

P2M フレームワークからみた「休眠預金等活用制度」の社会的インパクト評価の枠組みの研究

A Study of a framework of Social Impact Measurement and Management of “Dormant Deposit Utilization Scheme For Public Interest Activities by the Private Sector” through P2M Framework

小笠原 由佳 Yuka OGASAWARA[†]

沖浦 文彦 Fumihiko OKIURA^{††}

2019 年度に開始された「休眠預金等活用制度」は、行政では対応困難な複雑な社会課題を、民間の営利・非営利事業者が主導し、プロジェクトを有機的に組み合わせた価値創造により解決を目指す仕組みである。また同制度には、事業実施報告に留まらない「成果」を把握する「社会的インパクト評価」とそれに基づく事業改善の仕組みが組み込まれている。本論は、同制度による事業を「中長期的な社会課題の解決を目指す民間主導資金提供事業」と捉え、具体事業のケーススタディを含めて P2M 理論を適用した分析をおこない、「社会的インパクト評価」の運用上の課題の整理において P2M 理論の有用性を確認するとともに、改善を検討した。その結果、資金提供側と事業実施側と言った関係する主体の差異や、システムモデル型かサービスモデル型など事業の性質の差異があるにも関わらず、同一の評価方法を用いている点が目下の課題であること、また、それぞれの主体が自らの個別ミッションに照らしつつも、事業を統合的に評価することが必要であることなどの改善の視点を明らかとした。

キーワード: 休眠預金、3S モデル、スキームモデル、サービスモデル、社会的インパクト評価

The "Dormant Deposit Utilization Scheme for Public Interest", inaugurated in FY2019, is a newly introduced scheme to solve social issues, which are difficult for the government/public sector to address, through private innovative initiatives. The "social impact measurement and management (SIMM)" is a unique characteristic of this scheme to capture short- and long-term outcomes. This paper shows that P2M theory is useful for analyzing the SIMM implementation, identifying the current issue. These include that the same SIMM method is applied for entities in different positions and projects of different nature (scheme or service model type). This paper suggests that funders and project implementers should conduct SIMM in an integrated manner considering their individual missions at the same time, hinting a better program management of this scheme and other similar programs with public purpose.

Keywords: Dormant Deposits to Promote Public Interest Activities、3S Model、Scheme Model、Service Model、Social Impact Measurement and Management

1. はじめに

「民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律（平成 28 年法律第 101 号）」（以下、「休眠預金等活用法」という）に基づき、預金者が名乗りを上げない

[†] 一般財団法人社会変革推進財団

^{††} 東京都市大学都市生活学部



This is a human-readable summary of (and not a substitute for) the license. (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.ja>)

まま 10 年放置された休眠預金を、民間主導で民間公益活動に活用する制度が休眠預金等活用制度である。2019 年に本制度が始まり、2020 年に現場の具体事業の実行団体が採択され、2023 年 3 月には、2020 年度に始まった事業群が事業終了時期を迎える。

この制度は公益的なミッション実現のために、事業実施主体である営利・非営利の民間主体が企画提案をおこない、資金提供者と協力しながら、従来の公的制度では対応が困難な社会課題に、民間ならではの創意工夫による機動的かつ柔軟に解決策を進めることが期待されている、民間主導のものである。加えて、その実施プロセスに「社会的インパクト評価」が組み込まれ、単なる事業実施報告に留まらない成果の把握と、その結果による事業改善が求められる。

公益的なミッションに対応するにあたり、ステークホルダーに対するアカウンタビリティの確保、効率的・効果的な事業実施及び改善、事業により創造した価値の向上を目的とした「社会的インパクト評価」が重要であることは論を待たない。その方法論について、内閣府により全体制度を設計・運営するべく指定うけた、一般財団法人日本民間公益連携機構 (Japan Network for Public interest Activities, 以下、「JANPIA」という) により、評価指針や様々なガイドブック等が出されているものの、現場では試行錯誤が続き社会的価値実現に円滑に結びついていないと言われている状況にある。

かかる問題意識の下、本研究は一般財団法人社会変革推進財団 (SIIF) が実施した休眠預金等活用事業である「ソーシャルビジネス成長支援事業」に着目し、事業の枠組み及び具体ケースを対象に P2M 理論を適用し、その「社会的インパクト評価」の仕組みと運用を分析し、その課題を明らかにした上で、より望ましい評価及びマネジメントの在り方を提案したい¹。

2. 先行研究と研究目的

日本の休眠預金等活用制度はまだ開始されたばかりであり、本制度自体に関する先行研究は蓄積が少ない。本研究で中心的に取り扱う「社会的インパクト評価」に関し、馬場 (2019)^[1]は、イギリスの同様の制度との比較において論点整理を行なっている。そこでは、イギリスの事例では、様々な利害関係者がお互いに合意できる立証水準を確保することに主眼が置かれていることを指摘している。そして日本の休眠預金等活用制度においても、成果主義の過度な強調は危険であり、活動のプロセス (短期・中期) や政策及び予算 (長期) を適時に見直すこと、成果指向の考え方を浸透させることが重要と主張している。

「社会的インパクト評価」に関しては、伊藤ら (2021)^[2]、今田 (2022)^[3]らが、評価学の枠組みの中で、プログラム評価との関係で論じている。伊藤ら(2021)^[2]は、「社会的インパクト評価」を社会的投資や非営利組織管理の領域での業績測定の手法として位置づけ、プログラム評価との関連性を明らかにし、また同時に、その手法的特色について述べている。今田 (2022)^[3]は、「社会的インパクト評価」について、2010 年以降の国際的・国内的議論の概念整理を行ない、評価 (Evaluation) は、より学術的に社会的介入が因果関係をもってアウトカムにつながる

¹ 本研究の内容は、筆者個人の見解であり、筆者の属する組織の正式見解ではない。

ったかを推定することがその中心である一方、民間セクターが起源となっている「測定 (Measurement)」は、リターンを決定し個別の意思決定に活用することが目的ことを整理して示した。更にその後、「測定」の概念に「マネジメント」の概念が加わり、改善ツールとしての評価、マネジメント支援としての評価、リアルタイムの評価、という特質が新たに付加されてきていると指摘している。「社会的インパクト評価」がマネジメント支援という側面を持つという指摘は、「社会的インパクト評価」をプロジェクトマネジメントの枠組みで捉えうる、という視点であり、本論の先行研究と位置付けられる。

公募型の研究プログラムに関し P2M を適用した先行研究としては、永井、岡田、勝田ら(2018 及び 2019) ^{[4] [5]}により、早稲田大学と株式会社ブリヂストンの連携による産学連携プロジェクトを分析したものがある。この研究は、Co-design 手法の効果を分析し、また、プロジェクト・オフィサー (以下、「PO」という) の果たす役割について中心的に研究がなされている。公募による資金提供者と事業実施者の関係性という意味で、本研究の先行研究と位置づけられる。また、岡田ら (2020) ^[6]は、さらにそれを発展させ、社会課題の解決のためには、PO による創造的統合マネジメントの重要性を指摘している。これらの研究は、資金提供者側と事業実施者の両者が適切な Co-design を行い、プラットフォームマネジメントが、PO によって創造的統合マネジメントとして実施されれば、プロジェクトのみならずプログラム全体も大きな成果を生み出す可能性が高いことを示している。

亀山 (2022) ^{[7] [8]}は、競争的資金による研究開発のマネジメントについて、P2M を適用することにより効率的・効果的に実施することを提唱している。環境研究総合推進費を事例に、バックキャストを用いて、将来ビジョン形成、政策ミッション形成、研究課題設定、研究実施、研究成果の社会実証、その成果を政策に反映した制度改革を経て、社会実装されていく過程のよりよいマネジメントを提案している。この研究は、資金提供側と事業実施側がどのような観点でプロジェクト・プログラムを計画し、進捗管理すべきか、という点で先行研究と位置付けられる。同研究は、長期的な視点からみて研究計画をどのように具現化していくかという点を中心となっている。一方、具体的な事業を開始した後、数年後、どのような視点で評価を実施し改善を加えていくか、という点までは具体的に示されておらず、本研究はその点に焦点を当てたものである。

沖浦 (2013、2014) ^{[9] [10]}は、ODA 事業を、複数のシステム群が組み合わせられた「異主体間の協働・支援による価値創造事業」としてモデル化し、そのリスクと機会、より良い成果をあげるために必要となる条件及び望ましい協働と支援のあり方について考察した。この考察では ODA 事業の責任主体に注目し、3S モデルを使い責任主体の役割分担を記述し、「異なる主体の協働による価値創造」という枠組みまでは提示しているが、その上で異なる主体間において、「(インパクト) 評価」をどのように実施すべきかについては検討していない。本研究は「社会的インパクト評価」を実施するにあたり、実施主体別に評価の視点が異なるのではないか、という点を含めて考察する。

民間助成事業のマネジメント手法に、P2M フレームワークを適用した先行研究に、山本ら (2021、2021、2022) ^{[11][12][13]}によるものがある。イオン環境財団の助成事業を分析し、民間資金の助成事業プロセスに P2M のフレームワークを適用しており、特に、山本、永井、岡田、山崎 (2021) ^[11]による研究では、複数の助成事業の事業価値を高めるために、公募申請の段階から「あるべき姿」を明確にすることで、助成者と事業実施者のミッションビジョンの共通化を図ることが提案されている。また、3S モデルを活用し、助成企画段階をスキームモデル、助成中をシステムモデル、助成実施後をサービスモデルと位置付けている点で、本研究の重要な先行研究である。しかし、この研究は、特に助成金を出す組織サイドの事業プロセスに P2M フレームワークを適用したもので、具体的には、助成申請書・報告書への適用までにとどまっている。実際にどのようなアウトカムをどのような指標で測るのか、その上でその事業が創出した価値をどのように判断するのか、そして、その後どのように事業改善につなげていくのか、という側面に関し、P2M のフレームワークで考察を深める点が本研究の新規性となっている。

また、山本、永井、岡田、中川、山崎ら (2022) ^[12]は、イオン環境財団の助成事業に関し、共通価値となる「コモンズ」の創出に着目し、プロファイリングマネジメントを通じた共通価値を明確化しており、想定された評価指標の提案も行っている。評価指標を用いた評価が想定されている点において、重要な先行研究と位置付けられる。

以上をまとめると、P2M を助成金や競争的資金のマネジメントに適用した先行研究は、①あるべき姿を想定し、そこからバックキャストして助成事業や研究計画を企画立案する、②その過程で資金提供者と事業実施者が共通のミッションを持ち、それに向かい協同する仕組みを作る、③実施の過程で計画に継続的に改善を加え価値向上を目指す、という、という点について、考察が加えられ、P2M の有効性が検証されている。

本研究にて対象とする休眠預金等活用制度は、詳細は次章にて述べるが、資金提供者と事業実施者が協力しつつそれぞれの役割を果たし、中長期的な社会課題の解決のための公益的な価値の実現を図るものであり、そのプロセスはプロジェクトとプログラムとして整理することができる。また同制度は、インプット及びアウトプットだけではなく、アウトカム、つまり生み出された成果や創出価値を把握し、それに対する価値判断にも力点が置いており、「社会的インパクト評価」のプロセスのなかの「事後評価」として成果や創出価値を把握する制度設計となっている。

先行研究においては、休眠預金等活用制度、引いては公的価値実現のための民間主導の資金提供事業にとり重要な、資金提供者と事業実施者が、事業期間終了時点において、どのような具体的な指標を用いてどれだけの価値が創出されたのかを把握し、後続の事業についてどのような方向性で改善を行うべきであるのか、という点の検討はなされていない。また資金提供者側と事業実施者側それぞれの立脚点と役割において、事業としての価値実現とその向上のために、どのような視点をを用いた改善を行うべきなのかという点の検討も見当たらない。

以上の背景と認識を踏まえ、本研究は、これら課題に対応するために、P2M を適用した「中長期的な社会課題の解決を目指す民間主導資金提供事業」の価値把握と判断の方法、及び改善

の視点を明らかにすること、を目的とする。

今後、本制度の規模的拡大が想定されるなか、年間数十億円規模の資金が、よりあるべき姿へと改善されていくことは社会的意義が大きく、本研究の有用性は高い。また、「社会的インパクト評価」の手法は、近年日本でも増加している、社会課題の解決と収益性の実現の両立を目指すインパクト投資で用いられる「インパクト測定・マネジメント」とも共通の手法であり、本研究にてその課題を明らかにし改善の視点を提案することは、公的資金に限られる中で、今後重要性を増すと考えられる民間金融機関によるインパクト投資による社会的課題解決と社会価値創出実現への貢献となることが期待される。

一般的に、休眠預金等活用制度の「社会的インパクト評価」や、より広く助成金提供事業における評価は評価学の枠組みで捉えられる。この点について、本研究は、事業が終了する時点の「創造された価値の把握」と「価値判断」の段階に焦点を当て、P2M 適用することによりその課題の整理やあるべき方向性を明らかにできることを示し、P2M の有用性を示すとともに、休眠預金等活用制度の「社会的インパクト評価」、引いては助成金提供事業における評価の改善の方向性を明らかにするという点が本研究の新規性である。

3. 休眠預金等活用制度とその構造

3.1. 休眠預金等活用制度とは

日本では、休眠預金は毎年 1,400 億円程度発生している。これを、社会課題の解決や民間の公益活動の促進に役立てようという仕組みが、「休眠預金等活用制度」であり、2016 年 12 月に成立した「民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律（平成 28 年法律第 101 号）」（以下、「休眠預金等活用法」という）に基づき、2019 年 1 月から運用が始まっている。休眠預金となった資金は、各金融機関から、一旦預金保険機構に移管され、民間公益活動へ利用される²。民間公益活動に関する制度の運用は、指定活用団体、資金分配団体、実行団体、という 3 つの団体が実施の主体となる設計となっている（図 3—1）。

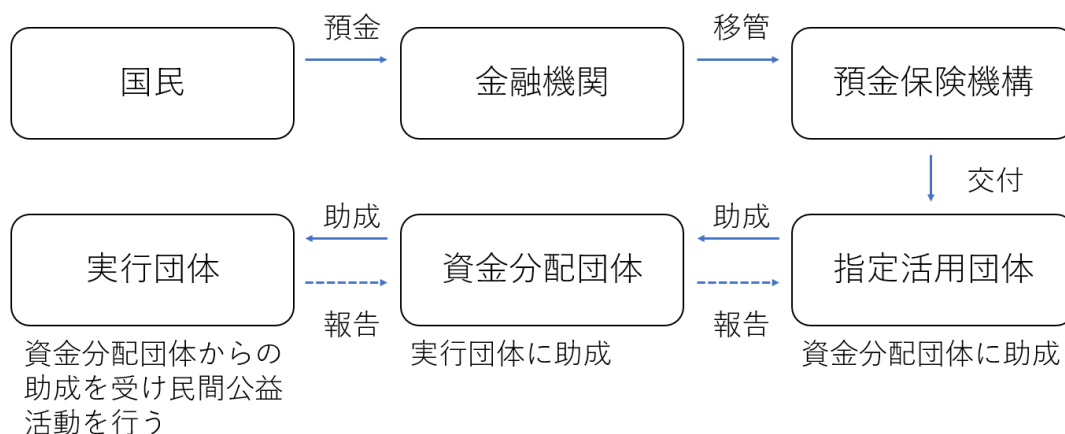


図 3—1 休眠預金等の活用の流れ

（出典：JANPIA ウェブサイト^[4]より筆者作成）

² 預金の所有者は 10 年を超過しても申し出により返還を受けることができる。

内閣府は 2019 年 1 月に、一般財団法人日本民間公益連携機構（JANPIA）を唯一の指定活用団体として指定し、JANPIA が休眠預金等活用事業の全体設計・運営を行っている。JANPIA は、中間支援団体として機能し、現場の団体に対する助成事業を企画・運営する「資金分配団体」を、公募の上複数採択する。採択を受けた複数の資金分配団体は、自団体の戦略・企画に合致し事業を現場で実施していく「実行団体」をそれぞれ公募・採択するという 3 層構造になっている。

本制度が対象とする「公益に資する活動」は、休眠預金等活用法第 17 条定められている、「子ども及び若者の支援に係る活動」、「日常生活または社会生活を営む上での困難を有する者の支援に関する活動」、「地域社会における活力の低下その他の社会的に困難な状況に直面している地域の支援に関する活動」となっている。

JANPIA は、草の根活動支援事業（全国ブロック）、草の根活動支援事業（地域ブロック）、イノベーション企画事業、ソーシャルビジネス形成支援事業、災害支援事業、の 5 つの枠の事業を公募・運営している。2022 年 6 月までに、総額 154.9 億円の資金が助成され、資金分配団体により 116 の事業が実施され、資金分配団体総数は 173 団体、実行団体総数は 706 団体となっている^[15]。

3.2. 休眠預金等活用制度の P2M 理論を適用した解釈

休眠預金等活用法第 18 条第 1 項に基づき、休眠預金等活用制度の資金の活用の意義及び目標や基本的な事項等を定めた「休眠預金等交付金に係る資金の活用に関する基本方針（以下、「基本方針」という）」^[16]が 2018 年に内閣総理大臣決定されている。基本方針は、日本は、急速な社会経済情勢の変化に直面しており、社会の諸課題の中には、行政の執行になじみにくいことや、既存施策では十分な対応が困難であるため、民間が現場の実用に応じて機動的かつ柔軟にニーズをくみ取り解決していくための支援が望ましいとしている。基本方針によれば、休眠預金等活用は、「前例のない社会実験」であり、「指定活用団体は、社会の諸課題の解決に結びつく具体的事例を創出させ、これを事業モデルとして広く関係者に共有し、普及させていくこと」が求められている。また、「本制度では、公的制度のいわゆる「狭間」に位置するような取組や革新性が高いと認められる民間公益活動を行う団体等への支援を重視する」^[16]と基本方針は定めている。

P2M Version 2.0 コンセプト基本指針^[17]は、プログラムを「プログラムミッションを実現するために複数のプロジェクトが有機的に統合された事業である」と定義し、プログラムは 2 つの典型的な種別に大別できるとしている。P2M 標準ガイドブック^[18]に定義されている「戦略型プログラム」は、「どのような価値を目指したいか」という概念的な戦略目的のみで始まるものである。上記の休眠預金等活用制度の基本方針に定められた事業の方針は、戦略目的のみで始まっているため、「戦略的プログラム」と解釈できる。

また、P2M は、特定使命を実現する複数のプロジェクトが有機的に結合された活動の使命を達成するマネジメント手法をプログラムマネジメントと呼んでいる。休眠預金等活用制度は、

JANPIA が、①国及び地方公共団体が対応することが困難な社会課題の解決を図ること、②民間公益活動の自立した担い手の育成並びに民間公益活動に係る資金を調達することができる環境を整備すること、という2点を目的^[19]として、資金分配団体の公募を行い、複数の資金分配団体が採択される。各資金分配団体は、自身の組織のミッションも保ちながら、JANPIA が示した大きな目標を達成するための独自の企画を立案し、実行団体を公募し、助成及び事業場実施の支援を行う。実行団体は現場で事業を責任もって遂行するとともに、事業終了後もその成果を維持・拡大すべく、何等かの活動を継続することが想定されている。また、JANPIA はその制度全体運営に関し、内閣府や議員連盟というステークホルダーとの連絡・連携・調整業務を行い、資金分配団体、実行団体はそれぞれ事業の特性により、地方自治体や金融機関その他、事業に関係するステークホルダーと連携しながら事業を進めていく

それぞれの主体に期待される具体的役割は図3-2に示した通りである。このように複雑な階層構造と多様なステークホルダーが存在し、それぞれの違った役割と責任分担を追いながら、全体として社会課題の解決を目指しており、P2M を適用し検討する可能性は高い。

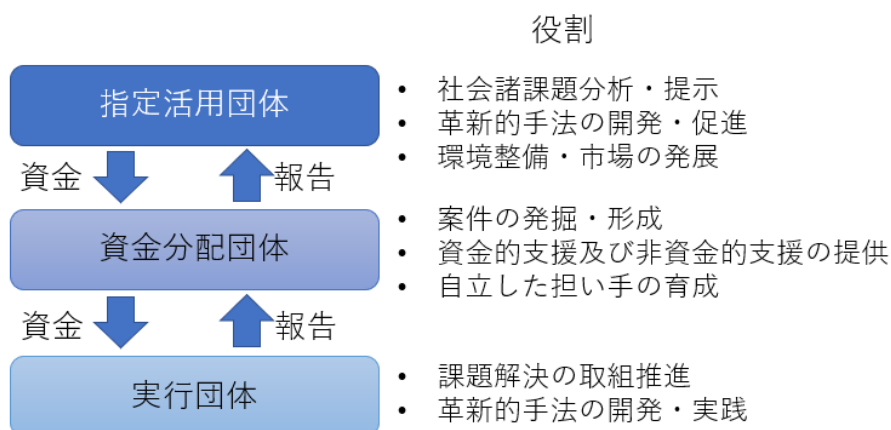


図3-2 3層構造における期待される具体的役割

(出典：基本方針^[16]より筆者作成)

3.3. 「社会的インパクト評価」の制度への組み込み

休眠預金等活用制度の大きな特徴の一つとして、「社会的インパクト評価」の制度への組み込みが挙げられる。内閣府による「休眠預金等交付金に係る資金の活用に関する基本方針」^[16]は、本制度の意義や目的、運営等の根幹を定めた、全7章で構成される方針文書であり、その中で1章を費やし、成果にかかわる評価の実施の意義・方法等を定めている。基本方針では、2016年に実施された内閣府によって実施された「共助社会づくり懇談会」に設置されたワーキング・グループ^[20]での議論が採用され、「社会的インパクト評価」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「変化」や「便益」等の「アウトカム（短期・中期・長期）」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（評価を行う）ことをいう。」と記載されている。なお、このワーキング・グループ以降、休眠預金等活用制度の基本方針、各種指針・マニュアルにおいても「社会的インパクト

評価」という言葉が使用され、正式用語として使用されているが、今田が指摘するように^[3]、海外では、Social Impact Measurement and Management もしくは Impact Measurement and Management という用語を用いることが一般的であり、本論の英文タイトル及び英文要旨においては Social Impact Measurement and Management を用いている。

内閣府による基本方針に則って、より具体的に評価の目的、意義、手法等を JANPIA が定めた「評価指針」^[21]は、図 3-3 の通りであり、時系列の評価として、事前評価、中間評価、事後評価、追跡評価を分類し、評価の構成要素として、課題の分析、事業設計の分析、事業実施の分析、アウトカムの分析を挙げ、それぞれの各段階で必要な評価の具体的な内容を定めている。

| 社会的インパクト評価 | 社会的インパクト評価の構成要素 | | | |
|------------|-------------------|----------------------|----------------------|----------|
| | 課題の分析 (ニーズの分析) | 事業設計の分析 (セオリーの分析) | 実施状況の分析 (プロセスの分析) | アウトカムの分析 |
| 事前評価 | 検証 | 検証 | 計画 | 計画 |
| 中間評価 | (見直し) | (見直し) | 検証 | 検証 |
| 事後評価 | 振返り | 振返り | 検証* | 検証* |
| 追跡評価** | (振返り) | (振返り) | 検証 | 検証 |

それぞれの実施時期における主たる分析
 () 必要に応じて行う
 * 事業によって異なる
 ** 事業の必要に応じて協議の上で行う (第2章2参照)

図 3-3 休眠預金等活用制度の「社会的インパクト評価」^[21]

より具体的な内容として、事前評価の段階では、課題の分析と、事業設計の評価に関し、「アウトプット」「アウトカム」「中長期アウトカム」を、「ロジックモデル」等を用いて整理することを通じ可視化することとなっている。なお、休眠預金等活用制度の「社会的インパクト評価」において作成する「ロジックモデル」とは、休眠預金等活用制度において、事業設計図を描く際に推奨されているツールの一つで、P2M 理論において厳密な因果関係を示すために使われるロジックモデルと同一のものではないことには留意が必要である。休眠預金等活用制度の「実行団体向け評価ハンドブック事前評価小項目編」は、「ロジックモデルとは、事業設計を整理する際に使う手法のひとつです。事業のためのインプット、活動、アウトプット、アウトカムの論理上のつながりについて仮説を立て、アウトカムに至るまでの道筋を体系的に図式化したもので、事業の設計図のような役割を果たします。」^[22]としており、事業の取組の順番を整理し、多様なステークホルダーの共通理解を促進するために活用される。本研究では、この点を明示するため、「ロジックモデル」と表現する。

中間評価においては、事前評価で設定した達成すべき成果の進捗状況を把握し、残りの事業期間で、事業目標の達成見込みを高めるために、どのように事業計画を改善すべきかを明確にする。事後評価においては、約3年後の事業終了時点にて、どのような変容が起きたのか、と

いうアウトカムを把握（事実を特定）し、その特定された事実について、事前に設定した指標に照らして価値判断を加え、成功要因と課題を振り返ることになっている。

事後評価に関し、JANPIA は、表 3-1 にまとめた事項を事後評価報告書に含めることが望ましいと示している。

表 3-1 事後評価報告書に含める事項^[23]

| 大項目 | 小項目 |
|---------------|---|
| インプット | <ul style="list-style-type: none"> ● 人材 主に活動していたメンバー の人数や役割など ● 資機材 （主要なもの） ● 経費実績 助成金の合計 （円） ● 自己資金 （円） |
| 活動と アウトプットの実績 | <ul style="list-style-type: none"> ● 主な活動 ● アウトプットの実績（①アウトプット②指標③初期値④目標値⑤目標達成時期（事業計画書に記載した時期）⑥実績値） |
| アウトカムの分析 | <ul style="list-style-type: none"> ● アウトカムの達成度 <ul style="list-style-type: none"> ・短期アウトカムの計画と実績（①短期アウトカム②指標③初期値／初期状態④目標値／目標状態⑤目標達成時期⑥アウトカム発現状況（実績）⑦事前評価時の短期アウトカム） ● アウトカム達成度についての評価 波及効果（想定外、波及的・副次的効果）、事業の効率性 |
| 成功要因・課題 | |
| その他深掘り検証項目 | |
| 結論 | <ul style="list-style-type: none"> ● 事業実施のプロセスおよび事業成果の達成度の自己評価 ● 事業実施の妥当性 |
| 提言 | |
| 知見・教訓 | |

以上をまとめると、「社会的インパクト評価」は、事前評価時点で事業設計を行ない、成果（アウトカム）の目標値を定め、中間評価として事業の途中で見直しを行い、事後評価ではアウトカムの把握と分析を行う。この分析は、短期アウトカムの計画と実績の差分を把握することが中心となっており、成功要因・課題を掘り下げて結論を出すべきとされている。なお、この「社会的インパクト評価」のプロセスは資金分配団体と実行団体とは違いはなく、同じ評価指針に従い、ほぼ同様の手法と内容について実施することとされている。

3.4. 事業現場における「社会的インパクト評価」への取組と課題

馬場（2019）^[4]は、休眠預金等活用制度はイギリスの制度を模範に日本に導入されたが、日本の休眠預金等活用制度で想定されている「社会的インパクト評価」は、イギリスでの制度そのものではなく、日本独自の新しい試みであると指摘している。馬場は、「社会的インパクト評価には定まった手法が存在しておらず、これから日本でも休眠預金を活用していくなかで、適切な評価方法を模索していくことが期待されている。」と主張している。

2023年1月現在、最初の事業群が2023年3月の事業終了を半年後に控え、事後評価のタイ

ミングに差し掛かっているところである。2021年より、休眠預金等活用制度全体の改善を求める現場の声を受けて、JANPIA と有志の資金分配団体担当者が参加した改善プロジェクトチームが立ち上がった。その中に、筆者も参加した「評価運営関連検討チーム」^[24]があり、そこでは、①書類作業過多による疲弊、やらされ感、②フォーマットが画一的で団体に合わせた自由度、多様性がない、③「評価の本質」が伝わるような研修・伴走支援の必要性、④マニュアル・書類だけではなく、様々なケーススタディの共有や学びあいの創出、等の課題が挙げられている。また、毎年のように各種評価フォーマットの変更が行われており、休眠預金等活用制度の「社会的インパクト評価」を具体的に現場でどのように運用すべきかと、いう点は、未だ模索中と言える。

4. SIIF の「ソーシャルビジネス成長支援事業」の内容と P2M による分析

4.1. 概要

一般財団法人社会変革推進財団 (SIIF) は、インパクト投資を日本で推進し、社会課題の解決と多様な価値創造が自律的・持続的に起こる社会を作ること mission としている非営利財団である。SIIF は、「ソーシャルビジネス成長支援事業地域活性化～インパクトが持続的に創出されるエコシステム形成～」(以下、「本事業」という)を企画・提案し、2020年10月に JANPIA より採択を受け、2020年3月～6月に公募を実施、75団体の申請団体の中から、2020年11月に6団体を実行団体として採択した。この6団体に対し、合計2億779万円の助成金を供与し、その上で、「ロジックモデル」作成、KPI 設定、社会的インパクト評価(測定・マネジメント含む)、その他経営支援(マーケティング、人事、広報等)といった伴走支援を行っている。これら6団体による事業は、事後評価の上、2023年3月に助成事業は終了予定となっている。

4.2. 本事業の背景と目的意識及び事業設計

本事業の目的は、地域活性化のために、地域資源を活用した新たなソーシャルビジネスモデルの成長の有効性を検証することである。ここで対象とする地域は、人手不足による農地の放棄や森林の手入れ不足など自然資源の荒廃、後継者難等による文化資源の消滅危機、高齢化や過疎化などによる人的ネットワーク資源の減衰等により活力が低下している。

このような状況を反転させるため、地域に存在する活用されていない資源を利用し、ソーシャルビジネスを拡大させることを狙いとしている。合わせて、地域資源を中心としたエコシステムの好循環を促すことで、地域のなかで諸課題を自律的かつ持続的に解決できる地力を養うことを意図している。また、3年間の助成期間終了後、その地域において、事業により創出されたアウトカムが継続・発展するように、実行団体が、地域密着型金融機関等の地域のパートナーと連携を深め、助成期間終了後も持続的に事業が継続されることも意図している。

図4-1に示す通り、SIIF は本事業の事前評価として、「ロジックモデル」等を作成し事業設計をした上で、インプット、アウトプット、初期アウトカム、中長期アウトカムを整理し、

事業を運営してきている。なお、この「ロジックモデル」及び KPI は、2019 年 7 月の企画提出時点で作成され、2020 年 11 月の実行団体採択を経て、2021 年 3 月の中間評価時点で振り返り、修正が加えられている。

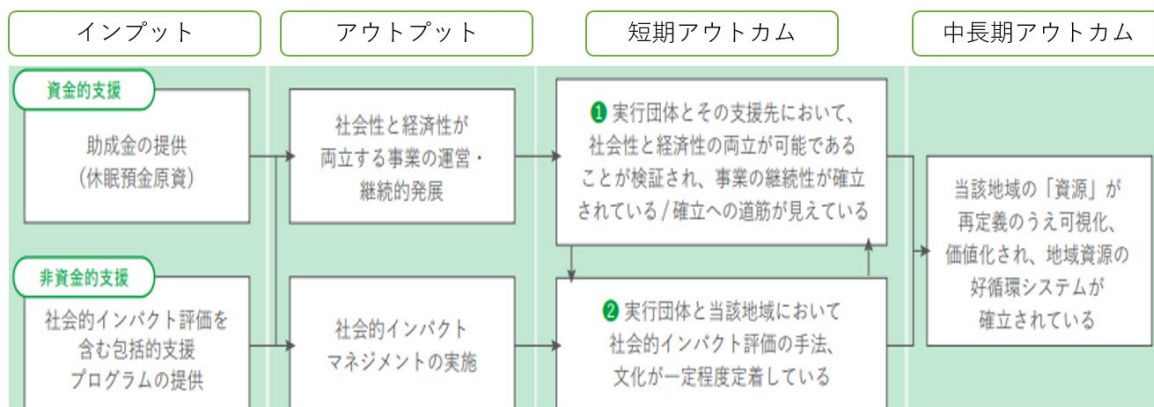


図 4-1 ソーシャルビジネス成長支援事業地域活性化の「ロジックモデル」^[25]

4.3. 各実行団体のプロジェクトの概要と特徴

SIIF は、図 4-2 に示した 6 つの実行団体に対する助成と、社会的インパクト評価全般（「ロジックモデル」作成支援、インパクト KPI 設定・測定支援）、財務管理支援、広報・マーケティング支援その他、必要に応じた包括的な伴走支援を行った³。

SIIF が支援する実行団体による事業群の特徴は、事業の意図に照らし、すべて株式会社によるものであり、また、「地域の休眠資源を活用したソーシャルビジネス」であることが共通している点である。その他の特徴としては、第一に、対象とするセクターが様々であること（農業、住宅、まちづくり、自然エネルギー、里山経営、コモングの普及）、第二に、事業ステージが様々であること（起業直後のビジネスモデル確立前のステージから、黒字転換しており、ビジネス拡大期にあるステージまで）、第三に、伴走支援内容が社会的インパクト評価の支援は共通するものの、それ以外の支援が多岐にわたること（広報、マーケティング、経営等）、が挙げられる。

| | 両風太陽 | Rennovater | 株式会社 御祓川 | sonraku | Ridilover | SHARE VILLAGE |
|----------|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| 会社 | ●生産者消費者間を直 接つなぎ新しい生産 消費を目指す | ●住宅確保困難者 へ良質物件を賃 貸 | ●石川県七尾の まちづくり | ●自然エネルギー導 入で、地産地消を 推進 | ●社会課題への 関心を高め解決 につなげる | ●自律分散型の 「村」を全国に 生み出す |
| 事業 内容 | ●オンラインを起 点とした関係人口 の可視化 | ●京阪地域で住 宅を供給、生活 自立を支援 | ●興能信金と協業 し奥能登の地場 起業支援 | ●厚真町で中規 模木質バイオ マスを導入 | ●十日町市越後 妻有での自律 的な里山経営 | ●秋田五城目町で 「村」の立ち上げ とPF開発・検証 |

図 4-2 ソーシャルビジネス成長支援事業の実行団体による事業概要

(出典：SIIF 資料^[26]等より筆者作成)

³ 各事業の「ロジックモデル」と KPI については、「SIIF 休眠預金事業インパクトレポート」^[25] に詳細に掲載されている。

4.4. 本事業の 3S モデルを適用した記述

P2M 標準ガイドブック^{[17][18]}は、プログラムを「全体使命を実現する複数のプロジェクトが有機的に結合された事業」、プロジェクトを「特定使命を受けて、資源、状況などの制約条件のもとで、特定期間内に実施する将来に向けた価値創造事業」と定義している。また、P2M におけるプログラムマネジメントの目的は、下位のプロジェクトの自律性と、全体との有機的結合を両立させ、有用で安定した成果を効率的かつ公正に実現することにある、としている。

前項までに記載した本事業は、SIIF が意図する「使われていない資源を活用するソーシャルビジネスを支援し、地域活性化に資する」という、全体使命をもつプログラムでと捉えることが出来る。その使命の実現のために、SIIF により採択された 6 実行団体によるプロジェクトが、それぞれ特定使命を受けて約 3 年間という特定期間にて実施される価値創造事業であり、P2M のフレームワークを適用し検討する妥当性が高い。

沖浦 (2013)^[9]や、山本、永井、岡田、山崎 (2021)^[11]の先行研究で実施されていた 3S モデルを使った分析を援用し、休眠預金等活用事業を、P2M フレームワークの 3S モデルで記述すると、スキームモデルは、資金分配団体による事業の企画・公募・採択の段階となり、システムモデル及びサービスモデルは、実行団体採択後の事業実施段階及び助成事業終了後となる。また、それを主に担う主体として、事業の企画・公募・採択段階では資金分配団体が主体であり、助成期間中は、実行団体が主体でありながら、資金分配団体である SIIF も伴走という役割を担い、助成期間終了後は実行団体が単独で主体となり事業が運営されていく。この構図は表 4-1 のとおりまとめられる。

表 4-1 3S モデルでみた本事業のステークホルダーの位置づけ

| モデル | スキームモデル | システムモデル | サービスモデル (助成期間中) | サービスモデル (助成期間後) |
|------|----------------|------------------|--------------------|--------------------|
| 役割分担 | SIIF 副：実行団体 | 主：実行団体 副：SIIF | 主：実行団体 副：SIIF | 実行団体 |

SIIF が資金助成している各実行団体の事業内容は、以下の通り、①システムモデル構築に今回の助成対象の狙いが置かれているものと、②サービスモデルの改善・発展に主眼が置かれているもの、の 2 つに大別ができる。具体的には、表 4-2 のとおり整理できる。

表 4-2 実行団体による助成事業の分類

| 助成事業の狙い | 実行団体 | モデル分類の理由 |
|-----------------------|------------------|--|
| システムモデル (システムモデル型) | シェアビレッジ | 自律分散型ビレッジというコモンズのためのオンラインプラットフォームという新規事業はシステムモデル構築段階であるため |
| | 御祓川 | TANOMOSHI という新規事業はシステムモデル構築段階であるため |
| | Ridilover | 「子どもの体験格差是正」という新規事業新規事業はシステムモデル構築段階であるため。 |
| サービスモデル (サービスモデル型) | sonraku | 「小規模バイオマス発電所」の建設・運開というサービスモデルの改善・発展段階であるため。 |
| | Renovater | 「住宅確保困難者」に賃貸用物件を購入・賃貸するという確立されたビジネスの、サービスモデルの改善・発展段階であるため。 |
| | 雨風太陽(元 ポケットマルシェ) | 産直 EC という確立されたビジネスの、サービスモデルの改善・発展段階であるため。 |

5. ケーススタディを通じた P2M フレームワークによる現状の「社会的インパクト評価」の課題と改善の方向性

5.1. 「社会的インパクト評価」と P2M の関係性

休眠預金等活用事業における「社会的インパクト評価」は、3.3 に記載した通り、単に事後的に、事前に設定した指標に照らして価値判断を加えるだけでなく、事前評価時点で「あるべき姿」として達成すべき成果と目標値を言語化した上で、事業計画を立案し、中間評価では必要に応じて事業計画を修正し、事後評価で、アウトカムの把握と、そのアウトカムの価値を判断し、学びを抽出することである。先行研究で言及した今田 (2022) ^[3]も、「社会的インパクト評価」の近年の発展として、マネジメント支援の側面を指摘している。

他方、P2M は、価値創造・変革活動に関して、その目標や実行方法を決めて実行し、結果を評価し、さらに価値を高めるための活動につなげる、という一連の流れを、スキームモデル、システムモデル、サービスモデルに分けて考え、創出価値最大化のためのマネジメントサイクルを適切に回すフレームワークである。P2M 標準ガイドブック^[18]によれば、P2M におけるプログラム価値評価のプロセスは、「プログラムミッションが意図する様々な有形、無形の価値要素を切り出して、戦略的にマネジメントすることにより、プログラムを構成するプロジェクト群を運営するプログラムの状況の評価する仕組み」とされている^[18]。3S モデルの各段階それぞれでの「価値評価」は、スキームモデル時点では、事業構想の開発・提案がうまく実施されたのか、改善点は何か、システムモデル時点では、事業の仕組みをよりよくするためには何の改善をすべきか（システムモデルへのフィードバックループを回す）、サービスモデル時点では、一旦システムモデルに立ち返るべきなのか、サービスモデルをより改善していくべきなのか、という観点で評価と改善がなされるべきであると考えられる。

4.4 (表 4-1) で考察した通り、SIIF 及び実行団体は、3S モデルの各モデル間で役割分担を行いながら、統合的ミッションに向かいプログラムを実施している。この価値創造・変革プ

プロセスと、その実施主体と、改善のプロセスを時系列で図式化すると図 5-1 の通りとなる。この図は、時系列のなかで、スキームモデル、システムモデル、サービスモデルで実務として実施される具体的内容と共に、SIIF と実行団体の役割分担を記載した、価値創造・変革プロセスを図式化したものである。それに加えて、モデルのそれぞれの段階にて、社会的インパクト評価が実施されうるという点を表しているものである。「社会的インパクト評価」は、スキームモデルでは事業構想の開発・提案の妥当性の改善を目指す活動である。システムモデルは、事業の仕組みに関する計画、設計、構築、試行がなされることから、この段階での「社会的インパクト評価」は、よりよい計画や設計を行うために新たなシステムモデルを提案するか、もしくは、試行された事業をサービスモデルへと接合するか、という観点で改善を目指す活動である。サービスモデルでの「社会的インパクト評価」は、いったんスキームモデルへフィードバックした上でより良い仕組みの設計を行うか、もしくは、サービスモデルの改善を行うか、のどちらかを行う活動である。この分析をもとに、次節にて P2M を適用することで、本事業で実施されている「社会的インパクト評価」の現状の課題を明確にし、「あるべき姿」への視点を導出したい。

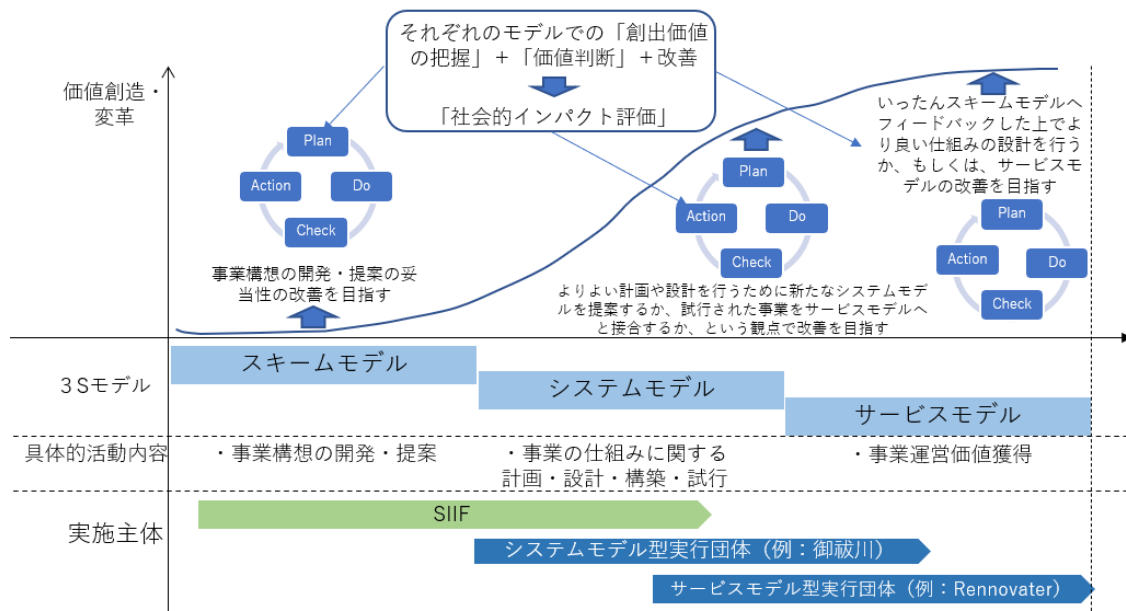


図 5-1 「社会的インパクト評価」と P2M の価値創造活動との関係

(出典：日本マネジメント協会資料^[18]より筆者作成)

5.2. 資金分配団体 (SIIF) のケーススタディ

第 4 章に記載した SIIF 事業では、「社会的インパクト評価」のアウトカム指標と目標値は表 5-1 に示した通りとなっている。2023 年 3 月の事業終了に向け、事後評価の「アウトカムの測定」とは、現状創出された価値を把握 (事実特定) した上で、目標値と達成地点の差異の確認・把握し、それに対して事前に設定した指標に照らして価値判断を加え、成功要因と課題の振りかえりを実施することが制度上求められている。

表5-1 SIIF事業の短期アウトカムとKPI

| 短期アウトカム（事後評価時点） | 指標（KPI） | 初期=>目標 |
|--|--|-------------------------------|
| 実行団体及びその支援先が、ソーシャルビジネスとしての社会性・経済性の両立の仮説が検証されており、継続的に事業として成り立つようになっている/成り立つ道筋が見えている | 1. 社会性仮説が明確化している実行団体数/事業数 2. 黒字化している実行団体数/事業数 3. 資金調達の可能性が見えている実行団体数/事業数 | 1. 0=>6 2. 1=>6 3. 1=>6 |
| 実行団体及び当該地域での社会的インパクト評価の手法・文化が一定程度定着している | 1. 社会的インパクト評価を実施する実行団体数 2. 地域パートナー数 3. 社会的インパクト評価を考慮する地域金融機関数 | 1. 0=>6 2. 1=>6 3. 1=>2 |

（出典：SIIF資料^[25]等より筆者作成）

表4-1に示した本事業のステークホルダーの位置づけの違いなどに着目し、5.1に示した内容を考察すると、現状の「社会的インパクト評価」の方法には、以下の課題が存在すると考えられる。

第一点目は、実行団体のプロジェクトを束ねたプログラム全体の統合的な価値判断が困難である点である。現状の評価方法では、資金分配団体及び実行団体は、それぞれ独立に評価を行うこととなっており、また、同一の手法でアウトプット・アウトカムの評価が行われる。プログラムは、「特定使命を実現する複数のプロジェクトが有機的に結合された活動」であるならば、社会的インパクト評価においては、実行団体の事業群（プロジェクト群）がどのように資金分配団体の事業（プログラム）の上位目的の達成に寄与しているのか、という統合的な価値判断や関連性が可視化されるべきであると思われるが、現状の仕組みではこの点は十分に行えていない。

第二点目は、実行団体と資金配分団体は、統合的なプログラムを実施しながら、個々のプロジェクトにおいてはミッションが異なる主体であり、従って、資金提供者及び事業実施者それぞれのミッション及び役割に照らせば、評価すべきポイントは一様に同じではなく、一部異なるべきであると考えられる。しかし、現状の制度による評価の方法では、同一の手法が取られているため、実行団体と資金配分団体のミッションの差異に起因する評価の視座が設定されておらず、例えば、資金提供者として、実行団体の主体的な実施能力を高める支援したか、という点の評価がなされていない。

上記の2点に加え、その他の課題を挙げると、第三に、KPIの抽象度が高くあいまいなものとならざるを得ず、意味のある成果の測定が困難な点である。実行団体事業のKPIは「住宅確保困難者に対する住宅提供数」のように、具体性を一定程度保てるものの、SIIFのプログラムでは、各実行団体の事業のセクターやステージが多様であることから、表5-1で示した通り、アウトカムの設定が「社会性と経済性が両立する事業の運営・継続的发展」のように、抽象度が高くなっている。そして、セクター共通のKPIの設定も難しいことから、「ソーシャルビジ

ネスとして自立化する」ことに関する定量的な KPI は「黒字化している実行団体数」というものとなっている。この KPI では、「黒字化する」ことがよりよい成果であると把握されるが、スタートアップは、起業後しばらく赤字が継続することも通常であり、その長さはビジネスモデルによって違うものである。そのようなビジネスモデル上の差異を正確に考慮の上で、評価ができていないのかという点において課題が残る。また、助成事業終了時点で黒字化することが本当に重要であるのか、将来の成長を犠牲にした黒字化ではないのか、といった点に対して評価を下すことは難しい仕組みとなっており、また、このような指標によって、本来その時点では目指すべきではない黒字化へのインセンティブが生まれてしまいかねない。

第四に、「事業の改善の方向性」が示されていない点である。現状の JANPIA のガイドライン類では、「成果の把握」とともに「成功の要因と課題」を抽出することとなっているが、どのような価値軸で今後の改善を提案していくのか、という点が明確に示されていない。3S モデルのフレームワークを用いてこの点を考察すると、資金分配団体の主要な役割は、事業実施者が、よりよいスキームモデル確立できるよう支援すること、もしくは、より効果的なサービスモデルを確立し継続的に改善できるよう支援することと言える。そして、そのためには、それぞれの事業の特性に応じ、よりよいスキームモデルの設定を実行団体が出来たか、もしくは、より効果的なサービスモデルを確立し運営できるよう実行団体を支援できたか、という視点での社会的インパクト評価が実施されるべきと考えられる。

5.3. 実行団体のケーススタディ

本事業の実行団体が実施しているプロジェクトは、その性質により、システムモデル型と、サービスモデル型のプロジェクトに分類できる。ここでは、それぞれの型のプロジェクトを比較し、考察を行う。

表 5-2 に示した比較の通り、システムモデル型である株式会社御祓川によるプロジェクトは、新規事業を立ち上げ検証をするというシステムモデルの性質を強く持つ。P2M のフレームワークで捉えれば、システムモデルとサービスモデルの繰り返しを通じ、より大きな価値創造を目指すことが望ましい。現在現地で行われている「奥能登全体を活性化するために経営者同士のネットワークをどのように構築していくか議論する」という動きは、新たなよりよいシステムモデルについて検討が加えられているとポジティブに捉えられよう。一方、休眠預金等活用制度の「社会的インパクト評価」の仕組みにおいては、「TANOMOSHI のビジネスモデルが他地域に展開されている」という中期アウトカム目標に対して、そこまですべて向かっていない、という否定的な評価が加えられる可能性が高く、現状までに生み出された動きの真の価値を捉え切れていない可能性がある。

表5-2 実行団体によるプロジェクトの比較

| | システムモデル型プロジェクト | サービスモデル型プロジェクト |
|-------|---|--|
| 主体 | 株式会社御祓川 | Renovater 株式会社 |
| 事業内容 | 人口減少・高齢化が進む奥能登地域の活性化のため、経営者同士の学び合いの場である「能登ローカルビジネスラボ『TANOMOSHI』」を、興能信用金庫とともに 新たに企画し試行的に運営 。 | 築古物件を低価格で仕入れて修繕し、住宅確保困難者に対し市場価格以下で賃貸。低空室率と長期入居により経済的にも利益を確保し、社会的にも意義の大きいビジネスを実施。 |
| 類型理由 | TANOMOSHI という 新規事業が助成金対象であるためスキームモデル型 | ビジネスモデルは確立しており、 ビジネスの成長が助成対象であるためサービスモデル型 |
| 主なKPI | <ul style="list-style-type: none"> ● 事業者同士の支え合い件数 ● 事業者の満足度アンケート調査 | <ul style="list-style-type: none"> ● 供給物件戸数 ● 入居者満足度調査 |
| 現状と今後 | 参加経営者同士のネットワーキングや助け合いのプラットフォーム形成は一定程度成功、奥能登全体を盛り上げる新たな試みなどについて、活発な話し合いが継続。ただし、「TAMOMOSHI」自体を継続するかは未定。 | 計画以上に物件数が増加、入居者満足度調査も高位を保つ。 インパクト投資家から追加的な資金調達を行い、事業が順調に成長。 |

(出典：SIIF 資料^[25] 等より筆者作成)

他方、サービスモデル型の Renovater 株式会社によるプロジェクトは、このビジネスモデルはすでに検証されている。今回の助成事業は、広報・マーケティング・資金調達などを通じ、このサービスモデルをより効率的に回しながら、物件数を増加させていくことを目的としている。そのため、「供給住宅戸数」「住み続けたい意向を示す住人の割合」のような KPI で当社の成果を測定することは一定の妥当性があると言えよう。

このように、休眠預金等活用制度による実行団体のプロジェクトに関し、システムモデル、サービスモデルのどの段階にあるかを意識した上でプログラムの「評価」を行うと、より本質的な創出された価値の把握と、それに対する価値判断、そしてその後の改善の方向性の導出が可能となると考えられる。

6. 結論と今後の課題

本研究は、「中長期的な社会課題の解決を目指す民間主導資金提供事業」の価値把握と判断の方法、及び改善の視点を明らかにすること、を目的とし、当該資金提供事業を研究対象とした。そして新たに開始された休眠預金等活用制度の「社会的インパクト評価」のケーススタディを通じ、特に、期間の定めがある事業の終了時点で、成果をどのように測定し、価値を判断し、資金提供者と事業実施者とがそれぞれどのような視点をを用いた改善を抽出すべきなのか、という点を、P2M を適用した上で検討を行った。

まず、休眠預金等活用制度は、複合的問題に対しプロジェクトを有機的に組み合わせることにより価値創造を行い、社会課題の解決を目指すという目的を掲げ、2019年に休眠預金等活用法に基づき開始された制度である。これを前提に、現状の休眠預金等活用制度における「社会

的インパクト評価」の運用上の課題を、P2M を適用して検討した。「社会的インパクト評価」は、成果（アウトカム）目標を事前に設定し、状況に応じて事業実施中に目標の修正を行い、事業実施後に、生み出された成果（アウトカム）を測定し、設定した指標に照らした価値判断を加え、成功の要因や課題を把握し、今後の改善につなげていく一連のプロセスである。つまり、「社会的インパクト評価」を実施する、ということは、目的獲得のため、事業実施中の状況変化に対応し、改善した施策の実行を繰り返し、事業を高度化させていくことである。

現状の休眠預金等活用制度上の「社会的インパクト評価」運用方法は、資金提供側の資金分配団体と事業実施側の実行団体の双方において、独立して、また、同一の手法で評価が実施されることになっている。また、事業の性質が、システムモデル型かサービスモデル型の事業に関わらず、すべての事業に関して、同一の手法で「社会的インパクト評価」が実施される。この点に関し、P2M を適用すると、資金分配団体と実行団体が独立して評価を行うのではなく、複数のプロジェクトを束ねたプログラムという視点から統合的に評価を実施すべきと考えられる。他方、資金分配団体と実行団体のミッション、立脚点や役割が違うため、そこに起因した、「社会的インパクト評価」の視点が異なり、評価すべきポイントは異なる部分が存在する。更に、3S モデルを活用すると、現場の事業の特性（システムモデル型かサービスモデル型）により、評価時点で確認すべき「問い」が異なるという視点が導出された。

本研究の対象は休眠預金等活用制度であるが、資金提供側と事業実施側が、立脚点や役割が異なりつつ協同して、公的なミッションを共有しながら実施する他の、民間事業においても、基本的な構造は同様であるため、この提案は他の助成事業にも適用できる可能性が高い。このため、本研究は休眠預金等活用制度に限らず、公的なミッションを持つ民間主導の事業において、事業期間終了時点で資金提供側と事業実施側が、統合的に、どのような価値判断を行なうべきか、という点を示し、さらに、その後継続される後続の事業において、どのような方向性で事業改善を加えていくべきか、という視点を明らかとしたものである。

以下に今後の課題をまとめる。休眠預金等活用制度はまだ開始直後の制度であり、実際の「社会的インパクト評価」の報告書はこれから複数の資金分配団体及び実行団体により提出される予定である。公開情報が蓄積した段階で、本研究による提案の検証が必要となる。さらに、休眠預金等活用制度に留まらず、公的ミッションを有する民間主導の他の助成事業、投融資事業においても、本研究より導かれた結論の検証が必要である。また、「社会的インパクト評価」の方法論の改善のため、P2M が提供する各種の手法（プロファイリング、プログラム戦略、アーキテクチャ、プラットフォーム、ライフサイクル、価値指標）をどのように適用していけば、具体的によりよい実装につながるのか、という点についての研究余地がある。

更に休眠預金等活用制度が採用している3層構造（JANPIA、資金分配団体、実行団体）における主体間の望ましい役割分担や、制度全体の「社会的インパクト評価」による価値実現のあり方について、考察を加え、「あるべきマネジメント」のあり方を導出することが望まれる。

参考文献

- [1] 馬場英郎、「休眠預金活用における社会的インパクト評価の論点整理：イギリスにおけるインパクト評価との相違点」、関西大学商学論集第 64 巻第 3 号、pp.43-56、2019 年
- [2] 伊藤健、玉村雅俊、植野準太、「プログラム評価の一類型としての「社会的インパクト評価」の課題と可能性」、日本評価学会『日本評価研究』、第 21 巻第 2 号、pp.89-101、2021 年
- [3] 今田克司、「社会的インパクト評価の系譜—マネジメント支援のための評価への進化—」、日本評価学会『日本評価研究』第 22 巻第 2 号、pp.27-38、2022 年
- [4] 永井祐二、岡田久典、勝田正文、「産学民連携プログラム W-BRIDGE における Co-design の手法の試行について」、国際 P2M 学会誌、Vol.13 No.1、pp.206-228、2018 年
- [5] 永井祐二、岡田久典、中川唯、勝田正文、「産学民連携プログラム W-BRIDGE におけるプログラムオフィサーの機能とプロジェクト・プログラムマネジメント」、国際 P2M 学会誌、Vol.13 No.2、pp.245-260、2019 年
- [6] 岡田久典、永井祐二、山本百合子、中川唯、関研一、「産学民連携プログラム W-BRIDGE における創造的統合マネジメント」、国際 P2M 学会誌、Vol.15 No.1、pp.63-84、2020 年
- [7] 亀山秀雄、「ビジョン創発型政策形成やビジョン創発型技術開発を支えるプログラムマネジメント」、P2M マガジン No.14、pp.1-2、2022 年
- [8] 亀山秀雄、「中長期の社会的課題に取り組む研究プログラムの P2M による研究開発マネジメント」、国際 P2M 学会セミナー動画、2022 年、<http://www.iap2m.org/youtube/> (2022 年 9 月 12 日視聴)
- [9] 沖浦文彦、「P2M フレームワークから見たベトナムにおける JICA による ODA 事業の現状と課題（総論）」、国際 P2M 学会誌、Vol.8 No.2、pp.27-43、2014 年
- [10] 沖浦文彦、「異主体間の協働・支援事業による新たな価値創造モデル、ODA 事業分析からの示唆」、国際 P2M 学会誌、Vol.9No.2、pp.1-17、2015 年
- [11] 山本百合子、永井祐二、岡田久典、山崎晃「P2M フレームワークを適用した民間環境助成のマネジメント手法について：SDGs 時代の環境活動事例の考察」、国際 P2M 学会誌、Vol.16 No.1、pp.143-163、2021 年
- [12] 山本百合子、永井祐二、岡田久典、山崎晃、「P2M 手法を活用した環境保全活動推進フレームワークの提案 小売店舗を環境活動のプラットフォームとする事例」、国際 P2M 学会誌、Vol.16 No.2、pp.190-207、2022 年
- [13] 山本百合子、永井祐二、岡田久典、中川唯、山崎晃「環境保全活動を通じた地域の共通価値「コモンズ」の創出」、国際 P2M 学会研究発表大会予稿集/2022、2022 年
- [14] 一般財団法人日本民間公益活動連携機構（JANPIA）、ウェブサイト、<https://www.janpia.or.jp/kyumin/>、(2022 年 8 月 29 日閲覧)
- [15] 一般財団法人日本民間公益活動連携機構（JANPIA）、「2021 年度事業報告書 附属明細書 休眠預金活用事業の現況」、p.2、2022 年
- [16] 内閣府、「休眠預金等交付金に係る資金の活用に関する基本方針」、2018 年（2022 年一部改訂）
- [17] 国際 P2M 学会、「P2M Version 2.0 コンセプト基本指針 Project and Program Management」、国際 P2M 学会ウェブサイト、2009 年
<http://www.iap2m.org/pdf/p2mconcept200906.pdf>、(2022 年 9 月 3 日閲覧)

- [18] 日本マネジメント協会編著、『改訂 3 版 P2M プログラム&プロジェクトマネジメント標準ガイドブック』、日本能率協会マネジメントセンター、2014 年
- [19] 一般財団法人日本民間公益活動連携機構 (JANPIA)、「2022 年度通常枠 [第 1 回] 公募要項」、p4、2022 年
- [20] 内閣府社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ、「社会的インパクト評価の推進に向けてー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ー」 pp.1-42、2016 年
- [21] 一般財団法人日本民間公益活動連携機構 (JANPIA)、「評価指針」、2019 年(2020 年一部改訂)
- [22] 一般財団法人日本民間公益活動連携機構 (JANPIA)、「実行団体向け評価ハンドブック～事前評価編～」、2021 年 6 月版
- [23] 一般財団法人日本民間公益活動連携機構 (JANPIA)、「事後評価報告書に含める事項」、2022 年
- [24] 一般財団法人日本民間公益活動連携機構 (JANPIA)、「ー業務改善 PT の経過報告ー よりよい休眠預金活用事業を一緒に考え作り上げていくために!」、2021 年、
<https://kyuminyokin.info/articles/216>、(2022 年 9 月 3 日閲覧)
- [25] 一般財団法人社会変革推進財団 (SIIF)、「SIIF 休眠預金事業インパクトレポート」、2021 年

査読 2022 年 12 月 18 日

受理 2023 年 3 月 9 日