

社会的インパクト・マネジメント・セミナー 第4回入門講座

社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ (SIMI) 運営グループ

小柴優子

目次

- I. なぜ今、社会的インパクト・マネジメントなのか
- II. 社会的インパクトとは
- III. 社会的インパクト評価・マネジメントとは
- IV. 事例紹介：ヘルスケアニューフロンティアファンド事業者の社会的インパクト評価
- V. 「社会的インパクトマネジメント」を行う4つのプロセスと文化

なぜ今「社会的インパクト・マネジメント」なのか

社会的背景

- 社会課題に向けられるリソースの減少
 - 社会課題解決に民間資金流入の動き
- ⇒より効果的・効率的な事業運営の必要性

「社会的インパクト」に対する急速な社会的関心の高まり —企業・行政・非営利組織による異なるニーズ—

類別	動機	背景
企業	<ul style="list-style-type: none"> ESG投資の高まり、SDGsに基づく非財務情報開示のニーズによる「社会性指標」の必要性 	<ul style="list-style-type: none"> GPIFによるPRI原則への署名を発端にしたESG投資市場の急速な拡大 国連サステナブルディベロップメントゴールズSDGsの広まり
行政	<ul style="list-style-type: none"> 近い将来に想定される予算の逼迫への対応 行政の社会的生産性を向上させたいというニーズ 	<ul style="list-style-type: none"> エビデンスに基づく政策立案EBPMや民間活力活用に対する政策導入 ソーシャルインパクトボンド等の政策
非営利組織	<ul style="list-style-type: none"> 事業の社会的インパクトの可視化・定量評価へのニーズ ファンドレイズや業務改善に対するニーズ 	<ul style="list-style-type: none"> 一部の資金提供者（外資CSR等）による要請 休眠預金基金による社会的インパクト評価の義務付け

「社会的インパクト評価」にみられる課題

「社会的インパクト評価」の実践者による共通した課題意識

- この領域の創成期において、アカウンタビリティ（説明責任）を理由として実施された社会的インパクト評価の取り組みの多くが、単にデータを収集して報告し、「事業が適切に行われた」「ポジティブなインパクトがあった」ということを社会に発信する事が主たる目的になってしまう事例が散見された
- 本来の評価の活用目的である、「取得されたデータを活用して事業を改善する」「ポジティブ・ネガティブの両面のインパクトについて把握し、ネガティブなインパクトを最小化し、ポジティブなインパクトを最大化する」「効果的な事業実施が可能な、新しい事業モデル開発のためのエビデンスとする」等の活用がなされないケースが多い

「社会的インパクト評価」にみられる課題

課題①：社会的インパクト「評価」は、実施事業者の「もの」になりづらい

課題②：社会的インパクト「評価」は、「読みたくない分厚い報告書」を成果物にしやすい

課題③：社会的インパクト「評価」は、結果を良く見せることに意識がいき、評価の厳格性に欠ける

課題④：社会的インパクトを「評価」することにのみ焦点が当たる

参考>>[ケイスリー株式会社](https://www.k-three.org/blog/impactmanagement)

<https://www.k-three.org/blog/impactmanagement>

「社会的インパクトマネジメント」とは

■ 定義

事業運営により得られた社会的な効果や価値に基づいて、事業改善や意思決定を行う、事業の社会的インパクトの向上を志向するマネジメントのこと

■ 目的

社会的インパクト・マネジメントの実践は、以下を目的にしています。

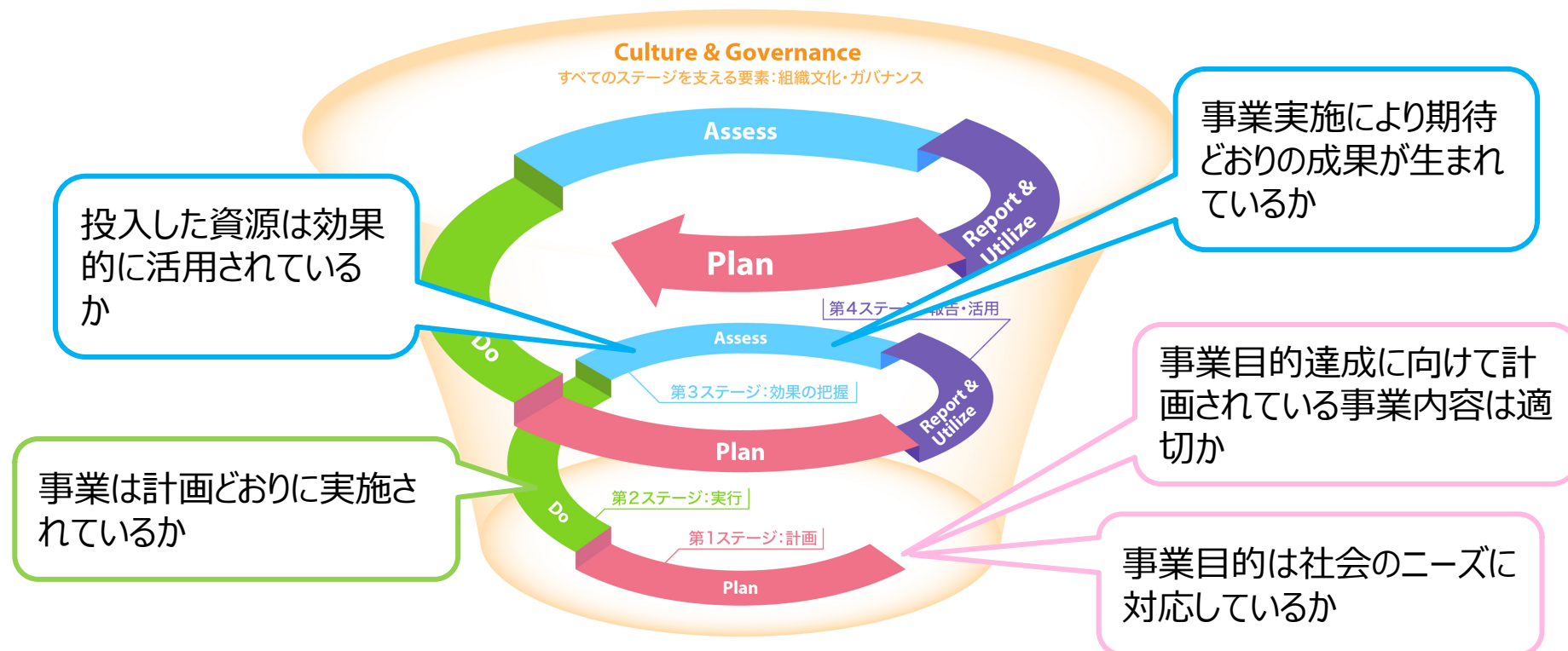
1. 事業者の学びによる事業改善の促進

2. ステークホルダーの意思決定や事業改善プロセスへの参加

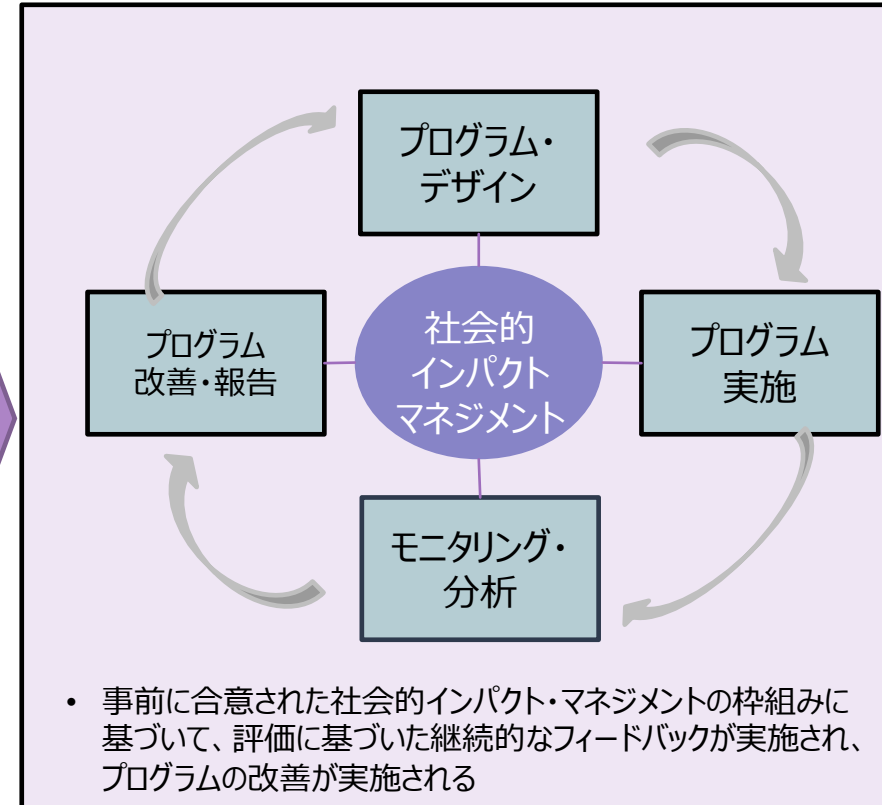
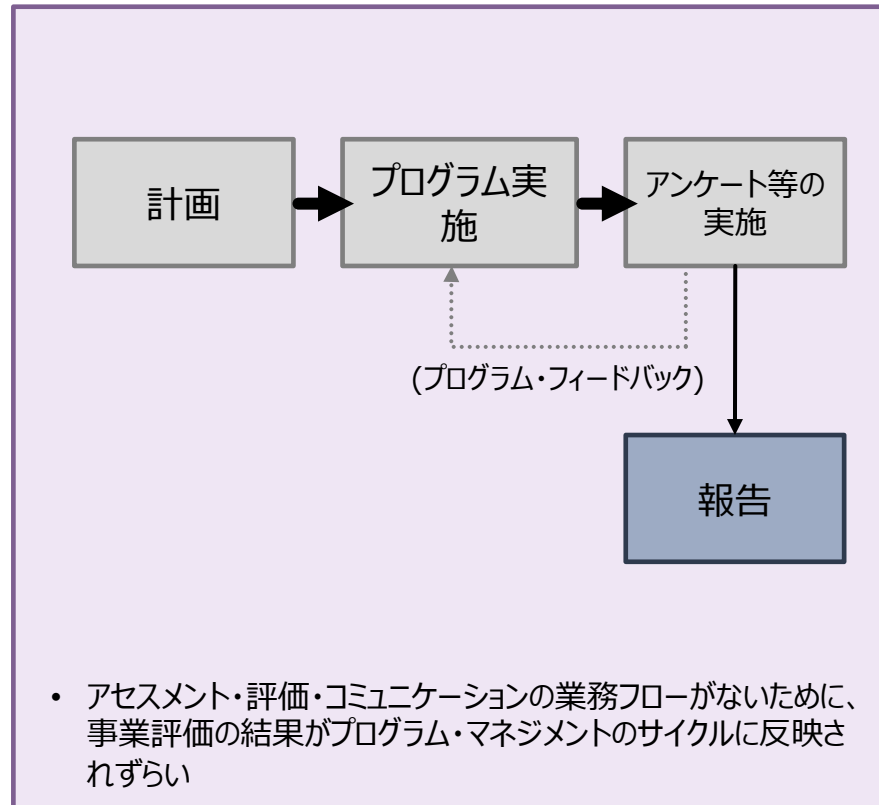
3. 社会課題解決と社会価値創造、そのための知見の蓄積

「社会的インパクト評価・マネジメント」とは

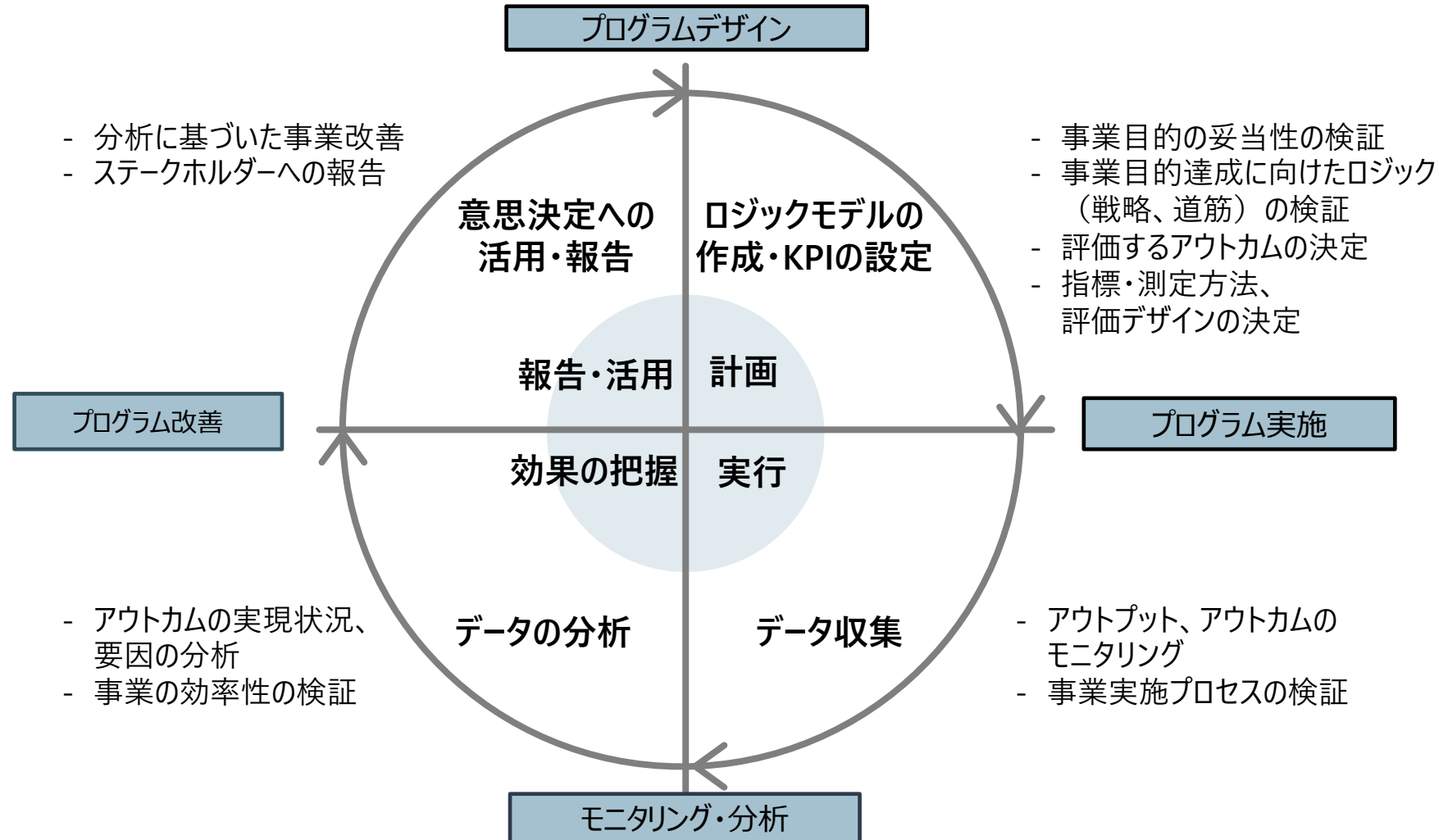
- ・「社会的インパクト評価」は社会的インパクトマネジメントを実践するための評価のこと
- ・「社会的インパクトマネジメント」は事業の改善や説明責任の履行等、**事業のマネジメントへの活用を目的**とし、事業の効果に関する情報を可視化する**一連のプロセス**



社会的インパクト「評価」から社会的インパクト「マネジメント」へ



「社会的インパクトマネジメント」とは



「社会的インパクトマネジメント」は誰に・どのように役立つのか

ステークホルダー	ニーズ	効果
事業者 (企業・NPO等)	<ul style="list-style-type: none"> 社会的課題をより効果的・効率的に解決する事業・活動の実施 事業・活動のプライオリティの判断 関係者間で事業の価値の共有 予算等の事業に必要なリソースの獲得 	<ul style="list-style-type: none"> 社会的成果の定性的・定量的な提示 プロセス・ゴールの可視化・言語化 経営判断のための社会性指標の獲得 関連するステークホルダーの巻き込み
受益者	<ul style="list-style-type: none"> 直面する社会課題に対する効果的な施策が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 事業の効果的実施
資金提供者	<ul style="list-style-type: none"> 効果的に事業実施できる資金提供先確保 事業の成果の評価・判断 	<ul style="list-style-type: none"> 資金提供への判断材料の獲得
中間支援組織	<ul style="list-style-type: none"> 事業の支援の改善 	<ul style="list-style-type: none"> 支援・提案内容の判断材料の獲得 モデル化・普及への示唆の獲得
行政	<ul style="list-style-type: none"> 効果的な社会的事業の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 支援への判断材料の獲得

ここまででご質問はございますか？

次は、「社会的インパクトとは」と「社会的インパクトマネジメントのための評価」についてです。

社会的インパクトとは

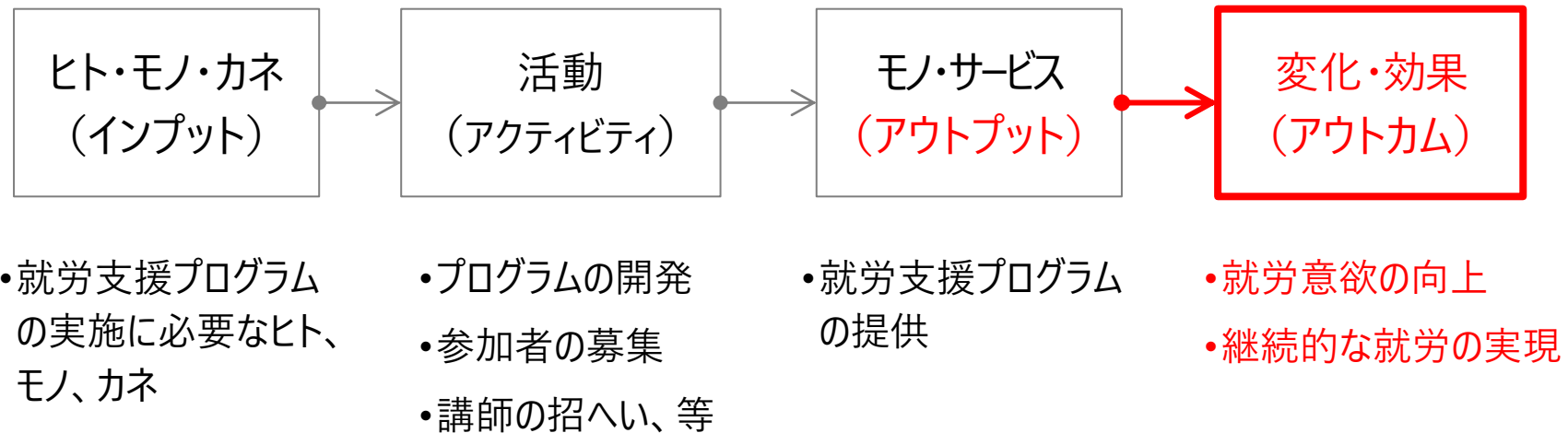
- 「社会的インパクト」とは、事業の結果として生じた、短期・長期の、社会的・環境的な変化・効果をさす

定義のポイント

- ①「社会的インパクト」は、「事業の結果として生じた変化・効果」であること
- ②「社会的インパクト」は、「短期的・長期的」に発生する変化・効果であること

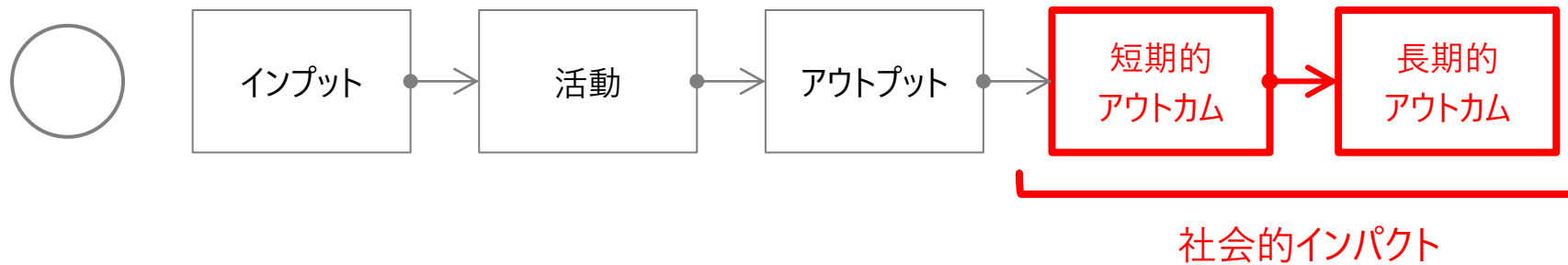
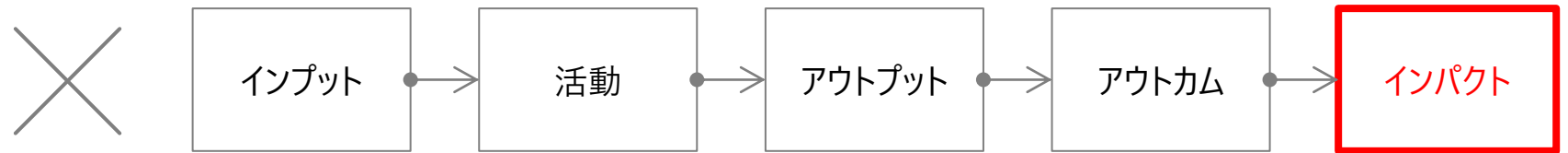
社会的インパクトとは

「社会的インパクト」は、「事業の結果として生じた変化・効果」であること



社会的インパクトとは

「社会的インパクト」とは、長期的な波及効果のみをさすわけではない



1. 学習支援事業におけるロジックモデルの例

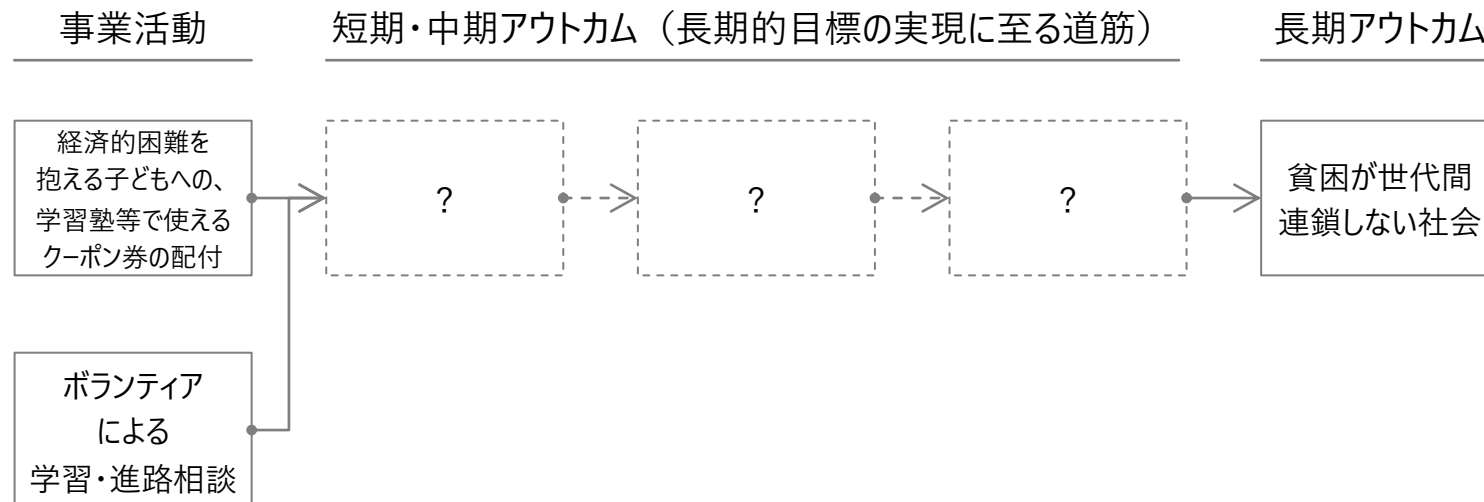


出所：G8 社会的インパクト投資タスクフォース国内諮問委員会（2016）「社会的インパクト評価ツールセット：教育」を参考に作成

社会的インパクトマネジメントのための評価：ロジックモデル

よくあるケース①

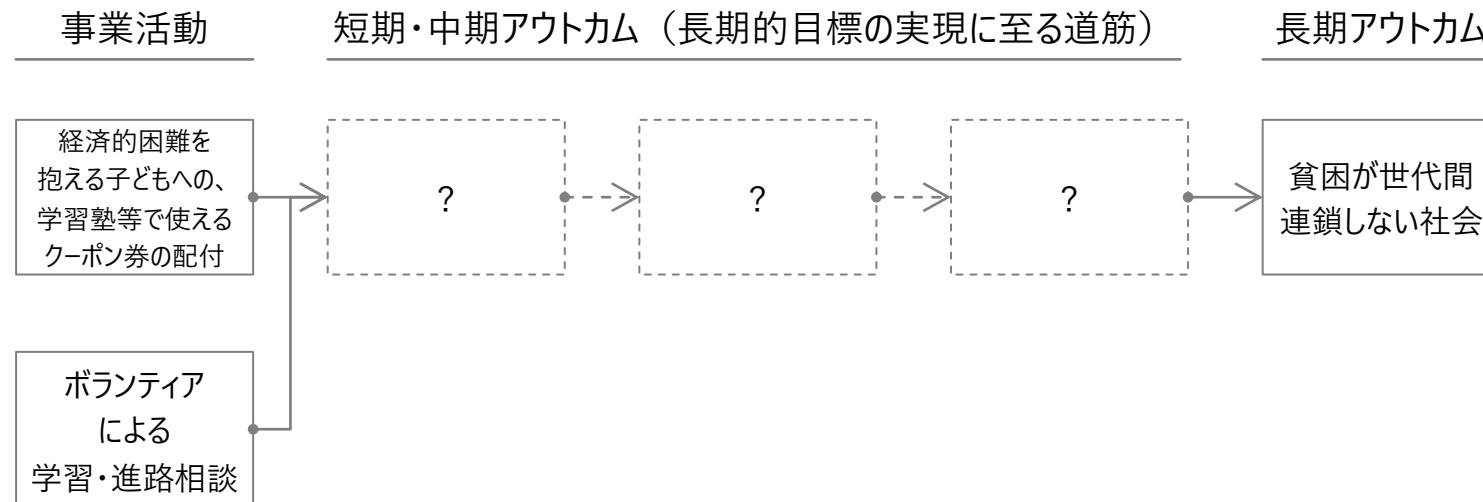
事業の長期的目標と事業の活動内容は組織で共有されているけれど、「なぜこの活動をしなければならないのか、本当にこの活動で長期的目標を実現できるのか」は組織できちんと共有できていないかも…



社会的インパクトマネジメントのための評価：ロジックモデル

よくあるケース②

事業をどの程度実施したかは明確だけど、「事業を実施した結果、長期的目標の実現に近づけたのか、より長期的目標に近づくために何をしたら良いか」は見えず…



指標の例

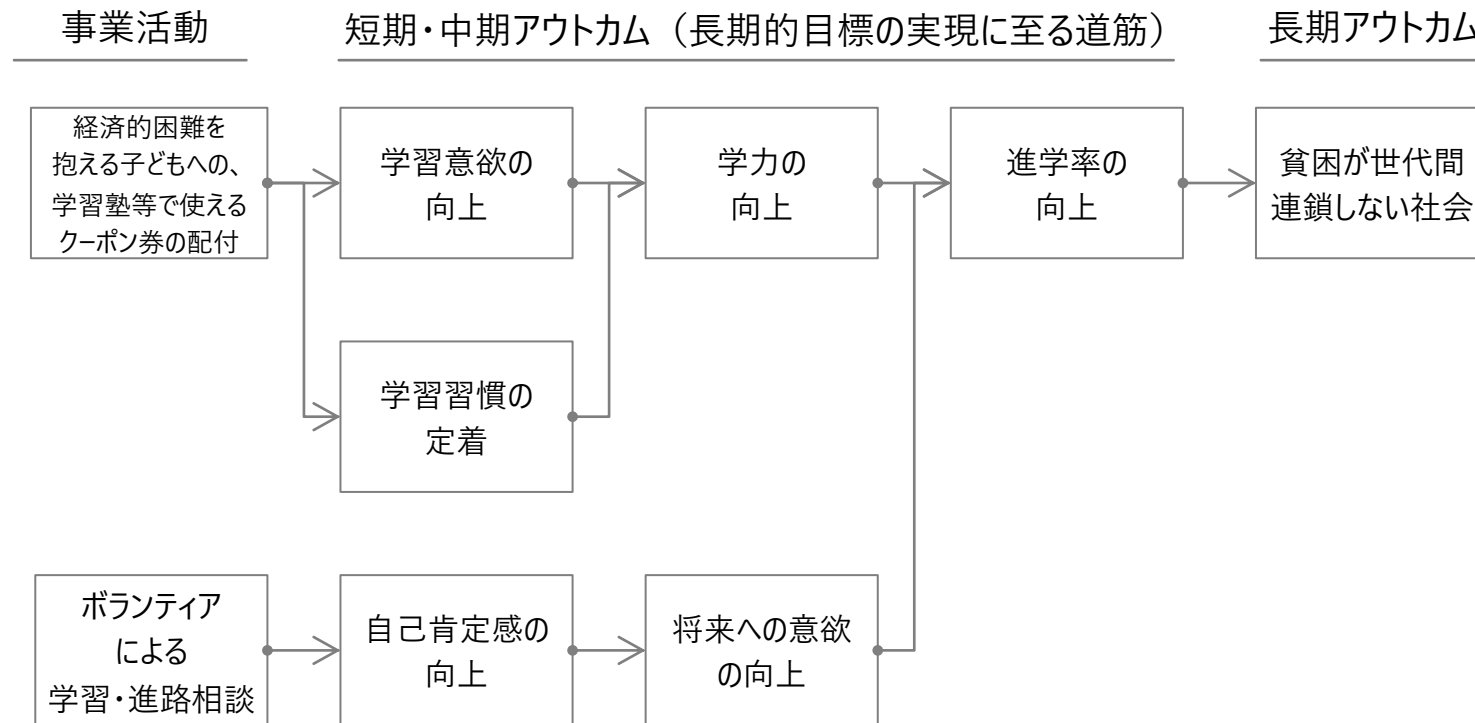
- クーポン券配付数
- 大学生ボランティアの相談受付件数



社会的インパクトマネジメントのための評価：ロジックモデル

社会的インパクト評価をすることで

事業の計画時に、長期的目標の実現に向けた道筋を事前に明確化する

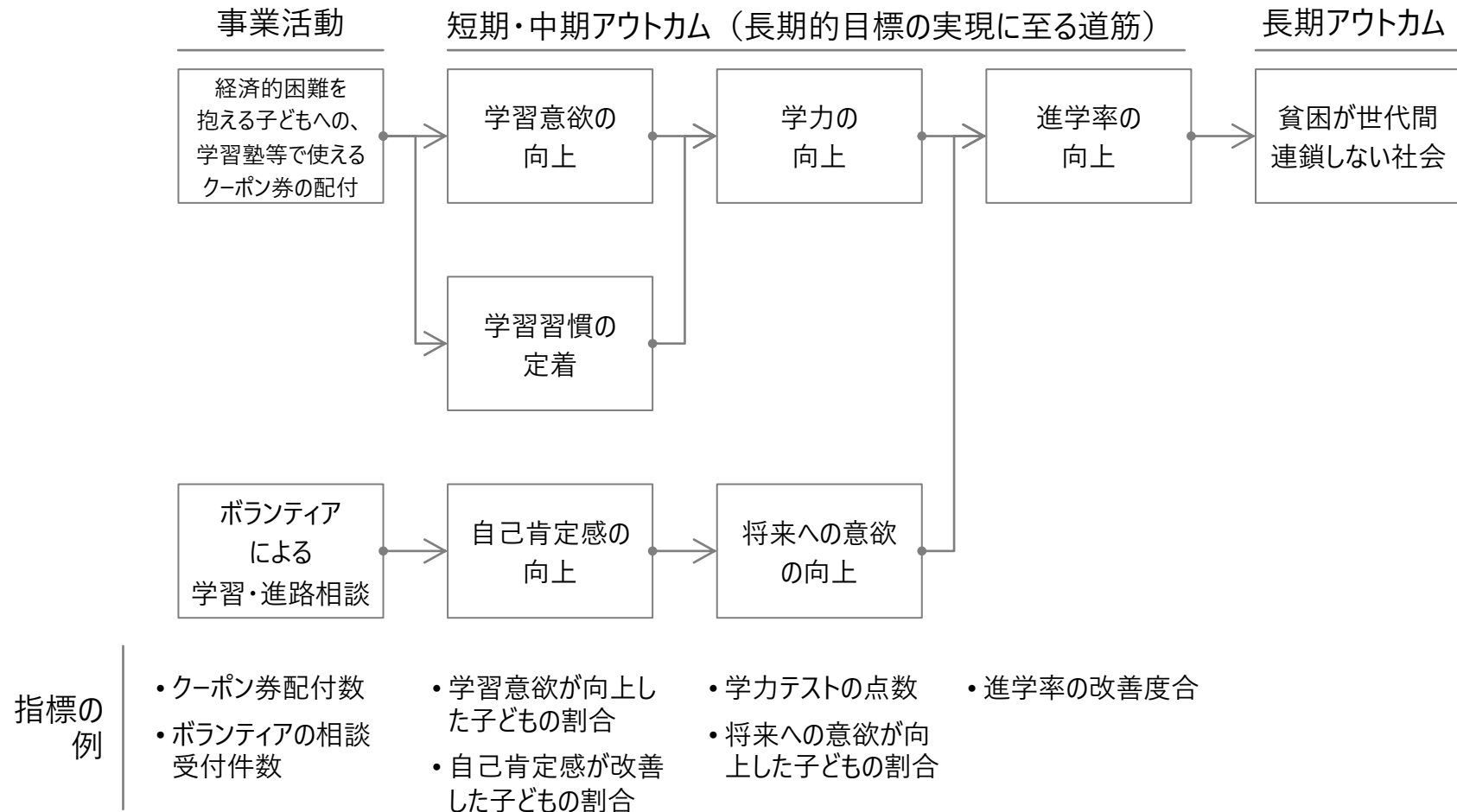


組織内部で「何を」、「どのように」、「なぜ」達成しようとしているのかを
きちんと共有することができる

社会的インパクトマネジメントのための評価：ロジックモデル

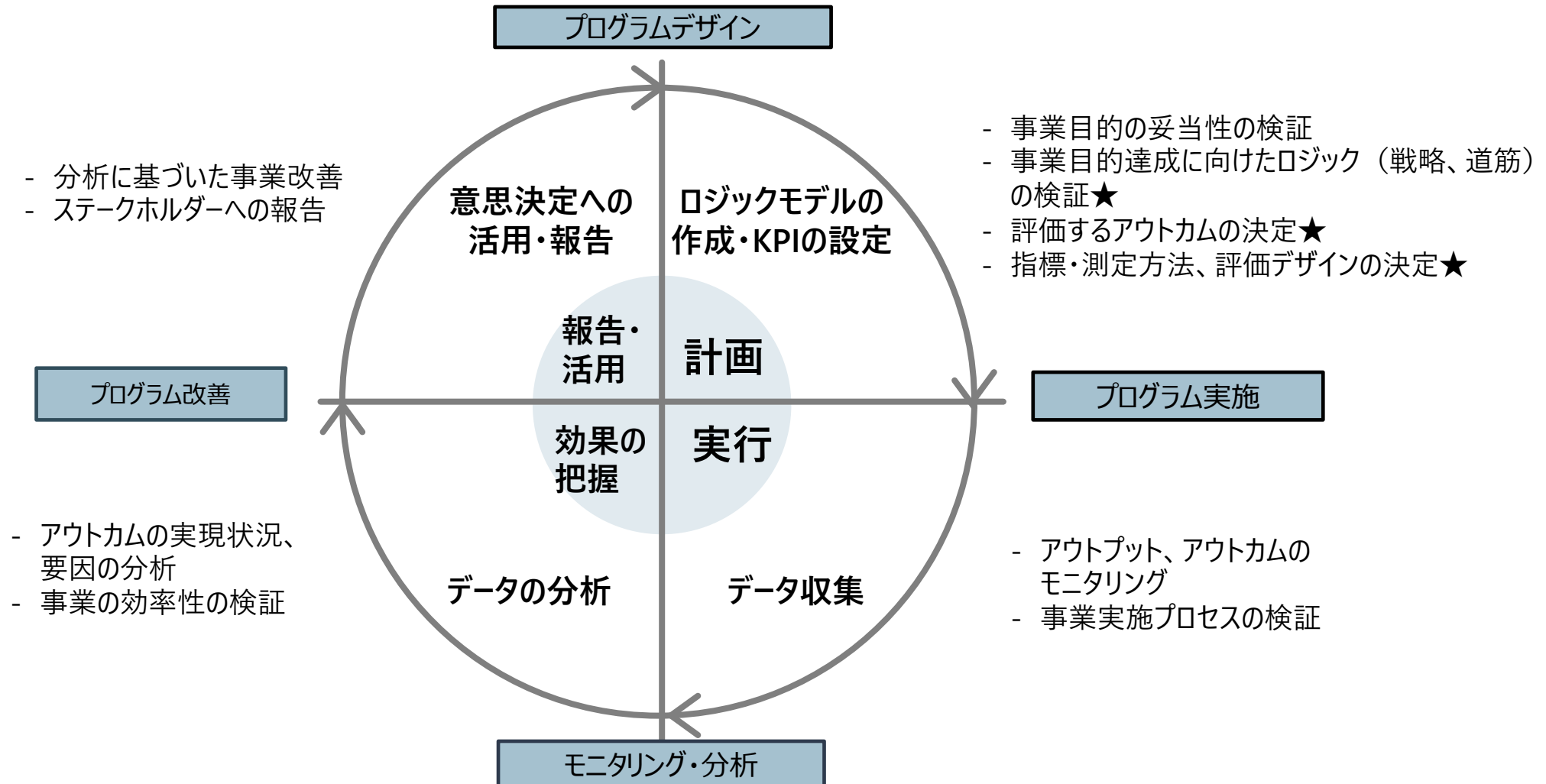
社会的インパクト評価をすると。。

長期的目標の実現に至る道筋の変化についても指標設定、進捗確認できる問題があれば改善につなげることができる



社会的インパクトマネジメント (事業者)

事業の改善や説明責任の履行等、**事業のマネジメントへの活用を目的**とし、事業の効果に関する情報を可視化する**一連のプロセス**

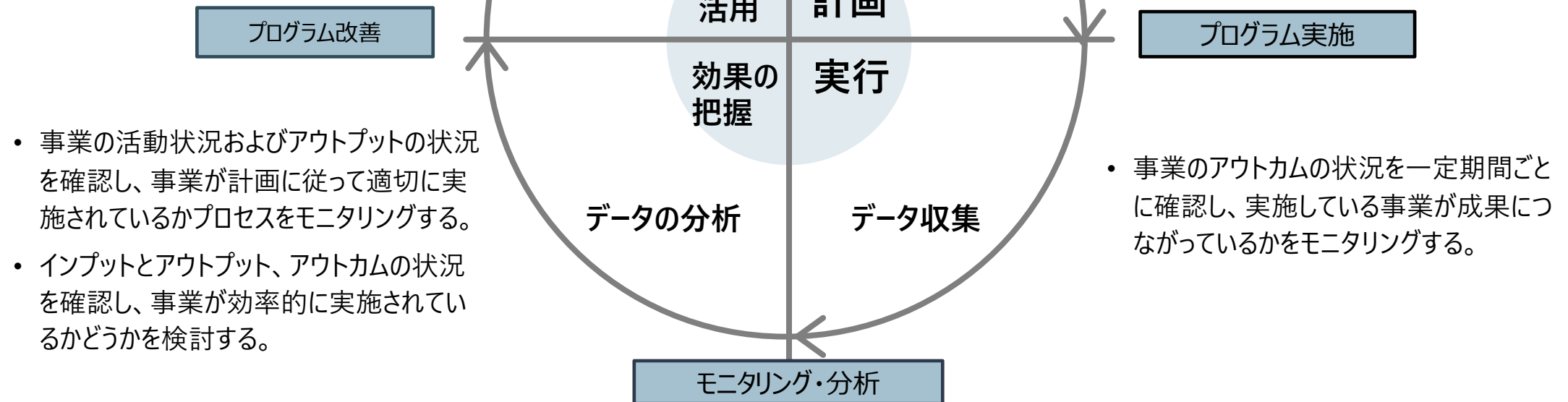


社会的インパクトマネジメント (資金提供者)

事業の改善や説明責任の履行等、**事業のマネジメントへの活用を目的**とし、事業の効果に関する情報を可視化する**一連のプロセス**

- モニタリングの結果を定期的にステークホルダー間で共有し、その結果に基づき支援先事業の改善を支援する。
- 事業の実施プロセス、アウトカムの状況等について、一定期間ごとにステークホルダーへ報告、発信する。

- ロジックモデル等を事業者と協働して作成し、事業内容を理解する。
- 事業が対象とする社会課題、具体的な受益者を確認し、事業の必要性や妥当性を検討する。
- ロジックモデル等に基づき、対象とする課題の解決にとって、事業内容が有効なものかどうかを検討する。



- 事業の活動状況およびアウトプットの状況を確認し、事業が計画に従って適切に実施されているかプロセスをモニタリングする。
- インプットとアウトプット、アウトカムの状況を確認し、事業が効率的に実施されているかどうかを検討する。

- 事業のアウトカムの状況を一定期間ごとに確認し、実施している事業が成果につながっているかをモニタリングする。

「社会的インパクトマネジメント」とは

■ 定義

事業運営により得られた社会的な効果や価値に基づいて、事業改善や意思決定を行う、事業の社会的インパクトの向上を志向するマネジメントのこと

■ 目的

社会的インパクト・マネジメントの実践は、以下を目的にしています。

1. 事業者の学びによる事業改善の促進

2. ステークホルダーの意思決定や事業改善プロセスへの参加

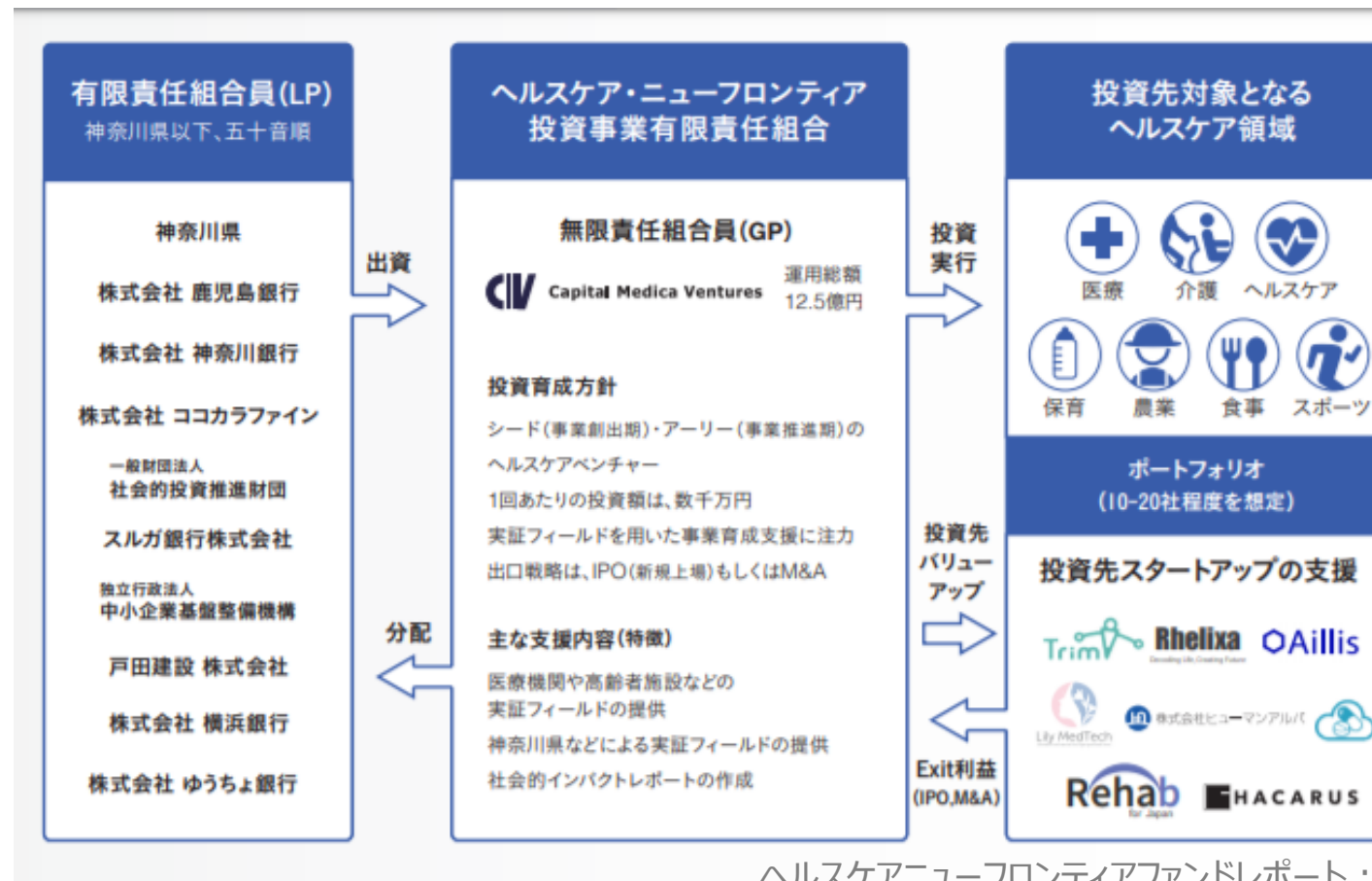
3. 社会課題解決と社会価値創造、そのための知見の蓄積

ここまででご質問はございますか？

次は、事例に入ります。

事例紹介：ヘルスケアニューフロンティアファンド




- 神奈川県が推進する健康寿命の延伸と未病・最先端医療分野の産業創出等を通じた社会課題解決を目的として設立されたベンチャーキャピタルファンド

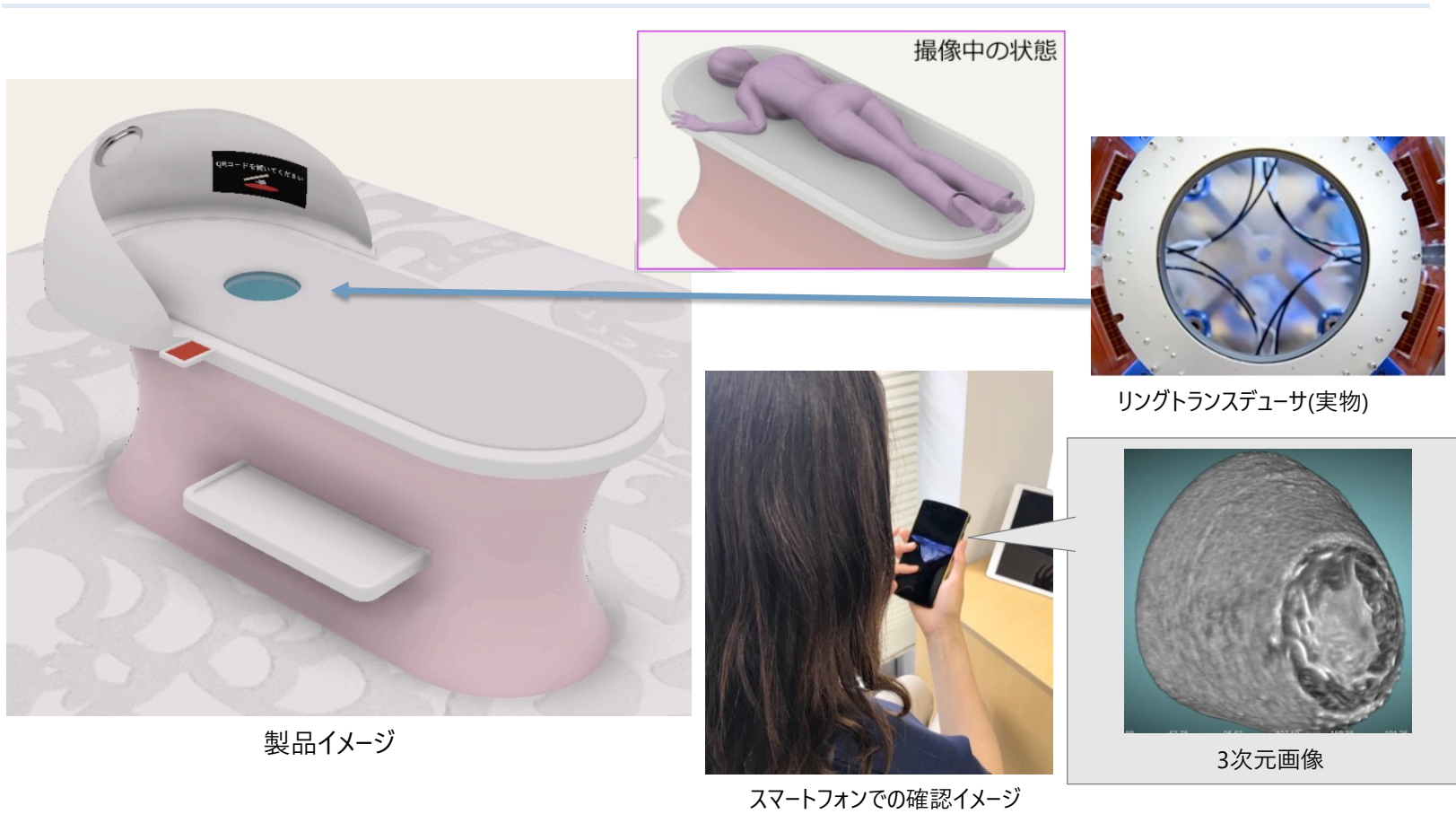


ヘルスケアニューフロンティアファンドレポート：

https://www.pref.kanagawa.jp/documents/13136/hnf2018_final.pdf

事例紹介：ヘルスケアニューフロンティアファンド

社名	取り組む社会課題	事業内容
<p>株式会社Lily MedTech</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 乳がん検診受診率の向上、乳がんの早期発見。 2016年度の乳がん検診受診率は約36%（欧米は70%～80%）。一方で、早期発見（0期、1期）した場合の10年生存率は約90%以上。 	<ul style="list-style-type: none"> 超音波乳がん診断装置「リングエコー」の製造、販売。 自動計測により、痛み・被ばくなく、技師に依存することなく高精度にがん発見の撮像が可能。 マンモグラフィーでは乳がんを判別しづらい高密度乳腺の乳房でもがんを判別しやすい。
<p>株式会社Rehab for JAPAN</p> 	<ul style="list-style-type: none"> デイサービス施設における介護人材（リハビリ専門職）の不足。 デイサービス利用者数2百万人に対してリハビリ専門職約4,300人。 	<ul style="list-style-type: none"> デイサービス向けリハビリプログラムの自動提案ソフトウェア「リハプラン」の販売。 介護報酬の請求に必要な個別機能訓練計画書も自動作成。
<p>Trim株式会社</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 乳幼児連れ外出時の負担の軽減。 授乳スペースが圧倒的に不足。毎年の出生数約100万人に対して、授乳室は日本全国で約18,000か所。約100人の赤ちゃんに1つという状況。 	<ul style="list-style-type: none"> 移動式ナースングルーム「mamaro」の製造・販売。 授乳室がない商業施設や公共交通機関に、少ないスペース（畳約1畳分）でかつ安価に設置可能。



製品イメージ

撮像中の状態

リングトランスデューサ(実物)

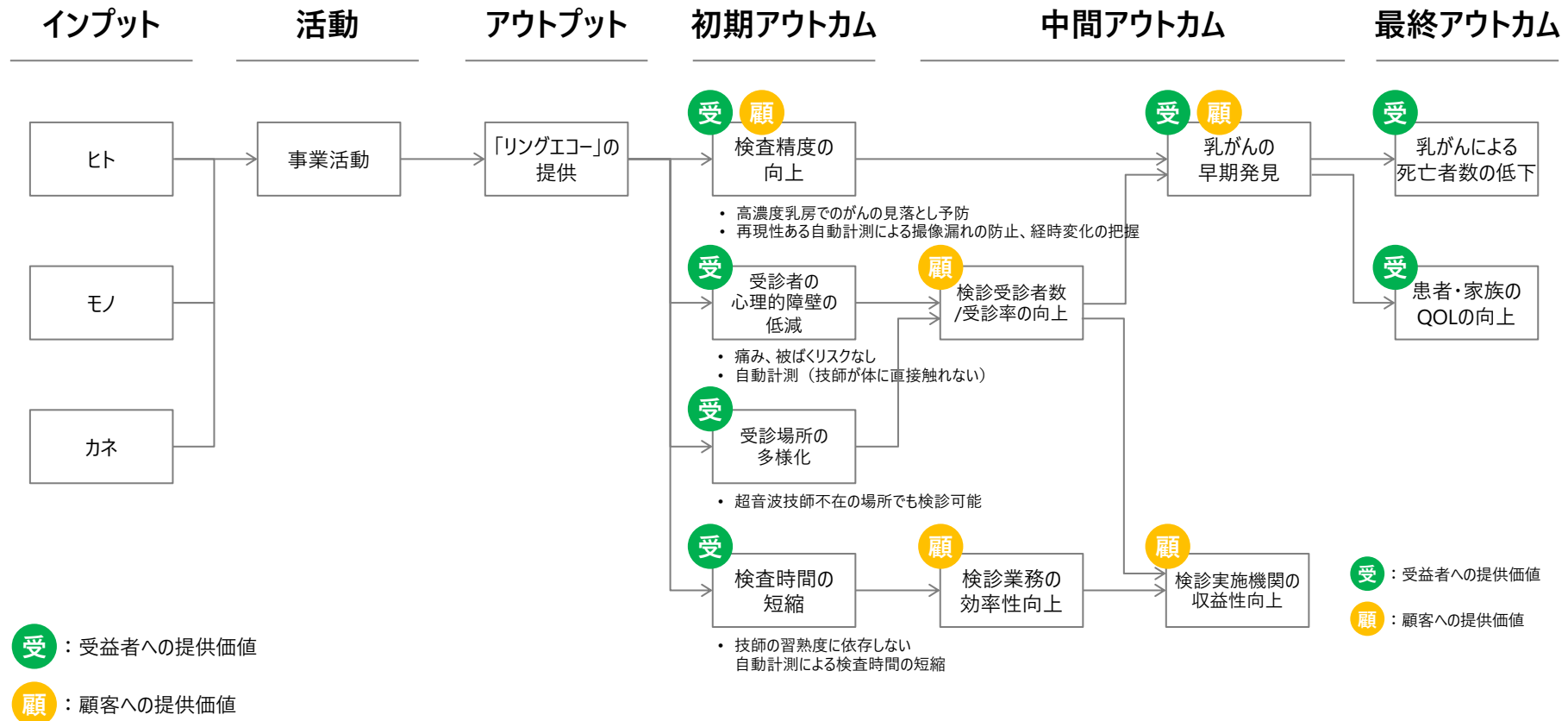
3次元画像

スマートフォンでの確認イメージ

ロジックモデル例：株式会社Lily MedTech

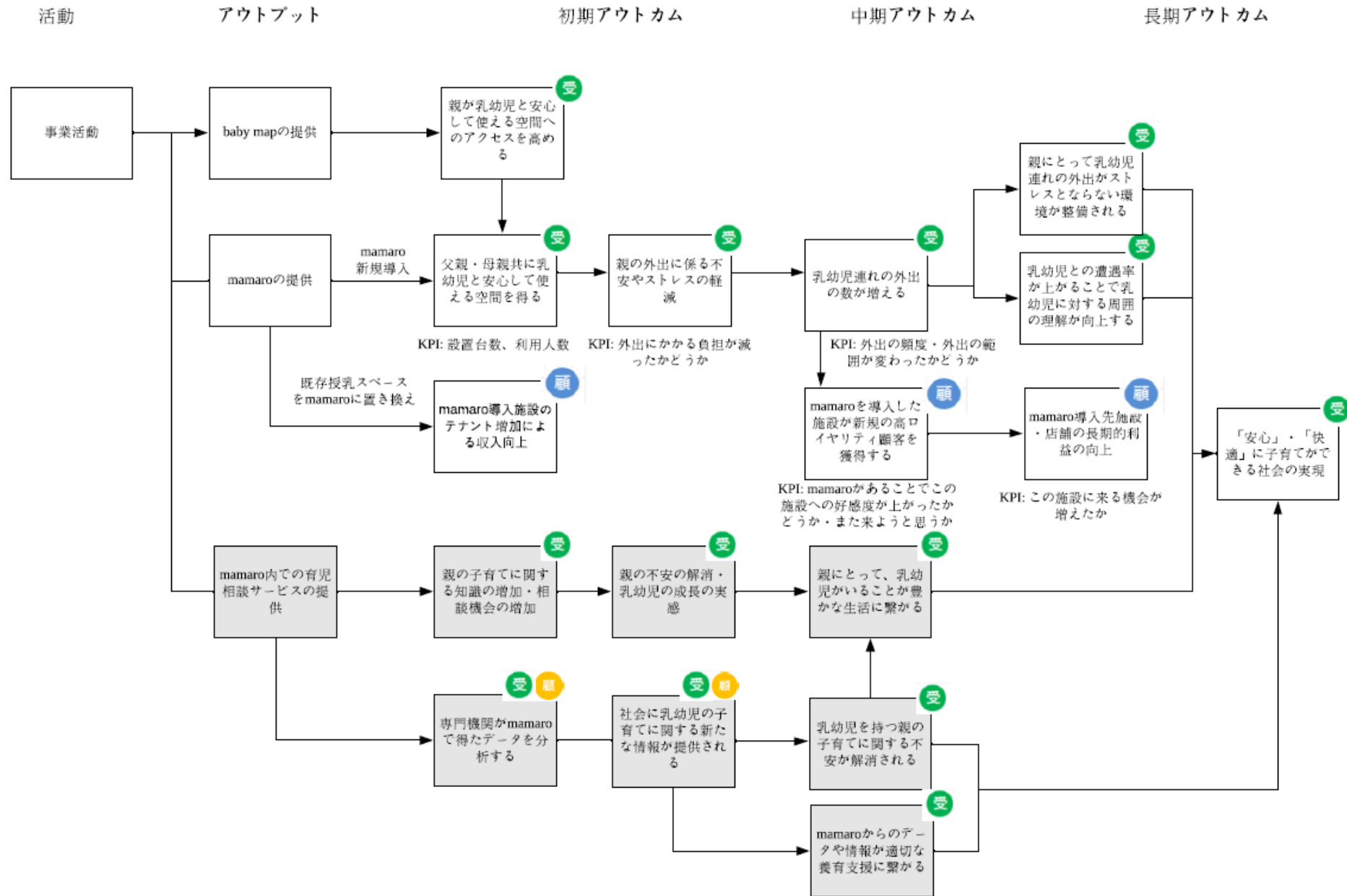


Lily MedTech
will realize a world without the word "Fight against breast cancer"





ロジックモデル例：Trim株式会社（ドラフト）



株式会社 ヒューマンアルバ

株式会社ヒューマンアルバ

設立 2017年4月
資本金 32,500千円
従業員 7名

事業概要

「人生の再出発」に寄り添う。

あらゆる依存症を抱えた人々の回復を支援する施設「アルバ」は、依存症専門の回復プログラムを1年～2年(※個人差あり)かけて取り組み、就職を含むその後の社会復帰までサポートします。依存症で苦しんだ経験をもつ専門スタッフを中心に、年齢・依存症の種類関係なく、快適にサービスをご利用頂ける環境を整えています。

プログラム概要

① 依存症回復プログラム

依存症は本人の意志の強さで治せるものではありません。精神の病気であるため、専門の治療・回復プログラムの受講が必要です。当社では、依存症回復先進国であるアメリカを始め、世界基準の回復手法を導入し、回復をサポートします。

② 住居

通院では回復が難しいと判断された方については当社で回復に専念するための施設を用意し、宿泊型のプログラムを提供します。

③ 教育・育成支援

依存症からの回復後も安定した生活を送るための人間教育をはじめとした専門プログラムを用意。社会復帰後も自立して生きていくために必要となる問題解決能力を養います。



今後展開予定の施設イメージ

社会課題「依存症患者に対する効果的な回復・自立支援サービスの供給不足」

ギャンブル依存症
320万人

薬物使用経験者
約 216万人

アルコール依存症
107万人

アルコール依存症のうち回復プログラム利用者は全体の
約 1%

依存症問題の特徴

社会の理解が進んでおらず、偏見が強い。
病気、精神疾患と認識されていない、病院に行かない。
寛恕はできないが、依存を断ち切ることは可能。
依存対象物と距離を保つためには、自助グループ(回復プログラム)につながり続けることが必要。
参考 <https://www.ncaa-japan.jp/pdf/document/12.pdf>

事業の提供価値

ヒューマンアルバが提供する各種トレーニングを通じて社会性を改善することによって社会復帰・自立を促進し、依存症患者本人と家族のQOL(生活の質)を改善し、ひいては依存症患者に係る社会保障費の適正化を期待する。



「回復」の定義

回復の定義は学術・依存症の種類によって様々なため、世界的に「回復」の定義は定まっていません。回復の定義に関して様々な研究がなされている一方、国内における効果測定に基づいた回復プログラムの提供はまだ少ないという状況です。

「アルバ」では海外文献等、リサーチを通じて「身体性」「心理・精神性」として「社会性」を3つの柱にす。その下に120項目を置きました。



中領域の例

心理・精神性

■ 心身の健康メンタルヘルス 一時的なメンタルヘルス、自傷、対人能力、自尊、自分を信じる心、自己肯定感、羞恥、自己恥感、自責、感情のバランス、ストレス管理、自己愛護、軽減された不安、過去のトラウマの処理、責任の受容、感情のマネジメント
アンダー側: 精神的回復について治療を受けることを本人がどれだけ希望しているか、依存行動を起こさずに問題に対処する能力の高さ、自己効力感、精神障害による情緒変化を受け取りの容易さ、等

■ フューリング 葛や夢の意識の低下、将来への前向きな見通しの探求、スティーグラー入居感を感じずオープンに話せること
アンダー側: 自身のオクティオプラフに対する満足度、将来に対する前向きな希望の有無

■ 自己認識 志・精神性: 抱えていない状態へのアイデンティティのシフト、自己認識の向上、アイデンティティの明確化、目的のある人生を生きていくこと、現実的なゴール設定、夢のあるかつ現実的な計画の策定、精神的なセルフイメージの改善、希望の獲得
アンダー側: 人生の充実度の自己評価、人生における現実的なゴールの有無

社会性

■ 関係性: 家族(パートナーや子どもを含む)との関係性の改善、回復状態にある仲間との関係性の改善、社会的な支離の増加、自立性の向上、ネガティブな関係からの脱却、適切な関係性の構築、相互扶助、他人への感謝の向上
アンダー側: 過去30日間で家族と深刻な衝突があった日数、友人からのサポートに対する満足度、現在の関係性(パートナー、子供、両親、友人等)の満足度

2018年度活動ハイライト

2018年度は、1つ目の依存症回復施設「アルバ」の運営がスタートしました。国内の回復施設の見学・ヒアリング、国内外の依存症回復支援プログラムを研究、依存症支援の第一人者の権威を顧問に迎えるなど、質の高いサービスを提供できるよう準備を重ねました。

① 病院との連携について

パートナーシップ: 回復のプロセスにおいて病院での医師行為を経て回復を目指す方に対してサービスを提供
病院内へ向けて社会復帰プロセスの周知を行う院内プログラムの実施

② 施設へのこだわり

より多くの方に気軽に「アルバ」を利用いただくため、外観や内装を工夫し、従来の福祉施設のイメージを良い意味で覆切るような施設づくりを工夫しています。

VOICE

倉西 隆男 様

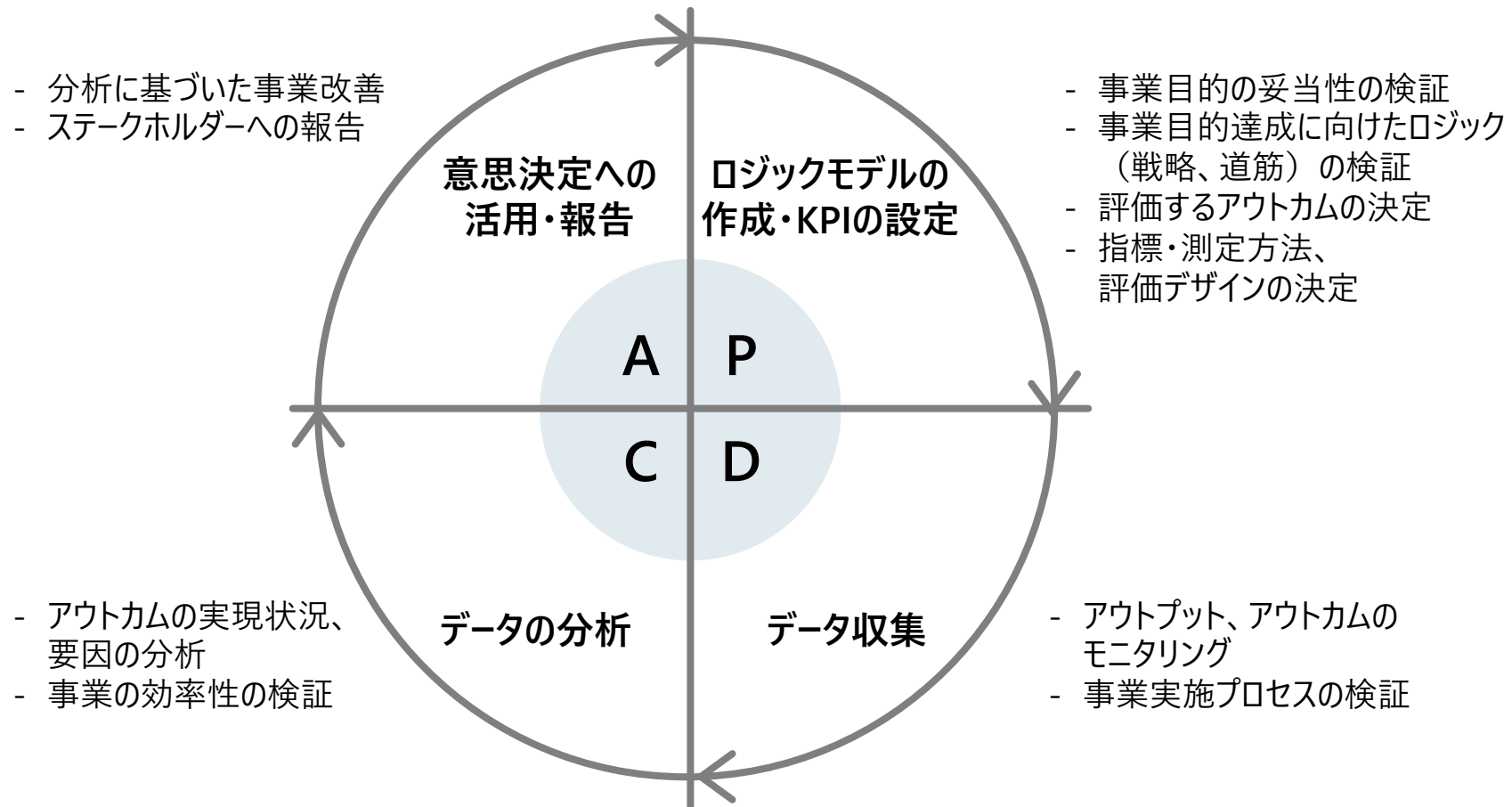
公益社団法人 精神科福祉社会福祉士会 精神科地域生活支援生活支援センター 社会福祉士

年齢・性別問わず、依存傾向のある方を幅広く受け入れてくれるので助かっています。

高齢で、ギャンブル依存傾向のある前科3回の方のケースでは、施設所内の面談から住居の設定、生活環境の整備、通院先の同行、夜間でのトラブル対応など、本人の回復に向けたサポートを全面的にお願ひできています。本人も「アルバ」が気に入ってくれたようで、「アルバ」卒業後も関わりたいと言っています。

事例紹介：ヘルスケアニューフロンティアファンド

インパクトマネジメントの実施で事業の提供価値を高める



「社会的インパクトマネジメント」とは

■ 定義

事業運営により得られた事業の社会的な効果や価値に関する情報にもとづいた事業改善や意思決定を行い、事業の社会的インパクトの向上を志向するマネジメントのこと

■ 目的

社会的インパクト・マネジメントの実践は、以下を目的にしています。

1. 事業者の学びによる事業改善の促進

2. ステークホルダーの意思決定や事業改善プロセスへの参加

3. 社会課題解決と社会価値創造、そのための知見の蓄積

ここまででご質問はございますか？

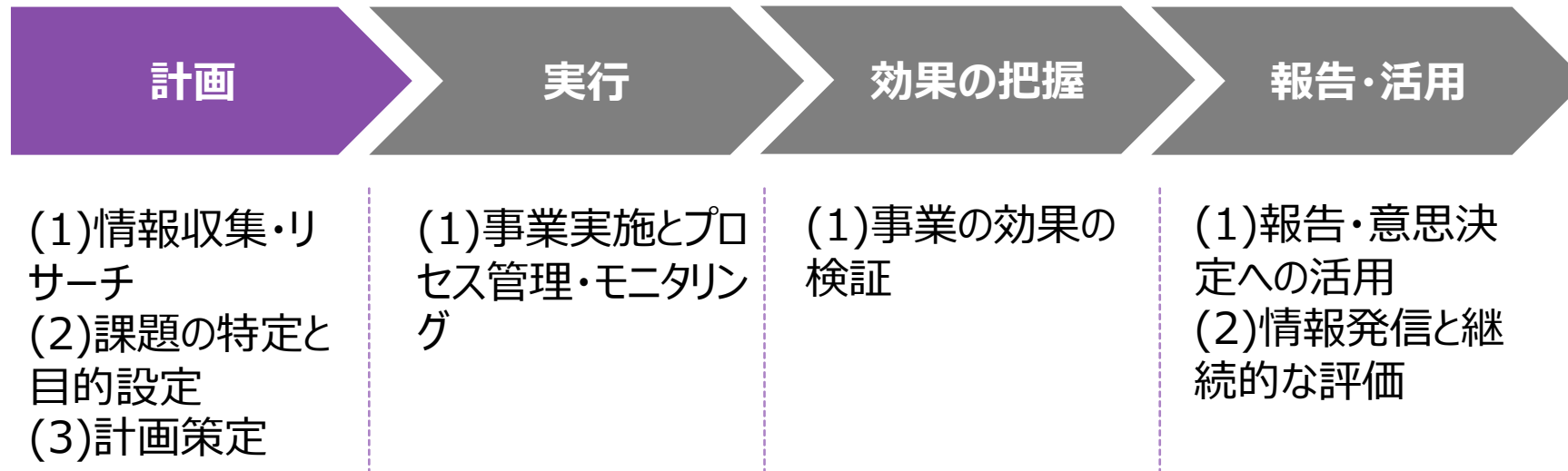
次は、「社会的インパクトマネジメントの4つのプロセス」です。

「社会的インパクトマネジメント」の4つのプロセス

- ステージ1「計画」
- ステージ2「実行」
- ステージ3「効果の把握」
- ステージ4「報告・活用」
- 4ステージを支える要素「組織文化・ガバナンス」

4つのステージ

1. 計画 (Plan)



ステージ1. 「計画」

事業の計画を立てるステージは、大きく3つのステップに分かれています。

ステップ	作業内容
1. 情報収集・リサーチ	事業分野における課題や外的環境の変化、ステークホルダーの活動、それまでの取り組みの蓄積からわかっている知見など、事業運営上必要な情報の収集を行う。
2. 課題の特定と目的設定	情報収集・リサーチの結果をもとに、解決を目指す社会課題や生み出したい社会価値の背景やニーズを検討し、取り組むべき課題を特定する。それらの内容の妥当性について検討した上で、事業目的を設定する。
3. 計画策定	実施する事業内容と事業目的との整合性を検討し、計画を策定する。社会課題解決や社会価値創造にいたる道のりと必要な資源について整理し、事業目的を達成する上で重要となる具体的な目標・成果（アウトカム）を明確化・特定化する。その実現のために必要なアクションを設定するとともに、それらが事業目的と照らし合わせて妥当なものかどうかを検討する。その上で事業計画及び評価計画をできるだけ同時に策定する。

ステージ1-1. 情報収集・リサーチ

<p>作業内容</p>	<p>事業分野における課題や外的環境の変化、ステークホルダーの活動、それまでの取り組みの蓄積からわかっている知見など、事業運営上必要な<u>情報の収集を行う。</u></p>
<p>作業例</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 事業の想定対象者にインタビューを行い、課題の背景、問題の所在、具体的ニーズなどを確認する。 • アンケートなどによって、事業の想定対象者を含むステークホルダーの現状認識、意識、意見・希望、見通しなどに関する情報収集を行なう。想定対象者を取り巻くステークホルダーにインタビューを行い、ステークホルダーを洗い出し、それぞれの関係性を分析する。 ⇒通常、事業を行っている段階で既に実施済み。今回は、インタビューの結果NPO事業者さんの課題を解決するためにはインパクトマネジメントが必要である。故に社会的インパクトマネジメントを普及させるという事業に取り組む。という結論に達した。 • 学術研究や他団体の事業報告書などから情報を収集する。 ⇒海外事例から、海外はどのようにインパクトマネジメントを普及したのか調査する。

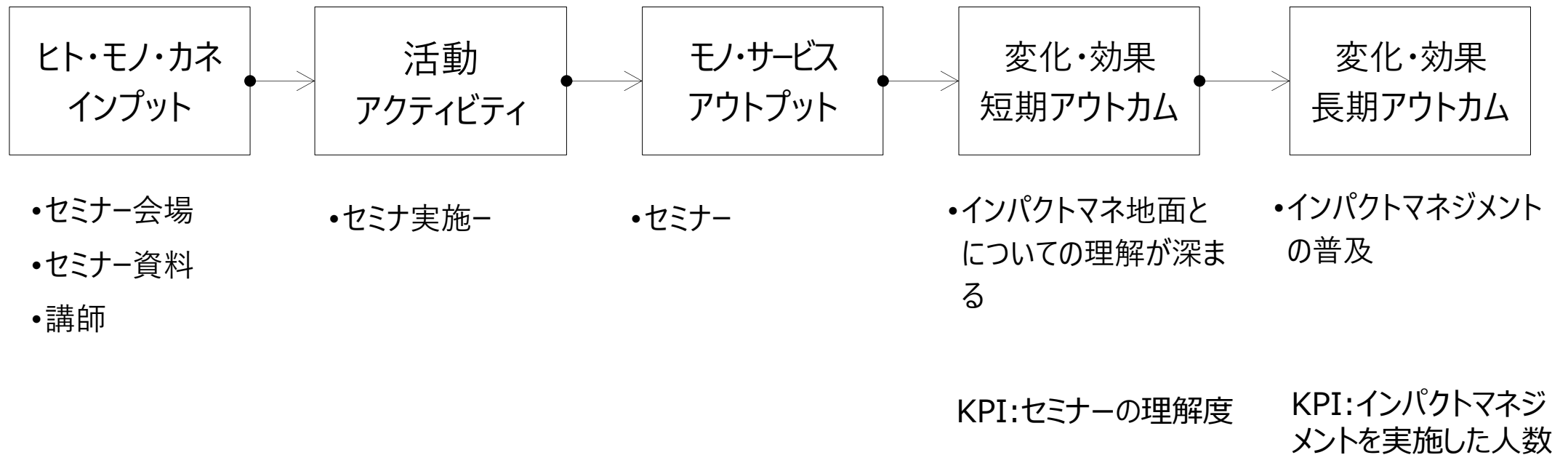
ステージ1-2. 課題の特定と目的設定

作業内容	<p>情報収集・リサーチの結果をもとに、解決を目指す社会課題や生み出したい社会価値の背景やニーズを検討し、<u>取り組むべき課題を特定</u>する。それらの内容の妥当性について検討した上で、<u>事業目的を設定</u>する。</p>
作業例	<ul style="list-style-type: none"> <p>問題分析と問題定義：できるだけ具体的なレベルでいかなる問題への取り組みを実施したいかを定義する。その問題がいかなる社会の構造・力学により生まれているのか、なぜ解決できていないのかを検討し、いかにそれを解決したいかを明確にする。これらの作業を行う場合は、<u>システムマップ</u>などの手法を活用し、問題を生起させている社会構造を分析・把握できるようにする。</p> <p>⇒各団体がインパクトマネジメントを行っていない理由、その問題の構造を調べる。例) インパクトマネジメントをそもそも知らない。できる人がいない。実践しても意味がないと思っている。Etc</p> <p>レバレッジ選定と構造化：その社会課題を効果的に解消できるレバレッジポイントを見つけ出し、構造を変化させられる取り組みを考える。</p> <p>⇒「そもそも知らない」という問題を解消すればインパクトマネジメントは普及する。勉強会やセミナーがあれば良いのではないかという結果にたどり着く。</p>

ステージ1-3. 計画策定

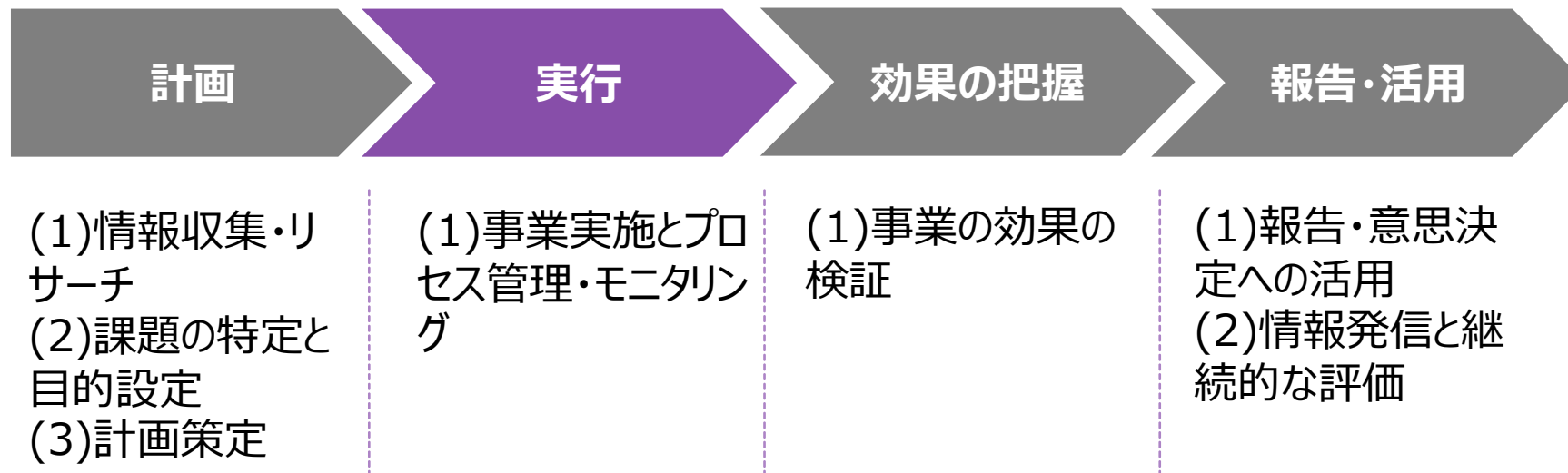
<p>作業内容</p>	<p>実施する事業内容と事業目的との整合性を検討し、計画を策定する。社会課題解決や社会価値創造にいたる道のりと必要な資源について整理し、事業目的を達成する上で重要となる具体的な目標・成果（アウトカム）を明確化・特定化する。 その実現のために必要なアクションを設定するとともに、それらが事業目的と照らし合わせて妥当なものかどうかを検討する。その上で事業計画及び評価計画をできるだけ同時に策定する。</p>
<p>作業例</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ロジックモデルやセオリー・オブ・チェンジなどのツールを用いて因果関係の整理や事業戦略を図示することで、目的と手段の関係性についての妥当性を検証する。 • インプット調達計画：事業計画に沿って、インプット（ヒト・モノ・カネ）を調達する道筋をつける。 • モニタリング計画：アウトプット、アウトカム項目ごとの指標にしたがい、測定方法を定め、データ収集方法を定める。 <p>以上その他の作業をもとに、</p> <ul style="list-style-type: none"> • 評価目的、評価設問の設定 • 評価計画の策定（※巻末の評価計画フォーマットを参照） <p>をまとめる。</p>

ロジックモデル



4つのステージ

2. 実行 (Do)

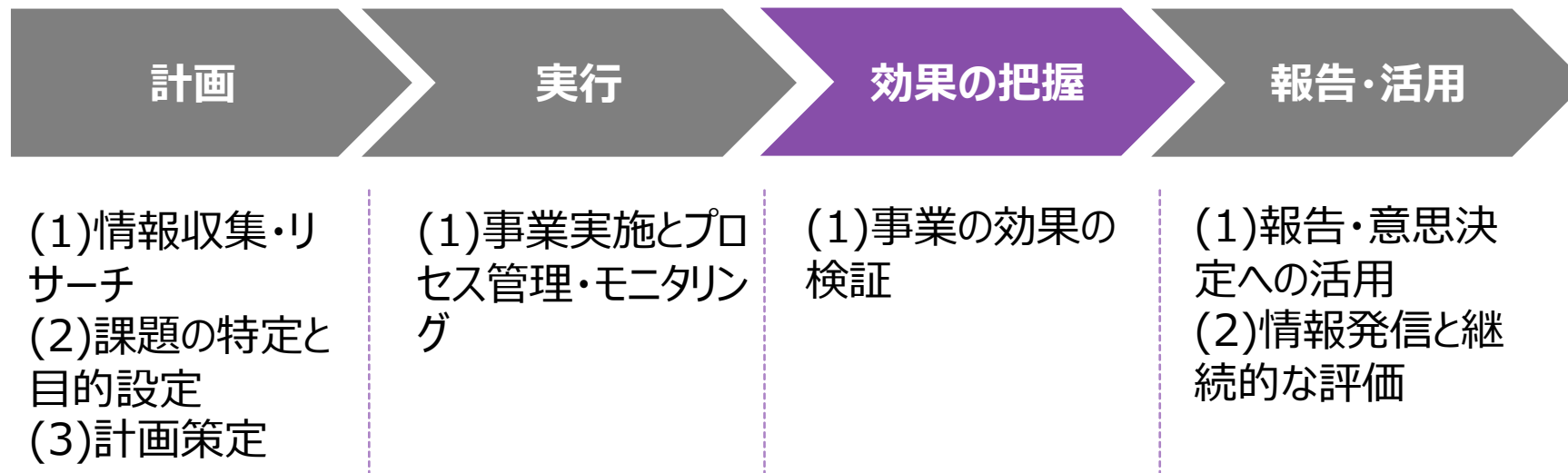


ステージ2. 「実行」 事業実施とプロセス管理・モニタリング

作業内容	<p>事業を実施する。</p> <p>実施にあたっては、事業は計画どおり実施されたか、事業による結果（アウトプット）は出ているかを確認するプロセス管理・モニタリングを行う。併せて、実施体制は適切か、アウトプットの生成に影響を与えた貢献・阻害要因の検討も行う。</p> <p>効果的なモニタリングには、計画に沿った事業全体の工程管理、予算管理に加え、第3ステージ以降の作業に役立つように、データの収集・蓄積に努める。</p>
作業例	<ul style="list-style-type: none"> 事業実施において、想定された事業対象者・受益者にサービスが届いているか、十分な参加が確保されているかをチェックする。 組織内部の担当者間の役割分担、指示系統が有効に機能していることに注意を払う。 モニタリングをしながら、アウトプットの記録を整理し、蓄積を行う。 <p>⇒セミナーを実施する。参加者人数を記録する。参加者の様子を注意深く観察しながらテーマについての理解が深まっているかどうか確認し、理解が追いついていない人に対して適宜フォローを入れる等。</p>

4つのステージ

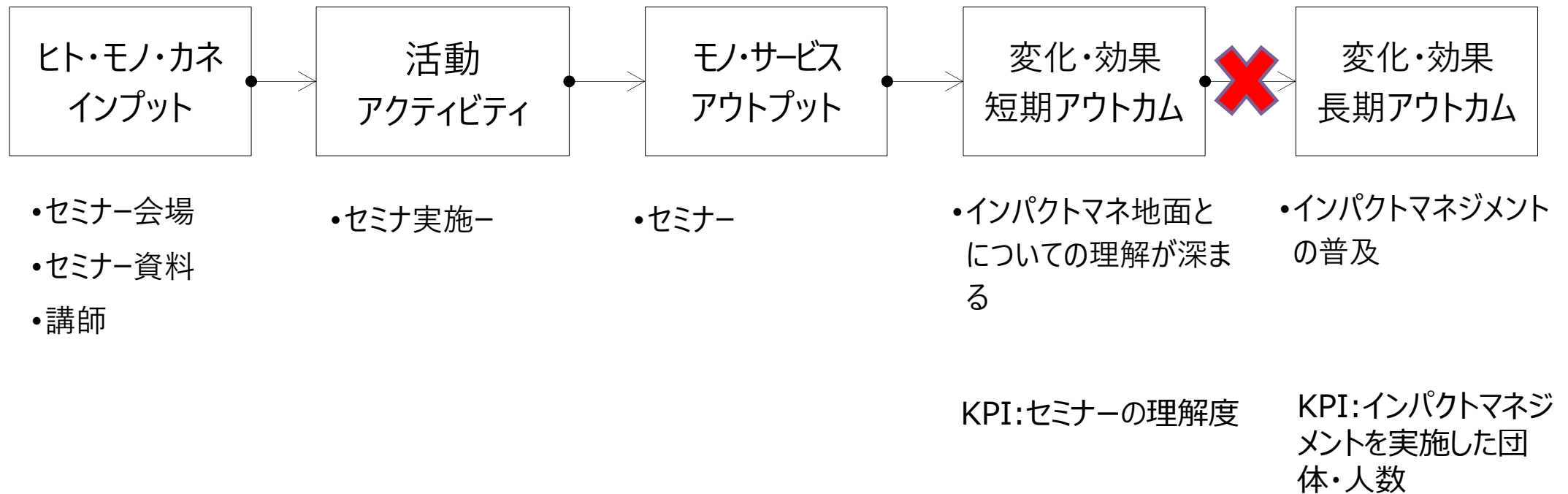
3. 効果の把握 (Assess)



ステージ3. 事業の効果の検証①

<p>作業内容</p>	<p>収集したデータの検証・分析を行い、事業実施により実際にどのような変化が生じたかを確認する。また、必要に応じて、投入されたインプットとアウトカムとを比較することで事業の効率性を確認する（その1）。</p>
	<p>i データ検証・分析／指標・測定方法の有効性の検証</p> <ul style="list-style-type: none"> 設定した成果目標に到達しているのか、想定した成果が発現しているかを確認する。もし成果が確認されなかった場合は、阻害要因は何かを分析する。事業対象者・受益者の特徴、カテゴリー別に結果を分析し、目標の見直しなどを行うことなどを検討する。 使用している指標や測定方法が有効なものであるかを確認する。<u>変化を的確に捉えられているか、新たな指標が必要なアウトカムはないか、などを検討する。</u> 指標は他団体や他事業でも共通して使用しているものがあればそれらを活用し、比較検証が行えるようにする。 <p>⇒アンケートを実施してセミナーの理解度を確認する。</p>
<p>作業例</p>	<ul style="list-style-type: none"> 計画段階で描いたロジックモデルやセオリー・オブ・チェンジに表わした<u>因果関係や事業戦略に照らし合わせて、計画のロジックが正しかったか</u>を検証する。 用いた指標で意図した成果を測ることができたか、ほかにより適切な指標があったかを検討する。 投入したインプットは、意図した成果に照らして適切だったか、投入の仕方やタイミングは適切だったか検討する。 <p>⇒理解度は高かったのにインパクトマネジメントが普及しない・実践者が増えない。なぜ？理解度高いからと言ってインパクトマネジメントは普及しないのではないかという仮説を持つ。</p>

ロジックモデル



ステージ3. 事業の効果の検証②

作業内容	<p>収集したデータの検証・分析を行い、事業実施により実際にどのような変化が生じたかを確認する。また、必要に応じて、投入されたインプットとアウトカムとを比較することで事業の効率性を確認する（その2）。</p>
	<p>ii 重要視すべき変化・成果の検証</p> <ul style="list-style-type: none"> 収集したデータをもとに、ステークホルダーごとに、どの成果が重要であるか、インパクトを生み出しているかを検証する。事業を行わなかったケースを想定することも含め、事業のアウトカムを総合的に俯瞰できるようにする。
作業例	<ul style="list-style-type: none"> <u>事業による介入前（ベースライン）と介入後を比較検討してみる</u>（計画段階から前後比較の準備・作業を行っていた場合）。 事業による介入があった群となかった群を比較検討してみる（計画段階から「インパクト評価」の準備・作業を行っていた場合）。 事業対象者・受益者のなかで、実施した事業による正負の影響が大きかった層とそうでない層を峻別して、その違いがどこに起因するのか検討する。 その他のステークホルダーごとの事業の成果の大小のばらつきをチェックして、事業の成果に関する総合的な判断に活用する。 <p>分析例)</p> <p>⇒セミナーの何が良かった点・悪かった点を分析して次回の改善につなげる。</p> <p>⇒初めてのセミナーの場合、セミナー開始前と後でいくつ新しいNPOが新たにインパクトマネジメントを始めたか。毎年行っているセミナーの場合、去年と今年で比較してみる。昨年の方が多かった場合はその理由を分析。(説明の仕方を変えたからか？講師が違うからか？ Etc)</p>

ステージ3. 事業の効果の検証③

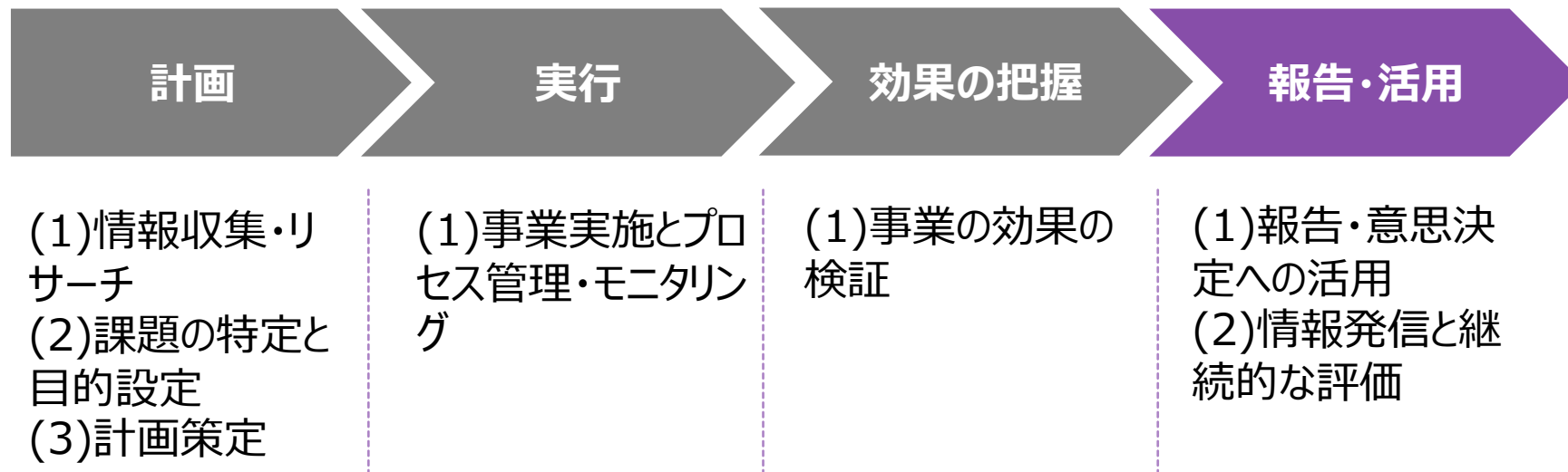
作業内容	<p>収集したデータの検証・分析を行い、事業実施により実際にどのような変化が生じたかを確認する。また、必要に応じて、投入されたインプットとアウトカムとを比較することで事業の効率性を確認する（その3）。</p>
	<p>iii 事業の振り返り</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業プロセスにおいて、<u>留意点、想定外の状況、予期しなかったインパクト、改善点、予算の使い方と効果、スタッフの学び、新たに登場した関係者、新たな課題などを振り返り、とりまとめる。</u>
作業例	<ul style="list-style-type: none"> 適切な話し合いができるような場を用意し、話し合いに参加すべきステークホルダーを特定し、効果的なファシリテーションを行う。 評価目的、評価設問に沿って評価結果を特定し、「インパクト・レポート」としてまとめられるように準備する。 <p>⇒セミナーを小グループに分けて各チームにファシリテーターを付けることで理解のレベルが上がる。などの学びを次に生かす。</p>

ステージ3. 事業の効果の検証④

作業内容	<p>収集したデータの検証・分析を行い、事業実施により実際にどのような変化が生じたかを確認する。また、必要に応じて、投入されたインプットとアウトカムとを比較することで事業の効率性を確認する（その4）。</p>
作業例	<p>以上の作業を経て</p> <ul style="list-style-type: none"> • 目標対結果の分析表 • 結果とその分析から得られた考察をまとめたレポート • 事業目標や事業の実施方法を変更するべきか否かの提案を作成できるようにする。 <p>⇒目標新たに100団体インパクトマネジメント実施に対して実際は何件だったか ⇒学びの洗い出し ⇒実施方法の見直し</p>
注意すべきポイント	<p>効果の検証を有効かつ有用なものとするために、以下の点に特に注意する。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 事業の成果を検討するだけの必要かつ十分なデータが収集されているか。また、データは客観性、偏りなどの観点から適切なものか。 • アウトプット指標に関するデータ、アウトカム指標に関するデータの峻別ができていないか。

4つのステージ

4. 報告・活用 (Report & Utilize)



ステージ4-1. 報告・意思決定への活用

作業内容	<p>分析結果は目的に応じて、評価報告書（「インパクト・レポート」等の名称を用いる）を通して内外で共有する。</p> <p>報告書から、今後の事業に反映できる内容をまとめ、団体内・関係者間で共有をする。また、データの分析結果から、より価値を生み出すために、事業の改善もしくは拡大の必要があるかの意思決定を行う。「正しい事業戦略になっているのか」という疑問が生まれた場合は、事業の中止を検討する必要もある。</p>
作業例	報告書のまとめ方として、「インパクト・レポート」アウトライン参照。

インパクト・レポート

分析結果を開示・報告し、意思決定へ活用することで事業の改善を図るために、事業目的やアウトカムの想定がインパクト向上のために正しかったかを確認し、次期の事業サイクル計画に向けての学びをまとめ、外部への報告、情報発信に活用する報告書。

インパクトレポートの基本構成 (推奨アウトライン)

- 1) どのような社会課題の解決を目指したか (**事業目標**)
- 2) その問題に対してどう取り組み、どんなステップを踏むことで問題解決に貢献できると考えたか (**セオリー**)
- 3) 具体的に何を行ったのか (**活動内容**)
- 4) その結果何を成し遂げたか (**成果・アウトカム**)
- 5) アウトカムを達成したと言える根拠 (**データ分析、アウトカム達成への当該事業の貢献度の検討**)
- 6) 評価結果からの学び、今後の改善のための教訓 (**振り返りポイント**)

ステージ4-2. 情報発信と継続的な評価

作業内容	取り組みの輪を広げていくために、得られた知見を可能な範囲内で内外に紹介する。また、今後の評価の計画について検討する。
作業例	<ul style="list-style-type: none">• 当該事業の成果についての資金提供者への説明や、将来の資金調達に向けた<u>情報発信に活用すること</u>を検討する。• 当該事業の成果について、<u>多様なステークホルダーと共有し、学びや教訓を確認すること</u>を検討する。• 経年におけるインパクトの測定を行うことを計画する。

4つのステージを支える要素 組織文化・ガバナンス

組織文化の醸成

インパクト・マネジメント・サイクルの実施のためには、インパクト・マネジメントを志向する組織文化の醸成が必要



組織の構成員や関係者が常に社会価値を生み出すことを意識し、インパクト・マネジメントについての理解を定着させ、事業実施においてこれを常に意識化するための「インパクト・マネジメント・サイクルに関するガバナンス」が必要

インパクト・マネジメント・サイクルに関するガバナンス

- インパクト・マネジメント・サイクルを実践する上でのリスクと成果を認識、可視化し、サイクルを回していく上での合意形成をどのように行っていくのか、事業者内の意思決定機構で協議することが重要
- 外部伴走者が存在する場合は、関係者間で協議する際のアドバイスや、協議に参加するステークホルダーの選定、組織文化の確立・醸成を担う人材の選定へのアドバイスや協力を実施

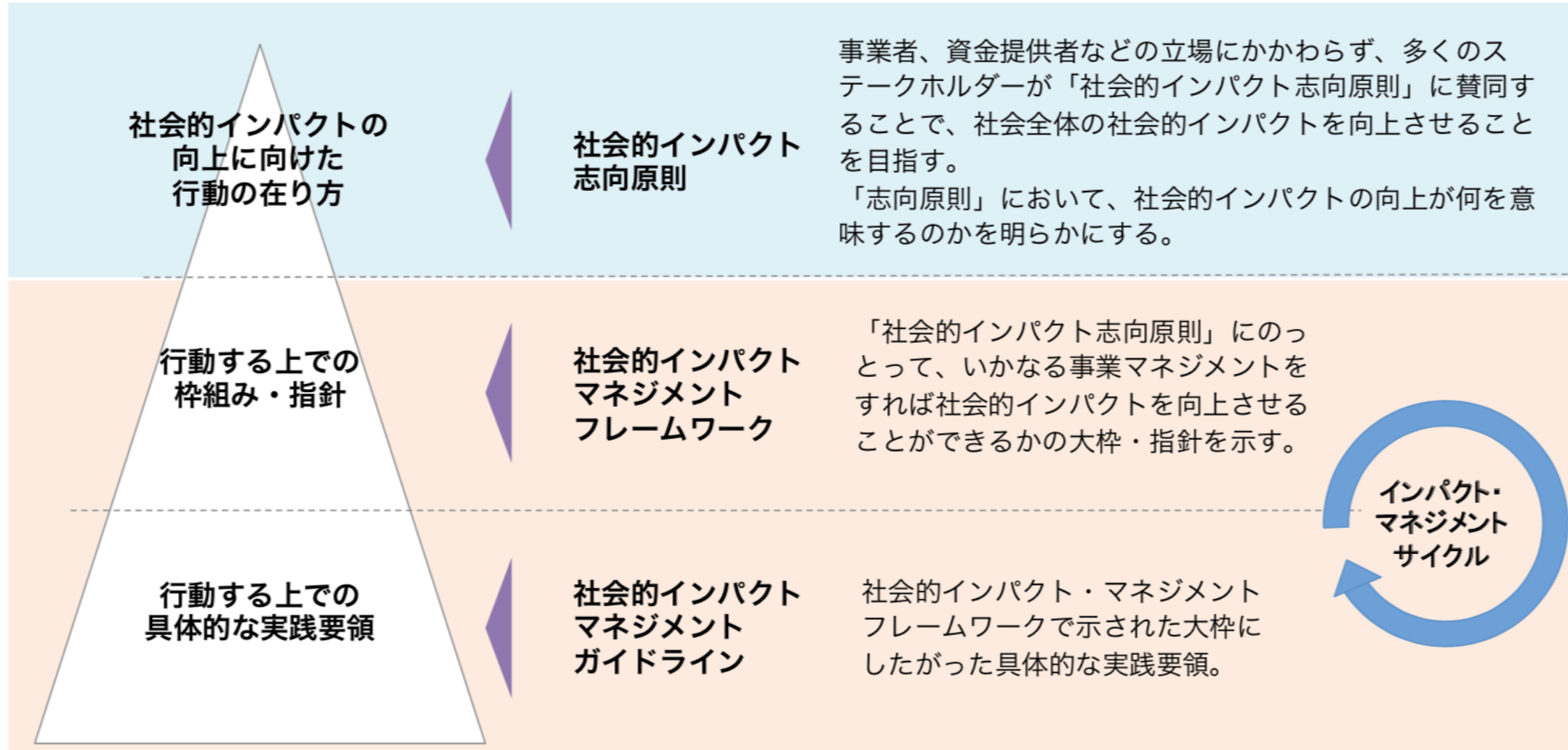
<ポイント>

- 事業から直接影響を受ける人々（事業対象者・受益者等）を代表できるような人が、取締役や理事等として組織のリーダーシップ・チームの一員として事業戦略の構築や実施に参加していることが望ましい
- 理事や経営層に、社会的インパクトを生み出すことへの意欲と理解がある人材が存在すること

社会的インパクト志向の文化づくり

知識・理解	意識・態度	行動
<ul style="list-style-type: none"> 事業ミッションとミッション達成への十分な理解 事業における明確なインパクト・マネジメントの重要性への理解 事業担当者のインパクト・マネジメントにおける自らの役割の理解 事業担当者が自らの役割を正確に実施できる能力 	<ul style="list-style-type: none"> インパクト・マネジメントを通じた事業の向上を信じ、取り組む ミッション達成のためには結果に応じての変化や適応をいとわない どのようにすれば事業が達成されるか、より改善されるかに関心を持ち、想像すること、変革することを意識する 学んだ事を他者と共有する 失敗を非難せず受け入れる 	<ul style="list-style-type: none"> 改善方法を常に探求する 質の高い、公平なデータを収集・活用する 結果と学びを誠実に、明白に共有する 結果について定期的に議論する 常に事象を受益者、ユーザー目線で見るとように努める 学びの結果として事業を変更する

SIMIによる社会的インパクトマネジメントに向けた原則とフレームワーク



APPENDIX

「社会的インパクト志向原則」

■ 社会的インパクト志向原則作成の経緯

事業者・資金提供者などの立場にかかわらず、「よりよい社会をつくるために」必要な考え方や事業や活動をするための基本方針をSIMI全体で検討しました。

■ 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

■ 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

【社会的インパクト志向原則 賛同表明団体】

合同会社シェアード・エスイー、NPO法人日本ファンドレイジング協会、NPO法人CANPANセンター、一般社団法人オープンデータラボ、第一勧業信用組合、公益財団法人笹川平和財団、特定非営利活動法人北海道NPOサポートセンター、特定非営利活動法人北海道NPOファンド、特定非営利活動法人ソーシャルバリュージャパン、特定非営利活動法人 BEPPU PROJECT、一般社団法人バードライフ・インターナショナル東京、公益財団法人佐賀未来創造基金、株式会社大沢会計 & 人事コンサルタンツ、一般社団法人オープンデータラボ、一般社団法人需要工学研究所（2019年1月現在、順不同）

「社会的インパクト志向原則」(SIMI,2017)

※抜粋

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。

社会的インパクト評価の「5 + 2の原則」

社会的インパクト・マネジメントにおける「社会的インパクト評価の質」を担保するもの。

	原則	内容（解説）	
必須 	a	ステークホルダーの参加・協働	対象となる組織・事業のステークホルダーの幅広い参加・協働。特に、目指す価値、評価目的などについて、ステークホルダー間での合意を目指す。
	b	重要性（マテリアリティ）	事業者（内部）、事業対象者・受益者、資金仲介者、資金提供者、その他のステークホルダー（外部）の意思決定をするための必須情報を優先させる。
	c	信頼性	信頼できる方法で収集され、検証されたデータ。過剰な効果を主張するような評価報告を避ける。
	d	透明性	依拠する情報の検証可能性。分析が正確かつ誠実になされた根拠を提示・報告する。
	e	比例性	組織や事業に過度な負担をかけないように、評価を実施する組織の規模、組織や利用可能な資源や評価の目的に応じて評価方法や報告・情報開示の方法が選択されること。
 目的次第	f	経時的比較可能性	経時的比較が可能となるよう、以前の報告と同じ期間、同じ対象と活動、同じ評価方法で関連づけられ、同じ構造を持って報告されることが望ましい。
	g	一般化可能性	評価の知見を同一分野の他事業、その他の地域、対象などに応用可能なものとするような工夫。

(参考) 用語の定義

1. 社会的インパクトとは

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、環境的なアウトカム

2. アウトカムとは

組織や事業のアウトプットがもたらす変化、便益、学びやその他効果

* 組織や事業の活動がもたらす製品、サービスなど（アウトプット）を分けて考える。

(参考) 用語の定義

3. SIMIが考える「社会的インパクト評価」

社会的インパクト・マネジメントを実践していくための評価のこと

単一または複合的な事業や取り組みの社会的な効果や価値に関する情報を可視化するもので、2つの大きな特徴がある

- ① 社会的インパクトを含む事業や取り組みの有効性を体系的に調査し、評価を行うもの
(プログラム評価論の考え方に準じる)
- ② 評価が「社会的インパクト評価の5+2原則」にしたがって行われること

4. 内閣府共助社会づくり懇談会による「社会的インパクト評価」(2015)

「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