

# 資金分配団体・実行団体に向けての評価指針

2020年7月改訂版  
(2019年7月策定)

一般財団法人 日本民間公益活動連携機構

# 目次

はじめに.....	1
<b>第1章 資金分配団体・実行団体における評価のあらまし.....</b>	<b>2</b>
1. 評価の基本.....	2
2. 休眠預金等活用における評価の意義・目的.....	2
3. 本評価指針の位置づけ.....	3
<b>第2章 休眠預金等活用における評価の特徴.....</b>	<b>4</b>
1. 評価の主体.....	4
2. 評価の実施時期.....	4
3. 休眠預金等活用における評価の原則.....	5
<b>第3章 社会的インパクト評価.....</b>	<b>6</b>
1. 休眠預金等活用における社会的インパクト評価とは.....	6
2. 社会的インパクト評価の体系と構成要素.....	7
<b>第4章 資金分配団体・実行団体における社会的インパクト評価の進め方.....</b>	<b>9</b>
1. 時系列に沿った社会的インパクト評価の実施.....	9
2. 事業の計画と申請.....	11
3. 事前評価.....	11
4. 中間評価.....	12
5. 事後評価.....	12
6. 追跡評価.....	13
<b>第5章 資金分配団体・実行団体における評価計画.....</b>	<b>14</b>
1. 評価計画の作成.....	14
2. 評価表の設定.....	14
3. 評価の力点の違い.....	20
<b>第6章 資金分配団体が行う評価と担う役割.....</b>	<b>24</b>
1. 資金分配団体の自己評価の3つの側面.....	24
2. 資金分配団体としての事業設計・事業計画に照らした自己評価.....	24
3. 継続的な進捗管理と評価結果の点検・検証.....	24
4. 実行団体の組織基盤強化と環境整備に関する評価.....	25

第7章 評価結果の報告と活用 .....	27
1. 評価結果の報告、関係者へのフィードバック .....	27
2. 評価結果の活用 .....	28
3. 担い手の確保・育成による自立と発展.....	29
4. 社会的インパクト評価における倫理的配慮.....	29
第8章 他機関との連携 .....	30
1. 民間企業や企業関係者 .....	30
2. 金融関係者 .....	30
3. 社会課題解決に携わる諸団体同士 .....	30
4. 地方公共団体 .....	30
5. 学術機関や研究者 .....	30
6. 組織の壁を越えた連携 .....	31
用語集.....	32
別添資料1. 実行団体向け評価小項目例.....	35
別添資料2. 資金分配団体向け評価小項目例.....	39
参考文献.....	44
リンク集.....	45
文末注一覧.....	45

## はじめに

「資金分配団体・実行団体に向けての評価指針」（以下、「本評価指針」という。）は、「民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律」<sup>1</sup>に基づき策定された「基本方針」<sup>2</sup>（平成30年3月30日内閣総理大臣決定）により、指定活用団体において策定すると規定されているもので、資金分配団体や民間公益活動を行う団体（以下、「実行団体」という。）が、休眠預金等の活用の際に実施すべき評価について記述するものです。

一般財団法人日本民間公益活動連携機構（以下、「JANPIA」という。）では、指定活用団体として、本制度において資金分配団体及び実行団体に求められる評価を、事業の多様性を念頭に、評価の多様性を認め、尊重するものにしたと考えています。一方で、資金分配団体及び実行団体には、評価に関する一定の考え方・方法を理解し、実践することが期待されています。本評価指針は、この一定の考え方・方法を説明したのですが、評価することが過度な負担とならないよう、各資金分配団体・各実行団体が行う社会の諸課題へ取り組む価値を引き出すことを第一義としています。

評価の実践に関しては、現時点では社会の諸課題に取り組む事業の評価を行っている団体はそれほど多くないとの調査結果もあり<sup>3</sup>、成果を検証する体系立った評価を行っている団体は少ないと推測されます。一方で多くの団体は、事業実施の一連の流れにおいて、事業目標を立て計画をつくり、計画に沿った事業を実施していると思います。本評価指針は、成果の可視化を促進し、事業の質の向上を促すものです。

本評価指針は、評価の実践として活用できる基本的枠組みとして、以下の流れにより構成されます。まず、第1章から第3章において休眠預金等活用における評価の概要や概念を説明します。第4章と第5章では、資金分配団体と実行団体における評価の進め方、第6章では資金分配団体が行う評価と担う役割、第7章で評価結果の報告と活用方法について、第8章では連携の重要性等について説明します。

本評価指針について、より実践に則した形で示した実務向けの手引き（ガイドブック）等を作成し、また、研修の実施、評価の実施の経験・知識の蓄積を踏まえた皆さまのご意見を活かしながら、JANPIAは今後も本評価指針をより良いものにしていく考えです。

本制度の原資は国民の資産であることから、国民に成果を還元する意味でも、活動の状況やその成果を可視化して報告し、学びを活動の改善につなげ、組織基盤の強化に役立てられることを願っています。本評価指針が、社会の諸課題の解決の成果を目に見える形で生み出し、その成果が幅広く多くの団体で活用され、民間公益活動全般の質の向上、独創的革新的な活動の発掘、民間資金や人材の確保につながることで「誰ひとり取り残さない持続可能な社会」の実現に役立つことを期待してやみません。

## 第1章 資金分配団体・実行団体における評価のあらまし

休眠預金等活用における評価の必要性・意義、評価の全体像、評価指針の位置付けについて説明します。

### 1. 評価の基本

#### (1) 評価の原義は「価値を引き出す」

評価の原義は「価値を引き出す」ことです。英語では評価は“evaluation”と言い、これには“value”「価値」と、接頭辞の“e-” (ex-) 「外に出す」が含まれています。

#### (2) 評価には価値判断が伴う

評価には、「体系的な事実特定」と何らかの価値を付与する「価値判断」の二つの側面があります。本制度の社会的インパクト評価（第3章1参照）では、事業や活動が生み出す成果のみならず、課題設定や事業設計の妥当性、事業実施工程も含めて評価する<sup>4</sup>ことを通じて、事業や活動についての価値判断を加えます。評価という行為に何らかの価値判断が内包されていることは、評価が敬遠されるものになりがちな要因にもなっています。良質な評価は「誰が」、「何のために」、「何を根拠に」を明らかにして実施されるものであり、本制度において評価を実施する際にも、この点を常に意識することが大切です。

### 2. 休眠預金等活用における評価の意義・目的

休眠預金等に係る資金の活用に関する法律成立後、基本方針において、休眠預金等活用における評価の意義と目的を以下のとおり定めています。

#### (1) 休眠預金等活用における評価の意義

休眠預金等の活用にあたっては、最終的に社会の諸課題の解決を図るという成果を目に見える形で生み出すことが求められています<sup>5</sup>。このため、休眠預金等に係る資金を活用して実施される民間公益活動全般を対象に、プロセスの透明性や適正性の確保はもちろんのこと、事前に達成すべき成果を明示した上で、その成果の達成度合いを重視した「社会的インパクト評価」を実施することで、成果の可視化に取り組むことが求められています。

ただし、評価に係る事務負担が、本来なされるべき民間公益活動の妨げにならないようにする必要があります<sup>6</sup>。

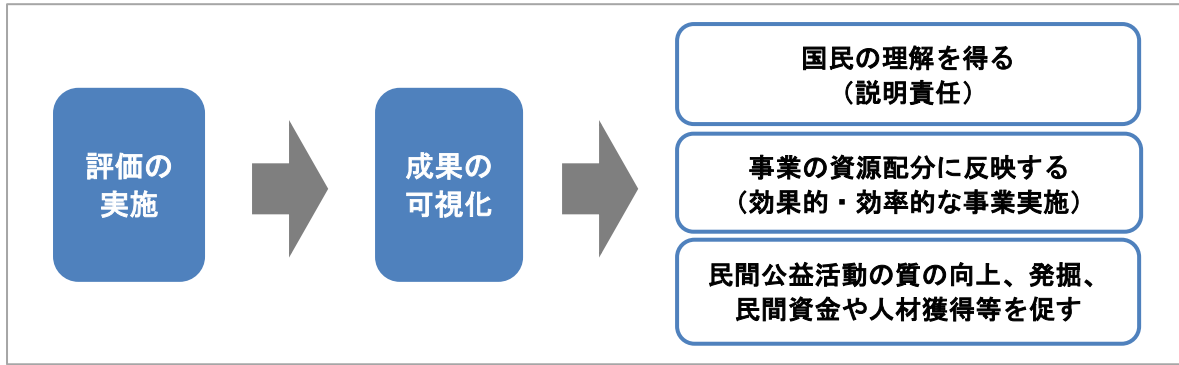
#### (2) 休眠預金等活用における評価の目的

社会的インパクト評価を行う目的については、以下のとおりです<sup>7</sup>。

- ① 休眠預金等に係る資金の活用の成果を積極的に情報発信することで、広く国民の理解を得ること
- ② 評価結果を適切に予算や人材等の資源配分に反映することにより、民間公益活動を効果的・効率的に行うこと
- ③ 厳正な評価を実施することにより、民間公益活動全般の質の向上、独創的で有望な革新的な民間公益活動の発掘、民間の資金や人材の獲得等を促すこと

以上の3つの目的を果たしながら評価を行っていくことが、自律的で持続的な民間公益活動の推進につながります。本評価指針はこの意義と目的を起点に評価のあり方と進め方を示します。

図表 1 - 1 : 休眠預金等活用における評価の目的

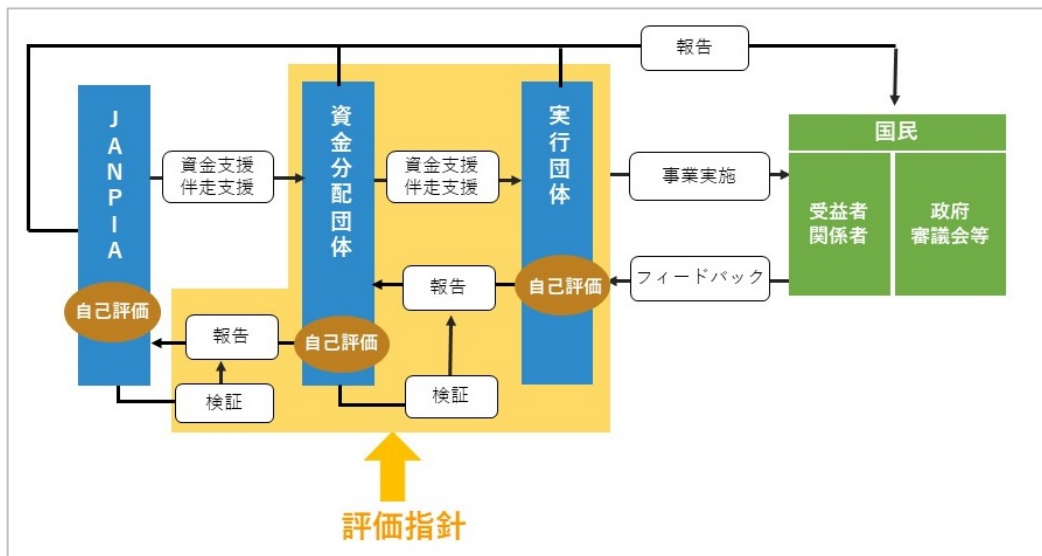


### 3. 本評価指針の位置づけ

指定活用団体であるJANPIAでは、本制度全体の評価の方針となる「評価指針」の策定に加え、自らの活動に対する自己評価や、制度全体に関する「社会の諸課題の解決のための自律的かつ持続的な仕組み」の創出という観点も含めた総合的な評価を行います<sup>8</sup>。

本評価指針では、資金分配団体と実行団体における評価の枠組みを定めます。休眠預金等活用における本評価指針の位置づけを示したものが、図表 1-2 です。

図表 1 - 2 : 本評価指針の位置づけ



## 第2章 休眠預金等活用における評価の特徴

休眠預金等活用における評価の特徴について説明します。

### 1. 評価の主体

#### (1) 自己評価が基本

休眠預金等活用における評価は、評価の客観性や正当性を確保するという前提の下、自己評価を基本とします<sup>9</sup>。ここでいう「自己評価」とは、評価過程全体について事業の実施主体が自ら行う評価<sup>10</sup>であることが基本方針で示されています。

休眠預金等活用における評価では、資金分配団体は実行団体の、JANPIAは資金分配団体の評価報告の妥当性・客観性を点検・検証し、評価結果の有効活用を促します。

#### (2) 伴走支援で自己評価を支援

資金分配団体やJANPIAは、実行団体や資金分配団体において評価の実務経験が少ないなど、必要な場合には、それぞれ資金分配団体又はJANPIAが、専門家による評価の技術支援や研修、進捗管理等の評価実施に関わる支援を行い、各団体の自己評価を伴走支援します。

また、本来なされるべき民間公益活動の妨げにならないよう、実行団体や資金分配団体には、評価に係る時間と労力の軽減に向けて<sup>11</sup>、自らに適した支援を積極的に活用することが求められています。

#### (3) 外部評価・第三者評価

基本方針に即し、民間公益活動のうち、大規模なもの、重要なものや国民的な関心が高いもの等については、「外部評価」や「第三者評価」を行うことにより、評価の信頼性及び客観性を確保することとします<sup>12</sup>。

ここでいう「外部評価」は、評価過程のうち「分析」について事業の実施主体が外部の専門家に委ねる評価で、「第三者評価」は、評価過程の全体について事業の実施主体が外部の第三者機関に委ねる評価をそれぞれ指します<sup>13</sup>。

なお、実施の要否や実施時期については、実行団体、資金分配団体、JANPIA間で個別に協議のうえ決定します。

#### (4) 事業の対象グループ、受益者や住民の参加

後述する「評価の5原則」の中でも説明しているとおり、評価には多様な関係者（事業が直接介入を行う「対象グループ」や事業実施による「受益者」、地域住民なども含む）が関わるのが重要です。また、事業実施団体や評価専門家だけでなく、事業の対象グループ等も評価過程に参加して協働で評価を行う「参加型評価」という手法も広く使われています<sup>14</sup>。参加型評価への取組みを通じて、事業に対する当事者意識が育ち、受益者や住民と一体となった事業が実施できるようになります。このような場合においても、負担・労力が増えるなど、評価が過度の負担にならないように留意することが必要です。

### 2. 評価の実施時期

休眠預金等活用における評価の実施時期として、以下の4つの段階で評価することが望ましいと考えます。

図表 2-1 : 評価の実施時期

事前評価	事業を実施する前に、事業の必要性・妥当性を判断するために実施する
中間評価	複数年度にわたり実施する事業の場合に、成果の進捗状況を把握し、事業活動や予算・人材等の資源配分の見直しを行うために、事業実施期間の中間地点で実施する
事後評価	事業が終了した後に、成果の達成状況や事業の妥当性の検証を行うために実施する
追跡評価 (必要に応じて)	解決に時間を要する社会課題に係る事業の場合に、事業終了後、一定期間の後に、事業の中長期的成果や波及効果等の把握、事後までの評価の妥当性等の検証等を行うために実施する

追跡評価の要否については、実行団体、資金分配団体、JANPIAを含めた協議の上、個別に決定することとします。

### 3. 休眠預金等活用における評価の原則

#### (1) 評価の原則の役割

評価を各団体の「活動の改善」につなげるためには、事業の多様性を前提に多様な評価が許容されることが求められます。一方で、どのような評価を実施すれば事業の効果が増すかについて、一定の知見や体系が存在していることも事実です。

本評価指針では、社会的インパクト評価の国内外の取組も参考に、評価の原則を以下のように考えます<sup>15</sup>。以下の5原則の視点から評価計画の内容および評価結果について確認することが大切です。

図表 2-2 : 評価の5原則

原則	説明
多様な関係者の参加、連携、協働	対象となる組織・事業に関わる多様な関係者（事業の対象グループ・受益者・地域住民も含む）の幅広い参加・連携・協働。特に、目指す価値、評価目的などについて、関係者間での合意形成を目指す。
信頼性	信頼できる方法で収集されるなど適切な情報を使用する。過剰な成果を主張するような評価報告を避ける。
透明性	実施過程での活動状況や用いた調査の方法、成果などについて正確かつ誠意ある情報開示、説明や報告を行う。
重要性	事業を遂行する上で重要な事項や、また組織内外の関係者の意思決定に役立つ事項など、特に重要と判断される項目を選択して評価する。
比例性	組織や事業に過度な負担をかけないように、組織や事業の規模、組織が利用可能な資源（予算・人員など）や個別の評価目的に応じて評価方法や報告・情報開示の方法を選択する。



## 第3章 社会的インパクト評価

### 1. 休眠預金等活用における社会的インパクト評価とは

#### (1) 社会的インパクト評価の定義

「社会的インパクト評価」とは、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「変化」や「便益」等の「アウトカム(短期・中期・長期)」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(評価を行う)こと。「インプット」、「活動」、「アウトプット」から「アウトカム(短期・中期・長期)」に至るまでの論理的な結びつきを明らかにした上で、計画、実行、分析、報告・活用の4つの評価過程を経て実施される。

本評価指針における社会的インパクト評価には以下の3つのポイントがあると考えます。

図表3-1：社会的インパクト評価のポイント<sup>16</sup>

用語	説明
短期、長期の変化	社会的インパクト評価は長期的な成果の測定のみでなく、短期から長期までの変化を対象とする。
社会的、環境的な「変化」や「便益」	財務的な結果としてはすぐには現れないような、正または負の社会的価値に関する変化を指す。 「社会的」とは、社会全体に行き渡る波及効果に限るものではない。受益者や関係者の変化のみならず、課題を取り巻く地域や環境への働きかけによって生じつつある変化も含む。
定量的・定性的に把握	定量と定性の情報は相互に補完するものにとらえ、定量と定性の情報の両方を把握することが望ましい。

#### (2) アウトプットとアウトカム

本評価指針では、「アウトカム」を定量的・定性的に把握することが、社会的インパクト評価の重要な部分を占めています。「アウトカム」と「アウトプット」には、以下のような違いがあります。

アウトプット (結果)	事業の実施により生み出された「結果」
アウトカム (成果)	事業の実施によるアウトプットがもたらす「便益」や「変化」

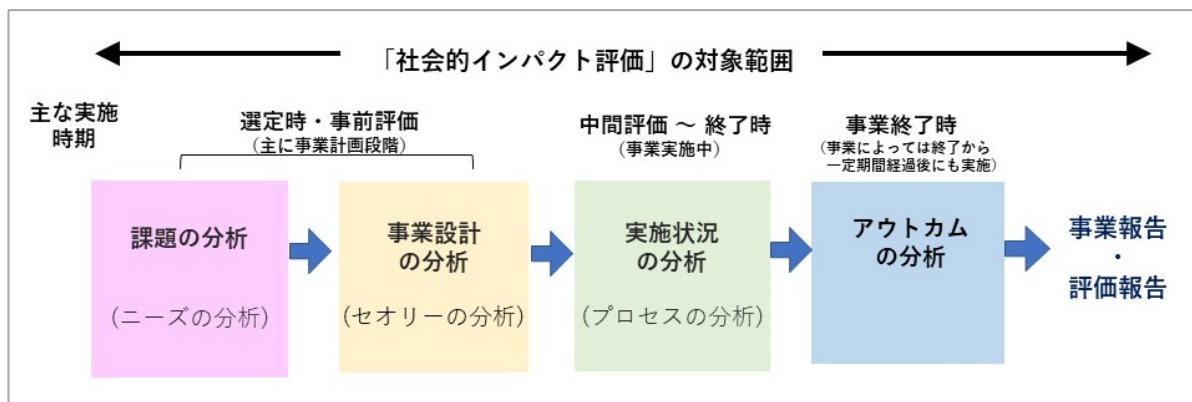
アウトプットが、事業を実施した直接の結果、数字や記述で表される状態であるのに対し、アウトカムは、アウトプットが生じたことで、その因果の連鎖の結果、事業対象(受益者等)やその周囲にもたらされる便益や変化です。これらには知識・行動・態度・スキルなどの変化から、個人の行動変容、周囲・社会の変化までが含まれ、論理や時系列のつながりから、通常、直接→中間→最終アウトカム、または短期→中期→長期アウトカムと整理します。本制度においては、事業期間中に達成することを目指す事業目標を短期アウトカムとし、そこから派生すると考えられ、事業が最終的に目指す対象課題分野や社会の状態を中長期アウトカムとして設定します。

## 2. 社会的インパクト評価の体系と構成要素

### (1) 社会的インパクト評価の体系と構成要素

本評価指針の社会的インパクト評価の体系を図表3-2に図示します。社会的インパクト評価は4つの構成要素（「課題の分析（ニーズの分析）」「事業設計の分析（セオリーの分析）」「実施状況の分析（プロセスの分析）」「アウトカムの分析」）から成ります。

図表3-2：社会的インパクト評価の体系



#### ① 課題の分析（ニーズの分析）

主に事業の計画段階（事前評価時）で行い、課題の特定や対象者のニーズの把握について検証するのが課題の分析です。事業の必要性と妥当性を示すために行います。事業開始後も、事業計画時に検証したニーズ・課題を必要に応じて見直し、事業終了時（事後評価時）には振り返りの分析を行います。

#### ② 事業設計の分析（セオリーの分析）

主に事業の計画段階（事前評価時）で行い、活動からアウトプット、アウトカムまでの論理的なつながりを検証するのが事業設計の分析です。実施する事業内容と事業目的との整合性を明示するためにアウトカムを設定し、事業計画では、それに応じたアウトカム指標の設定を行います。事業開始後も、事業設計の見直しを必要に応じて中間評価等で行い、事後評価では振り返りの分析を行います。

#### ③ 実施状況の分析（プロセスの分析）


事業開始直後から中間評価、事後評価にかけて行い、事業の実施状況を検証するのが実施状況の分析です。具体的には、資源（ヒト、モノ、カネ、情報）のインプット（投入）、事業の遂行が計画どおりに行われているか、状況に応じた柔軟な対応ができてきているか、アウトプットは出ているか、事業実施を通じて組織の学びが生まれ、組織内で共有されているか等を把握することです。

#### ④ アウトカムの分析

主に中間評価や事後評価の時点で行い、アウトカムの達成状況を検証します。また、資源のインプットとアウトプットを比較して事業の効率性を分析したり、インプットとアウトカムを比較して費用対効果を分析し、活動の改善に活用できます。

評価の実施時期により、どの分析に力点を置くべきか、改めて整理した標準的なパターンを図表3-3に示します。図で示したとおり、事業の性格や成長段階によって力点は異なります。

図表 3-3 : 評価の実施時期（時系列）と社会的インパクト評価の構成要素との関係

社会的インパクト 評価	社会的インパクト評価の構成要素				
	課題の分析 (ニーズの分析)	事業設計の分析 (セオリーの分析)	実施状況の分析 (プロセスの分析)	アウトカムの 分析	
 評価の実施時期	事前評価	検証	検証	計画	計画
	中間評価	(見直し)	(見直し)	検証	検証
	事後評価	振返り	振返り	検証*	検証*
	追跡評価**	(振返り)	(振返り)	検証	検証

それぞれの実施時期における主たる分析  
 必要に応じて行う  
 \* 事業によって異なる  
 \*\* 事業の必要に応じて協議の上で行う（第2章2参照）

## **第4章 資金分配団体・実行団体における社会的インパクト評価の進め方**

社会的インパクト評価の具体的な進め方について、時系列に沿って説明します。

### **1. 時系列に沿った社会的インパクト評価の実施**

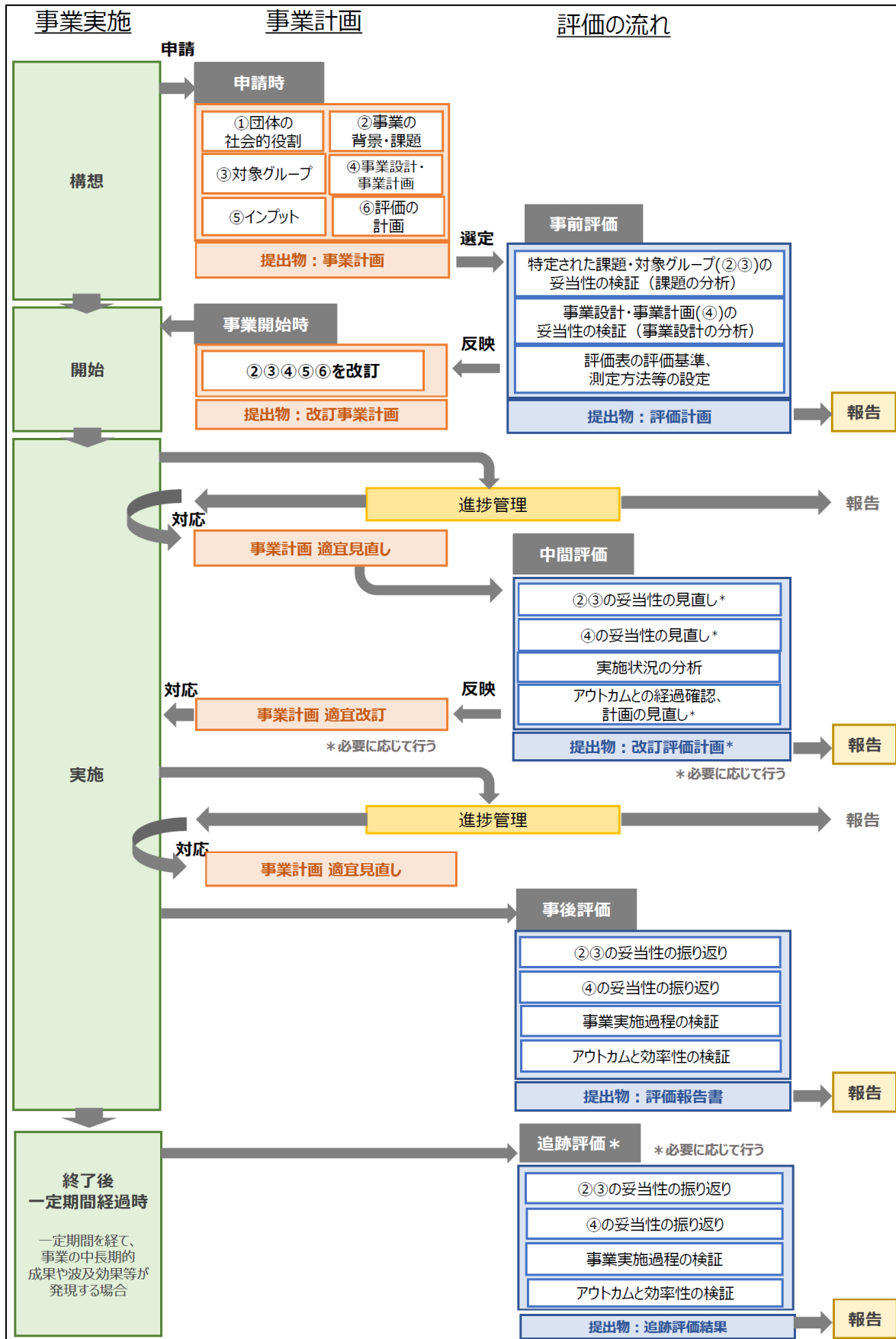
社会的インパクト評価では、時系列に沿って事前評価、中間評価、事後評価、追跡評価を行います。（ただし、中間評価は複数年度にわたる事業を基本とし、追跡評価は必要に応じ、実行団体、資金分配団体、JANPIA間で個別に協議の上、実施します。）

また、事業開始後は定期的な進捗管理を行い、活動の実施状況の確認を行います。進捗管理や中間評価以降は、それ以前に行われた評価や進捗管理の結果を活用し、評価が全体で連続して行われることと一貫性があることが、事業の効果や効率性を改善していく上で重要です(図表4-1)。

事前評価、中間評価、事後評価、追跡評価は異なる目的で実施されますが、いずれの評価においても、現状把握、計画との比較分析、価値判断を行い、評価結果を活用し公表するという手順は同じです。

次節より説明する事業計画・実施の流れに沿った社会的インパクト評価の流れを図表4-1で示します。事業実施の段階に合わせて、必要となる社会的インパクト評価の要素を示しています。

図表 4-1 : 資金分配団体及び実行団体の事業の流れと社会的インパクト評価の流れの対応



## 2. 事業の計画と申請

資金分配団体または実行団体に応募する団体は、事業の計画段階で活動対象とする地域・分野において解決すべき課題を特定し、事業目標を設定し、その目標を達成するための活動からアウトカムまでの論理的なつながりをセオリー・オブ・チェンジやロジック・モデル等を使って組み立てます（事業設計）。事業計画では、事業設計をもとに、実施期間、対象地域、対象グループ、中長期アウトカム、短期アウトカム、アウトプット、活動内容、進捗管理、事業費等を明確にし、事業計画書を作成します。

この過程ですでに事前評価は始まっていますが、本評価指針ではこれを事前評価の前段階と位置付けます。

## 3. 事前評価

### (1) 事前評価の目的

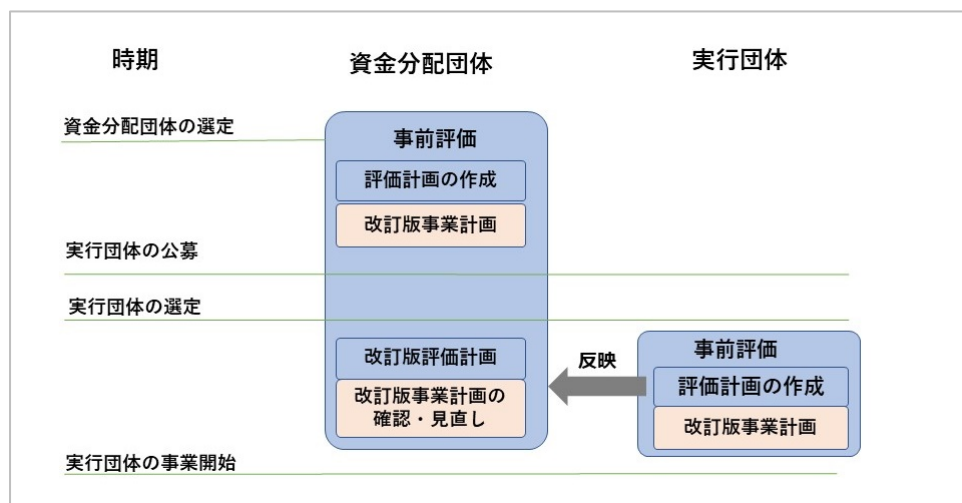
事前評価は、事業を実施する前に事業の必要性・妥当性を判断することが主な目的です。事前評価で精緻化された事業計画は、事業開始後の進捗管理と評価の土台となり、事業を適切に運営・管理していく上で重要になります。

### (2) 事前評価の実施方法

選定された資金分配団体と実行団体は、事業開始前に自らの事業設計が活動からアウトカムまで論理的に組み立てられているか改めて検証します。論理的なつながりを構築するにはセオリー・オブ・チェンジやロジック・モデル等の用いる方法が有効です。また、申請時に提出した事業計画書をもとに、課題や事業の対象、目標、活動内容、進捗管理等を再確認することで、必要に応じて事業計画を精緻化します。事業計画を精緻化すると同時に、事業をいつ、誰が、どのように評価するのかについて評価表を設定し、評価計画を作成します。評価計画については第5章で説明します。

なお、資金分配団体は、実行団体が行った事前評価の結果をもとに、資金分配団体としての事前評価の内容を確認し、必要に応じて事業計画と評価計画を修正します。（図表4-2参照）

図表4-2：資金分配団体の事前評価の流れ



### (3) 事前評価の報告・活用

実行団体は評価結果を資金分配団体に、資金分配団体はJANPIAに評価結果を報告します。事前評価報告には、評価結果に加え、改訂版事業計画、評価計画についても記します。事業開始後に見直す必要があると判断された事項や留意点も記載し、進捗を管理する際に確認します。

## 4. 中間評価

### (1) 中間評価の目的

中間評価は成果の進捗状況を把握し、事業活動や予算・人材等の資源配分の見直し、必要に応じて事業計画の改善につなげることが主な目的です。その評価結果から得た知見を具体的に事業で活用し、事業終了時のアウトカムの発現に寄与することが重要です。

### (2) 中間評価の実施方法

事業開始後の様々な内部・外部要因の変化や、活動をとおした新たな気づき等により、活動を修正した方が良いことが明らかになることもあります。中間評価では評価計画を活用して、実施状況の分析と必要に応じてアウトカムの達成状況や効率性の分析を行い、活動やインプット（事業活動などを行うために使う資源（ヒト・モノ・カネ・情報））、アウトプットやアウトカムを見直します。事業実施中の各種記録や担当者との振り返りなども情報として活用します。

### (3) 中間評価結果の報告・活用

評価結果をもとに事業計画の見直しを行います。その結果は中間報告としてまとめ、実行団体は資金分配団体に、資金分配団体はJANPIAに評価結果を報告します。必要に応じて事業計画を改訂する場合は、受益者や事業の連携者などと協議の上で、実行団体、資金分配団体、JANPIAで合意し、事業計画を改訂します。

## 5. 事後評価

### (1) 事後評価の目的

事後評価はアウトカムの達成状況や事業の効率性を検証し、事業の実施方法の妥当性や課題・成果を振り返ることが主な目的です。

### (2) 事後評価の実施方法

事後評価では、課題の分析、事業設計の分析、実施状況の分析、アウトカムの分析まで全て網羅しますが、ここではアウトカムの分析が最も重要になります。

他の分析については、アウトカムの達成の検証に直結するためには何を重点的に評価すべきか考え、優先順位をつけて行う必要があります。課題の分析と事業設計の分析では、事前評価を活用し、想定されていたニーズと事業実施後における理解の相違や、事業内容と事業目的の整合性について振り返ります。実施状況の分析では、事業計画が適切に実施されたか、必要な連携を行ったか、状況の変化に応じた対応ができたかなど、事業が適切に遂行されたかを検証します。

アウトカムの分析では、事前評価で設定したアウトカム指標に照らして収集したデータの分析を行い、事業実施前と比較して事業実施により生じたアウトカム（正および負）を検証します。

効率性の分析では、インプットがアウトプットやアウトカムを生み出すために最適かつ効率的に用いられたかを検証し、資源の有効活用、費用対効果、事業の実施方法の最適性について判断します。例えば、同様のアウトプットやアウトカムを出している他事業と比較することで検証できます。また比較による検証は、各資金分配団体・実行団体が過去の実績等を用いて行うことも可能です。

### (3) 事後評価結果の報告・活用

実行団体は資金分配団体に、資金分配団体はJANPIAに評価結果を報告し、次の事業への改善につなげることが重要です。詳細は第7章で記します。

## 6. 追跡評価

### (1) 追跡評価の目的

追跡評価は、事業の中長期的成果や波及効果等の把握、過去の評価の妥当性等の検証を行うことが主な目的です。なお、追跡評価は第2章2で述べたとおり、解決に時間を要する社会課題に係る事業が対象となりますが、実施の要否は、実行団体、資金分配団体、JANPIAの三者で個別に協議した上で、原則として事前評価の段階で決定します。

### (2) 追跡評価の実施方法

事業終了後に行う追跡評価では、事業終了時のアウトカムにその後どのような変化が認められるか、および一定期間を経て新たなアウトカムの発現があるか等の観点を中心に検証を行います。

### (3) 追跡評価結果の報告・活用

実行団体は資金分配団体に、資金分配団体はJANPIAに評価結果を報告します。事業の継続性や発展性、また次の事業の改善につなげることなどが重要です。詳細は第7章で記します。

#### 進捗管理と評価の関係について

##### (1) 進捗管理の目的

進捗管理は、事業計画どおり実施され、期待された結果が得られているかを確認し、必要に応じて実行団体、資金分配団体、JANPIAの三者で協議の上で活動等の修正を行うなど、運営管理が目的です。本来の活動や評価にさらに負荷をかけるのではなく、活動や評価が円滑に行われるよう補完するために実施することが重要です。

##### (2) 進捗管理の実施方法

事前評価の段階で進捗管理の計画を作成します。具体的には、収集すべき情報、収集や集約の時期・頻度・方法、軌道修正の要否に係る連絡・相談・判断方法等を含め、進捗管理体制を明確にします。

進捗管理の内容は、実施時期によって変わります。事業開始当初は、事業の実施体制づくりや進捗管理体制の構築状況の把握、インプットから活動の実施状況の把握が中心となります。事業後半時は、アウトプットからアウトカムの達成状況の把握が中心となります。把握するためには量のみではなく、質もあわせて確認することが大切です。また、外部要因、前提条件や実施中の留意事項等がある場合には、それらの状況についても調べます。

##### (3) 進捗管理の結果の活用

進捗管理の結果は、中間評価や事後評価で行う現状把握のためのデータ収集や分析に活かします。進捗管理を行うことで、事業実施中に生じた問題を早期に発見し、必要に応じて受益者や事業の連携者などと協議の上で、実行団体、資金分配団体、JANPIAですぐに事業の軌道修正の検討や改善を行います。



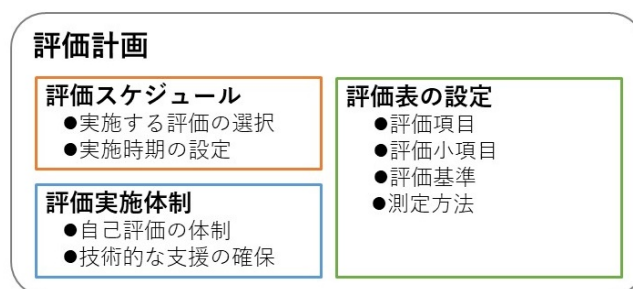
## 第5章 資金分配団体・実行団体における評価計画

評価計画は、事業実施中および実施後の評価の質を大きく左右するものです。どのような項目・基準で評価するのかという評価表を設定することが、評価計画の中心になります。本章では、評価計画の作成の際に重要な評価表を中心に説明します。

### 1. 評価計画の作成

評価計画は、①評価スケジュール、②評価実施体制、③評価基準の設定で構成されます。③については、2. 評価表の設定で解説します。

図表5-1：評価計画



#### (1) 評価スケジュール

評価の実施時期（事前、中間、事後）を検討し、その具体的なスケジュールを記載します。その際には、事業の目的・目標や規模、支援期間、事業の性格、評価に係る負担、各評価の目的（第4章）、事業の種類による評価の力点の違い（第5章3）等を考慮した上で決定します。計画する際には、資金分配団体と実行団体が連携する必要があります。

また、追跡評価、外部評価や第三者評価の必要性については、実行団体、資金分配団体、JANPIA間の三者で協議の上で決定します。

#### (2) 評価の実施体制

評価を行う上でその実施体制を検討します。第2章で述べたとおり、評価の主体は自己評価ですが、各団体でどのような体制で行うのか、誰が担当するのか、チームを構成するのか等を検討します。評価に多様な関係者に関わってもらうことが重要です。評価の過程において、必要に応じて事業の対象グループ等も評価過程に参加して協働で評価を行うことを事前に検討し、計画しておきます。

また、評価の実務経験が少ない団体や資源などに課題がある場合には、評価に必要な専門性をどのように補完・確保するのか検討し、必要な支援が得られるように事前に体制を整えることが大切です。

## 2. 評価表の設定

### (1) 評価表の構成

休眠預金等活用の事業では、社会的インパクト評価の各構成要素において「どのような項目を評価するのか（評価項目）」、「評価で何を知りたいのか／具体的にどのような項目を評価するのか（評価小項目）」、「どのように価値判断を行うのか（評価基準）」、「どのようなデータをどこから入手するのか（測定方法）」について定めたものを評価表と呼びます（図表5-2）。

図表 5-2 : 評価表の構成

評価表 評価の要素		評価項目	評価小項目	評価基準		測定方法				
				判断方法	判断基準値	必要なデータ	情報源	データ収集方法		
課題の分析 (ニーズの分析)	①	A. 共通評価項目 (図表 5-3 ①~⑩)	B. 資金分配団体・実行団体として独自に定めるもの							
	②									
事業設計の分析 (セオリーの分析)	③									
	④									
実施状況の分析 (プロセスの分析)	⑤					C. 資金分配団体・実行団体として、 場合によって定めるもの				
	⑥									
	⑦									
アウトカムの分析	⑧					B				
	⑨									
	⑩									

(2) 共通の評価項目

評価項目とは、社会的インパクト評価の構成要素（課題の分析、事業設計の分析、実施状況の分析、アウトカムの分析）で、どのような項目を評価するのかを設定するものです。図表 5-3 に全ての資金分配団体、実行団体で共通の評価項目を示します。評価の実施時期や事業の特徴などにより、重点的に評価すべきことを考えながら、本章、2.

(3) で説明する評価小項目を選択します。

図表 5-3 : 共通評価項目

社会的インパクト評価の構成要素	評価項目
A. 課題の分析 (ニーズの分析)	① 特定された課題の妥当性
	② 特定された事業対象の妥当性
B. 事業設計の分析 (セオリーの分析)	③ 事業設計の妥当性
	④ 事業計画の妥当性
C. 実施状況の分析 (プロセスの分析)	⑤ 実施状況の適切性
	⑥ 実施をとおした活動の改善、知見の共有
	⑦ 組織基盤強化・環境整備
D. アウトカムの分析	⑧ アウトカムの達成度
	⑨ 波及効果
	⑩ 事業の効率性

## A. 課題の分析

### ① 特定された課題の妥当性

資金分配団体や実行団体が取り組む課題は、すでに申請時の事業計画で特定されています。

事前評価では事業計画で抽出したニーズや特定された課題の妥当性を検証します。課題を把握する上では、団体が有する地域・分野におけるネットワークによる知見、事業分野における情報（行政等の調査結果や情報、報道、書籍、論文など）を可能な範囲で幅広く集めたものが参考にできます。課題を分析する際には、特定された課題だけでなく、課題を取り巻く地域社会の変化について、可能な限り客観的数値を用いて予測し、課題が受ける影響について検討した上で分析することが大切です。

### ② 特定された事業対象の妥当性

資金分配団体や実行団体が対象とする人々や集団（対象グループ）は、すでに申請時の事業計画で特定されています。

事前評価では、この対象グループが適切に設定されているか妥当性を検証します。対象グループを検証するには、多様な関係者から幅広く意見を取り入れることが望まれます。「アウトカムが得られやすい」という理由で対象グループを選定することは避けるべきです。

資金分配団体の事業対象は、実行団体にとっての事業対象や資金分配団体の助成等事業によって影響を受けることが予測される人々なども含まれます。実行団体が設定した対象グループを俯瞰し、総合して資金分配団体としての取り組みが、事業目標に合致しているか確認することが重要です。

## B. 事業設計の分析

### ③ 事業設計の妥当性

資金分配団体や実行団体は事業目標を達成するための具体的な事業設計（活動からアウトプット、アウトカムまでの論理的なつながり）が正しいか妥当性を検証します。資金分配団体は、実行団体に対する非資金的支援も事業設計に含める必要があります。

### ④ 事業計画の妥当性

上記③事業設計の妥当性では事業の論理を検証しますが、事業計画の妥当性の検証では、事業設計をもとに、実施期間、対象地域、対象グループ、事業費等も含め計画全体が適切に設定されているか、アウトプット指標・アウトカム指標とその測定のためのデータの入手手段が明確に設定されているかを検証します。

また、事業計画は、多様な関係者、実行団体、資金分配団体、JANPIA間での円滑なコミュニケーションを活かした効果的・効率的に実施する計画となっているかを確認することも重要です。

## C. 実施状況の分析

### ⑤ 実施状況の適切性

資金分配団体や実行団体が事業計画を適切に実施しているか検証する項目です。

事前評価では評価表を作成し、中間評価と事後評価で検証します。

実施状況の適切性をみるには、事業実施と並行して、進捗状況をモニタリングする必要があります。適切に進捗しているか、事業の実施状況を確認するためには、実施件数や参加人数等のアウトプットのみではなく、活動の質に関する情報もあわせて収集できるように評価表を作成することが必要です。

#### ⑥ 実施をとおした活動の改善、知見の共有

資金分配団体や実行団体が事業の実施を通じて得た情報を十分に活かし、学びを改善につなげ、知見として地域・分野単位で共有していく過程を検証する項目です。

事前評価では評価表を作成し、中間評価、事後評価で検証します。

事業開始後の実施状況の要因（計画どおりに事業が進行した要因、軌道修正した場合の要因など）を確認できるようにします。この評価結果は、事業の資源配分に反映させ、効果的・効率的な事業実施に活用します。

資金分配団体は広域的・広範囲な視点から実行団体が生み出す先進的活動の特徴を把握し、共有していく重要性を意識していくことが大切です。

#### ⑦ 組織基盤強化・環境整備

事業実施をとおして、資金分配団体や実行団体の組織基盤が強化されているか、組織運営にどのような課題が生じているかを検証する項目です。また、特に資金分配団体においては、社会の諸課題の解決に向けた実行団体の事業の実施に必要な活動の環境整備の支援についても検討する項目です。環境整備とは、支援の出口戦略を検討し、社会の諸課題が自律的かつ持続的に解決される仕組みが構築されるような活動を指します。例えば、課題に共感する住民や団体（NPO・企業・行政等）をつなげるネットワーク活動、自らの活動の社会的意義や成果を積極的に情報発信すること、休眠預金等に係る資金をてこに民間の資金を調達できるようにすること等への取組みが挙げられます。その活動は、社会課題、事業の性質、外部環境などによって異なります。事業運営力などの変化を把握するためには、予め確認する事項を評価基準として設け、それらの達成度を継続的に検証することが有効です。

事前評価では評価表を作成し、中間評価、事後評価で検証します。この評価結果は、事業の改善に役立てられるだけでなく、組織内部の学びの習慣化や知見の共有、関係者の事業への関わり方を向上させることなどの変化をもたらします。

特に資金分配団体は、実行団体と自団体の事業運営力・支援力、組織基盤の状況を事業開始前の段階で把握しておき、事業実施中や実施後に比較し検証できるようにします。

組織基盤の強化の一端として、持続可能性についても検証します。持続可能性には、事業が継続されることと、持続可能な社会や環境が育まれているかとの点があり、前者については組織基盤強化の観点から、後者については環境整備の観点から検証を行います。休眠預金等に係る資金の活用にあたっては、民間公益活動の自立した担い手の育成及び民間の資金を自ら調達できる環境の整備に資するように本制度を活用し、社会の諸課題が自律的かつ持続的に解決される仕組みを構築することが、基本原則の一つとして基本方針に定められています。資金分配団体においては、民間公益活動を行う団体との間で達成すべき成果と支援の出口について事前に合意した上で、休眠預金等に係る資金に依存した実行団体を生まないための仕組みを構築する必要があります。支援の出口としては、例えば、事業の自走化、助成、貸付け又は出資を行う側と受ける側との間で事前に合意した成果の実現、公的施策としての制度化等、多様な形が想定されます<sup>17</sup>。このため、事前評価では、持続可能性について事業をとおしてどのように強化していくかを計画し、中間評価や事後評価で検証していきます。

### D. アウトカムの分析

#### ⑧ アウトカムの達成度

資金分配団体や実行団体が設定した目標や成果が十分に達成されているか検証する項目です。

事前評価では評価表を作成し、主に事後評価でアウトカムの達成度を検証します。また、事業実施中にアウトカムの達成見込みが低くなった場合には、基本的には、事業目

標であるアウトカムを見直すのではなく、活動やアウトプットなど、事業の実施方法を見直すことで、当初に目標としたアウトカムを達成できる方法を検討することが求められます。一方で、重大な事業環境の変化など、事業ではどうすることもできない外部要因が生じた場合などは、多様な関係者、実行団体、資金分配団体、JANPIA等で協議の上、アウトカムを見直すことも検討します。

小規模事業や新規事業などの事業を作り上げる段階にある事業（図表5-6:事業ステージの分類例における設計・導入時期）は、アウトカムの達成見込みを意識しながら、アウトプットの達成度を丁寧に検証することが大切です。特に対象グループの規模が小さい場合などは、ケーススタディ（図表5-5）を実施するなどの方策で、必要なデータを収集しアウトカムの達成度の検証につなげることが大切です。

一方で、事業として十分な実績がある場合や大規模事業は、より厳密にアウトカムの達成度を検証することで、事業の普及可能性を探ることが重要です。事業による純効果（事業が実施されなかった場合との厳密な比較）を明らかにするためには、学術的に有効性が確認された手法を用いることが大切です。その手法は事業の予算や活動期間とのバランスを考え、評価計画時に検討しておく必要があります。複数の実行団体が類似の取り組みを異なる地域で実施する場合などは、資金分配団体は共通指標・共通の実施方法の検討も可能です。

### ⑨ 波及効果

当初想定した目標や中間的な成果を超えて、波及的に達成されたアウトカムを検証する項目です。

アウトカムには、Ⅰ) 想定していた主となるアウトカム、Ⅱ) 波及的・副次的に生じることが期待されるアウトカム、Ⅲ) 想定していなかったが結果として波及的・副次的に生じたアウトカムの3種類があると考えられます。

事前評価ではⅠ)とⅡ)についての測定方法を検討します。一方、Ⅲ)の実態を把握することは困難で、把握するためには、様々な関係者から丁寧に話を聞くなどの情報収集が必要です。また、望ましい変化だけでなく、意図せず生じてしまった負の変化も評価に含めることが重要です。評価の計画段階で、これらのことを視野に入れておく必要があります。実施するのは主に事後評価です。

### ⑩ 事業の効率性

資金分配団体や実行団体が実施した事業（資金分配団体の場合は実行団体への支援を含む）で、資金や人員等のインプットがアウトプットやアウトカムを生み出すために最適かつ効率的に用いられたかを検証し、資源の有効活用、費用対効果等などについて検証する項目です。「代替する事業は、より少ない費用で同等の便益を生み出すか」などの観点から費用対効果を検証することも有効です。

また、比較対象となるインプットの規模は、計画段階および実施段階で把握しておくことが必要です。

## (3) 評価小項目

評価項目はある程度の抽象的なまとまりになるため、それを細分化し、「具体的に評価で何を知りたいのか」を「評価小項目」として設問形式で表します。

評価小項目は、個々の団体で選択するものです。例として別添（別添資料1、別添資料2参照）に示します。評価小項目を選択する際に、多すぎると調査やとりまとめに時間や労力がかかりますが、他方、少なすぎると調査内容に偏りが生じます。評価にかけられる時間や予算的制約を留意した上で、評価の5原則（第2章3参照）に照らして優先順位をつけて検討する必要があります。特に「重要性の原則」の観点から、資金分配団体や実行団体にとって事業を遂行する上で重要な事項、組織内外の関係者の意思決定に役立つ事項

について、対象となる組織・事業に係る多様な関係者間で明確にしておくことが、多様な関係者との連携・協働のもと事業を実施していく上で大切です。評価小項目を設定する際には、以下に述べる評価指標や測定方法まで同時並行で検討することで、実際に必要なデータを収集できるか判断できます。

#### (4) 評価基準

評価基準とは、個々の評価小項目についてどのように価値判断を与えるか、定量的・定性的な判断基準を示すものです。評価基準を検討する際には、まずは、判断方法として指標等を決めます。評価の客観性を確保する観点から、測定可能なアウトプット指標やアウトカム指標を設定することが重要です。次に、判断基準値となる目標値・状態等を設定します。評価小項目に対し、「できている、ほぼできているが改善の余地がある、できていない」などの判断をする際に、どのように判断したのか、その根拠となる数値や状態などを、明確に設定することが大切です。

個々の評価小項目の評価基準として、事業のアウトプット/アウトカム指標を活用できない場合（評価項目「⑦組織基盤強化・環境整備」など）<sup>18</sup>には、その評価小項目に対しどのような判断基準に基づいて評価を行うのか、その方法と判断基準を設定します。その際には、測定方法（本章2（5））を同時に検討し、データ収集の段階で作業労力がかかり過ぎないように留意することが大切です。分析結果の解釈については、検証過程やその理由を明らかにして客観性を担保して報告することが重要です。

#### (5) 測定方法

設定した評価指標を具体的にどのように測るか、必要なデータと情報源、データの収集方法を定めるのが測定方法です。

##### ① 必要なデータ

データは「定量データ」と「定性データ」に大きく分けることができます。以下図表5-4のように、特徴により把握できる事柄、データの収集方法、分析方法が異なるため、設定した評価指標に対して適しているデータを選択します。

定量、定性のどちらかがより好ましいデータということではなく、定性、定量との併用等、定量的な尺度に偏り過ぎないように留意する必要があります。例えば、事業対象グループの意見をアンケート、面接、ワークショップ等を使って集約・分析する場合、定量的な情報として把握できるように尺度を作って（例えば5段階）回答してもらおうと同時に、自由記述式で定性的な情報を収集することで、複数の観点での分析が可能になります。

図表5-4： 定量データと定性データ

	特徴	適しているケースの例
定量データ	<ul style="list-style-type: none"> <li>データそのものが数値で表されているものを指す</li> <li>現象を量的に把握したり数値により何かを測定したい時に使用する</li> <li>定性データを定量データに変換することも可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実績や達成度を測定する</li> <li>大人数を対象に調査をする</li> <li>確立した測定方法がある</li> <li>統計分析を使う</li> </ul>
定性データ	<ul style="list-style-type: none"> <li>現象を記述的に把握したものを指す</li> <li>より詳細な情報を掘り下げることが可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>詳細な個別情報を調査する</li> <li>定量化する必要がないものを記述（事業の実施プロセス情報など）</li> <li>個別事例（エピソード）を記述</li> </ul>

## ② 情報源

データは信頼性や費用、入手のしやすさなどから、まずは既存のデータが活用できるかを検討します。既存のデータが活用できる場合は、その収集方法や分析方法について確認します。

評価のために独自にデータを収集する場合には、「誰・どの組織の情報源が比較的容易で精度の高いデータを得られるか」を念頭に検討します。収集するデータの客観性・信頼性を高めるために、複数の出所からデータを収集したり、情報の種類が偏らないようにすることが望ましいですが、データ収集が本来なされるべき活動の妨げにならないよう十分に留意する必要があります。

以下図表 5-5 にデータ収集方法の例を記載します。

図表 5-5 : データ収集方法

データ収集方法	概要
文献調査	既存の統計や調査報告書、業務日誌、書籍、論文などを収集し分析する
直接的計量	定量データを調査で収集する
直接観察	調査したい現場や人々を直接観察し、記録する
ケーススタディ	少数の事例について詳細な定性調査を行う
アンケート調査	質問票を用いて対象者全員から同じ事象に関する情報を集める
インタビュー調査	調査をする事柄をよく知っている人を選び、詳しく話を聞く
グループディスカッション (グループ討議)	調査対象者として 1 グループ 10 名程度を上限に集め、調査者の質問に対し議論をしてもらいながら情報を引き出す

## ③ データの分析

定量的な分析は、統計的な手法を用いて、達成度や相関関係、論理的なつながりなどを検証します。手法として最も基本的な方法は「比較」です。事業実施前と実施後の対象グループや対象地域の変化の比較や、事業の影響を受けない人々・地域と事業の対象グループや対象地域を比較する方法があります。統計分析を行うには、十分なサンプル数（データの量）が必要となる場合が多く、その他の条件も存在するため、データを収集する前にデータの分析方法を検討することが必要となります。

定性的な分析は、対象グループ等の意見の集約・分析（アンケート、個別あるいはグループ面接、ワークショップなど）を行い、事業の実施状況と変化の関係性や対象グループの人々の認識を丁寧に検証することで、生じた変化と実施した事業の論理的なつながりを推測することができます。

## 3. 評価の力点の違い

事業の種類や資金提供の形態の違いによる評価の力点の違いを説明します。

### (1) 4 種類の事業による力点の違い

休眠預金等活用における 4 種類の事業における評価の力点について説明します。なお、①～④の文中の「」で記載している質問は、一部を除き別添の評価小項目の例示を参照しています。別添に加え、以下の本文での例示も実際の評価小項目の設定に活用できません。



### ① 草の根活動支援事業

草の根活動支援事業は、全国各地で地域に根差して従来から事業を展開しているNPOや各種団体を念頭に、本制度を活用し、さらなる活動の拡大及び成果の向上を図り、活動の持続可能性の向上につなげていくことが特徴です。一つの実行団体あたりの助成上限額が他事業に比して小さく、また小規模組織も含まれることが想定されます。このため、実行団体の事業内容や規模によって、多様な性質の事業目標やアウトカムが設定されると考えます。

このような特徴により、実行団体に評価作業の負荷がかかりすぎないように、事業計画・評価計画を作成する際には、事業内容や規模によっては、アウトプット指標やアウトカム指標の数を絞るとともに、定量的な測定・分析は過度に求めず、定性的な分析による把握を中心とすることも認めます。このような検討を行う際には、評価の5原則である「重要性」の観点より、団体にとって事業で達成したいことや事業を遂行する上で重要な事項を関係者間で明確にし、アウトプット指標やアウトカム指標、評価小項目を絞り込むことが大切です。実績はあるものの事業がまだ確立していない場合は、評価計画を作成する際、実施状況の分析に力点を置き、加えて、評価が組織の成長・発展に資する取り組みになるかどうかを重視して評価基準を設定することが推奨されます。具体的には、「学びや知見が蓄積されているか」、「他組織との連携・協働は進んでいるか」、「組織とその活動への参加主体は増加・多様化しているか」などの点を重点的に検証することが考えられます。

### ② ソーシャル・ビジネス形成支援事業

ソーシャル・ビジネス形成支援事業は、革新的事業による社会の諸課題解決への取り組みを促進するため、新たなビジネスモデルの創出と推進を目指し、社会的インパクトと収益性を両立する事業モデルの確立を重視する点が特徴です。

評価においては、アウトカムの分析に力点を置き、「社会の諸課題への取り組みを促進したといえるか」、「革新的な手法による資金の助成、貸付け又は出資を実施できたか」、「収益構造はできているか」といったビジネスモデルの実現可能性、リスクやリターンの分析などの視点と、「雇用創出へつながったか」、「地域経済や産業へ貢献はあったか」、「持続可能性はあるか」といった点の見通しを検証できるよう評価計画を作成します。

### ③ イノベーション企画支援事業<sup>19</sup>

イノベーション企画支援事業は、斬新で革新的な手法による社会の諸課題解決への取り組みを促進するため、企業等の他セクターと連携するなど、従来の発想を破る新規企画の創出と実行の加速を目指す点が特徴です。

評価においては、実施状況の分析で既存の手法にはなかった創意工夫など、革新的な手法（他セクター等との連携・協働による新規企画の創出状況や新規企画の実施状況など）について丁寧に検証することに力点を置きます。また、アウトカムの分析では、これまでの既存の手法との比較等により、「社会の諸課題解決への取り組みを促進したといえるのか」、「それはどのようなアウトプットやアウトカムを生み出すことにつながったのか」等を検証する点に力点を置きます。

イノベーション企画支援事業では、手法に革新性が認められるものの、事業の実施期間中にアウトカムを把握することが困難な場合も考えられます。その場合には、アウトカムの分析より、まずは実施状況の分析等に力点を置き、既存の手法との差異や、新たに付加された価値など事業全体について価値判断を行うことが求められます。



#### ④ 災害支援事業

災害支援事業は、地域内の多様な関係者による共同体制の構築や、社会的弱者の支援を行っている組織間の連携を通じて災害への対応能力を高めることを目指す点が特徴です。

災害支援事業は、特に、対象グループへの倫理的配慮を優先的に検討した上で評価を実施する必要があります。災害支援の行動指針や評価に関しては、世界的に最も広く参照されている「スフィア・ハンドブック」<sup>20</sup>を参考にすることを推奨します。

緊急支援では、事前評価に力点を置き、対象グループの状況や、関連する支援団体、行政機関等の対応能力について、現状とニーズを把握することが重要です。緊急災害支援は、原則として中間評価は行う必要はありませんが、進捗管理において事業の実施状況や対象グループのニーズ変化等を確認し、迅速かつ柔軟に活動の改善につなげていくことが重要です。支援の必要性が長期的に想定される場合には、事業終了後に他の支援団体等への引継ぎ等により、支援の継続が確保されているかを事後評価で確認することが大切です。

#### (2) 事業ステージによる力点の違い

評価の力点の置き方は、事業ステージ（発展段階）の違いによっても変える必要があります。その違いにより、収集できる情報、実施できる調査・分析、事業運営において役立つ作業・情報が異なるからです。ここでは事業ステージを「設計・導入期」「形成・改善期」「成熟・普及期」の3つに分け<sup>21</sup>、各段階において力点を置くべき分析内容を例示します。

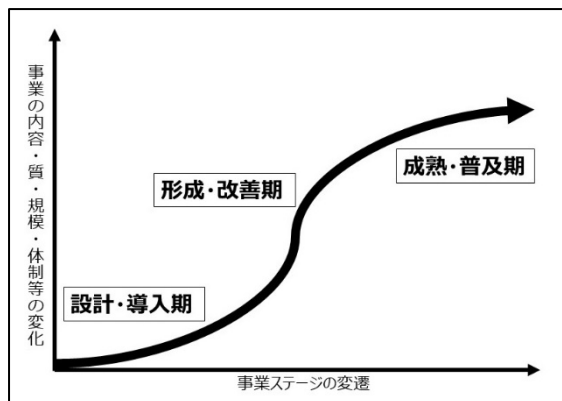
事業を設計・計画し、現場への導入を試みるのが「設計・導入期」です。この段階では、社会課題の問題構造の把握や事業対象を特定するための課題の分析、事業内容・計画の妥当性を検証するための事業設計の分析に力点を置きます。事業実施期間中には評価を事業の改善に活かす必要性が高いため、実施状況の分析に力点を置き、計画どおりに進んでいるかを確認し、計画どおりに進んでいない場合には、事業設計に問題があったのか、事業設計には問題がないが実施方法に問題があったのかの確認を行い、事業の改善に活かすことが重要です。事業期間中に達成を目指す短期アウトカムについては、定量的よりも定性的に事業で取り扱った事例を検証することで、目指す状態への到達状況を検証します。

実践を通して事業内容の改善を繰り返しながら、事業モデルが形成されていくのが「形成・改善期」です。この段階では、事業内容から学びを得て、改善を行っていくことが重要になるので、力点を実施状況の分析に置きます。また、短期アウトカムについても、定性および定量的に把握することに力を入れ始めます。

事業モデルが確立した上で、その適切な運営やさらなる改善に取り組んだり、その拡大・普及に取り組むのが「成熟・普及期」です。この段階では、事業モデルが適切に実施・運営されていることを確認するための実施状況の分析や、事業期間中に達成を目指す短期アウトカムをより厳密に把握・検証するためのアウトカムの分析に力点を置きます。

事業ステージを踏まえた上で評価の力点を定めることが、評価結果を有効活用するために重要となります。

図表 5 - 6 : 事業ステージの分類例



### (3) 貸付け・出資の場合の力点の違い

資金分配団体は実行団体に対し貸付けまたは出資を行う場合には、収益性も含めたビジネスモデルの実現可能性、リスクやリターンの分析や説明責任などの視点が重視されます。また、事後評価では、持続可能性や発展性の観点に特に力点をおいて検証を行うことが重要です。

## 第6章 資金分配団体が行う評価と担う役割

資金分配団体が行う評価と担う役割について、これまでの記述の中で特記すべき点も含め、説明します。

### 1. 資金分配団体の自己評価の3つの側面

資金分配団体には以下の3つの側面での自己評価が求められます。

- 資金分配団体としての自身の事業設計・事業計画に照らして自己評価すること。
- 個別の実行団体の自己評価を総合して、資金分配団体としての自己評価として捉えること。そのために、実行団体の事業実施の継続的な進捗管理と評価結果の点検・検証を行うこと。
- 実行団体の組織基盤強化やそこから派生する地域・分野単位での環境整備が行われているかを自己評価すること。

### 2. 資金分配団体としての事業設計・事業計画に照らした自己評価

評価の実施時期(事前、中間、事後、(必要に応じて)追跡)において、資金分配団体は、以下に留意する必要があります。

#### (1) 事前評価時

資金分配団体は課題の分析と事業設計の分析において、その課題の成り立ちや問題構造を含め、俯瞰的に把握できているかを検証する必要があります。そのためには、地域・分野における多様な関係者との協力体制を常日頃から築いていることが重要になります。関係者に対して、最終的に達成したい目標やその事業設計を明示することで、資金分配団体としての立ち位置や目標設定が関係者に伝わります。また、関係者に事業設計の作成に参加してもらい、連携・協働して取り組むことが推奨されます。

#### (2) 中間評価時

資金分配団体が設定した事業設計と各実行団体の事業実施が連動しているか、そのための伴走支援が適切に行われているかを把握することが必要です。これを的確に評価するためには、実行団体や事業関係者との関係性や日々のコミュニケーションの質の高さが求められます。

#### (3) 事後評価時

資金分配団体の事業設計・計画が適切に実行され、意図したアウトカムの達成や、意図しない結果(負の結果も含む)などを把握することが必要です。そして、得られたデータを分析して評価結果としてまとめ、広く関係者と協議する機会を設けることが重要です。日頃から実行団体や多様な関係者と関係性を構築する姿勢が求められます。

### 3. 継続的な進捗管理と評価結果の点検・検証

#### (1) 継続的な進捗管理

資金分配団体は6か月ごとに実行団体の進捗管理を行います。実行団体の事業が計画どおりあるいは状況に応じて適切に実施されているか、進捗状況の確認、共有を行い、必要に応じて、協力・支援・助言等を行います。主に以下2つの内容を実施します。

### ① 実行団体の進捗報告の確認

実行団体は事業計画に沿って事業の進捗状況を報告します。その際、資金分配団体は、実行団体が事前に設定した各種指標の測定結果を確認することで、実行団体の事業が計画どおりに適切に実施されているか、計画と異なる場合に柔軟かつ的確な対応ができているかを確認し、必要に応じて対応策を検討、協議します。

### ② 現地調査を含む実行団体の活動内容の観察と対話

適宜、実行団体の実施状況について協議し、必要に応じて現地調査を含めて事業内容の観察を行い、事業が適切に実施されているかを確認します。実行団体と対話し状況を把握することで、必要と考えられる協力・支援・助言等を行います。

## (2) 評価結果の点検・検証

資金分配団体は、各実行団体の評価について、その結果の妥当性・客観性を担保し、評価結果の有効活用を促すために、評価内容の点検・検証を行います。検証するにあたっては評価の5原則が活用できます。資金分配団体は、実行団体が評価計画を策定する段階から、実行団体とともに評価の5原則に則った内容が検討されているか評価表に沿って点検・検証します。事前、中間、事後の段階の実行団体の評価結果についても、同様の観点から検証し、改善提案（事前、中間評価のみ）、そして評価結果の具体的な有効活用について提案を行います。特に、評価結果の点検・検証においては妥当性・客観性などについて、実行団体と対話をするのが大切です。この対話による確認後、資金分配団体の立場からも納得しうる内容であるかを検討し、最終的な検証結果を取りまとめます。資金分配団体と実行団体の見解に相違がある場合、相違点を明示し、併記することが望めます。この対話に、他の事業関係者（事業の対象者など）が参加することで、信頼性や妥当性がより担保されます。

## 4. 実行団体の組織基盤強化と環境整備に関する評価

資金分配団体の自己評価には、実行団体の組織基盤やそこから派生する地域・分野単位での環境整備が行われているかを自己評価することが含まれます。

### (1) 「実施をとおした活動の改善、知見の共有」と「組織基盤の強化・環境整備」

主な評価項目は「実施をとおした活動の改善、知見の共有」と「組織基盤強化・環境整備」です。資金分配団体は自団体だけでなく、実行団体や、対象地域・分野における活動の改善、知見の共有と基盤強化を面的に広げていくことが評価の対象となります。

### (2) プログラム・オフィサーの活動評価

本制度では、「実行団体に対する非資金的支援を必要に応じて伴走型で行うなどの多様な支援方法等の導入を促進する」<sup>22</sup>ことが期待されています。

このため、実行団体の組織基盤強化と環境整備支援をとおして、資金分配団体のプログラム・オフィサーとしての実行団体の伴走支援の活動量、質（事業が目指す成果、効果への貢献度等）を客観的に評価します。

資金分配団体は実行団体を決定後、事前評価の段階で、実行団体のニーズを確認し、実際に行う伴走支援等について協議し、具体的な活動・アウトプット・アウトカムを事業計画に記載します。事業計画に基づいた評価は、中間、事後評価の段階で実施します。

プログラム・オフィサーなどによる伴走支援を行う際、実行団体と対等な関係性を築くことが理想ですが、管理という役割もあるため実際には難しいという意識も大切です。必要に応じて、専門性をもつ評価専門家や伴走者を実行団体に紹介する等のコーディネーター機能を発揮することも求められます。実行団体の組織基盤強化と環境整備支援は、プログラム・オフィサー以外の職員等が実施する場合も想定されるため、評価報告時には、プログラム・オフィサーがどのような役割を担い、活動を行ったか、プログラム・オフィサー以外にどのような人が貢献したのかを整理し、アウトプットとアウトカムの達成状況をもとに、資金分配団体の伴走支援の評価を行い、実行団体の組織基盤強化と環境整備支援の改善につなげていきます。手順としては、各実行団体がまず評価を行い、各実行団体の評価結果を受けて、資金分配団体が評価結果を総括します。

プログラム・オフィサーの役割とその評価項目を図表6-1で示します。

図表6-1：プログラム・オフィサーの役割と評価項目

	役割（助成事業の各段階）	評価項目（本評価指針上の評価項目）
助成の企画	<b>実行団体への助成事業の策定</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業形態の選択</li> <li>・ 優先分野の設定 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特定された課題の妥当性</li> <li>・ 特定された事業対象の妥当性</li> </ul>
	<b>申請者の審査・決定</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 申請者との関係構築</li> <li>・ 申請書の審査（事業内容、予算、事業実施能力等の判断）</li> <li>・ 申請者とのコミュニケーション</li> <li>・ （決定後）事前評価の検証 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業設計の妥当性</li> <li>・ 事業計画の妥当性</li> </ul>
助成の実行段階	<b>事業管理</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業実施のサポート</li> <li>・ 進捗管理・評価実施のサポート</li> <li>・ 実行団体の資金的自立化支援（出口戦略検討）</li> <li>・ 中間評価の検証 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 実施状況の適切性</li> <li>・ 事業実施をととした活動の改善、知見の共有</li> <li>・ 組織基盤強化・環境整備</li> </ul>
	<b>評価の検証～事業の見直し</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業完了報告の受取</li> <li>・ 事後評価の検証 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アウトカムの達成度</li> <li>・ 波及効果</li> <li>・ 事業の効率性</li> </ul>

## 第7章 評価結果の報告と活用

資金分配団体と実行団体に共通する評価結果の報告とその活用について説明します。

### 1. 評価結果の報告、関係者へのフィードバック

自己評価を行った後、評価報告を作成し、原則、実行団体は資金分配団体へ、資金分配団体はJANPIAへ、事前・中間・事後（追跡は必要な場合のみ実施）の評価結果を報告します。また、事業の進捗については、定期的（6か月ごと）に報告します。評価結果は、評価項目ごとの評価と、それらを総合的に検証した結果を記載します。評価の透明性を確保する上で、検証結果に至った根拠を提示し、具体的な判断根拠を明確にすることが重要です。良質な評価は、「誰が」、「何のために」、「何を根拠に」価値判断を下すのかが明確に意識されています。評価結果は活用されることが重要なため、分かりやすく記述を行い、評価結果を適切に伝えることを心掛けます。

事業の進捗報告および評価結果は、可能な限りで広く事業関係者に報告し、コミュニケーションすることが事業についての理解と協力を広げる上で重要になります。また、本制度の原資は国民の資産であることから、資金分配団体と実行団体の評価結果は広く一般に公表されます。評価結果の報告を通して受益者、そして地域の人々や多様な関係者とのコミュニケーションを築こうとする姿勢も重要となります。

#### (1) 事前評価における報告内容

事業開始前に以下の内容について、実行団体は資金分配団体に報告し、資金分配団体は実行団体の事前評価内容を点検・検証し、また資金分配団体は実行団体の事前評価結果を踏まえて自身の事前評価結果をとりまとめ、JANPIAに報告します。

- ・事前評価の結果
- ・事前評価結果を反映させた事業計画
- ・評価計画

#### (2) 中間評価における報告内容

事業の中間点では以下の内容について、実行団体は資金分配団体に報告し、資金分配団体は実行団体の中間評価内容を点検・検証し、また、資金分配団体は実行団体の中間評価結果を踏まえて、自身の中間評価を行いJANPIAに報告します。

- ・中間評価の結果
- ・事業計画・評価計画（改訂した場合のみ）

#### (3) 事後評価における報告内容（評価報告の内容）

事業終了時には、以下の内容について記載した評価報告を作成します。実行団体は資金分配団体に報告し、資金分配団体は実行団体の事後評価内容を点検・検証し、また、資金分配団体は実行団体の事後評価結果を踏まえて、自身の事後評価を行い、JANPIAに報告します。実行団体から資金分配団体への報告、資金分配団体からJANPIAへの報告だけでなく、事業の関係者（対象者、受益者や連携団体等）及び広く国民に対して報告するものです。活動の内容や意図、成果や得られた知見や活動の改善内容などを理解してもらうための手段になります。分かりやすく、正確かつ誠意ある説明と報告になるように意識し、作成する必要があります。

- ・組織と事業の概要
- ・評価の概要（評価目的、過程、事前・中間評価のポイント）
- ・事後評価の結果（分析結果、価値判断含む）
- ・事業の総括、学びによる改善点

#### (4) 追跡評価における報告内容

解決に時間を要する社会課題に係る事業の場合、実行団体、資金分配団体、JANPIAの三者で協議し、必要に応じて追跡評価を行います。事業終了後、一定期間の後に、事業の中長期的成果や波及効果等の把握、過去の評価の妥当性等の検証等を行い、実行団体は資金分配団体に報告し、資金分配団体は実行団体の追跡評価内容を点検・検証し、また、資金分配団体は実行団体の追跡評価結果を踏まえて、自身の追跡評価を行い、JANPIAに報告します。

## 2. 評価結果の活用

評価結果を有効活用することも重要です。評価結果の活用の目的は、評価の目的に対応して①説明責任を果たすこと、②学びを改善につなげること、③知識の創造のための材料とすることに大別できます。ここでは、事業報告・評価報告をどのように活用することができるか説明します。

### (1) 説明責任を果たす

事業の対象者や多様な関係者（協力者、関連・連携団体、同地域で類似活動を行う団体を含む）に評価結果を開示・説明することによって説明責任を果たし、評価からの活動の改善内容や知見を共有し、評価結果を有効活用することが重要です。

さらには、休眠預金等の活用では、原資が国民の資産であることに鑑み、資金の活用の成果を積極的に情報発信することで、広く国民の理解を得ることが重要です。説明責任は、単にJANPIAに報告することではなく、より広い概念であることに留意し、広範な事業関係者に対して説明責任を果たす姿勢が重要です。

### (2) 学びを改善につなげる

評価に関する情報開示や説明を行うことは、評価結果から得た知見を活動の改善につなげる第一歩です。具体的には、事前評価結果は、事業実施前に事業計画を精緻化するために活用されます。中間評価結果は、事業計画の改善に活用されます。事前と中間評価を適切に活用することで、事業の効果的・効率的な実施が促進されることが期待されます。事後評価結果は、次の事業計画や他団体の類似事業に活用することが期待されます。

評価は、事業への活用のみならず、実施団体が「学習と成長の意思を有する人に成長のチャンスを与え、その成果を組織全体で共有することにより、自らも学習して進化する組織（学習する組織）」<sup>23</sup>に成長するために有効活用することができます。評価者だけにとどまらず、組織単位で評価による知見や活動の改善内容が共有されることで、①事業を改善する姿勢、②新たなアイデアを生み出す実践、③エビデンスの蓄積とその活用<sup>24</sup>が習慣化し、上意下達ではなく、学びが自然と創発されるような組織へと成長していくことが望まれます。

### (3) 知識の創造と知の構造化のための有効活用

実行団体は現場のニーズや提案、事業成果等の評価結果をJANPIAや資金分配団体にフィードバックすることにより、本制度の一層の改善につなげることが期待されています。資金分配団体は、実行団体に対して現地調査を含む継続的な進捗管理及び成果評価の点検・検証を実施し、その評価結果等の有効活用を促すことが期待されています。

JANPIAでは、個人情報や知的財産の保護等に配慮しつつ、評価の結論だけではなく、民間公益活動の目標、実施内容、得られた成果、さらに評価結果による新たな活動の展開等も含めて情報を収集する仕組みを整備し、蓄積することを目指します。収集・蓄積された情報は横断的かつ具体的に分析し、構造化された知識として整理していきます。構造化された知識は、JANPIA及び資金分配団体の業務に反映させるとともに、分かりやすく、使い

やすい形で広く提供・公表し、様々な場面で活用できるような知識環境を整備していくことで、効果的な手法等について広範かつ発展的な展開等を進め、社会における大きな変革の実現を目指すこととします。

### 3. 担い手の確保・育成による自立と発展

評価の実施と活用により得た知見を活動の改善につなげる習慣を組織、個人の両方の単位で進め、それが個別の地域、分野などの領域から広がっていくことによって、自律的な民間公益活動が広がっていくことを目指します。担い手の確保・育成には、資金や人材育成計画なども重要ですが、評価による連携促進（第8章）、収集されたデータや知識等の活用等によって、新たな担い手の確保・育成を後押しするような取り組みも期待されています。

組織としては「学習する組織」としての成長を模索することが大切ですが、個人としては、物事的前提や論理的なつながりの想定を可視化しながら思考するために、質問を投げかけて熟考し、自分の思考を意識的に吟味して物事の理解を深め、状況をよく把握した上で決断を下し、行動のための準備を行う、いわゆる「評価的思考」（最適解にたどり着くための思考法の一つである批判的思考（クリティカル・シンキング）を評価に適用したもの）<sup>25</sup>の活用が求められます。

### 4. 社会的インパクト評価における倫理的配慮

社会的インパクト評価の実施においては、評価の流れ全体にわたり、倫理的配慮に留意する必要があります。

#### （1）自己評価の独立性

本制度では自己評価が基本ですが、評価が信頼を受けるものであるためには、独立性<sup>26</sup>が確保されていなければなりません。

資金分配団体は実行団体の自己評価を、JANPIAは資金分配団体の自己評価を、妥当性・客観性の観点で点検・検証します。制度の仕組みとして説明責任を確保するものですが、自己評価が「点検・検証される」という意識からそれに過度な配慮をしないように注意する必要があります。伴走支援や専門家の支援（調査・データ分析等）の際、内容や支援者によっては、いわゆる「上からの指導的な構図」になることを助長しないように十分に留意する必要があります。支援を「する」側にもこの課題があり、評価をする・されるの行き過ぎた関係性が生じないよう、研修等で資金分配団体やプログラム・オフィサーと現場の課題等を共有していきます。

同時に、自己評価においては、団体自身の利害からもできるだけ独立した評価になるように、事業担当と評価担当の責任者を分ける等、団体内部での工夫も必要です。

#### （2）評価による正負の影響

評価の一連の作業により、事業対象グループや情報提供者など評価に関わる人々に対して、評価が正負の影響をもたらすかもしれない点を十分考慮する必要があります。評価に関連する調査の対象とする人々は、社会的に弱い立場の人々である場合も十分に想定され、評価における誠実さ、人々への敬意の観点から<sup>27</sup>、調査対象者の安全と尊厳の確保に特に配慮が必要です。

#### （3）説明と合意（インフォームドコンセント）と守秘義務

情報収集する際には、情報を収集する相手に、その目的と用途を十分に説明し、事前に同意を得ること（インフォームドコンセント）が重要です。質問への回答については秘密が守られることを約束し、評価に関連する調査を通じて集められた個人に関する情報は、厳密に守秘する必要があります。



## 第8章 他機関との連携

休眠預金等活用における評価をより充実・発展させるために他機関と連携していくことが大切です。

### 1. 民間企業や企業関係者

民間企業では、社会や環境の諸課題に対して、持続可能な開発目標（SDGs）等を活用しながら取り組む企業が増えています。企業や企業関係者が持つ得意分野や専門性を活かして、評価においても、資金分配団体や実行団体に取り組む社会の諸課題の整理、現状把握の調査協力、経営に関するプロボノ（職業上のスキルや経験等を活かしたボランティア活動）支援等、連携・協力の可能性が広がっています。

### 2. 金融関係者

ESG投資やインパクト投資の指標設定や測定方法等の知見、投資等の資金提供の材料となる情報や指標の測定方法の開発等、金融関係者との連携は、評価においても有効です。また、評価結果を活かし、金融関係者と連携することで民間資金の活用の進展も期待されます。

### 3. 社会課題解決に携わる諸団体同士

資金分配団体や実行団体として休眠預金等の資金の活用を進める団体のみならず、社会課題の発見や社会課題の解決を目指して活動する諸団体が、評価報告を積極的に公開する、評価のノウハウに関して情報・意見交換を行うプラットフォームを形成する等も、有用な連携のひとつです。複数の資金分配団体が連携したり、資金分配団体と地域・分野の中間支援団体が情報・アイデア交換を試みるなど、団体同士の相互の知見の共有や活動の改善につなげる積極的な動きが奨励されます。

### 4. 地方公共団体

地方公共団体は、休眠預金等に係る資金の活用には直接関与しないものの、資金分配団体や実行団体及び多様な関係者の間をつなぐコーディネーターとして役割を果たすことが期待されます。評価において、地方公共団体は民間主導の原則<sup>28</sup>を阻害しない範囲で、評価が円滑に実施できるよう積極的に関係構築を図り、場の提供、広報協力などの役割を担うことが期待されています。さらに、行政機関として取得・保持している各種データを資金分配団体、実行団体が評価する際に活用できるデータとして提供する、新たな調査に協力する、また、本制度での評価から収集されるデータを体系的に構築していく際に協力するなど、一定の役割を担っていくことが期待されます。

### 5. 学術機関や研究者

休眠預金等に係る資金の活用は、評価の分野においても、研究者と実務者との対話、協働、連携をさらに進めることが期待されます。特に得られた科学的根拠（エビデンス）の蓄積やデータ活用手法の公開等、より効率的・効果的にデータを蓄積、分析、統合できる手法が進歩を遂げており、休眠預金等活用における評価においても、学術・研究界との密接な連携等によりこれらの進歩を最大限活用することが期待されます。

## 6. 組織の壁を越えた連携

休眠預金等に係る資金の活用は、事業の関係者の単位を単一の組織から広げ、異なる関係者等と連携・協働していく姿勢が重要で、同じ地域でそれぞれの強みを活かして同一の課題に取り組むためのコンソーシアムを構想するなど、コレクティブ・インパクトを志向する試みも大切です。コレクティブ・インパクトとは、立場の異なる組織（行政、企業、NPO、財団、有志団体など）が、組織の壁を越えてお互いの強みを出し合い社会的課題の解決を目指すアプローチのこと<sup>29</sup>で、この取り組みのように社会課題解決のための革新的なアイデアを積極的に取り入れれば、これが民間公益活動の担い手の確保・育成を促進し、持続的で自律的な民間公益活動を広げていくことが可能になると考えられます。

## 用語集

用語	解説
ESG投資	非財務情報であるESG要素を考慮する投資。ESGは環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）の英語の頭文字を合わせた言葉 <sup>30</sup> 。
アウトカム	事業の実施によるアウトプットがもたらす便益や変化。知識・行動・態度・スキルなどの変化（短期あるいは直接アウトカム）から個人の行動変容、周囲・社会の変化（長期あるいは最終アウトカム）までが含まれる。
アウトカムの分析	社会的インパクト評価の要素の一つであり、事前評価で設定したアウトカム指標に照らして収集したデータの分析や統合を行い、事業実施により生じたアウトカム（正および負）を検証すること。
アウトカム指標	アウトカムを何で測るかを、達成しようとする目標値や程度を明示して表現するもの。
アウトプット	事業の実施により生み出された結果。
アウトプット指標	アウトプットを何で測るかを、達成しようとする目標値や程度を明示して表現するもの。
インパクト投資	社会的事業を行う企業、組織、ファンドへ投資することによって、社会的成果と財務的リターンとの両立を目指すもの <sup>31</sup> 。
インフォームド Consent	情報を収集する相手に、その目的と用途を十分に説明し、事前に同意を得ること。
インプット	事業活動などを行うために使う資源（ヒト・モノ・カネ・情報）。
エビデンス	意思決定において判断材料となる情報を「エビデンス（科学的根拠）」という。再現性や普遍性がどの程度保証されているかという観点から、情報の正確性や信頼性の程度によりエビデンスの高低差が学術的には分類されている。情報の偏りや偶然性が低く、再現性や普遍性が高いほど、エビデンスが高いとされる。
学習する組織	学習と成長の意思を有する人に成長のチャンスを与え、その成果を組織全体で共有することにより、自らも学習して進化する組織 <sup>32</sup> 。
活動	事業のアウトプットを生み出すために事業で実施される一連の活動。
基本方針	休眠預金等交付金に係る資金の活用に関する基本方針（平成30年3月30日内閣総理大臣決定）。 「民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律」（平成28年法律第101号）に基づき定められた方針。
民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律	休眠預金等に係る預金者等の利益を保護しつつ、休眠預金等に係る資金を民間公益活動を促進するために活用することにより、国民生活の安定向上及び社会福祉の増進に資することを目的とする「民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律（平成28年法律第101号）」。
効率性の分析	インプットがアウトプットやアウトカムを生み出すために最適かつ効率的に用いられたかを検証し、資源の有効活用、費用対効果についての検証すること。
コレクティブ・インパクト	立場の異なる組織（行政、企業、NPO、財団、有志団体など）が、組織の壁を越えてお互いの強みを出し合い社会的課題の解決を目指すアプローチのこと。
参加型評価	事業実施団体や評価専門家だけでなく、事業の受益者等も評価過程に参加して協働で評価を行う形。

用語	解説
指定活用団体	<p>「民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律」に基づいて定められた以下の6つの業務を行う団体。</p> <p>① 資金分配団体に対し、助成又は貸付けを行うこと。</p> <p>② 民間公益活動を行う団体に対し、貸付けを行うこと。</p> <p>③ 休眠預金等交付金の受入れを行うこと。</p> <p>④ 民間公益活動の促進に関する調査及び研究を行うこと。</p> <p>⑤ 民間公益活動の促進に資するための啓発活動及び広報活動を行うこと。</p> <p>⑥ 上記の業務に附帯する業務。</p>
資金分配団体	<p>「民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律」に基づいて定められる、民間公益活動を行う団体に対し助成等を行う団体であって、助成等の実施に必要な資金について、指定活用団体から休眠預金等交付金に係る資金を原資とする助成又は貸付けを受けるもの。</p>
持続可能な開発目標（SDGs）	<p>2001年に策定されたミレニアム開発目標（MDGs）の後継として、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2016年から2030年までの国際目標。持続可能な世界を実現するための17のゴール、169のターゲットから構成され、地球上の誰一人として取り残さないことを誓っている。</p>
実行団体	<p>「民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律」に基づいて定められる、民間公益活動を行う団体であって、民間公益活動の実施に必要な資金について、休眠預金等交付金に係る資金を原資とする助成等を受けるもの。</p>
社会的インパクト評価	<p>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「変化」や「便益」等の「アウトカム（短期・中期・長期）」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（評価を行う）こと。</p> <p>（内閣府「休眠預金等交付金に係る資金の活用に関する基本方針」（平成30年3月30日内閣総理大臣決定））<sup>33</sup></p>
セオリー・オブ・チェンジ	<p>事業設計を整理する際に使う手法の一つであり、一般的により包括的に、課題が解決された望ましい状態を実現するための複数の手段を図示したもの。複数の事業から構成したり、解決に正負の影響を及ぼす条件も含めて図示する場合もある。セオリー・オブ・チェンジは定型の図式がなく、ロジック・モデルよりもより自由な形で様々な図式案が提案されている。</p>
説明責任	<p>事業の実施状況や目標達成度を明らかにして、関係者や国民へ公正かつ正確に報告、説明する責任。</p> <p>休眠預金等に係る資金の活用においては、実行団体、資金分配団体及びJANPIA並びに政府の各主体は、成果を含めたあらゆる情報を国民に分かりやすい形で公表し、説明責任を果たすことが基本原則として求められている。</p>
対象グループ	<p>事業が対象とする人々や集団。</p>
伴走支援	<p>資金分配団体は、実行団体に対し、事業の成果をより確実なものとし、その団体の自立性を高めていくため、資金支援だけではなく、事業実施に係る経営支援や人材支援といった非資金的支援を必要に応じて外部の団体や専門家とも連携しつつ支援対象の団体に寄り添って伴走型で支援すること。伴走支援を通して、実行団体の組織の能力強化（キャパシティ・ビルディング）を図り、民間公益活動の自立した担い手を育成することが期待される。</p>
評価表	<p>資金提供によって行われた事業の社会的成果について、「何を」「どのように」測るかについての基準を定めたもの。本評価指針では「評価項目」、「評価小項目」、「評価基準」、「測定方法」を規定したものを「評価表」と呼ぶ。</p>

用語	解説																
評価項目	<p>評価要素ごとに設定された評価すべき項目。各評価項目をさらに細分化し、「評価で何を知りたいのか」を具体的に評価小項目で表している。</p> <table border="1" data-bbox="435 315 1257 768"> <thead> <tr> <th data-bbox="435 315 799 353">評価要素</th> <th data-bbox="799 315 1257 353">評価項目</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="435 353 799 427" rowspan="2">課題の分析</td> <td data-bbox="799 353 1257 392">特定された課題の妥当性</td> </tr> <tr> <td data-bbox="799 392 1257 427">特定された事業対象の妥当性</td> </tr> <tr> <td data-bbox="435 427 799 501" rowspan="2">事業設計の分析</td> <td data-bbox="799 427 1257 465">事業設計の妥当性</td> </tr> <tr> <td data-bbox="799 465 1257 501">事業計画の妥当性</td> </tr> <tr> <td data-bbox="435 501 799 651" rowspan="3">実施状況の分析</td> <td data-bbox="799 501 1257 539">実施状況の適切性</td> </tr> <tr> <td data-bbox="799 539 1257 613">事業実施をとおした活動の改善、知見の共有</td> </tr> <tr> <td data-bbox="799 613 1257 651">組織基盤強化・環境整備</td> </tr> <tr> <td data-bbox="435 651 799 768" rowspan="3">アウトカムの分析</td> <td data-bbox="799 651 1257 689">アウトカムの達成度</td> </tr> <tr> <td data-bbox="799 689 1257 728">波及効果</td> </tr> <tr> <td data-bbox="799 728 1257 768">事業の効率性</td> </tr> </tbody> </table>	評価要素	評価項目	課題の分析	特定された課題の妥当性	特定された事業対象の妥当性	事業設計の分析	事業設計の妥当性	事業計画の妥当性	実施状況の分析	実施状況の適切性	事業実施をとおした活動の改善、知見の共有	組織基盤強化・環境整備	アウトカムの分析	アウトカムの達成度	波及効果	事業の効率性
評価要素	評価項目																
課題の分析	特定された課題の妥当性																
	特定された事業対象の妥当性																
事業設計の分析	事業設計の妥当性																
	事業計画の妥当性																
実施状況の分析	実施状況の適切性																
	事業実施をとおした活動の改善、知見の共有																
	組織基盤強化・環境整備																
アウトカムの分析	アウトカムの達成度																
	波及効果																
	事業の効率性																
評価基準	個々の評価小項目に関して、どのように測定するかを定量的・定性的に示したものの。																
評価小項目	評価項目を細分化し、「評価で何を知りたいのか」を具体的に表した設問。																
評価的思考	批判的思考（クリティカル・シンキング）を評価に適用したもので、探求心やエビデンスに価値を置き、特定の考えに潜在する想定事項を浮き彫りにする思考形態。1)物事の想定事項を見える化し、2) 思慮深い質問を投げかけ、3) 内省や視点の選択を通じて物事の深い理解を追求し、4) 状況をよく理解した上での決断を下し行動を用意する、認知プロセスと言われる。																
プログラム・オフィサー	社会や地域の諸課題を俯瞰的に分析し、それらの解決に有効な助成等のプログラムの策定を行い、実行団体に対する伴走支援を中心に、ヒト・モノ・カネ・情報といった様々なリソースをコーディネートし、ワンストップで、助成等のプロセスから成果に至るまでにおいて、助成事業運営の中核的な役割を潤滑油のように果たしていく人材。																
ベースライン調査	事業実施前のアウトプット指標やアウトカム指標の状況を確認するために実施する調査。																
包括的な支援プログラム	資金分配団体が提出する事業計画を指し、資金支援と事業実施に係る経営支援等の非資金的支援（必要に応じて伴走型で提供）とを一体とし、その支援の対象や方法等をまとめたもの。																
ロジック・モデル	事業設計を整理する際に使う手法の一つであり、事業のための投入（事業実施のために必要な人員、資金、伴走支援、機材、土地、施設など）、活動、アウトプット、アウトカムの関わりについて「もし活動が行われれば、アウトプットが達成され、もしアウトプットが達成されれば、アウトカムが達成され、もしアウトカムが達成されれば、解決したい社会課題へ貢献するであろう」という論理上のつながりについて仮説を立て、体系的に図式化したもの。																

## 別添資料 1. 実行団体向け評価小項目例

以下に記載する評価小項目はあくまでも例であり、全ての小項目を網羅するものではありません。各事業の評価で明らかにしたい事項を検討の上、事前評価の段階で、実行団体自身で評価小項目を設定します。

### 1. 実行団体の事前評価の主な評価小項目例

分析項目	評価項目と評価小項目
課題の分析	<p><u>特定された課題の妥当性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ どのような社会課題を解決しようとするのか。</li> <li>■ 課題の問題構造を十分に把握しているか。</li> <li>■ 解決しようとする社会課題にはどのような解決の必要性・切迫性があるか。</li> <li>■ 解決しようとする社会課題は多様な関係者間で共有されたものか。</li> </ul> <p><u>特定された事業対象の妥当性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業の対象グループの選定は適切か（対象、規模など）。</li> <li>■ 事業の対象グループはどのような問題・関心・期待・懸念などをもっているか。</li> <li>■ 対象グループ以外への波及性はあるか。</li> <li>■ 重要な関係者は誰か。</li> </ul>
事業設計の分析	<p><u>事業設計の妥当性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業が効果を挙げた場合に実現する状態は望ましいものか。</li> <li>■ 事業を通して最終的に達成したい目標や中間的なアウトカムが明示されているか。</li> <li>■ 目標の達成・課題解決の道筋は論理的であるか。</li> <li>■ 最終的に解決したい目標や中間的なアウトカムを達成するための事業設計はできているか。</li> <li>■ 目標・アウトカムや事業設計の内容の達成状況・進捗状況を測定できるように具体的な指標を設定しているか。</li> <li>■ 事業設計には多様な関係者の意見が反映されているか。</li> </ul> <p><u>事業計画の妥当性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業の目標は明確に記述されているか。</li> <li>■ 目標の達成・課題解決の道筋は、組織内の人的・金銭的・ノウハウ・ネットワークの観点からみて合理的であるか。</li> <li>■ 達成したい目標に対して妥当な活動内容が設定されているか。</li> <li>■ 計画の妨げとなる事象が十分に検討され、それを軽減するための対策は検討されているか。</li> </ul>
実施状況の分析	<p><u>実施状況の適切性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業の運営管理体制（進捗管理の仕組み、事業への人員体制、意思決定過程の整理など）の計画に問題はないか。</li> <li>■ アウトプットの指標は適切に設定されているか。</li> <li>■ アウトプットの目標値は妥当か。</li> <li>■ アウトプットの指標入手手段は適切か（入手が困難ではないか、費用がかかりすぎないか、進捗管理手段として使えるかなど）。</li> </ul> <p><u>組織基盤強化・環境整備</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人材（事業を効果的に実施する、あるいは適宜評価できる）の状況を踏まえた育成計画が立てられているか。</li> <li>■ 助成終了後も活動を継続していくための資金計画の検討がされているか。</li> </ul>

## 2. 実行団体の中間評価の主な評価小項目例

分析項目	評価項目と評価小項目
課題の分析、事業設計の分析	<p><u>特定された課題の妥当性、特定された事業対象の妥当性、事業設計の妥当性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事前評価以降、事業を取り巻く環境（政策、経済、社会など）の変化はないか。</li> </ul> <p>→事業実施中に、事業を取り巻く環境の変化が起き、事業計画を変更する場合等は、事前評価と同様に課題の分析と事業設計の分析を行います。</p>
実施状況の分析	<p><u>実施状況の適切性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事前評価以降、事業を取り巻く環境（政策、経済、社会など）の変化はないか。</li> <li>■ インプットは計画どおりか（計画値との比較）。</li> <li>■ 活動は計画どおりに実施されているか。</li> <li>■ アウトプットは計画どおり産出されているか（目標値との比較）。</li> <li>■ 事業目標の達成の見込みはあるか（目標値との比較）。</li> <li>■ 意図した対象者に事業は届いているか。</li> <li>■ 活動を実施する上で支障となる問題は起きていないか。その原因は何か。</li> <li>■ 当初設定された目標に対し、課題として想定されていた事項の解消に向けた活動の進捗は順調か。</li> <li>■ 関係組織との連携は十分か。</li> <li>■ 計画に沿って活動を行うために、過不足ない量・質のインプットがタイミング良く実施されたか。実施されているか。</li> <li>■ 事業の運営管理体制に問題はないか（進捗管理の仕組み、意思決定過程など）</li> </ul> <p><u>実施をとおした活動の改善、知見の共有</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ アウトプット発生に影響を与えた阻害・貢献要因は何か。</li> <li>■ 事業の進捗において必要な実施事業の見直しが行われているか。</li> <li>■ 事業設計の実行が計画どおり行われなかった場合、原因の分析はされているか。</li> <li>■ 事業を通して新たなアイデアが生まれたか。</li> <li>■ 事前評価時に指摘された問題・課題・リスクは、どのように変化しているか。</li> <li>■ 今後留意していかなければならないことは何か。</li> </ul> <p><u>組織基盤強化・環境整備</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人材（事業を効果的に実施する、あるいは適宜評価できる）は育っているか。</li> <li>■ 「学習する組織」として成長しつつあるか（7章 2（2）参照）。</li> <li>■ 事業の運営管理体制（進捗管理の仕組み、事業への人員体制、意思決定過程の整理など）に問題はないか。</li> <li>■ 組織の体制・事業体制は事業目標に対して適切かつ十分か。</li> <li>■ 組織体制・事業体制に変化はあったか。</li> <li>■ 組織の財政状態・財務体質に変化は生まれているか。</li> <li>■ 新たに構築された人や団体との協力・連携関係はあるか。</li> <li>■ 組織の財政的な成長につながっているか。</li> </ul>
アウトカムの分析	<p><u>アウトカムの達成度</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業を通して最終的に達成したい目標や短期・中間的なアウトカムは達成される見通しがあるか。</li> <li>■ もたらされた変化は事業の実施に起因するものか。</li> </ul>

### 3. 実行団体の事後評価の主な評価小項目例

分析項目	評価項目と評価小項目
課題の分析、事業設計の分析	<p><u>特定された課題の妥当性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 対象地域・社会のニーズに合致していたか。</li> <li>■ 課題の問題構造を十分に把握しているか。</li> <li>■ 解決しようとする社会課題にはどのような解決の必要性・切迫性があるか。</li> <li>■ 解決しようとする社会課題は多様な関係者間で共有されたものか。</li> </ul> <p><u>特定された事業対象の妥当性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 対象グループのニーズに合致していたか。</li> <li>■ 対象グループの選定は適正だったか（対象、規模など）。</li> <li>■ 対象グループ以外への波及性はあったか。</li> </ul>
実施状況の分析	<p><u>実施状況の適切性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ インプットは計画どおり、過不足ない量・質でタイミングよく行われたか。</li> <li>■ 活動は計画どおりに実施されたか。</li> <li>■ アウトプットを産出するために十分な活動であったか。</li> <li>■ アウトプットは計画どおり産出されたか（目標値との比較）。</li> <li>■ アウトプットは事業目標を達成するために十分であったか。</li> <li>■ アウトプットから事業目標に至るまでの外部要因は現時点においても正しいか。外部要因の影響はあったか。</li> <li>■ 中間評価以降の事業を取り巻く環境（政策、経済、社会など）の変化はあったか。</li> <li>■ 対象グループや関係組織の事業への参加度や事業に対する認識は高いか。</li> <li>■ 設定された目標に対し、当初課題として想定されていた事項の解消に向けた活動の進捗は順調か。</li> <li>■ 関係組織との連携は十分か。</li> </ul> <p><u>実施をとおした活動の改善、知見の共有</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 計画どおりのアウトプット発生に影響を与えた阻害・貢献要因は何か。</li> <li>■ 事業の進捗によって必要な実施事業の見直しが行われているか。</li> <li>■ 事業設計の実行が計画どおり行われなかった場合、原因の分析はされているか。</li> <li>■ 事業を通して新たなアイデアが生まれたか。</li> </ul> <p><u>組織基盤強化・環境整備</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人材（事業を効果的に実施する、あるいは適宜評価できる）は育っているか。</li> <li>■ 「学習する組織」として成長しつつあるか（7章 2（2）参照）。</li> <li>■ 組織体制・事業体制に変化はあったか。</li> <li>■ 組織の財政的な成長につながっているか。</li> </ul>
アウトカムの分析	<p><u>アウトカムの達成度</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業を通して最終的に達成したい目標や中間的なアウトカムは達成されたか。</li> <li>■ インプット・アウトプットの実績、活動の状況に照らし合わせて、中長期目標は事業の効果として発現が見込まれるか（事業終了後に追跡評価等で効果の検証が可能か）。</li> <li>■ 中長期目標の達成を阻害する要因はあるか。</li> <li>■ 外部要因等の影響はあったか。</li> </ul>



分析項目	評価項目と評価小項目
	<p><u>波及効果</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業の実施によって当初想定した目標や中間的な成果以外の変化は確認されたか。</li> <li>■ 対象とする地域や分野等を超えて、同様の手法による取り組みは波及しそうか。</li> <li>■ その他、負の影響はあったか。</li> </ul> <p><u>事業の効率性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業実施のためのインプットに対して成果の規模や質は妥当であったか。</li> <li>■ 他の類似事業と比較して効率性は高かったか。</li> <li>■ 全く使われなかった（あまり使われなかった）資源はなかったか。</li> <li>■ 類似事業と比較してアウトプットはインプットに見合ったものか。</li> </ul>

#### 4. 実行団体の追跡評価の主な評価小項目例

分析項目	評価項目と評価小項目
<p>アウトカムの分析</p>	<p><u>アウトカムの達成度</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中長期目標は達成されているか（目標値との比較）。</li> <li>■ 中長期目標の達成により、社会課題の解決に貢献したか。</li> <li>■ 中長期目標達成の阻害・貢献要因は何か。</li> <li>■ 中長期目標は事業実施により発現したものか。</li> <li>■ プロジェクト目標から中長期目標に至るまで外部要因の影響はなかったか。</li> </ul> <p><u>波及効果</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中長期目標以外の正負の影響があるか。</li> <li>■ 対象グループの違い（ジェンダー、社会的階層の違いなど）により、異なった影響はあるか。</li> </ul>

## 別添資料 2. 資金分配団体向け評価小項目例

以下に記載する評価小項目はあくまで例であり、全ての小項目を網羅するものではありません。各事業の評価で明らかにしたい事項を検討の上、事前評価の段階で、資金分配団体自身で評価小項目を設定します。

### 1. 資金分配団体の事前評価の主な評価小項目例

分析項目	評価項目と評価小項目
課題の分析	<p><u>特定された課題の妥当性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ どのような社会課題を解決しようとするのか。</li> <li>■ 課題の問題構造を十分に把握しているか。</li> <li>■ 解決しようとする社会課題にはどのような解決の必要性・切迫性があるか。</li> <li>■ 解決しようとする社会課題は多様な関係者間で共有されたものか。</li> </ul> <p><u>特定された事業対象の妥当性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業の対象グループの選定は適切か（対象、規模など）。</li> <li>■ 事業の対象グループはどのような問題・関心・期待・懸念などをもっているか。</li> <li>■ 対象グループ以外への波及性はあるか。</li> <li>■ 重要な関係者は誰か。</li> </ul>
事業設計の分析	<p><u>事業設計の妥当性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業が効果を挙げた場合に実現する状態は望ましいものか。</li> <li>■ 事業を通して最終的に達成したい目標や中間的なアウトカムが明示されているか。</li> <li>■ 目標の達成・課題解決の道筋は論理的であるか。</li> <li>■ 最終的に解決したい目標や中間的なアウトカムを達成するための事業設計はできているか。</li> <li>■ 目標・アウトカムや事業設計の内容の達成状況・進捗状況を測定できるように具体的な指標を設定しているか。</li> <li>■ 事業設計には多様な関係者の意見が反映されているか。</li> <li>■ 達成したい目標に対して実行団体への期待は明確に設定され公表されているか。</li> </ul> <p><u>事業計画の妥当性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業の目標は明確に記述されているか。</li> <li>■ 目標の達成・課題解決の道筋は、組織内の人的・金銭的・ノウハウ・ネットワークの観点からみて合理的であるか。</li> <li>■ 達成したい目標に対して妥当な活動内容が設定されているか。</li> <li>■ 計画の妨げとなる事象が十分に検討され、それを軽減するための対策は検討されているか。</li> </ul>
実施状況の分析	<p><u>実施状況の適切性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業の運営管理体制（進捗管理の仕組み、事業への人員体制、意思決定過程の整理など）の計画に問題はないか。</li> <li>■ アウトプットの指標は適切に設定されているか。</li> <li>■ アウトプットの目標値は妥当か。</li> <li>■ アウトプットの指標入手手段は適切か（入手が困難ではないか、費用がかかりすぎないか、進捗管理手段として使えるかなど）。</li> </ul> <p><u>組織基盤強化・環境整備</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人材（事業を効果的に実施する、あるいは適宜評価できる）の状況を踏</li> </ul>

分析項目	評価項目と評価小項目
	<p>まえた育成計画が立てられているか。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ プログラム・オフィサーを含め、内部に具体的な伴走支援のノウハウを蓄積する体制を整備しているか。</li> <li>■ 包括的支援事業の在り方に関する知見や経験を蓄積する体制を整備しているか。</li> <li>■ 助成終了後も活動を継続していくための資金計画の検討がされているか。</li> <li>■ 当該分野や地域に対して、事業の実施を促進する上で必要な環境づくりは行われているか。</li> <li>■ 環境整備に関する活動やアウトプットはアウトカムに対して十分か。</li> </ul>

## 2. 資金分配団体の中間評価の主な評価小項目例

分析項目	評価項目と評価小項目
課題の分析、事業設計の分析	<p><u>特定された課題の妥当性、特定された事業対象の妥当性、事業設計の妥当性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事前評価以降、事業を取り巻く環境（政策、経済、社会など）の変化はないか。</li> </ul> <p>→事業実施中に、事業を取り巻く環境の変化が起き、事業計画を変更する場合等は、事前評価と同様に課題の分析と事業設計の分析を行います。</p>
実施状況の分析	<p><u>実施状況の適切性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事前評価以降、事業を取り巻く環境（政策、経済、社会など）の変化はないか。</li> <li>■ インプットは計画どおりか（計画値との比較）。</li> <li>■ 活動は計画どおりに実施されているか。</li> <li>■ アウトプットは計画どおり産出されたか（目標値との比較）。</li> <li>■ 事業目標の達成の見込みはあるか（目標値との比較）。</li> <li>■ 意図した対象者に事業は届いているか。</li> <li>■ 活動を実施する上で支障となる問題は起きていないか。その原因は何か。</li> <li>■ 当初設定された目標に対し、課題として想定されていた事項の解消に向けた活動の進捗は順調か。</li> <li>■ 関係組織との連携は十分か。</li> <li>■ 計画に沿って活動を行うために、過不足ない量・質のインプットがタイミング良く実施されたか。実施されているか。</li> <li>■ 事業の運営管理体制に問題はないか（進捗管理の仕組み、意思決定過程など）。</li> <li>■ 今後留意していかなければならないことは何か。</li> <li>■ 実行団体による活動は計画どおりに実施されているか。</li> <li>■ 実行団体が必要とする伴走支援を提供できているか。</li> </ul> <p><u>実施をとおした活動の改善、知見の共有</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ アウトプット発生に影響を与えた阻害・貢献要因は何か。</li> <li>■ 事業の進捗において必要な実施事業の見直しが行われているか。</li> <li>■ 事業設計の実行が計画どおり行われなかった場合、原因の分析はされているか。</li> <li>■ 事業を通して新たなアイデアが生まれたか。</li> <li>■ 事前評価時に指摘された問題・課題・リスクは、どのように変化しているか。</li> <li>■ 今後留意していかなければならないことは何か。</li> </ul>

分析項目	評価項目と評価小項目
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 資金分配団体及びプログラム・オフィサーは実行団体への支援を通じて得た情報を十分に活かし学びを改善につなげることができているか。</li> <li>■ 資金分配団体は実行団体からの先進的な活動を学ぶとともにその知見を広く共有できるように整理・蓄積しているか。</li> </ul> <p><u>組織基盤強化・環境整備</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人材（事業を効果的に実施する、あるいは適宜評価できる）は育っているか。</li> <li>■ 「学習する組織」として成長しつつあるか（7章 2（2）参照）。</li> <li>■ 事業の運営管理体制（進捗管理の仕組み、事業への人員体制、意思決定過程の整理など）に問題はないか。</li> <li>■ 組織の体制・事業体制は事業目標に対して適切かつ十分か。</li> <li>■ 組織体制・事業体制に変化はあったか。</li> <li>■ 組織の財政状態・財務体質に変化は生まれているか。</li> <li>■ 組織の財政的な成長につながっているか。</li> <li>■ 新たに構築された人や団体との協力・連携関係はあるか。</li> <li>■ プログラム・オフィサーを含め、内部に具体的な伴走支援のノウハウを蓄積する体制を整備しているか。</li> <li>■ 総合的な判断として、実行団体の組織基盤はどの側面でどの程度強化されたか。それは何のためによるものと考えられるか。</li> <li>■ 包括的支援事業の在り方に関する知見や経験を蓄積する体制を整備しているか。</li> <li>■ 当該分野や地域を取り巻く環境に変化は生まれているか。</li> <li>■ 事業の実施に必要な環境づくりに関する活動によりアウトプットは計画どおり産出されているか。</li> <li>■ 環境整備にかかる活動やアウトプットは十分に達成されているか。</li> </ul>
アウトカムの分析	<p><u>アウトカムの達成度</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業を通して最終的に達成したい目標や短期・中間的なアウトカムは達成される見通しがあるか。</li> <li>■ もたらされた変化は事業の実施に起因するものか。</li> <li>■ 実行団体の事業を通して資金分配団体が最終的に達成したい目標や中間的な成果は達成されたか（アウトプットを産出するために十分な活動であったか。アウトプットを産出するために十分なインプットであったか）。</li> </ul>

### 3. 資金分配団体の事後評価の主な評価小項目例

分析項目	評価項目と評価小項目
課題の分析・事業設計の分析	<p><u>特定された課題の妥当性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 対象地域・社会のニーズに合致していたか。</li> <li>■ 課題の問題構造を十分に把握しているか。</li> <li>■ 解決しようとする社会課題にはどのような解決の必要性・切迫性があるか。</li> <li>■ 解決しようとする社会課題は多様な関係者間で共有されたものか。</li> </ul> <p><u>特定された事業対象の妥当性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 対象グループのニーズに合致していたか。</li> <li>■ 対象グループの選定は適正だったか（対象、規模など）。</li> <li>■ 対象グループ以外への波及性はあったか。</li> </ul>

分析項目	評価項目と評価小項目
実施状況の分析	<p data-bbox="395 230 624 264"><u>実施状況の適切性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="395 264 1358 338">■ インプットは計画どおり、過不足ない量・質でタイミングよく行われたか。</li> <li data-bbox="395 338 943 371">■ インプットは計画どおり実施されたか。</li> <li data-bbox="395 371 1139 405">■ アウトプットを産出するために十分な活動であったか。</li> <li data-bbox="395 405 1222 439">■ アウトプットは計画どおり産出されたか（目標値との比較）。</li> <li data-bbox="395 439 1195 472">■ アウトプットは事業目標を達成するために十分であったか。</li> <li data-bbox="395 472 1358 546">■ アウトプットから事業目標に至るまでの外部要因は現時点においても正しいか。外部要因の影響はあったか。</li> <li data-bbox="395 546 1358 620">■ 中間評価以降の事業を取り巻く環境（政策、経済、社会など）の変化はあったか。</li> <li data-bbox="395 620 1326 694">■ 対象グループや関係組織の事業への参加度や事業に対する認識は高いか。</li> <li data-bbox="395 694 1054 728">■ 実行団体が必要とする伴走支援を提供できたか。</li> <li data-bbox="395 728 799 761">■ 関係組織との連携は十分か。</li> <li data-bbox="395 761 1082 795">■ 実行団体による活動は計画どおりに実施されたか。</li> <li data-bbox="395 795 1278 828">■ 実行団体が活動を実施する上で支障となる問題は起きていないか。</li> <li data-bbox="395 828 1358 902">■ 設定された目標に対し、当初課題として想定されていた事項の解消に向けた活動の進捗は順調か。</li> </ul> <p data-bbox="395 954 874 987"><u>実施を通じた活動の改善、知見の共有</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="395 987 1337 1021">■ 計画どおりのアウトプット発生に影響を与えた阻害・貢献要因は何か。</li> <li data-bbox="395 1021 1251 1055">■ 事業の進捗によって必要な実施事業の見直しが行われているか。</li> <li data-bbox="395 1055 1358 1128">■ 事業設計の実行が計画どおり行われなかった場合、原因の分析はされているか。</li> <li data-bbox="395 1128 999 1162">■ 事業を通して新たなアイデアが生まれたか。</li> <li data-bbox="395 1162 1374 1236">■ 資金分配団体及びプログラム・オフィサーは実行団体への支援を通じて得た情報を十分に活かし学びにつなげることができているか。</li> <li data-bbox="395 1236 1353 1310">■ 資金分配団体は実行団体からの先進的な活動を学ぶとともにその知見を広く共有できるように整理・蓄積しているか。</li> </ul> <p data-bbox="395 1352 707 1386"><u>組織基盤強化・環境整備</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="395 1386 1374 1460">■ 人材（事業を効果的に実施する、あるいは適宜評価できる）は育っているか。</li> <li data-bbox="395 1460 1374 1534">■ プログラム・オフィサーを含め、内部に具体的な伴走支援のノウハウを蓄積する体制を整備しているか。</li> <li data-bbox="395 1534 1374 1608">■ 包括的支援事業の在り方に関する知見や経験を蓄積する体制を整備しているか。</li> <li data-bbox="395 1608 1374 1682">■ 総合的な判断として、実行団体の組織基盤はどの側面でどの程度強化されたか。それは何のためによるものと考えられるか。</li> <li data-bbox="395 1682 1310 1715">■ 「学習する組織」として成長しつつあるか（7章 2（2）参照）。</li> <li data-bbox="395 1715 1027 1749">■ 助成終了後の資金調達の計画はできているか。</li> <li data-bbox="395 1749 1110 1783">■ 組織の財政状態・財務体質に変化は生まれているか。</li> <li data-bbox="395 1783 1374 1856">■ 組織体制・事業体制は事業目標を実現する上において適切かつ十分な体制になっているか。</li> <li data-bbox="395 1856 1166 1890">■ 新たに構築された人や団体との協力・連携関係はあるか。</li> <li data-bbox="395 1890 1166 1924">■ 当該分野や地域を取り巻く環境に変化は生まれているか。</li> <li data-bbox="395 1924 1358 1998">■ 環境づくりにかかる活動によりアウトプットは計画どおり産出されているか。</li> <li data-bbox="395 1998 1337 2031">■ 組織基盤・環境整備にかかる活動により、事業の活動は促進されたか。</li> </ul>

分析項目	評価項目と評価小項目
アウトカムの分析	<p><u>アウトカムの達成度</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 実行団体の事業をとおして資金分配団体が最終的に達成したいアウトカムは達成されたか。</li> <li>■ もたらされた変化は事業の実施に起因するものか。</li> <li>■ もたらされた変化は多様な関係者間で納得のいく水準のものだったか。</li> <li>■ 想定したアウトカム以外の正負の影響は生じたか。</li> </ul> <p><u>波及効果</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 実行団体の事業実施により、当初想定していた目標やアウトカムは確認されたか。</li> <li>■ 地域や課題の取り巻く環境の変化は確認されたか。</li> <li>■ 資金分配団体が対象とする地域や分野等を超えて、同様の手法による取り組みが始まるといった変化が確認されたか。</li> </ul> <p><u>事業の効率性</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 類似事業と比較してアウトプットはインプットに見合ったものか。</li> <li>■ 事業実施のためのインプットに対して成果の規模や質は妥当であったか。</li> <li>■ 他の類似事業と比較して効率性は高かったか。</li> <li>■ 全く使われなかった（あまり使われなかった）資源はなかったか。</li> </ul>

#### 4. 資金分配団体の追跡評価の主な評価小項目例

分析項目	評価項目と評価小項目
実施状況の分析	<p><u>組織基盤強化・環境整備</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 実行団体は取り組みを継続しているか。それにより事業で目指していた効果が継続して発現しているか。</li> <li>■ 総合的な判断として、実行団体の組織基盤はどの側面でどの程度強化されたか。それは何のためによるものと考えられるか。</li> </ul>
アウトカムの分析	<p><u>アウトカムの達成度</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中長期目標は達成されているか（目標値との比較）。</li> <li>■ 中長期目標の達成により、社会課題の解決に貢献したか。</li> <li>■ 中長期目標達成の阻害・貢献要因は何か。</li> <li>■ 中長期目標は事業実施により発現したものか。</li> <li>■ プロジェクト目標から中長期目標に至るまで外部要因の影響はなかったか。</li> </ul> <p><u>波及効果</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中長期目標以外の正負の影響があるか。</li> <li>■ 対象グループの違い（ジェンダー、社会的階層の違いなど）により、異なる影響はあるか。</li> <li>■ 当該分野や地域を取り巻く環境に変化は生まれているか。</li> </ul>

## 参考文献

- Epstein, Marc J. and Kristi Yuthas (2014) *Measuring and Improving Social Impact s: A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors* Measuring and Improving Social Impacts, Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers (鶴尾雅隆・鴨崎貴泰監訳、松本裕訳 (2015) 『社会的インパクトとは何か：社会変革のための投資・評価・事業戦略ガイド』英治出版)
- 大島巖・源由理子・山野則子・贅川信幸・新藤健太・平岡公一共編著 (2019) 『実践家参画型エンパワメント評価の理論と方法～CD-TEP法：協働によるEBP効果モデルの構築』日本評論社
- 粉川一郎・特定非営利活動法人コミュニティ・シンクタンク「評価みえ」監修 (2011) 『社会を変えるNPO評価—NPOの次のステップづくり—』北樹出版
- 佐々木亮 (2003) 『政策評価トレーニング・ブック』多賀出版
- 佐々木亮 (2010) 『評価論理—評価学の基礎—』多賀出版
- 社会的インパクト評価イニシアチブ (2018) 『社会的インパクト・マネジメント・ガイドライン』
- 社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ (内閣府) (2016) 『社会的インパクト評価の推進に向けて—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—』
- ジョエル・J・オロズ (2005) 『助成という仕事～社会変革におけるプログラム・オフィサーの役割』明石書店
- 新藤健太・大島巖・鴨澤小織・他 (2017) 「CD-TEP法を活用した事業評価手法の開発—事業評価にプログラム評価の理論と方法を活用した試み」『日本評価学会春季第14回大会抄録集』日本評価学会
- 独立行政法人 国際協力機構 (2004) 『プロジェクト評価の手引き』
- 独立行政法人 国際協力機構 (2016) 『JICA事業評価ハンドブック (Ver. 1.1)』
- 日本NPOセンター (2018) 『知っておきたいNPOのこと 5 [事業評価編]』日本NPOセンター
- 日本評価学会 (2012) 『評価倫理ガイドライン』
- Patton, M. (1997) *Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text. 3rd Edition.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications (大森彌監修、山本泰・長尾眞文編 (2001) 『実用重視の事業評価入門』清水弘文堂書房)
- 牧田東一編著 (2007) 『プログラム・オフィサー～助成金配分と社会的価値の創出』(学陽書房)
- ピーター・M・センゲ (枝廣淳子・小田 理一郎・中小路 佳代子訳 (2011) ) 『学習する組織—システム思考で未来を創造する』
- 源由理子編著 (2016) 『参加型評価—改善と変革のための評価の実践—』晃洋書房
- 三好皓一編 (2008) 『評価論を学ぶ人のために』世界思想社
- 安田節之 (2011) 『プログラム評価—対人・コミュニティ援助の質を高めるために』新曜社
- 龍慶昭・佐々木亮 (2004) 『<増補改訂版>政策評価の理論と技法』多賀出版
- Rossi, P. H., M. W. Lipsey and H. E. Freeman (2004) *Evaluation: A Systematic Approach SEVENTH EDITION,* Thousand Oaks, CA: Sage Publications (大島巖・平岡公一・森俊夫・元永拓郎監訳 (2005) 『プログラム評価の理論と方法：システムティックな対人サービス・政策評価の実践ガイド』日本評論社)
- Weiss, Carol H. (1998) *Evaluation: Methods for Studying Programs and Policies, Second Edition,* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall (佐々木亮監修、前川美湖・池田満監訳 (2014) 『入門 評価学 政策・プログラム研究の方法』日本評論社)

## リンク集

- 休眠預金等交付金に係る資金の活用に関する基本方針（平成30年3月30日内閣総理大臣決定）  
[https://www5.cao.go.jp/kyumin\\_yokin/kihonhoshin/kihonhoshin\\_1.pdf](https://www5.cao.go.jp/kyumin_yokin/kihonhoshin/kihonhoshin_1.pdf)
- 民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律（平成28年法律第101号）  
[http://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws\\_search/lsg0500/detail?lawId=428AC100000101](http://elaws.e-gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws_search/lsg0500/detail?lawId=428AC100000101)
- 一般財団法人日本民間公益活動連携機構（JANPIA）  
<https://www.janpia.or.jp>

## 文末注一覧

- <sup>1</sup> 「民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律」（平成28年法律第101号）は、休眠預金等に係る預金者等の利益を保護しつつ、休眠預金等に係る資金を民間公益活動を促進するために活用することにより、国民生活の安定向上及び社会福祉の増進に資することを目的としている。
- <sup>2</sup> 「休眠預金等交付金に係る資金の活用に関する基本方針（平成30年3月30日内閣総理大臣決定）」（以下、基本方針）は、「民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律」（平成28年法律第101号）に基づき定められている。休眠預金等に係る資金の活用の①意義及び目標、②基本的な事項、③目標を達成するために必要な民間公益活動促進業務に関する事項、④指定活用団体の基準及び手続に関する事項、⑤指定活用団体の作成する事業計画の認可の基準及び手続に関する事項、⑥成果に係る評価の実施に関する事項、⑦その他必要な事項が定められている。
- <sup>3</sup> 日本NPOセンター（2017）「知っておきたいNPOのこと5【事業評価編】」では、全国のNPOを対象に2017年1-2月にアンケート調査（有効回答数931件）を行い、7割以上の回答者が「事業評価を実施したこと」が「ない」と回答したと紹介している（p.12-13）。
- <sup>4</sup> 評価研究においては、プログラム理論をもとにした評価体系をプログラム評価と呼び、評価の実施に際しては、評価の設問（本指針では評価小項目を設けることとしている）を種類別に整理している。この種類分けは、本指針における「課題の分析」、「事業設計の分析」、「実施状況の分析」、「アウトカムの分析」に概ね対応している。（Rossi, Lipsey and Freeman（2005）『プログラム評価の理論と方法：システムティックな対人サービス・政策評価の実践ガイド』，p.51-60）
- <sup>5</sup> 基本方針の「第6 休眠預金等に係る資金の活用の成果に係る評価の実施に関する事項（p.26-31）」において、評価の意義として述べられている。基本方針p.26。
- <sup>6</sup> 基本方針の「第6 休眠預金等に係る資金の活用の成果に係る評価の実施に関する事項（p.26-31）」において、評価の意義を述べた上で、「民間公益活動の成果の評価に係る事務負担が、本来なされるべき民間公益活動の妨げにならないようにする必要がある。」としている。基本方針 p.26。
- <sup>7</sup> 基本方針の「第6 休眠預金等に係る資金の活用の成果に係る評価の実施に関する事項（p.26-31）」において民間公益活動の成果に関し、社会的インパクト評価を行う目的として記載されている。基本方針 p.26。
- <sup>8</sup> 基本方針の「第3 休眠預金等に係る資金の活用の目標を達成するために必要な民間公益活動促進業務に関する事項（p.13-18）」において、指定活用団体の基本業務が7項目記載されており、そのうちの1項目を「適切な評価の実施（p.18）」としている。基本方針 p.18。
- <sup>9</sup> 内閣府が設置した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の推進に向けて—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—」（平成28年3月）において、評価の目的を「①説明責任を果たす、②学び・改善」と定めている（p.2）。
- <sup>10</sup> 基本方針 注28に記載。
- <sup>11</sup> 文末注6に同じ。
- <sup>12</sup> 基本方針の「第6 休眠預金等に係る資金の活用の成果に係る評価の実施に関する事項（p.26-31）」の「（1）評価の実施主体（p.27）」において、評価の実施主体は自己評価を基本しつつ、「民間公益活動を行う団体は、資金分配団体とあらかじめ合意した上で、民間公益活動のうち、大規模なもの、重要なものや国民的な関心が高いもの等については、『外部評価』や『第三者評価』を行うことにより、評価の信頼性及び客観性を確保しなければならない。なお、その場合には、公正で透明な評価を行う観点から、原則として利害関係者が加わらないようにし、利害関係者が入らざるを得ない場合には、民間公益活動を行う団体は、利害関係者の氏名とその理由を明確にしなければならない。」と定めている。基本方針p.27
- <sup>13</sup> 基本方針 注28に記載。



<sup>14</sup> 基本方針 注30に記載。

<sup>15</sup> 海外では、社会的インパクト評価は、その実施目的や方法に多様性があるものの、各団体では、社会的インパクト評価の実施にあたり最低限守るべき評価原則を示している。評価や計測の原則に関する内外の例として、例えば以下がある。米国評価学会では、①体系的調査(Systematic Inquiry)、②適正能力(Competence)、③誠実さと正直さ(Integrity/Honesty)、④人々への敬意(Respect for People)、⑤公共の利益への責任(Responsibilities for general and public welfare)を5原則として掲げている。世界保健機関では、①公平性(Im partiality)、②独立性(Independence)、③有用性(Utility)、④質(Quality)、⑤透明性(Transparency)を評価の5原則に定めている。英国のビッグソサエティ・キャピタル(社会的金融中間支援団体への投融資機関)は①戦略的な(Strategic)、②有益な(Useful)、③時機の良い(Timely)、④比例的な(Proportionate)、⑤包含的な(Inclusibe)、⑥入手可能な(Accessible)、⑦透明性のある(Transparent)ことを良いインパクト計測の原則としている。内閣府が設置した社会的インパクト評価検討ワーキング・グループがとりまとめた「社会的インパクト評価の推進に向けて—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—」(平成28年3月)では、評価の原則の例として、①重要性、②比例性、③比較可能性、④利害関係者の参加・協働、⑤透明性を紹介している。社会的インパクト評価イニシアチブ(2018)『社会的インパクト・マネジメント・ガイドライン(p.7)』では、①ステークホルダーの参加・協働、②重要性、③信頼性、④透明性、⑤比例性を5原則とし、⑥経時的比較可能性、⑦一般化可能性を「+2原則」と定めている。

<sup>16</sup> 社会的インパクト評価は、事業実施によってもたらされたインパクトを厳格に計測する「インパクト評価」とは異なる。本制度で定義している社会的インパクト評価では、事業の計画・設計段階から事業実施、結果報告までの一連の事業工程を対象として評価を行うことで、プロセスの透明性や適性性の確保を図るとともに、成果の可視化を行う。

<sup>17</sup> 基本方針の「第2 休眠預金等に係る資金の活用に関する基本的な事項」において、9つの基本原則が定められている。そのうちの一つに「持続可能性」として、「民間公益活動の自立した担い手の育成及び民間の資金を自ら調達できる環境の整備に資するよう休眠預金等に係る資金を活用し、社会の諸課題が自律的かつ持続的に解決される仕組みを構築する」と定められている。

<sup>18</sup> 例えば、分析項目「実施状況の分析」の評価項目「組織基盤強化・環境整備」において、評価小項目を「人材(事業を効果的に実施する、あるいは適宜評価できる)は育っているか」と設定し、アウトカム・アウトプット指標ではこの評価小項目に対する判断基準を示せない場合は、別途、この評価小項目に対する判断基準・方法を評価基準として設定することになる。

<sup>19</sup> 2019年度事業では「新規企画支援事業」との事業種類で斬新で革新的な手法による社会の諸課題解決への取り組みを促進するため、企業等の他セクターと連携した新規企画の創出と実行の加速を目指す点を特徴とした。

<sup>20</sup> 被災者にとって「正しい」支援とは被災者が安定した状況で、尊厳をもって生存し回復するためにあるべき人道対応・実現すべき状況とはどのようなものかを、国際的プロジェクトである「スフィア・プロジェクト」では「人道憲章の枠組みに基づき、生命を守るための主要な分野における最低限満たされるべき基準」を「スフィア・ハンドブック」としてまとめている。内閣府(防災担当)では、「避難所運営ガイドライン」(2016年4月)において、「今後日本の『避難所の質の向上』を考えると、参考にすべき国際基準」としている。[https://jqan.info/wpJQ/wp-content/uploads/2019/10/spherehandbook2018\\_jpn\\_web.pdf](https://jqan.info/wpJQ/wp-content/uploads/2019/10/spherehandbook2018_jpn_web.pdf)

<sup>21</sup> 事業ステージの分類は、大島巖・源由理子・山野則子・賛川信幸・新藤健太・平岡公一共編著(2019)『実践家参画型エンパワメント評価の理論と方法~CD-TEP法:協働によるEBP効果モデルの構築』の「4段階のステージ(効果モデル形成・発展ステージ)」を参考にしている。

<sup>22</sup> 基本方針の「はじめに」(p.2)に記載。

<sup>23</sup> 学習する組織は、米国の経営学者ピーター・M・センゲが広めた概念であり、従来の権威主義的な組織論に対抗する組織論の一つ。学習する組織の5つの特徴として、システム思考、個人の学習意欲、個々人の固定観念の柔軟化、ビジョンの共有、チーム学習を挙げている。

<sup>24</sup> 意思決定において判断材料となる情報を「エビデンス(科学的根拠)」という。再現性や普遍性がどの程度保証されているかという観点から、情報の正確性や信頼性の程度によりエビデンスの高さが学術的に分類されている。情報の偏りや偶然性が低く、再現性や普遍性が高いほど、エビデンスが高いとされる。なお、本文中の①事業を改善させる姿勢、②新たなアイデアを生み出す実践、③エビデンスの蓄積とその活用については、CD-TEP法を活用した事業評価手法(新藤ら2017)を参考にした。

<sup>25</sup> Buckley, J. T. Archibald, M. Hargraves, & W. M. Trochim (2015). “Defining and teaching evaluative thinking: Insights from research on critical thinking” *American Journal of Evaluation*, 36(3), 375-388.にて以下のとおり定義されている。“Evaluative thinking is critical thinking applied in the context of evaluation, motivated by an attitude of inquisitiveness and a belief in the value of evidence, that involves identifying assumptions, posing thoughtful questions, pursuing deeper understanding through reflection and perspective taking, and informing decisions in preparation for action.”

---

<sup>26</sup> 日本評価学会では、「評価倫理ガイドライン」（2012年12月1日）において「評価に携わる者が従うべき基本的な諸原則」を定めており、このうち「倫理に関する基本原則」として、①公共の利益への責任、②誠実、③人々の経緯、④独立性が定められている。

<sup>27</sup> 同上。

<sup>28</sup> 基本方針の「第2 休眠預金等に係る資金の活用に関する基本的な事項（p.5-8）」において、「休眠預金等に係る資金の活用に当たっての基本原則」が定められており、「民間主導」はそのうちの一原則として、「本制度の運用に当たっては、指定活用団体を中心に、各関係主体間の連携の下に民間主導で行い、行政の過度な干渉を避け、民間の発意を尊重する」と定めている。

<sup>29</sup> John Kania & Mark Kramer (2011). “Collective Impact” Stanford Social Innovation Review において、社会課題の解決に有効な手段として、コレクティブ・インパクトの事例や、コレクティブ・インパクトの条件を紹介している。組織間の通常の協力・協調との違いとして、コレクティブ・インパクトでは、①全関係組織が共通のビジョンを持つこと、②合意された共通指標でデータを収集し、測定・報告すること、③それぞれの強みを生かし、全体の中での役割を意識して活動を行うこと、④異なる立場の関係者が信頼関係を築くために、時間をかけて継続的に協議を続け、全体の決定がエビデンスをもとに、特定の立場を利するものではなく、最善の解決策であると納得感をもって進められるようにすること、⑤グループ全体の調整役として、活動を支援する独立した組織が存在すること、を特徴とする。

<sup>30</sup> 年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）の説明より引用。

<sup>31</sup> G8インパクト投資タスクフォース 日本国内諮問委員会の説明より引用。

<sup>32</sup> 文末注23に同じ。

<sup>33</sup> 基本方針 注27に記載。社会的インパクト評価検討ワーキング・グループがとりまとめた「社会的インパクト評価の推進に向けて—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—」（平成28年3月）の定義（p.6）を引用しており、同資料では、「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』の範囲を比較的広く定義した上で、社会的インパクト評価を整理したとしている。