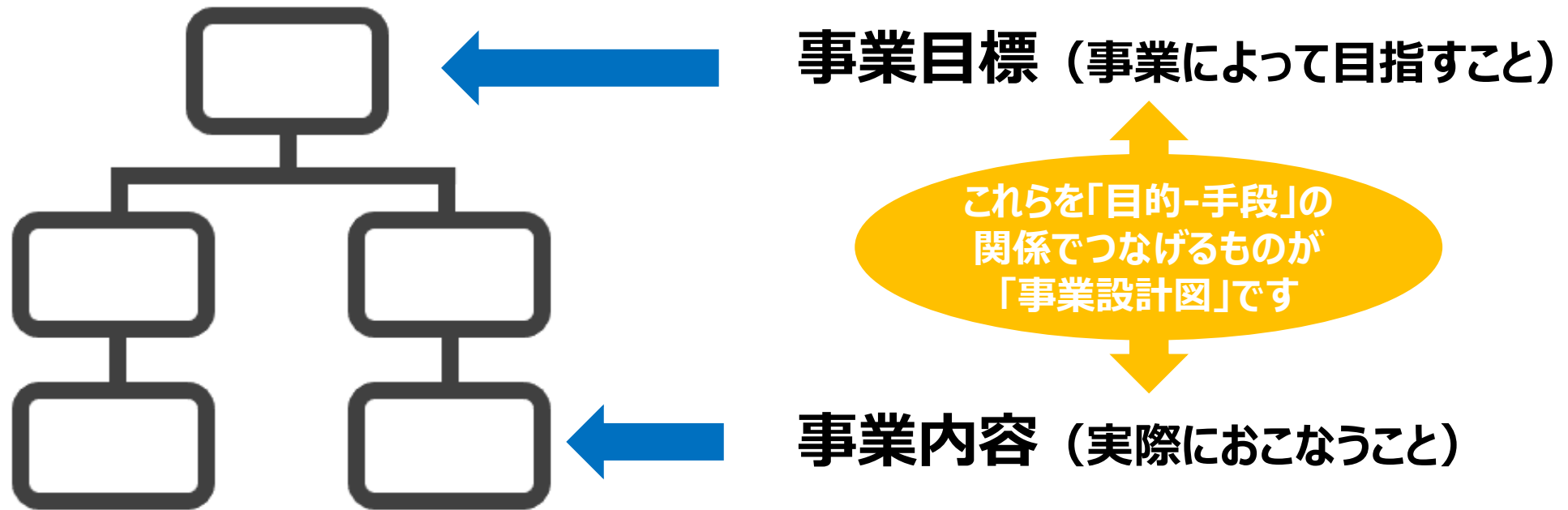


1. 事前評価で最低限押さえないこと
2. 「事業設計図」を中心に事業を企画する
3. 「事業設計図」を計画・進捗管理・成果の把握等に活かす

2. 「事業設計図」を中心に事業を企画する



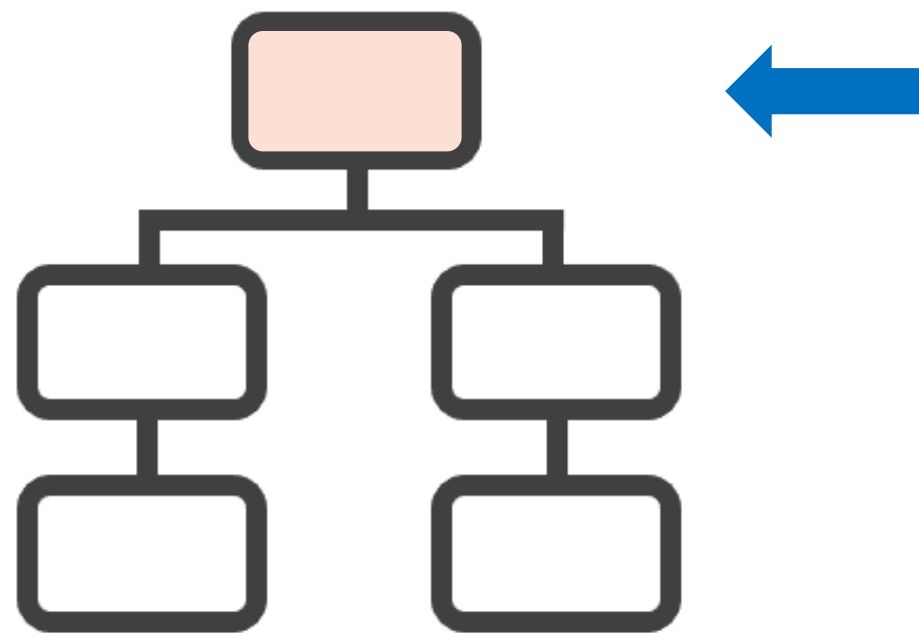
事業を企画する際には、「事業設計図」*に落として考えることが大事です。



*「事業設計図」は、ロジックモデル、セオリー・オブ・チェンジ（変化の理論）などの総称、実施する事業がどのような目的を持ち、どのような道筋で目的に至るのかを図示したものです。詳しくは、『実行団体向け評価ハンドブック 事業設計図編（2022年3月版）』等を参照してください。

2. 「事業設計図」を中心に事業を企画する

ポイント1：「事業目標」は、社会課題や対象者のニーズに基づいて設定しましょう。



事業実施者の思い込みで事業をつらないように、以下を押さえましょう。

- ✓ その地域／分野の実際の対象者と、彼らの生の声（ニーズ）を把握することが大事です。
- ✓ 上記だけでは、社会課題全体を俯瞰できず視野が狭くなるリスクがあるので、既存の情報（白書や論文等）を確認することも重要です。

2. 「事業設計図」を中心に事業を企画する



失敗例（1）

事業を開始したが、対象者が集まらない ～対象者のニーズ把握に関するつまずき～

- 経済的困窮世帯の高校生向けキャリア支援事業で、大学生や若手社会人をメンターとしたマッチング事業を計画した。
- この事業を計画するにあたり、早期のキャリアの具体的なイメージを持つことの重要性を語る調査報告や、対象となりそうな高校生らへの事前ヒアリングで「実際あったら参加してみたい」という声は確認していた。対象地域の行政担当者からも、「こういうプログラムはあったら良いだろう」とコメントをもらっていた。
- しかし事業を作り込んで実際にプログラムの告知をはじめてみると、参加したいという高校生は少なかった。
- そのため当初の想定より広い地域の学生にアプローチしようと関係機関にも相談したが、有効なすべが見つからず、時間だけが過ぎていった。



2. 「事業設計図」を中心に事業を企画する



失敗例（1）の分析

- この事業を計画するにあたり、早期のキャリアの具体的なイメージを持つことの重要性を語る調査報告や、対象となりそうな高校生らへの事前ヒアリングで「実際あったら参加してみたい」という声は確認していた。対象地域の行政担当者からも、「こういうプログラムはあったら良いだろう」とコメントをもらっていた。



- ◆ アクセスしやすい情報だけを集めて、自分たちのやりたいことが本当に正しいのかを疑わず、企画案を裏付けるための情報の収集・加工によって、事業計画をつくっていた。
- ◆ 当事者の声を聞いていた“つもり”になっていて、当事者のニーズを把握できていなかった。

<教訓>

「事業目標」は、社会課題や対象者のニーズに基づいて設定されていることが大切です。実際の対象者の生の声を把握して、対象者のニーズを見極めましょう。

2. 「事業設計図」を中心に事業を企画する



失敗例（2）

事業を開始したが、効果が現れない ～社会課題の深堀に関するつまずき～

- シングルマザーの支援の一環として、主に働く母親に対して、キャリア構築のためのスキルを身につけるためのスクール事業を開催した。未就業の母親も一部参加している。
- 実際のスクール受講生からは、「このスクールのおかげで、新しい知識を学ぶことができた」、「ベースとなる知識を得たので、このペースで自分でも勉強を続けて資格を取りたい」、「スキルに対する自信がついたので、より給与の高い職種の応募にチャレンジしたいと思う」などの前向きな感想が寄せられた。スクール終了時にとったアンケートでも、満足度もそれなりに良い結果であった。
- 当初の計画では、スクール終了後に就業しキャリア形成に繋がることを期待していたが、追跡調査をしたところ、そのようなケースが少ないことが明らかになった。



2. 「事業設計図」を中心に事業を企画する



失敗例（2）の分析

- シングルマザーの支援の一環として、主に働く母親に対して、キャリア構築のためのスキルを身につけるためのスクール事業を開催した。
- 当初の計画では、スクール終了後に就業しキャリア形成に繋がることを期待していたが、追跡調査をしたところ、そのようなケースが少ないことが明らかになった。



- ◆働く母親がキャリア構築しづらい原因は、スキルだけの問題か？ 他の要因がたくさんあるはずなのに、当事者が抱える問題の全体像を捉えた上で、事業を作っていなかった。
- ◆当事者の表面的な困りごとを捉えていて、ニーズの深堀ができていなかった。

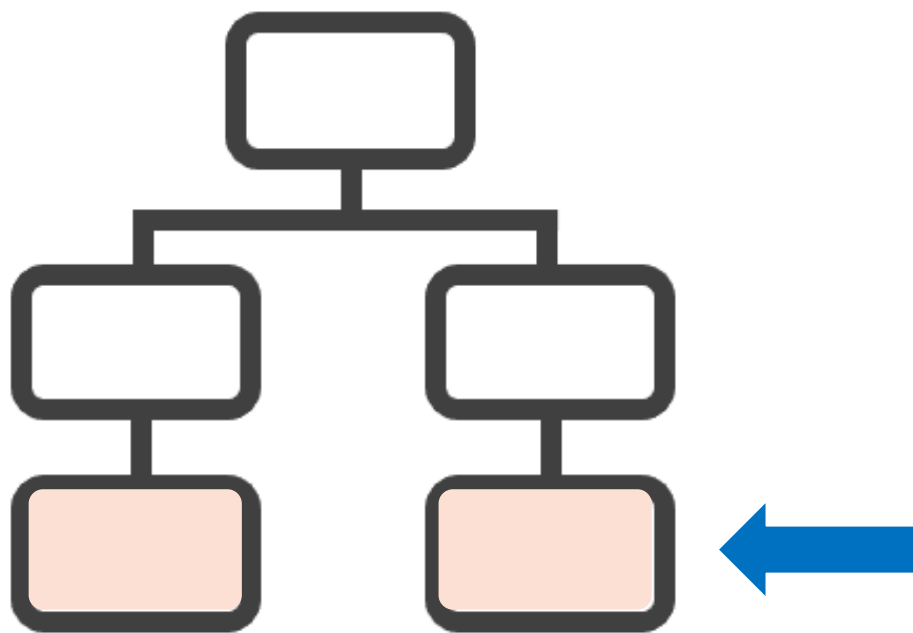
<教訓>

社会課題を特定したら、「なぜ、その問題が起こるのか？」という対象者のニーズを深掘しましょう。それによって、事業のアプローチが大きく変わります。

2. 「事業設計図」を中心に事業を企画する



ポイント2：「事業目標」から「事業内容」を考えましょう。



事業実施者の思い込みで事業をつくらないように、以下を押さえましょう。

- ✓ 設定した事業目標に貢献する「事業内容」を企画しましょう。（事業目標から考えることがポイントです。）
- ✓ 同様／類似の事業目標をもつ先行事例を参考にすることも有用です。

2. 「事業設計図」を中心に事業を企画する



失敗例（3）

「作ったはいいけど・・・」 ～事業設計図の精緻化に関するつまずき～

- ある地域で独居の高齢者を見守るためのアプリを開発したものの、思うように登録者数が増えておらず、どうすれば良いか悩んでいる。



- ◆ ロジックモデルは「アプリ開発⇒登録者数の増加」と抽象度が高く、作って安心していた。
- ◆ 登録者数増加に向けてどのような打ち手を取る必要があるか、成功事例等も参考に検討し、活動として計画に記載する必要があった。

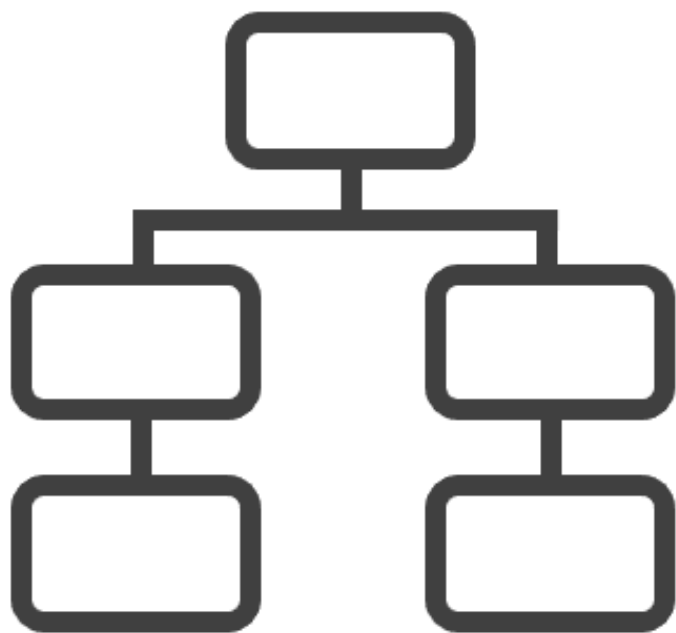
<教訓>

アウトプットを生み出すために必要な活動を洗い出すことも含めて、事業設計図を実行可能なものに精緻化しましょう。

2. 「事業設計図」を中心に事業を企画する



ポイント3 : 「事業設計図」を、多様な関係者の視点を取り入れて検証しましょう



事業実施者の思い込みで事業をつらないように、以下を押さえましょう。

- ✓ 自団体だけではなく、当該問題の関係者と議論をおこない、事業設計図のつながりの確からしさを検証することが重要です。
- ✓ 多面的な意見を出したり、関係者と合意するには、関係者を集めての参加型のワークショップも有用です。

2. 「事業設計図」を中心に事業を企画する



失敗例（4）

協議体があれば安心！？ ～事業設計図の精緻化に関するつまずき～

- 地域の子どもの貧困問題をなんとかしたいと思い、子どもの貧困問題に取り組む事業者や問題意識を持つ行政、有識者などに声をかけて協議体をつくった。
- 賛同してくれた協議体メンバーで複数回会議を開催したが、「なんとなく集まって情報交換」をする場になってしまい、徐々に参加者が減っていく中、具体的な活動への反映や、狙っていた協働が起きないままになってしまった。

◆ **なぜ、協議体を作ることが有効なのか、協議体でどのような状態を作ることを目指しているのか、協議体で何をすべきか、お互いの役割や実現のためのプロセスが、事業設計として整理・設定できていなかった。**

<教訓>

協議体の設置も手段です。協議会の設置によって、誰のどのような状態を目指すのか、事業設計図を構築する際に明確にしましょう。

2. 「事業設計図」を中心に事業を企画する



失敗例（5）

何のためにやっている事業なのだろう・・・ ～事業設計図の整理に関するつまずき～

- 子どもの社会的孤立に取り組むための事業計画をつくり、活動を開始した。
- 事業設計図では、多様な関係者のアウトカムも明記した。
- 事業を進める中で、子どもの社会的孤立に関する問題の何を解決するための事業なのか、自分たちでも混乱してきて、第三者の理解を得にくい状態になった。

- ◆ **事業設計図で、最終的に誰のどんな状態改善を目指すのかの特定・整理ができていなかった。**
（事業設計図では「多様な人の参加」や「支援者の能力強化」に関する短期アウトカムのみが設定されており、肝心の「子どもの変化」に関する短期アウトカムが設定されていなかった）

<教訓>

事業設計図をつくる際には、最終的な受益者が誰であるか、誰のどのような問題を解決するのか、そのために必要となる手前の変化は何か、という順序で整理しましょう。

2. 「事業設計図」を中心に事業を企画する

事業設計図は、事業の各段階で改善・進化させていくものです。

事業企画（事前評価）の段階で、しっかり整っていないなくても構いません。

中間評価・事後評価をとおして、事業設計図を検証し、事業自体を改善していくことが大切です。



2. 「事業設計図」を中心に事業を企画する

「事業設計図」を適切に構築・検証するために、「評価」の考え方を知りましょう。

「評価」=「事実特定」+「価値判断」です。



(a) 「コップに水が半分入っている」
事実特定 (データ収集)

(b) 「これは十分な量だ」「これは不十分な量だ」
価値判断

(c) (十分な場合) このままにしよう
(不十分な場合) 水を足そう
意思決定・行動



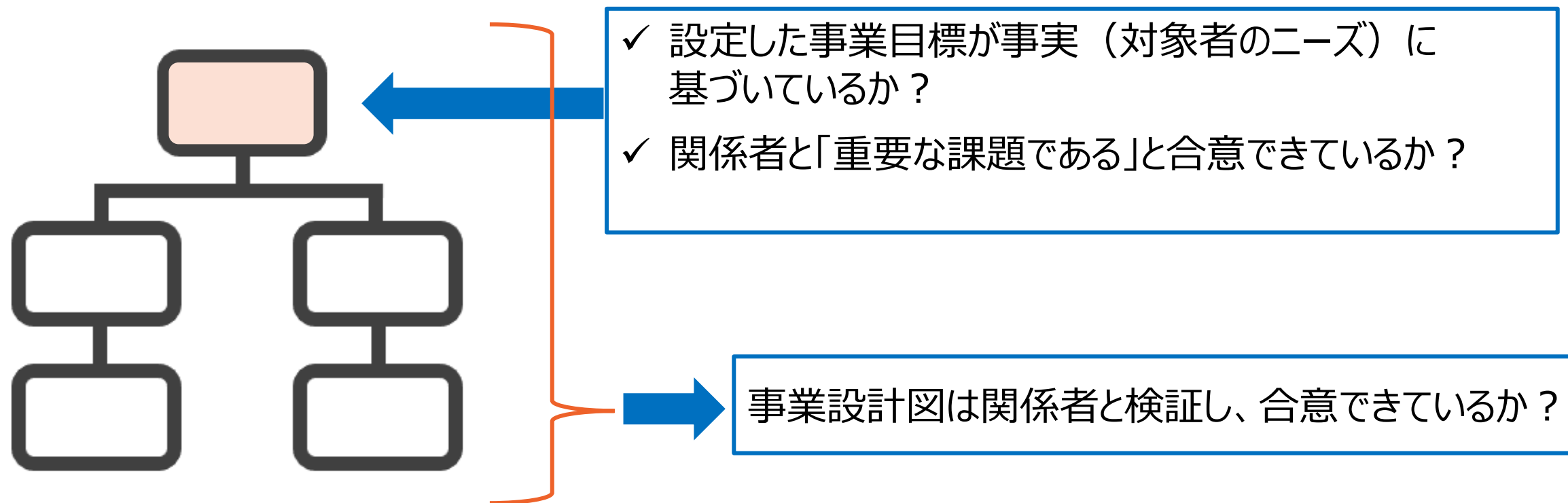
ここで
終わらない

評価

評価後の
行動までが
大事

2. 「事業設計図」を中心に事業を企画する

「事業設計図」を適切に構築・検証するために、「評価」の考え方を知りましょう。
これらの視点は、「評価の5原則」*としてもまとめられています。



*「評価の5原則は、点検・検証においても必要になります。
詳しくは、ハンドブック「休眠預金活用における社会的インパクト評価」等を参照してください。