

厚生労働省社会・援護局 地域福祉課成年後見制度利用促進室  
「持続可能な権利擁護支援モデル事業」実施自治体等説明会  
日時：2022年4月20日

# 社会的インパクト志向の計画の作り方

久津摩 和弘

日本地域福祉ファンドレイジングネットワークCOMMNET 理事長  
日本ファンドレイジング協会 理事／認定講師／全国福祉チャプター代表



# 久津摩 和弘 (Kazuhiro Kuzuma)

一般社団法人日本地域福祉ファンドレイジングネットワークCOMMNET 理事長  
NPO法人日本ファンドレイジング協会 理事／認定講師／全国福祉チャプター代表

## 《プロフィール》

大学卒業後、県社協で日常生活自立支援事業、法人後見支援業務等を担当し、財源不足からファンドレイジングを学び始める。2011年、山口県共募へ出向。2012年、赤い羽根共同募金が全国各地で展開する寄付つき商品企画「募金百貨店プロジェクト」創設。2016年、県社協退職後、福祉業界におけるファンドレイジング普及を行う全国組織コムネット創設。2017年、日本ファンドレイジング協会の福祉部門「全国福祉チャプター」創設。2018年、日本初で国際NGOと福祉団体が連携して寄付文化の醸成やファンドレイジング連携を行うプロジェクトを創設し、国境なき医師団日本、ワールドビジョン、セーブ・ザ・チルドレン、プラン・インターナショナルの4つの国際NGOと連携協定締結。2018年、日本の福祉業界初のファンドレイジング書籍「地域福祉とファンドレイジング」出版。2022年、日本初の「福祉分野ファンドレイジング専門コース」(日本ファンドレイジング協会)のカリキュラム作成。その他、国の省庁の委員会委員、全国各地の社協、社会福祉法人、国際NGOなどのアドバイザー等を行うほか、富裕層や有名企業役員等に対する社会貢献のアドバイスなども行っている。

## 《主な書籍・執筆等》

「地域福祉とファンドレイジング」(2018)中央法規出版

「コミュニティソーシャルワークの新たな展開」(2019)中央法規出版

「新MINERVA 社会福祉士養成テキストブック『福祉サービスの組織と経営』」(2022予定)ミネルヴァ書房

## 社会的インパクト (Social Impact) の定義

活動や投資によって生み出される  
社会的・環境的变化。

出典: マーク・J・エプスタイン、クリスティ・ユーザス (2015) 「社会的インパクトとは何か 社会変革のための投資・評価・事業戦略ガイド」英治出版、pp36

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

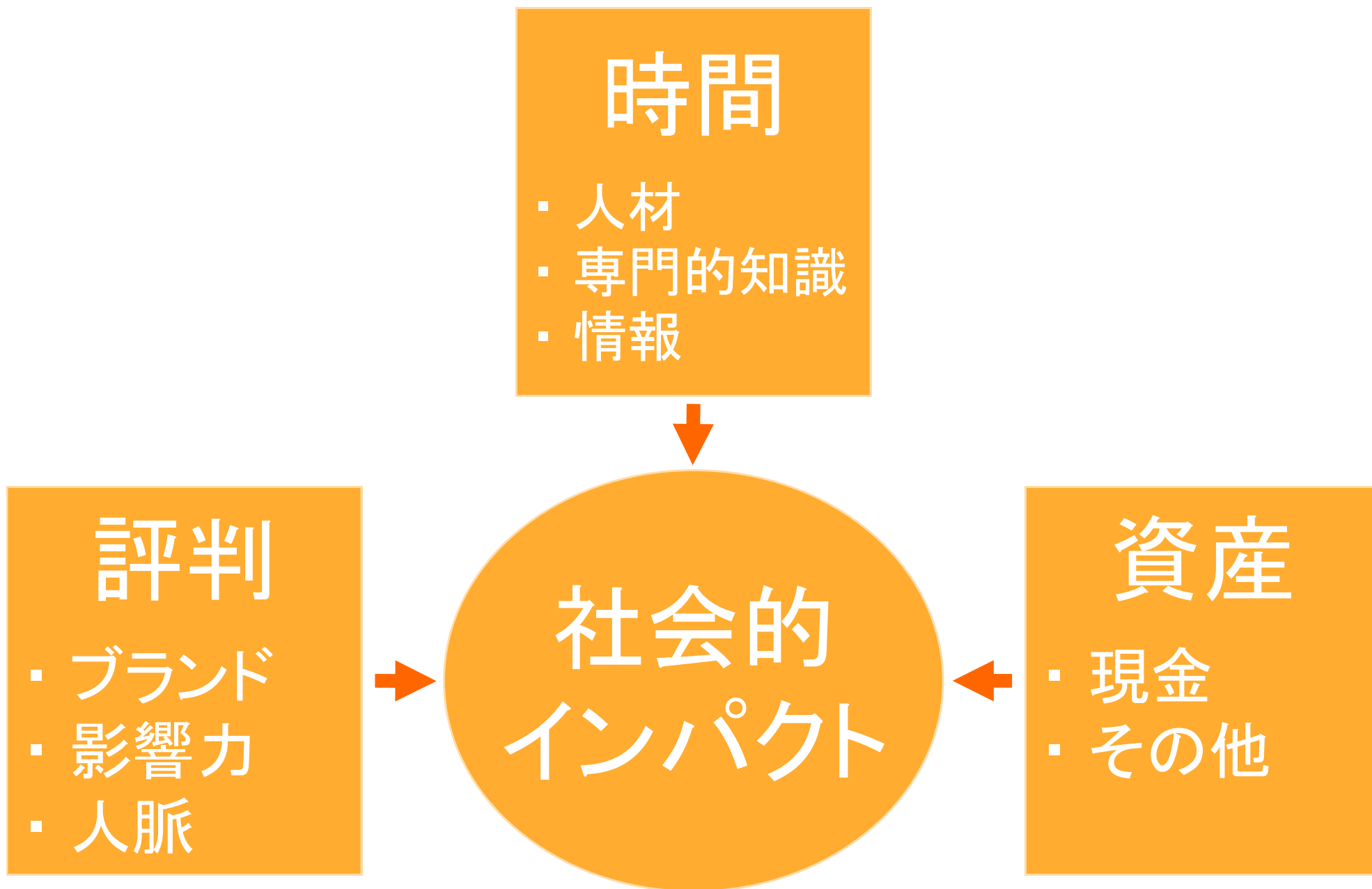
出典: 内閣府(2016)「社会的インパクト評価の推進に向けて—社会的課題解決に向けた社会的インパクト評価の基本的概念と今後の対応策について—」

## 投資 ( Investment )

資金だけでなく、時間、専門知識、物理的資産、ネットワーク、評判、貴重なリソースの活用等を含む。

資金やこれらのリソースを寄付、投資した者は「投資家」。社会的インパクト、社会的目的のために活動する組織のために有償・無償で働いている者も「投資家」。

# インパクトを生み出せるリソース

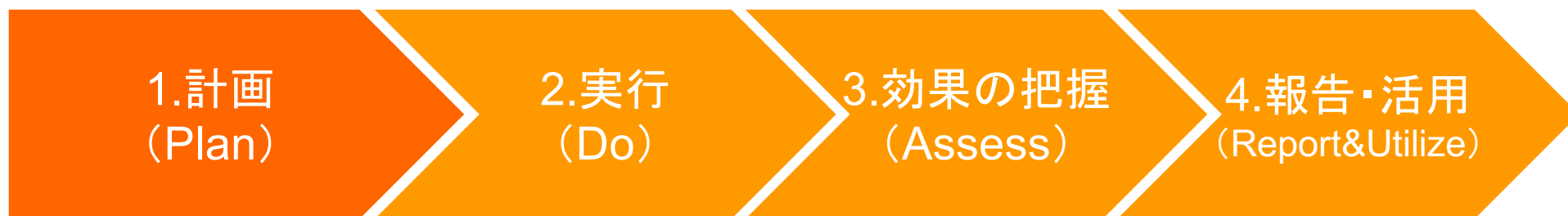


## 社会的インパクト評価

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

# 社会的インパクト志向の計画づくりの流れ

## 社会的インパクト志向の計画づくりの手順



- ① 情報収集・リサーチ
- ② 課題の特定と目的設定
- ③ 計画策定

- ④ 事業実施とプロセス管理・モニタリング

- ⑤ 事業の効果の検証

- ⑥ 報告・意思決定への活用
- ⑦ 情報発信と継続的な評価



## 計画 ① 情報収集・リサーチ

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、具体的な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。

## 計画 ② 課題の特定と目標設定

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**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を見つけ出し、構造を変化させられる取り組みを考える。

## 計画 ③ 計画策定

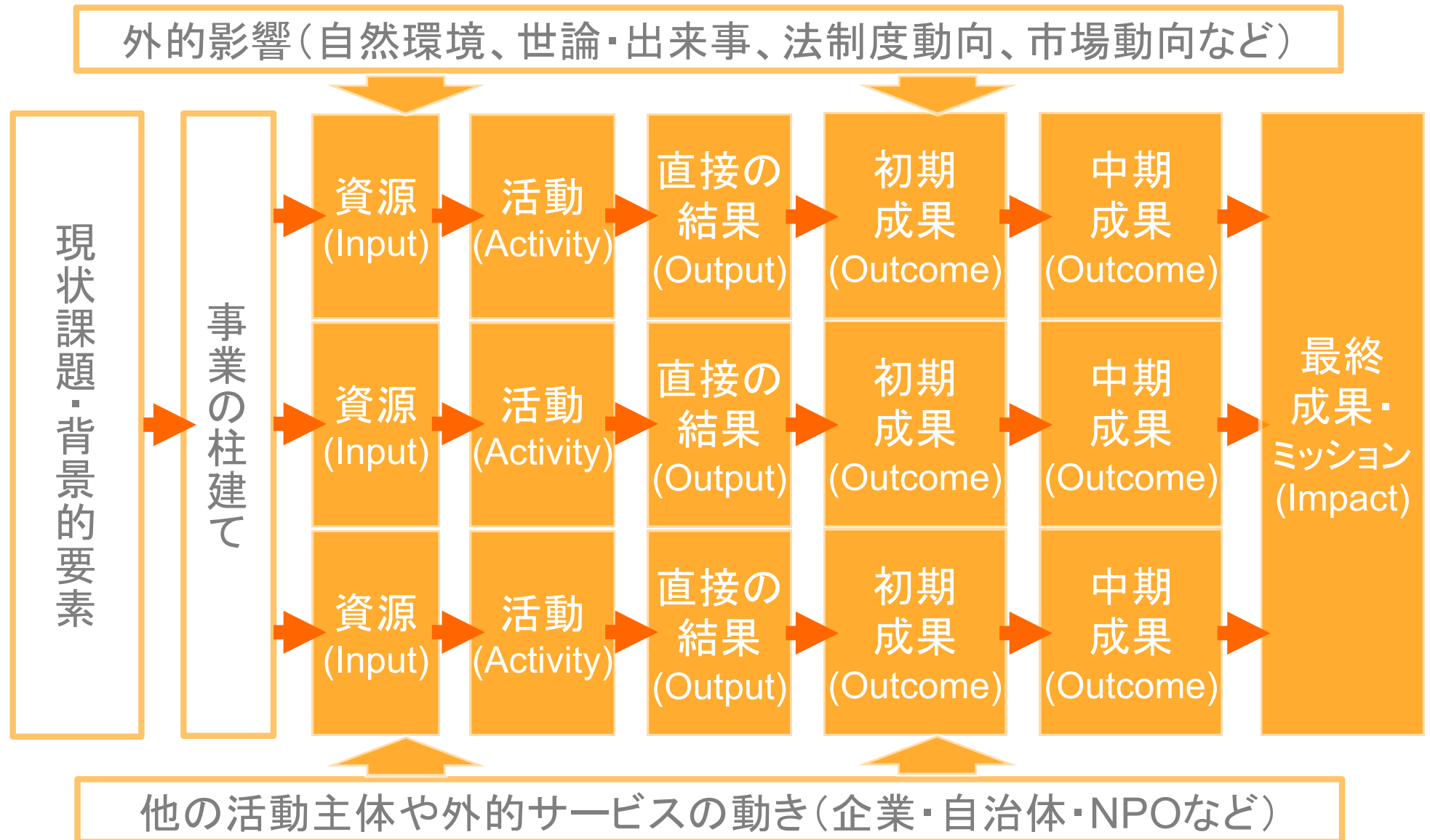
実施する事業内容と事業目的との整合性を検討し、計画を策定する。社会課題解決や社会価値創造にいたる道のりと必要な資源について整理し、事業目的を達成する上で重要となる具体的な**目標・成果(アウトカム)を明確化・特定化**する。その実現のために必要なアクションを設定するとともに、それらが事業目的と照らし合わせて妥当なものかどうかを検討する。その上で**事業計画及び評価計画をできるだけ同時に策定**する。

### 作業例

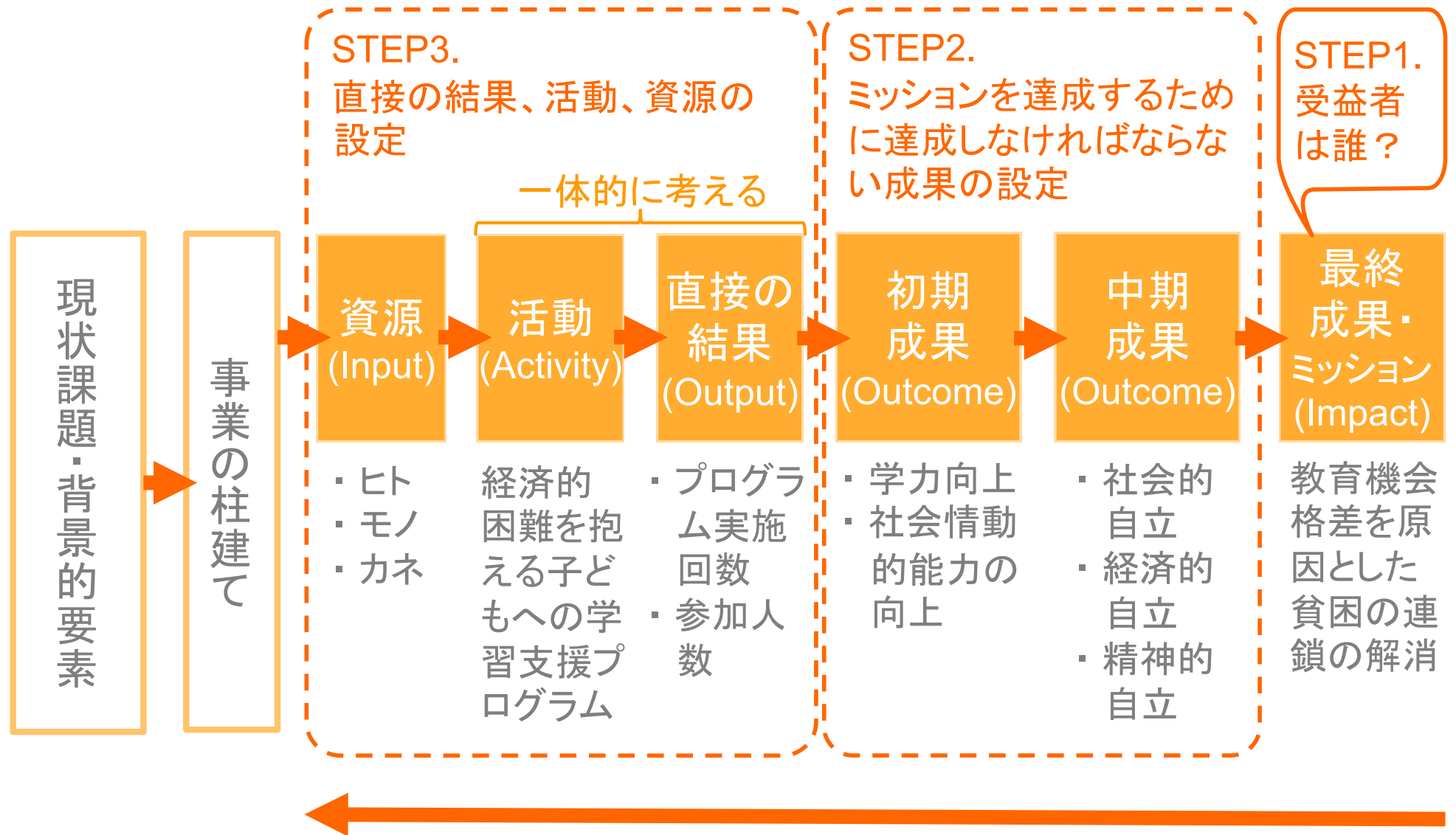
- **ロジックモデル**やセオリー・オブ・チェンジなどのツールを用いて因果関係の整理や**事業戦略を図示**することで、目的と手段の関係性についての妥当性を検証する。
- **インプット調達計画**:事業計画に沿って、インプット(ヒト・モノ・カネ)を調達する道筋をつける。
- **モニタリング計画**:アウトプット、アウトカム項目ごとの指標にしたがい、測定方法を定め、データ収集方法を定める。  
以上その他の作業をもとに、
- **評価目的、評価設問の設定**
- **評価計画の策定**  
をまとめる。

## <ロジックモデルとは？>

「もし～ならば、こうなるだろう」という仮説のもと、資源、活動、直接の結果、成果を繋ぎ合わせたもので、事業が成果を上げるために必要な要素を体系的に図示化したもの



## <ロジックモデルの作り方>



ポイント: 成果から逆算して考える!

## アウトカム ( Outcome ) の定義

事業や取り組みのアウトプットがもたらす変化、便益。  
事業や取り組みの実施後の直接、間接の影響として、  
受益者やその周辺や関係者、  
または取り組みのターゲットに現れてくる変化。  
受益者であれば、知識・意欲・行動・態度・スキルなど  
の変化、制度であれば政策変更などがある。

## アウトカム<sup>①</sup>の例

- ネグレクトの子どもがご飯を3食食べられるようになる
- ひきこもりの人の就職
- 生活困窮世帯の子どもの高校進学率の増加
- 生活困窮世帯の子どもが必要な時に周りに助けを求められるようになる
- 自己肯定感の向上
- 徘徊による死亡者の減少
- 親亡き後の不安の減少
- 高齢者に対する賃貸物件の入居拒否件数の減少
- 在宅介護者の負担が減少する

等

# 「SMART」目標

- 具体的 (Specific)
- 測定可能 (Measurable)
- 達成可能または同意可能 (Achievable)
- 現実的 (Relevant)
- 期限が明確 (Time-bound)



- **絶対値**

例: 二酸化炭素の排出量

- **割合**

例: 文字が読めるようになった子どもの割合

- **比率**

例: 使用した肥料に対する収穫量

## アウトプット(直接の結果)

組織や事業の活動(アクティビティ)がもたらす  
製品、サービスを含め直接生じるもの。

事業や取り組みの成果(アウトカム)の有無に関わらず、  
状態や数字で表されるもの。

例:活動回数、活動期間、参加者数・属性、配布された  
資料の数や質、参加者に生じる状態など

## 社会的問題に対する6つの解決策

<h3>イノベーション</h3> <p>新しいビジネスモデルや製品、プロセスを開発し、検証する。</p>	<h3>サービス提供</h3> <p>社会的問題に直接対処するため、製品やサービスを提供。</p>	<h3>能力開発</h3> <p>組織が能力を向上させてインパクトを生み出せるように支援する。</p>
<h3>研究</h3> <p>問題や解決策に関する知識を増やす</p>	<h3>アドボカシー</h3> <p>有益な社会的インパクトを与える法律に対する理解を促進</p>	<h3>インフラ</h3> <p>より大きなインパクトを実現できるようなネットワークや技術的支援を提供</p>

《伊賀市社協CSW作成のロジックモデルの簡略版》

社会的  
インパクト  
最終  
アウトカム

10年以内に伊賀市における  
徘徊認知症高齢者の死亡率をゼロにする

中間  
アウトカム

家族が家から出たことに気づく事案の増加	近所の人気がついて止める事案の増加	失踪1時間以内に町全体で捜索開始事案の増加	9時間以内の発見事案の増加	事故が予見される場所へ行くことの減少	認知症の発症率の減少	徘徊する認知症高齢者の減少
---------------------	-------------------	-----------------------	---------------	--------------------	------------	---------------

初期  
アウトカム

家を出た時に音が鳴る家庭増加	ソーシャルキャピタル指数増加	失踪10分以内事案増加	捜索開始までの流れのシステム化	警察犬を含む人を探せる犬の増加	警察犬出動までの時間短縮	「事故が起こった危険箇所」の立入防止対策数増加	予防策を実践しているシニア層の増加	認知症高齢者への徘徊減少サービスの開発
----------------	----------------	-------------	-----------------	-----------------	--------------	-------------------------	-------------------	---------------------

対策  
(活動)

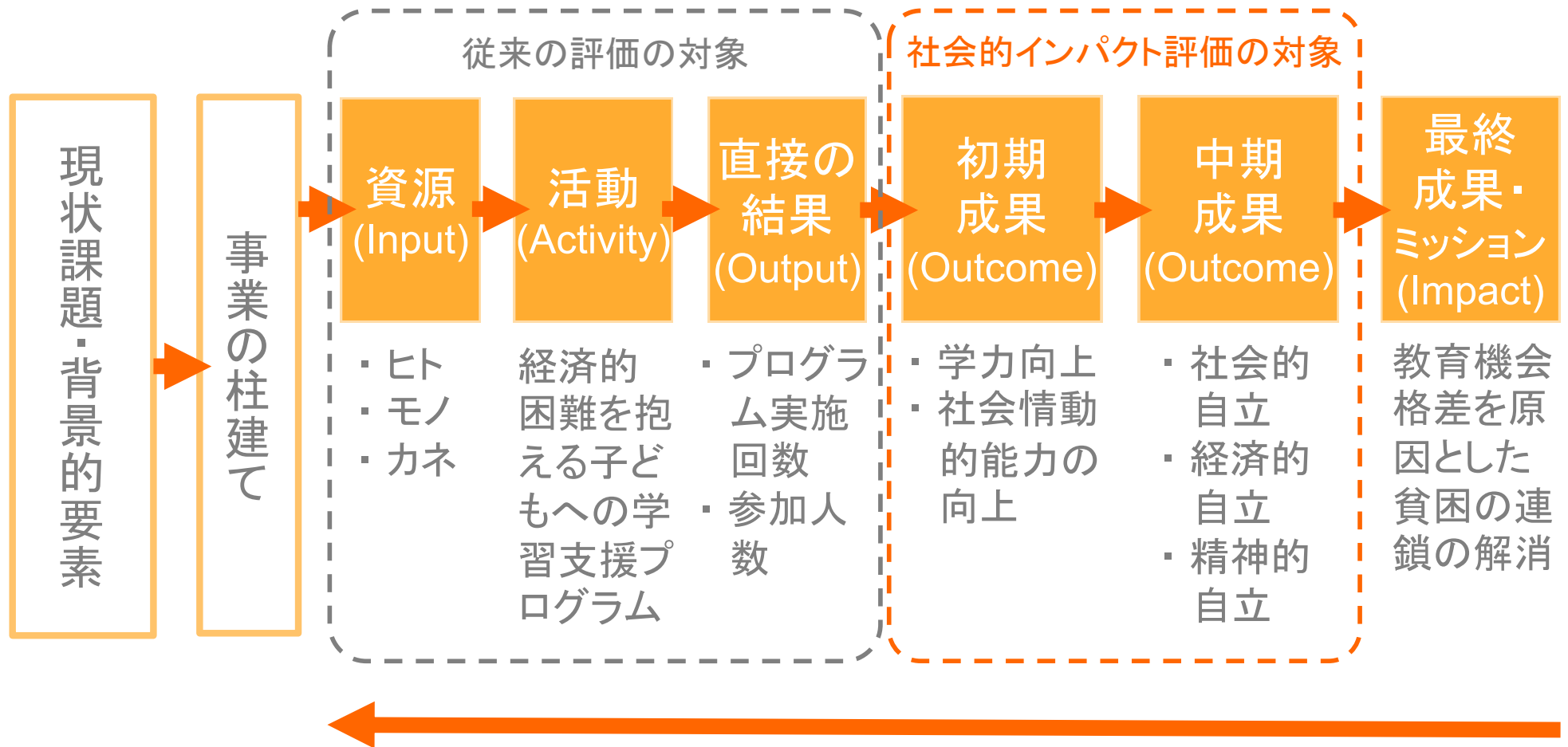
玄関ベル設置啓発事業	サロン活動	10分以内通報徹底啓発事業	徘徊模擬訓練	人探し犬(忍者犬)養成事業	警察犬活躍促進事業	危険箇所啓発予防事業	認知症予防事業	徘徊予防事業
------------	-------	---------------	--------	---------------	-----------	------------	---------	--------

担当組織

市	社協	消防団	市・社協	市・社協	警察	NPO	市・社協・自治協	社福
---	----	-----	------	------	----	-----	----------	----

資源  
(人・物・金)

臨時0.5 100万	正規1 300万	広報Vo 50万円	正規0.5 300万円	犬・調教Vo 2800万円	臨時0.5 200万円	臨時0.5 150万円	正規13 2000万円	臨時1 100万円
---------------	-------------	--------------	----------------	------------------	----------------	----------------	----------------	--------------



ポイント: 成果から逆算して考える!

## 社会的インパクト志向の計画づくりの手順



- ①情報収集・リサーチ
- ②課題の特定と目的設定
- ③計画策定

- ④事業実施とプロセス管理・モニタリング

- ⑤事業の効果の検証

- ⑥報告・意思決定への活用
- ⑦情報発信と継続的な評価

## 実行 ④ 事業実施とプロセス管理・モニタリング

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、事業の効果検証、報告等の次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。

## 社会的インパクト志向の計画づくりの手順



- ①情報収集・リサーチ
- ②課題の特定と目的設定
- ③計画策定

- ④事業実施とプロセス管理・モニタリング

- ⑤事業の効果の検証

- ⑥報告・意思決定への活用
- ⑦情報発信と継続的な評価



## 効果の把握 ⑤ 事業効果の検証

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。

1. データ検証・分析／指標・測定方法の有効性の検証
2. 重要視すべき変化・成果の検証
3. 事業の振り返り

# 一般的な問題解決手法の測定基準例

## イノベーション

- ・成功したイノベーションの数
- ・利害関係者に受け入れられたイノベーションの数
- ・社会的インパクトに貢献したイノベーションの数
- ・ほかの組織にも採用されたイノベーションの数

## サービス提供

- ・問題の規模の減少率
- ・製品またはサービスを日々の生活に取り入れた受益者の割合
- ・受益者の幸福度の増加率
- ・社会事業や政府機関によるサービス提供モデルの採用件数

## 能力開発

- ・クライアントによる組織目標の達成度増加率
- ・業務プロセス効率の向上率
- ・管理構造及び管理施策の有効性改善率
- ・設備及びリソースの質の改善率

## 調査研究

- ・インパクトの動力源について信頼の置ける証拠があるプロジェクトの割合
- ・専門書や学術書への寄稿件数
- ・開発した有力な新製品または新プロセスの数
- ・特許および授与された研究助成金の件数

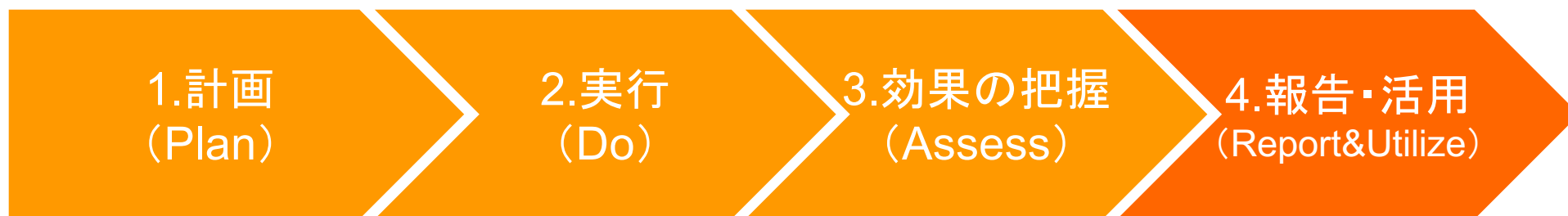
## アドボカシー

- ・採用された政策の数
- ・利害関係者による支持の増加率
- ・アドボカシー活動の結果帰られた社会的状況の件数
- ・有力なパートナーとの関係強化率

## インフラ

- ・ネットワークに提供されたサービスを使用する組織の数
- ・共通の目標に向けて足並みを揃えている組織の数
- ・ネットワーク間で共通の基準点における改善率
- ・オンラインのリソースを提供したりダウンロードしたりするネットワーク加入メンバーの数

## 社会的インパクト志向の計画づくりの手順



- ①情報収集・リサーチ
- ②課題の特定と目的設定
- ③計画策定

- ④事業実施とプロセス管理・モニタリング

- ⑤事業の効果の検証

- ⑥報告・意思決定への活用
- ⑦情報発信と継続的な評価

## 報告・活用 ⑥ 報告・意思決定への活用

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)**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。

# インパクト・レポート

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か(**事業目標**)
- 2) その問題に対してどう取り組み、どんなステップを踏む ことで問題解決に貢献できると考えたか(**セオリー**)
- 3) 具体的に何を行ったのか(**活動内容**)
- 4) その結果何を成し遂げたか(**成果・アウトカム**)
- 5) アウトカムを達成したと言える根拠(**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) 評価結果からの学び、今後の改善のための教訓(**振り返りポイント**)

## 報告・活用 ⑦ 情報発信と継続的な評価

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。

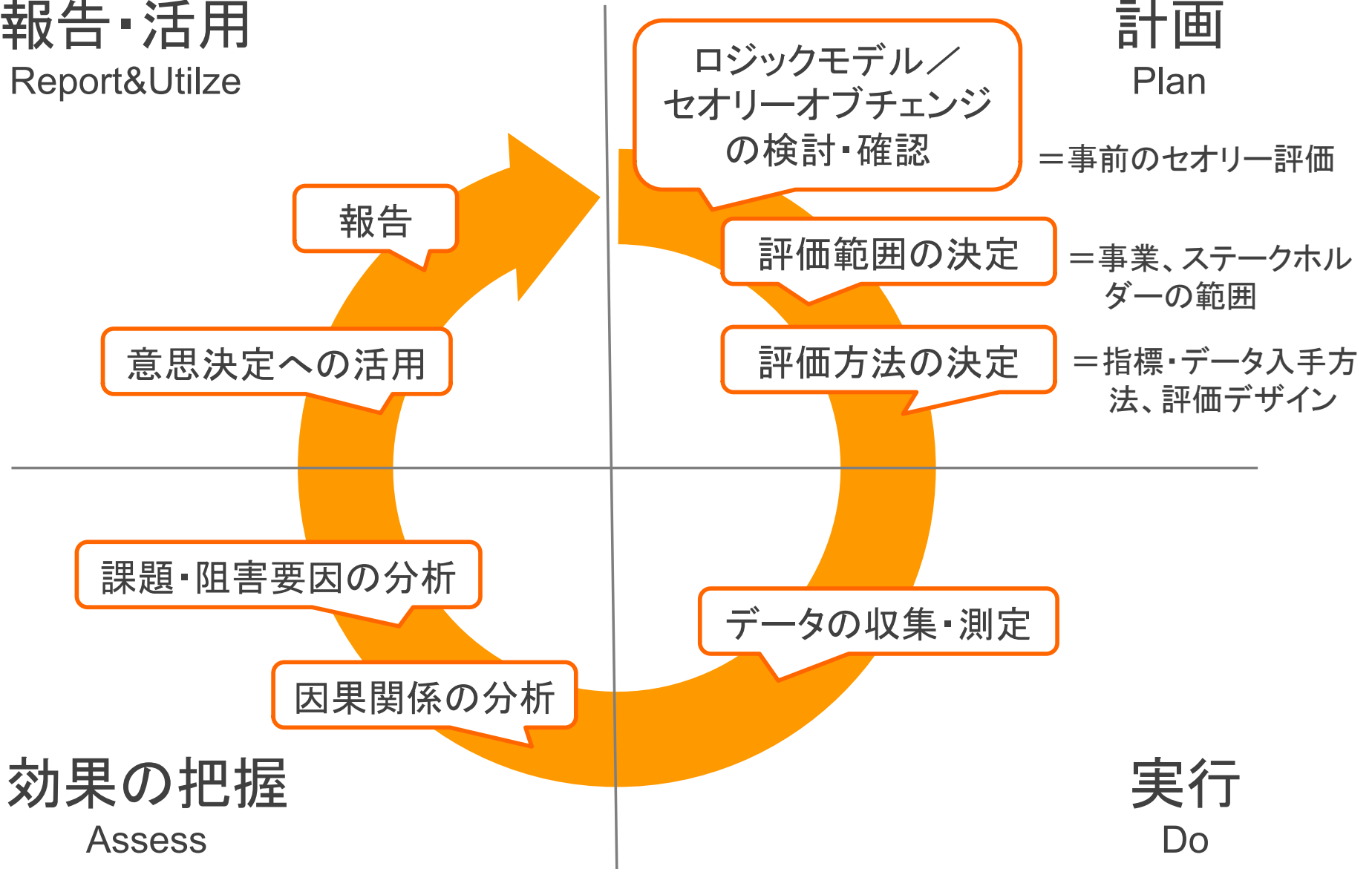
### 作業例

- ・ 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。

# 評価の過程(プロセス)

報告・活用  
Report&Utilize

計画  
Plan





### 成熟フェーズ (10→100)

適切に運営できているか確認しつつ、モデル化のために再現性のポイントを抽出していく。

### 成長・仕組み化フェーズ (1→10)

事業を回して改善を図りながら、仕組みを整え、より良い成果を生みだしていく。

### 事業創造フェーズ (0→1)

事業を立ち上げることを決め、試行錯誤しながら、パイロットとして事業を形成する。



# ロジックモデルの例

最後に。

ロジックモデル作成の習得は、  
連続研修等で確実な学びが必要。  
学習不足で行うと、  
一から全てやり直しとなることが  
ほとんどであるため注意が必要。

夢なき者に理想なし、理想なき者に計画なし、  
計画なき者に実行なし、実行なき者に成功なし。  
故に、夢なき者に成功なし。