

社会的インパクト・マネジメント・ガイドライン Ver. 1

社会的インパクト評価イニシアチブ
2018年10月

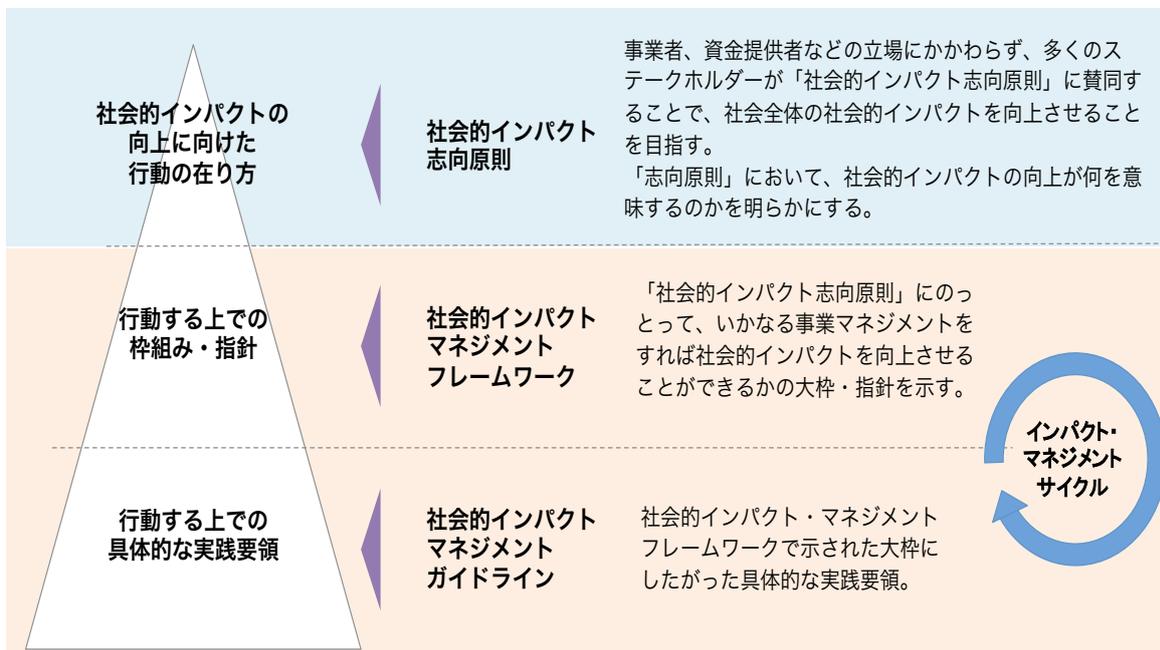
目次

| | |
|--|----|
| 1章 はじめに：本ガイドラインの位置づけ | 2 |
| 2章 基本概念（「社会的インパクト志向原則」および「社会的インパクト・マネジメント・フレームワーク」より） | 3 |
| 2.2. 社会的インパクト・マネジメントの定義..... | 3 |
| 2.3. 社会的インパクト・マネジメントの目的..... | 3 |
| 2.4. 社会的インパクト・マネジメントの実践..... | 3 |
| 2.4.1. インパクト・マネジメント・サイクル..... | 3 |
| 2.4.2. 社会的インパクト・マネジメントの実践者..... | 4 |
| 2.4.3. 社会的インパクト評価..... | 4 |
| 2.4.4. 社会的インパクト評価の5+2原則..... | 6 |
| 3章 社会的インパクト・マネジメントをはじめる前に | 9 |
| 3.1. インパクト・マネジメント・サイクルでは評価はあとからやっこない 9 | |
| 3.2. 主体は事業者..... | 9 |
| 3.3. 関係構築の重要性..... | 9 |
| 3.4. 評価は誰のために..... | 9 |
| 4章 インパクト・マネジメント・サイクルの4つのステージ | 11 |
| 第1ステージ：計画（Plan） | 11 |
| (1) 情報収集・リサーチ..... | 11 |
| (2) 課題の特定と目的設定..... | 12 |
| (3) 計画策定..... | 13 |
| 第2ステージ：実行（Do） | 15 |
| 事業実施とプロセス管理・モニタリング..... | 15 |
| 第3ステージ：効果の把握（Assess） | 17 |
| 事業の効果の検証..... | 17 |
| 第4ステージ：報告・活用（Report & Utilize） | 20 |
| (1) 報告・意思決定への活用..... | 20 |
| (2) 情報発信と継続的な評価..... | 20 |
| 5章 組織文化・ガバナンス（インパクト・マネジメント・サイクルを効果的に回すために） | 22 |
| 5.1. 組織文化..... | 22 |
| 5.2. ガバナンス..... | 22 |
| 巻末参考資料 | 24 |

1章 はじめに：本ガイドラインの位置づけ

2018年6月、社会的インパクト評価イニシアチブは社会的インパクトの向上に向けた行動のあり方を示した「社会的インパクト志向原則」を公表しました。また、同時に発表した「社会的インパクト・マネジメント・フレームワーク Ver.1」は「社会的インパクト志向原則」にのっとりた事業運営をする上での枠組み・指針を提示しています。本ガイドラインは、「社会的インパクト・マネジメント・フレームワーク Ver.1」で示された大枠にしたがって、社会的インパクト・マネジメントの具体的な実施要領を示したものです。

図表 1： 社会的インパクト・マネジメントに関する3層のガイダンス文書



SIMIにて作成

2章 基本理念

（「社会的インパクト志向原則」および「社会的インパクト・マネジメント・フレームワーク」より）

2.1. 社会的インパクトの定義

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のことです。この定義は、内閣府による「社会的インパクト評価の推進に向けて—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—」（平成28年3月）の定義を踏襲しています。

2.2. 社会的インパクト・マネジメントの定義

社会的インパクト・マネジメントとは、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ること、負のインパクトを低減させることの両方が必要です。

2.3. 社会的インパクト・マネジメントの目的

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、複数事業を一つの単位として事業構想を進めることを含め、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

2.4. 社会的インパクト・マネジメントの実践

以上の目的を達成するため、社会的インパクト・マネジメントは以下に示すようなやり方で実践が可能になると考えます。基本的には、「インパクト・マネジメント・サイクル」を回し、そこに評価の諸作業を組み込むことです。

2.4.1. インパクト・マネジメント・サイクル

「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）

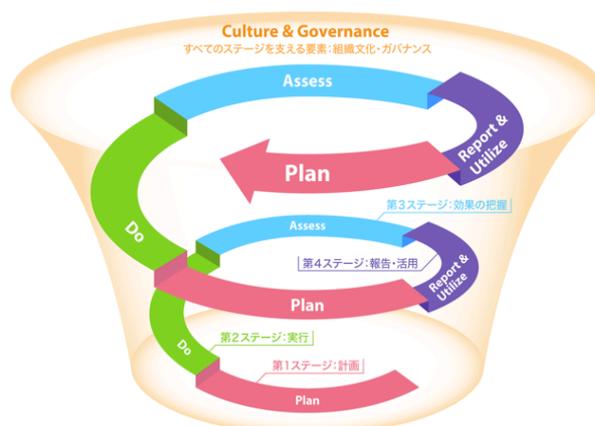
第4ステージ：報告・活用（Report & Utilize）

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）

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（図2参照）。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。



図表 2: インパクト・マネジメント・サイクル

2.4.2. 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や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、事業対象者・受益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。これらの人々に関わることにより、事業や取り組みへの関わり度のオーナーシップも広がって行きますが、同時に、考え方や取り組みへのアプローチで多様な意見が出てくることが予想され、事業者の柔軟性が必要不可欠になります。

2.4.3. 社会的インパクト評価

社会的インパクト評価とは、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です。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、次の2つの大きな特徴があります。

- (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、評価を行うものであること。
- (2) 評価が以下の「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こと。

「取り組みの有効性を体系的に調査し、評価を行う」という考えは、評価研究でのプログラム評価（*）の考え方に準じ、社会的インパクト評価でもその手法を活用します。

社会課題解決や社会価値創出を目的とする単一または複数の事業や取り組みが、社会全体や事業対象者のニーズに合致するよう設計・実施され、目的どおり社会的インパクトを生み出してゆくためには、事業の設計のロジックや実施プロセスの妥当性、成果などに関する例えば次のような問いに答えてゆくことが必要です。

- ・ 事業目的は社会のニーズに対応しているか
- ・ 事業目的達成に向けて計画されている事業内容は適切か
- ・ 事業は計画どおりに実施されているか

- ・ 事業実施により期待どおりの成果が生まれているか
- ・ 投入した資源は効果的に活用されているか

社会的インパクト評価は、ロジックモデルに代表される因果関係の整理や戦略の図示化と指標の設定、データ収集と分析などを通じて、これらの問いに関する情報を提供し、事業目的の達成に向けた「インパクト・マネジメント・サイクル」の実践を支援することを意図しています。

＊「プログラム評価」について

「プログラム評価」は聞き慣れない言葉かもしれません。これは、評価学で体系化されているものです。

まず、ここで言う「プログラム」とは¹、

- ・ ある社会目的を達成するための一連の活動群をさし、それらの活動を実施に導くルール、制度、組織体制や人材を含む取組み全体をさす
- ・ 単一の組織が主体となって実施する場合もあれば、複数の組織・関係者が協働で実施する取組みもある
- ・ 事業、プロジェクト、政策などと呼ばれたりする

ものです。

次に、これを評価する「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、評価を行うものとされます。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と定義されています²。「プログラム評価」は大別して以下の5種類の評価から構成されます。

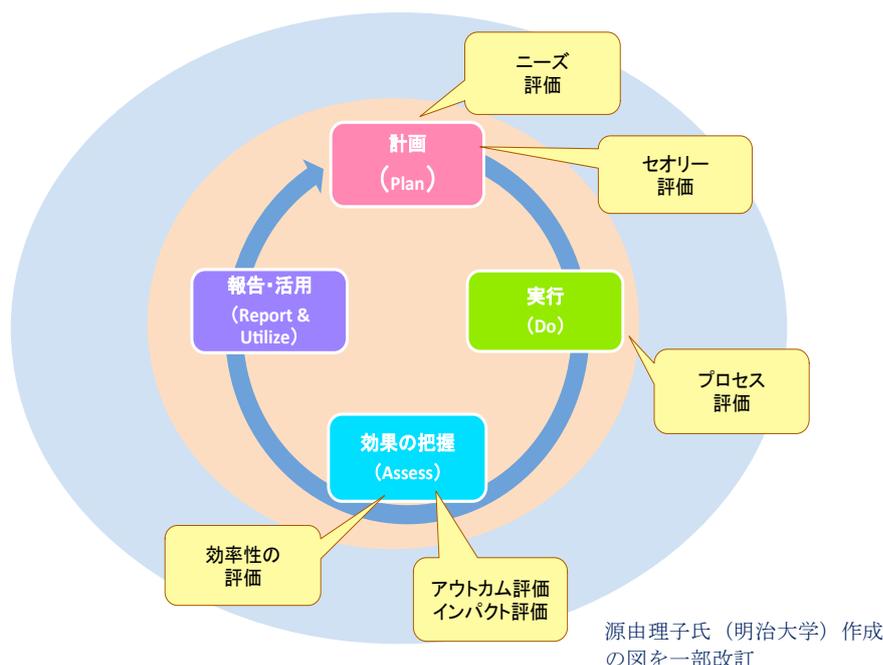
- **プログラムのニーズ評価** [生み出そうとしている変化（＝事業目的）の妥当性を問う評価]
 どのような社会課題を解決しようとしているのか、その課題にはどのような切迫性があるのか、社会のニーズに対応しているかといった点を確認するもの。
- **プログラムのデザインとセオリーの評価**、または**プログラム理論評価** [事業目的と手段（＝事業の設計・計画）の関係性の妥当性を問う評価]
 ニーズと現状の把握、達成しようとしている成果（アウトカム）を明確化した上で、変化をもたらすための手段は適切か、ほかに効果的な手段はないかなどを確認するもの。
- **プログラムのプロセスと実施の評価（プロセス評価）** [実施過程（事業の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、事業による結果（アウトプット）は出ているか、実施体制は適切か、事業実施や結果を出すことに影響を与えた貢献・阻害要因は何かなどを確認するもの。
- **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]
 事業実施により何が達成されたか。どんな成果が出たか。もたらされた変化は、事業実施によるものか、あるいはほかの要因が関係しているかなどを問うもの。
- **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変化の生成にどれほど寄与したかを問う評価]
 事業実施のための投入に比して、成果の大きさを問うもの。

¹ 源由理子「地域ガバナンスにおける協働型プログラム評価の試み」、『評価クォーターリー』No. 30、2014年7月より

² ロッシ、リプセイ、フリーマン『プログラム評価の理論と方法—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

以上の5種類のプログラム評価は、下図に示したように、インパクト・マネジメント・サイクルの4つのステージと対応させることができます。すなわち、第1ステージの「計画 (Plan)」では、事業目的の妥当性の評価 (ニーズ評価) や事業設計・計画の妥当性の評価 (セオリー評価) を、第2ステージの「実行 (Do)」では、事業の実施過程の評価 (プロセス評価) 、そして第3ステージの「効果の把握 (Assess)」では、事業を通じて生み出された変化の評価 (アウトカム/インパクト評価) やそのために投入した資源に関する評価 (効率性の評価) を実施します。最後に、第4ステージの「報告・活用 (Report & Utilize)」では、これらの評価を通じて得られた情報に基づき意思決定や報告を行います。

図表 3: インパクト・マネジメント・サイクルとプログラム評価



2.4.4. 社会的インパクト評価の5+2原則

先述のとおり、社会的インパクト評価は、プログラム評価の考え方や手法を活用して、インパクト・マネジメント・サイクルを実践する上で必要な情報を提供します。同時に、適切な意思決定や報告がなされるためには、プログラム評価の考え方や手法を活用しつつ、以下の「社会的インパクト評価の5+2原則」(図表4参照)にしたがって評価が行われる必要があります。図表4にあるように、「5+2原則」のうちの「5原則」は、社会的インパクト評価においては必須であり、「+2原則」は、インパクト・マネジメントの目的に応じて適用すべき原則としています。

4章の「インパクト・マネジメント・サイクル」の4つのステージの説明では、「5+2原則の留意点」として「5+2原則」のうち特にどこに留意しなければならないかについて、より具体的なポイントを列挙しています。これらの留意点をすべて満たさなければ「社会的インパクト評価」を実施していることにならないというわけではありませんが、これらの留意点を満たすことで、事業に関わるステークホルダーにより適切な情報を提供することができ、社会的インパクト・マネジメントのより効果的な実践につながります。

図表 4：社会的インパクト評価の5 + 2原則

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）が事業や取り組みを理解するため、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

同じ事業や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、同じ構造を持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たり、環境が様変わり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や適応を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。

3章 社会的インパクト・マネジメントをはじめる前に

本ガイドラインでは、事業者がインパクト・マネジメント・サイクルを効果的に運営するためのガイドラインを、4つのステージに分けて示します。その前に、以下の4点を押さえておきましょう。

3.1. インパクト・マネジメント・サイクルでは評価はあとからやっ てこない

『社会的インパクト・マネジメント・フレームワーク Ver. 1』で示したように、インパクト・マネジメント・サイクルでは、事業サイクルの運営と並行して評価作業がステージごとに発生します（図表3参照）。4章で、それぞれのステージごとの動きを概説しますが、評価は、よく考えられているように、あとからやってくるものではなく、インパクト・マネジメント・サイクルのすべてのステージに埋め込まれているものです。特に、第1ステージである「計画」のステージで、事業計画とともに評価計画を（それがどんなに簡易なものであれ）つくることが大事な作業になります。

3.2. 主体は事業者

次に、インパクト・マネジメント・サイクルを「誰が」回すのか、評価を「誰が」担うのかについて考えてみましょう。これにはいくつかのパターンが考えられますが、基本は、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）だということです。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。

評価支援をどこからいかに調達するか、いくつかのパターンを巻末の図表5に示します。評価作業に携わる人員にはある程度の評価の基礎知識や専門性が求められます。特に必要とされるのは、プログラム評価、なかでも参加型または協働型評価、発展的評価（巻末用語集参照）などの知見を活用し、事業のサイクル全般で有効な評価アプローチや方法を提案・実施できるノウハウを持つ人員となります。

3.3. 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のがインパクト・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。

いうまでもありませんが、関係構築には不断の努力が必要です。4章の第1ステージの初期段階で信頼関係を樹立するようお互いに努力することは大事ですが、その後も常に互いの期待値と実際のギャップについてのフィードバックを与え合うなどして、信頼関係が深まるようお互いに努力することが求められます。

3.4. 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。

社会的インパクト評価の「5+2原則」においても、「ステークホルダーの参加・協働」が最初の原則として登場します。評価を行う上で、単に事業対象者・受益者を評価対象とするだけでなく、事業対象者・受益者を始めとした事業のステークホルダーが評価作業に幅広く参加・協働することが望まれます。

4章 インパクト・マネジメント・サイクルの4つのステージ

以下で、インパクト・マネジメント・サイクルの4つのステージについて概説します。それぞれのステージにおいて、インパクト・マネジメントの「作業内容」（主要ステップ）、「作業例」、それらを行う上での「注意すべきポイント」を示します。前述したように、社会的インパクト評価の諸作業はこれら4つのステージに埋め込まれています。それを際立たせるためにも、作業を行う上で評価の観点から留意すべき点を、「5+2原則の留意点」として示しています。

これらのうち「作業内容」と「5+2原則の留意点」に記載されている内容が社会的インパクト・マネジメントの基本となるものという理解で読み進めてください。

第1ステージ：計画（Plan）

4つのステージのうち、この計画ステージが社会的インパクト・マネジメントにとってもっとも時間と労力を使うステージになります。このステージに、どのくらいの時間と工数をかけられるか、検討した上で臨んでください。

(1) 情報収集・リサーチ

① 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。

② 5+2原則の留意点

| | |
|-------------------|---|
| a. ステークホルダーの参加・協働 | 情報収集にあたっては、想定される事業関係者に漏れがないか考慮した上で、重要な関係者の課題やニーズについてはできるだけ詳細に把握する。 |
| c. 信頼性 | 収集した情報や参照した学術研究の信頼性や学術的根拠の程度について、必要があれば専門家の助言も仰ぎながらその有効性や有用性の検討を行う。 |

(2) 課題の特定と目的設定

① 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）」

② 5 + 2 原則の留意点

| | |
|-------------------|---|
| a. ステークホルダーの参加・協働 | 課題の特定、事業の目的設定にあたっては、想定される事業対象者・受益者、資金提供者、事業によって直接関係を受ける関係者などと話し合う機会を設けるなど、事業が社会のニーズに沿った妥当なものとなり、ステークホルダーの事業参画が進むよう留意すること。 |
|-------------------|---|

<参考> (本作業項目に対応するプログラム評価)

ニーズ評価：どのような社会課題を解決しようとしているのか、その課題にはどのような切迫性があるのか、社会のニーズに対応しているかといった点を確認する評価

(評価設問例)

- ・ 解決しようとしている社会課題には、どのような解決の必要性、切迫性があるか
- ・ 社会のニーズにいかに対応しているか

(3) 計画策定

① 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。

評価計画の策定においては、事業の直接の結果（アウトプット）とそこから論理的に発生する成果（アウトカム）の達成の可否、達成度合いを確認するための定量的または定性的な指標を設定し、その測定方法及び測定時期を計画に織り込んでおく。

（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。
- ・ 事前調査、テストマーケティング：取り組みを試験的に実施し、ステークホルダーからのフィードバックを得る。事業は実施可能か、マイナスのインパクトを生まないかなどの懸念点の洗い出しを行い、対策を検討する。
- ・ 事業実施前のデータ（ベースライン・データ）として活用できるものがあるか検討する。
- ・ 事業（介入）のありなしにより比較を試みる場合は、事業を行う地域・階層などのデータと、事業を行わない地域・階層などのデータがのちに比較可能か検討しておく（用語集の「インパクト評価」参照）。
- ・ 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。

以上の作業をもとに、

- ・ 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。

② 5 + 2原則の留意点

| | |
|---------------------------------------|--|
| a. ステークホルダーの参加・協働 | 事業の計画策定やその妥当性の検討は、可能な限り、組織内部、事業の対象者・受益者、資金提供者、その他事業により影響を受ける関係者といった組織内外のステークホルダーと協働して行い、合意形成に努める。 |
| b. 重要性（マテリアリティ） | 事業のアウトプット／アウトカムを選択する際には、事業目的の達成のために必要な変化や、組織内外のステークホルダーへの影響の観点から、特に重要なものを選択するようにする。 一方で、組織内外のステークホルダーへの影響が小さいと予測されるアウトプット／アウトカムについては評価の優先順位は低くなる。 |
| c. 信頼性 | 事業のアウトプット／アウトカム、指標、使用する尺度、評価デザインなどを選択する際には、データの信頼性、評価結果の妥当性を考慮する。 |
| e. 比例性 | 事業のアウトプット／アウトカム、指標、使用する尺度、評価デザインなどは、評価の目的、評価に活用可能な資源の程度に応じて選択する。 |
| 「+ 2原則」（以下は、インパクト・マネジメントの目的に応じて適用させる） | |
| f. 経時的比較可能性 | 事業の実施時期による比較が可能であることが望ましいことに鑑み、事業のアウトプット／アウトカム、指標、使用する尺度等を変更する場合は、その必要性について吟味する。 |
| g. 一般化可能性 | 事業のアウトプット／アウトカムの設定、指標、使用する尺度、評価デザインなどを検討する際には、できれば、既存の研究や類似事業の評価結果を参照し、当該事業の評価結果からどの程度一般化することが可能かを検討する。 |

<参考>（本作業項目に対応するプログラム評価）

セオリー評価：ニーズと現状の把握、達成しようとしている成果（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適切か、ほかに効果的な手段はないかなどを確認するもの。

（評価設問例）

- ・ ニーズと現状の把握は的確か
- ・ アウトカムは明確か
- ・ 変化をもたらすための手段と成果の論理的なつながりは妥当か
- ・ ほかの介入方法など、より効果的な手段は考えられないか

第2ステージ：実行（Do）

インパクト・マネジメントにおける実行（Do）のステージにおいては、事業実施を第1ステージの作業を土台として、細心の注意を払って着実にしていくことが肝要です。同時に、事業実施をしっかりモニタリングしながら、データを収集していくことが必要です。

事業実施とプロセス管理・モニタリング

① 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ないか、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。

② 5 + 2原則の留意点

| | |
|--------|---|
| c. 信頼性 | 事業実施中のデータ収集の際は、データの信頼性に留意し、事前に計画された方法にのっとり収集を実施する。 |
| | 収集されたデータに異常値（通常は出現することが想定されないようなデータ）がないかなどを確認し、データの信頼性を検証する。 |
| d. 透明性 | データ収集が正確かつ誠実になされたことを事後的に検証したり報告したりできるようにするため、データ収集のプロセスを記録する。 |

<参考> (本ステージに対応するプログラム評価)

プロセス評価：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、実施体制は適切か、事業実施や結果を出すことに影響を与えた貢献・阻害要因は何かなどを確認するもの。

(評価設問例)

- ・ 事業は順調に動いているか
- ・ 事業は計画どおり実施されたか
- ・ 計画通りのアウトプットが出ているか
- ・ 事業対象者・受益者に意図したサービスが届いているか
- ・ 実施体制は適切か
- ・ 計画通りのアウトプット発生に影響を与えた阻害・貢献要因は何か

第3 ステージ：効果の把握（Assess）

事業が一段落ついたところで、アウトプット指標やアウトカム指標（用語集参照）に照らしてどんなデータが収集できたかを分析・検証するステージです。分析結果に基づいて事業の進捗を見極め、インパクトを向上させるための手段を検討します。

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。

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、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を検討する。

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を検討する。
- ・ 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。

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。

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ないか。

② 5 + 2 原則の留意点

| | |
|---|--|
| b. 重要性 (マテリアリティ) | 事業の効果の検証にあたっては、事前にその重要性について合意したアウトカムを検討する。その他のアウトカムについては、いかなる理由で事前に重要でない(「マテリアル」でない)と判断されたか、そしてなぜこのステージで検討必要と判断すべきかを確認したうえで検討する。 |
| c. 信頼性 | 収集したデータを分析するにあたっては、分析結果の妥当性を高めるように事前に計画された手法を用いて分析を実施する。また、その際はできる限りシンプルな分析を行う。 |
| d. 透明性 | 分析が正確かつ誠実になされたことを事後的に検証したり報告したりできるようにするため、分析のプロセスを記録し、他者による分析の再現可能性を確保する。 |
| 「+ 2 原則」 (以下は、インパクト・マネジメントの目的に応じて適用させる) | |
| f. 経時的比較可能性 | 同じ事業や取り組みについて過去に分析を行ったことがある、あるいは、今後も分析を行うことが期待される場合には、比較が可能となるよう、期間、対象、活動、評価方法などを一貫させることが望ましい。ただし、一貫性を尊重するあまり、評価手法の改善を妨げてはならない。 |
| g. 一般化可能性 | 分析による知見を、同一分野の他事業、その他の地域、対象分野などに応用可能なものとするため、分析にあたっては、同様の介入の効果に関する先行事例や科学的知見を参照して、同様の介入の効果に関する知見の積み上げに寄与する。 |

<参考> (本ステージに対応するプログラム評価)

アウトカム/インパクト評価：事業実施により何が達成されたか。どんな成果が出たか。もたらされた変化は、事業実施によるものか、あるいはほかの要因が関係しているかなどを問うもの。

(測定方法例)

- ・ 介入前後や経年での変化を測定する。
- ・ 特に「インパクト評価」においては、介入のありなしでの比較により、介入によるネット（純）アウトカムを測る。

効率性評価：事業実施のための投入に比して、成果の大きさを問うもの。

(測定方法例)

- ・ 投入の大きさを一方に、数値化した成果の大きさを他方に置いて事業効率を明示化する（費用対効果分析）。

第4ステージ：報告・活用（Report & Utilize）

このステージでは、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ります。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た上で、次期の事業サイクル計画に向けての学びをまとめます。また、外部への報告、情報発信にも積極的に活用します。

(1) 報告・意思決定への活用

① 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、巻末「インパクト・レポート」アウトライン参照。

② 5 + 2原則の留意点

評価の結果を報告し意思決定に活用することを前提に、以下に留意する。

| | |
|--------------------------------------|---|
| b. 重要性（マテリアリティ） | 当初想定していた（予期していた）正負のインパクトに基づき意思決定をするだけでなく、予期していなかった正負のインパクトのうち組織内外のステークホルダーにとって重要なものがなかったか、留意する。 |
| c. 信頼性 | データの信頼性や評価結果の妥当性に留意し、可能な限り、データ収集および分析のプロセスを検証した上で活用する。 |
| | 過剰報告のリスクを避けるために、成果の報告には細心の注意を払う。 |
| d. 透明性 | データの信頼性や評価結果の妥当性を、必要な場合に意思決定者が検証できるよう、データ収集および分析のプロセスに関する記録も併せて報告する。 |
| e. 比例性 | 選択した評価方法や評価の範囲に由来する評価結果の信頼性（報告できることの信頼度）や包括性（報告できることの範囲）の限度に留意する。 |
| | 継続的に評価を行う際に、評価の範囲を広げていけるような評価方法の改善を検討する。 |
| 「+2原則」（以下は、インパクト・マネジメントの目的に応じて適用させる） | |
| f. 経時的比較可能性 | 過去の評価結果と比較する場合は、評価方法の変更の有無など、経時的な比較可能性に留意する。 |

(2) 情報発信と継続的な評価

① 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。

② 5 + 2原則の留意点

評価の結果を対外的に公表することを前提に、以下に留意する。

| | |
|--|---|
| b. 重要性 (マテリアリティ) | 当初想定していた (予期していた) 正負のインパクトを公表するだけでなく、予期していなかった正負のインパクト (特に負のインパクト) のうち組織内外のステークホルダーにとって重要なものについて公表する。 |
| c. 信頼性 | データの信頼性や評価結果の妥当性に留意し、可能な限り、データ収集および分析のプロセスを検証した上で公表する。 |
| | 過剰報告のリスクがある場合は、そのリスクについて明記する。 継続的に評価を行う際に、信頼性をより向上できるようデータ収集方法、分析方法の継続的な見直しを行う。 |
| d. 透明性 | データの信頼性や評価結果の妥当性を、必要な場合に報告の読み手や第三者が検証できるよう、データ収集および分析のプロセスも明記する。 |
| e. 比例性 | 選択した評価方法や評価の範囲に由来する評価結果の信頼性 (報告できることの信頼度) や包括性 (報告できることの範囲) の限度について明記する。 |
| 「+ 2原則」 (以下は、インパクト・マネジメントの目的に応じて適用させる) | |
| f. 経時的比較可能性 | 過去の評価結果と比較する場合は、評価方法の変更の有無など、経時的な比較可能性に留意し、評価方法の変更などがある場合は、その内容を明記する。 |
| g. 一般化可能性 | 読み手などが評価の結果の活用可能性などを判断できるよう、アウトプット/アウトカム指標、使用した尺度、評価デザインなどの評価方法も含めて公開する。 |

以上がインパクト・マネジメント・サイクルの4つのステージですが、重要なことはサイクルを回し続けるということで、第4ステージは新たな第1ステージへとつながっていきます。サイクルが回っていくことで事業は円熟化し、検証すべき内容も変容していきしょう。同じことを繰り返すのではなく、常に、今本当に必要なことは何か、次に上げるために必要なことは何かを問い続けながら、作業を計画し、進めていきましょう。

サイクルは事業年度に当てはめて計画する必要はありません。例えば年間の事業報告を意識したサイクルと、適切な事業改善を意識したサイクルではその周期は異なるでしょう。長期的な視点のサイクルと短期的な視点のサイクルを並行して回していくことも考えられます。事業の性質や目的に適合するよう適切にサイクルの周期を設定することが肝要です。

また、サイクルを回していく中で、いかに取り組みのインパクトを最大化できるかに思いを馳せることにより、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、新たな協働の仕組みを構築するなど、取り組む社会課題の核心により効果的に働きかけて行くような展開を構想する発想が自然に出てくるようになるかもしれません。その行き着く先は、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。インパクト・マネジメント・サイクルの運用がそのように展開していくことが期待されています。

5章 組織文化・ガバナンス

(インパクト・マネジメント・サイクルを効果的に回すために)

以上で、インパクト・マネジメント・サイクルの4ステージについて概説しましたが、これら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（参考文献参照）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。

5.1. 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とともに努める
- ・ 学びの結果として事業を変更する

5.2. 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

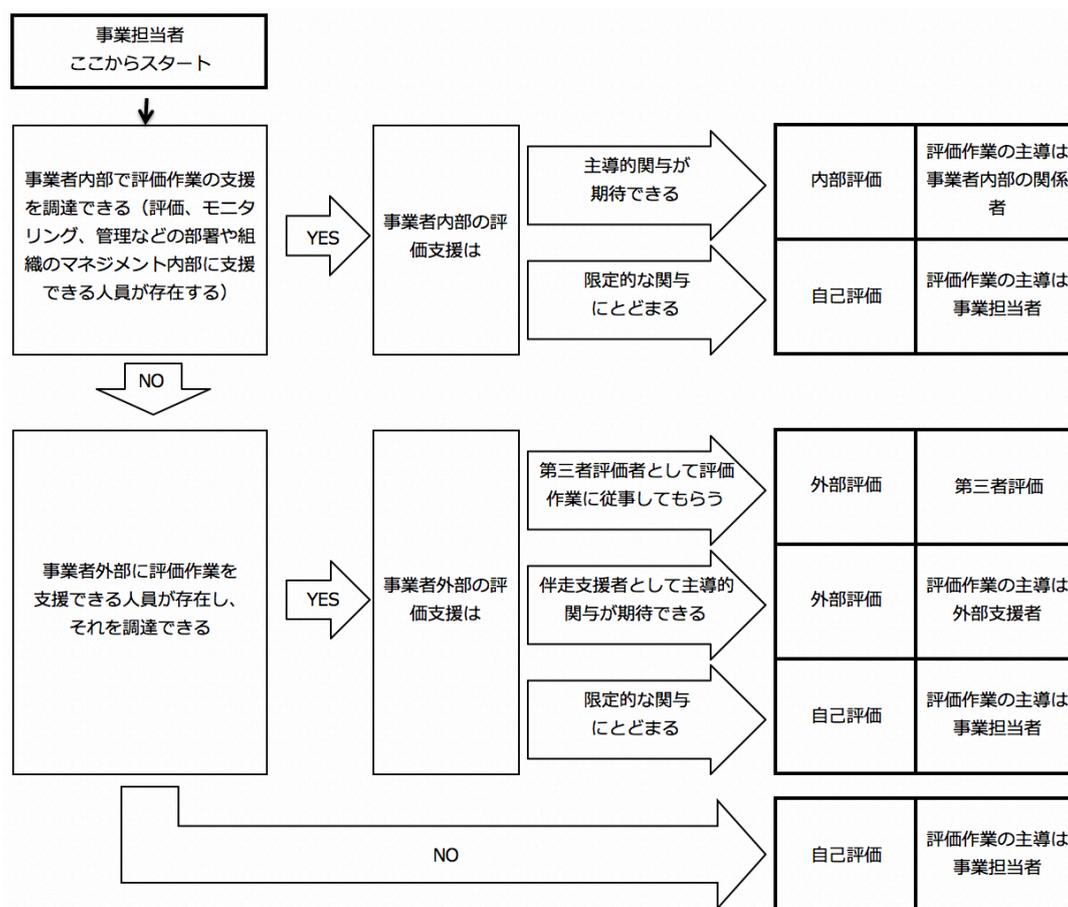
- ・ インパクトの向上のためには、ユーザーや事業対象者・受益者が団体を運営している、理事になっている、正式な形で戦略策定に関わっているなど、団体のガバナンスに事業から直接影響を受ける人々を代表できるような人が参加していることが望ましいです。
- ・ 創設者やコアメンバーは、団体創設時より、インパクト・マネジメントを志向する組織文化の確立、醸成のために重要な役割を担います。理事や経営層に、社会的インパクトを生み出すことへの意欲と理解がある人材が存在するかどうかで、組織文化形成のあり方が決定的に違ってきます。

巻末参考資料

(1) 社会的インパクト・マネジメントにおける評価主体のあり方

社会的インパクト・マネジメントにおける評価主体のあり方を図示しています。本文で述べたように、評価作業に関しても、事業担当者としての関与が求められる一方、4つのステージそれぞれにおいて、いかなる支援を事業担当者の外から得られるか検討してください。

図表 5: 社会的インパクト・マネジメントにおける評価主体のあり方



評価支援は、組織内部から調達する場合、組織外部から調達する場合が考えられます。前者については、ある程度大きな事業者であれば、「評価部」という部署があるかもしれません。そうでなくとも、評価や事業マネジメントの勘所がある事業者内部の人員（理事なども含む）が、事業支援に入る場合もあるでしょう。事業者内部に、評価作業を主体的に担うことのできる人員がないか確認するとよいでしょう。

一方、組織外部から評価支援を調達する場合、事業者によっては、伴走支援者、外部コンサル、壁打ち役などの呼称で、事業単位または組織全般の支援者を継続的に招き入れている場合もあるでしょう。このような外部支援・伴走者が存在する場合、その役割に評価作業を付与することが考えられます。また、いわゆる第三者評価のように、事業運営には関与しない評価者が介在する場合も考えられます。この場合においても評価者は「あとからやってくる」わけではなく、計画ステージから密接に事業に関わることが重要です。

区分けとしては、事業担当者が評価作業も主導する場合は「自己評価」、組織内部の事

業担当者以外が評価作業を主導する場合は「内部評価」、外部者が評価作業を主導する場合は「外部評価」となります。ただし、それぞれの強みや専門性を生かして、異なる立場の人が評価作業に関わることにより、評価の質が向上すると考えられます。

（２）事業者以外の主体の社会的インパクト・マネジメントへの関わり方の例

本ガイドラインは主に事業者が活用することを想定したものです。インパクト・マネジメント・サイクルを回すためには、「社会的インパクト評価の5+2原則」として示しているように「ステークホルダーの参加・協働」が欠かせません。そこで本ガイドラインではあくまで参考としてですが、社会的インパクト・マネジメントへの各ステークホルダーの関わり方の例を示します。実際にどのような形での参加・協働が可能かどうかはそれぞれの状況・余力によって異なります。

事業対象者・受益者

- 取り組みの改善や発展に貢献するために、活動内容などに関する感想や意見を事業者に積極的に伝える。
- 事業立案や評価活動にも参画し、事業者とともに主体的に取り組みを推進していく。

専門家・研究者

- 評価専門家は、各ステージにおける作業内容の信頼性を高めるために、評価の運用に関する専門的な助言を事業者に対して行う。または、第三者評価を行うことのできるだけ客観的に事業内容やその成果を検証し、信頼性が高い情報を資金提供者らに報告する。
- 対象となる事業分野の専門性を持つ研究者は、事業者がエビデンスに基づく意思決定を行えるよう、当該事業分野の研究に関する情報提供や助言を行う。特に、課題分析とプログラム仮説の妥当性の検証において、その専門的知見を活用する。また、一般化可能性に留意した調査研究が行われるよう、事業者や評価専門家に助言または共同研究を行う。

資金提供者・投資家

- インパクト・マネジメント・サイクルの視点を持って事業者の事業計画や評価計画、事業報告書の妥当性・十分性を検証し、助言を行う。
- ハンズオン支援として、事業目的及び成果指標の設定、プロセス管理、成果検証などの局面において積極的に助言を行う。
- 自事業（助成・投資事業など）においてもインパクト・マネジメント・サイクルを回すことで、より効果的な資金提供のあり方を追求していく。

支援者・協力者

- 事業者や関係者の話を聴いたり、事業報告書・成果報告書を読むことで、事業や取り組みについての理解を深め、どんな協力が可能かを検討・実践していく。
- 事業立案や評価活動にも参画し、事業者とともに主体的に事業や取り組みを推進していく。

地域社会

- 事業者と地域の他団体・機関、住民たちが交流を持つことで、地域が有する資源・価値や課題についての理解を相互に深めていく。
- 目指す社会課題解決や社会価値創造の取り組みを、地域社会により広げていくためや根付かせていくための方法を、事業者と地域の他団体・機関、住民たちで一体となって検討・実践していく。

(3) 評価計画フォーマット

インパクト・マネジメント・サイクルの第1ステージ（計画）の最終段階で作成する「評価計画」は、特にアウトカム／インパクト評価や効率性の評価の計画のために活用するものです。これに関し、一般的に通用するフォーマットはありませんが、例えば以下を参考として提示します。

| | | | |
|---|---|-------------|----------------------------------|
| 評価目的 | 学習支援プログラム（事業A）の実施が、事業対象者の経済的・精神的自立、生活の自立につながるような進路選択の手助けができているかを明らかにする。 | | |
| 評価設問 | 指標 | 測定方法 | 結果（設問に対する答え） |
| 事業Aは事業対象者の学習意欲の向上にどのくらい寄与しているか。 | 学習意欲尺度 | 児童への質問紙調査 | 寄与の程度（可能であれば、事業Aに帰することのできる変化の抽出） |
| 事業Aは事業対象者の自己効力感の向上にどのくらい寄与しているか。 | 一般性セルフエフィカシー尺度 | 児童への質問紙調査 | 寄与の程度（可能であれば、事業Aに帰することのできる変化の抽出） |
| 事業Aは事業対象者の学力の向上、基礎的知識・技能の習得にどのくらい寄与しているか。 | 標準型学力検査 教研式 NRT/教研式 CRT | 児童へのペーパーテスト | 寄与の程度（可能であれば、事業Aに帰することのできる変化の抽出） |

※社会的インパクト評価イニシアチブ「社会的インパクト評価ツールセット」のツールセット、「教育（Ver. 2.0）」のロジックモデルやアウトカム指標と測定方法の一覧を参考に作成。

参照：http://www.impactmeasurement.jp/pdf/NAB_education_ver2.pdf

(4) インパクト・レポート・アウトライン

社会的インパクト評価イニシアチブ『社会的インパクト評価ツールセット実践マニュアル Ver. 2.0』(2017年6月29日 GSG 国内諮問委員会/社会的インパクト評価ワーキング・グループ) より一部加工

※参照：<http://www.impactmeasurement.jp/guidance/>

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のですか（事業目標）
- 2) その問題に対してどう取り組み、どのよう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のですか（ロジックモデルなど）
- 3) 具体的に何を行ったのですか（活動内容）
- 4) その結果何を成し遂げましたか（成果・アウトカム）
- 5) アウトカムを達成したと言える根拠は何ですか（指標に照らし合わせたデータ分析、アウトカム達成への当該事業の貢献度の検討）
- 6) 評価からの学び、今後の改善のための教訓はなんですか（振り返りポイント）

インパクトレポートのチェックポイント6項目

- 1) 「論理構成」取り組んでいる社会課題、中長期の計画、主たる活動、成果が因果関係の線につながっていることが容易に理解できるような論理構成になっていますか？論理の飛躍やつながりの欠如はありませんか？
- 2) 「情報の配置」想定される読み手（特に主たる読み手）が欲しいと考える情報が、その読み手にとってわかりやすい形式で適切に配置されていますか？
- 3) 「透明性」評価の作業過程で知ることができた情報をすべて誠実に報告していますか？
- 4) 「説明責任」事業に関わったさまざまなステークホルダー（事業パートナー、事業対象者・受益者を含め）に対する適切な報告になっていますか？ステークホルダーが知るべき情報を伝え、結果としてそれぞれに対する説明責任を果たすことができますか？
- 5) 「検証可能性」インパクトレポートで主張している事象は的確に記述され、客観性のあるデータで裏付けられていますか？
- 6) 「適度な報告」インパクトレポートの報告がどのくらい詳細で分析のレベルがどの程度であるべきかは、組織の規模や取り組んでいる社会課題の複雑さによって変わります。5+2原則のひとつである「比例性」の原則にしたがって、報告書の書き手（事業者）も読み手（資金提供者を含む各種ステークホルダー）もこの点に注意を払う必要があります。その意味で、過不足のない報告になっていますか？小さな組織が無理して高度の分析を試みたりすることで、評価が負担になったりしていませんか？

(5) 用語集

| | |
|-------------------------------|--|
| アウトカム | 事業や取り組みのアウトプットがもたらす変化、便益。 |
| アウトカム／インパクト評価（プログラム評価の5類型の一つ） | 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。（ロッシ等『プログラム評価の理論と方法—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』より）。特に「インパクト評価」は、通常、介入（事業等）のありなしによる結果を比較し、介入による純効果（ネット・アウトカム）を科学的手法で検証するもの。 |
| アウトカム指標 | アウトカムの達成度合いを測定するための指標 |
| アウトプット | 組織や事業の活動がもたらす製品、サービスを含む直接の結果。 |
| アウトプット指標 | アウトプットの達成度合いを測定するための指標 |
| インパクト・マネジメント・サイクル | 事業を運営する際のマネジメント・サイクルの一種で、 計画（Plan）、実行（Do）、効果の把握（Assess）、報告・活用（Report & Utilize） の4つのステージと、すべてのステージを支える 組織文化・ガバナンス（Culture & Governance） から構成される。 |
| インパクト・レポート | インパクト・マネジメント・サイクルの第4ステージで、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。 |
| インプット | 事業活動などを行うために使う資源（ヒト・モノ・カネ）。 |
| ガバナンス | 意思決定や統治の仕組み、ありよう。 |
| 協働型評価 | 参加型評価の一種。プログラムの関係者が情報源のみならず、評価チームの一員として評価に積極的にかかわることを特徴とする。（源由理子「参加型評価の特徴とアプローチ」（源由理子編著『参加型評価—改善と変革のための評価の実践—』pp.21-34）より） |
| コストと効率性評価（プログラム評価の5類型の一つ） | 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。（ロッシ等『プログラム評価の理論と方法—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』より） |
| 参加型評価 | 評価の主体として、評価の知識・技術を持つ専門家集団のみならず、評価対象のプログラムに関わりのある人々を巻き込み、共に評価を行う形。（源由理子「参加型評価の特徴とアプローチ」（源由理子編著『参加型評価—改善と変革のための評価の実践—』pp.21-34）より） |
| システムマップ | 団体や事業を取り巻く環境を構成する要素や、その関係性を整理し、理解するためのマッピング技法。 |
| 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。（内閣府「社会的インパクト評価の推進に向けて—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—」（平成28年3月）より） |
| 社会的インパクト志向原則 | 社会的インパクト評価イニシアチブ（SIMI）として、社会的インパクトの向上が何によって可能になるかについての考えを示した原則。 |
| 社会的インパクト | 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。単一 |

| | |
|-------------------------|---|
| 評価 | 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、「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、評価を行うものであることと、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に特徴がある。 |
| 社会的インパクト評価の5+2原則 | 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が適切な情報に基づいて意思決定をするために必要とされる、評価を実施する上での原則のこと。常に満たすべき5つの原則と、インパクト・マネジメントの目的に応じて満たすことが望ましいと考えられる2つの原則からなる。 |
| 社会的インパクト・マネジメント | 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。 |
| 社会的インパクト・マネジメント・ガイドライン | 社会的インパクト・マネジメント・フレームワークで示された大枠にしたがった、社会的インパクト・マネジメントの具体的な実践要領。 |
| 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かの大枠・指針を示すもの。 |
| ステークホルダー | 当該事業や活動に関係する人のこと。社会的インパクト・マネジメントにおいては、直接的のみならず間接的に関係しうる主体も含めて考えることが重要になる。 |
| セオリー・オブ・チェンジ | ある特定の文脈において、どうやって、なぜ、望まれる変化が起こることが期待されるかについての包括的な説明と図示。(Center for Theory of Change ウェブサイトより) |
| 組織文化 | 組織の個々の構成員の価値観が行動規範・判断規範として融合され形成されたもので、組織の中で共有化されていくもの。(グロービス経営大学院『MBA用語集』より) 社会的インパクト・マネジメントにおいては、一組織の構成員の間のみならず、ステークホルダーとも共有されていくものを想定している。 |
| テストマーケティング | 商品やサービスの販売にあたり、予め決められた地域や流通チャネルなどを用いてテスト的に行うマーケティング手法。(グロービス経営大学院『MBA用語集』より) |
| ニーズ評価(プログラム評価の5類型の一つ) | 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。(ロッシ等『プログラム評価の理論と方法—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』より) |
| 発展的評価 | 社会イノベーションなど、目的が固定されているというよりも目的自体が変化し、時間軸も予め設定されているというよりも流動的で前進的な対象を評価するための評価のやり方で、そこから得ようとするのは、外部への説明責任というよりも、イノベーションや変化から学習すること。(Patton, Michael Q. (2011), <i>Developmental</i> |

| | |
|------------------------------------|--|
| | <i>Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use, New York: The Guilford Press より)</i> |
| PDCA サイクル | 企業が行う一連の活動を、それぞれPlan-Do-Check-Action (PDCA) という観点から管理するフレームワーク。①Plan: まず目標を設定し、それを具体的な行動計画に落とし込む。②Do: 組織構造と役割を決めて人員を配置し、組織構成員の動機づけを図りながら、具体的な行動を指揮・命令する。③Check: 途中で成果を測定・評価する。④Action: 必要に応じて修正を加える。一連のサイクルが終わったら、反省点を踏まえて再計画へのプロセスへ入り、次期も新たなPDCAサイクルを進める。(グロービス経営大学院『MBA用語集』より) |
| ファシリテーション | 多様な主体が集まって議論やプロジェクトなどを行う際に、参加者の発言や参加を促したり、意見やアイデアを引き出したりしながら相互作用によってプロセスが進むことを支援すること。 |
| プログラムのデザインとセオリー評価 (プログラム評価の5類型の一つ) | 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などを確認する。(ロッシ等『プログラム評価の理論と方法—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』より) |
| プログラム評価 | 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。(ロッシ等『プログラム評価の理論と方法—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』より) |
| プロセス評価 (プログラム評価の5類型の一つ) | 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。(ロッシ等『プログラム評価の理論と方法—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』より) |
| ベースライン・データ | 事業やプログラムなどの介入が行われる前の一定期間に取られたデータ。事業やプログラムなどの介入による変化や効果を計る上で重要である。 |
| レバレッジポイント | 「てこの原理」でいう、てこの作用点。効果的な課題解決にいたる近道。 |
| モニタリング | プロセスの進捗状況を監督・観察すること。 |
| ロジックモデル | プログラムのための利用可能な資源、計画している活動、達成したいと期待する変化や成果の関わりについての考えを体系的に図式化するもの。(W. K. Kellogg Foundation 2004, <i>Logic Model Development Guide</i> より) |

(6) ワーキング・グループ・メンバー

本ガイドラインは、SIMI ガイドライン・ワーキング・グループ（メンバーは以下：敬称略）によって、2018年4月から10月にかけて作成されました。

| | |
|--------|--|
| 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ソーシャル・バリュー・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ソーシャル・バリュー・ジャパン／株式会社 大沢会計&人事コンサルタンツ |
| 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／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） |
| 清水 潤子 | 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） |
| 津富 宏* | 静岡県公立大学法人静岡県立大学国際関係学部 |
| 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 |

（*は主たる執筆・編集者）

また、本ガイドライン作成にあたって、以下の方々のアドバイス・ガイダンスを得ました（敬称略）。

| | |
|--------|-----------------|
| 河合 将生 | office musubime |
| 中谷 美南子 | 評価コンサルタント |
| 源 由理子 | 学校法人明治大学公共政策大学院 |
| 三好 崇弘 | 有限会社エムエム・サービス |
| 米原 あき | 学校法人東洋大学社会学部 |

(7) 参考文献

本ガイドラインの基礎として、以下の2つの文書を参照してください。

● 「社会的インパクト志向原則」

http://www.impactmeasurement.jp/wp/wp-content/themes/impact/pdf/SIMI_Impact%20Oriented%20Principle.pdf

● 「社会的インパクト・マネジメント・フレームワーク」

http://www.impactmeasurement.jp/wp/wp-content/themes/impact/pdf/Social%20Impact%20Management%20Framework_ver1.pdf

ガイドライン作成にあたり、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—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—』（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—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)

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