

資金分配団体自己評価の現状と今後に向けての提言

2023 年度業務改善 PT 評価チーム

報告書

2024 年 3 月 31 日

2023 年度業務改善 PT 評価チーム

2023 年度業務改善 PT 評価チーム報告書

資金分配団体自己評価の現状と今後に向けての提言

目次

まえがき	3
はじめに	4
1. 本年度の業務改善 PT 評価チームの概要と深堀テーマ	5
2. JANPIA が評価から求めるもの	7
3. 浮き彫りになった課題	8
3.1 自己評価における目的設定と振り返り～「誰のため、何のため」の評価か	9
3.2 出口戦略をいかに評価するか	11
3.3 非資金的支援をいかに評価するか	12
4. 提言	15
おわりに	17

巻末資料

(いずれも第6回業務改善 PT 評価チーム会合 (2024年3月12日) より)

1. 総括的評価と形成的評価、アカウンタビリティに関するミニレクチャー
(今田評価アドバイザー)
2. JANPIA が評価から求めるもの (JANPIA 評価チーム)

まえがき

休眠預金活用制度がより円滑に運営されるよう、業務の改善化に向けた取り組み「業務改善プロジェクトチーム」を、2020年度より JANPIA は資金分配団体の方々の参画を得て、運営し、課題の洗い出しや具体的な対応策について取りまとめ、それを運用ルールに反映させていく等の取り組みを進めてきました。

2023年度は、5年後見直しの対応方針への対応を踏まえ、3つのチーム（出資プロジェクトチーム、団体の基盤強化等に関するチーム、評価の在り方検討チーム）で資金分配団体の方々から有志メンバーを募りました。また、土地、建物を休眠預金の助成金により取得した事業における成果・効果検証を行う「不動産研究会」も資金分配団体有志の皆さんで活動が始まっています。

「評価」については、2020年度から改善に向けた議論を進めてきています。当初は、社会的インパクト評価手法・進め方について、書類（計画書・報告書等）の様式や研修手法の議論がなされ改善を進めてきましたが、2022年度では「休眠預金等活用事業における評価の本質」と評価のピアラーニング（事例共有会）に取り組み、考え方の整理を試みました。2023年度は、休眠預金等活用事業における評価の在り方についても議論が進み、資金分配団体の有志メンバー14名の参加を得て、今田克司氏（JANPIA 評価アドバイザー）のファシリテーションのもと、「評価」というテーマに真剣に向き合いながら、メンバー間、JANPIA スタッフも巻き込んだ対話の場が生まれました。業務改善プロジェクトチームでの議論をとおして、JANPIA も評価を進める上での成果や課題を改めて認識することが出来たこと、そして、それを評価業務に適切に活かして参ります。

今後は、ここまでの多くの関係者との協働・連携、対話によって共有財として生み出された本報告書にまとめられた事項を踏まえ、休眠預金活用事業における評価実施が、制度が求める意義や目的に則した形で行われていくよう、さらなる発展的な論議につなげて参ります。

JANPIA 事務局長 大川 昌晴

はじめに

本報告書は、2023年7月に始動した2023年度業務改善PT評価チーム（以下、「本チーム」）の合計6回の会合の協議内容をまとめたものである。業務改善PT組成の経緯等については「まえがき」に記されている通りだが、これを受けて、本チームでは、初回会合で本年度の獲得目標についての協議を行った。その結果、本年度は、休眠預金等活用事業の初年度となった2019年度通常枠事業が3年間の事業期間を終えて、それらの事後評価報告書が出揃ったタイミングであったことから、前年度のテーマであった休眠預金等活用事業における評価の本質に関する討議およびその成果物である「評価の本質四枚紙」¹を出発点とし、このテーマに関する継続協議を重ねること、すなわち「事例からみる評価の本質」をテーマにすることに決定した。

このテーマを扱うために、本チームでは、2019年度事業の事後評価報告書の読み合わせや執筆者へのヒアリングを行い、メンバー自身の資金分配団体としての経験も交えながら、多様な視点から議論を深めていった。議論が進むにつれ、報告書の書き振りが思ったよりまちまちで、それぞれの資金分配団体による手探り感が強いという印象が露わになった。これは、そもそも休眠預金等活用事業における評価の目的や評価報告書の想定読者（「誰のため、何のため」に報告書を書くのか）が明確でないまま報告書を書いている資金分配団体が多く存在するためであろう、という気づきにいたった。そこで、本報告書では、この点について、そして最終的に2つのタスクチームの深堀りポイントとして抽出された「出口戦略をいかに評価するか」と「非資金的支援をいかに評価するか」について、「3. 浮き彫りになった課題」で紹介し、考えられる対応策を「4. 提言」で記述している。

本報告書は本チームのファシリテーターを務めたJANPIA評価アドバイザーの今田が主に執筆した。文責は主執筆者にあるが、記載内容は、本チームの議論の集約であり、主執筆者の意見や見解をまとめたものではない。

本報告書は、休眠預金等活用事業における評価体系の改善を目的に、資金分配団体有志（後述のメンバー）とJANPIA（特に評価チーム）がともに集い、定期的に会合を重ねた結果を記述したものである。後述の提言は、JANPIAによって有効活用されることを想定している。また、資金分配団体関係者、特に今後業務改善PT評価チームを引き継ぐメンバーが本報告書の内容を踏まえて今後の協議を進めることを期待したい。さらに、実行団体やその他の関係者含め、読み手が休眠預金等活用事業における評価に関するヒントやアイデアを読み取ってもらえれば、本チームメンバーの活発な議論が生きることとなり、本チームの着実な成果となるはずである。今後の休眠預金等活用事業の進展において、「評価の本質」に迫る評価体系の構築や実践に向けて、本報告書が少しでも役に立つことを願っている。

¹ <https://www.janpia.or.jp/hyouka/> (3/29/2024 アクセス) より、「評価に関する参考資料」に掲載。

1. 本年度の業務改善 PT 評価チームの概要と深堀テーマ

本年度の業務改善 PT 評価チームメンバー

(敬称略、最終的な参加メンバーに限る。苗字のアイウエオ順、数字はタスクチーム、*はタスクチームリーダー)

市川 衛 READYFOR 株式会社 (1)
小笠原 由佳 一般財団法人 社会変革推進財団 (2)
小原 幸子 READYFOR 株式会社 (2)
蟹江 徹 NPO 法人こどもたちのこどもたちのこどもたちのために (1)
黒木 明日丘 公益財団法人パブリックリソース財団 (2)
小阪 亘 公益財団法人みらいファンド沖縄 (1*)
小林 里香 特定非営利活動法人ジャパン・プラットフォーム (1)
庄田 清人 一般財団法人ちくご川コミュニティ財団 (2)
高橋 潤 公益財団法人長野県みらい基金 (2*)
高山 大祐 認定 NPO 法人北海道 NPO ファンド (1)
瀧田 真理 特定非営利活動法人ジャパン・プラットフォーム (2)
中山 晶雄 公益財団法人とっとり県民活動活性化センター (中国 5 県休眠預金等活用コンソーシアム) (2)
山口 美知子 公益財団法人東近江三方よし基金 (2)
若園 篤利 特定非営利活動法人困窮者支援ネットワーク (1)

その他のメンバー

今田 克司 一般財団法人 CSO ネットワーク (JANPIA 評価アドバイザー)
(※ファシリテーター)

JANPIA 評価チームメンバー、本チーム担当スタッフ

業務改善 PT 評価チーム会合開催日と協議内容

本年度の業務改善 PT 評価チームは、以下の日程で会議を行った。

第 1 回 2023 年 7 月 5 日 (水) 11:00-12:00 (オンライン)

- 初回につき、メンバー顔合わせ、および本年度の獲得目標に関するブレインストーミングを行った。

第 2 回 2023 年 9 月 11 日 (月) 10:30-12:00 (オンライン)

- 本年度の協議の中心事項を「事例からみる評価の本質」に決定し、その素材として 2019 年度通常枠事業の事後評価報告書を読み込むこととなった。

第 3 回 2023 年 11 月 7 日 (火) 10:30-12:00 (オンライン)

- 「事例からみる評価の本質」の「深掘り」ポイントを検討し、読み込むべき2019年度通常枠事業の事後評価報告書の検討を始め、タスクチーム1、2の分担を決定した。

第4回 2023年12月14日（木）13:00-16:00（対面）

- JANPIA評価チームより、JANPIAが行っている評価業務の共有があり、本チームの協議結果の活用先の可能性として参考にすることとなった。
- タスクチーム1、2の進捗の共有と、各チームでの「深掘り」のための議論を行った。

第5回 2024年2月6日（火）13:30-16:30（オンライン*）

- タスクチーム1、2で、ヒアリング結果も踏まえ、「深掘り」ポイントについて協議した。
- 全体での共有と成果物作成に向けての協議を行った。
- JANPIA評価チームより、評価業務のアップデートがあった。

* 対面の予定だったが、関東地方の雪のため、オンラインに変更となった。

第6回 2024年3月12日（火）10:30-12:00（オンライン）

- 「総括的評価と形成的評価、アカウントビリティについて」のミニレクチャー（評価アドバイザー）と、「JANPIAが評価から求めるもの」（JANPIA評価チーム）の解説があった。
- 第5回会議を受けて成果物（報告書）の主要ポイント（ドラフト）が紹介され、これについてタスクチーム1、2で話し合った。

タスクチームごとのテーマ

上記のように、本チームではテーマを分けて2つのタスクチームを組成し、それぞれで協議や事前打合せを経て報告書執筆者へのヒアリングを行った。

チーム1：社会課題解決のための自律的・持続的な仕組みの構築（出口戦略、連携のあり方、地域・分野での広げ方）

- 題材とした2019年度通常枠事業評価報告書：「支援付き住宅建設・人材育成事業事後評価報告書」
- ヒアリング相手：黒木明日丘さん（パブリックリソース財団）（2024年1月26日）

チーム2：評価における資金分配団体と実行団体の協業のあり方（非資金的支援の評価を含む）

- 題材とした2019年度通常枠事業評価報告書：「中国5県休眠預金等活用コンソーシアム事後評価報告書」
- ヒアリング相手：松村渉さん（ひろしまNPOセンター）（2024年2月2日）

ランチ勉強会

2019年度通常枠事業の事後評価報告書を題材にして「評価の本質」を検討するためにどんな「深掘りの視点」が有用か、実際の事例について聞きながら考える勉強会を開催した。

2023年10月13日（金）12:00-13:00（オンライン）

高橋潤さん（長野県みらい基金）

- 非資金的支援の評価：伴走支援の見える化「年表」等を活用した流れ

藤原航さん（ジャパン・プラットフォーム）

- 災害支援における評価の「資金分配団体・実行団体の評価の分業」の背景や方法等

2023年10月26日（木）12:00-13:00（オンライン）

小阪亘さん（みらいファンド沖縄）

- 事業の課題から「白書」を作成した理由と活用、波及効果等

小笠原由佳さん（SIIF）

- ソーシャルビジネス事業における出口や指標等

2. JANPIA が評価から求めるもの

休眠預金等活用事業では、資金分配団体や実行団体に「自己評価」が義務付けられているが、後述するように、本チームの議論の過程において「自己評価」であることにより派生する難しさがいくつか浮き彫りになった。その一つに、「自己評価」といえども、資金分配団体の自己評価では JANPIA からの評価の要請（明示されずともそういうものがあるはず）に回答しようという意識が（場合によっては強く）働くことが提示された。同様に、実行団体の自己評価では資金分配団体、その「向こう」に位置する JANPIA からの評価の要請に回答しようという意識が働くということになる。そこで、研修等で提示されている以上に、JANPIA の意思が伝わるような形で JANPIA が評価から何を求めているかを明示することは、議論を進めるためにも必要と思われた。

この議論を受けて、JANPIA 評価チームから「JANPIA が評価から求めるもの」を整理・言語化してもらった。ただし、この気づきは、本チームの議論をする中で後半に得られたものであったため、JANPIA の発表は、本年度会合の最終回である第 6 回（2024 年 3 月 12 日実施）で行われた。

発表内容（巻末資料 2 参照）の中で、JANPIA が評価から求めるものは、休眠預金等活用事業が目指すもの、すなわち、

- 1) 休眠預金等に係る資金の活用対象事業による社会の諸課題の解決
- 2) 「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」の構築

がいかに進んでいるかを評価によって検証することで、これらにおける「成果を目に見える形で生み出す」こととされた。

さらに、本チームにおけるそれまでの話し合いの中で、評価においてはその目的と想定読者ごとの活用を明確にすることが必要という議論があり、その理解をもとに、休眠預金等活用事業の評価においては、3つの目的があり、それぞれに対応する評価結果の活用が考えられると説明された（図1参照）。

また、これらの活用ニーズは、休眠預金等活用事業に関わる関係者によって濃淡があり、例示として以下の関係者が評価から何を求めているかの試案が示された。

- 資金提供者とその後ろにいる国民（他の活動団体や一般市民）
- 内閣府、審議会
- 事業関係者：資金分配団体、実行団体、事業で関連したステークホルダー
- 他の資金提供者、企業、行政、支援活動をしている団体、寄付者（一般市民）、学術機関

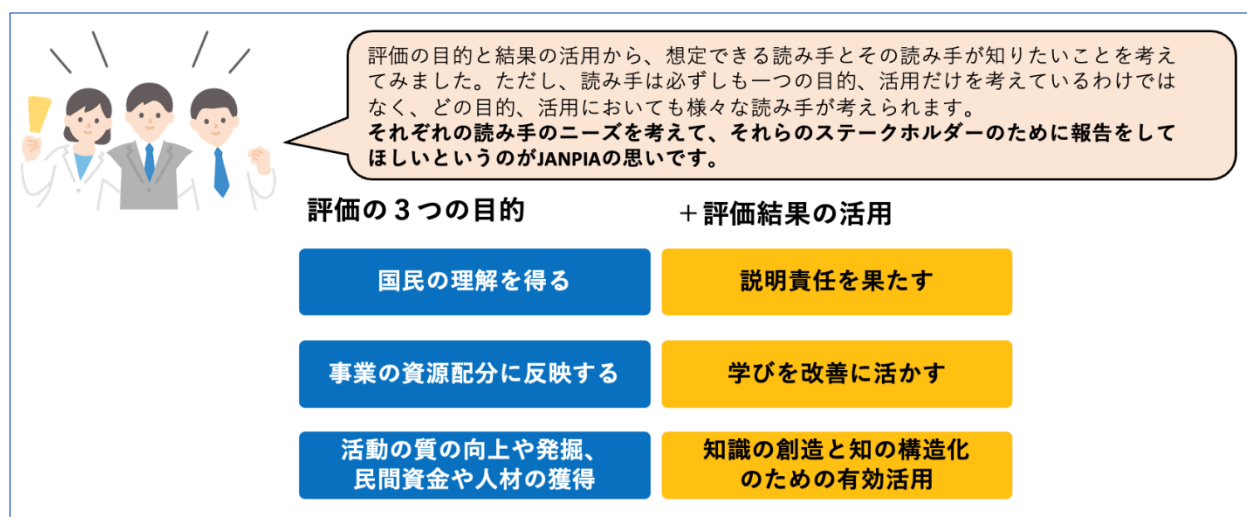


図1：休眠預金等活用事業における評価の3つの目的と評価結果の活用（巻末資料2「JANPIAが評価から求めるもの」）より

3. 浮き彫りになった課題

「1」で述べたように、本チームは、資金分配団体のPO（プログラム・オフィサー）を中心に構成され、メンバーが普段感じている休眠預金等活用事業の評価のあり方や課題に関する実感をもとに協議が進んだ。同時に、2019年度通常枠の事業が2023年3月末に終了し、事後評価報告書が出揃ったタイミングであったことから、報告書を題材として、2つのタスクチームが深掘りしたいテーマを設定し、そのテーマに関する評価をある程度行っている報告書を選んでタスクチームで読み込んだ。加えて、その報告書の執筆者にインタビューも実施し、字面だけでは十分伝わってこない評価や事業運営の観点を理解するように努めた。

その結果、いくつかのポイントが現行の評価の課題として浮き彫りになった。それらを以下の3点にまとめ、考えうる対応策含め、整理してみたい。

3.1 自己評価における目的設定と振り返り～「誰のため、何のため」の評価か

浮き彫りになった課題の一点目は、**休眠預金等活用事業が、基本的に「自己評価」をすると定められている点から派生する評価の難しさ**である。本来、評価は「評価の目的」をはっきりさせてからやるべきもので、外部評価者が評価をする場合は、クライアント（評価依頼者）の意向をよく理解して（それが「評価目的」として位置付けられて）評価設計をする。ところが、休眠預金のように制度上の要請があり、しかも自己評価という場合、「評価の目的」がはっきりしないまま評価作業に入ってしまうことが、メンバーである資金分配団体POから多く聞かれた。JANPIAが提示する評価に関する様式において、記述すべき必須項目は明示されているが、その背景にあるべき「何のための評価か」の共通理解が醸成されていないという「気づき」があった。このことは、休眠預金等活用事業における評価が「やらなければならないもの」という感覚を増幅させていたと思われる。

本チームによる2019年度通常事業評価報告書のレビューにおいても、「評価の目的」が定まらないまま事後評価報告書が書かれている例が散見された。そして、「評価の目的」がはっきりしない評価では、その活用も明確にならない²。本来、評価の目的と活用（誰が何のためにどのように評価結果を使うのか）はセットであり、そこで、想定読者を考えてその読み手がいかに評価報告書を活用するかを考えることが役立つのでは、という意見が出された。この点については、第5回会合タスクチーム2の議論において、資金分配団体と実行団体の評価報告書の想定読者を縦軸に置き、想定読者の興味を中心／その読者に対して報告書が狙う効果／読者の興味に答える中心的質問、等を横軸に置くことによって、報告書によって誰に何を伝えるべきかが整理されるのではないかという考えから、その試案が出され、討議の材料となった³。また、想定読者という発想から、現状の報告書の長さや読みやすさについても話題になった。

以上の点、および後述の提言に関連するものとして、第5回、第6回の本チームの会合において出されたコメントには以下が見られる。

<評価目的がはっきり定まっていない点について>

- 「誰のために何のために何を書くのか」という問いの繰り返しがまだ大事な段階なのだろう。資金分配団体の評価の目的がはっきりしてないから、誰のために何を作ればいいのかが見えなくなってしまっていると改めて思った。なぜ自分たちが資金を分配することにしたかという自分たちの目的が最初に立てられて、それをもとに評価するということの目的を評価する前に考えられていたら、混乱にはならないのではないか。

² これらの議論から、第6回会合において、評価の2大目的と言われる「総括的評価」と「形成的評価」、前者の目的として提示される「説明責任の確保」の「説明責任（アカウンタビリティ）」概念の解説が、評価アドバイザーからあった。巻末資料1参照。

³ メンバーの一人である中山晶雄さん（公益財団法人とっとり県民活動活性化センター）が作成した整理図をもとに議論がなされた。

- 自己評価の目的として、資金分配団体で自由に選べる仕組みにするのか、休眠預金としてはこれが最低限必須という押さえどころがあるのか、それを理解したい。
- 「成果報告書が読まれなければいけないケースは何だろう」「評価報告書が読まれることの目的は何だろう」という疑問に的確に答えられるか。
- 資金分配団体としてはこう考えるけれど、JANPIAのPOから見たら、それはちょっと違うっていう話もあるだろう。その辺のコミュニケーションがほしい。自己評価の前提をどこまで維持するのか。
- JANPIAは、評価報告書から何でもかんでも欲しい感じになっているのではないか。JANPIAの後ろに読者がいるから、ということか。それに従って整理をして、読者ごとの（欲しいもの）を整理にした方が良い。
- 「評価の目的」がはっきり描けていれば、自然と「評価の活用」にも考えが働く。これらを通じて、評価の「我が事化」が進むはずである。くれぐれも、外部コンサルに丸投げして「自己評価」とすべきではない。「我が事化」を阻害する

<報告書の読み手、読まれ方、書き方について>

- 読者が求める典型的な質問は何？という問いが有効だが、なかなか答えられないこともあり得るので、JANPIAから事前に問いを立ててみるとよいのでは。
- （報告書の主たる読み手として）次の資金分配団体が考えられるのではないか。面白いと思って見てもらえればPV数が上がっていくはず。
- 自然的な読みやすさ、面白さ、わかりやすさが絶対必須要件になる。
- 公募の段階、包括的支援プログラム作った段階、事前評価の段階から、「私達のまとめる報告書の読者はこの人たち」を明確にするのがよい。
- 評価報告書の長さ。100ページもあるとどうしても読めない。
- 評価報告書が死蔵してしまっただけでは意味ない。活用されるルールがあると良い。
- 報告書の絶対的な記載事項として記載するものはあってよい。その上で、そこから漏れる細々としたものは必要に応じて自由記述で書くみたいな整理の仕方もあり得る。
- 評価報告書の概要版みたいな位置づけで、かつ広い読者に向けた視点も合わせたバージョンを作ってもらおうというのも一案。
- 実行団体の事後評価報告書は、事業成果を測ることにフォーカスすべきと思う。一方、資金分配団体に関しては、各実行団体が出したその成果を、その分野において、事業全体としてどういう強化が図られたのかという視点でフォーカスして書く。
- アウトカムの創出以外に、副産物的な狙いは、ネットワーキングがどれくらい進んだのか、専門家の関与者の協力、どれくらいの人を巻き込めたなど。複数の実行団体含め繋ぎ合わせたときのシナジー効果。
- 「広義の資金提供者」の目線、すなわち社会一般にいる方々の評価軸としては「共感」が足りる。
- 一方、書き手の問題としては、時間や人材（の専門性）の制約がある点を加味すべき。どこまで評価に力を注ぎ、時間を割くべきか。特に実行団体は団体のキャパシティも限られているところも多く、評価作業が「過多」にならないように、細心の注意が必要。

3.2 出口戦略をいかに評価するか

浮き彫りになった課題の二点目は、タスクチーム1のテーマである「社会課題解決のための自律的・持続的な仕組みの構築（出口戦略、連携のあり方、地域・分野での広げ方）」から、特に出口戦略に関するものである。

出口戦略とは、休眠預金等活用事業のうちの通常事業枠が、3年間という助成期間を基本としていることから、その期間が終わったのち、いかに事業の継続や引き継ぎ、他団体への展開等を通して、志向した事業の中長期目標に向かった活動が続くかを考えるものである。出口戦略に関する評価が集積していくことによって、「出口」の形に関するノウハウが集積し、JANPIAが目指す「知の構造化」が進むことになる。

タスクチーム1を中心に議論が進んだこの点に関しては、まず、**出口戦略をいかに評価するかの前に、出口戦略をしっかり組み立て、それを言語化することが必要で、現状、それが評価報告書から見えていないものが多い**という点が論点となった。戦略がきっちり組み立てられておらず、言語化されていなければ、その評価が難しいのは言うまでもない。

3年事業を一括りとして、それできっちり成果を出して終了するという「出口」もあるだろうが、休眠預金等活用事業で取り組む社会課題は中長期的な目的を見定めて行うものが多いので、3年という一括りの終了時とその後を継続的に思い描いておくことが重要となる。その際、どのような「出口」があり得るのかについて、その個別性が高いことを意識した上で、集積しつつある通常事業の報告書等から、一種の類型化を試みることで、そしてその類型を念頭に事業設計の段階で「出口」構想を行い、それを事業実施が進む中で定期的に刷新していくことは有効であろう。考える類型の軸として、対象とする社会課題がどの程度制度化されているかと、活動継続の母体が自組織の場合かネットワークによる活動へと広がることを志向するかによって4象限を組むことなどが考えられる。

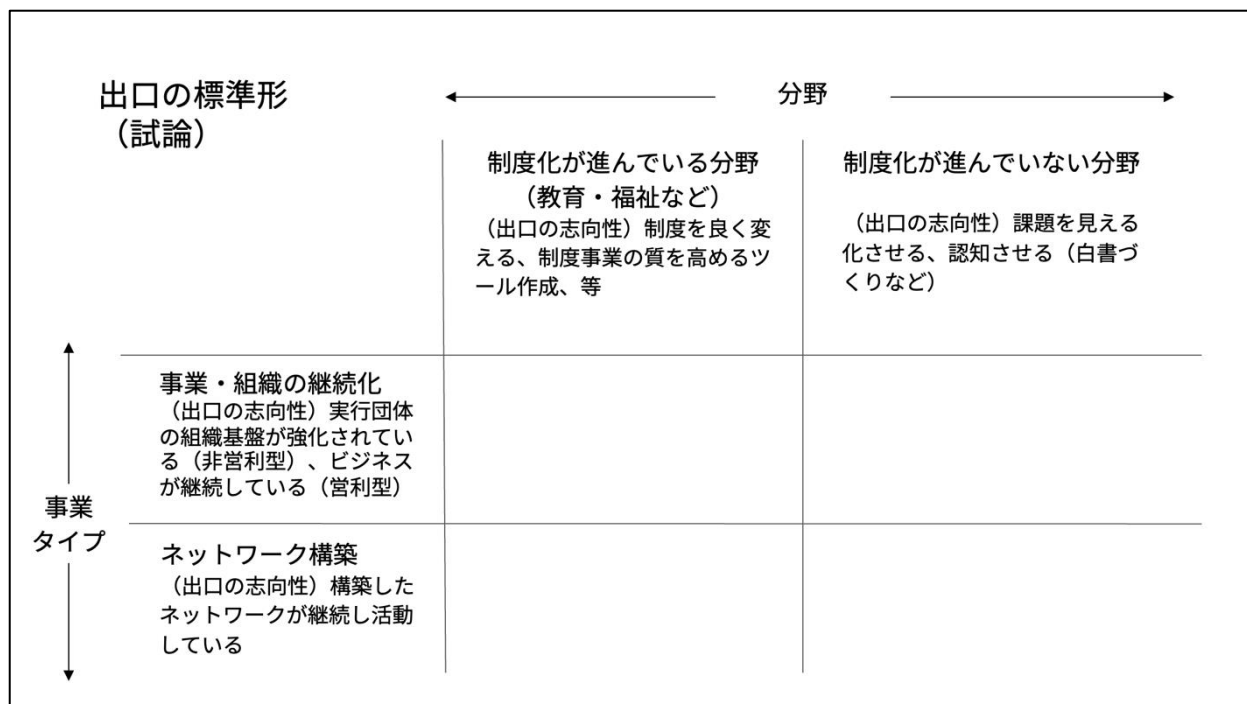


図2：「出口」の標準形の試論（第5回会合タスクチーム1の議論のまとめより加工）

また、一連の作業に実行団体を巻き込み、協働して行うことは重要だが、実行団体のキャパシティを考えると難しい場合も多くあることが現実である。これは、資金分配団体による実行団体の公募、選考、事業設計支援の過程で、「出口」構想についてもしっかり意見交換しておくことが効果的な協働の一助になるという意識を資金分配団体もつことで、ある程度解消されるかもしれない。

以上の点、および後述の提言に関連するものとして、第5回、第6回の本チームの会合において出されたコメントには以下が見られる。

- 「出口」には個別性が高いことを意識した上で、パターン化を試みることには価値がある。例えば、事業によって社会課題を広い関係者に認知してもらい、共通認識を形成するという効果がある場合（認知度向上）もあれば、すでに制度がある場合は、アドボカシーによって制度をより使いやすいものに変えていくことによって社会課題解決を目指すパターン（制度改変）もある。それらを取って、評価指標を考えることができるか。
- 実行団体とともに考える姿勢は重要。事前から中間段階ぐらいまでに継続的に目線合わせをして、3年終了時にその後の事業継続や継承について目指すべき姿を共有する。
- JANPIA POの人と話して、事業ごとに「出口」として目指すものをどう言語化していくのかを継続的にコミュニケーションしていくべき。
- 事業結果や評価結果を誰にどう届けるかの視点が重要。同一分野の関連団体に届けて結果（事業モデル等）を活用してもらうのが「出口」の一つの目標であれば、その結果の認知度の広がりや評価指標になりうる。

3.3 非資金的支援をいかに評価するか

浮き彫りになった課題の三点目は、タスクチーム2のテーマである「評価における資金分配団体と実行団体の協業のあり方（非資金的支援の評価を含む）」から、特に非資金的支援の評価に関するものである。

休眠預金等活用事業の特徴の一つに、資金分配団体から実行団体に対する支援が、通常の助成金にある資金支援にとどまらず、実行団体による資金の有効活用や円滑かつアウトカムの達成に向けた事業運営のための伴走支援、すなわち非資金的支援があることが挙げられる。資金支援と非資金的支援を総合した「包括的支援プログラム」を資金分配団体がいかに構想し、実施するかが休眠預金等活用事業の成否を左右する大きな要素である。

そこで、**資金分配団体による非資金的支援をいかに評価するかについて、少しでも体系化を進めることが求められている。資金分配団体 PO による伴走支援は、日常のルーチンに組み込まれていて、あえて評価のための言語化をしない場合も多いので、より意識して進めることが必要**という点が論点となった。

非資金的支援には、大きな区分けとして実行団体の「組織基盤強化」と地域や分野における当該の社会課題解決が進むように関係者の理解を促進したり、ネットワーク化を進めたり、政策提言の土壌を整えるなど、実行団体を直接の支援相手とするものではない「環境整備」がある。タスクチーム2等の議論では、この2つとも、ある程度の類型化を試み、その類型に従って評価を試みることが非資金的支援全般の評価になるという見解が聞かれた。実際、「組織基盤強化」について、そのような評価の試みは一部で進んでいる。タスクチーム2で取り上げ、インタビューも行った中国5県コンソーシアムの事例では資金支援、非資金的支援を項目分けし、5段階評価もなされていた。一方で、実行団体の組織基盤強化がメインの事業であっても、それぞれの個別性を意識・重視して類型化や共通指標作りを行わない場合もあるという指摘もあった。類型を一様に当てはめるのではなく、資金分配団体の「包括的支援プログラム」の構想をいかに言語化、指標化するかが主で、類型化によって留意されうる指標はあくまでも参考として活用すべきだろう。

また、「自己評価」、特に資金分配団体の非資金的支援の評価に関し、実行団体からの評価が欠落する傾向があるのではないかという指摘もあった。日常のルーチンに組み込まれているからこそ、実行団体において資金分配団体によるどのような非資金的支援に効果があったのかを抽出する方策には工夫が求められる。

加えて、非資金的支援の中に、「事業立案能力形成」を加えたら良いのではないかという見解も聞かれた。関係者分析等を通して、事業設計の精度を上げ、その設計に則した効果的な事業運営ができるように実行団体の伴走を行うことは資金分配団体に求められており、これは組織単位で事業を考える「組織基盤強化」の範疇には入らないものであるかもしれない⁴。

以上の点、および後述の提言に関連するものとして、第5回、第6回の本チームの会合において出されたコメントには以下が見られる。

⁴ この点は、本チームの最後の会合で示されたものであり、さらなる論点整理は来年度以降の本チーム等での協議機会に委ねることとなる。

- 対実行団体で考えれば、非資金的支援は、長期的に見れば実行団体はその事業について継続的に取り組んでいくかという指標が大きい。
- 組織基盤強化の効果を類型に分類した定点観測だけで切り取るのは評価として限定的なものになる。
- 組織基盤に関しては、事前・事後で組織診断を比較するのが効果的。
- 実行団体の組織基盤強化が非資金的支援の主たる目的でない場合もある。
- 実行団体の組織基盤強化がメインであっても、個別性を意識・重視して共通指標は作らない場合もある。
- （資金分配団体と実行団体の関係についていえば）お互いが事業の進め方を出してお互いそれをどう評価するのかという関係性が重要ではないか。
- 関連の項目として、実行団体の公募→採択も大きな意味での非資金的支援（環境整備）と位置付けられるのではないか。この点をいかに評価の枠組みに組み込むかの検討が必要。
- 「自己評価」、特に資金分配団体の「自己評価」の非資金的支援の評価に関し、実行団体からの評価の視点が欠落する傾向があるのではないか。日々の伴走支援がある中で、「あらためまして」や「ぶっちゃけ」で尋ねる機会をわざわざつくらないと率直なフィードバックを訊くことができないという経験値がある。PO でない人との面談をセットすることも含め、ある程度の工夫は必要。
- 上記の点に関連し、特に資金分配団体の非資金的支援に関し、ノウハウを文書化する仕組みが整っていない。それは、JANPIA が目指す、「知の構造化」につながらないという結果を生んでしまうのではないか。
- 実行団体を含めた成果の発現があったかどうか、それがいかにあったかを起点として、そこに資金分配団体の非資金的支援がいかに貢献できたかという発想を生かすといよいのではないか。
- 非資金的支援の成果の可視化に関しては、社会課題の解決に向けた歩みという具体的な成果への貢献を示すのは難易度が高いかもしれず、であれば、次のような方策が、取り組みを一步進めることになるのではないか。
 - 活動・アウトプットレベル（「なにをやったか」）を、種別化することも含め、できるだけ丹念に記録しておく。それをあとで JANPIA なりがデータソースとして活用し、集約化できるような形で残しておくこととあとで使えるものになる。
 - それが難しければ、実行団体を含めた結果としてのアクション（例えば「課題解決のための政策提言研究チームが立ちあがった」など）と資金分配団体の非資金的支援の関係性について、ヒアリングをしてその記録を残しておく。
- 非資金的支援について、「組織基盤強化」と「環境整備」の二本立てで考えているが、もしかしたら「事業立案能力」を加えた三角形で考えるとよいのではないか。
 - 事業立案の一環として関係者分析をきちっとすると、ネットワーク形成において、誰をどう巻き込むべきかが見えてくる。
 - 人材育成がしばしば話題になるが、必ずしも内部の人材を育成するだけでなく、外から連れてくる、他団体の人材と協働する、等の発想も必要。それも課題解決のための事業立案の中で、自然と見えてくるのではないか。

4. 提言

以上、浮き彫りになった現行の評価の課題3点について、考えうる対応策も本チームにおいてある程度議論されている。それらを以下のように整理し、主に JANPIA に対する提言として提示してみたい。

まず、前提として、実行団体の事後評価報告書が社会課題解決の達成度に重点を置く（「具体的な社会課題解決のどの程度進んだのか」）のに対し、資金分配団体の評価は、資金的支援、非資金的支援を合わせた「包括的支援プログラム」によって、各実行団体が出した成果を、地域や分野全体から見てどう総合的に評価できるか（「自律的・持続的な課題解決の仕組みづくりにどの程度貢献したのか」）に力点を置くべき、という点を確認しておきたい。この点は、課題3点における対応策を検討する際に押さえておくべきポイントとなる。

この前提のもと、課題3点における考えられる対応策を、本チームでの議論をもとに、以下のように箇条書きで示してみたい。

<自己評価における評価の目的設定と想定読者について>

- 1)評価報告書の想定読者を考え、2)その読者が報告書に何を求め、いかに活用しようと考えているかを発想することによって、「評価の目的」がより具体的な像を結ぶのではないか。特に事前評価段階での JANPIA からのガイダンスに、この点が強調されて明記されているとよい。
- 想定読者や評価目的を考える際に、「国民に対する説明責任を果たす」とはどのようなことかを深掘りすることは重要なポイント。「自己評価」をよりの確に進められるように、実行団体への手助けや、実行団体に対する手助けを資金分配団体がよりの確に進められるように、JANPIA からの手ほどき・ガイダンスがほしい。
- JANPIA のガイダンスに基づき、資金分配団体も「国民に対する説明責任を果たす」をお題目にせず、しっかり咀嚼し、事業ごとの考えを団体内で抽出し、関係者で共有しておくことが大事。共通の項目としては、以下が考えられるのではないか。
 - 最低限のことを伝える（アカウンタビリティの第一層⁵）は必要と考えるべき。
 - 「説明責任を果たす」には際限がないので、何をどこまで誰に対して明確に伝えるのかの境界線をはっきりさせる。
 - 最終受益者やそれに近い人々への「説明責任」を果たすことは重要と考えるべき。それにより、事業成果の共有ができ、当事者を中心とした課題解決に向けたキャッチボールができるようになる。（そういう発展を志向し、実

⁵ 巻末資料1参照。

際にその歩みを進められることが「自己評価」の強みと考えるべき。「外部評価」ではそこまでの発展性が考えにくい)

- 同時に、「国民に対する説明責任」に関しては、事業ごとのばらつきがある程度あってよい。この点を JANPIA のガイダンスで強調しておくのも大事。例えば、以下のような発想が参考になる。
 - 関わった人が「次もやっていこう」と思えるように関係者の納得感を大切にすることが、その団体・事業にとっての「国民に対する説明責任」と考えることはできる。
 - 事業の成熟度（社会課題の認知度や制度化の程度）で伝え方や伝える相手は異なる。また、伝えて「終わり」でなく、相手を次のステップへ巻き込む方策と考えるとよい。その意味では、「国民」一般という漠然とした相手からある程度意識的な抽出を行い、「興味を持ってもらう」「活動に参加してもらう」ように呼びかける姿勢を持ち、理解者・支援者を増やしてことは有用ではないか。
- 加えて、JANPIA からのガイダンスには以下を含めるとよいのではないか。
 - 資金分配団体として複数の想定読者を考えることに加え、自組織でいかに評価から学び、それを活用しようかという観点が重要。
 - できるだけ事前段階で評価計画を作る際に「評価目的」を明確にすること、その作業に実行団体を巻き込むこと、それらを事前から中間評価ぐらいまでのタイミングで継続的に振り返って事後評価に向けて「評価目的」を更新しておくことが望ましい。

< 出口戦略とその評価について（非資金的支援をいかに設計・実施し、評価するかを含む） >

- 非資金的支援には、大きく分けて実行団体の「組織基盤強化」と分野・地域における「環境整備」があるという整理のもと、「出口」に関する戦略づくりや評価計画を JANPIA からしかるべきタイミング（早すぎず、遅すぎず）で示し、資金分配団体が実行団体とともに考える機会を作っていくことが望ましい。
 - 「組織基盤強化」では、（休眠預金等活用事業がなくても）事業を継続的に行っていけるかが資金面の出口として考えられる。加えて、ある程度標準的な類型化を JANPIA から提示し、その中でどこに重点を置くかを各資金分配団体が考える。その際、個別の組織診断に基づいて個別の「組織基盤強化」策や達成ゴールを置くこともありうることは意識すべき。
 - 「組織基盤強化」は大事だが、どこかに、団体の継続そのものが目的でないことはしっかり明記し、関係者が意識するようにすべき。取り組む対象が地域課題であれば、地域でその課題に取り組む力をいかに埋め込んでいくか、強めていくかが肝要なのであり、そのために行うべきことは、例えばその課

題の理解者や団体の協力者をどのくらい増やすのか、であり、評価すべきことはそれらがどのくらい増えたのか、であろう。

- 「環境整備」では、一事業で作ったネットワークが別事業で活きるなど、ネットワークの継続も大事な指標になりうる。また、同一分野の関連団体が事業の評価結果を参考に政策提言する、といった展開を出口戦略で構想するのもありうる。
- 「環境整備」に関しても、その出口に関してある程度標準的な類型化を JANPIA から提示し、その中でどこに重点を置くかをそれぞれの資金分配団体が考えることができるはず。例えば当該の社会課題に対する社会全般の認知、ネットワークづくり、他の地域や分野に参考になるようなモデル化など。
- 「出口」のカテゴリー分けはほしいが、一方で、個別性が高いことに鑑み、またイノベーションの余地を残すために、資金分配団体が主体的に考えられる仕掛けが必要。
- 「出口」において、資金分配団体と実行団体の活動をもとに、受益者にどのような変化があったかを明確にすることは忘れてはならない。

<非資金的支援をいかに設計・実施し、評価するかについて>

- 資金分配団体は本来、包括的支援プログラムを立てることが要請されているので、その視点で評価を試みるのが大事。資金支援と非資金的支援がセットとなって生まれるものが実行団体の事業であり、2つの支援の間に相互の関係もあるという観点も役に立つ。上記の整理を、JANPIA より、明確に早い段階で示すことが有用と考えられる。
 - 事後評価報告書の様式において、「包括的支援プログラム」の成果に関する考察を書くべき場所を明確に示すことが必要。現在の様式ではこれをどこで書いたらよいか明確でない。
 - 「組織基盤強化」、「環境整備」のいずれの場合でも、標準的な類型化をやりすぎると、それぞれの資金分配団体や実行団体の独自性の芽をつんでしまうことになりかねないので注意が必要。
- 加えて、休眠預金等活用事業においてしばしば話題になっている「PO の活動評価」をより体系化し、それを包括的支援プログラム評価の一環で活用することが考えられる。

おわりに

上記の提言を、いかに JANPIA 評価業務と具体的に接合できるかについては、一旦 JANPIA（特に評価チーム）に委ねて検討してもらうこととなる。本チーム会合において

も、JANPIA 評価チームより、事後評価報告書の様式や事後評価報告書に含める事項、事前・中間・事後評価研修、事前・中間・事後評価の点検・検証レビュー会等、日常の評価業務の丁寧な紹介があり、提言等をこれらのどこに反映できるかが検討されることとなる。その検討の場として、来年度以降も、資金分配団体有志による意見交換の場を継続し、活用することが考えられる。加えて、本チームでの協議から言語化された上記の「2. JANPIA が評価から求めるもの」を資金分配団体等に着実に伝達し、休眠預金等活用事業における「自己評価」の目的や想定読者について共通の認識をもつことができれば、それ自体が現行からの大きな改善点になるであろう。

最後に、本チームは、あくまでも業務改善 PT の一環として組成されたものであるため、資金分配団体関係者が JANPIA に対して何らかの提言をするというスタイルになっているが、今後は、JANPIA、資金分配団体、その他関係者が対等の立場でざっくばらんに意見交換等をする機会を増やしていくこと（2023 年 12 月の「ギャザリング」のようなスタイル）も構想できる。それにより、資金分配団体等の思いや気づきや課題感がより効果的に共有され、改善に向けた方策についても、柔軟かつ創造性に富むアイデアが出ることを期待される。

巻末資料1 総括的評価と形成的評価、アカウンタビリティに関するミニレクチャー (今田評価アドバイザー)

ミニレクチャー
休眠預金等活用事業の社会的インパクト評価
におけるプログラム評価の活用

JANPIA「資金分配団体、実行団体に向けての評価指針」p.7

図表3-2：社会的インパクト評価の体系

【参考】源由理子 [2020]「第2章：「評価の5階層とプログラムセオリー」」山谷清志監修・源由理子・大島嶺編著『プログラム評価ハンドブック～社会課題解決に向けた評価方法の基礎・応用』晃洋書房 pp.32-37

休眠預金等活用事業の社会的インパクト評価は「プログラム評価の5階層」と呼ばれる、プログラムの設計・開発段階、実施途中の形成・改善段階、介入後の段階の評価に呼応している。

0

ミニレクチャー
総括的評価と形成的評価

評価の2大目的	
総括的評価	形成的評価
事業がすでに確立しており、おもに <u>説明責任の確保を志向する。</u>	事業に見直しの余地があり、おもに <u>事業改善を志向する。</u>

- 「プログラム評価におけるアカウンタビリティ（説明責任）とは、プログラムの実施者が、プログラムに投入された資源をどのように使いどのような効果を上げているのかを、資源の提供者やサービスの利用者・受益者に対し明確に説明する責任を負っていることを意味する。」(p.26)
- 「プログラムの改善を目指す評価は、評価対象となったプログラムの見直し・形成に役立つ評価情報を提供するものである。…プログラム評価の5階層のうち、ニーズ評価、セオリー評価、プロセス評価を中心とした評価を行うことにより、計画の軌道修正のみならず、設計内容の変更を検討することが可能となる。」(p.25)

源由理子 [2020]「第1章：「プログラム評価」とは」山谷清志監修・源由理子・大島嶺編著『プログラム評価ハンドブック～社会課題解決に向けた評価方法の基礎・応用』晃洋書房

1

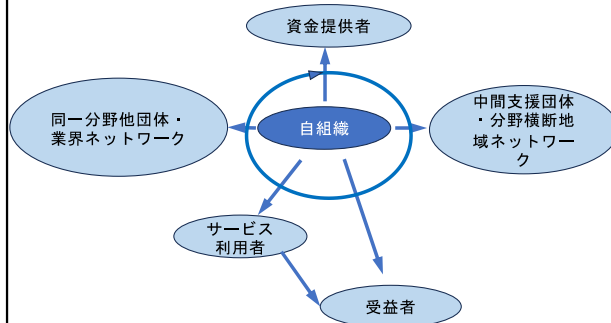
ミニレクチャー
総括的評価と形成的評価

休眠預金等活用事業の資金分配団体の立場では、例えばこのように考えることができる。

評価の2大目的	
総括的評価	形成的評価
事業がすでに確立しており、おもに <u>説明責任の確保を志向する。</u>	事業に見直しの余地があり、おもに <u>事業改善を志向する。</u>

- 資金分配団体にとっては、通常3年の一つの事業の事業改善を志向し、事業実施「前」「中」の評価を活用するものが形成的評価、事業実施「後」に、事業によって「何が達成できたのか？」の問いに答えるのが総括的評価となる。
- 同じ評価（評価報告書）であっても、説明責任確保に活用すれば総括的評価、事業改善に活用すれば形成的評価になりうる。とはいえ、そもそも評価の読み手や活用主体が誰かを特定することで、おのずと評価の目的が、
 - 総括的寄り（例えば「国民に事業成果を報告したい」、「同一分野他団体や地域の行政機関・関連機関に事業から生まれた知見を提供したい」）になったり、
 - 形成的寄り（例えば自組織や同一分野他団体で事業からの学びを活用したい・してほしい）になったりする。
- 同一分野で自団体または他団体が同様の目的を持った事業を行う場合は、実施された総括的評価（おもにどのような介入が効果があるのか・ないのかの知見）をもとに事業設計を行ったり、その形成的評価（おもにプログラムのやり方や体制）を参考に事業実施体制を検討したりする。

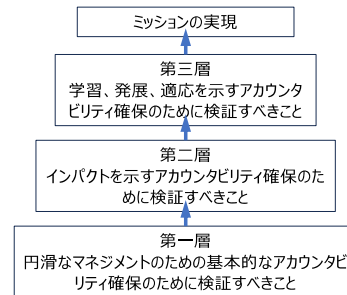
ミニレクチャー
アカウンタビリティの考え方(1)



アカウンタビリティは、「上向き」のものとして普及したが、特に国際開発の分野で、「下向き」特に受益者に対するアカウンタビリティが大切という考え方が普及し、続いて「横向き」や「360度」のアカウンタビリティを実践する動きへと進展していった。また、複数の団体が同一事業で協働する場合には「相互」のアカウンタビリティ確保という考え方もある。

（同時に、「上」「下」という言い方に内在する価値観がよろしくないという考えから、この上下の言い方を使わないようにする向きもある）。

ミニレクチャー
 アカウンタビリティの考え方(2)



2017-18年CSOネットワーク実施「伴走評価エキスパート育成プログラム」資料より
 今田亮司[2020]「第1章：「プログラム評価」とは」 山谷清志監修、源由理子・大島巖編著「プログラム評価ハンドブック
 ～社会課題解決に向けた評価方法の基礎・応用」晃洋書房、pp.218-219にも掲載

ミニレクチャー
 アカウンタビリティの考え方(2)

休眠預金等活用事業の資金分配団体の立場で考えると、これらの質問（一例）に適切に答えることがアカウンタビリティを果たすことになる。



第三層：学習、発展、適応を示すアカウンタビリティ確保のために検証すべきこと

- 事業目的を達成しつつ、それを常に更新できるような組織になっていたか（その質問に答えられるように、以下がどうだったか）。
 - 組織内外の状況の変化に応じた、振り返りの習慣や事業改変（事業設計図の更新、事業改革の変更等）の準備があったか。
 - イノベーションの機会を逃さないような、気づきの共有やアクションへの転換ができる組織文化や組織・事業体制になっていたか。

第二層：インパクトを示すアカウンタビリティ確保のために検証すべきこと

- 事業目的は（どの程度）達成できたか（その質問に答えられるように、以下がどうだったか）。
 - アウトカムの設定含め、事業設計図は妥当だったか。アウトカムを測る指標は適切だったか。
 - 適切なデータ収集によってアウトカム指標に関する情報が収集され、分析ができたか。
 - 関係者（実行団体含む）との適切なコミュニケーション、関係構築・維持がなされたか。

第一層：円滑なマネジメントのための基本的なアカウンタビリティ確保のために検証すべきこと

- コンプライアンスや監査的な要請。例えば、資金分配団体や資金提供先の実行団体が、
 - 提供された資金を目的通りに使ったか。その根拠は提出しているか。
 - 定期的な報告をタイムリーにして、想定外の事態への対応を報告したか。
 - その他契約上の義務を履行し、条件を満たしたか。
- 事業計画通りの事業遂行や実施体制面の整備・補充、想定外の事態への対応とその報告。例えば、
 - 事業運営のための適切な資源投入や人員配置がなされたか。
 - 適切な情報の格納、整備、共有ができる情報システムが機能していたか。

巻末資料 2 JANPIA が評価から求めるもの (JANPIA 評価チーム)

「JANPIAが評価から求めるもの」説明

0

JANPIAへの報告書の種類の現状の確認

【事後評価報告書】 事後評価結果に基づいた事業の成果の報告。他の助成事業などで求められる事業報告書を兼ねる。

【事業完了報告書】 資金提供契約に基いたガバナンス・コンプライアンス体制の整備措置の状況、運用実績についての報告

【経費精算報告書】 本事業の収支状況の報告（助成額の確定）

事後評価報告書の内容と他の報告書の報告項目は重複していないが、それぞれの報告書の目的をPO研修などで団体に周知徹底する。

事後評価報告書	事業完了報告書	経費精算報告書
※書式自由、「事後評価報告書に含める事項」はJANPIAより提示 ■成果の達成状況 ■事業の妥当性の評価	■規程類 ■ガバナンス・コンプライアンス体制・運用実績 ■広報実績 ■活動の様子のわかる写真等	■精算様式（収支管理簿、現金出納帳、総括表、経費集計表） ■支払証拠書類

1

JANPIAが評価から求めるもの

休眠預金事業が目指すことは(基本方針: 休眠預金等に係る資金の活用の目標)

(1) 休眠預金等に係る資金の活用対象事業による社会の諸課題の解決

- ・民間団体による社会課題解決を目的とした事業、かつ国民一般の利益の一層の増進に資する活動を支援
→民間公益活動を促進させ、団体が事前に定めた成果を達成することを通じ、社会の諸課題の解決が図られる。

(2) 「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」の構築

- ・民間公益活動の成功事例の創出、事業モデルとして普及していくことで、民間公益活動の自立した担い手を育成
- ・休眠預金等に係る資金の活用を契機として民間の資金や人材が民間公益活動への流入、本制度の外においても民間公益活動に係る専門性の高い人材が育成される
→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構築
(民間の資金を自ら調達して事業の持続可能性を確保し、社会の諸課題の解決に向けた取組を強化していくことで、我が国の社会課題解決能力の飛躍的な向上が期待される。)

2

(1) 休眠預金等に係る資金の活用対象事業による社会の諸課題の解決

(2) 「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」の構築

この目標に向かってはいるのか? 達成できているのか? みんなが知りたい



最終的に社会の諸課題の解決を図るといふ成果を目に見える形で生み出す
(=評価を実施する意義)

3

最終的に社会の諸課題の解決を図るといふ成果を目に見える形で生み出す

❗ 成果を目に見える形で生み出すとは、どういうこと？

■何のために評価を実施するのか(評価の目的)

■結果をどう活かすのか(評価結果の活用)



評価の目的と結果の活用から、想定できる読み手とその読み手が知りたいことを考えてみました。ただし、読み手は必ずしも一つの目的、活用だけを考えているわけではなく、どの目的、活用においても様々な読み手が考えられます。
それぞれの読み手のニーズを考えて、それらのステークホルダーのために報告をしてほしいというのがANPIAの思いです。

評価の3つの目的

+ 評価結果の活用

国民の理解を得る

説明責任を果たす

事業の資源配分に反映する

学びを改善に活かす

活動の質の向上や発掘、
民間資金や人材の獲得

知識の創造と知の構造化
のための有効活用

4

評価の目的と結果の活用から考えた想定する読み手と事後評価報告書に求められている情報

評価の3つの目的

+ 評価結果の活用

国民の理解を得る

説明責任を果たす

想定する読み手は？	主に知りたいことは？
■資金提供者と その後ろにいる国民(他の活動団体や一般市民)	<ul style="list-style-type: none"> 誰がどのような支援を受けたのか 成果は得られたのか、それはどのような成果なのか どのような活動が行われたのか 社会課題は解決したのか、していくのか(持続性)
■内閣府、審議会	<ul style="list-style-type: none"> 解決しようとしている社会課題は何か どのような事業計画、資金計画なのか 資金は目的通り使われたのか 成果は得られたのか、それはどのような成果なのか どのような活動が行われたのか 活動を行う上での課題はあったのか 社会課題は解決したのか、していくのか(持続性) どのような支援によって、民間公益活動団体による課題解決が促進されるのか

5

評価の3つの目的

+ 評価結果の活用

事業の資源配分に反映する

学びを改善に活かす

想定する読み手は？	主に知りたいことは？
<p>■事業関係者：資金分配団体、実行団体、事業で関連したステークホルダー</p>	<ul style="list-style-type: none"> 最終受益者にどのような変化をもたらされたのか どのような活動が成果を生むのに有効だったのか 活動する中でどのような課題があったのか、どうやって打開したのか どのような人々が活動に携わっているのか、どのような役割を果たしたのか どのような支援によって、民間公益活動団体による課題解決が促進されるのか

6

評価の3つの目的

+ 評価結果の活用

活動の質の向上や発掘、民間資金や人材の獲得

知識の創造と知の構造化のための有効活用

想定する読み手は？	主に知りたいことは？
<p>■他の資金提供者、企業、行政、支援活動をしている団体、寄付者（一般市民）、学術機関</p>	<ul style="list-style-type: none"> 解決しようとしている社会課題は何か どのような事業計画、資金計画なのか どのような活動が成果を生むのに有効だったのか 活動する中でどのような課題があったのか、どうやって打開したのか 最終受益者にどのような変化をもたらされたのか どのような人々が活動に携わっているのか、どのような役割を果たしたのか どのような支援によって、民間公益活動団体による課題解決が促進されるのか

7