

序文

内閣府担当大臣 リーアム・バーン

サードセクター担当大臣 ケヴィン・ブレナン

英国政府は、すでに英国経済において強力な影響力を持っているサードセクターをさらに強化し、公共サービスの変革へと動いている。多くのサードセクター組織は、重要な役割を果たしているにもかかわらず、活動の社会や環境に対する価値が正当に評価されていないケースが少なくない。厳しい経済状況に直面している今こそ、社会や環境面の価値を創造している活動に対する理解を深め、リソースタイミングよく効率的な、適切な人材や組織に対するリソース投入を行わなければならない。

本書はそのための格好のガイドであり、サードセクター組織が活動の成果を顧客や政府、国民に積極的に伝え、社会や環境面の価値を実証すると同時に、誰もが理解できる標準化された評価手法の確立への助けになる。

またこのガイドは、サードセクターに業務委託しようとする行政組織や投資家にとっては判断指標にもなる。公共セクターには、公共サービスを利用する国民や、サードセクターの活動によってメリットを享受できる人々にとって、何が本当に重要かを把握するためのデータとなるからだ。

そして何よりも、このような指標を確立することにより、英国社会において本当に支援を必要としている人々に対するサポートが実現するはずだ。

謝辞

本書の執筆は、ジェレミー・ニコルス、イーリス・ロウラー、エヴァ・ナイツェルト、ティム・グッドスピード、編集はサリー・キュービットが担当し、シーラ・デュリー、ジェニー・イングリシ、カール・リーサム、トリス・ラムレイ、リチャード・パイパーの協力を受けた。

また、さまざまなコメントや指摘ならびにアドバイスを、顧問のメンバーやSROIネットワークのスタッフからいただいた。SROIネットワークのヘレン・フィッツヒュー、エイドリアン・ヘンリック、マーチン・キンセラ、デイビッド・マーシャル、キャスリーン・クイン、ケビン・ロビー、ステファニー・ロバートソン、ピーター・ショルテン、サラ・ウィリアムズには、お礼申し上げます。

顧問メンバーのサイーダ・アフメド、グスタボ・バガティニ、サイモン・ベリー、アミティ・カナガレトナ、アンドレア・チョウハン、ケン・クーパー、テレサ・クロウリー、エリー・デ・デッカー、デイビッド・エメルソン、トレイシー・ヒューストン、ブラディーブ・ジェシー、ジョン・キングストン、マーチン・キンセラ、アラン・ナイト、ジョージ・リーヒ、リズ・リストン・ジョーンズ、ジョセフ・ロウ、ファーガス・ライアン、クレール・ミシュレ、ラルフ・ミッチェル、ペニー・ニューマン、ゲラルド・オープンハイム、アクヒル・パテル、ジョン・ピアース、テス・ペンドル、マシュー・パイク、マーチン・スコット、オリバー・サイアン・デイビス、リチャード・スペンサー、ジョン・スチュワート、クリス・ウォーカー、ピーター・ウェルズ、ジョー・ウィーラーにも感謝申し上げたい。特にグスタボ・バガティニとジョン・ピアースからは貴重な意見を聞くことができた。

さらに、SROIの開発段階ではジェド・エマーソンやロバート・エンタープライズ・デベロップメント・ファンド、作業中はnef（ニュー・エコノミクス財団）やSROIネットワークのスタッフの支援を受け、そのほかにもハドリー・トラスト、アドベンチャー・キャピタル・ファンド、イコール・ソーシャル・エコノミー・スコットランド・デベロップメント・パートナーシップのサポートなど、数々の人物ならびに組織にご尽力いただいたことに謝意を表したい。

目次

序文	07
内閣府担当大臣 リーアム・バーン サードセクター担当大臣 ケヴィン・ブレナン	
はじめに	
1. 社会的投資収益率 (SROI) とは? SROI分析の原則 SROI分析の手順	08
2. SROI分析はどのような役立つのか?	10
3. SROI分析を活用できるのは誰か 組織の種類 SROIレポートの分析に必要なスキル 分析に必要な時間	11
4. 本書の利用にあたって イラストの説明 用語の説明 仮想事例 参考資料	13
5. 今後の更新について	15
SROI分析ガイド	
第1ステージ:分析対象スコープと分析に参加するステークホルダーの特定	16
1.1 分析スコープ対象の特定	18
1.2 ステークホルダーの特定	20
1.3 どのようにステークホルダーに参加してもらうか	24
第2ステージ:活動の効果 (アウトカム) のマッピング	28
2.1 「インパクト・マップ」に作成	30
2.2 投入するリソースの特定	31
2.3 投入リソースの評価	31
2.4 活動の効果 (アウトプット) の確認	32
2.5 活動の効果 (アウトカム) の記述	33
第3ステージ:活動の効果 (アウトカム) の実証とその評価	36
3.1 活動の効果の評価指標の設定	38
3.2 活動の効果データの収集	40
3.3 活動の効果の持続期間の確認	43
3.4 活動の効果の価値評価	45

第4ステージ：活動によるインパクトの確認	54
4.1 過大評価と置換	56
4.2 外部要因	59
4.3 効果の逓減	61
4.4 インパクトの算出	62
第5ステージ：SROIの算出	64
5.1 将来予測	66
5.2 正味現在価値 (NPV) の計算	67
5.3 SROIの算出	68
5.4 感度分析 (センシティブリティ分析)	69
5.5 投資回収期間 (ペイバック・ピリオド)	71
第6ステージ：SROI分析のリポーティングと組織への定着	72
6.1 ステークホルダーへの報告	74
6.2 分析効果の活用	76
6.3 SROIレポートの保証	78
参考資料	80
1. SROIレポートのフォーマット	82
2. 用語解説	84
3. コスト配分における注意点	86
4. 投資の受入や借入がともなうプロジェクトの注意点	91
5. SROI分析についての参考資料	92
6. ダウンロード資料	95
7. SROIと各種評価手法との比較	95
8. SROIの7つの原則	96
9. SROI分析のためのチェックリスト	98
10. 仮想事例	102
11. 「インパクト・マップ」のフォーマット (本書の印刷版には綴込み形式で添付。ホームページからダウンロードも可能)	



はじめに



英国内閣府サードセクター局 (OTS) *ならびにスコットランド政府は、社会的企業をはじめとするサードセクターの組織運営やサードセクターへの資金提供、投資、業務委託のためには、サードセクターの活動による社会・経済・環境への付加価値の検証が、公共セクター、民間セクターに共通して重要な課題になっていることを認識している。そこで、OTSは社会的価値の評価のための3年間のプログラムに資金助成を行い、2008年11月からSROIネットワーク (社会的投資収益率の活用を目指す会員組織)、nef (民間シンクタンクであるニュー・エコノミクス財団)、チャリティーズ・エバリュエーション・サービス (ボランティアに関するコンサルティング組織)、NCVO (ボランティア組織全国協議会)、NPC (チャリティーに関するコンサルティング組織) による共同研究を進めている。

また、スコットランド政府もSROIの重要性を理解し、SROI分析に必要な指標のデータベース作成を行っている。

本書は、このプログラムの一部としてこれまでに発表されたSROIに関する3種類のガイドを参考に^[1]。SROIの標準化やSROI分析手法の確立ためにまとめたものである。自らの活動や、資金提供先あるいは業務委託先の活動が、社会・環境・経済に与える価値を評価・分析しようとする人々のための内容になっている。

なお、これらの研究プログラムの詳細やSROIをめぐる動きについては、SROIネットワークのウェブサイト参照してもらいたい (www.thesroinetwork.org)。

* Office of the Third Sector (OTS、サードセクター局) は、2006年5月に設立され、2010年5月の総選挙後、Office for Civil Society (OCS、市民社会局) に名称変更されている。

1. 社会的投資収益率 (SROI) とは？

私たちの日々の動作や行動は、価値の創造や破壊をもたらし、その結果私たちを取り巻く世界に変化が生じている。ただ、私たちの生み出す社会的価値は、そのうちわずかしか金銭価値に換算できないにもかかわらず、多くの場合、金額換算できる部分だけが評価指標となっている。そのため、金銭で取引できるものが過大評価され、社会的にとって、より重要なものが見過されていることが少なくない。金銭価値を評価指標にした、不完全な情報に基づく判断では、あらゆる影響が十分検証されないため、必ずしも最善の判断ができない。

このように、より広い価値の概念に基づき、評価や検証を行うためのフレームワークが社会的投資収益率 (Social Return on Investment: SROI) である。この指標では、社会・環境・経済面の費用と便益を以て、様々な活動による社会的インパクトを評価し、社会の格差や環境破壊等の課題を解決する一助とし、生活の質を改善することを目指している。

具体的な評価指標となるのは、評価対象となる活動による影響を受けたり、活動にかかわったりする人や組織への影響である。社会、環境および経済に対する変化を評価することにより、その金額換算価値を算出し費用対効果を理解する。例えば、SROIが3:1の場合、1ポンドの投資から3ポンドの社会的価値が生まれたことを示す。

SROIで重要なのは、金額に換算された価額ではなく、価値そのものである。金額は価値を伝えるために用いられる、一般的な共通単位でしかない。

また、例えば事業計画に収支見通しだけでなく数々の情報が含まれるのと同じように、SROIも単なる数値ではなく、意思決定の基礎となる社会的変化や、さまざまなケース・スタディや社会的価値の質的・量的、さらに財務上の情報を含む分析である。

その分析スタイルには、定型があるわけではない。組織全体の生み出す社会的価値を測ることもあれば、特定の組織活動による社会的価値を検証することもある。実際の分析を行う方法もさまざまであり、主に組織内のリソースで取り組むこともあれば、外部の調査機関に委託することもできる。

2種類のSROI分析

SROI分析には、次の2種類がある。

- 評価型：過去起こった事象を評価、分析する。
- 予測型：将来において、想定した成果が達成できた場合に生じる社会的価値を予測、分析する。

予測型のSROIは、活動の計画段階において特に有効な指標であり、そのプロジェクトへの投資が、どのようにして最大の効果をあげられるか、また活動の実施段階において、何を評価の対象にすべきかもわかるようになる。

初めてSROI分析を行う場合に問題となるのは、判断材料となる十分なデータがそろっていないことである。実際の活動の効果 (アウトカム) のデータが必要になる評価型のSROI分析を行うためには、まず予測型の分析を行うことにより、どのようにその後の活動の効果を捉えるかについての基本的なフレームワークを構築できる。そのため、通常SROI指標の導入には、過去を検証する評価型ではなく、将来の社会的価値を試算する予測型から始めるのが望ましい。そうすれば、的確なデータ収集システムが構築でき、その後に評価型の分析も可能になる。

SROIをどれだけ詳しく検証するかについては、その目的次第である。組織の内部資料としての簡単な

分析とすることも可能であるが、外部のステークホルダーに報告する本格的なレポートであれば丹念な検証が必要になる。

SROIの原則

社会関連会計（ソーシャル・アカウンティング）と費用便益分析（コスト・ベネフィット・アナリシス）の要素を組み合わせたSROIには、次の7つの原則がある。これらの原則がSROI分析の要件であり、詳しい内容については参考資料（★★ページ）で紹介する。

- ステークホルダーを巻き込む
- どのような変化が起こっているか理解する
- 重要な要素を見逃さない
- 重要な要素のみを評価対象に取り込む
- 過大評価を避ける
- 透明性を確保する
- 分析結果を検証する

SROI分析では、常に判断が求められる。その際、往々にして「重要性（マテリアリティ）の原則」が判断基準になるため、この原則は重要である。この「重要性（マテリアリティ）」とは会計上の概念からの転用であり、企業会計では、ある情報によって、ステークホルダー（利害関係者）が意思決定を行う可能性がある場合、その情報は重要性が高いと判断する。SROI分析では、あるデータを除外することによって活動内容が正確に伝わらないおそれがあれば、そのデータは重要だと判断する。また、透明性を担保しなければならないのは、何が重要であると判断したのかを開示することによって、分析作業になぜデータを加えたのか、あるいは除外したのかを示すためである。この重要性のチェックが必要なタイミングについては、後のパートで紹介するが、分析作業における判断を左右する重要性の概念は、ぜひ理解してもらいたい^[2]。

SROIの手順

SROI分析には、次の6項目の手順がある。

1. 分析の範囲と、キーとなるステークホルダーの特定

分析対象となる活動の中で、どこからどこまでをSROI分析の対象とするのか、そのプロセスにはどのようなステークホルダーが関わっているのかを明確にしておく必要がある。

2. 活動の効果（アウトカム）のマッピング

ステークホルダーと協議しながら、組織活動による変化の方程式（セオリー・オブ・チェンジ）を表す「インパクト・マップ」を作成し、活動のための投入リソース（インプット）と活動結果（アウトプット）、それによる活動の効果（アウトカム）を確認する。

3. 活動の効果（アウトカム）の実証とその価値評価

活動の効果を確認するためのデータを収集し、その価値を評価する。

4. 活動によるインパクトの確認

活動の効果の裏づけとなるデータを集めて金額換算し、外部要因による変化や組織活動に起因するものではない変化をそこから除外する^[3]。

5. SROIの算出

全ての効益を合計し、マイナス要素を差し引いて投資と対比することで、その効果を検証する。ここでは、その結果に対する感度分析も実施する。

6. SROI分析の報告ならびに組織への定着

忘れられがちだが、ステークホルダーと分析の結果を共有し、有効な活動内容を組織に取り入れるとともに検証結果を検証するという最後のプロセスは、きわめて重要である。

SROIは各種評価手法との共通点も多く、その詳細は参考資料のパートを参照してもらいたい(★★ページ)。

2. SROIはどのように役立つのか?

SROI分析は、幅広い目的に利用できる。戦略の策定や見直し、外部からの寄付や投資の要請のための活動効果のアピールとして使用する他、組織のリソース投入の判断指標としての利用、経営者が時間や資金を費やすべき対象を判断するための基準にもなる。

提供するサービス改善の効果

SROIは、次のような利用によってサービス改善に役立たせることができる。

- 活動の効果の社会的価値を理解し、それをどのように最大化するかについての戦略的議論を活発化させる。
- 活動に影響を与える想定外の要因に対処する際、適切なリソース配分を行う参考になる。
- 社会的変化を引き起こすための、外部の組織や人材と連携することの重要性を示すことができる。
- 組織の目標とステークホルダーの要望との調整を図り、社会的価値の最大化につなげることができる。
- 提供するサービス設計にステークホルダーに参加してもらうための正式な対話を創出する。

組織の持続可能性^{サステナビリティ}の向上効果

SROI分析は、次のような理由から、組織の持続可能性の向上にも貢献する。

- 組織への注目度が高まる。
- 資金調達が容易になる。
- 入札等での組織の信用力が高まる。

SROIが有効でないケース

次のような場合は、SROI分析は有効に働かない場合がある。

- 戦略的な計画策定プロセスがすでに導入、実践されている。
- ステークホルダーが分析結果に無関心である。
- サービスの価値を実証するためだけにSROI分析が行われようとしており、分析結果を活かして活動内容を改善する機会がない。

組織間の社会的価値の比較

組織によってステークホルダーは異なり、組織活動の社会的価値を分析する場合の判断もさまざまである。そのため、SROI分析の結果として算出される社会的利益率（ソーシャル・リターン・レシオ）だけを基準に組織を比較すべきではない。金融市場における投資判断でも、経済的利益以外の情報を必要とするように、社会的投資家はSROI分析のプロセスとして、あらゆる情報に目を通すべきだ。一方、組織側は、自らの社会的利益の時系列的な推移とその背景は把握しておく必要がある。また、資金提供者や投資家に対し、組織全体を評価する文脈の中で、社会的収益率を加えることの重要性のアピールを試みるべきだろう。

特別なアプローチが必要なケース

本書の内容は、ほぼ全ての状況に応用可能であるが、組織への投資の受け入れや、借入による資金調達がかかわる場合は、参考資料の注意内容を参照してもらいたい（★★ページ）。

3. SROIを活用できるのは？

組織の類型

SROIは、組織の規模や新旧に関係なく、サードセクター、公共セクター、民間セクターのあらゆる組織が活用している。

サードセクター組織や民間企業

サードセクター組織や社会的価値を生み出している民間企業は、SROIをマネジメントツールとして活用し、業績の向上、コストの認識、社会的付加価値のアピールにつなげることができる。既存の組織、あるいは事業プランを策定中のスタート・アップの区別なく有効なツールである。また、顧客が一般市民でも、公共セクターや民間組織であれ、組織活動による価値の分析に効果的である。

公共サービスの業務委託を行う行政機関や組織への資金提供者

公共サービスを外部委託する行政機関や、社会的価値を創造する組織への投資を行う投資家は、SROI分析を使ってまず候補となる団体を選定し、選定後は分析で得られた枠組みを活用し、業績や活動の進展状況を確認することができる。

社会的投資家ならびに公共サービスを委託する行政の責務は、その委託先が確実に社会的価値を提供できるようにすることである。そのためのシステムは組織ごとに異なる場合もあるが、社会的価値を評価することによって、適切な意思決定を行う点は共通である。具体的には、SROIは業務委託や投資における次の3つの点で有効な指標になる。

- **計画／事前調査** SROIの予測分析を用いて、戦略策定段階でのプログラム構築、市場調査、契約の範囲と詳細についての決定ができる。
- **募集／入札** SROIの予測分析から、最も高い社会的価値向上につながる応募者や入札者を判断できる（すでに投資案件にかかわっている組織が応募、あるいは入札に参加している場合は、SROIの評価分析が参考データになる）。
- **経過調査や評価／契約更新** SROIの評価分析を使って、優秀な応募組織や契約者を判断できる。

公共セクターによる業務委託の判断材料としてのSROIの活用は、財務省の予算査定基準の方向性と合致している^[4]。財務省の基準によると、予算の査定では「ユーザーの要望を満たすための、財やサービスの生涯コストと品質（あるいは目的との整合性）の最適なコンビネーション」を考えなければならない。その場合の費用と便益には「市場価格の存在しない、社会や環境面の費用および便益」も含まれる^[5]。

政策策定のための活用

社会的価値を把握することが不可欠な公共政策の策定にも、SROIは有効な指標である。たとえば女性犯罪者に対して、更生支援を目的にコミュニティでのペナルティとしての労働を賦課する場合と、刑務所での服役をさせる場合の社会的コストの比較に用いることができる^[6]。

SROIレポートの分析に必要なスキル

SROI分析には、さまざまな能力が必要である。たとえばステークホルダー対応や業績の評価・査定、MSエクセルの使用、基本的な会計業務の経験があれば望ましいが、それらの業務経験者でもSROIの研修を受けることは有益だろう。分析に当たっては、組織内スタッフのサポートを受けることもできるが、それが難しい場合には、外部組織の支援が必要になる。

分析に必要な時間

分析に必要な時間は、多くの要素を考慮しなければならないので一概に判断しにくい。分析の範囲や分析能力、データ収集の難易度のほか、組織の内部資料用なのか外部報告のための分析なのかによって、作業に要する時間は変わる。

新たな評価システムの導入には、リソースの投入が欠かせないしかし、様々な方法でそのリソースを最低限に抑えることができる。たとえば組織全体の評価ではなく、特定のプロジェクトや契約の評価から始めればよい。また、新たなビジネスや活動を検討している場合は、予測型のSROI分析に取り組みばよい。情報システム設計のための社内用SROI予測分析であれば、社外発表用の報告書のように詳細な内容でなくてもよい。

予測型にくらべて評価型のSROI分析は時間がかかり、数カ月におよぶこともあるが、組織内に必要なデータが蓄積されている場合や社会関係会計（ソーシャル・アカウンティング）のシステムが導入されている場合は、所要時間の短縮が可能である。ただし、データの評価システムの導入に時間がかかる可能性があるため、まず予測型SROIを行うことで、評価システムの設計および重要な評価項目の判断がしやすくなる。

4. 本書の利用法

本書では、SROIプロセスをステップを追って解説し、SROI分析を記した「インパクト・マップ」の完成を課題としている。「インパクト・マップ」は本書に添付されているが、SROIネットワークのウェブサイトからダウンロードすることもできる (www.thesroinetwork.org)。

SROI分析を初めて行う読者には、まず本書の全体を一読してもらいたい。分析作業はプロセスを追って行うが、同時進行できる項目もあるので、まず全体を一読して概要を把握した後、あらためて最初から分析作業を進めていくことが時間短縮のポイントになる。その際、本書に記載された全ての内容が、実際に行うSROI分析に必要なわけではないことを理解しておいてほしい。

SROI分析の経験がある読者は、本書は参考資料として活用するかもしれない。SROIの活用に関心のある社会投資家や公共サービスを委託しようとする行政組織であれば、最初のパートや基本的な考え方、SROIネットワークのウェブサイトで紹介している補足資料を重点的に理解すればよいだろう (www.thesroinetwork.org)。

イラストの説明

本書には、次のようなイラストが登場する。



学んだことを実践するポイント。実際に作業してみよう!



キーポイント。スムーズに作業を進めるためのヒント。



間違いやすいポイント。



前のステップに戻ったほうがよいポイント。



SROIは、いくつかの原則に基づいたフレームワークであることを忘れないでほしい。課題への対応に「正しい」判断や「間違った」判断がそもそもないことも多く、その場合は自分自身で的確な選択をしなければならない。このイラストは、そのようなポイントを示している。



「参加してもらおう」サイン。ステークホルダーに議論に参加してもらい、判断の見直しや確認をするポイント。

用語の説明

本書では、わかりやすさに配慮し、次のような表現を使っている。

- 「社会的価値」とは、社会、経済、環境面の価値を意味する。
- 「組織の社会的価値」ではなく「活動の社会的価値」という表現を使っている。組織の全ての活動を分析対象とする場合であれば、両者は同義である。
- 「インパクト」という表現は、外部要因を除外した、活動の結果活動の効果の持続期間を勘案した活動の効果（アウトカム）を意味する。
- 本書の対象は「あなた」だが、「あなた」個人の場合もあれば、「あなた」のグループを意味する場合もある。

仮想事例Wheels-to-Meals

ウィールズ・トゥ・ミールズ

本書では、このような形式で、仮想事例としてWheels-to-Mealsを取り上げている。

仮想の事例を用いることによって、SROI分析の原則やプロセス、「インパクト・マップ」の一部の項目を解説している。

仮想のWheels-to-Mealsは、配食サービスから始まったボランティア組織である。近年、サービス対象者が栄養のある温かい食事だけでなく、ボランティアメンバーとのふれあいや交流も望んでいることも認識されている。

そこでWheels-to-Mealsでは、地元の高齢者や障害者の中から適切な受益者を対象に昼食会を始めている。運営にあたるボランティアメンバーも高齢者である。昼食会の食材はこれまでの配食サービスと同じものを使うが、ボランティアメンバーが食事を届けるのではなく、食事場所に高齢者や障害者を送迎することが従来のサービスと異なる。この昼食会のサービスは、温かく栄養ある食事を提供し、食事場所に送迎することによって、人々との交流と同時に適度な運動機会を提供することである。サービス定員は30名、週5日、年間50週の活動である。

参考資料

本冊子には、綴込み形式の「インパクト・マップ」を添付している。同じ内容をSROIネットワークのウェブサイトからダウンロードすることもできる (www.thesroinetwork.org)。そのほかにも参考資料のパートでは、次のような資料を紹介している (★★ページ)。

- SROIレポートのフォーマット
- 用語解説
- コスト配分における注意点
- 投資の受入や借入がともなうプロジェクトの注意点
- SROI分析についての参考資料
- SROIと各種評価手法との比較
- SROIの7つの原則
- SROI分析のためのチェックリスト (実際の作業でチェックマークをつけることができる)
- 仮想事例の「インパクト・マップ」

5. 今後の更新内容

財務会計や、その他の評価基準と同様に、今後SROI分析の手法も改善され、さらに効果的な指標となるはずだ。本書の読者には、最新の体系を理解するためにウェブサイトをぜひチェックしてもらいたい。また、内容の向上についてのアドバイスがあれば、SROIネットワークのウェブサイトで受け付けている。

[1] SROIをテーマとするワーキンググループの活動をサラ・オールセンとジェレミー・ニコルスがまとめた「The SROI Framework」、ピーター・ショルテン、ジェレミー・ニコルス、サラ・オールセン、ブレット・ガリミディの共著『A Guide to SROI Analysis』、エヴァ・ナイツェルト、イーリス・ロウラー、ジェレミー・ニコルスの共著『Measuring Social Value』(nef)。

[2] 非営利組織AccountAbility^{アカウンタビリティ}の指針では、ステークホルダーの視点、社会規範、仲間の行動、資金面の問題、組織の方針および目的を考慮した上で重要性を判断すべきであるとしている。

[3] 英国では、新たな政策やプロジェクトならびに施策による社会的な費用便益の評価システムは、財務省が所管し、具体的な指針は「グリーンブック」にまとめられている。その「追加性」(ある行為によって初めて生じる成果)が、SROI分析における活動インパクトに相当する。

[4] www.hm-treasury.gov.uk/data_greenbook_index.htm
確認の上、原文のサイトアドレスを現存のものに変更

[5] 公共セクターが業務委託にSROIを活用するための詳細なガイドラインは、SROIネットワークのウェブサイトを参照 (www.thesroinetwork.org)。

[6] レポート「Unlocking value」(nef, 2008年11月)

第1ステージ:

分析スコープと ステークホルダーの 特定



SROI分析を始める前に、何をどのように評価し、なぜ分析作業を行おうとしているかを確認しておく必要がある。

評価型のSROI分析を行う予定であれば、SROI分析チームを立ち上げるのが効果的な場合がある。スタート前に分析のための支援を得られれば、SROI分析に必要な資金や人材などを手配しやすくなり、スコープを広げることができるかもしれない。

この第1ステージは、次の3つの手順を進める。

- 1.1 分析スコープの決定
- 1.2 ステークホルダーの特定
- 1.3 ステークホルダーにどのように参加してもらうかの決定

1.1 分析スコープの決定

SROIの分析スコープとは、具体的に何を検証の対象にするかの明確な定義。それには、分析によって改善したいことやアピールしたいことと、実際に検証できることとの調整が必要になるケースが多い。ここでの課題は、なぜ分析を行うのか、そのためにどれだけのリソースを投入できるのかを明らかにするとともに、分析内容の優先順位を決めることである。そうすれば、分析計画を着実に進めやすくなる。

これから紹介するのは、ある住宅財団のSROI分析スコープの決定プロセスである。

事例：ある住宅財団のSROI分析スコープの決定

ある大手住宅財団は、活動の社会的価値を算出し、その影響力を大口の出資者に理解してもらいたいと考えていた。その財団には35人のスタッフがおり、ユース・クラブや不動産リフォームプロジェクトなど、数多くのプロジェクトを進めている。財団にはSROI分析のための予算はないため、分析作業は組織内で行うこととし、品質担当マネージャーが責任者となった。

SROI分析の結果は、4カ月後の年末決算時にあわせて公表することにした。限られたリソースを使って、社内スタッフが短期間で分析を完了しなければならないため、ひとつのプロジェクトに絞り込んで分析し、そのほかのプロジェクトは翌年以降分析することとなった。まず分析対象となったのは、借入についてテナントに助言を行うプロジェクトである。アドバイスの結果、賃料を支払うことのできるテナントが増えるという意味で、財団への出資者にも直接影響のあるプロジェクトである。

分析スコープ確定のための検討事項◆

分析スコープを決めるため検討しなければならない項目は、次のとおりである。

1. 目的

SROI分析の目的は何か？ 何故今SROI分析を行うべきなのか？ 組織戦略の策定や寄付の要請など、SROI分析を行わなければならない特別な理由があるのか？

2. 聴衆

誰のために分析を行うのか？ 聴衆が誰かによって、どのようにコミュニケーションを行うかも変わる。

3. 組織の状況

組織のミッションや目的、どのように組織を変革しようとしているのかを考える。組織の特定の活動について分析する場合は、その活動の目的を理解しておく必要がある。つまり、組織がどのような活動を行い、それによって何を目指しているのかを把握していなければならない。この項目についての詳細説明は、参考資料のパートを参照してもらいたい。

4. リソース

SROI分析を実行するために、人材、時間、資金などのリソースがどれだけ必要か。それらのリソースは手配可能なのか。

5. 分析作業の担当者

SROI分析は組織内で実施できるのか、外部リソースのサポートが必要なのか。社内リソースと外部リソースの適切な配置ができるように、スタート時点から計画する。一般的には、財務・経理、プログラム評価、ステークホルダー対応などのスキルや経験が求められる。

6. 分析対象となる活動範囲

分析の対象を、組織の全ての活動とするのか、一部の活動だけに限定するのか。特定の資金援助を受けている活動や、優先順位の高いプロジェクトは、個別の分析が望ましいケースもある。初めてのSROI分析では、分析範囲を小さめに絞り込むほうが賢明である。

その分析の対象を明確に定義する。たとえば「若年層を対象とする活動」とすれば、組織内の複数の部署に関連があるかもしれないが、実際にはさらに具体的な「若年層を対象とするメンタリング指導」が実際の分析対象となるような場合がある。

7. 調査対象となる期間

通常のSROI分析は、会計年度にあわせた1年間の活動が対象となる。ただし、場合によっては業務受託先から特定期間の分析を求められる場合もある。

8. 予測型か評価型か

初めてのSROI分析であれば、評価に必要なデータがそろっていない場合、評価型より予測型の分析の方が短時間での実施が可能である。また、現時点で評価の対象となる活動に適切な評価データがなければ、予測型の分析を行うことによって評価のフレームワークを構築し、その後に評価型分析を行うこともできる。



キーポイント：適切な記録を残す

SROI分析を成功裏に終えるには、適切な記録作業が不可欠である。第6ステージまで進むにつれて、SROIレポートは、社会的価値を計算以外のもっと多くのものが含まれるということがわかるはずだ。意思決定や判断の経過についての記述も必要になる。そのため、スタート時点から計画や分析作業の進捗状況が詳細に記録されていれば、より簡単にレポートを作成できる。

分析スコープの見直し

新たな情報にあわせた分析スコープの見直しは、適切な措置であり、決して珍しいことではない。作業に参加してもらわなければならないステークホルダーの数やタイプを検討した後、分析スコープの変更を判断するケースは多い。そうすると分析に必要なリソースにも影響し、当初の分析対象を絞り込まなければならないこともある。

仮想事例：分析スコープ

ウィールズ・トゥ・ミールズ

Wheels-to-Mealsは、高齢者を対象とするボランティア組織であり、会員メンバーを施設まで送迎し、栄養に配慮した温かい昼食を提供している。その活動は、高齢者が仲間と交流するとともに、健康問題等についてのワークショップに参加し、適度な運動をする機会になっている。

このボランティア組織と契約している自治体が、このサービスを別の自治体と共同での委託を検討しており、Wheels-to-Mealsは活動の社会的価値を認めてもらえるようなアピールをすることによって、業務委託先として選定されたいと考えている。そのためスタッフならびに理事がSROI分析に備えて分析スコープを協議し、次のように決定した。

- 業務委託先として選定されることを目的とする
- 年間にわたるの全活動を分析対象とする
- 予測型の分析を行う
- 組織内のスタッフが分析作業を担当する

ただし、これは一事例であり、分析スコープで確定全ての事項全てが含まれているわけではない。



実践：分析スコープの決定と分析計画の策定

あなたが計画しているSROI分析について、以下の項目を検討してみよう。

- 1 あなたが行うSROI分析の目的は？
- 2 誰のための分析か？
- 3 分析が必要な組織の状況は？
- 4 調達できるリソースは？
- 5 分析の担当者は？
- 6 分析対象となる活動は？
- 7 分析対象となる時期（期間）は？
- 8 分析は予測型か、事前予測との比較を行う評価型か？

これらのスコープについての質問の答えは、実際の分析作業や事後のレポート作成に必要なので、記録に残しておくのがよいだろう。

第2ステップ ステークホルダーの特定

ステークホルダーのリストアップ

分析のスコープが決まれば、次はステークホルダーを特定し、分析に参加してもらう。ここでの「**ステークホルダー**」とは、SROI分析対象の活動によってメリットあるいはデメリットのある人物や組織を意味する。その中から具体的にどの人物や組織に、どれだけプラスの価値あるいはマイナスの価値を与えているかを検証することが、SROI分析の主要な目的である。

ステークホルダーを決定するためには、SROI分析対象の活動に関与する、あるいは活動による影響を受ける可能性のある全人物や組織をリストアップする。その関与や影響は、マイナスあるいはプラス、想定どおり、想定外のいずれの場合もある。

下に紹介するのは、今後のパートでも登場するMillRace IT のケースである。Wheels-to-Mealsのような仮想事例ではなく、実在するMillRace ITのステークホルダーをリストアップすると、次のようになる。

事例：MillRace ITのステークホルダーリスト

MillRace ITは、政府の支援を受けてボランティア活動を行うとともに、心のケアが必要な人々に就業機会を提供する社会的企業である。コンピューターのリサイクル活動を行うことによって、メンタル・ヘルスの問題を抱えている人々に就業・研修機会も提供している。

毎年、MillRace ITの研修を受けて就業する参加者がいる一方、受益者の特性上、通常の就業が困難な場合もある。そのようなケースでは、参加者に長期的なボランティア活動の機会を提供し、スタッフのサポートを受けながら生産的な活動に参加できるようにしている。MillRace ITでの時間を過ごすことによって、参加者は抱えている問題の悪化を抑え、回復を早めることができる。

MillRace ITの活動は、同じように心のケアのボランティアを行っているInterActのプロジェクトとして発足し、両組織の連携は現在も続いている。また、コンピューターのリサイクルビジネスを手がけるRDCともビジネスパートナーとしての関係を結んでいる。

そのようなMillRace ITの活動に関与している、あるいは活動の影響を受ける対象をリストアップすると、次のようになる。

- MillRate ITのスタッフ
- IT機器のリサイクル品を購入する個人顧客
- ITサービスを利用する組織
- 地域コミュニティのメンバー
- 活動の受益者（メンタル・ヘルスの問題を克服しようとする人々）
- 受益者の家族
- 地域のメンタル・ケアの医療機関
- InterAct（母体となった組織）
- RDC（MillRace ITにオフィスを提供している企業）
- 地域の自治体
- NHS（英国の国営保健医療サービス）
- 英国の納税者



実践：あなたのステークホルダーをリストアップしてみよう



どのステークホルダーが直接的に関係するかを判断する

上記の事例から、全てのステークホルダー候補にSROI分析に参加してもらわなければならないとすれば、すぐに作業が手に負えなくなることは明らかである。

あるステークホルダーを分析作業に加えるべきかどうかの判断には、プロジェクトのそのステークホルダーへの影響を考慮すればよい。分析対象となる活動によって大きな影響を受けるのは、どのステークホルダーか？ 次にステークホルダーの意見を聞く。その結果、当初の判断を変えなければならない可能性もあるが、この段階でまずステークホルダー全体への活動の影響を理解しておくことが大切である。

組織のミッションや目的ばかりにこだわっていると、ステークホルダーにとっての想定どおりの（あるいは期待していた）プラス効果を注目がちになり、予想外やマイナスの効果に目を向けないことが多い。しかし、思惑どおりであるかどうか、プラスの効果であるかどうかにかかわらず、全ての影響を把握することがSROI分析には不可欠である。

想定外のプラス効果もあり得る。たとえば、地域経済活性化のプロジェクトの評価型SROI分析では、雇用創出以外の数々の効果が報告されている。子供を持つ親たちは、就業による精神状態や生活環境の改善が見られ、良い親でいられるようになったと話す。ステークホルダーにとっては、想定外の効果のほうが必要な場合もあるのだ。

逆に**想定外のマイナス効果もある。**ロンドンに拠点を置くボランティア組織が、恵まれない家庭の子供たちを夏休みにギリシャに派遣し、研修を兼ねた休暇を提供する活動は、子供たちにとっての数々のプラス効果に加えて、飛行機移動による二酸化炭素の排出という意図せぬマイナス効果も生み出す。この場合、二酸化炭素排出量を効果測定に加えることによって、プラス・マイナスの相殺効果が明らかになると同時に、二酸化炭素排出量を抑制しながら目的を達成する方法を考えるきっかけにもなる。

別の活動を代替する形で、想定外の影響が生じることもある。たとえば、ある地域の犯罪が減ったことによって、別の地域の犯罪が増えることもある。このようなケースでは、近隣地区の住民をステークホルダーに加える必要があり、分析スコープを見直さなければならない場合もある。



キーポイント：想定外の影響とその予測

予測型分析の場合、組織やステークホルダーにとっての予想外の影響をあらかじめ想定することは容易ではないかもしれない。しかし、同じような状況での別の組織の過去の事例を参考にすれば、想定外の影響も予想できる場合がある。

MillRace ITのSROI分析に加えたステークホルダーと、除外したステークホルダーを紹介しよう。それぞれの判断に理由を記しており、各ステークホルダーにとっての影響を総合的に勘案していることがわかるはずだ。

事例：MillRace ITの重要なステークホルダーの特定	
主要ステークホルダー	ステークホルダーに加えた理由
MillRaceITのスタッフ	活動が存在しなければ雇用機会がなく、受益者の生活への影響が大きい。
の受益者（メンタル・ヘルスの問題を克服しようとする人々）	活動に成功すれば大きな効果が期待できる。活動の主要な受益者。
活動参加者の家族	受益者がメンタル・ヘルスの問題を克服できれば、治療のための多大な負担を抱えていた家族には大きなメリットになる。
エセックス州政府	コンピューターをリサイクルできれば、地域政府のゴミ埋立費用の削減につながり、環境基準の達成に貢献する。
中央政府（国営医療サービスNHS、労働ならびに福祉政策を所管する雇用年金省DWP）	活動が心身の健康回復に効果があれば、医療費を削減できる。また、保険給付金の抑制および雇用促進による税収増も期待できる。
対象外としたステークホルダー	ステークホルダーから除外した理由
理事会メンバー	理事会メンバーには、あまり影響がないことが判明した。
IT機器のリサイクル品を購入する個人顧客	別のルートでコンピューターを買うことができる。
ITサービスを利用する組織	別のサービスを利用することができる。
地域コミュニティのメンバー	影響が広範におよび、地域におけるステークホルダーを特定することが難しい。
地域のメンタル・ヘルスケア機関	中央政府の費用効果で把握できる（中央政府の項目を参照）



組織の活動と関連のあるステークホルダーを選ぶこと

SROI分析のステークホルダーには、評価対象の活動によって影響を受ける人たちを選び出すようにする。よくある間違いは、組織にとって重要な存在だが、評価対象の活動にはそれほど重要ではないステークホルダーをSROI分析に加えてしまうことだ。あるプロジェクトのSROI分析に、別のプロジェクトによりメリットを享受するステークホルダーが参加しないように注意する必要がある。



特定したステークホルダーグループには、顕著な相違がないようにする

ステークホルダーが特定されると、そのグループには、「地域住民」や「活動の参加者」、「若者」など、共通の特性があると思いがちだ。ところが実際には、それぞれのステークホルダーの中にも、年齢や所得などの属性によって、活動による影響や活動に対する要望が異なるケースもある。これらの違いが顕著な可能性があると考えれば、ステークホルダーをいくつかに分けて細分化するのが適切だろう。

場合によっては、受益者の過去の経験によって、特定の活動が効果があるかどうかを左右することもある。若者を活動の対象とする組織であれば、別の組織のサービスを受けたことのある人物には、受けていないグループよりも目立った効果があらわれる可能性がある。そのような若者は、別のグループに区分することによって、組織活動による本来の成果を把握しやすくなる。



実践：分析に加えるステークホルダーを決める

次のような表を作成してみよう。最初にリストアップした全てのステークホルダーを1番目の欄に列記し、プラス、マイナスにかかわらず組織活動への関与、あるいは組織活動による影響も記録する。次に、影響の大きいステークホルダーを選び出し、SROI分析にとっての「重要性」を判断する。その結果は、理由とともに3番目の欄に記入する。残りの3項目は、次のステップまで空欄でよい。

ステークホルダー名、組織活動に対する影響または組織活動によって受ける影響	プラス、マイナスにかかわらず、どの程度の影響が想定されるか	ステークホルダーに加えるか、除外するか？	分析への参加方法	人数は？	いつ？

第3ステップ ステークホルダーの分析への参加方法の決定

このパートでは、ステークホルダーにどのような方法でSROI分析に参加してもらうのかを説明する。ここまでのステップでは、ステークホルダーの特定や活動による影響についての判断は、分析者の知識や経験に基づいて行ってきた。

次のステップとして、ステークホルダーに分析に参加してもらえば、ステークホルダーにとって本当に重要なポイントを理解しやすくなるとともに、分析対象となる組織活動の強みや弱みについても理解が深まり、活動の改善のヒントにつながるだろう。

ステークホルダーによる分析への参加方法

ステークホルダーからの情報収集は、電話インタビューのような簡単なやり方もあれば、ファシリテーターのついた少人数のフォーカス・グループなどの複雑な方法もある。実際の活動対象者の情報が必要な場合は、現場のサービススタッフに最適な方法を聞いてみればよい。具体的には、次のような方法が考えられる。

- 全てのステークホルダーを集めて、直接インタビューする。
- ワークショップ形式のリラックスした雰囲気での意見交換し、ステークホルダーの発言を記録していく。
- 組織の年次総会や定例会議など、ステークホルダーとのミーティングの場で、アンケートを実施する。
- 主なステークホルダーグループの代表者に電話インタビューする。
- 主なステークホルダーグループの代表者にメールで簡単なアンケートをする。
- 交流イベントを開催し、スタッフがステークホルダーに意見を聞いていく。
- 個別にインタビューする。

理想的なのは、ステークホルダーの声を直接聞くことである。しかし、時間やリソースの制約のため、ステークホルダーに関する既存の資料を使用せざるを得ない場合もある。そのようなデータを使用する場合は、できるだけステークホルダーにインタビューしたものを利用する。また、例えば「次世代の子供たち」などのように、ステークホルダーと実際に接点を持っていないこともある。その場合は、代替となるグループを探す必要がある。



キーポイント：ステークホルダーの参画への配慮

特に大切なポイントは、ステークホルダーがスタッフであっても、資金提供者やサービス対象者であっても、SROI分析に協力してもらう時間やリソースに配慮することである。それぞれのステークホルダーの活動へ投資するリソース、活動への関与、活動への影響を検討してからミーティングを設定し、できるだけ効率的に作業を進める。分析作業中、追加データの収集のためにステークホルダーとの再度のミーティングが必要になりそうな場合は、相手はその趣旨を理解できるように説明することを心がける。

全体集会や研修会をはじめとする既存の会合の場も選択肢として考え、それらを利用できないかどうか検討する。ステークホルダーには特別なメリットがないにもかかわらず、長時間の協力を求めるときは、昼食や交通費、サービスクーポンなどを提供して参加を促す工夫をする。

どれだけインタビューを行うか？

この初期段階においては、統計上有意なデータ数を集めることにこだわる必要はない。インタビューにおいて、新しい情報が見つからず、すでに重要なポイントを引き出すことができたと思えば、調査を切り上げればよい。そのような状況は「データの飽和」と呼ばれ、社会調査では珍しいことではない。

効率的な時間活用

ステークホルダーに協力してもらうことを負担に感じたり、情報収集に長時間かけたりする必要はない。通常は分析作業の確認と見直しのプロセスにすぎないからだ^[1]。ただ、工夫次第で手短かに終わることもできる。

あらかじめ計画を立てておけば、作業時間（やステークホルダーの拘束時間）を効率的に使って、いくつかのデータを同時に収集することも可能になる。そのため、繰り返しステークホルダーに意見を求めなければならないと思わないことだ。

予測型のSROI分析であれば、第2、3、4ステージのデータは同時に収集できるケースが多い。

評価型の場合も第2ステージと第3ステージの3.1のデータは、一度に得られる。ただし、第3ステージの3.2のデータ収集には別の機会が必要になる。そのため、第3ステージの後半と第4ステージのデータ収集は、第2ステージと同時に行うか、第3ステージの3.2のデータ収集にあわせればよい。

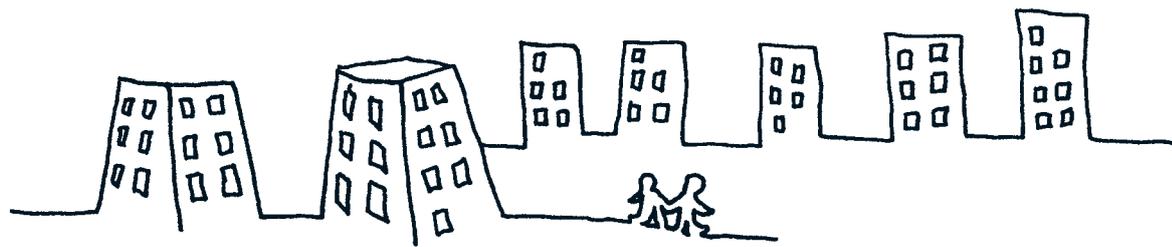
いずれの分析でも、第6ステージでは再度ステークホルダーとの接点が必要になる。



実践：ステークホルダーの参加計画

ステークホルダーの選別が終われば、第1ステージ・第2ステップで作成した表の残り3カ所にステークホルダーとの対応を記してみよう。ステークホルダーとどのように、何度、いつ接点を持つのかを詳細に記入する。そのスコープは、分析レポートにも掲載する。

[1] 財務省のグリーンブックのバランスの原則では、分析に費やす時間には活動全体の時間とのバランスが必要だと規定されている。



第2ステージ:

活動の効果 (アウトカム)の マッピング

第2ステージ



第2ステージでは、ステークホルダーからの情報に基づいて「●インパクト・マップ ●」を作り、SROI分析対象の活動が、一定のリソースを使って（インプット）さまざまな取り組みを行い（アウトプット）、ステークホルダーに対する活動の効果（アウトカム）としてあらわれる仕組みを究明する。「インパクト・マップ」は、SROI分析には欠かせない要素であり、そこに記された「投入リソース」、「活動内容」、「活動の効果」の関係は、「セオリー・オブ・チェンジ」あるいは「ロジック・モデル」と呼ばれる。そこからは、組織活動がどのように社会の変化に影響しているかを読み解くことができる。第1ステージで検討した手順でステークホルダーから情報を集め、「インパクト・マップ」の作成にも協力してもらえば、活動の当事者にとって影響力の大きい活動の効果を検証し、その価値を評価できる。

この「インパクト・マップ」の作成プロセスは、次の5つのステップで構成される。

- 2.1 「インパクト・マップ」に着手
- 2.2 投入したリソース（インプット）の特定
- 2.3 投入したリソース（インプット）の評価
- 2.4 活動内容（アウトプット）の確認
- 2.5 活動の効果（アウトカム）の把握

2.1 「インパクト・マップ」の作成に着手する

このガイドブックの印刷版には「インパクト・マップ」を添付しているので、それを使って作業を進めることもできるし、マイクロソフトのエクセルやワードを使ってオリジナルを作成してもよい。PDF版もwww.thesroinetwork.orgからダウンロードできる。

「インパクト・マップ」の上部記入欄には、組織についての情報やSROI分析の範囲を記入する。インパクト・マップの記入列、左から最初の2つ（「ステークホルダー」と「想定内・想定外の変化」）は、第1ステージ・1.3で行うステークホルダーから収集した情報に基づいて記入し、残りはこれから説明する作業にあわせて記録していく。以下、この第2ステージの作業で少しずつ完成していくインパクト・マップの作成手順を、仮想事例を用いて手順ごとに紹介していきたい。

キーポイント：インパクト・マップ



初めてインパクト・マップを作成する場合は、まずはひとつのステークホルダーの「投入リソース」（インプット）、「活動内容」（アウトプット）、「活動の効果」（アウトカム）という一連の流れを記入し、それを他のステークホルダーについても繰り返せば、作業は比較的スムーズに進む。

仮想事例：「インパクト・マップ」の作成開始

Wheels-to-Mealsの場合、第1ステップとしてインパクト・マップ上段に記入する分析範囲などの情報は、次のとおりである（インパクト・マップ全体は★★ページ参照）。

社会的投資収益率「インパクト・マップ」（仮想事例）

組織	Wheels-to-Meals	
目的	30地域で高齢者を対象に昼食会を開催。会場への送迎によって、参加者の健康増進ならびに交流機会の提供に努める。	
スコープ	活動	活動目的に合致する高齢者および障害者を対象に、30カ所で週5日、年間50週サービスを提供。
	業務委託契約・資金援助・関連組織	地方自治体地方自治体からの助成金

続いてインパクト・マップの左から2列分は、★★ページのオレンジの部分のとおりである。

Wheels-to-Mealsは、組織の活動に関与する、あるいは活動による影響を受けるステークホルダーを検討した結果、必ずしも全てのステークホルダーを分析対象に加えないことにした。例えば、地域の医療機関（地域密着の一次医療を担う医療関係者組織）は一つのステークホルダーではあるが、ほかに重要なステークホルダーがいること、活動規模に対してステークホルダーの数が多く、分析に必要なリソースを十分確保できないことを理由に、今回の分析対象のステークホルダーから除外した。



実践：インパクト・マップに着手

インパクト・マップの上段と、最初の左から2列分を記入してみよう。

2.2 投入リソースの特定

次の作業は投入リソースの記入である。SROI（社会的投資収益率）における投資とは、投入リソースの金額換算価値を意味するため、組織活動を実現するためにステークホルダーが何を提供しているかを明らかにする必要がある。具体的には、活動のために費やされる資金や時間などである。

特定の資金提供や契約による活動であれば、投入資金の計算は難しくないが、サービス提供に関連する全てのコストを把握することが重要なポイントになる。資金以外のサポートがある活動では、その内容も評価しなければならない。この資金面以外の支援については、参考資料のパートで詳しく解説している（★★ページの索引参照）。

また、複数の資金提供を受けている活動の社会的価値を分析する場合は、最初にさまざまなコストを分析する必要がある。その具体的な指針については、参考資料を参照してもらいたい（★★ページの索引参照）。



投入リソースのダブルカウントに注意

インパクト・マップに記入する投入リソースは、全て分析対象の活動のために使われていなければならない。ある活動への助成金が、その活動のために全額使われないケースもある。このように、実際の活動に使われなかった資金は「余剰金」である。この場合には、余剰金を全額使用したと仮定しての社会的価値の追加分を評価に加えるか、投入リソースを余剰分減額するかのいずれかの対処が必要となる。

2.3 投入リソース（インプット）の評価

インパクト・マップを作成していると、ボランティアの活動時間のように活動資金以外の投入リソースに気づく場合がある。その存在がなければ同じような活動の効果が期待できないとすれば、そのような投入リソースも評価すべきであり、それによってサービス提供にかかわる全てのコストの透明性が担保される。このパートでは、資金面以外の投入リソースの評価手法について解説する。

一般的なSROI分析では、資金以外の投入リソースはボランティア時間とボランティアによるモノやサービスの現物提供の2種類に大別できる。この2者の中では、ボランティア時間のほうが評価をしにくいだろう。

ボランティアメンバーの提供する時間の評価は、通常は同様の業務の平均時給で計算する。例えば、事務作業の平均時給が5ポンドの地域で、事務作業のボランティア活動が週5時間行われれば、1週間の投入リソースは25ポンドと換算できる。この金額は、ボランティアが何らかの報酬を得ているかどうかにかかわらず算出し、投入リソースの計算に加えられるようにしておく。

また、ボランティアの投入リソースには、ボランティア時間だけでなく、そのボランティアを雇用したと想定した場合の社会保険等の諸経費の相当額も算入する必要がある。そのためには、社会保険や年金、事

務所家賃や電気代など多くの要素を検証する必要がある。

一方、サービス受益者によって使われた時間は、現在のSROI分析では金額換算しないことになっている^[1]。

予測型SROI分析の場合

社会的価値の予測型分析では、次のような基準で必要な投入リソースを推定する。

- 過去の経験に基づいた推計
- 前年の活動データ（既存データがある場合）に基づいた推計
- 同じような状況での別の組織の事例を参考にしたデータ

評価型SROI分析の場合

評価型分析であれば、ボランティアメンバーの活動時間や活動日数をはじめとする組織管理システムのデータが必要になる。そのようなデータがなければ、推定値を用い、それを以後の基準値とする。

仮想事例：投入リソース（インプット）

★★ページのWheels-to-Mealsのインパクト・マップでは、ピンクの部分に投入リソースを記している。

分析スコープやステークホルダーから判断して、重要な投入リソース（インプット）は、主に時間と資金である。このケースでは、予測分析年度である2010年の推定最低賃金を基準に、ボランティア時間は1時間あたり6ポンドと評価している。この金額は、ボランティア活動の内容によって変わるが、ここではボランティア活動の普及支援活動を行うVolunteering England (www.volunteering.org.uk) が策定している「キッチン・ケータリングサポート」の職種の標準的な賃金指標を用いている。

実践：投入リソース

ステークホルダーから投入されたリソースについて情報収集し、インパクト・マップに記入してみよう。可能であれば、その金額もあわせて記録しよう。

2.4 活動内容（アウトプット）の確認

ここでの活動内容とは、分析対象となる活動のアウトプットの量的評価である。例えば、評価対象の活動が「研修の実施」であれば、「50人が全国職業資格NVQのレベル3を取得したこと」が活動内容（アウトプット）になる。各ステークホルダーについて、このように具体的な活動内容を記入していく。

この作業では、一つの活動に対して、複数のステークホルダーの活動が、重複して関わっている場合がある。それらは評価の段階ではひとつにまとめるので、この時点でのダブルカウントを心配する必要はない。また、ステークホルダーが自らの時間を提供している場合は、「投入リソース」（インプット）と同様に「活動内容」（アウトプット）にもその時間数を記入する。

仮想事例：活動内容（アウトプット）

★★ページのWheels-to-Mealsのインパクト・マップでは、ピンクのパートに活動内容を記している。

分析対象の活動そのものである「昼食会」は、全てのステークホルダーに共通だが、具体的な活動内容はいくつかのアウトプットに分割する必要がある。「昼食会」は、組織活動の内容やストーリーを説明する上での重要な要素だが、インパクト・マップでは、「グループ活動」、「送迎」、「食事」等の計量化できる要素に分けて記載する。

実践：活動内容（アウトプット）

ステークホルダーから活動内容について情報収集し、インパクト・マップに記入してみよう。



2.5 活動の効果（アウトカム）の把握

ステークホルダーにもたらされる活動の効果（アウトカム）

SROIは、活動の効果（アウトカム）に基づく活動評価指標であり、活動の効果を測定することによって、ステークホルダーに対する影響を確認する。ここで注意しなければならないのは、活動内容（アウトプット）と活動の効果（アウトカム）との混同である。たとえば、就業支援のための研修プログラムの場合、活動内容（アウトプット）は「研修の実施」であり、活動の効果（アウトカム）は研修受講生の就業である。本当の活動の効果は、直感的にそうなると思った形と実際は往々にして異なるため、十分な時間をかけてセオリー・オブ・チェンジを検証し、適切な評価となるように努めなければならない。



予想どおり、あるいは想定外の活動の効果についての評価を行ったら、その評価が適切かどうか、ステークホルダーと確認する。ステークホルダーはあなたと全く異なった意見を持っているかもしれない、また状況によっては、別のステークホルダーの参加が必要になるかもしれない。このため、インパクト・マップの活動の効果（アウトカム）の記入には、ステークホルダーのインタビューが欠かせない。具体的には「これらの活動によって、あなたの生活はどのように変化しましたか？」や「あなたの行動はどのように変化しましたか？」という質問によって、活動の効果（アウトカム）を確認することができる。

このマイクのイラストは、これから何度も登場するが、いくつかのステージのステークホルダーからの情報収集は、同時に行えることを忘れないでほしい（★★ページ参照）。



ステークホルダーと活動の効果（アウトカム）との相関関係

あるステークホルダーに起こった効果と、別のステークホルダーの効果とを混同しないように気をつけなければならない。例えば、第1ステージの1.3で、「難民の定住促進」が資金提供者の期待する成果だとしても、それは実際には難民にとっての活動の効果（アウトカム）に当たることを理解する必要がある。このアウトカムを、資金提供者にとっての活動の効果としてもインパクト・マップに記入していると、ダブル・カウンティングになってしまうおそれがある。あるステークホルダーが活動に貢献していても、その活動によるステークホルダーへの影響は必

ずしも大きいとは限らない。

一方、国が助成金のような形で資金を拠出する場合には、社会全体へのインパクトも発生する。先の事例では、難民の定住促進によって、行政による難民支援金が減少すれば、それは国全体にとってのメリットとなるからだ。



活動の効果 (アウトカム) についての判断

活動の効果についての判断では、組織の活動目的を考慮する必要がある。ステークホルダーの意見は貴重だが、それだけで活動の効果が何かを判断することはできない。つまり、SROIはステークホルダー主導ではなく、ステークホルダーからの情報を基にするにする指標だということだ。

例えば、薬物中毒者を受益者としたプログラムでは、「薬物の継続使用」がステークホルダーの望む結果かもしれないが、組織としての活動目的や価値観に反するため、そのような事象は「成果」ではなく「失敗」として評価されるべきである。



キーポイント: ソフト面の効果とハード面の効果

「ソフト面の」効果、「ハード面の」効果という区別をすることができる。「ハード面の」効果とは、評価しやすいものや評価基準が確立しているものを意味する。ただし、ステークホルダーにとって「ソフト面の効果」が重要であれば、評価手法を検討し、SROI分析に加える必要がある。

中間時点での効果や一定時間後の効果

気候変動の緩和のように、活動に対して、その効果があらわれるまでに何年も活動もある。ただし、その間にも具体的な変化を確認できる場合があり、それが「一定時間後の効果」、「中間時点での効果」、「一連の変化」と呼ばれるものである。そのような変化の連鎖を確認しておくことは、活動の効果が連鎖的に生じるケースでは特に重要である。

ステークホルダーからの情報収集やSROIの分析過程で新たな活動の効果を見つけた場合は、これまでになかった効果なのか、既存の変化の一連の流れなのか、判断が必要だ。

仮想事例: 活動の効果 (アウトカム) の把握

★★ページのWheels-to-Mealsのインパクト・マップでは、ピンクのパートに活動の効果を記している。

Wheels-to-Mealsの活動は、当初の分析では、住民の健康増進に役立つと想定されていたが、ステークホルダーからの最初のヒアリングによって、それだけではない事実が明らかになった。運動によって参加者の健康状態が改善した結果、高齢者の通院・入院理由の多くを占める、「転倒による怪我」の頻度が減少したのだ。昼食会に参加するようになって、どのような変化があらわれたと思うか聞いたところ、複数の住民が「以前のように頻繁に病院に行かなくなったことに驚いている」と答えている。この変化は、当初は大きな影響力があるとは見なされていなかったが、多くのステークホルダーグループにとって重要な変化としてあらわれるようになった。

Wheels-to-Mealsでは、この現象を理解するために、活動の効果としてあらわれる「一連の

変化」を検証した。その結果、転倒回数の減少に至る流れは、次のようになった。

組織活動	具体的な活動内容 (アウトプット)	効果 (アウトカム) 1	効果 (アウトカム) 2	効果 (アウトカム) 3
昼食会	運動などのグループ活動	住民の健康状態が改善した	転倒回数が減少した	通院回数が減少した

これら3種類の活動の効果は、最終的な変化にいたるまでの複数の状況を示したものである。インパクト・マップでは、組織活動とその内容は活動内容の欄、さまざまな状況変化は活動の効果の欄にまとめて記録している。

一方、ステークホルダーへのヒアリングによって、想定外の深刻な影響も明らかになっている。昼食会に参加するようになったために、それまでは時々やってきて買い物をしてくれた隣人のサポートを受けられなくなった高齢者がいるのだ。そこで、近隣住民を新たなステークホルダーに加え、インパクト・マップに投入リソース、活動内容ならびに活動の効果を検証することにした。

一連の活動の効果の検証によって、ひとつのステークホルダーの中に複数のグループがあり、グループごとにその効果が違うことに気づくことがある。その場合、成果の違いが大きいため、それぞれの成果ごとにステークホルダーをグループ分けしなければならないケースもあるだろう。

実践：評価すべき項目の決定

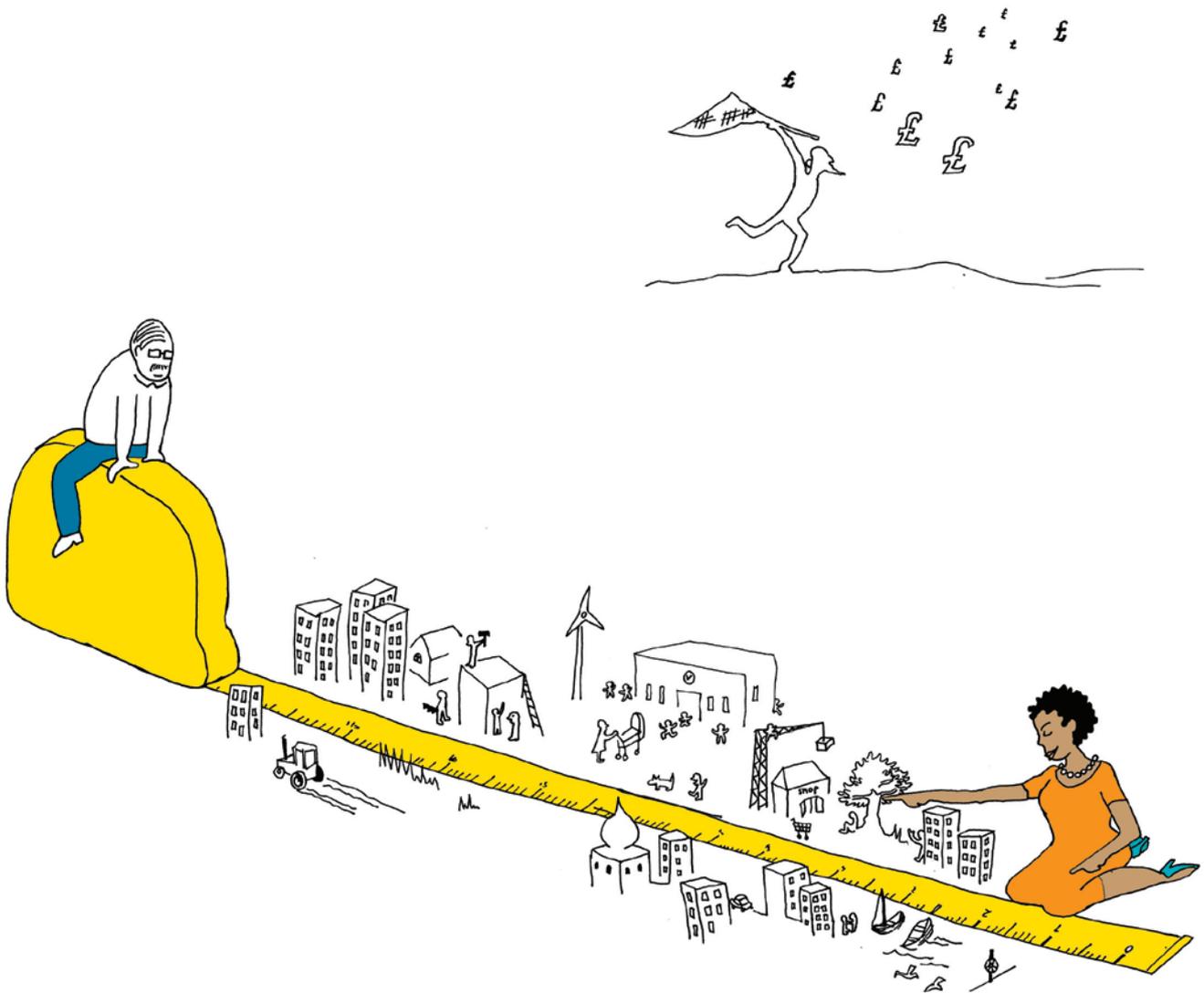
ステークホルダーに活動の効果についてヒアリングし、さまざまな要素についても検討した上で、インパクト・マップの「活動の効果」を記入してみよう。この一連の「変化の方程式（セオリー・オブ・チェンジ）」は、ステークホルダーごとに記入し、SROI分析の対象となる活動との関係を明確にする。その内容は、最終的なレポートにも記載する。

インパクト・マップの作成作業は、重要性の高い活動の効果だけをSROIの分析対象としているかどうかを確認し、適切な見直しを行うための機会にもなる。重要なポイントを見逃していないか、あるいは不必要な項目を検証に加えていないか、インパクト・マップを確認し、評価項目を確定してから評価作業に進む。この段階で排除した評価項目があれば、その内容と理由を記録に残し、SROIレポートで報告する。

[1] 本件については、現在SROIネットワーク内で議論が進んでいる。

第3ステージ:

活動の効果の実証と その価値評価



ここまでのステージでは、ステークホルダーへの活動の効果をインパクト・マップにまとめた。この第3ステージでは、その活動の効果の指標を設定し、間違いなく効果があらわれていることを実証する。

具体的な作業は、次の4つのステップで進める。

- 3.1 活動の効果の評価指標の設定
- 3.2 活動の効果のデータ収集
- 3.3 活動の効果の持続期間の確認
- 3.4 活動の効果の価値評価

3.1 活動の効果の評価指標の設定

指標がなければ、変化が起こったことを確認できない。SROI分析でも、活動の効果を経指標に照らし合わせて、活動目的にふさわしい変化が起こっていることを確認する。そこで、インパクト・マップ作成の次の手順として、各活動の効果の指標をできるだけ複数見つけ出す。その指標の条件は、活動の効果の有無とその量の両方を判断できることである。



ステークホルダーへの参加を得る

活動の効果の評価指標の決定にあたっては、ステークホルダーの意見が一番の参考になる場合が多いので、変化が起こっていることを実感するケースについて意見を聞いてみる。

活動の効果が「自信の回復」であれば、自信を持つようになった人たちに、その結果どのようなことをするようになったか、自信とはどのようなことだと思えるかをインタビューすることで、指標の定義の参考とする。「以前は一步も外出しなかったけれど、今ではバスに乗って町に出かけ、友達と会うようになった」という声があれば、外出の回数、友人と過ごす時間数を計り、を自信を計るの計量指標として設定する。

主観的指標と客観的指標のバランス

複数の指標が必要な場合は、できるだけ主観的指標（自己申告による指標）と客観的指標を組み合わせ、相互の指標を補完する。自己申告指標に依存することにはリスクがあるが、そのリスクは客観的指標による裏づけによって回避できる。また、活動の効果の評価指標とステークホルダーとの関係も確認する。たとえば、登録ホームドクターであるGPサービスの利用頻度は、一般的な健康状態の指標と成り得るが、状況によってプラス指標にもマイナス指標にもなり得る（一般的には利用頻度の増加は健康上のマイナス指標だが、例えばホームレスの場合、一般的には健康上問題があってもGPサービスを利用することは少ないので、GPサービスの利用頻度の増加はプラス指標になる）。

次の表は、精神疾患に対するデイサービスの事例である。

事例：活動の効果の評価指標の決定	
活動の効果	指標
社会的孤立の改善	<ul style="list-style-type: none">● 新たな活動に参加しているかどうか（新たにスポーツや趣味を始めたり、知らない場所を訪れたりしているかどうか）● 友達が増えたと話しているかどうか● 本人から聞くソーシャルスキルのレベル● 必要なのに利用していなかった公共サービスを利用しているかどうか（公共交通機関など）
精神疾患患者に対する偏見の解消	<ul style="list-style-type: none">● デイサービス以外に参加している活動の数● 本人から報告を受ける差別的行為の数● 組織の活動に対する地域コミュニティの協力● 地域コミュニティ内の態度の変化



仮想事例：活動の効果の評価指標

★★ページの「インパクト・マップ」のブルーのパートには、Wheels-to-Mealsの活動の効果の評価指標を記している。

活動の効果「通院回数の減少」の指標「通院回数」のように、文字どおりの指標もあれば、逆に説明的なものもある。インパクト・マップのとおり「住民の健康状態の改善」の指標は、客観的指標（「ホームドクターの診療回数の減少」）と主観的指標（「健康状態改善についての自己申告」）を組み合わせ、それぞれの指標が裏づけとなっている。

指標のチェック

ステークホルダーや分析スコープにふさわしい指標が決まれば、それらが適切かどうかの判断を行い、実際の分析作業や、分析のための投入リソースの範囲中で測定できるかどうかを確認する。

予測型のSROIの場合、同様な分析を将来行う場合でも、無理なく測定できる指標となっているかどうか確認する。評価型であれば、活動の効果についての情報がなければ、その収集のためのコストを算出する。現在の時点で、組織と接点のない人物に対する調査が必要になれば、その費用は高額になりかねない。そのような調査が困難な場合は、以後のデータ収集方法の変更の必要があるだろう。

ステークホルダーの期待どおりの効果が、活動終了後でなければあらわれないケースもある。その場合は、効果を確認するために、ステークホルダーとのコンタクトを続けるとともに、ステークホルダーにとって意味のある指標を設定しておかなければならない。活動の効果の評価指標の調査は、郵便や電話によるアンケート、代表者への調査で行うことができるが、回答への謝礼が必要な場合もある。



重要な項目を評価すること

分析上よくある間違いは、指標としての適性についての誤解である。SROI分析の基本原則は、重要性の高いものを検証・評価することなので、その指標に求められるのは、測定しやすいことではなく、正しく効果を表せることである。

入手しやすいというだけの理由で、不適切な指標を用いるという失敗にも注意が必要だ。組織活動にとって重要な活動の効果であれば、たとえ入手が簡単でなくても、有効な指標を設定しなければならない。



キーポイント: 実数の確認

インパクト・マップでは、「以前より多い」、「以前より少ない」、「以前より減った」、「以前より増えた」という表現が指標として用いられることが多い。「退学が20%減少した」という指標の場合、厳密に言えば、「退学者数」が指標になる。退学者数が変化したかどうかを確認するためには、活動前後の具体的な退学者数を把握する必要がある。



実践: 活動の効果の評価指標の決定

インパクト・マップの各活動の効果について、その実態を確認し、規模を測定できる指標を決定しよう。また、各項目に対してできるだけ複数の指標を設定し、分析作業に説得力を持たせるとともに、活動の効果を実証しよう。

第2ステップ 活動の効果データの収集

指標が決まれば、そのためのデータを収集する。この作業には、組織内外の既存のデータを使える場合と、新たなデータ収集が必要になる場合がある。

予測型SROI分析では、入手できる既存データを活用する。かつて同じ活動を行った実績があれば、そのときの経験に基づいて予測データを設定する。初めての活動であれば、各種調査や別の組織の類似する活動データを参考にし、次のような情報源も活用する。

- 会員組織、政府機関、市場調査会社、コンサルティング会社、提携パートナー
- 大学や政府機関ならびに調査機関から発表された研究調査資料

予測型SROI分析の重要な役割のひとつは、活動後の評価型SROI分析ができるようなデータ収集システムを整備することである。理想的なのは、これらのデータ収集を日々の行動に組み込むことによって、可能な限り費用対効果を高める方法だ。例えば、保育サービスについての調査の場合、保護者が子供を迎えに来るときに、保護者への定期的なヒアリングを行って、活動の効果を記録することもできる。

評価型SROI分析は、組織の既存データや入手可能な外部データを活用する。活動後のデータ収集は、時間や費用がかさむが、既存データや自己申告で十分な分析ができることもある。

新たに情報収集する場合は、活動の受益者や組織のスタッフのように社会的価値の創出に直接関わっている人たちを集めて行うことが多い。地方自治体地方自治体などの外部の組織の協力を得て、実施予定のアンケート調査に必要な質問項目を確認してもらう方法もある。

基本的なデータ収集の一般的な手法は、次のとおりである。

- 個別インタビュー
- 活動の記録（個別ファイルなど）
- 少人数のグループインタビュー
- ワークショップやセミナー
- アンケート調査（個別ヒアリング、電話インタビュー、郵送による調査、インターネット上のアンケート）

ここでのよくある質問は、調査のサンプル数をどれだけにすれば良いかだが、それには厳格なルールがあるわけではない。20人の若者を対象とするサービスであれば、できるだけ全員の意見を聞くべきだが、数千人を対象とする場合には、サンプル抽出による統計をとり、結論を裏付けるデータとして採用すればよい。それらが不可能なときは、対応可能で予算の範囲内だと思うサンプル数を選ぶ。参考資料のパートにも詳しい情報を紹介しているので（★★ページ）、サンプル数の判断やサンプル調査の分析に活用してもらいたい。

適当なデータが見つからないこともある。そうなれば、次善のデータを利用するか、予測値や推定値を用いる。完璧なデータが集まらないことを危惧する必要はない。状況によっては、第1ステージに戻って分析スコープを見直し、組織にとっての重要性をもって、当初以上のリソースを確保するのが最善の解決策だという判断もある。透明性を確保するためには、根拠となるデータの説明が必要だということも忘れてはならない。参考事例として、地域における就職相談の活動の効果などのデータ収集方法を紹介する。

ステークホルダー	活動の効果	指標	データ収集
失業者	就業	1年後も継続して勤務しているかどうか	年に一度の郵送によるアンケートと電話による追跡調査
身体障害者	社会的孤立の解消	友人との交流頻度	障害者とスタッフとの6カ月ごとの面談での定期的なデータ収集
若者	行動の改善	退学者数と退学理由	教師からの報告
地方自治体地方自治体	リサイクルの推進	埋め立て処分を行うゴミの量	ゴミの量の調査
地域コミュニティー	犯罪リスクの低下	地域住民の治安に対する安心感	内務省が作成する犯罪マップ



キーポイント: 最新指標の活用

指標はあるが、現状では測定が不可能なため、新たな方法を考えなければならない場合がある^[1]。かつての常識では、信頼や自信のような個人の経験に基づく成果は、測定できないとされていた。ところが現在では、心身への影響を測る数多くの指標があり、政府や非営利組織でも広く使われている。どのような指標が開発され、実際に利用や応用が可能なのか調査し、どうすれば外部の組織と協力して新たな指標を開発できるのか検討することが重要である。

たとえば「地域内乗数」(LM3) は、地域における資金循環を調べるために民間のシンクタンクnefが開発したツールである。詳しい内容は、www.procurementcupboard.orgに紹介されている。また、「Outcomes Star」は、ホームレスの支援を行うボランティア組織が、活動の進展具合を確認できるように開発されたものである。活動の進捗状況を測る指標として便利なこの指標については、www.homelessoutcomes.org.ukを参照してほしい。

仮想事例: 活動の効果の評価指標の情報ソースと数値

★★ページのWheels-to-Mealsのインパクト・マップには、ブルーのパートに活動の効果の評価指標の情報ソースと数値を記している。



活動の効果をダブルカウントしないこと

一連の活動の効果がある場合、そのダブルカウントに注意しなければならない。たとえば、10人が職業訓練を受けて資格を取得したが、5人だけが就職できたとする。この就職した5人の活動の効果を評価する場合、資格取得と就職の両方を職業訓練の活動の効果とすると、ダブルカウントになる。

別の事例として、国の経費削減をダブルカウントするケースもある。ホームレスの減少は、SROI分析では国の経費削減として計上する。しかし、そこにはNHSの医療費削減額が含まれている。そのため、両方を活動の効果データとすると、ダブルカウントになる。ただし、この判断は慎重に行わなければならない。障害者の就職によるメリットは、本人(所得など)、介護者(負担の解消)、国(税収の増加、給付金の減少)それぞれにおよび、3者全てに社会的価値があるので、個別に活動の効果を計上しても重複することにはならない。

ダブルカウントになる場合とならない場合を区別するには、「同じ価値、あるいは同じステークホルダーを2回カウントしていないだろうか?」と自問してみればよい。



実践：活動の効果データの収集

インパクト・マップの「情報ソース」を記入してみよう。そのデータが収集できたら、数値も記録する。分析結果の聴衆は複数想定されるので、1種類のデータだけでは不十分な場合もある。万全を期すのであれば、各ステークホルダーについて、複数の人物や組織を対象とした簡単なケーススタディーを記録に残しておけば、活動内容や活動による影響を理解してもらいやすい。その内容は最終的なSROIレポートで報告することとし、この段階ではそのための十分なデータ収集に努める。

第3ステップ 活動の効果の持続期間の確認

活動による効果の持続期間は一定ではない。活動の継続によって、活動の効果が変化する場合もある。例えば開業支援サービスであれば、活動を行った後の一定期間、事業は継続することが期待される。しかし、ホームドクターへの通院回数を減らすためのサービスの効果が継続するためには、サービスそのものが継続されるかどうかにかかっている。

活動終了後も、確実にその効果が継続することにより、価値も生み出され続ける。通常それらは、活動後の効果持続の年数によって計られ、「活動の効果の持続期間(Duration of the outcome)」や「便益期間(Benefit Period)」と呼ばれる。

持続期間の計算は、活動の効果の項目ごとに行う。その長さを直接ステークホルダーに聞いて確認するのが理想的だが、そのデータがなければ、同じようなグループの別のデータで代用できる。たとえば元受刑者の再犯までの期間や、就業から失業までの時間などは、代用データにより代替できることがある。判断の根拠となる調査データを探してみればよい。分析対象の活動にできるだけ近いデータを使い、不適切な一般化が行われないように留意する。その際、分析内容の信用低下につながらないように、分析対象となっている活動を過大評価しないこと。

効果がわずか1年しか持続せず、活動が継続されている間しか効果がないケースがある一方、効果の持続期間が10年あるいは15年のケースもある。恵まれない地域の子供たちの育児サービスの場合、活動の効果は、子供たちが成人するまで続くこともある。そのようなケースの効果の持続期間を確認するためには、長期的なデータが欠かせず、(活動開始前であれば)その収集手法も工夫しなければならない。そのための情報がなければ、代用データを探すことになる。また、持続期間が長くなれば、分析対象の介入とは別の要素による影響を受けやすくなるので、その効果が自らの活動の効果であるという主張の信憑性も下がる。そのため、効果の逓減率にも注意しておく。その詳細は、第4ステージの4.4で検証する。

受益者	便益期間	根拠
関連職種への就職を目的とする1年間のIT研修の参加者	4~5年	就職活動を開始することによって、キャリア・パスを確立できる。ただし、しばらく(たとえば15年)その企業に勤務したとしても、時間が経つに連れて研修の効果は次第に小さくなり、実務経験のほうが重要になるので、効果持続期間は4~5年と推定できる。
短期間の(1週間)休息介護を利用した介護者	最大1年	休息介護(介護者への休息提供を目的とするケア)は、定期的に行わなければ効果は持続しない。
就学前教育を受けた子供	10~15年	別の幼児教育サービスのデータから、その効果は長期間続き、子供への影響も大きいことが実証されている。
事務所費用の支援を受けた企業	3~4年	支援によって3~4年以上は企業を存続できるが、起業後は別の条件(経済情勢など)のほうが事業への影響が大きくなる。
高品質の車椅子の提供を受けた人々	2年	新しい車椅子などの機材の利便性は、次第に低下していく。



効果の持続期間と耐用年数とは異なる

資産がかかわるプロジェクトの場合、便益期間と資産の耐用年数の違いを認識しておかなければならない。新しいビルの耐用年数は20年だが、毎年の活動が利益を生む期間は数年に及ぶというケースもある。このようなケースのSROI分析活用法については、参考資料で紹介している。

活動の効果の項目ごとに便益期間の根拠を記録しておく。その内容は、SROIレポートにも必要になる。

なお、現在のSROI分析では、たとえ活動中に効果があっても、活動後から効果を算出することになっている^[2]。

仮想事例：活動の効果持続期間

★★ページのWheels-to-Mealsのインパクト・マップには、ブルーのパートに活動の効果の持続期間を記している。

Wheels-to-Mealsの活動による効果は、大半が活動継続期間に生じ、活動を休止すればゼロになる。しかし慣例上、その効果は活動後に生じたように計算する。適度な運動による転倒回数の減少、看護師の研修によるホームドクター受診回数の減少の2項目について、それぞれの持続期間の根拠を説明する。

● 転倒回数の減少

Wheels-to-Mealsの活動目的は、運動機能の低下した高齢者の全般的な健康状況の維持・改善であり、参加者は、昼食会などに参加しなくなれば適度な運動をやめてしまう。インパクト・マップの分析の結果、高齢者たちが年末で活動への参加をやめるとすれば、その効果は継続せず、活動の効果の持続期間は1年となる。

● ホームドクター受診回数の減少

この効果は、健康問題やその要因についての意識を高めることによって起こる。参加している高齢者は、そのことについての知識をすでに習得しており、昼食会での看護師からの研修を受けなくても知識がなくなるわけではない。時間が経てば、その知識を活かす機会は少なくなるかもしれないが（この効果については後の「活動効果の逡減」のコーナーで説明する）、元の状態に逆戻りするわけではなく、活動後も効果は続く。したがって効果の持続期間を5年と推定した。



実践：活動の効果の持続期間

あなたのインパクト・マップの「持続期間」欄を記入してみよう。

第4ステップ 活動の効果の価額の評価

それぞれの活動の効果の評価指標の数値がわかれば、次にそれらを金額換算する。ここでは、指標ではなく活動の効果の価値を確認する作業であることを意識してほしい。そうすれば、インパクト・マップの「財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）」、「価額」および「情報源」が記入できるはずだ。

価値評価とは？

この評価プロセスは、通常市場価格を持たないものに、貨幣的価値をあてはめることから、一般的には貨幣価値換算と呼ばれる。日常生活で用いられるあらゆる価格は、販売側と購入側がやり取りする価値の近似値（「変数」（ぶろきしー））である。ただし、その価値は、人によって、また状況によっても変化する。

牛乳などの商品の価格は、一般的な合意により価格の一貫性が保たれているが、例えば住宅価格はその評価価値に大きな幅がある。あるいは、これまで販売されたことのない新商品であれば、比較の対象は存在しない。

つまり、価値というのは主観的なものである。これまで市場が発展してきた主な要因は、商品価値に対する人々の主観的認識の違いを仲介する機能があった為である。その価値認識の違いはさまざまだが、例えば価格が安定していて「客観的」で「本質的」な価値評価が行われているように見えるものでも、実態にはそうではない。

再び住宅価格を例にあげると、その価値は、誰にとっての価値であるかによって変わる。住宅を売却するつもり場合には、売り手は売却によっていくら受け取ることになるか、売り手の立場から住宅はどれだけの価値があるかを考える。一方、買い手はどれだけの金額を支払うことになるか、買い手の視点で住宅はどれだけの価値があるのかを考える。そうなる市場の役割は一効率的に機能するものであれば、当事者を集めて価値評価を一致させることである。この「一致プロセス」は、「価格発見」と呼ばれる。ただし、「本当の」あるいは「本質的な」価値を発見しているわけではなく、市場は、ある商品の価値に対する認識が（ほとんど）一致している人々を引き合わせているだけに過ぎない。

社会的価値の評価のプロセスは、このプロセスにほぼ等しい。相違点は、商品が市場でやり取りされるわけではないので、「価格発見」のプロセスが存在しないことだ。ただし、だからと言って社会的「商品」が人々にとって価値を持たないという意味ではない。もし、私が家を購入したいが、売り手がいなくて購入できないとしても、家は私にとって価値がないということにはならないし、家の価値がわからなくなるわけでもない。また、地方自治体が住民のために作った公園を、私が利用することができれば、私にとってもその

公園は価値があることになる。金銭を支払う必要がないからといって、価値がなくなるわけではない。

SROIでは、財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）を使って、市場取引されない商品のそれぞれのステークホルダーにとっての社会的価値を評価する。市場取引されている商品の価値について2人の人物の意見が一致しない（その結果取引が成立しない）ことがあるように、ステークホルダーによってさまざまな活動に対する価値評価は異なる。その価値を財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）で評価し、それらを足し合わせることによって、ひとつの活動によってどれだけの社会的価値が生まれるかを評価することができる。

このプロセスは、基本的には株式市場における株式の価額評価と同様で、売り手と買い手の主観的評価の積み重ねが、直接に価格に反映される。ただしSROIでは、最終的な全体評価は株式市場よりも精度が高いものとなる。その理由は、株式価格は（機関投資家や個人投資家など）きわめて少数のステークホルダーの評価だけを反映したものだ。SROI分析では、正しい手順を進めれば、活動やサービス、組織それぞれの価値を、その影響を受ける人々（ステークホルダー）の立場から評価するからだ。

このような評価プロセスは、環境経済学や健康経済学では古くから用いられており、その方法論に基づくSROIは、さまざまな分野での活用が始まっている。その評価作業は、最初は大変かもしれないが、比較的わかりやすく、実践を重ねれば困難ではない。SROIの普及にあわせて貨幣価値への換算作業も改善され、財務変数となる金額指標のデータベースも作られている。そこで、さまざまな手法を使った財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）の決定方法について紹介しよう。

わかりやすい財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）

例えば、コスト削減効果のように、金額評価がきわめてわかりやすい場合もある。国民の健康状態の改善の国家にとっての価値を評価する場合、例えばホームドクターの医療費を指標にすることができる。

ただし、健康増進のための活動が、実際にはコスト削減につながらないこともある。活動の規模が小さければ、大幅なコスト削減にはつながらないからだ（後の限界コストの説明を参照）。だからと言って、その活動の評価価額がゼロというわけではない。

コスト削減の反対は、視点を変えれば収入の増加である。人々にとっては給与による所得の増加、国にとっては税収増による歳入増加が代表的事例だろう。しかし、このような状況においては、ダブルカウントに注意しなければならない。たとえば、就業によって収入が増え、国の税収が増えた場合、所得の増分は税引き後の金額を使用すべきである。

また所得の増加は、本人や国にとって実質的収入増にならないこともある。本人にとっての増収分は、納税金額の増加や失業給付の停止によって相殺される可能性があり、国の税収が増えるのは、ほかに失業者が増えず、就業者総数が増えた場合である。しかし、その就業そのものによる国にとってのメリット、例えば収入格差の是正はあり、その価値の評価は必要である。

財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）を考える場合、活動の効果として、金銭的なコストの削減が発生しないかもしれない。しかし、資金提供者等のステークホルダーに対しては、具体的な費用削減効果の実証をしたい場合もあるだろう。その場合には、信頼されるデータを示すために厳密な計算を行い、限界費用や別のサービスへの移行である置換分（Displacement）などについても確認する。このように、コストに関するデータは便利だが、さらに追加的な計算をしなければならないこともある。

より難度の高い財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）

SROIでは、評価が難しいため従来は経済的評価の対象とならなかった項目についても価値評価を行う。そのために、いくつかの手法を用いる。

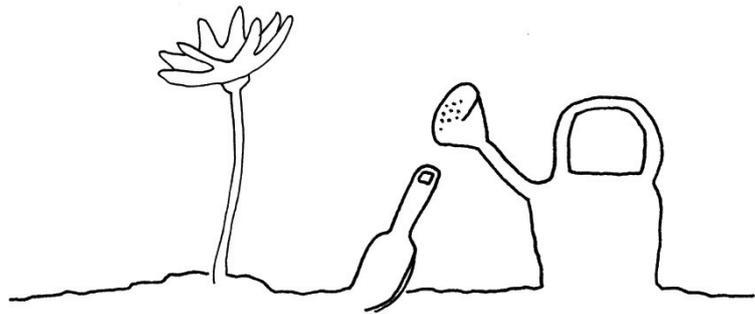
仮想評価では、対象に直接インタビューし、仮想の設定に対していくらであれば対価を支払ってもよいと考えるか、いくら^の代償であれば受け入れられるかを検証する。具体的には、飛行機の騒音を抑えるための対策に、いくらであれば支払うか、犯罪の増加のリスクを受け入れる代償として、いくら^の補償を要求するかなどである。

顕示選好法では、市場取引されている関連商品の価格を参考に評価を推察する。ある選好が明らかになった場合に、それを評価対象となっているサービスや商品の関連要素の市場価値の裏づけとする方法である。例えば、異なる地域に所在する住宅価格の差異から、環境の快適さに対する価値評価を判断することもできる。新鮮な空気の価値（あるいは、環境汚染のコスト）の評価を得たい場合には、空気が新鮮な地区の住宅に、市場価格においていくら^の追加価格を支払われるかを調べればよい（あるいは、他の条件は同等な住宅が、大気汚染の激しい地区にある場合に要求される値引き額でもよい）。また、リスクの高い仕事に対する賃金の差に注目し、人生のさまざまな要素に対する価値を探ることもある。この手法は「ヘドニック^{快楽}価格分析」と呼ばれている。

もうひとつの方法は、高い価値があると思っている商品やサービスを手に入れるためには、一定距離の移動をためらわないという認識が前提になっている「**トラベルコスト法**」である。その移動作業が金額換算されて商品やサービスの価値として評価される。「レジャー」や「健康」、「リフォーム」などに対する**1世帯あたり支出**のデータも、これらの分野に対する相対的価値評価を判断する場合の参考になる。この種の数値は政府統計として発表されており、英国では「Family Spending Survey」のデータが役に立つ。

財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）を決定する場合のポイントは、実際に金銭がやり取りされるかどうかは重要ではないという点である。ステークホルダーに評価金額の支払い能力があるかどうかも問題ではない。実際には支払えない金額でも、価値評価することはできる。健康であることの価値は、所得にかかわらず同じである。たとえば、健康へのケアを受ける子供たちの健康増進の価値を評価する財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）として、医療保険の平均費用を選ぶ場合、実際には子供たちが保険金を受け取る立場ではないことは考慮する必要はない。ここでは、一般的な人々の健康に対する価値の参考にしてからだ。

ただし、これらの手法には課題もあり、状況に応じた絶対的なルールがあるわけではない。財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）の判断に役立つ方法を紹介してきたが、実際の作業には創意工夫や独自の調査、最善の方法についてのステークホルダーとの協議が欠かせない。次の表は、これまでのSROI分析で使用された財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）の事例である。多くの項目には複数の指標を示しているの、ブレインストーミングの参考になるだろう。



ステークホルダー	活動の効果	指標	財務変数(ファイナンシャル・プロキシ)候補
精神疾患患者	精神疾患の回復	<ul style="list-style-type: none"> ●他者との交流時間 ●新たな活動への参加レベル ●心療内科の利用度 	<ul style="list-style-type: none"> ●交流のためのクラブやネットワークの会費 ●平均的な娯楽費の比率 ●カウンセリング費用
地域コミュニティ	住民向け地域サービスの利用状況の改善	<ul style="list-style-type: none"> ●誰がどのように地域サービスを利用しているか 	<ul style="list-style-type: none"> ●地域サービスを利用するための時間や交通費の減少額
健康課題を持つ患者	健康の改善	<ul style="list-style-type: none"> ●ホームドクターの利用回数 ●健康状態の回復状況(自己申告) ●運動の頻度 	<ul style="list-style-type: none"> ●ホームドクターを受診するための費用 ●医療保険料 ●ジムの会費
介護スタッフ	生活の質の改善	<ul style="list-style-type: none"> ●休息介護や娯楽の時間 	<ul style="list-style-type: none"> ●それらの活動に参加するための時間価値
環境	廃棄物の削減	<ul style="list-style-type: none"> ●埋め立て処理する廃棄物の量 ●二酸化炭素排出レベル 	<ul style="list-style-type: none"> ●埋め立て費用 ●二酸化炭素排出コスト
受刑者の家族	家族や社会との関係の改善	<ul style="list-style-type: none"> ●家族訪問の回数 ●家族訪問の満足度 	<ul style="list-style-type: none"> ●訪問のための費用ならびに時間
若者	薬物使用の減少	<ul style="list-style-type: none"> ●薬物使用量 	<ul style="list-style-type: none"> ●若者が薬物に費やす平均金額
犯罪者	再犯の抑制	<ul style="list-style-type: none"> ●参加者の再犯率の低下 ●犯罪の性質 	<ul style="list-style-type: none"> ●服役や地域奉仕に費やすことで得られなかった賃金
ケアサービスからの自立者	ホームレスの減少	<ul style="list-style-type: none"> ●定住用住宅へのアクセス・住宅割当てに対する満足 	<ul style="list-style-type: none"> ●賃料 ●宿泊施設のコスト
女性犯罪者	家族関係の改善	<ul style="list-style-type: none"> ●子供が自宅に住み続けること 	<ul style="list-style-type: none"> ●親が子供のために費やす年間支出額 ●子供と過ごす時間の価値 ●託児費用
地域コミュニティ	地域イメージの改善	<ul style="list-style-type: none"> ●住民の地域イメージの改善 	<ul style="list-style-type: none"> ●不動産価格の変化 ●リフォームに費やす金額



財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）の決定

ステークホルダーが何を高く評価し、その最適な評価指標は何かについては、ステークホルダー本人にしかわからないため、まずその声を聞くことから始めるが重要である。

ステークホルダー自身が具体的な価値を特定することができなくても、どのような活動効果が彼らにとって価値があるのか、示唆してくれるだろう。

財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）が決まれば、ステークホルダーと協議して、その意見を取り入れることで、信頼性の高いものになる。ステークホルダーから異論があれば、効果指標を見直すか、平均的価値指標を用いる。評価対象としている活動の効果に対して、過去の学術誌や調査報告において金額換算価値がつけられているものを見つけることもできる。ただし、その場合、分析対象の事例にふさわしいかどうかの検証を忘れないようにする。

なお、指標の単価は、次のようなデータから算出する。

- コスト削減によるメリットのあるステークホルダーが管理するウェブサイト（労働省をはじめとする行政機関など）
- 政府や第三者機関によるコスト調査。ソーシャル・ヘルスケアサービスに関する研究機関として有名なPSSRU（Personal Social Services Research Unit、www.pssru.au.uk）は、医療やソーシャルケアに関するさまざまな単価を毎年発表している。
- ステークホルダーへのインタビューに基づくコスト削減についての独自の推計や調査

また、所得の変化についても、次のようにさまざまな情報源がある。

- ステークホルダーからの情報
- ステークホルダーからサンプル抽出した平均データ
- 同様の活動による平均的な所得変動のデータ



実際のコスト削減額の計算では単価に注意

コスト削減額は、単価で提供されることが多い。その単価は、活動の費用合計を、その活動の受益者数で割ることで計算する場合がある。そこには事務所費などの固定費と、日常経費などの変動費の両方が含まれており、固定費は受益者の人数にかかわらず一定の場合がある。たとえば、受刑者収容単価が年間40,000ポンドの場合、収容所のトータル維持費用は収容者数で割っている。しかし、収容者数が100人減ったとしても、固定費には影響しないため、100人分のコスト削減につながるわけではない。

単価計算する場合は、コスト削減額を過大評価しないように注意が必要であり、当該の活動内容によるコスト変化である**限界費用**で計算する。この限界費用は、活動の規模によって変わる。ただし、毎年発表されているサービス単価にくらべて、限界費用のデータは入手しにくい。

もうひとつの注意点は、行政機関の支援金は、必ずしも当該部署のコスト削減にはつながらないことである。地方自治体の取り組みによって中央政府のコスト削減につながることは、よく知られた事例である（犯罪の減少による刑務所の収容費用の削減など）。逆の事例も少なくない。組織内においても、費用負担した部署とコスト削減できた部署が別の場合がある。そのよう

な場合の混同を避けるためには、個々のステークホルダーとコミュニケーションを図ることが大切である。



信頼できる指標の選択

活動の社会的価値を伝える場合に注意しなければならないのは、ステークホルダーによって信頼できる指標が異なる点である。信頼度が高いのは、過去に使われていたもの（信頼できる第三者機関のデータに基づくもの）や、少なくとも組織自身が行った調査による裏づけがあるものである。そのほかにも、市場価格との比較（同じ効果を達成するための費用）や、将来的な改善に関する想定データが必要になることもあるが、それら2種類のデータは、ステークホルダーからはあまり信頼されない。

最も影響力の大きい要素を探る感度分析を行えば、異なる財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）の影響力を検証することができる。2種類の指標の選択に迷った場合は、両方を候補としてチェックし、後日どちらが指標として意味があるかを調べる。



キーポイント：金銭指標とダブルカウント

異なる活動の効果の評価指標に対して共通の財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）を使っても、ダブルカウントにならないことがある。たとえば、家族内の関係を改善する活動の場合、所得のうち子供のための支出の割合を、子供と大人の双方のステークホルダーの指標にすることができる。それぞれにとっての活動の価値を示しているため、合計金額が家族全体にとっての価値になるからだ。

仮想事例：財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）

★★ページのWheels-to-Mealsのインパクト・マップでは、ブルーのパートに財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）を記している。

「入院回数の減少」という効果については、調査の結果、ひとつの数値では計算できないことがわかった。入院という状況は、入院そのものと、継続的なケアなど、複数の要素で成立する。そのうえ入院費用は、患者の状況によって異なる。そのためWheels-to-Mealsは、財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）を高齢者に限定して選び出した。そのデータの根拠となったのは、NHSのコストブックである。

それらの指標は、間接的なコスト削減額であり、近隣病院の予算やコストの削減に直接結びつくわけではない。その背景には、医療サービスを必要としている患者が数多くいる状況がある。また、入院回数が7回減ったとしても、病院の予算を左右するような大きな波及効果があるわけではない。しかし、その削減コストは、財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）としては意味があり、影響評価にふさわしいデータである。

そのほかにも「近隣住民によるケア・買い物代行の減少、非公式のコミュニティーネットワークの崩壊」についての指標も検討し、近隣住民の時間の価値がその候補となった。労働市場調査のウェブ上のデータベースを管理するNOMISのデータ（労働時間と賃金に関する年次調査のデータ、www.nomisweb.co.uk）を使って平均賃金を算出し、いずれにしても近隣住民が買い

物に行っていたとすれば、買い物前後に高齢者と過ごしていた時間が価値評価の対象となる。その時間を合計約30分と推計し、平均時給11.97ポンドをかけて5.99ポンドが1回あたりの価値と計算した。この数値は、オンラインのスーパーマーケットの配達料金に近かったので、より精度の高いその数値を採用した。

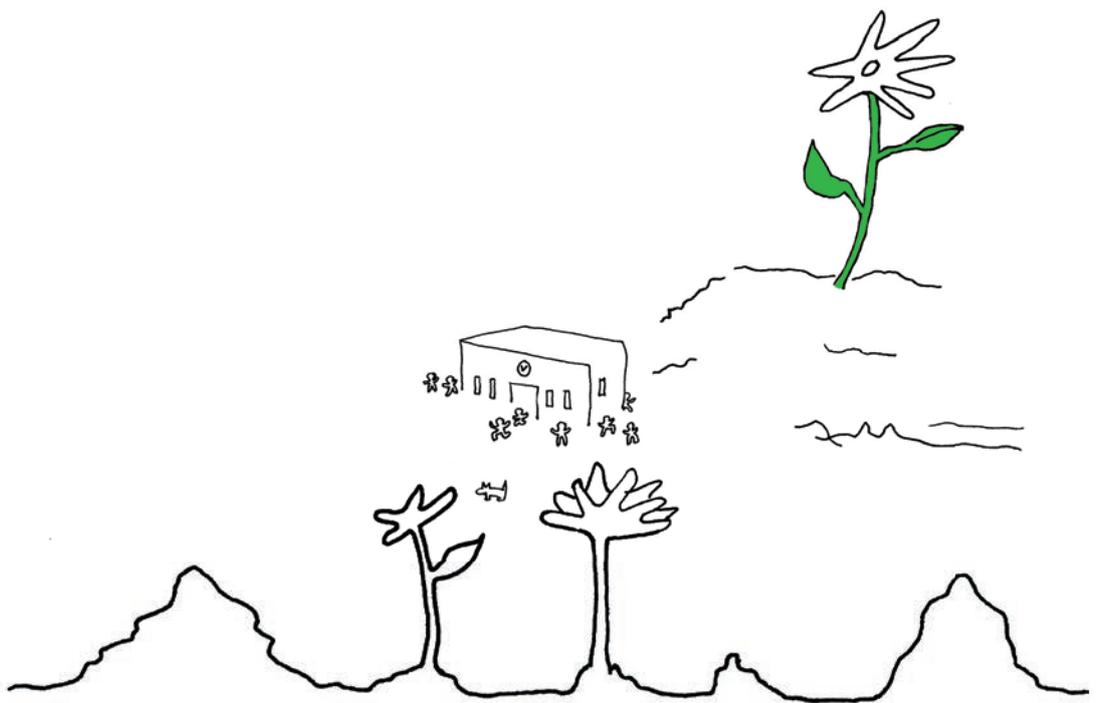


実践：財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）

インパクト・マップの「財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）」を記入してみよう。

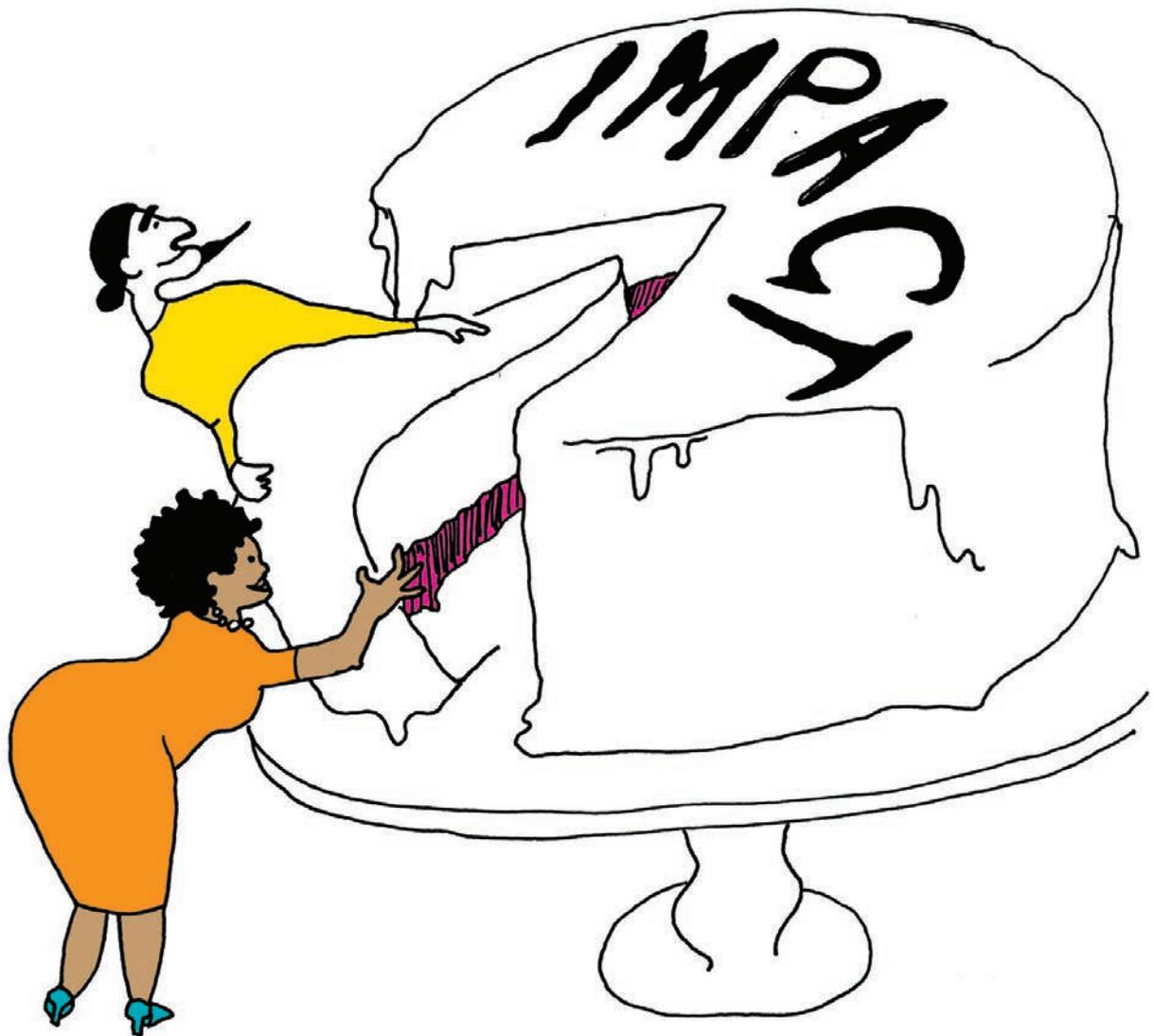
[1] 活動の効果の評価指標のデータベースについては、www.thesroinetwork.orgを参照。

[2] これは、財務省の「グリーンブック」で用いられている簡略化のアプローチであり、効果は生じた期間で計上される。SROI分析では、簡略化によって社会的価値の計算が不正確になるリスクもあるため、この慣例に反してSROIを効果が生じているタイミングにあわせて計算することもできる。ただし、その場合は、計算手法の変更を付記しておく必要がある。



第4ステージ:

活動成果の確認



このステージでは、分析対象としてきた活動の効果が、本当に活動によるものかどうか判断する方法を紹介する。その手法では、まず活動の効果全体を把握し、そのうち実際に活動に起因するといえる割合を導き出す。それが、いわゆる「活動成果^{インパクト}」である。

活動成果を確認する目的は、過大評価のリスクを避けるとともに、分析内容の信憑性を高めることである。適正以上の評価や不信感につながりかねない要素を検証し、差し引かなければ、活動による本当の意味での成果を把握できない。そうすると、無意味な活動や成果が期待できない活動に資金を投じる危険がある。また、活動成果を確認することによって、これまで見落としていた重要なステークホルダーの存在に気づくこともある。

この確認作業は、次の4つのステップで進める。

第1ステップ 過大評価と置換の分析

第2ステップ 外部要因の分析

第3ステップ 逡減分析

第4ステップ 活動成果の計算

第1ステップ 過大評価と置換の分析

過大評価とは、分析対象となっている活動でなくても達成できた活動の効果の算定であり、全体に対する比率（パーセンテージ）で表す。たとえば、ある復興プログラムの評価を行ったところ、対象地域のプログラム開始以来の経済成長率は7%だったが、同時期の国の経済成長率が5%だったとすれば、地域経済の成長要因のうち、域外の経済成長によるものと、復興プログラムによるものとを区分しなければならない。

この分析では、活動対象とならなかったグループやベンチマーク（比較のための基準指標）^[1]との比較を行う。理想的には、活動対象となったグループメンバーが、活動による恩恵を受けなかった状況を調べればよい。

しかし現実には不可能なので、通常は推定値を用いる。ただし、できる限り活動対象のグループに近いデータを探る必要がある。そうすれば、推定値の精度が高まる。



ステークホルダーにサービスについての意見を聞く

評価型SROI分析の場合、「過大評価」の検証は、データ収集と同時にできる。ステークホルダーに、「ほかにどのようなサービスを利用しているか」、「そのサービスはどれくらい役立つか」を聞けばよい。また、分析対象のサービスがない場合にも利用できた類似のサービスを確認することもできる。

そのほかにもデータ収集が必要になることは多い。その情報源となるのは、政府の各部局や国立統計局などの組織である。また、特定のステークホルダーの利益代表である組織やメンバー、業界団体から情報を得るケースもある。

「過大評価」の最も簡単な検証方法は、活動開始前後で活動指標に特徴的な変化が見られるかどうかを調べることである。活動後に増加傾向があれば、活動成果を測る指標になる。

ただし、ステークホルダーが属するグループのメンバーにも、同じような変化が生じている可能性がある。そのため、ステークホルダーの指標の変化とそのグループ全体の変化の様子も比較したほうがよい。

また、グループ内のステークホルダーだけに特徴的な変化があり、その変化が似たようなグループにも起こっているが、そのグループは類似のサービスや活動の対象ではないケースもある。その場合は、ステークホルダーとその類似グループとの変化の違いを比較する。

次の表は、さまざまな活動の効果の「過大評価」の分析に役立つデータ事例である。

活動の効果	ベンチマーク指標
更生プログラムに参加した若年犯罪者（16～24歳）の再犯率の低下	国内の16～24歳の平均再犯率
充実した養護施設の子供たちの成績の向上	全養護施設の子供たちの成績
長期失業者のうち職業訓練受講後に就職できた人数の増加	同じ地域で失業給付金を受給しなくなった長期失業者数の割合
地域を巡回する警察官の人数を増やした後の犯罪の減少	特別な犯罪撲滅対策を行っていないが、社会経済環境が似ている地域の犯罪率の変化

活動の効果の「過大評価」を分析するメリットは、その目的が活動成果の把握であれ、ステークホルダーに対する信憑性の高い分析効果の提供であれ、「過大評価」の少ないステークホルダーへの社会的価値の提供につながることである。いわゆる「孤立している」グループは、相対的に「過大評価」が少ない（代替サービスが少ない）グループなのだ。たとえば、長期間ホームレス状態を続けてきた人たちが、支援もなく就職できる可能性は低く、その可能性も、全てのケースにあてはまるわけではないにしても、あるとすれば就職支援を受けて状況に変化があらわれた場合だ。つまり、2つのグループに同じような活動の効果があらわれていれば、孤立しているグループのほうが活動成果は大きい。

「過大評価」が大きければ（代替サービスが多ければ）、それだけ活動による成果は小さくなる。したがって、その場合は、重要な分析対象ではない可能性もある。

なお、「過大評価」の分析効果はパーセンテージで表記し、その相当分を活動の効果全体から差し引くことになる。

次に、もうひとつ活動の効果に含まれているのが**置換**であり、活動の影響が別の効果となってあらわれるものだ。全てのSROI分析に見られるわけではないが、その可能性は常に意識しておく必要がある。ここでは、典型的な2つの事例を紹介する。

1. 国の補助金を受けたある地域の街灯設置プログラムを検証した効果、犯罪が減少していた。ところが、同じ時期、隣の地区で犯罪が増加していた。この場合、犯罪の減少が単に隣の地区の犯罪の増加に置き換わった可能性がある。
2. 犯罪者の就職支援プロジェクトの成果を調べたところ、経済的成果につながり、失業給付金が減少するとともに税収増につながっていた。ただし国全体で考えれば、これらの成果は置き換わった可能性が高く、同じように経済的成果に寄与していた国民が失業している確率がかなり高い。就職支援プログラムによる個人あるいはコミュニティに対するほかの経済的メリットにも、同様の現象が起きている可能性がある。

「置換」の影響が大きく、活動によって「置換」が生じていると感じれば、分析対象としてこなかったステークホルダーが、その影響を受けているかもしれない。その場合は、インパクト・マップに新たなステークホルダーを追加するか、活動の効果のうちダブルカウントされている「置換」の比率を推計し、活動の効果の相当分を全活動の効果から差し引く。



キーポイント：活動成果のデータ収集時間に上限を設定する

入手できそうな情報の収集に時間をかけすぎず、制限時間を検討する。常に意識しておかなければならないのは、活動成果を把握する目的が、組織運営の改善である点だ。極端な正確性を追求するあまり、必要以上に情報収集に時間をかけない。入手できる限りの情報から推計値を求めれば十分である。

仮想事例：「過大評価」と「置換」の分析

★★ページのWheels-to-Mealsのインパクト・マップでは、黄色のパートに「過大評価」を記している。

たとえば、「ボランティアスタッフの健康増進」という活動の効果を取り上げる。確かに昼食会のボランティアは、かなりの運動量になるとスタッフ全員がコメントしているが、Wheels-to-Mealsでのボランティアに参加していなければ、おそらく別のボランティア活動を行っているか、その時間は散歩など別の運動をしているので、同様の効果が想定された。しかしスタッフは、ボランティアの年1回の調査で、昼食会が一番の運動になると回答し、その強度を聞いたところ平均45%増と答えた。そこで、ベンチマークを100%とすると、全てのスタッフが何らかの行動をしていたので、昼食会は増分を加えて145%であり、「過大評価」の推定値は $100\% \div 145\% = \text{約}70\%$ となった。この数値がボランティア活動を行わなかった場合の活動の効果の推計値である。

次に「住民が栄養に配慮した食事をするようになる」という活動の効果を検証する。栄養価の高い食事の提供と、それによる健康改善は、自治体が期待する活動の効果である。しかし、この変化は分析対象の活動でなくても起こりうる。もしWheels-to-Mealsが、この条件を満たせなければ、自治体は別のボランティアを探して同様のサービスで、(契約書に基づいた)同レベルの栄養価の食事を提供するはずだ。したがって「過大評価」は100%であり、インパクト・マップの活動成果はゼロになる。ただし、栄養価の高い食事の提供は、活動としては重要な役割を果たしているため、インパクト・マップの項目として残している。

なお、この事例では「置換」は検証していない。



実践：「過大評価」と「置換」の分析

インパクト・マップの「過大評価」と「置換」を記入してみよう。判断の経緯やデータを記録するスペースはないが、SROIレポート作成のためにその内容は記録しておく。

第2ステップ 外部要因の分析

外部要因の分析とは、別の組織や人物のおかげで達成できた活動の効果の調査であり、その比率をパーセンテージ表記する（その効果、分析対象の活動による活動の効果の割合を調べるものである）。それによって、活動の詳細内容を把握し、別の人物や組織によるものと判断できる「過大評価」の確認にもつながる。

たとえば、ある地域の自転車推進計画によって二酸化炭素排出量が減少したが、同時に渋滞料金が導入され、環境啓発活動も始まったとする。確かに車通勤から自転車通勤に移行した人数は自転車推進計画の成果といえるが、二酸化炭素排出量の削減にはどれだけ貢献し、ほかの活動による影響はどれだけかを算出する必要がある。

この外部要因分析では、100%正確な数値を把握することはできず、厳密なデータ収集が目的ではない。それよりも重要なポイントは、自らの活動だけが状況変化の要因だと思い込まないことである。重要なステークホルダーを見落としていないだろうか。



ステークホルダーの再検証

まず、活動の効果に影響があるにもかかわらず、インパクト・マップに加えていない組織や人物がないかどうか確認する（見逃しているステークホルダーの確認）。

かつて活動に貢献していた組織や人物を、分析対象としなければならないケースもある。具体的には、求職中の人物が、あなたの職業訓練プログラムと同時に履歴書の書き方や面接試験について別の組織の講座を受講して就職できたような場合だ。

また、過去にほかのサービスを受けたことのあるステークホルダーは、別のグループとして考えたほうがよい場合もある。たとえば保育サービスの場合、過去のケア内容によって活動の効果が変わることがあるからだ。

そのような検討の効果、ステークホルダーの見直しや、以前のサービス体験別のグループ分けが必要なこともある。見直しの効果、ステークホルダーや投入リソースとして新たな要素を加えないと判断した場合は、外部要因を分析する。インパクト・マップの投入リソースの要素を増やしたり、既存の投入リソースによる活動の効果を減らす必要があったりするはずだ。

外部要因の分析には、主に3種類の方法がある。できるだけ信憑性の高い推計値を求めるために、これらを組み合わせる場合もある。

1. 経験に基づく推計。別の組織と何年間も協力関係にあれば、それぞれの貢献度を把握することができる。



2. **ステークホルダーに聞く**。既存のステークホルダーと新たに対象に加えたステークホルダーの両方に、それぞれの活動の貢献度を確認する。評価型SROI分析であれば、この作業はデータ収集のアンケートやグループヒアリング、個別インタビューと同時に行うことができる。

3. 活動の効果に貢献している可能性のある組織について調査する。そこから、活動の効果1単位あたりの投入リソース量に基づいて、活動目的のために費やした内容や貢献度を把握できる。当然この手法では、全ての投入リソースが効率的に活用されることを前提としている。また、そのような組織に直接インタビューする（あるいは協議の場を設ける）ことによって、サービス対象者の変化にどれだけの影響を与えてきたか確認し、そこから貢献度を算出することもできる。



外部要因分析でよくある間違い

主な注意点は、次の3項目である。

1. 外部要因分析の目的は、組織運営の改善である点を忘れてはならない。さもなければ、単なる数値の計算で終わってしまう。あまり時間をかけることなく、推計値に至った経緯を大切にす。

2. 第2ステージで特定した投入リソース（投資）から資金を受け取っている組織や人物は、外部要因分析の対象とならない。投資のパートで、その貢献度は考慮されていることになるからだ。

3. 外部要因分析は、「過大評価」の分析と重複する場合があるので、活動の効果を必要以上に低く評価しない。そのためにも、ベンチマークは慎重に選ぶ。

仮想事例：外部要因分析

★★ページのWheels-to-Mealsのインパクト・マップでは、黄色のパートに外部要因を記している。

「社会との交流機会の増加」に関する外部要因分析では、昼食会に参加するようになってから各種クラブやグループに加入したかどうかについてのアンケートを行った。Wheels-to-Mealsでの活動が加入のきっかけになったかどうかの判断は難しいので、ほかの友人や組織からの勧誘や推薦があったかどうか、もしあったとすれば、それが加入にどれだけ影響したかについても同時に調査した。その効果、Wheels-to-Meals以外の貢献度は35%と推計した。



実践：外部要因の分析

インパクト・マップの「外部要因」をパーセントで記入してみよう。判断の経緯やデータを記録するスペースはないが、SROIレポート作成のためにその内容は記録しておく。

外部要因分析の対象となった組織や人物の詳細や、活動との関係は、全て記録に残し、最終報告の内容に加える。

第3ステップ 逓減分析

第3ステージの第3ステップで活動の効果の持続期間を検証したように、年月の経過とともに活動効果は減少したり、たとえ効果は同じであっても別の要因による影響を受けやすくなったりするため、効果的に活動の貢献度は下がる。その状態を確認するのが逓減分析であり、1年以上効果が持続する活動のみを対象に行う。

公営住宅のエネルギー効率の改善対策の場合、短期的にはエネルギーコストや二酸化炭素排出量の削減に大きな成果を上げる。しかし、そのシステムは経年劣化し、低価格だが非効率なシステムになってしまう。この場合、効果の低下状態をデータとして記録していなければ、逓減分析が必要になる。データ不足のときにふさわしい標準的な手法は、学術研究からの調査や、同様の活動に参加した経験のある人物へのヒアリングである。

一般的に逓減分析の効果は、年末に活動の効果から一定の比率を割り引く。たとえば、活動の効果100レベルが3年間続いているが、その逓減率が毎年10%だとすれば、1年目の活動の効果レベルは100、2年目90（100から10%割り引く）、3年目81（90から10%割り引く）となる。

活動の効果が長期におよぶ場合は、毎年の活動の効果の価値を正確に把握するためのシステムが必要になる。しかし、サービス対象者のデータ収集を行わなければならないことが多いので、その際に逓減分析に必要な質問事項を加えておけばよい。



実践：逓減分析

インパクト・マップの「逓減」をパーセントで記入してみよう。判断の経緯やデータを記録するスペースはないが、SROIレポート作成のためにその内容は記録しておく。

また、第5ステージ「SROIの計算」でも必要になる。

第4ステップ 活動成果の計算

このパートで紹介した活動成果に影響する項目は、全てパーセンテージ表記が一般的である。詳細なデータがなければ、10%単位の概数でもよい。分析対象によっては、割引ではなく割増が必要かもしれないが、その場合も割増するのではなく、割引をゼロにとどめることを勧める。インパクト・マップの「過大評価」、「外部要因」、「遁減」、(もしあれば)「置換」の記録が終われば、次の手順で活動成果を計算できる。

- 財務変数(ファイナンシャル・プロキシ)に活動の効果の数量をかけて全体価値を求める。その値から「過大評価」や「外部要因」の比率を引く。
- この作業を活動の効果ごとに行う(各活動成果が求められる)。
- それらを合計する(分析対象の活動の効果の成果総計が求められる)。

仮想事例: 活動成果の計算

Wheels-to-Mealsのスタッフは、「クラブやグループへの参加」の活動成果を次のように計算した。

まず、活動の効果の数に財務変数(ファイナンシャル・プロキシ)をかけて活動の全体価値を求めると、

$16 \times 48.25 \text{ポンド} = 772.00 \text{ポンド}$ になる。

次に、「過大評価」(分析対象の活動でなくても生じた効果)分を差し引くと、

772ポンドから10%割引いて(つまり772ポンドの90%分を計算して)

$772 \text{ポンド} \times 0.9 = 694.80 \text{ポンド}$ 。

さらに、「外部要因」(別の要因による影響)分を引くために、

694.80ポンドから35%割引いて

$694.80 \times 0.65 = 451.62 \text{ポンド}$ となる。

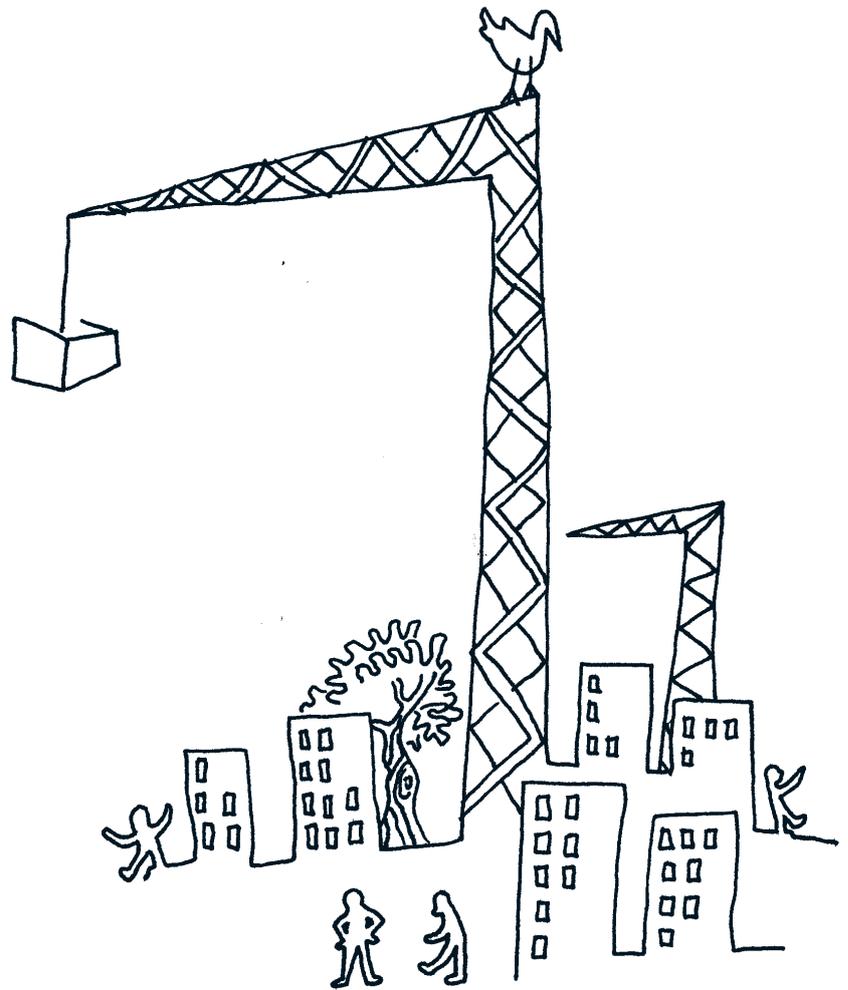
この値が、昼食会の分析を行った年の年間活動成果である。

★★ページのWheels-to-Mealsのインパクト・マップでは、黄色のパートに活動成果を記している。

実践: 活動成果

インパクト・マップの「活動成果」を記入してみよう。

[1] 「反事実」と呼ばれることもある(仮にサービスの提供を受けなかったらどうなるか)。



第5ステージ： SROIの計算



ここまでのステージで、SROIの計算に必要な情報は全て整い、報告書作成のための質、量ともに十分なデータ収集も完了した。そのレポートを読んでもらうためのポイントは、内容をできるだけ絞り込むことである。そこで第5ステージでは、収集してきた情報を簡潔にまとめる方法を解説する。レポートの基本的な目的は、投資の経済効果と社会的な費用効果を具体的な金額で算出することであり、いくつかの手法を組み合わせることで最終目的であるそれら2つの数値を計算していく。

評価型SROI分析の場合は、活動の効果の持続期間後に評価するのが理想的だが、経過状況を確認し、活動の修正に向けた裏づけのためには、途中評価も役立つ。また、実データと事前予測を比較するケースでは、活動の効果の持続期間中の情報も必要になる。

具体的には、次の4つのステップにそってSROIを算出し、オプションとして5番目のステップも紹介する。

- 第1ステップ 将来予測
- 第2ステップ 正味現在価値の計算
- 第3ステップ SROIの計算
- 第4ステップ 感度分析
- 第5ステップ 回収期間

これから全てのステップを順に解説していくが、各ステップの説明を読んだ後、自らの事例についても実際に計算してもらいたい。

第1ステップ 将来予測

SROI算出のために最初に行うのは、全ての活動の効果の将来の価値を計算することである。第3ステージの第3ステップで求めた活動持続期間にあわせて、次のような計算をする。

- 1単位期間（通常は1年間）あたりの各活動の効果の価値を設定する（第4ステージ・第4ステップ）。
- 持続期間分、その価値をあてはめる（インパクト・マップの「持続期間」にあわせる）。
- 2年目以降、各期間の逓減分（第4ステージ・第3ステップ）を割り引く。

仮想事例ではエクセルを使って計算しているが、エクセルの使い方に個人差があり、状況によって標準的な使い方を特定しにくいことから、エクセルの実例は示していない。仮想事例や解説文を参照しながら^[1]、オリジナルの表を作成するほうがわかりやすいはずだ。

仮想事例：将来の逓減分と活動成果

★★ページのWheels-to-Mealsのインパクト・マップでは、黄色のパートに「活動成果」を記している。

看護師のグループ研修のコーナーを見ると、活動の効果持続期間が5年、逓減が10%のため、住民が研修で得た知識の活用は、時間の経過にともなって10%ずつ減少していくことになる。

そこでスタッフは、その逓減分を考慮した将来の活動成果を、次のように計算した。

1年目の成果＝1,539.00ポンド

この数値は、活動後の活動成果と一致する。慣例によって活動成果は活動後に計算し、逓減分は2年目以降考慮する。

2年目の成果

1年目の成果から逓減するので、
1,539.00ポンドから10%少なくなり、
 $1,539.00 \text{ポンド} \times 0.9 = 1,385.10 \text{ポンド}$ 。

3年目の成果

2年目の成果から逓減するので、
1,385.10ポンドから10%少なくなり、
 $1,385.10 \text{ポンド} \times 0.9 = 1,246.59 \text{ポンド}$ 。

4年目の成果

3年目の成果から逓減するので、
1,246.59ポンドから10%少なくなり、
 $1,246.59 \text{ポンド} \times 0.9 = 1,121.93 \text{ポンド}$ 。

5年目の成果

4年目の成果から逓減するので、
1,121.93ポンドから10%少なくなり、
 $1,121.93 \text{ポンド} \times 0.9 = 1,009.74 \text{ポンド}$ 。

第2ステップ 正味現在価値の計算

正味現在価値 (NPV) の計算には、さまざまな期間に支払ったコストや受け取った利益の合計が必要になり、それらのコストや利益を現在価値として比較できるようにするために「割引」というプロセスを用いる。「割引」では、金銭は明日ではなく今日受け取るほうが好まれるという一般認識を前提としている。その背景には、不払いが生じるなどのリスクと、別の投資をした場合の潜在利益をはじめとする機会費用の存在がある。つまり、「金銭の時間的価値」を認めているのだ。たとえば、1年後の2ポンドよりも今すぐ1ポンド受け取りたいと思う人の場合、割引率は100%にもなる。

この手法をSROI分析に導入することには賛否両論あり、今も研究や議論が続いている。その最大の争点は、将来価値を割り引くことによって、長期的視点を持たない短期志向を助長するというものである。特に問題になるのが環境面の成果であり、将来価値が上がる可能性があるにもかかわらず、自分たちの将来や子供たちの将来を価値あるものとして評価しなくなる。

具体的な割引率は、さまざまである。公共セクターについては、財務省の「グリーンブック」に基準値は3.5%と定められている。一方、気候変動の経済への影響に関する「スターン・レビュー」では、費用便益計算において一律に時間選好をあてはめ、将来から現在への富の移転は膨大であり、しかも現在価値のほうが大きいという考え方は倫理的に受け入れられないと強く主張している。この内容に対して、財務省は世代間の富の移転について補足的指針を発表し、従来とは別に割引率を3%にするとともに時間選好を一律に適応しないことを示した^[2]。

この問題については、「社会的価値評価プロジェクト」で議論が続けられており、割引に関する詳細な指針を作成する予定になっている。

正味現在価値は、先の第1ステージのように将来価値を割り引いて計算していく。現在価値や正味現在価値を求めるエクセル機能を使えば簡単である。

エクセルでは、正味現在価値の計算は「=NPV (割引率, 数値1, 数値2...)」で自動的に求められるが、次に紹介するように具体的な計算方法も知っておいたほうがよい (「r」は割引率)。

現在価値	=	1年目の 活動成果	+	2年目の 活動成果	+	3年目の 活動成果	+	4年目の 活動成果	+	5年目の 活動成果
		$\frac{\quad}{(1+r)}$		$\frac{\quad}{(1+r)^2}$		$\frac{\quad}{(1+r)^3}$		$\frac{\quad}{(1+r)^4}$		$\frac{\quad}{(1+r)^5}$

具体的にYouth Workの仮想事例を紹介すると、 $r=3.5\%$ (0.035) の場合

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
利益	<u>£448,875</u>	<u>£414,060</u>	<u>£389,935</u>	<u>£355,648</u>	<u>£319,005</u>
割引価値	= $\frac{£448,875}{(1.035)}$	+ $\frac{£414,060}{(1.035)^2}$	+ $\frac{£389,935}{(1.035)^3}$	+ $\frac{£355,648}{(1.035)^4}$	+ $\frac{£319,005}{(1.035)^5}$
現在価値	= 1,750,444				

利益の現在価値がわかれば、投入リソース（投資）の価値を引いて正味現在価値（NPV）を求めることができる。

$$\text{NPV} = (\text{利益の現在価値}) - (\text{投資の価値})$$

この事例では、投資は576,000ポンドだったので、正味現在価値は次のとおりである。

$$\text{NPV} = 1,750,444 \text{ポンド} - 576,000 \text{ポンド} = 1,174,444 \text{ポンド}$$

第3ステップ SROIの計算

ここまでの計算をもとに、SROIは簡単に求められる。利益の割引価値を総投資で割って、

$$\text{SROI} = \text{現在価値} \div \text{投入リソースの価値}$$

また、NPVを総投資価値で割ると、正味SROIになる。どちらで計算してもよいが、いずれの値であるかは明記しなければならない。

$$\text{正味SROI} = \text{正味現在価値} \div \text{投入リソースの価値}$$

仮想事例：SROIの計算（割引と正味現在価値）

★★ページのWheels-to-Mealsのインパクト・マップでは、グリーンの部分に利益の割引価値を記している。

エクセルのNPV計算機能を使って、先の事例のとおり現在価値を求めた。Wheels-to-Mealsの割引率も3.5%である。

総現在価値=81,741.93ポンド

正味現在価値=総現在価値-総投資=81,741.93ポンド-42,375ポンド=39,366.93ポンド

SROI=総現在価値÷総投資=81,741.93ポンド÷42,375ポンド=1.93ポンド

したがって、Wheels-to-Mealsは、1ポンドの投資あたり1.93ポンドの価値を生み出すことになる。

第4ステップ 感度分析

表計算ソフトの強みは、分析モデルの各種要素の重要性を比較的簡単に検証できることである。それぞれの数値を変えれば、それにあわせて全てのデータが計算される。SROIの計算後に必要なのは、これまでのステージで想定してきた数値が変われば、どのような影響があるかを調べることによって、分析モデルで最も影響力の強い要素を把握することである。

基本的には、次のデータの変更による影響をチェックする。

- 過大評価、外部要因、逡減
- 財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）
- 活動の効果の数値
- 資金以外の投入リソースの価値

できれば、1ポンドの投資に対して1ポンドの成果を生み出すために必要な各要素の値を、計算してもらいたい。そうすれば、推定値が変わった場合の分析内容の変化がわかるので、SROIがマイナスからプラスへ、あるいはプラスからマイナスへ変わるための、各要素の数値目標が明確になる。



ここでの目的は、どの要素がSROIに最も大きく影響しているかを把握することである。社会的価値の創造過程において重要性が高いと考えられるのは、その要素なのだ。特定の指標の変化が、効果を大きく左右することがわかれば、その指標のマネジメントシステムへの投資（あるいは数値改善のためのリソース）を優先的に配分すべきかもしれない。

一般的には1ポンドの投資が1ポンドの成果につながるようにSROIを改善するために、数値を大幅に変える必要があるれば、感度が低いことになる。また、2種類の財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）の判断に迷っても、その選択がSROIにあまり影響しないことがわかれば、問題は解決する。なお、これらの経緯は最終的なSROIレポートに記入する。

ここでわかった重要性の高い要素に絞り込めば、レポートを簡潔にまとめられる。

仮想事例：感度分析

Wheels-to-Mealsがインパクト・マップの一番上の列「転倒の減少」について感度分析を行うケースを考える（最終的には全ての項目の検証が必要）。この成果項目は、インパクト・マップでは金額換算価値が最も大きいので、精査が必要である。

- 活動成果については、「過大評価」ならびに「外部要因」の割合は小さい。これは問題である可能性がある。たとえば、この数値が正確ではなく、成果の要因がWheels-to-Mealsの認識以上に他の要素によるものが大きければ、どうなるか？ また、SROIが1ポンドに対して1ポンドの比率になるためには、「外部要因」の値がいくらであればよいのか？

表計算ソフトを使って数値を変更し、さまざまな計算を行った効果、当初5%だった「外部要因」の値は、53%でなければならないことが判明した。そうなれば、活動成果は81,648ポンド（3種類の財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）の合計）から40,394ポンドに減少し、SROIは1ポンドの投資で1ポンドの成果になる。

この「外部要因」の値が5%から53%になるには、960%の増加が必要になる。

- 財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）は、この列には3種類あるが、事例としてNHSのコストブックに基づく「高齢入院患者のケア」の感度を分析する。

SROIが1ポンドに対して1ポンドの成果になるには、「高齢入院患者のケア」費用が1日あたり7,220ポンドから1,093ポンドに低下しなければならず、85%の削減が必要である。したがって、大幅な費用削減が必要だが、比較的この数値の感度は高く、財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）としては適切だと判断できる。

SROIの数値は、完璧なデータに基づくものではなく、感度分析によってわかることが数多くあることを忘れてはならない。この事例が示すとおりだ。

また、別の視点から効果を検証することもできる。たとえば入院費用が1,093ポンド以下まで低下すれば、Wheels-to-Mealsのサービスの社会的価値も、1ポンドの投資で1ポンド以上になる。

第5ステップ 回収期間 (オプション)

「回収期間」とは、投資額に見合うだけの利益をあげるまでに必要な期間のことである。つまり、「どの時点で、社会的価値が投資額を上回るようになるか？」である。資金提供者や投資家の大半は、その数値に基づいてリスク分析をする。回収期間が短ければリスクは小さく、長ければ十分な成果を上げるには長期間かける可能性があるため、長期にわたって安定的な資金提供が必要になるケースが多い。

また、一般的に投資は年単位ではなく月単位で回収されるため、回収期間の分析効果も月単位で行う。毎年12カ月の活動成果が同じであれば、まず全サービス提供者に対する1年間の活動成果を12で割り、1カ月ごとの活動成果を計算する。次に投資額を1カ月あたりの活動成果で割って、月単位の回収期間を求める。

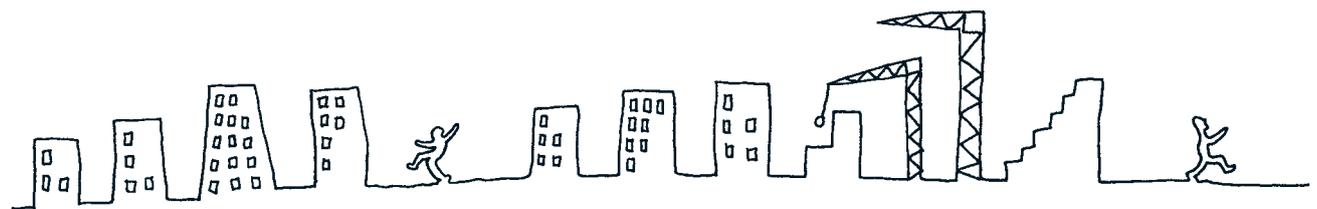
基本的な計算式は、次のとおりである。

$$\text{月単位の回収期間} = \text{投資額} / \text{1年間の活動成果} \div 12$$



実践：資金面の見直し

あなたのインパクト・マップの「資金面の見直し」を記入してみよう。

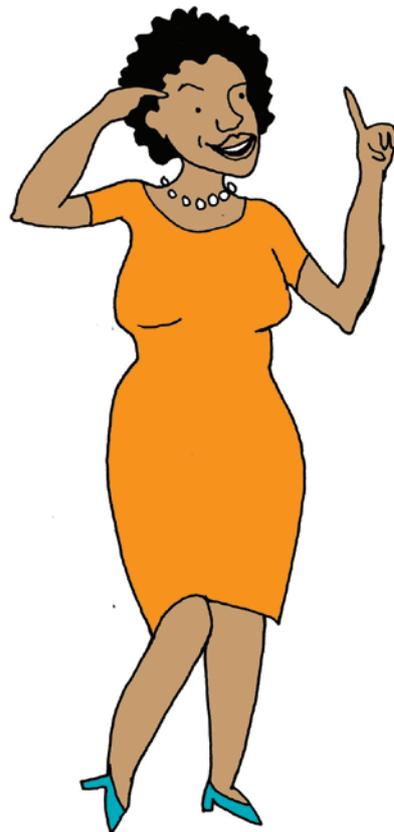
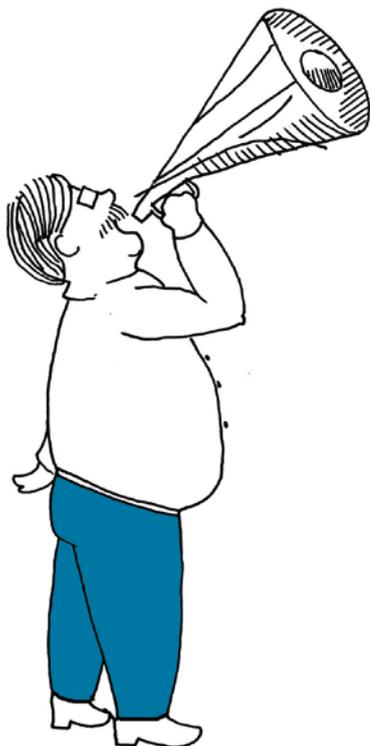


[1] このステージで利用するソフトウェアの構築については、www.htesroinetwork.orgを参照。

[2] 割引率に影響するさまざまな要素についての詳しい説明は、「グリーンブック」の付属文書6を参照。

第6ステージ:

SROI分析の 報告と活用 ならびに組織への定着



さあ！ ついにSROI分析は終了した。

だが、まだ完了ではない。最後の重要なステージが残っている。それは、ステークホルダーへの報告、分析効果の発表および活用、そしてSROIプロセスを組織に根づかせることである。このステージでは、ここまでの分析作業の努力を最大限活かすためにすべきことを解説していく。

テーマは、次の3項目である。

第1ステップ ステークホルダーへの報告

第2ステップ 分析効果の活用

第3ステップ 保証



第1ステップ ステークホルダーへの報告

分析効果の報告方法は、最初に分析スコープを決めたときに想定した聴衆にあわせるのが鉄則である。分析は、組織内のマネジメント用の場合もあれば、外部報告資料用やステークホルダーごとにテーマが違いう場合もある。SROIレポートを作成しておけば、組織やプロジェクトの進展状況にあわせて的確な提言ができる。

ステークホルダーへの説明責任を果たすことが目的であるSROI分析では、その効果もステークホルダーに役立つ方法で報告することがポイントになる。分析効果を単にウェブサイトに掲載するだけでは不十分であり、組織外のステークホルダーはSROI分析のプロセスと分析効果のいずれにも高い関心を持っていることを意識しておかなければならない。

報告書には、単に数字上の社会的価値だけでなく、活動によって生まれる社会的価値の重要な情報となる質的、量的、金額換算側面についても解説を加える。そこから分析対象となった活動による影響が伝わり、分析過程における意思決定の説明にもなる。

また、計算が根拠のある正確な内容であることを理解してもらえるように、十分な情報を盛り込む。そのためには、分析作業中の判断や想定なども全て明らかにする必要がある。また、組織改革につなげるためには、活動効果について気づいたことを全て報告し、戦略策定や組織活動の参考資料として活用しやすくする。なお、ビジネス上の機密事項には留意する。

もちろん情報の透明性や重要性への配慮は大切だが、レポートはできるだけ簡潔にまとめる。また、独自の様式は避け、レポート同士を比較しやすいように基本的なフォーマットを用いる。具体的な項目については、参考資料のパートで詳しく解説しているが、一般的に評価の高いレポートの情報内容や情報量は、次のとおりである。

- 組織の方針や主要ステークホルダー、活動内容などの組織情報
- 分析スコープ、分析対象となっているステークホルダー、データ収集の方法、分析上の前提や制約
- インパクト・マップと関連指標、財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）
- 分析効果に関連するケーススタディーや関係者コメント
- 詳細な計算プロセス、推計値や想定の間緯、感度分析、前提条件を変えた場合の社会的価値の変化
- ステークホルダー、活動の効果、評価指標などの選定過程、その判断の根拠など意思決定のプロセス
- サービス対象者など広く一般的な読者を想定した分析内容の要約

分析効果の表現には客観性が必要である。どのように提言を行うかによって、その受け止められ方も変わる。したがって、プラス面ばかりでなくマイナス面にも言及し、配慮を感じさせる表現を心がける。

まだ生じていない利益と、生じているかもしれないが確証のない利益を区別することも重要なポイントになる。また、データ収集と活動の効果の確認をより効率的に行うための改善点は、必ず指摘する。



キーポイント: 社会的価値のプレゼンテーション

社会的収益率を強調することにはリスクがあるが、同時に分析効果は強くアピールしたいものだ。SROIの数字そのものには、あまり意味がなく、計算してきた価値をわかりやすく表現するための手段にすぎない。投資家もSROIの数値だけを知りたいわけではなく、数値だけを根拠に投資判断をする投資家は賢明とはいえない。したがってSROIの報告では、その数値とともに活動による社会的影響、サービス対象者の声なども紹介すべきである。

事例: MillRace ITの報告書の要約

MillRace ITのSROIレポートの要約から一部を紹介する。計算上の数値と社会的価値創造への影響を、どのように組み合わせて説明するか参考になる。

「MillRace ITの活動による累計社会的価値は、年間約76,825ポンドと推計される。またSROI率は7.4:1となり、毎年1ポンドの投資あたり7.40ポンドの社会的価値を生み出している。具体的な活動成果は、医療費の削減、各種給付金の削減、税金の増加である」

SROI分析からわかるように、MillRace ITは、主に2つの点で社会的価値の創造に貢献している。第1点は、患者がMillRace ITの活動に参加することによって、長期的な支援を受けることができると同時に症状の悪化を避けることができること。第2点は、MillRace ITの活動への参加をきっかけに就職するメンバーがいることである。精神疾患患者への支援体制を整えると同時に求人ニーズがある職業技術の訓練を実施することによって、うまく活動資金を確保しながら病状回復に万全の支援を行っている。



実践: SROIレポートの準備

SROIレポートの作成を始めよう。具体的には、収集データや分析効果を紹介し、SROI分析プロセスを通じて得た情報を根拠に組織への提言をまとめてみよう。

第2ステップ 分析効果の活用

SROI分析効果を受けて何もしなければ、そもそも分析を行った意味がなく、分析後の対応は、SROI分析の大切な作業である。ところが、そのために費やされている時間やリソースはきわめて限定的である。SROIを導き出したという「高揚感」で、忘れられてしまうことが多いのだ。

SROI分析を有効に活用するためには、変化につなげる必要がある。たとえば、投資家が活動への理解を深め、支援してくれるかもしれないし、業務の請負先が契約してくれたり、詳細条件を設定してくれたり、見直してくれたりするかもしれない。ただし、評価型分析、予測型分析のいずれであるかによって、組織への影響は変わる。

予測型SROI分析後の変化

予測型SROI分析の効果、活動による社会的価値を最大化するために、計画を見直さなければならないことがある。また、「活動の効果」や「過大評価」、「外部要因」や「置換」のデータ収集のために、当初の活動システムを変えなければならないケースもある。次回のSROI分析をスムーズに行うために必要であれば、それらの変更もやむをえない。さらに、次のシステムを新たに組み込むこともある。

- ステークホルダーの期待している活動の効果や重要視しているポイントを体系的に把握するためのシステム
- 活動の協力者と「外部要因」の分析をするためのシステム

評価型SROI分析後の変化

評価型分析後は、組織変革が必要になる。分析効果を受けて、組織の目的、統治体制、システム、作業上の慣行などを見直さなければならない。報告書の提言は組織に取り入れ、分析効果は組織戦略に活かすのが原則である。

SROIの数値は、ステークホルダーとの会話には便利だが、何よりも意味があるのは、その変化を検証するときである。その推移を見れば、活動が全体として改善されているかどうかを判断できる。また、将来、最大の社会的価値を創出するためには、どのようにサービスを改善すればよいかのヒントにもなる。

大切なのは、さらにSROI分析を進めていく意識を強く持つことである。その方法は、組織内の立場によって変わるが、まず分析効果をスタッフや業務受託先、ステークホルダーに紹介して、SROI分析のメリットおよび課題を強くアピールすることである。また同時に、SROI分析を定期的に行い、報告書も作成する予定であることを伝える。その計画内容には、次のような項目が必要である。

- 定期的なデータ収集プロセス。特に活動の効果についての情報収集システムは重要である。
- たとえ人事異動があっても、知識や経験が組織内に確実に蓄積されるようなスタッフの研修プロセス。
- 次回のSROI分析の具体的なスケジュール。
- 継続的にSROIをチェックするためのリソースの詳細。
- データのセキュリティー対策。

組織の変革は容易ではない。特にマネジメントシステムが複雑な大規模組織では、難しい。報告書での提言が組織にどこまで受け入れられるかは、組織からの信頼次第であることを常に意識する必要がある。そのため作業中はステークホルダーとのコミュニケーションが不可欠だ。今後の分析の信頼性にも影響する。分析作業のためのデータ収集システムが出来上がれば、SROIの調査は財務担当チームに任せられ、財務会計システムに組み込まれるだろう。ただし、そのような変革は一朝一夕には進まないで、現実的なスケジュールを設定する。



キーポイント:外部ステークホルダーによるSROIレポートの比較

公表されたSROIレポートは、組織外のステークホルダーや一般の人々にさまざまな用途で活用される。SROIの数値比較はあまり意味がないが、報告書作成過程の数々の判断や意思決定、組織が取り組もうとしている変革などは、貴重な情報である。また、組織活動のSROIの変遷を見れば、投資家は組織がどれだけ変革に向けて取り組んでいるかを判断できる。そのため、多様なステークホルダーのニーズに対応できる情報提供が必要であり、情報内容には客観的保証が求められることになる。

社会的投資家や公共サービスの委託担当組織への対応については、www.thesroinetwork.orgを参照。



実践:SROIレポートの報告と活用、SROI手法の組織への定着

分析効果の発表では、聴衆を考慮し、それぞれのステークホルダーにあわせた内容を盛り込む。ステークホルダーごとにSROIレポートを読む目的が違い、組織との関係も異なるからだ。

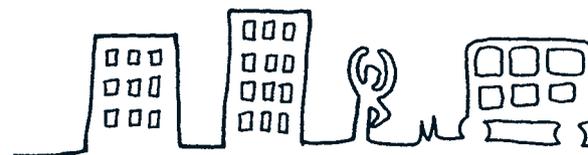
分析効果の活用方法とSROIプロセスを組織に根づかせる方法について考えてみよう。

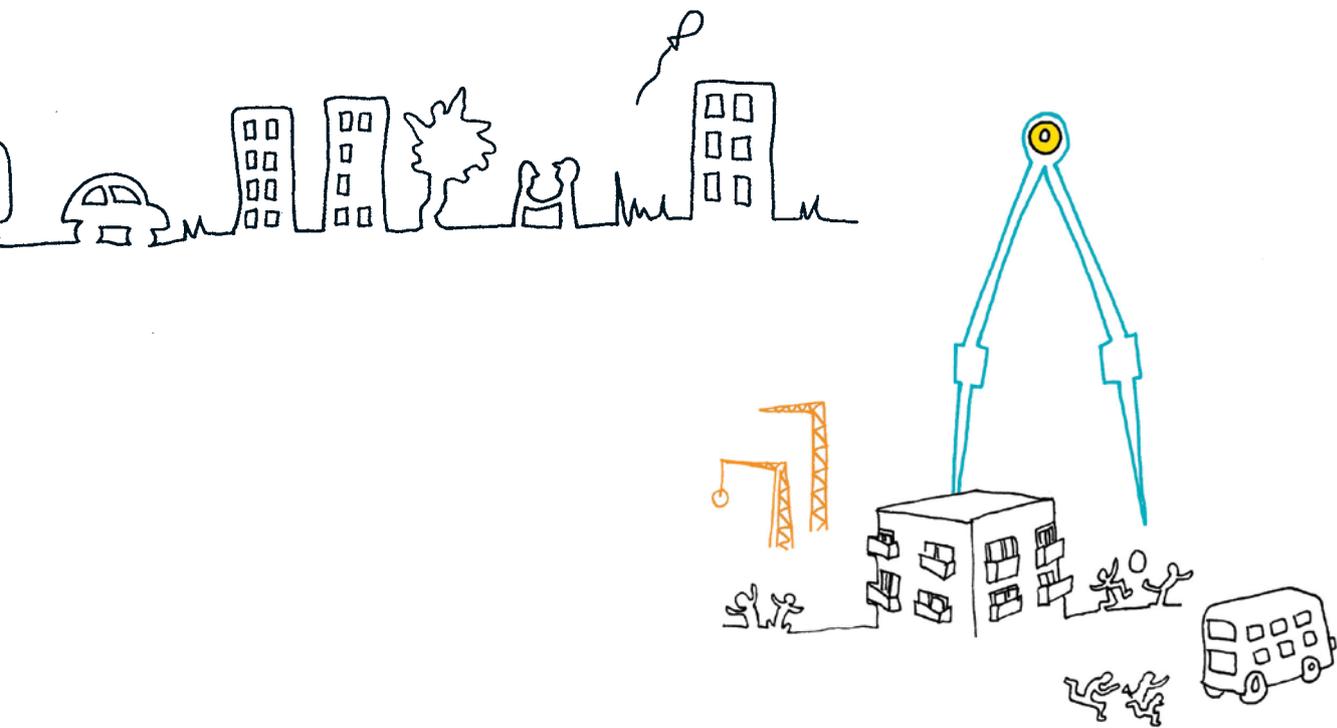
第3ステップ 保証

レポート内容に間違いのないことを証明するのが保証である。原則として、レポート内容には客観的な保証が必要であり、それには2つのレベルがある。

- 1 SROI分析が実践ガイドラインに基づいて行われていること。
- 2 基本原則を守り、データが確実であること。

保証の詳しい内容や参考資料は、www.thesroinetwork.orgを参照してほしい。





參考資料



このパートでは、SROI分析に役立つ参考資料をまとめて紹介する。

1. SROIレポートの構成
2. 用語解説
3. コスト配分における注意点
4. 資産や借入がともなうプロジェクトの注意点
5. SROI分析についてのさらに詳しい参考資料
6. ダウンロードできる資料
7. SROIと各種評価手法との比較
8. SROIの7原則
9. SROI分析のためのチェックリスト
10. 仮想事例
11. 「インパクト・マップ」のフォーマット(本書の印刷版には綴込み形式で添付。SROIネットワークのサイトからダウンロードも可能)

1. SROIレポートの構成

SROIレポートの主な項目を紹介する。レポートでは、ここまでの6段階のプロセスにあわせた構成であれば、表現方法に厳格なルールはない。データの内容や量、金額換算価値評価のバランスに配慮して分析対象の活動成果をまとめ、SROI分析の原則を遵守し、そのプロセスにそった分析であることを示せばよい。

アウトライン)

1. 分析スコープとステークホルダー

組織の説明（活動スコープ・活動理念、SROI分析対象の活動内容、組織の所在地、主な顧客やサービス対象者）

SROIの説明（分析タイプ、目的、分析対象期間）

ステークホルダーの視点からのケーススタディーならびに活動による影響（1～2例）

分析対象の活動が社会的価値の創造につながる仕組みである「変化の理論」ならびに活動主体の組織スコープ

ステークホルダーやステークホルダーグループの説明

各ステークホルダーグループの人数あるいは組織数

ステークホルダーの活動との関係

ステークホルダーの「変化の理論」に関与する各グループの人数あるいは組織数

2. 活動の効果とその根拠

各ステークホルダーグループの投入リソース、活動内容、活動の効果（プラス面、マイナス面、想定内、想定外の全ての内容を含む）。

各活動の効果の評価指標ならびにその情報源

各ステークホルダーの投入リソース、活動内容、活動の効果の量的評価

活動に必要な投資の分析

活動の効果の持続期間あるいは活動の効果が活動そのものに影響を与える期間

各活動の効果の金額換算のための財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）ならびにその情報源

3. 活動成果

分析対象の活動が行われなくても、同様の成果が予想される活動やグループ

活動の効果に影響をおよぼす別の組織や人物

外部要因や過大評価を考慮する前の活動成果

活動の効果の金額換算評価指標の外部要因 (%)

活動の効果の金額換算評価指標の過大評価 (%)

活動の効果の金額換算評価指標の逡減 (%)

置換分析 (必要なケースのみ)

実質的活動成果

4. 社会的価値の計算

社会的価値の計算 (数値の根拠、社会的価値の計算に用いた手法)

感度分析の説明とその背景

感度分析による変化

感度分析による社会的価値の比較

5. 判断のプロセス

ステークホルダーでありながら分析対象としなかった人物や組織およびその理由

各ステークホルダーの活動の効果でありながら分析対象としなかった内容およびその理由

金額換算な財務変数 (ファイナンシャル・プロキシ) 候補になったが採用しなかった項目およびその理由

2. 用語解説

外部要因	活動の効果のうち、別の組織や人物に起因する割合。
コスト配分	特定のプログラムや製品、ビジネスに関連する活動へのコストや出費の按分。
過大評価	分析対象の活動がなくても生じた活動の効果の割合。
割引	将来の金額換算費用負担や便益を、現在の価値に再計算するプロセス。
割引率	将来の費用負担や便益を現在価値に割り引くための利率。
置換	活動の効果のうち、別の活動の効果に置き換わった割合。
一定時間後の効果	サービス対象者に活動の効果があらわれるまでの進展状況（「中間効果」とも呼ぶ）。
逡減	時間経過にともなう活動の効果の低下。
持続期間	活動後、活動の効果が続く期間（通常は年単位）。たとえば、就職してから辞めるまでの年数。
金額換算価値	活動期間中に組織が生み出した金額換算余剰。
財務モデル	変数を変えた代替案の財務収益の比較。
活動成果	分析対象の活動がなくても生じた活動の効果や別の人物や組織による活動の効果、活動の効果の持続期間を考慮した上での、活動対象への実質的影響。
インパクト・マップ	活動にどのようなリソースを投入し、さまざまなステークホルダーにどのような活動成果が生じたかという活動による影響一覧。
収入	売上や寄付、契約や助成金など組織の金額換算収益。
投入リソース	活動の成立に欠かせない各ステークホルダーの貢献内容。
重要性	もし情報を公開しなければ、情報を入手する人物やステークホルダーの意思決定に影響をおよぼす可能性がある場合、その情報は重要だと判断する。

貨幣価値換算	貨幣価値をあてはめること。
正味現在価値	将来の予想金額を現在価値で計算したものから、活動のための投資を引いた金額。
正味社会的収益率	活動成果の正味現在価値を総投資額で割ったもの。
活動の効果	によって生じた変化。ステークホルダーの視点からは、想定外（期待はずれ）、想定内（期待どおり）、プラス、マイナスに区分できる。
活動内容	各ステークホルダーの投入リソースごとに、活動の具体的数量を表現したもの。
活動の効果の評価指標	活動の効果の的確な評価単位。
回収期間	活動成果の価値が投資額を上回るまでの月数あるいは年数。
財務変数 (ファイナンシャル・プロキシ)	厳格な指標がない場合の近似値。
スコープ	SROI分析の活動内容、分析期間、分析範囲、分析タイプ。
感度分析	さまざまな変数の変化に対するSROIモデルの変化の様子。
社会的収益率	活動成果の総現在価値を総投資で割った値。
ステークホルダー	分析対象の活動によって、プラスあるいはマイナスの影響を受ける人物、組織、機関。

3. コスト配分における注意点

助成金の価値は、その提供者に関係なく比較的簡単に計算できる。特定あるいは複数の助成金だけで維持している組織であれば、その価値は明確である。

ところが、SROI分析の対象が組織全体でなければ、投入資金の算出が難しくなる場合がある。そうになると、社会的価値創造のためのコストが正確に把握できない。同じような状況は、完全費用回収を前提とする助成金申請の際にも生じる。活動に必要な全てのコストが明確でなければ（助成金以外の金額など）、正確な査定ができない。

具体的な事例で紹介しよう。2つの部署に分かれている組織で、一方の部署についてSROI分析を行う場合、その部署にかかるコストを最初に計算しなければならない。その大半は、すでに把握できているか、計算すればわかる。問題になるのは、2つの部署で共用するものへの出費がある事例である（電気代や組織のマネジャーの人件費など）。それらのコスト相当額は、分析対象の部署に割り当てる必要があり、誰がそれを負担しているかについても明確にしなければならない（それらのコストをカバーしている投資）。その際、資金提供者をそれぞれに割り振ることになるケースもあり、担当会計士がいれば相談したほうがよい。

また、ある助成金をもとにした社会的価値を分析する場合も、助成金の対象になっていない部署からのサポートを受けていないかどうか、慎重に判断しなければならない。

これらの作業は、次の手順で行う。

- A. 分析対象となる活動に必要な財やサービスのコストの把握
- B. 複数の部署で共用する財やサービスのコストの把握と配分
- C. そのような財やサービスの資金提供先の特定
- D. 必要に応じて複数の提供先からの資金の割り振り

A. 分析対象となる活動に必要な財やサービスのコストの把握

通常は、組織の財務諸表を調べればよい。支出が部署別に区分されていない場合は、支出項目ごとに分析対象の部署分を計算する必要がある。

B. 複数の部署で共用する財やサービスのコストの把握と配分

これらのコストは、配分方法を決めなければならない。主な内容は、次の3項目である。

人件費は、スタッフが各部署の作業に費やした時間数に応じて配分する。就業時間記録があれば、そのデータに基づいて計算し、記録がなければ推計する。幹部社員のように全ての部署の業務に関与しているスタッフの人件費は、各部署の予算規模に応じて按分する。

人件費以外は、部署の活動規模に応じて配分する。たとえば電気代は、財やサービスの支出規模に応じて割り振る。

ただし**家賃**は、フロアスペースの割合に応じて配分する。

事例1

コスト(単位:1,000ポンド)	総コスト	部署1	部署2
マネジャー(注1)	45	26	19
教育担当マネジャー(注2)	40	24	16
部署内の人件費 (部署1:部署2=1:1)	30	15	15
部署内の人件費以外 (部署1:部署2=20:10)	30	20	10
小計	60	35	25
光熱費(注3)	20	13	7
家賃(注4)	20	5	15
合計	185	103	82

数字は小数点以下四捨五入

注1 マネジャーの人件費45,000ポンドは、プロジェクトのコストに応じて配分。組織全体のプロジェクトコストは、人件費30,000ポンド、人件費以外30,000ポンドの合計60,000ポンドだが、これらを2つの部署で二分しているわけではなく、部署1のコストが35,000ポンド（人件費15,000ポンド、人件費以外20,000ポンド）、部署2のコストが25,000ポンド（人件費15,000ポンド、人件費以外10,000ポンド）となっている。

そのため、 $35,000 \text{ポンド} \div 60,000 \text{ポンド} \times 45,000 \text{ポンド} = 26,250 \text{ポンド}$ が部署1の配分、 $25,000 \text{ポンド} \div 60,000 \text{ポンド} \times 45,000 \text{ポンド} = 18,750 \text{ポンド}$ が部署2の配分である。これらを1,000ポンド単位で四捨五入した値が、各部署のプロジェクトにマネジャーが費やした時間コストになっている。

注2 総人件費40,000ポンドの教育担当マネジャーは、労働時間の60%を部署1、40%を部署2のために費やしている。そのため40,000ポンドの60%、24,000ポンドが部署1の負担になる。

注3 組織として部署別の電気使用量を把握できていないので、各部署の人件費以外のコストに基づいて配分。20,000ポンドを30,000ポンドで割り、20,000ポンドをかけた数値13,333ポンドが部署1の負担となる。

注4 フロアスペースのうち部署1が20%、部署2が70%を使用。残り10%はマネジャー用スペースである。20,000ポンドの20%、70%をそれぞれ計算すると、4,000ポンド、14,000ポンドとなる。残りの2,000ポンド(20,000ポンド-14,000ポンド-4,000ポンド)はマネジャーのコストであり、各部署のマネジャーコストにあわせて配分すると(部署1の小計35,000ポンド÷60,000ポンド)、それぞれ1,200ポンドと800ポンドとなる。したがって、部署1の家賃合計は4,000ポンド+1,200ポンド=5,200ポンド(四捨五入して5,000ポンド)、部署2は14,000ポンド+800ポンド=14,800ポンド(四捨五入して15,000ポンド)となる。



C. そのような財やサービスのための資金提供先の特定

これらの資金も、資金提供を受けている活動ごとに割り振る必要がある。事例2では、一方の資金提供先が全ての資金を部署1の活動に費やすよう条件を設定しているため、Bでの説明どおり配分している。他方の資金提供先は部署1と部署2に割り振り、部署2にとっては唯一の資金提供先となっている。

事例2

収入	単位：1,000ポンド	部署1	部署2
資金提供者1	100	100	
資金提供者2	85	3	82
合計	185	103	82

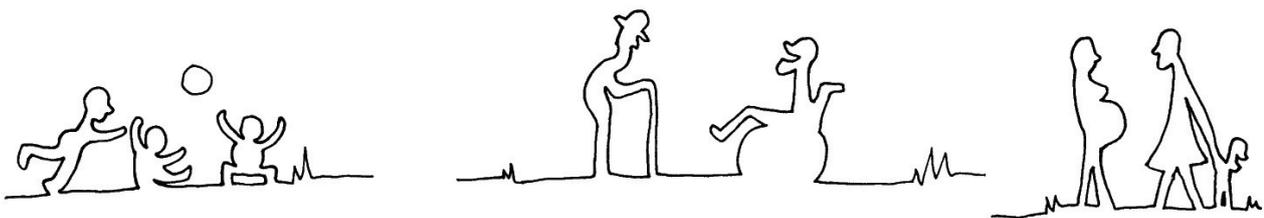
D. 必要に応じて複数の提供先からの資金の割り振り

事例3では、事例2と違って提供された資金は組織全体の支出に配分されている。そのうち100,000ポンド÷185,000ポンド×103,000ポンド=56,000ポンドが資金提供先1から部署1の配分となる。

事例3

収入	単位：1,000ポンド	部署1	部署2
資金提供先1	100	56	44
資金提供者2	85	47	38
合計	185	103	82

これらの事例では、資金提供先1および2のステークホルダーを分析に加え、事例2の100,000ポンドと3,000ポンド、事例3の56,000ポンドと47,000ポンドの提供資金をインパクト・マップの「投入リソース」の項目に加える。



4. 資産や借入がともなうプロジェクトの注意点

これらのプロジェクトについては、現在SROIネットワークがSROI分析指針の策定に取り組んでいる。

ビルなどの耐用年数の長い資産への投資をともなうプロジェクトの場合、社会的価値の計算は複雑になる。しかも、その投資が借入で行われるケースは、さらに難しい。

まず、ビルの耐用年数が長く、そのビルでの活動が毎年価値を生み、その価値の持続期間が1年以上の場合がある。ただし、その価値はビルの中での活動内容によって変わり、その活動に費やすための収入も必要になる。

また、借入をする場合、初年度の投資額は借入期間内の返済額によって相殺される。ローン期間の実質的キャッシュフローは、ローンの金利分だけである。

現在のところ、このようなケースのSROI分析では、分析期間を1年に区切り、その1年間の活動に必要な投入リソースによる社会的価値だけを分析対象としている。なお、この場合も、担当の会計士がいれば相談したほうがよい。

ビルなどの資産をともなう場合の投入リソースには、先のパートで説明したような活動コストのほかにビルの予想耐用年数の1年の償却分が加わる。ビルの耐用年数には会計公準があり、経理担当に聞けばわかるはずだ。それをもとにしたビルのコストを、ビルでの活動に必要な諸経費に割り振る必要がある。

5. SROI分析についてのさらに詳しい参考資料

SROI分析全般

SROI分析に役立つツールは、オンライン上に数多く公開されている。

社会的投資収益率の活用を目指す会員組織SROIネットワークのSROIについての詳しい解説。

www.thesroinetwork.org

2001年からSROI研究に取り組み、公共政策への応用のパイオニアである民間のシンクタンクnefのサイト。

www.neweconomics.org

ボランティアセクターの評価に関する参考文献 ジーン・エリス著『Practical Monitoring and Evolution: a guide for voluntary organizations』

www.ces-vol.org.uk/index.cfm?pg=140

本書で紹介したさまざまな項目を紹介するサイト

www.proveandimprove.org

完全費用回収などに役立つ各種ツールを紹介するサイト

www.philanthropycapital.org

費用支出や投資の経済評価についての指針、公共セクターの事業計画などの指針

www.hm-treasury.gov.uk/data_greenbook_index.htm

社会会計および社会監査についての解説

社会会計および社会監査の支援・普及活動を行う非営利組織Social Audit Network (SAN) の『Social Accounting and Audit the Manual』

www.socialauditnetwork.org.uk

社会会計および社会監査についてのレポート

ジョン・ピアース、アラン・ケイ「Really Telling Accounts!」

www.socialauditnetwork.org.uk

重要性に関するもの

企業責任や持続可能な開発などの研究を行う組織AccountAbilityの重要性についての各種レポート

www.accountability21.net

重要性についてのnefの示唆に富むレポート「Investing for Social Value」

www.thesroinetwork.org

ステージ1: 分析スコープと分析に参加するステークホルダーの決定

ステークホルダーとのかかわり方

人々とのかかわり方についての解説

www.peopleandparticipation.net/display/Involve/Home

コミュニティーに参加するための21のテクニックをまとめた冊子『Participation Works!』

www.neweconomics.org

AccountAbilityがまとめたステークホルダーとのかかわり方に関する基準およびマニュアル

www.accountability21.net

ステージ2: 活動の効果の確認

コスト分析

サードセクターの幹部を対象とする会員組織ACEVOによるコスト配分についての解説やツールの紹介

www.acevo.org.uk

投入リソースの評価

投入リソースの評価に役立つ3つのサイト

www.esf.gov.uk/_docs/July2006Rules_regs_-_Match_funding_trac.doc

www.volunteering.org.uk/NR/rdonlyres/0F4C3354-82C4-4306-907D-FBC31DC0B04/0/Calculatingvolunteervalue.pdf

www.statistics.gov.uk/pdffdir/ashe1108.pdf

投入リソースの評価手法に関するサイト

www.wefo.wales.gov.uk/resource/Annex%20C%20-%20Guidance%20note%20on%20Match%20Funding%20in%20Kind%20February%2020073414.pdf

ステージ3: 活動の効果の実証とその価値評価

サンプル設計

クリエイティブ・リサーチ・システムのサンプル設計についての説明

www.surveysystem.com

活動の効果とその指標の確立

チャリティーズ・エバリュエーション・システムズのボランティアセクターの活動評価についての解説

www.ces-vol.org.uk

社会、経済問題についての調査研究を行うアーバン・インスティテュートのCNP (Center on Non-profits and Philanthropy) が設定した非営利組織の活動評価フレームワーク。あらゆる活動の活動の効果ならびにその評価指標を紹介している。

www.urban.org

ホームレス支援活動の評価手法を提供するサイトHomeless Outcomeの「Outcomes Star」は、ボランティアセクターでも応用が可能である。

www.homelessoutcomes.org.uk

活動の効果の評価や評価指標として参考になるレポート

サラ・バーンズ、サリー・キューピット「Managing Outcomes: a guide for homelessness organizations」

www.ces-vol.org.uk/index.cfm?pg=171

サリー・キューピット「Your Project and its Outcomes」

www.ces-vol.org.uk/index.cfm?pg=165

活動評価のプロであるトライアングル・コンサルティングの「Review of Outcomes Tools for the Homelessness Sector」

www.homelessoutcomes.org.uk/resources/1/ReviewofTools%20second%20editionRebranded.pdf

評価指標データベース

スコットランド政府の支援によるSROIプロジェクトが評価指標データベースを構築中。

評価

非市場価値についての詳しい解説サイト

www.csc.noaa.gov/tools.html

www.ecosystemvaluation.org/dollar_based.htm

www.fao.org/DOCREP/003/X8955E/X8955E00.htm

財務省のグリーンブック (2003)

www.hm-treasury.gov.uk/data_greenbook_index.html

社会財の価値評価に関する書籍

スノーボール・J著『Measuring the Value of Culture』Springer Verlag, Heidelberg DE, 2008

チャンプ、ボイル、ブラウン共著『A Primer on Nonmarket Valuation』Kluwer, Dordrecht NL, 2003

カールソン、ミッチェル共著『Using Surveys to Value Public Goods; the Contingent Valuation Method』Washington, USA, 1989

第4ステージ: 活動成果の確認

過大評価

英国住宅公団 (2008年12月に住宅コミュニティー局の組織に移動) による「追加性」についてのデータ
www.englishpartnerships.co.uk/publications.htm

第5ステージ: SROIの計算

SROIネットワークのサイトに紹介されている数々の事例
www.thesroinetwork.org

第6ステージ: SROI分析の報告と活用ならびに組織への定着

保証

レポートの保証についての見解
www.thesroinetwork.org

その他

調達

nefがロンドンのカムデン区と協力し、SROIの原則をもとに開発した、活動成果を重視する業務委託モデル「Sustainable Commissioning Model」。
www.procurementcupboard.org

6. ダウンロードできる資料

www.thesroinetwork.orgからは、次の関連資料をダウンロードできる。

本書の内容 (全体あるいはセクション別)

「インパクト・マップ」フォーマット

チェックリスト

「インパクト・マップ」の事例集

仮想事例のSROIレポート

7. SROIと各種評価手法との比較

費用便益分析

財務省のグリーンブックによる経済的評価手法とSROIとの違いのひとつは、SROIが実務的なマネジメントツールとしての役割を果たしている点である。組織規模に関係なく導入が可能である。マクロ的視点ではなく、さまざまなステークホルダーをはじめとする実際の現場での価値を把握することを重要な課題と考えている。それに対してグリーンブックの評価手法では、英国社会全体の費用および便益の分析が重視されている。一方、両者の共通点は、金額換算価値を指標として、投資や活動および政策のコストとリターンを分析している点である。

社会会計

SROIと社会会計は、ともに社会的価値を評価するための手法である。ただしSROIでは、活動によるステークホルダーへの想定内外の影響を重視するのに対して、社会会計では、組織がかかげる社会的目的を価値基準とする。基本的な考え方は共通しているところもあるが、社会会計では金額換算な価値指標や「収益」率を設定することはない。一方、両者をうまく融合することもでき、SROIレポートは、社会会計をベースに作成すればスムーズに進む。

活動成果アプローチ

変化の裏づけとして活動成果を測定するプロセスは、各種活動成果モデルでも一般的である。コンサルティング組織チャリティーズ・エバリュエーション・サービスのモデルは、その代表例としてあげられる。また、組織による違いはあるが、ステークホルダーが分析に関与するというSROIの特徴も、成果モデルと共通している。逆に両者の大きな違いは、活動成果を金額換算に評価するかどうかである。

SROI分析の最初の作業と活動成果モデルは共通しているため、すでに各種活動成果モデルを導入している組織は、初めての組織にくらべてSROI分析を比較的取り入れやすい。

サステナビリティ報告

SROIは、GRIガイドラン（組織のサステナビリティに関する報告書のグローバルな作成指針）やAccountAbilityが作成したAA1000シリーズ（サステナビリティに関する保証基準）^[1]と基本原則は共通している。ステークホルダーの参画を重視している点などは、その一例である。ただしSROIでは、わかりやすい指標としてステークホルダーへの影響の大きさに注目し、その金額換算価値を算出する点が特徴的である。

その他の経済的評価手法

SROIは各種経済分析との共通点もあり、さまざまな活動による費用と便益を金額面以外からも分析、評価する。このような手法は、特に環境経済学分野での研究が進んでいる。

[1] AccountAbilityが作成した基準、AA1000シリーズでは、組織の持続可能性を高めるために、重要性、対応性、包含性の3つの原則を重視する。この基準は、公共セクターや市民セクターをはじめ、規模や地域に関係なく、あらゆる組織で導入することができる。

環境影響評価 (EIA)

EIAは、プロジェクトによる環境への重要な影響についての事前調査であり、経済面や社会面での効果とともに環境への影響についても検討する。EU法の規定により、大規模プロジェクトの承認にはEIAが義務づけられている。影響の「重要性」が評価項目となっている点はSROIと共通である。

8. SROIの7原則

1 ステークホルダーに協力してもらう:

ステークホルダーの意見を参考にデータを収集、分析し、その効果を評価する

分析対象の活動による影響を受ける人物や組織であるステークホルダーは、活動成果測定の格好の対象となる。そのステークホルダーに協力してもらうには、まず対象を特定して分析作業に参加してもらい、活動による影響を受ける、あるいは活動に関与する人々の意見を聞いて社会的価値ならびにその評価手法を判断する。

2 影響を網羅する:

活動によってどのような変化が生じたかを整理し、マイナスおよびプラスの効果、想定内ならびに想定外の効果を実証することによってその影響を評価する

活動によるさまざまな変化によって、各ステークホルダーにとっての価値が生じる。また、ステークホルダーが主体的に価値を創造する。その活動による影響は、ステークホルダーにとって期待どおりのものもあれば、予想外のものもあり、プラスのものもあれば、マイナスのものもある。それらを全て把握するためには、活動による変化のプロセスをまとめ、その裏づけをする仕組みが必要になる。活動の影響は、ステークホルダーの存在がなければ成立せず、その範囲は社会、経済、環境面におよぶ。その全ての変化を把握しなければ、活動成果を実証したことになる。

3 重要な要素を見逃さない:

金額換算な財務変数 (ファイナンシャル・プロキシ) を使って活動の効果を把握する。ただし、その多くは市場取引されないため、価値評価が難しい

市場取引されない活動の効果の価値評価には、金額換算指標が必要になる。それによって、市場から阻害されているが、活動による影響を受けている人々の声を聞くこともできる。また、あらゆるステークホルダーの既存の力関係を変えることにもつながる。

4 重要な要素に絞り込む:

活動実態を客観的視点から明らかにするために、分析対象とする情報やデータを特定し、ステークホルダーが正しく活動成果を理解できるようにする

この判断の基準は、特定の情報を分析から排除すれば、人々の意思決定が変わるかどうかである。その基準に基づいて、重要な影響を受けているステークホルダーや活動成果についての情報を精査する。このような重要性の判断には、組織の理念や関係先、社会的規範、短期的収益などを検討する。また、会計報告に重要事項が開示されている安心感を与えるには、外部からの保証が重要になる。

5 過大評価を避ける:

組織活動によって生まれた価値だと確認できるもの以外は評価から除外する

特徴的な変化やベンチマーク指標から、活動による成果と別の要素による影響を判別し、分析対象の活動がなくても達成できた成果を確認する。また、別の人物や組織の影響についても検証し、活動の効果への正確な貢献度を測定する。

6 透明性を尊重する:

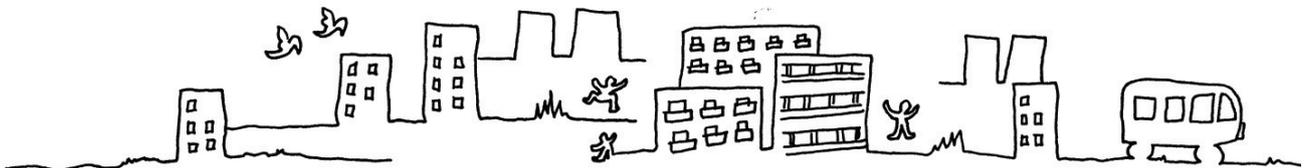
正確で隠しごとのない分析であることの根拠を明示し、ステークホルダーへの報告やステークホルダーとの議論を行うことを公表する

このためには、分析対象に加えるステークホルダーや活動の効果、評価指標やベンチマーク指標、情報源や情報収集手法、分析作業におけるさまざまな仮説、分析効果についてのステークホルダーとの議論などを、全てレポートで公表する必要がある。また活動主体が、分析効果を受けて、どのように活動内容を変えるのかについても説明する。判断の根拠を明確にすれば、分析の信憑性は高まる。

7 分析効果を保証する:

的確な外部保証を得る

SROI分析は、活動による社会的価値への理解が深まるチャンスになるが、主観が加わることは避けられない。分析が合理的判断に基づいて行われていることをステークホルダーに納得してもらうためには、第三者による結果に対する保証が必要になる。



9. SROI分析のためのチェックリスト

チェックリストを使って、解説した作業の進捗状況を確認しよう。保証についての詳しい解説は、www.thesroinetwork.orgを参照してもらいたい。

チェックリスト	YES?
第1ステージ: 分析スコープと分析に参加するステークホルダーの決定	
組織の基本情報は整理できているか?	
誰のために、なぜSROI分析を行うのか、分析結果をどのように報告するのか確認できているか?	
組織全体の分析をするのか、一部の活動について分析するのか決まっているか?	
特定の支援金を受けている活動の社会的価値を分析するのか、複数の支援金を受けているさまざまな活動の社会的価値を分析するのか決定しているか?	
評価型の分析か、予想型の分析か決定しているか?	
分析期間は決まっているか?	
分析に必要なリソースを確認できているか? (時間、資金、スキルなど)	
全てのステークホルダーを列記した上で、分析対象のステークホルダーを確定できているか?	
分析対象外のステークホルダーに活動の影響がないか確認し、新たに分析に加えるべきステークホルダーがいるかどうか確認したか?	
第2ステージ: 活動の効果の確認	
インパクト・マップの「ステークホルダー」と「想定内・想定外の影響」を記入したか?	
重要なステークホルダーと判断した経緯を記録したか?	
分析作業の進め方についてステークホルダーと協議したか?	
各ステークホルダーの活動への影響 (投入リソース) を確認したか (投入リソースのないステークホルダーも存在する)?	
投入リソースの価値を評価したか?	
投入リソースにはサービス提供にかかわる全てのコストが含まれていることを確認したか (諸経費や家賃など)?	
ステークホルダーの投入リソースや活動の効果を確認したか?	
活動の効果を記録したか?	
想定内・想定外の影響を記録したか?	
プラスの影響、マイナスの影響を確認したか?	
インパクト・マップの「投入リソース」、「活動内容」、「活動の効果」を記入したか?	

この段階で新たに加えるべき、あるいは削除すべきステークホルダーやステークホルダーグループはないか？	
第3ステージ：活動の効果の実証とその価値評価	
活動の効果の指標を決定したか？	
活動の効果の持続期間を確認したか？	
各指標のデータを把握しているか？	
具体的なデータを収集できていなくても、データの情報源は把握しているか？	
インパクト・マップの「情報源」を記入したか？	
インパクト・マップの「評価指標」を記入したか？	
指標をまったく記入していない活動の効果について、その理由をレポートとして残しているか？	
各指標の変化あるいは変化予想を記録できているか？	
各活動の効果の金額換算指標を決定しているか？	
インパクト・マップの「財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）」を記入したか？	
インパクト・マップの「情報源」を記入したか？	
金額換算指標として採用しなかったものはあるか？ それらは記録できているか？	
第4ステージ：活動成果の確認	
各活動の効果の「過大評価」についてのデータ収集はできているか？	
「過大評価」のうち「置換」や「外部要因」で説明できるものはあるか？	
「過大評価」が「置換」によるものである場合、新たに加えるべきステークホルダーはあるか？（あるいは分析スコープを変更する必要なないか？）	
外部要因の分析によって、新たに分析に加えるべきステークホルダーは見つかったか？	
外部要因の分析効果は判明したか？ その内容は記録できているか？	
活動の効果が1分析期間以上持続する場合、その後の活動成果への影響は（逓減するか）？	
活動成果を計算したか（活動の効果の評価指標×財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）－過大評価－置換－外部要因）？	
逓減分析を行ったか？	
活動成果に大幅な影響はないか？	
インパクト・マップの「過大評価」、「外部要因」、「置換」、「逓減」を記入したか？	

第5ステージ：SROIの計算	
分析期間の各指標の金額換算価値を把握できているか？	
割引率を決定したか？	
投入リソースの総価値を計算したか？	
a) 社会的収益率、b) 正味社会的収益率、c) 回収期間を計算したか？	
活動成果、金額換算財務変数（ファイナンシャル・プロキシ）、活動成果指標の感度分析をしたか？	
第6ステージ：SROI分析の報告と活用ならびに組織への定着	
社会的価値を創造してうまく活かすために、組織の仕組みや管理体制ならびに具体的な活動をどのように変革すべきか総括できたか？	
それらの改革のための準備はできているか？	
組織としてメッセージを伝えるべき対象にあわせたコミュニケーション手法は決定しているか？	
本格的な報告書を作成する場合、意思決定や判断のプロセス、参考データなどは整理できているか？	
本格的な報告書を作成する場合、判断の根拠となった議論や分析上の限界などを整理できているか？	
報告する分析内容が想定どおり聴衆に受け入れられるかどうか、聴衆がその内容や様式に満足するかどうか検討したか？	
分析内容の保証方法を決定したか？	

10. 仮想事例

社会的投資収益率「インパクト・マップ」(仮想事例)

組織	Wheels-to-Meals	
目的	30地域で高齢者を対象に昼食会を開催。会場への送迎によって、参加者の健康増進ならびに交流機会の提供に努める。	
スコープ	活動	活動目的にふさわしい高齢者および障害者を対象に、30カ所で週5日、年50週サービスを提供。
	契約・資金援助・関連組織	地方自治体からの助成金

第1ステージ		第2ステージ			
ステークホルダー	想定内・想定外の変化	投入リソース		活動内容	活動の効果
		内容	価値(ポンド)		
誰に影響を与えるか? 誰の影響を受けるか?	どのような変化が考えられるか?	何を投入するか?		具体的な活動	どのような変化があらわれるか?
高齢者・障害者	通院回数の減少	時間	£0	昼食会	健康維持のための適度な運動が参加者の健康増進につながり、転倒回数が減少するとともに通院回数が減少
	外出機会の増加			グループ活動(盤ゲーム、手工芸、健康維持のための適度な運動、講習会・啓発活動)	看護師による講習会によって参加者が健康維持に努めるようになり、症状ならびに健康状態が改善
					参加者が1日3~5皿の栄養に配慮した食事をするように、健康状態が改善
地方自治体	住民への栄養に配慮した食事の提供	食事サービスの契約(年間)	£24,375	30人の送迎	上記のとおり、参加者だけに多大な効果(地域全体ではない)
ボランティアスタッフ(元スタッフ)	活動的になる	(最低賃金での)時間 ボランティア4人×3時間×5日×50週×6ポンド(予想)	£18,000		スタッフ(元スタッフ)の健康増進
高齢者・障害者の隣人	隣人へ気配りするようになる	時間	£0		年間7,500食の温かい食事
合計			£42,375		

		氏名	
		日付	
活動の目的		分析期間	1年(2010年)
分析の目的		予測型・評価型	予測型

第3ステージ

活動の効果(何が変わったか)

活動の効果の評価指標	情報源	量	持続期間	財務変数(ファイナンス・プロキシ)	価値(ポンド)	情報源
どのように測定するか?	どこで情報入手するか?	どれだけの変化があるか?	どれだけ継続するか?	変化の金額換算評価にどのような指標を用いるか?	変化の価値は?	どこで情報入手するか?
転倒回数の減少とそれによる年間通院・入院回数	年1回の調査	7	1年	事故や非常事態	£94.00	NHSのコストデータ(07・08)
			1年	高齢者診断のための入院	£4,964.00	
			1年	高齢者ケア入院(平均5週×1,444ポンド)	£7,220.00	
ホームドクターの年間診療回数(予約回数)の減少、参加者の健康状態改善についての自己申告	アンケートおよびインタビュー	90	5年	ホームドクターの受診	£19.00	NHSのコストデータ(2006)
新たなクラブやグループへの年間参加回数、参加者の孤独感の解消や幸福感についての自己申告	アンケート	16	1年	平均年会費	£48.25	バス旅行、ビンゴ大会、手工芸教室の現在の平均コスト
看護師の訪問回数の減少、週の運動時間が3時間以上増えたことについての自己申告	アンケート	14	2年	看護師の訪問回数	£34.00	NHSのコストデータ(07・08)
ボランティア活動によって週の運動時間が3時間以上増えたことについての自己申告	年1回のボランティア調査	4	1年	高齢者の年間スイミングバスの数	£162.50	地方自治体
参加者のための隣人の買い物回数の減少(年間)	年1回の調査	275	3年	スーパーマーケットのオンラインショッピングの配送料	-£5.00	www.tesco.co.uk

SROI「インパクト・マップ」(仮想事例) (前ページから続く)

組織	Wheels-to-Meals	
目的	30地域で高齢者を対象に昼食会を開催。会場への送迎によって、参加者の健康増進ならびに交流機会の提供に努める。	
スコープ	活動	活動目的にふさわしい高齢者および障害者を対象に、30カ所で週5日、年50週サービスを提供。
	契約・資金援助・関連組織	地方自治体からの助成金

第1ステージの転載	第2ステージの転載	第4ステージ			
ステークホルダー	活動の効果	過大評価	外部要因	遁減	活動成果
	内容	%	%	%	
活動の影響を受けるグループ	どのような変化があらわれるか?	分析対象の活動がなくても成果が生じる比率は?	変化に別の人物が影響している比率は?	将来的に活動成果が減少する比率は?	量×財務変数(ファイナンシャル・プロキシ)－過大評価－置換－外部要因
高齢者・障害者	健康維持のための適度な運動が参加者の健康増進につながり、転倒回数が減少するとともに通院回数が減少	0%	5%	50%	£625.10 £33,010.60 £48,013.00
	看護師による講習会によって参加者が健康維持に努めるようになり、症状ならびに健康状態が改善	0%	10%	10%	£1,539.00
	グループ活動をとおして参加者が仲間を作り、他人と過ごす時間が増加	10%	35%	0%	£451.62
	参加者が1日3～5皿の栄養に配慮した食事をするようになり、健康状態が改善	100%	0%	0%	£0.00
	地方自治体	上記のとおり、参加者だけに多大な効果(地域全体ではない)			
ボランティアスタッフ(元スタッフ)	スタッフ(元スタッフ)の健康増進	70%	10%	35%	£175.50
高齢者・障害者の隣人	隣人の気配りや買い物代行が減少し、コミュニティ内の非公式なネットワークが崩壊	5%	0%	5%	-£1,306.25
合計					£82,508.57

		氏名	
		日付	
活動の目的		分析期間	1年(2010年)
分析の目的		予測型・評価型	予測型

第5ステージ

社会的価値の計算					
	割引率(%)		3.5%		
	1年目 (活動後)	2年目	3年目	4年目	5年目
	£625.10	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00
	£33,010.60	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00
	£48,013.00	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00
	£1,539.00	£1,385.10	£1,246.59	£1,121.93	£1,009.74
	£451.62	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00
	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00
	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00
	£175.50	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00
	-£1,306.25	-£1,240.94	-£1,178.89	£0.00	£0.00
	£82,508.57	£144.16	£67.70	£1,121.93	£1,009.74
現在価値*	£79,718.43	£134.58	£61.06	£977.70	£850.17
総現在価値(PV)					£81,741.93
正味現在価値					£39,366.93
社会的価値(1ポンドあたりの価値)					£1.93:£1

*この計算の説明は、★★ページ参照。

