

英国の休眠預金制度

・インパクト評価からの学び

2019年8月21日(水)

関西大学商学部教授 馬場英朗

※本報告は2017年度関西大学在外研究及びJSPS科研費
16K04021の助成による研究成果の一部である。

- 2000年頃：活動の意義や適切に運営していることをどう理解してもらうか？（アカウンタビリティ）
- 2007年頃：活動や組織を維持するためにはどのようなコストや財源が必要になるか？（フルコスト）
- 2010年頃：NPOの存在意義や生み出す価値をどのように見せるか？（社会的価値）
- 2017年頃：活動と成果との間にある因果関係をどのように立証するか？（インパクト評価）

- イギリスの休眠預金活用はファイナンス（ファンドやポートフォリオなど）の考え方に基づく（利率6～12%程度）。
- 資金は回収されることが原則であるため、インパクト評価により成果を示すことは必ずしも求められない（グッド・インパクトの収集）。
- 社会にインパクト（イノベーション）をもたらす投資先を探すことが重要であり、社会的課題の解決が達成されたかどうか第一義的な目的となるわけではない。
- インパクト評価ではなく、ファンドと理事会等のガバナンスによってモニタリングが行われる。



Bridges Venture
Social Finance
Big Issue Invest
Social and Sustainable Capital

- 標準化された評価手法はなく、例えば公共サービス分野では成果をエビデンスに基づいて測定することを総じてインパクト評価と称している。
- SROIのように広範な波及効果ではなく、個人や社会に生じた「変化」を抽出し、公共サービスが直接的に生み出した社会的価値をみせる。
- 成果を科学的に証明するよりも、様々な利害関係者が交渉を行うことによって、お互いに合意できる比較的シンプルな根拠を確保する。
- アウトカムの達成を管理するのではなく、目的を達成できるよう柔軟にアプローチを選択できるようにすることがねらいとなる。



NATURE OF OUTCOME	INNOVATION FUND ROUND ONE	INNOVATION FUND ROUND TWO
	(Maximum price of outcome)	
Per participant age 14-24 classified as NEET		
Improved attitude to school/education	-	£ 700
Improved attendance at school	£ 1,300	£ 1,400
Improved behavior at school	£ 800	£ 1,300
QCF Accredited entry level qualifications (below GCSE)	-	£ 900
First QCF Level 1 Qualification	£ 700	£ 1,100
First QCF Level 2 Qualification	£ 2,200	£ 3,300
First QCF Level 3 Qualification	£ 3,300	£ 5,100
Entry into Education at NQF Level 4	£ 2,000	-
Successful Completion of an ESOL Course	£ 1,200	-
Entry into First Employment	£ 2,600	£ 3,500
Entry into Sustained Employment	£ 1,000	£ 2,000

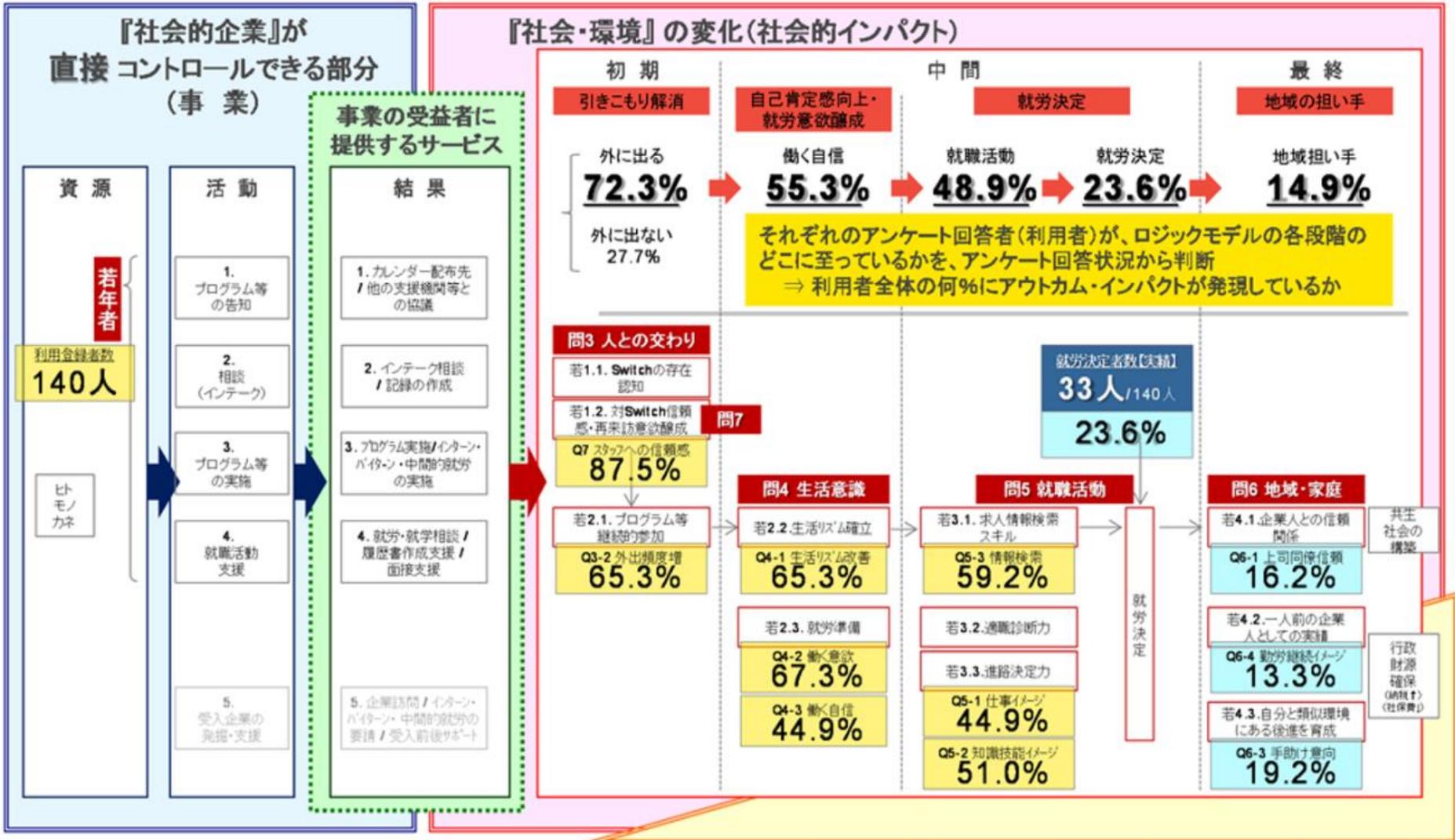
Metcalf, Lara and Levitt, Andrew (2017) “Outcomes Rate Cards: a Path to Paying for Success at Scale”

インパクト評価の事例

実施場所	成果指標
ピーター バラ刑務所	プログラムの実施前後において、サービスを受けない対照群（全国平均データ）の再犯率の変化分と、サービスを受ける処置群の再犯率の変化分を比較することにより、プログラムによって再犯率の低減率がどれくらい高められたかを測定する
グレーター ロンドン	<ul style="list-style-type: none"> (1) コホートにおける路上生活者の減少数 (2) 長期居住先の確保数 (3) 外国人路上生活者が母国で再定住した数 (4) 救急医療の利用削減数 (5) 就労数（フルタイム、パートタイム、ボランティアとして3カ月・6カ月以上継続） (6) 職業訓練参加者数
グレーター マンチェス ター	<ul style="list-style-type: none"> (1) 学校や教育に対する態度の改善 (2) 出席率の改善 (3) 学校での行動の改善 (4) QCF（資格認証枠組み）入門レベルの修得 (5) 最初のQCFレベル1, 2, 3の認証 (6) 新規の就労 (7) 就労の継続
エセックス 市	SIBが開始する前に集計された過去30カ月650件のケースと、MST（マルチ・システミック・セラピー）サービスを受けた児童の4半期毎の平均施設入所日数を比較する
イギリス 全国	<ul style="list-style-type: none"> (1) 養子縁組が必要な子どもの登録数 (2) 養子縁組の実施数 (3) 1年後も養子縁組関係が続いている数 (4) 2年後も養子縁組関係が続いている数
ニュー カッスル	<ul style="list-style-type: none"> (1) ツール（Wellbeing Star）を用いて患者の健康・福祉に関する8分野の改善を測定する (2) 処置群が利用した二次医療のデータと、比較的裕福な東部地域に居住する対照群が利用した二次医療のデータを比較する

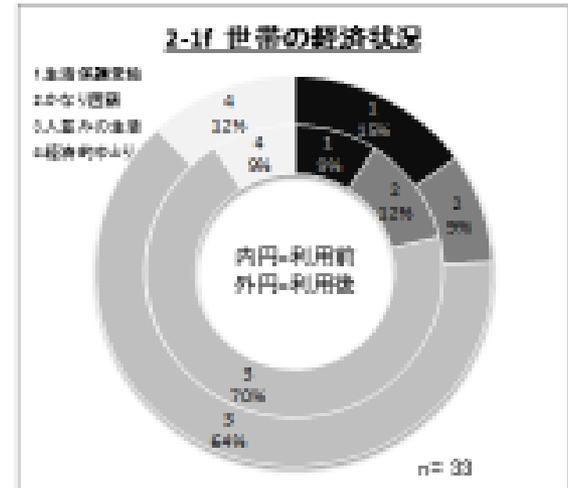
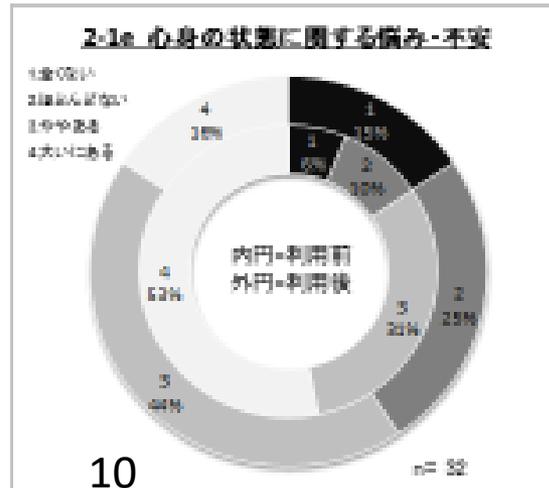
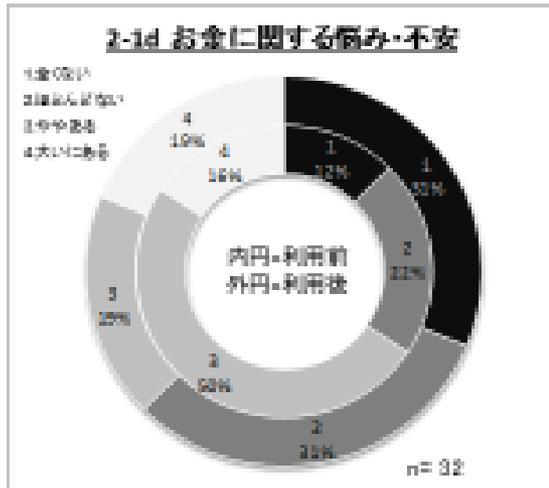
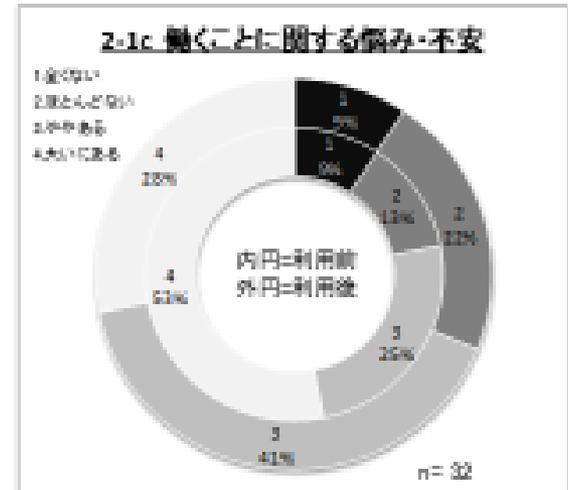
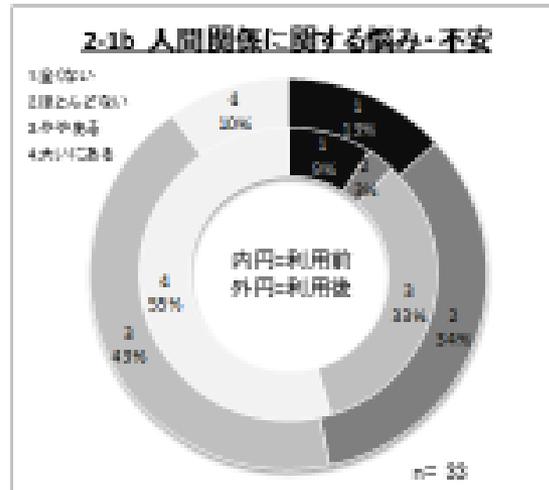
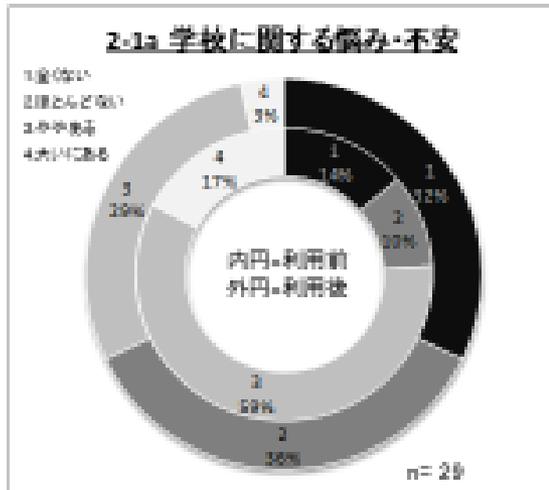
- SR/SDGs : アカウンタビリティ
⇒ Impact Assessment
- 公共サービス改革 : 成果連動型契約
⇒ Impact Measurement
- 社会的投資 : イノベーション
⇒ Impact Evaluation

評価の目的によって置くべき成果指標が異なるが、団体による自己評価は“Measurement”であるべきではないか（活動が生み出す「変化」を、事前に定めた成果指標にもとづいてモニタリングする）。



認定NPO法人Switch ~利用者向けアンケート【続】

- 利用者が最も不安・悩みを抱えているのは「人間関係35%」「働くこと28%」「心身の状態25%」の順
- 石巻NOTEに参加する前・後で、抱えている悩み・不安が軽減されている傾向が見て取れる



「はたらく」に課題を抱えた若者に対するインパクト

通所を促し 引きこもり解消

- 引きこもりが解消、
外出が増えた

80人
(試算値) 

社会的価値
約**1,297**万円/年
試算

プログラム参加で 自己肯定感醸成

- 自信が付き、勤労
意欲が醸成された

61人
(試算値) 

社会的価値
約**327**万円
試算

就労準備にて 就活スタート

- 就職活動を開始した

54人 
(試算値)

社会的価値
約**319**万円
試算

就労決定

- 就職が決定し、次の
ステップに進んだ

33人 
【実績値】

社会的価値
約**2,166**万円/年
試算

支えられる側から 支える側へ

- 地域企業との信頼
関係を構築し、後進
の育成したいと考え
始めた

21人
(試算値) 

人材不足に悩む企業に対するインパクト

若者イメージの変化

- 「課題を抱えた若者は現実逃避している」「性格が暗いと感じる」「なまけている」「よくわからない」とかんじていた若者に対するイメージが、実際に受け入れを進めることで、ポジティブなイメージに転換されている。

雇用イメージの変化

- 「若者に適当な仕事がない」「若者は作業効率が低い」「若者とのコミュニケーションが困難」という雇用イメージを持っていた企業が、実際に受け入れを進めることで、不安やネガティブなイメージが払しょくされている。

若者を雇用するメリット

- 若者を受け入れるメリットとして「職場の雰囲気良くなる」「地域社会の評判が良くなる」「職場のコミュニケーションがスムーズになる」「労働力不足の解消につながる」等、多くのメリットがあると感じる企業、従業員が増加した。

- インパクト評価にかかわらず、経営データを収集・分析して事業を見直すことは、営利・非営利を問わず本来は必要不可欠である。
 - データベースを整備して個票ごとの時系列データを分析できるようにし、シンプルな指標で分析を行えるようにしておけば運用コストはそれほどかからない。
 - イギリスでは、1～2億程度の比較的小規模なプログラムも増えており、取引コストの削減が進められている。
 - ただし、特殊な評価手法ではなく、日々の活動データを収集するために「インパクトを測定する」という程度で考えないと負担は非常に大きくなる。
- ⇒ 「評価指針」の定める評価方法は多様かつ複雑であり、団体側に生じる心理的抵抗は大きい。

- 成果を達成すること自体（成果主義）ではなく、活動と成果との間にある因果関係が適切に機能しているか（成果指向）を検証することが重要になる。
 - 長期の成果を達成するための仮説にもとづいて、初期的・中期的な成果のマイルストーンを設定できる。
 - 成果を「変化」として説明できるのであれば定性的な指標であっても評価の対象となる。
 - 目標管理をして「成果を出す」ためではなく、成果指向を促して活動の創意工夫（イノベーション）を生み出すための評価手法である。
- ⇒ 最終成果を出すことに活動がしばられるという警戒感が強いが、事後評価ではなく、継続的なモニタリングが重要になる。

- SROIは広く社会に生じる波及効果を測定する評価手法であり（広義のインパクト評価）、成果を「変化」として測定するインパクト評価として非常に特殊なもの。
- イギリスでは、プログラムの成果測定にSROIはほとんど使われておらず、アカウントビリティやコミュニケーション・ツールとして主に用いられている。
- 日本では、「インパクト評価＝SROI」という誤解が根深く、結局は金銭換算や定量評価が強制されるのではないかという警戒感がある。

⇒ インパクト評価では目的と結びついた成果指標をいかにしぼり込むかということがポイントになり、貨幣換算が有用な場合もあるが、必要としない団体にまで期待されるようになるると本末転倒である。

- インパクト評価に限らず、現状の委託事業や助成事業にはクリームスキミングやチェリーピッキングのリスクが常に存在している。
 - イギリスでは事前に介入対象を定め、事業目標と成果指標を決めておき、事業の途中で評価の対象や方法を変更しない（途中で変化があると成果が介入によるものか、母集団や評価方法の変動によるものか不明確になる）。
 - 「成果の可視化・成果重視」を強調し過ぎると形骸化（無謬性）が生じて評価結果が歪められるとともに、リスクへの挑戦を阻害する（いかに失敗を許容するか）。
- ⇒ 「資金が適切に使われたことを説明する」という評価が行われる場合には、「成果が出た」というつじつま合わせが行われることが大きく懸念される。

- インパクト評価は多様な価値を測定するものではなく、目的と成果の因果関係を明確にするための評価手法であるので、成果指標はシンプルにした方がよい。
 - 本来、公益活動は社会や個人に何らかの「変化」を起こす活動であるため、例えば地域の地道な活動等であっても成果指標を設定することは可能ではないか。
 - 子どもの成績を上げたり雇用を生み出したり、ということが本当の成果でないという場合もあるが、「本当の成果」というものをロジックに落とし込むことが新たなイノベーション（従来にないアプローチ）を生み出す。
- ⇒ インパクト評価自体の制約や限界はあるが、どのような「変化」をもたらしたかを示すことは重要であり、それを表す成果指標を議論することが改善・変革につながる。