「仮説」であり、たとえ同じ分野であったとしても本来多様であり、画一的なものではありません。参考例をそのまま使用することは避け、自由に発想しましょう。



* 個々のアウトカムのグルーピングは、本ツールでは便宜上行っているもので、ロジック・モデルを作成する上で必須ではありません。

成果指標例：地域・まちづくり

類型①

ステークホルダー	アウトカムの種類	アウトカムのカテゴリ	詳細アウトカム	指標
プログラム等への参加者 及び 地域住民	初期アウトカム	1. 人の集まる場ができる	1.1. 地域内の知り合いが増える	地域内の友人・知人が増加した人の数、割合
			1.2. 組織や職業を超えた交流が生まれる	組織や職業が異なる友人・知人が増加した人の数、割合
		2. 共感づくりが進む	2.1. 関心や問題意識の共有が進む	地域課題に関心がある人の数、割合
			2.2. 市民の発意が醸成される	地域活動の立ち上げ、もしくは参加を検討している人の数、割合
		3. 参加や活躍の機会が増える	3.1. チャレンジしてみる機会が増える	地域づくりへの参加の機会が増えた人の数、割合
			3.2. リーダーシップやコミットメントが育つ	新規市民プロジェクト・ボランティア活動発起数
				市民プロジェクト・ボランティア活動への新規参加者数
		3.3. 企画力や運営力がつく	講座等で学んだ内容を現場で実践した人の数、割合	
		中期アウトカム	4. 地域のソーシャルキャピタルが増大する	4.1. 地域の人のネットワークが強くなる
	4.2. 地域の中間支援機能（つなぐ力）が充実する			地域内で中間支援機能を果たしている組織（NPOなど）の数とそれぞれの組織の会員、講座受講者、事業参加者等の数
	4.3. 地域が人を育てる力をもつ			生涯学習など自発的に学ぶ機会、施設が十分にあると感じる人の割合
	4.4. 災害時の助け合いが活発になる			災害時に近隣の人と助け合う関係があると感じる人の割合
	長期アウトカム	5. 地域の活性化が進む	5.1. 地域活動が活発になる	主体的に地域づくりを行っている自治会、学校（PTA）、NPOなどが増えたと感じる人の割合
5.2. 地域課題への取り組みが増大する			市民団体（地縁組織含む）・民間企業による地域課題解決活動の種類、数、受益者数	

類型②

ステークホルダー	アウトカムの種類	アウトカムのカテゴリ	詳細アウトカム	指標	
プログラム等への参加者 及び 地域住民	初期アウトカム	1. 人の集まる場ができる	1.3. 世代間交流が進む	異なる世代の友人・知人が増加した人の数、割合	
			1.4. 地元出身者と新規流入者の交流が進む	地元出身者と新規流入者が交流する場の開催数と参加者数	
		6. 地元のプライドが高まる	6.1. 地域の歴史や伝統が見直される	文化遺産の保存継承の程度	
			6.2. 地域の魅力に気づく	地域に魅力を感じる人の数、割合	
		7. 地域の取入が増える	7. 地域の取入が増える	地域別年間商品販売額	
		中期アウトカム	8. 地域の担い手の増加	8.1. 知識や技能の受け渡しが進む	地域資源の普及・教育・共有が盛んであると考える人の割合
				8.2. 交流人口、U/Iターン者が増加する	観光交流客数 他の地域から移ってくる人が増えたと感じる人の割合
	9. 地域の経済発展		9.1. 経済の地域循環が進む	地域経済循環率	
		9.2. 伝統産業の復興が進む	伝統産業において新たに開発、もしくは復刻した商品の数、売上		
	長期アウトカム	10. 地域の持続性が向上する	10.1. 地域の文化や産業が引き継がれる	地域産業の後継者がいると考える人の割合	
10.2. 地域内の職業機会と働き手が増加する	地域に雇用の機会が多いと考える人の割合 地域に就職する若者が増えたと感じる人の割合				

用語集

用語	定義
社会的インパクト	短期、長期の変化を含め、当該事業の活動の結果として生じた社会的、環境的な成果(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
成果 (アウトカム)	事業・活動の直接の結果(アウトプット)がもたらす変化、便益、学び、その他効果
直接の結果 (アウトプット)	事業を通じて提供するサービスを指し、事業や活動の直接の結果
活動	事業を通じて提供するサービス等を生み出すための具体的な事業活動
資源 (インプット)	事業を実施するために必要な資金や人材等の資源
事業の受益者	事業・プロジェクトの対象者をはじめ、事業を実施した結果の正の便益を直接・もしくは二次的に受ける対象者
ロジック・モデル	「もし～ならば、こうなるだろう」という仮説のもと、資源、活動、直接の結果、成果を繋ぎ合わせたもので、事業が成果を上げるために必要な要素を体系的に図示化したもの

主要参考文献

- 内閣府 社会的インパクト評価検討WG
「社会的インパクト評価の推進に向けてー社会的課題解決に向けた社会的インパクト評価の基本的概念と今後の対応策についてー」(2016年3月)
- G8社会的インパクト投資国内諮問委員会 社会的インパクト評価WG
「社会的インパクト評価ツールセット 実践マニュアル」(2016年6月)
- G8社会的インパクト投資国内諮問委員会 社会的インパクト評価WG
「社会的インパクト評価ツールセット 教育」(2016年6月)
- G8社会的インパクト投資国内諮問委員会 社会的インパクト評価WG
「社会的インパクト評価ツールセット 就労支援」(2016年6月)
- G8社会的インパクト投資国内諮問委員会 社会的インパクト評価WG
「社会的インパクト評価ツールセット 地域・まちづくり」(2016年6月)
- 社会的インパクト評価イニシアチブ ウェブページ (2016年12月時点)
<http://www.impactmeasurement.jp/>
- マーク・エプスタイン、クリスティ・ユースス(著)、鶴尾雅隆、鴨崎貴泰(監訳)、松本裕(訳)
「社会的インパクトとは何かー社会変革のための投資・評価・事業戦略ガイド」(2015年10月)
- 後房雄、藤岡喜美子
「稼ぐNPO-利益をあげて社会的使命へ突き進む」(2016年5月)
- 独立行政法人国際協力機構(あらた監査法人、ARUN合同会社)
「BOPビジネスにおける開発効果評価手法実施の手引き」(2013年11月)
- 国際統合報告協議会 (IIRC)
「国際統合報告フレームワーク」(2013年12月)
- W.K. Kellogg Foundation (ケロッグ財団)
“Logic Model Development Guide” (2004年1月)
- UK Cabinet Office (英国内閣府)
“A guide to Social Return on Investment” (2009年)
- PwC, CIMA (英国勅許管理会計士協会), IFAC (国際会計士連盟)
“Business Model Background Paper for <IR>” (2013年)
- 堀公俊
「フェシリテーション入門」(2015年1月)
- 源由理子
「参加型評価-改善と変革のための評価の実践」(2016年11月)



pwc