

**平成 28(2016)年度
NGO 海外スタディ・プログラム最終報告書**

提出日	2017 年 2 月 27 日	
氏名	巢内秀太郎	団体印
所属団体(正式名称)	特定非営利活動法人エイズ孤児支援 NGO・PLAS	
受入機関名(所在国)	INTRAC(英国)	
研修期間	2016 年 10 月 15 日～10 年 23 日	
研修テーマ	インパクト評価を取り入れた事業立案と計画・実施の可能性	

目次

1 章：研修の目的-----	1
2 章：研修内容-----	5
3 章：考察・提言-----	20
4 章：団体としての今後の取り組み方針-----	23
5 章：その他の事項-----	24
参考文献-----	26

1 章：研修の目的—組織として成果を積み重ねるには

1-1. 問題意識：組織として事業の成果を捉える視座

私の所属する組織（特定非営利活動法人エイズ孤児支援 NGO・PLAS）は 2005 年に設立された日本の国際協力 NPO である。10 年余の活動の経験に対して組織内では組織のこれまでの成果とは何か、何をインパクトとして設定し活動を展開していくのか、そのような問いに十分に答えられてこなかったと言える。しかしこうした状況は自団体だけでなく、他の国際協力 NPO にも共通した課題と捉えることができる。

ジャパン・プラットフォーム（2014）が実施した日本の国際人道支援や国際協力に関わる NGO の調査では、NGO の能力強化における優先テーマの上位 3 番目に「モニタリング・評価の設計（計画／デザイン）」が挙げられている。同調査では「「アセスメント・計画策定に関する適切なガイドライン等を定め、活用している」とした団体はごく少数にとどま」[ibid. :7] っているとも分析している。

組織の中に、事業の計画策定、モニタリング、評価に一定のガイドラインが設けられていない場合——特に職員が少人数で日々の業務に追われている小さな組織ほどガイドラインの策定まで手が回らないという現状ではないかと想像できる——事業担当者による属人的な事業運営がなされ、組織としての事業の成果を集積することが難しいのではないかと考えられる。国際協力 NPO の有給職員は、以前よりも状況が改善され、NPO スタッフの 67%が有給で業務に従事しているが、有給職員 5 人以下の団体が 67.5%（国際協力 NGO センター 2016:100-101）と、多くの団体が少人数で組織運営をしている状況が読み取れる。私の組織でも有給フルタイム職員が 3 人という体制で運営をしている。

人材を確保することが難しく、組織内の業務標準化（ガイドライン作成）や、前任者から後任者への引き継ぎが期待通りに進まないことは、多くの小規模 NPO の抱える課題であると言え、そのために組織が目指していたビジョン、それをブレイクダウンした事業や活動が、それぞれに有機的に結着せずに（またはその意味を整理せずに）、日々の業務だけが進行していく可能性をはらんでいる。組織としてのガイドラインを設け、成果やインパクトを測定していく必要があると認識し、こうした自団体の課題に対応すべく、日本の国際協力 NPO の能力強化を支援する「NGO 海外スタディ・プログラム」の参加に至った。

1-2. 国際開発・協力における援助・開発効果の議論

それでは国際協力 NPO の組織としての成果をどのように議論することができるか。国際開発・協力の分野では、事業の成果や効果については比較的議論はなされてきた。特に政府開発援助（ODA）を中心に「援助効果」に関する議論が開始された¹。これは「開発援助と経済成長に関する研究によって示されてきたのは（中略）開発援助が経済成長に貢献したという明確な証拠は見出せない、という結果である」[植田 2009:104]と紹介されているように、開発援助が期待されたほどの効果を出してこなかったのではないかという問いや反省に基づいていると言える²。

¹ 援助効果に関する議論は、高柳（2014）に詳しい。

² それぞれのアクターがバラバラに援助活動を行った結果、「援助の氾濫」や「援助の断片化」といった状況を生み出したことから、援助協調を行い、統一した戦略で実施すべきという議論もあり、セクター・ワイド・アプローチ（特定セクターごとの戦略を合意し、ドナー間で協調して援助を行う）等が提唱された（高橋 2014:52）。

1990 年代には冷戦終結後の欧米諸国による「援助疲れ」によって ODA 額が増えなかったが、2000 年に採択された国連ミレニアム宣言を基にまとめられたミレニアム開発目標³ (Millennium Development Goals: MDGs) によって ODA 増額の機運が高まった。ODA の効果や透明性を向上させ、納税者からの理解を得る必要から、援助効果の議論も高まっていったという見方もある (高柳 2014:51)。

2005 年には、経済協力開発機構 (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) の開発援助委員会 (Development Assistance Committee: DAC) が「援助効果に関するパリ宣言 (The Paris Declaration on Aid Effectiveness)」を採択し、貧困と不平等の削減、成長の加速化、能力の構築、MDGs 達成のための援助効果の向上を目的に援助機関 (donors) と被援助国 (partner countries) のとるべき施策 (5 つの柱)⁴を提示している。こうした流れを受け、日本でも 2008 年に国際協力機構 (JICA) と国際協力銀行の円借款部門が統合され、有償資金協力、無償資金協力、技術協力の 3 つの援助手法を JICA が一元的に実施することでより効果的な援助アプローチに取り組めるようになっている。

一方で、「援助効果に関するパリ宣言」については、市民社会の独自性の軽視、政府 (国) 主導のオーナーシップの考え方が中央集権的であるといった批判が開発 NGO を中心とした市民社会から寄せられ、その後、開発 NGO も議論に積極的に参加した結果、2008 年に採択された「アクラ行動計画 (Accra Agenda for Action)」では CSO (Civil Society Organizations) が独自のアクターとして認められている点で前進している⁵ (高柳 2009)。

アクラ行動計画を受け、CSO は「CSO 開発効果のためのオープンフォーラム」を設置し、2010 年には「CSO 開発効果にかかるイスタンブール原則」がまとめられ、2011 年には「CSO 開発効果に関する国際的枠組み」が合意された。これらは貧困や不平等の課題やその原因に持続的な変化をもたらすための 8 つの価値を示している (表 1)。

表 1 : CSO 開発効果にかかるイスタンブール原則の 8 つの価値

原則 1	人権と社会正義を尊重・推進する
原則 2	女性・少女の権利を推進し、ジェンダー平等・公平を実現する
原則 3	人々のエンパワメント、民主的オーナーシップ、参加を重視する
原則 4	環境的持続可能性を推進する
原則 5	透明性を確保し、アカウンタビリティ (説明責任) を実践する
原則 6	公平なパートナーシップと連帯を追求する
原則 7	知識を創造・共有し、相互学習を実践する
原則 8	状況の改善に向けて持続的な変化をもたらす

出典 : 国際協力 NGO センター (2013) を基に筆者作成

³ 国際社会が連帯して 2015 年までに達成すべき開発目標を具体的に設定したもので、目標設定とそのモニタリングによって、開発援助の効果を測定していく試みである。

⁴ オーナーシップ、整合性、調和化、成果のマネージメント、相互アカウンタビリティの 5 つで、2010 年までに達成すべき 12 の指標も用意されている (高柳 2014:57-59)。

⁵ 高柳 (2009:23-24) によればアクラ行動計画でも整合性や調和化をめぐる問題提起については触れられておらず、「パリ宣言のオーナーシップ・整合性・調和化の諸原則により CSO の政府の開発戦略への整合と調和化が強いられて下請け組織になることを防ぎ、いかに独自のアクターとして活動できるのか (中略) 北の CSO は南のパートナーの戦略や優先順位にいかにか整合するのか議論を深めていくことが期待される」[ibid.:24]としている。

2000 年以降盛んになった援助・開発効果をめぐる議論においては、①これまでその効果が検証されてこなかった、②ドナー間で協調が取られてこなかった、③透明性や説明責任が求められる、といった課題に向き合うため、またそれに呼応して CSO 側からは④国家主導だけではない多様なアクターや草の根のニーズに対して人権を基にしたアプローチに焦点が当たってきている。こうした議論で興味深いのは、成果・効果を直接検証する試みやその方法論の提示よりも、どのような施策や価値がより効果的な開発援助・協力の在り方となるかを経験的に示している点である。つまり、2000 年以降の開発効果の議論では、開発に関わる哲学について、一定の望ましいあり方が議論・提示されてきたと言える。

1-3. インパクト評価

成果・効果を直接検証する試みとして「評価」という取り組みがあるが、国際開発・協力分野で「評価」といった場合、「DAC の評価 5 項目」が取り上げられることが多い。JICA も評価制度として、援助スキーム横断的に用いることのできる、PDCA サイクルに沿ったモニタリングと評価、DAC 評価 5 項目に基づく評価、テーマ別の統一的な評価を挙げている⁶。5 項目とはすなわち、「妥当性」「有効性」「インパクト」「効率性」「持続性」を指し、それぞれの項目について総合的に事業評価を行うことができるというガイドラインである。

しかし、DAC の評価 5 項目については、「(前略)インパクトだけでない複数の視点を導入した点でより洗練された評価枠組を採用したと言えるが、一方でインパクトがなくても全体評価としては「成功」とされる可能性を高めた」[佐々木 2010:66]とその課題についても指摘されている。ここで佐々木 (ibid.:66) は、開発援助評価が 1990 年代以降 2 つのグループに分かれていったとし、DAC 評価基準とパフォーマンス・メジャーメント(業績測定)を挙げ、いずれも援助が機能しているかという質問に答えられない状況を生んでいたと分析している。そして実験デザインや準実験デザインを用いて、エビデンスに基づいた援助活動の必要性を説いている (ibid.:71)。

青柳 (2007:89) も、これまでプロセスやアウトプットに重きが置かれ、インパクト評価は軽視されてきたという指摘から、実験デザインや準実験デザインを用いた厳格なインパクト評価に関するイニシアチブやプロジェクトが立ち上がっていると紹介している。開発・国際協力プロジェクトの介入・活動による実際の効果(因果関係)を検証するためには厳格なインパクト評価を用いるのが適切な手段と考えられている⁷。

1-4. 非単線形のアプローチ

このような議論に対し、今田・田中 (2016) は、Vedung の評価の 4 つの波⁸、Picciotto の第 5 の波⁹を概説しながら、評価に関わるアクターが多様化し、事業単位の成果の把握を越えた地域や分野の変化の

⁶ JICA ホームページ「JICA の評価制度とは」(Available at: <https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/about.html>)

⁷ ただし、佐々木 (2010) も青柳 (2007) も厳格なインパクト評価だけが最も優れた方法であると主張するのではなく、質的評価等の他の方法と組み合わせて用いるべきだと述べている。例えば、「インパクト評価は結果のみに注目しており、その過程はブラックボックスになっているという批判がしばしばなされるが、定性的な情報によってそのブラックボックスを開けることができるのである」[青柳 2007:139]。

⁸ 「第 1 の波：評価の科学化」、「第 2 の波：評価の民主化」、「第 3 の波：評価における市場主義の導入」、「第 4 の波：評価の第 2 の科学化」。詳しくは今田・田中 (2016) 参照。

測定が進んでいき、個々の介入に成果を帰属させようとする試みから、長期的・二次的・間接的な結果も測定していくことが求められると説明する。さらに、単線形モデルでは社会現象を正確に捉えることはできず、「ロジックモデルに代わり、非単線系の世界の把握を評価に応用しようという試みが「変化の理論¹⁰」に見られる」[ibid.:33]という。

今田・田中（2016）の議論の新しさは、これまで開発者側・北側が設定した事業単位のゴールについて介入との因果関係を説明しようとしてきたという視点から1歩進み、（特に国際協力NPOが）ある地域やあるグループの変化や、権利ベースのアプローチ¹¹の関心に、評価がどのように対応できるかという可能性を提供している点である。

評価学の分野では事業評価やインパクト評価を行うには、ロジックモデルと呼ばれる事業のフレームワークを事前に構築する必要がある（国際開発センター評価事業部 2013）。ロジックモデルは事業の介入理論を説明するフローチャートで、投入、活動、アウトプット、アウトカムから成る。投入によって活動を生み出し、活動がアウトプットを達成し、アウトプットによってアウトカムが起これという一連の流れを直線的に表現したものである。

今田・田中（2016:32-34）が言う非単線形のアプローチ（複雑系の理論、システム理論）では、事業を直接構成する要因だけでなく、間接的に関係する要素も視野に入れ、ステイクホルダーの存在や関わりを明示化する。言い換えれば、自分たちの事業がどれくらいの成果を生み出したのかという興味よりも、自分たちの見ている人々・地域がより良い変化に向かっているかを観察・検証するものであると考えることができる。

1-5. 日本における「社会的インパクト評価」議論の台頭

以上のような国際開発・協力における成果、評価の関心や、新しい評価の可能性とは別に、現在日本では「社会的インパクト評価」に関する議論が進んでいる。2016年6月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2016（骨太の方針）」等において、社会的インパクト評価の推進や社会的インパクト投資、ソーシャル・インパクト・ボンドを含む民間資金の活用が盛り込まれている。同6月には、「Social Impact Day 2016」において「社会的インパクト評価イニシアチブ」が発足し、日本における社会的インパクト評価を推進するための制度面の整備を進めている。

上記に先立ち、同5月には内閣府から委託された三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社が『社会的インパクト評価に関する調査研究』報告書を、2015年には国際開発機構が『社会的インパクト評価

⁹「第5の波：社会的インパクト評価の波」は、成果重視ではなく価値中心で、評価に関わるアクターの多様化、特にNPOや企業の役割が大きくなる。今田・田中（2016:31）

¹⁰ 変化の理論＝セオリー・オブ・チェンジ（Theory of Change）

¹¹ 小林（2007）は、「権利に基づくアプローチ」に明確な定義は定まっていながら、広義の貧困課題に取り組み、人権を基準に全ての当事者が開発過程に参加する法的根拠を主張するものと説明する。また、Ljungmanによる6つの主要な原則、①不偏性と譲渡不可能性、②平等と非差別、③不可分性と人権の相互依存、④参加とインクルージョン、⑤説明責任、⑥法の支配、を挙げ、これらすべてに向け努力をする開発のみが権利に基づいたアプローチと呼ばれるべきという主張や、一方で、既存の開発を人権という用語で覆っているという批判に対する、貧困削減や人間開発アプローチが優先している内容と重複しながら公共サービスの説明責任の法的メカニズムを求めるなど新しい視点も提供しているという主張などを紹介している。詳しくは小林（2007）参照。

促進に向けた現状調査と提言』を、また G8 社会的インパクト投資タスクフォース国内諮問委員会が『社会的インパクト投資の拡大に向けた提言書』をそれぞれ発表している。

こうした議論の高まりの背景には、2013 年に G8 サミットで社会的投資市場の拡大が議論され、イギリスのキャメロン首相を中心に発足した G8 インパクト投資タスクフォースの影響が大きいと考えられる。人口減少や社会構造の変化に対応し、複雑化する社会課題へのサービス供給に個人や民間資金、民間企業の活動を動員するために、必要な仕組みとして説明されている（G8 社会的インパクト投資タスクフォース国内諮問委員会 2015）。社会的インパクト評価の議論が台頭する中で、その動きや考え方が自団体の抱える課題に有益な示唆を与えるかは検討する必要がある。

1-6. 研修のねらい

本研修の参加は、組織として事業の成果を積み重ねていくという問題意識から端を発している。国際開発・協力の分野ではより事業効果の改善が期待される施策を自団体の事業運営に重ねていくことは必要と言えるが、一方で事業の成果を直接的に検証していく「インパクト評価」について、また、社会的インパクト評価の議論がどのように NPO（国際協力 NPO）に還元できるか、知見を得る必要がある。

ただし、組織として事業の成果を積み重ねる視点には、単に個々の事業の成果を積み重ねるだけでなく、ある大きな目標（NPO であればビジョンやミッション）に向かってその経過や度合いを定期的に診断する視点も必要である。その意味で、今田・田中（2016）の言うところの「変化の理論」が参考になる可能性があるが、日本ではあまり議論がされていない¹²。

そこで研修では「変化（変革）の理論」を使ったインパクト評価の可能性について学習する。「NGO 海外スタディ・プログラム」では、実務研修型と研修受講型を選ぶことができるが、研修受講型がより適切だと判断された。また、効果的に学びを得るため、「インパクト評価」について文献調査から概要を整理することとした。こうした学びから、自団体でどのようなガイドラインを策定できるか、検討をすることが可能になると考えられる。

2 章：研修内容（課題解決を前提とした研修実施内容の詳細報告）

ここでは、まず英国での研修からの学びを整理し、次に文献調査の結果を整理する。

2-1. 英国での研修からの学び

研修では第一にセオリー・オブ・チェンジの考え方、プロセスを学び、第二にインパクト評価の方法を学ぶ 2 部構成になっている。

¹² 例えば、岩満（2015:36）は英国のヤング財団を事例として取り上げながら、従来の評価枠組みでは、本来民間団体が併せ持つ「柔軟性」が損なわれてしまう恐れがあるが、変革の理論を用いて評価枠組みを設定することにより、自分たちの組織や行政、投資者との共通に重要とするアウトカムを設定することができるとそのメリットを説明する。一方で、変革の理論そのものについては、「民間団体がアウトカムに対する活動測定するための道筋を示すもの」[ibid.:35]という説明にとどまる。また、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社（2016）は「事業を通じて解決すべき課題や問題について、その課題や問題が引き起こされている構造・原因と、それを解決するための変化の法則を図示化したものである」[ibid.:36]とし、ロジックモデルと類似概念であると説明する。

2-1-1. 研修概要

英国で受講した研修の概要を以下に示す（表 2）。受講者は英国や米国を中心に、NPO・CSO 職員、財団職員、国際金融機関職員、コンサルタントの合計 10 名だった。

表 2：研修概要一覧

研修機関	INTRAC (the International NGO Training and Research Centre、NPO 等の市民社会の組織強化を進めている英国の法人、ホームページ https://www.intrac.org/)
研修コース	Theory of Change for Planning and Impact Assessment
開催地	オックスフォード、英国
期間	2016 年 10 月 17 日～21 日 (5 日間)
講師	Maureen O' Flynn 氏 (開発分野において 20 年以上の経験を持つフリーランスのコンサルタント。権利ベースのアプローチ、セオリー・オブ・チェンジ、インパクト評価等において組織強化、能力強化を行う一方、外部評価者としても活躍。)

2-1-2. セオリー・オブ・チェンジの基本的な考え方

日本では「変化(革)の理論」または「セオリー・オブ・チェンジ」と呼ばれているが、英語で Theory of Change¹³ (「ToC」と略す)と表記される。以下に研修から学んだ ToC の基本的な考え方を示す。

① どのような組織・プログラム・プロジェクトにも、暗黙の／潜在的な implicit ToC が存在するが、それらは明文化されていないことが多い

自分たちの事業の根底にある、対象となる地域や人々がどのように変わるべきか、望ましい状態に導くために何を重要だと考えているか、どのような人々を巻き込んでいくべきか、などの ToC に関わる要素は、どのような組織も潜在的に持っているという。ところが、この自組織の考え方について、それを深め、整理することなく、事業が組み立てられ、実施されることが多い。こうした暗黙の・潜在的な了解を、ToC では明文化し、団体内または他の組織や人々と共有することを可能にする。また、組織レベルの ToC だけでなく、プログラムレベル、プロジェクトレベルでも ToC を作成することは可能で、どのレベルから作成してもよい。

② 我々が何をし、何を達成したいかを管理するツールとしてのログ・フレーム¹⁴とは異なるもの(※ただし、ToC をもとにログ・フレームを作ることは可能)

研修では、ToC を考えるとき、常に「Real Change for Real People (現実の人間の実際の変化)」に注目するよう教えられた。事業で何を実施し、どのようにプロジェクト管理できるかといった発想ではなく、対象となる地域や人々の具体的な変化を起点とし、具体的な個人やその社会関係を見ることで、より効果的に変化が起きる働きかけを考えることができる。そのため、事業の活動以外でも、個人やグループのより良い変化を導くための要素となり得るものは、ToC のフレームワークの中に入れることができる。

¹³ 1990 年代の米国で、評価理論や実践の中で出現したもので、評価の視点ではより広範囲なプログラム分析やプログラム評価、開発の視点ではログ・フレームに起因するものであると説明されている (Stein & Valters 2012)。

¹⁴ ロジカル・フレームワークの略称。PDM やロジックモデルのような投入、活動、結果、成果といった階層的な因果関係と、プロジェクトの目標を測定可能なパフォーマンス指標によって提示し、事業の進捗や達成度をモニタリングするプロジェクト管理手法・ツール (橋田 2000 ; 国際協力機構評価部 2016)。

③ どのように変化が起き、我々はどのようにそれに貢献できるか、についての最善の理解・理論・システム

そうした望ましい変化が起きるために不可欠な要素やその連関を、社会のコンテキストに照らして検討し、図示したものが ToC であり、コンテキストが変われば自分たちの理解も変わり、その意味で継続した見直し reflection が必要となる。実施する活動よりも「誰の」「どのような変化」に重点を置き、より効果的に変化を起こすことができるのであれば、活動やアプローチは変えていく必要がある。

④ 参加型または協議を重ねて ToC を作り上げる

例えば 1 組織のみで自分たちの目指す方向を決めてしまうのではなく、ステイクホルダーをできるだけ巻き込み、彼らからの疑問、反論、インプットや合意を ToC の中に反映させることで、長期的な変化をより効果的に生み出すことができる。

以上が、大まかな ToC の考え方であるが、何か典型的な ToC があるわけではなく、それぞれの組織やその現状に見合った様々な使い方、表現の仕方があるという¹⁵。また取り扱う人によってはログ・フレームと同義で用いているケースもあるようだが、研修で学んだ ToC はログ・フレームとは異なるものである。

2-1-3. セオリー・オブ・チェンジのプロセス

ToC には 6 つのプロセスがあり、プロセス 1~3 で変化の道筋を描き、プロセス 4 でモニタリングの範囲を決定し、プロセス 5 でモニタリング実施、プロセス 6 で見直しが行われる。一方で、組織やプログラムの状態によって、いずれのプロセスからでも議論をスタートできる。既にどのように変化が起こるかがある程度特定されていれば、プロセス 2 から始めることができるし、理論やエビデンスベースで作られたプログラムの評価を行う場合はプロセス 4 から始めることができる (図 1、表 3)。

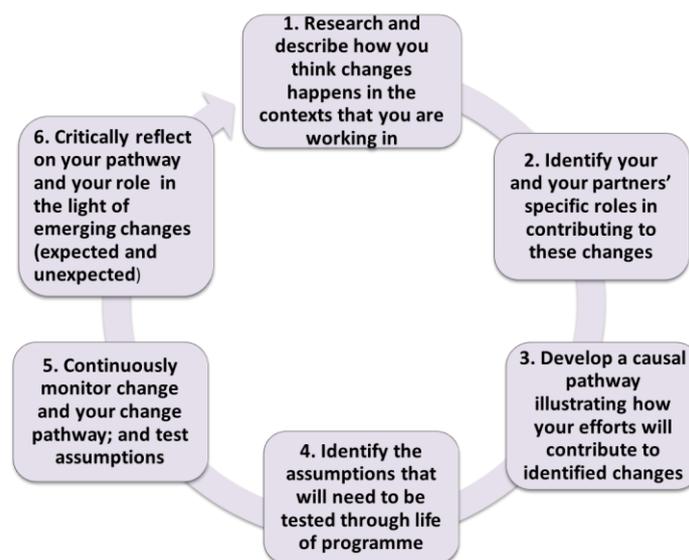


図 1 : ToC 作成の 6 ステップ (出典 : 研修資料)

¹⁵ Stein & Valters (2012:6) によれば、ToC の用途として、①戦略計画 (Strategic Planning)、②モニタリング評価 (Monitoring & Evaluation)、③説明 (Description)、④学習 (Learning) の 4 つを挙げている。

表 3 : ToC のプロセス

プロセス	内容
1. どのように変化が起こるか	<p>問題の根本原因を発見・分析する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 何が障壁となり、どのように個人に影響しているか特定する ■ どのように変わるべきか (Vision) を決める (もし、障壁や課題が取り除かれ、権利や地位の向上が達成された場合、どのような状況になっているか) ■ 誰が変化の原動力 Driver となるか合意する
2. 変化に対する自分たちの役割	<p>変化を起こすために誰がどのような責任・資源を持っているか整理する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ どのアクターが責任を持っているか、誰と協力できるか、どの Driver にアクセスしにくいのか ■ 自分たちがどれくらいの資源・キャパシティ・役割を持っているか
3. 変化の道筋を描く	<p>プロセス 2 の作業を元に、自分たちの役割を意識しながら、ビジョンを達成するために、誰に、どのように影響を与えるか、5 年間程度の変化の道筋に落とし込む。</p>
4. Assumption を特定する	<p>変化の道筋の中で、自分たちの仮説・想定・推測 (Assumption) となっているものや、重要な条件があるか確認・特定する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 補足するものがあるか、異なった道筋を描くことは可能かを検討する ■ そうした Assumption や条件は定期的に検査・分析する必要がある
5. モニタリング	<p>繰り返し、変化の道筋、変化、Assumption、コンテキストをモニタリングする。</p>
6. 批判的見直し	<p>(期待した・予期しない) 変化の観点から、変化の道筋や自分たちの役割を見直す。</p>

出典：研修資料より筆者作成

このようなプロセスは、計画を立て、見直し、改善していくという点において、PDCA サイクルと共通するように思われるかもしれないが、果たして ToC プロセスと PDCA サイクルではその目的において大きな違いがあると考えられる。前述の通り、ToC は「変化」に基づいたアプローチであるのに対し、PDCA は事業や品質管理を目的としており、視点が異なると言える (表 4)。

表 4 : PDCA と ToC の違い

PDCA サイクル	ToC プロセス
事業管理をステージ化したもの	あるグループに起こる変化の道筋を描いたもの
計画⇒実行⇒評価⇒改善のサイクル	変化の原理、自分たちの役割やステイクホルダーの明確化、変化の道筋、仮設の特定、モニタリング、批判的見直しのプロセス
品質の維持・向上、継続的な業務改善が目的	実際の人間の現実の変化を起こすことが目的
1 社 (者) でも可能	複数のグループで作成

出典：研修内容より筆者作成

2-1-4. セオリー・オブ・チェンジの例：Concern Universal¹⁶

ToC を実際に作成した組織として Concern Universal の例を紹介する。彼らは ToC を組織レベルで作成しており、各国スタッフから成る ToC ワーキンググループを立ち上げて完成させた。彼らにとって ToC は、変化を実現し、貧困を削減するというミッションに到達するためにはどのような条件が必要かを説明したものである。James T. Evans 氏（Concern Universal の Advocacy and Learning Manager（当時））によると、ToC は「自分たちが正しいことをしている」ということを確かめるだけでなく、「貧困や不平等を改善するために正しいことをしているか」を確かめるために有用であるという（研修資料より）。つまり、実際に人々に改善が起きているかに注目していると言える。彼らの ToC では（図 2）、一番左に貧困の原因や環境、中央にどのような変化を起こす・変化が起こるか、その障壁となるもの、一番右に貧困や不平等削減に必要な変化・改善が示されている。

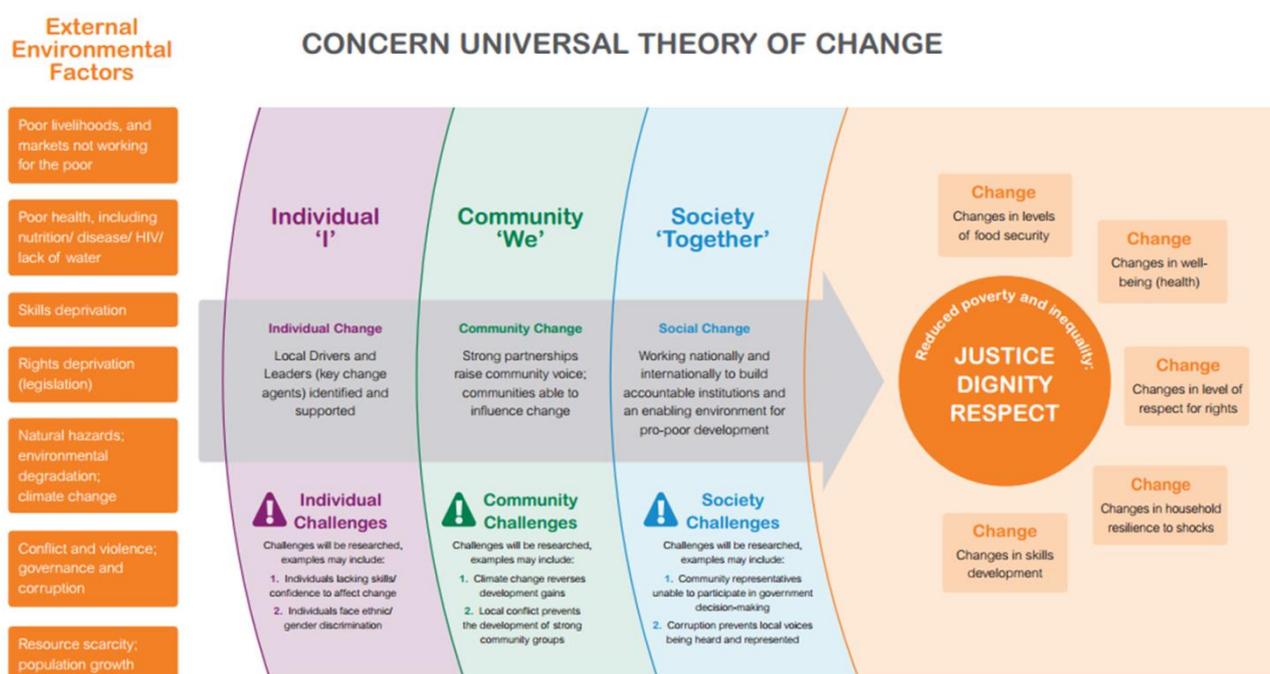


図 2：Concern Universal の ToC（出典：研修資料）

彼らの理解では、持続可能なインパクト・変化をもたらすためには、個人、コミュニティ、社会の3つのレベルで取り組む必要があるが、それは個人、コミュニティ、社会の順ではなく、どのレベルからも可能であり、またそれは自団体だけでなく、他の団体がやってもよいことになっている（研修資料より）。

ここで、今田・田中（2016）の言う「非単線形」の意味が理解できるようになる。Concern Universal の ToC で示されているものは、貧困削減を導くための単純な原因と結果ではなく、貧困がなぜ起こり、どのような変化が起こっていくと、貧困が削減されるのかというストーリーが、彼らの理解として表現

¹⁶ 貧困や不平等の課題に対して取り組むイギリスの NGO（ホームページ: <https://concern-universal.org/>）で、持続可能な課題解決の方法を、パートナーシップを通じて発見し、人々が自ら生活を改善し、未来を決定することを可能にすることをミッションに活動をしている。

されているのである。またそこでは、「貧困が削減された」という状態をどのように判断できるかについても、「Justice/Dignity/Respect」という言葉によって説明されている¹⁷。

さらに、食糧、健康、権利、レジリエンス（強靱性）、スキルの獲得における変化を具体的に人々や家庭に起こるべき変化として認識している。これは彼らにとって「貧困」とは何かという定義に基づくものと考えられ、単にお金がない、貧困ライン以下といった基準とは別に、独自にその経験から導き出された理解と捉えることができる。

なぜ、このような非単線形のアプローチが必要となるか。今田・田中（2016:34）が「従来のロジックモデルの応用が効かないような分野、すなわち直線的因果関係が描きにくく、環境の変化や不確定性の要素を勘案しなければならない複雑な事象の場合は、「変化の理論」を描いた方がより事象を正確に説明できると考えられる」と言うように、ロジックモデルでは説明しきれない——対象となる人々の理想的な状態に至る過程が複雑である、Aを実施すればBが達成されるといった単線のストーリーではない——現象をとらえる必要性と、事業が本来誰のために実施されるかという前提に立ち戻る必要がある。さらに言えば、多様なステイクホルダーが存在しており、その影響を無視できない。

ここで、Drucker（1990）の次のような言葉が思い出される。非営利組織として活動する組織（私たち国際協力NPOもそこに含まれる）が本来的に何をすべきなのかを端的に表すものである。それは人々の変化であり、ToCの考えにつながる。

“Business supplies, either goods or services. A government controls. The ‘non-profit’ institution neither supplies goods or services nor controls. Its ‘product’ is neither a pair of shoes nor an effective regulation. Its product is a changed human being. The non-profit institutions are human-change agents. Their ‘product’ is a cured patient, a child that learns, a young man or woman grown into a self-respecting adult; a changed human life altogether.” [Drucker, 1990:xiv]

表 5：Impact Evaluation と Impact Assessment の違い

	Impact Evaluation	Impact Assessment
目的	目的に対する成果を測定する	人々の生活の変化を観察する
時期	プロジェクトやプログラムの中間、終了時	どのタイミングでも実施できるが、特に終了時
焦点	介入（事業）	影響を受ける人々
対象	成果（Outcome/Impact）	変化（Impact/Change）
観点	何が起きたか、予定していたことを実現できたか	何が変化したか、誰にとって、意味があるか、持続するか、事業のどの要素が貢献したか

出典：研修資料より筆者作成

¹⁷ 「自分たちの支援している人々が、Justice/Dignity/Respect をもって生きていると言えたとき、自分たちのやることが成功したと考えることができる。」というのがその意味である。（研修資料より）

2-1-5. インパクト評価 (Impact Assessment) の考え方

インパクト評価は「事業の働きかけによってもたらされた個人・集団に起きた重要な変化を体系的に分析したもの」と定義される。ここで、そもそも日本語で「インパクト評価」といったときに、英語では Impact Evaluation、Impact Assessment、Impact Measurement のようなバリエーションがあることに気付く¹⁸。研修では、Evaluation と Assessment が対比されて以下のようにその違いが説明された(表 5)。

ToC を用いたインパクト評価では、「Assessment」の方が採用されている。2-2-2 で紹介した通り、ToC では事業管理の視点よりも、人々の変化に重きを置いていた。変化が起きたか、それが人々にとって重要か、事業は貢献したか、というように見ていくことになる。しかし、Impact Assessment と Impact Evaluation が完全に独立して存在しているのではなく、補完的であること、また Impact Assessment を行うために Impact Evaluation を用いることがある。混乱を避けるために、以降は「インパクト評価」という語を用いるが、特に断りがない限り、Impact Assessment を指す。

2-1-6. ToC を用いたインパクト評価の方法

以下に ToC を用いたインパクト評価のプロセスを示す(表 6)。一般的な事業評価と同様に、評価の目的、資源、範囲、項目、方法を決め、分析を行うというプロセスをたどるが、事業の成果ではなく、「人々の変化」に着目している点で異なる。そして分析の段階では、変化は起きたか、企図した変化だったか、何が寄与したか、自分たちのプログラムが貢献したか、といったように変化に対する問いかけを繰り返していくことになる。それは Concern Universal が「自分たちが正しいことをしている」ということを確かめるだけでなく、「貧困や不平等を改善するために正しいことをしているか」を確かめるために有用であると述べていることにつながる。

2-1-7. ToC とインパクト評価とは

自分たちの見ている人々や地域、社会がどのように変化していくか、そしてそれによって自分たちの理想とする姿(ビジョン)がどのようなものなのかを、ある程度決められた時間軸の範囲で(研修では 5 年程度と教えられた)、そのストーリーを描いたものが ToC と言える。そこには、自分たち(だけ)が社会を変えていくという独立した存在としてではなく、もっと複雑な(Complex)地域や人々の変化やその未来を描いている点で、ロジックモデルのような単線系の理解とはまた異なった視点をもたらしてくれる点で意味があると考えられる。

そもそも単一の事業(ここではプロジェクトの意味)による成果やインパクトを見る視点ではなく、国際協力 NPO が現地の人々や組織とともに、どんな具体的な変化を起こしていきたいかという視点に基づいており、プログラムレベルや組織レベルの成果を見る際に適していると考えられる(研修ではプロジェクトレベルの ToC も可能と説明を受けたが、半年や 1 年の短期プロジェクトではなく 5 年程度のプロジェクトを指している)。こうした中長期の視点で人々や地域を見ていく姿勢が ToC には存在している。それゆえに、研修の講師が何度も「Real Change for Real People」とリマインドしていたことに後から気づくことになる。

¹⁸ 馬場(2016)は、「評価」に含まれる意味として、「estimate(見積り)」「measurement(測定)」「evaluation(価値評価)」「rating(格付け)」「assessment(査定)」「certificate(認証)」「assurance(保証)」「audit(監査)」の 8 つを挙げ、これらの機能を包括的に満たせる評価手法は存在しないという。詳しくは馬場(2016:6)参照。

表 6 : ToC を用いたインパクト評価のプロセス

プロセス	内容
1. 目的を決める	<ul style="list-style-type: none"> ■ 何を目的にインパクト評価を行うかを合意する（学び、ドナーへの報告、ステイクホルダーに対する説明責任、アドボカシー等）。 ■ インパクト評価にかけられる資源を明確にする。
2. ToC を作成する	<ul style="list-style-type: none"> ■ 既知の情報から ToC を描く。プログラムが直接貢献する範囲と、間接的に貢献する範囲を明確にする。 ■ ToC を下支えする Assumption（想定・仮説・推測・前提）を特定する。
3. 調査する範囲を計画する	<ul style="list-style-type: none"> ■ ToC の変化の中から、よりモニタリングする意味のあるものを、直接的、間接的な範囲からそれぞれ 2 つ程度選択する。 ■ 選択したそれぞれに対し、調査する項目を挙げる（その変化が起きていると判断できるもので、〇〇に対する知識レベル・キャパシティ、〇〇における変化、などで、ある程度の基準や数値化ができると望ましい）。
4. データ収集方法を選択する	<ul style="list-style-type: none"> ■ それぞれの項目に適したデータ収集方法を選択する。
5. データ収集する	<ul style="list-style-type: none"> ■ 上記に沿って必要なデータを収集する。
6. 分析する	<ul style="list-style-type: none"> ■ 以下の質問に対し、変化について分析や論及を行う。 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 変化はあったか？ ◇ その変化によってどのくらいの組織や人々が影響を受けたか？ ◇ どのターゲットグループが影響を受けたか？ ◇ その変化を企図していたか？ ◇ 何が変化に寄与したか？ ◇ 起こった変化がさらなる変化を及ぼすと考えられるか？ ◇ 起こった変化はベースラインに対してどのように評価できるか？ ◇ 期待値に対して実際に起きた変化はどのように評価できるか？ ◇ 起こった変化をどのようなエビデンスによって説明できるか？ ◇ 自分たちのプログラムがどのように貢献したか？ ◇ 変化が起きたということにどの程度の自信があるか？
7. 報告する	<ul style="list-style-type: none"> ■ 報告する対象に応じて、適当なインパクト評価の報告を行う。
8. モニタリング・評価方法の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ■ 既存のモニタリング・評価の方法が適切であるかを見直し、必要であれば改善する。

出典：研修資料より筆者作成

2-2. 「(社会的) インパクト評価」に関わる文献調査

今日「インパクト評価（ここでいうインパクト評価は、Impact Assessment、Impact Evaluation や Impact Measurement を含んだ広い概念として用いる）」は、日本でも盛んに議論がなされていると見ることができる。内閣府が「社会的インパクト評価」を推進していることは 1 章で述べた。一方で、JICA では世界銀行や国際機関でも取り入れられている「厳格なインパクト評価」に取り組んでいる。

事業の成果、開発の効果を測定することで（評価学では、それに加えて価値判断を下すことをもって「評価」と定義する）、事業実施の正当性の確認や、事業の継続性を判断するという流れは、今後さらに強化されていくと考えられるが、一方で、それぞれに思惑や方向性が異なっていると見ることができる。ここでは、日本の動きを中心に、「インパクト評価」を取り巻く状況について整理を試みる。まず、国際開発分野での「インパクト評価」を概観し、次に現在日本で議論されている「社会的インパクト評価」の動きを見る。

2-2-1. 開発援助分野における厳格なインパクト評価

厳格なインパクト評価とは、ランダム化実験デザインを用いて均等に分散された（バイアスを取り除いた）2 群以上のグループ間で介入や事業の効果がどの程度あるか（または無いか）を比較分析する手法である。JICA はその評価ガイドラインの中で、MDGs や SDGs に言及したうえで、開発効果の向上が求められ、そのためにエビデンスに基づいた援助が行われるべきで、エビデンスを獲得するにはインパクト評価が必要だと説明する（国際協力機構評価部 2016:65）。

佐々木（2010:64-67）によれば、「エビデンスに基づく開発援助評価」には、少なくとも3つの起源があるとされ、①ランダム化実験デザインを議論してきた評価研究の系譜、②開発援助評価の系譜、③経済学の系譜を挙げている（表7）。佐々木が「経済学分野において注目を浴びたランダム化実験デザインに関する議論は、国際援助分野へ波及し、そして今度は評価研究の分野へ輸入され始めた」[ibid. :67]と説明するように、（ランダム化実験デザインを用いた）厳格なインパクト評価が国際援助分野でも盛んに取り入れられるようになっている。

表7：エビデンスに基づく開発援助評価の3つの系譜

系譜	概要
ランダム化実験デザインを議論してきた評価研究の系譜	評価研究の系譜では、ランダム化実験デザインは1920年代にはフィッシャーによる農業分野での利用、その後、医療、教育と分野を広げてきた。1980年代中期にランダム化実験デザインは否定し、構築主義をベースにした定性的手法の有用性を指摘する研究者も登場してきたが、1990年代の終わりには、定性的、定量的の両方をひとつの評価の中で用いる「混合手法」（Mixed methods）が登場し、幅広く受け入れられた。
開発援助評価の系譜	開発援助分野では、1970年代にUNESCOの要請で「途上国における社会プログラムを評価する」（ランダム化実験デザインの手法が紹介される）が出版される。また定性的手法や参加型評価手法が普及していった。1990年代になると2つのグループに分かれていった。1つはDAC評価基準、もう一つはパフォーマンス・メジャーメント（業績測定）。前者は準実験デザインの利用によって特定されるインパクトだけでなく複数の視点を導入しており洗練されていると言えるが、インパクトがなくても全体評価として「成功」とされる可能性がある。後者はランダム化実験デザイン適用の困難性を回避し、単純な手法に回帰したもの。
経済学の系譜	1990年代に実験経済学が登場する。実験経済学ではランダム化実験デザインが必須というわけではなく、理想的な環境を人工的に作り、経済的インセンティブが有効かを試行するもの。2000年代には貧困アクションラボが設立され、ランダム化実験デザインが効果を証明する単純な方法だと結論している。

出典：佐々木（2010）をもとに筆者作成

戸堂（2009:95）は援助プロジェクトの効果を定量的に評価する理由を、①公的資金が使われているために説明責任が必要、②、同じ目的を持つプロジェクトのうちどのようなやり方が最も効果的かを知ることができるためと説明する。一方で、JICA も評価に熱心だが定性的な評価、もしくは不十分な定量的評価にとどまっていると分析する。その原因として、JICA ではインパクト評価をする実施体制が整っていないことが最大の問題で、世銀や IMF に倣い、「独立評価局」を創設し、プロジェクトを評価する強い権限を与えるべきではないかと提言している¹⁹（ibid. :107）。

厳格なインパクト評価は、対象となる人々やコミュニティをいかに選定するか（サンプリング）、またどのように評価をデザインするか、効果を分析するか、というより専門的な（特に統計学の知識が必要な）知識やスキルを必要とするため、導入するのが比較的難しい評価である。しかし、後で述べる「社会的インパクト評価」において、そのいくつかのガイドラインでネットインパクトの評価が求められており、正確なネットインパクトを求めるには厳格なインパクト評価を必要とすることから、難しいからやらなくてよいという結論にはできない。ただし、どこまで厳格さを求めるかは団体のキャパシティやリソースに依ると考えることができる。

2-2-2. 厳格なインパクト評価に対する批判・留意

こうした厳格なインパクト評価に対しても批判が寄せられている。青柳（2007:133-139）によれば、受益者が離脱した場合、その離脱の要因に傾向や共通性があるとバイアスがかかってしまったり、実施グループへの効果が統制グループへ裨益してしまったりする可能性がある（内的妥当性の課題）。事業に参加しているという自負が通常よりも受益者の能力を発揮させるというケースや、プロジェクト実施の利便性によって選ばれたグループのデータが他に应用可能かという議論も残る（外的妥当性）。

インパクト評価は、結果のみに注目しており、その過程でどのような働きがあったのかを詳細に説明できないという指摘もある。佐々木（2010:70）はエビデンスの定義がランダム化実験デザインの適用によって得られた結果のみに限定されているという問題も例に挙げている。

では、どのような事業がインパクト評価の対象となるか。青柳（2007:141-144）は社会実験を実行するための5つの条件が、厳格なインパクト評価一般にも当てはまると言い、①開発課題の優先度の高いもの、②手法が議論の余地があり、効果を（再）検証する必要があるもの、パイロット事業、③他の簡易な方法に比べ、議論の余地のないインパクトを集計できる、④結果がフィードバックされる可能性、⑤倫理や人権が守られる、という条件を挙げている。

バイアスが取り除けるような工夫が行われている、統計分析によって効果の検証が行うことが可能であるといったテクニカルな条件に加え、青柳が提示しているようなインパクト評価の対象として適した事業については、資金や人材といったリソースが整った場合には、国際協力 NPO でも厳格なインパクト評価に取り組むことが期待されていると言える。

¹⁹ JICA に評価部が置かれたのが 2008 年 10 月であり、戸堂の提言のように事業部や在外事務所から独立した部門として評価を推進している。

2-2-3. 「社会的インパクト評価」が推進される背景

次に、現在日本で推進されつつある「社会的インパクト評価」について見ていく。「社会的インパクト評価」が求められる社会的な背景については、①企業の社会性を企業価値として捉え、評価する試み²⁰、②投資によって地域や社会的課題を解決するために事業を評価する試み²¹、③持続可能な社会の目標（SDGs）達成に向けた評価の試み、と大きく 3 つの関心があると考えられる（国際開発機構 2015:i；三菱UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 2016:7-13）。特に、G8 を中心に社会的インパクト評価を進める背景には、財政制約の高まりの中でいかに民間資金を公共サービスに持ち込めるかという目的意識があるように感じられる（三菱UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 2016:12）

評価を実施する事業者側のメリットを整理すると、①目標管理：自団体のミッションの達成度やロジックの（再）確認ができる、②改善：評価を通して業務改善が図れる、③資金調達：評価と説明責任によって投資家や支援者からの資金を得やすくなる、④組織強化：自団体の強みの発見、スタッフの意欲の向上が図れる、⑤学習：事業の効果について他の組織と知見を共有できる、を挙げることができる（国際開発機構 2015:48；三菱UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 2016:16）。

英国では 75.5%の民間非営利組織が社会的インパクト評価に取り組んでいる²²一方で、日本では 32.8%の事業者が何らかの形で事業の効果を測定しているにとどまっている。日本では、事業者（資金需要者）によるアウトプットレベルの評価は実施されているものの、アウトカムレベルの評価は限定的である（三菱UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 2016:7-9）。評価を実施する上での課題・阻害要因として、知識やスキル、人材、資金といった経営資源の不足が主であるものの、評価対象とする成果の特定の難しさ、またそれを測定するための尺度の設定の仕方の難しさも指摘されている（国際開発機構 2015:36）。

特に日本の組織では評価の文化が醸成されていない中で、インパクトまで求めるという高いハードルがあるが、評価を通して組織が学び、内部・外部とコミュニケーションしていくことで、よりよい事業、よりよい社会を導ける可能性があるのが社会的インパクト評価であると言える。また SDGs への対応という点でも今後ますます社会的インパクト評価の需要は高まると予想される。

2-2-4. 社会的インパクト評価とは

「アウトカム、社会的インパクト、および、社会的インパクト評価の定義については統一されていない」[国際開発機構 2015:43]、「現状では評価手法の乱立状態といえるほど、多様なインパクト評価の手法が提案されている。そのため、評価の目的に沿った適切な評価手法の選択が必要となるが、上に紹介したインパクト評価のフレームワークにおいても、現時点では評価手法の選択方法は示されていない」[小関・馬場 2016:8]といった重要な指摘もあるが、ここでは社会的インパクト評価とはどのような評価を指し、どのように実行されるかをいくつかの例を参考にしながら理解していく。

²⁰ 多国籍企業をはじめ、グローバル市場で事業展開を行う多くの企業がサステナビリティ・レポートを作成する際の基準となっている、グローバル・レポーティング・イニシアティブ、持続可能な会計基準審議会、国際統合報告評議会の取り組みがある（国際開発機構 2015:8）

²¹ 英国（New Philanthropy Capital (NPC) による Four Pillar Approach）や EU（社会的インパクト評価基準）では評価のガイドラインが公表されている。（国際開発機構 2015:11-12）

²² 英国での社会的インパクト評価に対する政府の取り組みについては、三菱UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社（2016:73-80）が詳しい。

国際開発機構（2015:39-40）によると、既存の海外で用いられているガイドラインは、①原則、②評価手法などの具体的なプロセス、③指標の標準化に分けることができる。例えば原則といっても、ガイドラインによってその性格が異なることが分かる（表 8）。G8 ガイドラインでは、より投資家を意識したデータの取り扱い方に関心があり、EU ガイドラインでは基本的な評価手法に関わる関心、SROI²³ガイドラインではステイクホルダーとのコミュニケーションに関心があると考えることができる。

表 8：ガイドラインによる社会的インパクト評価の原則の違い

ガイドライン	ガイドラインの概要	原則の範囲
G8 ガイドライン	2013 年 6 月に英国のキャメロン首相の提唱により発足した社会的インパクト投資タスクフォースの社会的インパクト評価部会において、2014 年に発表された評価ガイドライン	評価におけるデータの取り扱いについての原則（例：信頼できる方法で収集され、検証されたデータであること）
EU ガイドライン	欧州委員会が設置した社会的企業に関する専門家グループ GECES のサブグループにおいて、2014 年に発表された評価ガイドライン	評価デザインや評価結果の示し方・活用の仕方について原則（例：成果と活動の関連性があること）
SROI ガイドライン	英国内閣府と SROI ネットワークの共同出版で 2009 年に発行された SROI 評価のための評価ガイドライン（2012 年に最新版）	評価に対する姿勢についての原則（例：正確で隠しごとのない分析であることの論拠を示し、ステイクホルダーへの報告やステイクホルダーとの議論を行うことを公表する）

出典：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社（2016:23-25）をもとに筆者作成

評価手法についてはここでは詳しく述べないが²⁴、G8 ガイドラインでは PDCA 型の評価サイクル、EU ガイドライン²⁵では筆者が英国での研修で学んだ ToC を活用した評価サイクル、NPC（New Philanthropy Capital）の A Journey To Greater Impact²⁶では組織内で評価を行うことの合意からスタートし、評価計画・実施・活用・検証までを含んだステップをそれぞれ提示している。

こうして見ると、「社会的インパクト評価」といっても様々な関心や型があり、国際開発機構（2015:43）が社会的インパクト評価の定義が現状では多様な範囲を含んでいるために「定義を明確にした上での使用が必要である」と促しているように、自団体の評価の目的や手法を明確にしたうえで評価が行われる

²³ Social Return on Investment の略。アメリカの Roberts Enterprise Development Fund (REDF) が費用便益分析と投資利益率 (Return on Investment: ROI) の考え方を応用して開発し、イギリスの New Economic Foundation (NEF) や Social Economy Scotland (SES) が発展させた。2013 年 6 月に開催された G8 サミットでは、イギリスのキャメロン首相がインパクト投資を提唱し、インパクト投資タスクフォースが設立されたが、その報告書 (Social Impact Investment Taskforce 2014) において、SROI がインパクト評価の一手法として紹介されている。詳しくは小関・馬場 (2016) 参照。

²⁴ 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 (2016:26-30) 参照。

²⁵ 欧州ベンチャーフィランソロピー協会 (European Venture Philanthropy Association: EVPA) が示した考え方を踏襲している (三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 2016:27)

²⁶ さらにそのステップ内において Four Pillar Approach を推奨しており (三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 2016:30)、ToC を活用した評価サイクルに近いものが提示されている。

べきと言える。一方で、EU ガイドライン、NPC のガイドラインの一部で、ToC を活用したインパクト評価が用いられていることは特筆すべきである。

指標の標準化はここでは取り上げないが、例えば Global Impact Investing Network が開発した IRIS (Impact Reporting and Investment Standards) はアウトプットレベルの指標を集約したカタログで、無償で利用できる (三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 2016:149)。

2-3. 「(社会的) インパクト評価」とは何か

ここまで英国での研修と文献調査から「(社会的) インパクト評価」について見てきた。そこには実に多様な概念や目的が付与されていることが分かった (表 9)。ここで「社会的インパクト評価」の定義を試みることはしないが、以下のような特徴があると思われる。

- ① 効果 (実際にどのような効果・変化をもたらしたか) に注目している
- ② 事業実施者、政府、資金提供者・投資家といった立場によって関心は異なる
- ③ 複数のガイドラインが用意されており、目的や手法を明らかにして評価を行うべきである

一方で、インパクト評価をめぐる議論の中に、「受益者」や「ターゲットグループ」といった事業実施者からの活動やサービスを受ける主体について言及しているかどうかは、「インパクト」や「アウトカム」をどのように理解しているのかというそれぞれのガイドラインの違いによるものと考えられる。

小関・馬場 (2016) は、Belinda Luke 他 (2013) による SROI の議論を参照しながら、「社会的企業は本来、社会的影響力の弱いステークホルダーであるサービス受益者のために資金を調達しているにもかかわらず、資金提供者の満足を得るために高い SROI を示そうとするため、サード・セクター全体の方角性に影響を及ぼすという問題」[ibid. 2016:11]を提示している。こうした議論をインパクト評価全体に当てはめると、事業や評価が何のために行われるのかという根本的な問いに行きつく。

ここで、「Real Change for Real People」という研修の学びや、Drucker の「Its product is a changed human being」というメッセージを振り返ると、インパクト評価を自団体の学びや、資金提供者への報告に使いながらも、常に受益者を中心に据えるという姿勢を保つことができることが望ましいと言える。冒頭 1-2 で、援助・開発効果の議論では方法論よりも開発に関わる哲学についての提示が多いと述べたが、研修を通して分かったことは、評価や開発・協力に関わる自分たちの組織としての立ち位置や姿勢、視座、哲学について議論し、それらを提示することが重要であると考えられる。更にそれらは、こうした開発・協力で先人たちが築いてきた様々な教訓や前進から学ぶべきであるということも。

表 9：インパクト評価の多様性とインパクトの定義

ガイドライン	インパクトの定義	アウトカム	アウトプット	参考
1. 広範囲な効果・変化				
NPC Four Pillar Approach	組織やプロジェクトの活動・アウトプット・アウトカムから生じる、通常は幅広い、長期的な効果であり、組織やその活動に帰すると見なされること。	組織やプロジェクトによる変化、便益、学び、その他の効果。	組織やプロジェクトの活動から生じる製品やサービス、施設・設備。	国際開発機構 (2015)
ToC を活用したインパクト評価	単体のまたは一連の活動によってもたらされた・影響を受け、 <u>ターゲットグループの人々に起きた</u> 、重要かつ持続した変化（肯定的または否定的、そして意図的にまたは意図せずに引き起こされたものを含む）。	N/A	N/A	研修資料
2. 厳格な（実験デザイン・準実験デザインを用いて算出された）効果				
厳格なインパクト評価	介入を受けた時の評価指標と、介入がなかった場合に実現したであろう評価指標とを比較した差。	N/A	N/A（活動の直接的な結果）	国際協力機構人間開発部（2012）
	プロジェクトに参加した人が、参加していない人に比べて、どのように変化したか。政策介入があったときと、なかったときの差。	N/A	N/A（活動の直接的な結果）	青柳（2007）
3. 寛容な（準実験デザイン・事前事後評価まで含んで算出された）効果				
EU 社会的インパクト評価ガイドライン	アウトカムのうち、当該介入に起因する範囲。	<u>受益者やその他の人々の</u> 生活の変化。	活動が、意図した <u>受益者</u> にどのように届くか。	国際開発機構 (2015)
SROI ガイドライン	当該事業がなくても発生したであろう割合や当該事業とは別の要因で発生した割合、当該事業の効果の持続期間などを考慮したアウトカム。いわゆるネットインパクト。	活動の結果起こった変化（ステークホルダーが意図した変化・意図しなかった変化、ポジティブな変化・ネガティブな変化を含む）	各ステークホルダーのインプットに関連する活動を定量的に表現するための方法。	国際開発機構 (2015)
日本における社会的インパクト評価	事業の活動結果を原因として、 <u>受益者を含むステークホルダー</u> に対して生み出された変化。事業の活動結果が直接もたらす初期アウトカムや、初期アウトカムの結果として、長期的に生み出される長期的アウトカムまでを含む。	インパクトと同義。	事業の活動を通じて生み出された財やサービス。	国際開発機構 (2015)
	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。	組織や事業のアウトプットがもたらす変化、便益、学びその他効果。	組織や事業の活動がもたらす製品、サービスなど。	三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社 (2016)

ガイドライン	インパクトの定義	アウトカム	アウトプット	参考
4. 長期的な効果・二次的な効果				
DAC の評価 5 項目	開発インターベンションによって直接または間接に、意図的にまたは意図せずに引き起こされる、肯定的、否定的及び一次的、二次的な長期的効果。	インターベンションのアウトプット（産出物）によって達成されると見込まれる、または達成された短期的及び中期的な効果。		青柳（2007）
G8 インパクト評価ガイドライン	達成されたアウトカムによってもたらされる、社会や環境の変化・効果。	アウトプットによって生じる、 <u>人々</u> や環境の変化・効果。	実施された活動によって生じる、目に見える、直接的な効果。	国際開発機構（2015）

出典：青柳（2007）、国際協力機構人間開発部（2012）、国際開発機構（2015）、三菱UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社（2016）をもとに筆者作成。

3 章：考察・提言

3-1. 組織として成果を積み上げるインパクト評価を用いるために

研修を通して得た学びから、組織として成果を積み上げるためにインパクト評価のガイドラインを作る際に、以下のような点が示唆された。

第一に、「インパクト評価」と言ったときに、様々なバリエーションがあるため、どのような目的でどのような対象に用いるべきかは、それぞれのガイドラインをよく見て検討するべきである。その際、自分たちの国際開発・協力の立場がどのようなものであるか、国際的な潮流を踏まえて、きちんと明文化していないと、用いるべき「インパクト評価」を適切に選ぶとはできないだろう。自団体にとっての開発・協力の哲学とインパクト評価について、同時にブラッシュアップしていけるのが望ましいのではないだろうか。

第二に、援助・開発効果、事業効果は——SDGs が始まった今——今後更に求められる可能性があり、効果と表現しなくても、人々の変化を記録・測定していくことはどの国際協力 NPO にも求められると考えられる。それは資金を得るためだけでなく、事業から学び、真に改善や変化を起こしているかという自分たちの組織の根本的な運営に関わるものである。インパクト評価がトレンドとなっている今、可能な限り準備を進めるべきである。

第三に、「インパクト評価」が事業者の理解を越えて推進されていくと、事業の目的がドナーの意向によって左右され、事業の方法論や方向性が均質化してしまうのではないかと、という懸念も同時にあり得る。この点で、事業者が中心となって評価について議論されていないのが現状ではないかと見ることができる。「インパクト評価」というトレンドに流されずに、その目的やメリットを見極め、事業者自身が自団体にとっての「インパクト評価」の定義やその方法論を整理すべきである²⁷。

第四に、ToC を用いたインパクト評価では、プロジェクト管理の視点から離れ、組織としてビジョンやミッション（または国やプログラムレベルの目標）に対する評価の枠組みを提供してくれる点で、また被支援者・受益者（人）の変化に重点を置いている点で、新しい視点を提供している。そこでは、インパクトを「変化」と捉え、どのような望ましい・予期しない変化が起こり、プログラムがどの程度その変化に貢献したかを観察する。

第五に、様々なステイクホルダーを巻き込んで、彼らの声に耳を傾けながら——または究極的には彼らと一緒に——ToC やインパクト評価の枠組みを作っていくことが望ましい。自団体の思惑や要求だけで事業が成立しないことはよく理解しているが、現地の人々の思考を自分たちの計画にどのように当てはめていくのか、まだ手探りの団体も多いと思われる。ToC や ToC を用いたインパクト評価では、ステイクホルダーと協働して作業を進めていくことが求められ（全てのステージでの関与が必要なわけではな

²⁷ 田中（2016）は、「非営利組織は、その評価力がより問われることになる。全能の評価手法がないことを認識した上で、主体的に賢く評価手法を選択し、必要であれば改善点を指摘する力を身に付けることが必要になる。それは自ら精緻な評価測定技術を磨くというよりも、適切な評価目的、評価設問の設定とそれに見合う評価手法の選定眼を磨くことである」[ibid. :3]と説明する。

いが)、どのように参加を促すかが鍵となる。田中(2016)が評価によってある種の力関係が構築されることが非営利組織の望むところではないとしながら、「多様な主体の間で質の向上を求めて活性化することが肝要である。そのためには複数の評価方法や主体が存在し、評価者と被評価者間のコミュニケーションに留まらず、公の議論の場に示すことが必要ではないだろうか」[ibid.:3]と述べるように、こうした評価の議論をオープンにして、特にステイクホルダーと協議していくことが望ましいあり方ではないだろうか。

第六に、以上を踏まえて、組織としての、またはプログラム(または国)レベルの ToC や ToC を用いたインパクト評価の枠組みを作ることで、中長期的な方針やそこで目指す変化や効果を自明のものとし、またステイクホルダーや他者と共有することで、組織としての成果を積み上げることが可能になるのではないかとと言える。

3-2. 本研修成果の自団体の組織強化や活動の発展への活用方針・方法

3-2-1. パートナー団体との事業展開

本研修を受けて、組織として成果を積み上げるインパクト評価について学ぶことができた。ToC を用いたインパクト評価では、まず「人の変化」が基準になること、中長期的な視野で臨むこと、そしてステイクホルダーを巻き込むこと、この3つの点が特徴と考えることができる。もう一つ興味深い考え方として、「組織レベル、プログラムレベル、プロジェクトレベル、いずれのレベルからでも ToC は作成することができる」。つまり組織レベルの ToC が先にあって、それに基づいてプログラムレベルの ToC が作成されるのではなく、プログラムレベルのものが組織レベルのものに影響を与えることもあり得る。この柔軟な ToC のアプローチを組織の中で活かす方法として、パートナー団体との事業展開に応用できるのではないかと考えている。

私たちの団体では現在、パートナー型の事業展開を行っている。国際協力 NGO センター(2016:38)によると、国際協力 NPO が海外で事業を展開する際に、事業実施主体が大きく以下の3つに分けられる。すなわち、①自団体、②自団体+現地団体 A(自団体が主導で設立)、③自団体+現地団体 B(現地側で独自に設立)の3形態である。

私たちの団体は③の形態を取っているが、これまでパートナー団体と共同で中長期的な計画を立ててパートナー型を展開してきたわけではない。そのために各事業が独立して存在しているか、独立していなかったとしても、事業の意義や将来のビジョンをパートナー団体に十分に共有できているとは言えない(単に説明不足だけではなく、それがパートナー団体に受け入れやすいかどうかも含めて)。このあたりは、実はパートナー型の運営の課題だけではなく、(研修に参加する動機となった)組織としての成果の積み上げの課題でもあると言える。ToC の考え方を学ぶことで、ステイクホルダーを巻き込んだ計画の重要性を認識し、パートナー団体との中期的な計画を立てるのに、ToC のアプローチが利用できるのではないかと考えられる。

3-2-2. パートナー団体との中期的な計画を進める方法

具体的には、以下のようなステップで、パートナー団体と協働で、パートナー団体との中期計画を立て(■の付いたステップ)、可能な限りインパクト評価を行う(□の付いたステップ)。

- 地域やコミュニティ（ここではある共通の属性を持った人々の集合、私たちの団体の場合は、ある地域の HIV 陽性者コミュニティ）の状況、課題を整理する
- 国や地方行政の方針を理解する
- 団体、コミュニティ、行政やそれ以外の Driver となる人々の強み、弱み、資源を確認する
- 中長期の計画やビジョンを合意する
- インパクトや Assumption を定義し、質問内容を整理する
- モニタリングの頻度、方法、役割を合意する

こうした取り組みによって、組織として国際協力事業に対する姿勢が以下のように改善できる。

- 具体的に（漠然としたものではなく）中長期的な視野でパートナー団体との関わりを考えられる
- より具体的なコミュニティや受益者像を意識できる
- （自団体だけでなく）パートナー団体にとっての事業の持つ意味を考えられる
- 中長期的な計画に基づいて、各事業を立案できる。

3-2-3. 事業単位のインパクト評価

これまで見てきたように、インパクト評価には異なる目的や方法論がある。上記の ToC を用いたインパクト評価だけでなく、各事業単位で、アウトカムレベルの成果を測定する試みも、事業管理の視点からは必要であると言える。ただし、厳格なインパクト評価を取り入れることは、自団体にとってはまだ難しく、特に青柳（2007）の紹介した内的妥当性や外的妥当性の課題をクリアできない。そこで当面は、現在日本で進められている「社会的インパクト評価」における、より寛容な効果を測定するインパクト評価に取り組むことが現実的と言える。

ただし、ToC を用いたインパクト評価で学んだように、ステイクホルダーを巻き込んで成果指標を作り、単線的な原因と結果だけでなく、予期しない・ネガティブな効果についてもできる限り収集することで、事業の改善やステイクホルダーとの共有を意識したものが望ましい。

以上のようなインパクト評価の在り方を組織のガイドラインとして整理し、成果を積み上げられるように取り組んでいくステップを計画していきたいと思う。

3-3. 国際協力業界への提言

国際協力業界では、「評価を実施する」というマインドが既にある程度備わっていると考えられる。それは JICA がこれまでに、PDM や PCM を推進し、プロジェクト評価を進めてきた貢献があったからと考えられる。一方で、「インパクトがなくても全体評価としては「成功」とされる可能性」[佐々木 2010:66]と指摘されるように、アウトプットレベル（プロセス）の評価、または体系立っていない評価の在り方が課題となっている。もちろん国際協力事業がこれまで効果をあげてこなかった、現地の人々の変化を起こしていないと言っているわけではなく、それが明示されておらず、うまくプレゼンテーションされてこなかったという課題と捉えることができる。

そもそも海外で、言語や文化の異なる人々と事業を作り上げていくということ自体が、この業界の難しさでもあるが、それに加えて変化や効果を求めていくとなると更なるスキルアップや人材確保が必要となる。しかし、研修では「どんな事業、組織にも潜在的な ToC が存在する」という学びを得た。これは、逆に言えば、こうした開発・協力の哲学やポリシー、理解があまり整理、明文化されていないことを指摘していると考えられる。特に小さな団体では一文書に起こさなくてもなんとなくスタッフ間で共有されているとお互いに認識しているため—その傾向が強いと想像される。ロジックモデルにしても、ToC にしてもそうした潜在的な部分を可視化する機会を与えてくれるため、各組織が取り組んでいくことが望まれる。

現在日本で進められている「社会的インパクト評価」の議論は、評価推進によって資金の流れを作ることが大きな目的の一つとなっていると考えられるが、主に日本国内の社会課題に対するアプローチと見ることができ、国際協力業界への影響はそれほど大きくないのではないかと推測する。では国際協力業界は何もせずに静観していてよいのだろうか。インパクト評価がトレンドとなっているこのタイミングに、ぜひ「国際協力 (NPO) 業界における (インパクト) 評価」についても大いに議論を深めるべきだと考えられる。それはいくつかの文献で言われているように、SDGs との関連で議論されると、よりモチベーションの高いものとなるのではないだろうか。日本の国際協力業界における評価、効果の測定、インパクト評価を議論するに格好の時期と言える。

4章：団体としての今後の取り組み方針（団体の責任者記入）

今回単内の研修受け入れ先となった INTRAC の研修「Theory of Change for Planning and Impact Assessment」は、日本において類似する研修はほとんどなく、本プログラムを通して、貴重な機会をいただいたことに、まず心より御礼申し上げます。

社会的インパクト評価やセオリー・オブ・チェンジの議論は日本でも盛り上がりを見せていますが、国内の社会課題での活用事例が多く、国際協力分野では具体的な事例などから、日本で学ぶことが難しいと感じていました。当会は、設立から 10 年目を迎え、具体的にどのように社会が変化することを志向し、その成果をどう測るのが、より求められるフェーズに来たと感じています。そのような背景から、本研修を海外事業マネージャーである単内が受講することとなりました。

受講後には、研修の学びを職員、一部の理事、インターン生などに向けて研修の学びを発表する機会を設け、共有を行いました。

そこで改めて認識されたのは、現地パートナー団体や行政等のステイクホルダーを巻き込んで社会的インパクト評価やセオリー・オブ・チェンジについて検討し、計画を立てていくことの重要性です。今後は、本研修受講を契機に、パートナー団体との中期的な計画を立てるための取り組みを、セオリー・オブ・チェンジのアプローチを活用して強化していきたいと考えています。具体的には 2 月に理事 2 名が、現地団体との中期的なパートナーシップと事業戦略について、以下のような協議をする予定となっています。

- 地域の課題（人を中心に）が、具体的なデータやストーリーと共に共有されている
- 地域で課題を抱えるグループにとって、何が特にバリアとなっているか、またそのバリアが無くなったときに、そのグループがどのような理想的な状態（Vision of Success）になっているか
- 課題を解決でき得る Driver を特定し、彼らがどのように活動すればその課題が解決に向かうかを特定し、自分たちが働きかけることができる Driver を特定する
- 課題解決のための道筋を描き、お互いの強みを生かした中期的なビジョンと計画を検討する

これらの協議を通して、合意までの道筋を描いていきたいと考えています。また、本報告にもある通り、ToC は常に批判的な見直しのプロセスを経て、より本質的な変化に近づいていきます。そのため、継続的に ToC のプロセスを中期計画、また各事業計画の中にどのように組み込んでいくことができるかを検討していく必要があると考えます。

5章：その他の事項

5-1. 本プログラムや事務局側に対する提案・要望等

研修参加、事務手続きにおいて、多大なご協力をいただけても感謝している。提案としては、過去の研修員からの学びの共有が、報告会以外でもあるとよい。研修案の立て方、外国査証の取り方など、ある程度一般化できる部分については、それぞれの研修員がそれぞれに悩むのではなく、過去からの学びを蓄積していく方法を検討されてはどうか。例えば、研修員がアクセスでき、オンラインで学びを蓄積していくポータルサイト（または Google サイトを使ったオンラインマニュアル）の構築や、過去の研修員によるチューター（メンター）制度など。

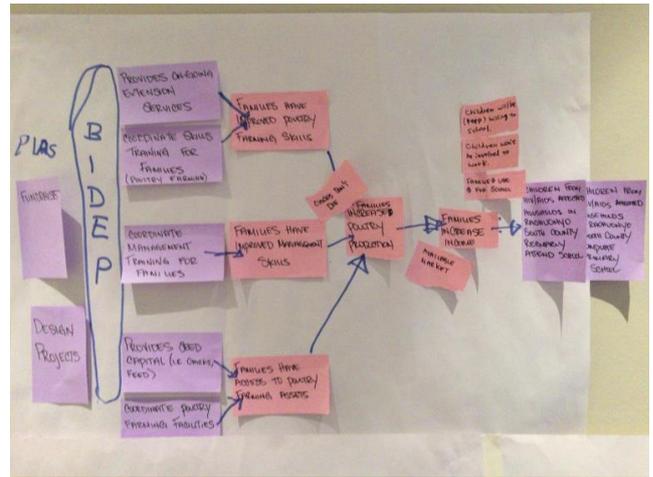
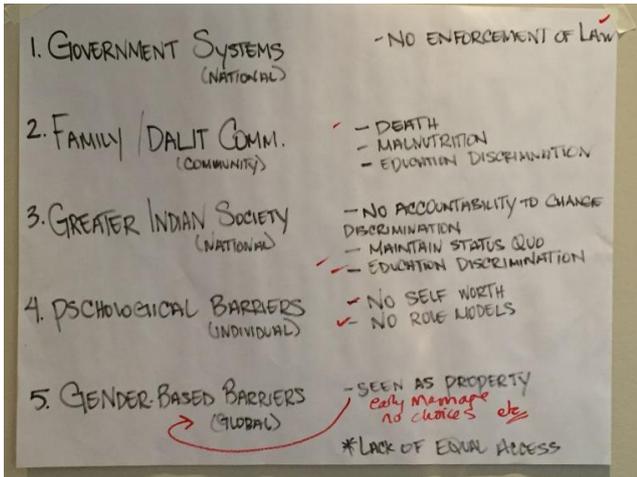
5-2. 写真等



オックスフォードの街並み。古い建物を再利用したオックスフォード大学の校舎が点在して街を構成し、何かを学ぶのに適した環境。



一人の少女が回りの人からどのような期待をされているかブレインストーミングしたもので、Real Change for Real People の考え方を説明するもの。



インドの下層カースト女兒が成長する過程で、生来の権利を享受することを阻む障壁と帰結。Vision of Success に迫る大事なステップ。

自団体 (PLAS) の事業をケースサンプルとして、インパクト評価を計画するために他の研修生と共に ToC を整理したもの。

参考文献

- 青柳恵太郎 (2007) 「第 4 章 インパクト評価を巡る国際的動向」佐々木亮, 湊直信, 高木桂一, 青柳恵太郎 著 ; 国際開発高等教育機構国際開発研究センター編『国際開発における評価の課題と展望』財団法人国際開発高等教育機構
- 馬場英朗 (2016) 「ソーシャルインパクト・ボンドにおけるインパクト評価」塚本一郎・金子郁容編著『インパクトインベストメントによる社会イノベーション—ソーシャルインパクト・ボンドの挑戦』ミネルヴァ書房
- Drucker, Peter F. 1990. *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices.*
- G8 社会的インパクト投資タスクフォース国内諮問委員会 (2015) 『社会的インパクト投資の拡大に向けた提言書』
- 橋田篤毅 (2000) 「国際援助機関における業務評価の現況」会計検査院『会計検査研究』22 巻、pp. 21-32
- 今田克司・田中弥生 (2016) 「評価の国際的潮流と市民社会組織の役割」『The Nonprofit Review』Vol. 16、No. 1、pp. 27-37
- 岩満賢次 (2015) 「若者支援のソーシャルインパクトの測定方法の検討—英国ヤング財団の若者支援アウトカム評価枠組みを用いて—」『障害者教育・福祉学研究』第 11 巻、pp. 33-38
- 特定非営利活動法人ジャパン・プラットフォーム (2014) 『NGO ベースライン調査報告書 2013』
- 小林昌之 (2007) 「第 4 章 開発における権利に基づくアプローチの発展と障害分野における展開」小林昌之編『「法と開発」基礎研究』調査研究報告書、アジア経済研究所
- 一般財団法人国際開発センター評価事業部 (2013) 『NGO インパクト評価 10 ステップ—質問票とエクセルの操作手順付きですぐ使える小規模事業インパクト評価ガイドライン—』
- 一般財団法人国際開発機構 (2015) 『社会的インパクト評価促進に向けた現状調査と提言』平成 26 年度外交・安全保障調査研究事業費補助金 (調査研究事業) 対象事業「社会性評価基準の国際標準化に向けた戦略の研究」フェーズ II 報告書
- 独立行政法人国際協力機構評価部 (2016) 『JICA 事業評価ハンドブック (Ver. 1.1) 』
- 独立行政法人国際協力機構人間開発部 (2012) 『保健分野協力におけるインパクト評価の導入に係る指針』
- 特定非営利活動法人国際協力 NGO センター (2013) 『効果的な活動を行うためにわたしたちが守るべき 8 つのこと～CSO 開発効果に係るイスタンブール原則を知るための手引き～』
- 特定非営利活動法人国際協力 NGO センター (2016) 『NGO データブック 2016 数字で見る日本の NGO』
- 小関隆志・馬場英朗 (2016) 「インパクト評価の概念的整理と SROI の意義」『The Nonprofit Review』Vol. 16, No. 1, pp. 5-14

- 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 (2016) 『社会的インパクト評価に関する調査研究 最終報告書』 内閣府委託調査
- 佐々木亮 (2010) 「エビデンスに基づく開発援助評価—援助評価の歴史、ランダム化実験の起源、スクリーンと パナージェの考え方の比較—」 『日本評価研究』 Vol.10 No. 1 pp.63-73
- Stein, D. & Valters, C. 2012. “Understanding Theory of Change in International Development”
- 高柳彰夫 (2009) 「市民社会と援助効果」 フェリス女学院大学国際交流学部紀要委員会編 『国際交流研究 : 国際交流学部紀要』 11 巻、pp.1-28
- 高柳彰夫 (2014) 『グローバル市民社会と援助効果 CSO/NGO のアドボカシーと規範づくり』 法律文化社
- 田中弥生 (2016) 「非営利評価の潮流と課題」 『The Nonprofit Review』 Vol.16、No.1、pp.1-4
- 戸堂康之 (2009) 「開発援助プロジェクトの定量的インパクト評価—意義・手法・実例・提言—」 『国際開発研究』 第 18 巻第 2 号
- 植田大祐 (2009) 「開発援助の経済効果をめぐる諸論点」 『レファレンス』 59(1)、pp.99-115