

## A : ICTインフラの整備 (1/2)

- 評価結果や現場からの知見が構造的かつ効率的に収集・整理されるよう、助成申請時の評価計画から、事業終了時の評価までワンストップで確認・共有可能なデザインにし、評価にかかる事務的負担軽減を目指す。
- 平成30年3月の内閣府委託調査「ICTを活用した社会的インパクト評価ツールに関する事例調査」では、現状として国内で十分活用できるICTの社会的インパクトツールは無いことが示唆されているため、同調査から得られた課題や解決策や、すでに海外で利用されているモデルを参照した上した上で（以下参照）、ICTツールの導入、開発を進めていく。
- 2019年度中にシステムデザイン・開発を民間公益活動団体や資金分配団体などのユーザーや専門家と共に行い、2020年度からの本活用を目指す。

※ Socialsuiteの成果の達成度を示す画面ICTインフラ整備の際のポイントと（デモ画面は上記調査より引用）



- 設定したアウトカムの達成状況の変化が、経時的に追えるようにする
- 複数年度に渡る事業の中で、追加でトラックしたいアウトカムが出てくる場合があることを考慮し、追加できるような設計にする
- 恣意的にデータが改ざんされることの無いようなデザインを検討する

## B : ICTインフラの整備 (2/2)

※SAMETRICAロジックモデル作成画面とICTインフラ整備の際のポイント (デモ画面は上記調査より引用)

- 成果評価実施支援の一環として評価指標の整備を行い、実際の評価に活用できるよう、ライブラリとしてまとめ、実践者が評価の際に参照できるようにする

- 定期的な進捗報告などは、内蔵されているレポート機能を充実させ、事務負担を少なくする

- 過去のレポートデータを保存し、最終成果評価報告書作成にも活用できるようにする

ダッシュボード  
指標のライブラリ  
インパクトフレームワーク  
データ集  
レポート  
チャート



ロジックモデル

Logic Model

Input Output

インプット

アウトプット

一般情報

プロセス

人口統計

アウトカム項目と  
アウトカム指標

- 評価計画策定の段階から事業マネジメントを行いながら利用できるデザインにする
- 線形ロジックモデルや既存のアウトカム指標になじまないプログラムもあるため、そのような情報を別途記録・報告・格納できるセクションを作る



## B：評価マニュアル・ツールの作成・整備

- 国内においては、社会的インパクト評価イニシアチブ（SIMI）が複数分野における評価のツールセットを開発しており、その周知を行う。
- 海外ではBig Society CapitalがOutcome Matrixという9分野におけるアウトカム項目と指標一覧を公表し、社会的インパクト評価に役立てており、日本の現場でも活用できるように体制を整え、評価実施者へ提供する。
- 民間公益活動団体や資金分配団体からの事業評価結果をみらいラボを通して分析・構造化し、新たな評価指標や測定方法などを開発・提供する。

※以下はSIMIとOutcome Matrixの例。新たな評価指標や測定方法も以下の例の整理の方法を参考とする。



- 社会的事業評価のための解説書「社会的インパクト評価ツールセット実践マニュアル（ver 2.0）」を公開
- 以下各分野におけるロジックモデルや成果指標等が例示されたツールセットを公開している。
  - 「教育（ver 2.0）」
  - 「就労支援（ver 1.0）」
  - 「地域まちづくり（ver 1.5）」
  - 「環境教育（ver 1.0）」
  - 「文化芸術（ver 1.0）」
  - 「介護予防（ver 1.0）」
  - 「子育て（ver 1.0）」
  - 「防災（ver 1.0）」

- 以下9つの分野において、個人レベル・コミュニティレベルにおけるアウトカム指標を提供している
  - 就労・教育
  - 金融包摂
  - メンタルヘルスと福祉
  - 市民権とコミュニティ
  - 自然 環境保護
  - 住宅供給と地域の施設
  - 身体的健康
  - 家族・友人・人間関係
  - 芸術・遺産・スポーツ・信仰



## C : 評価研修

- 資金分配団体・民間公益活動団体の評価に関する知識・ノウハウレベルに応じて社会的インパクト評価や社会的インパクトマネジメントに関する評価研修を実施する。
- 研修は、社会的インパクト評価に知見を有する専門人材・組織との連携の下、実施する。

※尚、以下の表で、研修はP.256に記載した「③研修」との整合を取って記載している。ステージごとの区分けについても、該当ページを参照のこと。

★の数 = それぞれのステージでの集中的に学ぶべき内容

	研修内容	次項の③研修との関係(P.256参照)		
		アーリーステージ	ミドルステージ	ハイステージ
入門研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 評価概論</li> <li>□ 社会的インパクト評価・インパクトマネジメントの概念</li> <li>□ インパクト志向</li> <li>□ 評価倫理 等</li> </ul>	★★★	★★	★
実践研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ ニーズ把握の方法</li> <li>□ 先行事例やエビデンスの検索方法</li> <li>□ ロジックモデル・セオリーオブチェンジの作成</li> <li>□ データ収集の方法</li> <li>□ 評価指標・尺度の設定とツールの利用方法 等</li> </ul>	★★	★★★★	★★★★
目的別研修	<p>事業種類や目的によって最適な評価手法も異なるため、多様なプログラムの提供を検討</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 評価手法 (SROI、効率性評価等)</li> <li>□ 組織評価</li> <li>□ 評価結果の見せ方 (GISマッピング、インフォグラフィックス等) 等</li> </ul>	★	★★	★★

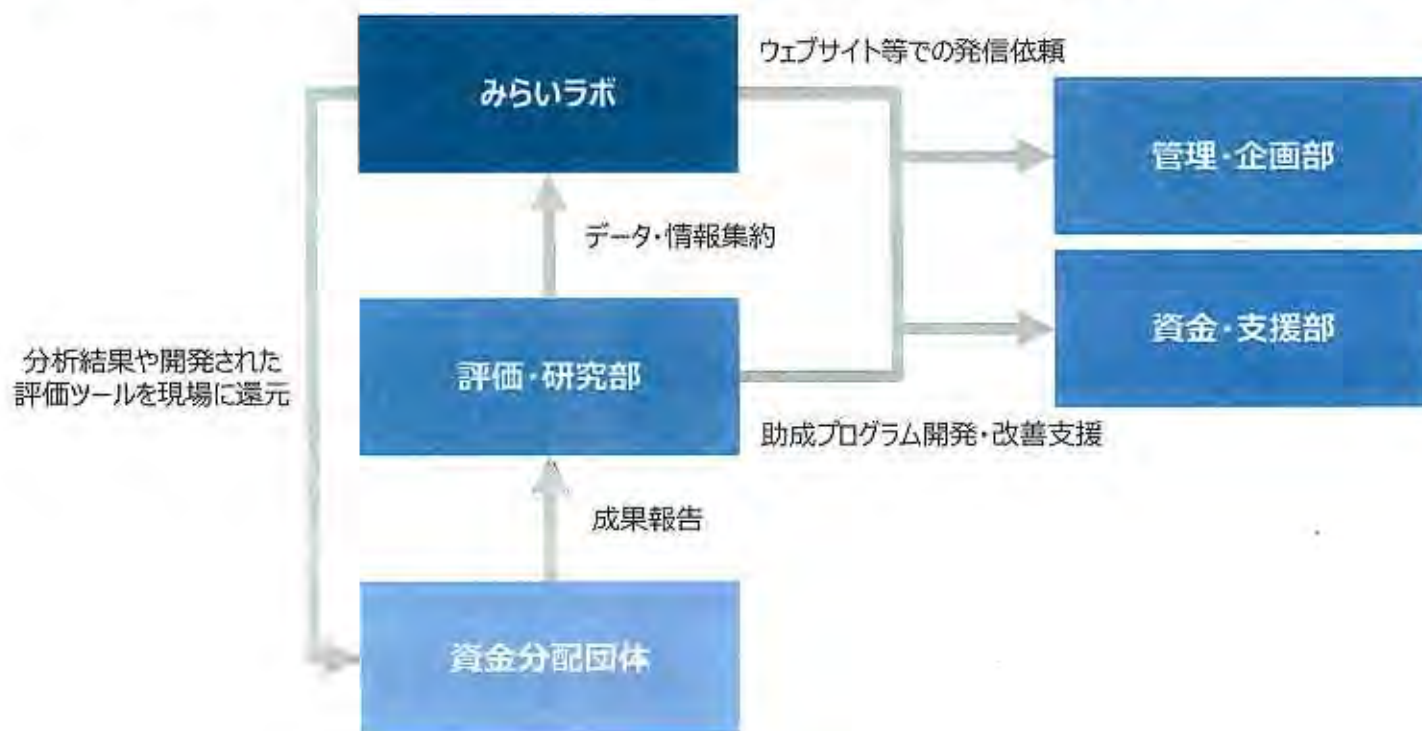
※上記内容は例であり、これに限るものではない

※日本全国における事業であるため、各地での研修やオンライン、Webiner（ウェビナー：インターネットを用いたリアルタイムの研修）等を企画



## 2：みらいラボによる知見共有

- 弊財団は指定活用団体として資金分配団体や民間公益活動団体評価結果の有効活用を促進するために、みらいラボに成果評価のデータを集約する。
- みらいラボに集約された事例やデータを、専門家や研究員が横断的に分析して一般化・形式化したものを、ウェブサイト等で公開し、現場団体やアカデミックの人びとが活用できるようにする。
- 蓄積されたデータ等からカテゴリ別に標準化された評価ツールを作成する等して、現場における評価の負担を減らしていく。



### 想定されるアウトカム

- 現場とアカデミア協働により社会課題解決のためのソリューションが生まれる
- 知の循環により事業改善やより効果的な資金提供に繋がる
- エビデンスが構築される
- 広く国民が活用できる情報が整理される



### 3：実践者による評価の伴走

- 民間公益活動団体や資金分配団体が適切に成果評価が行えるように、弊財団は資金分配団体に対して評価実践者による伴走支援を推奨し、適切なマッチングを行う。
- 伴走支援者は、事前評価、助成期間中の評価を意味する「期中評価」、「事後評価」の3つのそれぞれのフェーズに合わせて、サポートを行う。

評価時期	資金分配団体が評価伴走者に期待する役割	弊財団による伴走者支援
事前評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ ニーズ評価・セオリー評価やロジックモデルの作成支援</li> <li>□ 適切なKPI、アウトカム指標・測定方法の選択支援</li> <li>□ 評価設計、モニタリング手法の設定支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 伴走評価者リストの取りまとめ、情報提供</li> <li>□ KPI、アウトカム指標・測定方法など評価ツールをライブラリ等にまとめ、整備</li> <li>□ 先行事例や他団体の事例のデータベースを整備</li> </ul>
期中評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 良質なデータを得るため支援</li> <li>□ モニタリングの支援、ロジックモデルの見直し</li> <li>□ 事業からの学びをどう業務改善や次のアウトカム設定に用いるかの支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 評価伴走者コミュニティの形成とサポート</li> <li>□ 伴走中に起こった課題などを評価部と共有できる体制の確保</li> </ul>
事後評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ データ検証・分析や指標・測定方法の有効性の検証支援</li> <li>□ 事業の成果の検証支援、アウトカム・インパクト評価支援</li> <li>□ 事業の振り返りと改善へつなげていくための支援</li> <li>□ 必要に応じてコストと効率性の評価支援</li> <li>□ インパクトレポート作成支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ インパクトレポート作成ガイドラインの作成と必要項目の整理</li> <li>□ 事業振り返りの場に多様なステークホルダーの参加が必要な場合のスペースの提供</li> <li>□ 弊財団全体の評価機能向上に向けて、伴走評価者への介入後ヒアリングの実施</li> </ul>



## 基本方針に対する理解と我が国の現状認識

■ 基本方針では、研修について、以下のことを実施することが求められている。

- 1 指定活用団体は、主として伴走型支援の担い手の育成に資するよう、利益相反等に留意しつつも多様な人材を幅広く受け入れることで、実務を通じた研修の場を提供することが望ましい。
- 2 また、多様な分野において活動する団体のネットワーク化を促進し、自律的に相互に学び合い協力し合うコミュニティの構築を支援するため、これらの団体に関する情報の適切な提供等を行うことが望ましい。

■ 研修の実施に関して、特に留意すべき現状認識は以下の通り。

- 1 資金分配団体の候補となるコミュニティ財団、地域のNPO等支援を目的とした基金、全国区で特定分野やテーマで助成や投融資を行っている財団等の現状を踏まえると、休眠預金活用における国民目線からの高い期待及び基本方針に定める期待に比して、現時点で必ずしも十分な組織力や助成等実施能力、伴走支援力が備わっている団体ばかりではない。
- 2 特に財団等の内部で働くスタッフやボードメンバーの職歴や経歴は様々であり、またフルタイム勤務、パートタイム、兼業・副業など働き方や関わり方も多様である。
- 3 また休眠預金活用に関する事業の知識に対する理解、社会的インパクト評価に関する理解、組織力など、前提知識にも相当な差がある。
- 4 こうした前提を踏まえると、採択団体を対象とする研修プロセスは極めて重要である。



## 研修に関する5つの方針

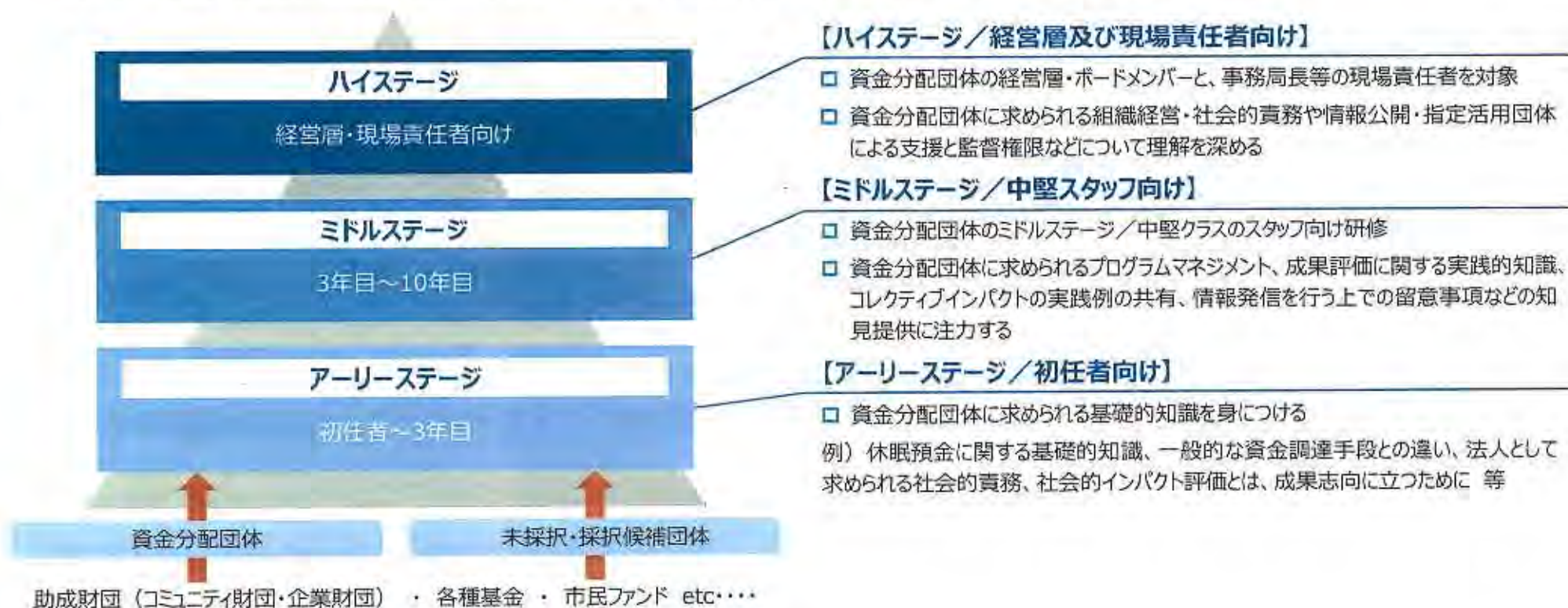
- 前ページに記載した現状認識を踏まえて、弊財団における研修プログラムは以下の方針の則り立案する。
- それぞれの方針に関する詳細は、次ページ以降を参照いただきたい。

方針	考え方
方針1 階層別研修の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 役職員の働き方や経歴・職歴、組織における役割に配慮する観点から、研修は「アーリー」「ミドル」「ハイ」の3つのステージに分けた階層別研修とする</li> <li>□ 資金分配団体の役職員は必要な研修を組み合わせ、自らの組織の成長力を高める</li> </ul>
方針2 アセスメントの徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 採択後、弊財団が作成したアセスメントシートに沿って各資金分配団体に必要な研修プログラムをセミオーダー形式で設定する</li> <li>□ アセスメントのプロセスを通じて資金分配団体とのコミュニケーションを深めることで、相互理解を促進する機会としても活用する</li> </ul>
方針3 エコシステム形成機会としての活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 研修は「座学」「実地」「交流」の3つの要素を組み合わせ実施する</li> <li>□ これによって、資金分配団体の相互あるいは伴走支援者と資金分配団体との関係性を構築し、グッドプラクティスが日本全体に広がりやすい環境をつくる</li> <li>□ また、一部の研修に限定し、資金分配団体として採択されていない候補団体に対しても門戸を開き、本分野全体の底上げを目指す</li> </ul>
方針4 既存の取り組みとのすみ分けや協力	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 研修コンテンツは、他組織が行う既存の施策との重複を可能な限り回避するよう留意する</li> <li>□ 特に民間組織が行う各種研修については、可能な限りすみ分けを行い、既存の取り組みを圧迫しないよう配慮する。または共同開催等の協力関係の構築を目指す</li> <li>□ また、こうした情報は常に収集し、年次で内容の見直しを行う</li> </ul>
方針5 研修コンテンツの年次での見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ ①研修参加者からのフィードバック、②国際的な観点も含めた最新情報のインストール、③（先述した）民間による取り組みとの重複などを踏まえて、年次で研修コンテンツは見直しを図り、常に最新の情報を最も適格に提供できるよう、不断の見直しを行う</li> </ul>



## 方針1：階層別研修の実施について

- 研修の実施にあたっては、対象者を「アーリー」「ミドル」「ハイ」の3つのステージに分けた上で、複数の研修コンテンツを準備。組織経営のボトムアップと現場のプログラム立案能力・評価能力の底上げを目指す。
- 研修の対象は採択団体とするが、一部は資金分配団体として採択された団体に限らず、資金分配団体として今後活動することを目指す各種財団・ファンド等の参加も可能とし、我が国の助成財団・金融機関等の全体の底上げを狙う（P.160～169）に記した⑤民間公益活動の促進に関する調査及び研究の対象団体もこれに含む）。





## 【参考】資金分配団体候補団体の現状

- 現時点の資金分配団体の候補としては、民間企業の出捐により設立された「1. 企業財団」、地域住民有志により出捐された「2. コミュニティ財団」、個人篤志家やその一族によって設立されたファミリー財団等の「3. その他財団」の3つが想定される。
- 財団の状況は個々の組織によって様々であるため、一概に課題を述べることは難しいが、大きく分けると以下のような特徴を持つと言える。

	1. 企業財団	2. コミュニティ財団	3. その他財団
背景と特性	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 設立時の基金を企業が出捐し、全国で助成を行う</li> <li>□ 人的・資金的に企業の支援がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 設立時の基金を市民が出捐し、地域で助成を行う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ ファミリー財団の場合は、設立時の基金を個人篤志家やその一族が出捐し、助成を行うケースが多い</li> <li>□ 支援対象は様々である</li> </ul>
1 組織面	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 10年以上の活動実績を持った団体も多く、組織基盤が整備されている団体が多い</li> <li>□ 出捐元の企業から出向してスタッフを担当していることもある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 設立10年以内の団体も多く、企業財団に比べると組織基盤が整備しきれていない団体もある</li> <li>□ スタッフ数は10名以下の団体が多い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ ファミリー財団の場合、小規模な団体が多く、人材の流動性は低い</li> </ul>
2 事業面	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 支援先との物理的な距離が遠く、継続的なコミュニケーションが取りづらい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 民間公益活動団体との距離が近く、きめ細やかな支援が可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 活動実績は様々である。また奨学金事業をはじめ、特定分野に特化して事業を行ってきたケースも散見される</li> </ul>
3 財務面	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 企業から出捐した基金の運用益や当該企業によるバックアップなど、収入が安定している団体が多い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 地域の市民や企業から継続して寄付を集められないなど、収入が安定していない団体が多い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 出捐した基金の運用益など、収入が安定している団体が多い</li> </ul>
4 評価面	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 独自で事業評価を行うケースは見られるものの、社会的インパクト評価に関する知見を持つスタッフは少ない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 財政規模が小さく、スタッフ数も限られるため、評価にリソースを積極的に投下できていない団体は少ない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 評価に関する知識やノウハウを持つスタッフが少ない</li> </ul>



## 方針2：アセスメントの徹底

- 弊財団では、資金分配団体に対して事前にアセスメントを実施し、必要な研修内容を特定するセミオーダー形式で研修プログラムを立案できるよう制度設計を行う。

### 【参考】組織面のアセスメントの場合





## アセスメント実施の際のチェックポイント

- アセスメントの実施にあたっては、以下のチェックポイント（案）を確認する。
- 本提案書に記載したチェックポイント（案）の作成にあたっては、全国コミュニティ財団協会が2016年度に策定した112項目からなるガイドラインを参照し作成した。
- チェックポイントを運用する際はガバナンスの観点から、弊財団の役員や委員会委員、資金分配団体の審査委員等からの確認も受けた上で確定するものとする。

項目	
1 組織統治と執行体制	1. 機関の構成 2. 機関の選任・解任等と報酬 3. 評議員会・理事会の運営 4. 理事会の役割 5. 事務局の機能 6. 監査体制 7. 規約・規定類の整備 8. 情報管理 9. リスク管理 10. 法定事項の遵守 11. 通報窓口の設置
2 財務会計と情報公開	1. 会計基準・方針 2. 会計実務 3. 税務処理 4. 組織情報の公開 5. 事業情報の公開
3 経営戦略と評価、助成	1. 経営戦略 2. 自組織の運営と事業評価 3. 課題の把握・可視化・発信 4. 連携（ネットワーク） 5. 資金調達と寄付者への対応 6. 資金助成先の選考 7. 資金助成の実施 8. 伴走支援 9. 資金助成の報告と成果 10. 成果の可視化