

# 成果の評価に関する海外参考事例

1. **ビッグ・ソサエティ・キャピタル(英国)における評価** P 2
  - (1) アウトカム分野
  - (2) アウトカム・マトリックス
  - (3) 業績評価指標 (KPI)
  - (4) インパクト・レポートの構成内容
  
2. **Outcome-Based Grant or Contracts (成果連動型助成/支払契約)の概要** P6

(事例) Tennessee Child Welfare Services Performance-Based Contracting
  
3. **Tiered-Evidence Grant Program (階段式証拠に基づく助成プログラム) の概要** P7

(事例1) The investing in Innovation (i3)  
(事例2) The Social Innovation Fund (SIF)
  
4. **Collective Impact Approach (コレクティブ・インパクト・アプローチ)の概要** P11

(事例1) 青少年の非行を防ぐ取組「Franklin County Communities that Care」  
(事例2) 小学生の肥満防止に向けた取組「Shape Up Somerville」  
(事例3) 低所得地域に住む大学卒の学生数を増やす取組「The Road Map Project」  
(事例4) 貧困に苦しむ人を減らす取組「Vibrant Communities」

# 1. ビッグ・ソサエティ・キャピタル（英国）における評価

## (1) アウトカム分野

2012～16年	アウトカムの定義
1. 市民と地域コミュニティ	個人:人々が信頼と安全に生活し、犯罪や無秩序から自由であること。人々が責任をもって、活発な市民として活動し、地域の一部であると感じる。 地域:より力強く、より活発で、よりコミュニティに関わること。
2. 所得と金融包摂	個人:人々が、本質的なニーズを満たすのに十分な所得を有し、適当な金融商品や金融サービスにアクセスできる。地域:全員が健康と幸福のために最適な所得水準に達している。
3. 雇用・訓練・教育	個人:適切な雇用、教育、職業訓練を受けている状態にある。 地域:全ての人が職業、教育・訓練機会を受けられる。
4. 身体的な健康	個人:可能な限り、自分の健康に気をかける。可能な限り、早く健康を回復させるか、もしくは回復できないのであれば、自分の健康や生活の質を最大化させる。 地域:人口全体で良い身体的に健康な状態
5. 精神的な健康と幸福	個人:安寧な状態にある。精神的な病気を経験した人々が、仮に症状が残ったとしても、可能な限り回復する。 地域:人口全体で、良い精神状態と人生の満足
6. 住宅及び地域施設	個人:人々は、生活するのに十分に安全な場所を有し、地方の施設や交通にアクセスできる。 地域:様々な形態の投資を行うことにより、住居に関するあらゆるニーズを現在も将来も満たすことができる。
7. 家族・友人・親戚	個人:人々が、愛情や帰属意識、感情的な支援を提供するポジティブな社会的ネットワークを有している。 地域:家族や良い人間関係をサポートし、勇気づける社会
8. 環境保護	個人:人々が自然環境を鑑賞し、保護するために一定の役割を果たすこと。 地域:自然環境が人々や動植物の便益のために保護される。
9. 芸術・遺跡・スポーツ・信仰	個人:人々が芸術、スポーツや信仰に参加することを通じて、意味や楽しみ、自己表現を見出す。 地域:高い参加率をもって、文化的な風景の反映

■2017年～ これまでの5年間の成果と課題から、社会的インパクトを最大化できる分野として、今後は以下の3分野に特化する。

	アウトカムの定義
1. 社会的住宅のイノベーション	必要とされる人々に住宅を提供する。
2. コミュニティと場所	社会問題を解決するために、コミュニティを支援する。
3. 早期介入と予防	問題を予防するために早期に行動する。

# 1. ビッグ・ソサエティ・キャピタル（英国）における評価

## (2) アウトカム・マトリックス

○ビッグ・ソサエティ・キャピタルでは、各団体が、社会的インパクトを測定するのを支援するために、「9つのアウトカム分野」と「15の受益者別」に、①アウトカム(定性的記述)と②アウトカム指標(measures)の一覧を「アウトカム・マトリックス(Outcome Matrix)」として公表している。 <http://www.goodfinance.org.uk/impact-matrix>

注)「アウトカム・マトリックス」に掲載されているのは、①アウトカム 計70、②アウトカム指標 計769である。

①「アウトカム(Outcome)」とは、受益者のために達成しようとしている変化についての定性的な記述の文書

②「アウトカム指標(measures)」とは、社会的インパクトを示すための客観的証拠を集めるためのデータソース

○各団体は、自分の事業活動に該当するアウトカム分野から、相応しい①アウトカムと②アウトカム指標を選択して、自分自身の活動のアウトカム指標に関するデータを収集する。そのデータを基に、予め設定したアウトカムの達成状況を評価することになる。

注)「アウトカム・マトリックス」に掲載されている指標をアウトカム指標として選択することは可能であるが、事実上、大多数の団体が、アウトカム・マトリックスから指標を選択しているとのことである。「アウトカム・マトリックス」のダウンロードした数は、20万件を超えている。

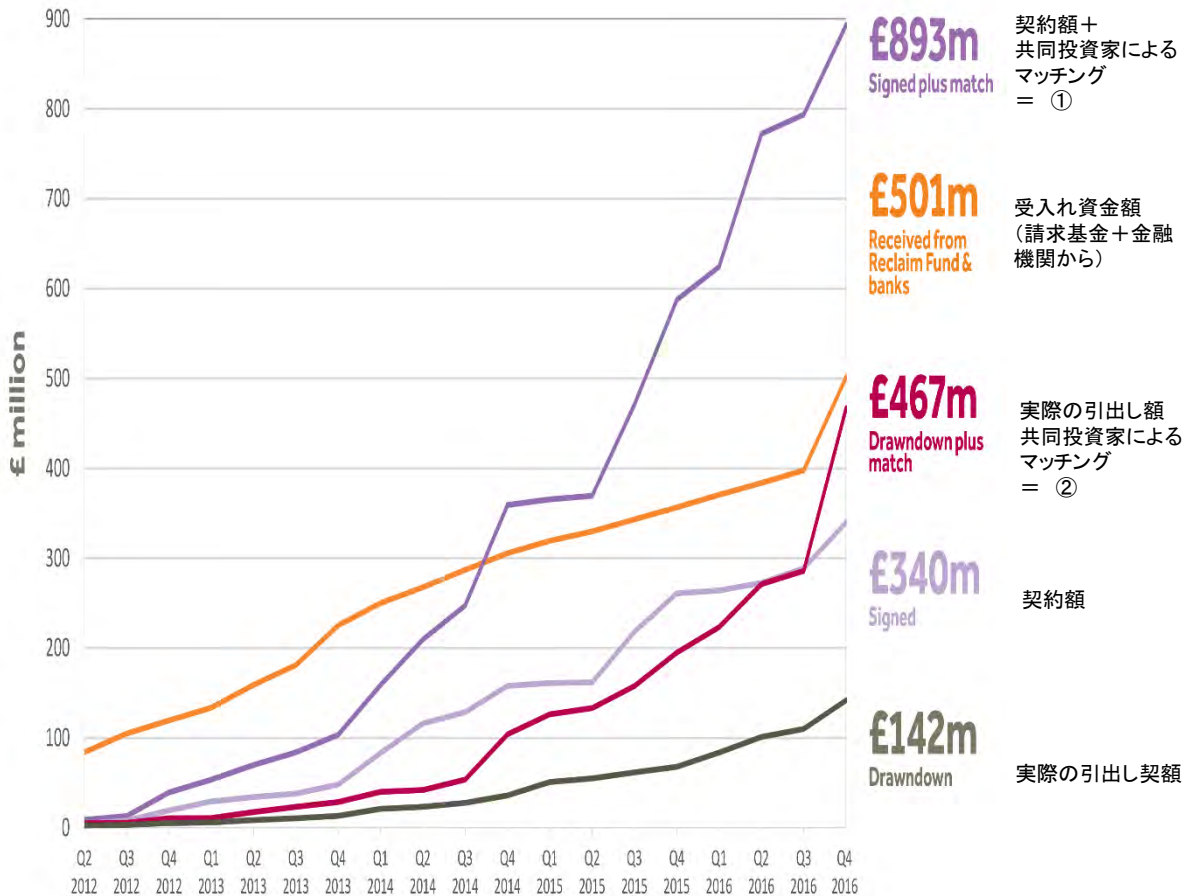
○各団体が、どの指標を選択しているかは、ビッグ・ソサエティ・キャピタルのHP上で、「Social Impact Metrics」(エクセル形式:最新版2017年4月)で公表されている。将来的には、各団体の社会的インパクトを報告するための枠組みとすることを目指す。

# 1. ビッグ・ソサエティ・キャピタルにおける評価

## (3) 業績評価指標 (KPI)

社会的投資市場とBig Society Capital の業績の双方を評価するために、様々なKPIを設定している。進捗状況については、四半期毎に公表している。

### 2016年12月末時点のKPI



## ①チャリティ団体や社会的企業が利用可能な資金

### Money available to charities and social enterprises

Cumulative amount of investments signed by Big Society Capital and our co-investors:

**£893m** (1,300億円)

Of this

**£340m** (500億円)

is Big Society Capital's money

**£553m** (800億円)

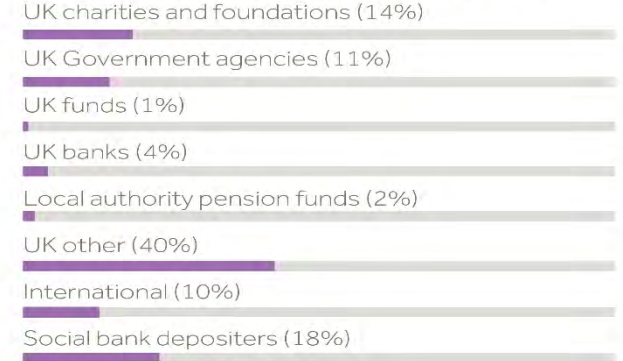
is from our co-investors

Across

**63** different investments.

投資先 63件

Our major categories of co-investors include:



共同投資家の内訳

- ①英国のチャリティ団体・財団法人(14%)
- ②英国政府(11%)
- ③英国ファンド(1%)
- ④英国銀行(4%)
- ⑤英国その他(40%)
- ⑥海外(10%)
- ⑦社会的銀行預金(18%)

## ②チャリティ団体や社会的企業に届いた資金

### Money reaching charities and social enterprises

**£467m** (660億円)

Cumulative amount drawn down from Big Society Capital and our co-investors:

Of this

**£142m** (200億円)

has come from Big Society Capital's own funds

**£325m** (460億円)

from our co-investors

This is how the drawdown has been divided/used (we have based our calculations on Big Society Capital's drawdown):

Product type



Organisational form



■ 製品別

- ①ファンドやソーシャルバンク経由で、現場の団体の資本に (50%)
- ②現場の団体がサービスを届けるための不動産へ (39%)
- ③SIBにより、現場の団体がサービスを提供する手助けに (4%)
- ④中間支援組織に支払われたマネジメント料(4%)
- ⑤アレンジをした団体の資本へ (3%)

■ 組織別

- ①アセットロックした団体に (74%)
- ②アセットロックしていない社会的企業に(19%)
- ③中間支援組織に支払われたマネジメント料(4%)
- ④アレンジをした団体の資本へ (3%)

# 1. ビッグ・ソサエティ・キャピタルにおける評価

## (4) インパクト・レポート(2017年公表)の構成内容 <https://www.bigsocietycapital.com/impact-report/>

※2012年4月の設立以来、初めて2017年初に「インパクト・レポート」がとりまとめられ、公表された。

### ■ Impact on people (受益者へのインパクト)

#### 9つのアウトカム分野毎に評価を行う。

- 1) 定量的評価: ①コミットした投資額、②投資件数、③受益者数、④社会的インパクトを与えられた投資の割合 等
- 2) 定性的評価(総論、各論)、
- 3) 代表的な団体の活動(YouTube動画(3分程度))

注)現場の団体からのデータを集めて集計しようとしているがまだ全ての団体からデータを集められていない。



### ■ Impact on organisations (団体へのインパクト)

- 1) 全体評価: ①現場の団体に行われた投資件数、②ロンドン市外の団体による社会的投資の割合、  
③社会的投資への理解が深まったと回答している現場の団体の割合、④アウトカム・マトリックスの利用者数
- 2) 各論1 ①申込件数の改善、②地域の拡大、③信頼性の改善、④インパクト・マネジメント
- 3) 各論2 ①パイロット事業、②スタートアップ、③スケールアップ、④複製(レプリカ)、⑤持続性、⑥投資家

### ■ Impact on the market (市場へのインパクト)

- 1) 定量的評価: ①年間取引額(2011年時との比較)、②非金融機関による年間投資額(2011年時との比較)、  
③スタートアップ支援目的の投資の割合(75%)、④他の共同投資家による投資額とのマッチング割合(2.3倍)
- 2) 各論1 ①資本の増加、②金融商品の拡大、③中間支援組織の発展、④参加する投資家の増加
- 3) 各論2 ①貸出、②チャリティ債、③SIB、④株式、⑤不動産ファンド(プロパティファンド)、⑥クラウド・ファンディング

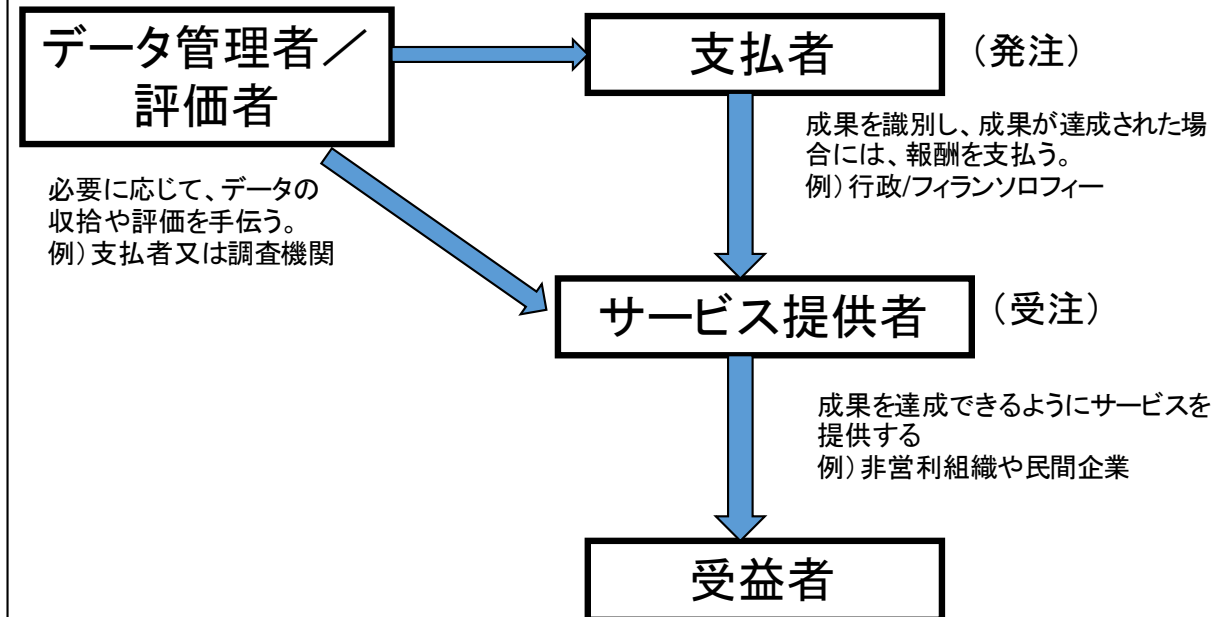
## 2. Outcome-Based Grant or Contracts (成果連動型助成/支払契約)の概要

○成果連動型助成/支払契約とは、発注側と受注側が達成すべき「成果目標」について、事前に合意しておき、成果の達成度合いに連動して、報酬を支払うという仕組みである。これまでの契約が、発注側の仕様書に基づいて、受注側が業務を実行することにより、事前に契約した一定額が報酬として支払われるのに対し、成果連動型支払契約の場合には、委託する業務内容を細かく定める必要がなく、「達成したい成果」について、契約書にしっかりと明記することになる。

○これによって、発注側は、成果が達成しなかった場合のリスクを回避できるほか、業務と成果の連動性が確保される等のメリットが期待される。受注側は、成果を達成しなければ報酬を得られないリスクを抱えることになるものの、業務の自由度が高く、受益者に応じたサービスを提供できるというメリットがある。民間の創意工夫が引き出され、高い成果が生まれることが期待されている。

### (事例) Tennessee Child Welfare Services Performance-Based Contracting

- 2006年から、米国テネシー州政府が実施している、子どものケアサービスについてのプログラムである。州政府運営のシェルターにいる子どもに、より短期間で、恒久的住宅を見つけることを目標にしている。
- 成果指標として、①サービス提供者がケアした子供数(延べ日数)、②サービス提供者が提供するケアから卒業して、恒久的住宅に移った子供の数、③卒業後、恒久的住宅から戻ってきた子供の数 等について、過去の実績をベースに目標を設定している。評価者は、ジカゴ大学の研究チームである。
- サービス提供者は、目標を上回る成果をあげた場合には、追加的な報酬を得ることができる。
- このプログラムによって、テネシー州のシェルターにいる子どもが恒久的住宅を見つらるまでの期間は、開始前の22カ月から2010年には14カ月に大幅に短縮化した。



### 3. Tiered-Evidence Grant Program (階段式証拠に基づく助成プログラム) の概要

- 「Tiered-Evidence Grant Program(階段式証拠に基づく助成プログラム)」とは、助成政策に客観的証拠(エビデンス)を組み入れて、客観的証拠の水準と助成金額を直接リンクさせた新しい政策ツールである。米国では、2010年から複数の省庁で採用されており、2010年～15年の間に、41億ドル(4500億円)の資金提供がなされている。2016年時点で、4つの連邦政府(教育省、保険福祉省、労働省、CNCS)が、6つのプログラム(計8億ドル)を実施している。  
注) 客観的評価(エビデンス)は、①評価結果レポート、②業績指標、③関連データによる分析・研究報告を含んでいる。

○助成側である連邦政府は、ベンチャー・キャピタルと同様なアプローチで助成金の運用を行うことになる。

○本助成金の申請者は、自分の事業がどの程度、社会課題を解決するのに有効であるかという証拠を提出する。

○助成側は、その証拠に基づいて、助成するかどうかを決定する。

- ①事業の企画・構想段階で明確な証拠が示せない事業ではあるものの、革新的な方法であり、将来有望な事業に対しては、少額の助成金を提供して、本当に成果が示せるかどうか事業にトライさせることにより、イノベーションを促進させる。その一方で、
- ②社会的インパクトについて明確な客観的証拠を示すことができる事業については、思い切った額の助成金を提供して、事業規模を拡大をさせることにより、大きな社会的インパクトを創出することを目指す。

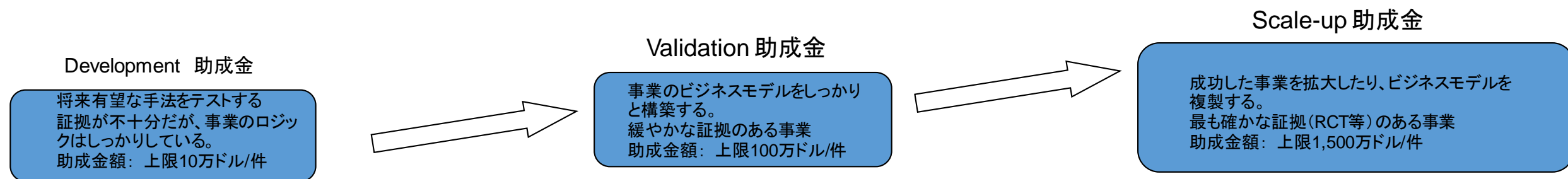
○助成先の団体は、事業の実施に伴って、より客観的な証拠を示すことにより、次第に、階段を上がっていくことが期待されている(多くのプログラムは、3段階(①Development ➡②Validation ➡③Scale-up)である)。

○こうしたプログラムが設立された背景には、従来の助成プログラムには、より客観的な証拠を示すことで、助成した事業が本当に当初の目的を達成したのかどうかについて評価しようというインセンティブが欠けていたためである。

その一方で、従来の助成プログラムの多くは、革新的な手法ではあるけれども、検証が不十分な事業を促進するインセンティブも欠けていた。従来の助成プログラムが抱える上記2つの限界を克服するために、「Tiered-Evidence Grant Program（階段式証拠に基づく助成プログラム）」というアプローチが実施されることになった。

○プログラムに申し込む条件として、客観的な証拠を用いるが、助成側は、資金提供とあわせて、評価のための技術支援等を行う等、助成先の評価のレベルを向上させる取組を同時に行っており、最終的に、プログラムの実施を通じて、助成先がその後、時を経て、次の段階の助成プログラムの段階にステップアップできるようにすることを目指している。

（注）評価手法によって、客観的な証拠の確からしさは異なる。最も客観的だと言われる手法は、RCTであり、その他にも、時系列比較や、With-Without等様々な手法がある。通常、①Strong に区分されているのは、RCTのみで、その他の手法は、②moderate に区分されている。③のPreliminaryは、コスト分析やロジックモデル等である。



## Tiered-Evidence Grant Program における評価のタイミング

### 助成の準備段階

政府：助成を公募し、助成先を決定する。  
助成先：助成の申込を行う。

証拠を評価する

### 事業の実施段階

政府：マナジメントと監督を行う。  
助成先：サービスを実施する

サービスを実施する

評価を行う。

### 事業の終了後

政府：最終報告をレビューする。  
助成先：最終報告書を提出する。

結果を評価する。



(事例1) The Investing in Innovation (i3) **教育省(EOD)** <https://www2.ed.gov/programs/innovation/index.html>

学生の達成度や学生の成長の改善に非常にインパクトを与える可能性のある革新的な教育プログラムを助成することを目的に、2010～2016年の間に、累計で14億ドルの助成を実施した。2016年度には、1億ドルの予算が計上されている。助成金を申請できるのは、地域の教育機関又は(地域の教育機関又は学校群と連携した)非営利組織であり、助成期間は、3～5年間である。累計で、約5,000件の申込が行われ、その中から、172件の助成先が採択された。

プログラムは、①Development(上限額300万ドル/件) ➡②Validation(上限額1200万ドル/件) ➡③Scale-up(上限額2000万ドル/件)の3段階に分かれている。

ただし、本プログラムの助成を受けるに際しては、民間資金とのマッチングを条件にしており、①段階で15%、②段階で10%、③段階で、5%の民間資金を集めてくることを条件にしている。これにより、2億ドル以上の民間資金を引き出した。

本プログラムは、2017年度から新たに「**the Education Innovation and Research grant program (EIR)**」に衣替えしている。EIRも、①Early-Phase(上限額300万ドル/件) ➡②Mid-Phase(上限額800万ドル/件) ➡③Expansion Phase(上限額1500万ドル/件)の3段階となっている。

	Investing in Innovation (i3)	EIR (Education Innovation and Research)
プログラム構造	3段階(①development、②validation、③scale-up)	3段階(①Early-phase、②Mid-phase、③Expansion-phase)
申請資格者	地方の教育機関、地方の教育機関又は学校群と連携した非営利組織	州政府の教育機関、原住民族の教育組織も含むように拡大
地域		辺鄙な地域のための助成金を準備しておくことに
優先課題	教育省が決定した優先課題	教育省が決定した優先課題+Mid-Phase及びExpansion Phaseでは現場主導の優先課題
マッチング	民間セクターとのマッチングを必要条件に	他の公的セクター及び民間セクターとのマッチングを必要条件に

<https://www.nationalservice.gov/programs/social-innovation-fund>

官民のリソースを使って、①若者の成長、②経済的機会、③健康の3分野を中心に、低所得地域に住む人々の生活を改善するための革新的な手法のインパクトを大きくすることを目的に、2010年に設立された。他のプログラムと異なり、現場の団体に直接資金を提供するのではなく、1)SIFが、大規模な非営利組織である「中間支援団体(Intermediaries)」を選定した後、2)この中間支援団体が、現場で活動するコミュニティ団体を「助成先(Sub-grantees)」に選定するという2段階方式をとっている。助成期間は、5年間である。

プログラムは、①「Tier 1: Preliminary evidence」⇒②「Tier 2: Moderate evidence」⇒③「Tier 3: Strong evidence」の3段階に分かれている。本助成を受けるに際しては、中間支援団体の段階、現場の団体の段階のいずれでも、1:1の比率で民間資金をマッチングさせることを条件にしている。

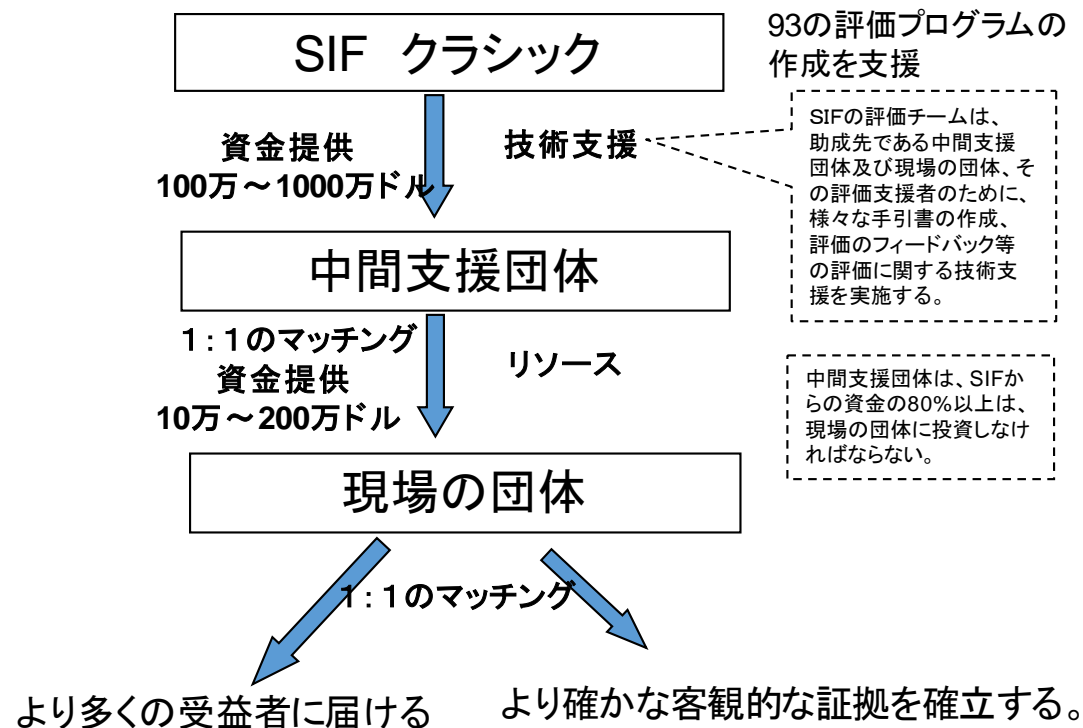
SIFのプログラムには、①SIFクラシック、②SIF Pay for Success、③SIF PFS 行政データ・パイロットの3つがある。

本プログラムは、トランプ政権の発足に伴い、廃止となったが、2010年～2016年の間に、累計で3.4億ドルの助成を実施することにより、民間資金6.7億ドルを引き出した。

43の中間支援団体を通じて、全国の490の地方のコミュニティ団体に対する助成が実施され、本プログラムによる受益者は、70万人を超えている。

これまでに、評価のガイドラインやインパクトレポートのガイドライン等を公表している他、評価結果についても、広く公表している。

- SIFの6つの特徴
- ①全てのプログラムを評価する。
  - ②助成先の決定にあたって、エビデンスが必要
  - ③インパクト拡大／規模拡大
  - ④民間の資金を引き出す。
  - ⑤知識を共有する。
  - ⑥中間支援団体への助成を行う。



## 4. Collective Impact Approach (コレクティブ・インパクト・アプローチ)の概要

○2011年に、John Kania氏とMark Kramer氏が、スタンフォード大学の季刊誌SSIR (Stanford Social Innovation Review)に寄稿した論文「Collective Impact」で提唱したアプローチである。

○特定の社会課題の解決に、単独の組織で取り組んで、社会的インパクトの創出に取り組む(Isolated Impact)場合には、解決できたとしても、課題の解決までに時間がかかることが課題である。

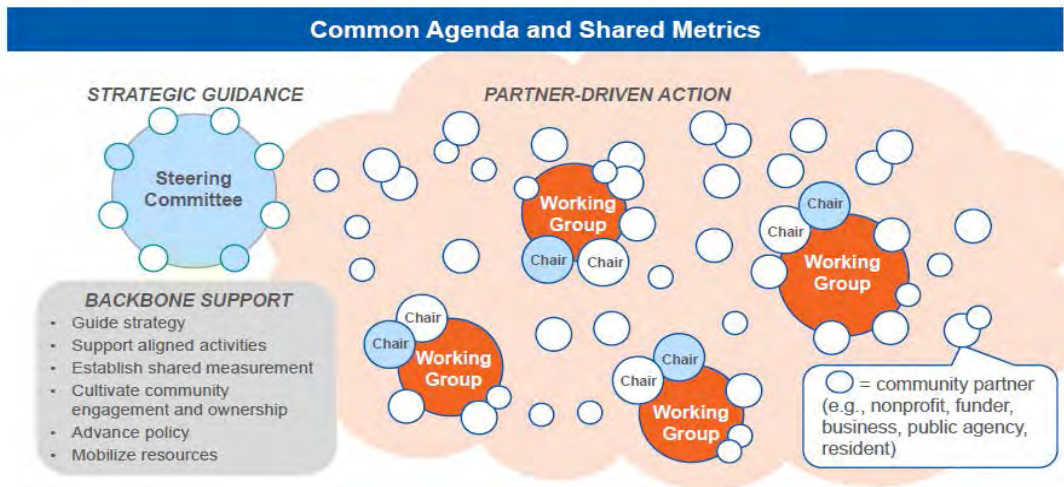
セクターの垣根を越えて様々な立場の関係者が、目標・成果を共有した上で、共通の評価システムの下で、お互いの強みを生かした取組を集中的に、効果的に行うことで、より迅速に、より大きな社会的インパクトの創出を目指す(Collective Impact)。

○コレクティブ・インパクトを実現するために必要な条件として、5つの条件があげられる。

- ① 共通のアジェンダ (Common Agenda) …… 全ての参加者が変化に向けたビジョンを共有していること
- ② 共有された評価システム (Shared Measurement Systems)  
…… データの収集と効果測定により取組を評価するシステムを共有していること
- ③ 相互に補完しあう行動 (Mutually Reinforcing Activities)  
…… 参加者がそれぞれの強みを生かして、相互に取組を補完し合えること
- ④ 継続的なコミュニケーション (Continuous Communication)  
…… 信頼形成に向けて継続的にかつオープンなコミュニケーションを行うこと
- ⑤ 支援組織 (Backbone Support) …… 全体の取組を支援する独立した専門組織があること

# コレクティブ・インパクトの基本構造

FIGURE 1. TYPICAL COLLECTIVE IMPACT STRUCTURES<sup>1</sup>



様々な分野の社会問題の解決に適用されている。 12



## 事例①: 青少年の非行を防ぐ取組「Franklin County Communities that Care」

米国マサチューセッツ州フランクリン郡では、青少年の飲酒・麻薬の使用等の非行が社会問題化していた。こうした問題に対して、2002年以降、両親や地域の様々な団体が、共通のアジェンダの下によるアクションプランを作成して、協力して取り組んだ結果、青少年の喫煙・飲酒・麻薬の使用等の非行問題が大幅に改善した(喫煙率 ▲45%減、飲酒率 ▲37%減、マリファナ使用率 ▲30%減)

## 事例②: 小学生の肥満防止に向けた取組「Shape Up Somerville」

米国マサチューセッツ州サマービルでは、小学生の肥満が社会問題化していた。こうした問題に対して、2003年以降、地域の学校、市政府、市民団体、企業等が協力して取り組んだ結果、小学生の体重が減少し、BMIでみた肥満度は改善した。

## 事例③: 低所得地域に住む大学卒の学生数を増やす取組「The Road Map Project」

米国ワシントン州シアトル＝サウス・キング郡には、博士号を取得している人々の比率が非常に高い一方で、低所得者層や有色人種の学歴が極めて低いということが社会問題化していた。こうした問題に対して、2010年以降、両親、シアトル市、財団法人、教育機関、コミュニティ団体が協力して取り組んだ結果、対象となる学生が、ワシントン州の奨学金を獲得する割合が上昇している。(2020年までに大学を卒業する学生の数を倍増する目標を掲げている)。

## 事例④: 貧困に苦しむ人を減らす取組「Vibrant Communities」

カナダ全土の貧困率を低下させるために、2002年以降、カナダの50の低所得地域のコミュニティが協力して、貧困の解消に向けた様々な取組を行っている。これにより、多くのセクターのリーダーが貧困問題に関わるようになり、多くの政策変更がなされた他、約20万人のカナダ人の生活水準が向上した。