

社会的インパクト評価の普及促進に係る調査

最終報告書

(抜粋版：ロジック・モデル作成にあたってのポイントおよび工夫点)

平成 29 年 3 月

内閣府

目次

ロジック・モデル作成にあたってのポイント及び工夫点	1
1.ロジック・モデル作成にあたってのポイント.....	3
(1) 事業目標との整合性.....	3
(2) 受益者の明確性.....	5
(3) 内容の具体性.....	7
(4) 論理のつながりの明確性.....	9
(5) 「評価する成果」の選定のバランス.....	11
(6) 「直接の結果」と「成果」の区別.....	13
2.ロジック・モデル作成にあたっての工夫点.....	15
(1) 「成果」の深化と拡大.....	15
(2) 「成果」と「資源」の循環.....	16

ロジック・モデル作成にあたってのポイント及び工夫点

社会的企業向け実践研修で作成されたロジック・モデル（71事例）を分析し、ロジック・モデル作成にあたっての6つのポイントについて、陥りやすい誤りと**確認すべき点**を整理した。また、社会的企業の目的に応じて取り入れると良い2つの工夫点を抽出した。

☒ = 陥りやすい誤り

ロジック・モデル作成にあたってのポイント

（1） 事業目標との整合性

☒ 事業目標とは直接結びつかない「成果」がロジック・モデルに記載されており、「成果」の実現が事業目標の達成に繋がるかどうか不明確である。

→ **ロジック・モデルの各要素について、事業目標と整合していることを確認する。**

（2） 受益者の明確性

☒ 受益者が複数いるにもかかわらず、「成果」が受益者ごとに整理されておらず、ロジック・モデルの途中で、受益者が変わってしまっている。

→ **受益者が誰かを明確にしたうえで、「成果」が受益者ごとに整理されていることを確認する。**

（3） 内容の具体性

☒ ロジック・モデルの要素の書き方が抽象的である。（例：「スイッチが入る」等）

☒ 組織特有の用語が用いられており、第三者がわかりにくい。

→ **「成果」等の要素をうまく言語化し、誰が見てもイメージしやすい記載となっているか確認する。**

（4） 論理の繋がりの明確性

☒ 「直接の結果」と「成果」の繋がりが不明確であり、論理が飛躍している。

→ **「活動」「直接の結果」「成果」等の各項目について、各段階を満たせば「長期成果」が達成されることが分かるよう、論理の繋がりが明確であることを確認する。**

（5） 「評価する成果」の選定のバランス

☒ 「評価する成果」が1つのみであるなど、評価を行う項目に偏りが生じている。

→ **「成果」の優先順位づけを行うなどして、「評価する成果」がロジック・モデル内でバランスよく設定されていることを確認する。**

（6） 「直接の結果」と「成果」の区別

☒ 「活動」（例：イベントの実施）や、「直接の結果」（例：参加人数）を、「成果」としてしまっている。

→ **「成果」は受益者に起こる変化である。「直接の結果（アウトプット）」と、「成果（アウトカム）」を混同していないか確認する。**

ロジック・モデル作成にあたっての工夫点

（1） 「成果」の深化と拡大

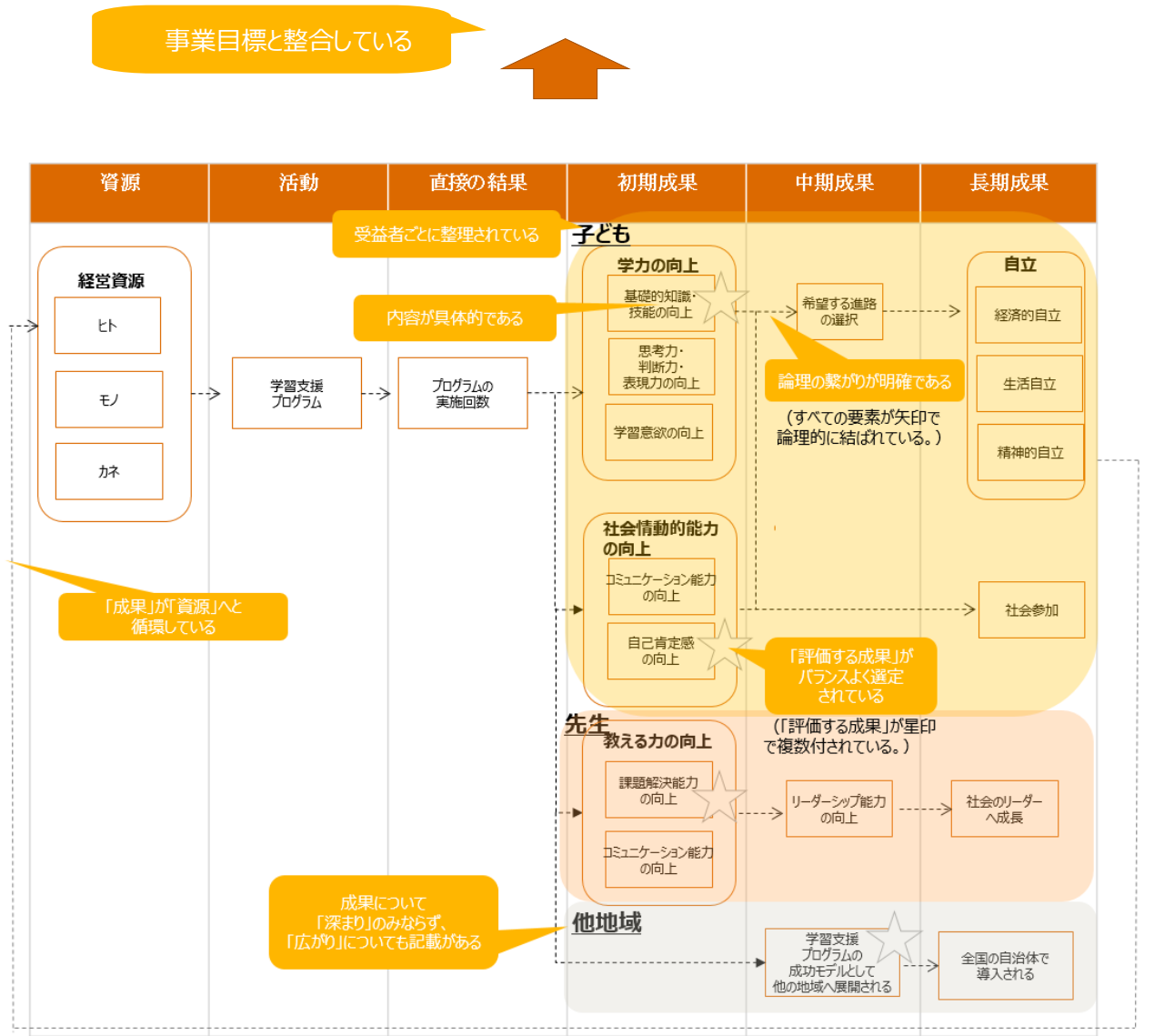
○ 他地域への展開（スケールアウト）を目指している場合、「成果」の「広がり」についても記載することで、組織の戦略を明らかにすることができる。

（2） 「成果」と「資源」の循環

○ 「成果」がさらなる「資源」へと循環することを目指している場合、ロジック・モデル上も「成果」から「資源」へ矢印を結ぶことで、その循環を明示し、持続的な活動を表現することができる。

【事業目標】

教育機会格差を原因とした貧困の連鎖解消



(出典： 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年)を参考に PwC あらた有限責任監査法人作成)

次頁以降で、それぞれのポイントや工夫点の詳細について事例を用いて解説する。

社会的企業向け実践研修で作成されたロジック・モデル（71事例）の詳細については、別添の評価の高かった事例及び地域ブロック別事例集を参照されたい。

1. ロジック・モデル作成にあたってのポイント

(1) 事業目標との整合性

✓ ロジック・モデルの各要素が事業目標と整合していること。



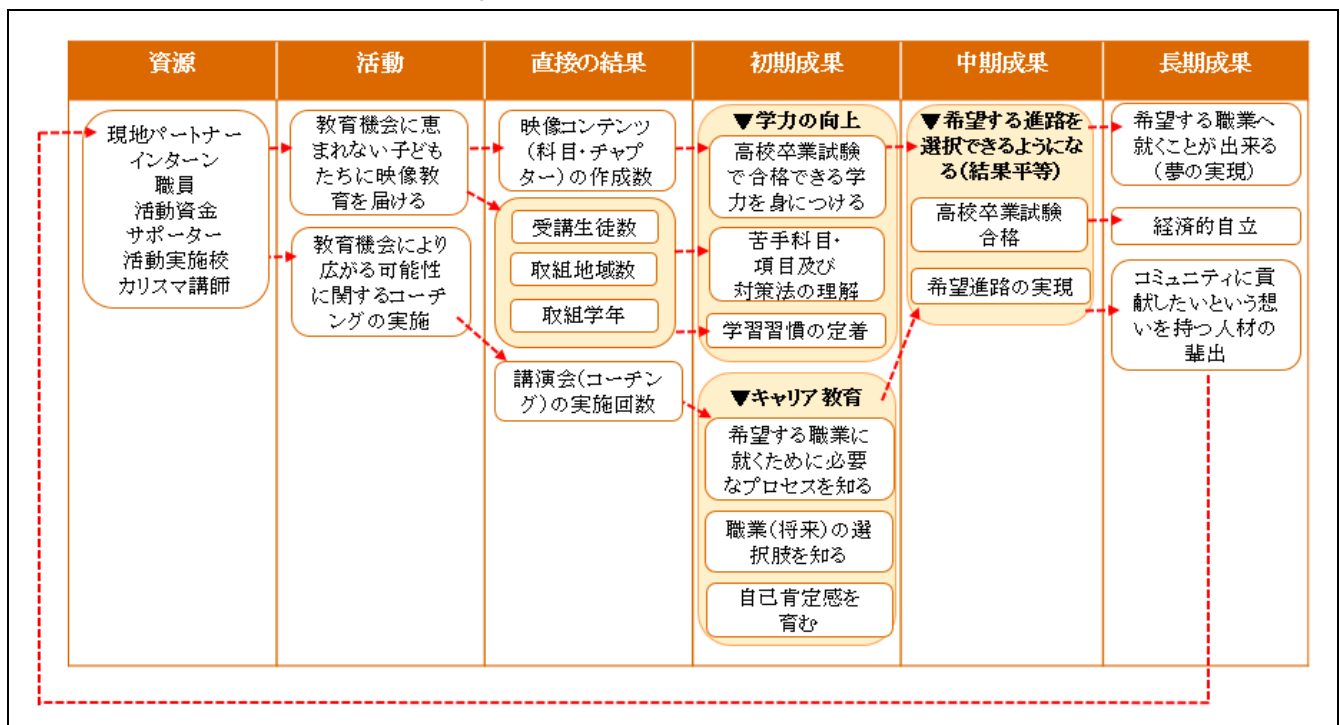
参考事例： 特定非営利活動法人 e-Education (#15)

【事業目標】

- ① 開発途上国における学習機会に恵まれない人々が、夢や想いを実現し、自分に誇りを持って生きていけるようになる世界を実現する。
- ② 映像授業を用い、現地の人たちの手によって自国の教育課題を解決する。

事業目標と整合している

【ロジック・モデル】（ミャンマーでの活動版）



（出典： 特定非営利活動法人 e-Education 作成）

【解説】

「開発途上国における学習機会に恵まれない人々が、夢や想いを実現し、自分に誇りを持って生きていけるようになる世界を実現する。」「映像授業を用い、現地の人たちの手によって自国の教育課題を解決する。」という事業目標とロジック・モデルの各要素が整合している。「希望する職業へ就くことができる（夢の実現）」、「経済的自立」、「コミュニティに貢献したいという想いを持つ人材の輩出」という「長期成果」の実現と事業目標とが明確に繋がっている。



望ましくない例

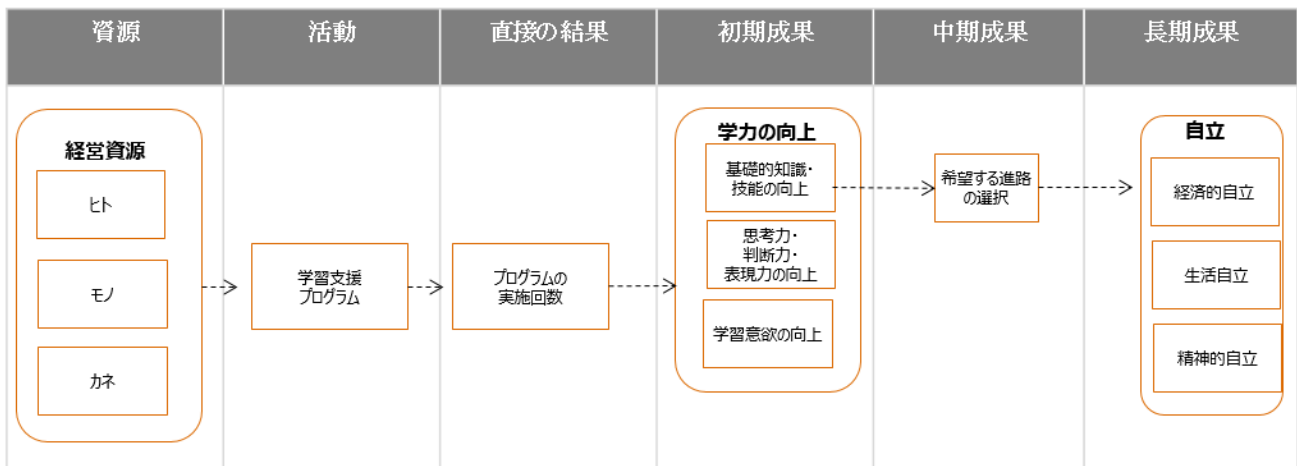
【事業目標】

子どもたちがプログラムを通じて一般就労し、就労状態が定着することで、経済的な自立を果たすこと

事業目標と整合していない



【ロジック・モデル】



(出典：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年)を参考に PwC あらた有限責任監査法人作成)

【解説】

「子どもたちがプログラムを通じて一般就労し、就労状態が定着することで、経済的な自立を果たすこと」を事業目標として掲げているにもかかわらず、「就労」という成果がロジック・モデル上に記載されていない。そのため、「成果」の実現が事業目標の達成に繋がるかどうか不明確である。

【留意点】

そもそも事業目標が具体的かつ客観的でない場合、ロジック・モデルの作成は難しい。また、そのような場合、ロジック・モデルの各要素と事業目標との整合性の判断も困難である。事業目標は取り組む社会課題が解決された状態であり、第三者が見ても分かるよう、具体的かつ客観的なものとする必要がある。また、組織が拡大し、職員が増えれば増えるほど事業目標の共有は難しくなるため、明文化するのみならず、その意味合いを日頃から共有しておくことが重要である。



【研修参加者の声】(一部抜粋)

- ・自社は事業目標が曖昧であるということを認識できた。
- ・組織内で事業目標がしっかり共有できていないことが明らかになった。
- ・事業目標を言語化するのは難しかった。その場合には、まず事業目標を絵で描いてみるという方法は参考になった。

(2) 受益者の明確性

- ✓ 受益者が誰であるかが明確であり、受益者が複数の場合、「成果」が受益者ごとに整理されていること。

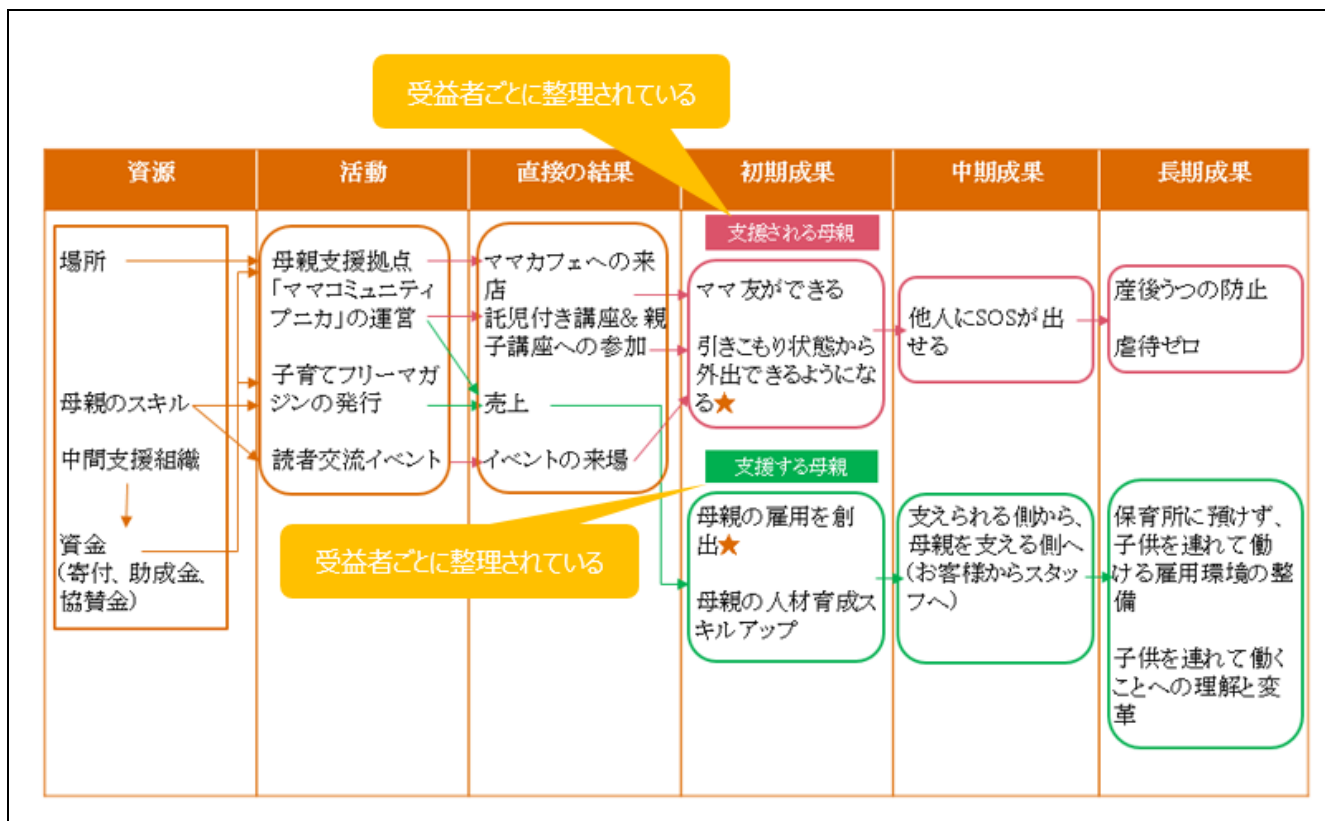


参考事例： 特定非営利活動法人ママトリエ（#46）

【事業目標】

核家族化や地域の間人関係の希薄化による、密室育児の解消

【ロジック・モデル】



(出典： 特定非営利活動法人ママトリエ作成)

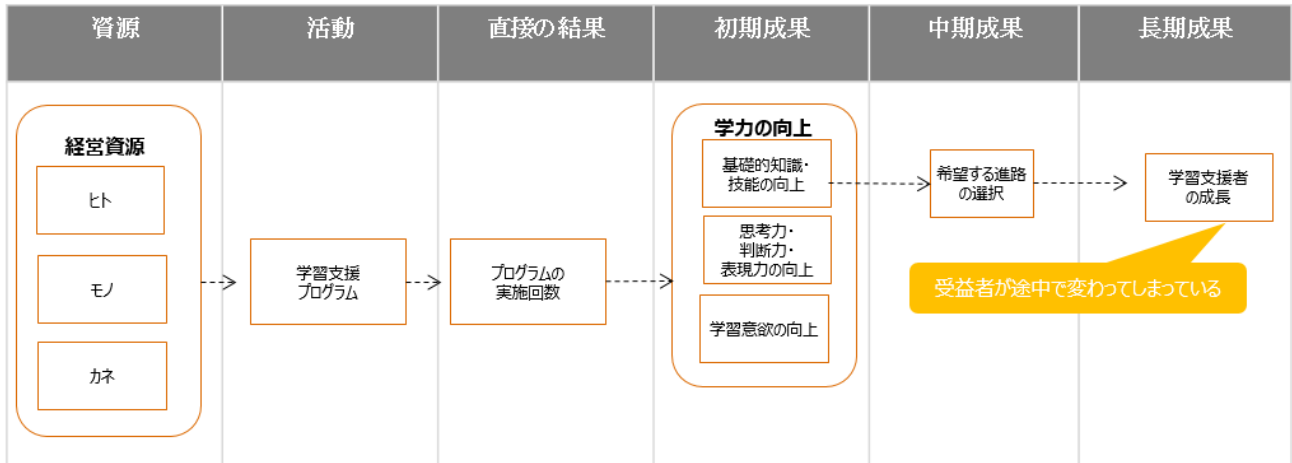
【解説】

「成果」は受益者に起こる変化を記載するが、受益者が複数の場合、「成果」を受益者ごとに整理することで、誰に起こる変化であるかが明確になり分かりやすくなる。上図の例では、「成果」を「支援される母親」と「支援する母親」という受益者ごとに整理されており、誰にどういった変化が起こるかが分かりやすい。



望ましくない例

【ロジック・モデル】



(出典： 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年)を参考に PwC あらた有限責任監査法人作成)

【解説】

受益者が複数いるにもかかわらず、「成果」を受益者ごとに整理せず、1列のロジックの中で受益者が途中で変わってしまっている場合、誰に起こる変化であるかが不明確となり分かりにくい。上図の例では、「子ども（学習者）」に起こる変化が「初期成果」と「中期成果」に記載されており、「学習支援者」に起こる変化が「長期成果」に記載されており、受益者が途中で変わってしまっているため、分かりづらい。

【留意点】

そもそも事業の受益者が明確化されていない場合、ロジック・モデルの作成は難しい。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らず、受益者は複数となる。そのため、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、その理由を明らかにした上で、より具体化をしていくことが望ましい。また、ロジック・モデルに受益者の意見を反映させるため、実際の受益者がロジック・モデルの作成に関与したり、受益者にヒアリングをすることも非常に重要である。なお、事業を行った結果、予期せぬ負の変化（ネガティブインパクト）を生み出してしまう可能性がある点にも留意する必要がある。



【研修参加者の声】（一部抜粋）

- ・「受益者の特定」は当たり前だが、普段なかなか考えないことで重要なことに気付けた。
- ・現場の「受益者」に目を向け、しっかり受益者の声を聴くことの重要性を改めて感じた。
- ・受益者の負の便益を意識すべきとの指摘が大変参考になった。

(3) 内容の具体性

✓ ロジック・モデルの各要素の内容が具体的であること。



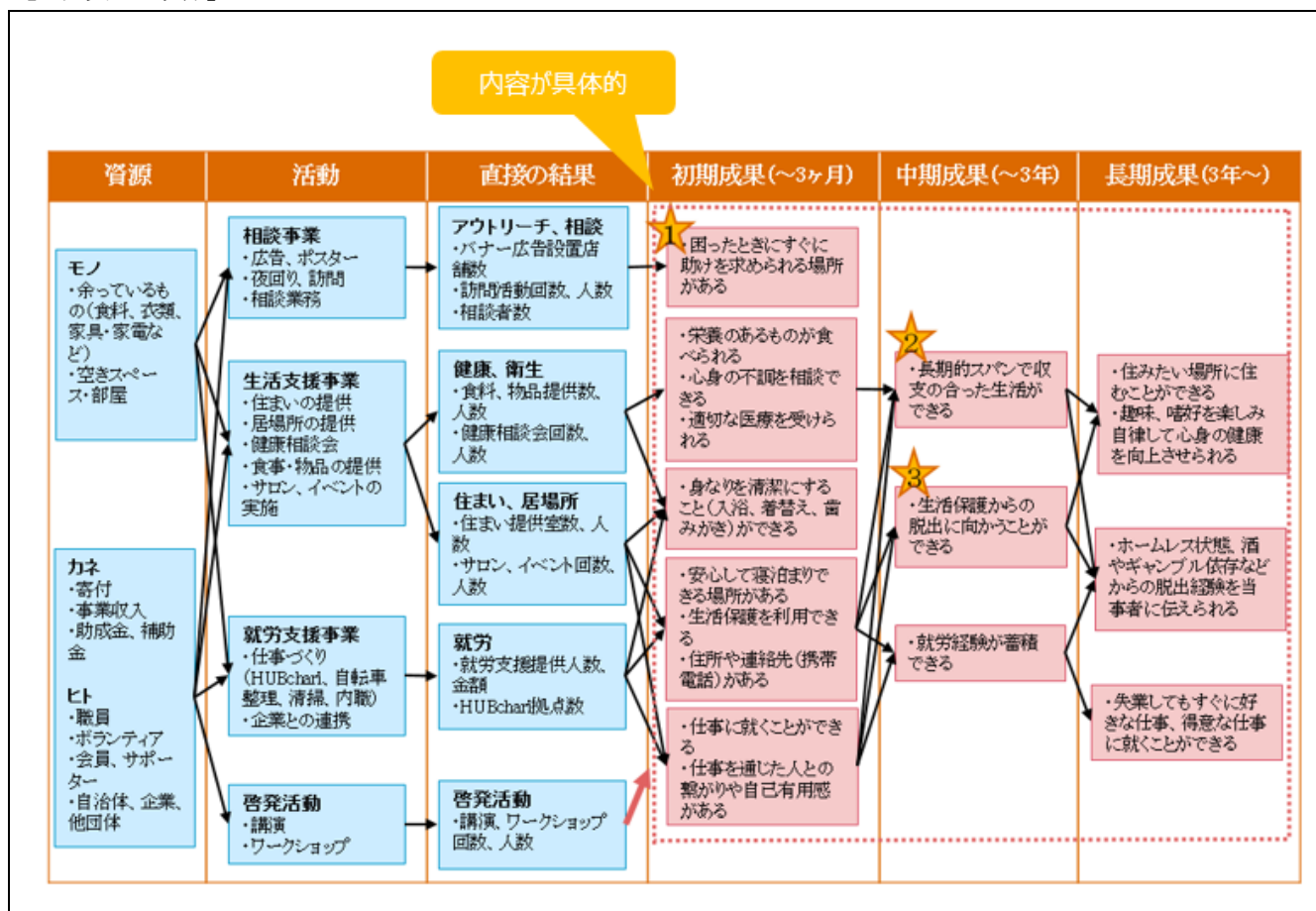
参考事例： 認定特定非営利活動法人 Homedoor (#45)

【事業目標】

ホームレス状態になっても何度でもやり直せる社会をつくる

- ・望まずしてホームレス状態となった人が、そこから抜け出せるようにすること
- ・社会的孤立をなくし自分らしく生きる環境を作ること
- ・ホームレス状態の人への偏見、襲撃事件や心の貧困をなくすこと

【ロジック・モデル】



(出典： 認定特定非営利活動法人 Homedoor 作成)

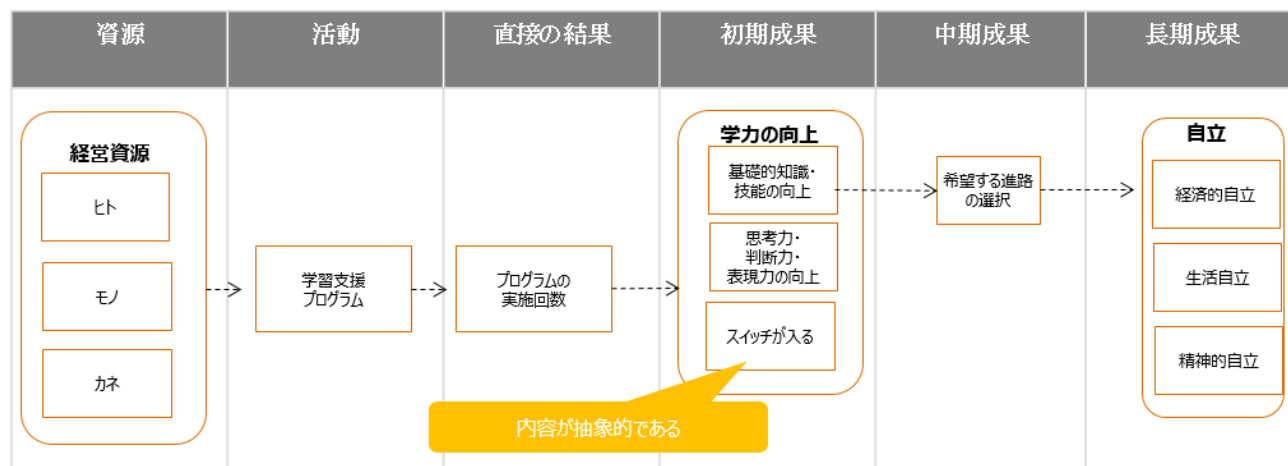
【解説】

「初期成果」として記載されている「困ったときにすぐに助けを求められる場所がある」など、ロジック・モデルの各要素の内容が具体的であり、外部の第三者が見ても分かりやすい。「成果」の内容が具体的である場合、「成果指標」の設定もしやすくなる。



望ましくない例

【ロジック・モデル】



(出典： 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年)を参考に PwC あらた有限責任監査法人作成)

【解説】

ロジック・モデルの各要素の内容が抽象的である場合、外部の第三者が見たときに分かりづらく、成果指標の設定もしにくい。上図では「初期成果」として「スイッチが入る」と記載されているが、内容が抽象的であり、外部の第三者が見たときに分かりづらく、成果指標の設定もしにくい。「学習意欲の向上」など、外部の第三者が見ても分かるように、内容を具体化する必要がある。

【留意点】

専門用語、組織特有の用語、略語などを使用する場合においても、外部の第三者が見たときに分かりづらいため、使用を避けるか、用語の説明を付記すると良い。



【研修参加者の声】（一部抜粋）

- ・「成果」をうまく言語化することが難しかった。キーワードだけだと抽象的になりやすく、文章にすると見にくくなるため、悩ましかった。
- ・評価支援者の方に外部の第三者として見ていただくことで、内容がより具体化された。

(4) 論理の繋がりの明確性

✓ もし「初期成果」が達成されたならば「中期成果」が達成できるだろうといった、論理の繋がりが明確であること。

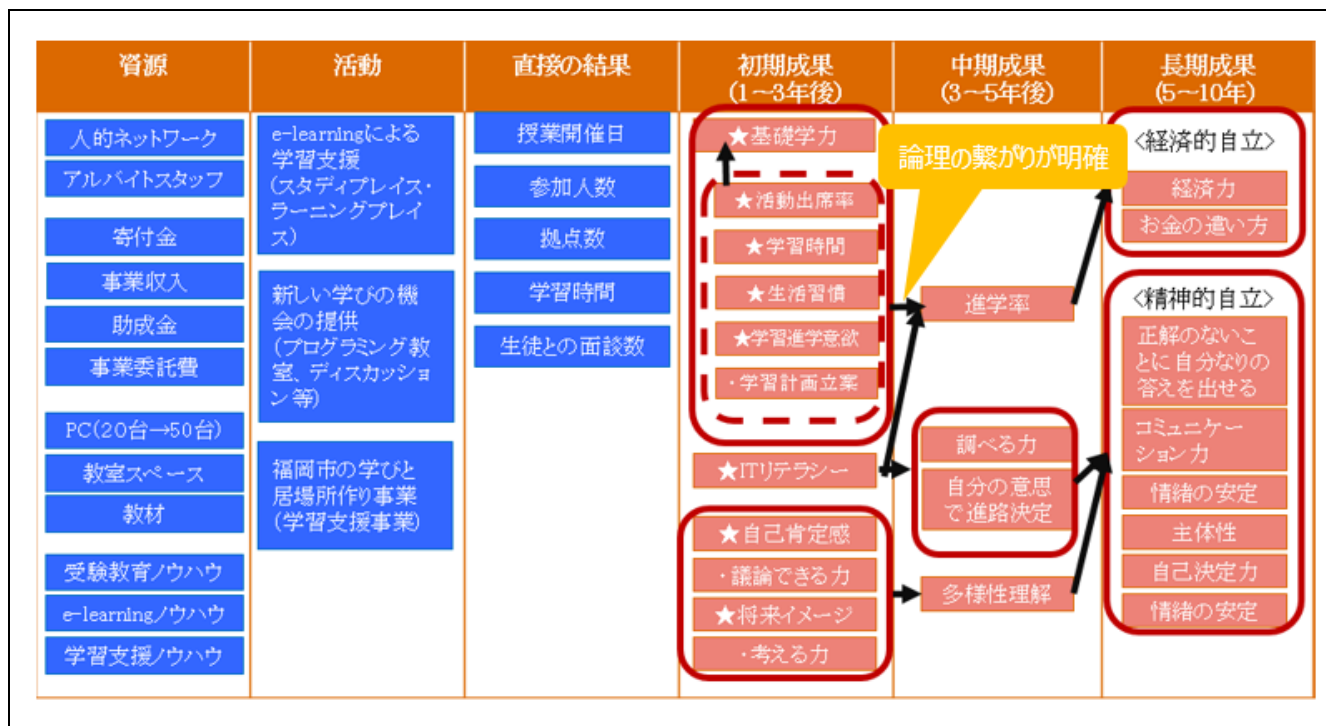


参考事例： 特定非営利活動法人エデュケーションエーキューブ（#66）

【事業目標】

ミッション→「すべての子ども達に学びの場を」～生まれ育った環境で子ども達の未来が決まらない社会へ
 ・教育を軸にテクノロジーを活用して、子どもの貧困や貧困の連鎖という社会課題の解決を目指す。
 （テクノロジーを活用した効率的な学習支援の仕組みを構築）

【ロジック・モデル】



(出典： 特定非営利活動法人エデュケーションエーキューブ作成)

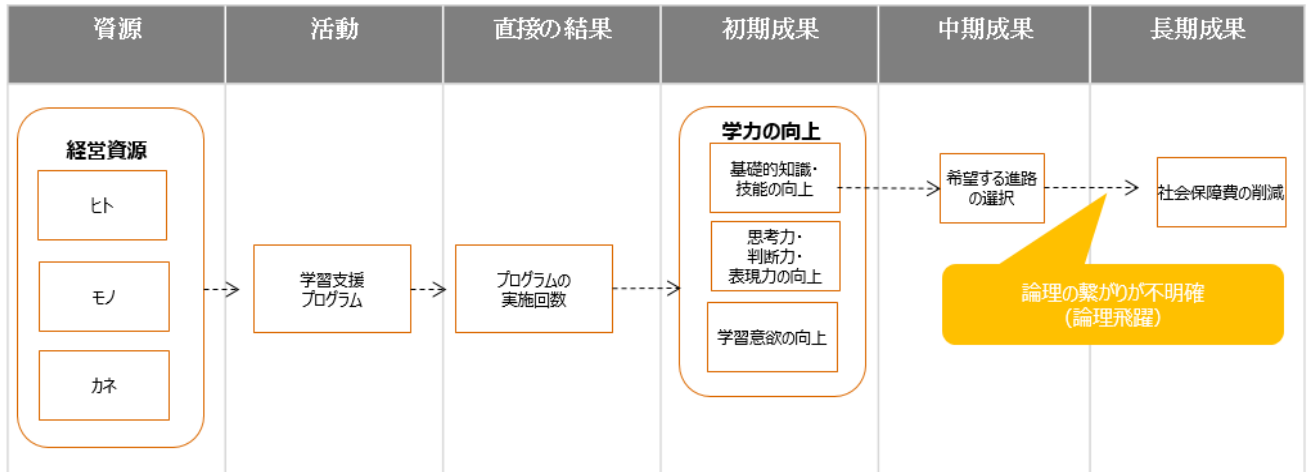
【解説】

「初期成果」として記載されている「基礎学力」の向上が達成されれば、「中期成果」として記載されている「進学率」の向上が達成されるだろうといった論理の繋がりが明確である。「成果」の論理の繋がりが明確である場合、受益者に起こる変化の流れが明確に表現され、「ストーリー」として理解しやすい。



望ましくない例

【ロジック・モデル】



(出典： 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年)を参考に PwC あらた有限責任監査法人作成)

【解説】

「中期成果」として記載されている「希望する進路の選択」が達成されれば、「長期成果」として記載されている「社会保障費の削減」が達成されるだろうといった論理の繋がりが不明確であり、論理が飛躍している。「希望する進路の選択」という「中期成果」を達成することで、なぜ「社会保障費の削減」という「長期成果」が達成されるのかという論理の説明が不十分である。

【留意点】

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ある。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る点に留意が必要である。



【研修参加者の声】 (一部抜粋)

- ・「長期成果」と「初期成果」についてはイメージしやすかったが、それらを結ぶ「中期成果」について考えるのが難しかった。
- ・「長期成果」と現在の「活動」とが結びついていないことが明らかになり、「活動」を見直すきっかけとなった。
- ・どうしても現在の「活動」から考えてしまいがちであるということが分かった。

(5) 「評価する成果」の選定のバランス

✓ 「評価する成果」がバランスよく選定されていること。



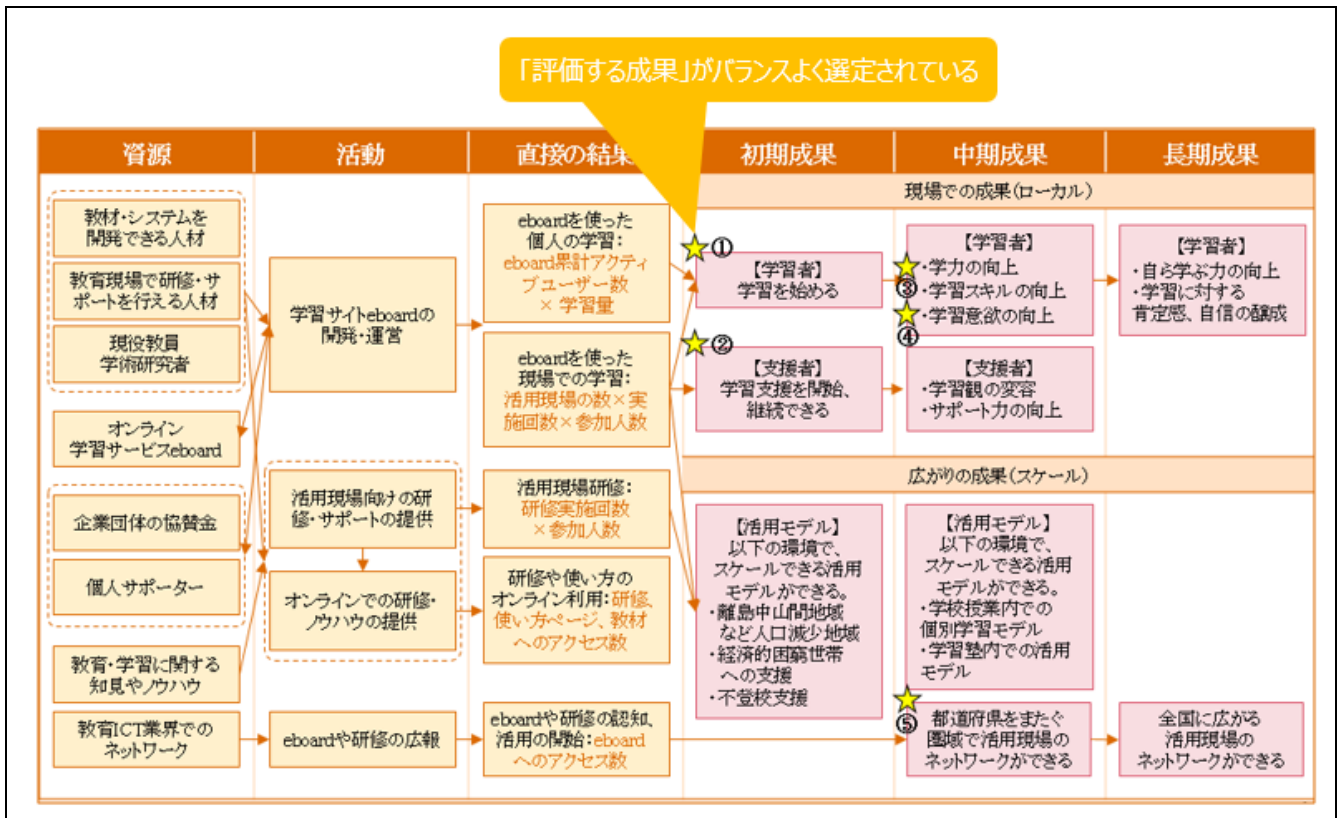
参考事例： 特定非営利活動法人 eboard (#43)

【事業目標】

学びをあきらめない社会の実現（ミッション）

= 「学ぶこと」を放棄してしまっている状態にある子をゼロにする（事業目標）。

【ロジック・モデル】



(出典： 特定非営利活動法人 eboard 作成)

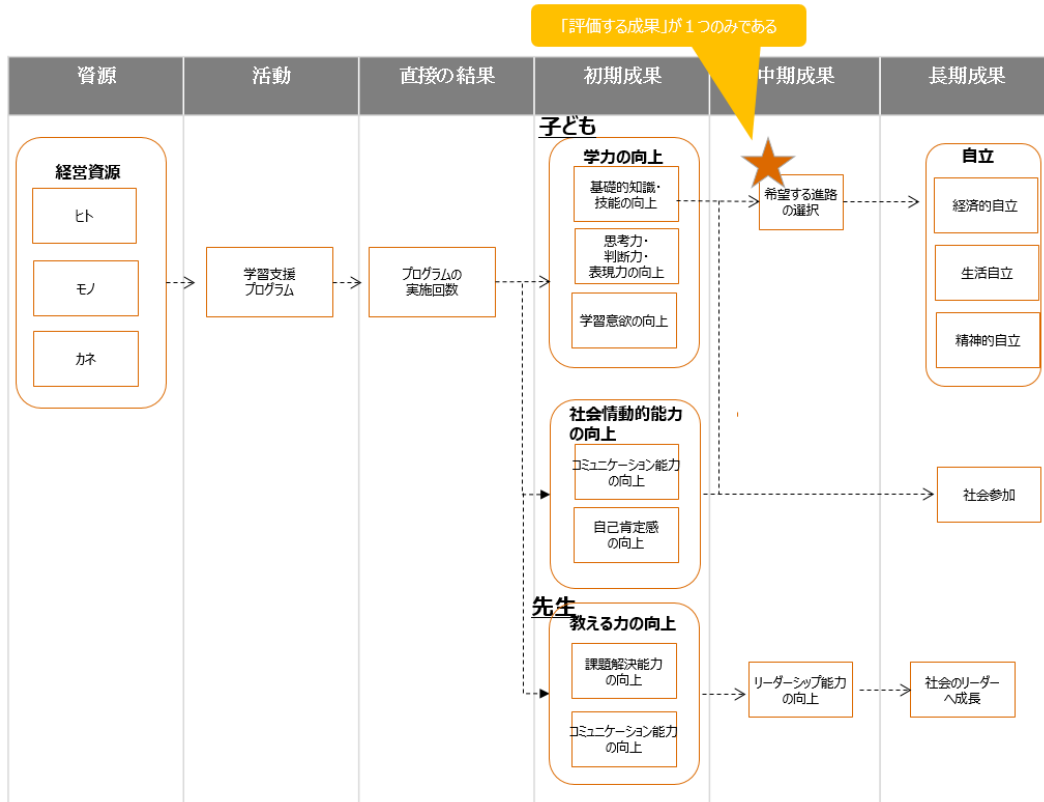
【解説】

すべての「成果」について網羅的に評価することは実務上困難であるため、「成果」の優先順位づけを行い、「評価する成果」について選定する必要がある。上図では、「評価する成果」に星印を付し、バランスよく5つ選定しており、優先順位も明確となっている。「評価する成果」がバランスよく選定されている場合、偏りのない評価を実施することが出来る。



望ましくない例

【ロジック・モデル】



(出典：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年)を参考に PwC あらた有限責任監査法人作成)

【解説】

「評価する成果」が1つのみである場合、評価に偏りが生じ、活動そのものも偏っていく可能性がある。他の「成果」についてもバランスよく「評価する成果」として選定することが望ましい。また、「中期成果」のみを「評価する成果」として選定すると、成果を評価するまでに時間がかかり、途中成果を把握することが難しくなるため、経営管理上も望ましくない。そのため、「初期成果」からも「評価する成果」を選定することが望ましい。

【留意点】

「評価する成果」を選定する際には、利害関係者間で協議することが重要である。その際、「評価する成果」の優先順位づけの根拠を明らかにすることが重要である。評価しやすい成果やすぐに成果が上がる成果を「評価する成果」として優先してしまわないように留意する必要がある。



【研修参加者の声】(一部抜粋)

- ・「評価する成果」の選定にあたっては価値観の対立が起こりやすい。
- ・成果の優先順位づけ、「評価する成果」の決定は、利害関係者が増えれば増えるほど難しくなると思う。

(6) 「直接の結果」と「成果」の区別

✓ 「直接の結果」(アウトプット)と「成果」(アウトカム)を明確に区別していること。



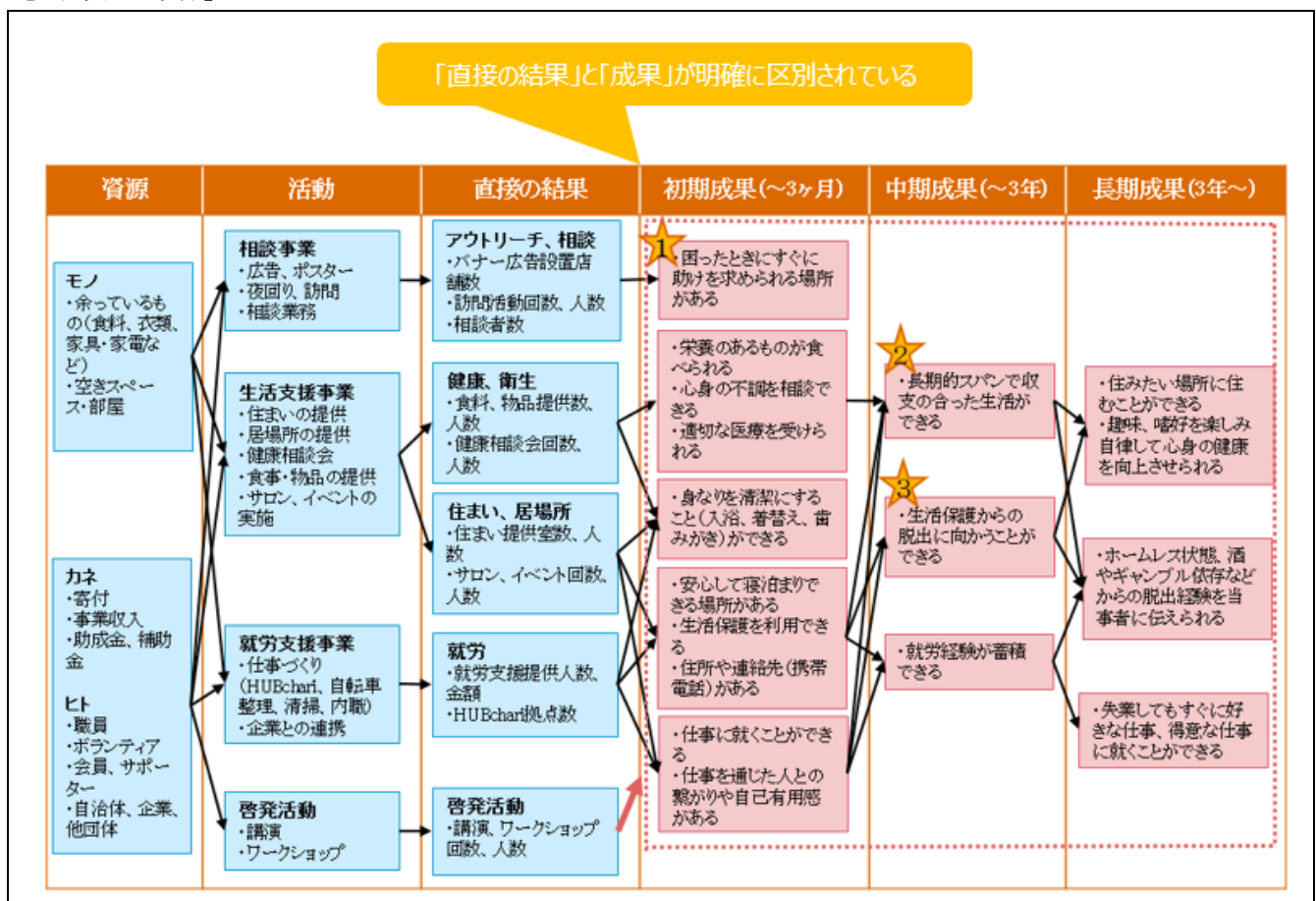
参考事例： 認定特定非営利活動法人 Homedoor (#45)

【事業目標】

ホームレス状態になっても何度でもやり直せる社会をつくる

- ・望まずしてホームレス状態となった人が、そこから抜け出せるようにすること
- ・社会的孤立をなくし自分らしく生きる環境を作ること
- ・ホームレス状態の人への偏見、襲撃事件や心の貧困をなくすこと

【ロジック・モデル】



(出典： 認定特定非営利活動法人 Homedoor 作成)

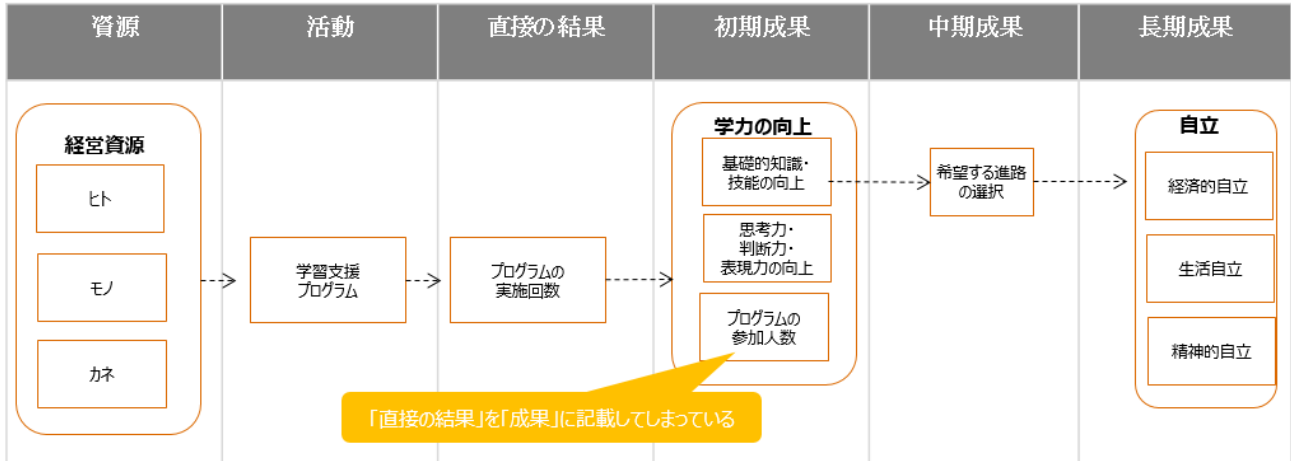
【解説】

「直接の結果」は社会的企業の活動の直接の結果を示すが、「成果」は受益者にとっての変化を示す。上図の例では、「成果」に受益者であるホームレス状態にある人にとっての変化が記載されており、「直接の結果」と明確に区別されている。



望ましくない例

【ロジック・モデル】



(出典： 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年)を参考に PwC あらた有限責任監査法人作成)

【解説】

「直接の結果」と「成果」を混同し、「直接の結果」を「成果」として記載してしまっている。「プログラムの参加人数」は受益者にとっての変化ではないため、「成果」ではなく「直接の結果」である。

【留意点】

「活動」を「成果」として記載してしまっている例も散見された。ロジック・モデルにおいて「成果」は受益者にとっての変化を記載するものであり、社会的企業の中長期の活動計画を記載するものではない点に留意する必要がある。



【研修参加者の声】(一部抜粋)

- ・「直接の結果」と「成果」の違いは非常に重要だと思った。
- ・「成果」は受益者に起こる変化であるという説明が非常に分かりやすかった。
- ・「直接の結果」は自己満足、「成果」は他者満足だと思う。
- ・ロジック・モデルと事業のロードマップを混同してしまった

2. ロジック・モデル作成にあたっての工夫点

(1) 「成果」の深化と拡大

✓ 「成果」について、「深まり」のみならず、「広がり」についても記載があること。

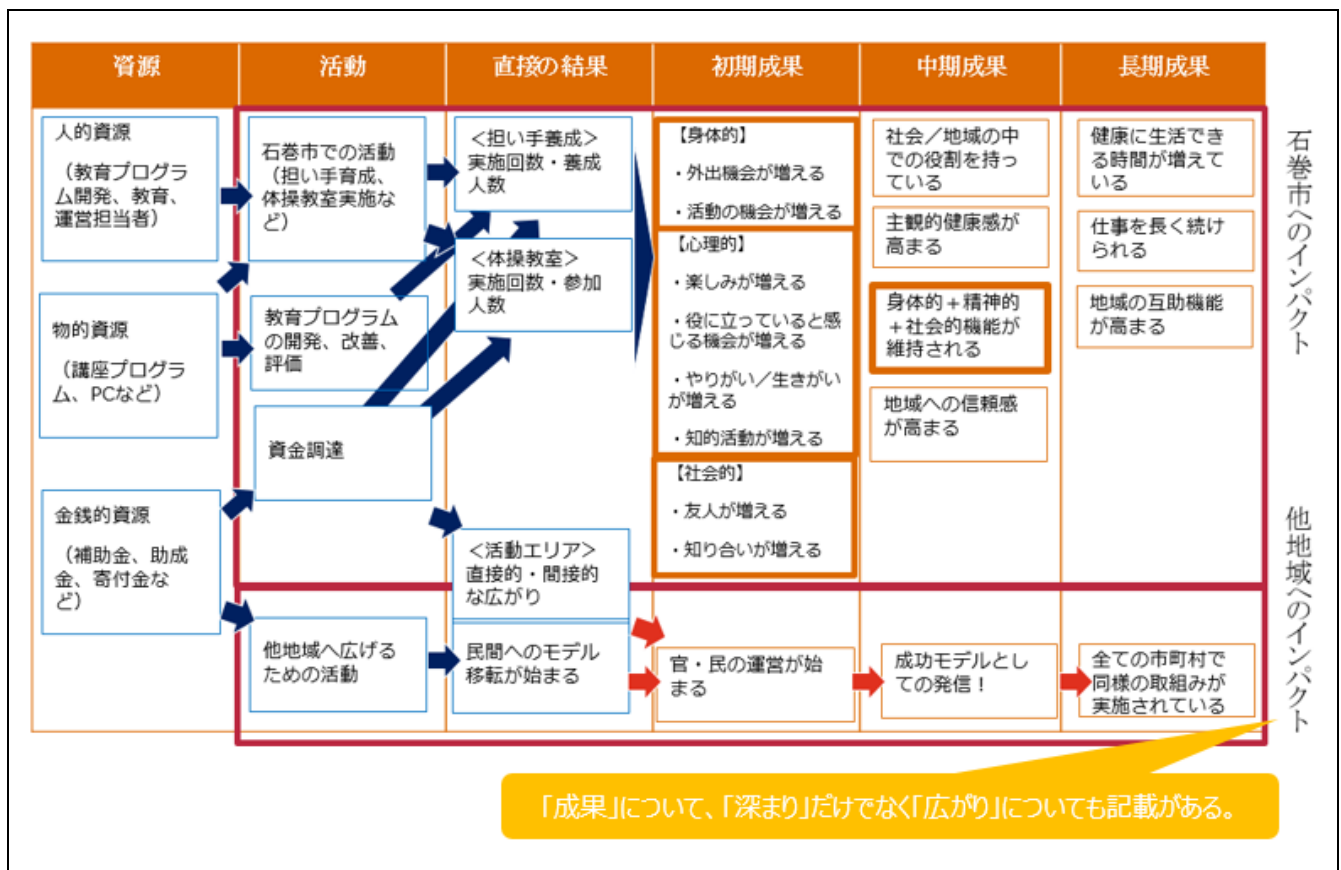


参考事例：一般社団法人りぷらす（#4）

【事業目標】

地域において役割と社会と関わる機会を作り、加齢による生活機能の低下の予防、社会的孤立の予防、介護状態を予防することにより、社会保障費の上昇を遅らせる。そして、その仕組みを必要とする地域へ届けること。

【ロジック・モデル】



(出典：一般社団法人りぷらす作成)

【解説】

他地域への展開（スケールアウト）を目指している場合、「成果」の「広がり」についてもロジック・モデルに記載することで、組織の戦略が明らかになり、内部管理、外部説明にも有用である。

(2) 「成果」と「資源」の循環

✓ 「成果」が「資源」へ循環していること。

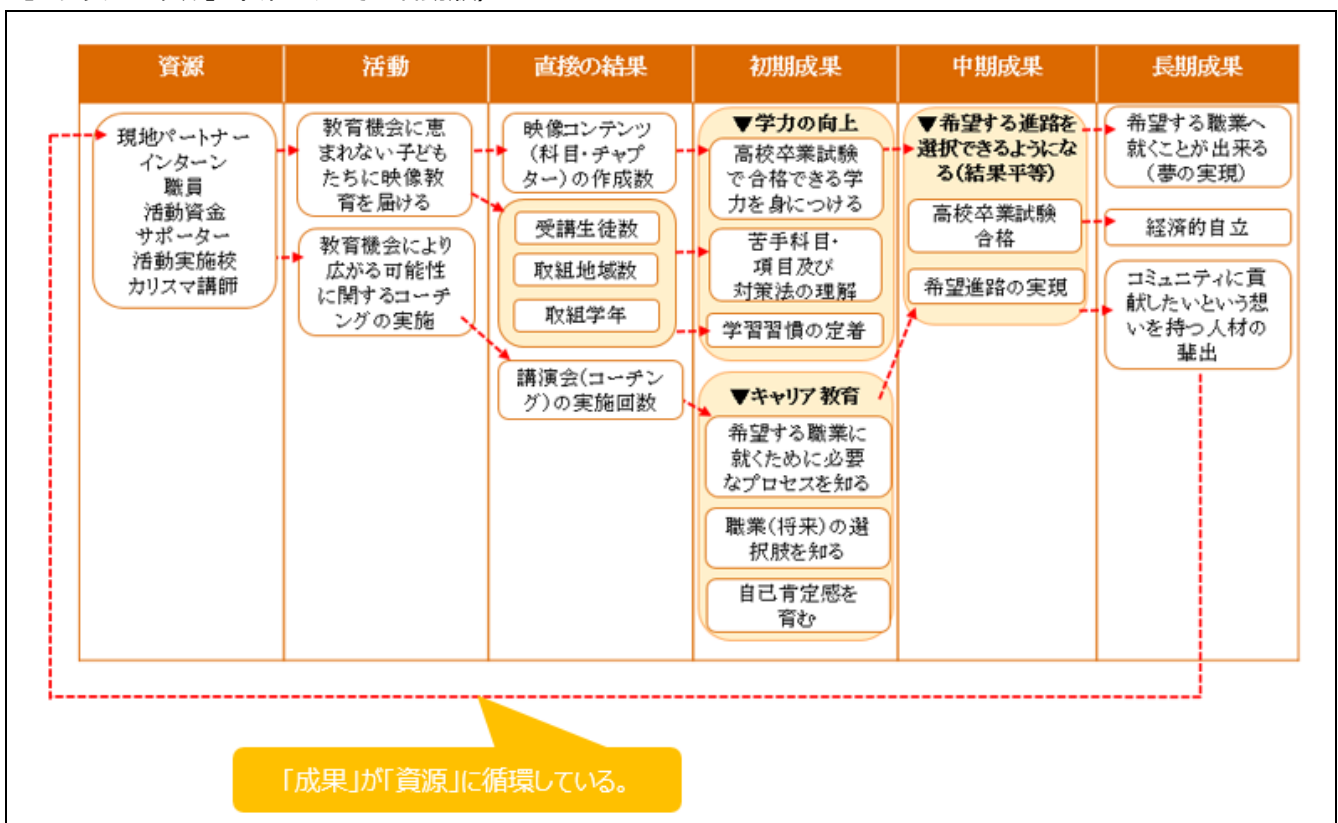


参考事例： 特定非営利活動法人 e-Education (#15)

【事業目標】

- ① 開発途上国における学習機会に恵まれない人々が、夢や想いを実現し、自分に誇りを持って生きていけるようになる世界を実現する。
- ② 映像授業を用い、現地の人たちの手によって自国の教育課題を解決する。

【ロジック・モデル】（ミャンマーでの活動版）



（出典： 特定非営利活動法人 e-Education 作成）

【解説】

「成果」が「資源」へと循環することを目指している場合、ロジック・モデル上も「成果」から「資源」へ矢印を結ぶことで、その循環を明示することができる。上図の場合、「長期成果」として記載されている「コミュニティに貢献したいという想いを持つ人材の輩出」が、「資源」へと循環しており、支援される側が支援する側に変わるという変化についても表現されている。