

社会的インパクト・マネジメント・ガイドライン VER.2 (ドラフト) サマリー版

2021年4月16日

社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ (SIMI)

ガイドラインの構成

<概論編>

- 1章 社会的インパクトについて考える
- 2章 社会的インパクト・マネジメントとは
- 3章 社会的インパクト・マネジメントの実践とは

<実践編>

- 4章 インパクト・マネジメント・サイクルの回し方
- 5章 組織文化の醸成とガバナンスの構築
- 6章 社会的インパクト・マネジメントの実践ステップ

概論編

社会的インパクトとは

<社会的インパクトの定義>

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

<社会的インパクトのポイント>

- 長期的な取り組みによるものだけでなく、短期で生じる変化も含む。
- 大規模な取り組みによるものだけでなく、小規模のものや心理的变化（それが複数の人々へ波及する可能性がある場合は個人のものも含め）なども含む。
- 数値化（定量化）されたものだけでなく、定性情報でも表すことができる。
- ポジティブ、ネガティブの両方の変化を含む。

参考：グローバルな合意（IMPACT MANAGEMENT PROJECT）

グローバルでは、以下の5つの基本要素で社会的インパクトを捉えるということが合意されています。IMPでは、インパクトを「事業活動によってもたらされるアウトカムの変化のことをいう。インパクトにはポジティブなもの、ネガティブなもの、意図するものと意図しないものの4種類がある」と定義しています。

インパクトの次元	検討されるべき問いの例
 WHAT 何	<ul style="list-style-type: none"> ● どのようなアウトカムが生じるか？ ● そのアウトカムは、それを経験する人々や地球にとってどの程度重要なものか？
 WHO 誰	<ul style="list-style-type: none"> ● 誰が、そのアウトカムを経験するか？ ● そのアウトカムに関係し、影響をうけるステークホルダーはどのくらい不十分な状況にあるか？
 HOW MUCH どの程度	<ul style="list-style-type: none"> ● そのアウトカムの大きさは、どの程度か？ （影響の範囲、影響の深さ、期間の長さ）
 CONTRIBUTION 貢献度	<ul style="list-style-type: none"> ● そのアウトカムに対する企業（事業者）の貢献度合いは？ （仮に企業が何もしなかった場合、どのような状態になっていたと考えられるか？）
 RISK リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 人々や地球にとって、予想どおりにインパクトが発生しないリスクはどの程度か？

社会的インパクト志向

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事業や取り組みにおいて、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**」のことです。

SIMIでは、2017年にワーキンググループを結成し、社会的インパクト志向のあり方について協議し、それを「宣言」という形でまとめました。なお、ガイドラインとの関係性は、以下のようになっています。

社会的インパクト
志向宣言

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・マネジメント・ガイドライン

行動するための
具体的な実践要領

社会的インパクト志向宣言

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・マネジメント」とは

＜社会的インパクト・マネジメントの定義＞

事業や取り組みがもたらす変化や価値に関する情報を、各種の意思決定や改善に継続的に活用することにより、社会的インパクトの向上を目指す体系的な活動

社会的インパクトの向上

事業や取り組みによって質的・量的に表現される
正の社会的インパクトを向上させること

負の社会的インパクトを低減させること

「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. 意思決定と改善

- 事業や取り組みがもたらす変化や価値に関する学びを得ることで、よりよい意思決定や改善を生み出していくこと

2. 参加・協働の促進

- 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、意思決定や改善のプロセスに参加すること

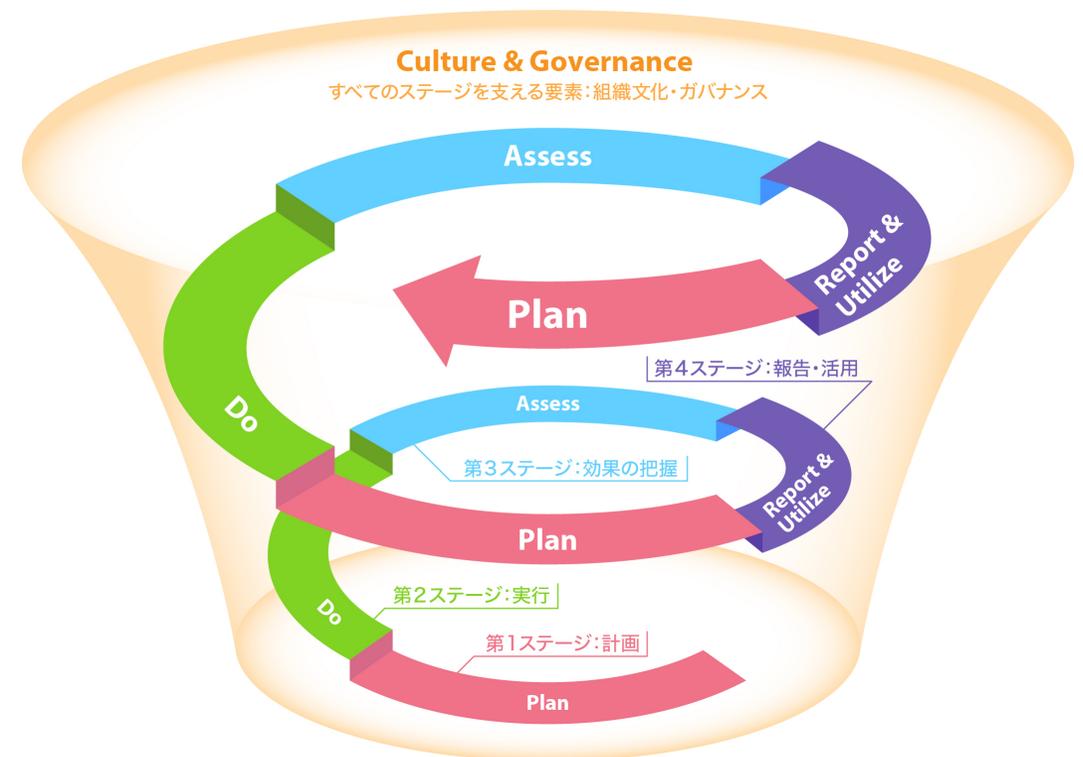
3. 課題解決・価値創造への貢献

- 社会課題解決や社会価値創造を進展させ、またそのための知見の蓄積に貢献すること

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」とは、事業や取り組み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。

- ◆ 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)
- ◆ 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)



社会的インパクト評価

＜社会的インパクト評価の定義＞

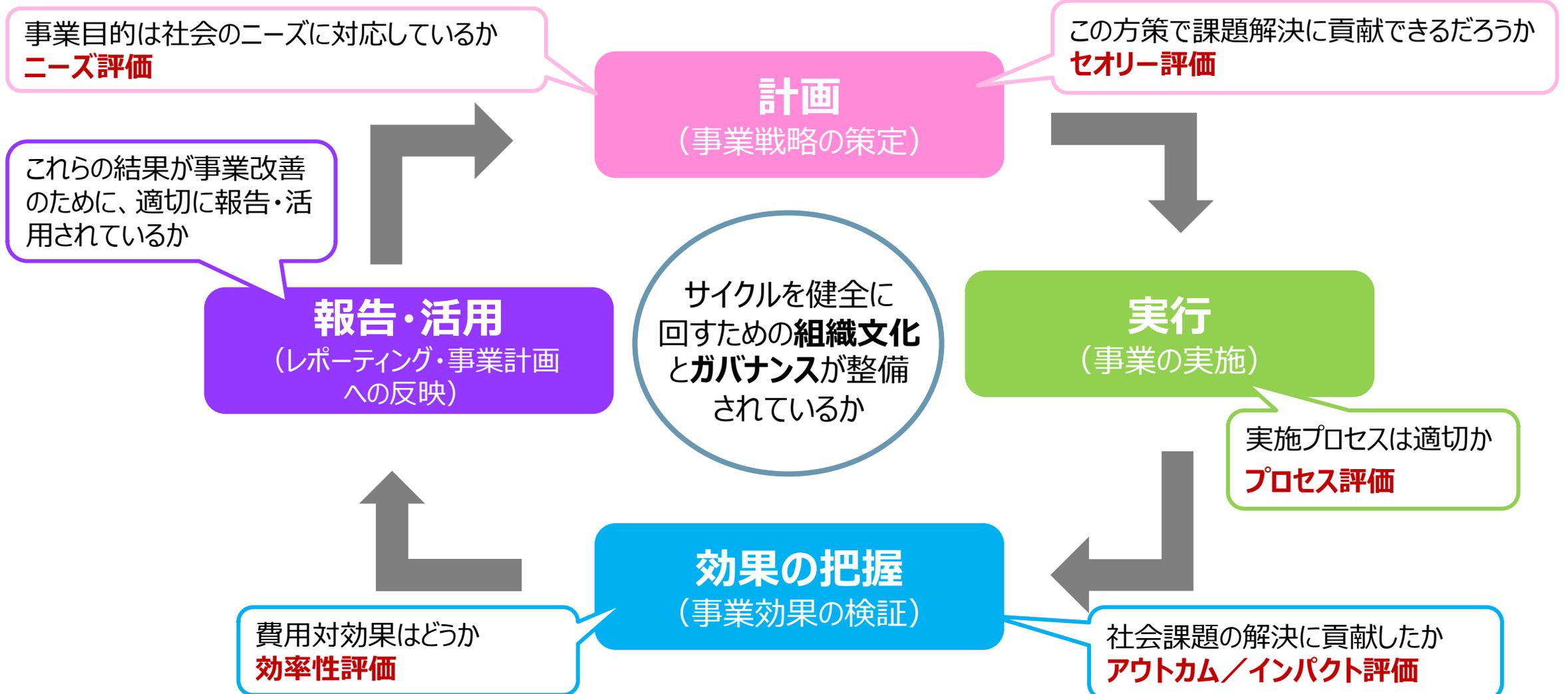
社会的インパクトを定量的・定性的に把握し、当該事業や活動について価値判断を加えること

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

社会的インパクト・マネジメントの実践において、社会的インパクト評価をより効果的に用いるために、以下 2 点を提唱します。

- （１）取り組みの有効性を体系的に調査して評価を行うこと**
- （２）社会的インパクト・マネジメント原則」にしたがって評価を行うこと**

インパクト・マネジメント・サイクルにおける評価



インパクト・マネジメント・サイクルにおける評価

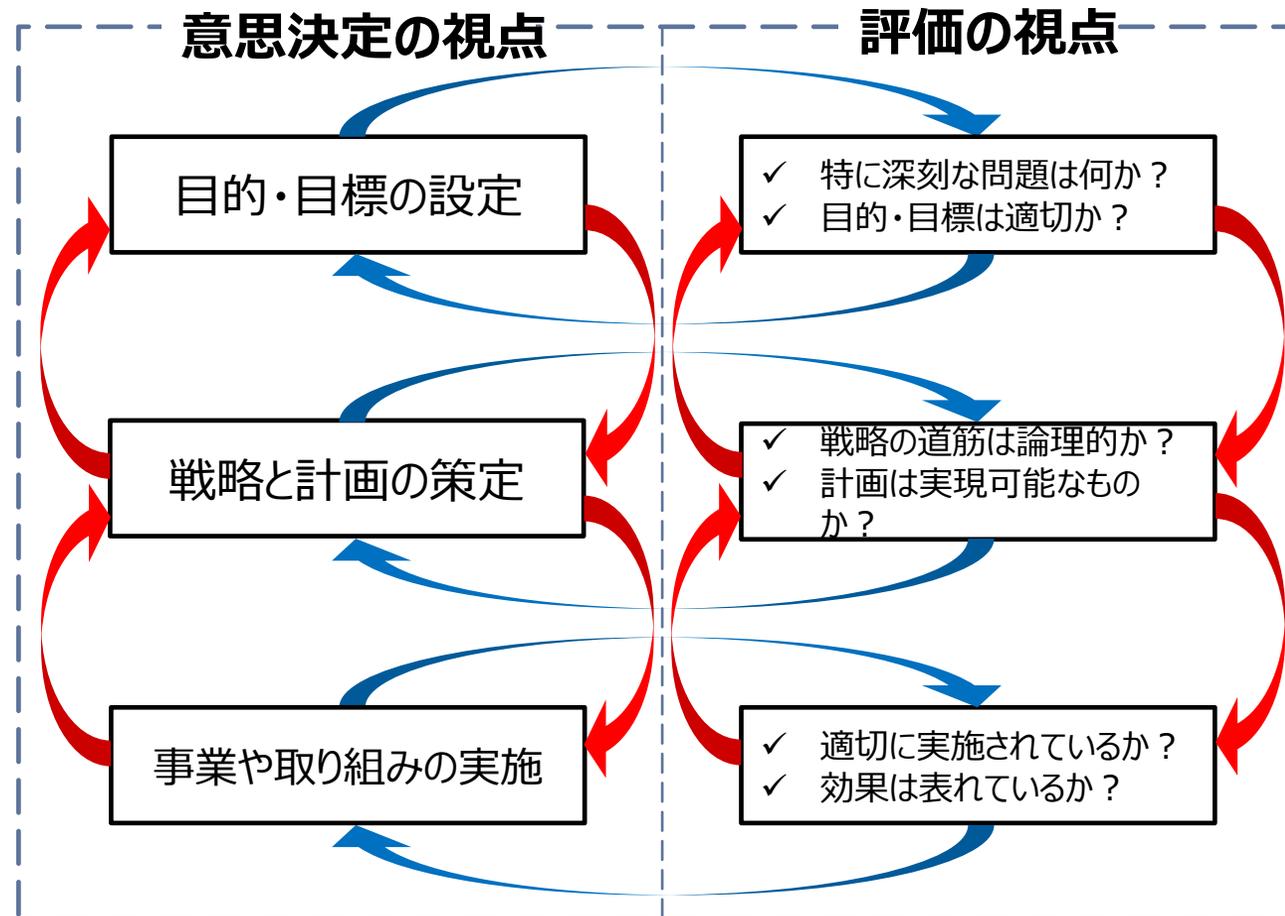
#	原則	意思決定	評価	内容（概説）
a	ステークホルダーの参加・協働	○	○	対象となる組織・事業のステークホルダーの幅広い参加・協働。特に、目指す価値、評価目的などについて、ステークホルダー間での合意を目指す。
b	重要性（マテリアリティ）		○	事業者（内部）、事業対象者・受益者、資金仲介者、資金提供者、その他のステークホルダー（外部）の意思決定をするための必須情報を優先させる。
c	信頼性		○	信頼できる方法で収集され、検証されたデータ。過剰な効果を主張するような評価報告を避ける。
d	透明性	○	○	依拠する情報の検証可能性。分析が正確かつ誠実になされた根拠を提示・報告する。
e	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。
f	状況適応性	○	○	社会的インパクトを創出していくためには、内部環境・外部環境の変化に対応するように、柔軟にマネジメントを行っていくこと、変化に対応する評価デザインと運用が必要。
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。
h	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。

必須
↑
↓
目的次第

実践編

「意思決定の視点」と「評価の視点」の使い分け

以下のように、事業や取り組みを進めていく上での「**意思決定の視点**」と、事実特定と価値判断からなる「**評価の視点**」を意識的に使い分けて往復させることにより、社会的インパクトを向上させるためのマネジメントを実践します。



「社会的インパクトマネジメント」の進め方

- 全ステージを支える要素「組織文化・ガバナンス」
- 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」

社会的インパクト志向の組織文化の醸成

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です。

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

インパクト・マネジメント・サイクルに関するガバナンス

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。

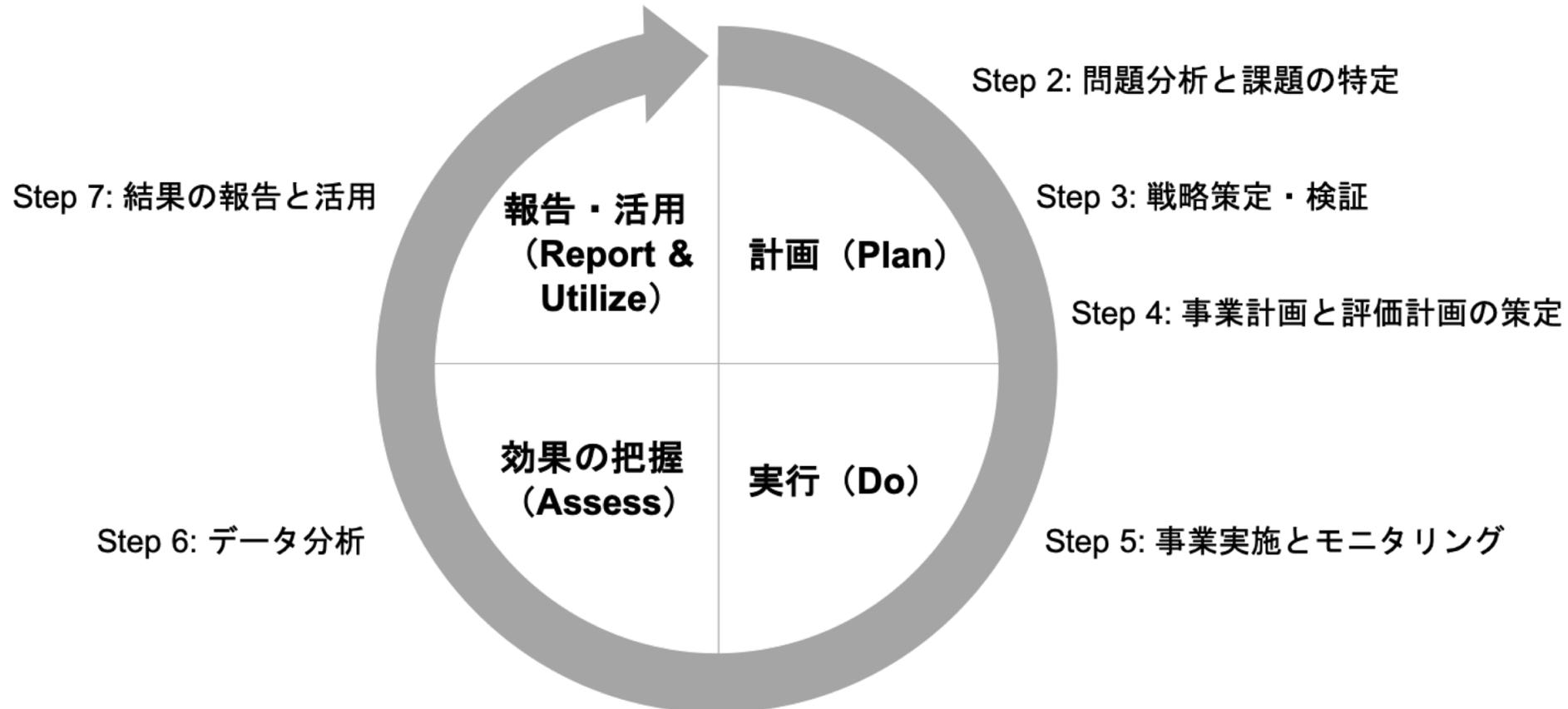
- インパクト・マネジメント・サイクルを実践する上でのリスクと成果を認識、可視化し、サイクルを回していく上での合意形成をどのように行っていくのか、事業者内の意思決定機構で協議することが重要
- 外部伴走者が存在する場合は、関係者間で協議する際のアドバイスや、協議に参加するステークホルダーの選定、組織文化の確立・醸成を担う人材の選定へのアドバイスや協力を実施

<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・マネジメントの実践ステップ

Step 1: 社会的インパクト・マネジメントの目的設定



第1ステージ：計画

Step 1：問題分析と課題の特定

実践目的の設定

第一歩として行うべきことは社会的インパクト・マネジメントを実践する目的の設定です。社会的インパクト・マネジメントに取り組もうとする前段階に限らず、組織や事業の状況等に変化があった場合など、継続的に確認していくことを推奨します。

組織・事業の現状把握

実践の目的設定のために必要なことが、組織および事業・取り組みの現状把握です。目的設定を適切に行うには、組織や事業の特性や状況、課題等を確認することが重要になります。

<意思決定の視点>

組織の理念や方針、目標
を明確にする

<評価の視点>

- 組織が目指す目標が、社会的に重要かどうかを見極める（判断する）



第1ステージ：計画

Step 2：問題分析と課題の特定

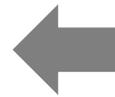
組織の理念などにもとづき、解決を目指す社会課題や生み出したい社会価値を特定していくのがこのステップです。対象とする社会問題や外的環境の状況、ステークホルダーとの関わり、それまでの取り組みの蓄積からわかっている知見など、事業や取り組みを運営していく上で必要な情報の収集を行います。その上で、社会問題や生み出したい社会価値の背景や社会的文脈を検討し、取り組むべき課題を特定します。それらの内容の妥当性について検討した上で、事業目的を設定します。

<意思決定の視点>

解決すべき課題や生み出したい社会的価値を特定する

<評価の視点>

- ・ リストアップされた課題や価値が真に重要なものかを判断する
- ・ あるいは複数の課題・価値におけるそれぞれの重要度を検証する



第1ステージ：計画

Step 3：戦略策定・検証

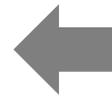
事業目的と実施する事業内容との整合性を検討し、事業戦略を策定します。社会課題解決や社会価値創造にいたる道のりと必要な資源について整理し、事業目的を達成する上で重要となる具体的な目標・成果（アウトカム）を明確化・特定します。その実現のために必要なアクションを設定するとともに、それらが事業目的と照らし合わせて妥当なものかどうかを検討します。

<意思決定の視点>

課題の解決や生み出したい社会的価値を創造するための事業戦略を決定する

<評価の視点>

- 事業戦略（例えばロジックモデル等）を作成し、それがある程度は妥当といえるかを検証する



第1ステージ：計画

Step 4：事業計画と評価計画の策定

このステップでは、Step3で策定した事業戦略を事業計画に落とすことと、事業・取り組みによる結果・成果を把握するための評価計画を策定します。評価計画のうち、大切なものは「評価デザイン」を決定することです。まず重要になるのは、比較群を用いた評価デザインを採用するのか、それ以外の評価デザインを採用するのか、を決定することです。

さらに事業実施前に、アウトプットやアウトカムについての調査・分析方法をまとめた評価計画を策定します。アウトプット指標とアウトカム指標の測定方法および測定時期を計画に織り込んでおきます。加えて、それぞれの指標ごとの介入対象における介入前の状況（ベースライン）を取っておき、介入後の目標値・目標状態（エンドライン）について評価計画に記載します。

<意思決定の視点>

事業の結果（プロセス）及び成果（アウトカム）を評価するための方法を決定する

<評価の視点>

- 評価デザインを決定し、それが
ある程度は妥当といえる
かを検証する



第2ステージ：実行

Step 5 : 事業実施とモニタリング

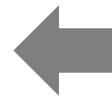
計画した事業を実施します。実施にあたっては、事業は計画どおり実施されたか、事業による結果（アウトプット）は出ているかを確認するプロセス管理・モニタリングを行います。併せて、実施体制は適切か、アウトプットの生成に影響を与えた貢献・阻害要因の検討も行います。効果的なモニタリングには、計画に沿った事業全体の工程管理、予算管理に加え、データの収集・蓄積に努めます。

<意思決定の視点>

事業が順調に進捗しているかどうかを判断する。なお、必要に応じて事業戦略や事業計画を見直す

<評価の視点>

- 事業の状況（プロセス・アウトカム）をモニタリング・評価し、順調に進捗しているかを検証する



第3ステージ：効果の把握

Step 6 : データ分析

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します。その際、ロジックモデル等（セオリー）や介入（事業）の実施状況（アウトプット等）との関係でアウトカム（状況）を分析することが重要です。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検証します。

<意思決定の視点>

最終的な事業・取り組みの
成果を明らかにする

<評価の視点>

- 最終的な事業・取り組みの
成果を明らかにし、それが
十分なものといえるかを
検証する



第4ステージ：報告・活用

Step 7: 報告・活用

ここまでのステップの諸作業をまとめて「インパクト・レポート」の形で報告します。「インパクト・レポート」には、事業設計・実施についての意思決定（マネジメント）の視点と、評価の視点の両方が盛り込まれるものとなります。

良質なインパクト・レポートとは、上記の複数の目的を果たすような目配りがレポートの内容から読み取れるものであり、適切なコミュニケーション・ツールとして役立つものです。

<意思決定の視点>

事業について明確かつわかりやすいレポートを作成し、報告する

<評価の視点>

- 事実特定や価値判断の根拠を十分に示すレポートを作成し、報告する



インパクト・レポートの基本構成（推奨アウトライン）

Step 7: 報告・活用

読み手が誰であれ、インパクト・レポートが答えなければならない基本的な質問事項があります。この6つの質問に順序立てて明確に答えられるようにレポートのアウトラインを作ることが推奨されます。

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（事業の背景、目的）
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、アウトプット）
4. その結果何を成し遂げましたか（成果・アウトカム、場合によっては事業の効率性）
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）