

非営利活動支援ツール ロジックモデル

2017/09/04 OKADA ◦

ロジックモデル

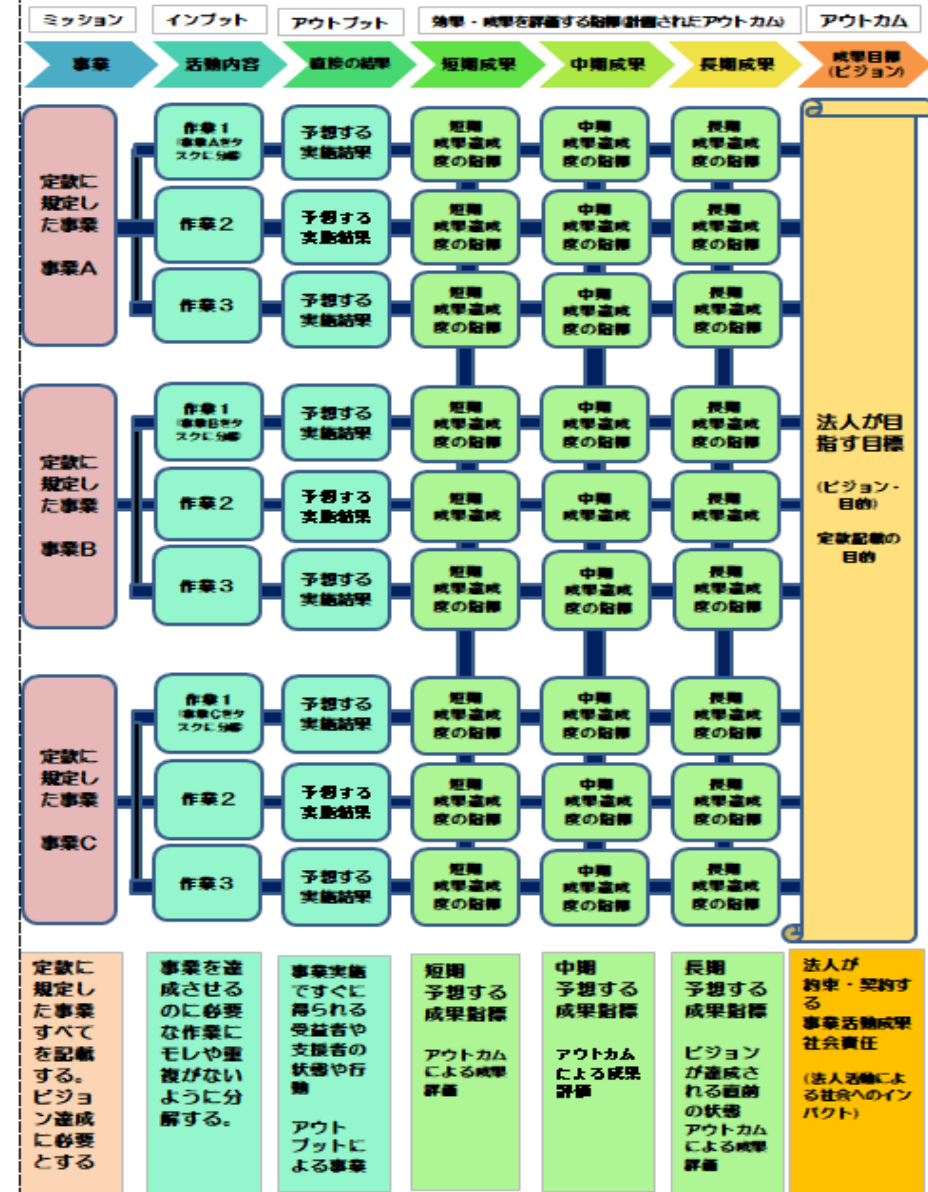
●ロジックモデルでできること。

- 1) プレゼン資料作成
- 2) 論理的な事業構築プロセスの作成
- 3) インプット 投資事業・資源
- 4) アウトプット 事業目標指標作成
- 5) アウトカム 1年間を短期・中期・長期に分けて、事業成果指標を作成する。
- 6) 事業計画書
- 7) 事業報告書
- 8) ビジョンと事業の整合性確認できる。
- 9) 法人活動が、鳥瞰でき、全体を把握できる。

【1】 ロジックモデル作成

- A. ロジックモデル作成は、3年から5年の長期計画で、作成してもよいが、NPO法人の事業計画は、法人が定める事業年度の1年間で作成するので、期間を法人の事業年度の1年間とする。
- B. ロジックモデルの左端に、定款で規定した事業を記載する。
NPO法人は、定款で規定した事業以外は、実施しないので、定款にない事業を実施する場合は、定款変更の手続きが必要になる。
特定非営利活動の種類にない事業や職員の福祉厚生などの共益事業の場合は、「その他の事業」とする。
実施する事業は、法人の目的達成に関連し、貢献する活動でなければならない。
- C. 左端に記載した事業を達成させるのに必要な作業(タスク)に、漏れなく細分化した作業名を事業名の次に縦に並べて作業名と活動内容を記載する。(インプット)
- D. 作業名の右に、作業の実施内容の直接成果を記載する。(アウトプット)
アウトプットは、内部活動であり、数値目標を定めてPDCAサイクルで管理する。
- E. 法人のビジョンをロジックモデルの右端に記載する。(計画したアウトカム)
- F. ビジョンについて、その左の長期計画の欄に、年間計画の場合は、ビジョン達成直前の状態を記載する。
1年を超える長期計画の場合は、ビジョン達成度を年度数に分解して記載する。
アウトプットに関連付けて、その時点での成果状態を短期・中期・長期の成果目標を計画する。(予想した成果指標 短期・中期・長期アウトカム)
このアウトカム指標での評価は、外部からの顧客などからのフィードバックより評価されるので、PDCAサイクルでは、管理できない。外部環境変化や外部評価情報より管理される。「その他の事業」は、ロジックモデルに記載するが、法人のビジョン達成には、貢献しない事業。したがって、右端のビジョンには、繋がりが無い。

ロジックモデル

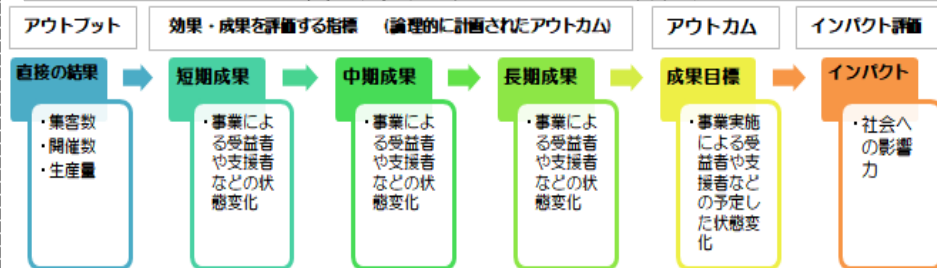




アウトプット指標は、PDCAサイクルで管理する。（従来の評価方法）



アウトカム及びインパクト更に、事業過程でのプロセスも評価する



ロジックモデルによる成果目標指標

【事業計画書】

（事業計画書作成例）

事業計画書は、公開される法人資料だから、一般支援者が必要とする情報を掲載すべきだ。

事業方針のみでなく、事業の対象となる現状を調査測定し、現状を記載する。事業は、その現状を改善改革する目的をもつ。事業ごとに事業成果目標と成果指標

特定非営利活動法人 〇〇〇〇

平成〇〇年度事業計画書

参加人数や従事者人数集客数及び実施回数は、アウトプット評価指標である。活動評価すべきは、アウトカム成果であるので、活動成果指標を記載すべきである。

1 事業実施の方針

平成〇〇年度は、〇〇事業の実施にあたり〇〇について調査研究を行い、効果的な実施方法を決める。また、〇〇事業、〇〇事業については、参加人数を増やすため広報を重点的に行う。

2 事業の実施に関する事項

(1) 特定非営利活動に係る事業

法人の社員、職員の従事予定人数を記載

従事者は、法人職員社員だけでは

事業名	事業内容	実施予定日時	実施予定場所	従事者の予定人数	受益対象者の範囲及び予定人数	支出見込額(千円)
①〇〇事業	〇〇に対し、〇〇を行う。 〇〇についてのアンケート調査 〇〇イベント	〇月 〇月	市内 〇〇公民館	〇人 〇人	一般〇〇人 一般〇〇人	100
②〇〇事業	〇〇について各種相談を実施する。	通年	法人事務所	〇人	相談希望者 約100人	500
③普及啓発事業	〇〇研修会の開催	年4回	市内	〇人	一般〇〇人	300
	ホームページ管理運営	随時	法人事務所	〇人	不特定多数	

定款に記載した事業名で統一し、事業内容は具体的に記載する

(2) その他の事業 定款に「その他の事業」の定めがなければ、この項目は不要

事業名	事業内容	実施予定 日時	実施予定 場所	従事者の 予定人数	支出見込 額(千円)
①〇〇販売事業	〇〇の販売をする。	通年	法人事務所	〇人	100
②〇〇製作事業	〇〇の受注生産をする。	随時	法人事務所	〇人	150

定款に記載した事業名で統一し、事業内容は具体的に記載する

静岡県事務の手引き 写し II-26

●事業計画書

1. 事業実施の方針

法人の活動目的と使命を明確に記載する。
活動目的達成の社会的なインパクトと必要性
何のための。何の活動を明確に記載。

2. 事業の実施に関する事項

(1) 特定非営利活動に係る事業

事務の手引きに記載する事項は、インプットとアウトプットの事項のみである。
事業年度における短期・中期・長期でのアウトカムをロジックモデルより記載する。それぞれのアウトカム指標は、管理指標となるので、事業報告書には、これをもとにして、成果評価を自己評価して報告書を作成する。

それぞれの事業が関連性をもって、他の事業を補完し、法人の目標達成へと組立てられている事業プロセスを説明する。

事業計画書の年間成果目標は、ロジックモデルの右端に記載したビジョンであり、目標である。法人は、この達成度により評価される。

公開されたアウトカムは、法人が顧客から支援をいただき実施する成果であり社会的責任と公約である。
アウトカムが欠落した事業計画書は意味がない。

(2) その他の事業

できれば、廃止すべき事業である。
事業収益はすべて、特定非営利活動へ充てなければならない。

●事業担当者の自己管理

各事業担当者（作業）がロジックモデルのインプット管理指標より自己管理することで、事業の効率化と無駄を省くことができる。

中間でのアウトプット管理指標より成果を評価するには、顧客へのアンケート・面接・取材による情報収集が必要になる。

●法人活動の評価

法人の社会的影響力（ソーシャルインパクト）が最も評価すべき項目である。

アウトプットは数値化しやすいので、一般的には、アウトプット（講座開催数・イベント開催数・集客数）で、評価されている。

法人活動が、社会へどのような影響力（インパクト）を持つかが活動支援への選択となれば、顧客や支援者は、納得がいく支援ができる。

●アカウントビリティー

全ての非営利活動法人が、ロジックモデル・ビジネスモデルを用いて、事業計画書を作成しアカウントビリティー（説明責任）を果たすとして、これを公開すべきだ。

現在の公開資料が定款と財務諸表のみでは、正確な法人評価ができない。

●作成コスト

ロジックモデル及びビジネスモデルを作成するには、コスト(人件費)が掛かるが、作成されたものは、事業への拠り所、活動指針となるもので、どんな場合でも作成しなければならない必要なコストである。
むしろ、これを作成整備してあれば、事業に無駄がなくなり整理される。

【2】事業報告書

(事業報告書作成例)

特定非営利活動法人 ○○○○

○○年(年度) 事業報告書

1 事業の成果

○○○○○○○○○○○○○○○○○○

当該年度の事業についてどのように進めたか、
また事業により得られた成果等について記載する。

活動計算書の
事業支出と一致

2 事業の実施に関する事項

(1) 特定非営利活動に係る事業

事業名	事業内容	実施日時	実施場所	従事者の人数	受益対象者の範囲及び人数	支出額(千円)
①A○○事業	○○○○○○○○○○	○月○日	○○○○	○人	一般○人	○○○
②B○○事業	○○○○○○○○○○	○月○日	○○○○	○人	一般○人	○○○
③C○○事業	○○○○○○○○○○	○月○日	○○○○	○人	一般○人	○○○

(2) その他の事業

定款に「その他の事業」の定めがなければ、この項目は不要。

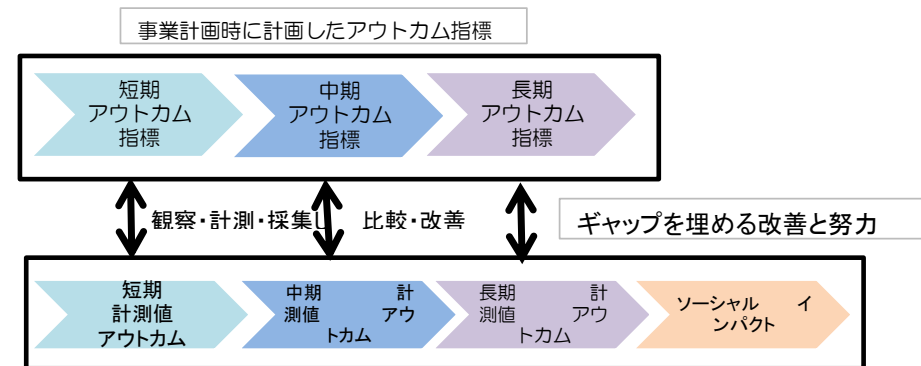
事業名	事業内容	実施日時	実施場所	従事者の人数	支出額(千円)
①D○○事業	○○○○○○○○○○○○○○○○○○	○月○日	○○○○○	○人	○○○
②E○○事業	○○○○○○○○○○○○○○○○○○	○月○日	○○○○○	○人	○○○

定款に記載した事業名で統一する。

静岡県事務の手引き 写し IV-4

- 事務の手引きでの事業報告書の書式は、事業計画書に同じである。
- 記載事項は、アウトプット結果である「従事者の人数」「支出額」のみで、「集客数」はない。内部評価指標のみである。
- 重要事項の欠落
非営利活動の評価は、アウトカムを評価することが最も重要です。目標としたロジックモデルからのアウトカム指標と実施結果との評価を記載すべきであり、そのことにより、改善と改革の提案ができる。

内部指標のみからの評価は、顧客不在であり、ニーズの確認ができない。
- 法人が顧客に対して、公開しアピールすべきは、法人活動が社会へ与えた影響力であるアウトカムである。アウトカム指標と活動成果を得たプロセス(事業の経緯と努力)を記載すべきである。
公開すべき顧客の為の事業報告書であり、行政への提出書類であってはならない。
- 組織の成果は、常に外部に存在する。組織の内部は、コストが発生するにすぎない。(ドラッカー)



- ソーシャル・インパクト
計画したアウトカム指標の達成により社会へ与えた影響・社会の状態及び活動より予期しなかったインパクトを含めて法人を評価する。法人活動の外部出力の結果であるソーシャルインパクトを評価する。この外部成果評価により、社会は組織の継続的存続を支援し尊厳を与える。

【3】成果指標と事業管理指標

●成果指標 アウトカム指標

- 1) ロジックモデルの短期・中期・長期アウトカムを指標とする。
- 2) 事業目的を明確に決め事業実施前に、測定の指標を決め事業の対象となる顧客や支援者と市場の状態を調査し、記録する。計測よりなるべく対象を数値化する。
- 3) 事業実施後、アンケート・面接・取材・顧客のニーズ観察など情報を収集し、数値化する。
- 4) 事業前と事業後の計測値を比較し、評価する。
- 5) 各事業担当者は、アウトカム指標を目的とし、自らの強みによりどのような事に貢献できるかを考え貢献への成果指標を作成する。
- 6) 事業をチームで担当し、それぞれの役割を調整する。

●事業管理指標

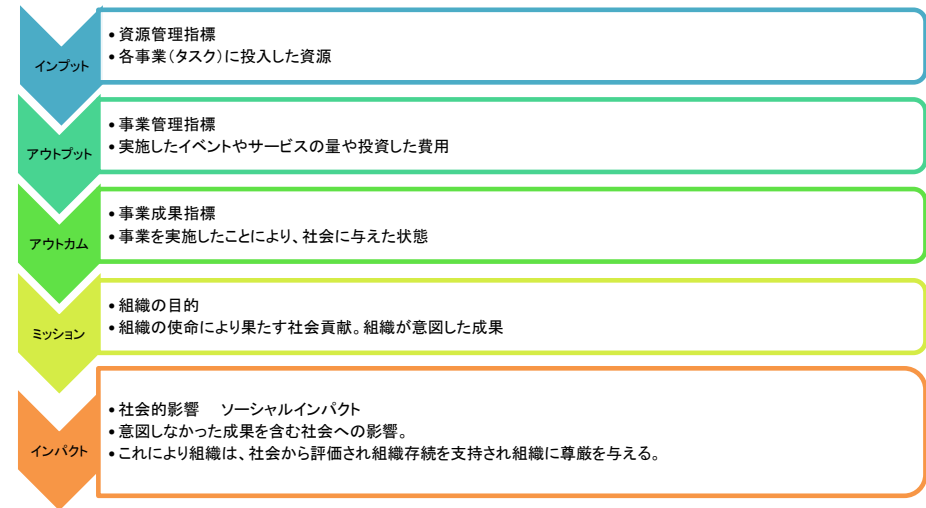
① インプット

- 1) 目的の成果を確実にあげることができるように、必要なタスクを定め、イベント・講座・講習・サービスの実施などの事業実施計画を作成する。
各タスクに効率よく、無駄のない資源を投入する。**資源管理指標**とする。

② アウトプット

- 1) 各タスク実施の結果であり、イベント・講座・講習・サービス実施の回数や集客数と投入した資源
- 2) 各タスクの実施事業を数値で計画し、**事業管理指標**とする。
- 3) 事業管理指標は、組織内部のコスト管理であり、事業目的成果を**達成させる手段**である。
- 4) 目的は事業の成功・拡大ではなく、事業成果目標の達成である。
- 5) 成果は組織内部にあるのではなく、「組織の外にある」。
組織内部にあるのは、「コスト」である。

●指標



【4】希望と勇気と感動の実践

自己管理 各事業担当者

担当事業の事業成果指標を目標とし、自らの強みを活かし貢献できる目標をたてる。

グループを構成。チームマネージャーをおき、役割と責任の分担を引き受ける。

事業成果指標達成をグループで共有し、自己実現を果たす。