未来工学研究所

創立50周年記念シンポジウム

公益性の高い事業活動のこれからのあり方・進め方

ー事業活動支援機関の立場からー

社会的インパクト評価から 社会的インパクト・マネジメントへ

SOCIAL VALUE

JAPAN

特定非営利活動法人ソーシャルバリュージャパン 代表理事 伊藤健

慶應義塾大学 大学院 政策・メディア研究所 特任講師 Contact::ken.ito@socialvaluejp.org

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 代表理事 慶應義塾大学 大学院 政策・メディア研究科 特任講師 Asian Venture Philanthropy Network 東アジアディレクター

- ・米国Thunderbird Global School of Management にて経営学修士課程を修了後、GE Internationalに入社。シックス・シグマ手法を使った業務改善や、コーポレート・ファイナンス部門で企業買収後の事業統合等を行う
- 2008年にはGE社を退職、2010年までNPO法人ISL 社会イノベーションセンターの立ち上げと運営に関わる。主な仕事として、スイス・シュワブ財団と提携してのSocial Entrepreneur of the Year (SEOY) 日本プログラムの運営等を実施
- ・2010年慶應義塾大学政策・メディア研究科特任助教。2016年より 2020年まで特任講師、同年よりSFC研究所 上席所員
- ・主に社会的インパクト評価を中心に研究。「ソーシャル・ファイナンス」等の授業を担当するほか、ソーシャル・インパクト・ボンドの導入等、経産省・厚労省・内閣府等事業に参画
- ・ソーシャルバリュージャパンでは、企業・財団・行政等への社会的 インパクトのコンサルティング事業を推進
- ・2012年よりAVPN日本アドバイザー、2015年より東アジアディレク ター
- コンタクト info@socialvaluejp.org



社会的インパクト評価から 社会的インパクト・マネジメントへ

- 1. 社会的インパクト評価の手法と潮流
- 2. 社会的インパクト評価の実践事例
- 3. 社会的インパクト評価から社会的インパクト・マネジメントへ

1. 社会的インパクト評価の手法と潮流

1-1. 社会的インパクト評価の目的と期待する効果

1. 社会的インパクト評価の目的

• 事業の社会的インパクトを可視化することにより、ステークホルダーへの説明責任(アカウンタビリティ)を果たすとともに、事業改善への示唆を得ること。

2. 社会的インパクト評価の想定オーディエンスと提供価値

外部ステークホルダー(投資家・顧客等) に対して

▶ 対象事業の社会的インパクトに係る戦略と結果を開示することで、事業が生み出した社会 的価値が明確化できる。

内部ステークホルダー(社内マネジメント層)に対して

- ▶ 組織内部で社会的インパクトに係る戦略と結果を共有することで、事業に対する理解を高め、意思決定の判断材料を提供することとなり、事業運営やプログラムの改善につなげることが可能となる。
- 事業開発のプロセスとして社会的インパクト・マネジメントを導入することで、事業の検証作業が実施され、事業内容や目標を見直す機会が生じ、事業及び組織の成長につながる。

1-2. 想定される社会的インパクト評価の活用方法

本評価にて得られた知見を活用し、事業の経営、プログラムの運営に対して、以下の様な改善や事業構築を行うことが可能である。

活用方法 成果物(例) 説明責任の履行 社会的インパクト評価モデル • 社会的インパクト評価を基にした投資家への事業成 • 社会的インパクト評価報告書 果の説明 • 統合報告でのレポーティング より効果的な事業への改善 • 事業実施による受講者、教育機関、SMFG、社会等 • 社会的インパクト評価モデル 異なるステークホルダーに対する社会的成果の拡大 • 社会的インパクト評価報告書 • 対象者やプログラム実施方法の見直し プログラムの構築 今後の実施プログラム提案 • 実施体制の見直し

SOCIAL VALUE JAPAN 6

• 実施期間・プログラム内容の見直し

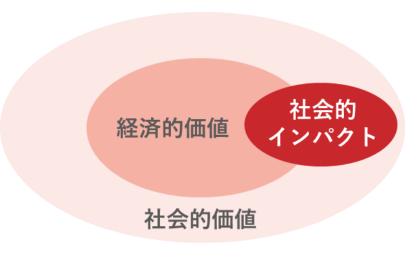
1-3.「社会的インパクト」への社会的関心の高まり一企業・行政・非営利組織による異なるニーズー

背景 類別 動機 • ESG投資の高まり、SDGsに基づく GPIFによるPRI原則への署名を発端 非財務情報開示のニーズによる「社 にしたESG投資市場の急速な拡大 企業 会性指標しの必要性 • 発行体としての事業会社としての対 • 社会性指標を経済指標の先行指標と 応への要請 とらえるESG経営の関心の高まり • 行政の社会的生産性の向上ニーズ • EBPMや民間活力活用に対する政策 行政 • 人口減少社会において、近い将来に 導入 • SIB等の政策対応 想定される予算の逼迫への対応 • 事業の社会的インパクトの可視化・ • 資金提供者(企業CSR等、財団等) 定量評価へのニーズ による要請 非営利組織 • ファンドレイズや業務改善に対する • 休眠預金基金による社会的インパク ニーズ ト評価の義務付け

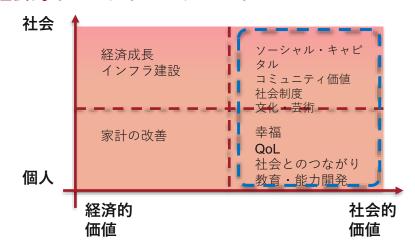
1-4. 社会的インパクトの領域

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「変化」や 「便益」等の「アウトカム(短期・中期・長期)」
- 経済的価値にとどまらず、事業が社会に対して及ぼした価値総体を指す。



社会的インパクトのセグメント



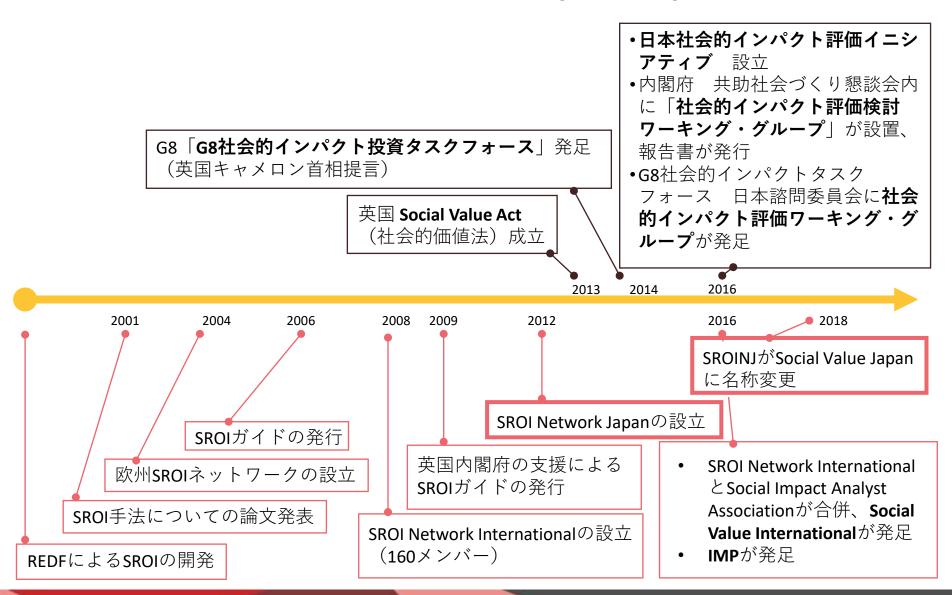
1-5 社会的インパクト評価の枠組み構築プロセス(例)

実施内容 成果物 • 先行研究に対する文献調査、グローバルでの競合他社の関連する取り組みについての デスクトップ調査を行い、就業の社会的インパクトについての整理を行う 価値マトリクス 事業価値 提供資料と関係者へのヒアリングから、事業の提供する社会的価値についての定義を の定義 • 定義された事業の社会的価値について、そのステークホルダーと具体的なインパクト ロジックモデル 社会的 について特定し、共通認識を構築する インパクトの 特定 • 想定するレポーティングについての必要事項を考慮し、特定された社会的インパクト について評価方法を設定する 評価指標 • 具体的には、定量・定性指標の検討、対照群の設定方法、分析方法等について検討す 評価方法の 設定 データ収集方法の • 確認された指標についてのデータ取得方法を検討し、取得可能性と具体的なプロセス 計画書 について確認する データ取得 方法の検討 • 取得したデータの分析・報告方法について検討し、レポーティングの形式を設計する 報告フォーマット 分析・報告 とともに、どのようなフィードバックが可能かについて検討する 方法の

SOCIAL VALUE JAPAN

検討

1-6. 社会的インパクト評価の発展(~2018)



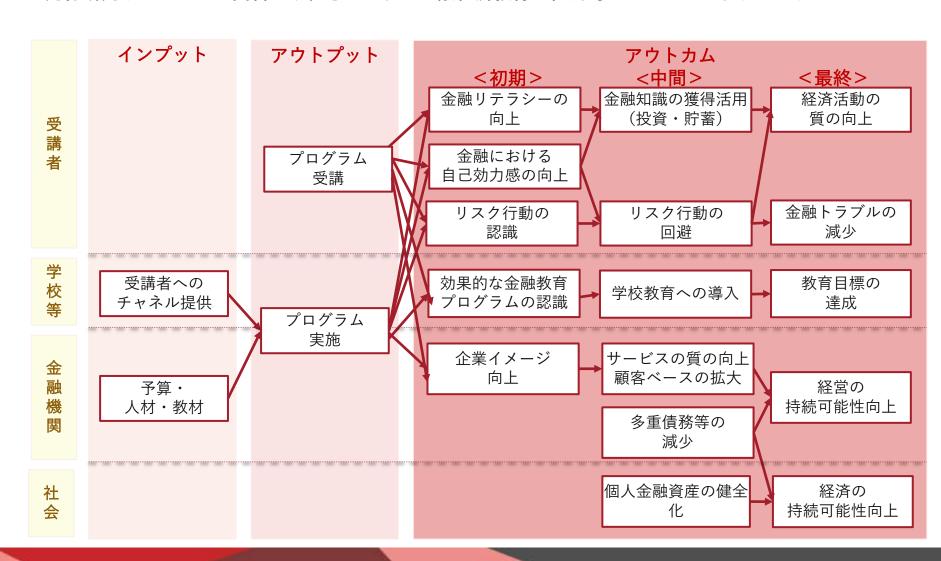
1-7. ロジックモデルによるアウトカムの特定

どのような資源を投入することにより(インプット)、どのような結果が生まれ(アウトプット)、最終的にどのような社会的成果(アウトカム)につながるか、ロジックモデルの枠組みで事業の社会的インパクトを分析できる

	資源 インプット	•	生産 ^{活動}	アウトプット 対象		成果 アゥ ^{初期}	トカム — 影響 中間	響 インパクト 最終
現状	何を投入 するか		何を行うか	誰を対象 とするか		初期の 成果は何か	中感的な 成果は何か	最終的な 影響は何か
	スタッフ (職員) 時間 予算 技術 パートナー		計画 調査 事業実施 広報	参加者 受益者 住民	•	社会的受容 認識 製品 サービス	行動 製品化 サービス化 社会実験 制度化	状態 社会 経済 生境

(事例)金融経済教育における社会的インパクト評価

先行研究やプログラム資料から、想定される金融経済教育の社会的インパクトを示すロジックモデル

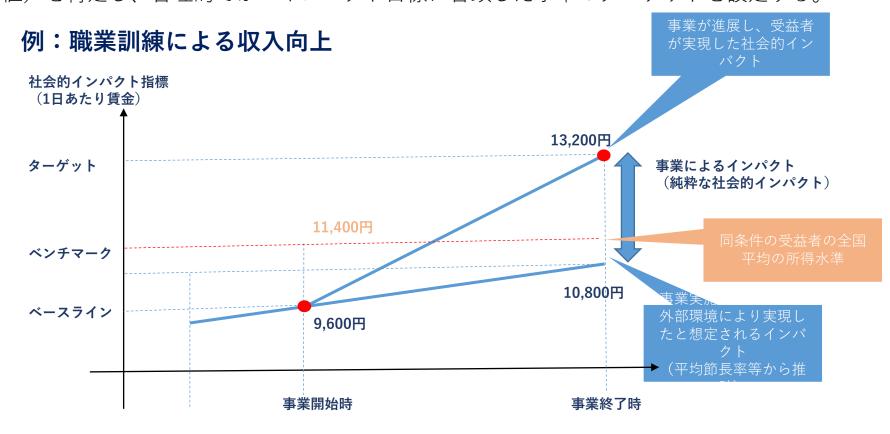


1-8. 異なる社会的インパクト評価の取り組み

手法	発祥	特徴	主な ユーザー	実装状況
SROI	米国REDFにより1990年代 から開発。欧州にて2000年 代に普及	アウトカムの 貨幣価値換算 による投資対 効果評価	非営利組織・財団・企業	世界20数カ国に1000程度の組織が利用している。2009-11には英国内閣府が標準化支援。プロキシや実施プロセスの標準化、分析の質的担保等の取り組みが進行している。
IRIS	2008年にロックフェラー財団、アキュメン・ファンド、B Labの3者により開発。現在はGIINが運用	アウトプッ ト・レベルで のKPI評価	開発援助分野の 非営利組織・援 助機関	主に評価指標の領域別の標準化をはかるために開発され、2019年にはIRIS+がリリース。マイクロファイナンスを中心に世界2400の投資機関により利用されている
GIIRs (B Corp 認証)	B Labが2010年に開発・運 用開始	スコアリング による社会性 認定制度	社会的投資ファンド、社会的企業	設立当初は20の財団や投資銀行、43のファンドにより支援 を受け、企業、ファンドの評価に活用されている。自己評価も 可能だが、有償の認証を依頼することもできる。
SDGs	2015年9月の国連サミット で採択された「持続可能な 開発のための2030アジェン ダ」として制定	国際的な目標 として17のカ テゴリーと169 のターゲットを 設定	国連加盟国の政 策目標となった ほか、企業に よっても活用	169のターゲットについて、国連統計委員会や関連会合での議論を経て、2017年7月の国連総会において、全244(重複を除くと232)のグローバル指標が制定され、年次での加盟各国の評価が行われている

1-9. 基本的な評価方法:差の差(Diff in Diff) 分析

評価指標について、ベースライン(現状値)を確認、事業の成果となるターゲット(目標値)を関係者間で協議、合意する。また、評価上の基準となるベンチマーク(参照値)を特定し、合理的でかつインパクト目標に合致した水準のターゲットを設定する。



投資開始時には年齢・居住地・職種等において受益者と同条件のグループをベンチマークとして、1日当たり9,600円だった 受益者の賃金が、投資終了時にはベンチマークを超え、また投資がなくても成長した水準と比較しても意味のある水準のター ゲットを設定する

1-10. 異なる評価のレベル:前後比較から無作為割付 (RCT)まで

工数小 精度低

前後比較

平均値との比較

(無作為でない) 対照群との比較 (ケースコントロー ル)

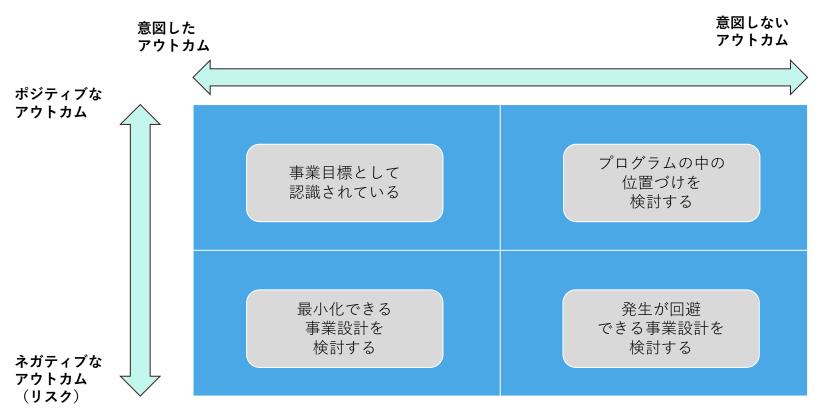
無作為割付の 対照群との比較 (RCT)

RCTの メタ・スタディ • 一番単純な手法としては介入前後の評価指標の変化 を見る前後比較だが、介入行為以外の外部要因によ る影響を排除できなく、信憑性は低い

- 精度を高めるためには、その対照群を設定してのケースコントロール研究、さらには対照群を無作為割付にするランダム化比較試験 (RCT)等の手法が存在する
- しかしながら、社会的事業での介入の場合には、十分なサンプル数を対象群として確保することがコスト的に難しい場合、あるいは倫理的に難しい場合、また統計的に有意なサンプル数を準備することが難しい場合が多い

工数大 精度博^{s://}

1-11. 評価対象の検討:意図した/しないアウトカム



• 事業目標からロジックモデルを考えると、「意図した」「ポジティブな」アウトカムの みにフォーカスしてしまいがちだが、社会的インパクト評価においては「意図しない」 あるいは「ネガティブな」アウトカムについても広く検討すべき

https://tama-csi.org/

1-12. 社会的インパクトマネジメント手法開発の潮流

従来は異なる基準やアプローチが提唱されてきた社会的インパクトの評価手法は、2010年代後半から急速に合従連衡が進み、基準を設定しようとする国際機関や民間のネットワークが相互に連携し、相互互換性を担保する原則、アプローチ、指標セット等の合意形成を図っている

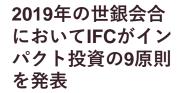
IMPACT MANAGEMENT PROJECT



- ・ UNDP、IFC、OECD、 PRI、SVI等、グロー バルな社会的インパ クトの基準設定にか かわる組織が参画す るインパクト・マネ ジメントに関する国 際イニシアティブ
- 5 Dimensions等のインパクト評価規範を 2018年の発表以降、 2,000を超える投資家が参加している

- ロックフェラー財団、UNDP、AcumenFundが設立に関わったインパクト投資の中間支援組織
- 2008年に発表した 社会的インパクトの 評価指標データベー スであるIRISを 2018年にリニュー アルし、IRIS+とり してリリース







- 国連開発機関UNDPがIMPと提携して、 社会的インパクト・ マネジメントの基準 をSDG s Impact Standardとして制 定
- プライベート・エク イティ投資、債券、 企業の3つの異なる 対象に対する社会的 インパクトの基準を 発表

1-13. 企業による社会的価値創出と社会的インパクト

企業経営における社会的インパクトの創出は、(1)新しい価値創出プロセスの可視化・指標化、(2)ESGレポーティングに対するニーズ(3)社会的ミッションに基づいたベンチャー企業による新しい社会的価値の創出の3つの領域で議論や実践が行われている

(1) 財務指標に対する先行指標としての「価値創造」の可視化・指標化のニーズ

- ・ 売上や利益といった財務情報を主導的な指標する経営に対する限界についての認識
- 財務指標に先行する経営指標として、「社会的インパクト」の指標化へのニーズ

(2) ESG投資に対応する社会的指標のレポーティングへのニーズ

- ESG投資の拡大から、サステイナビリティ・インデックス等、投資家による株式や債券の 発行体である企業への社会的インパクト評価への要請
- これまでのESGレポーティングの領域にとどまらない社会性指標へのニーズ

(3) ベンチャー企業における社会的インパクト追求のニーズ

社会課題の解決をミッションとするベンチャー企業の戦略策定や事業モデルの構築において、売上や利益のみではなく、社会的インパクトを経営指標とするニーズ

1-14. 日本における社会的インパクト評価の取組:内閣府による基準設定

共助社会づくり懇談会「社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ」 (2015)

- 共助社会づくり懇談会の一環として開催されたWGで、5回の会合がもたれ、 社会的インパクト評価の原則やフレームワークについて議論
- 報告書として「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」が発行された-(平成28年3月)
- 海外事情等をリサーチした委託研究「社会的インパクト評価に関する調査研究」(2015)が三菱UFJリサーチ&コンサルティングによって実施

社会的インパクト評価の実践による人材育成・組織運営力強化調査 (2016)

• 社会的インパクト評価の実践を通じて、優良な評価事例の蓄積や課題の抽出 を行うとともに、こうした実践を通じて社会的インパクト評価を担う人材を 育成することにより、社会的課題の解決を担う組織の運営力の強化を図る

1-15. 休眠預金による社会的インパクト評価の導入

休眠預金の活用における社会的インパクト評価

- 年間800億円以上発生する休眠預金を社会課題解決に活用
- 2016年「民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律」が成立し、日本民間公益活動連携気候(JANPIA)により2019年から資金分配が開始



指定活用団体、資金分配団体、実行団体は、休眠預金等活用のすべての事業で社会的インパクト評価を実施することが求められる

社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ(SIMI)の設立

- 国内約160以上の財団・企業・中間支援組織・NPO等が参画するイニシアチブ
- 社会的インパクト評価に関するガイドライン設定、社会的インパクト・マネジメント推進等の取り組みを実施
- NPOや社会的企業等が社会的インパクト評価を実施する際に参考となる成果指標、事例及び最新情報などを提供



2. 社会的インパクト評価の実践事例

2-1. 事例:映像制作教育の社会的インパクト評価

事業概要

日系企業が企業CSR活動として実施する、映像制作活動を通じて、創造性やコミュニケーション能力を高め、チームワークを養う活動

評価目的

プログラム実施による参加生徒の人間的成長を社会的インパクトとして位置づけ、プログラムの評価を行う

評価方法

実施期間:2017-2018年の2年間、2019年度はプログライを加入技・の様なかはに拡大

ログラム参加全校への働きかけに拡大

実施対象:神奈川県の私立小学校(2017年)、

福島県の公立中学校(2018年)

実施方法:アンケート調査及びインタビューを

実施(対象群を設定)

評価領域:キャリア教育の育成の視点から、9つ

の領域で評価を実施



2-1. 事例:映像制作教育の社会的インパクト評価

評価結果

- プログラム参加生徒のコンピテンシースコアが複数の領域(9領域中の7領域:社会的意義、チームワーク、コミュニケーション、人間関係形成力、将来設計力、意思決定力、国際理解)において伸びたことが観察された
- プログラムに参加することによる成果は、 映像制作スキルのみならず、異なる多くの 側面における生徒の人間的成長に資するこ とが示唆された

KWN参加者と一般生徒のコンピテンシーの参加前後の比較1 たから、参加者の参加前、対照群の参加前、参加者の参加後、対照群の参加後。 参加者と対象はたを比較したときに、KWN参加後にその差が維持されたのか、要に差がスペにのか、それとも違いつかれたのかが読み取れる。 → KWN参加者と対応群の総のスコアの差について、事前・事後の比較では人間関係形成、エコニケーション、将来設計力、意思決定力等の領域で組織な棒のがあられる。





プログラム運営への活用

- 映像制作の指導マニュアルとなる「ティーチャーズガイド」に、社会的インパクト評価の概要や考察・ 提案等が掲載
- 児童・生徒の成長の社会的インパクトを向上させる ことを念頭に置いたプログラム運営に活用されてい る

2-2. フリースクール事業評価

事業概要

様々な課題を抱え、既存の学校の枠に入りきらない子供に対し、他者と関わりが持てる「場」 や柔軟性のある教育プログラムやケアを提供することで、不登校や引きこもりなどの社会的孤 立を防ぎ、将来の自立を支援することを目的とするフリースクール事業。事業は大阪府池田市 が委託する特定非営利活動法人トイボックスによって実施。

評価目的

2015年から事業成果の可視化を目的に自主的に事業評価を実施、2017年からは厚労省のSIBパイロット事業として採択。今後は成果連動型の予算編成への働きかけを目指している。

評価概要

実施期間:2015年、2016年(自主事業)、2017年から2019年(厚労省委託事業)

実施対象:フリースクールに在籍し、池田市に在住する小・中学生23名

実施方法:出席日数の報告、社会的スキルについての教員アンケート、インタビュー等にて実

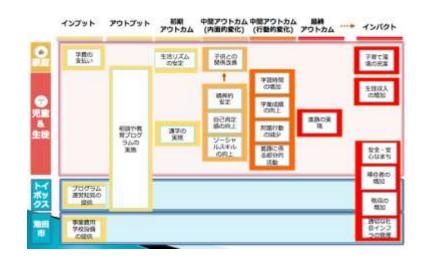
施

評価領域:登校日数、社会的スキル、進路に向けた行動力等の4領域において評価

2-2. フリースクール事業評価

評価結果

- 成果指標の一つである登校日数(フリース クール、原籍校どちらも含む)をもとに、 本事業は様々な理由で学校生活への適応が 難しい生徒の「通学の実現」に寄与してい ると分析された。
- スクーリングを通じて生徒の適応力・充実 感・社会的スキルの向上や進路に向けた部 分的行動についても分析が行われた。



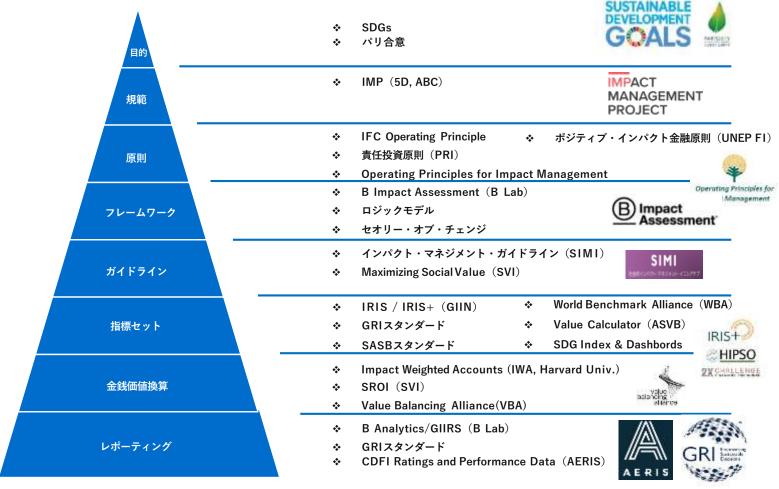
クライアントによる評価の活用

- 事業評価により収集されたデータを基にプログラム改善や、ステークホルダーへ の報告を行っている
- 将来的な成果連動型支払に基づく行政との契約の基礎データとして活用を予定している

3. 社会的インパクト評価から 社会的インパクト・マネジメントへ

3-1. 評価手法の研究開発の進展

社会的インパクトの評価手法については、異なるアプローチが混在していたが、 近年IMPやSDGs Impact等によって相互補完性の担保の取組が進展している



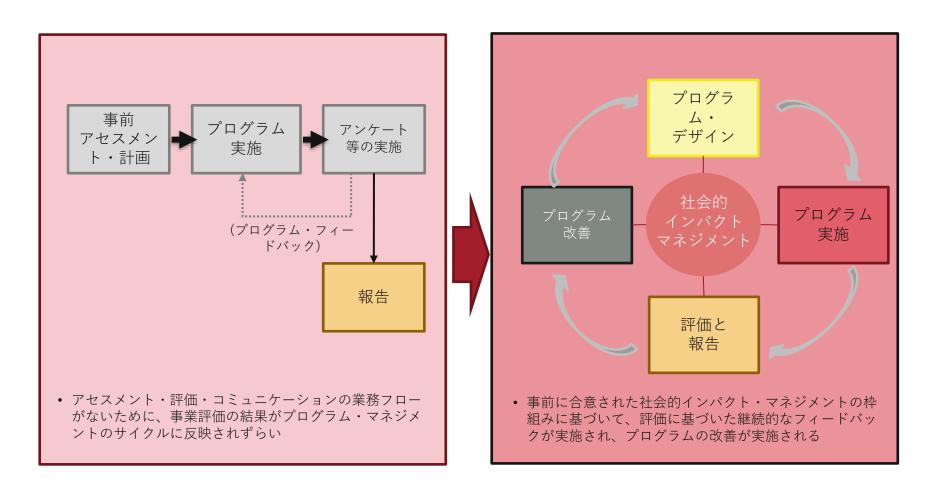
出典:SIMI 資料を基に SVJ作成

3-2. 「社会的インパクト評価」にまつわる問題意識

「社会的インパクト評価」の実践者による共通した課題意識

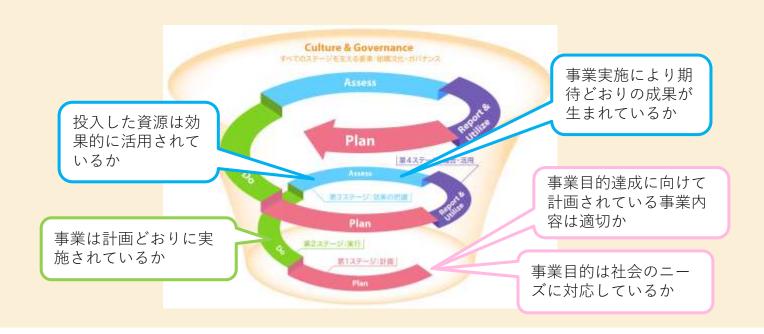
- この領域の創成期において、アカウンタビリティ(説明責任)を理由として実施された社会的インパクト評価の取り組みの多くが、単にデータを収集して報告し、「事業が適切に行われた」「ポジティブなインパクトがあった」ということを社会に発信する事が主たる目的になってしまう事例が散見された
- 本来の評価の活用目的である、「取得されたデータを活用して事業を改善する」「ポジティブ・ネガティブの両面のインパクトについて把握し、ネガティブなインパクトを最小化し、ポジティブなインパクトを最大化する」「効果的な事業実施が可能な、新しい事業モデル開発のためのエビデンスとする」等の活用がなされないケースがある

3-3. 「社会的インパクト評価」から社会的インパクト・マネジメントへ



(参考) インパクト・マネジメント・サイクル

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となる



3-4. 社会的インパクト・マネジメントの実現に向けた ガバナンスの前提条件

社会的インパクト・マネジメントが異なるステークホルダーの異なるニーズに応えるためには、以下のようなガバナンスの前提条件が必要となる

条件	なぜ必要か			
社会的インパクトが組織の存在目的 や体現する価値観の重要な一部として認識されている	社会的目的を掲げる組織の存在意義として			
上記の価値が関係者間で合意されている	組織の運営や事業に反映するためには組織内外のステークホ ルダーの合意が必要			
経常的なモニタリング体制がある	事前・中間・最終・事後等の段階における評価実施とフィードバックが必要			
評価に必要なリソースが確保されている	評価の専門性と事業に対する理解の両面を合わせもった評価 人材が経営層と協力して実施することが必要			
自組織が社会的インパクトマネジメ ントの実施主体として認識されてい る	フィードバックの結果を内部化するためには、社会的インパクトを体現する主体者としての自組織の位置づけが必要			

