

**内閣府委託調査**

**社会的インパクト評価の普及促進に係る調査**

**最終報告書**

**平成 29 年 3 月**

**PwC あらた有限責任監査法人**

1. 調査概要	1
1.1 調査の背景と目的	1
1.2 調査の実施方針	2
1.3 調査の実施体制	3
1.4 調査の業務概要	4
1.5 調査の業務計画	5
1.6 評価支援者リスト	6
1.7 社会的企業リスト	7
2. 本調査の成果	10
2.1 ロジック・モデル作成の手引き、ワークシート	10
2.2 研修計画、カリキュラム	12
2.2.1 評価支援者向け育成研修の内容	12
2.2.2 社会的企業向け実践研修の内容	14
2.3 評価支援者向け育成研修の参加者への効果	18
2.4 社会的企業向け実践研修の参加者への効果	20
2.5 ロジック・モデル等の分析結果	26
2.5.1 ロジック・モデル作成にあたってのポイント	28
2.5.2 ロジック・モデル作成にあたっての工夫点	40
2.5.3 本調査において社会的企業から挙げたロジック・モデル作成の効果・意義	43
2.5.4 本調査において社会的企業から挙げたロジック・モデル作成にあたっての実務上の課題	45
2.6 まとめ	49
【コラム 1】 社会課題とその背景の分析の必要性	23
【コラム 2】 利害関係者(ステークホルダー)とのコミュニケーション	23
【コラム 3】 コレクティブ・インパクトの実現に向けて	24
【コラム 4】 国際統合報告フレームワークの活用	42
【コラム 5】 ロジック・モデルを「逆算」で作成する意義	44
【コラム 6】 ロジック・モデルは事業目標達成に向けた「ストーリー」	50

# 1. 調査概要

## 1.1 調査の背景と目的

社会的インパクト評価は、担い手の活動が生み出す「社会的価値」を「可視化」し、これを「検証」し、資源の提供者への説明責任（アカウンタビリティ）につなげていくとともに、評価の実施により組織内部で戦略と結果が共有され、事業・組織に対する理解が深まるなど**組織の運営力強化**に資するものである。近年では、経済状況の変化を受けて、資金の出し手において、これまで以上に成果を求める動きが国際的な流れとなっており、「**社会的インパクト評価**」への**ニーズが高まっている**。

他方、我が国では社会的課題の多様化・複雑化が進む中、従来の行政中心の取組だけでは対応に限界があり、諸課題の解決に向けて営利・非営利を問わず多様な主体の参画を得るとともに、その組織の運営力強化を図ることが必要となっている。

そのためには、課題解決に取り組む担い手が生み出す「社会的価値」を「可視化」し、これを「検証」し、資源の提供者への説明責任（アカウンタビリティ）や組織の運営力強化につなげていく仕組み、すなわち社会的インパクト評価が定着することが不可欠である。しかし、**我が国では、そのような社会的インパクト評価の普及は進んでいない**。

このため、内閣府では「社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ」を設置し、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整理を行った（平成28年3月）。同ワーキング・グループの報告書では、社会的インパクト評価の普及に向けた今後の主要課題の1つとして、**評価を担う人材の育成と事例の蓄積**を挙げている。

以上のような背景を受け、本調査においては、**社会的インパクト評価の一連のプロセスの中から、基礎的な導入部分（ロジック・モデルの作成）について全国の社会的課題の解決を担う組織（以下、社会的企業）に拡大して実践し、全国に普及しうる作成方法、モデルについて調査・検討すること**を目的とする。

なお、本調査において作成されたロジック・モデルはあくまで社会的企業向け実践研修の中で参加者が作成したものであり、必ずしも社会的企業の公式見解を示すものではない。今後、継続的に見直しを行い、改善していくことが期待される。

## 1.2 調査の実施方針

調査の背景と目的を踏まえ、以下の3点を本調査の基本方針とした。

- ① 「社会的インパクト評価の推進に向けたロードマップ（案）」における2020年のビジョンを見据えた研修内容  
非営利または営利の民間事業者、シンクタンク、中間支援組織、資金提供者、研究者、行政などが連携して日本に社会的インパクト評価を普及させるためのマルチセクター・イニシアチブである**社会的インパクト評価イニシアチブ**によって策定された「社会的インパクト評価の推進に向けたロードマップ（案）」を見据え、本調査の位置づけを明確にした上で、**評価支援者向け育成研修及び社会的企業向け実践研修の内容を決定した。**

図表1：「社会的インパクト評価の推進に向けたロードマップ（案）」における本調査の位置づけ



(出典：社会的インパクト評価イニシアチブ「社会的インパクト評価の推進に向けたロードマップ（案）」(2016年)を参考に PwC あらた有限責任監査法人作成)

- ② **PwC グローバルネットワークによる海外の先行的な知見の活用、日本国内実績によって得られた知見の活用**  
社会的インパクト評価のグローバルベンチマーク調査、社会的企業に対する社会的インパクト評価実施支援や社会的インパクト評価研修等を通じて、**PwC グローバルネットワークが既に有している知見を有効に活用**することによって、効率的な調査を実施した。特に、PwC では UK オフィスを中心に、英国政府主導で行われている Big Society Capital やその他財団、社会的企業、地方政府などの社会的インパクト評価手法開発・実施支援を多数実施しており、こうした海外の知見を活用した。

また、国内において、PwC あらた有限責任監査法人では社会的インパクト評価に関する調査、社会的インパクト評価実施支援、ロジック・モデル作成に関する研修の実績がある。社会的インパクト評価は地域の社会的文脈によって変わり得るものであると考えられるため、**海外の知見をそのまま適用するのではなく、我が国での実践例を中心に研修を実施した。**

- ③ **知識の伝達ではなく、創意工夫を引き出すことを重視し、実践中心のワークショップ形式の研修を実施**  
社会的企業が今後継続して社会的インパクト評価に自発的に取り組む意欲を高めるため、研修資料は必要最低限の情報に絞り込み、**研修参加者が社会的インパクト評価を実践する中で、課題や解決策を自ら考えるよう創意工夫を促し、また、学び合い・気づきの共有がなされるよう学びの場を設計した。**

### 1.3 調査の実施体制

本調査は、内閣府からの委託を受け、PwC あらた有限責任監査法人が実施した。

なお、評価支援者や社会的企業の募集・選定について、各地域の研修実施協力団体から協力を得て実施した。また、有識者5名と内閣府職員を含めた研究会を設置し、研修の実施にあたっての助言等をいただいた。

図表 2：調査の実施体制



(出典：内閣府仕様書「社会的インパクト評価の普及促進に係る調査」を参考に PwC あらた有限責任監査法人作成)

図表 3：地域ブロック表

地域	都道府県名
北海道・東北	北海道、青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県
関東	茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県
中部・北陸	山梨県、長野県、岐阜県、静岡県、愛知県、三重県、新潟県、富山県、石川県、福井県
近畿	滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県
中国・四国	鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県、高知県
九州・沖縄	福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県

(出典：内閣府仕様書「社会的インパクト評価の普及促進に係る調査」を参考に PwC あらた有限責任監査法人作成)

## 1.4 調査の業務概要

本調査における実施項目とその関連性を下図に業務内容の概要として整理した。

「1000.計画」では、研修実施協力団体の選定等、及び研修計画、カリキュラムの策定を行った。なお、評価支援者の募集・選定、社会的企業の募集・選定、研修会場調達・準備等は研修実施協力団体と協力して行った。

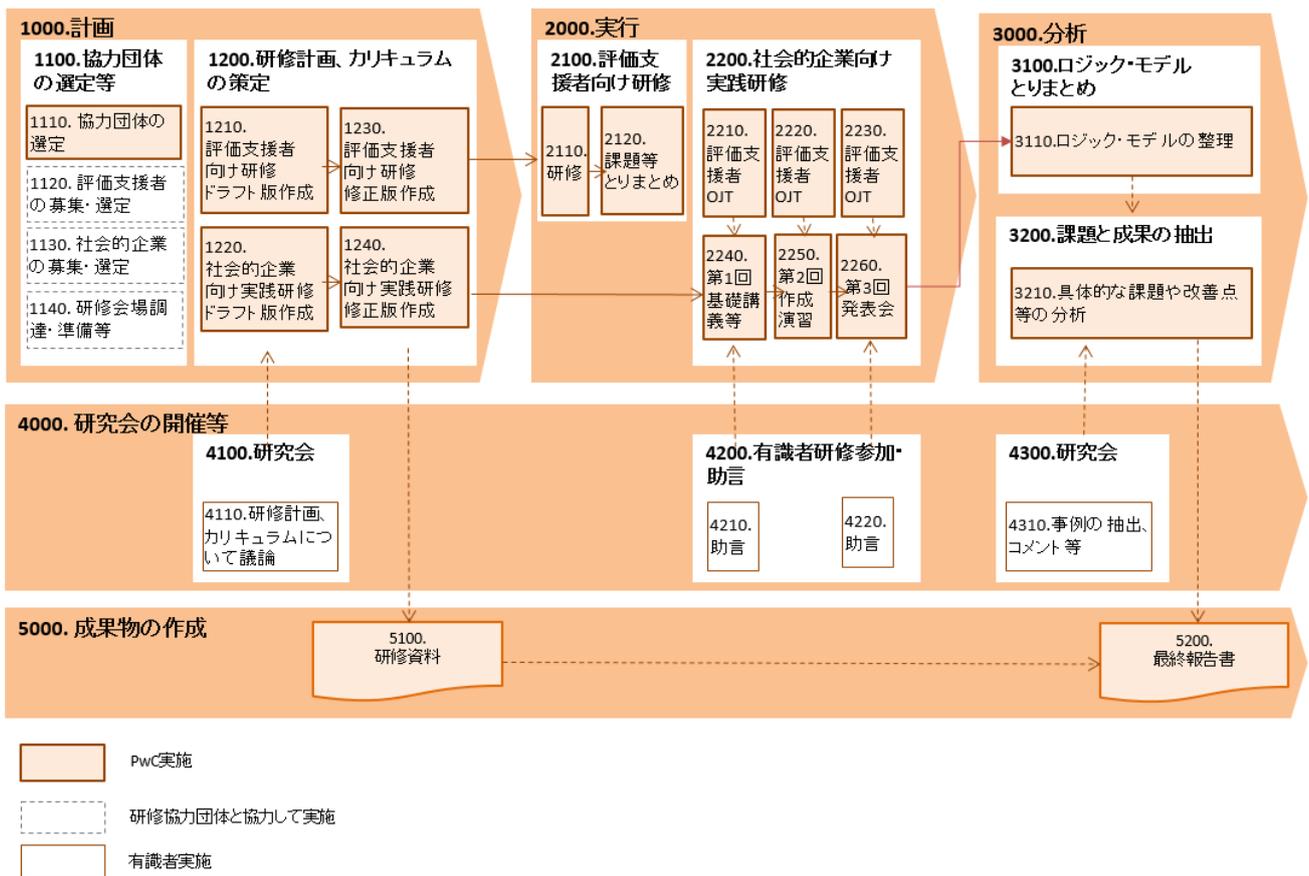
「2000.実行」では評価支援者向け育成研修や社会的企業向け実践研修を実施した。評価支援者向け育成研修は東京で2日間実施した。社会的企業向け実践研修は全国6地域にて行った。第1回基礎講義等と第2回作成演習との間には2週間以上の間隔をあげ、第2回作成演習と第3回発表会は2日連続で実施した。

「3000.分析」では社会的企業の作成したロジック・モデルをとりまとめ、課題と成果の抽出をした。

「4000.研究会の開催等」では、有識者5名、内閣府職員を含めた研究会を設置し、研修計画、カリキュラム等について議論した。また、有識者は社会的企業向け実践研修へ参加し、助言を行った。さらに、社会的企業向け実践研修で作成されたロジック・モデルについて、研究会にて好事例が備えている要素の抽出等を行った。

「5000.成果物の作成」では、本調査に係る一連の成果を取りまとめ、内閣府に提出した。

図表4：調査の業務概要



(出典：PwC あらた有限責任監査法人作成)

## 1.5 調査の業務計画

業務は2016年10月中旬から開始し、2017年3月末まで実施した。各調査項目の具体的なスケジュールは以下の通りである。

「1110.研修実施協力団体の選定」を10月下旬に行い、研修実施協力団体と協力して「1120.評価支援者の募集・選定」、「1130.社会的企業の募集・選定」、「1140.研修会場調達・準備等」を11月上旬から12月下旬にかけて行った。

「2110.評価支援者向け研修の実施」は1月上旬に東京で実施し、「2120.評価人材育成に対する課題や改善点等のとりまとめ」を1月下旬に行った。

「2200.社会的企業向け研修」は全国6ブロックで1月下旬から2月中旬にかけて行った。「2240.第1回基礎講義等の実施」と「2250.第2回作成演習の実施」との間には2週間以上の間隔を設け、「2250.作成演習の実施」と「2260.第3回発表会」は2日連続で行った。

「3100.ロジック・モデルのとりまとめ」及び「3200.課題と成果の抽出」は2月上旬から2月中旬にかけて行った。

「4000.研究会の開催等」は「4100.第1回研究会の開催」を12月上旬に行い研修計画、カリキュラムについて議論し、「4300.第2回研究会の開催」を2月下旬に行い、有識者による好事例が備えている要素の抽出やコメント等を行った。

「5000.成果物の作成」については、「5100.研修資料の最終化」を12月下旬までに行い、「5200.最終報告書の作成」を2月下旬から3月下旬にかけて行った。

図表5：調査の業務計画

タスク	10月				11月				12月				1月				2月				3月			
	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W		
<b>1000.計画</b>																								
<b>1100. 研修実施協力団体の選定等</b>																								
1110. 研修実施協力団体の選定																								
1120. 研修実施協力団体による評価支援者の募集・選定																								
1130. 研修実施協力団体による社会的企業の募集・選定																								
1140. 研修実施協力団体による研修会場調達・準備等																								
<b>1200. 研修計画、カリキュラムの策定</b>																								
1210. 評価支援者向け研修 ドラフト版作成																								
1220. 社会的企業向け実践研修 ドラフト版作成																								
1230. 評価支援者向け研修 修正版作成																								
1240. 社会的企業向け実践研修 修正版作成																								
<b>2000. 実行</b>																								
<b>2100. 評価支援者向け研修</b>																								
2110. 評価支援者向け研修の実施																								
2120. 評価人材育成に対する課題や改善点等のとりまとめ																								
<b>2200. 社会的企業向け実践研修</b>																								
2210. 第1回基礎講義等における評価支援者OJT																								
2220. 第2回作成演習における評価支援者OJT																								
2230. 第3回発表会における評価支援者OJT																								
2240. 第1回基礎講義等の実施																								
2250. 第2回作成演習の実施																								
2260. 第3回発表会の実施																								
<b>3000. 分析</b>																								
<b>3100. ロジック・モデルのとりまとめ</b>																								
3110. ロジック・モデルの整理																								
<b>3200. 課題と成果の抽出</b>																								
3210. ロジック・モデル作成上の具体的な課題や成果等の抽出・整理																								
<b>4000. 研究会の開催等</b>																								
<b>4100. 第1回研究会の開催</b>																								
4110. 研修計画、カリキュラムについて議論																								
<b>4200. 有識者による研修参加・助言</b>																								
4210. 有識者による第1回基礎講義等への参加及び助言																								
4220. 有識者による第3回発表会への参加及び助言																								
<b>4300. 第2回研究会の開催</b>																								
4310. 有識者による好事例の抽出、コメント等																								
<b>5000. 成果物の作成</b>																								
5100. 研修資料の最終化																								
5200. 最終報告書の作成																								
PwC実施項目																								
成果物																								
有識者実施項目																								
最終成果物（案）																								
最終成果物とりまとめ																								

(出典：PwC あらた有限責任監査法人作成)

## 1.6 評価支援者リスト

評価支援者として、評価支援業務の中核を担うリーダーまたはリーダー候補の方々を各地域から 2～3 名選定した。評価支援者は評価支援者向け育成研修及び社会的企業向け実践研修に参加した。

図表 6：評価支援者リスト

地域	所属	氏名 (敬称略)
北海道・東北	公益財団法人地域創造基金さなぶり	鈴木 祐司
	公益財団法人地域創造基金さなぶり	雨田 理恵
関東	株式会社日本政策金融公庫	赤津 朋孝
	独立行政法人国際協力機構 (JICA)	今尾 江美子
	三菱商事株式会社	熊平 智伸
中部・北陸	公益財団法人あいちコミュニティ財団	長谷川 友紀
	株式会社ピー・エス・サポート	村田 元夫
	コミュニティ・ユース・バンク momo	小池 達也
近畿	特定非営利活動法人大阪 NPO センター	堀野 巨求
	特定非営利活動法人大阪 NPO センター	高見 理恵
中国・四国	特定非営利活動法人ひろしま NPO センター	中村 隆行
	公益財団法人みんなでつくる財団おかやま	今井 悟史
九州・沖縄	特定非営利活動法人九州コミュニティ研究所	奥村 貴仁
	福岡地域戦略推進協議会	原口 唯

(出典： PwC あらた有限責任監査法人作成)

図表 7：評価支援者向け育成研修



(出典： PwC あらた有限責任監査法人撮影)

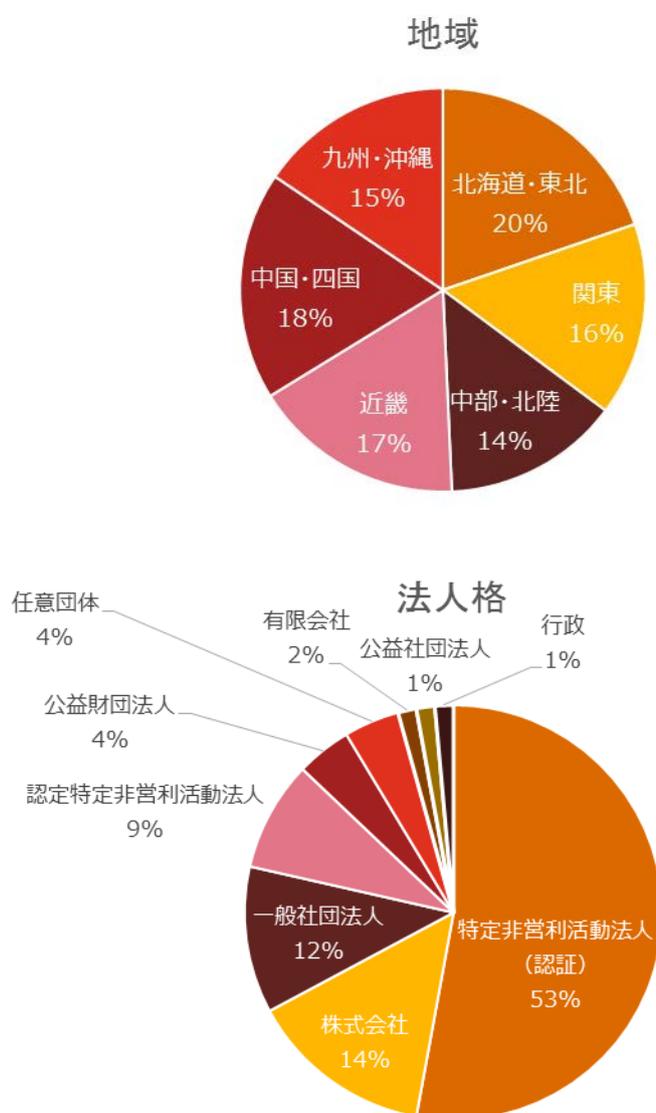
## 1.7 社会的企業リスト

以下の条件を満たす社会的企業を調査対象とした。

- ① 組織として、社会的インパクトの拡大・成長を目指していること。
- ② 社会的インパクト評価実践、及び組織へのマネジメントへの応用、ステークホルダーへの説明責任を果たす意欲があること、また、研修に2名以上の職員の参加が可能なこと。
- ③ 営利・非営利を含め、法人格は問わない。
- ④ 事業者の業種・分野等の偏りが無いこと。

社会的企業の募集・選定の結果、123社から応募があり、71社が選定された。

図表8：社会的企業の属性内訳



(出典：PwC あらた有限責任監査法人作成)

図表9：社会的企業リスト

地域	Ref#	社会的企業名 (順不同)
北海道・東北	#1	特定非営利活動法人にじいろクレヨン
	#2	特定非営利活動法人北海道 NPO サポートセンター
	#3	釜石リージョナルコーディネーター協議会（釜援隊）(任意団体)
	#4	一般社団法人りぶらす
	#5	特定非営利活動法人石巻復興支援ネットワーク
	#6	NPO ぐるぐる応援団(任意団体)
	#7	認定 NPO 法人みやぎ発達障害サポートネット
	#8	公益社団法人みらいサポート石巻
	#9	一般社団法人ふくしま連携復興センター
	#10	一般社団法人 Bridge for Fukushima
	#11	特定非営利活動法人とめタウンネット
	#12	一般社団法人ウィーアワン北上
	#13	特定非営利活動法人コースター
	#14	特定非営利活動法人いわて連携復興センター
関東	#15	特定非営利活動法人 e-Education
	#16	一般社団法人鬼ごっこ協会
	#17	株式会社リクルートコミュニケーションズ
	#18	公益財団法人日本サッカー協会
	#19	特定非営利活動法人 ADDS
	#20	特定非営利活動法人放課後 NPO アフタースクール
	#21	特定非営利活動法人 Learning for All
	#22	認定特定非営利活動法人難民支援協会
	#23	特定非営利活動法人キッズドア
	#24	認定特定非営利活動法人 Teach For Japan
	#25	旭化成株式会社
中部・北陸	#26	特定非営利活動法人人と動物の共生センター
	#27	認定特定非営利活動法人名古屋ろう国際センター
	#28	特定非営利活動法人アスクネット
	#29	特定非営利活動法人こども NPO
	#30	特定非営利活動法人 ing
	#31	特定非営利活動法人ファミリーステーション Rin
	#32	ヤマハ発動機株式会社
	#33	特定非営利活動法人 Paka Paka
	#34	特定非営利活動法人 G-net
	#35	特定非営利活動法人子ども&まちネット

近畿	#36	特定非営利活動法人しぶたね
	#37	特定非営利活動法人 True Colors
	#38	特定非営利活動法人発達障害児支援 LOF 教育センター
	#39	高島市役所市民生活部市民協働課（滋賀県）
	#40	特定非営利活動法人 JAE
	#41	認定特定非営利活動法人トウギャザー
	#42	パナソニック株式会社
	#43	特定非営利活動法人 eboard
	#44	特定非営利活動法人グローバル人材開発センター
	#45	特定非営利活動法人 Homedoor
	#46	特定非営利活動法人ママトリエ
	#47	特定非営利活動法人 Co.to.hana
	中国・四国	#48
#49		アカデミア高等学院（株式会社コミュニティシステム）
#50		特定非営利活動法人シンクバンク研究所
#51		一般社団法人神山つなぐ公社
#52		一般社団法人百人邑
#53		特定非営利活動法人陽だまり
#54		特定非営利活動法人心の絆ネットワーク
#55		特定非営利活動法人えひめグローバルネットワーク
#56		共栄安全有限会社(LOVE COLOR 事業部)
#57		ライフスタイル協同組合
#58		特定非営利活動法人日本タッチ・コミュニケーション協会
#59		特定非営利活動法人コーチズ
#60		特定非営利活動法人岡山 NPO センター
九州・沖縄	#61	一般社団法人ソシオファンド北九州
	#62	株式会社山下工芸
	#63	認定特定非営利活動法人 SOS 子どもの村 JAPAN
	#64	株式会社はぐくみ
	#65	株式会社 ngoro-ngoro
	#66	認定特定非営利活動法人エデュケーションエーキューブ
	#67	認定特定非営利活動法人 NEXTEP
	#68	株式会社マミスマイル
	#69	志賀島-海の中道サイクルツーリズム協議会（任意団体）
	#70	公益財団法人九州経済調査協会
	#71	公益財団法人太宰府市文化スポーツ振興財団

## 2. 本調査の成果

### 2.1 ロジック・モデル作成の手引き、ワークシート

評価支援者向け育成研修及び社会的企業向け実践研修で使用する研修資料として、「社会的インパクト評価実践研修-ロジック・モデル作成の手引き」及び「社会的インパクト評価実践研修-ワークシート」を作成した。

研修資料は主として内閣府社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ『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』（2016年3月）及びG8社会的インパクト投資国内諮問委員会社会的インパクト評価ワーキング・グループ『社会的インパクト評価ツールセット-実践マニュアル』（2016年6月）を基礎として作成した。研修資料はPwCあらた有限責任監査法人がドラフトを作成し、研究会にて有識者や内閣府職員からのフィードバックを受け、最終化させた。

図表 10 : 「社会的インパクト評価実践研修-ロジック・モデル作成の手引き」目次

<b>1.</b>	<b>社会的インパクト評価</b>
1.1	社会的インパクトとは何か
1.2	社会的インパクト評価とは何か
1.3	なぜ社会的インパクト評価が必要なのか（背景）
1.4	何のために社会的インパクト評価を行うのか（目的）
1.5	どう社会的インパクト評価を活かすか（活用法）
1.6	社会的インパクト評価実践の全体像
<b>2.</b>	<b>ロジック・モデル</b>
2.1	ロジック・モデルとは何か
2.2	ロジック・モデル作成実践の全体像
	-STEP1. 事業の目標と受益者の特定
	-STEP2. 成果の設定
	-STEP3. 直接の結果・活動・資源の設定
	-STEP4. 最終確認
<b>3.</b>	<b>成果指標</b>
3.1	成果の優先順位づけ、評価する成果の決定
3.2	成果指標の検討
<b>4.</b>	<b>評価支援者のための補足</b>
4.1	評価支援者に期待される役割
4.2	ファシリテーションの4つのスキル
4.3	合意形成のスキル
	-意思決定の方法（コンセンサス法）
	-コンフリクトマネジメント
4.4	ケーススタディ
4.5	社会的インパクト評価推進のためのロードマップ（案）

<b>[附録]</b>	
	-ロジック・モデル事例紹介
	-分野別参考例（教育、就労支援、地域・まちづくり）
	-用語集
	-主要参考文献

（出典： PwC あらた有限責任監査法人作成）

詳細については、別添の「社会的インパクト評価実践研修-ロジック・モデル作成の手引き」及び「社会的インパクト評価実践研修-ワークシート」を参照されたい。

図表 11：「社会的インパクト評価実践研修-ロジック・モデル作成の手引き」



（出典： PwC あらた有限責任監査法人作成）

図表 12：「社会的インパクト評価実践研修-ワークシート」



（出典： PwC あらた有限責任監査法人作成）

## 2.2 研修計画、カリキュラム

### 2.2.1 評価支援者向け育成研修の内容

評価支援者向け育成研修は、社会的企業向け実践研修に先立ち、事前研修として2日間にわたって東京にて開催した。研修は、社会的インパクト評価実践全体を視野に入れ、導入部であるロジック・モデル作成の支援に向けた基礎的な知識や支援の実践方法について、実践に近い形で講義を行った。研修の内容は以下のとおりである。

#### Day1 (2017年1月10日)

時間		内容
13:00-13:30	30分	(開場)
13:30-14:00	30分	<b>0. オープニング</b> (1) 自己紹介 (2) 研修の目的の説明 (3) 研修の全体像の説明 (4) 研修のグランドルールの説明
14:00-14:50	50分	<b>1. 社会的インパクト評価</b> (1) 講義 (2) 振り返り(ワークシート記入、発表)
14:50-15:00	10分	(休憩)
15:00-16:10	70分	<b>2. ロジック・モデル</b> (1) 講義 (2) 振り返り(ワークシート記入、発表) ※STEP4はDay2
16:10-16:20	10分	(休憩)
16:20-16:40	20分	<b>3. 成果指標</b> (1) 講義 ※ワークシート記入、発表はDay2
16:40-17:00	20分	<b>4. アンケート記入等</b>

Day1では、社会的インパクト評価、ロジック・モデル、成果指標について一通り講義を行った。講義は一方的に説明をするのではなく、参加者に質問を投げかけ、双方向の講義となるよう設計した。

前述のとおり、評価支援者は地域の評価支援業務の中核を担うリーダーまたはリーダー候補として各地域から選定している。今後の社会的インパクト評価の普及促進のため、評価支援者同士の人的ネットワーク形成は重要であると考えられるため、オープニングにて自己紹介を取り入れる、各章の講義の振り返りをテーブルごとに実施し全体に発表し共有するなど、全国の評価支援者が相互にコミュニケーションを図りやすい場づくりを行った。

Day2 では Day1 での講義を受け、ロジック・モデル作成及び成果指標の検討のワークショップをテーブルごとに行った。ワークショップでは「社会的インパクト評価の普及」という事業目標を設定し、当該事業目標を達成するために必要な成果や活動を中心に議論し、社会的企業向け実践研修に向けた準備を行うことができるよう設計した。

また、「評価支援者のための補足」として、評価支援者に期待される役割、スキルなどについて説明し、ケーススタディを使用して研修を実施した。

## Day2 (2017年1月11日)

時間		内容
13:00-13:30	30分	(開場)
13:30-13:45	15分	<b>0. Day1 の学習内容の振り返り</b>
13:45-14:15	30分	<b>1. ロジック・モデル作成 (ワークショップ)</b>
14:15-14:30	15分	<b>2. 成果指標の検討 (ワークショップ)</b>
14:30-14:45	15分	<b>3. ロジック・モデル、成果指標の発表</b> ※発表後、ロジック・モデルの STEP4.最終確認
14:45-15:00	15分	(休憩)
15:00-15:45	45分	<b>4. 評価支援者のための補足</b> (1) 講義 (2) ケーススタディ
15:45-16:15	30分	<b>5. 社会的企業の割当決定</b>
16:15-16:30	15分	<b>6. 社会的企業向け実践研修の流れの説明</b>
16:30-17:00	30分	<b>7. アンケート記入等</b>

## 2.2.2 社会的企業向け実践研修の内容

社会的企業向け実践研修は全国6カ所（仙台、東京、名古屋、大阪、広島、福岡）にて、社会的インパクト評価実践全体を視野に入れ、ロジック・モデル作成に向けた基礎的な知識や作成方法について実践に近い形で講義を行った。社会的企業向け実践研修は以下のとおり地域ごとに3回ずつ実施した。

**第1回基礎講義等**は、社会的インパクト評価の基礎的な講義を行い、ロジック・モデルの意義、位置付けの理解をした上で、実際にロジック・モデル作成を開始した。なお、第1回基礎講義等には有識者も参加し、作成に対して助言を行った。

**第2回作成演習**は、ロジック・モデルを作成し、作成したロジック・モデルに対して助言を行い、発表の準備を行った。

**第3回発表会**は、各社会的企業の作成したロジック・モデルを持ち寄り、発表し、その成果や課題等について検討した。第3回発表会には有識者も参加し、発表に対して助言を行った。

なお、第1回基礎講義等の実施後、第2回作成演習までの間に自社に持ち帰り議論するための十分な期間（2週間以上）を設けた。

社会的企業向け実践研修には、全日程につき、評価支援者も参加し、OJTとして評価支援業務に参画した。

図表 13：社会的企業向け実践研修のスケジュール

月	火	水	木	金	土	日
1月16日 第1回基礎講義等 福岡会場 有識者：馬場氏	1月17日 第1回基礎講義等 名古屋会場 有識者：木村氏	1月18日 第1回基礎講義等 大阪会場 有識者：馬場氏	1月19日 第1回基礎講義等 広島会場 有識者：馬場氏	1月20日 第1回基礎講義等 仙台会場 有識者：大沢氏	1月21日	1月22日
1月23日	1月24日	1月25日	1月26日 第1回基礎講義等 東京会場 有識者：伊藤氏	1月27日	1月28日	1月29日
1月30日	1月31日 第2回作成演習 福岡会場	2月1日 第3回発表会 福岡会場 有識者：馬場氏	2月2日 第2回作成演習 広島会場	2月3日 第3回発表会 広島会場 有識者：岡本氏	2月4日	2月5日
2月6日 第2回作成演習 仙台会場	2月7日 第3回発表会 仙台会場 有識者：大沢氏	2月8日 第2回作成演習 大阪会場	2月9日 第3回発表会 大阪会場 有識者：馬場氏	2月10日	2月11日	2月12日
2月13日	2月14日 第2回作成演習 名古屋会場	2月15日 第3回発表会 名古屋会場 有識者：木村氏	2月16日 第2回作成演習 東京会場	2月17日 第3回発表会 東京会場 有識者：岡本氏	2月18日	2月19日

（出典：PwC あらた有限責任監査法人作成）

研修の内容は以下のとおりである。

### Day1 (第1回基礎講義等)

時間		内容
13:00-13:30	30分	(開場)
13:30-14:00	30分	<b>0. オープニング</b> (1) 自己紹介 (2) 研修の目的の説明 (3) 研修の全体像の説明 (4) 研修のグランドルールの説明
14:00-14:50	50分	<b>1. 社会的インパクト評価</b> (1) 講義 (2) 振り返り (ワークシート記入、発表)
14:50-15:00	10分	(休憩)
15:00-16:10	70分	<b>2. ロジック・モデル</b> (1) 講義 (2) 振り返り (ワークシート記入) ※STEP4 は Day2
16:10-16:20	10分	(休憩)
16:20-16:40	20分	<b>3. 成果指標</b> (1) 講義 ※ワークシート記入は Day2
16:40-17:00	20分	<b>4. アンケート記入等</b>

## Day2 (第2回作成演習)

時間		内容
13:00-13:30	30分	(開場)
13:30-14:00	30分	<b>0. Day1の振り返り</b>
14:00-15:00	60分	<b>1. ロジック・モデルの整理 (ワークショップ)</b>
15:00-15:10	10分	(休憩)
15:10-16:00	50分	<b>2. 成果指標の整理 (ワークショップ)</b>
16:00-17:00	60分	<b>3. 発表の準備等</b>

第2回作成演習では、社会的企業がワークショップ形式で自社のロジック・モデル作成を行った。ロジック・モデルの作成にあたっては、評価支援者とディスカッションをしながら、ロジック・モデルを模造紙に付箋を貼る形で作成を進めた。

図表 14：第2回作成演習の様子



(出典：PwC あらた有限責任監査法人撮影)

### Day3 (第3回発表会)

時間		内容
13:00-13:30	30分	(開場)
13:30-15:00	90分	<b>1. 発表 (前半)</b> (1) ロジック・モデル等発表 (1社あたり10分以内) (2) 有識者等によるフィードバック (1社あたり3分)
15:00-15:15	15分	(休憩)
15:15-16:45	90分	<b>2. 発表 (後半)</b> (1) ロジック・モデル等発表 (1社あたり10分以内) (2) 有識者等によるフィードバック (1社あたり3分)
16:45-17:00	15分	<b>3. アンケート記入等</b>

図表 15 : 発表内容

1.	基礎情報 (法人名、氏名、事業概要、業歴)
2.	事業目標、事業の受益者
3.	ロジック・モデル
4.	成果指標
5.	ロジック・モデル作成のメリット

図表 16 : 発表会の様子



(出典 : PwC あらた有限責任監査法人撮影)

## 2.3 評価支援者向け育成研修の参加者への効果

本調査の目的は、社会的インパクト評価の一連のプロセスの中から、基礎的な導入部分（ロジック・モデルの作成）について全国の社会的企業に拡大して実践し、全国に普及しうる作成方法、モデルについて調査・検討することである。そのため、研修参加者は**研修の内容を理解するだけでなく、実践し、継続して取り組んでいく意欲を高めていくことが重要**である。

そこで、評価支援者に対して、以下の質問項目によって「理解度」「実践度」「継続意欲度」についてアンケート調査を行った。

- Q1. ロジック・モデルの作成支援について、理解することができた（理解度）
- Q2. ロジック・モデルの作成支援について、実践することができた（実践度）
- Q3. 今後もロジック・モデルの作成支援に取り組んでいきたい（継続意欲度）

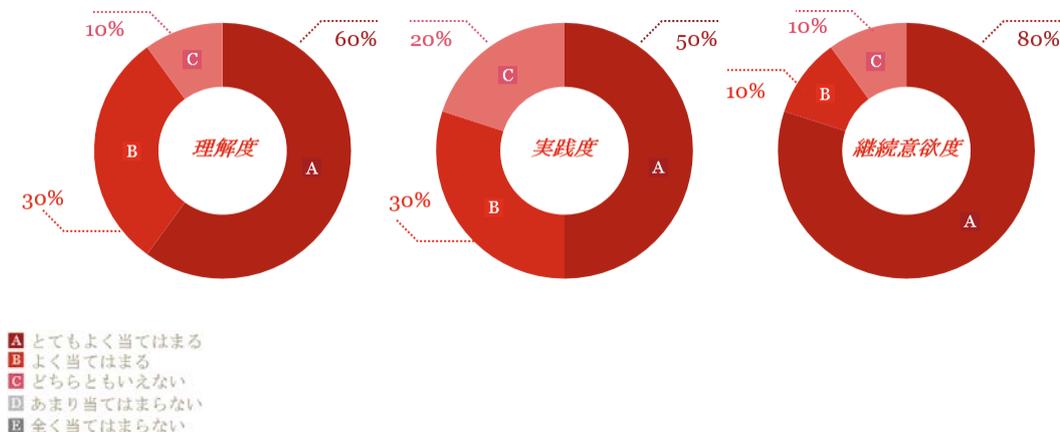
**評価支援者へのアンケート調査の結果、すべての項目で非常に高い結果が得られ、効果的な研修であったことが明らかとなった。**

**理解度**については、「とてもよく当てはまる」と「よく当てはまる」の合計が90%であり、多くの評価支援者はロジック・モデル作成支援について理解することができたといえる。

**実践度**についても、「とてもよく当てはまる」と「よく当てはまる」の合計が80%であり、多くの評価支援者はロジック・モデルの作成支援について理解したのみならず、実践することができたといえる。また、ロジック・モデルの作成支援を実践する中で、学び・気づきが得られたとのコメントも多く見られた。評価支援者は研修では限られた時間の中で作成支援を行ったが、現実的にはより多くの時間が必要であり、伴走型支援が有効であるとのコメントも多く見られた。

**継続意欲度**についても、「とても良く当てはまる」と「よく当てはまる」の合計が90%であり、多くの評価支援者は今後もロジック・モデルの作成支援に取り組んでいきたいと考えており、意欲は高いと言える。また、多くの評価支援者から、今後継続して社会的インパクト評価に関する研修を実施していく必要性が指摘された。さらに、評価支援者向け育成研修の後、評価支援者が自発的に勉強会の開催や研究会の立ち上げを行う動きも見られた。さらに地域での社会的インパクト評価に関する人的ネットワークの形成も進んでおり、継続意欲度は高いことがうかがえる。

図表 17：評価支援者向けアンケート調査結果（n=10）



（出典：PwC あらた有限責任監査法人作成）



## 【研修参加者の声】（一部抜粋）

研修参加者から寄せられた声は以下のとおりである。個社個人が特定されないよう配慮し、特に参考となるものを分類し、それぞれに関連するものを整理の上、下記に抜粋した。

### ■ 研修へのフィードバック

- ・講座を受講して解説を聞き、**手を動かすことで、理解が進んだ**。また、今後はアドバイスをする立場として、**受講者がどんな疑問やつまずきがあるのかが分かった**。
- ・講師自身の**体験談も踏まえた解説は非常に勉強になった**。また、参加者にも積極的に声をかけていただき、エンゲージメントの高い会だった。

### ■ ロジック・モデルの作成実践

- ・**長期成果から「逆算」してロジック・モデルを作成することは本当に重要**だと思った。支援先の団体がロジック・モデル作成に取り組んでいるが、ややもすると「現状の肯定」どまりの効果になりそうで苦労しており、その原因が明らかになった。
  - ・「短期成果の重視傾向」が短期成果のみを追い求める結果になっているので、**長期成果と連動させることが重要**、というご意見はなるほどと思った。
- ・ロジック・モデルを作成する際、**前提条件をいかにそろえるかが大事**だと思った。
- ・経営者など**団体運営の中心人物が参加した団体の方が、より正確なロジック・モデルが作成できたり、作成による事業の見直し効果が大きい**。
- ・ロジック・モデルを策定する際には、自分たちの意思だけでなく**ステークホルダーの意見を入れることが重要**のように思う。

### ■ 社会的インパクト評価の普及促進

- ・社会的インパクトの手法の奥深さ、応用力の深さについて、学ぶことができた。**普及については実際に当法人で行い、検証してから他団体へ広げられるようにしたい**と思う。
- ・全国から社会的インパクト評価の普及に対する意識の高い方たちが集まっており、**今後の取組みや発展に期待が持った**。
- ・**評価支援者のレベルアップ・ステップアップ・フォローアップの研修が将来的に必要**であり、継続して開催されることを望む。
- ・**セミナー、勉強会、研修を実施していきたい**。
- ・社会的インパクト評価を普及させていくため、ロジック・モデルを**申請書などに取り込んでいきたい**。

### ■ その他の学び、気づき

- ・評価支援者に必要な能力として、**社会課題の構造を認識していること、が挙げられる**と思う。
- ・**そもそも事業者による地域課題の捉え方に問題がないのか？** ここを出発点として議論する必要があると考える。

## 2.4 社会的企業向け実践研修の参加者への効果

評価支援者と同様に、社会的企業も研修の内容を理解するだけでなく、実践し、継続して取り組んでいく意欲を高め、**ていくことが重要**である。

そこで、以下の質問項目によって「理解度」「実践度」「継続意欲度」についてアンケート調査を行った。

- Q1. ロジック・モデルの作成について、理解することができた（理解度）
- Q2. ロジック・モデルの作成について、実践することができた（実践度）
- Q3. 今後もロジック・モデルの作成に取り組んでいきたい（継続意欲度）

**社会的企業へのアンケート調査の結果、すべての項目で非常に高い結果が得られ、効果的な研修であったことが明らかとなった。**

**理解度**については、「とてもよく当てはまる」と「よく当てはまる」の合計が91%であり、多くの社会的企業はロジック・モデル作成について理解することができたといえる。

**実践度**についても、「とてもよく当てはまる」と「よく当てはまる」の合計が88%であり、多くの社会的企業はロジック・モデルの作成支援について理解したのみならず、実践することができたといえる。また、「ロジック・モデルの作成を実践する中で、評価支援者や他の社会的企業と対話したことで学び・気づきが得られた」とのコメントも多く見られた。

**継続意欲度**についても、「とても良く当てはまる」と「よく当てはまる」の合計が95%であり、多くの社会的企業は今後もロジック・モデルの作成に取り組んでいきたいと考えており、意欲は高いといえる。一方で、「時間が足りなかった」という意見も多く見られ、十分な検討が出来なかったことも今後もロジック・モデルの作成に取り組んでいきたいと考える理由の1つになっていると考えられる。

また、アンケートは研修終了直後に行っているため、総じて高い結果となった可能性もある。半年後、一年後など、一定期間経過後に継続してロジック・モデルの作成に取り組んでいるか確認する必要があるだろう。

図表 18：社会的企業向けアンケート調査結果(n=132)



(出典：PwC あらた有限責任監査法人作成)



## 【研修参加者の声】（一部抜粋）

研修参加者から寄せられた声は以下のとおりである。個社個人が特定されないよう配慮し、特に参考となるものを分類し、それぞれに関連するものを整理の上、下記に抜粋した。

### ■ 研修へのフィードバック

- ・講師の経験を元にお話しいただき、実感をもって考えることができました。
- ・ロジック・モデルを作成する際の具体的なコツを伝授していただけたところがよかった。
- ・参加者にまんべんなくマイクを向け意見を求めるなど、参加者を巻き込む形の講義が良かった。
- ・「社会的インパクト評価」という言葉の響きから内容や活用法が中々ピンときていなかったが、実際にワークをしてみると、自分の仕事にすぐに役立てることができそうだと感じた。
- ・ワークシートを記述する形での進行がとても役に立った。社会的インパクト評価の定義について腹落ちでき、具体的に設計できる内容であった。
- ・ワークシートの構成が分かりやすかった。
- ・ロジック・モデルの共有時間が有用だった。
- ・自社だけでなく他社のロジック・モデルの作成過程も見れたのが有意義だった。
- ・他の団体と話しやすい・相談しやすい規模での研修会だったので、今後もこの規模での勉強会・研修会であれば参加したい

### ■ ロジック・モデルの作成実践

- ・何ができるかばかりを考えるのではなく、どんな成果によって事業目標が達成されるのかを考えることで、足りない活動や資源が見えてくるということを学んだ。
- ・長期成果からの逆算で組み立てていくところが、とても印象に残った。団体で行っている事業がより地域のニーズに合ったものでなければならないということを改めて考えさせられた。
- ・ロジック・モデルを活用して成果から活動を考える取り組みは今まで意識していたようで十分でなかった点だった。
- ・ロジック・モデルは「仮説」であり、検証し、定期的に見直しを行うことが重要であるという点が印象に残った。
- ・複数の人で話し合うことが、考えを整理したり、ポイントを絞る上で大きな意義があると感じた。
- ・社会的インパクト評価は、現場の意見が大事であり、全スタッフで活用すべきなので、理事、監事などの役員、ボランティア、プロボノスタッフにも参加してほしいと思った。
- ・多様な企業が参加していた。文化は違っても、ロジック・モデルを作ってみると共通点が分かって、連携もしやすいのではないかと思った。自分と違う立場の人と参加することで、組織の連帯感が高まった。
- ・言葉にする作業が大切だと思った。出来上がったモデルを団体に持ち帰ってブラッシュアップしたい。
- ・作成したロジック・モデルに対して有識者の方からワクワクするとのコメントをいただき、ロジック・モデルには人をワクワクさせる効力もあるのだと驚いた。

## ■ 社会的インパクト評価の普及促進

- ・社会的インパクト評価について**社内で共有**したい。
- ・社会的インパクト評価を**実践し、成果を出し、見本となっていきたい**。
- ・**継続的にロジック・モデルを作成し、公表**していきたい。
- ・ロジック・モデル作成の**メリットを発信**していきたい。
- ・**勉強会や報告会を開催**したい。

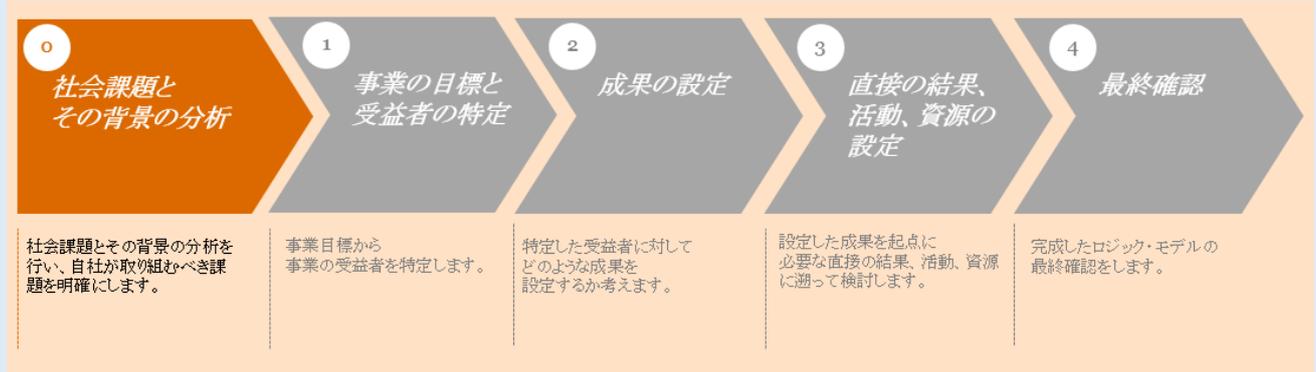
## ■ その他の学び、気づき

- ・社会的インパクト評価を行うことで、**自分の活動を自発的に学び、新しい発見ができるのだ**なと感じた。
- ・**自社の事業の意味づけを確認**する上で、**良い機会**となった。
- ・基本的なことについて、団体職員複数で受講でき、**実際の事業設計に直接活用**できることが良かった。組織内の**合意形成のための資料づくり、提案に役立てることができ**と感じている。
- ・自分が想像していたより**社会的インパクト評価が NPO の活動に身近で必要なもの**だと分かった。
- ・開始前は理解出来なかったが、**活動していくにあたりとても必要な考え方**であることが理解出来た。
- ・普段現場で感じているジレンマのようなものが、社会的インパクト評価の仕組みを知ることによって整理され、**成果の実現につながっていく道筋が見えていく**と感じた。
- ・**日本社会の急速な人口減少・高齢化の背景がゆえに、行政だけでなく企業においても事業活動として行う以上、より効率的な資源投入における効果の最大化を狙う必要がある**、ということにとっても納得感を持てた。
- ・社会的インパクト評価が何か、どのように行うのかさえない状況から、**自団体を振り返り今後を見通すまでの流れをつくる**ことができたことは非常に大きな成果である。
- ・**事業種類が似ている団体に関して、共通する課題、問題意識があること、それらにどのように取り組んでいくのか**という点が大変勉強になった。
- ・とても苦しい毎日だったが、**足りない部分が明確になり、そもそも一番大切な部分が抜けていたことに気がついた**。
- ・成果指標を明確にすることで、**現場の活動の意味や求められるスキルも明らかになりより良い場づくりや支援につながられる**、という手応えを感じた。
- ・**社会的インパクトは現場で起きている、受益者の声を忘れない**。
- ・**「最大の経営資源は夢である」**は改めてそうだなと思った。
- ・**習慣的にこの取り組みを継続できるようにすることが大切**だと思う。

## 【コラム1】社会課題とその背景の分析の必要性

社会的企業向け実践研修では、ロジック・モデルを作成するにあたり、まず「事業の目標と受益者の特定」を行うことをステップ1と位置付けた。しかし、その前段階（ステップ0）として、「**社会課題とその背景の分析**」が必要ではないかといった意見が社会的企業から多く聞かれた。社会課題やその背景について分析し、その課題について他社や行政などがどういった取り組みを行っているのかといったことを明らかにすることで、自社が取り組むべき課題が明確になると考えられる。

図表 19：ロジック・モデル作成実践の全体像（案）



（出典：G8 社会的インパクト投資国内諮問委員会社会的インパクト評価ワーキング・グループ「社会的インパクト評価ツールセット-実践マニュアル」(2016年)を参考にPwC あらた有限責任監査法人作成）

## 【コラム2】利害関係者（ステークホルダー）とのコミュニケーション

社会的企業向け実践研修では受益者の特定を行う際、まず受益者の洗い出しを行い、優先順位づけを行い、最も重要な受益者を特定し、その理由を明らかにすることとした。しかし、受益者のみならず、資金提供者をはじめとする多様な利害関係者を洗い出し、重要な利害関係者を特定し、その理由を明らかにすることが必要ではないか、という意見が聞かれた。その上で、利害関係者との関係性分析を行い、利害関係者との対話を通じて、利害関係者が何を重要だと考えているかを明らかにしていく必要がある。具体的にはラウンドテーブル、ワークショップ、インタビューの実施などが考えられる。また、社会的企業はロジック・モデルを積極的に公開し、利害関係者からの建設的なフィードバックを求めることも有効であると考えられる。

### 【コラム3】コレクティブ・インパクトの実現に向けて

社会的企業向け実践研修では社会的企業ごとにロジック・モデルの作成を行ったが、同じ社会課題解決に取り組む社会的企業同士の学び合い・共有を行い、社会課題ごとにロジック・モデルを作成し、共通の成果指標を持ち、その中で自社の位置づけを明らかにし、それぞれが連携して社会課題解決に取り組んだ方が効果的かつ効率的なのではないかという気づきが得られた。これはいわゆるコレクティブ・インパクト（異なるセクターにおけるさまざまな主体が共通のゴールを掲げ、お互いの強みを出し合いながら社会課題の解決を目指すアプローチ）の考え方にも通じる。その際には 2030 年までの国際社会共通目標である持続可能な開発目標（SDGs）も参考になると考えられる。

図表 20：持続可能な開発目標（SDGs）



(出典：国際連合広報センターウェブサイト)



## 2.5 ロジック・モデル等の分析結果

社会的企業向け実践研修で作成されたロジック・モデル（71事例）を分析し、ロジック・モデル作成にあたっての6つのポイントについて、陥りやすい誤りと**確認すべき点**を整理した。また、社会的企業の目的に応じて取り入れると良い2つの工夫点を抽出した。

☒ = 陥りやすい誤り

### ロジック・モデル作成にあたってのポイント

#### (1) 事業目標との整合性

- ☒ 事業目標とは直接結びつかない「成果」がロジック・モデルに記載されており、「成果」の実現が事業目標の達成に繋がるかどうか不明確である。

→ **ロジック・モデルの各要素について、事業目標と整合していることを確認する。**

#### (2) 受益者の明確性

- ☒ 受益者が複数いるにもかかわらず、「成果」が受益者ごとに整理されておらず、ロジック・モデルの途中で、受益者が変わってしまっている。

→ **受益者が誰かを明確にしたうえで、「成果」が受益者ごとに整理されていることを確認する。**

#### (3) 内容の具体性

- ☒ ロジック・モデルの要素の書き方が抽象的である。（例：「スイッチが入る」等）
- ☒ 組織特有の用語が用いられており、第三者がわかりにくい。

→ **「成果」等の要素をうまく言語化し、誰が見てもイメージしやすい記載となっているか確認する。**

#### (4) 論理の繋がりの明確性

- ☒ 「直接の結果」と「成果」の繋がりが不明確であり、論理が飛躍している。

→ **「活動」「直接の結果」「成果」等の各項目について、各段階を満たせば「長期成果」が達成されることが分かるよう、論理の繋がりが明確であることを確認する。**

#### (5) 「評価する成果」の選定のバランス

- ☒ 「評価する成果」が1つのみであるなど、評価を行う項目に偏りが生じている。

→ **「成果」の優先順位づけを行うなどして、「評価する成果」がロジック・モデル内でバランスよく設定されていることを確認する。**

#### (6) 「直接の結果」と「成果」の区別

- ☒ 「活動」（例：イベントの実施）や、「直接の結果」（例：参加人数）を、「成果」としてしまっている。

→ **「成果」は受益者に起こる変化である。「直接の結果（アウトプット）」と、「成果（アウトカム）」を混同していないか確認する。**

### ロジック・モデル作成にあたっての工夫点

#### (1) 「成果」の深化と拡大

- 他地域への展開（スケールアウト）を目指している場合、「成果」の「広がり」についても記載することで、組織の戦略を明らかにすることができる。

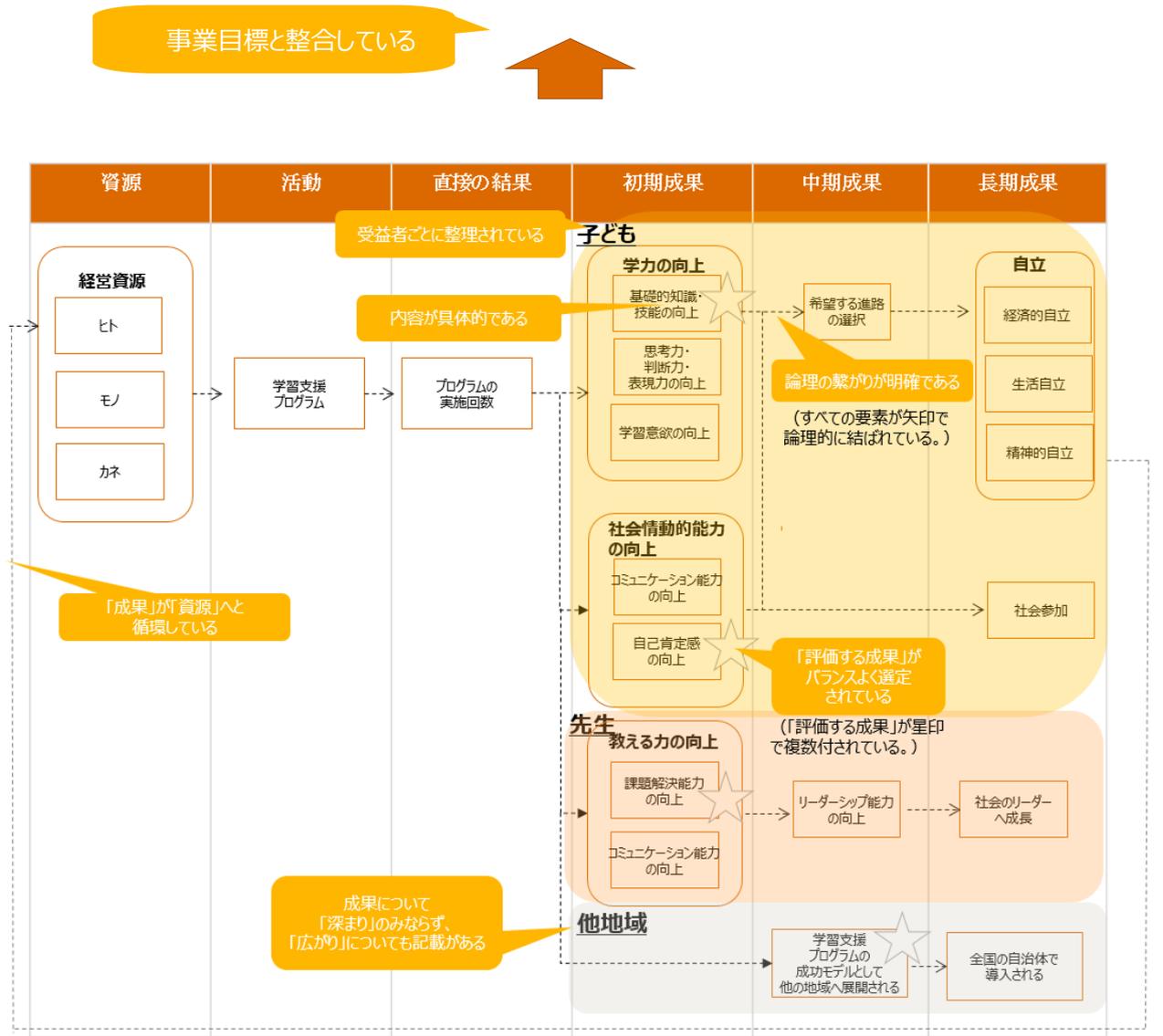
#### (2) 「成果」と「資源」の循環

- 「成果」がさらなる「資源」へと循環することを目指している場合、ロジック・モデル上も「成果」から「資源」へ矢印を結ぶことで、その循環を明示し、持続的な活動を表現することができる。

図表 21：ロジック・モデル作成にあたってのポイント及び工夫点

【事業目標】

教育機会格差を原因とした貧困の連鎖解消



(出典：G8 社会的インパクト投資国内諮問委員会社会的インパクト評価ワーキング・グループ「社会的インパクト評価ツールセット-実践マニュアル」(2016年)を参考に PwC あたた有限責任監査法人作成)

次頁以降で、それぞれのポイントや工夫点の詳細について事例を用いて解説する。

社会的企業向け実践研修で作成されたロジック・モデル（71事例）の詳細については、別添の評価の高かった事例及び地域ブロック別事例集を参照されたい。

## 2.5.1 ロジック・モデル作成にあたってのポイント

### (1) 事業目標との整合性

✓ ロジック・モデルの各要素が事業目標と整合していること。



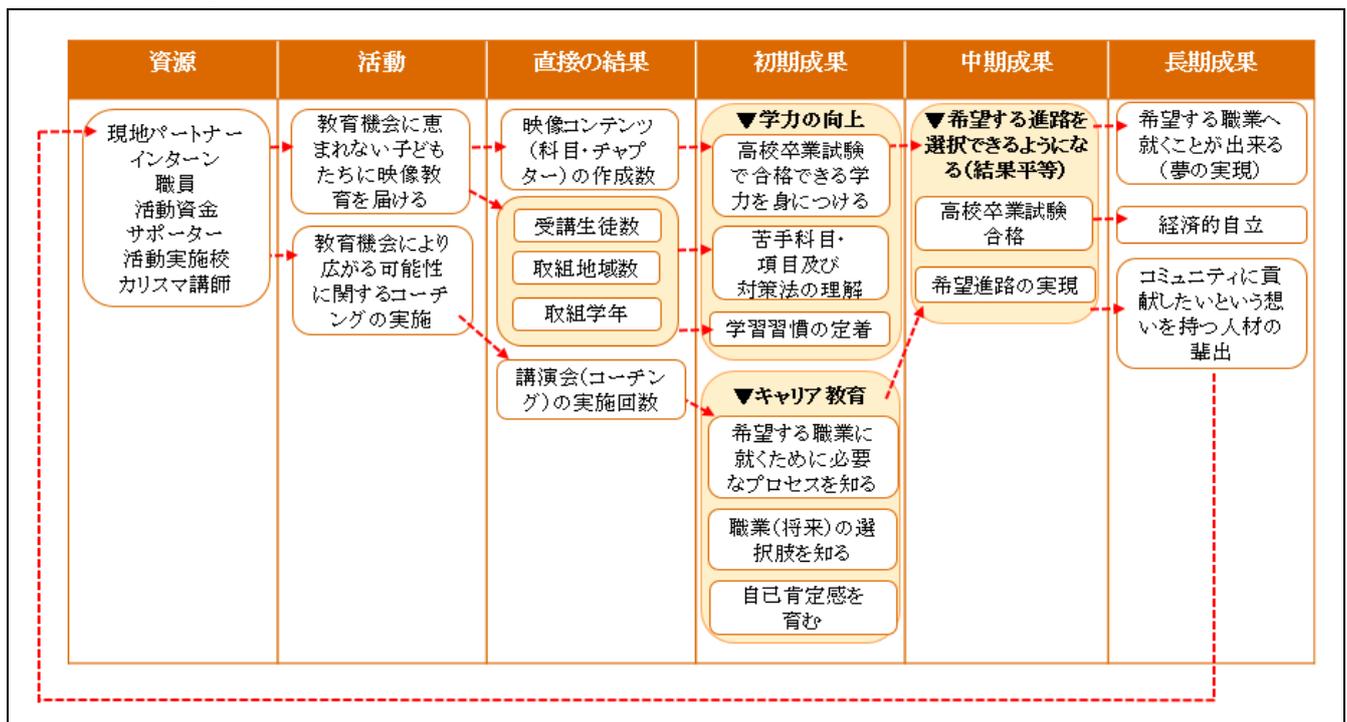
### 参考事例： 特定非営利活動法人 e-Education (#15)

#### 【事業目標】

- ① 開発途上国における学習機会に恵まれない人々が、夢や想いを実現し、自分に誇りを持って生きていけるようになる世界を実現する。
- ② 映像授業を用い、現地の人たちの手によって自国の教育課題を解決する。

事業目標と整合している

#### 【ロジック・モデル】（ミャンマーでの活動版）



（出典： 特定非営利活動法人 e-Education 作成）

#### 【解説】

「開発途上国における学習機会に恵まれない人々が、夢や想いを実現し、自分に誇りを持って生きていけるようになる世界を実現する。」「映像授業を用い、現地の人たちの手によって自国の教育課題を解決する。」という事業目標とロジック・モデルの各要素が整合している。「希望する職業へ就くことができる（夢の実現）」、「経済的自立」、「コミュニティに貢献したいという想いを持つ人材の輩出」という「長期成果」の実現と事業目標とが明確に繋がっている。



## 望ましくない例

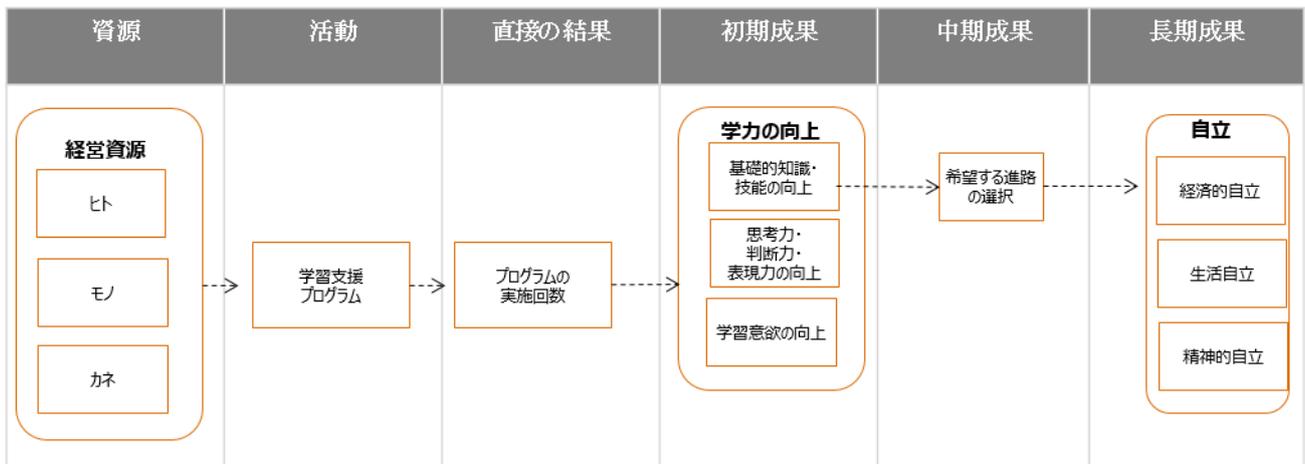
### 【事業目標】

子どもたちがプログラムを通じて一般就労し、就労状態が定着することで、経済的な自立を果たすこと

事業目標と整合していない



### 【ロジック・モデル】



(出典：G8 社会的インパクト投資国内諮問委員会社会的インパクト評価ワーキング・グループ

「社会的インパクト評価ツールセット-実践マニュアル」(2016年)を参考に PwC あらた有限責任監査法人作成)

### 【解説】

「子どもたちがプログラムを通じて一般就労し、就労状態が定着することで、経済的な自立を果たすこと」を事業目標として掲げているにもかかわらず、「就労」という成果がロジック・モデル上に記載されていない。そのため、「成果」の実現が事業目標の達成に繋がるかどうか不明確である。

### 【留意点】

そもそも事業目標が具体的かつ客観的でない場合、ロジック・モデルの作成は難しい。また、そのような場合、ロジック・モデルの各要素と事業目標との整合性の判断も困難である。事業目標は取り組む社会課題が解決された状態であり、第三者が見ても分かるよう、具体的かつ客観的なものとする必要がある。また、組織が拡大し、職員が増えれば増えるほど事業目標の共有は難しくなるため、明文化するのみならず、その意味合いを日頃から共有しておくことが重要である。



### 【研修参加者の声】(一部抜粋)

- ・自社は事業目標が曖昧であるということを認識できた。
- ・組織内で事業目標がしっかり共有できていないことが明らかになった。
- ・事業目標を言語化するのは難しかった。その場合には、まず事業目標を絵で描いてみるという方法は参考になった。

## (2) 受益者の明確性

- ✓ 受益者が誰であるかが明確であり、受益者が複数の場合、「成果」が受益者ごとに整理されていること。

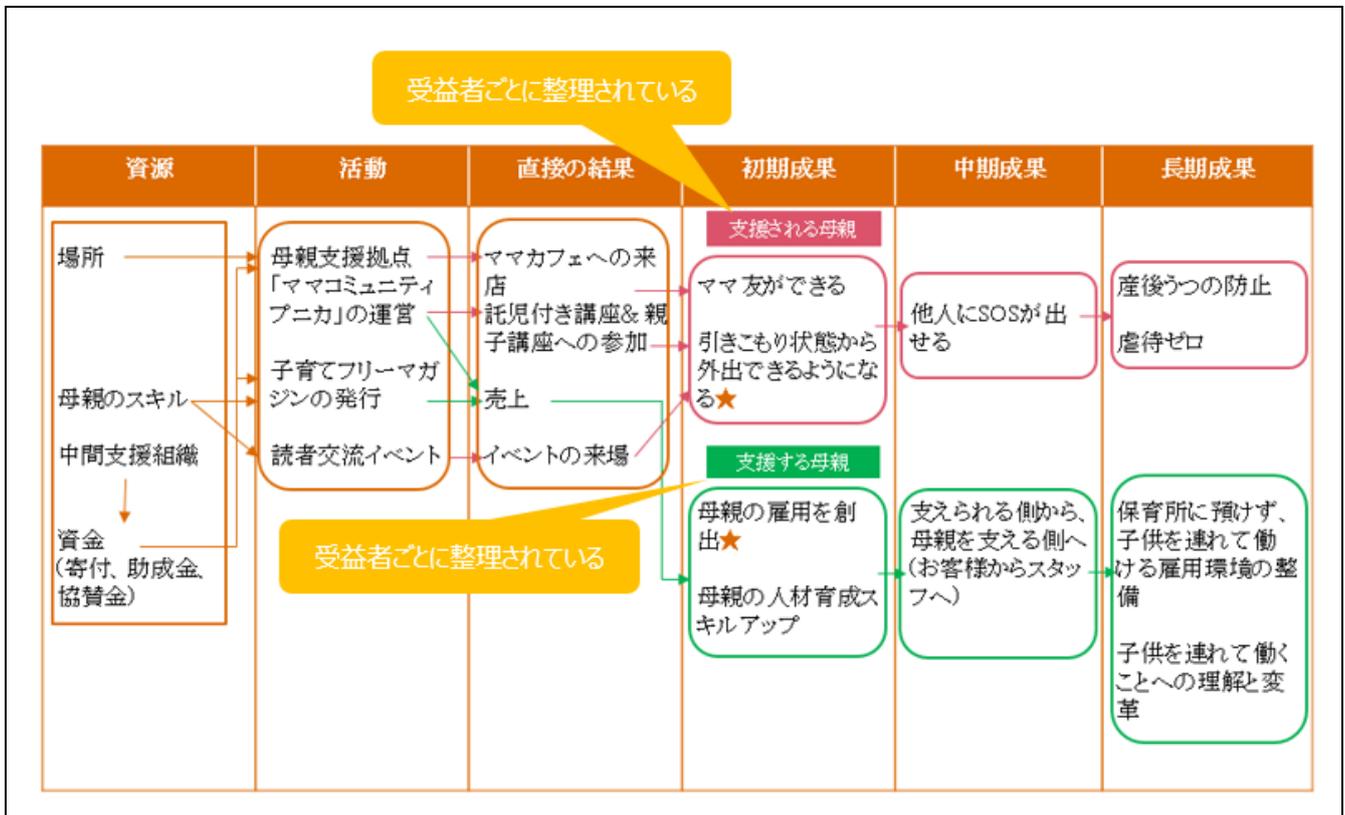


### 参考事例： 特定非営利活動法人ママトリエ (#46)

#### 【事業目標】

核家族化や地域の人間関係の希薄化による、密室育児の解消

#### 【ロジック・モデル】



(出典： 特定非営利活動法人ママトリエ作成)

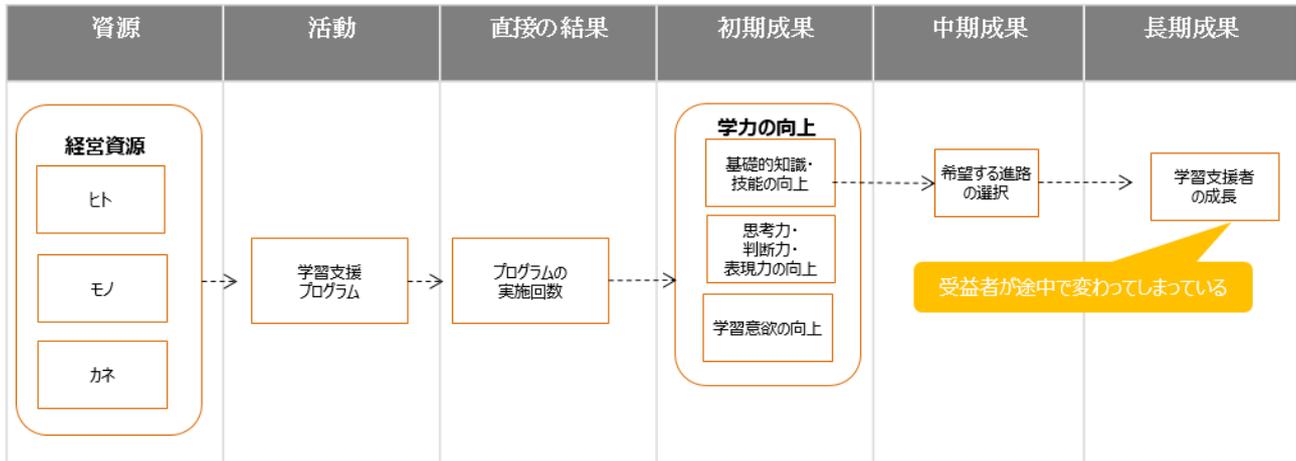
#### 【解説】

「成果」は受益者に起こる変化を記載するが、受益者が複数の場合、「成果」を受益者ごとに整理することで、誰に起こる変化であるかが明確になり分かりやすくなる。上図の例では、「成果」を「支援される母親」と「支援する母親」という受益者ごとに整理されており、誰にどういった変化が起こるかが分かりやすい。



## 望ましくない例

### 【ロジック・モデル】



(出典： G8 社会的インパクト投資国内諮問委員会社会的インパクト評価ワーキング・グループ

「社会的インパクト評価ツールセット-実践マニュアル」(2016年)を参考に PwC あたら有限責任監査法人作成)

### 【解説】

受益者が複数いるにもかかわらず、「成果」を受益者ごとに整理せず、1列のロジックの中で受益者が途中で変わってしまっている場合、誰に起こる変化であるかが不明確となり分かりにくい。上図の例では、「子ども（学習者）」に起こる変化が「初期成果」と「中期成果」に記載されており、「学習支援者」に起こる変化が「長期成果」に記載されており、受益者が途中で変わってしまっているため、分かりづらい。

### 【留意点】

そもそも事業の受益者が明確化されていない場合、ロジック・モデルの作成は難しい。多くの場合、事業がもたらす変化・効果の範囲は事業の直接の対象者に限らず、受益者は複数となる。そのため、まず受益者の洗い出しを行い、その後で最も重要な受益者を特定し、その理由を明らかにした上で、より具体化をしていくことが望ましい。また、ロジック・モデルに受益者の意見を反映させるため、実際の受益者がロジック・モデルの作成に関与したり、受益者にヒアリングをすることも非常に重要である。なお、事業を行った結果、予期せぬ負の変化（ネガティブインパクト）を生み出してしまう可能性がある点にも留意する必要がある。



### 【研修参加者の声】（一部抜粋）

- ・「受益者の特定」は当たり前だが、普段なかなか考えないことで重要なことに気付けた。
- ・現場の「受益者」に目を向け、しっかり受益者の声を聴くことの重要性を改めて感じた。
- ・受益者の負の便益を意識すべきとの指摘が大変参考になった。

### (3) 内容の具体性

✓ ロジック・モデルの各要素の内容が具体的であること。



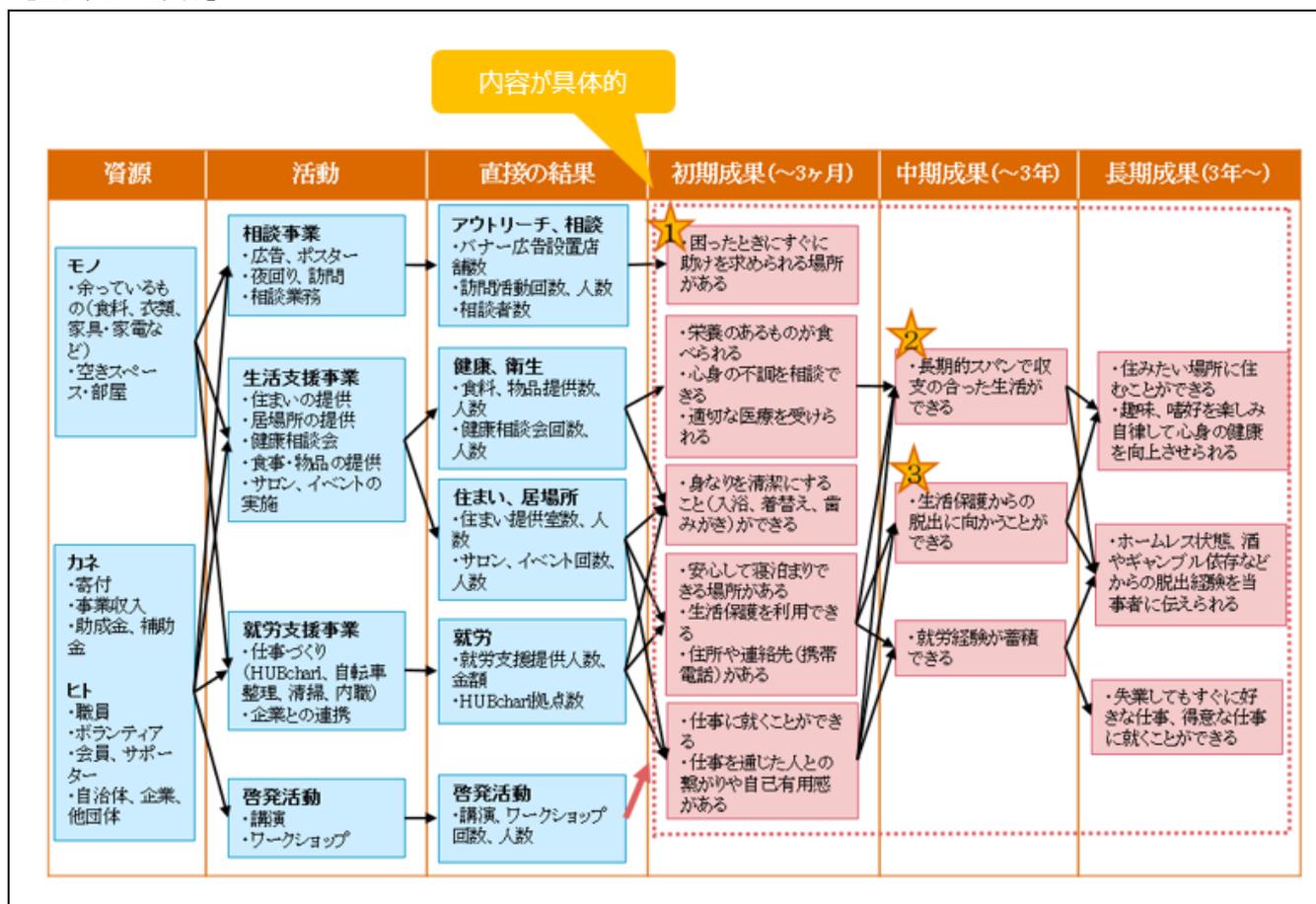
#### 参考事例： 認定特定非営利活動法人 Homedoor (#45)

##### 【事業目標】

ホームレス状態になっても何度でもやり直せる社会をつくる

- ・望まずしてホームレス状態となった人が、そこから抜け出せるようにすること
- ・社会的孤立をなくし自分らしく生きる環境を作ること
- ・ホームレス状態の人への偏見、襲撃事件や心の貧困をなくすこと

##### 【ロジック・モデル】



(出典： 認定特定非営利活動法人 Homedoor 作成)

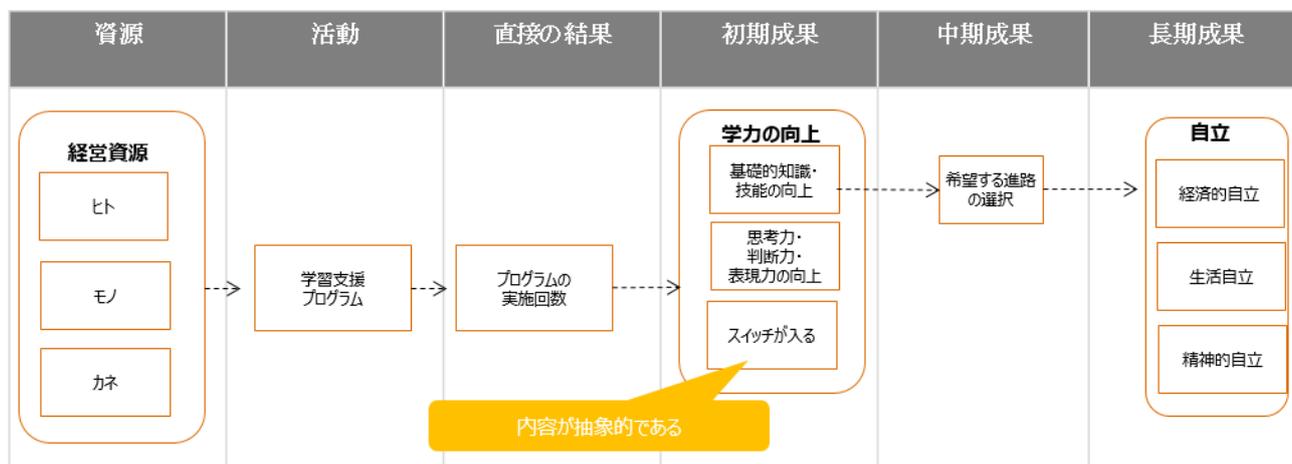
##### 【解説】

「初期成果」として記載されている「困ったときにすぐに助けを求められる場所がある」など、ロジック・モデルの各要素の内容が具体的であり、外部の第三者が見ても分かりやすい。「成果」の内容が具体的である場合、「成果指標」の設定もしやすくなる。



## 望ましくない例

### 【ロジック・モデル】



(出典：G8 社会的インパクト投資国内諮問委員会社会的インパクト評価ワーキング・グループ「社会的インパクト評価ツールセット-実践マニュアル」(2016年)を参考に PwC あらた有限責任監査法人作成)

### 【解説】

ロジック・モデルの各要素の内容が抽象的である場合、外部の第三者が見たときに分かりづらく、成果指標の設定もしにくい。上図では「初期成果」として「スイッチが入る」と記載されているが、内容が抽象的であり、外部の第三者が見たときに分かりづらく、成果指標の設定もしにくい。「学習意欲の向上」など、外部の第三者が見ても分かるように、内容を具体化する必要がある。

### 【留意点】

専門用語、組織特有の用語、略語などを使用する場合においても、外部の第三者が見たときに分かりづらいため、使用を避けるか、用語の説明を付記すると良い。



### 【研修参加者の声】(一部抜粋)

- ・「成果」をうまく言語化することが難しかった。キーワードだけだと抽象的になりやすく、文章にすると見にくくなるため、悩ましかった。
- ・評価支援者の方に外部の第三者として見ていただくことで、内容がより具体化された。

**(4) 論理の繋がりの明確性**

✓ もし「初期成果」が達成されたならば「中期成果」が達成できるだろうといった、論理の繋がりが明確であること。

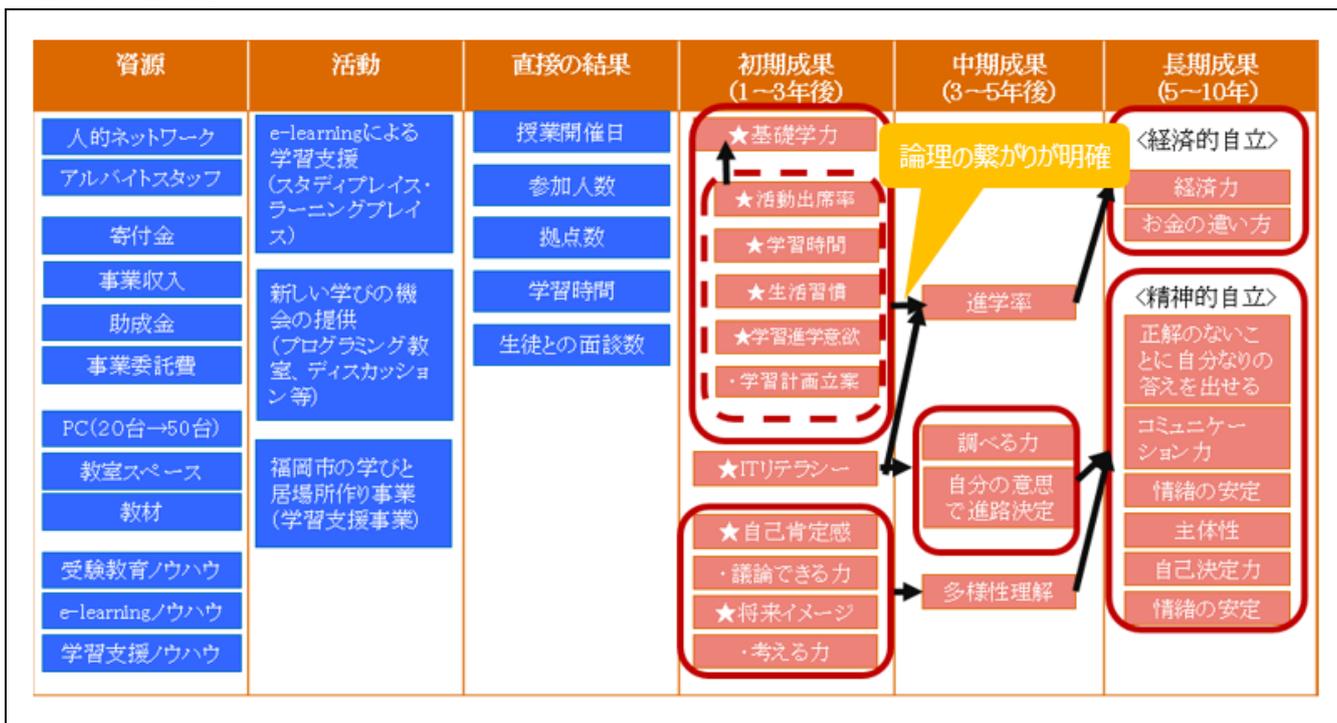


**参考事例： 特定非営利活動法人エデュケーションエーキューブ（#66）**

**【事業目標】**

ミッション→「すべての子ども達に学びの場を」～生まれ育った環境で子ども達の未来が決まらない社会へ  
 ・教育を軸にテクノロジーを活用して、子どもの貧困や貧困の連鎖という社会課題の解決を目指す。  
 （テクノロジーを活用した効率的な学習支援の仕組みを構築）

**【ロジック・モデル】**



(出典： 特定非営利活動法人エデュケーションエーキューブ作成)

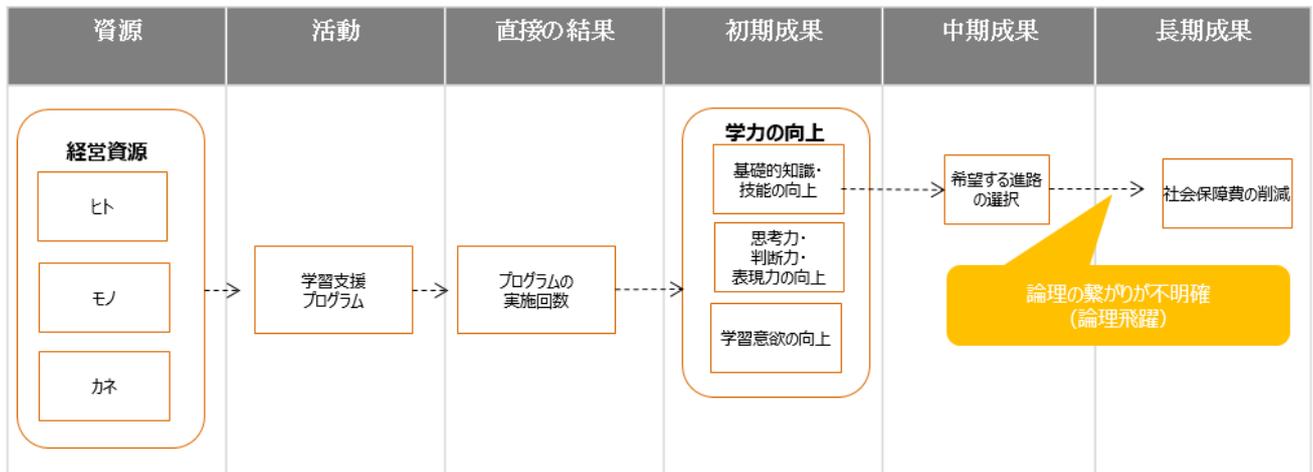
**【解説】**

「初期成果」として記載されている「基礎学力」の向上が達成されれば、「中期成果」として記載されている「進学率」の向上が達成されるだろうといった論理の繋がりが明確である。「成果」の論理の繋がりが明確である場合、受益者に起こる変化の流れが明確に表現され、「ストーリー」として理解しやすい。



## 望ましくない例

### 【ロジック・モデル】



(出典： G8 社会的インパクト投資国内諮問委員会社会的インパクト評価ワーキング・グループ「社会的インパクト評価ツールセット-実践マニュアル」(2016年)を参考に PwC あらた有限責任監査法人作成)

### 【解説】

「中期成果」として記載されている「希望する進路の選択」が達成されれば、「長期成果」として記載されている「社会保障費の削減」が達成されるだろうといった論理の繋がりが不明確であり、論理が飛躍している。「希望する進路の選択」という「中期成果」を達成することで、なぜ「社会保障費の削減」という「長期成果」が達成されるのかという論理の説明が不十分である。

### 【留意点】

ロジック・モデルは「仮説」であり、実際の事業活動を行う中で検証し、定期的に見直しを行うことが重要である。ロジック・モデル作成時には成果に結びつくと考えていた事業活動も、実際にはそうでない場合もある点に留意が必要である。



### 【研修参加者の声】 (一部抜粋)

- ・「長期成果」と「初期成果」についてはイメージしやすかったが、それらを結ぶ「中期成果」について考えるのが難しかった。
- ・「長期成果」と現在の「活動」とが結びついていないことが明らかになり、「活動」を見直すきっかけとなった。
- ・どうしても現在の「活動」から考えてしまいがちであるということが分かった。

## (5) 「評価する成果」の選定のバランス

✓ 「評価する成果」がバランスよく選定されていること。



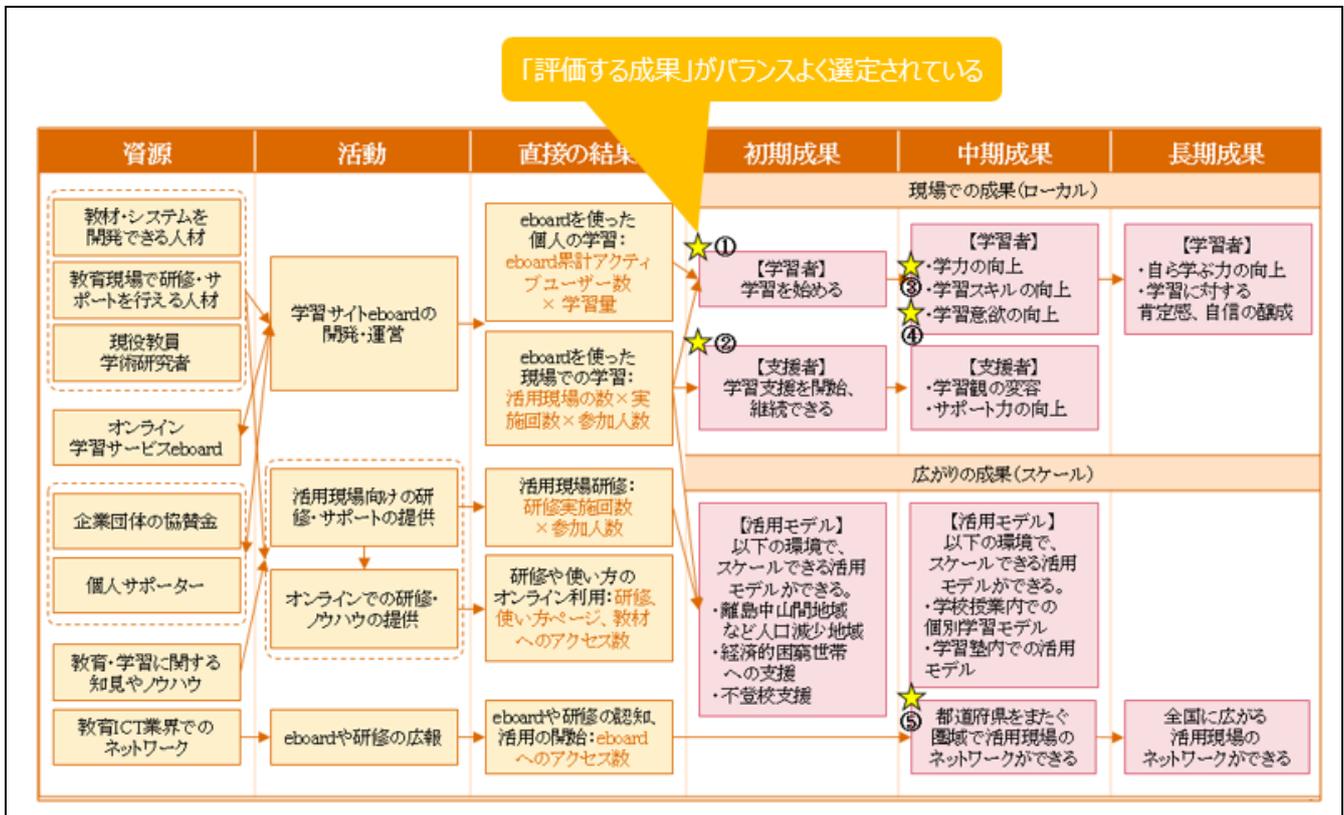
### 参考事例： 特定非営利活動法人 eboard (#43)

#### 【事業目標】

学びをあきらめない社会の実現（ミッション）

= 「学ぶこと」を放棄してしまっている状態にある子をゼロにする（事業目標）。

#### 【ロジック・モデル】



(出典： 特定非営利活動法人 eboard 作成)

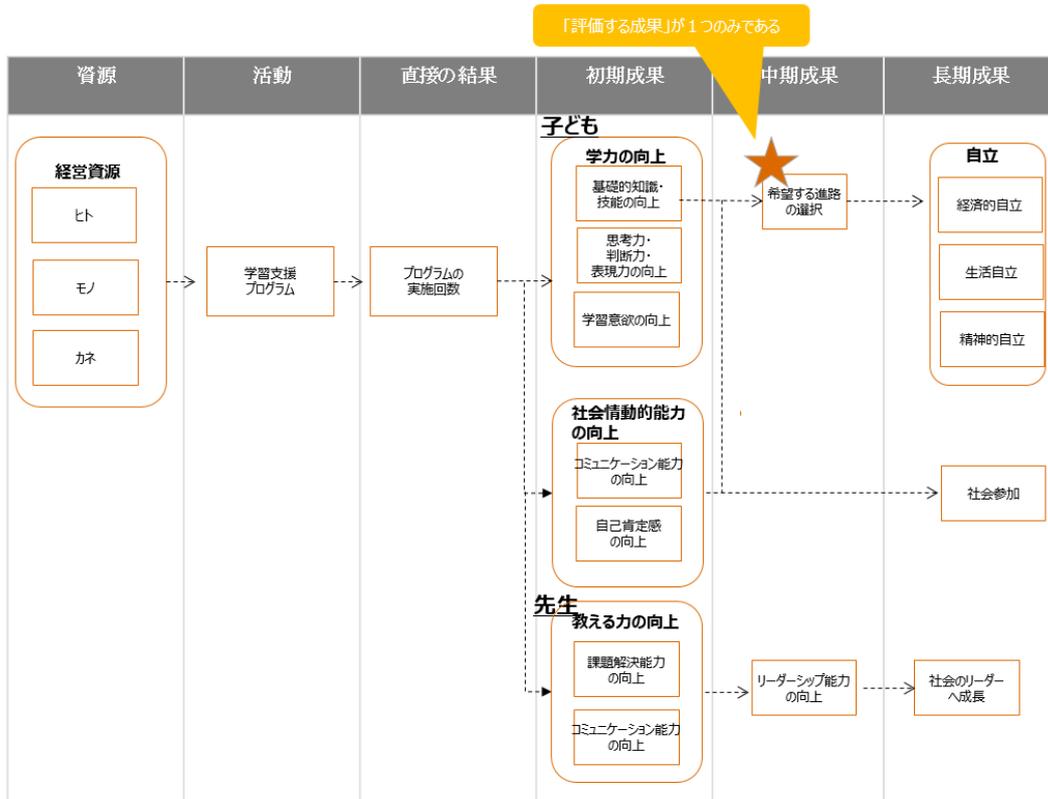
#### 【解説】

すべての「成果」について網羅的に評価することは実務上困難であるため、「成果」の優先順位づけを行い、「評価する成果」について選定する必要がある。上図では、「評価する成果」に星印を付し、バランスよく5つ選定しており、優先順位も明確となっている。「評価する成果」がバランスよく選定されている場合、偏りのない評価を実施することが出来る。



## 望ましくない例

### 【ロジック・モデル】



(出典：G8 社会的インパクト投資国内諮問委員会社会的インパクト評価ワーキング・グループ

「社会的インパクト評価ツールセット-実践マニュアル」(2016年)を参考に PwC あらた有限責任監査法人作成)

### 【解説】

「評価する成果」が1つのみである場合、評価に偏りが生じ、活動そのものも偏っていく可能性がある。他の「成果」についてもバランスよく「評価する成果」として選定することが望ましい。また、「中期成果」のみを「評価する成果」として選定すると、成果を評価するまでに時間がかかり、途中成果を把握することが難しくなるため、経営管理上も望ましくない。そのため、「初期成果」からも「評価する成果」を選定することが望ましい。

### 【留意点】

「評価する成果」を選定する際には、利害関係者間で協議することが重要である。その際、「評価する成果」の優先順位づけの根拠を明らかにすることが重要である。評価しやすい成果やすぐに成果が上がる成果を「評価する成果」として優先してしまわないように留意する必要がある。



### 【研修参加者の声】(一部抜粋)

- ・「評価する成果」の選定にあたっては価値観の対立が起こりやすい。
- ・成果の優先順位づけ、「評価する成果」の決定は、利害関係者が増えれば増えるほど難しくなると思う。

## (6) 「直接の結果」と「成果」の区別

✓ 「直接の結果」(アウトプット)と「成果」(アウトカム)を明確に区別していること。



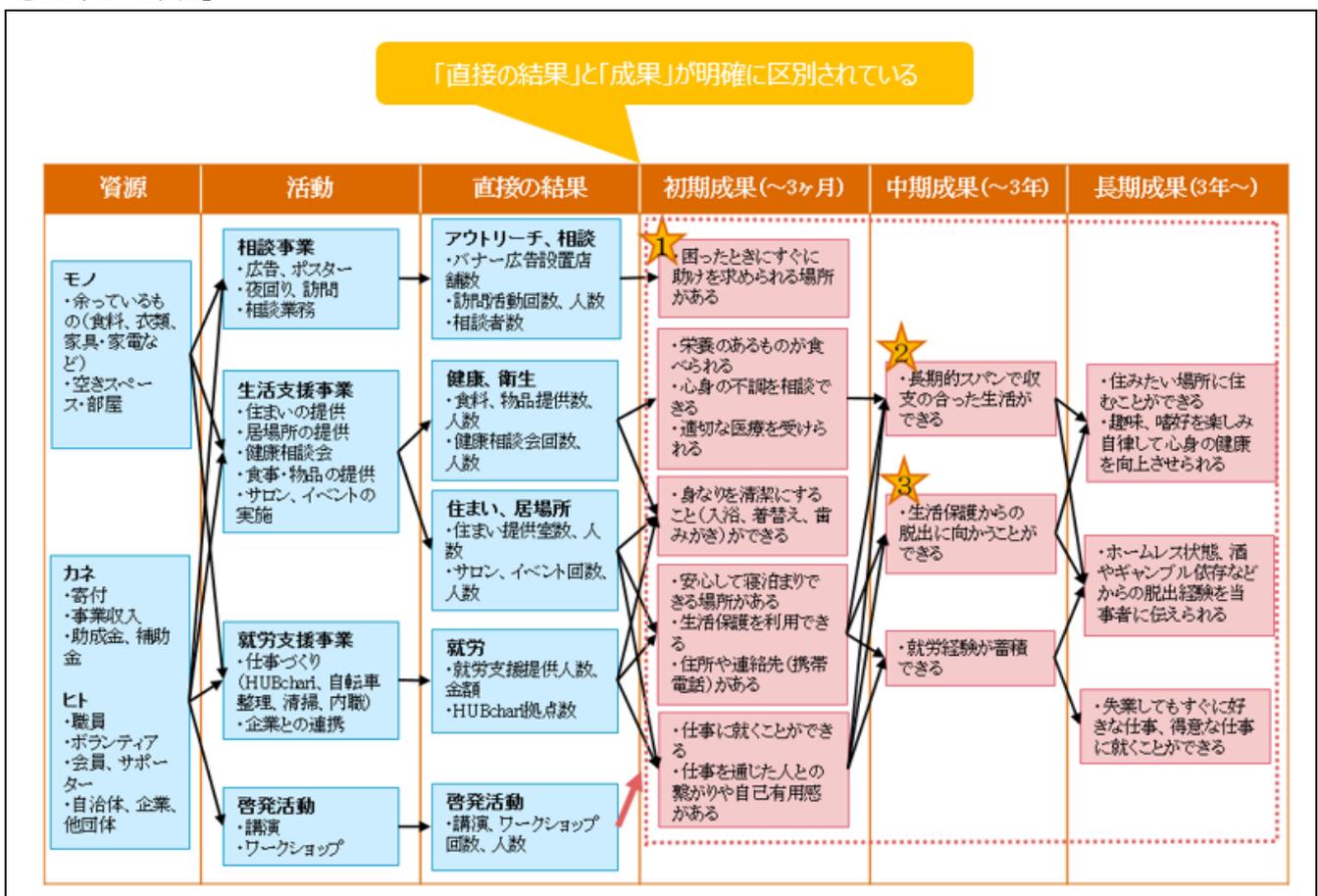
### 参考事例： 認定特定非営利活動法人 Homedoor (#45)

#### 【事業目標】

ホームレス状態になっても何度でもやり直せる社会をつくる

- ・望まずしてホームレス状態となった人が、そこから抜け出せるようにすること
- ・社会的孤立をなくし自分らしく生きる環境を作ること
- ・ホームレス状態の人への偏見、襲撃事件や心の貧困をなくすこと

#### 【ロジック・モデル】



(出典： 認定特定非営利活動法人 Homedoor 作成)

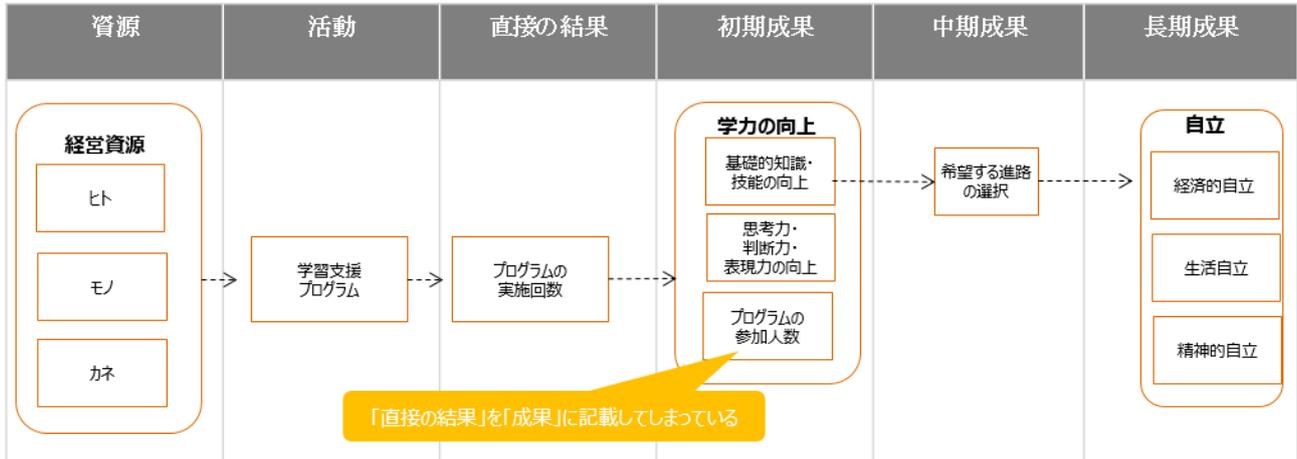
#### 【解説】

「直接の結果」は社会的企業の活動の直接の結果を示すが、「成果」は受益者にとっての変化を示す。上図の例では、「成果」に受益者であるホームレス状態にある人にとっての変化が記載されており、「直接の結果」と明確に区別されている。



## 望ましくない例

### 【ロジック・モデル】



(出典：G8 社会的インパクト投資国内諮問委員会社会的インパクト評価ワーキング・グループ「社会的インパクト評価ツールセット-実践マニュアル」(2016年)を参考に PwC あらた有限責任監査法人作成)

### 【解説】

「直接の結果」と「成果」を混同し、「直接の結果」を「成果」として記載してしまっている。「プログラムの参加人数」は受益者にとっての変化ではないため、「成果」ではなく「直接の結果」である。

### 【留意点】

「活動」を「成果」として記載してしまっている例も散見された。ロジック・モデルにおいて「成果」は受益者にとっての変化を記載するものであり、社会的企業の中長期の活動計画を記載するものではない点に留意する必要がある。



### 【研修参加者の声】(一部抜粋)

- ・「直接の結果」と「成果」の違いは非常に重要だと思った。
- ・「成果」は受益者に起こる変化であるという説明が非常に分かりやすかった。
- ・「直接の結果」は自己満足、「成果」は他者満足だと思う。
- ・ロジック・モデルと事業のロードマップを混同してしまった

## 2.5.2 ロジック・モデル作成にあたっての工夫点

### (1) 「成果」の深化と拡大

✓ 「成果」について、「深まり」のみならず、「広がり」についても記載があること。

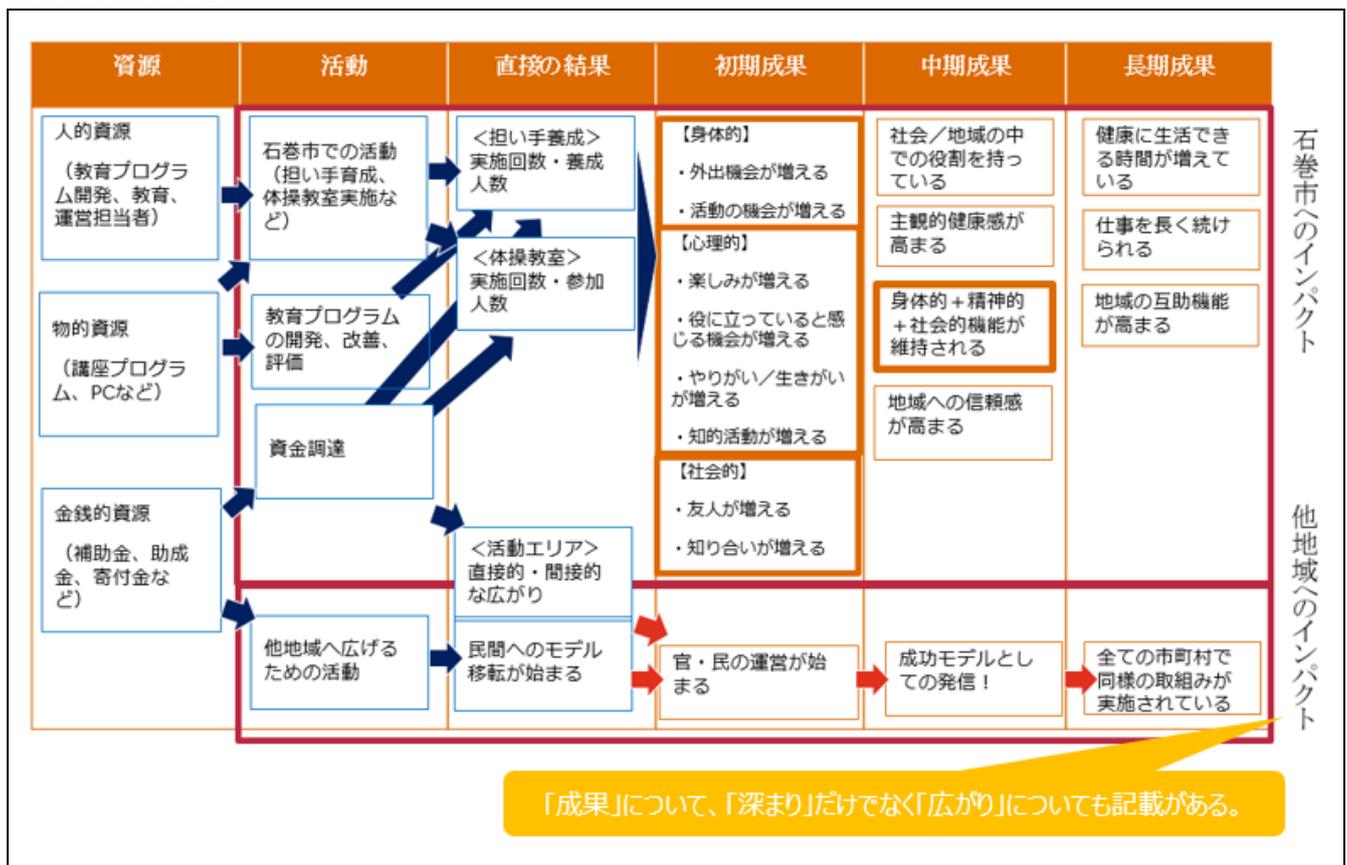


### 参考事例：一般社団法人りぷらす（#4）

#### 【事業目標】

地域において役割と社会と関わる機会を作り、加齢による生活機能の低下の予防、社会的孤立の予防、介護状態を予防することにより、社会保障費の上昇を遅らせる。そして、その仕組みを必要とする地域へ届けること。

#### 【ロジック・モデル】



(出典：一般社団法人りぷらす作成)

#### 【解説】

他地域への展開（スケールアウト）を目指している場合、「成果」の「広がり」についてもロジック・モデルに記載することで、組織の戦略が明らかになり、内部管理、外部説明にも有用である。

## (2) 「成果」と「資源」の循環

✓ 「成果」が「資源」へ循環していること。



### 参考事例： 特定非営利活動法人 e-Education (#15)

#### 【事業目標】

- ① 開発途上国における学習機会に恵まれない人々が、夢や想いを実現し、自分に誇りを持って生きていけるようになる世界を実現する。
- ② 映像授業を用い、現地の人たちの手によって自国の教育課題を解決する。

#### 【ロジック・モデル】（ミャンマーでの活動版）



（出典： 特定非営利活動法人 e-Education 作成）

#### 【解説】

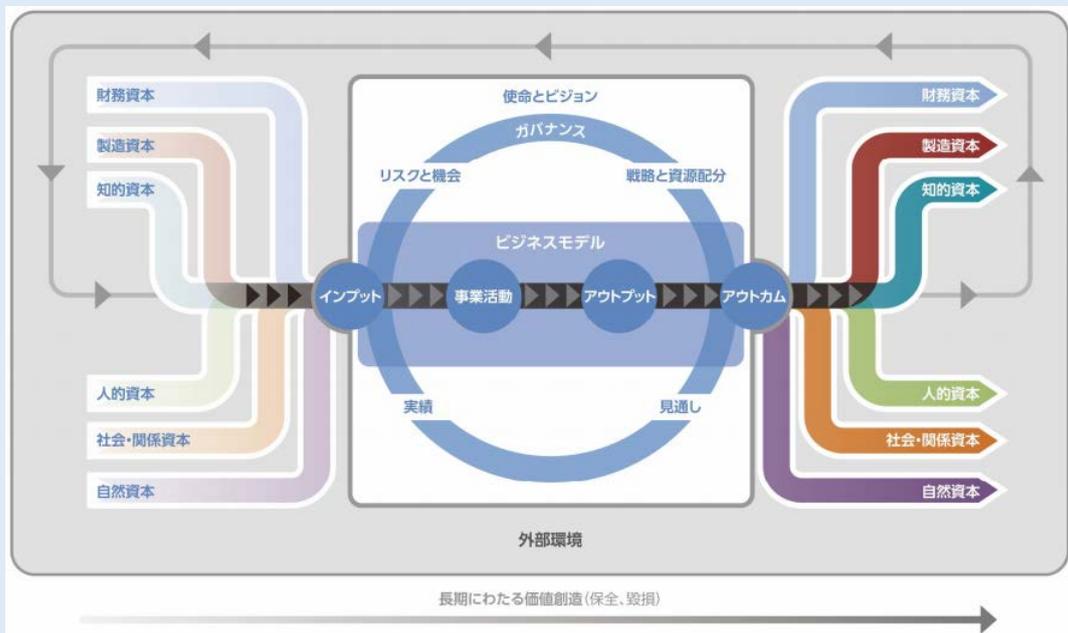
「成果」が「資源」へと循環することを目指している場合、ロジック・モデル上も「成果」から「資源」へ矢印を結ぶことで、その循環を明示することができる。上図の場合、「長期成果」として記載されている「コミュニティに貢献したいという想いを持つ人材の輩出」が、「資源」へと循環しており、支援される側が支援する側に変わるという変化についても表現されている。

#### 【コラム 4】 国際統合報告フレームワークの活用

株式会社では、ロジック・モデルにおいて「受益者」に自社を含め、その「成果」として、「売上」や「利益」といった財務の視点を入れている例が見られた。株式会社においては、会社法における株主利益最大化の原則に従う必要があるため、財務の視点は欠かすことができないものと考えられる。一方で、非営利組織においてもその事業・活動を持続可能とするためには財務の視点は欠かせない。社会的企業においては、財務・非財務の両者の視点をバランスよく持ち、その関連性について正しく理解していくことが必要なのではないかと考えられる。

そのため、組織がどのように長期にわたり価値を創造するかを説明する国際統合報告フレームワークを社会的企業に適用することも有用ではないかと考えられる。

図表 22：国際統合報告フレームワークにおける価値創造プロセス



(出典：国際統合報告評議会「国際統合報告フレームワーク 日本語訳」(2014年))

## 2.5.3 本調査において社会的企業から挙げたロジック・モデル作成の効果・意義

内閣府社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ「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—」（2016年）では、社会的インパクト評価の効果・意義として以下の9点を挙げている。

- (1) 団体が生み出した社会的価値のアピールが可能となる。(事業者)
- (2) 人材、資金など更なる資源を呼び込むことにつながる。(事業者)
- (3) 投入した資金の有効性に関する説明根拠になる。(資金仲介者)
- (4) 政策提言や制度構築につながる。(事業者)
- (5) 組織管理や運営の向上につながる。(事業者)
- (6) 事業や活動内容の改善につながる。(事業者)
- (7) 資金の出し手、支援先等とのコミュニケーションが深まる。(事業者、資金仲介者、資金提供者)
- (8) 支援先の組織、事業・活動内容や実現可能性の判断材料になる。(資金仲介者、資金提供者)
- (9) 支援先の事業・活動の進捗や業績の把握が可能となる。(資金仲介者、資金提供者)

本調査においては、社会的インパクト評価の一連のプロセスのうち、基礎的な導入部分（ロジック・モデルの作成）のみを対象としているが、研修に参加した社会的企業から「学び・改善（内部）」に関する効果・意義を中心に、次頁に示すような声が聴かれた。なお、本調査においては、調査の趣旨から、「説明責任（外部）」に関する効果・意義についての声は少なくなっている。

図表 23：社会的インパクト評価実践の全体像



(出典：G8 社会的インパクト投資国内諮問委員会社会的インパクト評価ワーキング・グループ「社会的インパクト評価ツールセット実践マニュアル」(2016年)を参考に PwC あらた有限責任監査法人作成)



## 【研修参加者の声】

研修参加者から寄せられた声は以下のとおりである。特に参考になるとと思われるものを抽出して一部抜粋した。

- ・やりたいことから、必要なことへの発想の整理ができた。
- ・改めて事業を客観的に整理、可視化することができた。
- ・スケールアウトする際の具体的な活動内容が明確になった。
- ・現在の活動からでは、結びつきづらい成果があることに気付くことができた。
- ・今まで漠然と考えていた構想が、初期・中期・長期成果と整理することにより、具体的な商品開発に繋がった。
- ・活動の内容の無駄、重複、漏れがなくなり、最短で事業目標に進める。
- ・別々の事業を担当している場合でも、お互いの事業がつながり、同じ目標に向かっていくことを認識できる。
- ・組織内での無意識の前提に惑わされず受益者の利益を考えて企画を立案、見直し、改善することができる。
- ・今後実践する予定の事業について、具体的にシミュレーションすることができる。
- ・組織内での新たな役割分担を明確にする必要性を感じ、組織編制の改革を実施できる。
- ・受益者ファーストで常に成果を思考できる習慣が身に付いた。
- ・顧客ごとの成果を確認できることで、協働先への提案がよりしやすくなった。
- ・行動を起こすための判断材料となり、判断が早く行える。
- ・取組みを説明し生産背景を知ってもらうことで他社との差別化ができる。
- ・目的、方向性の合致した人材を確保できるというリクルートへの活用ができる。
- ・当法人が社会にどう貢献しているのかを客観的に考える機会となり、それは忙しい事務局の業務を行う上で、大きな原動力、モチベーションになった。
- ・自団体のビジョン・ミッションの再定義、内部共有をすることでモチベーションが上がる。
- ・ロジック・モデルを作成するまでは、売上や参加人数など、どうしても「直接の結果」に目が行きがちだったが、ロジック・モデルを作成することで、本来のミッションである長期成果を見直し、共有することができた。
- ・「長期的な成果」を考えることにより、客観的に自分たちが置かれている状況を捉え、現状の課題にとらわれずに受益者にとって望ましい、あるべき姿を考えることができる。

### 【コラム 5】ロジック・モデルを「逆算」で作成する意義

ロジック・モデルは事業目標から逆算して作成する方法のほか、資源や活動から順に作成する方法、その折衷法などが考えられるが、事業目標から逆算して作成する方法を採用した場合、現在有している資源や活動に制約を受けることなく、事業目標達成のための成果を考え、その成果を挙げるための活動・資源を検討することで、現在足りない活動や資源に気づくことができ、協働の視点を持つことができる。また、事業目標から逆算して説明することにより、どういった成果を挙げるためにどういった活動が必要であり、そのためにどういった資源が必要となり、現在どういった資源が不足しているかが明確となるため、資金調達や人材の採用などにも有効である。

一方で、株式会社とりわけ大企業においては、現在有している資源を社会課題解決のためにどう有効活用するかといった視点も見られた。

#### 2.5.4 本調査において社会的企業から挙げたロジック・モデル作成にあたっての実務上の課題

社会的企業の記載したワークシートを取りまとめた結果、ロジック・モデル作成にあたっての実務上の課題として、「2.5.1 ロジック・モデル作成にあたってのポイント」で記載した技術面での課題のほか、以下のような実務上の課題が挙げた。

- (1) 社会的インパクト評価の意義・目的の理解不足
- (2) 時間的制約
- (3) 社内の人的・知的資源の不足
- (4) 合意形成が困難

(1) ～ (3) はロジック・モデル作成前の課題であり、(4) はロジック・モデル作成中の課題である。

次頁以降で、上記課題とその対応策について記載する。

## (1) 社会的インパクト評価の意義・目的の理解不足

### 【課題】

そもそも社会的インパクト評価の意義・目的が十分に理解されていない。また、我が国においては、社会的インパクト評価を行うインセンティブが明確化されていない現状があることや、資金提供者が社会的インパクト評価を求める例がまだ限定的であることもあり、社会的企業はその必要性を感じにくい。

### 【対応策】

社会的インパクト評価の意義や目的は、外部への説明責任を果たすことのみならず、内部の学び・改善も含まれる。今後、**社会的インパクト評価を実践した社会的企業がその意義や効果を積極的に発信していく**ことが期待される。具体的には、全国各地でセミナーやシンポジウムを開催していくことが考えられる。

また、資金提供者においても、一定金額以上の**助成金申請書等にロジック・モデルの記載を求める**など、より成果志向の助成等が広まることが期待される。その際には、助成先の社会的企業にとって過大な負担とならないよう配慮するとともに、評価実施費用を助成するなども考えられる。



### 【研修参加者の声】（一部抜粋）

- ・社会的インパクト評価は外部への説明責任のためという意識が強かったが、組織内部の学習と改善の効果もあると知り、より必要性を感じた上に定期的に行う必要があると思った。
- ・研修を受けるまでは「評価」という言葉にアレルギーがあった。
- ・「評価は査定ではなく、価値を引き出すこと」という価値観は持っていなかった。自分自身が団体内で評価を実施する際も、こういった価値観でいたいと感じた。

図表 24：社会的インパクト評価の目的



(出典：内閣府社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ「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—」(2016年)を参考に PwC あらた有限責任監査法人作成)

## (2) 時間的制約

### 【課題】

活動そのものや日常業務に追われ、ロジック・モデルを作成する時間的余裕がない。

### 【対応策】

**研修や合宿等の機会の活用**や、**社外の評価支援者の活用**が有効であると考えられる。また、社会的企業の規模等に応じた**簡易的な社会的インパクト評価の手法の開発**や**ITを活用したシステムの構築**も有効であると考えられる。



### 【研修参加者の声】（一部抜粋）

- ・日々の業務に追われ、ロジック・モデルを作成するための、まとまった時間を確保するのが難しい。
- ・ロジック・モデルは一人では作成できず、社内メンバーとの議論や合意が必要である。しかし、メンバー全員が一堂に会して議論する時間がなく、今回の様な研修や合宿があればまた参加したい。

## (3) 社内の人的・知的資源の不足

### 【課題】

ロジック・モデル作成に関する知見のある人材が社内に不足している。

### 【対応策】

引き続き**社会的インパクト評価実践研修**やその**フォローアップ研修**に参加し、ロジック・モデル作成に関する知見のある人材を育成していくことが求められる。また、**活動分野や地域ごとに社会的インパクト評価に関するネットワークを形成**し、継続して知見の共有、事例の蓄積をしていくことが求められる。また、**社外の評価支援者の活用**も有効である。



### 【研修参加者の声】（一部抜粋）

- ・社会的インパクト評価実践研修を継続して実施してほしい。
- ・社会的インパクト評価実践研修のフォローアップ研修があれば参加したい。
- ・社会的インパクト評価実践研修を通じて社会的インパクト評価に取り組む社会的企業や評価支援者のネットワークが形成できたので、引き続き知見の共有をしていきたい。
- ・社会的インパクト評価について分からないことがあったときに相談できる窓口がほしい。

## (4) 合意形成が困難

### 【課題】

ロジック・モデル作成にあたって、事業の目標と受益者の特定、成果の設定、成果の優先順位づけ、評価する成果の決定などにおいて、社内及び社外の利害関係者との合意形成が難しい。

合意形成が難しい要因としては以下の3点が考えられる。

- ① 組織のトップなど地位の高い者の影響力が強く、合理的で民主的な議論を行うことが難しい
- ② 多数決の場合、少数派意見が尊重されず、全体としての納得感が得られない
- ③ 意見が対立した場合の対処が難しい

### 【対応策】

上記に対する解決策としては、**事業目標や成果などについての日常的な対話・共有**に加え、**社外の評価支援者による適切なファシリテーション**が有効である。全国各地で実践を積み上げていく中で、ファシリテーションスキルを向上させ、学び合い・共有の場を設けることが望ましい。



### 【研修参加者の声】（一部抜粋）

- ・自社は一つの目標に向かって進んでいると考えていたが、ロジック・モデルを作ろうとするとなかなかまとまらなかった。
- ・事業目標を策定する際、社内メンバー間での合意形成が難しく時間がかかる。今回の研修では、自社のみならず、多数の社会企業が直面する問題だということが分かって少し安心した。

## 2.6 まとめ

本調査は、社会的インパクト評価の一連のプロセスの中から、基礎的な導入部分（ロジック・モデルの作成）について全国の社会的企業向けに実践研修を実施し、全国に普及しうる作成方法、モデルについて調査・検討することを目的として実施した。主な業務として、評価支援者向け育成研修や社会的企業向け実践研修に加え、研修結果を分析・取り纏め、ロジック・モデル作成にあたってのポイントや課題を抽出した。全国71社の社会的企業によって作成されたロジック・モデルを分析した結果、①ロジック・モデル作成にあたってのポイント（2.5.1）と、②ロジック・モデル作成にあたっての実務上の課題（2.5.4）を抽出し、以下のとおり各課題の対応策を提案する。

① ロジック・モデル作成にあたってのポイントとして（1）事業目標との整合性、（2）受益者の明確性、（3）内容の具体性、（4）論理の繋がりの明確性、（5）「評価する成果」の選定のバランス、（6）「直接の結果」と「成果」の区別、の6つを抽出した。今後、社会的企業が上記の技術面のポイントに留意し、より明確かつ有効なロジック・モデルを作成していくための対応策として、（I）継続的に**より多くの全国の社会的企業**を対象に、本調査で実施したような社会的インパクト評価実施**研修を展開**すること、（II）今回の調査対象となった社会的企業に対しても、技術面のポイントを押さえ、より明確なロジック・モデルの作成が習慣化するような**フォローアップ研修を定期的**に実施することが求められる。さらに、研修実施以外の対応策として、（III）本調査で抽出されたロジック・モデル作成ポイントや工夫点を反映した**最新版の研修資料**を作成すること、（IV）多分野にわたる社会的企業が参照できる、技術面のポイントを押さえた**分野別のロジック・モデルの事例**の充実が求められる。

② ロジック・モデル作成にあたっての実務上の課題は主に4つ挙げられるが、その中でロジック・モデル**作成前**に発生する課題としては、（1）社会的インパクト評価の意義・目的の理解不足、（2）時間的制約、（3）社内の人的・知的資源の不足、そしてロジック・モデル**作成中**に発生する課題としては、（4）合意形成が困難、が抽出された。ロジック・モデルの作成前の課題（1）（2）（3）に共通する対応策は、社会的インパクト評価の普及を促進する**インフラを整備**することであり、その例として、（I）さらなる評価人材の育成、（II）社会的企業の**規模等に応じた簡易版社会的インパクト評価の手法の開発**、（III）**ITを活用したシステムの構築**、そして（IV）地域別・分野別の**人的ネットワークの構築**が挙げられる。また、ロジック・モデル作成中の課題（4）の対応策として、（I）日常的に**社内メンバー間**で事業目標や成果などについて**対話・共有**を行うことに加え、（II）**社外の評価支援者**による合意形成を可能とする適切な**ファシリテーション**が挙げられる。

今後、本調査の成果を踏まえ、全国各地の評価支援者とともに社会的企業が継続してロジック・モデルの作成、検証、改善を意欲的に行い、その学びや社会的インパクト評価の重要性を積極的により広範囲の社会的企業のコミュニティ内に共有することで、社会的インパクト評価のエコシステムが構築され、中長期的には我が国において社会的インパクト評価が普及、ひいては社会課題解決に寄与することが期待される。

## 【コラム 6】 ロジック・モデルは事業目標達成に向けた「ストーリー」

ロジック・モデルとは、「もし～ならば、こうなるだろう」という仮説のもと、資源、活動、直接の結果、成果を繋ぎ合わせたもので、事業が成果を上げるために必要な要素を体系的に図示化したものである。「成果」（「初期成果」、「中期成果」、「長期成果」）について着目すると、「成果」には受益者に起こる変化が記載される。

下記図表は「教育機会格差を原因とした貧困の連鎖解消」という事業目標を実現するための学習支援事業のロジック・モデルの例である。下記の例では、経済的困難を抱える子どもに対して学習支援プログラムを提供することで、子どもの学力の向上・社会情動的能力の向上といった「初期成果」が実現し、その結果、子どもが希望する進路の選択という「中期成果」が実現し、その結果として、経済的自立・生活自立・精神的自立といった「長期成果」が実現し、「教育機会格差を原因とした貧困の連鎖解消」という事業目標が達成されるという「ストーリー」が描かれていることが分かる。このように、ロジック・モデルは社会的企業がどのような資源を投入し、どのような活動を行い、その成果として受益者にどのような変化が起こり、事業目標が達成されるのかという一連のストーリーを表現するものと捉えることができる。

図表 25：ロジック・モデルの例（学習支援事業）



（出典：G8 社会的インパクト投資国内諮問委員会社会的インパクト評価 WG

「社会的インパクト評価ツールセット実践マニュアル」(2016 年) を参考に PwC あらた有限責任監査法人作成)