

イベントレポート

Social Impact Day 2018

社会的インパクト「評価」→「マネジメント」へのシフト

Social Impact Day とは

Social Impact Dayとは社会的インパクト評価に関する国内外の最新動向を発信する日本最大級のイベントであり今年で3回目を迎えます。

第1回目（2016年）は産学官民連携で社会的インパクト評価を推進する社会的インパクト評価イニシアチブの設立を発表しました。第2回目（2017年）は日本における社会的インパクト評価の推進に向けたロードマップを公開しました。

そして第3回目（2018年）のSocial Impact Dayは、「社会的インパクト評価をいかに事業のマネジメントに活用するか」をテーマに、世界的に注目され始めた概念である社会的インパクト・マネジメントがメインテーマとなりました。

開催概要

日時：2018年6月27日（水） 13:00 – 17:00

場所：笹川平和財団ビル（東京都港区虎ノ門1-15-16）

主催：社会的インパクト評価イニシアチブ、一般財団法人社会的投資推進財団

後援：公益財団法人笹川平和財団

助成：公益財団法人日本財団

プログラム

- 13:00 オープニング
小木曾 麻里氏 笹川平和財団ジェンダーイノベーション事業グループ グループ長
- 13:05 基調講演：Reflection on Social Impact Measurement, & Management
ジョン・ガルガーニ氏 Gargani + Company, Inc 代表/ 元全米評価学会会長
- 14:05 マネジメント・ツールとしての評価：評価とマネジメントの接近
源 由理子氏 明治大学公共政策大学院ガバナンス研究科 教授
- 14:50 社会的インパクト評価イニシアチブ 2017年度事業報告と2018年度事業計画
鴨崎 貴泰氏 日本ファンドレイジング協会 常務理事兼事務局長
- 15:20 パネルディスカッション：具体的な実践例に見る社会的インパクト・マネジメントの意義と課題
今田 克司氏 CSOネットワーク 代表理事 / 日本NPOセンター 常務理事
工藤 七子氏 社会的投資推進財団 常務理事
島村 友紀氏 放課後NPOアフタースクール 事務局長
ジョン・ガルガーニ氏 Gargani + Company, Inc 代表/ 元全米評価学会会長
- 17:00 閉会

登壇者



ジョン・ガルガーニ
(Mr. John Gargani, Ph.D)

Gargani + Company, Inc 代表
元全米評価学会会長

インパクト評価の専門家として20年以上のキャリアをもつ。クレアモント大学院でソーシャル・アントレプレナーシップや評価の教鞭をとり、インパクト投資や社会企業の評価方法の構築に関する研究グループを主導するなど、社会的インパクト・マネジメントの第一人者である。



源 由理子

明治大学公共政策大学院
ガバナンス研究科 教授

明治大学プログラム評価研究所代表。JICA、FASID等を経て現職。専門は、評価論、社会開発論。近年は評価とマネジメントの接近、評価とエンパワメントをテーマとし、社会セクターの政策・事業の評価手法、評価制度構築、参加・協働型評価に関する研究・実践を積む。プログラム評価研究所では自治体、NPO等の評価実践現場に関わる。2015年より日本評価学会副会長。国際基督教大学卒、東京工業大学大学院社会理工学研究科博士後期課程修了、博士(学術)。



鴨崎 貴泰

日本ファンドレイジング協会 常務理事兼 事務局長
社会的インパクトセンター長

千葉大学園芸学部緑地環境学科卒業。グロービス経営大学院卒業(MBA)。環境コンサルティング会社を経て、2009年公益財団法人信頼資本財団に設立時より参画し事務局長を務め、社会起業家に対する無利子・無担保融資事業やNPOのファンドレイジング支援事業を行う。2013年に信頼資本財団を退職後、2014年NPO法人日本ファンドレイジング協会へ入職し、現在に至る。SIBの日本導入やSROIによる社会的インパクト評価などに従事。他、平成27年度共助社会づくり懇談会社会的インパクト評価ワーキング・グループのアドバイザーを務める。



工藤 七子

社会的投資推進財団
常務理事

大学卒業後、日系大手総合商社勤務を経て、クラーク大学大学院国際開発社会変革研究科へ入学。在学中、Acumen Fund のパキスタンでのインターンに参加。帰国した2011年より、日本財団へ入会し、日本ベンチャーフィランソロピー基金、ソーシャルインパクトボンドのパイロット事業、G8社会的インパクト投資タスクフォース国内諮問委員会など様々な社会的投資のプロジェクトに携わる。2017年4月より現職。



島村 友紀

放課後NPOアフタースクール
事務局長

上智大学卒業後、ベネッセコーポレーション、一橋大学国際公共政策大学院(公共経済課程)、野村総合研究所を経て、2016年1月より現職。人事労務を中心に法人運営・バックオフィス業務全般を担当。平成27年度「ボランティアを活用した共助社会の構築に向けた研究会(経済産業省)」委員を務める。



今田 克司

CSOネットワーク 代表理事/
日本NPOセンター 常務理事

1990年代より米国でNPO活動を始める。2000年に帰国後、NGOの日米連携コーディネート、貧困をなくす市民社会の国際連携などの職務をこなす。2008-13年、市民社会の強化を推進するCSOのグローバルな連合体であるCIVICUS(南アフリカ)にて事務局長次長・事務局長代行。2013年帰国し現職。(一社)SDGs市民社会ネットワーク業務執行理事。2015年度内閣府共助社会づくり懇談会社会的インパクト評価ワーキンググループ委員。現在、社会的インパクト評価イニシアチブ共同事務局メンバー。

基調講演



2018年のSocial Impact Dayは、元全米評価学会会長のジョン・ガルガーニ氏を迎えて開催されました。

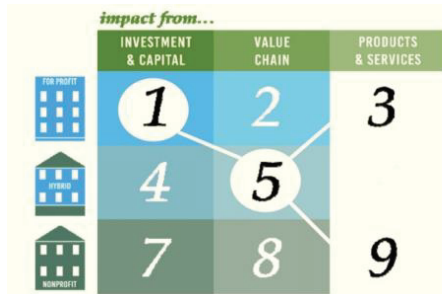
ガルガーニ氏からは、マーケットの力を利用して社会問題を解決するトレンドの中で、それが一過性のトレンドに終わらず、また単なるマーケティングのツールに終わらないためには、「評価」の知見を最大限活用し、それを事業のマネジメントに組み込むインパクト・マネジメントの重要性、そしてその役割を担うインパクト・マネージャーの重要性が指摘されました。

私たちは、新しいパラダイムに直面しているのだろうか。一昔前の世界は営利を追求する組織と社会的インパクトを目指す組織に分かれていた。その後ハイブリッド型の組織が現れ始め、現在は金銭的リターンと社会的インパクトの両立を図るトレンドが生じつつある。

マーケット（市場原理）の力を利用して社会問題を解決するこのトレンドは一過性か本物か、徐々に明らかになるだろう。いずれにせよ、私たちは、「マーケットは社会課題の解決に使える」という言明と、「マーケットは社会課題を生み出す元凶である」という言明が、どちらも正しいという認識を出発点として始める必要がある。

9つのゾーン

金銭的リターンと社会的インパクトの両者を追求する組織は以下の3種類に集約される（図の横軸）。これらを、営利-ハイブリッド-非営利の3つ（図の縦軸）と掛け合わせることで、9つのゾーニングが可能となる。



- Investment & Capital
（投資によって社会的インパクトを生み出す組織）
- Value Chain
（バリューチェーンのコントロールによって社会的インパクトを生み出す組織）
- Products & Services
（サービスやモノを通して社会的インパクトを生み出す組織）

9つのゾーンを置いてみることで、見えてくることがある。インパクト・マネジメントの考え方だ。通常、マネジメントは、事業単位・組織単位で考えるものであり、インパクト・マネジメントにおいても基本はそれで間違いない。しかし、9つのゾーンで考えることにより、組織を超えた社会的インパクトの必要性が、自然に頭に入ってくる。単体の組織がゾーンのタテ、ヨコ、ナナメの部分でインパクトを出そうとしている多様な活動を見れば、そこになんらかのシナジーを求めようとするのは当然だからだ。さらに、そのインパクトの直接影響を受ける人々の存在をいかにマネジメントで組み入れるかも、大きな課題として存在する。

過大申告のリスク

インパクト評価を行うあらゆる組織に内在するリスクについて考えてみたい。例えば、Volkswagenの燃費・クリーン性に関する虚偽報告は記憶に新しく、H&Mの有機綿花導入の際に非有機メーカーの混在が明らかになったこともあった。フェアトレードに関しても、実際に主張されているような生産者の生活の向上が起こっていない、ということも報告されている。評価に過大申告のリスクが常に存在するのは、マーケットで売買されるインパクトが実際に生み出されているインパクトではなく、「このぐらいのインパクトだろう」として認識され流通している価値（通常は貨幣価値になる）によって成り立っているからである。

このリスクを上手に管理し、実際に生み出されているインパクトを大きくし、それを主張されているインパクトと乖離しないようにするためには、インパクト・マネジメント・サイクルを回しながら常に評価を続けることが重要である。

インパクトの缶詰 ～商品化されたインパクト～

どうすれば社会にとって良いインパクトを与えられるか。そのためには新しい専門家が必要である。これまでの考え方は、インパクトを単一のものと捉え、500gの缶詰にして売り買いできると考えてしまいがちである。

そこには、この500gの缶詰と、あの500gの缶詰のインパクトは一緒という想定がある。

これを防ぐためには、社会的インパクト・マネジメントを行う際に、インパクトを集合体 (IMPACTS) として捉えることが重要である。そして、インパクトを集合体として捉えるためには、事業の結果として生じるすべての社会的インパクトに責任を持つインパクト・マネージャーの存在が必要である。



インパクト・マネージャー

良きインパクト・マネージャーは、事業や介入によるインパクトを予期する。多様なインパクトを予期するためには、特にインパクトが直接影響を与える人々の巻き込みと納得感の醸成が必要である。加えて、特に批判的視点をもつ人々の意見を聞き、それらを評価プロセスに取り込むことが、予期されるインパクトの領域を広げる大事な作業となる。そして、予測できないインパクトに対しても、適宜資源配分を行い、事業を進めていく。

また、良きインパクト・マネージャーは、何が好ましいインパクトか、好ましくないインパクトを最小限に抑えるにはなにをすべきか、意見調整を行い関係者が納得できるような解を見出す。

これらは、簡単なことではない。社会的インパクト・マネジメントは画一的な方法で行えるものではなく、専門家や実践の蓄積も不十分である。私たちは様々な取り組みによって前進する必要がある。

3つの橋の建設

私は社会の変革を3つの橋で考えている。

一つ目の橋は「金融」の橋で、そこでは大体の技術ができています。二つ目の「評価」の橋はまだ建設途中だが、そこでもこれまでの蓄積で体系化がなされている。しかし、三つ目の「発明」の橋は、まだこれから作られるものである。

本当に社会を変革し、パラダイムを変えてゆくためには、この三つ目の橋をつくることに、労力を使って行かなければならない。



※本稿の他、「アダムスミスへの挑戦」「社会的インパクトの4つのゾーン」等、ガルガー二氏のアイデアをより詳しく知りたい方は、是非右記のWebサイトから全体版のレポートを参照してください。(http://www.impactmeasurement.jp/simi/)

マネジメントツールとしての評価：評価とマネジメントの接近

明治大学公共政策大学院の源由理子教授からは、事業の体系的な評価手法として「プログラム評価」の考え方が紹介されるとともに、事業のPDCAサイクルにおいてこのプログラム評価が活用可能な有効なツールとなりうる事が、事例を通じて紹介されました。

プログラム評価とは

評価とは、「評価は物事の本質、価値、意義を体系的に明らかにすること」であり、「体系的な情報収集をし、事実を特定すること」、そしてその事実に対して「価値判断を行うこと」から構成されます。

プログラム評価は、社会調査の方法を活用し、事業（プログラム）による介入の有効性を体系的に調査し、評価を行う手法であり、一般的には以下の5つの評価から構成されます。これらを継続的に行うことによって、当初のプログラムがより洗練され、社会的に価値あるプログラムになることが期待されています。

ニーズ評価：プログラムの実施により充足しようとする本質的ニーズを評価する

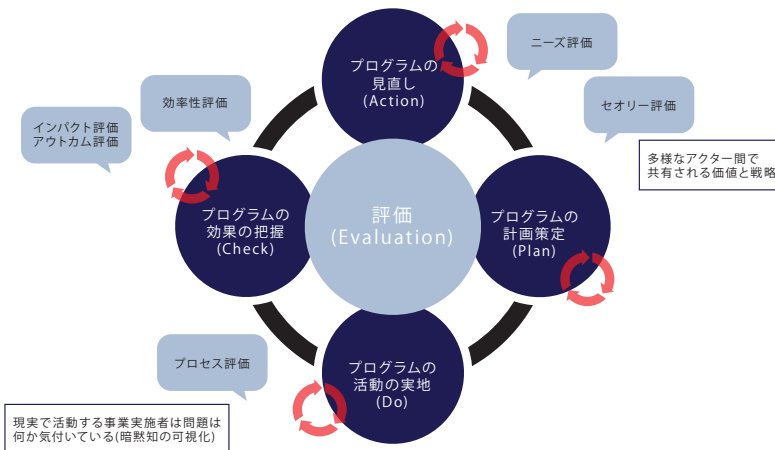
セオリー評価：ニーズを満たすためのプログラムの設計自体の妥当性を評価する

プロセス評価：プログラムが意図したとおりに実施されていることを評価する

インパクト評価：プログラムの介入による効果を評価する

効率性評価：プログラムの効率性を評価する

プログラム評価の事業のPDCAへの活用



評価をすること自体は、マネジメントではありません。評価をツールとして事業にどう活用するか、という視点が求められます。評価をマネジメントツールとして活用するためには、目指すインパクトや測定指標などの諸条件について利害関係者との合意形成を円滑に進められるかどうか重要な課題です。

源氏は講演の中で、NIKEと児童健全育成推進財団の協働プロジェクトを取り上げ、プログラム設計時にセオリー評価を行ったり、プログラム実施中にプロセス評価を行ったりすることで、ナイキや財団、児童館の間で活発な意見交換がなされ、効果的な事業の計画や事業の改善に役立ったこと、また、今後一定期間を経てからアウトカムの評価も可能になること、といった本事業の特徴が説明されました。また今後、当プロジェクトでは評価結果がプログラムの改善だけでなく、アカウントビリティにも使われるといった発展が期待されています。

パネルディスカッション -具体的な実践例に見る社会的インパクト・マネジメントの意義と課題-

パネルディスカッションは、第一線で活躍する日本の事業者、中間支援組織、資金提供と経営経営支援を同時に行うベンチャーフィランソロピー組織の3名に、ジョン氏を加えた4名で行われました。紹介された事例でも、評価を事業のマネジメントに活用することの意義が共有されました。

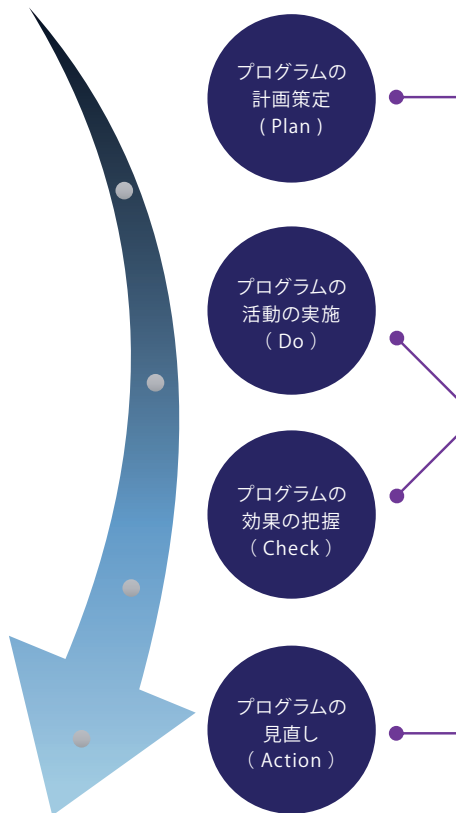
事例1. 日本ベンチャーフィランソロピー基金(JVPF)による支援

ベンチャーフィランソロピーとは資金以外に組織そのものに対する経営まで含めた支援である。組織の理事会や取締役会のメンバーに入り、社会的インパクトの最大化に向けて、社会的インパクトの評価と活用の仕組み構築を含めた戦略の策定・実行支援、組織運営の改善、広報といった各組織の個別のニーズに応じた支援も行っている。

事例2 NPO法人放課後NPOアフタースクール

安心安全で思い切り遊べる放課後を児童に届けるために活動しているNPO法人。アフタースクールプログラムでは、市民先生と呼ばれる地域の人材が多様な経験の機会を児童に提供し、児童と大人との関係性を作ることで地域社会が子育てを行う仕組みを構築している。日本ベンチャーフィランソロピー基金からの資金支援・経営支援を受け、社会的インパクトの評価を事業のマネジメントに活用。

JVPF-放課後NPOアフタースクールの事例における 評価の事業のマネジメントへの活用



ロジックモデルによる戦略の可視化

事業計画作成時にロジックモデルを事業者と資金提供者が協働作成することで、ステークホルダーをもれなく洗い出し、社会的インパクト評価について共通認識を持つ。

利害関係者との合意形成

ロジックモデルを事業者と資金提供者が協働で作成することで、事業者と資金提供者が認識を共有して事業を実施。事業計画時に作成するロジックモデルが共通言語。

定性的指標の分析

プログラムの導入校数といった定量的な情報だけでなく、子どもの変化といった定性的な情報も評価の対象。子どもの気持ちや行動の変化についても可視化することで、新しい気づきが生まれた。

事業者のスタッフのモチベーションを向上

社会的インパクトの最大化を考える際に、社会全体にとってのマクロのインパクトだけでなく、目の前の受益者(子ども)に対するミクロのインパクトも明らかにすることで、現場スタッフのモチベーションも向上。

定期的モニタリングによるガバナンス強化

日本ベンチャーフィランソロピー基金という外部の支援者が入ることで、組織内に良い緊張感が生まれ、評価がガバナンスの強化としても機能。評価の結果は次年度の計画にも活用。

社会的インパクト・マネジメント推進に向けた取り組み①

社会的インパクト評価イニシアチブ(以下、SIMI)では、「社会的インパクト志向」を前提に、社会的インパクト評価を事業運営プロセスに組み込んだ社会的インパクト・マネジメントの推進を行っています。

イベントでは、SIMIの鴨崎氏より2017年度の事業報告と2018年度の事業計画の説明が行われました。(詳細は<http://www.impactmeasurement.jp/>)

以下では、SIMIの推進する社会的インパクト・マネジメントの概念をご紹介します。

社会的インパクト志向原則

「社会的インパクト志向」とは、社会課題解決や社会価値創造に資する様々な取り組みにおいて、その取り組みの生み出す社会的インパクトを重視し、その向上を目指す考え方です。

「社会的インパクト志向原則」とは、社会的インパクト志向で事業や活動を実施するための基本方針です。

志向原則

社会的インパクト志向原則

私たちは、立場や役割の違いにかかわらず、よりよい社会をつくるために、以下のように社会的インパクト志向で事業や活動に取り組むことを目指します。

1. 社会的インパクトを重視した事業開発・改善に取り組むこと

目指す社会課題解決や社会価値創造の実現に向けた道筋、期間、資源を長期的な視野で明確化し、成果として定義した社会的インパクトを評価しPDCAサイクルを回しながら事業に取り組むこと、またそうした社会的インパクトを重視した事業を積極的に支援することを目指します。

2. 多様な主体で協働して取り組むこと

NPO、企業、資金提供者、中間支援組織、市民、行政などが業界や活動分野を越え、互いに知識、経験、技術などの強みを持ち寄って、協働して社会課題解決や社会価値創造に取り組むことを目指します。

3. 事業モデルを普及させること

個別の取り組みから得られた知見を積極的に発信・共有して他の地域や分野にも普及可能な事業モデルを創出し、その事業モデルを普及することで社会的インパクトの向上を目指します。

フレームワーク

ガイドライン

社会的インパクト・マネジメント推進に向けた取り組み②

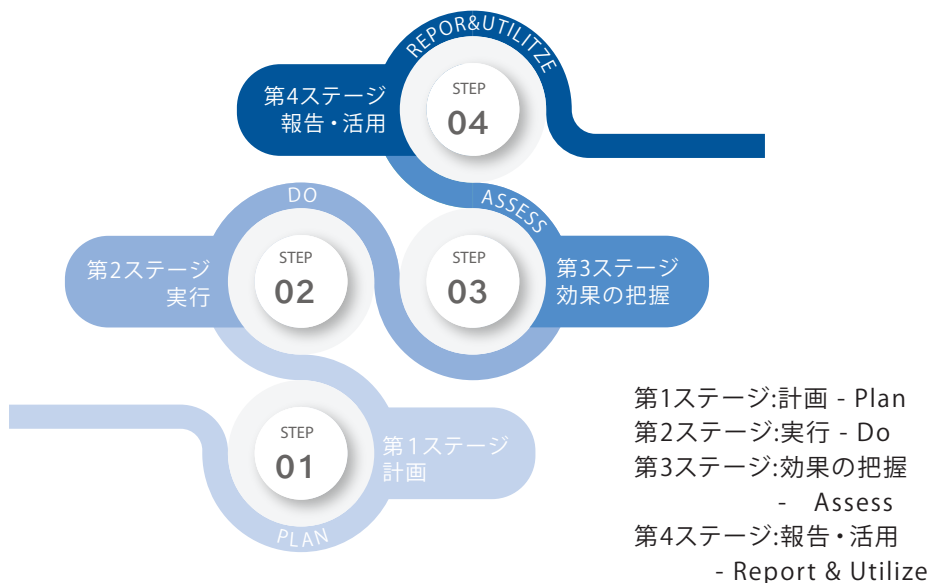
社会的インパクトの最大化を考えた事業運営、すなわち社会的インパクト・マネジメントの実践の要諦は、「インパクト・マネジメント・サイクル」を効果的に回していくことです。社会的インパクトの向上の上で重要な点は、サイクルをまわしていく中で、場合によっては単一事業の枠を超えて複数事業を単位として考えたり、関わる組織・人々を広げたりして、より本質的な取り組みを発見・展開させ、地域・社会全体でサイクルをまわしていくという意識を持つことです。つまり、一事業のサイクルではなく、目標とする社会的テーマに取り組むためのサイクルと捉えることが肝要です。

社会的インパクト・マネジメントフレームワーク

社会的インパクトの向上に向けた行動の在り方

「社会的インパクト志向原則」にのっとり、いかなる事業マネジメントをすれば社会的インパクトを向上させることができるのかの大枠・指針を示しています。下記の各ステージで取り組む内容や、それぞれに関わる組織・人々の多様性等が、螺旋を描くように変化・発展していくことが望まれます。

行動する上での
枠組み・指針



行動する上での
具体的な実践要領

さらに、「インパクト・マネジメント・サイクル」を下支えするものとして「組織文化・ガバナンス」があります。これらの各ステージ・要素に関しては、ガイドラインにて詳細に解説されています。

2018年6月29日、Social Impact Dayの基調講演者であるジョン・ガルガーニ氏に、SIMI（社会的インパクト評価イニシアチブ）共同事務局メンバーの今田克司がインタビューを行いました。

今田：そもそも、今なぜ社会的インパクトが注目されているのですか？

ガルガーニ：いわば世界の収れんが起きているということでしょう。ビジネスの世界では、企業活動の経済面以外のインパクトに注目が集まり、民間財団やNPOの世界では、自分たちの活動の結果をビジネスの世界でも通じる言語で伝えることに注目が集まっています。

今田：ということは歩み寄りがうまくいっている？

ガルガーニ：いや、そうとも言えません。もちろん、この新しい世界をしっかりと作っていくという動きは起きていますが、物事はそれほど単純ではありません。

今田：なぜですか？

ガルガーニ：私たちが今いる世界を大きく変えるパラダイム・シフトだからです。社会的インパクトについて意味のある会話を成立させる所からそうですが、このシフトを起こすには、各人が今もっている思考様式を捨て去らなければなりません。しかし、新しい思考様式はまだ確立されていません。

加えて言えば、この新しい世界に行き着くために、いろいろな人が動いていますが、なかには社会全体の利益より自分の利益を優先させる向きもあり、全体の舵取りを難しくしています。

今田：あなたの基調講演では、3x3の図を見せて、まんなかに「ハイブリッド」を置きましたよね。「ハイブリッド」の動きこそが、この新しい世界に向けての模索ではないのですか？

ガルガーニ：部分的にはそうです。けれど、「ハイブリッド」モデルにある根本的な矛盾に、人々が気づいているかどうかは疑問です。社会的インパクトを市場経済のもとで機能させる試みが進展するにつれ、インパクトを作り出す方法にも革新が生まれています。(A)

(A) 一方で、社会を良くしようとする取り組みはますます市場のプレッシャーにさらされるようになってきています。そこでは、社会や環境のミッションをもつ組織ですら、経営や組織維持の論理が働き、「私たちはこれだけの社会的インパクトを生み出しています」という宣伝合戦が避けられなくなるのです。それは、単に「過度な報告はしない」という原則で防げるものではありません。

今田：ではどうすればよいのでしょうか？

ガルガーニ：営利企業やソーシャルセクターの団体を現存の市場経済のもとで機能させるという前提を疑うことが必要ですね。

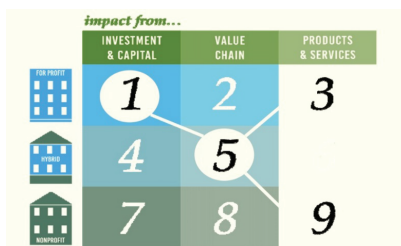
今田：それはずいぶん壮大な構想になりますね。基調講演でも、社会的インパクトを商品のように扱ってはいけない、と言っていました。まさにこの商品化がいま起こっているのではないですか？社会的インパクトを容易に測定できる既製品を人々は求めている。解決策はありますか？

ガルガーニ：確かにそれは問題です。その問題意識から、社会的インパクトの3つの橋について話しました。そのなかで、3つめの橋（必要だがまだ存在していない手法、アプローチ、基準を作り上げて行く発明・発見の橋）の距離が一番長くなると思っています。インパクトを測ることは単純なことではなく、新たに模索すべきことはたくさんあります。現存の既製品では、社会的・環境インパクトについてはごく限られた情報しか提供できないのです。

私は評価専門家です。評価の世界は、いかに社会的インパクトを測るかについてたくさんの知見をもっています。米国の評価者は、ここ100年この命題と向き合ってきたのですから。ところが、社会的インパクトの動きで、評価者がしっかり関わっているものは多くありません。インパクト評価に代表される評価手法は、インパクト投資の測定の手法としてもとても有用なはずなのですが、もちろん、評価者もインパクト投資の世界から多く学ぶべきことがあります。

今田：評価の知見がそれほど活用されていないと。

ガルガーニ：少しずつですね。評価の側も、それほど感度がよいわけではありません。私がAEA（全米評価学会）の会長だった2016年、年次大会の直前に「インパクト・コンバージェンス（収れん）」会議を開きました。評価専門家たちが、インパクト投資家や市場メカニズムのなかで役割を担う人々に提供できる価値や技術があると思った（そして今も思っている）からです。しかし、この会議開催後も、変化はそれほど速く起こっていません。



社会的インパクト評価イニシアチブとは

世界に類を見ない急速な人口減少・高齢化が進展する中、社会的課題がますます多様化・複雑化しており、従来の行政中心の取組だけでは対応に限界があるといえます。それら社会的課題解決の担い手であるNPO/NGOやソーシャルビジネス等が、自らの生み出す「社会的な価値」＝「社会的インパクト」を可視化することで、資金のみならず、意欲や知識・技術を有する人材等の資源を呼び込み、課題解決のための新たなイノベーションを行う必要があります。

そこで、日本において社会的インパクト評価を推進するために、社会的インパクト評価の現状や課題、将来目指す姿やそれに向けた取組などについて議論し、実行を主導するプラットフォームとして「社会的インパクト評価イニシアチブ」(Social Impact Measurement Initiative) が、2016年6月に設立されました。

本イニシアチブでは、民間事業者、シンクタンク、中間支援組織、資金提供者、研究者、行政など様々な分野の人々が連携して、日本全体として「社会的インパクト評価」を普及させるための具体的なアクションを行っています。18年7月20日現在、151団体が参加しています。

欧米では、単にインパクトを評価するだけでなく、インパクト志向の経営を行う (Impact Management)、インパクトを最大化する (Impact Maximization) 方向にシフトしつつあります。こうした欧米の最新動向も踏まえて、日本のアクションを考えていきたいと思えます。

社会的インパクト評価イニシアチブのWebサイト<http://www.impactmeasurement.jp>