

文部科学省委託調査

平成 28 年度 地域政策等に関する調査研究

地域振興に有効な教育実践の
社会経済的効果測定に関する実証研究

報告書

平成 29 年 3 月



三菱UFJリサーチ&コンサルティング

目次

第1章 報告書概要	1
第2章 調査概要	25
I. 調査の背景と目的.....	25
1. 教育施策への期待.....	25
2. 教育政策の効果を示す際の課題.....	25
3. 社会的インパクト評価の潮流.....	25
4. エビデンスに基づくPDCAサイクルの必要性.....	26
II. 調査内容.....	26
1. 全国優良事例の調査と分析.....	26
2. 地域振興に役立つ教育モデルの構築に関する研究.....	30
III. 調査スケジュール.....	31
第3章 実証研究において用いた効果測定手法の概要	32
I. 取組と効果の関係の整理：ロジックモデルの活用.....	32
1. ロジックモデルとは.....	32
2. 行政評価におけるロジックモデルの活用状況.....	32
【事例1 習志野市「男女共同参画施策」「子どもの発達支援施策」】.....	35
3. ロジックモデルを活用することによる利点.....	38
4. ロジックモデルを活用した効果測定の方法.....	38
II. 教育の観点から子供たち及び関係者に及ぼした効果の見える化：ルーブリックの活用.....	44
1. ルーブリックとは—教育評価の一手法.....	44
2. ルーブリックの活用状況.....	49
3. ルーブリックを活用することによる利点と注意点.....	49
4. ルーブリックの作り方.....	51
5. ルーブリックを活用した教育的効果の検証方法.....	52
III. 地域振興の観点から地域に及ぼした効果の見える化：社会的投資収益率（SROI）の活用.....	55
1. SROIとは.....	55
2. 行政評価におけるSROIの活用状況.....	55
【事例2 豊島区「被保護者あんしん支援事業」】.....	56
【事例3 埼玉県 NPO 基金助成事業の成果の見える化の試み】.....	58
3. SROIを活用することによる利点.....	60
4. SROIの分析方法.....	60
第4章 実証研究の結果	66
I. 調査対象.....	66

II. 調査プロセスと結果.....	67
1. 多気町・三重県立相可高校食物調理科調理クラブ「高校生レストラン事業」	67
2. 川崎市・NPO 法人フリースペースたまりば「ブリュッケ事業」	90
3. 静岡市・静岡市子ども支援コンソーシアム「生活困窮世帯、ひとり親家庭等の子どもへの学習・生活支援事業」	104
4. 女川町・認定NPO法人カタリバ「コラボ・スクール女川向学館」	125
第5章 取組と効果の因果関係の分析	145
I. 取組の効果と因果関係経路の把握	145
1. 因果関係把握の難しさ	145
2. 因果関係把握の方法.....	146
II. 本調査研究における因果関係分析.....	147
1. 分析対象事業	147
2. 分析項目	147
3. 因果関係分析：高校生レストラン事業.....	148
4. 因果関係分析：ブリュッケ事業	150
III. 因果関係分析の成果と課題.....	154
1. サンプルサイズの小ささ	154
2. 対照群データの把握.....	154
3. 振り返り調査への留意.....	155
第6章 実証研究の成果を予算要求や各種報告に組み込む実践	156
I. 実践内容.....	156
1. 対象.....	156
2. 実践方法.....	156
II. 実践から得られた示唆	156
1. 効果測定結果の予算要求の際の活用場面.....	157
2. 手法別の活用可能性.....	157
第7章 地域振興に有効な教育活動を普及させ、持続的・発展的な取組にするための方策	162
I. 実証研究事例に共通した成功要因の整理.....	162
1. 地域と教育実践現場を繋ぐ人の存在	162
2. 子供たちが地域で活躍できる場の創出.....	162
3. 学校、家庭以外の子供の状況を把握できる場の創出.....	162
4. 子供たちが地域の人と交流できる機会の創出.....	162
II. 地域振興に有効な教育実践活動において PDCA サイクルを回すための方策.....	164
1. 実証研究における PDCA 各段階の課題と気づき	164
2. PDCA サイクルを回すための方策	168

参考資料：自己評価シート.....	171
1. ロジックモデル.....	171
2. ルーブリック.....	172
3. SROI.....	173

本報告書の活用方法

□事例研究の結果について ▶▶ 第1章 第4章 第5章へ

○地域振興に有効な教育実践の社会経済的効果を測定した事例を知りたい

本調査研究では、4事例について社会経済的効果の測定をしています。概要を知りたい方は第1章を、詳細を知りたい方は第4章と第5章をご覧ください。

○実証研究と類似の取組を自分たちでも行いたい

本調査研究では、各取組の成果について発現経路を示したロジックモデルや効果測定の結果を示しています。これから類似の取組を立案されたいという方は、予算要求等の際の説明・参考資料として活用ください。

□効果測定のメリットについて ▶▶ 第6章 第7章へ

○社会経済的効果を測定すると、どのような気づきがあるかを知りたい

本調査研究では、過年度に実施された効果測定の結果を予算要求に組み込むという実践を行いました。その結果は第6章をご覧ください。

○測定結果は、どのようなことに活用できるかを知りたい

第7章では、実証研究においてPDCA各段階でどのような気づきがあったのか、教育活動におけるPDCAサイクルを回すための方策についてまとめています。

□効果測定の実践方法について ▶▶ 第3章 参考資料へ

○社会経済的効果をどうやって測定するのかが知りたい

本調査研究では、ロジックモデル、ルーブリック、SROIという3つの手法を用いて効果測定をしています。各手法の詳細や手法別の測定手順については、第3章をご覧ください。

また、参考資料には、それぞれの手法を用いて効果測定をする際に活用可能なシート例を掲載していますので、御参照ください。

本報告書の概要

□「自立」、「協働」、「創造」を実現するために、エビデンスに基づくPDCAサイクルの構築が必要とされている。

第2期教育振興基本計画では、「自立」「協働」「創造」を基軸として新たな社会モデルを実現するための生涯学習社会の構築が旗印として掲げられている。そして、この考え方は、次期教育振興基本計画にも引き継がれることになっている。

□多様なセクターにおいて、施策・事業の効果（特に、成果）を可視化することが当たり前になりつつある。また、効果を可視化するためのツール整備も進められている。

近年、日本国内では社会的企業（ソーシャルビジネス）を中心として「社会的インパクト評価」への注目が高まっている。社会的インパクト評価とは、短期、長期の変化を含めて、取組の結果生じた社会的、環境的な成果を定量的・定性的に把握し、価値判断を加えるという試みである。

また、社会的インパクト評価の普及啓発に向けて官民協働で活動するイニシアチブも発足しています。このように、教育施策をはじめ、これまで効果が可視化しづらかった政策領域においても、社会的インパクトという形で効果を可視化するためのツールの整備が着実に進められており、社会的な機運も高まりつつあります。

取組の効果を多角的に検証し、改善につなげる、財源の獲得につなげる、協働者の確保につなげる、そのような取組が当たり前になる社会が近付いています。



「自立」「協働」「創造」への一歩として、今こそ、教育施策の効果を見える化し、PDCAサイクルを回して取組の価値を最大化するための方策を考える時期です。それが当たり前になる社会が近付いています。

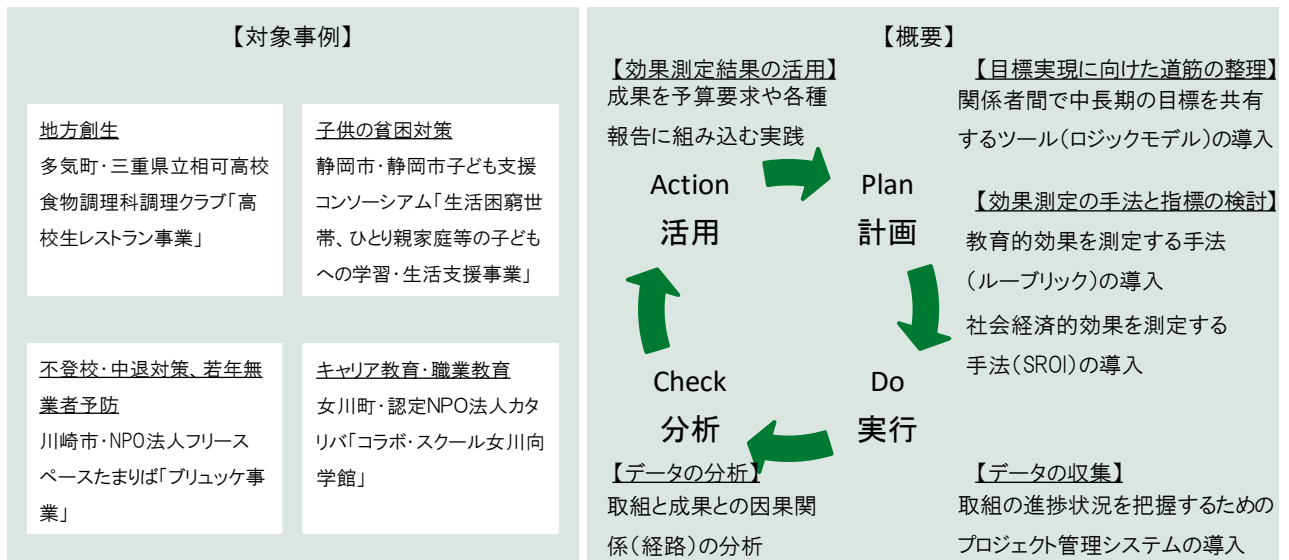
口本調査研究の概要と活用した効果測定手法

本調査研究では、地域振興に有効な教育活動の効果検証に必要な測定指標の検証と、効果検証に基づいてPDCAサイクルを回す仕組みを明らかにすることを目的に、地域の関係者が連携して行う教育実践4事例について、下図に整理したPDCAサイクルの実証研究を行いました。

効果測定手法は、ロジックモデル、ルーブリックを用いたパフォーマンス評価、SROI（社会的投資収益率）の3つを活用しました。

なお、効果測定は、自治体の御担当者様、自治体の委託先あるいは自治体が財政的支援をしている教育実践主体の御担当者様と協働で行いました。

【実証研究の対象事例と概要】



【活用した効果測定手法】

ロジックモデル

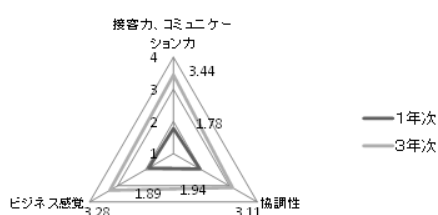
- 投入した資源(インプット)から活動(アクティビティ)、結果(アウトプット)、成果(アウトカム)までを繋ぎ合わせて効果の発現経路を図示化したもの
- 施策の効果や施策が地域課題の解決にどのように寄与するのかを多角的かつ体系的に示すことができるツールで、PDCAサイクルを回す上の基礎となる

現状把握	政策効果把握				
	インプット	アクティビティ	アウトプット	アウトカム	インパクト
■ 地域において貧困状態にある子供数 ■ 貧困状態の子供の学力	■ 学習支援に要する予算・人員	■ 学習支援プログラムの実施	■ 学習支援プログラムへの参加者数	■ 学力の向上 ■ 進学率の上昇 ■ 健康改善	■ 所得の増加 ■ 社会保障給付の削減 ■ 貧困の連鎖の抑制

教育的効果の測定

ルーブリックを用いたパフォーマンス評価

- 評価の観点と尺度からなる評価基準表を使って、何らかのパフォーマンスの質を段階的に測定する方法



社会経済的効果の測定

社会的投資収益率(SROI)

- 取組が実施された結果として発生した社会的インパクトについて、貨幣価値に換算して定量的評価を行う方法

	インプット	アクティビティ	アウトプット	アウトカム	社会経済的効果の計算					
					貨幣価値に換算	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
子供	—	学習支援活動	活動への参加者数	大学進学率の向上	貨幣価値に換算					
	—	週1回×50週	50人	3人	大学正規雇用平均年収				350	350
行政	事業費	学習支援活動	活動への参加者数	非課税世帯の減少	貨幣価値に換算	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
	1000万	週1回×50週	50人	2人	生活保護費				150	150
					SROI=取組の社会経済的価値 / 投入額					
									600 / 1000	1200 / 1000

□ 4事例の実証研究から得た気づき

- まず、取組の効果を多角的・体系的に整理するためにロジックモデルを活用することで、自治体と教育実践主体との対話が生まれ、取組に対する共通理解を持つことができた。
- 次に、効果を測定する段階では、取組の成果指標（ロジックモデルと同時に整理することが前提）を共有することで、互いに指標に係るデータを持ち寄ることができ、結果として詳細な効果検証ができた。
- さらに、効果測定の結果を分析する過程では、ループリックを用いたパフォーマンス評価やSROIを用いた効果測定を行うことで、関係者各自の認識のズレが補正されるとともに、取組の成果を可視化されるため関係者同士の対話の材料となった。
- そして、効果測定の結果を活用する段階では、可視化された取組成果を基に課題が特定されたことで、子供たちによりよい環境を作っていくための改善策等について議論でき、その議論の過程で自治体と教育実践主体の間でさらなる対話が生まれた。

【実証研究におけるPDCA各段階の主な気づき】

Plan 計画

□効果測定のプロセスは、関係者との対話のプロセス

効果をどのように測定するかという議論や効果測定のプロセスは、関係者間の対話の機会を創出することが分かった。

□取組目標と道筋を図示・言語化することで関係者間で共通理解

取組の目標や目標達成に向けた道筋を図示化、言語化することは、関係者間の共通理解を醸成した。また、自治体職員の異動があった際等においても、後任の人とも早期に目標や目標達成に向けた道筋、そして現状等の認識を共有するためのツールになることが分かった。

Do 実行

□取組の成果に係るデータを関係者が持ち寄れる仕組みをつくることで、成果をより詳細に把握

取組の効果測定を協働して行うことで、自治体・教育実践主体等が互いにどのようなデータを把握しているのかを知ることにつながった。その結果、取組の成果をより詳細に把握することができたとともに、因子分析のような詳細な分析も可能となった。

Check 分析

□取組の改善策の具体化

定性的な取組効果を定量化するなど客観化・可視化したことで、関係者各自の認識のズレを知れた。その結果、取組の効果を最大化するためにどのような改善を行うかという具体的な議論が進んだ。

Action 活用

□取組を改善する過程で、関係者の協働がさらに強化

具体的なデータを基に取組の改善策等を議論することで、関係者間での対話が深まるとともに、役割分担が明確になった。また、より高い成果を生み出す体制づくりのための議論もできた。

□取組成果の説明は協力者・共感者の巻き込みを促進

取組の成果を可視化したことで、人や資金等さらなる資源を呼び込む際に分かりやすく論理的に説明できる材料ができた。また、視察者など類似の取組を実施したいと考えている人たちへの説明材料もできた。

□ 4事例の実証研究で見た課題

一方で、実証研究においては、下記のような課題も挙げられた。

【実証研究におけるPDCA各段階の主な課題】

Plan 計画

□使用する言語の不一致

自治体と教育実践主体では、異なる事柄を同一の言葉を用いているケースがあった。そのため、自治体と教育実践主体の両者が、評価を軸としながら概念を言葉に整理し共有するプロセスが必要である。

□取組成果を捉える指標の不一致

教育実践主体からは、中長期的に成果が得られる取組であっても、自治体内ではその成果が予算獲得には直結しないため、短期的な結果が着目されてしまいがちである。そのため、自治体と教育実践主体との間で指標毎に用途を共有するプロセスが必要である。

Do 実行

□データ収集に係る負担感

教育実践主体からは、取組成果を把握するために事業終了時に追加的にアンケート調査等を行うことへの負担に抵抗感があった。そのため、取組成果の把握のために、アンケート調査等を行うことを見越して、事業実施前に自治体と教育実践主体との間で、アンケート調査項目を作成して、取組実施後に前後比較を行うために、事業実施前の状況を把握しておくことも必要である。

□効果測定へのインセンティブが不明確

取組成果の把握のために、アンケート調査等を行うことを見越して、事業実施前に自治体と教育実践主体との間で、アンケート調査項目を作成しておく必要がある。

また、取組実施後に前後比較を行うために、事業実施前の状況を把握しておくことも必要である。

Check 分析

□比較対象のデータを収集することの難しさ

因果関係の分析をするためには、比較対象とする対照群のデータを取得し、実施している事業の利用者との比較をする必要がある。しかし、取組に参加していない個人のデータを取得するための策を講じるほか、分析方法の工夫が必要な場合がある。

□サンプル数の制約

多くの教育実践活動では、個々の取組の単位は比較的小規模であることが想定される。そのため、同一の取組を実施している他地域との連携によってサンプル数の制約を乗り越えるという工夫が必要な場合もある。

Action 活用

□単年度事業の測定結果を予算要求の根拠とする時間的制約

予算要求に活用する実践から、事業の評価結果は、予算要求過程の最終場面で効果的であるとの示唆が得られた。なお、自治体の予算編成スケジュール上、翌年度の予算要求が秋口から開始されるため、新規事業の場合は、現実的には入手可能なデータに多くの制約が課せられることとなる。

上記のような課題を克服し、ロジックモデル等を用いて効果検証に基づいた PDCA サイクルを回すためには、下記の方策が有効だと考えられる。

- 自治体が教育実践主体と連携して人的・金銭的資源の獲得を目指すこと
- 自治体と教育実践主体が事業改善を通じて効果や成果を最大化すること
- 自治体と教育実践主体が事業開始前にゴールを共有すること
- 自治体と教育実践主体が取組開始前に効果測定計画について合意すること
- 国・都道府県が効果測定に必要なデータの活用環境を整備すること
- 官民が一体となって効果測定を支援する人材を育成すること

□実証研究で活用した効果測定手法の活用場面

本調査研究で行った内容が、従来の事務事業評価や施策評価における活用場面に加えて、主にどのような場面で生きてくるのかをまとめた。自治体のPDCAサイクル見直しの際等に活用ください。

■ 既存の取組でカバーできていない領域を見つけて事業の立案につなげたい

ロジックモデルを使うと・・・

☑ 課題解決に向けた道筋を整理する過程で、新規に必要な取組が見えてくる

新規計画を作成する際や施策体系を作成する際に、課題を解決するための道筋を図で表すことで、既存の取組ではカバーできていない範囲が可視化され、新たにどのような取組が必要なのかが見えてくる。

■ 取組の効果測定をされた自治体職員の感想

“新規で事業を立ち上げる際、事業目的やスキームを所定の様式に沿った文章で説明していますが、その効果までを分かりやすく伝えることはどうしても難しいです。その際に、ロジックモデルを示すことができれば、当該事業ではどのような主体が関わり、最終的に何をを目指しているのかを簡潔なキーワードでまとめているため、財務部門にとっても理解しやすく、担当課としても説明がしやすくなると思います。”

■ 取組の改善点を見つけて、もっと子供たちの環境を良くしたい

ロジックモデルを使うと・・・

☑ 取組が課題解決に寄与しているか、どうすればより成果があげられるかが見えてくる

取組がどのような成果をあげてきたのかをロジックモデルで整理することで、取組がどのように課題解決につながっているのかを可視化できる。同時に、期待していた成果が出ていない部分が見えてきたり、取組を進めるにつれて目標設定がずれてきてしまったこと等が分かる。その気づきが、取組の改善につながる。

ロジックモデルとルーブリックを使うと・・・

☑ 子供たちにどのような環境を用意すれば、課題解決につながるのかが見えてくる

ロジックモデルとあわせてルーブリックを活用すると、ルーブリックのなかでどの項目が伸びていると最終的に課題解決につながるのかが分かる。たとえば、就労を目的とした取組の場合、あらかじめルーブリックの中身を就労に向けた子供たちの状況・行動の変化を説明する内容にしておけば、子供たちにどのような環境を用意すれば、最終アウトカムである就労が達成できるのかを知ることができる。

ロジックモデルとSROIを使うと・・・

☑ 社会的価値を最大化するために適切な資源配分が見えてくる

ロジックモデルとあわせてSROIを活用すると、どの関係者へどれだけ便益がもたらされているのかが可視化され、取組の社会的価値を最大化するためにはどこに重点的に資源を配分すべきかが見えてくる。

本報告書の実証研究の成果をご覧ください。効果測定からどのような気づきがあったのかをまとめています。

■ 外部から資金を呼び込みたい

ロジックモデルを使うと・・・

☑ 社会課題解決に向けた共感に基づく投資を呼び込みやすくなる。

ふるさと納税やクラウドファンディング等により民間資金を調達して地域の課題を解決しようという取組のほか、ソーシャル・インパクト・ボンドという、官民連携の新しい投資スキームも生まれている。そのような社会課題解決に向けた共感に基づく投資を呼び込むためには、共感者と取組のビジョンを共有することが必要であり、そのコミュニケーションツールとして、ロジックモデルが取組に対する共通理解を醸成するのに役立つ。

取組の効果測定をされた自治体職員の感想

“SROIを測定したねらいは、基金創設から10年が経過し、民間からの寄附が減少傾向にあるなかで、助成事業の効果を可視化することで基金への寄附を促進することにありました。さらに、関係者に事業の社会的価値を示すことで非営利組織への社会的投資を促進することもねらいでした。”

■ 市民協働を進めたい

ロジックモデルを使うと・・・

☑ 教育実践主体と一緒に施策体系を考える際や、教育実践主体へ委託をする際にロジックモデルを活用することで、実践主体と共通目標、共通指標を持つことができ、協働の土壌を築くことができる。また、取組の進捗把握にも活用できる。

教育実践主体と協働で施策体系を考える際にロジックモデルを活用することで、課題解決に向けた道筋を共有でき、一緒に地域課題を解決していこうという協働の土壌を築くことができる。

また、教育実践主体へ委託をする際にも、ロジックモデルや成果を測るための指標を委託事業者と共有することで、同じ目標に向かって取組を進めることができる。さらに、指標に係るデータの収集も委託事業者と協働で行うことも可能となり、取組の進捗把握や効率的な効果測定を行うことができる。

ロジックモデルを使うと・・・

- ☑ **教育実践主体へ補助をする際に、資金を拠出する判断材料となる。また、実践主体が成果志向になるきっかけにもなる。**

教育実践主体の取組について補助をする際に、その申請書類のなかで教育実践主体からロジックモデルの提案を求めることで、どの実践主体に資金を拠出すべきかを判断する材料となる。また、教育実践主体に申請段階でロジックモデルを求めることは、成果を意識した取組の実行にもつながり、教育実践主体側のエンパワーメントにもつながる。

取組の効果測定をされた自治体職員のご感想

“市民がロジックモデルを作成する過程にかかわることで、行政にはない視点が得られ、さらに議論の過程で協働の土壌が作れたと感じています。”

“ロジックモデルは、関係者が成果思考になれるツールであり、量ではなく質で評価するという機運を高めることに寄与すると感じています。”

“測定の過程で、助成事業の実施主体との対話が生まれ、事業に対する相互理解が促進されました”

“行政が持っているデータは限られているので、協働者からのデータ提供がなければ効果測定は難しいです。”

取組のための予算を獲得したい

ロジックモデルを使うと・・・

- ☑ **首長部局などに対し、取組のビジョンや自課で取り組む意義を説明しやすくなる。**

首長部局への説明など、端的に分かりやすい説明が求められる場面では、課題解決のために取組がなぜ必要なのかを図示化している資料があると、その説明がしやすくなる。特に、複数課にまたがる事業の場合は、ロジックモデルがあることで、課題解決に向けた他課とアプローチの違いについても説明しやすくなる。

ロジックモデルを使うと・・・

- ☑ **レバレッジが効いた部分を示すことができ、取組の拡大につながりやすくなる。**

ロジックモデルと一緒に取組の効果を説明することで、取組によってレバレッジが効いた部分を示すことができる。子供を対象とした取組の場合、取組の枠を超えて、地域や学校にどのような効果があったのかを整理することで、取組を根拠にした効果を示すことができ、取組を拡大するための説明がしやすくなる。

ロジックモデルとSROIを使うと・・・

- ☑ **財務部局や議会に対して、中長期的にみた取組の投資対効果を説明しやすくなる。**

教育施策は短期的に成果を出すことが難しい分野だが、ロジックモデルに加えて、取組の投資対効果をシミュレーションした資料があると、中長期的にみた投資対効果が期待できる取組について予算を呼び込みやすくなる。特に投資対効果に敏感な議会や財務部局への説明材料に有効。

取組の効果測定をされた自治体職員のご感想

“厳しい財政状況下で成果重視の事業評価、予算査定が行われるなか、SROIは取組の効果を主観的ではなく客観的に説明できる材料となりうると感じています。”

実証研究の概要

三重県多気町・三重県立相可高校調理クラブ「高校生レストラン」

【事業概要】

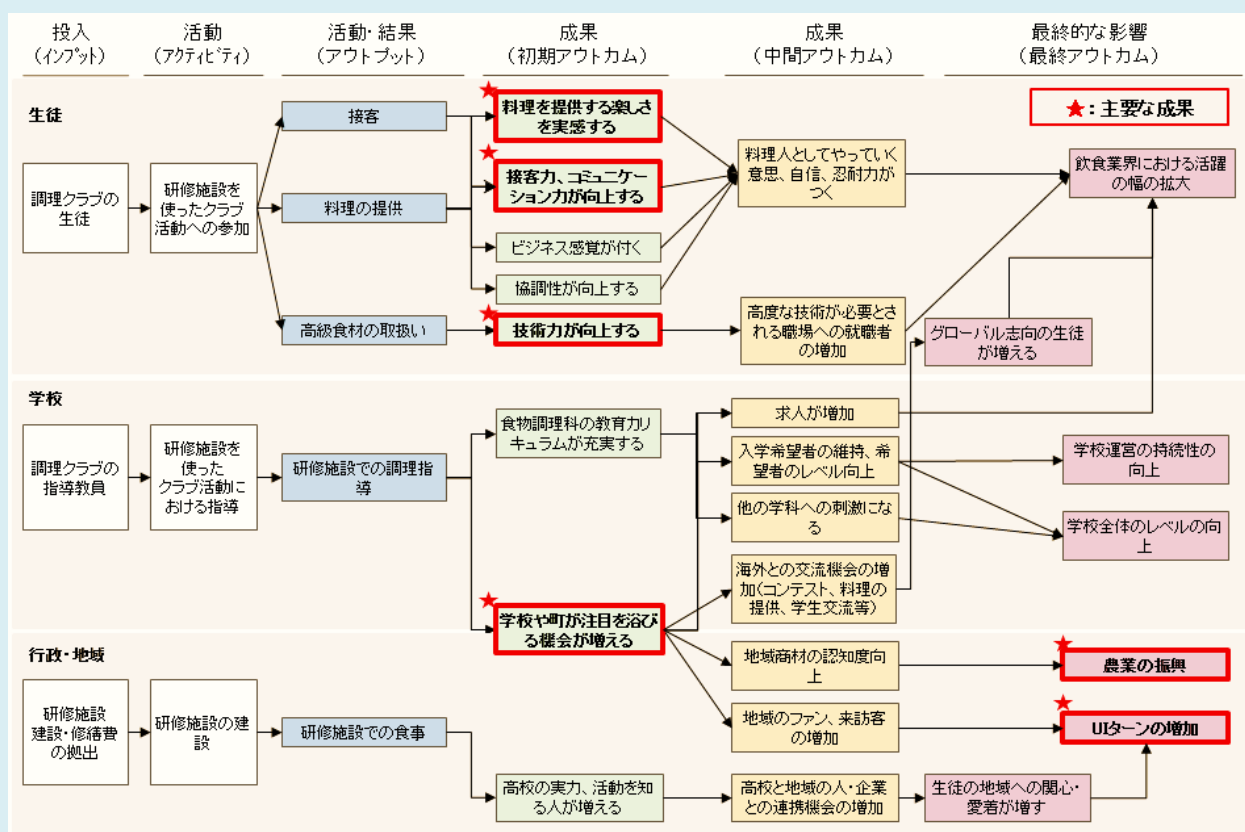
- ・県立高校の高校生が、部活動のなかで、調理・接客・運営を担う高校生レストラン「まごの店」を展開する取組。
- ・取組のきっかけは、学校ではできない接客やコスト管理を体験する研修の場が欲しいと考えていた学校側の思いと、農業振興のために農業者や農産物にもっとスポットが当たる仕組みが欲しいと考えていた町の思いが重なったこと。
- ・担当教員のサポートのもと、調理クラブの生徒が食材調達から調理、接客、会計まで全てを担っている。

【自治体による支援内容】

- ・多気町は、レストランの建設費や修繕費、備品購入費等を拠出している。それ以外の運営に係るランニングコストは全て高校が負担している。

【ロジックモデル】

【「高校生レストラン」のロジックモデル】



【取組の成果】

- 既存データの分析に加え、生徒へのアンケート調査、ループリックを活用した教員による評価を実施したところ、下表のとおり成果が確認された。
- 生徒には研修施設を使ったクラブ活動に参加することで、「料理を提供する楽しさを実感する」、「接客力、コミュニケーション力が向上する」、「ビジネス感覚が付く」、「協調性が向上する」、「技術力が向上する」などの成果が出ている。
- 学校には「入学希望者の維持」という成果が出ている。
- 学校、自治体・地域には「学校や町が注目を浴びる」という成果が出ている。
- 自治体・地域には、「地域のファンの増加、来訪者の増加」、「生徒の地域への関心・愛着が増す」、「高校と地域の人・企業との連携機会の増加」という成果が出ている。

【「高校生レストラン」の成果】

関係者	アウトカム	段階	アウトカムの測定結果
生徒	料理を提供する楽しさを実感する	初期	●「料理、スイーツを人に提供することは楽しい」（1年次⇒3年次） 88.2%⇒94.1% +5.9% ※調理クラブに入っている3年生の結果 100% ⇒91.3% -8.7% ※調理クラブに入っていない3年生の結果
	接客力、コミュニケーション力が向上する	初期	●評点の変化量の平均 1.67（調理クラブに入っている生徒） 0.91（調理クラブに入っていない生徒）
	ビジネス感覚が付く	初期	●評点の変化量の平均 1.17（調理クラブに入っている生徒） 0.82（調理クラブに入っていない生徒）
	協調性が向上する	初期	●評点の変化量の平均 1.39（調理クラブに入っている生徒） 1.05（調理クラブに入っていない生徒）
	技術力が向上する	初期	●コンクール入賞回数 2件（H17）⇒4件（H27）
	料理人としてやっていく意思、自信、忍耐力がつく	中間	●「多少の理不尽さには耐えられる自信がある」（1年次⇒3年次） 64.7%⇒88.2% +23.5% ※調理クラブに入っている3年生の結果 56.5%⇒52.2% - 4.3% ※調理クラブに入っていない3年生の結果
	グローバル志向の生徒が増える	長期	●「将来、海外で仕事をしたい」（1年次⇒3年次） 23.5%⇒35.3% +11.8% ※調理クラブに入っている3年生の結果 30.4%⇒21.7% - 8.7% ※調理クラブに入っていない3年生の結果
学校	入学希望者の維持、希望者のレベル向上	中間	●入学希望者数 57人（H23）⇒51人（H27）
学校、自治体・地域	学校や町が注目を浴びる機会が増える	初期	●各種受賞歴 H18からH28までで12件 ●メディア掲載件数 H15からH28までで20冊×80枚。 うち2割が高校生レストラン関連
自治体・地域	地域のファンの増加、来訪客の増加	中間	●ふるさと納税件数 27件（H27） （高校生レストランの返礼品を目的とした納税件数）
	生徒の地域への関心・愛着が増す	初期	●「将来、県内で仕事をしたい」（1年次⇒3年次） 35.3%⇒58.8% +23.5% ※調理クラブに入っている3年生の結果 43.5%⇒39.1% - 4.3% ※調理クラブに入っていない3年生の結果 ●「将来、町内で仕事をしたい」（1年次⇒3年次） 5.9%⇒ 5.9% + 0% ※調理クラブに入っている3年生の結果 4.3%⇒ 0% - 4.3% ※調理クラブに入っていない3年生の結果
	高校と地域の人・企業との連携機会の増加	中間	●高校と企業との連携商品数 H17からH27までで100件 4件（H17）⇒8件（H27）

【教育の観点から子供たち及び関係者に及ぼした効果】

○取組による子供たちへの教育効果を可視化するため、ルーブリックを活用した評価を実施した。

○ルーブリックを活用した評価からは、高校生レストランの取組が、特に接客力やコミュニケーション力、協調性を高める効果があることが分かった。

【「高校生レストラン」のルーブリック】

	ルーブリック				評価結果	
	評価の観点4	評価の観点3	評価の観点2	評価の観点1	1年次平均	3年次平均
接客力、コミュニケーション力が向上する	プレゼン力が向上し、活動に関連する主体との意思疎通もできている。周囲の人々にホスピタリティを持って接することができている	自ら積極的に接客サービスを行うようになっており、食材購入のための交渉も自ら行えるようになっている	周囲の指導により、徐々に接客時の挨拶ができるようになっており、自らサービスを向上させようという意欲が出てきている	自らの考えを表現するプレゼン力や挨拶力が育っていない	1.78	3.44
協調性が向上する	チームの中での自分の役割を自覚し、責任感を持って意欲的に行動できている	チームの中で、自分の役割を自覚し、責任感も出てきている	チームの中で、自分の役割を自覚し、行動しようという意欲が出てきている	チームの中での行動がとれず、自分の発言や行動にも責任感が薄い	1.94	3.11
ビジネス感覚が付く	コストに配慮した上で、メニュー提案ができるようになる	食材の無駄や食材の仕入れ値に敏感になる	食材を無駄にしなくなる	コスト意識がない	1.89	3.28

【地域振興の観点から地域に及ぼした効果】

○取組による地域への効果を可視化するため、SROIを活用した効果測定を実施した。

○高校生レストラン事業における主要なアウトカムのうち、金銭価値換算できるものに限定して算出した社会的価値は188,713（千円）であった。

○これらの社会的価値の合計に対する、高校生レストラン事業に対する投入額 92,397（千円）の割合を求めると2.04であり、高校生レストラン事業は1の投入額に対して2.04の社会的価値が生み出される事業であることが示された。

【「高校生レストラン」の社会的投資収益率（SROI）】

関係者	アウトカム	代理指標	H17からH28までの社会的価値の合計（修正後）
	アウトカムの変化量	金銭価値	
生徒	技術力の向上	調理クラブで習得した下積み相当年収	24,851（千円）
	17（人/年）	203.5（千円）	
学校地域	学校や町が注目を浴びる機会が増える	新聞広告掲載料	37,127（千円）
	23（件/年）	135（千円）	
	学校や町が注目を浴びる機会が増える	テレビ広告掲載料	124,200（千円）
54分	2,300（千円）		
自治体地域	生徒の地域への関心・愛着が増す	移住者1人を呼び込むのにかかるコスト	2,535（千円）
	1（人/年）	254（千円）	

社会的価値の合計（千円）	188,713
投入額の合計（千円）	92,397
社会的投資収益率（SROI）	2.04
（評価期間）	平成17年度から平成28年度

- 成果の内訳をみると、学校・地域における「学校や町が注目を浴びる機会が増える」がその8割強を占め、この事業の学校・地域へのインパクトが大きいことが伺える。生徒における「技術力の向上」は1割弱、自治体・地域における「生徒の地域への関心・愛着が増す」が1%程度を占めている。
- 生徒へに対するインパクトは、金銭価値換算された成果に占める割合は少ないが、アンケート結果やループリックを活用した評価で見たとおり、生徒への教育的効果は十分確認されている。
- 自治体・地域に対するインパクトについては、金銭価値換算された成果に占める割合も小さく、町の「農業振興」や町への「UIターンの増加」についての成果はまだ十分ではない。

【取組の成功要因と課題】

・成功要因

生徒が実践力を付けるための機会・場所の創出

- 取組が成果をあげている要因として、調理クラブ指導員の存在がある。調理クラブ指導員である村林氏は、生徒が実践力を付けることを重視しており、様々な努力を重ねて実践力がつけられるようなカリキュラムを組んでいる。高校生レストラン事業により、生徒には技術力のみならず、接客力やビジネス感覚、協調性、理不尽さに耐えられる忍耐力の向上という成果が生まれている。これらは指導者が技術を教えるのみならず、生徒が実践力を付けるための機会・場所を作る努力をしてきたからこそ生まれている成果であると言える。

・今後の改善点の示唆

特産品開発などの面での連携強化

- 取組の課題は、自治体・地域に対するインパクトが弱いことである。特に、地域の主要なアウトカムである農業振興への結びつきが弱い。高校生レストランは農業振興や地産地消を目的に始まった取組ではあったが、現状では取組が農業振興に結び付いたという実感は持たれていない。この背景には、高校生レストランが教育研修施設という位置づけであることから、教育現場に商業的な要素を持ち込むのは難しく、どこまでなら連携できるのかが分からなかったとのことである。

自治体担当者としては、今後は商業的な要素を前面に出すわけではないが、町産の食材を利用した特産品開発などの面で連携し、「食のまち 多気」を一緒に盛り上げたいという思いを持っている。

町産の食材使用量を増やすための働きかけと地元農業者とのマッチング

- 調理クラブの活動が拡大するなかで食材の需要に供給が追い付かなくなったことも、農業振興に結び付かなかつた要因である。全ての食材を町産で賄うことは当然難しいが、自治体担当者としては、今後はなるべく町産のものを使ってもらうよう働きかけていきたいし、レストランで使える質が担保できるよう地元の農業者を育成し、マッチングを図っていきたいという思いを持っている。

取組のねらいや思いの引継ぎ

- さらに、取組の継続性も課題となっている。取組開始から10年以上が経過し、施設の老朽化も進み更なる設備投資が必要な時期も迫っている。また、自治体と高校の双方において立ち上げ当初のねらい・思いを知っている人が少なくなっている。取組の継続性を確保するためにも、事業の長期的なねらいを確認しあい、町と高校とがお互いにWIN-WINになるような関係づくりを改めて構築する必要があると思慮される。さらに、これまでの取組を限られた人だけで共有するのではなく、次世代に取組のねらい・思いやノウハウを引き継ぐことが必要である。

事例2
「就労支援」分野

神奈川県川崎市・NPO 法人フリースペースたまりば
「ブリュッケ事業」

【事業概要】

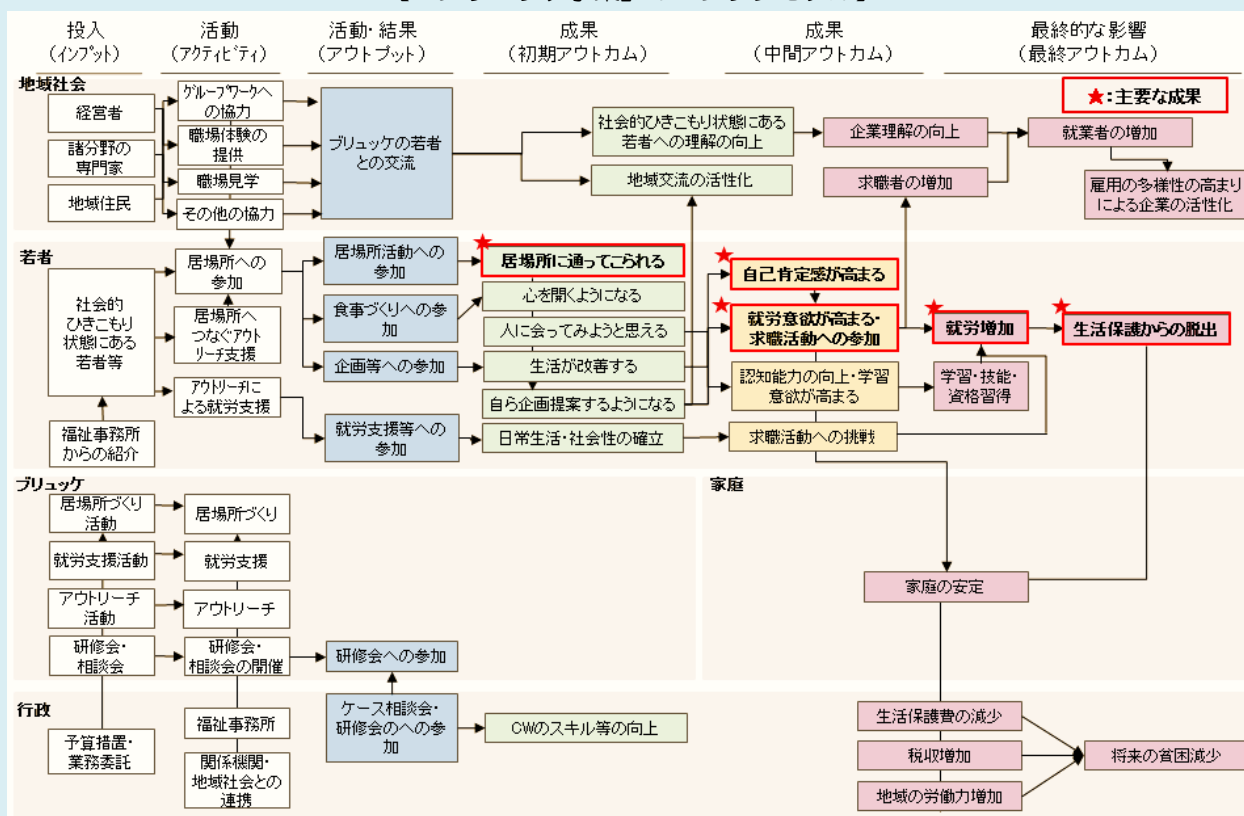
- 生活保護受給世帯等の若者の精神面・生活面を包括的に支援することで、日常生活・社会生活・経済生活の自立を促し、就労を促進することを目的として、川崎市からの委託によってNPO 法人フリースペースたまりばが実施する取組。
- ひきこもり者に対して、居場所をつくり（居場所支援）、就労へのつなげていく（就労支援）ための活動を行っている。

【自治体による支援内容】

- 「川崎市生活保護受給世帯等若者就労自立支援事業」から、川崎市が委託費を拠出している。

【ロジックモデル】

【「ブリュッケ事業」のロジックモデル】



【取組の成果】

- ブリュッケが収集しているデータの分析に加え、ループリックを活用したスタッフによる評価を実施したところ、下表のとおり成果が確認された。
- 居場所支援によって、「居場所に通ってこられる」、「心を開くようになる（コミュニケーション能力の向上）」、「求職活動への挑戦」などが向上しており、成果が出ている。アウトリーチ就労支援によっても「社会性の確立（挨拶・身なり等）」や「求職活動への挑戦」の改善幅が大きい。こうした成果の上昇幅は統計的にも有意である。
- 居場所支援では1年間で3名がパート就労につながっている。アウトリーチ就労支援では、3名が正社員就労に、3名がパート就労につながっており、「就労者増加」という成果が出ている。
- 行政によっては、生活保護費の抑制という成果が出ている。

【「ブリュッケ事業」の成果】

関係者	アウトカム	段階	アウトカムの測定結果
若者 (居場所支援)	居場所に通ってこられる	最初期	●評点の変化量の平均 1.75⇒2.81
	心を開くようになる(コミュニケーション能力の向上)	初期	●評点の変化量の平均 1.31⇒2.44
	集団に入っていける(コミュニケーション能力の向上)	初期	●評点の変化量の平均 1.44⇒2.56
	睡眠等の生活が改善する	初期	●評点の変化量の平均 1.94⇒2.75
	食生活が改善する	初期	●評点の変化量の平均 2.06⇒2.56
	自分を表現でき、自ら企画を提案するようになる	初期	●評点の変化量の平均 1.50⇒2.38
	自己肯定感が高まる	中間	●評点の変化量の平均 1.25⇒2.19
	求職活動への挑戦	中間	●評点の変化量の平均 1.07⇒2.57
若者(就労支援)	認知能力の向上・学習意欲が高まる	中間	●評点の変化量の平均 2.00⇒2.43
	日常生活の確立(生活リズム、時間を守る等)	初期	●評点の変化量の平均 1.50⇒3.07
	社会性の確立(挨拶・身なり等)	初期	●評点の変化量の平均 2.36⇒3.57
若者	求職活動への挑戦	中間	●評点の変化量の平均 2.14⇒3.86
	就労増加	最終	就労者数 正社員3人、パート6人
地域社会	生活保護からの脱出	最終	生活保護からの脱出者数 6人
	就業者数の増加	最終	就業者数(同上)
行政	労働力増加	中間	就業者数(同上)
	生活保護費の削減	中間	1人当たり生活保護額×生活保護からの脱出者数

【教育の観点から子供たち及び関係者に及ぼした効果】

○取組による子供たちへの教育効果を可視化するため、ルーブリックを活用した評価を実施した。

○ルーブリックを活用した評価からは、ブリュッケ事業の取組が、最初期アウトカムや就労意欲を顕著に上昇させる効果があることが示唆された。具体的には居場所に通って来ることや、コミュニケーション能力の向上、求職活動への挑戦といった項目の上昇幅が大きい。

【「ブリュッケ事業」のルーブリック（居場所支援）】

成果	評価尺度				評価結果		
	評価の観点4	評価の観点3	評価の観点2	評価の観点1	初期	現在	
最初期アウトカム	居場所に通ってこられる	周囲のサポートなしで、日常的に居場所へ通ってこられるようになる。	周囲のサポートにより、定期的に居場所へ通ってこられるようになる。	周囲のサポートにより、体調に合わせて不定期に居場所へ通ってこられるようになる。	興味を示すが、居場所に行くことはできない。	1.8	2.8
	心を開くようになる（コミュニケーション能力の向上）	弱点や過去の困難さも含めて、人に話せるようになる。相手を意識したやりとりができるようになる。	積極的に自分のことを話すようになる。対人関係のなかで自己理解・他者理解が進む。	周囲のサポートにより、少しずつ自分の話をするようになる。他人の話をきけるようになり、受け答えができるようになる。	自ら話をしたり、話しかけたりすることができない。他人の話に受け答えができない。	1.3	2.4
初期アウトカム	集団に入っていける（コミュニケーション能力の向上）	初めての人とも、会話を楽しめるようになる。	周囲のサポートがなくても、人の輪の中に入り、会話を楽しむようになる。	周囲のサポートがあれば、人の輪の中に入れるようになる。	人の輪の中に入っていけない。	1.4	2.6
	睡眠等の生活が改善する	睡眠、入浴、洗濯、掃除などの生活習慣が改善し、他者を意識した身なりができるようになる。	朝から居場所に通ってくるようになり、身なりも気になるようになる。	居場所の日は、昼間に起きられるようになる。	睡眠時間が不安定で、昼夜逆転している。生活習慣や身なりも気にならない。	1.9	2.8
	食生活が改善する	食への興味も広がり、自分で食べたい物を自分で作るようになり、暮らしが安定していく。	食への欲求が高まり、定期的に食事をとるようになる。自分が食べたい物、自分に必要な栄養素も気になるようになる。	日常的にブリュッケで手作りの温かい昼食を食べるようになる。	1日1食、コンビニ弁当やパンを不定期に食べる生活をしている。	2.1	2.6
	自分を表現でき、自ら企画を提案するようになる	主体的に企画立案するようになる。	興味があることについての企画の提案をするようになる。	他者の企画に興味を示すようになり、企画に参加するようになる。	他者の企画に興味を示さず参加しない。	1.5	2.4
中間アウトカム	自己肯定感が高まる	今の自分でも大丈夫だという想いが芽生え、新しいことに挑戦する意欲が湧いてくるようになる。	様々な体験を通し、自分にできること、やってみたいことが見えてきて、少しずつ自分を肯定できるようになる。	集団の中で様々な人がいることを知り、自分の弱さやできなさを受け入れられるようになる。（自己受容）	「今の自分の存在をいいとは思えない」、「生きている価値が見いだせない」など、自分に否定的な感情を持っている。	1.3	2.2
	求職活動への挑戦	お試し就労や職場体験、職業訓練、スキルアップ講座などに参加し、面接への挑戦が始まる。	就労意欲が向上し、職場見学、ボランティア活動などに参加するようになる。	仕事への関心が芽生え、興味のある仕事・職種などの話ができるようになる。	安心できる居場所に通い、グループワークなどにも参加し、新たな成長が始まる。	1.1	2.6
	認知能力の向上・学習意欲が高まる	学習が進み、認知能力の向上やスキルが身に付く。	就労等に向けた学習に着手する。	学習に対する関心が芽生える。	学びに対する意欲がまったくくない。	2.0	2.4

【「ブリュッケ事業」のルーブリック（アウトリーチ就労支援）】

成果	評価尺度				評価結果		
	評価の観点4	評価の観点3	評価の観点2	評価の観点1	初期	現在	
初期アウトカム	日常生活の確立 （生活リズム、時間を守る等）	朝起き、夜寝る生活リズムができる。スタッフとの約束時間が守れるようになる。	1つひとつの原因を克服し、改善していく取組が始まり、成果が生まれるようになる。	背景にある原因について、スタッフと話し合えるようになる。	昼夜逆転、時間が守れない。	1.5	3.1
	社会性の確立 （挨拶・身なり等）	相手の話しをよく聞く姿勢、敬語を使うなど職場での最低限のコミュニケーション能力がつく。職場（職種）に見合った服装、身なりができるようになる。	入浴、衣服の洗濯、洗顔、洗髪、歯磨き、爪切りなど身なり全般の清潔感が保たれるようになる。	「おはようございます」「こんにちは」「失礼します」など日常生活における初歩的な挨拶や臭い、鼻毛など他人に不快感を持たれない改善が始まる。	挨拶ができない身なりに問題がある。	2.4	3.6
中間アウトカム	求職活動への挑戦	面接に挑戦するとともに、失敗しても立ち向かう姿勢が生まれる。	ステップアップ講座への参加や履歴書・自己アピール・職務経歴書づくりなどを通して、就職活動に挑む自信が付き始める。	就労への自覚が生まれ、求人情報収集や職場見学、職場体験、ボランティア活動などに参加するようになる。	様々な困難を抱え、働くことへの意欲を持っていないが、スタッフとの話し合いを通じ信頼関係をつくり始める。	2.1	3.9

【地域振興の観点から地域に及ぼした効果】

- 取組による地域への効果を可視化するため、SROIを活用した効果測定を実施した。
- 社会的価値は、就労増加と生活保護費抑制について算出した。社会的価値の合計は64,828（千円）であった。
- これらの社会的価値の合計に対する、ブリュッケ事業に対する投入額24,500（千円）の割合を求めると2.65であり、ブリュッケ事業は1の投入額に対して2.65の社会的価値が生まれる事業であることが示された。
- 成果の内訳をみると、正社員就労の増加と生活保護費の抑制が大きな割合を占めている。

【「ブリュッケ事業」の社会的投資収益率（SROI）】

関係者	アウトカム	代理指標	H27からH32までの社会的価値の合計 （修正後）
	アウトカムの変化量	金銭価値	
居場所支援 参加者	パート就労増加	20～24歳の短時間労働者の年収	2,370（千円）
	3（人／年）	790（千円）	
アウト リーチ就労 支援参加者	正社員就労増加	20～24歳の一般労働者の年収	22,745（千円）
	3（人／年）	2771（千円）	
行政	パート就労増加	20～24歳の短時間労働者の年収	2,370（千円）
	3（人／年）	790（千円）	
行政	生活保護費の抑制	1人当たり生活保護費	37,342（千円）
	6（人／年）	1,687（千円）	

社会的価値の合計(千円)	64,828
投入額の合計(千円)	24,500
社会的投資収益率(SROI)	2.65
(評価期間)	平成27から32年度)

【取組の成功要因と課題】

・成功要因

就労を見据えた支援

○ブリュッケ事業では、特にアウトリーチ就労支援において多くの人数が就労につながっている。このように高い就労率が実現できた背景としては、ブリュッケ担当者が就労支援をゴールとして見据えながら居場所支援を行っていることが指摘できる。ブリュッケ事業の対象者は、川崎市内在住の生活保護受給世帯等の困難を抱える若者で社会的ひきこもりと考えられる者だが、ひきこもり状態にある若者を就労にいきなりつなげていくことは難しい。そのためブリュッケでは居場所事業を通じて日常生活や他者とのコミュニケーションの改善を図っているが、そのなかで地域の経営者や諸分野の専門家、地域住民を巻き込みながら、交流の機会をつくったり、職場体験の機会を提供したり、グループワークを行ったりしている。つまり就労支援を見据えながら居場所支援を行うことによって、高い就労率が実現できていると言える。

・今後の改善点の示唆

居場所支援からの就労率の低さと初期・中間アウトカム¹の改善効果

○一方で、ブリュッケ事業の課題としては、居場所支援から就労支援につながっている人数が少ないことが指摘できる。居場所支援から就労につながっているのは3人とどまっており、しかも全てがパート就労である。パート就労の場合は定着率も低くなりがちであるため、可能な限り正社員就労につなげていく工夫が必要になると考えられる。

○しかしながらループリック評価をみると、居場所支援参加者であっても最初期・初期・中間アウトカムが大きく上昇していることが分かる。就労につながった人はループリック評価が高い場合が多いことを踏まえると、現在はまだ就労にはつながっていない居場所支援参加者であっても、粘り強い支援を続けることによって就労につながる事が期待できる。居場所支援は就労という形で効果が出るまでに時間を要するが、ループリックのような中間的な評価を行うことによって、外形的には見えにくい居場所支援の効果を見える化することができ、事業の意義に異なる角度から比較を当てることができた。

事例3
「子供の貧困」分野

静岡県静岡市・静岡市子ども支援コンソーシアム

「生活困窮世帯、ひとり親家庭等の子どもへの学習・生活支援事業」

【事業概要】

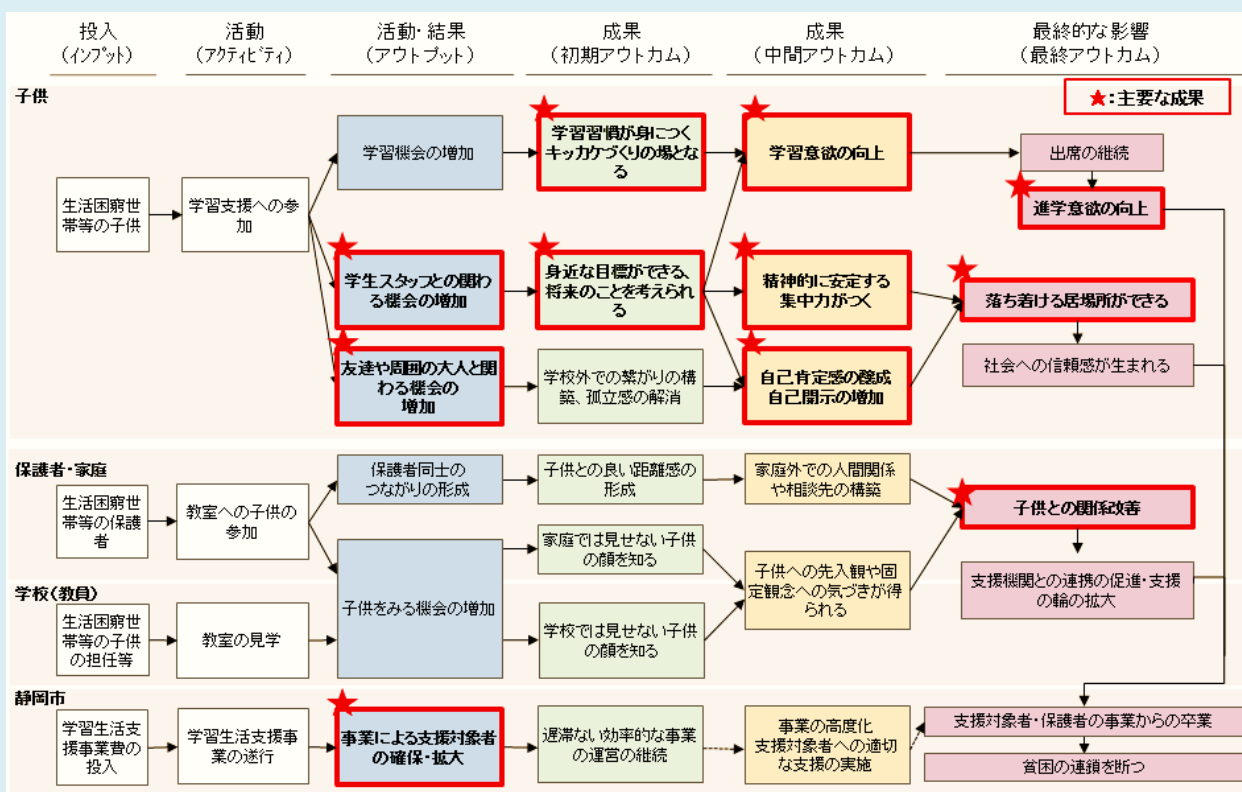
- ・静岡市内に活動拠点を置く、一般社団法人静岡市母子寡婦福祉会、一般社団法人てのひら、一般社団法人静岡学習支援ネットワークの3法人によって構成される「静岡市子ども支援コンソーシアム」による、生活困窮世帯、ひとり親世帯等の小学生・中学生への学習支援の取組。
- ・概ね、週1回を目安に市内3区、各区内で実施。
- ・「学習支援事業」とはいうが、学力や進学率の向上のみを目標とはしておらず、生活困窮世帯やひとり親家庭等の子供にとって、落ち着いた居場所を提供することも目指した取組である。

【自治体による支援内容】

- ・静岡市は、「生活困窮世帯、ひとり親家庭等の子どもへの学習・生活支援事業」の委託費を拠出している。

【ロジックモデル】

【「学習支援事業」のロジックモデル】



【取組の成果】

- 児童・生徒本人へのアンケート調査による評価を実施した。「学習支援事業に参加し始めた時点」と「今現在」（平成28年12月頃）を前後比較したところ、下表のとおり成果が確認された。
- 学習支援事業に参加することで、「学習習慣が身につくキッカケづくりの場となる」、「身近な目標ができる、将来のことが考えられる」、「学習意欲の向上」、「自己肯定感の醸成」、「進学意欲の向上」、「落ち着いた居場所の獲得」の指標について、成果が出ている。
- 小学生・中学生別にみると、特に、中学生で成果が出ている項目が多い。「落ち着いた居場所の獲得」については、小学生、中学生ともに、成果が出ている。
- 保護者・家庭・学校は、子供自身からの評価であるため参考値であるが、アンケートの結果からは、小学生・中学生ともに成果が出ていることが推測される。

【「学習支援事業」の成果】

関係者	アウトカム	段階	アウトカムの測定結果
子供	学習習慣が身につくキッカづくりの場となる	初期	●「学習をする習慣がある」 小学生：57.2%⇒65.7%（開始時⇒現在） 中学生：47.9%⇒68.8%（開始時⇒現在）※「とてもあてはまる」「あてあまる」の計
	身近な目標ができる、将来のことを考えられる	初期	●「将来の夢や目標を持っている」 小学生：88.6%⇒85.7%（開始時⇒現在） 中学生：66.7%⇒75.0%（開始時⇒現在）※「とてもあてはまる」「あてあまる」の計
	学習意欲の向上	中間	●「勉強が楽しい」 小学生：62.9%⇒77.1%（開始時⇒現在） 中学生：41.7%⇒60.4%（開始時⇒現在）※「とてもあてはまる」「あてあまる」の計
	自己肯定感の醸成	中間	●「自分には良いところがある」 小学生：62.9%⇒66.7%（開始時⇒現在） 中学生：41.7%⇒56.2%（開始時⇒現在）※「とてもあてはまる」「あてあまる」の計
	自己開示の増加	中間	●「自分の考えや意見を堂々と言える」 小学生：74.3%⇒65.7%（開始時⇒現在） 中学生：52.1%⇒56.3%（開始時⇒現在）※「とてもあてはまる」「あてあまる」の計
	出席の継続	最終	●今年度事業開始以降、登録から平成28年9月末まで 平均：68.3%（※参考値）※出席回数を個人ベースで収集、100%～数%まで分散が大きい
	進学意欲の向上	最終	●「将来は高校に進学したい」 小学生：84.4%⇒87.5%（開始時⇒現在） 中学生：91.7%⇒93.7%（開始時⇒現在）※「とてもあてはまる」「あてあまる」の計
保護者・家庭・学校	子供との関係の改善	最終	●「お父さん・お母さん（保護者）に何でも話や相談ができる」（※参考値） 小学生：60.0%⇒64.7%（開始時⇒現在） 中学生：56.3%⇒62.5%（開始時⇒現在）※「とてもあてはまる」「あてあまる」の計
			●「学校の先生に何でも話や相談ができる」（※参考値） 小学生：54.3%⇒54.3%（開始時⇒現在） 中学生：35.4%⇒43.7%（開始時⇒現在）※「とてもあてはまる」「あてあまる」の計

【教育の観点から子供たち及び関係者に及ぼした効果】

- ルーブリックを用いたパフォーマンス評価について、静岡市子ども支援コンソーシアムにおいて、3団体共通の統一的なルーブリックを作成することが難しかったために、実施することはできなかった。
 - 具体的には、児童・生徒の均質性や活動内容にばらつきがあること、児童・生徒の家庭環境が様々であること、評価者（スタッフ）と児童・生徒の関係が流動的であることなどが理由で、統一的观点で評価を行うことが難しいということが要因としてある。
- （※上記のような事情から、自己肯定感や自己開示なども含め、アンケートで幅広い項目を調査している）

【地域振興の観点から地域に及ぼした効果】

- 取組による地域への効果を可視化するため、SROIを活用した効果測定を実施した。
- 「子供たちの居場所づくり」「安心感の醸成」といった心理面での成果に主眼を置いた活動であるため、「学習塾」に近い機能ではなく、学童保育に近い機能を果たしていると考えられた。
- 上記の観点に基づき、金銭価値換算できるものに限定して算出した社会的価値は17,443（千円）であった。
- これらの社会的価値の合計に対する、学習支援事業に対する投入額10,003（千円）の割合を求めると、学習支援事業は1の投入額に対して1.74の社会的価値が生み出される事業であることが示された。

【「学習支援事業」の社会的投資収益率（SROI）】

関係者	アウトカム	代理指標	H28の社会的価値の合計（修正後）
	アウトカムの変化量	金銭価値	
子供	落ち着ける居場所ができる	静岡市が運営費を拠出している放課後児童クラブの1人当たりの運営費（年間運営費÷全利用者数）＋放課後児童クラブ利用者1人当たり負担分 平均料金（年額）	17,443（千円）
	72（人／年）	242,270（千円）	

社会的価値の合計（千円）	17,443
投入額の合計（千円）	10,003
社会的投資収益率（SROI）	1.74
（評価期間）	平成28年度）

【取組の成功要因と課題】

・成功要因

支援対象者の選定

- 「落ち着ける居場所ができる」のアウトカムについて、小学生・中学生どちらも事業成果が出ていた背景には、支援が必要な児童・生徒を対象とできていることが要因であると考えられる。特に静岡市では、スクールソーシャルワーカーが公立学校と連携し、家庭環境に課題を抱える子供を把握できる体制を構築していたことが功を奏しているのではないかと認識を行政側は有していた。
- 一方、事業者側は同様の点に対して一定の意義を見出しつつ、それに加えて、「貧困家庭の子供」のなかにはグラデーションがあり、本当に支援が必要な子供なのか、一定の生活水準はあるが学習塾には通えない程度の子供なのか、といった支援が対象者の更なる見極めが今後さらに意義のある活動をしていく上では重要ではないか、という点を指摘し、更なる事業の改善に向けた検討事項が挙げられた。

「学習支援」だけでは限定的であるという認識の共有

- 「落ち着ける居場所ができる」について、小学生・中学生どちらも事業成果が出ていた理由として、上記以外に、行政・事業者双方ともに、子供の貧困対策の文脈で事業を行う場合は、学習支援だけでは不十分であり、生活面も含めた支援が必要であるという認識が共有されていることが要因の1つであることが示唆される。
- 行政としては、上記の認識に基づき、学習支援事業とはいえ、学力向上・進路指導を主眼とする学習塾業者への事業発注は考えておらず、生活支援面でも対応できる事業者の存在を把握した上で事業発注を行っていた。一方の事業者も、子供の貧困は学習支援のみを行うだけでは解決されず、落ち着ける場所の獲得などの生活支援との両輪で考える必要があるという認識であった。

・今後の改善点の示唆

- 「落ち着ける居場所ができる」は高い成果が上がっている一方で、「自己開示の機会の増加」が5-6割前後に止まる実態から、依然と比較すれば落ち着ける居場所としての機能を果たしているかもしれないが、まだ子供たちの中に押さえつけている感情や思いがあるのではないかと分析し、今後の活動にあたってPDCAサイクルを回すきっかけを得られた。
- 加えて、今回は小中学生向けのアンケートを実施したが、特に小学生にとっては、①アンケートに回答するという行為自体が慣れていない、②少しでも量があると回答に飽きてしまう、③自分自身のことを十分に認識できていないといった課題が挙げられた。
- そのため、今後は、子供自身の認識だけではなく、子供たちを取り囲む関係者（ロジックモデル内にある保護者や教員に加え、児童相談所の相談員など幅広い関係者）に対しても、調査をすることで、子供の成長や変化を捉えることができるのではないかと、という気づきが得られている。

事例 4
「キャリア教育」分野

宮城県女川町・認定NPO法人カタリバ
「コラボ・スクール女川向学館」

【事業概要】

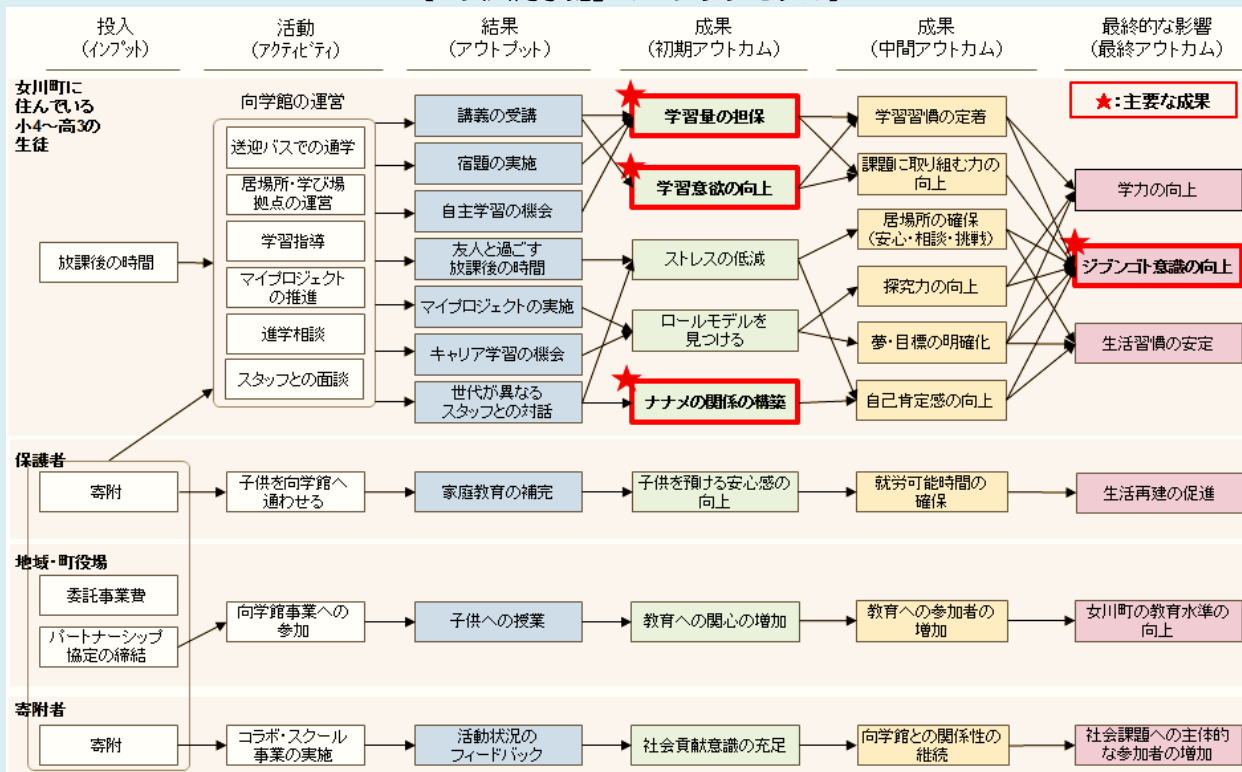
- ・東日本大震災の被災地に住む子供に学習指導と心のケアを行う目的で、平成 23 年 7 月に設置された。旧女川第一小学校（廃校）の校舎を活用して、女川町内に住む約 180 人の生徒の受入れを行っている。
- ・幼児、小中学生を対象とした講義を週 6 日、1 日 4 コマ実施。生徒は週 1～2 回、送迎バスを利用して女川向学館に通学し、学年別・学習進捗度別の講義を受講するほか、宿題を出すことで学習習慣をつける取組も行われている。自習室も設置。また、地域と連携したキャリア学習の授業も実施している。
- ・高校生には、小中学生同様にキャリア学習や自習室の設置の他、マイプロジェクトと呼ぶ自主的な地域課題解決型授業の実践を促し、メンターとして関わっている。また、高校卒業後の進路相談も行っている。
- ・上記のすべてに共通していることとして、スタッフとの対話による「ナナメの関係」（年齢が比較的近いが直接接点はない先輩的な存在）の構築を通じて、学力の向上や生活習慣の安定といったことに加え、自ら目標を定め、それに向かって取り組む「ジブンゴト意識の向上」を促している。

【自治体による支援内容】

- ・当初はカタリバが自主事業として寄附金を原資にしていたが、現在は文部科学省からの補助事業（緊急スクールカウンセラー等活用事業交付金）を受けた女川町からの受託事業として運営している。
- ・女川町教育委員会とカタリバはパートナーシップ協定を締結しており連携・協働の体制を強化している。

【ロジックモデル】

【「女川向学館」のロジックモデル】



【取組の成果】

- 生徒本人へのアンケート調査結果を基に、取組の成果を測定した。集計にあたっては、前年度に女川向学館に通っていた子供を「継続」、平成 28 年度から新たに通うようになった子供を「新規」として集計を行った。
- 「学習時間の担保」のうち「平日の学習時間」において、中学生では新規より継続の生徒のほうが 1 時間以上学習していると回答した割合が高い。また、「学習意欲の向上」について、中学生で学校の数学の授業が分かるようになったとの回答割合が新規より継続の生徒で高く、一定の成果がみられる。
- 高校生では「居場所の確保（安心・相談・挑戦）」「夢・目標の明確化」「課題に取り組む力の向上」「自

己肯定感の向上」といった項目がいずれも9割以上となっている。

【「女川向学館」の成果】

関係者	アウトカム	段階	アウトカムの測定結果
女川町に住んでいる小4～高3	学習量の担保	初期	<ul style="list-style-type: none"> ●「平日の学習時間」が1時間以上 小学生・新規：50.0%、継続：45.2%、中学生・新規：57.9%、継続：74.4%、高校生・継続：27.3% ●「休日の学習時間」が1時間以上 小学生・新規：33.3%、継続：22.6%、中学生・新規：36.8%、継続：35.9%、高校生・継続：36.4%
	学習意欲の向上	初期	<ul style="list-style-type: none"> ●「学校の英語の授業が分かるようになったか」 中学生・新規：78.9%、継続：79.5% ●「学校の数学の授業が分かるようになったか」 中学生・新規：63.2%、継続：79.5% ※「そう思う」「少しそう思う」と回答した割合
	ナナメの関係の構築	初期	<ul style="list-style-type: none"> ●「向学館の先生は話を聞いてくれるか」 小学生・新規：41.7%、継続：38.7%、中学生・新規：89.5%、継続：81.2%、高校生・継続：90.9% ※「そう思う」「少しそう思う」と回答した割合
	居場所の確保 (安心・相談・挑戦)	中間	<ul style="list-style-type: none"> ●「向学館では安心して自分を出すことができているか」 小学生・新規：58.3%、継続：35.5%、中学生・新規：84.2%、継続：71.8%、高校生・継続：100.0% ●「向学館は自分のやりたいことを応援してくれるか」 小学生・新規：41.7%、継続：29.0%、中学生・新規：73.7%、継続：71.8%、高校生・継続：100.0% ※「そう思う」「少しそう思う」と回答した割合
	夢・目標の明確化	中間	<ul style="list-style-type: none"> ●「向学館に通うことで将来や夢について考えるようになったか」 小学生・新規：33.3%、継続：12.9%、中学生・新規：57.9%、継続：56.4%、高校生・継続：90.9% ※「そう思う」「少しそう思う」と回答した割合
	課題に取り組む力の向上	中間	<ul style="list-style-type: none"> ●「向学館に通うことで自分のやらなくてはいけないことに対して真剣に取り組むようになったか」 小学生・新規：58.3%、継続：32.3%、中学生・新規：63.2%、継続：74.4%、高校生・継続：100.0% ※「そう思う」「少しそう思う」と回答した割合
	自己肯定感の向上	中間	<ul style="list-style-type: none"> ●「向学館に通うことで自分が頑張ればいろんなことができるようになると感じるようになったか」 小学生・新規：50.0%、継続：38.7%、中学生・新規：78.9%、継続：71.8%、高校生・継続：100.0% ※「そう思う」「少しそう思う」と回答した割合

【教育の観点から子供たち及び関係者に及ぼした効果】

- 女川向学館では「探求力の向上」を成果（中間アウトカム）としてロジックモデル上に位置付けているが、現段階では測定指標は設定していないことから、本事業ではループリック（案）を作成した。
- 「探究力の向上」は、女川向学館では「答えのない問いに自ら取り組む・チャレンジする」、あるいは「正解のない問題を粘り強く考え、その解決に向けて行動している」状態と定義づけている。そのため、4段階のうち最上位の評価の観点4を「正解のない問いに対して解決／仮説を構築し、主体的に行動を起こすことで、新たな学びを得ている」とした。
- 今後、地域の小中学校や町役場とも調整し各評価点の定義を見直した上で、実際の活用が期待される。

【地域振興の観点から地域に及ぼした効果】

- 取組による地域への効果を可視化するため、SROIを活用した効果測定を実施した。
- 特に保護者を中心として、女川向学館の講義受講が一般的な学習塾と類似した効果として「学力の向上」につながる事が強く期待されていること、女川向学館としては「世代が異なるスタッフとの対話」による「ナナメの関係の構築」も重視していることから、これらについて測定したアウトカムを整理した上で、代理指標を設定した。
- 上記に基づき、金銭価値換算できるもの限定して算出した社会的価値は47,495（千円）であった。
- これらの社会的価値の合計に対する、学習支援事業に対する投入額30,239（千円）の割合を求めると、女川向学館は1の投入額に対して1.60の社会的価値が生み出される事業であることが示された。

【「学習支援事業」の社会的投資収益率（SROI）】

関係者	アウトカム	代理指標	H28の社会的価値の合計（修正後）
	アウトカムの変化量	金銭価値	
女川町に住んでいる小4～高3	学習量の担保	学年別学習塾費	30,980（千円）
	32,055（時間／年）、130人	144千円（小4）～357千円（高3）	
	学習意欲の向上	学年別学習塾費	8,489（千円）
	16,071（時間／年）	（上に同じ）	
	ナナメの関係の構築	「緊急スクールカウンセラー等活用事業」の委託費	8,856（千円）
95（人／年）	186千円		

社会的価値の合計（千円）	47,495
投入額の合計（千円）	30,239
社会的投資収益率（SROI）	1.60
（評価期間）	平成28年度）

【取組の成功要因と課題】

・成功要因

利用のハードルを下げる工夫

- 女川向学館では、送迎バスを運行していること、同級生の誘いを通じて子供に安心できる居場所としての位置づけを得ていること、域内外の寄附を得て利用者負担をできる限り減じていることなど、利用者のニーズをきめ細やかに汲み取って非営利組織ならではの事業モデルを構築していた。
- 結果として、女川向学館では設立以降、利用率が女川町内の小中学生の3割以上で推移しており、かつ継続率も高い。

地域からの期待以上の成果を挙げる取組

- 女川向学館を運営する認定 NPO 法人カタリバが有するノウハウを生かし、女川向学館でも「マイプロジェクト」を主に高校生に向けて実施している。
- 女川町へのヒアリングでは、委託事業で期待することとして「学力の向上」「居場所の確保」が挙げられたが、女川向学館ではこれらに加え、独自に「ジブンゴト意識の向上」に取り組むことで付加価値を高めていると言える。実際に、その成果の一部が評価内でも金銭価値換算でも定量的に示された（年間約 886 万円相当）。

「地域の信頼」という成果

- 東日本大震災から約 4 か月後に自主的に運営を開始したことなど、女川向学館は設立以来、地域との連携・協働を重視して事業を構築してきたことから、学校の教師も含め、様々な関係者と円滑な連携を図っており、地域に深く根差した事業となっていた。
- こうした無形の「信頼」は、本事業で作成したロジックモデルや定量的な評価では直接的に表すことはできなかったが、事業の成果を高める要因となっていることが推察される。

・今後の改善点の示唆

- 女川向学館では、子供の特性に応じた対応として、例えば、学習障害等の課題を有するケースや生活習慣に大きな問題を抱えているケースに対応する方策に改善の余地があるとしていた。
- 取組の継続性の観点で、国の復興事業の予算が徐々に減少し、委託費も年々減少する中、数年後の事業運営費をどのように設定するか、検討が必要な状況だった。女川向学館では今回のような効果測定により目的以上の成果を挙げていることを示すモチベーションを有しており、また女川町でも学習支援・居場所提供の機能確保のため効果測定の方法を模索中であったことから、今後さらに詳細な検討が望まれる。
- 効果測定方法の必要性の認識醸成に対する難しさとして、女川向学館からは現状、主に内部のスタッフとの意識合わせにアウトカムの測定や評価を用いているということだった。測定結果に対して、資金提供者などの外部からのフィードバックがあれば、団体自身が事業内容を改善する指針になったり、スタッフのリテンションにつながったりする可能性も示唆された。評価の必要性について、社会全体で認識を高めることが求められる。

第2章 調査概要

I. 調査の背景と目的

1. 教育施策への期待

日本各地で少子高齢化や都市部への人口集中が進行する中、条件不利性を抱える地方部においては人口流出による過疎化や地域の産業の担い手不足が生じている。また、都市部においても地域コミュニティの希薄化や家庭の社会経済的背景による教育格差等の諸課題が顕在化している。

このような地域がある一方、学校や子供を核として、地域社会、NPO法人、大学等が連携した教育実践により、将来の地域の担い手となる人材の育成や地域コミュニティの活性化、不登校・中退予防、若年無業者予防、及び子供の貧困対策等の成果が得られ、地域の持続的発展など教育施策が教育に留まらず地域課題にも奏功している事例もある。

このように、地域の教育施策には自立・協働・創造が期待されているが、厳しい財政環境下において自立的に教育活動を行うためには、外部の資金・資源等呼び込む必要がある。そのため、地域の教育施策がいかに効果的なものであるかを可視化することが重要となる。

2. 教育政策の効果を示す際の課題

教育施策の効果を示す際の課題として、第一に、教育施策は目的とする効果の発現が将来にわたってみられるものである、という特性を勘案した手法を用いる必要がある。教育施策は本来、息の長い取組として効果測定を行わなければ正確な効果を示すことは難しいが、数年、場合によっては数十年の間、資金投入の説明責任や取組内容の改善について未対応のままとはいかないため、ねらった効果が生じつつあることを途中段階で定期的に示すことが求められる。ただし、短期的かつ断片的な効果の測定では教育施策の効果を十分に表現できないとの指摘も多い。

第二に、教育施策は多面的な効果をもたらす目的で講じられることが多く、例えば子供に対する教育施策であれば、子供の成長を全人格的に捉えて効果を把握すべきだが、施策の目的に照らして個別に対応せざるを得ない一方で、包括的な評価体系は少なくとも政策立案の現場には普及していない。加えて、関係者が幅広いことから、効果を測定する人の視点の相違によって解釈も大きく異なる可能性があり、効果測定結果の共有を図ることに対する重要性が高い。

3. 社会的インパクト評価¹の潮流

近年、日本国内では社会的企業（ソーシャルビジネス）を中心として「社会的インパクト評価」への注目が高まっている。内閣府が平成27年12月から平成28年3月にかけて開催した「共助社会づくり懇談会 社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ」では、報告書「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―

¹ 社会的インパクトとは、「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、環境的なアウトカム」（内閣府（2016）「社会的インパクト評価の推進に向けて」より引用）を指し、社会的インパクト評価とは、「社会的インパクトを定量的・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こと」（同報告書より引用）を指している。

²」をとりまとめている。同報告書では、社会的インパクトを「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、環境的なアウトカム」、社会的インパクト評価を「社会的インパクトを定量的・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こと」と定義しており、短期的な変化であっても定量・定性の両面から効果の有無を測定する手法を示している。

また、同ワーキング・グループが契機となって設立された「社会的インパクト評価イニシアチブ³」は、社会的インパクト評価の実行を主導するプラットフォームとして、普及啓発に向けて官民協働で活動している。同イニシアチブでは、平成 28 年 6 月に「社会的インパクト評価ツールセット –教育– (Version1.0)」を公表しており、教育分野にかかわる様々な事業での活用を想定して、社会的インパクト評価の具体的方法論を解説している。

このように、教育施策をはじめ、これまで効果が可視化しづらかった政策領域においても、社会的インパクトという形で効果を可視化するためのツール整備が着実に進められており、社会的な機運も高まりつつある。

4. エビデンスに基づく PDCA サイクルの必要性

科学的な手法を用いて検証した政策・施策の効果発現に関する客観的根拠（エビデンス）を、政策の立案段階から効果測定・フィードバックに至るまでの PDCA サイクルに一貫して取り入れようとする動きは、特に諸外国では教育政策分野にも積極的に取り入れられてきたが、日本でも今後迅速に推進される見込みである。例えば、平成 28 年 6 月 2 日閣議決定の「骨太方針 2016」でも、文教・科学技術政策については「エビデンスに基づく PDCA サイクルの徹底」を基本方針とすること、「学校・教育環境に関するデータや教育政策の成果及び費用、背景にある環境要因を総合的に考慮して予算要求を行うことなど、教育政策においてエビデンスに基づく PDCA サイクルを確立する」ことが明記されている。また、文部科学省においても、次期教育振興基本計画の策定に際し、客観的根拠に基づく教育政策の重要性が改めて示されるとともに、その実現方策が盛り込まれる見通しである。

教育施策にエビデンスに基づく PDCA サイクルを導入することで、行政や教育実践主体が自らの取組の説明責任を果たしやすくなるだけでなく、立案段階で効果を得やすい取組を検討したり、改善に向けた方針を立てたり、得られた効果を予算形成に活用したりすることが可能となり、施策の効果が高まると期待される。また、客観的な方法で教育施策の効果を可視化することにより、教育を取り巻く多様な関係者同士の建設的な対話が生まれ、協働も促されると考えられる。

II. 調査内容

1. 全国優良事例の調査と分析

1.1 調査方針

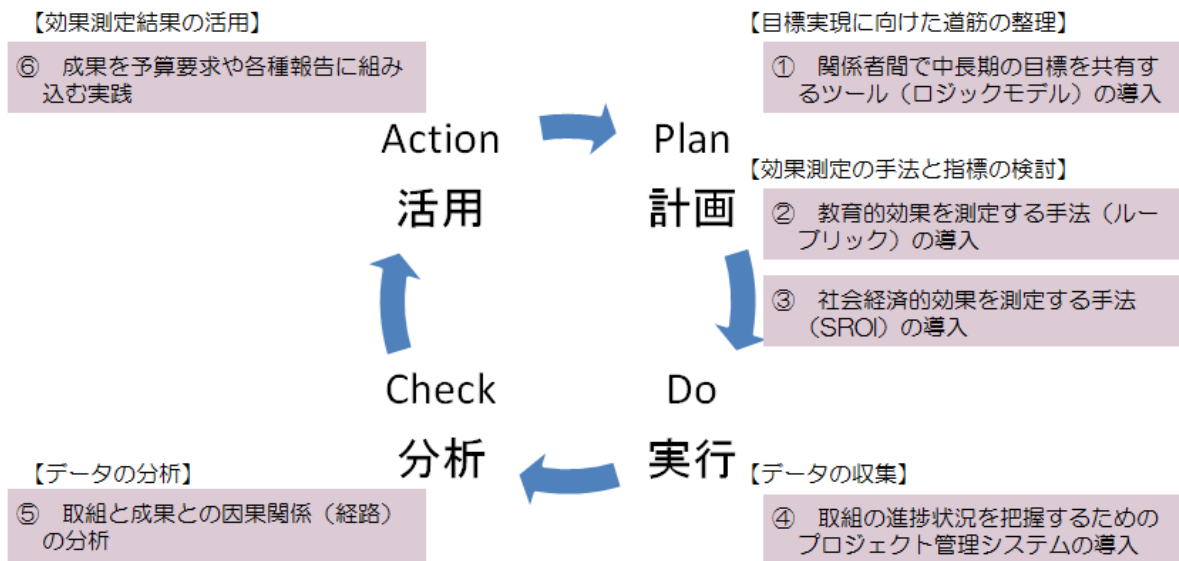
地域振興に有効な教育活動の効果検証に必要な効果測定指標の検証と、効果検証に基づいて PDCA サイクルを回す仕組みを明らかにすることを目的に、地域の関係者が連携して行う教育活動のうち地域振興への効果が認められる教育実践の 4 事例について、下図に整理した PDCA サイクル構築の実証研究を

² <https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/social-impact-hyouka-houkoku.pdf>

³ <http://www.impactmeasurement.jp/>

行った。

図表 1 実証研究を行ったPDCA サイクル



1.2 調査内容

1.2.1 各取組の効果測定

(1) 「計画」段階

1) ロジックモデルの作成

「計画」段階においては、効果測定の対象とする取組の範囲を特定した上で、その取組の長期的な目標を明確化し、目標達成に向けた道筋をロジックモデルの形で整理した。

ロジックモデルの詳細は後述するが、ロジックモデルとは、投入した資源（インプット）から活動（アクティビティ）、結果（アウトプット）、成果（アウトカム）までを繋ぎ合わせて効果の発現経路を図示化したものである。ロジックモデルの作成に際しては、自治体及び取組主体へヒアリング調査を行った。ヒアリング項目は下記のとおりである。

図表 2 「計画」段階におけるヒアリング項目

<ul style="list-style-type: none"> ・効果測定の対象としたい取組とその内容 ・取組の対象、ねらい ・取組の体制、役割分担 ・取組の資金源、事業規模 ・取組に係る効果測定の現状、保有しているデータ ・取組の効果測定をする際に実現可能な追加調査、調査時期 ・取組に係る上位計画、施策、成果目標（※行政のみへのヒアリング項目）
--

2) アウトカムを測定するための指標の検討

次に、ロジックモデルで整理したアウトカムを測定するための指標と指標に係るデータの収集方法について、自治体や取組主体と協議の上決定した。

3) 効果測定手法の検討

効果測定手法としては、教育的効果の測定にはルーブリックを用いたパフォーマンス評価を導入し、社会経済的効果の測定にはSROI（社会的投資収益率）を導入した。

各手法の詳細は後述するが、ルーブリックを用いた効果測定では、アクティビティから初期アウトカムまでの効果をみており、SROI ではインプットから中間・最終アウトカムまでの効果をみている。手法の概要と強み・弱みを整理したものが下表である。

なお、SROI については、SROI の専門家である SROI ネットワークジャパン代表理事の伊藤健氏にアドバイスをいただくことで、精緻な効果の測定に努めた。

図表 3 効果測定手法の比較

手法	概要	強み	弱み
ルーブリックを用いたパフォーマンス評価	学習到達度を示す評価基準を観点と尺度から効果測定する方法	思考・判断、関心・意欲・態度、技能・表現等の効果測定に適している 組織の教育改善に対しても有用	教育施策と効果の因果関係は分からない 進学率の改善等の中長期的なアウトカムは測定しにくい
社会的投資利益率（SROI）	費用便益分析よりも広く社会的インパクトを捉えて、投下された費用に対する便益を算出する	事業がもたらす社会的価値を幅広く捉えることができる	教育施策とインパクトの因果関係は別途測定が必要 社会的価値の測定にある程度の仮定が必要となる

(2) 「実行」段階

「実行」段階では、上記で整理した指標に係るデータの収集・整理を行った。データの収集に際しては、既存データの整理を行ったほか、関係者へのアンケート調査を実施した。

データの整理に際しては、エクセル上での整理に加えて、社会的インパクトの管理や可視化を支援するためのプロジェクト管理システム「Newdea」を活用した。

(3) 「分析」段階

「分析」段階では、「実行」段階で収集・整理したアウトカムを分析し、考察を加えた。

アウトカムの分析に際しては、自治体や取組主体へのヒアリング調査を実施し、取組の成功要因や課題を把握した。さらに、教育実践活動においてPDCAサイクルを回すための課題についても把握した。

図表 4 「分析」段階におけるヒアリング項目

□取組の成功要因、課題の把握に関する項目
・取組の成果が出ている要因
・取組の課題と改善点
□教育実践活動において PDCA サイクルを回すための課題
・効果測定をしたことによる気づき
・効果測定結果の使途
・効果測定をする際の課題
・自前で効果測定をする際に必要な支援・ツール

(4) 「活用」段階

1) 実証研究の成果を予算要求に組み込む実践

「活用」段階では、昨年度実施された文部科学省調査「平成 27 年度 地域政策等に関する調査研究」(委託先:株式会社政策研究所)に引き続き、本調査研究でも実証研究に御協力いただいた静岡市において、昨年度整理した実証研究の成果を予算要求に組み込む実践を行った。

2) 有識者ヒアリング

また、上記に加え、社会課題を解決するための新しい資金の流れに詳しい有識者へのヒアリングを通じて、地域振興に有効な教育実践の成果を外部資金の獲得に結び付けるための方策についても示唆を得た。ヒアリング対象は下記のとおりである。

図表 5 ヒアリング対象とした有識者

対象者名	所属・役職
鶴尾 雅隆氏	株式会社ファンドレックス代表取締役
小林 立明氏	ソーシャルファイナンス研究会代表

3) 先進事例ヒアリング

さらに、本調査研究において活用している効果測定手法を用いて既にロジックモデル等を活用して PDCA サイクルを回している自治体の先進的な取組についてヒアリング調査を行った。

図表 6 ヒアリング対象とした先進事例

ヒアリング対象事例	
ロジックモデルの活用事例	習志野市「男女共同参画施策」「子どもの発達支援施策」
SROI の活用事例	豊島区「被保護者安心支援事業」
SROI の活用事例	埼玉県「新しい公共支援事業」「埼玉県 NPO 活動促進助成事業」

1.2.2 各取組を推進する上での課題の整理

各取組の効果測定の結果を踏まえ、各取組の成功要因と課題を整理した。

2. 地域振興に役立つ教育モデルの構築に関する研究

2.1 取組と効果の因果関係の分析

実証研究で効果測定をした取組のうち、分析に足るデータを有する2つの取組について、取組と成果の因果関係を分析した。

2.2 取組に共通した成功要因の整理

実証研究で効果測定をした4つの取組について、地域振興に有効な教育実践活動を成功させるための共通要因と、その要因によって期待される成果を分析した。

2.3 地域振興に有効な教育実践活動においてPDCAサイクルを回すための方策の提案

2.2で整理した地域振興に有効な教育実践活動を持続的・発展的な取組にするため、実証研究においてPDCAサイクルを回した際の気づきや課題を整理し、地域振興に有効な教育実践活動においてPDCAサイクルを回すための方策を提案した。

2.4 有識者会議の設置

実証研究における効果測定の精緻化や、効果測定結果を踏まえた地域振興に有効な教育活動及びその改善方法の検討、それらを持続的・発展的な取組にするための方策の検討を主題として、社会的インパクト評価の専門家、教育分野、地域振興に精通する有識者5名からなる有識者会議を設置した。有識者は下記のとおりである。

図表 7 有識者会議委員（五十音順）

対象者名	所属・役職
伊藤 健氏	慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 特任助教 特定非営利活動法人 SROI ネットワークジャパン 代表理事
鶴尾 雅隆氏	株式会社ファンドレックス代表取締役
岸川 政之氏	皇學館大学 現代日本社会学部 特命教授 百五銀行 地域創生部 顧問 まちの宝創造アドバイザー
末富 芳氏	日本大学 文理学部教育学科 教授
白水 始氏	東京大学 高大接続研究開発センター 教授 東京大学 大学発教育支援コンソーシアム推進機構 機構長 文部科学省 国立教育政策研究所フェロー

図表 8 有識者委員会の開催日時及び主な議事

開催日時	主な議事
平成 28 年 12 月 5 日(月)	<ul style="list-style-type: none"> ・実証研究の内容について ・取組の因果関係分析について ・地域振興に有効な教育実践の評価の在り方について
平成 29 年 3 月 7 日(火)	<ul style="list-style-type: none"> ・実証研究の内容について ・取組の因果関係分析について ・実証研究の成果を予算要求や各種報告に組み込む実践について ・地域振興に有効な教育実践を普及させ、持続的・発展的な取組にするための方策について

III. 調査スケジュール

調査は、下記のスケジュールで実施した。

	6月		7月		8月		9月		10月		11月		12月		1月		2月		3月	
	上旬	下旬	上旬	下旬	上旬	下旬	上旬	下旬	上旬	下旬	上旬	下旬	上旬	下旬	上旬	下旬	上旬	下旬	上旬	下旬
昨年度調査のストックテイク			→																	
1. 全国優良事例の調査と分析																				
事例の選定・依頼			→																	
事例の選定			→																	
依頼																				
各取組の効果測定																				
「計画」段階																				
1次案件作成																				
繰り返し修正																				
ロジックモデルの作成																				
指標の検討																				
効果測定手法の検討																				
「実行」段階																				
データの収集																				
効果測定																				
「活用」段階																				
実証研究の成果を予算要求に組み込む実践																				
有識者ヒアリング																				
先進事例ヒアリング																				
各取組を推進する上での課題の整理と解決策																				
2. 地域振興に役立つ教育モデルの構築に関する研究																				
取組と効果の因果関係の分析																				
取組に共通した成功要因の整理																				
地域振興に有効な教育実践活動においてPDCAサイクルを回すための方策の提案																				
成果のとりまとめ																				
「有識者会議」の設置																				
委員就任依頼																				
調査研究の設計に関する意見収集																				
1回																				
2回																				

第3章 実証研究において用いた効果測定手法の概要

I. 取組と効果の関係の整理：ロジックモデルの活用

1. ロジックモデルとは

ロジックモデルとは、投入した資源（インプット）から活動（アクティビティ）、結果（アウトプット）、成果（アウトカム）までを繋ぎ合わせて効果の発現経路を図示化したものである。

ロジックモデルでは、「もし、～ならば」という仮定のもと、各構成要素がつながっている。

図の形式に決まったものではなく、ツリー状になっているものもあれば、単線型のものもある。また、関係者別にインプットからアウトカムまでを整理した便益帰着構成表のような形をしているものもある。

図表 9 ロジックモデルの例

具体例	現状把握	政策効果把握				
		インプット	アクティビティ	アウトプット	初期アウトカム	中間・最終アウトカム
		施策に投じられたリソース	施策の具体的な活動	活動に基づく産出物	活動に基づく成果	最終的に生じた変化
生活困窮世帯の子供の学習支援	<ul style="list-style-type: none"> ■地域において貧困状態にある子供数 ■貧困状態の子供の学力 	<ul style="list-style-type: none"> ■学習支援に要する予算・人員 	<ul style="list-style-type: none"> ■学習支援プログラムの実施 	<ul style="list-style-type: none"> ■学習支援プログラムへの参加者数 	<ul style="list-style-type: none"> ■学力の向上 ■進学率の上昇 ■健康改善 	<ul style="list-style-type: none"> ■所得の増加 ■社会保障給付の削減 ■貧困の連鎖の抑制

(出典)家子他(2016)「エビデンスで変わる政策形成」MURC 政策研究レポートより作成

2. 行政評価におけるロジックモデルの活用状況

2.1 全国の自治体における活用状況

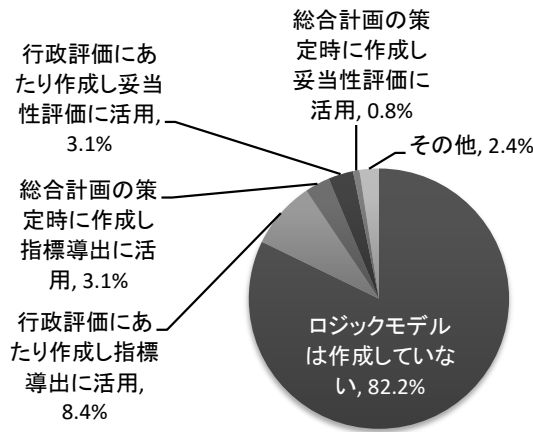
平成24年に実施された全国自治体を対象としたアンケート調査結果⁴によると、行政評価においてロジックモデルが作成されているのは、全国の自治体の15.4%である。

内訳をみると、総合計画の策定時に活用している自治体が3.9%、行政評価に当たり活用している自治体が11.9%となっている。ロジックモデルを作成していない自治体は82.2%である。

ロジックモデルの概念自体は新しいものではなく、開発援助の世界を中心に古くからプロジェクトマネジメントツールとして活用されてきたものではあるが、行政評価においてはまだ歴史の浅いものである。

⁴ 高崎経済大学地域政策学部・佐藤徹研究室が2012年10月～11月に全国自治体810団体（市及び特別区）を対象に郵送で行ったアンケート調査結果。総合計画担当、行政評価担当、財政担当課宛にアンケート調査票を送付して実施したもので、本報告書で紹介しているのは行政評価担当に送ったアンケート調査結果で、回収率は73.8%である。

図表 10 全国の自治体におけるロジックモデルの作成状況



(出典)佐藤徹(2013)「行政経営に関する全国自治体調査(概要版)ー第1報ー」

2.2 事務事業評価における活用事例

以下では、ロジックモデルを行政評価のなかで活用している事例について紹介をする。福岡県福岡市や愛知県稲沢市などでは、事務事業評価シートにロジックモデルとロジックモデルで整理したアウトカムを測定するための指標を記入する欄を設け、指標に係るデータをトラックしている。

図表 11 福岡市の事務事業評価シートにおけるロジックモデルの活用事例

事務事業マネジメントシート(平成27年度実施分)		所管課名	子ども未来局	子ども部	総務企画課	
事業名	中高生夢チャレンジ大学	基本	主 7-5-1	再 1-8-4		
事業開始年度	平成24年度	分野別目標	創造的活動が活発で、多様な人材が新しい価値を生み出している。			
根拠法令	なし	施策	チャレンジする若者や女性が活躍するまちづくり			
行政計画上の位置づけ	なし	事業群	若者の体験・活動の場や機会づくり			
背景	事業を始めた理由(きっかけ)は何か ※できるだけ具体的に 「若者の社会的・職業的自立が課題となり、中高生の体験や活動の場の充実について、議会や審議会等においても指摘を受けていた。」	指標	講座の満足度 ・自分には創造力があると気づいた生徒の割合			
【事業概要】		ロジックモデル作成用のテーブル				
対象	目的	最終的な成果に到達するまでの行程を書き出してみよう				
誰(何を対象として行なうのか) 中学生・高校生	対象をどのような状態にしたいのか 自分の可能性や創造力に気づき、自分の強みや個性を生かした職業や将来を考える。	①活動アウトプット(どんな活動を行なうのか) ・夢チャレンジ大学の周知を図る。 (チラシ・市政だよりの配布、ホームページ・Facebook、新聞広告等) ・開校式、講座、閉校式の実施。				
27年度事業実施内容(手段)目的達成に向けてどのような方法で何を行ったのか		活動の指標				
実施手法 <input type="checkbox"/> 委託含む <input type="checkbox"/> 補助金含む <input checked="" type="checkbox"/> 負担金含む 参加者:89名(中学生60名、高校生29名) ①開校式 ・自らの創造性に気づくワークショップを実施。 ②講座 ・9講座の中から2講座以上受講。 ・福岡で活躍する職業人から、人生観・職業観を直に学ぶ。 ③閉校式・交流会 ・未来の自分への誓いを立てる。 ・振り返りワーク。		②結果アウトプット(活動の結果、どうなるのか) ・多くの中高生が夢チャレンジ大学に参加し、様々なプログラムを受講。				
事業費(千円)		成果の指標				
年度	26年度決算額	27年度決算見込額	28年度予算額		③中間アウトカム(その結果、対象はどうなるのか) ・自分の創造性に気づき、自分に自信を持つ。 ・自分の将来を考える。 ・社会への参画意識、職業意識が培われる。 ・コミュニケーション能力、ネットワーク形成能力が向上。	
歳出合計	8,856	8,229	7,088			
歳入	1	1	0			
歳入一般財源	8,855	8,228	7,088		④最終アウトカム(その結果、市としてどうなるのか) ・子どもや若者が、目標に向かって様々なことにチャレンジし活躍する。 ・福岡の将来を担う若者ネットワークが構築され、都市の活力が向上。	
【活動・成果指標の達成度】		実施成果指標				
区分	指標の内容	実績		目標		
活動の指標	参加人数	目標	26年度 150	27年度 150	100	32年度
		実績	92	89		
		達成率	61.3%	59.3%	100	年度
		目標				
実績						
成果の指標(KPI)	講座の満足度	目標	100.0%	100.0%	100	32年度
		実績	98.9%	97.3%		
		達成率	100.0%	97.3%	96	32年度
		目標	64.0%	65.0%		
実績	72.4%	95.3%				
自分には創造力があると気づいた生徒の割合	目標	64.0%	65.0%	96	100	
	実績	72.4%	95.3%			
達成率	113.1%	146.6%				

(出典)福岡市「事務事業マネジメントシート(平成27年度実施分)中高生夢チャレンジ大学」

2.3 政策・施策評価における活用事例

岩手県北上市では、総合計画のなかでロジックモデルを活用し、基本施策ごとに代表的な指標を、公募の市民を中心としたきたかみ未来創造会議と協働で設定している。

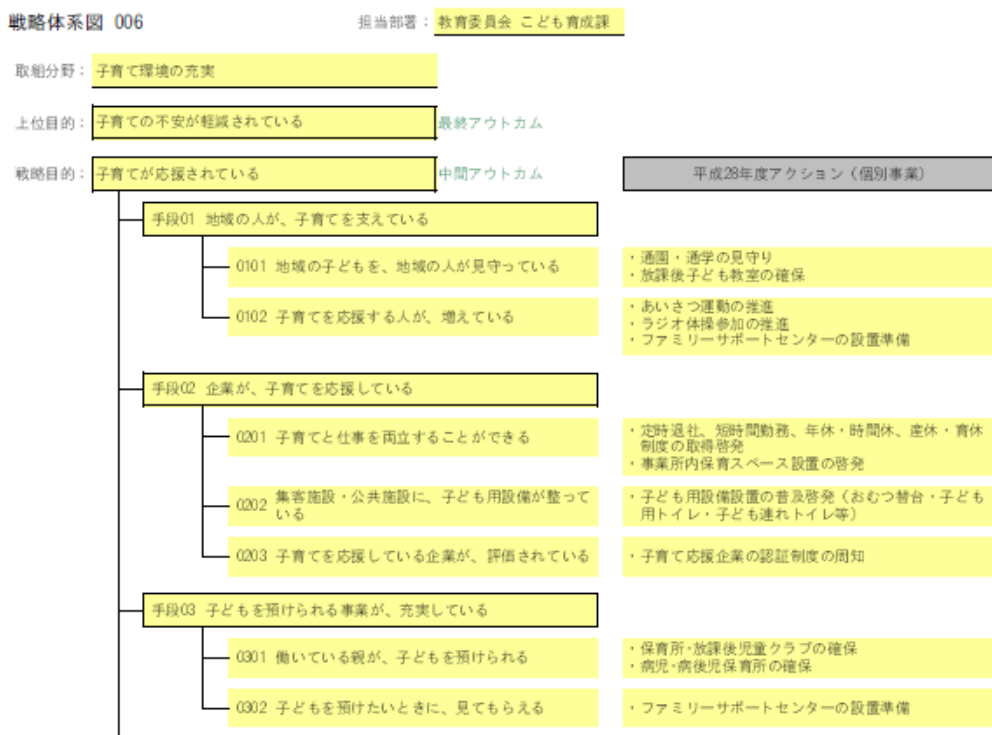
図表 12 ロジックモデルとセットで設定されている成果指標

■■基本施策（あるべき姿）の指標■■		
項目	現状値 (平成27年3月)	目標値 (平成32年度)
(児童・生徒) 今住んでいる地域の行事に参加している割合【全国学力学習状況調査】	小学校 85.8% 中学校 63.6%	小学校 86.3% 中学校 66.3%
2-2 社会教育の充実		
2-2-1 生涯を通じた学習機会の充実		
2-2-2 いきいきとした地域社会をつくる社会教育の推進		
2-2-3 社会教育機能の充実		

(出典)北上市「総合計画 2011-2020 後期基本計画」

豊岡市⁵では、平成 24 年度より明治大学公共政策大学院の協力を得ながら、ロジックモデル（豊岡市では、戦略体系図と呼ばれている）を用いた市民協働型評価を実施している。具体的には、6つの重要政策について行政と市民がワークショップ形式での議論を経て戦略体系図を作成し、アウトカム指標を設定している。平成 26 年度には社会調査によりアウトカムに係る指標データを収集し、平成 27 年度以降は毎年同じ調査を実施することでデータをトラックしている。また、成果評価ができる職員を育成するため、選抜した若手職員を対象に戦略体系図の作成方法やファシリテーション方法等について集中研修をしている。

図表 13 豊岡市における子育て環境の充実分野における戦略体系図（抜粋）



(出典)豊岡市「2016年度 主要施策説明書」

⁵ 豊岡市におけるロジックモデルを活用した市民協働型評価については、源由理子（2014）「地域ガバナンスにおける協働型プログラム評価の試み」評価クオータリー2014.7、真野毅（2015）「プログラム評価による自治体戦略の協働マネジメント～豊岡市における新しいガバナンス体制の試み」日本評価研究第15巻第1号に詳述されている。

■行政におけるロジックモデルの活用事例■

【事例1 習志野市「男女共同参画施策」「子どもの発達支援施策」】

○ロジックモデルを活用した効果測定の取組概要

- ・ 習志野市では、平成 25 年度より子どもの発達支援施策において、平成 26 年度より男女共同参画施策（ワーク・ライフ・バランス）においてロジックモデルを活用した協働型プログラム評価に取り組んでいる。
- ・ プログラムとは、「ある特定の社会的課題に対し、このような社会の変化を生じさせて改善改革を図るという介入・活動の全般、及びそれを行うためのしくみや資源」（芹澤（2016）⁶より引用）で、作戦と訳されることもある。プログラム評価とは、「最終アウトカムの実現をめざすための施策群を「手段－目的」の関係性で常に見直し、施策の質の向上をめざすものであり、セットしたプログラム（施策群）について定期的又は随時、その評価を想定するもの」（習志野市「こども発達支援施策ロジックモデルの活用についての提言書」より引用）である。
- ・ プログラム評価は、PDCA サイクルに対応させることができ、「P」の評価としてニーズ評価、セオリー評価、「D」の評価としてプロセス評価、「C」と「A」の評価としてアウトカム／インパクト評価、効率性評価の5つの評価階層がある。なかでもPDCAの「P」の段階であるセオリー評価に重きが置かれており、プログラムがニーズに合致したものか、目的を達成するために効率的な組み立てになっているのかについて重点的な議論がなされる。そして、このセオリー評価のツールとして、ロジックモデルが活用されている。
- ・ 協働型プログラム評価とは、「協働パートナーとともに成果目標（アウトカム）を定め、ロジックや数字を基にして優れた施策を創出し、成果を明らかにする政策評価の手法」（芹澤（2016）より引用）である。

○取組経緯

- ・ 習志野市では、平成 13 年度から試行的に行政評価システムを導入し、平成 14 年度以降は段階を追って事務事業評価を本格導入してきた。事務事業評価は、市民への説明責任を果たすこと、限られた人材・財源を有効活用するためにプログラムの効率性を上げることが目的としたものであったが、厳しい財政状況下では、議論の対象がコスト削減に集中しがちで効率性・効果性の向上の余地にはあまり目が向けられてこなかった。
- ・ そこで、習志野市では、限られた財源を最大限効果的に活用し、効率性・生産性の向上に目を向けた評価を導入しようと、明治大学公共政策大学院ガバナンス研究科 北大路信郷教授と、同ガバナンス研究科 源由理子教授の協力を得ながら、協働型プログラム評価を実施している。
- ・ 協働型プログラム評価に取り組んだ背景には、担当者が明治大学公共政策大学院の卒業生であったことが大きい。担当者は、兼ねてより協働型プログラム評価を導入する機会を伺っていたが、アウトプットベースのマネジメントからアウトカムベースのマネジメントへ移行させるためには、審議会、市民、議会、上司などの理解を得なければならず、それを大きなハードルと感じていた。そこで、担当者が管理職となったことを契機に、協働型プログラム評価の導入に踏み切った。

○効果測定のプロセス

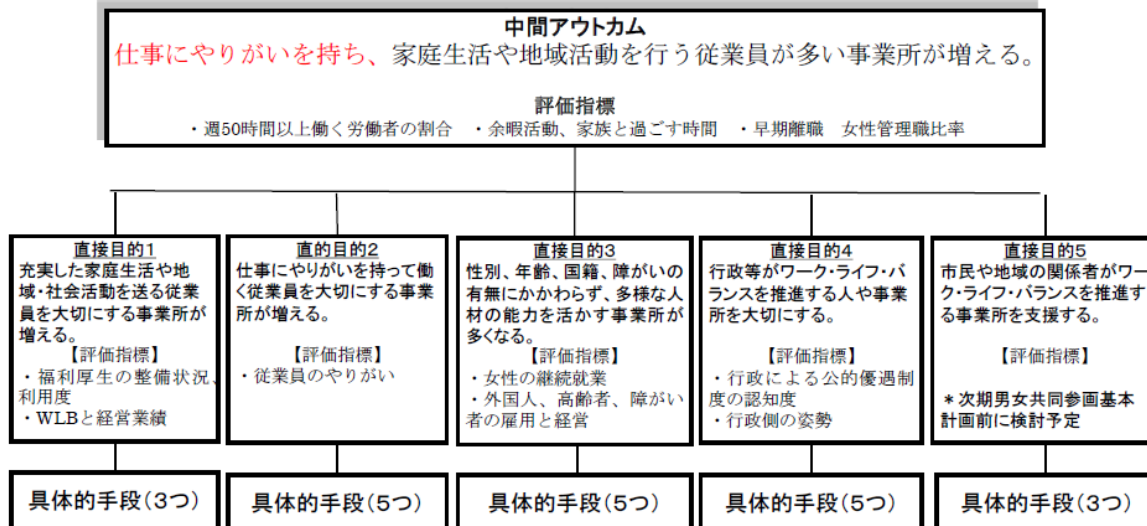
- ・ 協働型プログラム評価の実施に際しては、所管課に加えて審議会、協議会、市民団体を集めてワークショップを行い、ロジックモデルを作成した。なお、審議会や協議会のなかには市民が入っている。習志

⁶ 芹澤佐知子（2016）「習志野市における協働型プログラム評価の実践－社会的課題の解決を志向する自治体政策マネジメントの課題、可能性と展望－」評価クォーターリー2016.7

野市は、市民がロジックモデルを作成する過程にかかわることで、行政にはない視点が得られ、さらに議論の過程で協働の土壌が作れたと感じている。

- ワークショップは総勢 30 名程度で行われ、各テーブルには 1 人ファシリテーターがつき、総括を明治大学公共政策大学院ガバナンス研究科教授の源由理子氏に依頼した。ワークショップは全 3 回で、1 回目はプログラム評価とはという説明から始まり、施策のアウトカムを話し合った。2 回目は直接目的レベルの議論をし、3 回目は具体的手段について話し合った。ワークショップのなかでは、行政も市民も対等に意見を出し合った。

図表 14 習志野市におけるワーク・ライフ・バランスを推進するロジックモデル



- ロジックモデル作成後は、明治大学発シンクタンクの公共経営・社会戦略研究所に委託し、ロジックモデルで整理したアウトカムに係るデータ収集を行うための社会調査（ベースライン調査）を実施した。なお、公共経営・社会戦略研究所への委託費には、地方創生の補助金が活用されている。

図表 15 習志野市における男女共同参画施策の推進のための協働型プログラム評価の経緯

平成26年度	平成27年度
<ul style="list-style-type: none"> ● 諸会議の見直し ・男女共同参画庁内連絡会議を「男女共同参画庁内推進会議（以下「推進会議」）」とし、構成メンバーを修正 ・推進会議のワーキンググループとして、「男女共同参画庁内担当者会議（以下、担当者会議）」を設置 ● 講義(9月29日, 11月18日) プログラム評価に関する講義(講師: 明治大学公共政策大学院ガバナンス研究科 北大路信郷教授)を、推進会議、担当者会議、男女共同参画審議会(以下「審議会」)の委員に聴講してもらう。 ● ワークショップ(1月29日, 2月6日, 2月13日) 審議会、担当者会議、市民団体を交え、ワークライフバランスに関するロジック・モデル策定のワークショップ(講師: 明治大学公共政策大学院ガバナンス研究科 源由理子教授)を開催。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 庁内担当者会議(4月30日、6月26日) ワークショップ後、ロジック・モデルを調整する ● 庁内推進会議(7月3日) ロジック・モデル素案協議、プログラム評価に関する講義(講師: 明治大学公共政策大学院ガバナンス研究科 北大路信郷教授) ● 審議会(7月15日) ロジック・モデルに関する協議 ● 担当者会議(8月21日) 評価指標に関するワークショップ(講師: 明治大学公共政策大学院ガバナンス研究科 源由理子教授) ● 審議会(10月16日) 評価指標の入ったロジック・モデルに関する協議 ● ベースライン調査(平成28年1~2月: 地方創生先行型交付金採択事業) ● 審議会(平成28年3月開催予定) ロジック・モデル確定、ベースライン調査結果(概略の報告)

(出典) 習志野市市民経済部男女共同参画センター所長 芹澤佐知子 (2016) 「習志野市における協働型プログラム評価の実践〜ワーク・ライフ・バランス施策の評価」 総務省政策評価に関する統一研修資料 (図表 14、図表 15 とともに)

○ロジックモデルを活用したことによる効果

- プログラム評価のメリットとして、関係者の社会課題への関心度が上がり、それにより協働の土壌が築けることが挙げられた。特にロジックモデルは、関係者が成果思考になれるツールであり、量ではなく

質で評価するという機運を高めることに寄与すると感じられている。

- ・ また、複数部署が関係している施策についてロジックモデルを導入すると、評価プロセスで得られる気づきも大きいとのことであった。例えば、発達支援施策は、障がい福祉課、発達相談センター、幼稚園・保育園、学校など様々な主体が関係しており、4つの部署が所管している。そのため、ロジックモデルを作成する過程において、異なる部署が一同に会して発達支援のアウトカムを改めて確認しあい、共有することができたことの意味は大きかったとのことである。
- ・ さらに、試行段階であるため成果評価の結果が予算にどう結びつくかは今後のことになるが、取組を変える又は大きくするときに、目標達成に向けた道筋が分かりやすく図示されていると、予算獲得のための説明はしやすいだろうとの示唆があった。

○ロジックモデルを活用した効果測定を行う際の課題

- ・ テクニカル面で言えば、ロジックモデルの作成に際し、評価専門家の助言は必要不可欠との見解であった。ただ、テクニカル面の課題以上に、施策分野をもっと良くしたいというモチベーションが何よりも重要であるとのことである。何のためにやるのかの理解とモチベーションがないと進まず、やらされているとなれば、協力者もでないしまわりの壁も突破できないと感じられている。
- ・ ロジックモデルの作成に際しては、そのプロセスに意味があるため、時間をかけることを厭わないことが重要であるとの指摘があった。ぱっと作ってしまえば作れてしまうかもしれないが、その過程での気づきは少なく、協働者も生まれない。また、変更を厭わないスタンスも重要で、変化の過程を全員が共有することで気づきが変わる。
- ・ また、ロジックモデルの作成を含む協働型プログラム評価を行う際には、対象施策を限定するのが限定的であろうとの見解であった。手間の問題もあるし、アウトカムが明確に設定できる施策ばかりではないためである。
- ・ 協働型プログラム評価に適した施策としては、①目に見える効果を捉えにくいもの、②多様で広範囲な社会活動にわたるため各々の目的意識がバラバラになりやすく、価値観の共有が必要なもの、③枠組みが決まっておらず比較的自由度が高いもの、④担当者の自律性を重視し、創発的な取組が期待できるもの、⑤行政だけで解決するには難しく協働パートナーと一体的に活動した方が効果的なものであると整理されている。また、事業ベースよりも施策ベースのほうが導入に適しており、単年度で完結しないもの、国の枠組みに向いているとの示唆があった。

○ロジックモデルの活用方法

- ・ 今後は、公共経営・社会戦略研究所に委託して実施したベースライン調査と同じ項目について、3年程度ごとに調査をしてその変化を見ることで施策評価を行うことが検討されている。なお、単年度評価はアウトカムではなくアウトプットで評価するとのことであった。

3. ロジックモデルを活用することによる利点

ロジックモデルは、その作成過程、活用過程において下記の利点がある。

作成過程においては、関係者と一緒に作成をすることで協働の土壌が築け、関係者と目標達成に向けた道筋を共有できる材料となる。

活用過程においては、ロジックモデルとともにロジックモデルで整理したアウトカムに係るデータを収集し、分析することで取組のマネジメントツールや取組の有効性を示す材料となる。

図表 16 ロジックモデルを活用することによる利点

ロジックモデルを活用することによる利点	
作成過程	<ul style="list-style-type: none"> 関係者と対話をしながら作成することで、協働の土壌が築ける 関係者と取組の目標やそれに向けた道筋を確認、議論する材料となる 目的を達成するためには誰と協働するべきなのかを整理できる
活用過程	<ul style="list-style-type: none"> 取組の進捗管理や改善点を把握するためのマネジメントツールとなる ロジックモデルの作成とロジックモデルで整理したアウトカムについて効果測定をすることで、取組の有効性が示され、予算や寄附・投資などの資金調達につながる

4. ロジックモデルを活用した効果測定の方法⁷

4.1 ロジックモデルの作り方

ロジックモデルの作り方は、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・グループが発行する「社会的インパクト評価ツールセット実践マニュアル」に詳述されている。このマニュアルは、社会的インパクト評価イニシアチブのウェブサイトよりダウンロードが可能である。ここでは、その概略を説明する。

図表 17 ロジックモデル作成の4つのステップ



(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(2016)
「社会的インパクト評価ツールセット実践マニュアル」

4.1.1 ステップ1：事業の目標と受益者の特定

ステップ1はロジックモデルを作成する対象の取組と、その取組は誰に何の成果をもたらすことを目的としているものかを考える段階である。「誰に」という部分を考えることで、目的を達成するためには誰と協働するべきなのかを整理することができる。上述のとおり、ロジックモデルはその作成過程に大きな学びがあり、そしてその学びは関係者と協働で作成することにより大きくなる。そこでステップ1では誰とロジックモデルを作るのかについても決めておく。

⁷ 本節は、社会的インパクトイニシアチブウェブサイト (<http://shizuoka-study-support.iimdo.com/>) 及びウェブサイト上からダウンロード可能な各種マニュアルを参照している。

図表 18 ステップ1における確認項目

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> どの取組を対象にロジックモデルを作るか
<input type="checkbox"/> 対象となる取組は誰にどのような成果をもたらすことを目的としているか
<input type="checkbox"/> 誰と協働してどのようなスケジュールでロジックモデルを作るか |
|--|

4.1.2 ステップ2：アウトカムの設定

ステップ2は、アウトカムを考える段階である。ロジックモデルは図表9に示すとおり、左側からインプット、アウトプット、アウトカムと並べていくことが多い。アウトカムは初期アウトカム、中間アウトカム、最終アウトカムに分けることがあるが、分けた場合は最終アウトカム、中間アウトカム、初期アウトカムの順に右側からロジックモデルを埋めていく。新規の事業の場合は右側からロジックモデルを埋めていくことが通常だが、既存の事業で既に成果が出ているものについてはインプットから埋めていくほうが作りやすいことも多い。

なお、初期アウトカム、中間アウトカム、最終アウトカムに関する共通した定義はなく、初期を1～3年後、中間を4～6年後、長期を7～10年後としている資料⁸もあれば、初期を「人々の意識変容」、中間を「人々の行動変容」、長期を「社会の変化」と定義している資料⁹もある。アウトカムの設定に際しては、上述の明治大学公共政策大学院の北大路氏がその留意点を下記のようにまとめている。

図表 19 アウトカムを設定する際の留意点

具体的であること	・多くの人にとって、実現したい状態が具体的にイメージできること。 曖昧な表現や広すぎる概念、キャッチフレーズのようなものだと、人によって解釈が大きく異なってしまう。
将来実現したい望ましい状態であること	・手段ではなく、作成（プログラムのこと）が結果として貢献するはずの将来の望ましい変化であること。
短期的で測定可能な成果にこだわらないこと	・成果を数値目標の形で設定し、成果を計測することを重視しすぎたために、計測できないアウトカム、実現を妨げるリスクが大きいアウトカム、実現に長い時間が掛かるアウトカム、などを避けて目的設定する傾向があるが、たとえ測定が困難に見えても、アウトカムは社会の将来の方向性を明確に示すものでなければならない。

(出典)明治大学公共政策大学院ガバナンス研究科 北大路信郷(2015)
「政策評価におけるロジックモデルとプログラム評価の有用性」総務省政策評価に関する統一研修資料より引用

図表 20 ステップ2における確認項目

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> 取組を通じてもたらしたい長期、中期、短期のアウトカムは何か
<input type="checkbox"/> アウトカムは具体的か
<input type="checkbox"/> アウトカムは将来実現したい望ましい状態を表しているか
<input type="checkbox"/> 測定可能な成果にこだわらずにアウトカムを設定できているか |
|---|

⁸財団法人農林水産奨励会 農林水産政策情報センター（2003）「ロジックモデル策定ガイド」

⁹浅井経子（2012）「生涯学習振興関係の指標について—指標の種類と枠組みについてのメモ」文部科学省中央教育審議会 第62回生涯学習分科会資料
(http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo2/siryou/icsFiles/afieldfile/2012/02/22/1316592_4.pdf)

4.1.3 ステップ3：アウトプット、活動、インプットの設定

アウトカムの設定後は、アウトプット、活動（アクティビティ）、インプットを記入する。

上述のとおり、ロジックモデルは「もし、～ならば」という仮定のもと、各構成要素がつながっているものであるため、ここではアウトカムとのつながりを配慮して、アウトプット、アクティビティ、インプットを記入する必要がある。明治大学公共政策大学院の北大路氏は、アウトカムを達成するための手段を設定する際の留意点を下記のようにまとめている。

図表 21 アウトカムを達成するための手段を設定する際の留意点

整合性があること	<ul style="list-style-type: none"> ・手段が目的達成に貢献するのか、その手段で成果を上げることができるのか、以下の3つの関係性の整合性をみる。 ①最終アウトカムに対して中間アウトカムが貢献するか ②中間アウトカムに対して主要手段が貢献するか ③個別手段は主要手段の構成要素として十分か
合理性があること	<ul style="list-style-type: none"> ・目的達成のために有効な手段の組み合わせが選択されているか、単に思いついた手段や横並びあるいは前例だからという理由だけで手段が並んでいないか、重要かつ有効な手段が抜け落ちていることはないか、手段セットの合理性を確認する。

(出典)明治大学公共政策大学院ガバナンス研究科 北大路信郷(2015)
「政策評価におけるロジックモデルとプログラム評価の有用性」総務省政策評価に関する統一研修資料より引用

図表 22 ステップ3における確認項目

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> アウトカムを実現させるための適切なアウトプット、アクティビティ、インプットが設定できているか
<input type="checkbox"/> それぞれの要素のつながりには整合性と合理性があるか |
|---|

4.1.4 ステップ4：最終確認

ロジックモデルが完成したら、最後に見直しをする。アウトカムからインプットに遡って作成したものが、インプットからみたときに繋がりが適切かどうかをみる。あるいは、ロジックモデルは基本はアウトカムからインプットから遡って作成するものではあるが、インプットからアウトカムに向けて作成した場合は、最終アウトカムが取組の目的と合致しているのかを確認する。

図表 23 ステップ4における確認項目

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> ロジックモデルの各要素に関係のない項目はないか
<input type="checkbox"/> 重複している箇所はないか
<input type="checkbox"/> 作成したロジックモデルは、現実的に実行可能なものか
<input type="checkbox"/> 設定したアウトカムを起点とした時、インプット、活動、アウトプットの各要素が論理的につながるか |
|--|

(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(2016)
「社会的インパクト評価ツールセット実践マニュアル」

4.2 アウトカムを測定するための指標の検討

ロジックモデルを作成した後は、ロジックモデルで整理したアウトカムの中で、成果を測定するアウトカムを特定する。続いて、そのアウトカム測定するための指標と指標に係るデータの収集方法を決定する。

図表 24 アウトカムの測定指標と指標の収集方法の整理イメージ
(高校生レストラン事業を対象とした実証研究より抜粋) (再掲)

関係者	アウトカム	段階	アウトカムの測定指標	指標の収集方法
学校	入学希望者の維持、希望者のレベル向上	中間	入学希望者	相可高校提供
自治体・地域	地域のファンの増加、来訪客の増加	中間	ふるさと納税件数（相可高校への寄附分）	多気町提供
	生徒の地域への関心・愛着が増す	初期	「将来、多気町で仕事をしたい」、「将来、県内で仕事をしたい」	生徒へのアンケート
	高校と地域の人・企業との連携機会の増加	中間	高校と企業との連携商品数	相可高校提供

ロジックモデルで整理したアウトカムの全てを把握することは難しく、なかには測定の難しいアウトカムも含まれている。そこで、整理したアウトカムのなかから測定対象にする重要なアウトカムを選ぶ必要がある。選出の基準は下記のとおりである。

図表 25 ロジックモデルで整理したアウトカムのうち測定対象とするアウトカムの選び方

- 行政、取組主体、取組の成果がもたらされる相手にとって重要なアウトカムか
- アウトカムと取組の関係性は直接的か
- アウトカムは目的達成のために有効なものか
- アウトカムの測定は現実的に可能か
- アウトカムを測定した結果、信頼のあるデータが手に入るか

(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(2016)「社会的インパクト評価ツールセット実践マニュアル」をもとに作成

指標については、先行研究などが参考になる。なお、社会的インパクトイニシアチブでは、教育分野に関する一般的なロジックモデルや指標一覧を整理している。

図表 26 社会的インパクトイニシアチブで整理されている教育分野のアウトカム指標例

ステークホルダー	アウトカムの種類	アウトカムのカテゴリ	詳細アウトカム	指標	測定方法 (掲載ページ)
子ども	初期アウトカム	1. 学力の向上	1.1. 基礎的知識・技能の向上	教科の知識・技能を問う ペーパーテストの点数	P.7
			1.2 思考力・判断力・表現力の向上	教科の知識・技能の活用を問う ペーパーテストの点数	P.8
			1.3 学習意欲の向上	学習に対する関心・意欲の程度	P.9
				学習意欲に関する心理尺度の 点数	P.10
			1.4 学習計画の構築	学校外における学習計画の状況	P.12
		1.5 学習習慣の定着	学校外における学習の状況	P.13	
		2. 社会情動的能力の向上	2.1. コミュニケーション能力の向上	言語活動の状況	P.15
				外向性・協調性に関する心理尺度の 点数	P.16
			2.2. 自己肯定感の向上	自尊意識の程度	P.17

(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(2016)「社会的インパクト評価ツールセット 教育」より抜粋

～ロジックモデルの作成と効果測定指標の検討について～

ロジックモデルの作成に際しては、模造紙やポストイットを使うと整理がしやすい。

本調査研究では、行政と取組主体へのヒアリングで把握した内容をもとに（図表 2 参照）、アウトカム、アウトプット、アクティビティ、インプットについて、まずは分類に関係なく、幅広くそれぞれの要素をポストイットに書き出して白紙に貼り付けた。その後、分類別に配置し、重複や関係のない項目、つながりの悪い項目を削除した。

各要素を整理した後は、今度は違う色のポストイットを利用し、上記で整理したアウトカムを測定するための指標を書き出し、最初のポストイットの上に貼り付けていった。

なお、習志野市においても、模造紙やポストイットを用いてロジックモデルが作成されている。

図表 27 習志野市におけるロジックモデルを策定するワークショップの様子



（出典）習志野市ウェブサイト

4.3 効果測定手法の検討

効果測定の手法を検討する際には、指標に係るデータの収集方法（既存データの整理、ヒアリング調査、アンケート調査など）と効果測定をする際の比較対象（取組前後の比較、全国データとの比較、取組の対象になっていない人との比較、時系列の比較等）を決める。

これらを決めた後は、アンケートやヒアリングの設問表やデータ整理のフォーマットを用意し、データを収集する。

4.4 データの収集・分析

アウトカムに係る指標データを収集したら、それを分析する。分析の際は、取組によってレバレッジが効いた部分を含めて効果を測定することが重要である。例えば、子供を対象とした取組の場合、取組の枠を超えて、地域にはどのような効果があったのか、学校にはどのような効果があったのかを整理する。そうすることで、取組を梃にどの程度の効果があったのかを示すことができ、さらなる予算を投入する際の根拠資料となる。

さらに、対象者の個人別の成果や個人属性のデータ、比較対象となるデータが入手できる場合は、取組の効果の因果関係を分析し、どのような属性の人に有効な取組なのかを深堀することが可能である。これについては、第5章に詳述している。

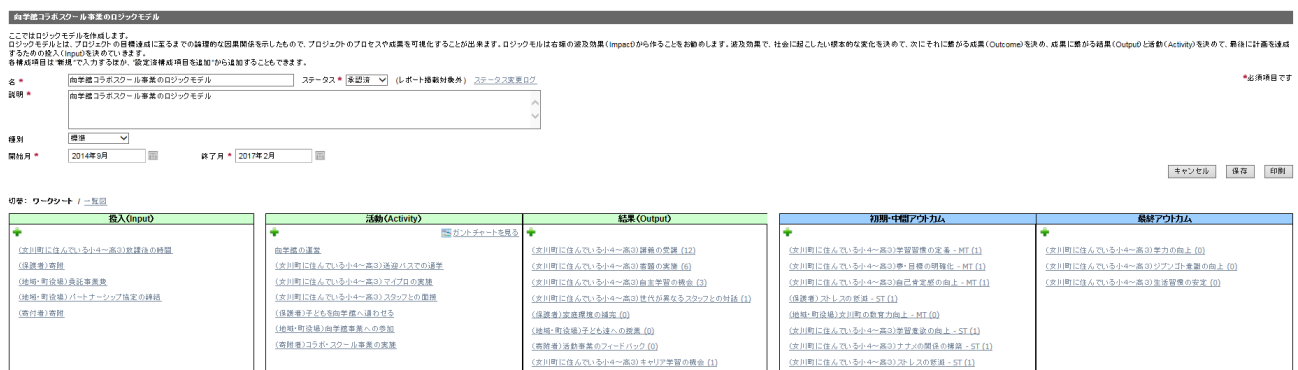
分析後は、その結果を関係者に示しながら、成果が出ている要因や成果が出ていない要因についてヒアリングをし、取組の改善につなげる。

～データの収集・分析について～

データの収集・分析はエクセル上で整理することも可能であるが、複数者間でデータを共有する場合、クラウドサービスを利用すると便利である。

本調査研究では、行政、取組主体、調査委託先の3者でデータを共有するため、社会的インパクト評価の管理や可視化を支援するプロジェクト管理システム「Newdea」を活用した。「Newdea」は、アメリカの Newdea 社が開発し、日本では株式会社ファンドレックス社が販売しているプロジェクト管理システムで、世界 130 か国以上で活用されているクラウドサービスである。ロジックモデルを入力できることやアウトカムベースでのプロジェクト管理が可能なのが特徴で、インパクトレポートを自動で作成することもできるツールで、日本でも中央省庁や、非営利組織、企業等に導入実績がある。

図表 28 「Newdea」を活用したロジックモデルの整理イメージ



以上、ロジックモデルの作り方について概要を説明した。詳細は下記の資料等を参考にされたい。また、巻末にロジックモデルの作成シートをつけているので御参照されたい。

図表 29 ロジックモデルの作り方を記した主な参考資料

- G 8 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 (2016) 「社会的インパクト評価ツールセット実践マニュアル」
<http://www.impactmeasurement.jp/case/>
 ※社会的インパクト評価イニシアチブウェブサイトよりダウンロード可
- 広島大学地域経済システム研究センター (2014) 「政策評価・行政評価のためのロジックモデル・ワークブック」 (茂木 康俊 訳)
http://www-cres.senda.hiroshima-u.ac.jp/info/2014/logic_model_workbook.pdf
 ※アメリカの非営利組織 Innovation Network, Inc が発行した「Logic Model Workbook」を翻訳したもの
- 財団法人農林水産奨励会 農林水産政策情報センター (2003) 「ロジックモデル策定ガイド」
<http://www.maff.go.jp/primaff/kenkyu/gaiyo/pdf/066.pdf>
 ※アメリカのW.Kケロッグ財団が発行した「Logic Model Development Guide」を翻訳したもの

II. 教育の観点から子供たち及び関係者に及ぼした効果の見える化：ルーブリックの活用

1. ルーブリックとは—教育評価の一手法

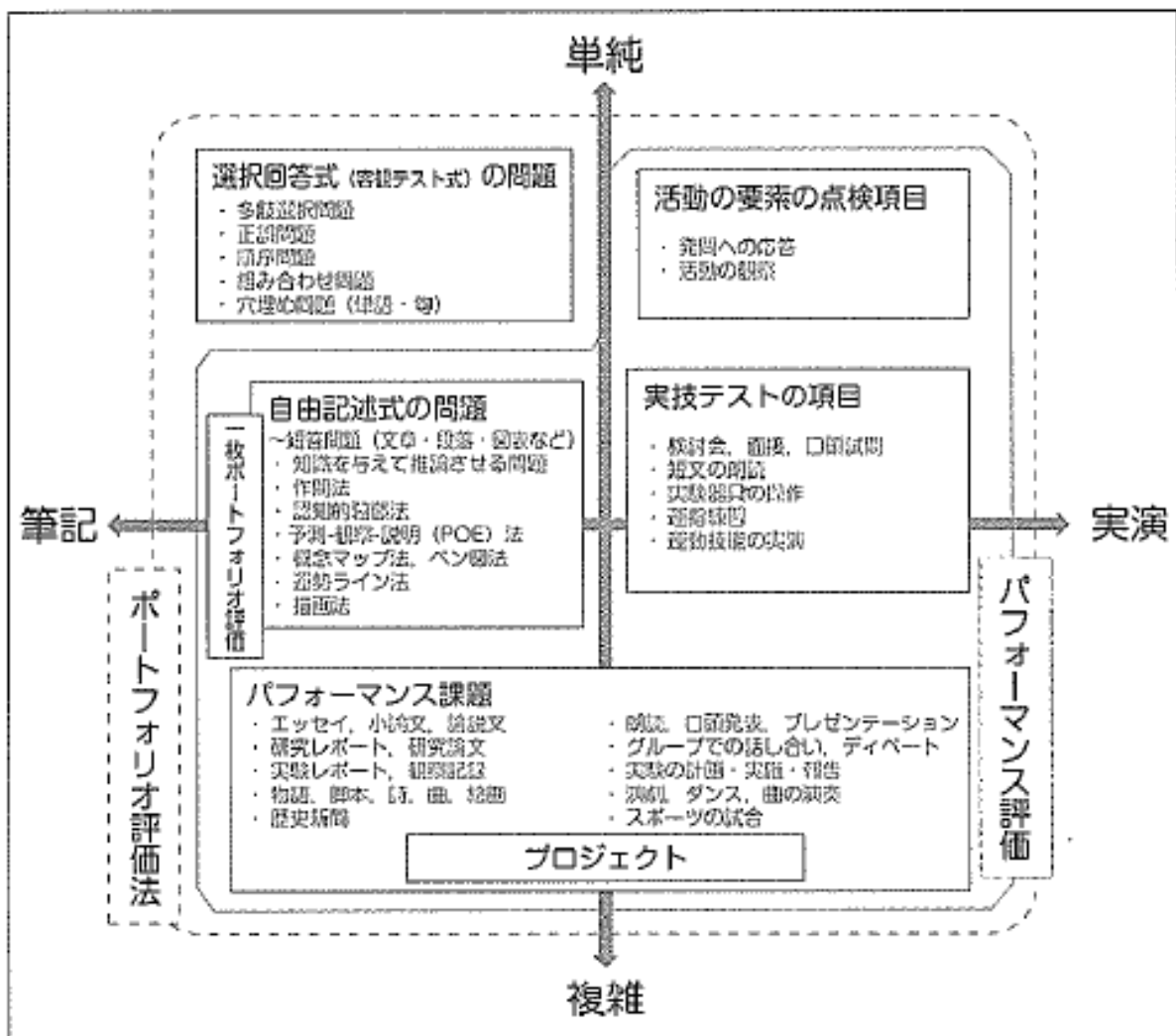
1.1 教育評価の方法 分類（1）

前項で紹介したロジックモデルは、教育の取組にかかわらず適用可能なツールであるが、ルーブリックは、教育評価を行う上での1つのツールである。

そもそも、教育評価とは、「子供や親のねぶみをすることではなく、『教育』のありようについて第一に責任のある、学校や教師の教育力や行政の政策能力をねぶみすること」（中内 1998 p.169）であり、教育実践の実態を把握し、それを踏まえてさらに教育実践を改善する営みとして定義されている（西岡 2015）。

また、一言に教育評価といっても、その方法は様々である。西岡（2016b）は、現在までに登場している教育評価の方法を下記の図表のように分類している。評価方法の単純さ・複雑さを縦軸に、筆記による評価・実演による評価を横軸に取り、整理している。

図表 30 教育評価の方法



(出典)西岡(2016b)p.83より抜粋

評価方法として一般的に想像されがちなのが、○か×かで採点できる選択回答式の筆記テストであるが、これは限られた時間内で一定の人数を評価する上では効果的な方法である。

さらに、思考力・判断力・表現力など、○か×かで採点が難しい内容については、筆記による評価では、自由記述式の問題が課され、さらに複雑になると、エッセイや小論文、プレゼンテーションや実演などの課題が該当し、それらはパフォーマンス課題と分類される。パフォーマンス課題を評価する方法として、筆記による場合はポートフォリオ評価¹⁰、実演や日々の振る舞いに着目して評価する場合はパフォーマンス評価と呼ばれる。ルーブリックは、このパフォーマンス評価を実施するための、1つのツールのことを指す（後段で詳述）。

1.2 教育評価の方法 分類（2）

教育評価は、＜直接評価か、間接評価か＞、＜量的評価か、質的評価か＞という2つの軸でも分類ができる（松下 2016）。まず、直接評価と間接評価の違いについて、下記図表にまとめている。評価者（教員など）が評価対象者を評価する方法が、直接的か間接的かによって分かれる。

図表 31 直接評価と間接評価の違い

	内容	方法・評価の資料
直接評価	学習者の知識や能力の表出を通じて―「何を知り何ができるか」を学習者自身に提示させることで、―学習のプロセスや成果を直接的に評価すること。	プロジェクトやテストなど、大きささまざまな評価課題や日常的な観察・対話など。
間接評価	学習者による学習についての自己報告を通じて―「どのように学習したか」や「何を知り何ができると思っているか」を学習者自身に答えさせることによって―学習のプロセスや成果を間接的に評価すること。	児童・生徒・学生本人による、自己評価のアンケート、今日の授業で学んだことなどをテーマにした、リアクションペーパー（ミニッツペーパー）など。

（出典）松下(2016)p.16をもとに、三菱UFJリサーチ&コンサルティングが図表化

また、量的評価と質的評価の違いについて、下記図表にまとめている（松下 2016 を参照）。

量的評価は、測定・評価の客観性が重視され、評価結果が数値で表されるため、選抜（受験など）、アカウンタビリティ（外部に対する教育や学習の成果の説明など）では用いられやすい。他組織との比較や経年比較なども行いやすくなる。

対して質的評価は、個々の児童・生徒・学生の学習や指導の改善のための情報を得ることに適している。ただし、質的評価は、評価者の主観が伴うために、測定・評価の信頼性を担保するため、ルーブリックなどのツールを用いた評価基準の明示化・共有化、複数人の評価者同士でのキャリブレーション（基準合わせ）などが重要になり、恣意的・独断的にならずに、間主観性を持たせるための工夫が求められる（ルーブリックについては後段で詳述）。

¹⁰ ポートフォリオ評価については、西岡（2003）などが詳しい。

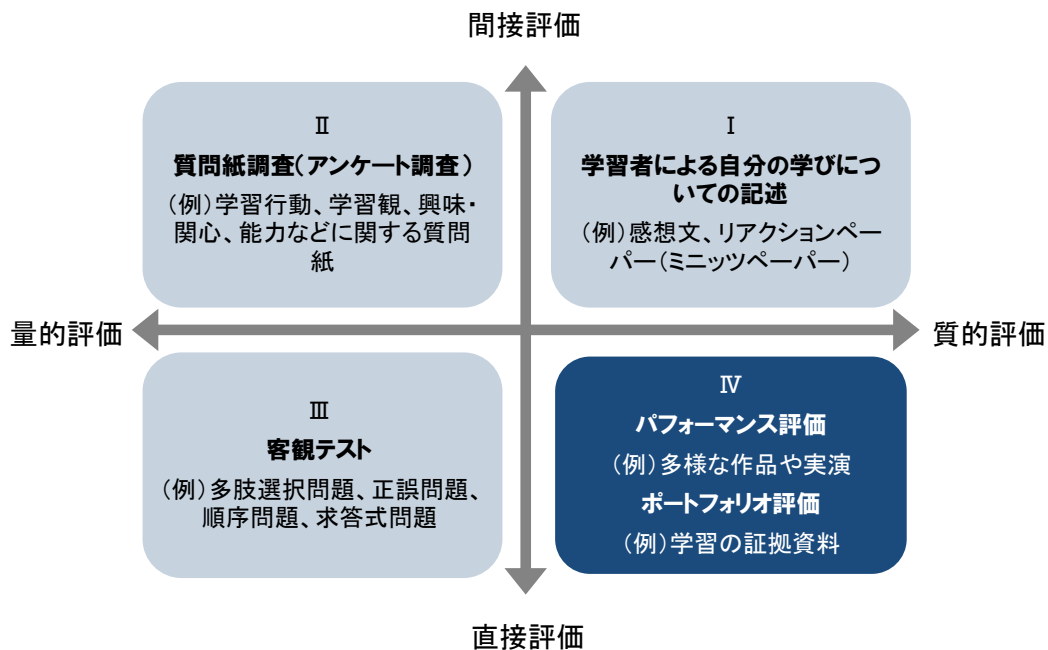
図表 32 量的評価と質的評価の違い

	量的評価	質的評価
評価データ	量的データ	質的データ
評価対象	集団または個人	個人
評価目的	比較、選抜、アカウンタビリティなど	学習や指導の改善など
評価課題	細かく分割された問題 文脈独立的	複合的な課題 文脈依存的
評価基準	客観性を重視	間主観性を重視
評価結果	数値	文章や数値
評価機能	主に総括的評価 (一定の教育機関の終わりに、目標が達成されたかどうかを見るための評価)	主に形成的評価 (一定の教育機関の途中で、どの程度、目標に近づいているかを判断し、その後の進み方を考える手かがりを得るための評価)
評価方法	客観テスト、質問紙調査など	パフォーマンス評価・ポートフォリオ評価、感想文など

(出典)松下(2016)p.17 に、三菱UFJリサーチ&コンサルティングが一部加筆(評価機能部分の説明を追記)

これらの評価軸を組み合わせると、教育評価の方法は下記図表のように整理ができる。パフォーマンス評価は、直接評価かつ質的評価の第IV象限に属することになる。

図表 33 2軸による教育評価の分類



(出典)松下(2016)p.18をもとに、三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

1.3 ルーブリックとは：パフォーマンス評価のツール

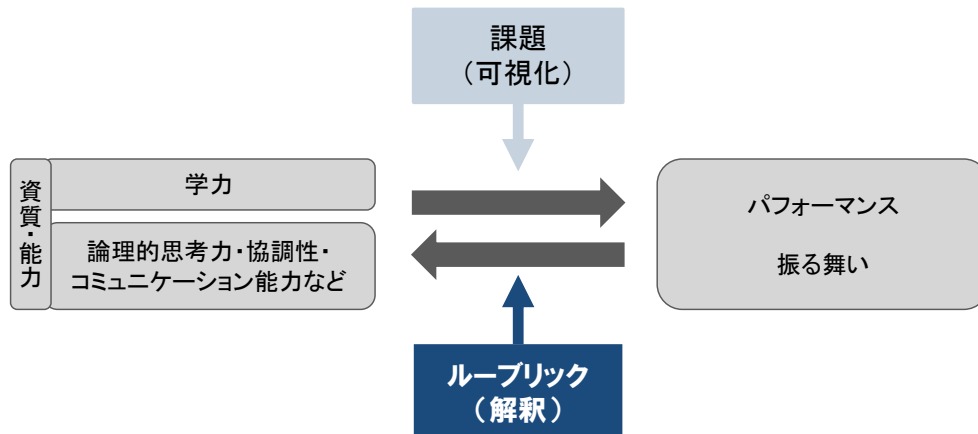
前述の教育評価に関する説明を踏まえ、改めてルーブリックについて整理をすると、容易に○×が付けられない類いの資質・能力、数量的に測ることが難しい質的な資質・能力について評価をする際に用いるツールの名称であり、学習者のパフォーマンスの質を評価するための評価基準表のことを指す。

資質や能力は、初歩的な課題を解くのに必要な段階から、複合的に絡み合う課題を解決できる段階まで、幅をもった多次的・多段階的な連続体であるため、それら进行评估するためには、連続体のどこに

質的な差異を見出し、解釈を与え、区切りをつけるかの基準が必要になる。その差異の判断を明示・共有するためのツールがルーブリックであり、特に、複数の資質・能力が絡み合いながら発揮されるパフォーマンスを評価する際に強みを発揮し、多段階的に質の深まりを問う際に適している（松下 2007, 2012, 2016 など）。

例えば、ウェ이터やウェイトレスの例を挙げれば、就業当初は、先輩スタッフから手取り足取り指示を受けて、ごちなく接客をしていた段階から、徐々に業務に慣れていき、自分で機転を利かせたサービスが提供できたり、自然体で接客ができるようになる段階へと変化がみられる。こうした日常に埋め込まれた状態で、どのような変化が見られるかを測るものとしてルーブリックによる解釈を与え、評価をする際に活用される。

図表 34 パフォーマンス評価の構図（ルーブリックの位置づけ）



(出典) 松下 (2007 p.11, 2016 p.29) をもとに三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

具体的には、表形式で表され、表側に評価規準（評価の指標）と、表頭に評価基準（レベルの度合いを示す数値段階）からなる（上記の表側・表頭の配置について原則なルールはなく、逆でも良い）。何らかのパフォーマンスの質を段階的に測定するために用いる評価基準表であり、ひとまとまりのパフォーマンスの質を複数の側面から採点するための指標である。

さらに、効果を測定するパフォーマンスについて、複数の観点を盛り込んだ形で作成されるルーブリックを「全体的ルーブリック」、全体的ルーブリックに含まれる観点を個別にブレイクダウンして作成するルーブリックを「観点別ルーブリック」と呼ぶ。

図表 35 全体的ルーブリックと観点別ルーブリックの違い

全体的ルーブリック	レベル	1	2	3	4
	記述語	ABC	ABC	ABC	ABC

A・B・Cの観点が盛り込まれたパターン

観点別ルーブリック	指標とレベル	1	2	3	4
	A				
	B				
	C				

ABCの観点別に記述語が分かれたパターン

(出典) 大貫他 (2015) p.20 を基に、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

全体的ルーブリックのみで、パフォーマンスの質の効果測定が可能な場合は、必ずしも観点別ルーブリックを作成する必要はない。ただし、成長段階を測定したい観点が複数ある場合や、同一のパフォーマンスでも見る角度によってレベルが異なるといった場合には、観点別ルーブリックを作成することが必要になる。

全体的ルーブリックと観点別ルーブリックの強み・弱みを下記図表でまとめている。それぞれの特性を見極め、測定したい対象に応じた使い分けが必要になる。

図表 36 全体的ルーブリックと観点別ルーブリックの強み・弱み

全体的 ルーブリック	○強み	課題全体の印象や幅広い教育目標について手早く信頼性のある評価を行うことができる
	×弱み	1つの記述語に様々な観点を含むため得点が明確にならないことがある 個々の評価者が重視する観点が異なると信頼性が担保しづらくなる
観点別 ルーブリック	○強み	観点ごとの児童・生徒・学生の取り組みの到達点を明らかにし、児童・生徒・学生に省察を促したり、個のつまづきに応じた指導を行うことができる
	×弱み	観点を分けすぎると煩雑さが増し、使いにくいものとなる 評価の実行可能性が低下する可能性がある

(出典)大貫他(2015)p.33をもとに、三菱UFJリサーチ&コンサルティングが図表化

実際のルーブリックの一例として、本報告書内で扱っている高校生レストラン事業の事例を基に作成した、調理クラブに参加している高校生についての観点別ルーブリックを下記図表で紹介する。

表側には効果測定の指標（技術力・コミュニケーション力、協調性、ビジネス感覚）、表頭には1から4段階の数値段階が示され、そこでできた12個のセル1つ1つに、パフォーマンスの特徴を説明した記述語が入っている。

図表 37 ルーブリックの例（高校生レストラン事業を対象とした実証研究より抜粋）

	評価基準(数値段階) 一連の成長を見える化			
	1	2	3	4
技術力、 コミュニケーション力	自らの考えを表現するプレゼン力や挨拶力が育っていない	周囲の指導により、徐々に接客時の挨拶ができるようになっており、自らサービスを向上させようという意欲が出てきている	自ら積極的に接客サービスを行うようになっており、食材購入のための交渉力も自ら行えるようになってきている	プレゼン力が向上し、活動に関連する主体との意思疎通もできている。周囲の人々にホスピタリティを持って接することができる
協調性	チームの中での行動がとれず、自分の発言や行動にも責任感が薄い	チームの中で、自分の役割を自覚し、行動しようという意欲が出ている	チームの中で、自分の役割を自覚し、責任感も出てきている	チームの中での自分の役割を自覚し、責任感を持って意欲的に行動できている
ビジネス感覚	コスト意識がない	食材を無駄にしくなる	食材の無駄や食材の仕入れ値に敏感になる	コストに配慮したうえで、メニュー提案ができるようになる

評価規準(評価の指標)

パフォーマンスの特徴を説明した記述語

(出典)三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

2. ルーブリックの活用状況

ルーブリックの活用は、主に、アクティブ・ラーニングを実施する学校教育現場で、それらの活動の効果をいかに測定するかという際に活用されるケースが大半であり、行政の事業評価や政策評価において運用されている例は管見の限り見つけることができていない（有識者へのヒアリングにおいても、存じていないとのことであった）。

ルーブリックを用いたパフォーマンス評価は、その前提として、様々な知識やスキルを統合して使いこなすことを求めるような複雑な課題（パフォーマンス課題）設定の必要がある。時間や空間を区切って行われる「客観テスト」（選択回答式の筆記テストなど）で測ることができる資質や能力は限定的であるという批判を基盤としていることから、リアルな文脈の日常に近い状態で、子供たちがどのようなパフォーマンスや振る舞いを行うかを測定する。パフォーマンス課題には、エッセイ、研究レポートなどの作成のように、何らかの「作品」を持って効果が測定されるものから、朗読、ディベート、実験、演劇のように「実演」を持って効果が測定されるものもある（西岡 2015）。教科・科目も限定されず、国語科、算数・数学科、社会科、理科、外国語科などの主要教科・科目に限らず、音楽科・美術科、技術・家庭科、体育科などの教科・科目でもパフォーマンス課題の設定は可能である（実践事例は、西岡（2016a）が詳しい）。

本報告書で扱っている事例のうち、ルーブリックを活用した事例では、必ずしも、特定のパフォーマンス課題に対するパフォーマンスを効果測定したのものだけではなく、「中長期的な期間での変化」を扱ったものが含まれているが、いずれにしても、客観テストでは測りにくい資質・能力を可視化し、教育的効果を示すツールとして用いている¹¹。

3. ルーブリックを活用することによる利点と注意点

ルーブリックを用いたパフォーマンス評価の利点として、評価者（当該教育実践者）側と被評価者（児童・生徒・学生）側それぞれの立場から整理をしたい。また、それらを踏まえた上で、それぞれについてルーブリックを活用する上での注意点についても言及する。

3.1 評価者及び教育実践者にとっての利点・注意点

ルーブリックを用いることによる評価者及び教育実践側に期待される利点として、本事業との関わりの中で最も期待できることは、複雑な要素が絡み合う取組や表出する振る舞いなどの質的な指標について段階的に捉えることにより、「質を数値化するツール」としての機能をもつことである。

児童・生徒・学生のパフォーマンス（作品・実演・振る舞い）の質を、ルーブリックを介して数値化することで、客観テストや質問紙調査と同じように統計分析にかけることも可能になる（松下 2016）。実際、パフォーマンス評価を取り入れた大規模アセスメントも、アメリカでは実施され始めていることが報告されている（松下 2012）¹²。

一方で、パフォーマンス評価は評価基準表であるルーブリックを用いたとしても、どうしても評価者の主観が入り込んでしまうため、信頼性の確保が最大の課題である。質的なパフォーマンスを評価するため、同じルーブリックを用いて評価しても、評価者によって評価結果が異なることが往々にしてある。

¹¹ なお、特定のパフォーマンス課題についてのルーブリックにおける記述語の抽象度を高めることで、中長期的なルーブリックを作成することが可能となる（大貫他 2015）

¹² アメリカで普及し、OECD-AHELO ジェネリックスキルの評価でも採用されたアメリカの CLA（Collegiate Learning Assessment）はその代表的な例として紹介されている（松下 2012,2016）。

そこで、そうした主観性をできるだけ排除するための防止策として、評価者間信頼性（評価者間での評価結果の一致の度合い）を高める工夫が求められる。具体的には、「モデレーション」と呼ばれる、複数の評価者ないしは複数の評価チームが同じパフォーマンスを評価し、その評定結果を比較・検討することによって、評価規準・基準について解釈の仕方を調整（moderate）しながら、評価者間での評価のプロセスの一貫性を担保する取組である。

また、後段のルーブリックの作成部分でも詳述するように、ルーブリックの評価基準（数値段階）の設定を粗くしすぎないことも重要である。例えば、レベルが3段階の場合は、記述語により設定される段階が粗くなり、1が非常に低いレベル、3が非常に高いレベルで、2のカバーする範囲が非常に広がってしまい、微妙な差異やバラツキが掬い取れず信頼性に欠ける結果が生じてしまうことが懸念される（松下 2016）。なお、松下他（2013）によれば、評価基準（数値段階）だけでなく、評価規準（評価指標）について6つ以上増やすと信頼性は大きく変わらないことが分かっている。

このように、間主観性を担保するための様々な工夫はなされているものの、評価者は、被評価者を日常的に観察できる人にならざるを得ないこともパフォーマンス評価の特徴であるため、距離をとって評価をすることは非常に難しい。恣意的・独断的な評価を完全に排除することは難しいため、評価者側に相当な評価者リテラシーが求められる。継続的な評価者トレーニングが必要になると同時に、複数の評価者によって効果を測定することが重要になる。

以上を踏まえれば、「定量的に数値化できない指標は全てルーブリックで対応できる」というわけではなく、評価者間で合意できた指標で、かつ、段階的に子供たちの成長を把握できる指標についてだけが作成の対象となり、そのレベル合わせ等を含めて、丁寧な設計が求められることも改めて確認されたい¹³。

3.2 被評価者にとっての利点・注意点

ルーブリックを用いたパフォーマンス評価により、被評価者である児童・生徒・学生本人たちにもメリットが期待される。

ルーブリックを作成することで、作成評価対象に対する、評価者側の認識が映し出されることになるため、「何を評価のポイントとしてみているか」、「どのような様子を成長と捉えるか」が表されることになる（大貫他 2015）。そのため、(学習)活動の初期段階からルーブリックを、被評価者たちに示すことで、彼・彼女自身の自己省察や自己評価が促されたり、(特定の課題がある場合)課題に取り組む中で、どこに注意をすれば良いか、どうすれば良い作品・実演ができるか、学習の水路づけを与えられることが期待されている（松下 2016）。

ただし、逆にいえば、どのレベルに達すれば最高段階かを明示されることにより、成長段階がルーブリック上での最高レベルで止まってしまう、それ以上の成長が期待しにくくなるという課題も併発しやすい。「傾向と対策」的な学習を助長しかねないという懸念である。

そのため、ルーブリックは一度作成したら終わりではなく、効果を測定する対象や時期などに応じて、堪えず見直しを図り精度を高めて、子供たちの変化を動的に捉えることができる状態をつくることが求められる。

3.3 ルーブリックの妥当性

なお、ルーブリックを用いたパフォーマンス評価結果の妥当性について、有識者へのヒアリングを実

¹³ 本文では特筆していないが、ルーブリックによる評価を導入する利点として、そのほかに、取組の目標がより明確になる／指導する教員側の指導方針の方向性が定まる／生徒の変容が捉えられるようになる／日常の活動を評価することができるようになるといった内容が実践者からあげられている（佐藤 2015）。

施したところ、(ルーブリック作成過程や評価に関わっている方々の状況にもよるが)その結果自体を「エビデンス」と呼ぶには脆弱であるという意見があった。

通常、学校教育現場に対して、「この取組は教育的に意義のある取組である」と示すときは、必ず授業の指導案など生のデータを提出し、その添付資料という位置づけで、日頃児童・生徒・学生を観察している教員自身により評価された(つまり自己評価の)ルーブリックを活用したパフォーマンス評価結果を示すケースがほとんどであるという。

そのため、ルーブリックの結果を読み解く場合、読者側にとっても注意が必要であり、評価者側は間主観性を担保する努力が必要になることを繰り返し確認されたい。

4. ルーブリックの作り方

では、具体的にルーブリックはどのように作成すると良いか。作成の手順について、はじめに、特定のパフォーマンス課題を課す場合のルーブリックは、以下の手順で作成することが勧められている(西岡 2016b など)。ルーブリックを作成することで、各レベルに対応する典型的なパフォーマンスの事例(これを「アンカー作品」という)を整理することができるようになる。

図表 38 特定課題ルーブリックの作り方

- | |
|---|
| <p>① パフォーマンスする課題を実施し、学習者の作品を集める。</p> <p>② パッと見た印象で、「5 すばらしい」「4 良い」「3 合格」「2 もう一步」「1 かなりの改善が必要」といった五つのレベルで採点する。複数名で採点する場合は、お互いの採点が分からないように工夫する(例えば、筆記による作品の場合は、評点を付箋紙に書き、作品の裏に貼り付ける)。</p> <p>③ 全員が採点し終わったら、付箋紙を作品の表に貼り直し、レベル別に作品群に分ける。それぞれのレベルに対応する作品群について、どのような特徴が見られるのかを読み取り、話し合いながら記述語を作成する。</p> <p>④ 一通りの記述語ができたなら、評価が分かれた作品について検討し、それらの作品についても的確に評価できるように記述を練り直す。</p> <p>⑤ 必要に応じて評価の観点を分けて、観点別ルーブリックにする。</p> |
|---|

(出典)西岡(2016b)p.103

なお、多くの行政事業では、学校教育内での教育実践と異なり、特定のパフォーマンス課題は設定しないケースが多いことが想定される。本報告書内で扱った事例もその例外ではなく、こうしたケースにおいては、「質を数値化するツール」としてのルーブリックの意義に着目し、ロジックモデルなどと照らし合わせながら、当該教育実践を通して、児童・生徒・学生たちの特定の指標について、どのような状態になることが目指されているのかという観点から作成することとなる。

作成の手順は、上記図表で紹介した手順と大きな違いはなく、「パフォーマンス課題」が「何らかの事業に基づく教育実践全体」に置き換わるイメージで捉えられるが、この場合、「何らかの特定の課題に対する作品や実演」が不在のため、当該教育実践が目指している理念に沿った評価規準・基準を作成することが、初期段階には必要になる。

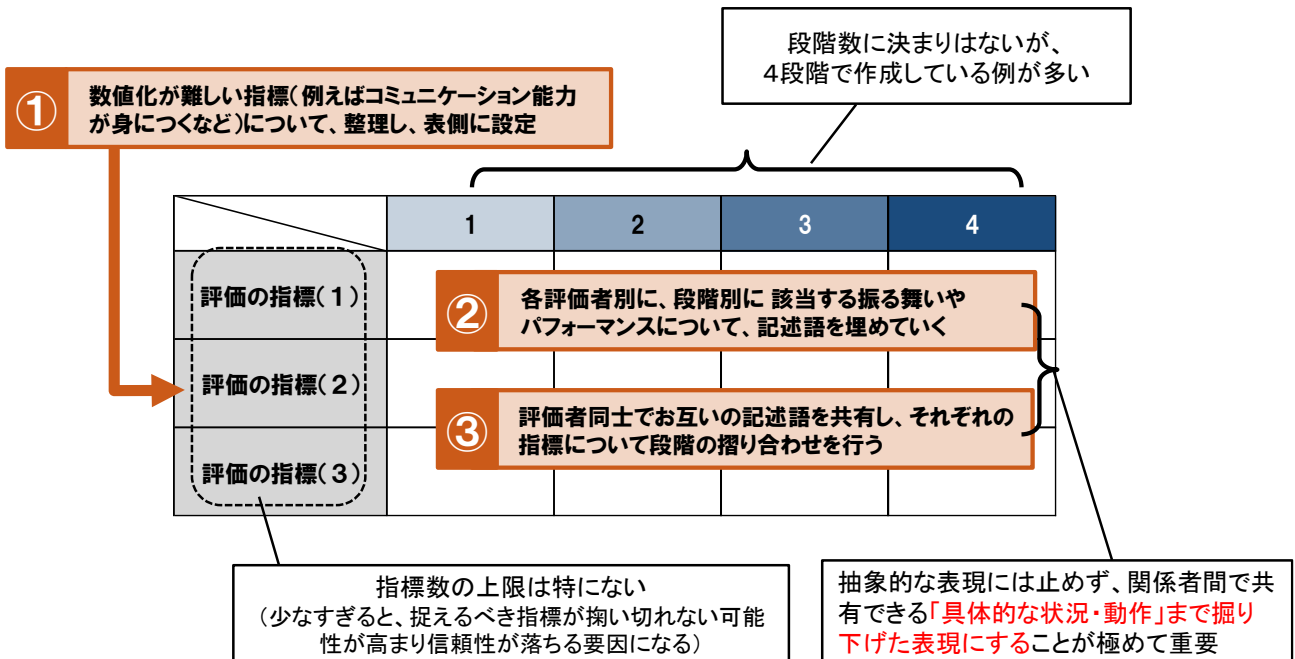
このとき、評価者に加えて、第三者が入り、そもそも当該教育実践は子供たちがどのような状態になることを目指している取組なのかを丁寧にヒアリングするなどして、共同で作成していくことが信頼性を担保するためにも望ましい。

最後に、取り上げる評価指標のそれぞれについて、段階ごとに記述語を埋めていき、評価の観点・レベル感について、評価者間で共通理解を図り、複数人で試行をしながら基準合わせを行っていくことで、

精度の高い、一定の信頼性が担保されたルーブリックが作成される。記述語を検討する際には、抽象的な表現には止めず、関係者間で共有できる具体的な状況・動作まで掘り下げた表現にすることが極めて重要である。

各団体や事業によって、目指す方向性が異なることは通常であるため、それぞれの目標、子供たちにあってほしい姿にあったルーブリックを作成することが求められる。

図表 39 ルーブリックの作り方



- ④ 当該教育実践の目標・子供たちがどのような状態になることを目指しているのかを評価者(当該教育実践者)内で認識の共有を図り、指標レベルまで落とし込む(ロジックモデルの作成と並行)
- ① 教育実践の目標を指標レベルまで落とし込んだ後、数値化が難しい指標(例えばコミュニケーション能力が身につくなど)について、整理し、表側に設定する
- ② それぞれの評価指標について、各評価者(当該教育実践者)別にいくつかの段階別に(最初は4段階で考えてみることを推奨)該当する振る舞いやパフォーマンスについて、記述語を埋めていく。この際、抽象的な表現には止めず、関係者間で共有できる「具体的な状況・動作」まで掘り下げた表現にすることが極めて重要となる
- ③ 評価者(当該教育実践者)同士でお互いの記述語を共有し、それぞれの指標について段階の摺り合わせを行う

(出典)三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

5. ルーブリックを活用した教育的効果の検証方法

ルーブリックを用いることによる利点でも前述したように、本事業との関わりの中で最も期待できることは、「質を数値化するツール」としての機能をもつことである。

そのため、ルーブリックを用いて収集したデータを基に、図表化するなどして、視覚的に効果を示すことができる強みを有している(その解釈や信頼性の担保についての注意点についても前述のとおり)。

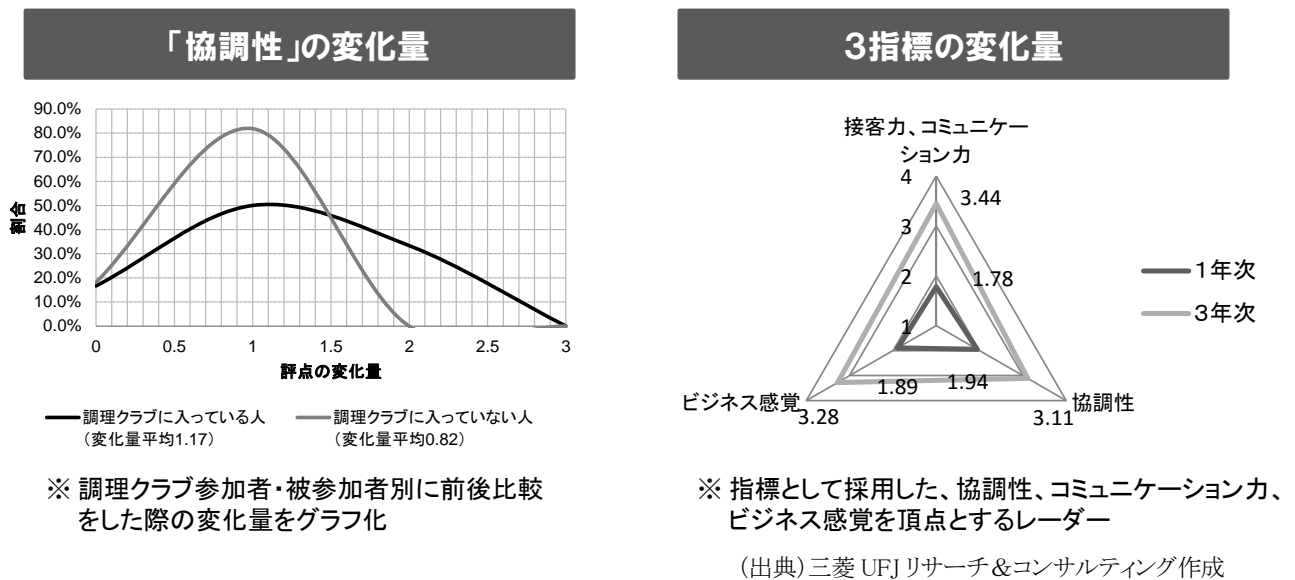
ただし、本節冒頭の教育評価に関する説明部分で前述したとおり、ルーブリックを用いたパフォーマンス評価は、評価対象は個人(児童・生徒・学生1人1人)であるものの、その目的は、個々の児童・生徒・学生を評価するものではなく、学級や団体という単位で、学習環境の見直しを測り、改善に生かしていくことが目的である。集団全体として、どのくらいの変化が見られているかを検証することを通

して、環境面を改善することに力点が置かれている（究極的には個々人の変化をみるために実施するものではない：有識者へのヒアリングより）。

また、資質・能力のうち特に質的なもの（コミュニケーション能力など）は、単線的に上がっていくものではなく、その時々状況等に応じて、評価が分かれるものでもある。そのためルーブリックを用いたパフォーマンス評価の解釈に際しては、集団全体として、ある時点では1~2を中心分布していたものが、時間が経過するごとに3~4へと分布がスライドしていく姿を目指していることとなる。

具体的な検証方法は、何時点かに分けて、同一のルーブリックを用いて、同一の児童・生徒・学生のことを評価し、それぞれの間での変化量を見る方法が一般的である。ただし、変化の示し方は様々であり、本報告書内で取り上げている高校生レストラン事業の事例のように、評点の変化量を横軸に、割合を縦軸に取って図表化する方法（エクセルの「散布図」を使用）や、各指標を頂点に多角形のレーダーで変化量を表す形（エクセルの「レーダー」を使用）もある。

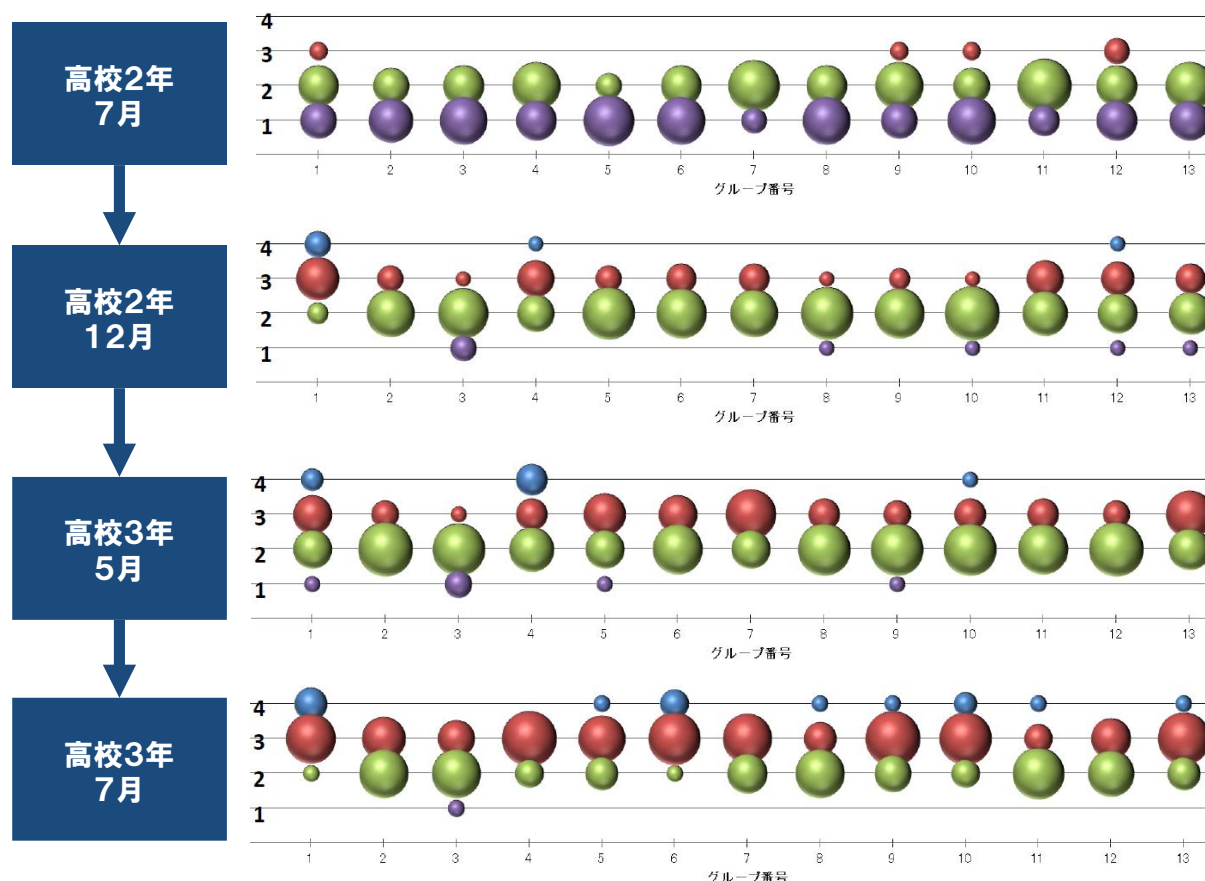
図表 40 ルーブリックの変化量の示し方①



また、ほかの実践を参照すれば、定期的にルーブリックを用いた評価を継続し、グループ別にその変化量を示したものもある（エクセルの「バブル」を使用）。

下記図表を見れば一目瞭然であるが、高校2年7月の初期段階から、最終の高校3年7月まで、生徒たち（グループ単位）の変化をみれば、レベル1~2にかかる円が大きかったものから、徐々にレベル3、4の方向へと最も大きな円が移行していく姿が見て取れる。このように、数値化しづらい指標を、数値化して捉え、視覚的に分かりやすい表現ができることはルーブリックの長所であるといえる。

図表 41 ルーブリックの変化量の示し方②: 「表現方法と分析」の変化量



(出典)佐藤(2015)pp.50-53をもとに、三菱 UFJリサーチ&コンサルティング作成

以上、ルーブリックを用いたパフォーマンス評価について概要を説明したが、参考文献としてあげた各種文献には実践例も紹介されているため参考にされたい。また、巻末にルーブリックの作成ツールをつけているので御参照されたい。

図表 42 ルーブリックを用いたパフォーマンス評価を記した主な参考資料

- 松下佳代, 2007, 『パフォーマンス評価——子供の思考と表現を評価する』日本標準.
- 松下佳代, 2012, 「パフォーマンス評価による学習の質の評価——学習評価の構図の分析に基づいて」『京都大学高等教育研究』第18号: 75-114.
- 松下佳代, 2016, 「アクティブ・ラーニングをどう評価するか」溝上慎一監修、松下佳代・石井英真編『アクティブ・ラーニングの評価』東信堂: 3-25.
- 松下佳代・小野和宏・高橋雄介, 2013, 「レポート評価におけるルーブリックの開発とその信頼性の検討」『大学教育学会誌』35(1): 107-15.
- 中内敏夫/上野浩道・木村元・久富善之・田中耕治編, 1998, 『「教室」をひらく——新・教育原論』(中内敏夫著作集 I) 藤原書店.
- 西岡加名恵, 2003, 『教科と総合に活かすポートフォリオ評価法』図書文化.
- 西岡加名恵, 2015, 「教育評価とは何か」西岡加名恵・石井英真・田中耕治編『新しい教育評価入門——人を育てる評価のために』有斐閣: 1-22.
- 西岡加名恵編著, 2016a, 『「資質・能力」を育てるパフォーマンス評価——アクティブ・ラーニングをどう充実させるか』明示図書出版.
- 西岡加名恵, 2016b, 『教科と総合学習のカリキュラム設計——パフォーマンス評価をどう活かすか』図書文化.
- 大貫守・福嶋祐貴・次橋秀樹・徳島祐彌・中西修一朗・本宮裕示郎, 2015, 「向光性の探究を評価するルーブリックの検討」
- 佐藤哲也, 2015, 「生徒の自主性・自発性を高める課題研究の指導とその評価」

III. 地域振興の観点から地域に及ぼした効果の見える化：社会的投資収益率（SROI）の活用

1. SROI とは¹⁴

社会的投資収益率（Social Return on Investment：SROI）とは、財務会計におけるROI（Return on Investment）と費用便益分析の考え方をベースとした手法で「社会的な活動に対して資金やリソースが投じられ、プロジェクトが実施された結果として発生した社会的インパクトについて、貨幣価値に換算された定量的評価を行うもの（伊藤 2014）¹⁵」である。

SROI では、取組の社会的価値を貨幣価値に換算し、投入された費用に対して何倍の便益があったのかを定量的に示す。貨幣価値に換算できない社会的価値もあるため、SROI 分析レポートでは、貨幣価値換算した結果だけでなく、貨幣価値に換算できなかった定性的な成果もレポートで整理することが推奨されている。

SROI は、米国のロバーツ財団（Roberts Enterprise Development Fund：REDF）により開発された手法で、平成19年からは英国内閣府とスコットランド政府が、SROIの活用を目指す会員組織であるSROIネットワーク等の組織と共同で手法の標準化を進め、平成21年にはガイドラインを共同発行している。

日本においては、特定非営利活動法人SROIネットワークジャパンや株式会社公共経営・社会戦略研究所が中心となり、SROIに関するセミナーやトレーニングの実施、コンサルティングサービスの提供をしている。

2. 行政評価におけるSROIの活用状況

日本では、企業のCSR活動、非営利セクターや財団の事業評価などを中心にSROIの活用事例が増えている。SROIの活用事例は、特定非営利活動法人SROIネットワークジャパンや株式会社公共経営・社会戦略研究所のウェブサイト、社会的インパクトイニシアチブのウェブサイトに掲載されている¹⁶。

中央省庁においては、厚生労働省「新たな就労支援（中間的就労）事業の社会的価値に関する調査」、「福祉事業における事業評価手法確立に向けた調査・研究事業」、「地域若者サポートステーション事業の費用対効果調査研究事業」、国土交通省「多様な主体による地域づくり活動の社会的価値の評価に関する調査」、環境省所管の一般社団法人新エネルギー導入促進協議会の「スマートコミュニティ構想普及支援事業」などにおいてSROIを活用した実証研究がなされている。

自治体においては、岩手県「県民協働型評価業務（テーマ：岩手県における若者支援策の可能性について）」、釧路市「生活保護自立支援プログラム」¹⁷や豊島区「被保護者あんしん支援事業」、埼玉県「新しい公共支援事業」「埼玉県NPO活動促進助成事業」などにおいてSROIを活用した効果測定がなされている。

¹⁴本節は、SROIネットワークジャパンウェブサイト（<http://www.sroi-japan.org/>）及び英国内閣府サードセクター局発行の「Social Return on Investment」（http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/03/1503SROI_TEXT.pdf）を参照している。

¹⁵伊藤健（2014）「SROI—協働型の定量評価プロセスの構築」 玉村雅敏編著「社会イノベーションの科学—政策マーケティング・SROI—討論型世論調査」

¹⁶公共経営・社会戦略研究所ウェブサイト（<http://koshaken.pmssi.co.jp/>）、社会的インパクトイニシアチブウェブサイト（<http://www.impactmeasurement.jp/>）

¹⁷釧路市におけるSROIを用いた事業評価については、釧谷ほか（2014）「SROIを用いた釧路市生活保護自立支援プログラムの事業評価」社会福祉研究第119号に詳述されている。

■行政における SROI の活用事例■

【事例2 豊島区「被保護者あんしん支援事業」】

OSROI を活用した効果測定の実施概要

- ・ 豊島区では、OJT の一環として平成 26 年度に「被保護者あんしん支援事業」について、SROI を活用した効果測定を試みている。同事業は、平成 23 年 4 月より開始された委託事業である。
- ・ 被保護者あんしん支援事業は、「生活保護受給者である高齢者に対し、訪問を実施し、きめ細かな生活の見守りを行うことにより、高齢者ができる限り住み慣れた住まいで安心した生活を営み、生活の継続を図ること」（実施要領より引用）を目的とした事業である。委託事業者の支援員が利用者宅へ訪問し、訪問相談支援、生活課題解消支援、社会参加促進支援を行っている。利用者はおおむね 65 歳以上の高齢者で、生活福祉課、西部生活福祉課の担当ケースワーカーが事業の支援を必要とする対象者を抽出している。

○取組経緯

- ・ SROI を活用した効果測定に取り組んだきっかけは、同事業費は厚生労働省の補助金により満額補助されていた事業であったが、法改正に伴い平成 27 年度から補助率が減らされるという話が出てきたことであった。実際に、平成 27 年度より同事業に対する厚生労働省の補助率は 3/4 に減額されている。
- ・ 現場では、安心感や生きがいの増進といった事業の効果は感じていたものの効果を可視化できていなかったため、補助率が減らされた後も一般財源を獲得できるよう企画・財政に効果を示すことが必要なのではないかと感じていた。
- ・ そのような折、平成 25 年度に研修として生活福祉課、西部生活福祉課の職員が釧路市福祉事務所を訪問したところ、釧路市が生活保護自立支援プログラムの事業評価に SROI を活用していることを知り、それを契機に、SROI に関心を持った生活福祉課の職員 3 人で自立支援プログラム評価検討プロジェクトチームを結成し、事業の効果測定に取り組むこととなった。

○効果測定のプロセス

- ・ 平成 26 年 6 月にプロジェクトチームを立ち上げた後、慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科特任助教(当時)であり SROI ネットワークジャパンの代表理事である伊藤健氏にアドバイザーを依頼し、SROI についての理解を深めていった。それと並行して庁内調整を進め、8 月～9 月頃に関係者への個別ヒアリングを実施した。伊藤氏には、代理指標の設定方法や寄与率の考え方等について 3 回程度アドバイスをいただいたとのことであった。
- ・ ヒアリングは、被保護者、委託事業者の支援員、ケースワーカーに対して行われた。ヒアリング結果及び所管課の資料からアウトカムを抽出し、インパクトマップを作成し、そのなかから金銭価値へ換算するアウトカムを特定した後、被保護者向けのアンケート調査票を設計した。
- ・ 11 月～12 月にアンケート調査を実施し、それをもとにインパクトを試算し、3 月に効果測定結果を報告書の形にまとめている。
- ・ なお、SROI の算出に際しては、本来ならば死荷重、置換効果、逡減率も考慮すべきところであるが、伊藤氏との相談の上、本調査研究ではそれらの項目に影響されないと仮定し、寄与率のみが考慮されている。

OSROI を活用して効果測定を行ったことの効果

- ・ 取組の効果を数値化することで、成果の可視化が達成できたこと、より効果をあげるためにはどのような方策が必要なのかについて提言することができたとのことであった。
- ・ さらに、効果測定のプロセスにおいて、委託事業者の支援員、ケースワーカー、被保護者の間で共通言語が

できた意味も大きいと感じられている。ケースワーカーは、従来は事業の対象者を抽出した後は委託事業者の支援員に任せるというスタンスであったが、ケースワーカーと支援員が援助方針を話し合うことでより効果的な支援が可能になることを実感し、提言に盛り込んだとのことである。

OSROI を活用して効果測定を行う際の課題

- ・ SROI を活用して効果測定をする際には、関係者間で納得できる金銭価値換算のための代理指標を設定することが難しく、その代理指標の設定がとても重要であったと感じられている。欧米のように日本でも、一定程度合意された代理指標があると、恣意性が排除されて効果測定の信憑性が高まるだろうとの示唆があった。
- ・ 金銭価値換算をする際は、民間で提供されているサービス料を代理指標として設定すると、周囲の納得が得やすかったとのことである。例えば、利用者にとって外出機会の獲得というアウトカムについて、社会参加事業へ1回参加すると介護保険制度のサービスである介護予防通所介護に1回参加したと同等の効果があると仮定し、金銭価値に換算している。
- ・ また、評価対象者が多いと、誰にどのような効果があったのかを分析するための細かなデータの収集が難しくなる上、関係者の合意形成を図ることが難しくなるため、対象は絞る必要があるだろうとの示唆があった。なお、豊島区では、担当課が複数に渡るとデータの入手が難しくなるため、自課にあるデータだけで分析をすることを前提に効果測定が行われた。

○効果測定結果の活用方法

- ・ SROI を効果測定の新たな手法として示すことはできたが、単年度のみでの試行にとどまり、本格的な評価手法としての導入には至っていない。
- ・ プロジェクトチームメンバーは、厳しい財政状況下で成果重視の事業評価、予算査定が行われるなか、SROI は取組の効果を主観的ではなく客観的に説明できる材料となりうると感じている。

■行政における SROI の活用事例■

【事例3 埼玉県 NPO 基金助成事業の成果の見える化の試み】

OSROI を活用した効果測定の実施概要

- ・ 埼玉県では、平成 26 年に武蔵大学の粉川教授からアドバイスを得ながら、過去に助成をした新しい公共支援事業と埼玉県 NPO 活動促進助成事業の中の各 1 事業について、SROI を活用した効果測定を行った¹⁸。
- ・ これらの事業は、平成 16 年 4 月に設立された埼玉県 NPO 基金を用いて実施されている事業である。同基金は、設立当初は県が 1 億円を拠出し、民間からの寄附を合わせて運用している。

○取組経緯

- ・ SROI を測定したねらいは、基金創設から 10 年が経過し、民間からの寄附が減少傾向にあるなかで、助成事業の効果を可視化することで基金への寄附を促進することにあった。
- ・ さらに、埼玉県では、非営利組織の資金調達基盤の整備を目的に、金融機関やクラウドファンディングサイトを運営する企業との提携を行っており、関係者に事業の社会的価値を示すことで非営利組織への社会的投資¹⁹を促進することもねらいであった。

○効果測定のプロセス

- ・ 平成 26 年 6 月に基金事業のなかから効果測定の対象とする事業を決定した。新しい公共推進事業からは「埼玉県ホームスタート推進事業」を、埼玉県 NPO 活動促進助成事業からは「生産者と料理人と一緒に食育」を対象とした。
- ・ 同時に、慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科特任助教であり SROI ネットワークジャパンの代表理事である伊藤健氏の講義を受け、SROI についての理解を深めていった。
- ・ そして、武蔵大学の粉川教授の指導の下、8～9 月にかけて関係者へのヒアリングを行い、その後、ロジックモデルの作成やインパクトマップの作成、貨幣価値を換算する指標の設定等を進め、12 月には SROI 値を算出した。その後、算出した結果について事業実施主体やアドバイザーと協議を重ね、平成 27 年 3 月の NPO 学会で効果測定の結果を発表した。
- ・ なお、これらの効果測定は、県職員 7 名体制で行われた。

OSROI を活用して効果測定を行ったことの効果

- ・ SROI 測定のプロセスを通じて、SROI や社会的インパクト評価についての理解が深まった点が主な効果として挙げられた。また、測定の過程で、助成事業の実施主体との対話が生まれ、事業に対する相互理解が促進されたと感じられている。

OSROI を活用して効果測定を行う際の課題

- ・ SROI を活用して効果測定を行う際の課題として、測定の結果をどう評価するのが難しいという点が挙げられた。SROI が 1 の事業と 1.5 の事業とあった場合に、どう評価をしていいのかが難しく、さらに、貨幣価値を換算する指標の設定方法や金銭価値換算するアウトカムを増やすことで容易に数字が跳ね上がってしまうこともその評価を難しくしている要因になっているとのことであった。
- ・ また、測定に係る工数の問題も指摘された。SROI の測定には多くの工数がかかるため、単年度の少額

¹⁸ 詳細は、粉川一郎（2016）「SROI 評価における課題と可能性」The Nonprofit Review Vol. 16(2016) No. 1

¹⁹ 社会的投資とは、「社会的な価値と経済的な価値の両立を目指した投融資等の資金提供」（日本財団（2015）「日本における社会的投資の最前線」より引用）を指す。

事業のなかで、測定を行うことは現実的ではないだろうとのことであった。ただし、複数年かけて多額の県費を投入する事業であれば、データの蓄積には労力を要するものの、予算要求の補助資料として使える可能性があるだろうとの示唆があった。さらに、毎年内容が変わらない事業であれば、成果を比較するツールとして使える可能性もあるとのことであった。

○効果測定結果の活用方法

①助成金の申請フォーマットの変更

- ・ 効果測定を通じて、基金を活用した取組が誰にどのような成果をもたらすかを共有することが、県と助成先の双方の取組に対する理解を深めることが分かったため、平成 27 年度より共助づくり支援事業の助成金の申請書のフォーマットのなかで、誰にどのような成果をもたらすかを記載する箇所を新設している。なお、共助づくり支援事業は、NPO と市町村や自治体、社会福祉協議会、任意団体などが3主体以上で連携して取り組む事業で、対象分野は自由、助成金額は 20 万～50 万円となっている。
- ・ 申請書には、平成 26 年度以前も取組の成果を記載する箇所は設けられていたが、それを関係者別に分け、さらに成果の測定方法についても関係者別に記入するフォーマットとした。ただし、同事業は少額の助成であることからイベント的な事業が大半を占め、成果や成果の測定方法を関係者別に書き分けることが難しく、成果の測定方法はほとんどがアンケートとなっている。
- ・ そのため、平成 29 年度からはフォーマットを若干改変することが予定されているが、関係者別に成果を整理する申請書フォーマットは、申請団体の意識を成果に向けるためのツールとしては有効と感じられている。

②取組に関する外部への説明資料としての活用

- ・ SROI 測定の取組は、上述のとおり NPO 学会で発表されたほか、G8 社会的インパクト投資タスクフォース国内諮問委員会主催のシンポジウムや、日本ファンドレイジング協会主催のファンドレイジング・日本 2016 などにおいて発表されており、県の取組の PR になっていると感じられている。

3. SROI を活用することによる利点

SROI 活用方法には、マネジメントツールとしての活用、関係者との共有意識を醸成するためのコミュニケーションツールとしての活用、組織外への説明ツールとしての活用の3つが考えられる。

そして、SROI を活用することによる利点は、上述した平成 21 年に英国内閣府と SROI ネットワークの共同で発行された SROI ガイドラインにおいては、提供するサービスの改善と組織の持続性の向上の2つであると整理されている。具体的な利点は下表に整理したとおりで、SROI の活用方法によって異なってくる。

マネジメントツールとして活用する場合、SROI では取組がどのような社会的価値を将来的にもたらすのかを予測できる点が大きな特徴である。というのも、SROI には過去に起きた事象の社会的価値を測定する分析型と、将来において想定した成果が実現した場合の社会的価値を予測する予測型の2つがあるからである。

また、関係者とのコミュニケーションツールとしてできる点も、SROI の大きな特徴となっている。これは、後述する SROI 原則にあるとおり、SROI が関係者を巻き込んで行う参加型評価であるためである。SROI は最終的な算出値に注目されがちであるが、SROI ネットワークジャパンの伊藤氏は、SROI は SROI 値そのものよりも、その過程において関係者間で取組がもたらす社会的価値についての合意形成が図られ、取組が価値を生むプロセスについて理解が深まり、それが経営判断や投資判断などに活用されることに価値があると繰り返し主張されている。

組織外への説明ツールとして活用する場合は、予算や寄附・投資などの資金調達につながることで、組織への注目度や信用力が高まることが利点としてあげられる。

図表 43 SROI を活用することによる利点

SROI の活用方法	SROI を活用することによる利点	
マネジメントツールとして活用	取組の改善	<ul style="list-style-type: none"> 取組の社会的価値を認識・予測できる 取組の社会的価値をどう最大化するかについて議論するための材料となる 取組に対して適切な資源配分を考える際の材料となる
関係者との共有意識を醸成するコミュニケーションツールとして活用		<ul style="list-style-type: none"> 関係者と取組がもたらす社会的価値について合意が図られる 関係者と社会的価値を最大化するための道筋について対話・共有できる
組織外への説明ツールとして活用	組織の持続性向上	<ul style="list-style-type: none"> 予算や寄附・投資などの資金調達につながる 組織への注目度が高まる 組織の信用力が高まる

(出典)英国内閣府(2009)「Social Return on Investment」を参考に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが一部加筆

4. SROI の分析方法

4.1 原則

SROI ガイドラインでは、SROI 分析にあたり留意すべき7つの原則が定められている。

上述のとおり、SROI は関係者を巻き込んで行う参加型評価であり、分析の過程で関係者と対話をし、どのような変化が起こっているのかを理解することが重要となる。そして、SROI の活用事例のなかで触れたとおり、SROI は代理指標の設定や金銭価値換算するアウトカムを増やすことで算出結果が大きく変わってしまうため、都度の判断が必要な手法である。そこで、重要性が高いアウトカムのみを金銭価値換算する対象とし、過大評価を避けることが原則として盛り込まれている。

図表 44 SROI 分析の7つの原則

1.	関係者を巻き込む
2.	どのような変化が起こっているか理解する
3.	重要な要素を見逃さない
4.	重要な要素のみを評価対象に取り込む
5.	過大評価を避ける
6.	透明性を確保する
7.	分析結果を検証する

(出典) 英国内閣府(2009)「Social Return on Investment」

4.2 手順

SROI ガイドラインでは、SROI 分析の6つの手順が詳述されている。以下では、この1つ1つの手順について概要を説明する。

また、ステップ2からステップ5についてはインパクトマップと呼ばれるシートを埋めていくことから、最初にインパクトマップの構成を紹介する。

図表 45 SROI 分析の6つのステップ

ステップ1	SROI のスコープ (分析範囲) とキーとなる関係者の特定
ステップ2	アウトカムのマッピング
ステップ3	アウトカムの実証とその価値評価
ステップ4	活動によるインパクトの確認
ステップ5	SROI 値の算出
ステップ6	SROI 分析の報告ならびに組織への定着

(出典) 英国内閣府(2009)「Social Return on Investment」

インパクトマップのひな形は様々あるが、下記に一例を示す。

図表 46 インパクトマップのひな形

事前準備、ステップ1						
SROI分析の目的						
SROI分析結果の用途						
分析対象の取組					分析期間	
取組の目的、概要					予測・評価型	

ステップ1	ステップ2					
関係者	インプット		アウトプット	アウトカム		
	項目	金額	項目	項目	変化量	情報源
誰に影響を与えるか	何を投入するか		何をしたか	どのような変化か		

ステップ3				ステップ4			
アウトカム (再掲)	金銭価値換算するための代理指標	単位価値	情報源	死荷重	寄与率	逓減率	置換効果

ステップ5						
アウトカム (再掲)	社会的価値の計算			●年目までの社会的価値の合計 (A)	インプットの合計 (B)	SROI値の算出 (A/B)
	1年目	・・・	●年目			

4.2.1 ステップ1：スコープ（分析範囲）とキーとなる関係者の特定

ステップ1はSROI分析をする対象の取組と、その取組に関わっている関係者のうちキーとなる関係者を特定する段階であるが、まず、その準備段階として、SROIを通じて何を達成したいのか、その分析結果を誰に向けて示し、何に活用するのかを整理することが大切である。

上記が整理された後、具体的な分析範囲を決めていく。

図表 47 ステップ1における確認項目

<p>●事前準備項目</p> <p><input type="checkbox"/>何を目的としてSROIを用いた効果測定を行うか</p> <p><input type="checkbox"/>効果測定結果を誰に知ってもらいたいのか</p> <p><input type="checkbox"/>効果測定結果を、何に活用するか</p> <p>●分析範囲を決めるための検討項目</p> <p><input type="checkbox"/>予測型（将来において想定した成果が実現した場合の社会的価値を予測する）にするか、分析型（過去に起きた事象の社会的価値を測定する）にするか</p> <p><input type="checkbox"/>どの取組を分析対象とするか</p> <p><input type="checkbox"/>分析対象期間はどうか設定するか</p> <p><input type="checkbox"/>分析対象とする取組には誰がどのように関わっていて、そのなかで分析対象とすべきキーとなる関係者は誰か</p>
--

4.2.2 ステップ2：アウトカムのマッピング

ステップ2はインパクトマップに関係者ごとのインプット、アウトプット、アウトカムを記入していく段階であるが、インパクトマップの作成に入る前に、まずは、分析対象とする取組の関係者と分析の進め方についてあらかじめ協議をし、SROI 原則の1番目にあるとおり「関係者を巻き込む」ことが必要である。インパクトマップの作成に際しては、特にアウトカムの考え方は、関係者間で見解が異なることが多いため、関係者へのヒアリングなどを通じて関係者と繰り返し対話をしながら作成していく。

図表 48 ステップ2における確認項目

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> 関係者と分析の進め方を共有したか
<input type="checkbox"/> インプット、アウトプット、アウトカムの分類は適切か
<input type="checkbox"/> 関係者別のインプット、アウトプット、アウトカムについて関係者間で合意できているか |
|--|

4.2.3 ステップ3：アウトカムの実証とその価値評価

ステップ3はステップ2で整理したアウトカムについて、アウトカムを測るための指標を設定し、データを収集し、その価値を評価する段階である。

アウトカムを測るための適切な指標やその収集方法については、関係者が詳しく、また関係者の協力が必要なことから、関係者へのヒアリングなどを通じて決めていく。

アウトカムデータが収集できたら、主要なアウトカムについて金銭価値換算するための代理指標を設定し、金額に換算する。

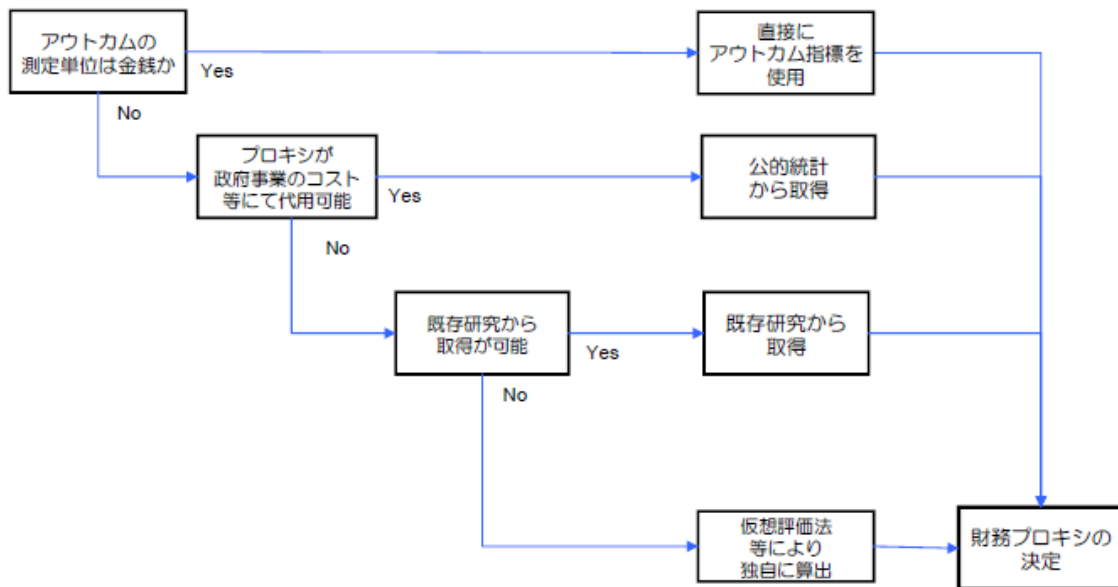
図表 49 ステップ3における確認項目

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> アウトカムを測定するための指標設定は適切か
<input type="checkbox"/> 指標のデータのうち、既存データが使えるものは何か
<input type="checkbox"/> 指標のデータのうち、新たにデータを収集するものはどのようにして収集するか
<input type="checkbox"/> 金銭価値換算するアウトカムは何か
<input type="checkbox"/> 金銭価値換算するための指標の設定は適切か、その情報源は何か |
|---|

なお、代理指標の設定の仕方は、「SROI 実施ガイドライン」²⁰に掲載されている。ガイドラインでは仮想評価法による設定が紹介されている。仮想評価法とは、仮の設定に対する支払意思額や受入代償額を関係者に聞くことで、アウトカムの価値を評価する方法である。例えば、ある取組により生活環境が改善した場合に、生活環境の改善のためにいくらまでなら支払う意思があるかを聞き、その額をアウトカムの価値とする。仮想評価法のほかにも、サービスを手に入れるために移動するための費用を価値として評価するトラベルコスト法などもある。

²⁰ <http://tama.sfc.keio.ac.jp/sest/guideline-sroi.pdf> (文部科学省「科学技術イノベーション政策のための「政策のための科学」推進事業」において、独立行政法人科学技術振興機構社会技術研究開発センターが実施した「科学技術イノベーション政策のための科学・研究開発プログラム」における平成23年度採択プロジェクト「科学技術への社会的期待の可視化・定量化手法」の研究成果。研究代表者は玉村雅敏氏と伊藤健氏。)

図表 50 代理指標 (財務プロキシ) の設定方法



(出典) 玉村・伊藤(2014)「SROI 実施ガイドライン」

4.2.4 ステップ4：活動によるインパクトの確認

ステップ4では、SROI 分析の原則の5番目に記されている「過大評価を避ける」ために、下記の4つの観点から取組以外の外部要因を差し引く。これにより、活動による真のインパクトが把握できる。死荷重、転移率、寄与率、逓減率については関係者へのヒアリングやアンケートのなかで把握する。

なお、SROI 値をどれだけ精緻に算出するかは、SROI 分析の活用方法にも左右される。分析結果を外部資金の獲得につなげることを目的としている場合は精緻に行う必要があるが、内部マネジメントに使う場合は多少荒い数値でも意味はある。

図表 51 取組以外の要因を差し引く際の4つの観点

デッド・ウェイト (死荷重)	プロジェクトが実施しなくても、発生したインパクト。SROI分析では、この影響を差し引く。
ディスプレイースメント (転移率)	プロジェクト実施がもたらす成果に対して、社会の他の局面で発生する相反する成果。この影響は相殺して検討する。
アトリビューション (寄与率)	プロジェクトの実施がどれだけ寄与をしているかの構成割合。プロジェクト実施以外の要因によるインパクトを除外する。
ドロップオフ (逓減率)	プロジェクトの実施によるインパクトが、一定期間にその効果を減少させる割合。この影響は類似のプロジェクトの実績を基に推計して割り引く。

(出典) 玉村・伊藤(2014)「SROI 実施ガイドライン」

図表 52 ステップ4における確認項目

- 死荷重、転移率、寄与率、逓減率についてのデータは収集できているか
- 外部要因を調べるなかで、分析対象とすべきなのに見落としていた関係者はいないか

4.2.5 ステップ5：SROI 値の算出

ステップ5では、SROI 値を算出する。将来予測をする場合、計算対象に入れる年数は、活動の成果の持続期間による。また、ここで、現在価値への割引計算や投資回収期間の計算をすることもある。

SROI 値を算出したら、その総計や関係者別の内訳が実感にあっているかどうかを関係者と協議し、もし実感にあっていないようであれば分析過程を見直す。

図表 53 SROI の計算式

$$\text{SROI} = \text{金銭価値に換算した社会的価値の総計} \div \text{投入した費用}$$

図表 54 ステップ5における確認項目

社会的価値の総計や、それを構成する関係者別の内訳は、関係者の実感にあっているか

4.2.6 ステップ6：SROI 分析の報告ならびに組織への定着

最後に、SROI レポートを関係者と共有し、SROI 分析を活用する段階になる。ここが最も重要なステップである。効果測定は、それを活用して初めて有益なものとなる。測定結果を活用して、取組の改善につなげるまでが SROI 測定の一連の流れであり、ステップ6なしでは、SROI を活用することによる利点を十分に享受できない。

ここでは、ステップ1の事前準備で整理した項目を再確認しながら、SROI 分析結果を材料にしてどのように取組の社会的価値を最大化できるのかを関係者と議論する。

なお、SROI レポートは、ステップ5までで作成してきたインパクトマップに加えて、金銭価値に換算しなかったアウトカムについても、定量的・定性的に評価した結果について解説を加える。さらに、レポートの信頼性や透明性を高めるため、分析過程についても記述をすることが有効である。

図表 55 ステップ6における確認項目

ステップ1における事前準備で検討したとおり、分析結果は活用できたか

以上、SROI の分析方法について概要を説明したが、詳細は公表されている SROI レポートや下記の資料等を参考にされたい。なお、各ステップにおける確認項目については、英国内閣府(2009)「Social Return on Investment」に詳述されている。また、巻末にインパクトマップのシートをつけているので御参照されたい。

図表 56 SROI の分析方法を記した主な参考資料

- 英国内閣府(2009)「Social Return on Investment」
http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/03/1503SROI_TEXT.pdf
- 慶應義塾大学 SFC 研究所 (研究代表者 玉村・伊藤) (2014)
「SROI」実施ガイドライン <http://tama.sfc.keio.ac.jp/sest/guideline-sroi.pdf>
- 特定非営利法人 SROI ネットワークジャパンウェブサイト <http://www.sroi-japan.org/>
- コミュニティ・ユース・バンク momo 「SROI 測定ワークシート集」
- 社会的インパクト評価イニシアチブウェブサイト (SROI を活用した分析レポートの一覧を掲載)
<http://www.impactmeasurement.jp/case/>