

マイクロソフトコミュニティ IT スキルプログラム  
「IT を活用した若者就労支援プロジェクト」に係る  
評価調査報告書  
《概要版》

株式会社 公共経営・社会戦略研究所

2011年9月

## はじめに

本評価調査報告書は、若者就労支援を専門的に行っている「地域若者サポートステーション」の運営を厚生労働省より受託する NPO と日本マイクロソフト株式会社が協働で実施している「IT を活用した若者就労支援プロジェクト」（コミュニティ IT スキルプログラム [若者 UP プロジェクト]）について、明治大学を拠点に設立された「大学発ベンチャー」の株式会社公共経営・社会戦略研究所（公社研）が、第三者評価の視点からその成果に関する調査・評価結果を取りまとめたものである。

地域若者サポートステーションは政府事業であるが、若者の職業的自立支援を目的に、厚生労働省により全国 110 箇所設置され（調査時点の 2010 年度は 100 箇所）、地方自治体や地域の若者支援機関と連携した包括的支援の窓口として、無業の状態にある若者とその保護者に対し、専門的な相談、各種プログラム、職場体験、地域ネットワークを活用した支援など、多様な就労支援メニューを提供している。

日本マイクロソフト株式会社は、このうち首都圏 5 箇所のサポートステーション（みたか若者サポートステーション、あだち若者サポートステーション、よこはま若者サポートステーション、かわぐち若者サポートステーション）を運営する NPO 法人 4 団体（NPO 法人「育て上げ」ネット、NPO 法人文化学習協同ネットワーク、NPO 法人青少年自立援助センター、NPO 法人ユースポート横濱）と連携・協働し、特に当該プロジェクトの運営法人側事務局を務める「育て上げ」ネットとの緊密な連携のもと、2010 年 1 月より、「IT を活用した若者就労支援プロジェクト」を実施している（2011 年度は対象を 25 箇所に拡大予定）。同社はサポートステーション受託 NPO 法人との連携により、NPO スタッフを IT スキル講習の講師として養成し、無業の状態にある若者を対象に、就労に役立つ IT スキルを習得する機会の拡大を企図している。さらに、ポータルサイトを開設し、若者が「誰でも、いつでも、どこでも」、本プロジェクトの IT スキル講習のコンテンツにオンラインでアクセスし（無料）、IT スキル習得ができる機会も提供している。すなわち、「IT を活用した若者就労支援プロジェクト」は、国の若者就労支援政策の一環として設置された地域若者サポートステーションという「場」を活用して、企業と NPO が協働し、NPO スタッフを IT 講習の講師として養成するというユニークな手法を用いて就労支援と IT スキル講習とを組み合わせ実施されている。

本調査では、研究方法としては、受講者本人への事前・事後アンケートなどの定量的調査、受講者、運営法人の代表者・責任者・スタッフ、プロジェクトのステークホルダー等へのヒアリングなどの定性的調査、そして、プロジェクトの社会的アウトカムやインパクトを「社会的投資収益分析」（SROI 分析：Social Return on Investment Analysis）という費用便益分析手法を用いて計測し、評価を実施した。

本評価調査は、このようにプロジェクトの利用者である若者のプロジェクトを通じた変化（アウトカム）にとどまらず、ステークホルダーのプロジェクトへの貢献や変化につい

でも分析・評価の対象とする、より総合的なステークホルダー・アプローチを特徴としている。さらに、本調査評価では、当該プロジェクトの便益は受講者のみならず、「社会」にも及ぶという視点から、若者が無業状態を脱して就労することの社会的便益についても注目した。すなわち、SROI の視点から、費用便益分析を専門とする研究者の協力も得て、社会的アウトカムの便益を推計、金銭的価値に換算し、社会的投資収益率を算定した。SROI はアメリカの非営利系シンクタンクの REDF が開発し、その後、イギリスの非営利系シンクタンクの nef などが実用化した社会的価値評価手法であるが、日本国内で公的な若者就労支援政策に深く関わる事業に対して SROI 分析を用いたのは、この評価調査が最初であろう。

以下、評価調査から得られた事実発見をもとに、その公共政策的・社会的インプリケーションについて検討し、第三者の視点から、本プロジェクトの意義を考察し、本プロジェクトの成果を踏まえ、公共サービスの改革や社会課題の解決にパートナーシップで取り組んでいくための方向性について提言を行いたい。

## 評価調査の目的・調査方法・評価枠組みについて

### 1. 評価調査の目的

本評価調査は、「無業の状態にある若者に、IT スキル講習と就労支援を組み合わせることで提供し、就労へと導く」ことを目的として、若者就労支援 NPO と日本マイクロソフト株式会社（以下、日本マイクロソフト社）が協働で実施している「IT を活用した若者就労支援プロジェクト」について、妥当性、効率性、有効性、自立発展性、インパクト、の5項目を軸として総合的に評価するとともに、費用便益分析によるプロジェクト創出便益を金額化するを通じ、当該プロジェクトによって生み出される社会的価値や政策的インパクトを明らかにすることを目的としている。

また、評価情報のフィードバックを通じて組織の運営改善に役立てるなど、マネジメント・ツール（運営改善など）としても活用することができ、本プロジェクトの成果評価のみならず、他の類似プロジェクトなどへの応用が可能な汎用性を有する評価手法を開発することも、あわせて本評価調査の目的としている。

本評価調査では、質問票（アンケート）調査結果の分析を中心とする定量的調査、ヒアリング調査の分析を中心とする定性的調査の二本立てで調査を実施した。それぞれの調査対象は下記のとおりである。

定量的調査	首都圏 5 箇所のサポートステーション（あだち若者サポートステーション、みたか若者サポートステーション、たちかわ若者サポートステーション、よこはま若者サポートステーション、かわぐち若者サポートステーション）の運営法人（NPO 法人）が実施した「IT を活用した若者就労支援プロジェクト」の IT スキル講習
定性的調査	首都圏 5 箇所のサポートステーションの運営法人（NPO 法人）が実施した「IT を活用した若者就労支援プロジェクト」
ターゲットグループ	
評価対象はプロジェクトそれ自体であるが、特に本プロジェクトの IT スキル講習受講者と、IT スキル講習の講師を務めたスタッフ、プロジェクト責任者などをターゲットグループとして位置づけた。	

### 2. 調査及び分析方法と評価枠組み

本評価調査は、定量的調査と定性的調査を組み合わせることで実施するとともに、評価調査の目的達成のための参考として補足調査を実施した。それぞれの調査方法は以下のとおりで

あった。

#### [定量的調査]

本評価調査の定量的調査は、IT スキル講習の受講者を対象として実施した質問票（アンケート）調査の回答データの提供を受けて行った。

本プロジェクトでは、IT スキル講習の受講者に対し、講習の受講前と受講後（講習最終日の終了時）にそれぞれ「事前アンケート」「事後アンケート」を実施している。本評価調査では、これら「事前アンケート」「事後アンケート」に、定量的調査の一環として測定すべき質問項目を追加・改訂し、本プロジェクトに参加している首都圏5箇所のサポートステーションで実施・回収してもらった回答データを、事務局経由で提供してもらった。提供を受けた回答データは、個人情報保護の観点から、事務局において統計的に処理され回答者個人を特定することが不可能な数表データである。

質問票調査は、予備調査と本調査の2回に分けて実施した。

予備調査の回答データは、「事前アンケート」「事後アンケート」の改訂版が完成した2010年10月半ば以降、2011年1月末日を締めとして2011年2月8日付けで提供されたものである。この期間中にIT スキル講習の受講を開始した受講者と、IT スキル講習を修了した受講者がそれぞれ対象となっている。

本調査の回答データは、予備調査のため提出されたデータ以降、2011年3月末日を締めとして2011年6月5日付けで提供されたものである。本調査は、予備調査の回答データに本調査の回答データを追加して分析を行った。

#### [定性的調査]

定性的調査は、首都圏5箇所のサポートステーションに関するヒアリング調査により、ケーススタディを中心として行った。各サポートステーションでヒアリング調査を実施した対象は、下記のとおりである。

- ・サポートステーション運営法人代表者（1名）
- ・プロジェクト責任者（1名）
- ・IT スキル講習講師を務めたNPO スタッフ（1～2名）
- ・IT スキル講習受講者（1～3名）

#### [補足調査]

政策的・制度的背景や文脈の理解および社会的・政策的インパクトの検証のため、本プロジェクトのステークホルダーおよび有識者を対象とするヒアリング調査を、補足調査として実施した。補足調査としてヒアリングを行った対象は、下記の通りである。

- ・ステークホルダー：政策担当者（厚生労働省、文部科学省、日本生産性本部）、日本マイ

クロソフト社プロジェクト担当者（2名）

- ・有識者：雇用政策に関する有識者（1名）、費用便益分析に関する有識者（1名）

本評価調査では、質問票調査を中心とした定量的調査およびヒアリング調査を中心とした定性的調査の二本立てで調査を行った。質問票調査の回答データを定量的に分析した結果について、妥当性、効率性、有効性、自立発展性、インパクト、の5項目を軸として、ヒアリング調査を通じて得られた背景情報を織り込みながら定性的に考察する総合的な評価分析に加え、本プロジェクトの実施により創出された社会的価値を評価する視点から、SROI分析（Social Return on Investment Analysis）の手法を参考に、インプット・アウトプット・アウトカム・インパクトの有機的連関や価値創出プロセスを可視化するインパクトマップの作成と、創出された社会的価値の数値化（金銭的価値への換算）を試みる費用便益分析をあわせて行った。

質問票調査の回答データ分析にあたっては、質問項目ごとの単純集計に加え、「事前アンケート」と「事後アンケート」の両方でまったく同一の設問により収集したスキルレベルの自己評価データを用いて、本プロジェクトのITスキル講習を受講する前と修了後とでスキルレベルがどの程度変化（向上）したかの比較分析を行った。また、ITスキル講習を受講したことにより受講者に生じた変化について、一定の影響を与えている環境要因をいくつか仮定し、それら環境要因と受講者に生じた変化との相関を検証する要因分析を行った。

このほか、本評価調査の計画段階では、5箇所のサポートステーション間でのスキルレベルその他の変化（受講成果）を、質問票調査の回答データを用いて比較分析することも予定していたが、比較分析したい項目単位で統計的に比較可能な数の回答データをすべてのサポートステーションで確保することはできなかったため、サポートステーション間比較については実施できなかった。

費用便益分析においては、本プロジェクトに参加している5箇所のサポートステーションとそれ以外の全国のサポートステーションとの比較分析を行う観点から、事務局を通じて提供された首都圏5箇所のサポートステーションにおける進路決定率や賃金等のデータと、厚生労働省等が把握・公開している全国100箇所のサポートステーションにおける平均進路決定率や平均賃金等のデータとを比較することにより、本プロジェクトの実施によりもたらされた進路決定率や賃金の差異を定量的に分析・評価することを試みる。

### 3. 調査・評価の経緯

本評価調査は質問票調査を中心とした定量的調査およびヒアリング調査を中心とした定性的調査の二本立てで調査を行っており、本来であれば、質問票調査の予備調査をまず実施したうえで、ある程度の予備知識をもってヒアリング調査に臨むべきところであったが、質問票調査で使用する「事前アンケート」「事後アンケート」の完成が10月に入ってから

と遅れ、先行してヒアリング調査を開始せざるを得なかった。また、本評価調査の期間中であつた 2011 年 3 月 11 日には東日本大震災の発生という予期せぬ事態にも見舞われたこともあり、当初の調査計画が約 2 ヶ月後ろへずれ込む形で調査・評価を進めることとなつた。

本評価調査の調査および評価の経緯は以下のようになった。

実施時期	調査事項
2010 年 8 月～9 月	・評価の枠組みの策定
	・調査仮説づくり／評価手法の検討
	・「事前アンケート」「事後アンケート」質問項目の追加・改訂
10 月	・改訂版「事前アンケート」「事後アンケート」の作成・配布 および各サポートステーションにおける質問票調査の実施
11 月～2011 年 1 月	・各サポートステーションにおける質問票調査の実施
	・各サポートステーション関係者へのヒアリング調査
2 月～4 月	○質問票調査 予備調査の回答データ回収・分析
	・ステークホルダーヒアリング
	・各サポートステーション関係者へのヒアリング調査
5 月	●質問票調査 予備調査に関する中間報告
6 月	○質問票調査 本調査の回答データ回収・分析
	・ステークホルダーヒアリング
	・有識者ヒアリング
	●ヒアリング調査に関する中間報告
7 月	・有識者ヒアリング
	・評価手法の追加および検討（費用便益分析）

	●質問票調査 本調査に関する中間報告
8月	・総合分析・評価・比較分析および報告書執筆
	■報告書セミファイナル（プロセス分析・費用便益分析を除く）提出
9月	■報告書ファイナル提出

## 評価調査の結果について

### 1. 分析・評価結果の総括

本評価調査で得られた定量的・定性的データの分析結果を踏まえると、マイクロソフトコミュニティ IT スキルプログラム「IT を活用した若者就労支援プロジェクト」は、データ収集上の制約などがあつたとはいえ、同プロジェクトを導入していない他の地域若者サポートステーションとの比較や、同プロジェクト実施個所内での非受講者との比較においても、総じて優位な成果をあげていることが確認できた。

受講者に直接意識・行動変容などを尋ねた事前アンケートと事後アンケートとの定量的な比較分析においては、参加目的の達成度、講習内容についての満足度および理解度、意欲の変化、働く自信など、いずれの項目においても5段階評価のうち肯定的な評価に回答の7割から9割近くが集中し、大半の受講者がITスキル講習を受講したことによる何らかの前向きな変化を実感していることがうかがわれた。講師（運営法人スタッフを講師として養成し講習を担当）の説明の分かりやすさに対する受講者のきわめて高い評価は、本プロジェクトの特徴のひとつでもある講師養成の成果の表れともいえる結果であろう。

### 総合的評価：「妥当性」、「効率性」、「有効性」、「自立発展性」、「インパクト」

本評価調査では、定量的・定性的データの分析結果を総合的に評価するために、「妥当性」「効率性」「有効性」「自立発展性」「インパクト」の5つの指標を設定し評価を行ったが、いずれの指標においても、期待された成果を上げているという結論を導き出すことができた。妥当性が高いのはこのプロジェクトが若者就労支援政策の目的に沿って設計されたものであることから当然の結果とはいえ、目的に沿ってサービス実施ができるよう、よくコントロールされた運営や連携がなされた成果といえよう。効率性の向上についても、運営法人のスタッフをIT講習の講師として養成し、当該スタッフが従来の相談支援業務を兼務するというユニークな方法が、スタッフのキャパシティ・ビルディングとして機能し、業務効率性等の向上に寄与していることが明らかとなった。こうした波及効果は日本マイクロソフト社のプロジェクトへの関与によってもたらされたものである。さらに同社のブランド力によって、プロジェクトの社会的認知度の向上とそれに伴う受講者獲得（アウトプット）面での効率性の向上という効果が生み出されている。有効性についても、ITスキル講習を受講したサポートステーションの受講者の進路決定率は45.5%であり、目標値の30.0%を上回り、サポートステーションの全国平均の39.6%を5.9%も上回っている。この数字からしても、また受講者の達成感、満足度、理解度、意欲の変化というプロジェクトを通じたアウトカムについて、いずれも高水準で前向きの変化が見いだせたことからしても、有効性はきわめて高いといえる。自立発展性については、長期的視点から評価がなされるべきものであるが、前述したように運営法人のスタッフをIT講習の講師として養成し

たことのキャパシティ・ビルディング効果や PC 環境の維持・整備能力面の向上は、自立発展性にも大きく寄与しうると考えられる。インパクトについては、SROI 分析を用いてより広い社会的便益について計測を行ったが、ここではまず本プロジェクトのステークホルダーへの波及効果という点のみに着目すると、まず運営法人である NPO には、社会的信頼や認知度の向上、マネジメント力の向上、人的資源のキャパシティの向上などのインパクトが考えられる。一方、日本マイクロソフト社へのインパクトとしては、ICT 企業としての社会的信頼とブランド力のさらなる向上、若者就労支援政策に対してのアドボカシー（政策提言）力の向上、そして、（本プロジェクトの直接の目的ではないが）長期的視点からみた自社製品のシェアの拡大などが想定される。

さらに、社会全般に視野を広げると、本プロジェクトの実施により上記の様々なステークホルダーに変化が生じた結果、社会全体としての IT リテラシーの向上によるデジタルデバイドの解消、若者の雇用が促進されることによる税金の増加や社会保障費の削減、民間の資源やノウハウを公共政策に活用することによる若者就労支援政策の変化なども想定される。

以下は、以上の総合評価におけるポイントを改めて整理した表である。プロジェクトの成果評価の数値化は SROI 分析にゆずることとする。

総合評価 ポイント整理表

総合評価項目	各項目の定義等	達成度の評価	特筆すべき点
		■評価根拠のデータ	
妥当性	本プロジェクトの目的・目標が若者就労支援政策の目的・目標とどの程度合致しているか。	十分合致していることが確認できた。	<ul style="list-style-type: none"> <li>本プロジェクトは、地域若者サポートステーション事業（厚生労働省）という若者就労支援政策の基本理念（「地域における若者支援5原則」等）を十分踏まえた上で、政策目的・目標に沿って丁寧に組み立てられている。</li> <li>「地域における若者支援5原則」の1つである「アウトリーチ（訪問支援）を行う」は、ITを活用した本プロジェクトの一環としての実施は難しいが、IT スキル講習のテキストをポータルサイト上で無償で公開</li> </ul>

		<p>■主としてヒアリング調査</p>	<p>するなど、アウトリーチに似た効果をあげている。</p>
<p>効率性</p>	<p>経済的に活動結果としてのアウトプットが生み出された度合。インプット、アウトプット、計量可能なアウトカムの相関からみる。</p>	<p>IT スキル講習を導入したことと日本マイクロソフト社が関与したことによる効率性向上の効果が認められた。</p>	<p>・NPO スタッフを IT スキル講習のスタッフとして養成した上で IT スキル講習を実施するというスタイルは、従来の支援業務と IT スキル講習講師業務との「兼務スタイル」を生み出した。</p> <p>・前述の兼務スタイルが、受講生の安心感・信頼感の向上によるアウトプット向上(修了率や IT スキルの向上等)、受講者向け支援計画作成の効率化などの相乗効果を生み、効率性向上につながっている。</p> <p>・日本マイクロソフト社が関与したことによる知識ノウハウを含む資源移転を通じて、プロジェクトマネジメント面での効率性の向上や、「兼務スタイル」にみられるキャパシティ・ビルディングによる効率性向上がみられた。</p>
		<p>■アンケート調査とヒアリング調査</p>	
<p>有効性</p>	<p>・プロジェクトの目的として意図されていた結果と現実の活動結果との関係から示される達成度</p> <p>・予定された数値目標の達成度（アウトプット有効性）とプロジェクトを通じて受講者に</p>	<p>有効性をアウトプット有効性とアウトカム有効性の2つの側面から評価したが、いずれも有効性の高さが確認できた。</p>	<p>・IT スキル講習の受講者の進路決定率が45.5%に上り、全国平均(39.6%)を5.9%も上回った。</p> <p>・ポータルサイトを通じた講習コンテンツの公開の半年間でのダウンロード数が目標値を大きく上回った。</p> <p>・「達成度」「満足度」「理解度」</p>

	生じた変化（アウトカム有効性）	■ アンケート調査とヒアリング調査、要因分析と SROI 分析	という意欲・行動変化に関連するアウトカムにおいて、いずれも高い達成水準が確認できた。
自立発展性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・活動の結果から得られる便益のプロジェクト終了後の持続性と、長期的な便益が持続する蓋然性</li> <li>・事業マネジメント力や独自事業・自主事業の開発力、PC 環境の維持・整備力が本プロジェクトを通じて向上したか。</li> </ul>	<p>本プロジェクトが各サポートステーションの運営法人の自立発展性の向上に貢献していることが認められた。</p> <p>■ ヒアリング調査</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特に講師養成研修を経たスタッフの IT スキルや PC 環境整備は着実に向上しており、講師養成及び PC 環境の維持・整備力、自治体等との連携の強化などの面においては、自立発展性の向上につながる効果が生み出され始めている。</li> </ul>
インパクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・活動から直接または間接に、意図的であるか否かを問わず生じる幅広い長期的な変化</li> </ul>	<p>本プロジェクトは、直接の受益者である受講者、サポートステーション運営法人、日本マイクロソフト社、政府、そして社会というステークホルダーに対しては幅広いインパクトをもたらすと推測される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・直接の受益者である受講者（若者）には、IT スキルの向上、就労や進路に関する変化、精神面の変化が期待される。</li> <li>・サポートステーション運営法人には、社会的信頼・認知度の向上、マネジメント力の向上、人的資源のキャパシティの向上が期待される。</li> <li>・日本マイクロソフト社には ICT 企業としての社会的信頼とブランド力の向上、若者就労支援政策へのアドボカシー力の向上、（長期的視点からの）自社製品のシェア拡大が期待される。</li> <li>・政策的インパクトとしては、民間企業の資源・ノウハウを公共政策に活用することによる若者就労支援政策の変化等</li> <li>・若者の IT スキルの向上によ</li> </ul>

		<p>■ アンケート調査とヒアリング調査、SROI分析</p>	<p>る労働力の質の向上、デジタルデバイドの解消</p> <p>・就労促進による税収増や社会保障費の削減等</p>
--	--	---------------------------------	---

## SROI分析

本調査評価では、さらにイギリスの nef (New Economics Foundation) や SROI ネットワークが実用化している SROI 分析の手法を用いて、本プロジェクトによってどのような社会的価値が創出されたのかについて、その価値を金銭換算して計測し、金額化された社会的価値と投入された費用とを比較し、社会的な投資収益率 (Social Return on Investment) を推計した。本報告書の冒頭でも述べたように、日本国内で公的な若者就労支援政策に深く関わる事業に対して SROI 分析を用いたのは、この評価調査が最初であろう。

### [分析方法]

本プロジェクトの主要な成果は IT 講習を受講した受講者の就労達成と位置づけられる。日本マイクロソフト社企画提供による IT 講習の成果に焦点をあてるため、本プロジェクトに参加した 5 団体 (正確には 5 サポートステーション、4 団体) での IT スキル講習を受講した受講者の就労率・就労者数を、非受講者の就労率・就労者数と比較した。比較した就労達成成果の差異・増分に増分費用便益分析 (incremental cost-benefit analysis) の手法を適用し、就労達成による社会的価値を抽出・金銭換算し、社会的投資収益率の推計を行った。

5 団体での IT スキル講習を受講した受講者の就労率・就労者数の比較対象として、

① 全国 100 箇所サポートステーションの就労率・就労者数【全国比較】、②5 団体内で IT 非受講者の就労率・就労者数【5 団体内比較】を設定した。

なお、本プロジェクトの評価年はプロジェクト第 1 年目の 2010 年度である。

### [社会的成果・便益の指数化]

成果比較の結果、本プロジェクトの社会的成果として、参加 5 団体の地域若者サポートステーションにおいて IT スキル講習を受講した受講者の進路決定率 (就労、進学・職業訓練等含む) が 45.5% であり、5 団体の IT 講習受講者の就労率は比較対象の全国平均の 39.6% (厚生労働省) より 5.9%、5 団体内非受講者 (40.4%) より 5.1% 高いことが観察された。

進路決定率データには就労、進学・職業訓練等が含まれるため、そのうちの就労達成率を抽出・推計すると、IT 講習受講による受講者の就労達成の増加者数は、全国平均より 31 人多く、5 団体内非受講者より 20 人多いと推計され、それらの就労者数の差異・増分を金銭換算し、社会的投資収益率を推計した。

推計対象とした主要な社会的価値・便益要素として、IT スキル講習の受講者には就労達成による収入の増加 (就労達成の増加人数増分)、政府側には受講者就労達成による納税の増加および社会保険料の拠出増加 (就労達成の増加人数増分) を位置づけ、推計対象を明

確に定量化・金額化が可能な便益に限定して推計を行った。なお、本プロジェクト実施により発生する他の便益要素として、受講者関連では IT 講習受講者の進学・職業訓練等進路決定増加分、ポータルサイト利用者(制作した IT 講習テキストの無料提供)の就労達成分、受講者の自信向上、政府側では公的給付・手当の減少、医療サービス利用の削減等が指摘できるが、データ入手困難により本分析では推計していない。

一方、費用について、本 IT スキル講習の費用は増分となる本 IT スキル講習のみの費用が位置づけられる。IT 講習費用として、5 団体のプロジェクト実施の運営費用、IT 講習テキスト制作費、講師養成研修費、広報（パンフレット制作費）等を計上した。ただし、講習で使用するパソコンソフト使用料、ハード機器整備費はいずれも無償提供であり、プロジェクト費用のために提供されたものというよりも、企業の CSR・社会貢献の一環として NPO 団体による社会的活動の支援のために提供されたものであるため、今回の分析では「費用」という扱いにはなじまないということで計上していない。

#### [社会的投資収益率 SROI の推計結果]【全国比較】【5 団体内比較】

分析方法として、5 団体での IT スキル講習を受講した受講者の就労率・就労者数の比較対象として、①全国 100 箇所サポートステーションの就労率・就労者数【全国比較】、

②5 団体内で IT 非受講者の就労率・就労者数【5 団体内比較】を設定し、社会的投資収益率 SROI の推計を行った。

まず、社会的成果・便益を金銭換算するための指標および代理変数を選定し、初年度および 5 年間累計の総便益を推計した（いずれも現在価値換算）。なお、プロジェクト成果が継続する期間は先行研究にしたがって 5 年間と仮定した。

#### ①【全国比較】：就労達成の増加者数 31 人

・ IT スキル講習受講による受講者の就労達成の総便益：

$$31 \text{ 人} \times (2,064 \text{ 千円} - 84 \text{ 千円} - 264 \text{ 千円}) = \text{約 } 53,196 \text{ 千円} \cdots \text{①}$$

（千円未満を四捨五入、以下同じ）

・ 政府の便益：

所得税額の増加 + 社会保険料徴収の増加 =

$$31 \text{ 人} \times (84 \text{ 千円} + 264 \text{ 千円}) = \text{約 } 10,788 \text{ 千円} \cdots \text{②}$$

・ 初年度総便益および日本マイクロソフト社創出総便益：

約 63,984 千円（①と②の合計）、同額の約 63,984 千円

・ 5 年間累計総便益および日本マイクロソフト社創出総便益：

約 242,914 千円（①と②の合計）、同額の約 242,914 千円

#### ②【5 団体内比較】、就労達成の増加者数 20 人（同様に推計）

・ IT スキル講習受講による受講者の就労達成の総便益：約 34,320 千円…①

・ 政府の便益：約 6,960 千円…②

- ・初年度総便益および日本マイクロソフト社創出総便益：  
約 41,280 千円 (①と②の合計)、同額の約 41,280 千円
- ・5年間累計総便益および日本マイクロソフト社創出総便益：  
約 156,160 千円 (①と②の合計)、同額の約 156,160 千円

[社会的投資利益率 (SROI) の推計]

本プロジェクトが創出した社会的価値は総便益から総費用を控除した純便益となる。日本マイクロソフト社の IT スキル講習プロジェクトの社会的価値として社会的便益の推計の結果、総便益では、初年度に約 63,984,000 円 (全国比較)、約 41,280,000 円 (5 団体内比較)、5 年間累計では約 242,914,000 円、約 156,160,000 円 (5 団体内比較) を創出、純便益 (総便益-総費用) では、初年度に約 52,568,000 円 (全国比較)、約 29,864,000 円 (5 団体内比較)、5 年間累計では約 231,498,000 円 (全国比較)、約 144,744,000 円 (5 団体内比較) を創出していると推計された (いずれも現在価値換算値)。(表 5-7【全国比較】、表 5-8【5 団体内比較】参照)。

表 5-7 SROI と社会的便益 (現在価値換算後) の推計【全国比較】

	総便益額	うち日本 マイクロソフト社 総便益額	総費用額	純便益額 (総便益-総費用)	うち日本 マイクロソフト社 純便益額 (総便益-総費用)
初年度	63,984,000円	63,984,000円	11,416,000円	52,568,000円	52,568,000円
5年間累計	242,914,000円	242,914,000円	11,416,000円	231,498,000円	231,498,000円

	SROI	うち日本 マイクロソフト社創出 純便益SROI	受講者 1人当り 純便益額	うち受講者1人当り 日本マイクロソフト社創出 純便益額
初年度	5.60	5.60	73,419円	73,419円
5年間累計	21.28	21.28	—	—

表 5-8 SROI と社会的便益 (現在価値換算後) の推計【5 団体内比較】

	総便益額	うち日本 マイクロソフト社 総便益額	総費用額	純便益額 (総便益-総費用)	うち日本 マイクロソフト社 純便益額 (総便益-総費用)
初年度	41,280,000円	41,280,000円	11,416,000円	29,864,000円	29,864,000円
5年間累計	156,160,000円	156,160,000円	11,416,000円	144,744,000円	144,744,000円

	SROI	うち日本 マイクロソフト社創出 純便益SROI	受講者 1人当り 純便益額	うち受講者1人当り 日本マイクロソフト社創出 純便益額
初年度	3.62	3.62	41,709円	41,709円
5年間累計	13.68	13.68	—	—

社会的投資収益率（SROI）分析の結果、「ITを活用した若者就労支援プロジェクト」の社会的価値は、初年度に52,568,000円（全国比較）、29,864,000円（5団体内比較）の純便益（総便益－総費用）を創出していると推計された（いずれも現在価値換算値）。推計した総便益・総費用に基づき、社会的投資収益率（SROI）は初年度で5.60（全国比較）、3.62（5団体内比較）と推計された。すなわち、本ITスキル講習プロジェクトでは、投資に対して、初年度には3.6倍～5.6倍の社会的価値としての便益が創出されることになる。社会的投資収益率はいずれも高い水準にあり、本プロジェクトの有効性が示されたと考えられる。すなわち、感度分析等によって前提条件を厳しく設定しても、社会的投資収益は十分に費用を上回る水準にあり、6倍近い（全国比較）比率を示していることは、イギリスで認知されているSROI分析の事例と比較しても遜色のない結果である。

上記の推計対象の便益に加えて、受講者には進学・職業訓練等の決定、自信の向上、生活改善等、政府側には公的給付・手当の減少、医療サービス利用の削減等の多くの便益が指摘できる。しかしながら、本推計ではそれらの便益はデータ入手困難等により推計対象とせず、便益を限定的に捉え堅固な分析・推計を行なった。したがって本プロジェクトは実際には本社会的投資収益率分析の推計結果を超える社会的価値・便益を創出する社会的効果をもつと推測できる。

なお本SROIの評価手法は他分野にも応用可能であり、社会的なプロジェクト・事業の評価手法の開発に大きく寄与したといえる。評価枠組みの構築が課題となる中、本評価手法は第三者評価の標準化された手法として活用することが考えられる。

\*本費用便益分析については、当該分野の第一線で活躍されている三菱UFJリサーチ&コンサルティング 経済・社会政策部主任研究員の 大野泰資氏より、専門的知見からの貴重な助言をいただいた。この場を借りて、謝意を申し上げたい。

## 補足

以上のように、本プロジェクトの成果は、日本マイクロソフト社とサポートステーション運営法人のNPO等との緊密で質の高い連携・協働によってもたらされたと評価できるが、そもそもこうした協働事業の枠組みが構築できたのは、地域若者サポートステーションという公的に制度化された「場」があったからであり、その実施主体である厚生労働省と同省より若者自立支援中央センターの事業（全国の地域若者サポートステーションを支援）を受託している（財）日本生産性本部などの理解があったからである。またテキスト開発、ポータルサイト構築等において他の企業やNPOからの協力が得られたこともプロジェクトを成功に導いた要因として留意すべきであろう。

強調されなければならないのは、本プロジェクトが基本的に期待された成果を達成し、アンケート結果やSROI分析で明らかとなったように、全国の他の地域若者サポートステーションよりも優位な社会的アウトカムを実現できたのは、パートナーシップを構成するパートナーがそれぞれの役割から十分な貢献をしたからである。何よりも事務局となって、

中間支援的な機能を果たした「育て上げ」ネットの役割が大きかったといえる。NPO に理解のある企業と、企業に理解のある NPO が組んだこと、すなわちパートナーの間の相互理解が存在したことが、本プロジェクトの大きな成功要因といえる。また「育て上げ」ネットは、「社会的企業家」的要素を持った NPO であることも相互連携を容易にしたと考えられる。

## 2. プロジェクトの意義と成果を踏まえた提言

### (1) プロジェクトの意義

「IT を活用した若者就労支援プロジェクト」の意義をその革新性やモデルとしての社会的波及効果（社会的インパクト）に注目する視点から整理すると、主たる社会的意義は、その公共政策的インパクトと「企業と社会」との関係性へのインパクトに見出すことができる。

#### ① 公共政策的インパクト：ハイブリッド・ネットワーク連携によるアウトカム志向の公共サービス供給モデル

まず公共政策的インパクトという側面からは本プロジェクトには、「ハイブリッド・ネットワーク連携によるアウトカム志向の公共サービス供給モデル」の提起という意義が指摘できる。すなわち、若者就労支援問題という主要な社会課題・政策課題の解決のために、民間営利企業が公的就労支援に関わる NPO を含む官民のステークホルダーと連携してパートナーシップを組み、パートナーが有する資源を活用し相互に影響し合いながら、なおかつプログラムの標準化を通じたサービスの質の保証を追求しつつ、就労支援サービスの質的・量的向上、社会的アウトカムの達成に貢献するという官民連携による新しい公共サービス供給モデルである。「官」と「民」の組織、「営利」と「非営利」の組織がセクターの境界を超えて連携する点で「ハイブリッド」な連携形態といえることができる。中間支援機能を担う組織の仲介の下で、複数の主体によって構成される比較的緩やかなネットワーク型連携が機能しており、その意味でハイブリッド・ネットワーク連携ということもできる。本プロジェクトは、NPO のみならず、民間企業が公共サービスに関わるプログラムのデザイン・実施に参画する点で画期的である。民間の有する物的資源・知識・ノウハウを活用して、公的資源のみに依存しない新しい公共サービスの供給モデルを提起しているといえる。

特に複数の団体間で IT スキル講習を体系化・標準化した上で NPO のスタッフ自身を IT 講習の講師として養成するシステムは、個別組織を超えて知識・ノウハウの共有化と NPO 人材のキャパシティ・ビルディングを促進し、プログラムの効率性・有効性・持続性を向上させ、サービスの質とアウトカムの向上を実現していくモデルといえる。その意味でアウトカム志向の公共サービス供給モデルといえる。政府が提供する公共サービスはどうしてもインプット志向であり、短期的・量的視点からのインプットとアウトプット

トとの相関には関心があっても、長期的・質視点からのアウトカムやインパクトには十分注意が払われない傾向がある。アウトカム志向の強い民間営利企業と NPO がハイブリッド型で連携することにより、インプット志向の公共サービスを、よりアウトカム志向の公共サービスへと転換させていく意義があるといえる。

## ② 「企業と社会」の関係性へのインパクト：社会的インパクト・社会的投資志向の社会貢献モデル

次に「企業と社会」との関係性へのインパクトという側面からは、本プロジェクトは社会的インパクト・社会的投資志向の社会貢献モデルといえる。すなわち、企業が自社の利害関係から出発し、自社を中心とするネットワークの中で完結する従来の自己充足型の社会貢献・CSR のアプローチを超えて、政策的・社会的課題にアプローチし、より開かれたネットワークを構築しながら、社会状態の改善に関わる政策や取り組みへの社会的投資を戦略的に行い、政策の有効性を高めていくことで、具体的な社会的インパクトを追求する社会貢献モデルである。事実、日本マイクロソフト株式会社は成果を単に独占するのではなく、このモデルが政策的にも有効であることを実証し、広く政策形成・実施の領域や社会的事業の現場で普及させるという、波及効果を期待している。日本マイクロソフト株式会社自体は、このプロジェクトを企業価値・経済的価値の向上と直接結びつける意図を強く打ち出しているわけではないが、長期的・戦略的視点に立てば、消費者ニーズの把握等、マーケティングへの効果、PC ユーザーの増加、同社のブランド価値の向上など、間接的なインパクトも期待できる社会貢献手法である。従来の CSR を超えて、戦略論で著名なマイケル・ポーターが提唱する、いわゆる「共有価値の創造」(creating shared value) (社会的価値と経済的価値の同時追求) に発展していく可能性を有する社会貢献モデルといえることができる。アメリカの企業と比較すると、日本でもヨーロッパでも、民間企業が、教育制度・人材育成の改善に直接的に関与するケースは少ない。しかしながら、労働市場の需要側である民間企業が労働市場から排除されがちな人々への職業訓練や技能講習、インターンシップ、カウンセリング等の支援、あるいは積極的な雇い入れなど、教育・人材育成への社会的投資を行っていくことの社会的インパクトはきわめて大きい。そうした社会的投資は、長期的には労働力の質の向上、労働市場の安定化・健全化につながり、企業の持続性、そして、社会の持続性にも寄与するものである。SROI 分析でも明らかになったように、就労支援への社会的投資効果はきわめて大きく、それは被支援者やその家族が受ける便益を超えた社会的便益が生じることを政府や企業はもっと認識する必要があるだろう。

### (2) プロジェクトの成果を踏まえた提言

本評価調査では、本プロジェクトについて新たな公共サービス供給モデルや社会貢献モデルを提起するという意義を見出すことができた。しかしながら、現状においてこのようなモデルを様々な公共サービスや社会貢献の分野で適用・普及・発展させていくには、克服すべき様々な課題が考えられる。ここではそうした課題も踏まえ、公共サービスの改革

や社会課題の解決にパートナーシップで取り組んでいくための方向性について提言したい。

### ① 若者就労支援における IT 講習の導入と標準化

今回の「IT を活用した若者就労支援プロジェクト」の評価を通じて明らかとなったのは、公共サービスとしての若者就労支援プログラムの成果の向上において、IT スキル講習を一つの項目として全体のプログラムの項目の中に組み込み、標準化することが大きな効果をもたらすという点である。IT スキルはあらゆる職業生活や社会生活において欠かせないスキルである。したがって、IT リテラシーにおける格差、すなわちデジタルデバイドの解消のための教育が、若者の就労・自立支援の公的プログラムにおいて効率的効果的に組み込まれることが求められている。しかしながら、就労支援サービスを提供する団体が必ずしも良質で効果的な IT 教育を提供するに十分なキャパシティを有しているわけではないし、標準化され体系化されたプログラムを開発したり、活用できる体制があるわけではない。その意味で、本プロジェクトのケースのように、IT 系民間企業が若者就労支援の実施団体にその資源・ノウハウを移転し、体系的で標準化された IT 教育プログラムを普及させ、IT 関連のキャパシティを向上させる役割を担うことの社会的意義はきわめて大きいといえる。今後もこの分野における民間企業の積極的活用が検討されるべきであろう。

### ② 効率的・効果的な「パートナーシップ」と適切なガバナンス

本プロジェクトは、企業と NPO を含む複数の主体が参加するマルチステークホルダー型のパートナーシップとして実施された。事務局機能を担う運営法人が中間支援機能を担っていたので、パートナーシップは有効に機能し、結果的に高いアウトカムも達成できた。しかしながら、こうしたマルチステークホルダー型パートナーシップ・モデルの社会的普及においては、パートナーシップにコストが伴うことが十分認識されなければならない。すなわち、パートナーシップを構築・維持するためには、通常業務に加え、コミュニケーションや調整、協議などを行うための時間やマンパワーなど、追加的コストが発生する。これは必要なコストであるが、参加主体の数も増大すればさらにパートナーシップのコストは増大し、本来業務を圧迫することも考えられる。パートナーシップにコストが存在することを認識し、コストを低減し、効率化させ、組織内部や組織間で適切に分担し、カバーし合う仕組みが工夫される必要がある。参加組織間で参加動機や目標に大きなずれがあったり、十分なコミュニケーションの仕組みが確立されていない場合、パートナーシップはさらに非効率なものとなり、パートナーシップ全体のガバナンスが困難となる。コミュニケーションの改善には、対面式の会合も重要であるが、頻繁に会合を開催すればさらにコストがかさむ。

こうした事態を避け、パートナーシップのコストを低減し、パートナーシップ全体の適切なガバナンスを実現していくためには、パートナーシップを担う組織や個人の間での目標の共有化と、IT を有効活用したコミュニケーションやモニタリングの仕組みの確立が必要とされる。すなわち、組織を超えて全体の目標を共有化し、IT を積極的に活用してコミュ

ニケーションや意思決定、実施状況・成果のモニタリングを効率的効果的に行う仕組みをガバナンスの仕組みの中に組み込む工夫が必要とされる。こうしたパートナーシップのガバナンスの確立には、パートナーシップを担うスタッフのキャパシティ・ビルディング、特に IT スキル分野でのキャパシティ・ビルディングが求められる。この分野でも IT 系企業には大きな貢献が期待できる。

### ③ 「現場」を持つ NPO のネットワーク化と中間支援機能の向上

日本においても、NPO 等の市民活動団体支援などの中間支援機能に特化した中間支援組織は多数存在する。しかしながら、福祉・教育・就労支援などの専門サービスを実施する現場を持ちながら、同時に中間支援機能も発揮する組織は少ない。すなわち、本プロジェクトにおける「育て上げ」ネットのように、現場を持ちながら、パートナーシップを担う事務局として同時に中間支援機能を担う例は稀である。現状では、現場と距離のある中間支援組織の多くが現場の具体的なニーズに十分応えられず、一方、現場を持つ NPO は中間支援組織をそれほど必要としていないというずれが生じていると考えられる。

専門サービス分野の NPO が企業あるいは政府とのパートナーシップを発展させる際に、個別の NPO のレベルでは限界がある。しかし、本プロジェクトのように NPO 同志が連携しネットワーク化したケースでは、パートナーシップはより容易に機能すると考えられる。企業や政府にとっても、個々の NPO とパートナーシップを組むよりも、ネットワーク化された NPO グループとパートナーシップを組んだ方がその事業の社会的・政策的インパクトも大きいと考えられる。

例えば、イギリスの若者自立支援組織の連合体であるフォイエー連合 (Foyer Federation) は、全国本部組織が教育プログラムの開発等に従事する一方で、同時に中間支援機能も発揮し、全国に展開する地域フォイエーに対して、高度で専門的な支援サービスを提供している。政府や企業とのパートナーシップを戦略的に推進したり、サービスの質を維持・向上させるための独自の認証スキームを開発し運用しているのも本部組織である。本部の努力もあって、フォイエーは、市民、政府、そして企業からも、信頼される「ブランド」となっている。

確かに、専門分野のサービスを提供する組織が本来のサービス提供に加え中間支援的なサービスを提供することには大きな負担が伴うのも事実である。しかしながら、日本においても、同じ分野の NPO 同志の間でネットワーク化が進み、そのネットワークの中で中間支援機能も担う組織が作られていけば、企業との連携などもより容易になると考えられる。現場を持つ NPO の中から中間支援機能を有する組織が育成されていくことが今後の課題である。

### ④ サービスの質の保証と標準化

公共サービス供給のパートナーシップに参加する団体が増えれば増えるほど、それに伴い運営やサービスの質の維持・標準化が困難となることが予想される。中間支援機能を担

う組織の組織体制や専門性が問われることになるが、パートナー組織の間でもサービスや運営の質に関する意識や専門性の向上が必要とされる。組織を超えてサービスやプログラム運営の質を保証し不断に向上させていくには、サービスや運営の質・成果に関する評価基準や、評価データの活用法を標準化していくためのツールの開発と、質の標準化と関連したスタッフのキャパシティ・ビルディングが求められる。標準化の方策としては、サービスや運営の質の向上を目的とした統一した運営マニュアルを開発することも考えられる。実際に、日本マイクロソフト社と「育て上げ」ネットとの間では、今回の経験を踏まえ、どのような団体でも若者 UP プロジェクトのモデルが実行できるノウハウをまとめ上げた運営マニュアルを共同開発することが検討されている。こうした運営マニュアルの他、適切なスタッフ研修などとともに、サービスの質や成果を適切に評価するための標準化された評価システムなどの構築や第三者評価の活用も望まれる。パートナーである企業やステークホルダーである政府には、この分野での支援も期待される。すなわち、企業には、サービスの質を向上させていくための標準化された運営マニュアルや研修プログラムの共同開発という役割が期待されている。そして、政府には、公契約や公共サービス評価の分野において、サービスや運営の質を可能な限り標準化された評価手法を用いて適切に客観的に評価する仕組みの導入を奨励し、促進する役割が期待されている。

#### ⑤ 「社会的企業家」的人材との連携

本プロジェクトでは、日本マイクロソフト社のパートナーである「育て上げ」ネットの代表者やスタッフに社会的企業家（social entrepreneur）的人材が存在したことも、プロジェクトの成功の要因となったと考えられる。社会的企業家とは、社会的ミッションの実現を目的に、社会問題の解決や新たな社会的サービスの創造など、社会的なイノベーションをビジネスの手法を用いて創出する個人・集団の総称であり、NPO・協同組合・株式会社など、様々な組織形態を選択し活動している。営利企業の企業家が基本的に利潤の最大化を主要な動機として活動するのに対して、社会的企業家の主要な動機は社会的アウトカム（社会的価値）の最大化である。社会的企業家が組織する社会的企業は、社会貢献的手法とビジネス手法のハイブリッドとみなされる。企業と NPO との間にビジネスと純粋な社会貢献は相容れないというような「文化的対立」が生じる場合、両者の協働は十分に機能しないと考えられる。社会的ミッション志向のみならずビジネスマインドも有する社会的企業家は企業にとっては協働の相手として、相互理解が可能な望ましいパートナーである。しかしながら、常に社会的企業家のようなパートナーが得られるとは限らない。企業と NPO との協働の促進のためには、NPO など、市民セクターの間で、社会的企業家的人材が養成されていく社会的仕組みの構築が望まれる。また、パートナーである企業や、ステークホルダーである政府には、この分野での支援も期待される。

#### ⑥ 政府の理解促進と新たな「公共ミックス」体制への転換

本プロジェクトの意義を「ハイブリッド・ネットワーク連携によるアウトカム志向の公

共サービス供給モデル」と表現したが、若者就労支援問題のステークホルダーである政府には、民間の発意で、民間のノウハウ・資源を活用したハイブリッド型の連携についての理解が促進されることが望まれる。政府主導の政策・公共サービス供給では、利用者のニーズに対して、即応的で柔軟で効果的なサービス供給には限界がある。公共サービス供給システムにおける既存の規制の枠組みが民間の資源活用という点で障壁となっているのであれば、それらを改革していくことが望まれる。公的な資源と民間の資源を適切に組み合わせ、効果的で質の高い公共サービスを供給するためには、「福祉ミックス」(welfare mix)体制（福祉サービス等、公共サービスを官民の多様な供給主体が担う体制）のさらに進んだ形態への転換が期待される。

換言すれば、民間営利企業も参加し、官民の多様な主体が公共サービスのデザインや供給に参加しうる、いわば新たな「公共ミックス」(public mix)の枠組みが構築される必要がある。今回のプロジェクトでは、厚生労働省設置の地域若者サポートステーションという施設を基盤に事業が展開されたが、プロジェクトの費用とサポートステーション運営の費用との間での補填などは当然ながら行われず、明確に区分した上で適切なプロジェクト運営がなされた。今回のプロジェクトのような経験を踏まえ、官民間での役割や資源提供の分担を適切かつ柔軟に行うことができ、サービスの質の向上にも結び付くような公共ミックスのありかたが規制等の制度改革も含め模索される必要がある。イギリスでは、政府がソーシャル・インパクト・ボンド (social impact bond:SIB、債権というより株式) の発行という税金のみに依存しない大胆な方法で民間資金を調達し、公共サービス（刑務所サービス）の改善に活用している。政府には公共ミックスを推進していくための大胆な制度改革が求められているといえよう。

#### ⑦ アウトカム志向の公共サービスへの転換

前述したように、従来の公共サービスはインプット志向が強く、サービスの質やアウトカムへの配慮が十分なされてきたとはいいがたい。費用対効果の視点からも、公共サービスには、よりアウトカム志向が求められているといえる。本プロジェクトは、厚生労働省の地域若者サポートステーションの本来の事業に加え、企業とNPOとの協働によるITスキル講習というサービスを追加的に提供することにより、アウトカムのさらなる向上をはかるものである。公共サービスに民間が参入する機会を拡大していくには、公共サービスがアウトカム志向に転換していくことが必要であり、また民間がそのノウハウ・資源をいかして公共サービスに参入することが公共サービスをアウトカム志向に転換していく契機となると考えられる。そのためには、公共サービスに関する様々な規制の改革、公契約などの制度改革が必要となる。

#### ⑧ 社会的価値を適切に評価する仕組みの構築

社会的アウトカムやインパクトの評価は難しい。特に就労支援サービスのような対人社会サービスにはその傾向が顕著である。しかしながら、アウトカム志向の公共サービスを

実現していくには、アウトカムなどの社会的価値を適切に評価する仕組みが構築される必要がある。本評価調査で用いた **SROI** のような社会的費用便益分析手法のその一種である。本プロジェクトでは、日本マイクロソフト社にも事務局を務めた「育て上げ」ネットにも、社会的価値評価に対して理解があったので、今回のような **SROI** 分析が可能となった。公共サービスの透明性、アカウントビリティの向上、そして、プログラムや運営団体のマネジメントの改善ツールとして活用していくためにも、社会的価値評価システムが開発され、普及されていく必要がある。この分野への政府、企業、財団等による社会的投資が望まれる。