



社会的インパクト・マネジメント・ガイドライン

VERSION 2

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：なぜ私たちは社会的インパクトに注目するのか

本ガイドラインでは、「社会的インパクト・マネジメント」とは何か、それをいかに実践するかを概説します。社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ（以下、SIMI）では、「社会的インパクト・マネジメント・ガイドライン VERSION 1」を 2018 年に公表しましたが、これはその VERSION 2 となります。

昨今、「社会的インパクト」や「社会的インパクト評価」に対する関心が多様なセクターや分野から高まっています。社会的インパクトを共通言語としていく動きもある中で、これら様々なセクターが持っていたこれまでの言語体系にはかなりの隔たりがあり、言葉遣いの違いや同じ用語を使っても内包する意味が異なっている場合などが見られます。また、社会的インパクト評価は学術的な評価学・評価研究の伝統から出てきたものではないため、評価学におけるインパクト評価との違いも混乱を生む原因となっています。

このような中で、SIMI では、多様なセクターの関係者が社会的インパクト・マネジメントをより効果的に実践する一助となるように、ガイドラインを作成しました。このガイドラインの主たる使い手として意図されているのは、事業者（取り組みを実践している事業主体）です。ここで言う事業者には、社会的インパクトの創出を目指す大小の非営利・営利組織が含まれます。また、このガイドラインを活用する事業者は、必要に応じて、適切な範囲で外部支援を取り入れることが奨励されています。SIMI では、事業者が社会的インパクト・マネジメントの効果的な実践を進めるためのガイド（手引き）として活用できるようにガイドラインを作成し、VERSION2 へ改訂しました。

一方、SIMI では、政府・自治体、投資・金融業界、企業すなわち営利事業者（大企業、中小企業、社会企業等を含むとともに、本業部門と CSR・社会貢献事業部門の両方を含む）、NPO/NGO を含むソーシャルセクター（非営利事業者）、各種支援団体等、多様な主体が活用できるように、この VERSION 2 を「基本形」として、分野や業界でカスタマイズさせたガイドライン作成が進む方策を検討しています。それぞれの分野や業界では、事業や取り組みの実践（事業形成、実施、評価、報告を含め）を進めるための規定や慣習が存在しています。それらの実践における言葉遣いに合わせた「社会的インパクト・マネジメント」のあり方について、分野や業界ごとの議論が進むことを期待しています。

本ガイドラインは社会的インパクト・マネジメントをいかに実践するか（「HOW」の問い）を中心に書かれていますが、「HOW」の前に「WHAT」を、「WHAT」の前に「WHY」を問うことが肝要だと SIMI では考えています。

社会的インパクト・マネジメントの「WHAT」とは、そもそも社会的インパクトとは、それを目指すのはどういうことかを理解・確認することです。これについては、「社会的インパクト志向」をキーワードに、第1章で扱います。

では、社会的インパクト・マネジメントの「WHY」は何でしょうか。そもそも私たちは、なぜ社会的インパクトを目指す・目指すべきなのでしょう。この問いに対して、SIMIでは、端的に、「社会的インパクト志向」で「社会的インパクト・マネジメント」を実践することが、よりよい社会の実現につながるからと考えます。

現代社会は、社会問題が複雑化し、しかも課題解決や新しい価値の提示が特定の人々（セクター、団体）に任せられない時代になっていると言えます。私たちは、一人ひとりが問題を生じさせる主体であり、問題解決の担い手です。よりよい社会、次世代やその次の世代が幸福を追求できる社会を希求する私たちに必要とされるのは、木を見てかつ森を見る、個別課題の改善と生態系全体の健全性を同時に確保しようとするような取り組みです。

国内外において、そのような難しい試みをやりくりする考え方、手法、ツールを多くの人や組織が編み出しています。社会的インパクト・マネジメントもまさにそういった考え方、手法、ツールを提供するものであり、SIMIがこれに注目するゆえんです。

本ガイドラインは、以下により構成されています。

<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

2016年に創設された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。本ガイドラインは、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。

目次

はじめに：なぜ私たちは社会的インパクトに注目するのか	2
1 章 社会的インパクトについて考える.....	7
1 節 社会的インパクトとは.....	7
2 節 社会的インパクト志向とインパクト志向宣言	8
2 章 社会的インパクト・マネジメントとは	10
3 章 社会的インパクト・マネジメントの実践とは	12
1 節 インパクト・マネジメント・サイクル.....	12
2 節 社会的インパクト評価.....	13
3 節 社会的インパクト・マネジメント原則.....	15
4 節 社会的インパクト・マネジメントの実践者	19
4 章 インパクト・マネジメント・サイクルの回し方	21
1 節 意思決定の視点と評価の視点.....	21
2 節 インパクト・マネジメント・サイクルの4ステージ	22
3 節 インパクト・マネジメント・サイクルの周期.....	24
4 節 インパクト・マネジメント・サイクルの発展	26
5 章 組織文化の醸成とガバナンスの構築	28
1 節 組織文化の醸成	28
2 節 ガバナンスの構築・整備	30
6 章 社会的インパクト・マネジメントの実践ステップ.....	33
STEP 1: 社会的インパクト・マネジメントの目的設定.....	33
STEP 2: 問題分析と課題の特定（第1ステージ：計画）	36
STEP 3: 戦略策定・検証（第1ステージ：計画）	39
STEP 4: 事業計画と評価計画の策定（第1ステージ：計画）	42

STEP 5: 事業実施とモニタリング（第 2 ステージ：実行）	45
STEP 6: データ分析（第 3 ステージ：効果の把握）	49
STEP 7: 報告・活用（第 4 ステージ：報告・活用）	51
<u>おわりに：社会的インパクト・マネジメントを現場で活かし、方法論を発展させていくために.....</u>	<u>57</u>
<u>巻末資料：コラム集</u>	<u>58</u>
<u>巻末資料：用語集</u>	<u>60</u>
<u>参考文献.....</u>	<u>64</u>



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

1章 社会的インパクトについて考える

概論編では、社会的インパクトに関連する基本理念について、SIMI としての概説を加えます。概説は、「社会的インパクト」→「社会的インパクト志向」→「社会的インパクト・マネジメントの概要」→「社会的インパクト・マネジメントの実践」の順になります。本章の主要テーマは「社会的インパクト」です。

なお、最近では、社会的インパクトの「社会的」を取って、単に「インパクト」と表現する場合も増えていますが、このガイドラインでは一貫して「社会的インパクト」の用語を使います。

1 節 社会的インパクトとは

社会的インパクト

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—」（2016 年 3 月）の定義を踏襲しています。

以下 4 点は、社会的インパクトの捉え方についての SIMI の整理です。

<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はなく、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はなく、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）されたものだけではなく、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。

※上記の変化は、ランダム化比較試験等の厳密な評価デザインによって確認できる（取り組みによる純粋な変化量を確認できる）ことが最も望ましいですが、実際にはそのような評価デザインが採用できない場面も多いと考えられます。そのため、ここで定義される「社会的インパクト」はそのような厳格な評価デザインによって明らかにするものに限定されるわけではありません。

様々な取り組みにおいて「どのような変化を社会的インパクトとして設定するか？」は、その影響の内容・程度や、関係者間での合意、社会的な合意などにもとづき判断されることになります。また、社会的インパクトの可視化においては、後述するように「どのような根拠でそれを言うことができるのか」というエビデンスの提示が重要となります（「6 章 Step4：事業計画と評価計画の策定」を参照）。

2 節 社会的インパクト志向とインパクト志向宣言

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。社会的インパクト志向は、単に「インパクト志向」と呼ぶこともできます。

* 志向：意識が一定の対象に向かうこと。考えや気持ちがある方向を目指すこと。

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（注：当時は「原則」と呼んでいましたが、2020 年の SIMI 法人化以降、これを「宣言」に言い換えました）。宣言は、社会的インパクト志向で事業や取り組みを実施するための基本的な考え方を表明するものです。

ワーキンググループでは、「なぜ社会的インパクト志向をもつことが必要なのか（WHY の問い）」から始め、それを「社会的インパクト志向検討の背景」（関連コラム参照）にまとめました。国内外で山積する社会課題の解決や新しい社会のあり方を構想する社会価値創造の試みをより加速させ、より効果的なものとするには私たちは何をすべきなのか（WHAT の問い）について SIMI としての問題意識を簡潔にまとめ（「検討の背景」）、では具体的にどうするのか（「志向宣言」）を提示しました。「はじめに」で述べたように、このガイドラインでは社会的インパクト・マネジメントの「HOW」について概説しますが、その前に、「WHY」と「WHAT」をしっかりと押さえておくことは、なんのために社会的インパクト・マネジメントを行うのかに立ち返るために必要なことです。

「社会的インパクト志向宣言」は、以下の内容です。

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

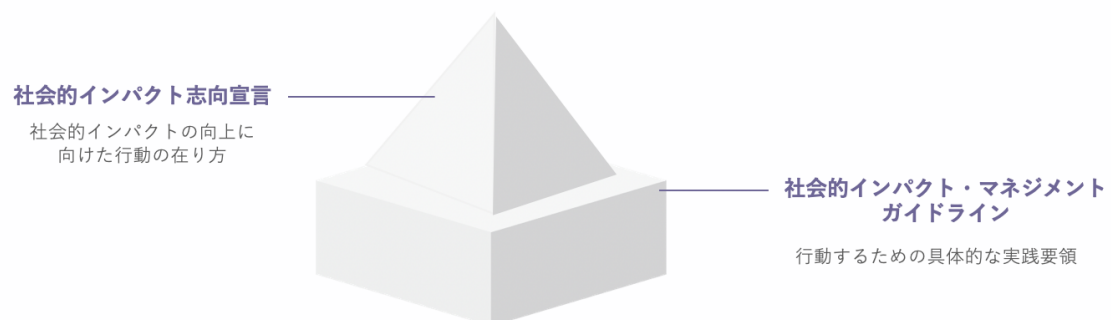
NPO、企業、資金提供者、中間支援組織、市民、行政などが業界や活動分野を越え、互いに知識、経験、技術などの強みを持ち寄って、協働して社会課題解決や社会価値創造に取り組むことを目指します。

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。

*社会的インパクトを向上・拡大させることが目的であり、その手法として事業モデルを普及させることが必要であるという位置付けになります。事業モデルの普及のみならず、その他の社会的インパクトの向上・拡大に資するアプローチ（営利企業の事業拡大、コレクティブ・インパクトなど）についても歓迎されます。

図表 1：インパクト志向宣言と社会的インパクト・マネジメント・ガイドライン



関連コラム

社会的インパクト志向検討の背景

社会的インパクト志向宣言を実行可能なものにするために

2章 社会的インパクト・マネジメントとは

1章では「社会的インパクト」と、その向上を目指す「社会的インパクト志向」について解説しました。本章では、それを向上させるための「社会的インパクト・マネジメント」の概要について述べます。

社会的インパクト・マネジメント

<定義>

社会的インパクト・マネジメントとは、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・量的に表現される正の社会的インパクトを向上させることと、負の社会的インパクトを低減させることの両方が必要です。また「各種の意思決定」は、事業や取り組みの実施、実施体制の構築と運営、資金提供等を通じたそれらへの支援などの際の意思決定を指します。

<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) 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（**意思決定と改善**）
- 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、意思決定や改善のプロセスに参加すること（**参加・協働の促進**）
- 3) 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（**課題解決・価値創造への貢献**）

以上の目的は、社会的インパクト志向宣言の内容を実現させるものとして設定されています。つまり、社会的インパクト・マネジメントの実践には、「インパクト志向」を持っていることが不可欠です。社会的インパクト・マネジメントは、インパクト志向を持つ、すなわち社会課題解決や社会価値創造を志向するすべての団体が実践することが望ましいと考えます。

これは必ずしも、すべての団体が社会的インパクト・マネジメントを実践すべきということの意味するものではありません。例えば、自分たちの楽しみのために定期的に集まり、活動をしているサークルなどはどうでしょうか。必ずしも社会課題解決や社会価値創造を意識して事業や取り組みを行っているわけではありません。同時に、そのようなサークルが社会課題解決や社会価値創造を志向するようになり、そのための事業や取り組みを行い始めた場合には、社会的インパクト・マネジメントの実践に取り組むことができるでしょう。

では、社会的インパクト・マネジメントを適用すべき事業や取り組みとはどのようなものなのでしょうか。後述するように社会的インパクト・マネジメントの実践にはそれなりの時

間と労力がかかります。事業や取り組みが目指す社会的インパクト（解決すべき社会課題や創造したい社会的価値）を定義し、これを達成する戦略等をつくりあげ、さらにその効果性を分析する一定のタスクをこなしていかなければなりません。加えて、これら一連の取り組みには様々なステークホルダーが関与することが望ましいとしています。

以上のことから、社会的インパクト・マネジメントの実践は、ロジックモデル*等を活用して事業戦略を組み立て、これを継続的に発展させることで社会的インパクトの向上を図る事業や取り組みに適していると言えます。即座に対応が求められる緊急的な支援や、戦略としてのロジックの形成等を必要としない比較的単純な事業や取り組みの場合は、社会的インパクト・マネジメントの実践は特に有用とは言えません。

なお、近年、特にインパクト投資の分野において、社会的インパクトや社会的インパクト・マネジメント実践の考え方について、大きな進展がみられます。その文脈では、IMP（Impact Management Project）によるインパクトの5つの基本要素や、グローバル・インパクト投資ネットワーク（GIIN）が開発した IRIS+（アイリス・プラス）などが参考になります。インパクト投資では、これらを「インパクト測定・マネジメント（IMM）」の一連の手法として扱うようになってきています。

*ロジックモデルについては SIMI ウェブサイト「ロジックモデル解説」のページをご覧ください。

関連ガイダンス文書（別紙参照）

社会的インパクト・マネジメントの7ステップにおける IMP インパクトの5つの基本要素の活用

社会的インパクト・マネジメントと IRIS+との対応

関連コラム

インパクト投資における IMM（Impact Measurement & Management）

3章 社会的インパクト・マネジメントの実践とは

社会的インパクト・マネジメントは、いかに実践するのでしょうか。SIMI では、以下に示すやり方を推奨します。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（社会的インパクト評価）を組み込むことです。

1 節 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

「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）

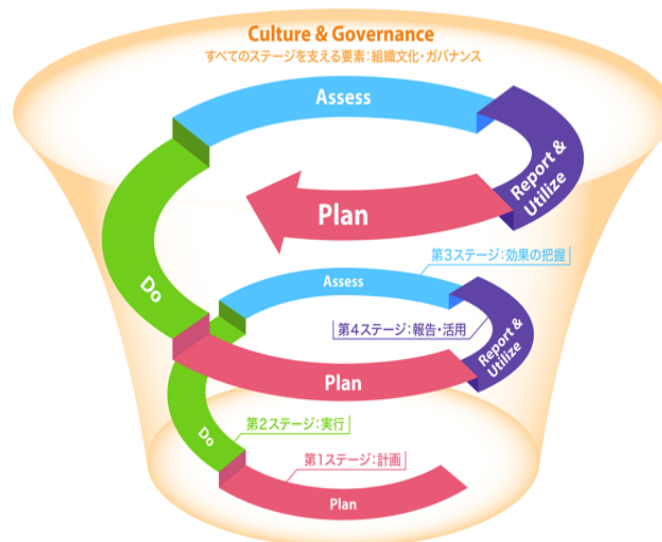
第2ステージ：実行（Do）

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）

図表 2：インパクト・マネジメント・サイクル



※横軸はステークホルダー等の広がりを表し、縦軸は時間の経過（下から上へ）を表す。

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は、いわゆる事業のPDCA サイクル、あるいはOODA（Observe、Orient、Decide、Act）ループを回していくことと同様と考えられます。PDCA サイクルもOODA ループも、学び・改善の体系を作るという基本では同じで、インパクト・マネジメント・サイクルには、社会的インパクトの向上を図る観点から、次の3つの特徴があります。

（１）社会的インパクト評価の活用

社会的インパクト・マネジメントの目的１（意思決定と改善）にもとづき、確たる情報に基づいて意思決定を行い、それを事業や取り組みの改善に生かすという明確な意志と実践をもつことが求められます。この意思決定には、一回のサイクルで一回その機会が出現するような大きな意思決定と、サイクルのそれぞれのステージにおいて出現する小さな意思決定の機会の両方が含まれます。これを可能にするのが、各ステージにおける社会的インパクト評価による「事実特定」と「価値判断」です。

（２）サイクルからスパイラル（螺旋）へ

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、より本質的な事業や取り組みを発見・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が重要です。つまりインパクト・マネジメント・サイクルとは、一事業のサイクルではなく、最終的な社会課題解決や社会価値創造を志向して、社会として総合的に取り組むためのサイクルの発展（スパイラル）として捉えることが必要です。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、スパイラルを描くように変化・拡大・発展していくことが望まれます。

（３）組織文化・ガバナンスの重要性

このスパイラルを拡大していくためには、それを実現するための組織のキャパシティの向上が必要になります。具体的には「組織文化の醸成」と「ガバナンスの構築・整備」です。社会的インパクトを向上していくためには、事業や取り組みそのものだけでなく、それを実現するための組織面のキャパシティ向上も同時に考えていくことが重要です。

２節 社会的インパクト評価

社会的インパクト評価

<定義>

社会的インパクト評価とは、「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」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—」（2016 年 3 月）の定義を踏襲しています。

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

（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

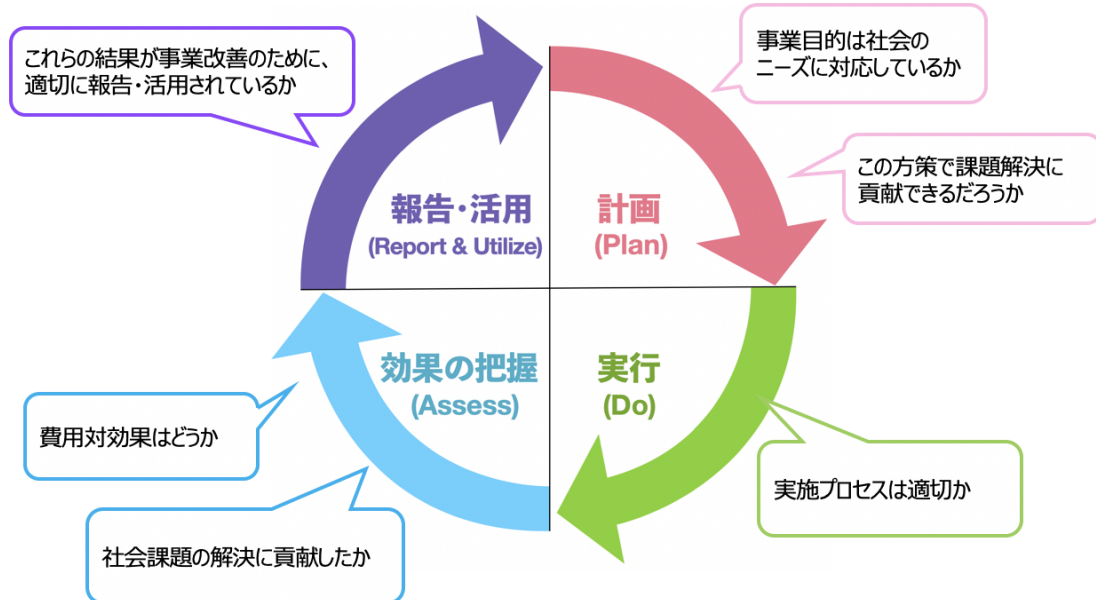
「取り組みの有効性を体系的に調査して評価を行う」という考えは、評価研究での「プログラム評価」の考え方に準じており、社会的インパクト評価でもその考え方を活用します。

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必要があります。

- 事業目的は社会のニーズ（社会課題）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により、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が可能になると考えられます。

図表 3：インパクト・マネジメント・サイクルにおける評価



（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

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。この際、留意すべき点を、SIMI では「社会的インパクト・マネジメント原則」（図表 4 参照）にまとめました。「社

会的インパクト・マネジメント原則」のうちのはじめの「6原則」は、社会的インパクト・マネジメントにおいては必須であり、あとの「2原則」は、社会的インパクト・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。

これらをすべて満たさなければ「社会的インパクト・マネジメント」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、これらの原則を満たすことで、事業や取り組み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・マネジメント原則

#	原則	位置付け
a	ステークホルダーの参加・協働	必須
b	重要性（マテリアリティ）	必須
c	信頼性	必須
d	透明性	必須
e	比例性	必須
f	状況適応性	必須
g	一般化可能性	目的次第
h	経時的比較可能性	目的次第

なお、「社会的インパクト評価」は、プログラム評価の枠組みにおける「インパクト評価」とは、概念の生成過程や概念規定が異なるものですので、前者を省略して「インパクト評価」と呼ぶことには注意が必要です。

関連コラム

プログラム評価とインパクト・マネジメント・サイクル

3 節 社会的インパクト・マネジメント原則

社会的インパクト・マネジメント原則

本節では、社会的インパクト・マネジメントの質を高めるための「社会的インパクト・マネジメント原則」の内容を解説します。その中には、社会的インパクト・マネジメントに組み込まれる社会的インパクト評価で特に意識すべき原則と、社会的インパクト・マネ

ジメント全般に適用される原則が含まれています。これらの原則に従うことで、より効果的な社会的インパクト・マネジメントの実践につながります。

a. ステークホルダーの参加・協働

社会的インパクト・マネジメント全般で活用する	●
社会的インパクト評価において意識する	●

社会的インパクト・マネジメントを行う上では、組織・事業のステークホルダーが幅広く参加・協働することが好ましいとされます。特に、組織全体や事業や取り組みにおいて実現を目指す価値、社会的インパクト・マネジメントを行う目的などについて意思決定する際にステークホルダーと協議し、合意することで活動への参加者の輪が広がります。

加えて、対象とする社会課題、事業戦略、実施状況やアウトカムを検証するなど、社会的インパクト評価の異なる場面で、ステークホルダーを広く巻き込むことは、ステークホルダーの参加意識を高めることにつながります。

b. 重要性（マテリアリティ）

社会的インパクト・マネジメント全般で活用する	●
社会的インパクト評価において意識する	●

どんな情報をもとに組織の意思決定を行うべきかの問いに答えるべく、会計を起点として企業のサステナビリティの検討に広げられた考えが重要性（マテリアリティ）の概念です。何が重要な情報かについても、会計上の財務情報にとどめず社会的・環境的影響に視野を広げていこうという進化がみられます。

重要性の概念は、意思決定を支援するものなので、社会的インパクト・マネジメントにおいても有効活用できます。組織および事業や取り組みに関わるステークホルダーによって、「何が重要なのか」の視点は異なる場合が多いでしょう。意思決定において、どのステークホルダーの見解をどの程度反映させるかは、原則(a)にも関わることですが、重要性の視点で判断することが有用です。

重要性の概念を有効活用するためには、評価の諸作業によって重要課題についてのエビデンス（効果に関する根拠）を収集することが必須となります。社会的インパクト評価を効果的に活用するには、評価によって事業や取り組みに関して重要と特定された情報が収集・分析され、意思決定を左右する事実特定ができるように工夫しなければなりません。

c. 信頼性

社会的インパクト・マネジメント全般で活用する	
社会的インパクト評価において意識する	●

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、データの分析に関しても評価研究の知見等を活用して、精査に耐える分析が行われている必要があります。特に、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

社会的インパクト・マネジメント全般で活用する	●
社会的インパクト評価において意識する	●

社会的インパクト・マネジメントの実践では、可能な限り透明性を担保した事業運営が求められます。具体的には、事業を運営していく場面で行われる様々な意思決定がどのような情報のもとに、どのように決定されたのかを示すことです。

意思決定の透明性を確保するためにも、社会的インパクト評価は検証可能である必要があります。具体的には、評価対象、データ収集、分析方法などの価値判断の根拠を正確かつ誠実に提示・報告することで透明性を確保する必要があります。

e. 比例性

社会的インパクト・マネジメント全般で活用する	
社会的インパクト評価において意識する	●

社会的インパクト・マネジメントの実践には社会的インパクト評価が組み込まれていますが、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がかかってしまい事業が持続できないということになってしまえば本末転倒です。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であると考えます。

f. 状況適応性

社会的インパクト・マネジメント全般で活用する	●
社会的インパクト評価において意識する	●

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が必要です。組織内外の状況や事業を取り巻く社会環境に常に注意を払い、事業戦略等に変更を施す必要がないかを定期的にチェックしていくことが必要です。状況の変化に無頓着で妥当性が薄くなった事業戦略や実施、評価の仕組みに固持してしまうことは問題です。但し、一旦設定した事業戦略や評価の仕組みを変えるにはコストや労力が必要になりますので、そちらも注意しなければなりません。

社会的インパクト・マネジメントの実践においては、適切なタイミングで意思決定に有益な情報を得ることが肝心です。行うべき社会的インパクト評価に関しても、内外の環境変化が著しいなど状況適応性の高いマネジメントが求められる事業や取り組みの場合は、それに対応し得る評価デザインを検討することを考えましょう。

上記の6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。

g. 一般化可能性

社会的インパクト・マネジメント全般で活用する	
社会的インパクト評価において意識する	●

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、当該事業や取り組み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評価を行うことが望まれます。

h. 経時的比較可能性

社会的インパクト・マネジメント全般で活用する	
------------------------	--

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・サイクルは、目標とする社会的テーマに取り組むためのサイクルであるため、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。

4 節 社会的インパクト・マネジメントの実践者

社会的インパクト・マネジメントの実践者

社会的インパクト・マネジメントの実践者、すなわちインパクト・マネジメント・サイクルを「誰が」回す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者自身（事業や取り組みの実施を担う組織）です。そして、事業者自身が4つのステージにおいて必要なタスクを十分にこなすためには、直接の事業担当者（部署、チーム、個人）が自力ですべてをやろうとするのではなく、組織内部の役割分担、タスクごとに必要な能力開発、マネジメント・トップのサポートが必要不可欠な要素となります。そして、サイクルを効果的に回していく力量が組織内部にない場合は、事業者の外部より、支援を求めることが望ましいと考えられます。

外部からの支援が必要かどうかを考える際、特に次のような専門性が組織内部に存在しているかをチェックしましょう。

- 社会的インパクトのデータの収集や分析が的確に行えるか：社会調査手法、数量分析の統計的手法、アンケート作成や分析における定性情報の扱い、定性情報の定量情報への変換等。
- 受益者や関係者の巻き込みや関係構築が的確に行えるか：参加型または協働型評価、ファシリテーション能力など。
- 気づきと学習を小さなサイクルで意思決定に活用するノウハウがあるか：発展的評価など。



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

4章 インパクト・マネジメント・サイクルの回し方

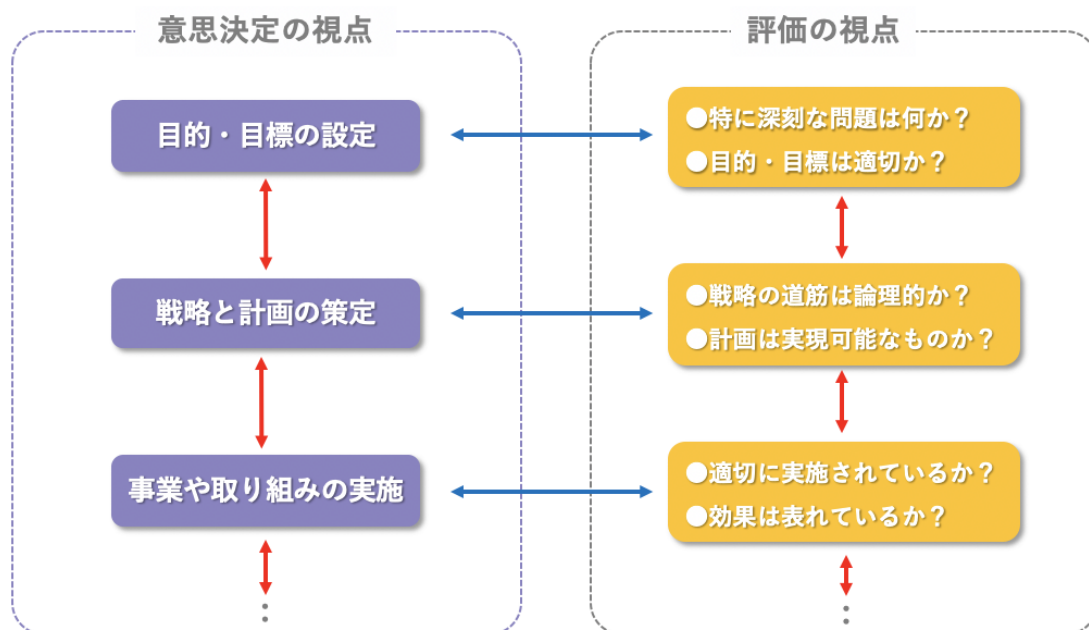
本章では、社会的インパクト・マネジメントの実践の要諦であるインパクト・マネジメント・サイクルの回し方についての、基本となる考え方を解説します。

1 節 意思決定の視点と評価の視点

社会的インパクト・マネジメントの特徴はその定義にあるように、「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」することにあります。そのために必要となるのが、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、往復させることです。

図表 5 は、意思決定の視点と評価の視点で行う内容を例示したものです。例えば、事業や取り組みの目的・目標を設定するのは、組織等における意思決定に該当するので、意思決定の視点で検討・判断を行います。その際に、例えば「特に深刻な問題は何か？」という問いを立て、社会問題に関する指標を調査してその程度を把握し（**事実特定**）、それが重大なものか軽微なものかを判断する（**価値判断**）するのが評価の視点です。

図表 5：意思決定の視点と評価の視点の例



図表 5 の青い矢印は、各項目において意思決定の視点と評価の視点を往復させることを表しています。それにより、意思決定の質を向上させていくことを意図しており、そこに社会的インパクト・マネジメントの機能としての 特徴があります。

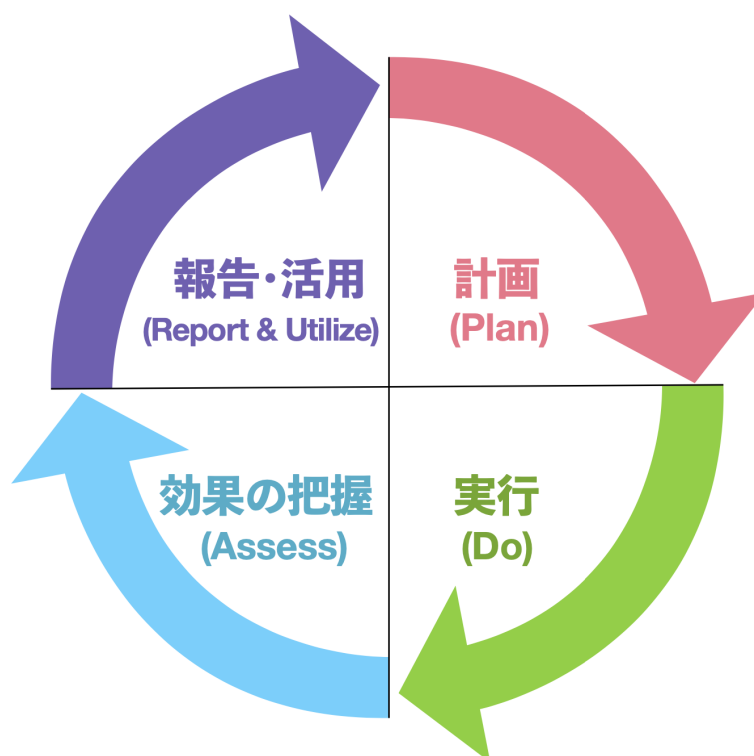
また、同図表の赤い矢印で表しているのは、同一の視点間での往復です。意思決定の視点において、目的・目標の設定をした次のステップとしては戦略と計画の策定がありますが、その検討を行う中で、目的・目標の再検討を行う場合もあるでしょう。また評価の視点においても、「適切に事業は実施されているか？」という問いを検証する中で課題を発見した場合には、前の問いである「計画は実現可能なものか？」で検証した内容を改めて確認することが必要になるでしょう。このように、同一視点間での往復があることでも、各検証内容や判断、意思決定などの質の向上が図られていきます。

以上のように、青い矢印で示す横方向の往復、赤い矢印で示す縦方向の往復があることで、よりよい意思決定や改善を生み出していくことを企図しているのが社会的インパクト・マネジメントの特徴であり、それがインパクト・マネジメント・サイクルを回していく際のポイントにもなります。

2 節 インパクト・マネジメント・サイクルの4ステージ

本節ではインパクト・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。3章2節で触れたように、社会的インパクト評価の諸作業がこれら4つのステージに組み込まれています。

図表 6：インパクト・マネジメント・サイクルの4ステージ



第1ステージ：計画（Plan）

本ステージでは、事業や取り組みの目的・目標を設定し、それを実現させるための戦略と計画を策定します。4つのステージのうち、本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。

（主な内容）

- 解決を目指そうとする社会や地域の問題の実態や要因を解明するために、情報収集や調査を行う。
- 取り組む課題を特定できたら、事業や取り組みの目的・目標を設定する。
- 目的・目標を実現させるための戦略を策定し、あわせてその妥当性を検証する。
- 事業や取り組みの実行手順や予定について定めた事業計画と、SIM の目的および事業や取り組みの目的に応じたデザイン、予定について定めた評価計画を策定する。

第2ステージ：実行（Do）

本ステージでは、事業や取り組みの実施を進めるとともに、その状況をモニタリングしながら、データを収集していきます。本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。

（主な内容）

- 事業や取り組みを実施する。
- 事業は計画どおり実施されているか、事業による結果（アウトプット）は出ているかを確認する。
- 実施体制の適切性についての検討や、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。

第3ステージ：効果の把握（Assess）

本ステージでは、事業や取り組みの実施や調査を通して収集したアウトプット指標やアウトカム指標に関するデータを分析・検証します。本ステージの内容は事業や取り組みの実施が一段落ついたところでの実行が想定されますが、適時適切に改善を行っていく上では第2ステージと並行して行うことが有用になります。

（主な内容）

- 収集したデータの検証・分析を行い、事業や取り組みの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。
- 分析結果に基づいて、事業の進捗の見極めや、社会的インパクトを向上させるための手段の検討を行う。
- 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。
- 事業目的やアウトカムの想定が、社会的インパクトの向上のために正しかったかを確認する。

第4ステージ：報告・活用（Report & Utilize）

本ステージでは、分析結果を開示・報告し、意思決定へ活用することで、事業や取り組みの改善や関係者とのコミュニケーションを図ります。本ステージにおける作業を通して第1ステージから第3ステージまでの学びを改めて整理し、次なるインパクト・マネジメント・サイクルにつなげていきます。

（主な内容）

- 事業や取り組みの結果は、社会的インパクト・マネジメントの目的に応じて、事業報告書や評価報告書（「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。
- 今後の事業や取り組みに反映すべき内容を整理し、団体内・関係者間で共有をする。
- データの分析結果をもとにして、より価値を生み出すために、事業や取り組みの内容の改善や変更の必要があるかの意思決定を行う。

以上が各ステージの概要です。6章ではステップに分けることで、取り組む内容やポイントをより具体的に解説しています。

前節でも図表5で示したように、各ステージ、また6章で解説する各ステップは必ずしも一方向に進むものではなく、必要に応じて往復するものです。例えば、策定した戦略の妥当性を検証する中で、設定していた目標が不適當であることがわかった場合には、問題分析に立ち返ることが考えられます。また、事業や取り組みを実施する中で、環境に変化が生じた場合には、事業計画を再検討することにもなるでしょう。各ステージや各ステップの流れはあくまで基本的なものですので、必要性や状況に応じて「今は何に取り組むべきか？」を判断することが肝心です。

3節 インパクト・マネジメント・サイクルの周期

前節ではインパクト・マネジメント・サイクルの第1ステージから第4ステージまでの流れを解説しました。本節では、事業や取り組みの周期にインパクト・マネジメント・サイクルをどう適用させていくかについて、3つのパターンを例示することで解説します。

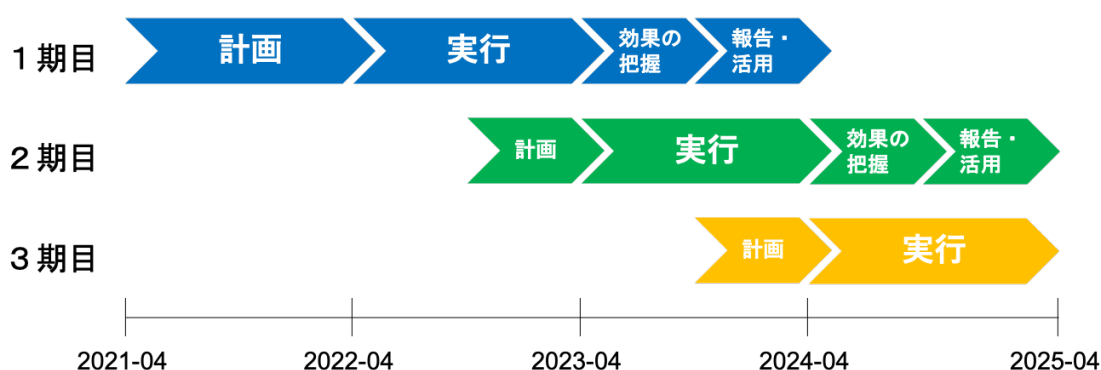
1つ目のパターンは、事業や取り組みのサイクルをそのままインパクト・マネジメント・サイクルの周期の軸にする方法で、事業や取り組みが一段落するのに合わせて第3ステージ「効果の把握」を実施します。これが基本となるインパクト・マネジメント・サイクルの周期になります。

例えば、同一の対象者が1年間参加するようなプログラムの場合、その効果がより表れるのはプログラム終了後と考えられるため、プログラムの計画から事後の総括までを含め

ると、インパクト・マネジメント・サイクルの一周期は1年を超えることになるでしょう。プログラムが連続で行われる場合には、1期目の終了と重なる形で2期目のサイクルがスタートすることになり、そして2期目の途中で1期目のサイクルの総括を行うことになります。総括から得られた学びは2期目のプログラムの運営および3期目のプログラムの計画に反映させていきます。

この場合、1期目における第1ステージ「計画」は入念に行うことになりますが、2期目以降の計画は、改めてゼロから作業を行うということではなく、必要な点の見直しを中心に行っていくことになるでしょう。

図表7：事業サイクルを軸にした周期の例



2つ目のパターンは、各ステージの作業を簡略化したり、メリハリをつけることで、インパクト・マネジメント・サイクルを早い周期で回していくという方法です。これは特に事業や取り組みの設計・導入期において有効になりうる取り組み方です。

この場合、第1ステージ「計画」にあまり時間をかけず、なるべく早いタイミングで、プログラムの実行と効果の把握に取り組んでいきます。プログラムの実行と効果の把握を早い周期で繰り返していくことで、プログラムの緻密化を図っていきます。また、環境の変化のスピードが早い場合にも、迅速にプログラムを見直していけるこのような方法は有効になります。ただし、発現までに時間を要する効果の把握を行うには不向きですので、追加的な調査を実施するなど工夫していく必要があるでしょう。

図表8：回転の早さを重視した周期の例

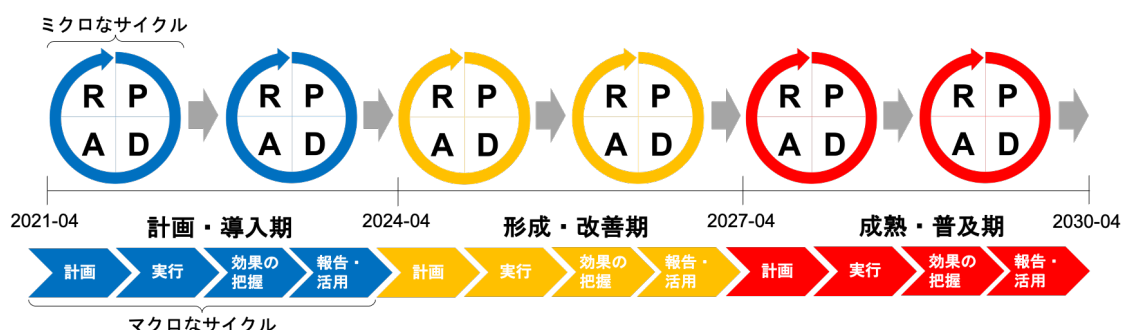


3つ目のパターンは、例えば事業や取り組みのフェーズ（関連コラム「事業フェーズの分類」参照）単位など、大きな視点でインパクト・マネジメントサイクルを回していく方

法です。1つ目や2つ目のパターンのような周期でのインパクト・マネジメント・サイクルをマイクロなサイクルとすると、より大きな視点のマクロなサイクルもそれと同時並行で回していくということです。

図表 9 では、事業フェーズの分類（「設計・導入期」、「形成・改善期」、「成熟・普及期」）をマクロなサイクルとして設定する例を示しています。この場合、それぞれの期においてどういう状態を目指すか、それぞれの期に至るために何に取り組む必要があるかを事前に検討し、そして事中・事後には何がどれだけ実現できているか、成功・阻害要因は何か、今後の課題は何かを検証することになります。つまり、事業年度単位のようなマイクロなサイクルごとの計画・検証に加えて、複数年単位（図表 9 では 3 年単位）で各フェーズの計画・検証を行っていくことになります。これによって、より長期的視点に立って社会的インパクト・マネジメントを実践していくことが可能になります。

図表 9：長期視点での周期の例



以上、3つのパターンを例示することでインパクト・マネジメント・サイクルの周期についての考え方を示しましたが、重要なのは社会的インパクト・マネジメントの目的に合わせて取り組みのスケジュールを計画することです。例えば、予算要求の根拠として用いるなど、評価結果等を特定の目的に活用したい場合には、それを提示する必要がある時期から逆算して、調査等のスケジュールを計画する必要があります。それによってサイクルの周期の設定の仕方も変わりますので、必要なタイミングで必要な情報が得られるかどうかに注意しましょう。

関連コラム

事業フェーズの分類

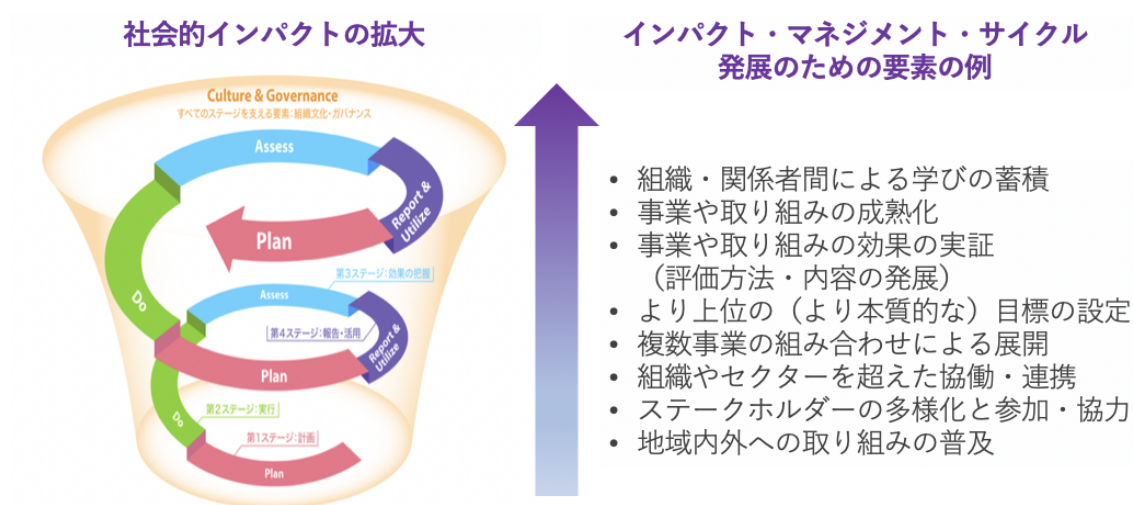
4 節 インパクト・マネジメント・サイクルの発展

3章1節でも触れたように、インパクト・マネジメント・サイクルは、PDCA のような平面的なサイクルとしてではなく、社会的テーマに取り組むための立体的な、発展型のサイクル（スパイラル）として捉えることが重要です。

図表 10 では、インパクト・マネジメント・サイクルを発展させる要素として考えられるものを例示しています。インパクト・マネジメント・サイクルの発展は、単にヒト・モ

ノ・カネが「拡大」することを意味するのではなく、社会課題解決や社会価値創造がより進展していくことを意味しています。インパクト・マネジメント・サイクルの発展の本質は、より多様なステークホルダーの賛同や参加・協力を得ていくことで、事業や取り組みが地域的・社会的な取り組みへと発展していき、継続的な形で社会課題解決や社会価値創造が進展していくことです。例えば、事業や取り組みの効果を実証することは、それが社会にとって有用であることを示し、また多くの人たちが使える技術にしていくことにつながるでしょう。

図表 10：インパクト・マネジメント・サイクルを発展させる要素の例



インパクト・マネジメント・サイクルを戦略的に発展させていくためには、前節で3つ目のパターンとして示したような、長期的視点での計画・検証が必要になります。短期的視点での事業や取り組みの実施、そして評価ということでは、目先の結果を追い求めることになりかねません。事業を中長期で構想するように、社会的インパクト・マネジメントの実践も中長期で考えていくことが、より本質的な社会的インパクトを実現させていく上で重要になるでしょう。

5章 組織文化の醸成とガバナンスの構築

社会的インパクト向上のスパイラルを発展させていくためには、その事業や取り組みを実現するための組織のキャパシティの向上が必要になります。具体的には「組織文化の醸成」と「ガバナンスの構築・整備」です。事業と組織は車の両輪の関係であり、事業上の意思決定をより迅速に、効果的に行っていくためには、組織面を強化する視点が不可欠です。本ガイドラインでは、組織面の視点のうち、組織文化の醸成とガバナンスの構築の考え方を紹介します。

1節 組織文化の醸成

1. 組織文化とは

組織文化に統一的な定義はありませんが、「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」などと定義されています（出所：グロービス経営大学院『MBA 用語集』）。組織文化の機能として、図表11に示すように「判断や行動の指針」、「情報伝達の簡素化」、「個人の動機づけ」などがあると言われています。

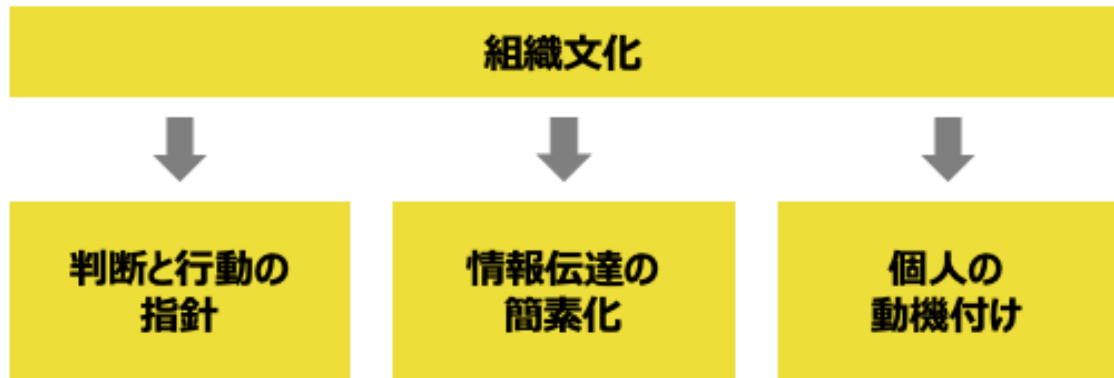
なお『両利きの組織をつくる』（英治出版）¹では、組織文化の醸成について、以下のようで紹介されています。組織文化は組織内に具体的に現れる行動パターンであり、仕事の姿勢・進め方であり、マネジメントの対象であり、競争力の源泉であるということがわかります。

- ・ 組織文化は、組織の風土・雰囲気といった抽象的なものではなく、組織内で観察される特有の「行動パターン」（Pattern of Behaviors）のことであり、それらの行動を規定している「組織規範」（Norm）を反映している。（p.55）
- ・ 組織文化（書籍では、「組織カルチャー」と表現）は、組織内で想定されている（期待されている）仕事のやり方であり、仕事に対する姿勢のことである。（p.282）
- ・ 組織文化（書籍では、「組織カルチャー」と表現）は、組織に埋め込まれていて変えられないものではなく、経営者がその気になれば変えることができる（manageable）ものであり、組織カルチャーこそが最も真似されにくい競争力の源泉となる。（p.282）

社会的インパクト・マネジメントにおける組織文化は、意図する社会的インパクトを拡大していくために、一組織の構成員間のみならず、当該組織や事業の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ます。

¹ 加藤雅則、チャールズ・A・オライリー、ウリケ・シェーデ（2020）『両利きの組織をつくる 大企業病を打破する「攻めと守りの経営」』（英治出版）

図表 11 : 組織文化の機能



(出所：グロービス MBA マネジメント・ブックの内容をもとに SIMI で作成)

2. なぜ、組織文化が重要か

図表 11 に示した通り、よい組織文化が醸成されると、組織の構成員に物事の判断と行動の指針を与えたり、組織内の情報伝達がスムーズになるというメリットにつながります。そのため、スピード感を持った意思決定や事業推進をすることに役立ちます。

さらに社会的な事業や取り組みを行う組織においては、組織文化をインパクト志向に転換して、それを組織の内外のステークホルダーと適切に共有していくことも求められます。なぜならば、一般的に社会的な事業や取り組みは、受益者や資金提供者、協働先組織など、関わるステークホルダーが広がるため、そういったステークホルダーと課題意識や創出を目指す社会的インパクトの共有、相互理解が事業推進上不可欠だからです。インパクト・マネジメント・サイクルを発展させていくためには、組織文化をステークホルダーに対して適切に伝えて拡張させていくこと、また協働先組織など他団体の組織文化に対する理解を深めていくことが求められると言えるでしょう。

3. 組織文化醸成のポイント

インパクト・マネジメント・サイクルを適切に機能させるためには、団体スタッフや関係者がインパクト志向をもち、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。

以下は、英国における Inspiring Impact²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。事業者が組織単位で持つべき「知識・理解」、「意識・態度」、「行動」についての内容が示されています。組織開発の中に、これらを浸透・習慣化させるための仕掛けや仕組みを入れていくことが推奨されます。

知識・理解	・事業ミッションとミッション達成への道のりを十分に理解する
--------------	-------------------------------

²<https://www.inspiringimpact.org/learn-to-measure/review/improve-your-work/> (2021 年 3 月 31 日閲覧)

	・事業における明確なインパクト・マネジメントの重要性を理解する ・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を理解する ・事業担当者が自らの役割を的確に実施できる能力をもつ
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、ユーザー目線で見ようとする ・学びの結果として事業を変更する

より良い組織文化を醸成していくための参考として、本章関連コラムで「組織能力の構築と学習する組織」と「評価のキャバシティ・ビルディング」の考え方を紹介します。どちらも、組織が持つべき「知識・理解」、「意識・態度」、「行動」を改善・向上させるためのヒントが満載です。

関連コラム

組織能力の構築と学習する組織

評価のキャバシティ・ビルディング (ECB)

2 節 ガバナンスの構築・整備

1. 組織のガバナンスとは

社会的インパクト・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、ガバナンスの仕組みです。ガバナンスは、統治・支配・管理監督という狭義の意味にとどまらず、「組織の全体としての方向性、有効性、監督機能、説明責任が果たされるようにするためのシステムやプロセス」（『非営利組織のガバナンス』（英治出版）³p.8）などの定義のように、より広義の意味として捉えることが実効性を高めると考えられます。

ガバナンスを構築・整備することは、組織のビジョン・ミッションを実現するための持

³ リチャード・P・チェイト、ウィリアム・P・ライアン、バーバラ・E・テイラー、訳者 山本末生／一般社団法人 WIT『非営利組織のガバナンス 3つのモードを使いこなす理事会』（英治出版）

統的な経営体制や意思決定プロセスを実現することにつながります。

2. 組織ガバナンス構築上の留意点

社会的な事業や取り組みを行う組織は、社会の中で公益を追求する器と言えるでしょう。組織がミッションに基づいた役割を果たしたり、社会的インパクトの創出・向上をしていくためには、この器を強く大きくしていくこと、すなわちガバナンスの構築・整備が重要です。特に非営利組織であれば、個人や企業等が支援を考える時には、団体が取り組んでいる社会課題や活動内容に注目し、寄付やボランティアなどを行うかどうかを検討します。その上で実際に支援を行う際には、その団体が信頼できるかどうかが大変なポイントになります。同様に、社会的インパクトを重視する資金提供者にとっては、資金提供先の事業が生み出す社会的インパクトだけでなく、それを生み出す母体である組織のガバナンスのチェックと改善のための働きかけを行います。このように、社会に対して価値を創出する責任を持つ組織として、他者からの信頼を獲得するためにも、法令遵守などの「守りのガバナンス」を実現することは不可欠でしょう。一方で、社会的インパクトを生み出していくのであれば、事業アイデアの創出や実行、積極的な改善ができるような組織体制を整備するという「攻めのガバナンス」を実現することも求められます。特に、インパクト・マネジメント・サイクルを回していく上では、成果とリスクを認識、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。このように、社会的インパクトの継続的な創出と改善、他者から信頼を獲得するためにも組織ガバナンスの構築・整備が重要と言えます。

3. ガバナンス構築・整備の検討ポイント

以下に、インパクト・マネジメント・サイクルを回していく上で有用となるガバナンス構築・整備の検討ポイントを示します。

- ・ 社会的インパクトの向上のためには、事業対象者・受益者やその他の利害関係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なんらかの形で参加していることが望ましいです。
- ・ 外部伴走者は、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・醸成の方策へのアドバイスや協力を必要に応じて行えるよう人材を確保します。
- ・ 新団体を創設する場合は、創設者やコアメンバーは、団体創設時より、社会的インパクト・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。

参考までに、Social Value International（以下、SVI）が開発した、Social Value Management Certificate（SVMC、社会的インパクト・マネジメントの認証制度）⁴を紹介

⁴ <https://socialvalueint.org/assurance/the-social-value-certificate/>（2021年3月31日閲覧）

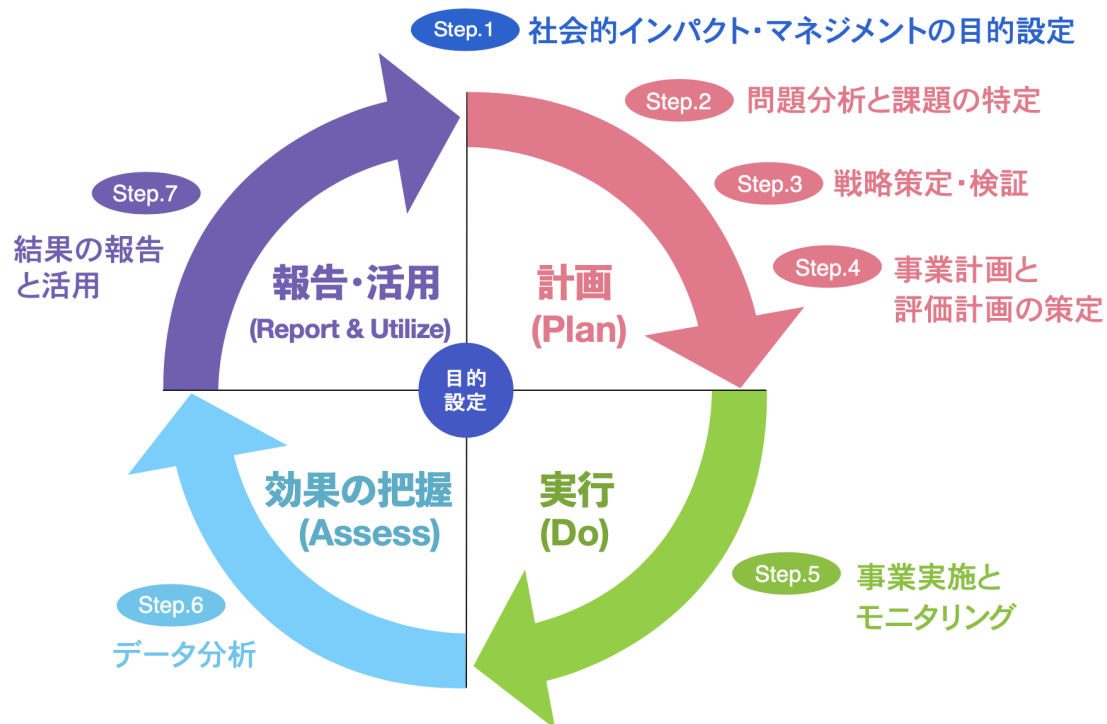
します。SVMC においては能力構築（Creating Capacity）という項目があり、そこでは、以下のような観点を持って組織能力、特にガバナンスのあり方を向上させていくことが要件として提示されています。以下に一例を示します（和訳は SIMI によるもの。SVI の Social Value Management を、近しい意味であることから、便宜上「社会的インパクト・マネジメント」と訳している）。

- ・ 社会的インパクト・マネジメントを組織の実践と意思決定に組み込むために、理事会レベルやすべてのレベルのスタッフの能力開発のための計画を策定する。（Social Value Management Certificate 1.CC.1）
- ・ 社会的インパクト・マネジメントを実装するためのリーダー（責任者）を特定し、組織全体から代表者を集めたワーキンググループ/委員会/会議体等を作ることで、社会的インパクト・マネジメントに対する組織のコミットメントを生み出し、役員レベルで報告する。（Social Value Management Certificate 1.CC.2）

6章 社会的インパクト・マネジメントの実践ステップ

本章では、社会的インパクト・マネジメントを実践していくためのより具体的な方法について、以下の7つのステップで説明します。

図表 12：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

1. 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。2章で社会的インパクト・マネジメントを実践する目的を紹介しましたが、組織としてどういう課題を抱えているか、何に力を入れるべきかはそれぞれで異なります。実践する目的が明確でないと、形だけの役に立たない取り組みになってしまったり、過剰な取り組みになってしまうおそれがあるでしょう。4章4節で解説したように、長期的な視点で、どうなっていくために社会的インパクト・マネジメントを活用するのか、そのために何に力を入れるべきかをよく検討しましょう。

このステップはインパクト・マネジメント・サイクルのいずれかのステージに位置づけられるものではなく、その実践の前提となるようなステップです。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。

2. 組織・事業の現状把握

実践の目的設定のために必要な一つの要素が、組織および事業や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。

現状把握の過程を通して、組織や事業の運営によって、「どのような事柄についての学び・改善を生み出したいのか」、「誰に対してどんな情報を伝えたいのか」などについて検討し、社会的インパクト・マネジメントを実践していく上での目的意識を明確にします。

意思決定の視点	評価の視点
【目的】 - 組織の理念や方針、目標を明確にする 【作業例】 - 評価の視点から得た情報をもとに組織の理念や方針、目標を確認する（改訂か継続かを意思決定する）。	【目的】 - 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）。 【作業例】 - 行政資料や研究知見を参照し、組織の理念や方針、目標が妥当な内容であるかを検証する。 - 様々なチャンネルを活用して類似の理念・方針・目標掲げる組織がどの程度存在するかを確認し、その中での組織の位置を検証する。 - アンケートやインタビュー調査等を行うことで、組織の理念や方針、目標が妥当な内容であるかを検証する。

図表 13：実践 Step1 社会的インパクト・マネジメントの目的設定のポイント



組織および事業や取り組みの現状把握において確認すべきポイントの例を以下に示します。組織文化・ガバナンスについての詳細は5章をご覧ください。

組織理念・目標	・ 組織として、どのような理念や方針、目標を持っていかなければならないか？ ・ 社会的インパクト志向は、組織の理念や方針にマッチするか？
組織および事業のステージ	・ 組織は現在、どのようなステージにあるか？課題は何か？ ・ 社会的インパクト・マネジメントの対象となる事業は現在、どのようなステージにあるか？目標とそこに至る課題は何か？
利用可能資源・協力体制	・ 利用可能な経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）は、何が、どの程度あるか？ ・ 調査・分析に関する知識やスキルを組織メンバーは持っているか？ ・ どのような組織内外の協力体制があるか？
組織文化・ガバナンス	・ 組織の理念や方針、目標は、組織メンバーに浸透しているか？ ・ 社会的インパクト志向について、組織メンバーは理解を示しているか？ ・ 組織内にインパクト・マネジメントのリーダーや責任者はいるか？ ・ 各ステークホルダーをどのような存在として位置付けているか？ ・ 組織・事業についての意思決定の主体は誰か？ ・ 評価情報を共有・報告すべき対象は誰か？
組織や事業を取り巻く環境	・ 事業の受益者を取り巻く状況・環境はどのようになっているか？ ・ 事業のステークホルダーには、どのような人・組織がいるか？ ・ 自団体と同様の受益者を対象として活動する組織はあるか？ ・ 上記があるとしたら、どのようなパートナーシップや役割分担をおこなうことが全体最適か？

社会的インパクト・マネジメント原則の留意点

a. ステークホルダーの参加・協働	【意思決定の視点】 組織や事業を取り巻く外部環境の分析にあたっては、その問題に関わるステークホルダーを特定して、どのようなパートナーシップや役割分担をおこなうことが全体最適かを考えること。
-------------------	---

b. 重要性 (マテリアリティ)	【意思決定の視点】 当該事業・取り組みについての社会的インパクト・マネジメントの実践は、組織全体の戦略や理念において、どのように位置付けられるのか、整合性が取れているものなのかに留意すること。
---------------------	--

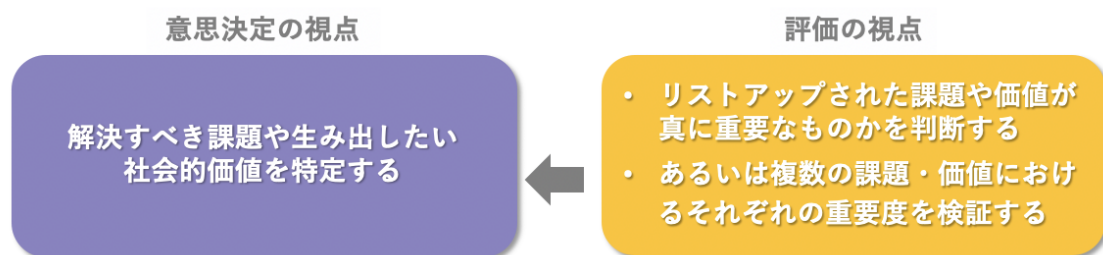
Step 2: 問題分析と課題の特定（第1ステージ：計画）

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的価値を特定していくのがこのステップです。対象とする社会課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、社会課題や生み出したい社会的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	評価の視点
【目的】 - 解決すべき課題や生み出したい社会的価値を特定する。 【作業例】 - Step1 で確認した「組織の理念や方針、目標」に照らして「解決すべき課題」や「生み出したい社会的価値」をリスト化する。 - 評価の視点から得た情報をもとに「組織が解決すべき課題」及び「生み出したい社会的価値」を特定する（何に取り組むべきかを意思決定する）。	【目的】 - 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。 【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し、その重要度を判断する。 - 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い、課題等の重要度を判断する。

	・ 学術研究や他団体の事業報告書などから情報を収集し、課題等の重要度を判断する。
--	--

図表 14：実践 Step2 問題分析と課題の特定のポイント



このような課題の特定の考え方をするという事は、一種の思考のクセを身につけるということです。そのために役立つ文献・書籍等も多く存在しているので、それらを活用しましょう。

なお、既存の文献・書籍等で明らかになっている様々な知見には仮説レベルのものからより強固なエビデンスを示しているものまでが存在します（図表 15 を参照）。

図表 15：エビデンスレベル（AHCPR のグレーディング・スケール 1993 にもとづく）

I a	ランダム化比較試験のメタ・アナリシスによる
I b	すくなくとも 1 つのランダム化比較試験による
II a	少なくとも 1 つのよくデザインされた非ランダム化比較試験による
II b	少なくとも 1 つの他のタイプのよくデザインされた準実験的研究による
III	よくデザインされた非実験的記述的研究による（比較試験、相関関係、ケースコントロール研究など）
IV	専門家委員会のレポートや意見 and/or 権威者の臨床試験

出所：津谷（1999）

図表 15 ではより I に近づくほど強固なエビデンスが示されていることを表しています（つまり、このなかでは《I a ランダム化比較試験のメタ・アナリシスによる》が最も強固なエビデンスを示したものといたします）。

既存の文献・書籍等を検索し、このような強固なエビデンスをみつけることができたならば、この後の Step はその強固なエビデンスをベースに検討・作業していくことが適切と考えられます（例えば次の Step3 では、その強固なエビデンスをベースにロジックモデルを作成することが望ましい）。

もしそうでないのであれば（強固なエビデンスの発見に至らないのだとしたら）、この先で説明するいくつかの Step を経て、取り組みの正しさ（妥当性）を確かめ、場合によっ

てはより効果的な取り組みへと発展させていくことが必要になるでしょう。

このような作業を行うにあたって、例えば、

- ・ 因果の連鎖について、何がどこまで実証されていて、その科学的論拠をもとに次に解明すべきどんな課題があるのかという現在地を確認するものとして、医学領域で発展してきた、PICO/PECO の考え方（関連コラム参照）が役に立ちます。
- ・ 複雑に因果関係や相関関係が絡み合う事象の全体像を把握し、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ためには、システムマップなどの手法が役立ちます。

取り組むべき課題がある程度特定できたら、その課題に対する効果的な打ち手としての事業構想に移ることができます。事業構想の第一歩として、起こすべき変化である事業目的を設定しましょう。

実践のヒント

- ・ 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。
- ・ 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）」

社会的インパクト・マネジメント原則の留意点

a. ステークホルダーの参加・協働

【意思決定の視点】

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、事業によって直接影響を受けるステークホルダー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。

	【評価の視点】 ステークホルダーからの情報収集にあたっては、取り組もうとする課題や構想する事業設計から考えて、想定されるステークホルダーを網羅的に把握できているかをチェックした上で、重要なステークホルダーの課題やニーズについてはできるだけ詳細かつ正確に把握する。
c. 信頼性	【評価の視点】 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。
f. 状況適応性	【意思決定の視点】 この Step で行う課題の特定、事業の目的設定は、一度行って終わりではなく、状況の変化に目を配り、必要に応じて再検討ができるように常に準備しておく。

関連コラム

既存資料のデータベースを活用する

エビデンスのレベル（NESTA）

Step 3: 戦略策定・検証（第1ステージ：計画）

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	評価の視点
【目的】 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。	【目的】 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。

【作業例】 1 事業戦略の策定にロジックモデルを使うのか、セオリー・オブ・チェンジを使うのか、その他の方法を使うのかを決定する。 2 評価の視点から得た情報をもとに事業戦略を決定する（どのような戦略をとるかを意思決定する）。 3 上記をもとに「事業計画書」を作成する。	【作業例】 1 ロジックモデルやセオリー・オブ・チェンジなどのツールを用いて活動から成果までの関係整理や事業戦略を図示する。 2 上記1で作成したものに沿ってインプット調達計画（ヒト・モノ・カネを調達する道筋）を作成する。 3 ロジックモデルやセオリー・オブ・チェンジなどのツールによる関係整理や事業戦略と先行研究の知見を対照させ、妥当な内容であるかを検証する。 4 事前調査・テストマーケティング（取り組みの試験的な実施）を行い、ステークホルダーからのフィードバックを得る。 5 上記1～4を踏まえ、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。
--	---

図表 16：実践 Step3 戦略策定・検証のポイント



実践のヒント

- 学術研究などの情報を収集し、既存のエビデンスや理論をもとに介入戦略を立てることができるかを検討する。
- 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。

社会的インパクト・マネジメント原則の留意点

a. ステークホルダーの参加・協働	【意思決定の視点】 事業の戦略の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ステークホルダー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。
	【評価の視点】 事業の戦略策定やその妥当性の検討において協働したステークホルダーと、データ収集や分析においていかに協働関係を維持するか、検討する。
b. 重要性 (マテリアリティ)	【意思決定の視点】 事業のアウトプットやアウトカムを検討する際には、事業目的の達成のために必要な変化や、事業や取り組みが組織内外のステークホルダーに与える影響の大小の観点から、特に重要なものを選択するようにする。
	【評価の視点】 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や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	【評価の視点】 戦略策定に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妥当性や有用性の検討を行う。
d. 透明性	【意思決定の視点】 事業の戦略策定やその妥当性の検討について、適切な範囲での情報開示を検討する。
f. 状況適応性	【意思決定の視点】 この Step で行う課題の特定、事業の戦略策定は、一度行って終わりではなく、状況の変化に目を配り、必要に応じて再検討ができるように常に準備しておく。

関連コラム 発展的評価

Step 4: 事業計画と評価計画の策定（第1ステージ：計画）

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とともに、事業や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。

Step2 のエビデンスレベルの説明で示したように、事業実施群（介入群）と事業未実施群（比較群）を無作為に割り付けた上で（ランダム・アサイメント）、事業成果（アウトカム）の達成状況を比較する評価デザインは厳格で妥当なインパクトの可視化を可能にします。

一方で、このような評価デザインは「事業実施（介入）の効果を測定するための十分な時間や資源を確保できない」「（倫理的な要因などもあり）そもそも比較群を設けることができない」など様々な制約のなかで実施が困難な場合も生じます。その場合は、事業実施（介入）前に測定したベースラインデータと事業実施（介入）後のデータを比較する「前後比較の評価デザイン」を採用することなどが想定されるでしょう。前後比較を検討する場合は、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、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。

なお、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ことも必要に応じて検討します。

意思決定の視点	評価の視点
【目的】 - 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。 【作業例】 - 評価目的は何かを決定する（例えば、説明責任の確保、事業の改善、学びの促進、などがある）。 - どのような評価デザインを採用するかを決定する（どの程度のエビデンスを得たいか、誰にとって重要な情報を生	【目的】 - 評価デザインを決定し、それが事業の性格等から見て妥当といえるかを検証する。 【作業例】 - 先行研究や評価報告書を参照し、これまでに類似した事業戦略でどのような評価デザインが採用されたかをレビューする。 - ワークショップ等を実施し、事業戦略に位置付けられたアウトカムあるいは

み出すか、を検討するなど）。 3 評価の視点から得た情報をもとに評価デザインを決定する（どのような戦略をとるかを意思決定する）。 4 上記をもとに「事業計画書」を作成する。 特にここでは、比較群を用いた評価デザインを採用するか、それ以外の評価デザインを採用するかの判断を行うことが重要。	事業実施状況を測定するための指標と達成目標を検討する。 3 既存のデータベース等を参照し、事業戦略に位置付けられたアウトカムあるいは事業実施状況を測定するための指標と達成目標を検討する。 4 いつ、誰が、どのような方法で情報を収集すべきかを検討する。 5 効率性評価を実施する場合は、費用として何を計上すべきか、比較対象としてどのような事業を設定すべきかなどを検討しておく（主には費用便益分析もしくは費用効果分析が想定される）。 6 上記をもとに「評価計画書」を作成する。 上記の内容を評価専門家に確認してもらう工程（あるいは評価専門家の助力を得て取り組むこと）を検討することも重要。
---	--

図表 17：実践 Step4 事業計画と評価計画の策定のポイント



社会的インパクト・マネジメント原則の留意点

a. ステークホルダーの参加・協働	【意思決定の視点】 事業計画や評価計画策定の要所要所でステークホルダーを適度に巻き込み、適度な参加が確保できる計画になっているかを確認する。
	【評価の視点】 事業計画や評価計画策定において協働したステークホルダーと、データ収集や分析においていかに協働関係を維持するか、検討する。
b. 重要性 (マテリアリティ)	【評価の視点】 評価すべき重要項目を優先的に評価すべき計画になっていることを確認する。

c. 信頼性	【評価の視点】 事業のアウトプットやアウトカム、指標、使用する尺度、評価デザインなどを選択する際には、信頼できるデータ収集・分析が可能なものか検討する。必要があれば専門家の助言も仰ぎながらその妥当性や有用性の検討を行う。
d. 透明性	【意思決定の視点】 事業計画や評価計画策定について、適切な範囲での情報開示を検討する。
e. 比例性	【評価の視点】 事業のアウトプットやアウトカム、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（事業者自身や関係者に余計な負荷を与える評価計画になっていないことを確認する）。
f. 状況適応性	【意思決定の視点】 外的状況や組織・人員等の内的状況の変化など、必要に応じて事業計画に変更を施せるよう用意があり、そのような体制や外部者の理解になっていることを確認する。
	【評価の視点】 外的状況や組織・人員等の内的状況の変化など、必要に応じて評価計画に変更を施せるよう用意があり、そのような体制や外部者の理解になっていることを確認する。
「+2原則」（以下は、社会的インパクト・マネジメントの目的に応じて適用させる）	
f. 一般化可能性	【評価の視点】 事業のアウトプットやアウトカムの設定、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の一般化が可能かを検討する。
	【評価の視点】 事業結果の開示により、自組織の事業改善に役立つだけでなく、知見やエビデンスとして、当該分野や社会全体が活用できるものを提供できるかを検討する。

g. 経時的比較可能性	【評価の視点】 同一や類似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やアウトカム、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。
	【評価の視点】 既存事業であれば、それまでの事業サイクルで得られたデータ分析結果を活用し、それとの比較ができるような評価計画にするかを検討する。

関連コラム

[評価するアウトカムを考える](#)

[因果の連鎖を精緻に考える（PICO・PECO）](#)

[ログフレーム](#)

[業績測定（パフォーマンス・マネジメント）](#)

[インパクト評価](#)

[評価計画フォーマット例](#)

[休眠預金等活用事業における評価計画](#)

Step 5: 事業実施とモニタリング（第2ステージ：実行）

計画した事業や取り組みを実施します。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。

Step6においてアウトカム等に関するデータ分析について、Step7においてデータ分析結果を踏まえた事業や取り組みの効果や改善点を検討しますが、これを実施するためには事業のアウトカムのみならず、事業の実施状況が適切にモニタリングされていることが必要です。基本的に、このStep5とStep6はほぼ同時並行で実施すると考えてください。

Step6の段階になって、事業や取り組みで狙っていたアウトカム創出が達成されなかったことに気が付いたとして、それまでの事業や取り組みの実施状況が全くわからない状況であるならば、「今後、事業や取り組みの何をどう改善すれば良いのか」という事業改善のための重要な問いに答えることができなくなります。

一方で、事業の実施状況が適切・丁寧にモニタリングされていれば、事業のアウトカムが達成されていない原因がどこにあったのかを検討することができます。例えば、Rossi et al. (2005) は、ある事業について、意図したアウトカムが得られない状況を判断する基準として、①事業が意図した通りに実施されていないことが原因である「実施上の失敗 (implementation failure)」と、②そもそも事業戦略（ロジック）が誤っている（事業を意図した通りに実施しても期待した成果を得ることができない）ことが原因である「理論上の失敗 (theory failure)」の2つを挙げています。

事業改善にあたって①の場合は「どうすれば意図した通りに事業を実施することができるか」という対策を、②の場合は「どうすればアウトカムを達成できる事業戦略（ロジック）をつくることができるのか」という対策を検討する必要があります。このような検討を可能にするためには、事業や取り組みの実施状況を適切・丁寧にモニタリングすることが必要です。

意思決定の視点	評価の視点
【目的】 - 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。 【作業例】 - 事業や取り組みが「事業計画書」の通りに実施されているかをモニタリングする。また、モニタリング・評価が「評価計画書」のとおり実施されているかを確認する（問題が生じていれば改善する）。 - 評価の視点から得た情報によって深刻な問題が生じていることが明らかになった場合、どう対応するかを検討する。 - 検討の結果、事業計画や事業戦略の見直しが必要と判断した場合は、前のStepに戻り、事業の計画や設計を見直す。	【目的】 - 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。 【作業例】 - 評価計画書にそって、事業の実施状況（プロセス）及び成果の達成状況（アウトカム）をモニタリング・評価する。 - 事業の実施状況（プロセス）や成果の達成状況（アウトカム）に問題が生じたら、それが深刻な程度かどうかを判断する。 - 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。

図表 18：実践 Step5 事業実施とモニタリングのポイント



実践のヒント

- 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。

参考：モニタリングと評価について

【モニタリングとは】

モニタリングとは「監視・観察」のことで、主には事業の実施状況（プロセス）や成果の達成状況（アウトカム）に関する特定の指標を継続的に「監視・観察」することを通して、事業がどのように進捗しているかを確認する作業のことを意味します。

【評価とは】

一方で、事業の進捗状況をところどころで評価するというのは上記の「モニタリング」とは意味合いが違います。前述の通り、評価は「事実特定＋価値判断」と定義づけられるものであるため、事業プロセスを評価するとはすなわち「事業は問題なく進捗している（あるいはしていない）」と判断すること、または「どのような問題が生じているのか」「特に成果の達成（アウトカム）に影響を及ぼしている要因は何か」を検証することを意味しています。

つまり事業進捗の最中に「事業の妥当性を問う行為（事業改善のための行為）」を「事業プロセスの評価」ということができるでしょう。

【モニタリング及び評価のポイント】

モニタリングの視点（主に定量データ）

- KPI（アウトプット&アウトカム）

プロセス評価の視点（場合によっては定性データ）

- 事業がうまく進捗していない要因（何か社会状況に変化は生じていないか、スタッフの事業に対する取組み態度は十分か、など）
- 事業がとてもうまくいっている要因（うまく進捗していない要因とほぼ同様）

これら「プロセス評価」の結果、ロジックモデル等の事業戦略を見直す必要が生じるかもしれません。

社会的インパクト・マネジメント原則の留意点

a. ステークホルダーの参加・協働	【意思決定の視点】 評価計画にしたがってデータ収集において適切な協力・参加をしてもらう際、なぜそのタイミングでそのデータを集めておく必要があるかなど、内部での納得感がつくられるようにするとともに、ステークホルダーが参加の意味を理解して参加できるようにする。
	【評価の視点】 評価計画にしたがって、データ収集において適切な協力・参加をしてもらう。
c. 信頼性	【評価の視点】 評価計画にしたがって、データ収集を信頼に足る方法によって行うことを含め、適切なモニタリング計画を立てる。
	【評価の視点】 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。
d. 透明性	【評価の視点】 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し、開示を準備する。
f. 状況適応性	【意思決定の視点】 事業や取り組みの実施は、外部環境の変化や内部体制の変化に応じて、柔軟に調整、場合によっては変更を行う。
	【評価の視点】 事業や取り組みの実施の際、計画や戦略の変更の妥当性を検証できるように、判断材料や意思決定の根拠を残しておく。

関連コラム

[活動計画表とモニタリング](#)

[フィデリティ尺度](#)

[アンケート（質問紙調査）について](#)

[評価対象とサンプリング](#)

[データの保護と守秘義務](#)

[評価倫理](#)

Step 6: データ分析（第3ステージ：効果の把握）

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の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	評価の視点
【目的】 - 事業や取り組みの最終的な成果を明らかにする。 【作業例】 - 評価の視点から得た事業成果（アウトカム）の達成状況を組織内で共有する。 - 評価の視点から得た事業の効率性に関する情報を組織内で共有する。	【目的】 - 事業や取り組みの最終的な成果を明らかにし、それが十分なものといえるかを検証する。 【作業例】 - 評価デザイン - 比較群を設けた評価デザインの場合は、比較群と事業実施群（介入群）とのアウトカムデータの差を分析する（十分な水準であったかを判断する）。 - 比較群を設けていない評価デザイン（例えば事前-事後デザイン）の場合はベースラインのアウトカムデータと事業終了時のアウトカムデータの差を分析する（十分な水準であったかを判断する）。 - 事業成果（アウトカム）の分析結果を詳細に説明するために、改めて事業実施状況（プロセス）のデータを分析する（十分な水準であったかを判断す

	る）。 3 上記の分析を通して、事業成果（アウトカム）の達成は十分なものであったかを検証する（この基準は Step4 で設定済み）。 4 さらに事業に要した費用を計算し、効率性評価を行う（十分な水準であったかを判断する）（デザインは Step4 で設定済み）。 なお、統計を用いた分析等は専門家に依頼し、実施するということも想定できる（この場合は、Step4 の段階から統計の専門家と協働することが望ましい）
--	--

図表 19：実践 Step6 データ分析のポイント



社会的インパクト・マネジメント原則の留意点

b. 重要性 (マテリアリティ)	【評価の視点】 事業の効果の検証において、事前にその重要性について合意されたアウトカムを中心に検討する。
c. 信頼性	【評価の視点】 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。
	【評価の視点】 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。

d. 透明性	【評価の視点】 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。
e. 比例性	【評価の視点】 データ分析においては、その難易度が、評価の目的、評価に活用可能な資源の程度に比して適切なものであることを確認する。
「+ 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. 一般化可能性	【評価の視点】 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。
g. 経時的比較可能性	【評価の視点】 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。

関連コラム

[定量的な分析手法について](#)

[定性的な分析手法について](#)

Step 7: 報告・活用（第 4 ステージ：報告・活用）

ここまでのステップの諸作業をまとめ、開示・報告し、事業や取り組みの改善や関係者とのコミュニケーションに活用します。ここでは報告の基本として「インパクト・レポート」についての解説を行いますので、それを参考にしてそれぞれの目的や状況に応じた報告・活用の取り組みを行ってください。

インパクト・レポートは、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。

(1) インパクト・レポートの目的

インパクト・レポートの目的は、以下に示すように様々であり、その目的に応じた構成・内容・媒体を考える必要があります。

- 事業や取り組みの実施状況および結果・成果について報告し、資金提供者を含む様々なステークホルダーに対する説明責任を果たすこと
- 組織内部で、取り組んでいる課題および事業や取り組みの狙いについて共通理解を深め、学びや改善点を抽出、共有すること
- 事業や取り組みの内容や成果を広く発信することで、理解者・支援者の輪や資金、モノ、情報等での支援を広げること
- 取り組んでいる課題の解決に向けて、うまくいった点・いかなかった点について社会に知見を共有することで、さらなる課題解決の促進を行うこと

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。

(2) インパクト・レポートによる報告

インパクト・レポートでは、社会課題の設定や事業や取り組みの設計、実施内容、データの収集過程や分析結果、今後の事業や取り組みに反映できる内容をまとめ、団体内・関係者間で共有します。また、分析結果等をもとに、事業や取り組みがより高次の価値を生み出すために、事業の改善（拡大、縮小、転換等を含む）の必要があるかの意思決定を行います。「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、事業の継続をしないという選択肢をとる検討をする必要もあります。

インパクト・レポートの読み手を考える

インパクト・レポート作成の際には、どのステークホルダーとどのようなコミュニケーションを取ろうとするのかを検討します。「いつ」、「誰に」、「どのような情報を」、「どのような媒体で」伝えるのかをはじめに整理しましょう。まずは、インパクト・レポートの主たる読み手（使い手）は誰かということを考えます。考えられる読み手には、

- 自組織のリーダーやスタッフ
- 資金提供者や事業の支援者
- 事業の直接の受益者
- 事業に関わる様々なステークホルダー（事業パートナーなど）

など、組織内外のステークホルダーが考えられます。もちろん、単一の読み手ではなく、複数の読み手が想定される場合が普通でしょう。その場合でも「主たる」読み手を想定し、その層からの理解・納得が得られるような書き方を考えるのが有用なアプローチとなります。

インパクト・レポートの基本構成（推奨アウトライン）

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。

以下の基本構成を意識して、主たる読み手に伝わるような構成、内容にしましょう。

- 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）

このアウトラインは、そのまま、レポートに書かれるべき6点として活用できます。また、インパクト・レポートの内容は、文章のみでなく、グラフや写真、イラスト、図表を活用したり、分量が多い場合には冒頭にサマリーページをつけることで格段に読みやすくなります。また冒頭に成果指標の測定結果を明確に示すなど様々な工夫が考えられます。

4) のアウトカム情報は、ただ測定結果を示すだけでなく、介入前後や時系列の比較、分野や業界平均との比較、初期値や目標値との比較により、価値判断が可能となります。またアウトカム情報は、定量データだけでなく定性データを示すこともできます。さらに、主たる読み手が投資家である場合などには、IMP のインパクトの5つの基本要素で整理して伝えることも検討の価値あります。

意思決定の視点	評価の視点
【目的】 - 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。 【作業例】 - これまでの事業運営・評価結果を整理し、レポートを作成する（上記のレポートに書かれるべき内容6点を参照）。 - レポートの質が低ければ書き直す。 - レポートをもとに、当該事業をどうしていくのか（継続か、改善か、廃止か、など）を検討する。 - 事業運営・評価結果を関係者に報告す	【目的】 - 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。 【作業例】 - 上記のレポートに書かれるべき内容6点の内容が適切に記述されていたかを検証する（このときメタ評価チェックリストなどの枠組みを活用することが有効）。 なお、上記の内容を簡潔に記した「評価概要」を作成することが望ましい（レポートの全文を読まれない場合も多い）。

る（例えば、レポートの送付や報告会の実施等を通して）。	
-----------------------------	--

図表 20：実践 Step7 報告・活用のポイント



(3) インパクト・レポートの発信・活用

インパクト・レポート作成の際に考えた読み手に対し、レポートを送り（場合によっては公開し）、得られた知見を紹介します。それによって、事業や取り組みの輪（理解者、協働相手や支援者・支援団体）を広げていくことを目指すことができます。また、これを定期的（例えば1年ごと）に繰り返して発信することによって、経年のインパクトの推移を伝えることを検討できるほか、インパクト・レポートを主要なステークホルダーとの継続的なコミュニケーションのツールとすることができます。

意思決定の視点	評価の視点
【目的】 インパクト・レポートを将来の事業計画や運営に役立てる。 【作業例】 ・ 事業や取り組みの成果やプロセス、レポートをもとになされた意思決定について組織内部で振り返りを行う材料とし、学びの共有やさらなる事業発展に活用する。 ・ 事業や取り組みの成果について、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。 ・ 事業や取り組みの成果について、多様なステークホルダーと共有し、学びや教訓を確認し、理解者・支援者の輪を広げる。	【目的】 インパクト・レポートにより、分野等の知見の発展に貢献する。 【作業例】 ・ 事業による介入のありなしによる比較の検証のためのエビデンスを提供する。 ・ 経年におけるインパクト測定の推移を報告・発信する。

社会的インパクト・マネジメント原則の留意点

a. ステークホルダーの参加・協働	【意思決定の視点】 事業の戦略策定や事業・評価計画策定において協働したステークホルダーに事業・評価結果を報告し、活用についてともに考える機会を作るよう検討する。
b. 重要性 (マテリアリティ)	【意思決定の視点】 当初想定していた（予期していた）正負のインパクトにもとづき意思決定を行い、開示するだけでなく、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検討し、それらについても開示する。
c. 信頼性	【評価の視点】 当初想定していた（予期していた）正負のインパクトを開示するだけでなく、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開示する。
	【評価の視点】 過大評価または過小評価のリスクがある場合は、そのリスクについて明記する。
d. 透明性	【意思決定の視点】 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や報告の読み手などが検証できるよう、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	【評価の視点】 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）の限度に留意し、開示する。
	【評価の視点】 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）	

g. 一般化可能性	【評価の視点】 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、アウトプットやアウトカムの指標、使用した尺度、評価デザインなどの評価方法も含めて開示する。
h. 経時的比較可能性	【評価の視点】 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、その内容を開示する。

良質なインパクト・レポートが数多く社会に出回ることによって、社会全体の「インパクト志向」が発展していくと考えられます。それにより4章4節でも触れたように、他組織からの学びや知見も取り入れた事業や取り組みが地域的・社会的な取り組みへと発展していき、継続的な形で社会課題解決や社会価値創造が進展していきます。インパクト・レポートや、レポートで提示されたエビデンスを活用した調査研究により、事業や取り組みの効果が実証されれば、取り組みが社会にとって有用であることが示され、また多くの人たちが使える技術にしていくことができます。

おわりに：社会的インパクト・マネジメントを現場で活かし、方法論を発展させていくために

昨今、社会的・環境的な問題はますます複雑化・多様化・高度化しており、複数の分野やセクターで、それらの問題を解決するためのスタンダードづくりやデータ蓄積などの動きが加速しています。様々な概念や手法が登場している過渡期ですが、社会的な事業や取り組みのマネジメント方法論に普遍的な正解はないと考えます。現場にとって役立つ取り組みとなるよう、ニーズや状況に合わせて実践することが重要であり、そのためには社会的インパクト・マネジメントの使い手の創意工夫が大切です。本ガイドラインは、社会課題の解決や価値創造を見据えた現場の創意工夫を行うための羅針盤として参考にしていただければ幸いです。

社会課題の解決や価値創造を目指すのであれば、目線を「自組織」から「社会」に高めて、様々なステークホルダーの巻き込みを考える必要があります。社会的インパクト・マネジメントの要諦は、社会的インパクトを可視化しその向上を目指すこと、「評価」と「意思決定」を連動させること、そして継続的かつ発展的なものとして行うことにあります。

SIMI では社会的インパクト・マネジメントに携わる人々のそれぞれの現場の工夫の知見を集めていきたいと考えています。また、社会的インパクト・マネジメントを、一部の専門家のものではなく、現場で活動する一人ひとりのものにしていきたいと考えています。本ガイドラインにもとづいた実践をしてみてのご感想やご意見を、ぜひ SIMI へお寄せください。私たちはそれにより得られた学びや気づきを、ガイドラインの更新や社会的インパクト・マネジメントの発展に役立てていきたいと考えています。

巻末資料：コラム集

以下に、コラム一覧を示します。内容は SIMI の WEB サイトをご参照ください。
https://simi.or.jp/tool/practice_guide/columns

関連本文箇所	コラム名
1 章 2 節	社会的インパクト志向検討の背景
1 章 2 節	社会的インパクト志向宣言を実行可能なものにするために
2 章	インパクト投資における IMM (Impact Measurement & Management)
3 章 2 節	プログラム評価とインパクト・マネジメント・サイクル
4 章 3 節	事業フェーズの分類
5 章 1 節	組織能力の構築と学習する組織
5 章 1 節	評価のキャパシティ・ビルディング (ECB)
6 章 Step 2	既存資料のデータベースを活用する
6 章 Step 2	エビデンスのレベル (NESTA)
6 章 Step 3	発展的評価
6 章 Step 3	創発的戦略
6 章 Step 4	評価するアウトカムを考える
6 章 Step 4	因果の連鎖を精緻に考える (PICO・PECO)
6 章 Step 4	ログフレーム
6 章 Step 4	業績測定 (パフォーマンス・メジャメント)
6 章 Step 4	インパクト評価
6 章 Step 4	評価計画フォーマット例
6 章 Step 4	休眠預金等活用事業における評価計画
6 章 Step 5	活動計画表とモニタリング
6 章 Step 5	フィデリティ尺度

6 章 Step 5	アンケート（質問紙調査）について
6 章 Step 5	評価対象とサンプリング
6 章 Step 5	データの保護と守秘義務
6 章 Step 5	評価倫理
6 章 Step 6	定量的な分析手法について
6 章 Step 6	定性的な分析手法について

巻末資料：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	組織または事業や取り組みがもたらす製品、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	社会的インパクト・マネジメント実践のまとめとして作成されるもの。事業や取り組みの実施状況や結果・成果について報告して様々なステークホルダーに対する説明責任を果たす、組織内部で共通理解を深めることで学びや改善点を抽出・共有する、理解者・支援者の輪を広げるなどが目的となり、良質なインパクト・レポートは、適切なコミュニケーション・ツールとして役立つ。
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、情報など）。
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）

つ)	
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宣言	よりよい社会をつくるために、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す、SIMIとしての宣言。
社会的インパクト評価	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「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・マネジメント原則	社会的インパクト・マネジメントの実践において、その質を高めるための原則。常に満たすべき6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のこと。
ステークホルダー	当該事業や活動に関係する人のこと。利害関係者。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す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 Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use</i> , New York: The Guilford Press より）
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・確認する。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』より一部改変）
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

つ)	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。
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)

参考文献

報告書

- ・ 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）「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－」
<https://www.npo-homepage.go.jp/toukei/sonota-chousa/social-impact-sokushin-chousa/>（2021 年 3 月 31 日閲覧）
- ・ Estonian Social Enterprise Network, Koç University Social Impact Forum, Mikado Sustainable Development Consulting and Social Value UK (2017) Maximise Your Impact – A Guide for Social Entrepreneurs.
<http://socialvalueuk.org/resource/maximise-impact/>（2021 年 3 月 31 日閲覧）

書籍

- ・ 加藤雅則, チャールズ・A・オライリー, ウリケ・シェーデ（2020）『両利きの組織をつくる 大企業病を打破する「攻めと守りの経営」』英治出版
- ・ 津谷喜一郎（1999）「EBM とコクラン共同計画」矢野栄二編『医療と保健における評価』南江堂
- ・ Chait, Richard P., Ryan, William P., and Taylor, Barbara E.（山本未生／一般社団法人 WIT 訳, 2020）『非営利組織のガバナンス 3 つのモードを使いこなす理事会』英治出版
- ・ Rossi, Peter H., Mark W. Lipsey, and Howard E. Freeman（大島巖・平岡公一・森俊夫・元永拓郎監訳, 2005）『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』日本評論社

ウェブサイト

- ・ Impact Management Project
<https://impactmanagementproject.com>（2021 年 3 月 31 日閲覧）
- ・ Inspiring Impact "Improve your work"
<https://www.inspiringimpact.org/learn-to-measure/review/improve-your-work/>
（2021 年 3 月 31 日閲覧）
- ・ Social Value International "The Social Value Management Certificate"
<https://socialvalueint.org/assurance/the-social-value-certificate/>（2021 年 3 月 31 日閲覧）

※ コラムおよび用語集で引用している文献については各々のページでご確認ください。

制作

本ガイドラインは、社会変革推進財団との業務委託契約にもとづき、SIMI の責任において制作されました。(c)SIMI、2021 年 3 月、無断複製を禁ず。

本ガイドラインは、ガイドライン VERSION1 をもとにして、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、以下の方々にコメントを頂きました。(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