



関連ガイダンス文書 2

社会的インパクト・マネジメントとIRIS+との対応

2021 年 3 月

発行：一般財団法人 社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ

はじめに

本文書は「社会的インパクト・マネジメント・ガイドライン VERSION 2」の関連ガイダンス文書として作成されました。社会的インパクト・マネジメントと IRIS+（アイリス・プラス）との対応を紹介します。本文書の内容は「社会的インパクト・マネジメント・ガイドライン VERSION 2」に対応していますので、必要に応じて参照しながらご覧ください。

SIMI では、試行錯誤を繰り返し、多くの人々を巻き込みながら、社会的インパクト・マネジメントによっていかによりよい社会を構築することができるかという命題に取り組んでいます。本文書は、SIMI の取り組みの一端を示すものであり、SIMI では、ガイドラインの活用や改善提案含め、この取り組みへの多くの人々への参画を求めています。

1. IRIS+（アイリス・プラス）とは

IRIS+は、GIIN（グローバル・インパクト投資ネットワーク）が開発した IRIS（アイリス）を応用したマネジメント・ツールです。

IRIS は、アウトカムを測定するための主要な指標カタログとして、2008 年から開発・運用されています。その目的は、事業者と投資家との共通言語の確立、透明性・信頼性・比較可能性の向上で、現在はバージョン 5 まで更新され続けており、最新版の IRIS 5.2 では 687 個の指標が用意され、指標カタログと呼ばれています。

IRIS+は、この IRIS を発展させたもので、インパクト測定・マネジメント（Impact Measurement & Management：IMM）のオンライン・ツールとして仕立てたものです。投資家や事業者がインパクト戦略を立てるために、インパクト・テーマを SDGs ゴールや独自のインパクト・カテゴリーから選び、さらにより具体的な戦略ゴールを選ぶことによって、効果的な IMM を行うためのガイドが提示されます。例えば、当該の戦略ゴールにおけるインパクトを、IMP の「インパクトの 5 つの基本要素」から考えるためのガイダンス、IRIS 指標カタログの中から活用できる指標の案内、アウトカム指標に関する主要なエビデンスなどです。加えて、エビデンスに関しては、Nesta のエビデンス基準¹による頑強さが示されています。

2019 年に発表された IRIS+は、その後、インパクト投資家を中心に、IMM のスタンダードとして捉えられるようになってきています。

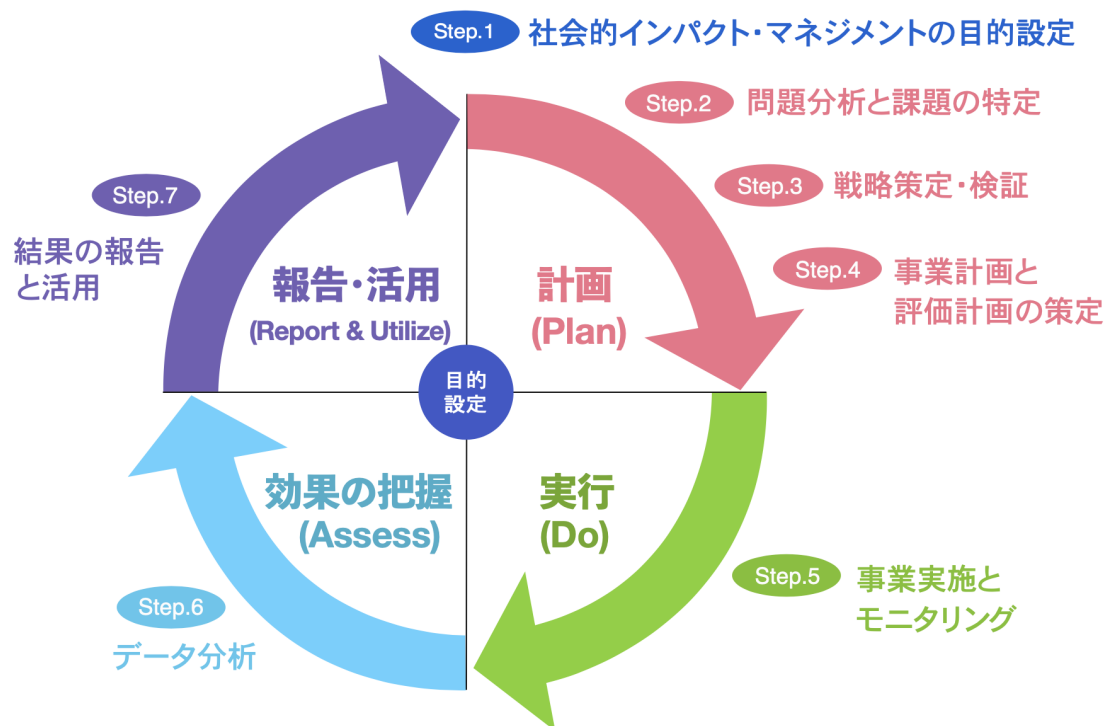
IMM（インパクト測定・マネジメント）については、本文関連コラムをご参照ください。

¹ <https://www.nesta.org.uk/feature/innovation-methods/standards-evidence/>

2. 社会的インパクト・マネジメントにおいて、IRIS+を活用するには

IRIS+を活用することによって、事業者や投資家は、狙うべき「社会的インパクト」を定めて指標化し、さらにデータを収集・分析して、報告するまでの一連の作業をシステム化することができます。

社会的インパクト・マネジメントの実践ステップ



それでは、より具体的に、どのような場面で IRIS+ は活用できるのでしょうか。

わかりやすいのは、SDGs や特定のインパクト・テーマに関する事業や取り組みを計画する時でしょう。IRIS+ では、インパクト・テーマや戦略ゴール（社会的インパクトの目標）を選択すると、それに関連した一連の指標群が提案されます。それらをアウトカム指標として活用して、評価計画を立てることができ、事業実施中や実施後の効果の測定も容易になります。このようにインパクト・ゴールから事業や取り組みを考えて、実行、報告までを行うことが可能になります。

IRIS+ はグローバルな投資家ネットワークによって開発されたものであるため、インパクト投資を狙う事業者は特に注目すべきでしょう。すなわち、事業者は IRIS+ が定めるアウトカム指標を参考にすることで、インパクト投資家の目線で創出すべき社会的インパクトを把握して、そこから事業や取り組みを設計することができます。

また IRIS+は、Nesta Standards of Evidence²のレーティングに沿ってエビデンスレベルの高い介入を紹介していることも着目すべき点であり、このことは Step4 までの戦略・計画策定の参考になるのはもちろん、エビデンスレベルを明記したうえで公開するという点でも効果的な活用を行うためのひとつのアイデアでもあります。

² <https://www.nesta.org.uk/report/nesta-standards-of-evidence/>
<https://iris.thegiin.org/plus/view/id/13606x5faf84cf0d46f/goal/1922/panel/evidence/>

3. 社会的インパクト・マネジメントのプロセスとの対応

本文書では、事業者（営利・非営利問わず）に焦点を当てて、事業者が IRIS+ を具体的に社会的インパクト・マネジメント実践に活用するために、社会的インパクト・マネジメントの 7 ステップとの関係性を紹介します。（本文書では、投資家による活用については触れませんが、IRIS+ はインパクト投資のあらゆる局面、すなわち投資先の選定、デューデリジェンス、パフォーマンス比較、エグジットなどで活用可能です。）

以下に、社会的インパクト・マネジメントの 7 ステップと 1 つの要素と、IRIS+ の対応を示します。

社会的インパクト・マネジメント	IRIS+
Step 1：社会的インパクト・マネジメントの目的設定	社会的インパクト・マネジメントの目的を明確化する（SIM のステップと同内容）
Step 2：問題分析と課題の特定	IRIS+ を活用して、インパクト・テーマと戦略ゴールを設定する
Step 3：事業戦略の策定・検証	設定したインパクト・テーマと戦略ゴールを起点に、事業戦略を立案する
Step 4：事業計画と評価計画の策定	IRIS+ で設定した戦略ゴールを意識して、事業計画を立案する。また IRIS+ で示されるアウトカム指標（群）のデータ収集のための評価計画を策定する
Step 5：事業実施とモニタリング	事業実施中に把握すべき指標があれば、それらのモニタリングを行う（SIM のステップと同内容）
Step 6：データ分析	データを分析する（SIM のステップと同内容）
Step 7：結果の報告と活用	評価結果の報告、および意思決定への活用を行う
要素：組織文化 & ガバナンス（組織キャパシティ）を把握する	組織面の状態を把握するための指標を活用する

以下で詳しく見てみましょう。

Step 1：社会的インパクト・マネジメントの目的設定

IRIS+ の活用では、SIM のステップと同様に、まず社会的インパクト・マネジメントの目的を明確化にします。すなわち、IRIS+ を活用したマネジメントを行うことによって、何を実現した

いかを決めることです。そのためには、組織・事業のあるべき姿と現状の分析を行い、何を行うことがその差分を埋めることにつながるのか、そこにどのように社会的インパクト・マネジメントを活用できるのかを明らかにすることが望ましいです。

Step 2：問題分析と課題の特定

IRIS+を活用して、インパクト・テーマと戦略ゴールを設定します。つまり、解決すべき課題や達成すべき事業目的を定めることが可能です。例えば、SDGs ゴールから、当該事業や取り組みが狙うべきアウトカムを設定することができます。（SDGs ゴールには対応していますが、全ての SDGs ターゲットに対応しているわけではありません）

また、インパクト投資分野の実態に合わせたテーマ分類が導入されています。2020 年終わりの時点では、農業、教育、保健等の 16 のインパクト・カテゴリーが設定されていて、5 つの領域（組織説明、製品説明、財務パフォーマンス、業務インパクト、製品インパクト）とアウトカム指標の対応がされています。

SDG ゴール・ターゲットと IRIS+インパクト・カテゴリー、インパクト・テーマの対応例

Detailed SDG Target Alignment to IRIS Catalog of Metrics



Target 1.4

SDG Target	Aligned IRIS Metrics	IRIS+ Impact Category	IRIS+ Impact Theme
1.4 By 2030, ensure that all men and women, in particular the poor and the vulnerable, have equal rights to economic resources, as well as access to basic services, ownership and control over land and other forms of property, inheritance, natural resources, appropriate new technology and financial services, including microfinance	289	Education	Access to Quality Education
		Health	Access to Quality Healthcare
		Water	Water, Sanitation, and Hygiene (WASH)
		Financial Services	Financial Inclusion

IRIS+で示されるインパクト・カテゴリー³（2021年3月末日時点）

- ☒ Impact Category
- ☐ Agriculture
- ☐ Air
- ☐ Biodiversity & Ecosystems
- ☐ Climate
- ☐ Diversity & Inclusion
- ☐ Education
- ☐ Employment
- ☐ Energy
- ☐ Financial Services
- ☐ Health
- ☐ Real Estate
- ☐ Land
- ☐ Oceans & Coastal Zones
- ☐ Pollution
- ☐ Waste
- ☐ Water
- ☐ Cross Category
- ☐ Infrastructure

以下に示すのは、「Improving Early Childhood Care and Education（幼児期の保育・教育の充実）」を戦略ゴールとしたときのアウトカム指標の例です。このように複数表示されるので、自組織の事業や取り組みの文脈に合うものがあれば設定します。

³ <https://iris.thegiin.org/metrics/>

HOW is change happening?

CHILD HEALTH AND DEVELOPMENT

KEY INDICATORS

- Prevalence of child stunting
- Number of children developmentally on track in language
- Number of children developmentally on track in executive function

PARENT AND CAREGIVER CAPABILITIES

KEY INDICATORS

- Number of caregivers providing responsive care
- Stakeholder engagement

QUALITY OF ENVIRONMENT

KEY INDICATORS

- Learning environment quality assessment
- Hours in of supportive learning provided
- Developmental screening assessment

Step 3：事業戦略の策定・検証

Step2 で設定したインパクト・テーマと戦略ゴールを起点にして、そこからバックキャスト（逆算思考）を行って事業戦略を立案します。インパクト・テーマや戦略ゴールは事業や取り組みのいわゆる「成果目標」であり、その成果を生み出すために必要な要素を入れ込みながら、事業戦略を立案することが効果的です。

この事業戦略の立案には、ロジックモデルやセオリー・オブ・チェンジの作成が活用できます。これは、当該事業や取り組みが、どのように対象とする課題に貢献していくのかを示す論理構成の可視化ツールです。これによって、生み出すべき社会的インパクトと、そのために実施する事業や取り組みのつながりを考えます。

- ・ 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論理的つながりについての考えを体系的に図式化するもの。
- ・ 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。

Step 4：事業計画と評価計画の策定

IRIS+で設定されたアウトカム指標とステップ3で立案した事業戦略を踏まえて、事業計画を立案します。また IRIS+で示されるアウトカム指標（群）のデータ収集をするための評価計画を策定します。

事業計画の策定においては、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）を実現するための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。

評価計画の策定においては、IRIS+では選択したインパクト・テーマと戦略ゴールに応じて、自動的にアウトカム指標の例が示されるようになっているため、それを参考にします。IRIS+では、前述の通り SDGs 対応がされているほか、IMP の 5 側面を活用したインパクトに関する主要な質問などが示され、主要となるエビデンス、場合によっては指標に基づいたデータ収集方法なども用意されています。

（IRIS 指標カタログの活用）

IRIS+を使わずにロジックモデル等によって独自にセオリーを組み立てた場合でも、IRIS の指標カタログを活用することができます。設定されたアウトカムに最も適切な評価指標を IRIS から複数選び、これを組み合わせることで社会的インパクトの測定を行うなどの活用方法が考えられます。分野に応じて柔軟に評価指標を選択でき、しかも IRIS に掲載されていることで国内外の事業者や投資家と評価指標を共有できるというメリットがあります。

以下に示すのは、「Improving Early Childhood Care and Education（幼児期の保育・教育の充実）」を戦略ゴールとしたときのアウトカム指標の例「Number of children developmentally on track（発達が順調に進んでいる子どもの数）」です。これは IMP の 5 側面のうち、How Much に対応したものです。

HOW MUCH change is happening?

SCALE

How many target stakeholders experience the outcome?

KEY INDICATORS

Number of children developmentally on track

Why Is This Important?

To understand the number of children experiencing the outcome in relationship to the total number of children reached by the organization.

IRIS DATA NEEDED ★ Client Individuals: Total (PI4060) ★ Developmental Status (PI0045)	FORMULA / CALCULATION GUIDANCE Calculate the number of children aged 0-6 who are developmentally on track using the following steps: 1. Calculate the total number of children who are developmentally on track for their age during the reporting period using Client Individuals: Total (PI4060) disaggregated by Developmental Status (PI0045). 2. (Optional): Calculate the percent of children who are developmentally on track: (Children who are developmentally on track, calculated above) / (Client Individuals: Total (PI4060))
---	---

尚、NESTA を活用したエビデンスレベルの高さは、タブの「Evidence」に示されています。

Summary

Overview

Evidence

Core Metrics Set

Guidance

Resources

Downloads

Feedback

Evidence

This mapped evidence shows what outcomes this strategic goal can have, based on academic and field research.

Select an Outcome to find the supporting research.

Improved Early Childhood Development

Effect of Integrated Responsive Stimulation and Nutrition Interventions in the Lady Health Worker Programme in Pakistan on Child Development, Growth, and Health Outcomes: A Cluster-Randomised Factorial Effectiveness Trial

STUDY RIGOR

★★★★

Yousafzai A. K., Rasheed, M. A., Rizvi, A., Armstrong, R. and Bhutta, Z. A. 2014. Effect of integrated responsive stimulation and nutrition interventions in the Lady Health Worker programme in Pakistan on child development, growth, and health outcomes: a cluster-randomised factorial effectiveness trial. The Lancet, Vol. 384, No. 9950, pp. 1282-93.

A recent study in Pakistan compared the effects of two types of intervention delivered by these home visitors: nutrition education and supplementation and psychosocial stimulation. It was found that the largest impact came from psychosocial stimulation, with significantly higher scores for cognitive, language and motor skill development at 12 and 24 months of age.

The Impact of Early Childhood Education on Early Achievement Gaps: Evidence From the Indonesia Early Childhood Education and Development (ECED) Project

STUDY RIGOR

★★★

Jung, Haeil; Hasan, Amer. 2014. The impact of early childhood education on early achievement gaps: evidence from the Indonesia early childhood education and development (ECED) project (English). Policy Research working paper ; no. WPS 6794; Impact Evaluation series ; no. IE 119. Washington, DC: World Bank Group.

This paper assesses whether the Indonesia Early Childhood Education and Development project had an impact on early achievement gaps as measured by an array of child development outcomes and enrollment. There is clear evidence that in project villages, the achievement gap between richer and poorer children decreased on many dimensions.

そして設定したアウトカム指標について、いつ、誰が、どのようにデータ収集するかの評価計画を策定します。上記の「Improving Early Childhood Care and Education（幼児期の保育・教育の充実）」の例で言うと、画面の下部にデータ収集のための方法が記載されており、これを参考にして評価計画を立案します。

☺ Number of children developmentally on track

Why Is This Important?

To understand the number of children experiencing the outcome in relationship to the total number of children reached by the organization.

IRIS DATA NEEDED	FORMULA / CALCULATION GUIDANCE
★ Client Individuals: Total (PI4060) ★ Developmental Status (PI0045)	Calculate the number of children aged 0-6 who are developmentally on track using the following steps: 1. Calculate the total number of children who are developmentally on track for their age during the reporting period using Client Individuals: Total (PI4060) disaggregated by Developmental Status (PI0045). 2. (Optional): Calculate the percent of children who are developmentally on track: (Children who are developmentally on track, calculated above) / (Client Individuals: Total (PI4060)) Note: • Organizations should use validated, context-appropriate tools for measuring child development. • Examples of validated tools can be found in the Resources tab for this core metrics set, though organizations are encouraged to choose tools to assess an outcome carefully and based on context and their product or service's specific goal. Some tools that may be relevant include CREDI, the Global Scale for Early Development, the Ages and Stages Questionnaire, or the WHO Early Child Development toolkit. • For more on outcome measures related to early childhood, see Counting outcomes, coverage and quality for early child development programmes.

Step 5：事業実施とモニタリング

事業実施中に把握すべき指標があれば、実際のデータ収集をおこない、それらの指標のモニタリングを行います。IRIS+のWEBサイトでは、「IRIS+ for Data-Collection」というガイダンス文書を示しており、そこには以下のように紹介されています。この文書はIRIS+の想定ユーザーとして投資家を対象に書かれていますが、その内容は事業者も活用できるものにもなっています。

IRIS+ for Data-Collection (IRIS+を使ったデータ収集の方法)

インパクト測定・マネジメント（IMM）はインパクト投資の中核をなすものですが、多くのインパクト投資家は、何を測定すべきか、そしてその後に適切なデータをどのように収集すべきかを定義するのに苦労しています。IRIS+コア・メトリクス・セットは、何を測定すべきか、インパクト・データをどのように利用して意思決定に役立てるべきか、投資家が答えを出すのに役立つものです。（中略）。このガイダンス文書では、IRIS+コア・メトリクス・セットとIRIS指標カタログで使用するさまざまなデータ収集ツールに関するガイダンスを提供し、IRIS+の実際の使用方法の例を示しています。

<https://iris.thegiin.org/document/iris-for-data-collection/>



IRIS+ for Data Collection

Developed in partnership with CDC Group, January 2020

While impact measurement and management is a core feature of impact investments, many impact investors struggle to define what to measure and, subsequently, how to collect the appropriate data. IRIS+ Core Metrics Sets help investors answer what to measure and how to use impact data to inform decision-making. This practical guidance document builds on the experience and work of CDC Group to help answer the question on how to collect appropriate data. It does so by reviewing different data collection tools that can be used with IRIS+ Core Metrics Sets and the IRIS Catalog of Metrics.

This document belongs to the How-To guidance series of IRIS+ which provide examples of how to use IRIS+ in practice.

Step6：データを分析する

ここではステップ5で収集したデータを分析し、介入（事業や取り組みの実施）によって創出された社会的インパクトを明らかにします。その際、ロジックモデル等のセオリーや介入（事業・取り組み）の実施状況（アウトプット等）との関係でアウトカム（創出状況）を分析することが重要です。

このステップについても、前述の「IRIS+ for Data-Collection」が参考になるでしょう。

Step 7：結果の報告と活用

最後のステップでは、これまでの社会的インパクト・マネジメントのステップにおける実施内容やデータ分析の結果を取りまとめて、必要なステークホルダーに報告したり、意思決定への活用を行うことで事業や取り組みの改善をおこないます。ただし何をどこまで行うかは、社会的インパクト・マネジメントの目的次第です。

評価結果の報告では、一般的にはインパクト・レポート（評価報告書）を作成することで、社会的インパクトを創出する事業や取り組みから得られた知見を、組織の内外に共有することが可能です。

意思決定への活用については、IRIS+のWEBサイトでは「IRIS+ for Decision-Making（リンク挿入）」を示しており、そこには以下のように紹介されています。こちら、IRIS+のユーザとして、投資家を想定して書かれていますが、その内容は事業者も活用できるものにもなっています。

IRIS+ for Decision-Making（IRIS+を使った意思決定の方法）

データ・ドリブンの意思決定は、確立されたビジネス慣行となっていますが、社会的・環境的インパクトは、日常的な意思決定に統合されていないという現状があります。投資のサイクル全体を通してインパクトデータを追跡し、収集されたデータから適切な情報を抽出することは、企業と投資家の双方にとって重要であるという理解になっています。

「IRIS+を使った意思決定の方法」では、IRIS+のコア・メトリクス・セットを使って意思決定に情報を提供し、投資のライフサイクルを通じてインパクトを高める方法について、実践的なガイダンスを提供しています。また、資産運用会社の視点から、ポートフォリオ構築や投資後の運用に焦点を当てた実データをもとに、IRIS+コア・メトリクス・セットの具体的な活用方法を解説しています。

<https://iris.thegiin.org/document/iris-for-decision-making/>



IRIS+ for Decision-Making

Developed in partnership with Jane Reisman and Uma Sekar, May 2019

Data-driven decision-making has become a well-established business practice. Yet, social and environmental effects are not routinely integrated into decision-making. Tracking and mining impact data throughout the investment lifecycle is an important standard for both enterprises and investors.

The "How to use IRIS+ for decision-making" document provides practical guidance on how to use IRIS+ Core Metrics Sets to inform decision-making to enhance impact throughout the investment lifecycle. It also includes a concrete illustration of the practical use of IRIS+ Core Metrics Sets based on real data that focuses on portfolio construction and post-investment management from an asset manager's perspective.

This document belongs to the How-To guidance series of IRIS+ which provide examples of how to use IRIS+ in practice.

要素：組織文化 & ガバナンス（組織キャパシティ）を把握する

IRIS+には、事業だけでなく組織面の状態を把握するための指標も統合されているので、事業・取り組みの面のインパクト創出のみならず、組織のキャパシティビルディングの観点でも活用可能です。（さらに非財務指標だけでなく、財務指標も用意されています）

制作

本関連ガイダンス文書、以下のメンバーによって作成されました。（五十音順・敬称略、所属は 2021 年 3 月 31 日時点）

- ・ 今田 克司（一般財団法人社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ、株式会社ブルー・マーブル・ジャパン）
- ・ 大沢 望（株式会社大沢会計&人事コンサルティング、一般社団法人インパクト・マネジメント・ラボ）
- ・ 新藤 健太（群馬医療福祉大学 講師）
- ・ 千葉 直紀（一般財団法人社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ、株式会社ブルー・マーブル・ジャパン、一般社団法人インパクト・マネジメント・ラボ）

また本ガイドラインの作成にあたり、以下の方々からアドバイス・ガイダンスを得ました。（五十音順・敬称略、所属は 2021 年 3 月 31 日時点）

- ・ 家子 直幸（株式会社三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 共生・社会政策部 主任研究員）
- ・ 小柴 優子（一般財団法人 社会変革推進財団 インパクト・オフィサー）
- ・ 菅野 文美（一般財団法人 社会変革推進財団 事業本部長）
- ・ 津富 宏（静岡県立大学 国際関係学部 教授）
- ・ 源 由理子（明治大学公共政策大学院 ガバナンス研究科 教授）

本ガイドラインに関するお問い合わせは、以下までお願いします。

一般財団法人 社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ 事務局
info@simi.or.jp