

認定 NPO 法人さいたま NPO センター  
「さいたま市市民活動サポートセンター」  
指定管理事業の効果測定（SROI）に係る  
報告書

2015 年 8 月 18 日

株式会社公共経営・社会戦略研究所  
（公社研）

〒101-8301 東京都千代田区神田駿河台 1-1  
グローバルフロント 7 階 407E  
TEL: 03(3296)1151 FAX: 03(3296)1152  
E-mail: [info@pmssi.co.jp](mailto:info@pmssi.co.jp)

# 1. 評価の実施方針等

## 1.1 評価・調査実施の基本方針

### (1) 評価の目的・方法

本評価・調査は、認定特定非営利活動法人さいたま NPO センターが、さいたま市からの委任を受けて指定管理者として運営する「さいたま市市民活動サポートセンター」（さいたま市浦和区）の事業について、SROI（Social Return on Investment）の手法を用いて効果測定を行うことを目的としている。

埼玉県内の 26 施設ある市民活動支援施設の多くが「公設公営」（行政が設置し行政が直接運営）であるのに対して、さいたま市市民活動センターは、「公設民営」（行政設置であるが、運営は民間が担う）の施設であり、「市民と行政が『協働』で運営する市民のための施設」を運営理念に掲げている。さいたま市市民活動サポートセンターは、JR 浦和駅から徒歩 1 分の「ストリームビル」（地下 1 階から地上 7 階まではパルコ等の商業施設）の 8 階から 10 階を占める複合公共施設「コムナーレ」内（9 階）にある。このように利便性が高い上に、フロア面積も広く、来場者は 1 日 1300 人を超えている。会議利用のためのスペースやテーブル、展示スペース、市民活動関連資料、機材の貸与、パソコン・インターネット利用、ロッカー・メールボックス利用、印刷・公報コーナーなど、市民同士の交流や市民活動の基盤整備のための設備・機能が充実している。

さいたま NPO センターは単に機材・スペース提供等のハード面の利便性によって利用者の効用を満たすだけでなく、市民活動センターの施設を基盤に、自ら戦略的に企画して市民同士の交流や市民活動を活性化していくための多様な、そして包括的な支援となるプロジェクトを展開している。「交流イベントプロジェクト」「情報発信プロジェクト」「セミナープロジェクト」「相談・コンサルティングプロジェクト」「連携・支援強化プロジェクト」などである。

本調査・評価では、さいたま NPO センターによる 2014 年度市民活動サポートセンター指定管理事業の主要な社会的アウトカム（社会的価値）について、アウトカム指標・金銭的代理指標を設定の上、貨幣化可能なアウトカムを貨幣換算し、そのインパクトと費用対効果を社会的投資収益率（SROI）として計測し、可視化する。

### (2) 評価の対象と調査の方法

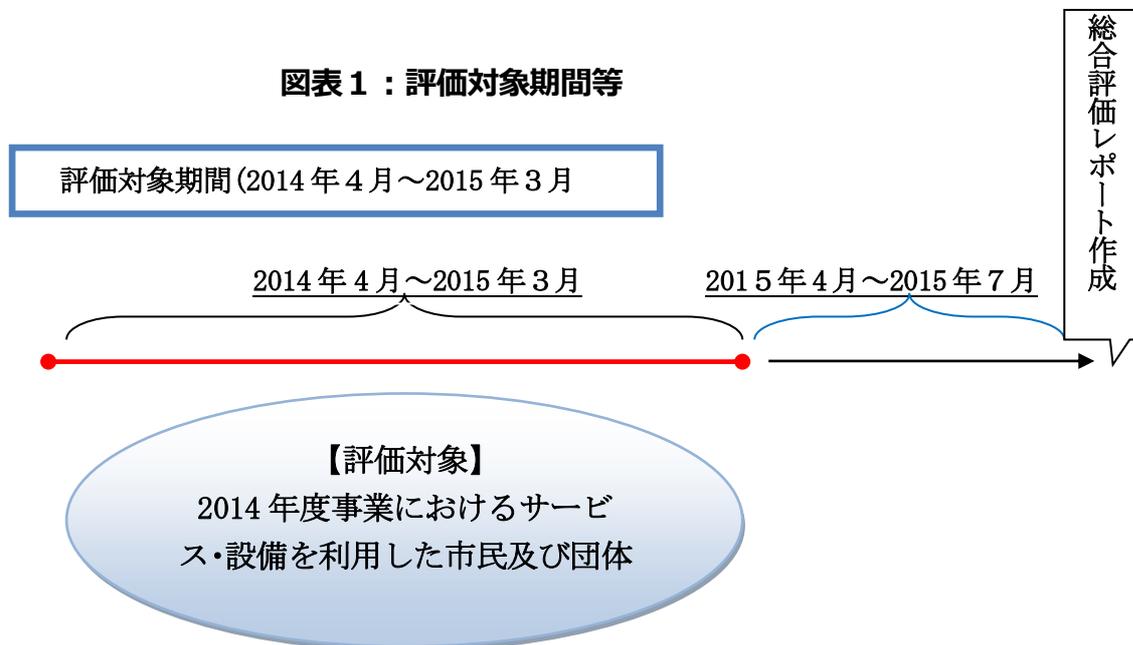
#### 1) 調査・評価対象

2014 年度(平成 26 年度)の当該事業のアウトカム（便益）を評価の対象とするが、二重勘定（ダブルカウンティング）は避けながら、各プログラムを通じて生み出されるアウトカムをアウトカム指標・金銭的代理指標を設定の上、定量化・貨幣化し、総便益を算出する。評価対象となるターゲットグループは、センターのサービス・設備を利用する市民及びグループ・団体である。

図表1の通り、評価対象期間は、基本的に2014年4月1日から2015年3月末日までの1年間とし、2015年4月から調査作業を開始し、同年7月末までにSROI値を含む簡易な総合評価レポートをとりまとめ提出する。

- ・調査実施期間：2015年7月までにSROI推計に必要な調査・データ収集を完了する。

図表1：評価対象期間等



## 2) 調査・評価方法

評価手法はSROI（社会的投資収益分析）のアプローチを用いる。既存の資料・データがそのまま活用できるものについては活用する。しかし、行動変化や組織変化を計測するためのデータが必要なものについては、利用者・利用団体を対象とする定量的調査（アンケート調査）と定性的調査（ヒアリング）を実施する。ヒアリング調査についてはさいたまNPOセンターの担当理事3名に実施する。

当該事業のアウトカム（便益）を定量化・貨幣化の対象とするが、二重勘定（ダブルカウンティング）は避けながら、各プログラムを通じて生み出されるアウトカムをアウトカム指標・金銭的代理指標を設定の上貨幣化し、総便益を算出する。総便益のうち、市民活動サポートセンター事業以外によるアウトカムへの影響を差し引き、同事業によって創出された純粋な便益（インパクト）のみを計測し、最終的に総便益を総費用で除したSROIを算出する。

### （2）評価・調査の手順・方法の概要

#### 1) 評価枠組みの確定

2015年4月24日（金）までに委託者と協議の上、評価枠組み、インパクトマップ（暫定版）をほぼ確定し、調査実施スケジュールとアンケート調査票の内容を確定する。7月初旬に、アンケート調査のフォーマットを委託者に送付する。

## 2) アンケート調査の実施とデータ回収

- ・アンケートの送付と回収は依頼者が実施し、受託者はその集計・分析を担当した。
- ・2015年7月に利用者向け・グループ向けのアンケート調査を実施する。

## 3) アンケート等調査結果の分析と SROI 推計

- ・アンケートの結果等をもとに、インパクトを定量化し貨幣化可能なアウトカムを中心に SROI を用いた費用便益分析を行い、SROI 値を算出する。

## 4) ヒアリング調査によるインパクトの定性的分析

- 補足的に運営責任者等に対するヒアリングと現地視察を1回実施する。

## 5) 評価結果に関する報告書作成

- 2015年8月に報告書（簡易版）を作成し、委託者に電子データで納品する。

## 2. SROI 評価の特徴

### 2.1 SROI の定義と SROI アプローチの特徴

SROI の方法論開発の特徴は、費用便益分析(CBA: cost-benefit analysis)を社会的企業等のサード・セクターがその成果評価に活用しやすいように、応用し発展させた点にある。SROI は経済的な評価のテクニックを使うという意味では CBA と非常によく似ており、CBA の手法が基礎となっている。SROI は独自の評価理論を開発したというよりも、むしろ CBA において発展してきた理論や技法に多くを依存している。

SROI の主要な特徴の 1 つは、評価プロセスにおいてステークホルダー・アプローチが重要な位置を占めている点にある。これは CBA との主要な相違点であるが、両者の違いは評価方法の本質な部分にあるのではなく、むしろ「アプローチ」の違いにあるのである。SROI においては、評価プロセスにおけるステークホルダーの参加を基本に、「変化」の価値化(「変化」の価値づけ)と、社会的価値の貨幣化(貨幣価値への換算)が実践される。例えば、SROI では、まず「期待されるアウトカム(成果)」としての課題群の枠組みが設定されるが、これらのアウトカムの定義において、ステークホルダーの参加を可能にする十分な柔軟性を有している。

SROI のもう 1 つの主要な特徴はマネジメント・ツールとしての活用可能性にも見出すことができる。SROI によって導き出された成果評価によって、プロジェクト実施組織にとっては事業・経営改善のための学習が可能となるし、インパクトを強化する方向での資源管理が可能となる。一方で、CBA のアプローチにおいては、もっぱらコンサルタントなどの外部機関によって評価が行われる傾向があり、評価結果が組織にフィードバックされ、経営改善に活用されるプロセスが重視されているわけではない。すなわち、SROI の方がマネジメント・ツールとして組織に「内部化」される傾向が強い。

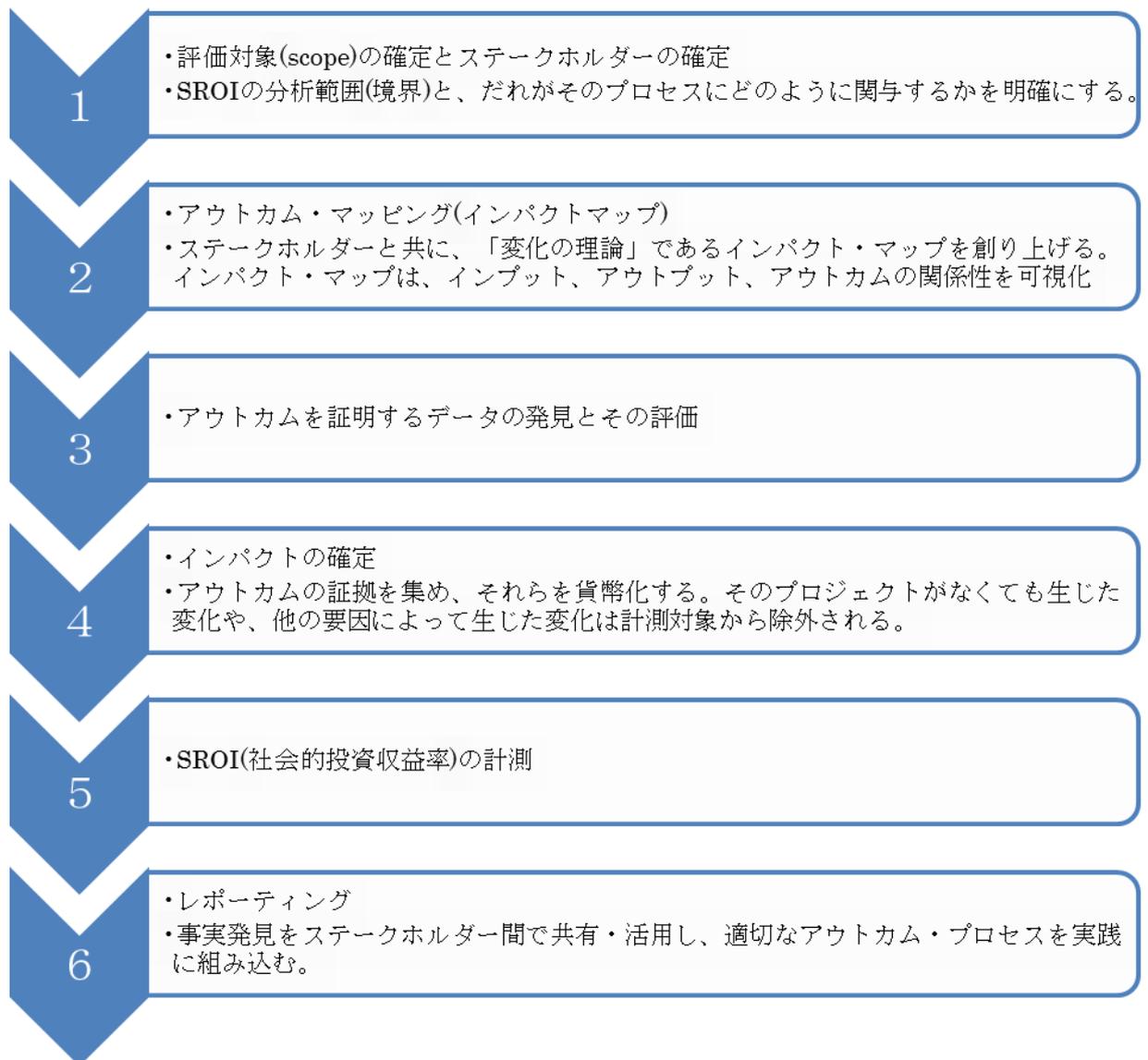
### 2.2 SROI の算出プロセス

SROI による社会的投資収益率の算出プロセスは、図表 2 の 6 つのステージで構成される。SROI の評価枠組みの確定プロセスにおいては、インパクトマップの作成は重要な位置を占める。インパクトマップとは、プログラムに關与するステークホルダーを特定し、それぞれのステークホルダーについてプログラムの実施過程を通じたインプット・アウトプット・アウトカム・インパクトを記述し、インパクトが生まれるプロセスを可視化したものである。

SROI では、最終的に、社会的便益・費用等が割引率を用いて現在価値(present value)(現在の価値に修正された貨幣価値)に修正され、プログラムの SROI(社会的投資収益率)が以下の数式で算出される。

$$\text{SROI(社会的投資収益率)} = \frac{\text{総便益}}{\text{総費用}}$$

図表 2 : SROI 分析の6つのステージ



出所 : SROI network(2012) *A Guide to Social Return on Investment*, pp.10-11 を翻訳

なお SROI で計測の対象となるインパクトはあくまでもそのプログラムの実施によって生じたアウトカム(成果)を意味する。したがって、最終的なインパクトの算出に当たっては、当該プロジェクトがなくても生じたアウトカム(「死荷重」)や、当該プロジェクトによるアウトカムが単にネガティブなインパクトして他の地域などに置き換えられたりする効果(置換効果)、当該プロジェクト以外にアウトカムに影響を与えた要因(寄与率)などが考慮され、控除されなければならない(図表 3)。

図表 3 : インパクト算出に関わる鍵概念

「死荷重」 (deadweight)	当該プロジェクトがなかったとしても生じるアウトカム ・例：長期失業者の訓練プログラムの場合、同地域で長期失業者が失業保険受給から脱する率
「置換効果」 (displacement)	当該プロジェクトの参加者のアウトカムがプロジェクト外の者のアウトカムを置き換える、あるいは代替する割合 ・例：ある区の街灯設置プログラムによって同地区の犯罪率が減少したが、他方、同期間に隣接区で犯罪率が上昇
「寄与率・帰属性」 (attribution)	成果の総便益に対して当該プロジェクトが寄与する割合であり、他の組織や要因が影響する割合を控除して設定したもの
「ドロップ・オフ」 (drop-off)	アウトカムが時間を経て低減する割合

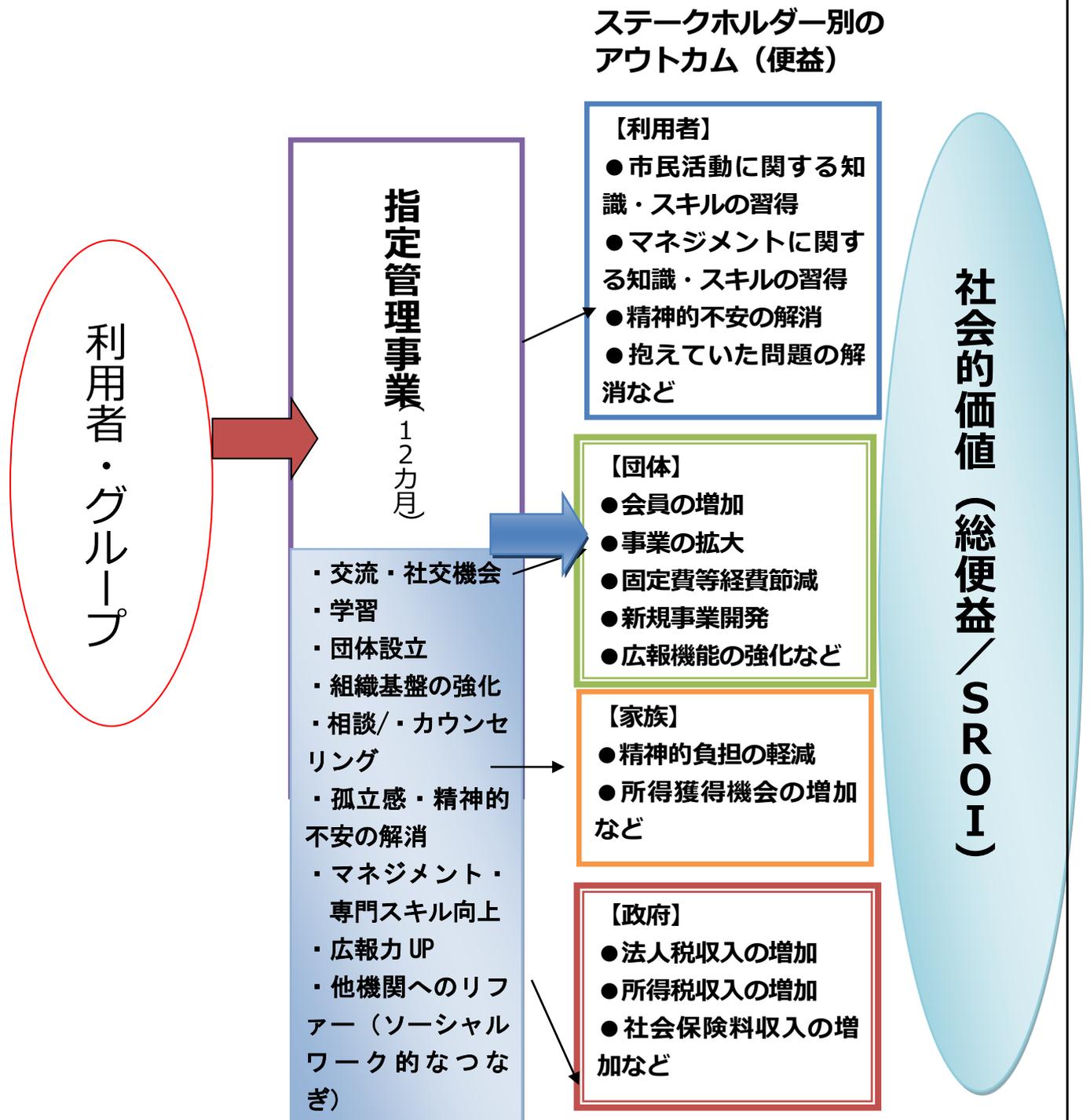
### 2.3 「with-without」の比較

たとえ SROI 分析が実施可能と判断されても、例えば、就労支援プログラムのような介入を受けられるグループ(ターゲット・グループ)と受けられないグループ(コントロール・グループ)との比較可能性が問題となる。すなわち、SROI のような費用便益分析の場合、単に対象者がサービス(支援)を受ける前と受けた後の変化といった、「before-after」のみを比較するのではない。そのサービスを受けられなかったグループと受けられたグループとの間のアウトカムの差異、すなわち「with-without」が比較される。

### 3. 本評価における SROI 評価の枠組み

本評価では、SROI の手法を用いて、当該事業の社会的価値（社会的便益）の定量化・貨幣換算を行う。利用者をはじめとする主要ステークホルダーのアウトカム（便益）としては、図表 4 のようなアウトカムが想定される。なお、下記は想定されるアウトカムの例示であり、今回の SROI 評価ではこのすべてを貨幣換算の対象にしたわけではない。確実にデータ（証拠）があり、貨幣化のための指標設定が可能なアウトカムのみを最終的に貨幣化した（インパクトマップ参照）。

図表 4：ステークホルダー別アウトカム



## 4. SROI を用いた効果測定結果（概要）

### （1）概要

本評価は、認定特定非営利活動法人さいたま NPO センターが、さいたま市からの委任を受けて指定管理者として運営する「さいたま市市民活動サポートセンター」（さいたま市浦和区）の事業について、SROI（社会的投資収益分析：Social Return on Investment）の手法を用いて効果測定を行ったものである。

SROI は社会的プログラムの有効性・効率性（費用対便益）を計測するために主に英国で普及している費用便益手法で、主要なアウトカム（成果）を貨幣換算し、最終的に社会的価値の総額（総便益）を算出し、その値を費用で除すことで SROI（社会的投資収益率）を計測する。日本でも公共経営・社会戦略研究所（公社研）が厚生労働省地域若者サポートステーション事業や日本マイクロソフトの IT を活用した就労支援プロジェクトを SROI で評価するなど、徐々に普及しつつあるが、本評価のように、**市民活動支援施設の指定管理事業の SROI 評価は日本で初めてである。**

本評価では、SROI の手法を用いて、主要なアウトカムを特定の上、アウトカムを定量化するための指標を設定、さらにアウトカムの成果量を金銭的代理指標により貨幣換算した（インパクトマップ参照）。

### （2）調査方法

- ・評価対象期間 2014 年 4 月～2015 年 3 月
- ・調査（利用者アンケート）実施期間：2015 年 7 月 14 日、7 月 21 日、7 月 25 日
- ・調査方法：利用者向けアンケート。サポートセンター来館者の 3 日間来場者のうち 694 人に配布。回収は 196 通。さいたま NPO センターが所有する実績データ、セミナー、イベント利用者のアンケート等資料の収集、運営責任者へのヒアリング

評価の結果、当該事業の社会的価値（社会的便益）の総額（総便益）は、6億196万5933円となり、効率性を示すSROI（社会的投資収益率：総便益÷総費用）は、下記の表の通り、9.57と、きわめて高い数値となった。SROIでは、1.0を超えれば効率的と判断されるが、さいたまNPOセンターの指定管理事業では、1.0をはるかに超えているので、その有効性・効率性の高さが十分実証される結果となった。なお、この他、さまざまな団体の活動コーディネートや広報支援などでのインパクトもかなりある。しかし、詳細な個別調査による数値確定が必要であるため、本報告では過大評価を避けるため算入していない。

### SROI 計測結果

<b>社会的価値総額（総便益）[A]</b>	<b>601,965,933</b>
<b>純便益額（A－B）</b>	<b>539,089,291</b>
<b>社会的投資収益率（SROI）</b>	<b>9.57</b>

<b>2014年度費用</b>	<b>62,876,642</b>
-----------------	-------------------

## 評価実施体制と評価実施者の業務実績

### ① 評価実施体制

株式会社公共経営・社会戦略研究所（公社研）の統括研究員の塚本と特任研究員の西村万里子が、さいたまNPOセンターの協力を得ながら、主に評価実施を担当した。

### ② 公社研 評価実績

実施年	事業名等
2015年9月(予定)	損保ジャパン日本興亜「SAVE JAPAN プロジェクト」インパクト評価報告書
2015年8月	特定非営利活動法人 Switch 就労移行支援事業SROI評価
2014年9月	厚生労働省職業能力開発局「地域若者サポートステーション事業の費用対効果調査研究事業」
2014年12月	マイクロソフトコミュニティ ITスキルプログラム 「若者UPプロジェクト」(2013年度)に係る評価調査報告書
2014年7月	損保ジャパン日本興亜「SAVE JAPAN プロジェクト」SROI評価報告書
2014年3月	(株)K2 インターナショナル 「中間的就労プログラム」SROI評価報告書
2013年8月	四日市等「トイレシェアリング・プロジェクト」成果調査
2013年3月	マイクロソフトコミュニティ ITスキルプログラム 「若者UPプロジェクト」(2011年度)に係る評価調査報告書
2012年12月	マイクロソフトコミュニティ ITスキルプログラム 「自立UPプロジェクト」に係る第三者評価調査報告書
2012年3月	特定非営利活動法人グラウンドワーク三島 「地域社会雇用創造事業」の社会的効果に係る第三者評価調査報告書
2011年年9月	マイクロソフトコミュニティ ITスキルプログラム「ITを活用した若者就労支援プロジェクト」に係る評価調査報告書

### ③ 評価実施者の実績等

#### ○ 塚本 一郎（統括責任者）（明治大学経営学部教授）

・杉並区協働推進委員会・副委員長（2004年9月～2006年9月）

概要：NPO等の協働事業提案制度における審査及び成果評価

- ・国分寺市協働事業審査会・会長（2004年11月～2014年12月）  
概要：NPO等の協働事業提案制度における審査及び成果評価
- ・国土交通省「新たな結研究会」委員（2008年6月～2009年3月）  
概要：条件不利地域における住民組織・NPO等の活動状況の調査分析
- ・公益信託日本経団連自然保護基金運営委員（2008年4月～現在に至る）  
概要：環境NGOへの助成金提供のための審査
- ・町田市指定管理者の候補者選考及び評価委員会・委員長（2008年7月～現在に至る）  
概要：指定管理者の選考及び評価
- ・内閣府「政府と市民セクター等との公契約等のありかた等に関する専門調査会」（2010年12月～2012年）  
概要：公契約改革や社会的企業の法人制度に関する検討
- ・世田谷区公契約のありかた検討委員会会長（2011年9月～2013年7月）  
概要：入札制度改革や公契約条例制定に向けた検討
- ・町田市外郭団体監理委員会委員（2014年8月～現在）
- ・中小企業庁「NPOなど新たな事業・雇用の担い手に関する研究会（2014年6月～10月）

○ 西村 万里子（特任研究員）（明治学院大学法学部教授）

- ・港区高齢者施設事業者候補選定委員会、委員（2004年4月～2005年3月）  
概要：グループホーム建設および運営の事業者の選定
- ・国分寺市小学校跡地売却事業者選定審査会、副委員長（2007年4月～2008年3月）  
概要：跡地に高齢者施設の建設・運営の事業者をプロポーザルによる総合評価方式で選定
- ・国交省 関東運輸局 入札監視員会、委員（2007年4月～現在に至る）  
概要：入札結果に関する監視
- ・神奈川県かながわ県民活動サポートセンター つながりチャレンジ25審査委員会、委員（2009年4月～現在に至る）  
概要：NPOへの助成金提供のための審査
- ・厚生労働省 中央社会保険医療協議会 公益委員（2011年3月～現在に至る）  
概要：診療報酬に関する審議、医療の新技术・新薬の費用対効果の検証