SIMI
社会的インパクト評価イニシアチブ
Social Impact Measurement Initiative

インパクト・マネジメント・サイクルにおける 4 つのステージの概説

（社会的インパクト・マネジメント・ガイドライン Ver. 1 より）

2018年11月

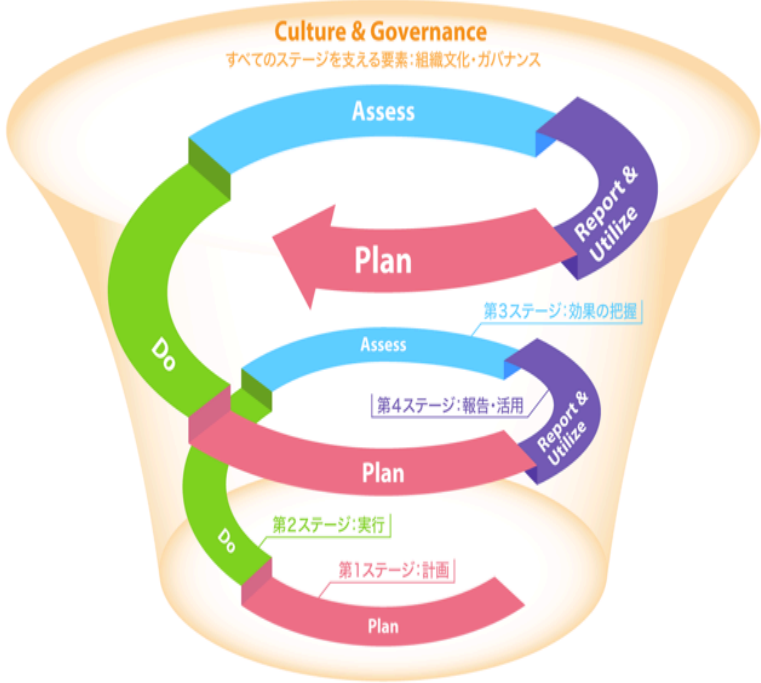
社会的インパクト評価イニシアチブ（SIMI）
http://www.impactmeasurement.jp/

はじめに（1）：インパクト・マネジメント・サイクルとは

「インパクト・マネジメント・サイクル」は事業を運営する際のマネジメント・サイクルの一種で、以下の4つのステージとそれを支える1つの要素から構成されます。

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 ）**

インパクト・マネジメント・サイクル



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」を効果的に回していくことです。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を図る上で重要な点は、サイクルを回していく中で、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回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。
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まれます。

はじめに（2）：インパクト・マネジメント・サイクルの運営主体

主体は事業者

インパクト・マネジメント・サイクルを回すのは事業担当者自身（事業実施を担う人員）です。評価作業に対しても、事業担当者としてできるだけ関与するよう、心がけてください。とはいっても、特に評価作業に関して、４つのステージそれぞれにおいて、事業担当者が自力ですべての作業をこなせない場合が想定されます。インパクト・マネジメント・サイクルにおける評価作業を効果的に行うには、できれば事業担当者（部署、チーム、個人）以外に、事業者の内部であれ外部であれ、支援者が存在することが望ましいと考えます。

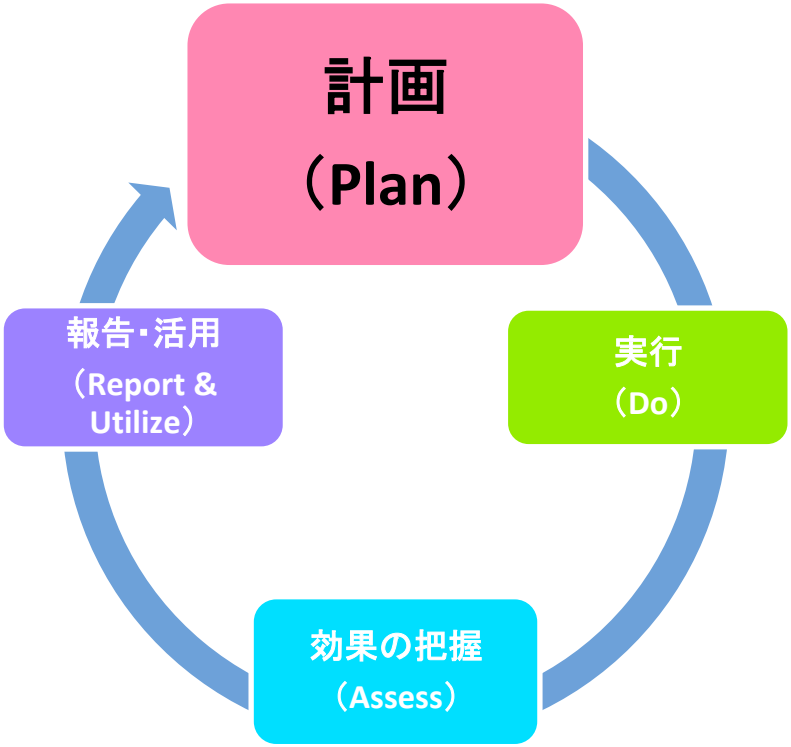
関係構築の重要性

評価作業を主導または支援する人員が事業実施に直接携わる事業担当者とは別に存在する場合、大切になるのが関係構築です。事業担当者と評価作業の主導者・支援者が信頼関係を構築し、特に前者が後者の存在をアテにし、けれど全面的に依存しないような関係性をつくることがインパクト・マネジメント・サイクルの効果的な運営には欠かせません。

評価は誰のために

インパクト・マネジメント・サイクルを回しながら行う評価作業において、評価を誰のために行うのか、計画段階でステークホルダー間の共通理解を構築し、これを確認しながらステージを進めることが大切です。評価はその用途によって、評価目的と評価設問（評価で知りたいこと）を定めるので、「誰のため」という問いに対する答えも多種多様です。この点についてインパクト・マネジメントでは、事業者のマネジメント改善による社会的インパクトの向上が主眼なので、評価の目線は事業者を通して事業対象者・受益者に向けられていると考えるのが当然でしょう。

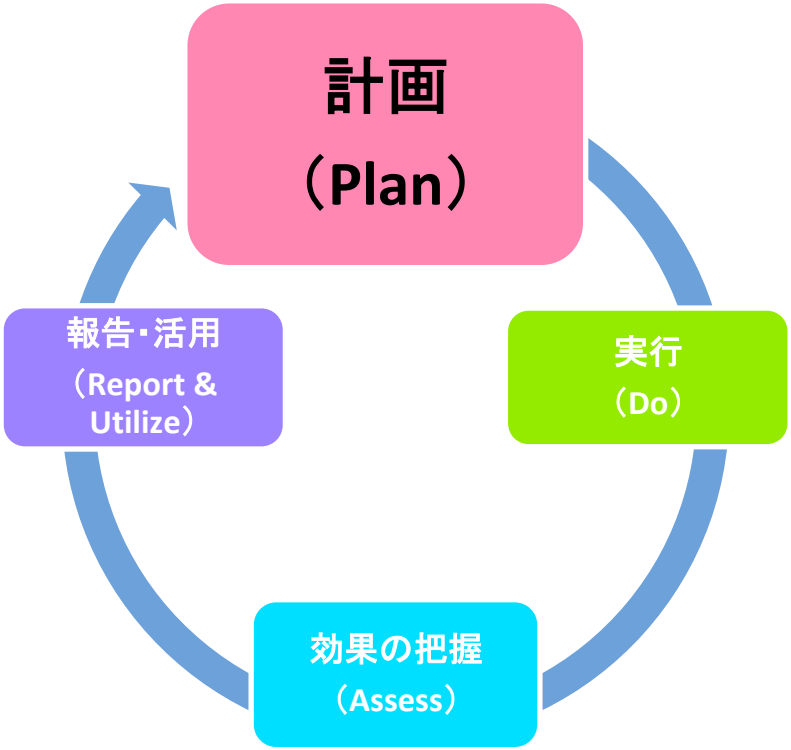
ステージ１－１．計画：情報収集・リサーチ



留意点のある５＋２原則	
a. ステークホルダーの参加・協働	☑
b. 重要性（マテリアリティ）	
c. 信頼性	☑
d. 透明性	
e. 比例性	
f. 経時的比較可能性	
g. 一般化可能性	

作業内容	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。
作業例	• 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。 • 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。 • 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。 • 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。
注意すべきポイント	• 既存事業に関しては、これまでに得られた学びも、収集・整理する。 • 既存事業の場合、マイナスのインパクトが生じたと考えられるステークホルダーからの情報収集も行う。 • 当該地域で同様の事業を行っている団体があれば、重複箇所や不足している部分を明確にしておく。

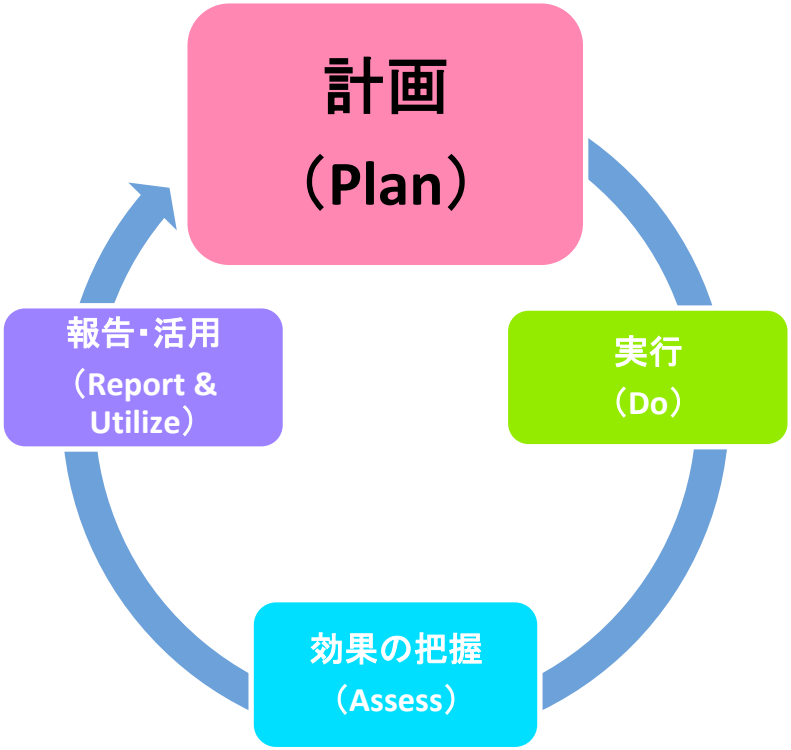
ステージ１−２． 計画： 課題の特定と目的設定



留意点のある５＋２原則	
a. ステークホルダーの参加・協働	☑
b. 重要性（マテリアリティ）	
c. 信頼性	
d. 透明性	
e. 比例性	
f. 経時的比較可能性	
g. 一般化可能性	

作業内容	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。
作業例	• 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、システムマップ（用語集参照）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。 • 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（用語集参照）を見つけ出し、構造を変化させられる取り組みを考える。
注意すべきポイント	以下の点について明確にし、事業目的を設定する。 • 「何が解決すべき問題なのか」 • 「どんなテーマに取り組みたいのか」 • 「ほかにどのような個人・団体がその問題の解決に取り組んでいるか」 • 「どのような人が直接の影響（負の影響の可能性も含め）を受けるか（事業対象者・受益者の特定）」

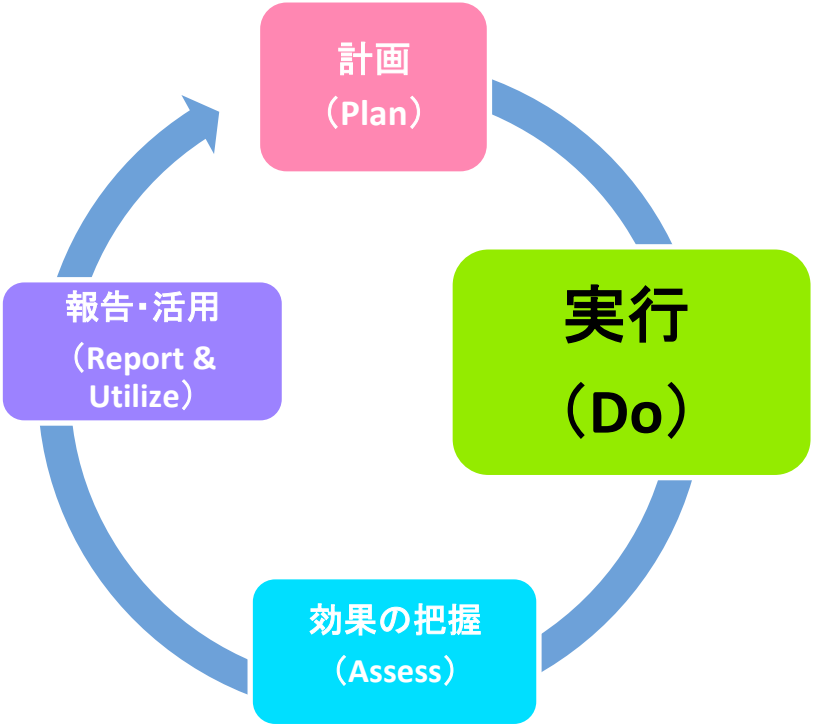
ステージ１−３．計画：計画策定



留意点のある５＋２原則	
a. ステークホルダーの参加・協働	☑
b. 重要性（マテリアリティ）	☑
c. 信頼性	☑
d. 透明性	
e. 比例性	☑
f. 経時的比較可能性	☑
g. 一般化可能性	☑

作業内容	**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。**
作業例	• ロジックモデルやセオリー・オブ・チェンジ（用語集参照）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、データ収集方法を決める。 以上その他の作業をもとに、 • 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） をまとめる。
注意すべきポイント	• アウトカムの明確化・特定化には、ステークホルダー間で合意できる共通のアウトカムを言語化するとともに、必要であれば、直接関わるステークホルダーごとのアウトカムを確認する。 • アウトカムの増大を図るためには、他団体との協働や他事業との連携の可能性を検討する。 • ステークホルダーと情報を共有し、共通認識を得る。

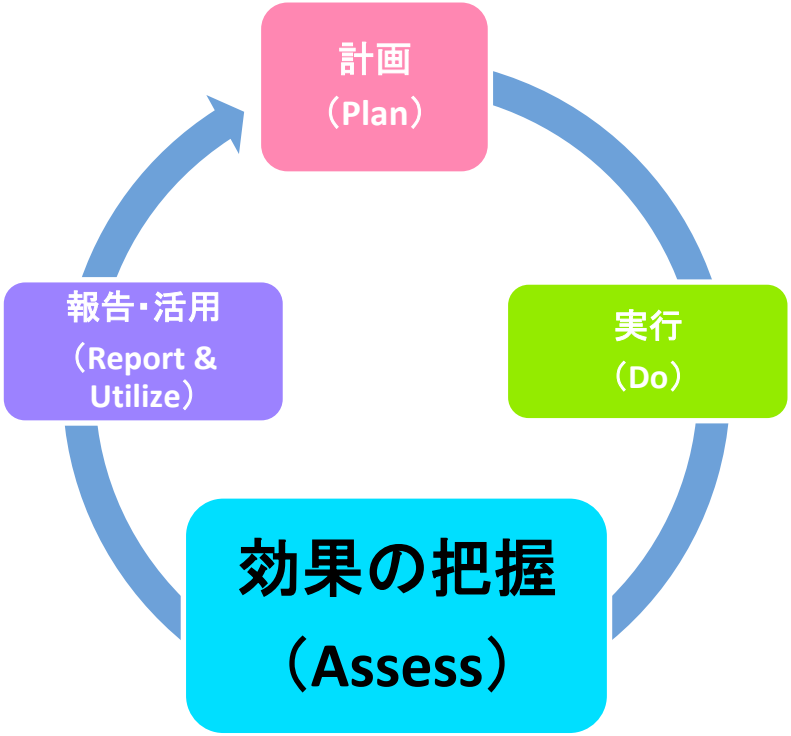
ステージ２． 実行： 事業実施とプロセス管理・モニタリング



留意点のある５＋２原則	
a. ステークホルダーの参加・協働	
b. 重要性（マテリアリティ）	
c. 信頼性	☑
d. 透明性	☑
e. 比例性	
f. 経時的比較可能性	
g. 一般化可能性	

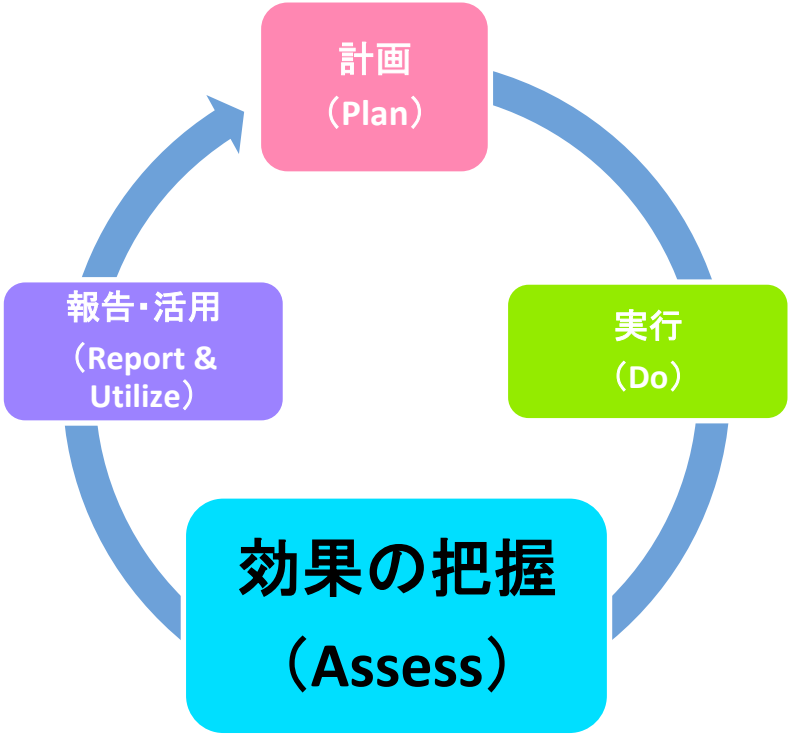
作業内容	**事業を実施する。実施にあたっては、事業は計画どおり実施されたか、事業による結果（アウトプット）は出ているかを確認するプロセス管理・モニタリングを行う。併せて、実施体制は適切か、アウトプットの生成に影響を与えた貢献・阻害要因の検討も行う。 効果的なモニタリングには、計画に沿った事業全体の工程管理、予算管理に加え、第３ステージ以降の作業に役立つように、データの収集・蓄積に努める。**
作業例	• 事業実施において、想定された事業対象者・受益者にサービスが届いているか、十分な参加が確保されているかをチェックする。 • 組織内部の担当者間の役割分担、指示系統が有効に機能していることに注意を払う。 • 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。
注意すべきポイント	• 内部評価の場合、モニタリング過多になってしまい、事業担当者が疲弊してしまう場合もあるので、事前に決めたモニタリングが単に「作業をこなす」ものにならないようにする。 • 「プロセス管理」は、事業の監督者が担当者を統制するものではなく、担当者がノウハウの蓄積のために自発的に行うようにする。 • データ収集の際、のちの評価作業で必須となるデータとそうでもないデータの峻別ができているか、収集できているデータに偏り（一部の事業対象者のデータ、事業の一部分のデータのみ収集できているなど）はないか、のちに一般化可能性を検討する場合にそれを可能にするデータが収集できているか、を検討する。 • 他団体や他事業との連携・協働を進めている場合は、データ収集においても連携・協働し、作業の効率化を図る。

ステージ３．効果の把握：事業の効果の検証（１）



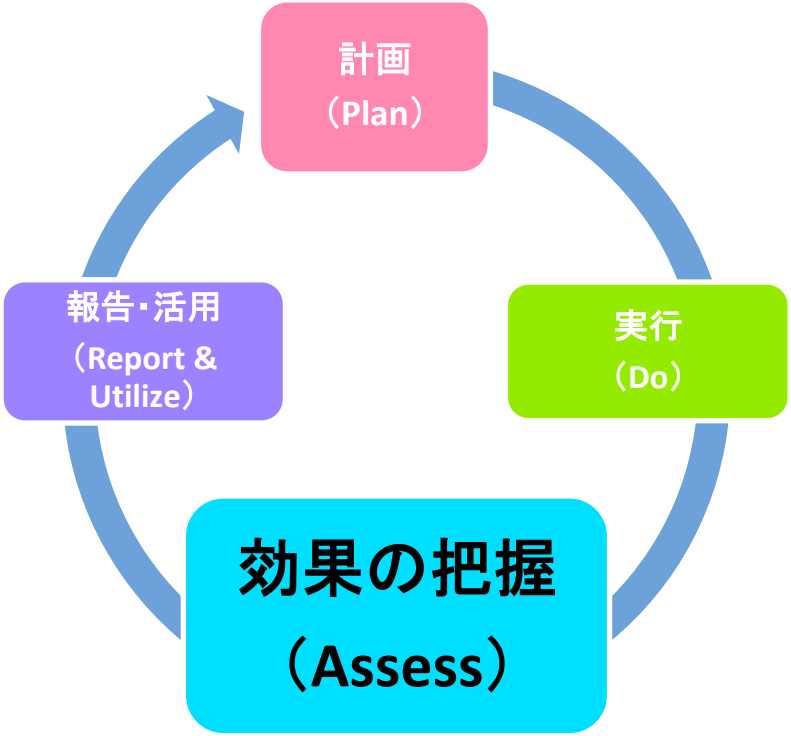
作業内容	収集したデータの検証・分析を行い、事業実施により実際にどのような変化が生じたかを確認する。また、必要に応じて、投入されたインプットとアウトカムとを比較することで事業の効率性を確認する（その１）。
	i データ検証・分析／指標・測定方法の有効性の検証 • 設定した成果目標に到達しているのか、想定した成果が発現しているかを確認する。もし成果が確認されなかった場合は、阻害要因は何かを分析する。事業対象者・受益者の特徴、カテゴリー別に結果を分析し、目標の見直しなどを行うことなどを検討する。 • 使用している指標や測定方法が有効なものであるかを確認する。変化を的確に捉えられているか、新たな指標が必要なアウトカムはないか、などを検討する。 • 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。
作業例	• 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、他に、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。

ステージ３．効果の把握：事業の効果の検証（２）



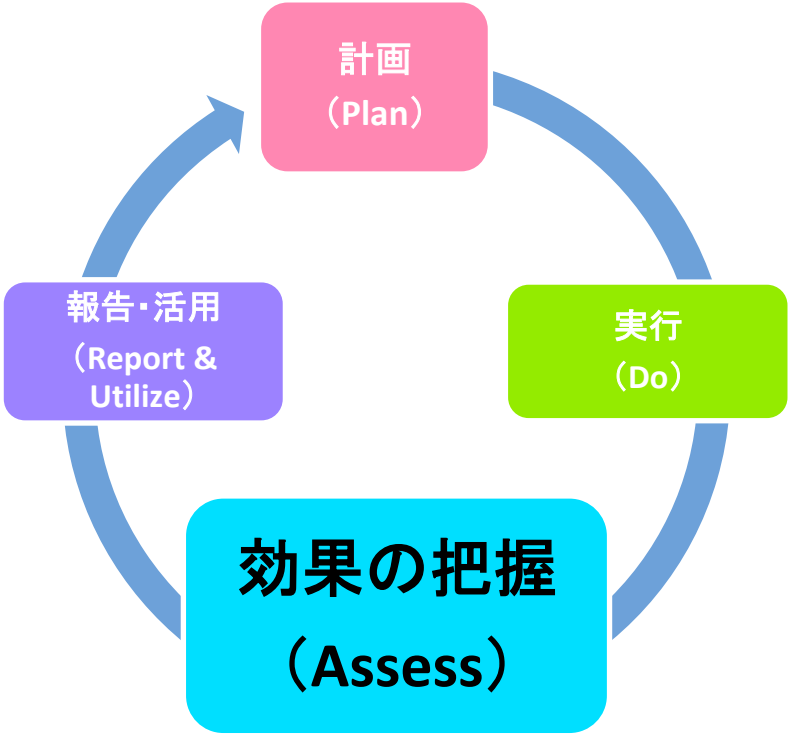
作業内容	収集したデータの検証・分析を行い、事業実施により実際にどのような変化が生じたかを確認する。また、必要に応じて、投入されたインプットとアウトカムとを比較することで事業の効率性を確認する（その２）。
	ii 重要視すべき変化・成果の検証 収集したデータをもとに、ステークホルダーごとに、どの成果が重要であるか、インパクトを生み出しているかを検証する。事業を行わなかったケースを想定することも含め、事業のアウトカムを総合的に俯瞰できるようにする。
作業例	• 事業による介入前（ベースライン）と介入後を比較検討してみる（計画段階から前後比較の準備・作業を行っていた場合）。 • 事業による介入があ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。

ステージ３．効果の把握：事業の効果の検証（３）



作業内容	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）。
	iii 事業の振り返り 事業プロセスにおいて、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。
作業例	• 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。

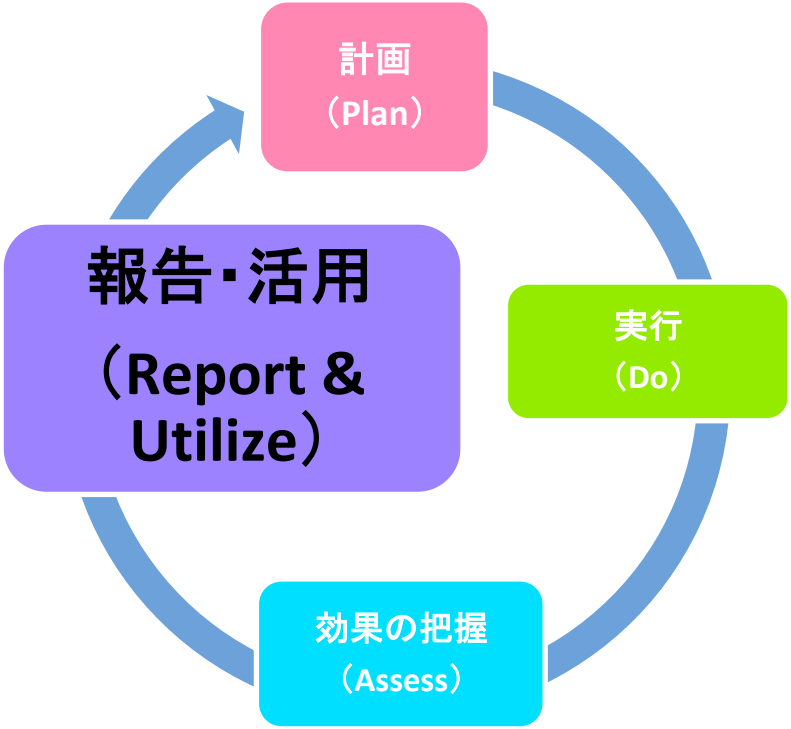
ステージ３．効果の把握：事業の効果の検証（４）



留意点のある５＋２原則	
a. ステークホルダーの参加・協働	
b. 重要性（マテリアリティ）	☑
c. 信頼性	☑
d. 透明性	☑
e. 比例性	
f. 経時的比較可能性	☑
g. 一般化可能性	☑

作業内容	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）。
	以上の作業を経て、 • 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。
注意すべきポイント	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。 • 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るか。

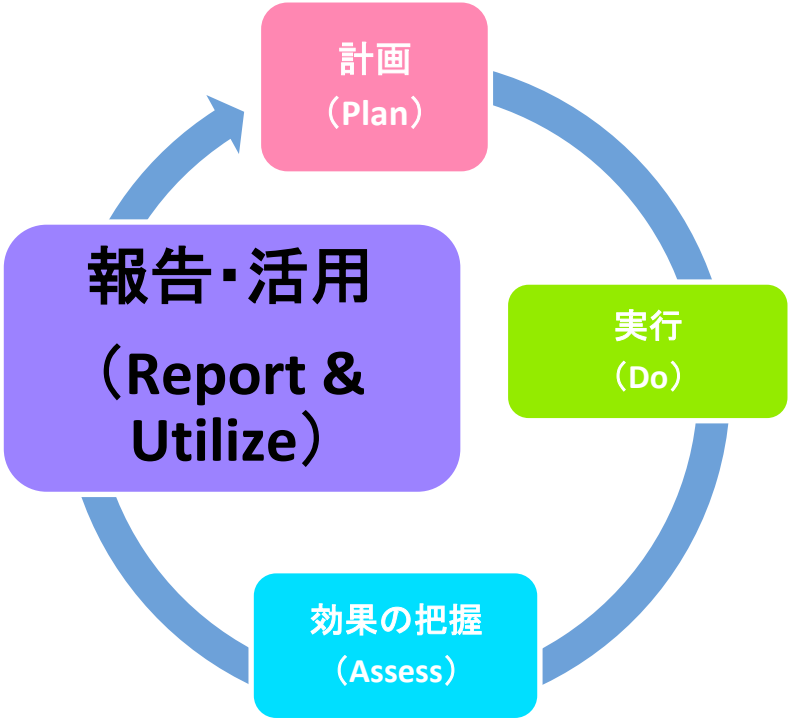
ステージ4-1．報告・活用 ：報告・意思決定への活用



作業内容	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。 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。
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（ガイドラインVer.1 P. 28）。

留意点のある５＋２原則	
a. ステークホルダーの参加・協働	
b. 重要性（マテリアリティ）	☑
c. 信頼性	☑
d. 透明性	☑
e. 比例性	☑
f. 経時的比較可能性	☑
g. 一般化可能性	

ステージ4-2．報告・活用 ：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	• 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情報発信に活用することを検討する。 • 当該事業の成果について、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。

留意点のある５＋２原則	
a. ステークホルダーの参加・協働	
b. 重要性（マテリアリティ）	☑
c. 信頼性	☑
d. 透明性	☑
e. 比例性	☑
f. 経時的比較可能性	☑
g. 一般化可能性	☑

組織文化・ガバナンス

インパクト・マネジメント・サイクルがうまく機能するためには、組織文化をインパクト志向に転換し、それを組織のガバナンスで基礎づけるのが重要であることが、社会的インパクト・マネジメントを先行的に実践している英国の事例などから明らかになってきています。以下は、Impact Management Programme に紹介されている、インパクト・マネジメント実践のための組織文化の要諦です。

組織文化

インパクト・マネジメント・サイクルをうまく回していくためには、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となります。そのためには、団体スタッフ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知識・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仕掛けが必要となります。
インパクト・マネジメント・サイクル実践のために、事業者が持つべき知識・理解、意識・態度、行動には以下が含まれます。

知識・理解

- 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

意識・態度

- インパクト・マネジメントを通し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
- 学んだことを他者と共有する
- 失敗を非難せず受け入れる

行動

- 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
- 常に事象を事業対象者・受益者、ユーザー目線で見るように努める
- 学びの結果として事業を変更する

ガバナンス

インパクト・マネジメントを志向する組織文化を醸成する上で重要になるのが、インパクト・マネジメント・サイクルに関するガバナンスの仕組みです。特に、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大切です。

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行います。

＜ポイント＞

- インパクトの向上のためには、ユーザーや事業対象者・受益者が団体を運営している、理事になっている、正式な形で戦略策定に関わっているなど、団体のガバナンスに事業から直接影響を受ける人々を代表できるような人が参加していることが望ましいです。
- 創設者やコアメンバーは、団体創設時より、インパクト・マネジメントを志向する組織文化の確立、醸成のために重要な役割を担います。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かどうかで、組織文化形成のあり方が決定的に違ってきます。

SIMIのウェブサイトに掲載しております、以下も併せてご覧下さい。

- 社会的インパクト・マネジメント　フレームワークVer.1.1（2018年12月公開）
http://www.impactmeasurement.jp/wp/wp-content/uploads/2018/12/impact-management-framework-ver.1.1.pdf

- 社会的インパクト・マネジメント・ガイドライン Ver. 1（2018年11月公開）
http://www.impactmeasurement.jp/wp/wp-content/uploads/2018/11/impact-management-guideline-ver1.pdf

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