

SIMI

社会的インパクト評価イニシアチブ

Social Impact Measurement Initiative

**社会的インパクト・マネジメント
フレームワーク Ver. 1
2018年6月**

社会的インパクト評価イニシアチブ (Social Impact Measurement Initiative: SIMI) は、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り組み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**2016年6月**に設立されました。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、行政などさまざま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、**3つのテーマ（1. 文化醸成、2. インフラ整備、3. 事例の蓄積・活用）**のロードマップを作成し、**2017年度以降**具体的なアクションを始動させました。**2020年**までに社会的インパクト評価を広く社会に定着させ、社会課題の解決を促進させることを目指しています。その一環として、インパクト志向のあり方をさまざまなステークホルダーへ適用することを想定した「**社会的インパクト志向原則**」を策定しています。

近年、社会的インパクト評価が先行している欧米では単にインパクトを評価するだけでなく、インパクト志向の事業運営を行う (**Impact Management**)、インパクトを最大化する (**Impact Maximization**) 方向に焦点がシフトしつつあります。SIMIにおいても活動を展開していくなかで、大事なのは社会的インパクト評価そのものではなく、社会全体の社会的インパクト志向が強まること、そして社会的インパクト・マネジメントの実践が世に広まることだという気づきにいたりしました。その結果、SIMIでも「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**の推進を行っていくこととなりました。

1. なぜ、社会的インパクト・マネジメントか

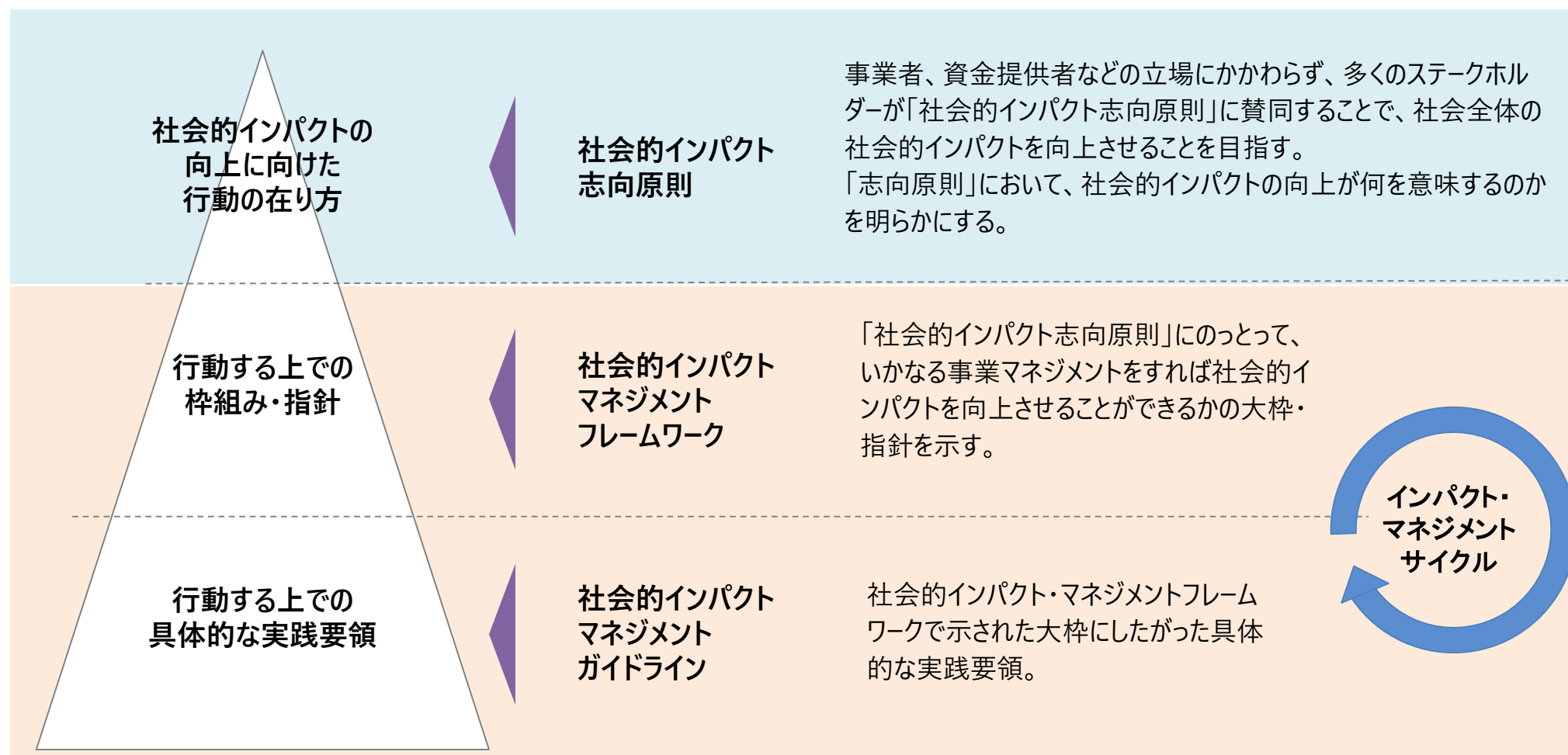
日本における「社会的インパクト」についての検討・議論は、2015年12月に内閣府主導の下に発足した「社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ」に端を発します。本グループによりまとめられた報告書『社会的インパクト評価の推進に向けて』を下地にし、これまでSIMIでは、日本における社会的インパクト評価の普及に取り組んできました。その過程において、社会的インパクト・マネジメントを中心概念として捉え直し、社会的インパクト評価をその中に位置づける概念整理が必要だという思いに至りました。

国内外で社会課題が山積・複雑化する一方、これらに効果的に取り組もうとする主体が官民や営利非営利の枠を超えて広がっています。これらのさまざまな主体のあいだで、取り組みのあり方に一定の指針を与える考え方が求められています。社会的インパクト・マネジメントは、この指針を提供しようとするひとつの試みです。

社会的インパクト・マネジメントを実践するには、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にしようとするのが前提となります。もちろん、そのような前提をもたない事業・取り組みであっても、社会にとって意義ある活動は数多くあります。社会的インパクト・マネジメントは決して万能ではありませんが、SIMIでは、社会的インパクト志向、および社会的インパクト・マネジメントの概念や実践の普及を通じて社会課題解決や社会価値創造の道筋が整理され、その動きが加速することを願っています。

このフレームワークでは、社会的インパクト・マネジメントの大枠・指針として、以下の3点を示しています。

- ・ 「社会的インパクト志向原則」を実践する上での基本的な枠組みを解説
- ・ 「インパクト・マネジメント・サイクル」による事業運営の要点を概説
- ・ この枠組みにおける事業評価の体系を「社会的インパクト評価」と捉え直し、その特徴を提示



SIMIの志向原則ワーキング・グループにおいて、「よりよい社会をつくるための様々な取り組み」とその中で私たちが直面する困難な状況を整理しました。その上で、その困難を乗り越えるために必要な考え方として「社会的インパクト志向」、事業や活動を実施するための基本的なきまりとして「社会的インパクト志向原則」をSIMI全体で検討しました。

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、その事業モデルが普及することで社会的インパクトを向上させることを目指します。

■ 定義

社会的インパクト・マネジメントとは、社会的インパクト評価を事業運営プロセスに組み込み、「インパクト・マネジメント・サイクル」を回すことによって、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、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です。

*「社会的インパクトの向上」には、事業や取り組みによって質的・量的に正のインパクトを向上させ、負のインパクトを低減させることの両方が必要です。

■ 社会的インパクト・マネジメントの実践者

なんらかの社会課題解決や社会価値創造を目的とした事業・取り組みの運営に携わる人、団体、それに関わる各種支援者（資金提供者を含む）が社会的インパクト・マネジメントの主たる実践者になります。さらに、評価者、事業の受益者・対象者を含むさまざまなステークホルダーが、その実践に関与することが想定されます。

■ 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) 実践者が事業運営による学びを体得し、社会的な効果や価値に関する情報をもとに意思決定や事業改善を促進させること
- 2) さまざまなステークホルダーが目的に応じて事業や取り組みの進捗状況や社会的インパクトに関する情報を入手し、意思決定や事業改善のプロセスに参加すること
- 3) これらを通じてステークホルダー間の協働が進み、社会課題解決や社会価値創造、そのための知見の蓄積に貢献すること

5. 主たる用語の解説

社会的インパクト・マネジメントを実践する上で、まず以下の用語を確認しましょう。なお、下記の定義はあくまでもSIMIとして採用している定義です。

- **アウトプット**：組織や事業の活動がもたらす製品、サービスなど。
- **アウトカム**：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。
- **社会的インパクト**：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¹
本フレームワークならびにガイドラインにおいては、「インパクト」と省略している箇所もありますが、全て「**社会的インパクト**」を意味しています²。
- **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。プログラム評価³の考え方や手法を活用して、単一または複合的な事業・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す。

1：社会的インパクト評価ワーキング・グループ『社会的インパクト評価の推進に向けて』より

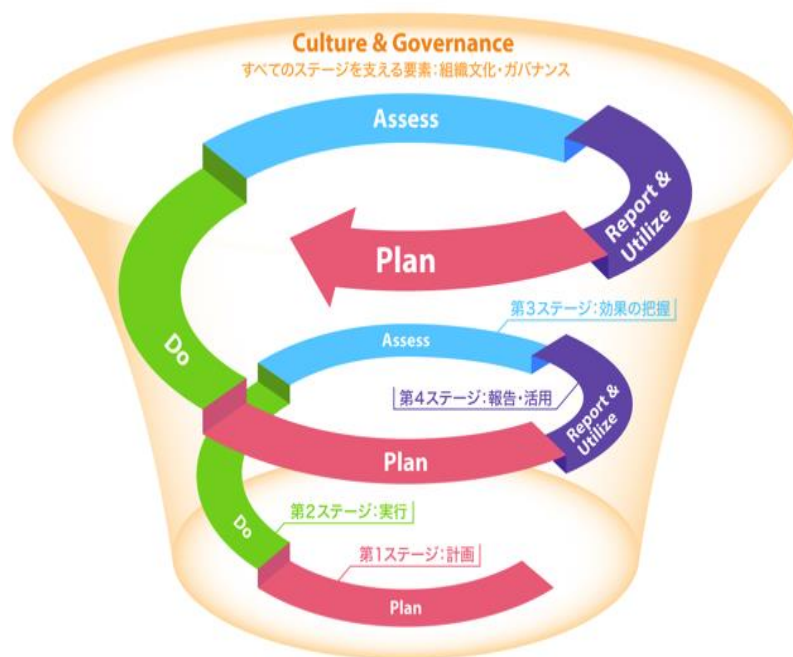
2：「インパクト」の用語は、評価専門家のあいだでは、特定の介入による効果を指す「ネット・アウトカム（純アウトカム）」の意味で

使われることがほとんどですが、「社会的インパクト・マネジメント」においては、「社会的インパクト」は、単なる（グロス・）アウトカムを指すことが通例です。その理由は、特定の事業・取り組み（介入）にアウトカムを帰することよりも、アウトカムを増大させ、取り組みの輪を広げることに軸足を置いているからです。

3：プログラム評価については8-9ページ参照。

社会的インパクト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、端的に言って「インパクト・マネジメント・サイクル」を効果的にまわしていくことです。

これは、いわゆる事業のPDCAサイクルを回していくことと同義ですが、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。



SIMIにて作成

そのため、各ステージで取り組む内容や、それぞれに関わる組織・人々の多様性などが、螺旋を描くように変化・発展していくことが望めます。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。

第1ステージ：計画（Plan）

第2ステージ：実行（Do）

第3ステージ：効果の把握（Assess）

第4ステージ：報告・活用（Report & Utilize）

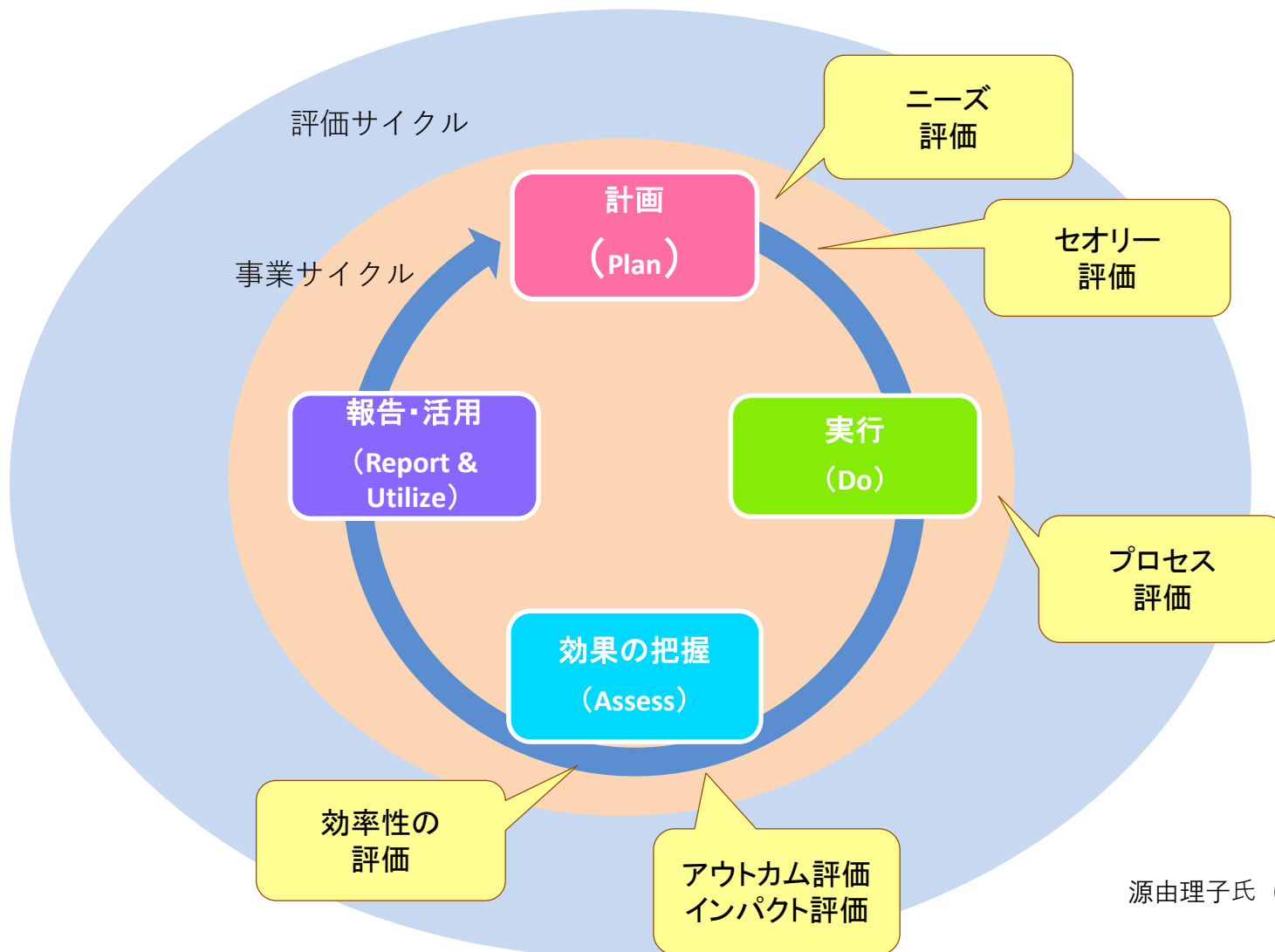
すべてのステージを支える要素：組織文化・ガバナンス
(Culture & Governance)

これらの各ステージ・要素に関しては、ガイドラインにて解説します。

社会的インパクト評価は、従来のプログラム評価と異なる手法ではありません。

「社会的インパクト評価の5+2原則」（10-11ページ参照）に沿って、プログラム評価を行うものです。

インパクト・マネジメント・サイクルと評価サイクル



源由理子氏（明治大学）作成の図を一部改訂

「プログラム評価とは、社会調査の方法を活用し、社会的介入プログラムの有効性を体系的に調査し、評価を行うもの。その評価は、プログラムを取り巻く政策的・組織的な文脈を考慮して行われるもので、社会状況を改善するための活動の情報源となるものである」と規定されています。

（ロッシ等『プログラム評価の理論と方法ーシステムティックな対人サービス・政策評価の実践ガイド』 p. 15）

プログラム評価の5階層（ロッシ等より）

- プログラムの**ニーズ評価**：生み出そうとしているアウトカムの妥当性を問う評価。どのような社会課題を解決しようとしているのか、社会課題の解決、社会のニーズに対応しているかといった点を確認する。
- プログラムのデザインと**セオリー評価**（プログラム理論評価）：アウトカムと手段の関係性の妥当性を問う評価。ニーズと現状の把握、アウトカムを明確化した上で変化をもたらすための手段は妥当か、もっと効果的な手段はないか等を確認する。
- プログラムのプロセスと実施の評価（**プロセス評価**）：実施過程（実施中に何が起きているか）の評価。事業は計画どおり実施されたか、アウトプットは達成されたか、実施体制は適切か、アウトカム達成に影響を与えた阻害・貢献要因は何かなどを確認する。
- プログラムの**アウトカム／インパクト評価**：事業実施によりどのような変化が生じたかに関する評価。
- プログラムのコストと**効率性の評価**：事業実施のために投入した資源がアウトカムの発生にどれほど寄与したかを問う評価。

社会的インパクト・マネジメントにおいて、事業に関わるステークホルダーは適切な情報に基づいて意思決定をしなければなりません。そのためには、評価は以下の「**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必要があります。

a. ステークホルダーの参加・協働

社会的インパクト評価を行う上では、対象となる組織・事業のステークホルダーが幅広く参加・協働する必要があります。特に、対象となる組織・事業が実現を目指す価値、社会的インパクト評価を行う目的などについて、ステークホルダー間での合意を目指します。

b. 重要性（マテリアリティ）

社会的インパクト評価を行う上での必須情報は、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）が事業・活動を理解するため、そして事業に関するそれぞれの意思決定をするために必要な事業の効果に関する情報です。これには、経済、環境、社会に対する負の情報も含まれます。

c. 信頼性

社会的インパクト評価を行う上で必要になる情報は、信頼できる方法で収集され、検証されたデータにもとづくべきです。また、評価情報を操作して過剰な効果を主張するような評価報告は避けなければなりません。

d. 透明性

信頼性を担保するためにも、社会的インパクト評価が依拠する情報は検証可能である必要があります。そのため、分析が正確かつ誠実になされた根拠を提示・報告し、ステークホルダーとその根拠について議論できるように用意する必要があります。

e. 比例性

社会的インパクト評価の実施により、組織や事業に過度な負担をかけず、持続性を確保することが重要です。そのため社会的インパクト評価については、評価を実施する組織の規模、組織が利用可能な資源や評価の目的に応じて、評価の方法や報告・情報開示の方法が選択されるべきと考えます。

上記の5原則に加え、インパクト・マネジメントの目的に応じて以下の2原則も満たすことが望ましいと考えます。

f. 経時的比較可能性

同じ事業・取り組みの社会的インパクト評価を行う場合は、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、同じ構造をもって報告されることが望ましいと考えます。ただし、「インパクト・マネジメント・サイクル」を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、サイクルを回していく中で事業の単位が拡大していくことも想定されるため、この原則はそのような広がり妨げるものではありません。

g. 一般化可能性

社会的インパクト評価により、社会的インパクト・マネジメントを通じて得られた知見を、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に工夫することが望ましいと考えます。実施している、あるいは実施しようとしている介入の効果に関する先行事例や科学的知見を参照し、当該事業の改善のためだけでなく、その介入の効果に関する知見の積み上げのために社会的インパクト・マネジメントを行うことが望まれます。

本フレームワークは、SIMIガイドライン・ワーキング・グループによって、2017年度から2018年6月にかけて作成されました。作成にあたり、ワーキング・グループ・メンバーがそれぞれの知見を持ち寄ったほか、以下の文献・資料を参考にしました。

- 1) 「社会的インパクト」の定義を始め、社会的インパクトに関する基本的な考えは、以下の報告書を下敷きにしています。
 - 『社会的インパクト評価の推進に向けてー社会的課題解決に向けた社会的インパクト評価の基本的概念と今後の対応策についてー』（内閣府社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ、2016年3月）
<https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/social-impact-hyouka-houkoku.pdf>
- 2) インパクト・マネジメントに関する基本的な考えに関しては、下記2点の資料・ウェブサイトを中心に、おもに英国の資料や2018年2月の関係者による訪英ヒアリングを参考にしました。
 - Maximise Your Impact : a guide for social entrepreneurs （Social Value UK, et al, 2017）
<http://www.socialvalueuk.org/maximise-impact-guide-social-entrepreneurs/>
 - Impact Management Programme
<https://impactsupport.org/>
- 3) プログラム評価に関しては、日本の評価専門家のあいだでも活用されている、以下の文献を基礎に置いています。
 - Rossi, P.H., Lipsey, M. W., and Freeman, H. E. (2004) *Evaluation: a systematic approach*, 7th ed., Sage（日本語版：ロッシ、リップセイ、フリーマン『プログラム評価の理論と方法ーシステムティックな対人サービス・政策評価の実践ガイド』 大島巖他訳、日本評論社、2005年）

生田 孝史	株式会社富士通総研
伊藤 健	特定非営利活動法人SROIネットワークジャパン
今田 克司	一般財団法人CSOネットワーク（リーダー）
大沢 望	特定非営利活動法人SROIネットワークジャパン
鴨崎 貴泰	認定特定非営利活動法人日本ファンドレイジング協会
川合 朋音	一般財団法人CSOネットワーク（事務局）
津富 宏	静岡県公立大学法人静岡県立大学
平尾 千絵	株式会社ファンドレックス
藤田 滋	公益財団法人日本財団
松田 典子	認定特定非営利活動法人日本ファンドレイジング協会（事務局）
三浦 宏樹	公益財団法人大分県芸術文化スポーツ振興財団
渡邊 清孝	特定非営利活動法人ハンガー・フリー・ワールド（2017年度）

お問い合わせ先：
社会的インパクト評価イニシアチブ共同事務局
E-mail: info@impactmeasurement.jp