

Logic Model Development Guide

W.K.Kellogg Foundation

ロジックモデル策定ガイド

平成 15 年 8 月

August 2003

(財)農林水産奨励会

農林水産政策情報センター

Agriculture, Forestry, and Fisheries

Policy Research Institute

in Japan

ロジックモデルを使ってプログラムの計画と評価，活動を一つにする

ロジックモデル策定ガイド

W.K.ケロッグ財団

知識と資源を実地に活用して，
自分たちと未来の世代の生活の質の向上を図るため
自助努力をしている人々に手を差し伸べる

2001年12月更新

W.K.ケロッグ財団

One East Michigan Avenue East
Battle Creek, Michigan 49017-4058

www.wkkf.org

ロジックモデル策定ガイドの追加注文は 1 800 819-9997 にお電話の上，
品目番号 1209 とご指定下さい。

日本語訳に当たって

ロジックモデルは、本書「ロジックモデル策定ガイド」(Logic Model Development Guide)にも紹介されているように、プログラム(事業、施策)の計画から実施、その効果の評価という一連の流れの中でプログラムに関係する計画立案者、実施者、受益者等で意見を交換し、プログラムの効果を高め、改善するためのツールである。ロジックモデルにおいては、アウトカムも重視されているが、好ましいアウトカムを達成するために必要な資源、活動、アウトプットも同様に重視されている。そして、それらの関連性を論理的に説明するために、一枚の図に表示することが求められている。

政策評価においてアウトカムを重視することについて異論を挟む者はいないと思われるが、わが国ではアウトカムであるとされたものが当該プログラムの成果であるかどうかを厳密に検証しようとする動きはまだ少ない。また、事後評価が強調されているため、計画立案の重要性についての議論は、予算や補助金を獲得することが行政担当者の任務と受け止められていたかつての時代に逆行することを恐れて避ける傾向が見られる。評価と同様に計画も重視するロジックモデルは、もっと注目されてよいと考える。

本書は、W.K.Kellogg Foundation (WKK 財団)の翻訳の許可を受けて、当センターが翻訳したものである。翻訳の許可を頂いたことに感謝するとともに、本書がロジックモデルの入門書として利用されることを願っている。

平成 15 年 8 月
農林水産政策情報センター

From AFFPRI

From AFFPRI

Logic model is a tool to improve programs by exchanging opinions of people concerned with programs, in a series of processes of planning, implementing and evaluating the effects of programs (or projects), as introduced in this report of "Logic Model Development Guide".

In the logic model, resources, activities and outputs necessary to achieve desired outcomes are emphasized as well as the outcomes.

And a picture is required to indicate logical explanation of relationships between resources, activities and outputs.

Although no one would disagree on emphasizing outcomes when evaluating program and projects, there are not so many movements to strictly verify the outcomes to confirm that they are the results of the relevant programs in Japan.

Also, since ex-post evaluations are emphasized, the argument about importance of planning tends to be avoided, for fear of going against the times when the gain of budget or subsidy is thought to be a duty of administrators.

However, the logic model that emphasizes both plan and evaluation should be worthy of note.

Finally, we appreciate W.K.Kellogg Foundation for translation permission, and we truly hope that this report will broadly used as a guide of logic model.

August 2003

Agriculture, Forestry and Fisheries Policy Research Institute

目次

はじめに

第1章

1-1 ロジックモデルの紹介

1-2 ロジックモデルとは何か なぜロジックモデルなのか	1
1-2-1 ロジックモデルの定義	1
1-2-2 ロジックモデルの利用目的と応用	3
1-3 なぜロジックモデルを利用するか	5
1-3-1 ロジックモデルはプログラムを成功に導く	6
1-3-2 ロジックモデルは投資獲得のためのプログラムの根拠を強化する	7
1-4 シンプルなロジックモデルの原理	8
1-4-1 ロジックモデルの策定：どのようなものか 何を盛り込むべきか	8
1-4-2 ロジックモデルの策定と読み方	8
1-5 ロジックモデルのタイプ	9
1-5-1 理論モデル	10
1-5-2 アウトカムモデル	11
1-5-3 活動モデル	11

第2章

2-1 自分のプログラム向けに基本ロジックモデルを策定する	19
2-2 変化への進捗状況を提示	20
2-3 成果を記述する - 練習1	21
2-4 活動を記述する - 練習2	26
2-5 成果と資源，及び活動を記述する - 練習1と2のためのフローチャート	29

第3章	
3-1 自分のプログラム向けに変化理論のロジックモデルを策定する	31
3-2 プログラム理論の組立て	32
3-2-1 プログラムを計画する	32
3-2-2 プログラム計画のテンプレート - 練習3	40
第4章	
4-1 評価の計画のために自分のロジックモデルを使用する	41
4-2 評価の質問の提示 - 練習4	41
4-2-1 形成的評価と総括的評価における質問の利点	42
4-2-2 評価の観点：コンテキスト，実施，アウトカム	43
4-2-3 重点エリア，関係者，質問，情報の利用	45
4-2-4 関係者と評価	49
4-3 評価の計画のテンプレート - 練習4	54
4-4 指標の設定 - 練習5	55
4-4-1 指標の例と利用法	56
4-4-2 指標策定のテンプレート - 練習5	59
情報源の付録	61
書式の付録	65

はじめに

「行く先を知らないのに、そこに着いたことがいったいどうしたら分かるんだ。」

- ヨギ・ベラ

WKKF (W.K.ケロッグ財団) は、その中心的使命 - *知識と資源を実地に活用して、自分たちと未来の世代の生活の質の向上を図るため、自助努力をしている人々に手を差し伸べる* - に従ってプログラムの評価を中心に活動してきました。WKKF のスタッフと助成金受給者が社会改善プログラムの分野で活動する中で、評価に関する情報源を構築して、それに貢献しなければならないことが明確になってきました。WKKF の最初のガイドブック「W.K.ケロッグ財団評価ハンドブック」(the W.K. Kellogg Foundation Evaluation Handbook) は 1998 年に発行され、約 7500 名の読者の手に届いています。この「評価ハンドブック」は、評価のための実用的で段階的なマニュアルです。「評価ハンドブック」で、**プログラムロジックモデル (program logic model)** の概念とその応用方法をご紹介したことで、我々自身の業績にも付加価値をつけました。

プログラムロジックモデルとは、皆様の組織がどのように機能するか、すなわち、プログラムの基盤である理論と想定事項を明らかにする一枚の図であると定義されています。プログラムロジックモデルは、(長期・短期両方)のアウトカムとプログラム活動、プロセス、及びプログラムの理論に基づいた想定、原理を結び付けます。

この「W.K.ケロッグ財団ロジックモデル策定ガイド」は、「評価ハンドブック」の姉妹版で、主にプログラムロジックモデルの策定と利用法について説明しています。我々自身、ロジックモデルを使用すれば、その過程でプログラムの想定目標や実際に遂行しようとする事項について思索し、計画し、伝達することが容易になることを実感しています。このガイドは、プログラムの立案や実施、また、成果の普及のために、プログラムロジックモデルを効果的に利用して頂くために、その基本的な原理と用語の解説書の役割を果たしています。

プログラム構築における評価の役割は「シンプル」であるというのが我々の見解であり、このガイドも「シンプル」であることを前提としています。明確な考え方に基づいて、信頼できるプログラム管理ができていれば、評価の結果も良いものとなります。The Kellogg Youth Initiative Partnerships, Devolution, ENLACE(Engaging Latino Communities for Education), the Native American Higher Education Initiative などほんの一例ですが、それらの取り組みでロジックモデルを長年利用

した経験から，上記の方法が効果的であることが証明されています。

ロジックモデルのようなツールを学習し，利用すれば，計画，設計，実施，分析，情報や経験上知り得たことを蓄積することなどにおいて，実務者の発言権を強化することができます。モデル策定の過程では，プログラムがどのように進展するかを図式化して行きます。これは，前途に立ちはだかる困難，利用可能な資源，目標達成の時間設定の明確な把握を意識して行う過程です。更に，この過程ではプログラムの全体と各構成要素の両方に均等に焦点を当てています。

一般的に，ロジックモデルをマネジメントと学習ツールとして利用すれば，評価を実際に行うことの重要性と効果が増大します。地域社会の能力を構築し，発言権を強くするために，ロジックモデルを策定し利用することは重要なステップです。プログラムを実施してどのようなアウトカムを期待するかを決定し，達成状況を測定する方法を探ることができれば，すべての関係者にとって今後の針路が明確になります。しっかりした指針があれば，関係者は当然自分の役割に自信を持って活発な行動ができ，針路からそれる可能性が低くなります。また針路から外れても，それは意図的な行動です。プログラムロジックモデルは，特に視覚的な説明に基づいて分析が可能であるので，様々な世界観を持ち，プログラムの開発と評価の経験が異なる多様な関係者とのコミュニケーションに役立つツールです。

ロジックモデル策定ガイドは4つの章と，策定に必要なものが揃った2つの付録から構成されています。

第1章では，プログラムの計画と評価のため，活動に重点を置いたツールとして，ロジックモデルの基本について紹介します。また，幾つかのロジックモデルを使った一連の例も紹介しています。

第2章は，シンプルなプログラムロジックモデルの策定を中心とした練習や例から構成されています。練習には実際的な例，内容の見直しのためのチェックリスト，及びロジックモデル策定用のテンプレート（型板）が含まれています。

第3章は，皆様のプログラムの理論的根拠を記述した変化理論を検証し，説明するために，基本ロジックモデルを拡大する方法について説明しています。テンプレートとチェックリストが付いています。

第4章には，2つの練習があり，評価プランに何を取り入れるべきかを知らせる方

法として、前の2つの章で紹介された基本ロジックモデル策定のテクニックをどのように応用するかを皆様に紹介します。この章にもテンプレートとチェックリストが付いています。

情報源の付録には、ロジックモデル策定のための情報源 - 参考資料と役に立つウェブサイトを掲載しています。**書式の付録**には、皆様のロジックモデル策定用にコピーして使用できるように空欄のテンプレートも入っています。

謝辞

このガイドは、ロジックモデルを WKKF の活動に適用することで先駆者となったこの財団の多くの関係者の経験に基づいてできました。例えば、ロジックモデルが最初に使用されたのが Kellogg Youth Initiative Partnerships(KYIP)でした。スタッフがプログラムの方向性、実施、評価の枠組み、及びアウトカムを設定する際、この取り組みが実施された3つの地域全部で、このモデルの効果が証明されました。KYIP は、WKKF 運営のプログラムから、最終的には地域の独立運営へと主導権が移行しましたが、その際、具体的な想定事項とプロセスを明かにするためにロジックモデルを策定した結果、能率を上げることができました。Tyrone Baines, Phyllis Meadows, Gerald Smith, Judy Watson Olson, Steve Peffers, Joyce Brown, John Seita をはじめ、WKKF のプログラムスタッフがこれらの取り組みに主要な役割を果たしました。

「ロジックモデル策定ガイド」の作成は、ケロッグ財団プログラムディレクター、Blas Santos がラテンアメリカとカリブ海地域の助成金受給者を支援するため使い易いツールとプロセスが必要であると表明し、要請をしたことが発端でした。

「ロジックモデル策定ガイド」は共同作業の賜物です。特にケロッグ財団の元評価担当ディレクター、Ricardo Millett と財団を退職した Astrid Hendricks-Smith と Mark Lelle をはじめ、Millett 氏の評価担当マネージャーのチームのご努力に対して謝辞を奉げます。この方々とスタッフや助成金受給者一同の根気強い仕事のお陰で、プログラムの計画、設計、運営活動のためのロジックモデルの普及が継続して行われています。Dale Hopkins と Karin Ladley は参考資料の印刷に貢献しました。また、評価の重要性を提言し、ロジックモデルの方法を擁護し、価値のあるプログラム支援のツールとしてロジックモデルを採用したケロッグ財団のプログラム担当上席副社長、Anne Petersen、及び同副社長 Rick Foster, Gail McClure, Dan Moore, Gloria Smith に対してその業績を称えます。

Cynthia Phillips は、このガイドの作成中ずっと主任ライターと相談役を務められ、

Work Volk Consultants と LLP からは書式と編集でご助力を頂き、特に感謝を申し上げます。In Sites の Beverly Parsons, Brandeis 大学の Florence Heller 大学院社会福祉部 Advanced Studies コースの Andrew Hahn と学生の皆様、Summit Consulting Collaborative の Marc Osten, The Program Evaluation Group の Sally Bond, Arizona 大学の Joel Meister と Eva Moya, Maryland Association of Nonprofit Organizations の Amy Coates-Madsen とスタッフの皆様、Greater Worcester Community Foundation の Gail Randall、以上の方々にも感謝申し上げます。

WKKF プログラム担当者一同

第1章

1-1 ロジックモデルの紹介

第1章では、プログラムのステークホルダー（*stakeholder*）^{訳注1}の皆様にロジックモデルの定義とその有効性について説明しています。ここではこの最先端のツールをプログラムの立案、評価、及び改善に使うことが、いかに適切であるかがご理解頂けるでしょう。

プログラムの効果的な評価は、データの収集、分析、提供を行うことだけではありません。運営又は資金提供の立場にあるステークホルダーの皆様にとって、当該プログラムの内容を常に把握し、改善するために情報を収集し、利用することができて初めて、効果的な評価と言えます。WKKFとしては評価、特にプログラムロジックモデルの方法が、皆様のプログラムにおける立場の如何を問わず、一貫して利用できる学習とマネジメントのツールであると考えています。評価とロジックモデルを利用すれば、効果的な計画策定ができ、学習の機会が増え、その成果を効率的に文書にすることが可能で、更に、効果のあった方法やその理由について得た知識を共有することができます。ロジックモデルは、プログラムの計画と実施、及び評価を効果的に行うための評価ツールとして役に立ちます。

プログラムロジックモデルは皆様のプログラムがどのように効果を上げるか - そのプログラムの基盤となっている理論と想定事項 - を図式化したものです。このモデルは皆様のプログラムの指針で、どのような効果が予想されるか、活動の優先順位のつけ方、意図したアウトカムを上げる方法などを中心に取り扱っています。

W.K.ケロッグ財団 Evaluation Handbook (1998)

1-2 ロジックモデルとは何か。なぜロジックモデルなのか。

1-2-1 ロジックモデルの定義

基本的にロジックモデルとは、皆様の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(results)^{訳注2}の関わりについて、皆様の考えを体系的に図式化するものです。

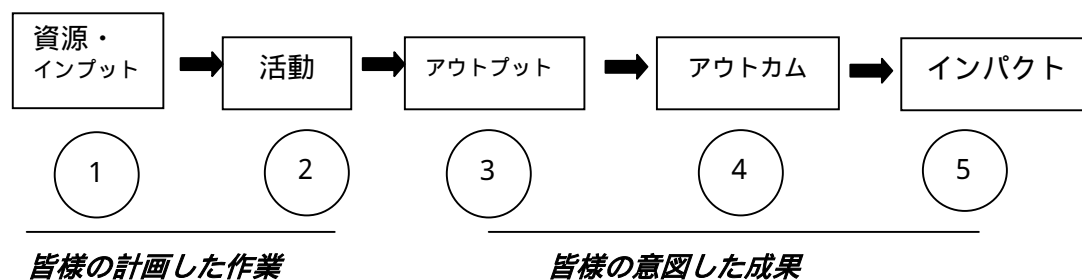


図1. 基本的なロジックモデル

^{訳注1} ステークホルダーは、「利害関係者」と訳されることが多いが、当該プログラムに関係する人のことで、プログラムの受益者だけでなく、実施に当たる者、補助事業者、評価担当者が含まれる。利害関係者から受けるイメージよりも広い概念である。

^{訳注2} results は「成果」としている。本書では、resultsの中には、outputsとoutcomes、impactが含まれる。

最も基本的なロジックモデルは、皆様のプログラムがどのようにして成果を上げることが予想されるかを示す図式です。ここでは言葉や図を駆使して、変化を起こすための活動の流れと、そのプログラムによって達成されることが期待される成果、これらの活動の関わりを示しています。

上の図1で示した基本ロジックモデル (Basic Logic Model) の構成要素の定義は、下記のとおりです。これらの要素は、皆様の計画した作業と意図した成果との関係を示し、それぞれをステップ1から5までの数字で表しています。

皆様の計画した作業とは、プログラム実施に必要であると思われる資源と予定の活動のことです。

1. **資源 (Resources)** とは、人的、財政的、組織的な資源、及び地域の資源で、プログラムの作業に利用できるものです。この要素は**インプット (Inputs)** と称されることもあります。
2. **プログラム活動 (Program Activities)** とは、資源を利用してプログラムで何を行うかです。活動とはプロセス、ツール、イベント、技術、及び行動で、プログラム実施の意図的な部分になります。これらの関与が意図したプログラムの**変化**、又は**成果**を生み出すことになります。
皆様の意図した成果は、そのプログラムにおいて期待する成果 (アウトプット、アウトカム、インパクト) のすべてを含みます。
3. **アウトプット (Outputs)** とは、プログラムにおける活動の直接の産物で、そのプログラムで提供するサービスの種類、レベル、及び対象が含まれます。
4. **アウトカム (Outcomes)** とは、プログラム参加者の行動、知識、技能、立場、及び機能レベルにおける**特定の変化**です。短期のものは1~3年以内、長期なものには4~6年以内に達成可能なものとすべきです。理論どおりであれば、短期から長期にアウトカムとして出た結果が約7~10年以内にインパクトという形で現れます。
5. **インパクト (Impact)** とは、プログラム活動の**成果**として、7~10年以内に起きる組織、地域社会又は制度内で生じる**意図した変化**と**予想外の変化**で根本的なものです。現行のWKKFの助成金提供と評価のモデルでは、インパクトが生じるのは、事業への資金提供が終った後のことがよくあります。

評価の分野では、ロジックモデルとプログラム理論 (program theory) という用語は、よく互換的に使用されます。プログラムの効果とその目的 (評価分野の第一人者による定義が情報源の付録に記載されています。)をロジックモデルが示しているので、ロジックモデルは「理論」(theory)と言い換えることができるのです。

ロジックモデルとは：ロジックモデルの「読み方」

左から右へ読むとき、ロジックモデルでは計画から成果に至るまで、時間の経過に伴うプログラムの基本要素の流れを示します。ロジックモデルを読むということは、プログラムを構成している各要素を結び付ける推論のチェーン

モデルを作成し、確認し、修正することができる所に、ロジックモデルの価値があります。プログラムを完全に成功させるには、モデルの構築によって生じる明確な考え方が不可欠です。

W.K. Kellogg Foundation
Handbook (1998)

(chain of reasoning), すなわち「もし...ならば, どうなる」(if-then)という表現に従って進むということです。次の図はロジックモデルの読み方を示しています。

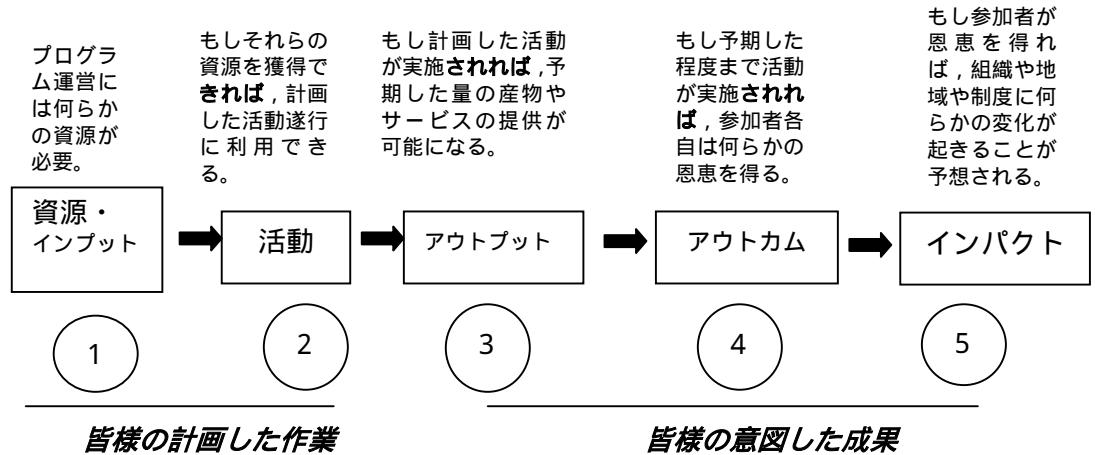


図2. ロジックモデルの読み方

1-2-2 ロジックモデルの利用目的と応用

ロジックモデルの利用目的は, ステークホルダーに指針を示すことです。そのために, 計画されたプログラムで必要とされるものと意図した成果を結び付ける関連事項の流れをその指針に描きます。提案されたプログラムが図式化されるので, いかにかに人的・財政的投資がそのプログラムによって目標達成に貢献し, 更に, プログラムの改善をもたらすかを視覚的に把握することができます。

ロジックモデルは, プログラムの概念と夢を実現します。ステークホルダーは, ある構想の理論をロジックモデル, すなわち図式に当てはめて, それがプログラムとしてどのように効果を上げるかを試してみることができます。次の例は, ロジックモデルの方法がどのように機能するかを示しています。(ロジックモデルをご存知の方はここを飛ばして「1-3 なぜロジックモデルを利用するか」の節に進んでもいいでしょう。

旅行に影響を与える要素の例：

- ・ 子供の学校と仕事のスケジュール
- ・ 休暇
- ・ 冬の天気
- ・ マイレージサービス利用の可能性

活動例：

- ・ 家族のスケジュールを作成・チェック
- ・ 休暇中の飛行機の便とマイレージサービスの情報収集
- ・ 空港までの交通手段の確保
- ・ アイオワの親戚への連絡

例

12月、学校の冬休みにサウスカロライナ州チャールストンからアイオワ州デモインの親戚を訪問する場合の経済的な家族旅行を提案するとします。チャールストンからデモインまでの夢の旅行が「プログラム」となります。この旅行の「プログラム」についての基本的な想定事項は以下のとおりです。

- 2000年12月10日から2001年1月5日まで子供の学校の休み中に親戚に行きたい。
- サウスカロライナからアイオワまでは車で行くよりも速く、マイレージサービスが使えるので飛行機を利用する。
- マイレージサービスを利用すれば旅費が安くあがる。

旅行に影響を与える要素を決定しなければなりません。家族の人数、休暇の時期、貯まったマイレージサービスのポイント数、家族全員のための飛行機の往復の予約、自宅と空港間の往復の交通手段などがその要素であり、上の図式の必要な資源に当てはまる。この旅行の実現に必要な活動は、家族の休暇のスケジュール作成、アイオワの親戚のスケジュールの確認、フライト情報の入手と予約、自宅から空港までの交通手段の計画など。

この例では、活動の成果、すなわちアウトプットは家族のスケジュール、フライトスケジュール、及び旅行の時間枠に基づいた費用などで、そのほとんどが情報です。この情報がアウトカムや直接の目標を明確にすることに役立ちます。例えば、早めに予約すれば、マイレージサービスで利用できる空席のあるフライトを探すことができ、旅行期間中のフライトの選択肢がもっと多くなります。これを知っていれば、もっとよいアウトカムを得ることができます。つまり早めに予約することによって自分の都合に合ったフライトスケジュールと予算内の航空運賃という成果が出るのです。この旅行の例では長期のインパクトというものは予期していませんでしたが、この旅行のおかげでよい家族関係が2010年に至るまで継続可能であるということがそれに該当するかもしれません。

シンプルなロジックモデルを旅行計画のツールとして利用したことで、その利点が見える形で理解できます。資源の決定に影響を与える情報収集に役立ち、設定した目標を達成することができました。このプロセスに従って旅行の計画を進めて行けば、行動の方針と進捗状況を測る基準が提示され、成功へと導かれます。シャーロットでシンシナチ行きの飛行機に乗り換える頃にはデモインに向かってこの旅行が予定どおりに進行していることが実感できるでしょう。

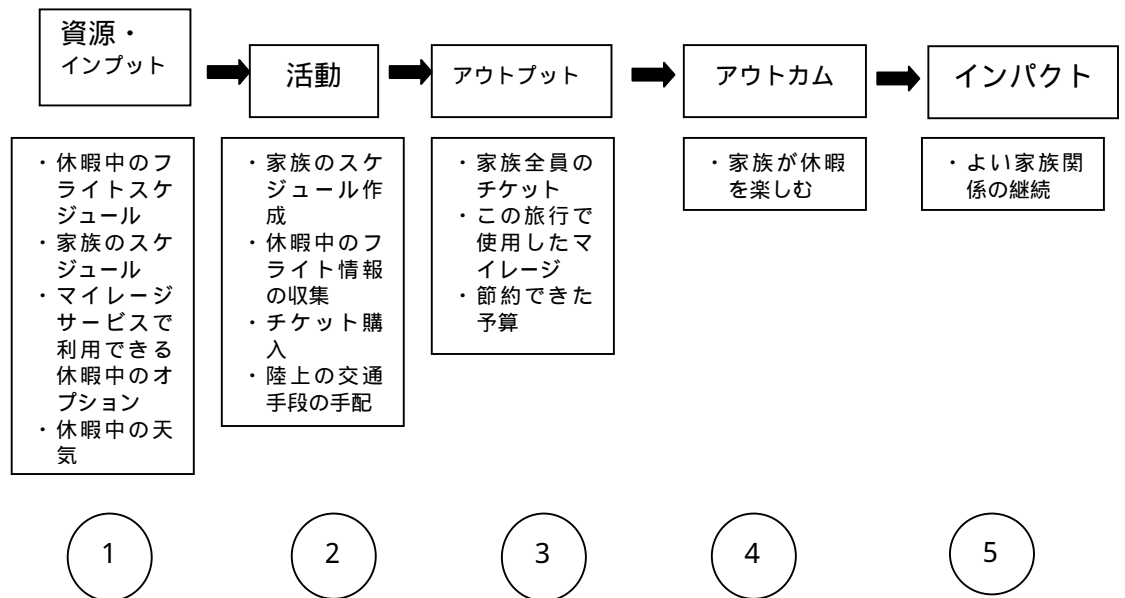
典型的なロジックモデルは、ここに掲載したような表やフローチャートの書式を使用して、プログラムの要素、活動、成果をリストアップし、プログラムの範囲を示します。ほとんどのモデルが、枠と矢印、プログラムの構想をグラフィックに表現したものを使っています。次に、この旅行計画の「プログラム」をロジックモデルの書式に当てはめるとどうなるかを示しました。

プログラムの計画がきちんとできていなければよい評価はできません。

Beverly Anderson Parsons
(1999)

計画した作業
旅行の計画

意図した成果
旅行から得る成果



旅行計画をフローチャートとしてまとめるのは簡単でしたが、他の方法で自分の考えをまとめて提示することもできます。ロジックモデルは一直線状になるとは限りません。ロジックモデルは複雑なプログラムの概念を表す単純な図になったり、また複雑な流れを示すコンセプトマップにもなります。ステークホルダーにとってプログラムをたった一枚の図として捕えることが最も困難なステップとなることがあります。

1-3 なぜロジックモデルを利用するか。

前述の旅行計画の例から分かるように、ロジックモデルは色々な点で便利なツールです。その特徴である図式を使っているので、プログラムの内容をうまく表現するには、体系的に考えて計画しなければなりません。ロジックモデルで基本計画を視覚的に表現すれば、変更がし易くなり、長所や短所のある分野が分かり易く指摘でき、更に、ステークホルダーは、多くの実施可能なシナリオにさっと目を通して、その中から最善のものを選ぶことができます。ロジックモデルでは、プログラムの計画を進めながら、取組み方法を調整したり、針路変更をすることが可能です。進行中に評価、見直し、是正を行うことで、よりよいプログラムの設計ができ、事業の展開と実施期間を通して、そのアウトカムを戦略的にモニターし、管理し、報告するためのシステムを生み出すことができます。

評価が効果的でありプログラムが成功するかどうかは、問題を解決したり、新しい可能性を生み出したり、価値のある（有形・無形両方の）資産を最大限に利用する方法や、その根拠について、ステークホルダーが明確に想定し期待しているという前提があるかどうかによって左右されます。ロジックモデルの方法は、

プログラム計画担当者が指針となる仮説を全く持っていないければ、その取組みから学習できる可能性は低く、しかもそのプログラムに問題が生じるだろう。

ロジックモデルについてすべてを知りたかったが、質問することを恐れていた。しかしそのすべてがここに描かれている。

Connie Schmitz と
Beverly Anderson
Parsons (1999)

プログラムの目標、実施方法、想定したアウトカムと連携した活動についての共通の理解を生み出し、またそれらに焦点を絞ることに役立ちます。

1-3-1 ロジックモデルはプログラムを成功に導く。

ロジックモデルの利用は、プログラムの成功を約束する効果的な方法であることに、多くの評価専門家が同意しています。皆様のプログラムの運営期間を通してロジックモデルを利用すれば、プログラムの計画、マネージメント、評価の機能を組織化し、体系化することに役立ちます。

評価がめっちゃくちゃであればプログラムの企画もうまく行かない。

WKKF 評価担当ディレクター
Ricardo Millett,

1. **プログラムの設計と計画 (Program Design and Planning)** では、ロジックモデルは計画のツールの役割を果たし、プログラムの戦略を策定し、資金提供者を含めた主要なステークホルダーにそのプログラムの概念や方法を明確に説明する際、大いに役立ちます。

ロジックモデルは、プログラムを設計するための機構や組織を構築したり、また、プログラムの前途で予想される出来事についての共通理解に基づいた自己評価プログラムを組み入れることにも役立ちます。計画段階でロジックモデルを策定するために、ステークホルダーは、成果を得るために選択した戦略と活動に関連した最高の実施例(Best Practice)の調査や実務者の経験を検証しなければなりません。

2. **プログラムの実施 (Program Implementation)** において、プログラムの実施をモニターし改善するために必要なデータ探しと収集に役立つとともに、的を絞った運営計画において、ロジックモデルは中心的役割を果たします。

プログラムの実施と運営期間にロジックモデルを利用する際、成果を上げてそれを文書にすることに専念しなければなりません。ロジックモデルは、成果を追跡して報告するため、プログラムの焦点を何に絞るかを考えて優先順位をつけ、必要な調整をすることに役立ちます。

3. **プログラム評価と戦略的な報告 (Program Evaluation and Strategic Reporting)** を行うため、ロジックモデルはプログラムの特定の方法をステークホルダーに紹介し、推奨し、教えるという形で、プログラムの情報を提供し、目標への進捗状況を提示します。

資金提供者と地域のステークホルダーにも同様に成果を報告することが重要であることは明白です。コミュニケーションは、プログラムを成功させ維持するためには不可欠の要素です。戦略的なマーケティングの上で役立つのがロジックモデルを使った次の3つの主要な方法です。

- **プログラムの記述**に関して、内容が分かり易く、評価がやり易くなるように明確な用語を使う。
- 学習とプログラムの改善という目的のためのプログラムの優先作業と主要

な成果だけに重点と資源を絞る。

- 目標を定めたコミュニケーションとマーケティング戦略を策定する。

評価を行う方法は多くありますが、どのような評価もできる 1 つの最善の方法などはないことに、評価の専門家は同意します。よい評価を行うには、回答の必要な質問を通して、評価の対象となるプログラムのタイプ、蓄積された情報の利用法について、注意深く考えることが必要です。よい評価とは、プログラムの改善に寄与するその機能について、役に立つ情報を提供するものであるというのが我々の見解です。
WKKF 評価部

下の表は、プログラムの成功とロジックモデルの使用によって得られる利点

プログラムの要素	プログラム成功の判断基準 ¹	プログラムロジックモデルの利点 ²
計画と設計	プログラムの目的 (Goals) と達成目標 (Objectives) 及び重要な副作用が、前もって十分に定義されている。	プログラムの理論の欠陥を見つけて解決を図る。
	目的 (Goals) と達成目標 (Objectives) の両方が妥当で実現可能である。	プログラムの内容と構成要素の調整の方法について共通理解を図る。
プログラム実施と運営	適切で、信頼でき、役に立つ実施データが入手できる。	活動と成果の最も重要な関係に運営担当者は注目する。
評価とコミュニケーション、及びマーケティング	評価の結果を利用する予定のユーザが、その情報の利用方法について合意している。	評価の設計とプロセス、及び利用にステークホルダーが参加する方法を提供する。

との関係を示しています。

¹ Wholey, J.S., Hatry, H. P., & Newcomer, K. E. (Eds.). (1994). *Handbook of Practical Program Evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

² Barley, Z., Phillips, C., & Jenness, M. (1998). *Decoding Program Logic Models*. 1998年11月、イリノイ州シカゴで開催された、全米評価協会年次会議におけるワークショップ。

ロジックモデルがプログラムを成功に導く方法

1-3-2 ロジックモデルは投資獲得のためのプログラムの根拠を強化する。

計画の内容と根拠に関して明確な考え方をもち、プログラムの成果をしっかりと捉えて、文書化し、普及するという、体系的な手法を示すことによって、皆様のプログラムへの投資獲得のための案件の根拠を強固にすることができます。

プログラムロジックモデルの策定には、シンプルな図一枚と単刀直入な方法が必要である。

一枚の図は一千の言葉に値します。ロジックモデル策定のポイントは、皆様のプログラムがどのように効果を上げるか、また、その理由を示す比較的シンプルな図を一枚提示することにあります。

グループで策定することによって、合意という強い力に支えられ、変化のプロセスとプログラムの成果についての価値と考え方を一緒に検証することができます。

ロジックモデルはグループによるプロセスと共通理解を反映する。

評価の専門家は、プログラムの実務者に代わってロジックモデル策定を担当することがよくあります。しかし、すべてのステークホルダー - プログラムのスタッフ、参加者、及び評価者が策定することによって、より便利なツールになり、その過程でプログラムの概念とその計画を練り直すことができます。ロジックモデル策定には、できるだけ多くの主要なステークホルダーが参加し、排他的にならず、皆が平等に権限を共有する協力的な体制をとることを推奨します。グループによる策定を考え、このガイドではプログラムの計画担当者のために段階的に説明しています。

プログラムと同様、ロジックモデルも時間の経過とともに変化する。

プログラムと同様、ロジックモデルも成長し、進展します。1つのプログラムロジックモデルというものは、プログラムを一時点で一瞬に捕えたものであって、実際の出来事やアウトカムの流れからできあがっているプログラムではありません。1つのロジックモデルは、進行中の1つの作業であり、プログラムが進展するにしたがって練り直すことのできる作業の素案なのです。

ロジックモデルの「もし...ならば、どうなる。」という表現形式による想定

- プログラム運営には何らかの資源が必要である。
- もし資源が獲得できれば、計画した活動遂行に利用することができる。
- もし計画した活動が実施されれば、予期した量の産物やサービスの提供が可能になる。
- もし予期した程度まで活動が実施されれば、参加者各自は何らかの恩

1-4 シンプルなロジックモデルの原理

1-4-1 ロジックモデルを策定：どのようなものか、何を盛り込むべきか。

ロジックモデルは、プログラムに合わせてその大きさと形式を変えることが

できます。シンプルなモデルは、事業レベルにおけるアウトカムに重点をおき、5つの基本的なプログラムの構成要素について説明しています。以下に概説した要素は、プログラムの計画と評価に成果を基盤にした方法を採用したユナイテッドウェイ・オブ・アメリカ（United Way of America；全米共同募金・社会福祉協議会連合）が推奨しているモデルの典型です。

1-4-2 ロジックモデルの策定と読み方

ロジックモデルを左から右へと読んで行くと、成功したプログラムの実施者やその他の信頼できる各分野の専門家の最高の実施例の情報や効果的な方策についての知識から始まって、進行順にプログラムの原理についての説明があります。ロジックモデルを読むということは、プログラムの構成要素を連携する推論のチェーン、すなわち「もし...ならば、どうなる。」(if-then)という表現の形式に従って進むことです。左の灰色の欄はこの形式で表現した想定事項についての説明です。

基本的なプログラムの構成要素でロジックモデルを組み立てる。

皆様のプログラムのコンセプトを考えるには、まずその基本的な想定事項を記述することから始め、下記のプログラムの構成要素を必要な順序で付け加えていきます。

1. **要素 (Factors)** とは、資源でもあり、また障壁でもあります。これらはプログラムの効果を実現、又は逆に制限する作用があります。実現をもたらす保護的要素、すなわち資源には、資金提供、現存する組織、将来協力してくれるパートナー、現存する組織的、又は個人間のネットワーク、スタッフ、ボランティア、時間、施設、設備、物資などが含まれます。制限的作用のあるリスクの要素である障壁は、姿勢、資源の不足、政策、法律、規制及び地理的条件などです。
2. **活動 (Activities)** とは、計画したプログラムの過程、手法、ツール、イベント、技術、及び行動です。この中には産物として、販売促進物、教育上のカリキュラム、サービス(*services*)として、教育と研修、カウンセリング、健康診断、インフラ(*infrastructure*)として、希望する成果をもたらすために利用される体制、連携、能力が含まれます。
3. **アウトプット (Outputs)** とは、プログラム活動の直接の結果です。これは通常、プログラムによって提供されるか、又は生み出されるサービスと産物の規模や範囲で表し、プログラムが予定された程度、予定された関係者に提供されたかどうかを示します。例えば、プログラムのアウトプットとは、教えるクラスの回数、開く会議の回数、作成し配布する資料の部数、プログラムの参加率、人口統計、又は各種のサービスを提供する時間数なども含まれます。
4. **アウトカム (Outcomes)** とは、プログラム活動から生じることが期待される姿勢、行動、知識、手法、立場、及び機能のレベルにおける特定の変化で、ほとんど個人のレベルで表現されます。
5. **インパクト (Impact)** とは、プログラム活動から生じることが予想される組織、地域や制度レベルの変化で、その中には改善された状況や増強した能

力，及び政策関係の変化も含まれます。

ロジックモデルの用語を使ってプログラムの構想をまとめると，明確で具体的な表現ができます。これは成功するために必要なことで，しかも資金提供者や地域がそのような表現を求めることが多いのです。シンプルなロジックモデルを利用すれば，(1)プログラム運営に必要なものと所有しているものをリストアップし，(2)皆様のプログラムによって，期待する成果を得る方法と目的のための確固とした根拠を挙げ，(3)プログラムのマネージメントと評価の方法の知識を得ることが可能になります。

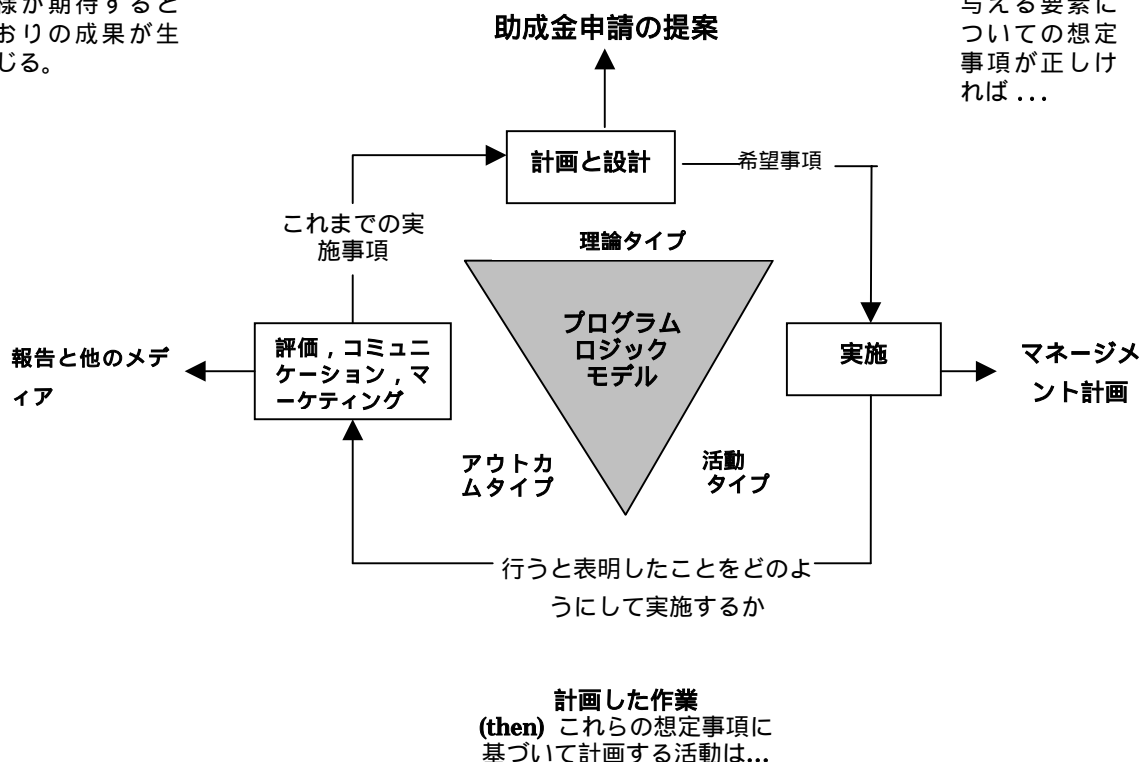
1-5 ロジックモデルのタイプ

実際，ほとんどのロジックモデルはもっと複雑で，次の3つのカテゴリー，つまり理論モデル (theory approach model) (概念的)，アウトカムモデル (outcome approach model)，活動モデル (activities approach model) (応用的) のうちの1つに当てはまるか，又は複数のタイプの混合型になります。1つのプログラムで，異なった目的のために3つすべてのタイプを利用することもよくあります。すべてのニーズに1つで間に合うようなモデルなどは存在しませんから，どのモデルを使うかを決める前に，ロジックモデルを利用して何を達成したいか，プログラムの進行上，今どの段階であるかを正確に把握しておく必要があります。

ロジックモデルのタイプ：それぞれの重点と長所

意図した成果では、この変化の理論に基づいて皆様が期待するとおりの成果が生じる。

始まり
もし(If)皆様の課題に影響を与える要素についての想定事項が正しければ...



ロジックモデルへの3つの方法について
皆様のプログラムに適合するものはどれですか。

1-5-1 理論モデル (Theory Approach Models)

理論モデルは、プログラムの設計と計画に影響を与える変化理論に重点を置いています。このタイプのモデルを利用して、1つのプログラムについてのアイデア探しを始めるときに、そのプログラムが効果を上げる根拠をしっかりと説明することができます。このモデルには追加の部分があり、そのプログラムで対処する問題や課題を明確化し、解決策の選択理由を記述し、有効性が証明された解決策と予定の活動を結び付けること、また、有効性に影響を与えると計画担当者が思うその他の想定事項と解決策を結び付けます。このタイプは、プログラムがどのようにして成功をもたらし、またその根拠は何であるかと皆様が考えることを図式化します。このタイプは、皆様のプログラムを概念化する際、基盤となる全体的な考えや構想から構成されています。このタイプは、助成金申請のための案件作成のための利用度の最も高いモデルになりつつあります。プログラムの始まりを詳細に記述しているモデルは、プログラムの計画と設計の段階で最も便利です。

ロジックモデルのタイプ：
それぞれの重点と長所
プログラムは理論で、評価はそのテストです。信頼できるテストをするために、評価者はそのプログラムの土台である理論的前提条件を理解する必要があります。

Carol Weiss (1998)

1-5-2 アウトカムモデル (Outcomes Approach Models)

プログラムロジックモデルを WKKF の助成金提供で利用する目的は、内部と外部のステークホルダーに当財団の投資が意図した目標達成にどのように貢献するかを理解してもらうことです。このことに理解が得られれば、様々なステークホルダーにプログラムの優先事項や、資金提供の優先順位、助成金受給者への支援、プログラム実施の効果とマーケティングの評価、コミュニケーション及びマーケティング戦略について情報を公開して決断を促すことに役立ちます。

WKKF
Evaluation Handbook
(1998)

アウトカムモデルは、プログラムの計画の初期の段階に重点を置き、実行可能なプログラムの中で、意図した結果と資源及び活動を結び付ける試みが行われます。このタイプでは、時間の経過に従って、一連の活動から生じるアウトカムを、それぞれ短期(1～3年間)と長期(4～6年間)のアウトプット、及びインパクト(7～10年間)に細分化することがよくあります。このタイプは変化理論(theory of change)を意識して策定されましたが、変化理論が常に明確に強調されているわけではありません。プログラムの意図した成果に基づいた方法や期待を概説しているモデルは、効果的な評価の設計と戦略の報告に最も役に立ちます。

1-5-3 活動モデル (Activities Approach Models)

活動モデルは、実施プロセスの細部に重点を置いています。このタイプのロジックモデルは、プログラム実施のプロセスを図で示して、計画した様々な活動を結び付けています。このタイプのモデルは、プログラムで何をやる意図があるかを記述しており、プログラムのモニタリングや運営に最も役に立ちます。また、プログラム実施のために、従う必要があると思われる詳細なステップも掲載しています。更にこのモデルは、皆様のプログラムに資金が調達できたら、地域で実際に何をやるかを提示します。プログラムで計画された作業を重点に置くモデルは、運営部門における計画活動の伝達によく利用されます。

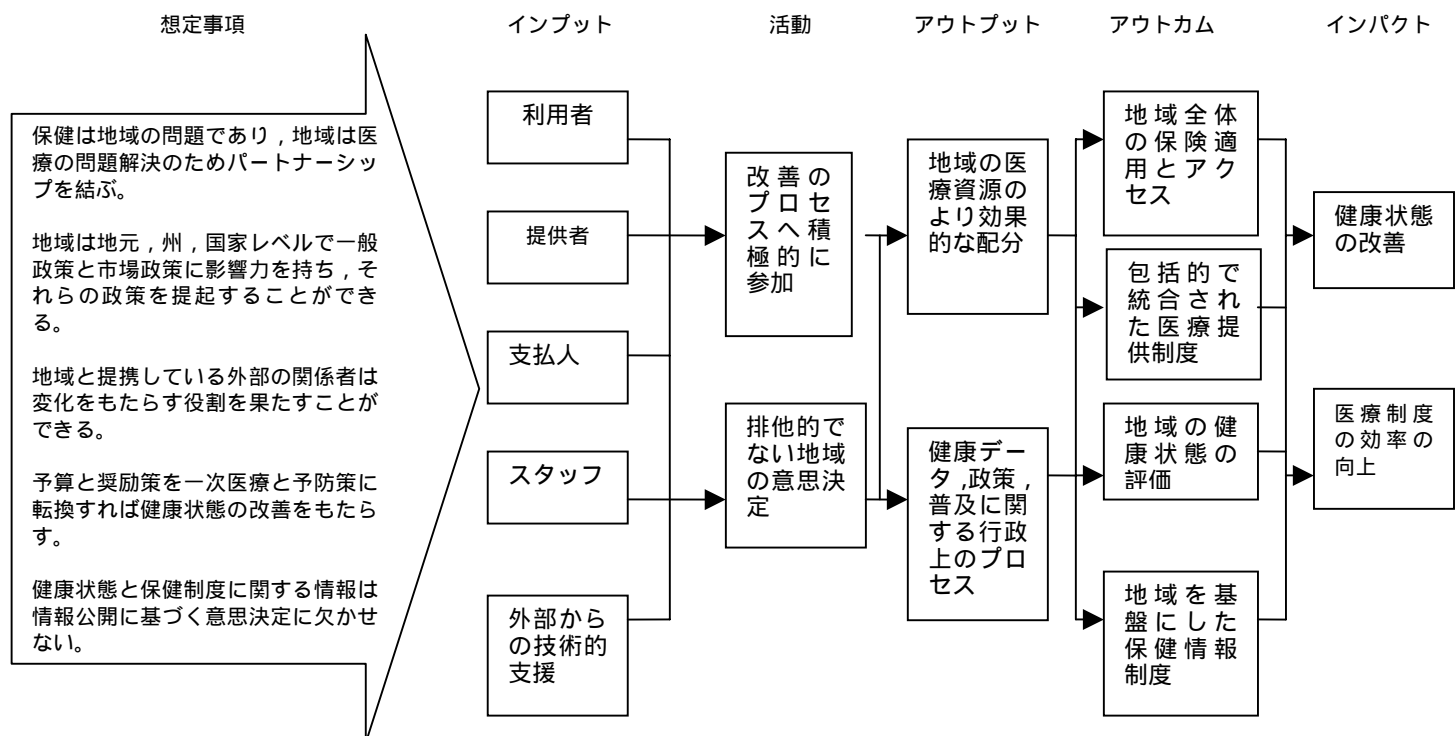
理論ロジックモデル利用は想定事項に重点をおく。

理論ロジックモデルは、プログラムの基盤である想定事項を説明するために色々な理論的な考え方を結び付けています。このタイプは、皆様のプログラムの取組みの中から出された解決策を提案する際、問題や課題とその理由に重点を置いています。理論ロジックモデルは概略を示す全体図であって、特定のプログラムの詳細について説明したものではありませんのでご注意ください。

評価の第一人者で、プログラム理論学者の Carol Weiss は、「プログラムの計画、モニタリング、評価においては、プログラムで何を達成するかを期待するだけでなく、その**方法 (how)**を知ることが重要だ。(1998)」と説明しています。プログラムの土台である理論、つまり最近までは評価に含まれていなかった概念を理解しなければなりません。プログラムの成功の**可否 (whether)**、**方法 (how)**、**根拠 (why)**について述べるためには、信頼できる証拠が必要で、アウトカムとインパクトが生み出される経過に注目しなければなりません。理論ロジックモデルは、資金提供者と助成金受給者を利用の対象としています。理論ロジックモデルを利用した例を次に提示します。

この例では、モデルは WKKF の助成に関する取組みの 1 つである「ミシガンの包括的地域保健モデル」(Comprehensive Community Health Models of Michigan)のプログラム実施の戦略やその変化理論について記述しています。このモデルでは、プログラムの計画担当者がその取組みの基本的な理論として

確定した想定事項を加えて、「始まり」(our Beginnings)の部分を重点的に説明しています。



始まり

皆様の計画した作業

皆様の意図した成果

理論モデルの例 (WKKF のミシガン包括的地域保健モデルから)

これらのモデルは運営担当者や評価者などの間の共通理解を構築するのに役立ちます。そのような合意は評価の作業の前提条件であり，運営に役立ちます。(これらのモデルは)プログラムの評価の段階でモニターができるように，主要な要素(インプット，活動，アウトカム)を図で示し，またそれらの因果関係を立証できるようにした図式も提示しています。
Joseph S. Wholey, Harry P. Hatry と K.E. Newcomer (1994)

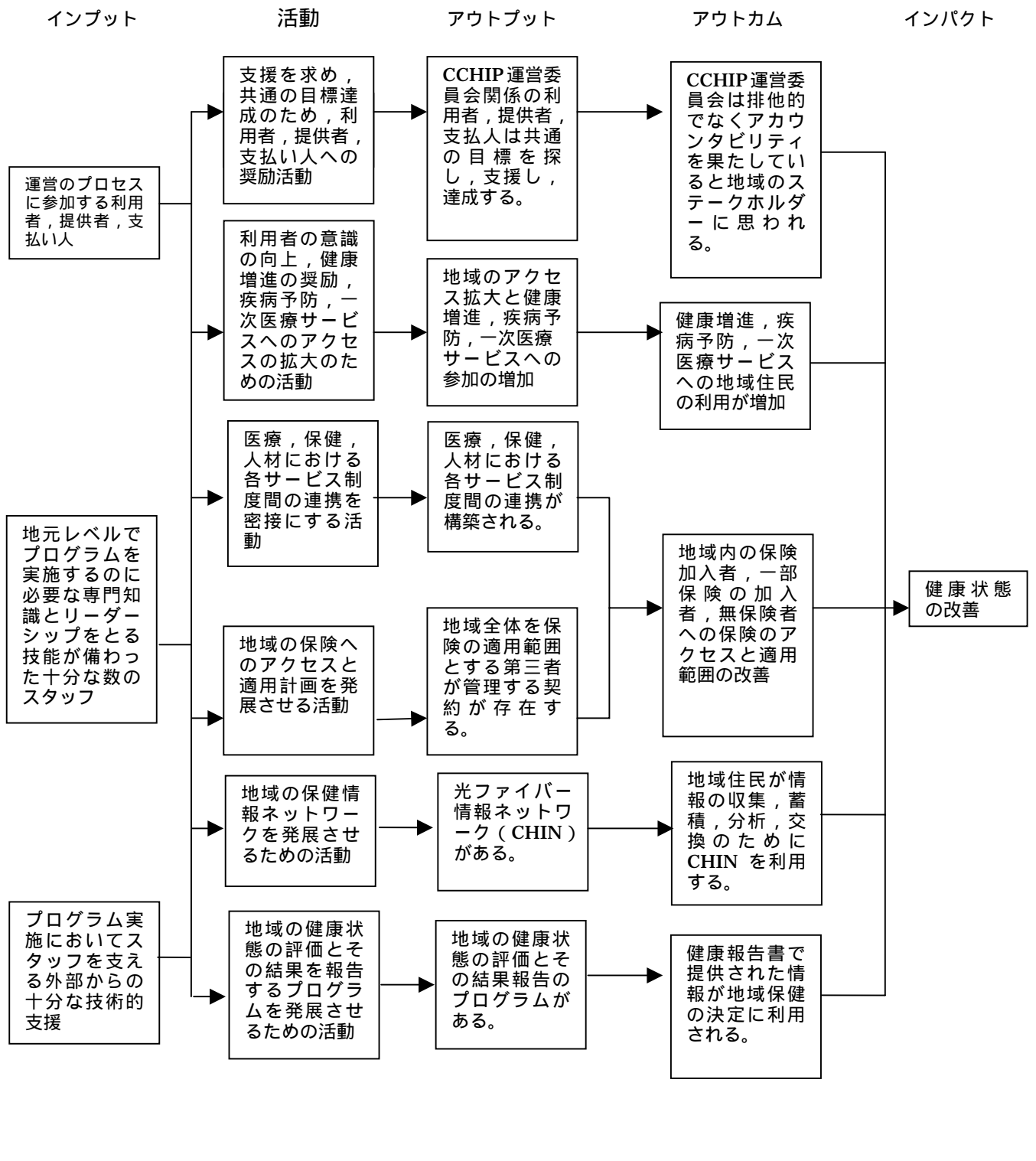
アウトカムモデルの利用は活動やプログラム実施に重点を置く。

アウトカムロジックモデルは，特定のプログラム活動とそのアウトカムの相互関係を表します。次に，ミシガン包括的地域保健モデルイニシアティブから資金提供を受けた「カルホーン郡健康改善プログラム」(Calhoun County Health Model)の例を掲載しました。

左から右の欄へ直線的に移行する形式のこのモデルは，プログラムの構成要素間に存在すると思われる**因果関係 (causal linkage)**を中心としています。矢印はどの活動がどのアウトカムに寄与するかをプログラムの開発者が考えたものです。ここに記述されていることは，プログラムの運営事項と意図したアウトカムとの認識された関係を論理的に強調したもので，このような表現方法がロジックモデルのプロセスにおける特徴です。

このモデルは，「皆様の意図した成果」(Your Intended Results)についてできるだけ細かく，すべての条件に合うように焦点を当てており，成果が達成されるのは，その取組みに割り当てられた時期が過ぎた後であると予想している

ことに留意して下さい。



計画した作業

意図した成果

アウトカムモデルの例(ミシガン包括的地域保健モデルイニシアティブの資金提供を受けたカルホーン郡健康改善プログラムから)

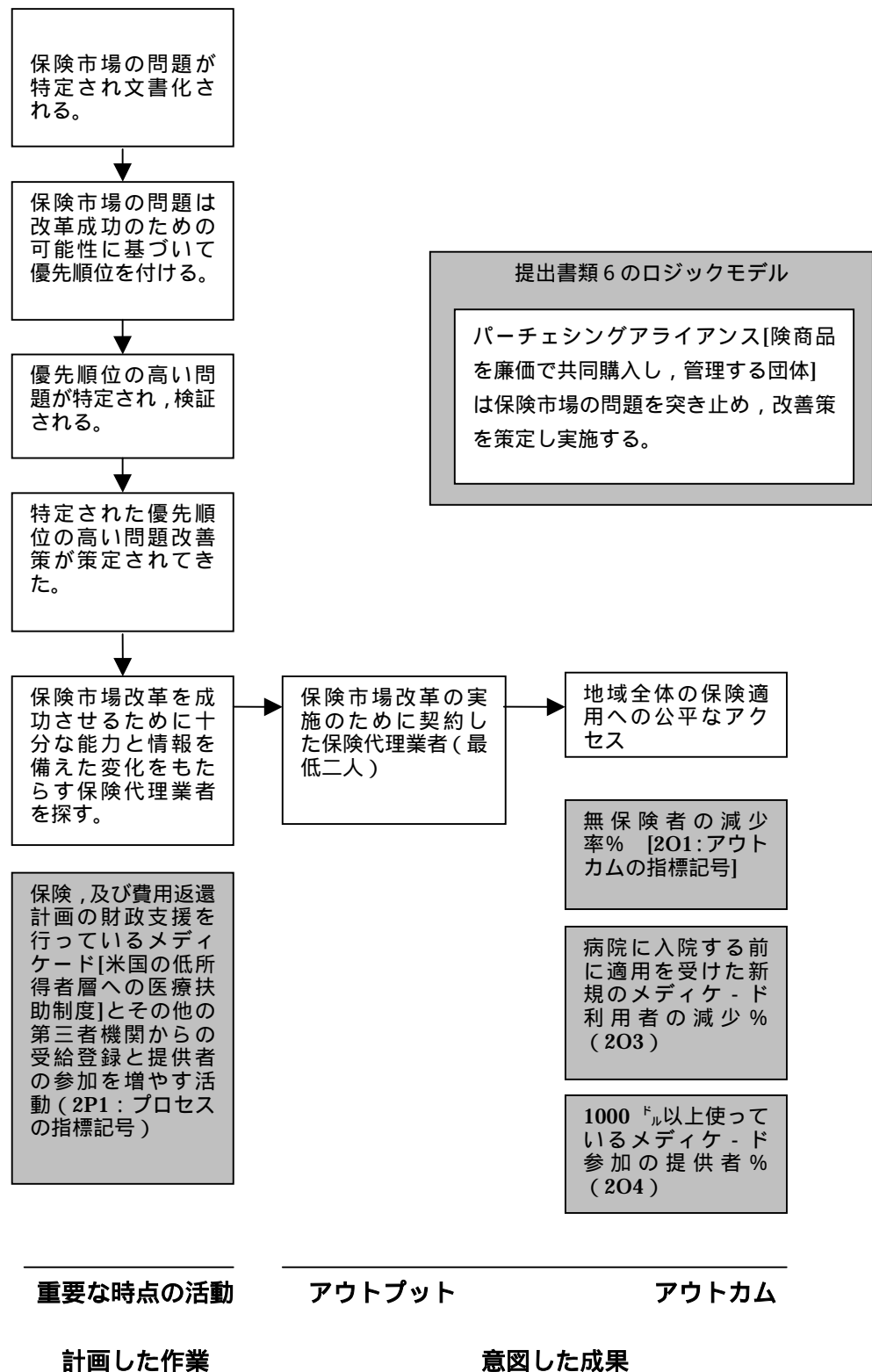
ロジックモデルは皆様のプログラムの各要素を明確にするだけでなく、次の「私は何に対するアカウンタビリティを果たしたいのか」の質問に答えることができます。

**The Evaluation Forum
(1999)**

アウトカムを追跡するための活動モデルの利用

活動ロジックモデルもプログラムの資源と活動が期待する成果に結びつき、しかも非常に詳細にわたっています。それぞれのアウトカムは、プログラムを順調に推進していくための活動やイベントによって普通は別々に取り扱われています。このモデルは「皆様の計画した作業」が中心で、作業計画、又はプログラムの構成要素の管理ツールとして、他のモデルと一緒に利用することもできます。

どのようなプログラム活動をモニターすべきか、どのような種類の測定方法で成果に向けた進捗状況を示すかを、このモデルがどのように指摘するかに注目して下さい。上に提示したアウトカムモデルの例の地域の保険適用に関する一連の欄の記載事項に関して、事業の課題とアウトカムの達成の関係を示しているモデルは以下のとおりです。



(WKKF によるミシガ包括的地域保健モデルイニシアティブの地域の 1 つであるカルホーン郡健康改善プログラムから)

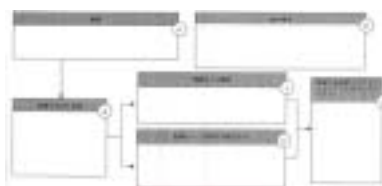
最高のロジックモデルなどというものは存在しない。

いくつかのロジックモデルを試して見て下さい。皆様のプログラムに一番適応し、最も役に立つ書式で、必要な情報を提供するモデルを選んで下さい。他のものと同様に、効果的なプログラムのツールとしてロジックモデルを使いこなすには練習が必要です。どのプログラムに何が一番効果的であるかは試行錯誤の結果分かることです。皆様のプログラムに最適なものを決定するために、プログラムロジックモデルの設計を自由に試してみてください。また、皆様のモデルがここにある例と似ていないからといってご心配には及びません。

次に、皆様のプログラムのスタートから終了まで、すなわちプログラムの土台となっている理論の定義付けから、プログラムのインパクトの評価まで、利用できる情報をロジックモデルの書式に従って収集する方法を紹介します。

皆様のプログラムのスタートから終了までロジックモデルを利用する方法

1. プログラムの計画



詳しくは 69 ページのプログラム計画テンプレートを参照

2. プログラムの実施

期	種	実施内容	実施場所	実施日

詳しくは 66 ページのプログラム実施テンプレートを参照

プログラム理論の明確化：

1. **問題や課題の表明 (Problem or Issue Statement)**：皆様のプログラムで解決しようとしている問題やこれから対処する課題を記述します。
2. **地域のニーズ・資産 (Community Needs/Assets)**：皆様の組織が問題に対処するプログラムを設計する基盤となる地域のニーズや資産を特定します。
3. **期待する成果 (Desired Results) (アウトプット, アウトカム, インパクト)**：短期と長期のスパンで何を達成したいかを記述して、期待する成果や将来の展望を明確化します。
4. **影響を与える要素 (Influential Factors)**：皆様の地域の変化に影響すると思われるものをリストアップします。
5. **戦略 (Strategies)**：成功をもたらす一般的な方策や、皆様の地域と条件の似た地域が、皆様のプログラムで約束した成果と同様のものを達成するのに効果を上げた最高の実施例をリストアップします。
6. **想定事項 (Assumptions)**：変化戦略が皆様の地域に効果をもたらす方法(how)とその理由(why)の根本にある想定事項を記述します。



プログラムの進捗状況の提示

1. **アウトプット**：プログラム活動ごとに、どのようなアウトプット（サービスの提供，実施目標）を生み出すことを目標としているかを明確にします。
2. **アウトカム**：活動別に達成を期待している短期と長期のアウトカムを明確にします。
3. **インパクト**：プログラム実施の結果，7～10年後に皆様の地域で起きることが期待される成果を活動別に記述します。
4. **活動**：皆様のプログラムで計画するすべての活動内容を記述します。
5. **資源**：皆様のプログラムの活動支援のために，利用できる資源や影響を与える要素を記述します。



3. プログラムの評価

詳しくは 71 ページの評価計画テンプレートを参照

詳しくは 73 ページの指標策定テンプレートを参照

プログラム評価の質問と指標：

1. **重点エリア (Focus Area)**：皆様のプログラム理論モデルから，プログラムで最も重要な要素をリストアップします。
2. **関係者 (Audience)**：それぞれの重点エリアの主要な関係者を特定します。誰が皆様のプログラムに興味を持っていますか。
3. **質問 (Questions)**：それぞれの重点エリアと関係者ごとに皆様のプログラムについて想定される質問をリストアップします。
4. **情報の利用方法 (Information Use)**：関係者とリストアップした質問ごとに評価の情報の利用方法を探します。
5. **指標 (Indicators)**：それぞれの質問について，皆様のプログラムと参加者の状況を示すためにどのような情報を収集できるかを記述します。
6. **技術的支援 (Technical Assistance)**：皆様の組織が指標に関連したデータを収集し，分析できる評価及びデータ管理の専門知識をどの程度まで所有しているかを示します。

第2章

2-1 自分のプログラム向けに基本ロジックモデルを策定する。

いかにしてプログラムが成果を上げるかを図式化する。

皆様がプログラムの開設資金の助成を申請中であれ、また、すでに助成金の支給を受けプログラムを実施中であれ、いずれの場合にも、ロジックモデルを策定することによって、プログラムの成功率が高くなります。ロジックモデルによって、プログラムに影響を与える要因の特定と成功を収めるために必要となるデータと資源の予測ができます。プログラムロジックモデルの策定に携わっている間、皆様の組織は下記に挙げる重要なプログラムの計画と評価の課題に体系的に取り組むこととなります。

- 意図した成果を出すのに必要であると思う資源と活動をリストアップする。
- 利用可能な資源、計画した活動、及び達成したい成果との関係を文書に表す。
- 具体的で、測定可能、活動中心で、現実的、かつ時間設定のあるアウトカムという観点から、目標にしているアウトカムを説明する。

基本ロジックモデルは、皆様のプログラムがどのように機能するか、その根拠、及びプログラムによって何を達成するのかを図式で明らかにします。本章の練習を通して、基本ロジックモデルを策定するために、必要な素材や資料を集めます。ロジックモデルの策定は、プログラムの種類や段階を問わず、皆様のお役に立ちます。ロジックモデル策定の過程を通して、組織の内外を問わず、皆様の作業の目的とプロセスが理解されるようになり、究極的には改善につながります。

第2章は、「プログラムの実施」と「プログラムの成果」の2部から構成されています。両方の練習を完成することがプログラムの成功への最善策です。(このガイドの巻末にある書式の付録には、原寸大の練習とチェックリストの原本がありますので、ステークホルダーとともにプログラムを設計する際にコピーしてご利用ください。)

練習1：プログラムの成果 3段階に分けて、皆様のプログラムで達成したい成果を記述します。

練習2：プログラムの資源と活動 3段階に分けて、皆様のプログラムの資源と計画した実際の活動との関係を明らかにします。

マイタウンの例

練習1と2を通して、1つのプログラムの事例を使って、ロジックモデルをどのようにして応用するかを確かめ、その経過を追って行きます。この例では、マイタウンの人々が、町のメモリアル病院の救急治療室での治療に依存する無

過去数年間、ロジックモデル策定の私の方法は目に見えて変わりました。活動計画を立てる前に成果予測を立てることによって、かなり違いが生まれると確信したからです。

私は、最初に成果の予測を立てることを強く推奨します。そうすると効果的な活動をより多く考え付きます。「計画は後ろのものを、前に、実施は先に進めよう。」というモットーを念頭においてください。

Beverly Anderson Parsons
WKCF 助成申請評価担当者

保険の住民の数が増加している現実に対処しようと奮闘しているという想定になっています。無保険者への医療の提供は病院側の大きな負担となり、救急治療室の本来の目的に合致しないので、地域は無料クリニックを作ろうと取り組んでいます。第2章から第4章を通して、プログラムの計画、実施、及び評価のためのロジックモデルのテンプレートには、マイタウンのプログラム情報が書き込まれます。

ロジックモデルの初心者は、基本ロジックモデル・テンプレートのコピーを用意し説明に従うのがよいでしょう。ロジックモデルの経験がある方は、内容にさっと目を通すだけにして、40ページのマイタウンを例とした完成版へ進んでもよいでしょう。

2-2 変化への進捗状況を提示

進捗状況を文書に表すことの重要性

多くの資金提供者によると、助成金申請書にプログラムの有効性がはっきりと説明されていない場合が頻繁に見られるそうです。活動するだけでプログラムが終わりだと考えている助成金受給者がいます。そういう受給者は、プログラムの参加者の数や開催した講習会の数をあたかも成果であるかのように報告しています。

活動を実施することは、例えば、医師に診察をしてもらうことと、救急治療室に来る無保険の患者の数を減らすことが同じでないように、その活動の実施によって成果を出すこととは異なります。開いた会議や登録した患者に関するデータを調査することは、確かに、プログラムの実施と業績のモニターを行うことに該当します。しかし、そのデータはアウトプット（活動データ）であり、アウトカム（数年後に達成することを期待する成果）ではありません。

「最初にアウトカムを考えよ」とは賢明な助言です。ほとんどのロジックモデルには、数年先に何が達成できるかを予測した具体的な短期、及び長期のアウトカムが欠けています。プログラムを設計する際、プログラムの重要な段階を明確にすることによって、必要なデータの収集方法を盛り込み、決定した目標に向けたプログラムの進捗状況を定期的に評価できるようになります。以上の理由から、練習1では左から右へと順番に記入して行くわけではありません。「最初にアウトカムの欄からスタートするように」という指示があり、「皆様の意図した成果」と私たちが呼んでいるものに、まず焦点を当てて説明しています。

プログラムを実施する際、最初から最後まで一貫して進捗状況を評価しながら、アウトカムを測定することによって、プログラムの成功率を高めることができます。また、それによって早い段階で問題に気づくことができます。皆様の意図した成果を構成する要素（アウトプット、アウトカム、及びインパクト）は、プログラムの有効性を決定するために、モニターして評価しなければならない一番重要なものの概要を示しています。収集したデータの皆様の解釈に基づいて、その構成要素は是正し修正が可能です。

2-3 成果を記述する - 練習 1

皆様が期待する成果 - アウトプット, アウトカム, インパクトを記述する。

皆様がマイタウンで、無料クリニックを運営していると仮定します。マイタウンから無保険の住民が大量に引っ越したからとか、地元企業の健康保険を受給している従業員の数が突然増えたなどという理由で、皆様の希望するアウトカム（無保険者の救急治療の減少）が得られたのではないことをどのように立証しますか。

プログラムが皆様の意図した変化に貢献したことをどのような形で立証しますか。ロジックモデルが適切に策定されているからこそ、そのプログラムが意図した変化に実質的に貢献したと主張することができるのです。コントロールできない影響力が存在する現実の地域においてプログラムを運営する場合、一般的に、何かを立証する形式の文書よりも、むしろプログラムがいかに貢献するかを表した文書が評価の対象となりがちです。地域を基盤とした取組みは、「立証」という科学的な確実性を得ることがほとんどできない複雑な環境の中で行われています。このような場合こそ、ロジックモデルが特にその役割を果たすのです。

使用説明：練習 1 では、基本ロジックモデル策定テンプレートを使います。特に、灰色のテキストボックスのマイタウンのサンプルプログラムに関する情報を利用して、プログラムの意図した成果が何であるかを決定します。アウトカム、インパクトとアウトプットに関する情報例がありますので、基本ロジックモデル策定テンプレートの空欄に、最初に、希望するアウトカムとインパクト、次にアウトプットを記入していきます。最後に、30 ページの完成したテンプレートを見て、マイタウンの人々が策定したものと皆様の解釈したものとを比較して下さい。

練習 1 は，基本ロジックモデル策定テンプレートを使用する。

資源	活動	アウトプット	短期と長期 アウトカム	インパクト
我々の一連の活動を達成するには，下記の事項が必要である。	我々との問題と資産に取り組むために，下記の活動を実施する。	活動完了後，あるいは続行中でも，これらの活動が下記のサービス提供を生み出すことを期待する。	活動完了後あるいは続行中でも，その成果として，1～3年後，そして4～6年後に下記の変化が生じることを期待する。	これらの活動が完了しても，その成果として，7～10年後，下記の変化が生じることを期待する。

アウトカムとインパクトはスマート（SMART）でなければならない。

- **Specific** 具体的
- **Measurable** 測定可能
- **Action-oriented** 活動中心
- **Realistic** 現実的
- **Timed** 時間設定がある

ロジックモデルの中には，議論に役立つように欄内のリストに番号を付けているのがあります。また，表を使ったロジックモデルには，横の列で構成要素間の序列をつけ，それらの要素の関係を示しているものもあります。第1章のアウトカムと活動のロジックモデルの例では，枠と矢印を使って，資源，活動，アウトプット，アウトカム，及びインパクトの連鎖的な関係を示した「因果関係」を図で明らかにしています。これらの図式によって皆様のロジックモデル，評価計画がさらに明確になります。しかし，最も基本的なロジックモデルで，

プログラムがどのように機能するのかについて自分の考えをまとめるためには、我々が提示しリストアップして図に表す技法だけで十分です。その他の技法を使えば、プログラムの有用性を高めますが、最も重要な課題は、まず構成要素を分類し説明することです。本練習と練習2の表にリストの記入を終えたら、各欄の項目がどのような関係にあるかを自由に試して見て下さい。

短期アウトカムとは、プログラムの活動実施1～3年後に達成することを期待する成果である。

短期アウトカムとは、プログラム活動の成果、つまり姿勢、行動、知識、技能、立場、あるいは機能のレベル等に起きることが期待される特定の変化です。この変化は通常、プログラム参加者の個々のレベルにおいて現れます。

例：地元の専門学校との間で交される診療施設の場所提供に関する協定書、診療施設の必要性に対する参加者の姿勢の変化、年1回の定期検診の回数の増加、検診後の再来所患者数の増加、患者の診療日程を組む際の課題に対するスタッフの認識の変化、救急治療室から診療施設に適切な病状の患者の紹介件数の増加など。

基本ロジックモデル策定テンプレートの短期と長期のアウトカム欄にマイタウンの短期アウトカムを記入します。

長期アウトカムとは、4～6年後に達成することを期待する成果である。

長期アウトカムもまた、プログラム活動の成果から生じることが期待される姿勢、行動、知識、技能、立場、あるいは職務能力のレベルにおける特定の変化です。これらの変化は通例、短期アウトカムに基づいて、その後の予想される進捗状況を表します。

例：クリニックは500名の無保険患者の診療施設として機能している。継続的な資金源、つまり、患者の定額自己負担金（1回の通院で\$10）で運営費の20%を賄い、ユナイテッドウェイが20%を調達、メモリアル病院が20%を寄付、医師会が20%を寄付、コミュニティ・ファンデーション（地域共同体基金）が残りの20%を寄付、キワニス・クラブ（民間奉仕団体）が年一回チャリティ・ゴルフトーナメントを開催し診療施設の特別事業の資金を調達する。マイタウン無料クリニック開設以来5年間、無保険者の救急治療が25%減少。開設5年目には無保険者の救急治療室来室数が15%減少。毎年、75名の運営担当者と300名の医療専門家がボランティアで定期的に勤務。企業5社が必要な医薬品をすべて提供。助成金で患者の記録作成に必要なコンピュータとソフトウェアを購入。5年間、患者の満足度は90%を維持する。

基本ロジックモデル策定テンプレートの短期と長期のアウトカム欄にマイタウンの長期アウトカムを記入する。

インパクトとは、活動の実施を始めて7~10年後に期待できる成果、すなわち皆様のプログラムで生み出そうとしている将来の社会的変化である。

インパクトとは、プログラム活動の成果として生じることが期待される組織的、地域的あるいは制度的な変化のことで、政策分野での状況の改善、能力の強化や変化を含むこともあります。

例：不適切な救急治療室利用の明らかな減少、ニーズを満たす医薬品の寄付の増加、医療ボランティアの安定した供給、クリニックの運営費用の35%を賄う寄付金、年間患者900名の治療。

基本ロジックモデル策定テンプレートのインパクト欄にマイタウンのインパクトを記入する。

アウトプットとは、活動に関するデータである。

アウトプットは、プログラム活動の直接の成果で、プログラムによって提供したサービスや産物を規模や範囲で表したデータです。意図したレベルで意図した関係者に対して、そのプログラムが提供されたかどうかを示しています。プログラムのアウトプットとは、例えば、授業時間数、会議の回数、配布した資料の部数、プログラムへの参加率、あるいはサービス提供に要した時間などです。

例：メモリアル病院救急治療室から無料クリニックに紹介された年間患者数、検診を受けた年間患者数、無料クリニックで受診する条件を満たす患者の年間登録数、1日平均の患者来所数、患者来所の年間総数、医療ボランティア数とその専門、訓練を受けたボランティア運営担当者数、クリニックのポスターの配布先と数、電話による問合せのあった月間の潜在的患者数。

基本ロジックモデル策定テンプレートのアウトプット欄にマイタウンのアウトプットを記入する。

練習1のチェックリスト

ドラフトの質を評価するため、下記のチェックリストを用いて皆様が作成したものを見直して見てください。

成果への進捗状況に関する判定基準		はい	まだ	注釈 修正事項
1	確かなアウトプット、アウトカムとインパクトを決定する際、多様な対象者を考慮に入れた。			
2	対象とする参加者やパートナーをアウトプットとして数値で表している（例：地元の高校5校から教師100名）			
3	リストに記載されたイベント、産物あるいはサービスが、アウトプットとして措置方法や数量で記述されている（例：少なくともプログラムの3回の講座に30人の農業者が参加する、カリキュラムが少なくとも12の団体に配布される）			
4	関与あるいは措置の程度は対象とする参加者のタイプに合っている（たとえば、リスクの高い参加者はより徹底した関与を受ける）。			
5	関与あるいは措置の期間は対象とする参加者のタイプに合っている（リスクの高い参加者ほど長期化する）。			
6	アウトカムは、参加者が長期の成果を目指して、合理的で進歩的な手段を講じていることを反映している。			
7	アウトカムは、参加者の意識、姿勢、認識、知識、技能、行動に対応している。			
8	アウトカムは、プログラムのコントロールの範囲内あるいは、適度な影響力の圏内である。			
9	プログラムが特定のアウトカムにアカウントビリティがあるとするのは、公平あるいは妥当と思われる。			
10	アウトカムは、具体的、測定可能、活動中心、現実的及び時間設定がある。			
11	アウトカムは、変化として表現されている（例：物が増加する、減少する、あるいは以前と同じ、など）			
12	アウトカムは、調達資金限度内に抑えられ、決められた報告時期までに達成可能である。			
13	インパクトは、明記してあるように達成すべきプログラムの範囲を逸脱していない			

2-4 活動を記述する - 練習 2

一緒にすべてを連結する。

練習 2 は、皆様のプログラム理論を実際に機能させるための計画の立て方を的確に示しています。練習 2 では、皆様の意図した成果を達成するために、プログラムで必要になる資源と活動を決定することができます。この練習では、皆様の地域における利用可能な資源と、プログラムで実施する具体的な活動に関する皆様の知識を文書に表します。

(計画の段階で) 成果を確定した後に、最も効果的な活動が何かということについて、考えが変わるのは当然のことであると強調したい。

Beverly Anderson Parsons,
WKKF 助成申請評価
担当者

助成金申請には通例、確固たるプログラムの理論的根拠が明記されます。受給者は、何をしたいのかはよく理解していても、最高の実施例の関連文献、及び専門家の知識と自分たちのプログラムを明確に関連づけていないために、自分たちの方法と作業の有効性の証明が欠如している場合がよくあります。

活動とプログラムの成果を連結させるために、この練習では、効果を上げると皆様が予想するものと、プログラムで何が行われるかを具体的に記述したものを結び付けます。そのため、プログラム活動の支援には何が必要になるかを予想する必要があります。プログラム実施の構成要素は皆様が提案するプログラムの戦略としての役割を果たします。

ほとんどのロジックモデルは、活動項目と資源（企画会議、他のプログラム用のカリキュラム購入、あるいは独自のカリキュラム編成、設計の研修のためのワークショップ、及びサービス提供など）を一覧表にしています。皆様の取り組みの目的によっては、他のタイプの産物とプロセスも一覧表に含めることができます。運営のために利用するロジックモデルは、プログラムと評価の策定、スタッフとボランティアの研修、パートナーと参加者の募集、皆様の作業を一貫してサポートするのに必要な広報も含まれます。

前述のように、皆様のプログラムで複数の課題を扱う場合は、1 つずつ順番に練習する課程を経てから、全体的なモデルにまとめると課題間のそれぞれの関連性が明らかになります。

プログラム活動を決定する際は、プログラムで取り組む問題に関する文献調査をお勧めします。その結果、効果を上げるものが何かについて明確な知識を得たら、プログラム実施の抽象的な戦略と具体的な活動をしっかり結び付けることができます。

練習を終え、マイタウンのプログラムの構成要素を正確にリストアップできたことに納得したら、その情報を**基本ロジックモデル策定テンプレート**へ書き移します。これで、右側の 3 つの欄すべてに、マイタウンプログラムの例の意図した結果に関して学んだことが記入されることになるはずです。

どんな活動を計画していますか。 問題解決あるいは資産の構築のため、効果的な方法に関する皆様の知識を基盤に具体的にどんな活動を計画していますか。

例：人事委員会が発足し，常勤取締役の人選，採用，理事会と地域に関するオリエンテーションを行います。理事会とスタッフはエニホエア無料クリニックを視察し，そこでの経験を参考にするために，政策，手続き，職務内容説明書，必要な機器，予算，資金調達の戦略，ボランティアと患者の記録などの必要な関係書類の写しを入手します。理事会とスタッフは，プログラム立案の合宿を行います。エニホエアの資金調達プランに倣って，理事会は無料クリニックの初年度の財源を確保します。マーケティング委員会は，ボランティア委員会と共同でボランティアと患者を確保するために，広報活動を展開します。施設委員会は，専門学校との間でクリニック施設の確保に関する協定書を作成，調印します。品質保証委員会は，メモリアル病院の救急治療室のスタッフや地元の商工会議所と協力して評価計画を作成する。

基本ロジックモデル策定テンプレートの活動欄にマイタウンの活動を要約して記入する。

どんな資源が必要ですか。 皆様の計画している活動が確定したら，皆様のプログラムで提案する解決策を支援するのに必要な資源を決定します。プログラムのタイプによっては，地域の取組みにプラスになるとされる影響力を持つ要素についても記述することが役立つ場合があります。

例：医師会，メモリアル病院無保険者対策委員会が無料クリニックの理事会役員を務め，IRS（内国税歳入局）条項501(C)(3)適用の認可を受ける。理事会はさらに，製薬会社，地元の専門学校，マイタウンのユナイテッドウェイ，商工会議所，コミュニティ財団，ボランティア・センター，看護婦協会などから7～10名の追加の役員を募る。6ヶ月の準備期間中に理事会の各委員会が発足する；スタッフの募集，採用，オリエンテーション；現地視察の実行；及び初年度資金(\$150,000/年)の確保。委員会はメモリアル病院，及び医師会との間で，必要な機材確保に関する協定書を交す。機材の例：診察台5台，机7つ，血圧測定用加圧帯5個，耳鏡5個，聴診器5個，医師用便覧5冊，体重計と身長計1セット，体温計10個，コンピュータ3台，救急処置一式1セット。

基本ロジックモデル策定テンプレートの資源の欄にマイタウンの資源を要約して記入する。

練習2のチェックリスト

皆様の原案の内容を評価するため、下のチェックリストを使って皆様が作成した文書を見直します。

理論を行動に移すことに関する 判定基準	はい	まだ	注釈・修正事項
1 .プログラムの実施に必要なとされる 主要な活動がリストアップされて いる。			
2 .活動は、特定のプログラム理論と 明らかに結びついている。			
3 .プログラムの実施に必要な主要資 源がリストアップされている。			
4 .プログラムのタイプに資源が適合 している。			
5 .すべての活動に十分で適切な資源 がある。			

次に、皆様の基本ロジックモデルを完成するためのステップを要約したフローチャートを紹介します。最初に、このリストアップ方式のテンプレートを使った後、前に述べたように、番号の付いている項目、列、枠、矢印などを使って更に詳しく構成要素間の関係を表すこともできます。

2-5 成果と資源、及び活動を記述する - 練習1と2のためのフローチャート

練習1 成果の記述

アウトカム			
			1

ステップ 1.1

計画したそれぞれの活動において、皆様のプログラムで期待する成果に対する進捗状況の指標として期待する短期と長期のアウトカムは何ですか。

アウト プット			
			2

ステップ 1.2

計画したそれぞれの活動において、皆様のプログラムの運営を通して達成したいと期待するアウトプット（サービスの提供あるいは実施の対象）は何ですか。

インパクト			
			3

ステップ 1.3

計画したそれぞれの活動において、皆様の地域で達成しようと期待するインパクトは何ですか。

練習2 資源と活動を記述する。

資源			
			4

ステップ 2.1

皆様のプログラムの変化の理論に明記してあるように、問題解決のため、あるいは資産の構築ために何が役に立つかについて知り得た情報に基づいて、どのような活動を計画していますか。

活動			
			5

ステップ 2.2

計画した活動を支援するのに、どのような資源がプログラムで利用可能ですか。（皆様の作業にプラスになると思われる影響力のある要素を挙げるのが重要なプログラ

ムもあります。)

ロジックモデル策定 プログラム実施テンプレート - 練習1と2

資源	活動	短期アウトプット	短期・長期のアウトカム	インパクト
我々の一連の活動を達成するには、下記の事項が必要である。	我々の問題と資産に取り組むため、下記の活動を実施する。	これらの活動を達成したら、その成果として下記の事実、又はサービス提供を生み出すことを期待する。	これらの活動を達成したら、その成果として1~3年後、それから4~6年後に下記の変化が生じることを期待する。	これらの活動を達成したら、その成果として7~10年後には下記の変化が生じることを期待する。
<p>IRS 条項 501(c)(3) 適用の認可条件</p> <p>将来のパートナーを代表する多様で献身的な理事</p> <p>メモリアル病院、マイタウン医師会及びユナイテッド・ウェイの承認</p> <p>クリニックに開放された施設</p> <p>理事とスタッフの職務内容説明書</p> <p>初年度の資金調達 (\$150,000)</p> <p>クリニックの設備機器</p> <p>理事とスタッフのオリエンテーション</p> <p>クリニックの予算</p>	<p>常任理事の人選を始め、完了する。</p> <p>理事会とスタッフがエニホエア無料クリニックの現場視察を行う。</p> <p>理事とスタッフが計画のための合宿を行う。</p> <p>資金調達戦略を立て実施する。</p> <p>ボランティア募集と研修を計画し、実施する。</p> <p>クリニック施設を確保する。</p> <p>評価計画を作成する。</p> <p>広報キャンペーンの計画を立て、実施する。</p>	<p>救急治療室からクリニックに紹介された年間患者数</p> <p>受診資格のある無保険患者のクリニックへの年間登録数</p> <p>患者の年間来所数</p> <p>従事した年間医療ボランティア数</p> <p>患者へのチラシ配布部数</p> <p>クリニックについて電話による問合せの月間件数</p>	<p>無料クリニックの場所提供の協定書</p> <p>診療施設の必要性に対する患者の姿勢の変化</p> <p>定期検診の年間計画数と追跡治療数の変化</p> <p>救急治療室・医師からの紹介件数の増加</p> <p>メモリアル病院救急治療室の救急治療費未払い額の減少</p>	<p>クリニックの運営費の20%を患者の定額自己負担金が補っている。</p> <p>救急治療室の無保険者年間来所数が25%減少する。</p> <p>各年、300名の医療ボランティアが定期的に診療に当たっている。</p> <p>クリニックはユナイテッド・ウェイの医療部門を担当している。</p> <p>クリニックの寄付基金が確立している。</p> <p>5年間患者の満足度90%を維持している。</p> <p>年間900名の患者がサービスを受けている。</p>

第 3 章

3-1 自分のプログラム向けに変化理論のロジックモデルを策定する。

皆様のプログラムがなぜ成功するかを図式化する。

皆様がプログラムの開設資金の助成を申請中であれ、また、すでに助成金の支給を受けプログラムを実施中であれ、いずれの場合にも、ロジックモデルを策定することによって、プログラムの成功率が高くなります。ロジックモデルによって、プログラムに影響を与える要因の特定と、成功を収めるために必要となるデータと資源の予測ができます。プログラムロジックモデルの策定に携わっている間、皆様の組織は下記に挙げる重要なプログラムの立案と評価の課題に、体系的に取り組むことになります。

- 皆様のプログラムで支援する変化を起こすための戦略を記述する。
- 皆様が対処しようとしている問題を明らかにする。
- 皆様が対処する問題を選択した根拠となるニーズや資産の範囲を数値で表現する。
- 地域に変化をもたらす皆様の能力に影響すると思われる要素を認識する。
- 問題があると判明した部分において、実行可能な解決策の効果を裏づけるために、最高の実施例の調査を要請する。
- 選択した戦略を皆様が記述した方法で実行すれば、その地域で効果を発揮する根拠を想定して記述する。

練習 3 : プログラムの計画によってプログラム理論を組み立てる。

成功するプログラムは、変化をもたらす、何が効果を上げるかに関するしっかりした知識 - すなわち皆様のプログラム理論に基づいています。練習 3 では皆様のプログラムを支える基本的な理論を図式化した 6 つのステップについて説明します。この理論は基本ロジックモデルが効果的であることを示し、このモデルをベースにしています。もし皆様が新規にプログラムを策定中でしたら、皆様の当初の考え方を伝達するために通常、この段階から始めます。しかし、この段階は多少複雑な練習であるので、基本ロジックモデルの説明の後にしました。

3-2 プログラム理論の組立て

3-2-1 プログラムを計画する。

健全なプログラム理論による皆様の問題や課題の枠組みづくりの重要性

皆様が資金提供の側に立ったと想像してください。四半期ごとに助成金を提供する価値のある立派な活動をしている組織からの山のよう積み重ねられた申請案件を審査します。すべての組織が資金を求めており、その中から資金提供に最適のプログラムを決定するために、どのような情報が必要でしょうか。組織が対処しようとする問題を明確に定義し、取る方法に関する根拠を説明し、どこまで目標を達成したかを測定する方法の概略について記述していることなどが、その案件に完全に盛り込まれていることが審査基準であると資金提供側は述べています。プログラムを成功に導く方法とその根拠を明確に示すことができれば、さらに資金提供の決定に有利に働きます。ロジックモデルはまさにこの点でその力を発揮するのです。

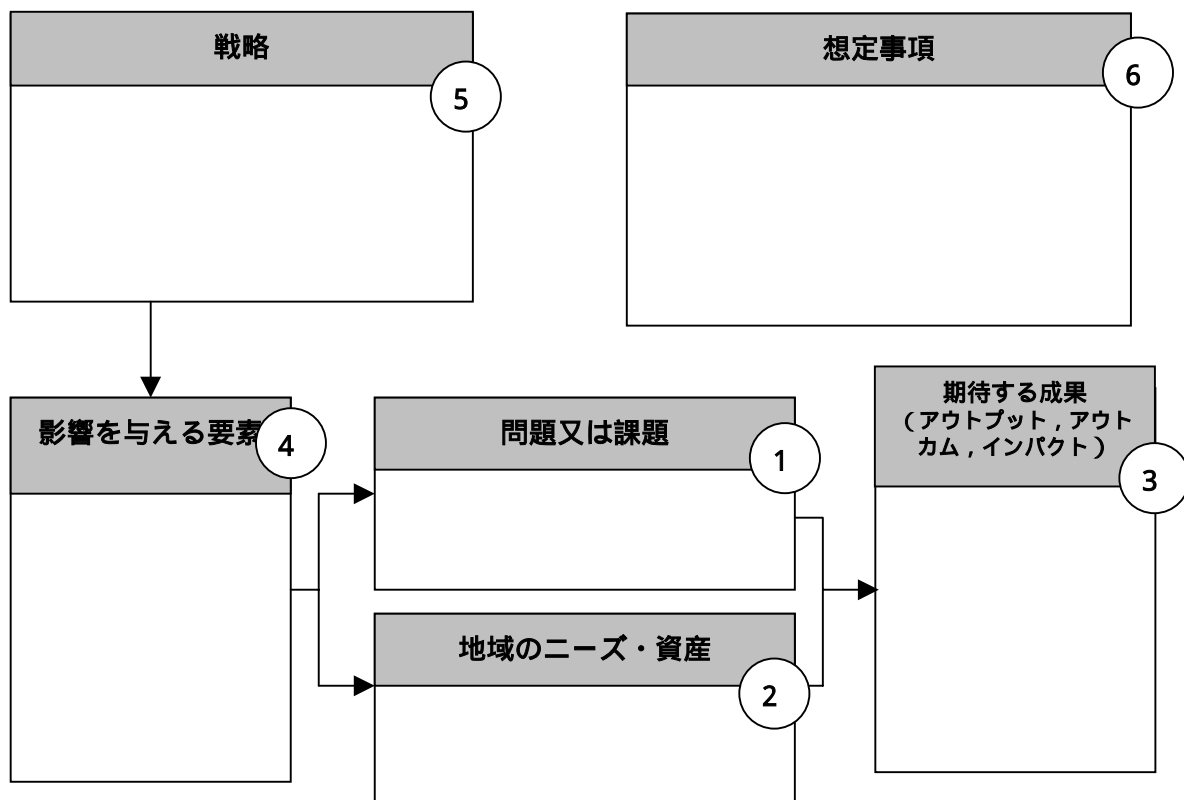
助成金受給者は、それぞれの地域で自分のやりたいことが何であるかは周知しています。練習 1 では、資金提供者が皆様のプログラムへの投資を決定する重要なポイントである成功に導く方法とその根拠を理論的に組立て行きます。

プログラムのスタートはまず、基本事項を組み立てることが重要です。資金提供者は受給者に対して、取り組むことを計画している問題について簡明に説明することから着手することを勧めています。練習 1 を完了すれば、皆様のプログラムで取り組む課題が記述され、その課題に関係している地域のニーズや資産が明らかになり、特定の成果が期待する根拠が明確になります。資金や寄付提供者は、投資先に興味を持つ特定の分野に限定する傾向があります。そこで、皆様のプログラムで多数の問題に対処するとしたら、課題ごとに別々のロジックモデルを組み立てるのも 1 つの方策です。

変化理論テンプレートを使用する - 練習 3

ロジックモデルの策定

プログラムを計画するテンプレート



使用説明：練習 3 では変化理論テンプレートを使います。特にここでは、このプログラムの設計と開発に当たって、どのような変化理論を使用するかを決めるために、マイタウンを例にしたプログラムについて、順を追って説明しているグレーのテキストボックスの中の情報を使います。影響を与える要素、問題又は課題、地域のニーズ・資産、戦略、及び想定事項についての情報例が提示されています。マイタウンのケースのプログラム理論を図式化するために、69 ページの「変化理論テンプレート」の書式の空欄にそれらの情報を記入します。その後で 40 ページにあるマイタウンの住民が完成したテンプレートを見て、自分の解釈したものと比較します。

どんな問題を解決しようとしていますか。対処に苦心しているのはどのような課題ですか。

プログラム理論がうまく組み立てられれば、究極的には皆様のプログラムが効果を発揮する方向に導いてくれます。これから取り組む課題について簡潔に説明すること、つまり地域の問題又は資産として課題について記述することから着手します。皆様の変化理論ロジックモデルはこの問題や課題の記述を基にして組み立て、プログラムがどのように機能するか、また、地域でそのプログラムから何を達成することを期待されているかを提示します。その記述の中で皆様のプログラムの問題や課題に関する調査について言及することは大事です。インターネットでも他のプログラムの成功例や最高の実施例についての情報を検索することができます。

問題の記述の例： マイタウンでは地元の工場の閉鎖により 40～55 歳の無保険男性労働者の数が増加している。病院の収益が落ち込んで、地元の病院の救急治療室の無保険者への医療コストが、地元の保健制度に悪影響を与えている。マイタウンの人道的、財政的ニーズに応えるために、アクセス可能な無料の施療所を設立して、マイタウンの無保険の住民に医療と保健教育を提供する必要がある。

変化理論テンプレートの問題の欄にマイタウンの問題又は課題を記入する。

この課題に対処することを決定したニーズ、又は資産とは何ですか。

もし地域のニーズ評価が行われていたり、地域のニーズと能力の優先順位を付けたことがあるのなら、皆様のプログラムへの参加者と活動について調べ、対象を絞ることにより、皆様の案件の根拠を強固にし、明確にすることができるデータが存在しているはずです。地域のニーズと資源を文書にしておけば、後の評価計画に役立ち、また皆様のプログラムの進捗状況を時間の経過に従って測る際の基準を示す指標となります。（詳細は第 4 章）

文書に表されたニーズ・資産の例：メモリアル病院の年次報告書には、前年度に 40～55 歳の無保険の男性患者の 28%が救急治療室で治療を受けたと記されている。昨年のユナイテッドウェイが行った地域のニーズ評価では、無保険者への医療提供が地域の保健における第一の課題であることが判明した。医師会とメモリアル病院の無保険者対策委員会は、無保険者のニーズに応え、更に、コストの嵩む救急治療室の不適切な利用を減らすための対処法を調査している。

変化管理論テンプレートの地域のニーズ・資産の欄にマイタウンの地域のニーズ・資産を記入する。

期待する成果は何ですか。

皆様のプログラムで何を達成するか、期待しているものを短期と長期間に分けて明確にしましょう。それが皆様のアウトプット、アウトカム、インパクトになります。

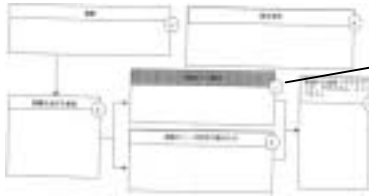
期待する成果の例：無保険者に対して、支払い可能な医療へのアクセスを拡大し、救急治療室では、治療費が支払われないケースに対して医療の提供を制限する。救急治療室の治療に依存する 40～55 歳の無保険の男子の数を減らすために、適切な医療の場として、アクセス可能な無料の診療施設と患者教育の場を結合した無料クリニックを設立する。5 年以内に無料診療施設では 40～55 歳の男子患者が 15%増加し、救急治療室での無保険の男子への医療提供件数が 25%減少すると予想する。

マイタウンで期待する成果（ここでは基本ロジックモデルの例よりももっと具体的に男性を対象としていることに注意して下さい。）を変化管理論テンプレートの期待する成果の欄に記入する。

どのような影響を与える（保護的及びリスクのある、又はどちらか一方の）要素が、皆様の地域の変化に影響する可能性がありますか。

皆様が期待している変化に影響を与えることが予想される障壁や支援とは何ですか。皆様のプログラムに影響する可能性のある政策やその他の要素がありますか。

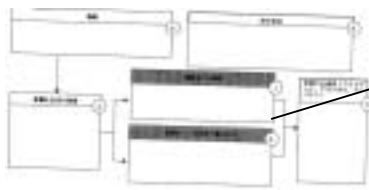
プログラムの計画 プログラム理論を明確化する。



1

問題又は課題の表明

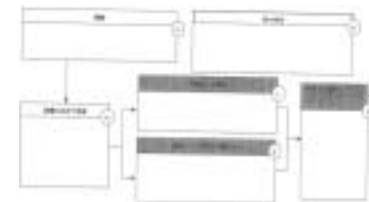
皆様のプログラムで取り組む問題と課題を記入します。



2

地域のニーズ・資産

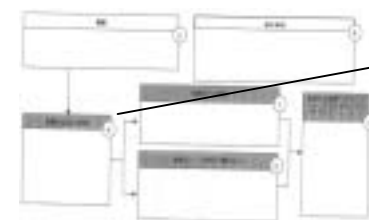
皆様のプログラムで取り組む問題や課題の決定要素である地域のニーズや利用可能な資産を具体的に表現します。



3

期待している成果（アウトプット，アウトカム，インパクト）

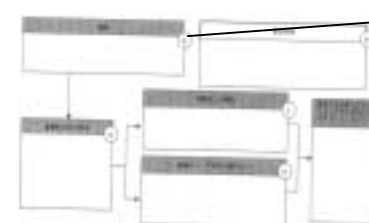
達成を期待する事項を記述することで皆様の期待する成果や将来への展望を明確化します。そのプログラムが既に資金提供を受けているのなら短期と長期に分けて記入します。



4

影響を与える要素

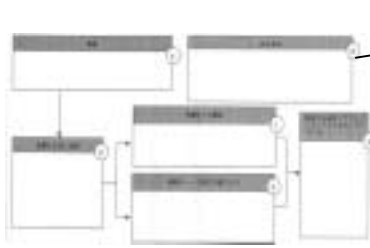
皆様の地域の変化に影響すると思われる要素（例：保護的又はリスクのある要素，方針決定の現状，その他の要素）をリストアップします。



5

戦略

皆様のプログラムで達成を約束した成果とよく似ていて、地域に貢献したケースの調査結果から、最高の実施例や役に立つ戦略をリストアップします。



6

想定事項

明確になった変化をもたらす戦略が皆様の地域で効果を発揮する方法とその根拠を想定します。

練習 3 のためのフローチャート

詳細は 40 ページの
プログラム計画の
テンプレートー練
習 3 を参照

なぜ皆様のプログラムが効果を上げるとお考えですか。

皆様が計画することと、その方法で成功する根拠とを結び付けるために、よく似たケースから最高の実施例を調査して、確固とした理論的根拠を探します。資金提供者は、皆様が実施する解決策を提案する理由の裏づけとなる証拠を求めています。皆様とよく似たケースを抱える他の地域で、有効性が証明された変化をもたらす戦略を引用して、皆様の方法の効果を示すのは名案です。他のプログラム（又は自分の仕事）の文献や過去の評価報告を見直しすれば、皆様のプログラムの有効性の理論的根拠を挙げるのに、十分な情報を得ることができるでしょう。インターネットを用いると、効果的なプログラム戦略の調査が簡単にできます。

プログラム戦略の例： 1997 年、アナザータウンでは、ボランティアの医療専門家を使ったクリニックのおかげで、救急治療室の医療提供件数が 25% 減少した。この例に倣えば、マイタウンでも 40～55 歳で冠状動脈の急病を経験したことのある男性患者がコストの嵩む救急治療室を不適切に利用することを防ぐために、増加の傾向にある無保険の住民にとって不可欠で、支払い可能な診療施設をボランティアの医療専門家を使って提供することが可能である。

変化理論テンプレートの戦略の欄にマイタウンの戦略を記入する。

なぜ皆様の方法は効果的なのでしょう。

調査した情報の中から特定の戦略を選択し、その根拠を明らかにした

後、なぜこの戦略が必要か、また、なぜその戦略が皆様の地域で効果を発揮するのかを強調します。皆様の問題・課題や解決策に対する住民の反応の一般的状況について説明した例を早期に文書にしておくことは大事です。

地域のニーズや能力について記述するに当たって、皆様の想定事項の中から直接結論を引き出す必要があります。さらに、明確になった問題を解決し、資産を蓄積するための関与として、皆様のプログラムがどのように機能するかを明確にしなければなりません。

この練習では想定事項が最後に来ていますが、その理由は、この理論的な学習用の書式の順序に従えば、ロジックモデルの利用者は、想定事項を裏づけるすべての情報を得られるという利点があるからです。必要なことが皆様の手元にすべて揃えば、その中から想定事項を選び出し、記述するのは簡単です。しかし現実には、想定事項については前もって - ロジックモデルを策定するかなり早い段階に - 記述しておくことが大事です。これまでに見た多くの基本ロジックモデルの根拠を示すページには、図式の中にそのモデルに矛盾する想定事項もリストアップされていました。

想定事項の例：アナザータウンで証明されたように、適切で、予防的な一次医療を提供することによって、患者が支払い可能な治療を受けることが可能になれば、緊急医療提供件数は減少する。歴史的にボランティア精神が非常に高いことから、マイタウンでも無料クリニックは成功するはずである。マイタウンの医師会は、会員である 400 名の医療専門家に治療を受けることのできない住民のための医療ボランティアとして、年間 20 時間、援助の手を差し伸べることを公式に奨励する。マイタウンの看護協会も無料クリニックに協力することに興味を示している。メモリアル病院も無料クリニックの計画と資金提供に協力することに同意している。困っている人に役立つ医療プロジェクトのために空いている施設を貸した前例があり、マイタウンの専門学校の一部は、ボランティアの歯科クリニックとして開放されている。マイタウン無料クリニックは、マイタウンの住民、企業、保健機関からしっかりした支援を受けるであろう。

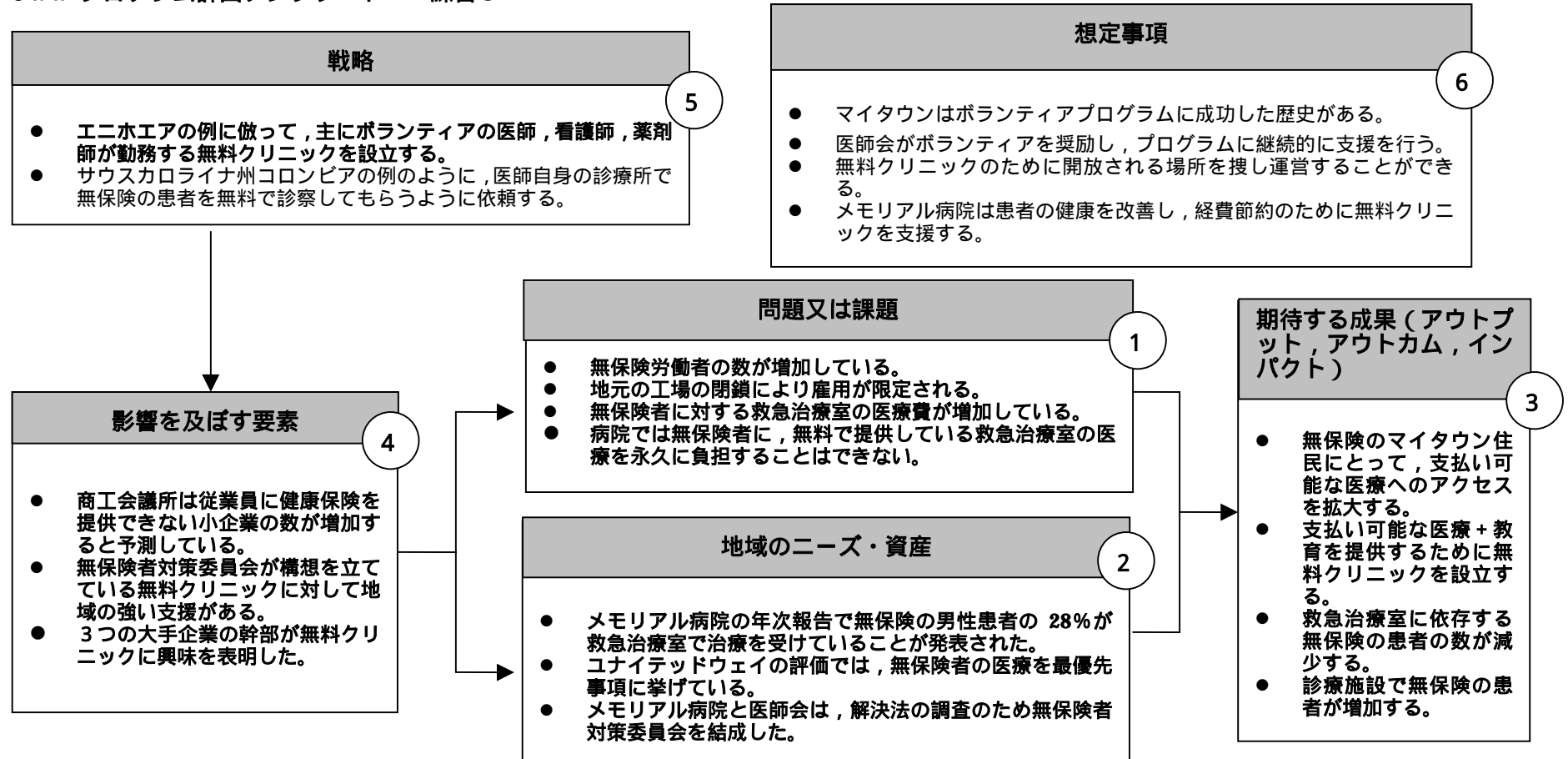
変化理論テンプレートのマイタウンの想定事項の欄にマイタウンの想定事項を記入する。

練習 3 のチェックリスト

練習 3 を終え、皆様のプログラム理論を組み立てた後、次のチェックリストを使って皆様の原案の内容を評価することができます。モデル策定者以外の方が最初のプログラム原案を見直し、このチェックリストに記入したほうがよいでしょう。

練習 3 チェックリスト		はい	まだ	注釈 修正事項
1	計画したプログラムで取り組む問題や課題が明確に記述されている。			
2	特定された地域のニーズ・資産と、取り組むべき問題・課題の間に具体的で明確なつながりがある。			
3	専門家・実務者の経験や知識、ニーズ評価や資産調査のプロセスによって、地域のニーズ・資産の範囲が明確である。			
4	プログラム開発者が究極的に求める地域において希望する成果、変化や将来への展望が明確である。			
5	影響を与える要素が明確で、専門家・実務者の経験、知識や文献調査からその要素に関する引用がある。			
6	変化をもたらす戦略が明示され、専門家・実務者の経験、知識や文献調査からその戦略に関する引用がある。			
7	影響を与えることが判明した要素と変化をもたらす主要な戦略とのつながりが明確である。			
8	変化をもたらす戦略が地域で効果を発揮する方法とその根拠を示した想定が明確である			
9	提案されたプログラムと意図した成果が皆様のモデルに正確に記載されているかどうか、ステークホルダー間で合意がある。			

3-2-2 プログラム計画テンプレート - 練習 3



第 4 章

4-1 評価計画のために自分のロジックモデルを使用する。

皆様が策定してきたロジックモデルの構成要素別に、プログラム評価の質問を考えれば、皆様の評価計画の枠組みができ上がります。ステークホルダーにとって本当に価値のある質問に的を絞って枠組みを作れば、評価の効果が増大します。

- プログラムのステークホルダーにとって、最も役に立つ情報を得ることができるように、評価活動の中で優先して取り組む事項を決定する。
- 評価に取り組む方法を記述する。

本章には 2 つの練習があり、練習 4 は評価の質問の提示方法について説明し、練習 5 では、前出の基本ロジックモデル又は変化理論モデルに連携している進捗状況の指標を、評価の重点、及び対象となる主要な関係者別に選択する方法を検証します。

4-2 評価の質問の提示 - 練習 4

「改善」のための質問と「証明」のための質問の重要性

評価の質問には次の 2 つの異なったタイプがあります。皆様のプログラムの改善に役立つ**形成的評価 (formative evaluation)**と、皆様の計画したとおりにプログラムが効果を上げたかどうかを証明するのに役立つ**総括的評価 (summative evaluation)**です。両方のタイプとも、皆様が期待した目標の達成度を測り、皆様のプログラムの成功と教訓を他の人々に伝える土台を提供する情報を生み出します。

4-2-1 形成的評価と総括的評価における質問の利点³

形成的評価 - 改善	総括的評価 証明
皆様のプログラムの改善に役立つ情報を提供する。定期的な報告書を作成する。情報は迅速に共有することができる。	皆様のプログラムの成果を資金提供者と地域に示すために利用できる情報を構築する。
進捗状況をモニタリングし、必要なときには途中で是正をするため、プログラム活動、アウトプット、短期のアウトカムに重点を置いている。	プログラムの中期のアウトカムとインパクトに重点を置いている。プログラム期間中データ収集が行われるが、成果に基づいてプログラムの価値と有効性を判断することがその目的である。
改善のための提案をスタッフに伝えることに役立つ。	参加者と地域へのインパクトを文書にすることでプログラムの特徴と効果を記述することに役立つ。

4-2-2 評価の観点：コンテキスト，実施，アウトカム

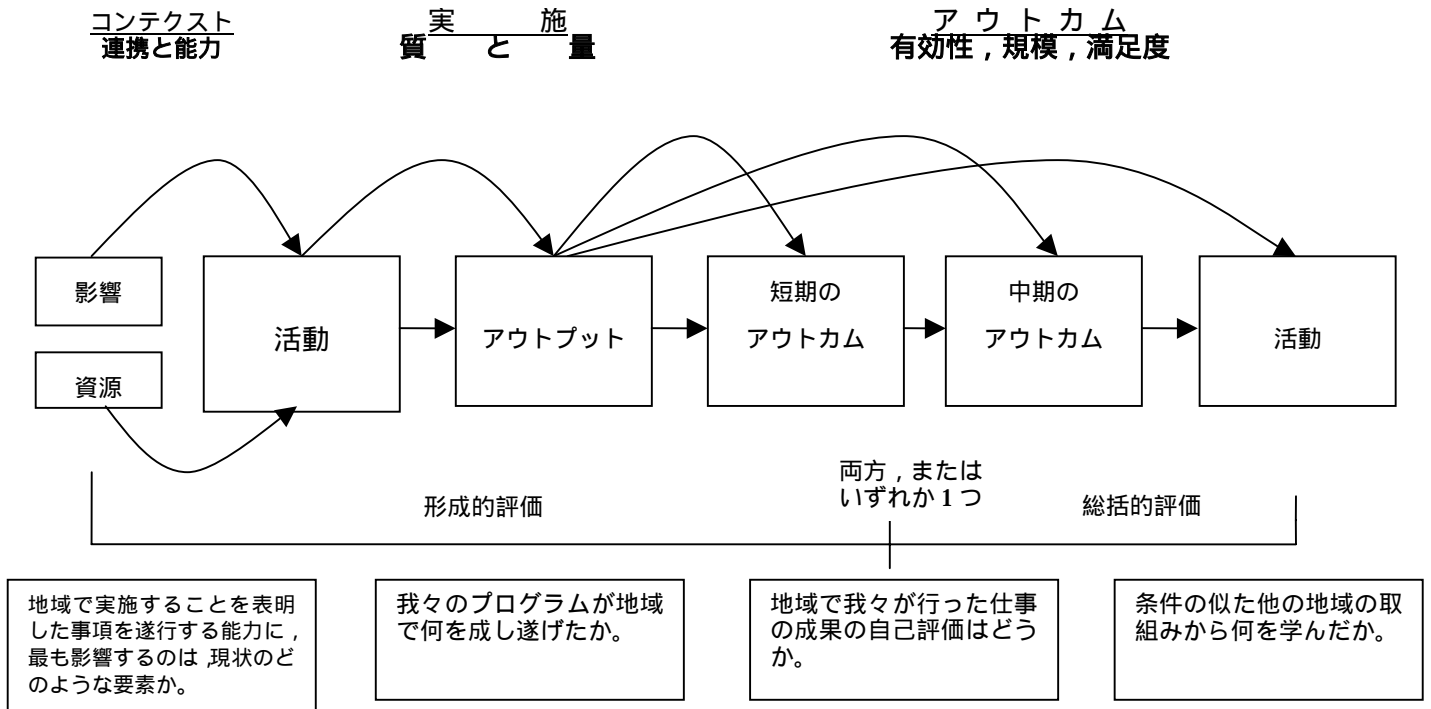
様々な観点から評価を見る。

皆様は成功したかどうかをどのようにして把握しますか。プログラムに「投資している」人々や対象となる関係者は何を知りたいでしょう。

構築したロジックモデルが明確であれば、皆様のプログラムの目的と内容を図式化し、コンテキスト，実施，成果（アウトプット，アウトカム，インパクトを含む）に関する様々な観点から、意義のある評価の質問を作成する作業が簡単になります。

³ Bond, S.L., Boyd, S. E., & Montgomery, D.L.(1997 *Taking Stock: A Practical Guide to Evaluating Your Own Programs*, Chapel Hill, NC: Horizon Research, Inc ホームページ <http://www.horizon-research.com>. で入手可能。

プログラムのどの部分が評価されるでしょうか。
 評価の質問を枠組みするためにロジックモデルを使用する。



この枠組みのために、練習1と2の基本ロジックモデルと練習3の変化理論モデルが利用できます。フィジビリティスタディとニーズ評価は、プログラムの計画中に収集する影響と資源に関する基準となる貴重な情報源となります。

上の図のコンテキストとは、地域の経済的、社会的、政治的状况においてプログラムがどのように機能するかということで、プログラムと上の状況との関係、及びその能力の課題を探る質問に対応します。計画した仕事を果たすための能力にどんな要素が影響するでしょうか。このような評価の質問は、皆様のプログラムへの予定外の影響や外部からの影響のみならず、その弱点と長所についても説明することに役に立つでしょう。

コンテキストの質問の例：クリニック用に提供される施設を確保できるか。高い失業率により士気が低下している現状で、必要な財政的支援とボランティアの支援が確保できるか。医療ボランティアを何名募集できるか。毎晩、何名が必要か。患者は、このクリニックの存在をどのようにして知るか。どのような治療が患者に必要か。どのようにして紹介元にこのクリニックとそのサービスについて知らせるか。どんな物資が必要になり、どのようにしてその寄付を募るか。無料クリニックがメモリアル病院の救急治療室に依存する無保険の患者数を減らすことに貢献する根拠は何か。

実施 (*implementation*) は、計画したとおりにどの程度まで活動が実行されたかを評価します。

その理由は、プログラムで期待する成果を生み出すためには、質と量の両面から予想したアウトプットを得ることができる活動を実施できるかどうかにかかっているからです。このアウトプットによって皆様のプログラムでどのようなことを行ったか、またその根拠が分かります。

実施の質問の例：どんな施設が確保できたか。年、月、日別に患者が何人診療を受けたか。どの組織が最も多く患者をこのクリニックに紹介したか。患者はこのクリニックの存在をどうやって知ったか。年、月、日別に何人の医療ボランティアが勤務したか。彼らのサービスは金額に換算していくらか。最も多く診断される病気は何か。どんな物資が寄付されたか。初年度、2年目、3年目の年間の来所患者は何人か。

アウトカム (*outcomes*) は、個人、組織、地域又は制度において期待する変化への進捗状況を決定します。

アウトカムの質問では、皆様のプログラムの実施による成果、地域で起きる変化を記述する必要があります。大抵このような質問は、活動の効果について、その変化の規模とその満足度の観点から回答できるようになっていて、皆様のプログラムの中心的課題に関連しています。

アウトカムの質問の例：クリニック設立初年度，2年目，3年目にメモリアル病院の救急治療室で治療を受けた無保険の患者で，その治療目的が救急治療室には不適切なケースは何件あったか。救急治療室に依存する治療費を負担できない患者の数は減少したか。クリニック運営以前と以降の年度における無保険者の数をどのようにして比較したか。無料クリニックの患者1人につき1回の通院にかかる費用はいくらだったか。メモリアル病院の救急治療室における費用はいくらか。それらをどのように比較するか。メモリアル病院の費用をいくら削減できたか。クリニックで治療を受けた患者の満足度はどうであったか。ボランティアのクリニック勤務における満足度はどうであったか。

4-2-3 重点エリア，関係者，質問，情報の利用

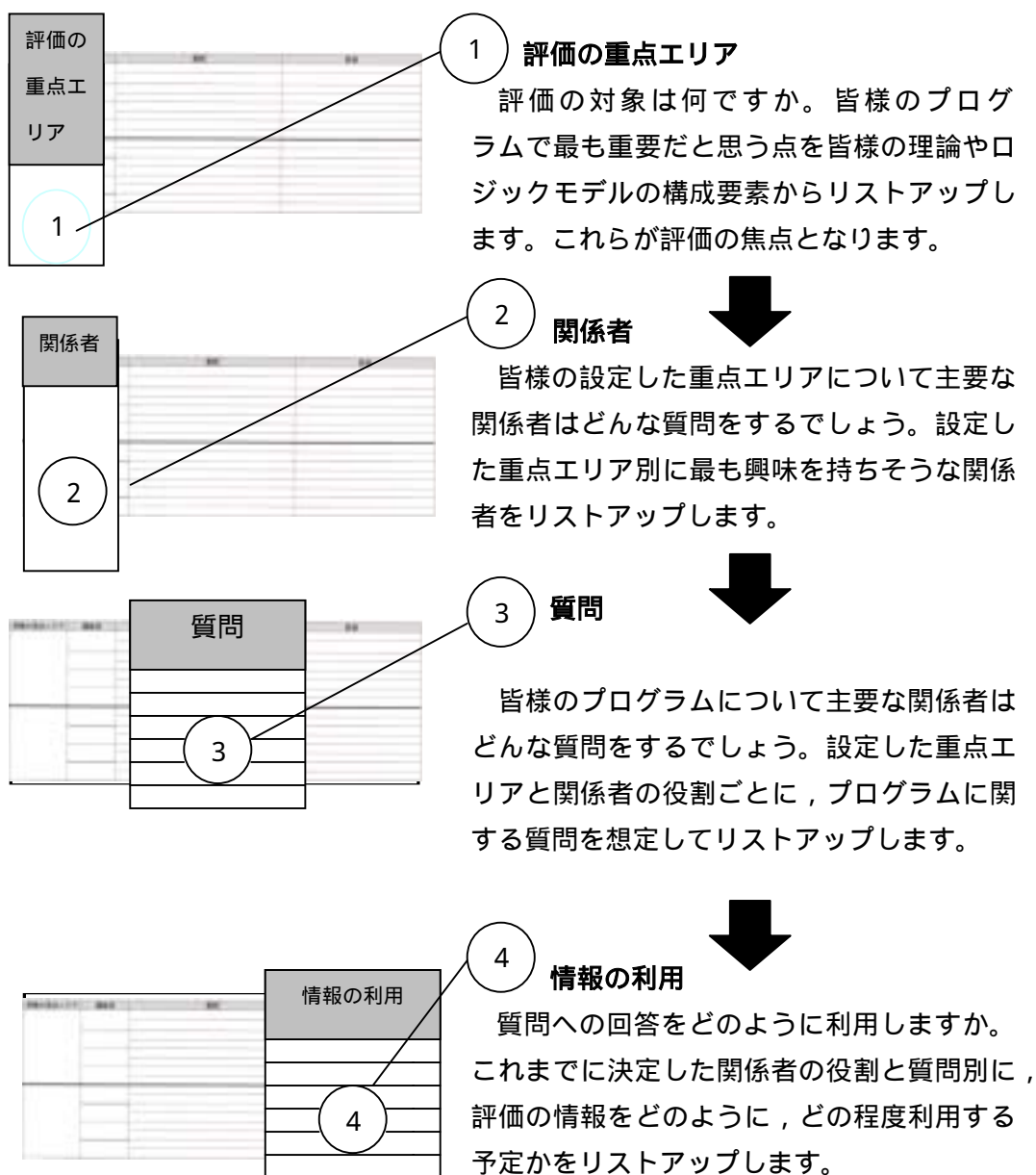
必要な情報を入手するとき，皆様のプログラムの構成要素を検証するだけで十分なことがまれです。しかし多くの場合，以下の評価の質問を策定するためのフローチャートに示したように，系統的に一連の評価の質問を策定します。

評価の質問を策定するためのフローチャート

プログラム理論を評価の指針として利用するに当たって、可能性のあるすべての理論のすべての段階を研究する必要はありません。...どの系統の質問を行うかを評価を設計する段階で選択しなければなりません。...この理論は、研究のために何を選択しているかだけでなく、何を無視しているのかも十分に理解して選択できるように、論理的な全体図の役割を果たしています。

Weiss (1998)

評価



詳細は 55 ページの評価計画テンプレート練習 4 を参照

評価の対象は何ですか。

皆様のプログラムの各重点エリアにおいて、プログラム理論とロジックモデルの最重要事項をリストアップし、そこを中心にして評価を行います。

重点エリアの例：

コンテキストの例：連携と能力の評価 無料クリニックは有能な理事とスタッフをどのようにして募集し、訓練するか。医療と運営のボランティアとその他のクリニックのパートナーの募集、管理、定着、業績に対する褒賞制度を図るための最善の策は何か。無保険の患者を募集、定着させるのに最も効果的な方法は何か。無料クリニック運営によって、メモリアル病院の救急治療室における無保険者に対する治療の予算削減に、どのような効果があるか。クリニックのボランティアが一定期間に効率的に対応できる患者数は何人か。理想的な患者とボランティアの比率はどれぐらいか。

練習 4 の評価計画のための評価の質問策定テンプレートの重点エリアの欄に、この重点エリアの事項を記入する。

実施の例 - 質と量を評価する。 クリニックには何人の主要な資金提供者がいるか。ボランティアと患者の診療日程はどうなっているか。クリニックの患者に対応している医療ボランティアは一定期間内で何人か。ボランティアの仕事をお金に換算するといくらか。クリニックで最も多く診断される病気は何か。メモリアル病院の救急治療室で無保険の患者が最も多く診断される病気は何か。クリニックで診察の待ち時間はどれぐらいか。患者やボランティアのウェイティングリストはあるか。

練習 4 の評価計画のための評価の質問策定テンプレートの重点エリアの欄に、この重点エリアの事項を記入する。

アウトカム - 有効性と規模,満足度を測る。マイタウンの無保険の相当数の市民にとってクリニックの医療へのアクセスはよくなったか。マイタウンで健康保険に加入していない住民は何人か。クリニックでは一定期間に何人の患者に対応していて,その比率はどうか。クリニックとメモリアル病院の救急治療室の1人の通院件数当たりの費用はそれぞれいくらか。その費用はどのように比較するか。クリニックの患者とボランティアのサービスと施設への満足度はどうか。クリニックへの寄贈者は何人で,クリニックのサービスと施設の満足度はどうか。クリニックのパートナーに対する教育や働きかけはどの程度効果的か。どの組織が公式にクリニックを後援しているか。理事とスタッフはクリニックの運営,施設,サービスにどの程度満足しているか。

練習4の評価計画のための評価の質問策定テンプレートの重点エリアの欄に,この重点エリアの事項を記入する。

評価の質問を作成し回答する効果は,皆様の評価の目的,つまり誰が何をいつ知る必要があるか,また評価のプロセスに必要な情報源がどれだけ入手できるかなどについて,皆様が明確に理解している程度に左右されます。

4-2-4 関係者と評価

プログラム関係者はどんな情報を望むでしょう。

下記のように、プログラム関係者は様々な種類の情報に興味を持つでしょう。投資者は、皆様の約束したとおりにお金が役に立ったかどうかを知りたいがります。患者はクリニックが対応する患者数と勤務するボランティアの人数を知りたいかもしれません。医師は提供している時間と技能をお金に換算するといくらになるかに興味を持つかもしれません。関係者に何を知りたいか聞くことによって、確実に必要なデータの収集法を構築することができるでしょう。

関係者	典型的な質問	評価の利用
プログラム運営者とスタッフ	対象となる人々に連絡が届いているか。 参加者はこのプログラムに満足しているか。 プログラムは効率的に運営されているか。 どのようにしてこのプログラムを向上させるか。	プログラム計画の決定、 毎日の運営
参加者	このプログラムは自分やその他の参加者に役に立ったか。 このプログラムは次に何を改善するか。	プログラム計画の決定、毎日の運営 参加継続の決定
地域住民	このプログラムは地域のニーズに適合しているか。 このプログラムで実際に何が達成されるか。	参加と支援についての決定
行政担当者	このプログラムの対象は誰か。 このプログラムで何が変わったか。 このプログラムは対象となる人々に連絡が届いているか。 参加者はこのプログラムについてどう思っているか。 このプログラムはコストをかけた価値があるか。	担当責任と支援の決定 プログラムの方法の効果と実行可能性についての知識
資金提供者	約束されたことが達成されているか。 このプログラムは効果を上げているか。 このプログラムはコストをかけた価値があるか。	アカウントビリティと将来の助成金提供のための努力の改善

どれくらいの頻度でデータ収集をする必要がありますか。本質的に、質問が形成的であるか、又は総括的であるかによって情報を収集すべきタイミングが違ってきます。

- 形成的質問に関する情報は、定期的に収集し、皆様の努力の改善のために迅速に報告、共有する必要があります。
- 総括的質問は、プログラムの効果を示すため、実施の前後の違いを表す役割を果たし、皆様の経験から得た効果と教訓を文書にするためにプログラムの終了後に報告されます。

優先事項の決定に関係者の参加を求める。

プログラムの策定担当者は資金提供者、参加者、スタッフ、理事、及びパートナーとの話合いで、彼らのプログラム理論又はロジックモデルから特定された主要なエリアにおいて、思いつく限りすべての質問を列挙するブレインストーミングを行います。このリストがあればどこに評価のポイントを置くかを決定するのに役立ちます。はじめから関係者に参加してもらうことで、支援者が実際に何に興味を持っているかについて、意義ある情報を確実に収集することができるのです。

優先事項の決定は重要なステップです。

皆様のプログラムの参加者が尋ねる可能性のある質問のすべてに答えられる評価などはありません。しかし次の質問は指標の数を限定することに役立つでしょう。この情報に何人の関係者が興味を持っているか。この質問の答えを知っていることでプログラムの改善ができるか。この情報で皆様のプログラムの効果を評価できるか。

この評価の最後のポイントは、ステークホルダーの間で議論されることがよくあります。評価を利用し易い形にしておくことは重要です。たとえ質問の数が多くてもいい加減に答えるよりは、限られた数の重要な質問に完全に答えるほうがよいのです。皆様の質問に適切に答えられるかどうかは、評価を実施するために費やす役務、つまり皆様が使える時間、資金、専門知識に左右されます。

評価の重点エリアについて、主要な関係者はどんな質問をしますか。

前段階で皆様が設定した重点エリア別に、最も興味を持ちそうな関係者をリストアップします。関係者をエリア別に整理し、練習 4 の評価計画のための評価の質問策定テンプレートの関係者の欄に記入します。

コンテキスト 連携と能力

関係者の例：医療専門家，メモリアル病院の理事とスタッフ（特に救急治療室），医学関係の協会，財団，商工会議所，ユナイテッドウェイ，専門学校，無保険の住民，医薬品会社，地元の報道機関，行政担当者

実施 質と量

関係者の例：資金提供者，物資の寄贈者，医療と運営のボランティア，理事会，スタッフ，患者，行政担当官，報道機関，医学関係の協会，地元企業，保健機関

アウトカム 有効性，規模，満足度

関係者の例：資金提供者，物資の寄贈者，ボランティア，理事，スタッフ，患者，行政担当官，報道機関，医学関係の協会，地元企業，保健機関

主要な関係者は皆様のプログラムに関してどのような質問をするでしょうか。

前段階で確定した重点エリアと主な関係者別に，皆様のステークホルダーが尋ねる質問をリストアップします。練習 4 評価計画のための評価の質問策定テンプレートの質問の欄に，質問の要約を記入します。

主な関係者の質問の例：

- このプログラムの協力的なパートナーは誰で，何を提供するか。
- このプログラムの予算はいくらか。
- このプログラムのスタッフは何人か。
- クリニックは何人の患者に対応するか。
- 患者は年平均何回クリニックを利用するか。
- 最も多く診断される病名は何か。
- クリニックが存在することで病院の予算を軽減できるか。
- 関係者の組織が，どのようにしてプログラムの評価を引き受け支援するか。

- 医療ボランティアがどのようにして訴訟から保護されるか。
- クリニックのサービスに患者，ボランティア，理事，スタッフがどの程度満足しているか。
- クリニックについて専門家の意見はどうか。
- いまなお不適切に救急治療室に依存する無保険の患者は何名で，その理由は何か。

評価の情報をどのように利用しますか。

前段階で確定した質問と関係者別に，評価の情報の利用とその程度をリストアップします。関係者別に情報の利用をまとめます。

54 ページの練習 4 の「評価計画のための評価の質問策定テンプレート」の利用の欄に記入します。

コンテキスト - 連携と能力の例

- 地域の支援のレベルを測る。
- 地域への働きかけの効果を評価する。
- クリニックの資金源の持続可能性を評価する。
- ボランティアと患者の募集方法を改善する。
- クリニックの追加のパートナーを確保する。

実施 - 質と量の例

- 患者とボランティアの満足度を維持しながら，運営の効率を向上させるため，診療日程ごとにボランティアと患者の最適の人数を評価する。
- クリニックに対する患者，ボランティア，スタッフ，理事，寄贈者，地域の満足度を測る。
- 患者 1 人 1 回の通院当たりの節約できた費用を決定する。地元の医学と企業のグループに支援を促すため情報を送る。

アウトカムとインパクト - 有効性，規模，満足度の例

- クリニックのコストの軽減 - その情報を追加のボランティアとメモリアル病院からの支援を確保するために利用する。
- 患者の満足度調査の結果 - 患者へのサービスと満足度を向上させるために利用する。
- 最も紹介の多い機関の分析 - 患者の紹介と受入れを増やすために救急治療室スタッフ，社会福祉担当者と失業保険担当者に対する情報提

供セミナーに利用する。

- 最も多く診断される病気の分析 - その病気と関連のある患者の保健教育のニュースレター作成に利用する。患者の追跡調査システムは教育プログラムの効果を測ることに利用する。

練習4のチェックリスト

練習4の終了後に、次のリストを使って皆様の原案の内容を評価します。

質問提示に関する判定基準	はい	まだ	注釈 修正事項
1. 評価の質問を決定するとき、様々な関係者を考慮に入れている。			
2. 選択された質問は優先順位が最も高い。			
3. 選択された質問によって有益な情報が収集できる。			
4. 質問1つにつき1つの事項だけを尋ねている。(関連した質問が付随するのは不適切である。)			
5. 質問とプログラムロジックモデルとの関連性が明確である。			
6. その質問でどの情報が必要であるかが明確である。			
7. 質問に答えることで仕事上の「経験から得た教訓」に関する情報が得られる。			
8. 質問に答えることで皆様のプログラム理論から得た「教訓」に関する情報が得られる。			

4-3 評価の計画のための評価の質問策定テンプレート - 練習 4

評価の重点エリア	関係者	質問	利用目的
連携	資金提供者	このプログラムは費用効果が高いか。	費用便益, 資金調達
		ボランティアや患者はクリニックのサービスに満足しているか。	プログラムの宣伝, 資金調達
	医学ボランティア	最も多く診断される病気は何か。	質の保証, 計画
		医学ボランティアはどのようにして訴訟から保護されるか。	ボランティア募集
	患者	自分は質の高い医療を受けているか。	プログラム改善と立案
		ここで医療を受けられる期間はどのくらいか。	" "
	スタッフ	対象となる人々に連絡が届いているか。	評価, プログラムの宣伝
		患者がどのようにしてこのサービスを知るか。最善の宣伝方法は何か。	評価, 改善
アウトカム	資金提供者・ 寄贈者	プログラムの予算はいくらか。	費用便益分析
		1回の通院にかかる費用はいくらか。	"
	ボランティア	月・年別の通勤回数は。	年次報告, プログラムの宣伝, 広報活動
		メモリアル病院の軽減できた予算はいくらか。	年次報告, プログラムの宣伝, 資金調達
	患者	年間のボランティア数は。	年次報告, ボランティア募集
		患者の満足度は。	プログラムの改善, スタッフの訓練
	スタッフ	患者とボランティアの満足度は。	"
		共通の疾病診断群 (DRG) は。	"

4-4 指標の設定 練習5

最大の問題は通常、成果を多く求めすぎることです。指標についての話し合いをしてみると、お互いの理解のためにそれぞれの活動をどれだけ透明にする必要があるかを実感します。

指標を決定するのはプログラムであって、評価の担当者ではないことが理解できるようになりました。それが逆になると、評価で悪い結果が出たとき、指標が不適切であるとか、評価は重要ではないなどと言って、評価を信頼せず、プログラムに欠陥があることを考えなくなります。

WKKF 助成評価担当者
Beverly Anderson
Parsons

評価計画の作成で最も難しいのは、提起した質問に最もよい答えを出す情報を選択することです。プログラムの成功をどういう基準で判断するかについて、関係者全員の合意を得ておく必要があります。指標は皆様の成功を測るために選択するモノサシです。

この最後の練習で、一連の指標を作ります。指標（例：国全体、州全体及びマイタウンの成人の無保険者数、又はマイタウンの免許を持った医師の数）は、データ収集と報告の戦略のための出発点としてよく利用されます。コンサルタントを雇ったり、地元の専門家から助言をあおいで評価が行われることもよくあります。皆様の組織が評価に慣れているかどうか、またスタッフに評価の専門知識があるかどうかによって、支援の必要性が左右されます。

重点エリア	指標	評価方法 ¹
影響を与える要素	影響を与える要素の測定 - 一般住民調査や国家のデータセット ² との比較が必要になることがある。	プログラム導入の前（基準）と後の違いとその影響の特徴と程度を比較する。
資源	財務と人員に関する日誌や報告書	期待した資源と実際に得られたものとを比較する。
活動	計画した活動の記述、実際の活動の日誌や報告書、参加者の記述	実際に提供された活動や連絡できた参加者のタイプと提案時のものとを比較する。
アウトプット	実際の活動の日誌や報告書、実際に提供されたもの	期待した質と量に対して実際に提供された質と量を比較する。
アウトカムとインパクト	皆様の活動 ³ によって変わることが想定される参加者の態度、知識、技能、意図や行動	プログラム ⁴ を始める前と事後の測定値を比較する。

¹ この表の出典は *A Hands-on Guide to Planning and Evaluation* (1993)でカナダの the National AIDS Clearinghouse から入手。

² 外部の評価コンサルタントに依頼して国のデータベースにアクセスしたり統計の分析をすることができるように情報資源を提供することがあります。

³ アウトカムやインパクトの多くのタイプのツール（すなわち信頼ができ、有効な調査やアンケート）はすぐに入手可能。Buros Institute(<http://www.unl.edu/buros/>) 発行の *The Mental Measurement Yearbook* や the ERIC Clearinghouse on Assessment and Evaluation(<http://ericae.net/>)から始めるとよいでしょう。

⁴ 外部の評価コンサルタントの協力を得るために情報源を知らせる必要があるでしょう。

4-4-1 指標の例と利用法

皆様の評価はシンプルで単刀直入であることが肝要です。これまで練習してきたロジックモデルの技術を身につけて、評価計画を意義のある扱いやすいものに変えることができますでしょう。

必要とするデータの種類（すなわち患者の登録用紙，ボランティア登録用紙，クリニックへの出入りを記録するため毎日署名される名簿，国，州及び地方の統計）を決め，収集する方法を決めます。ときには，プログラムの計画担当者は，指標（データのタイプ）を一旦決めてから，達成したときの成功のモノサシとして，関係者の同意に基づいた達成事項の目標設定（例：救急治療室への不適切な通院の回数を 25%減らすことなど）をすることもあります。

前の練習問題同様，皆様の考えを大まかにまとめるために下の空欄を使います。練習が終了し，評価が終わったら，73 ページの**指標策定テンプレート**に皆様のプログラムに必要な指標と技術的な支援について記録します。

指標策定のためのフローチャートに記入

皆様のプログラムや参加者の状況を「表示する」ため，どんな情報を収集しますか。

重点 エリア	質問	指標	必要な 技術的支援

欄 1：重点エリア - 練習 4 で収集した情報から，皆様の評価の重点エリアとなるものを欄 1 に移します（例えば，患者の健康，ボランティアの参加，支援先との提携関係の維持など）。

欄 2：質問 - 練習 4 から，それぞれの重点エリアに関連した主要な質問 - 主要な関係者がその回答を求める重要な質問を移します。評価はできるだけシンプルにするように注意します。

欄 3：指標 - プログラムの成功，進捗状況を測る指標（データの種類）

を決定します。指標として使う予定のデータの出典（これらのデータを探したり，アクセスする可能性のある場所）を記録しておくこと便利です。

欄4：技術的支援 - 皆様の組織にはそれぞれの指標に関連したデータ収集や分析に必要な評価やデータ管理の専門知識がどの程度ありますか。大学，コンサルタント，国と州のデータの専門家，財団の評価の部局など，役に立つと思われる支援先をすべてリストアップします。

練習5のチェックリスト

皆様の評価計画の内容を評価するために下のチェックリストを使ってここまで作成した文書を見直します。

指標に関する判定基準		はい	まだ	注釈 修正事項
1	重点エリアには様々な関係者からの質問が反映されている。指標は決定された重点エリアと質問に対応している。			
2	指標は SMART(Specific：具体的，Measurable：計測できる，Action-oriented：活動中心，Realistic：現実的，Timed：時間設定がある)である。			
3	指標に関するデータ収集費用は評価の予算の範囲内である。			
4	データの出典は明らかである。			
5	どんなデータ収集や，マネジメント，分析の戦略が各指標に最も適切であるかが明確である。			
6	戦略や必要な技術的支援が明らかにされ，プログラムの評価の予算の枠内にある。			
7	必要な技術的支援を仰ぐことができる。			

4-4-2 指標策定テンプレート - 練習 5

重点エリア	質問	指標	必要な技術的支援
連携	ボランティアや患者はクリニックでの治療に満足しているか。	<ul style="list-style-type: none"> ● 患者の満足度調査 ● ボランティアの満足度テスト 	エニホエアの患者の満足度調査 エニホエアのボランティア調査
	対象となる人々に連絡が届いているか。	<ul style="list-style-type: none"> ● マイタウンのクリニックの患者対無保険の住民% ● クリニック利用資格のある年間の患者数 	商工会議所からの報告 患者データベースの設立
	患者はどのようにしてクリニックを探すか。	<ul style="list-style-type: none"> ● 電話による問合せの年間記録 ● 患者受入れ書式にある質問 	電話記録データベース エニホエアの患者受け入れ書式
アウトカム	クリニックは地域の財源節約に寄与しているか。	<ul style="list-style-type: none"> ● 患者の1回の来所にかかる費用 ● クリニック開設の前年度の初めから病院の救急治療室で治療を受けた無保険患者の数 	予算額；患者へのサービスの記録 追跡調査データベースのソフトウェア 分析のための戦略的指針
	クリニックは何を提供しているか。	<ul style="list-style-type: none"> ● 最も多く診断される病気 ● 最も多く診断される病気の1回の治療費 	DRG ワークブック・表（病院スタッフ） 病院の医療費請求担当者からのインプット

<p>ボランティア活動は医師，看護師，運営担当者，患者に何らかの効果を与えているか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 年次ボランティア調査 ● 患者の満足度調査 ● 年間のボランティア数 ● クリニック運営に貢献するボランティア数 	<p>エニホエアの調査と分析の手段</p> <p>ボランティア管理データベース 寄贈者のデータベース（例： Raiser's Edge[資金調達用のソフトウェア]）</p>
--	---	--

情報源の付録

この付録は、皆様がロジックモデルを策定する上で利用できる刊行物及びインターネットの情報を掲載しています。

1. ロジックモデルの情報と事例

University of Nevada, Reno Western CAPT ウェブサイト

<http://www.unr.edu/colleges/educ/capta/prev/evaluate.htm>.

BJA Evaluation ウェブサイト

<http://www.bja.evaluationwebsite.org>

Schmitz, C. C. & Parsons, B. A. (1999). *Everything you wanted to know about logic models but were afraid to ask*. Battle Creek, MI: W.K. Kellogg Foundation.

2. ユナイテッドウェイ・オブ・アメリカのアウトカムモデル

United Way of America ウェブサイト

<http://www.unitedway.org/outcomes/contents.htm>

Measuring program outcomes: A practical approach.

United Way of America

701 North Fairfax Street

Alexandria, VA 22314

(703)836-7100

3. プログラム理論と評価の定義及び情報

プログラム理論の定義

- 「プログラムが効果的に機能することを示す実行可能で実用的なモデル」(Bickman, 1987, p.5)
- 「プログラムで採用する戦略と生み出されることが予想される社会的恩恵を連結する一連の想定事項」(Rossi, Freeman, & Lipsey, 1999, p.98)
- 「目標の完全なチェーン，インプットから活動，活動からアウトプット，アウトプットからアウトカム，アウトカムから究極の目的に至るまで連続している連鎖がプログラム理論を構成する。」(Patton,

1997, p.218)

- 「社会的行動を説明したり指針となる相関関係のある想定事項，原則や提案」(Chen, 1990, p.40)
- 「プログラムのインプットを期待したアウトプットと結び付ける因果関係の説明」(Weiss, 1998, p.40)
- 「プログラムの資源，活動，中期のアウトカムと究極の目的を連携する因果関係の一連の想定事項」(Wholey, 1987, p.78)

Bickman, L. (Ed.). (1987). *Using program theory in evaluation. New directions for Program Evaluation Series (no.33)*. San Francisco: Jossey-Bass.

Chen, H. T. (1990). *Theory driven evaluations*. Newbury Park, CA: Sage

Wholey, J. S. (Ed). (1987). *Organizational excellence: Stimulating quality and communicating value*. Lexington, MA: Lexington Books

Wholey, J.S., Hatry, H. P., & Newcomer, K. E. (Eds.). (1994). *Handbook of Practical Program Evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Weiss, C. H. (1998). *Evaluation: Methods for studying programs and policies. (2nd Ed)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

4 . W.K.ケロッグ財団ロジックモデルの事例

W.K. Kellogg Foundation Web site

<http://www.wkkf.org>

W.K. Kellogg Foundation Evaluation Handbook

注文先：

W.K. Kellogg Foundation

1255 Hill Brady Road

Battle Creek, MI 49015

(616) 964-0700

[品目番号 1203]

Parsons, B. A. (1999). *Making logic models more systemic*. 1999年11月フロリダ州オーランドで開催された全米評価協会の年次会議で発表された論文。

Parsons, B. A., Schmitz, Co (1999) *Everything You Wanted to Know About Logic Models But Were Afraid to Ask*. 1999年11月フロリダ州オーランドで開催された全米評価協会の年次会議で発表された論文。

5 . ロジックモデル策定と利用に関する情報

The Evaluation Forum (1999). *Outcomes for Success*

The Evaluation Forum
1932 First Avenue, Suite 403
Seattle, WA 98101
(206) 269-0171

Freddolino, P. P. (1999). *The program logic model: What it is and how to teach it*. 1999年5月ミシガン州 イーストランシングで開催された Michigan Association for Evaluation 1999年度会議での事前のワークショップ。

Targeting Outcomes of Programs.

<http://www.deal.unl.edu/TOP/synopsis.htm>

Innovation Network, Inc. 電子ロジックモデル策定ツール

<http://www.inetwork.org>

6 . 評価計画の情報

W.K. Kellogg Foundation ウェブサイト

<http://www.wkkf.org>

W.K. Kellogg Foundation Evaluation Handbook

注文先 :

W.K. Kellogg Foundation
1255 Hill Brady Road
Battle Creek, MI 49015

(616) 964-0700

[品目番号 1203]

Taking Stock.

<http://www.horizon-research.org>

The Evaluation Forum (1994). *A field guide to outcome-based program evaluation.*

The Evaluation Forum

1932 First Avenue, Suite 403

Seattle, WA 98101

(206) 269-0171

Rossi, P. H., Freeman, H. E., & Lipsey, M.W. (1999). *Evaluation: A systematic approach.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Patton, M. Q. (1997). *Utilization-focused evaluation: The new century text.* Thousand Oaks, CA: Sage.

書式の付録

ここには練習 1 - 5 のワークシートテンプレートとチェックリストが掲載されています。

ロジックモデル策定プログラム立案と実施

練習 1 と 2 のテンプレート

練習 1 チェックリスト

練習 2 チェックリスト

変化理論ロジックモデル策定の計画

練習 3 テンプレート

練習 3 チェックリスト

ロジックモデル策定の評価と指標の策定

練習 4 テンプレート

練習 4 チェックリスト

練習 5 指標策定テンプレート

練習 5 チェックリスト

ロジックモデル策定 プログラム実施テンプレート - 練習1と2

資源	活動	短期のアウトプット	短期と長期のアウトカム	インパクト
我々の一連の活動を達成するには、下記の事項が必要である。	我々の問題と資産に取り組むために下記の活動を実施する。	これらの活動を達成したら、その成果として下記の事実、又はサービス提供を生み出すことを期待する。	これらの活動を達成したら、その成果として1~3年後、それから4~6年後に下記の変化が生じると期待する。	これらの活動を達成したら、その成果として7~10年後には下記の変化が生じると期待する。

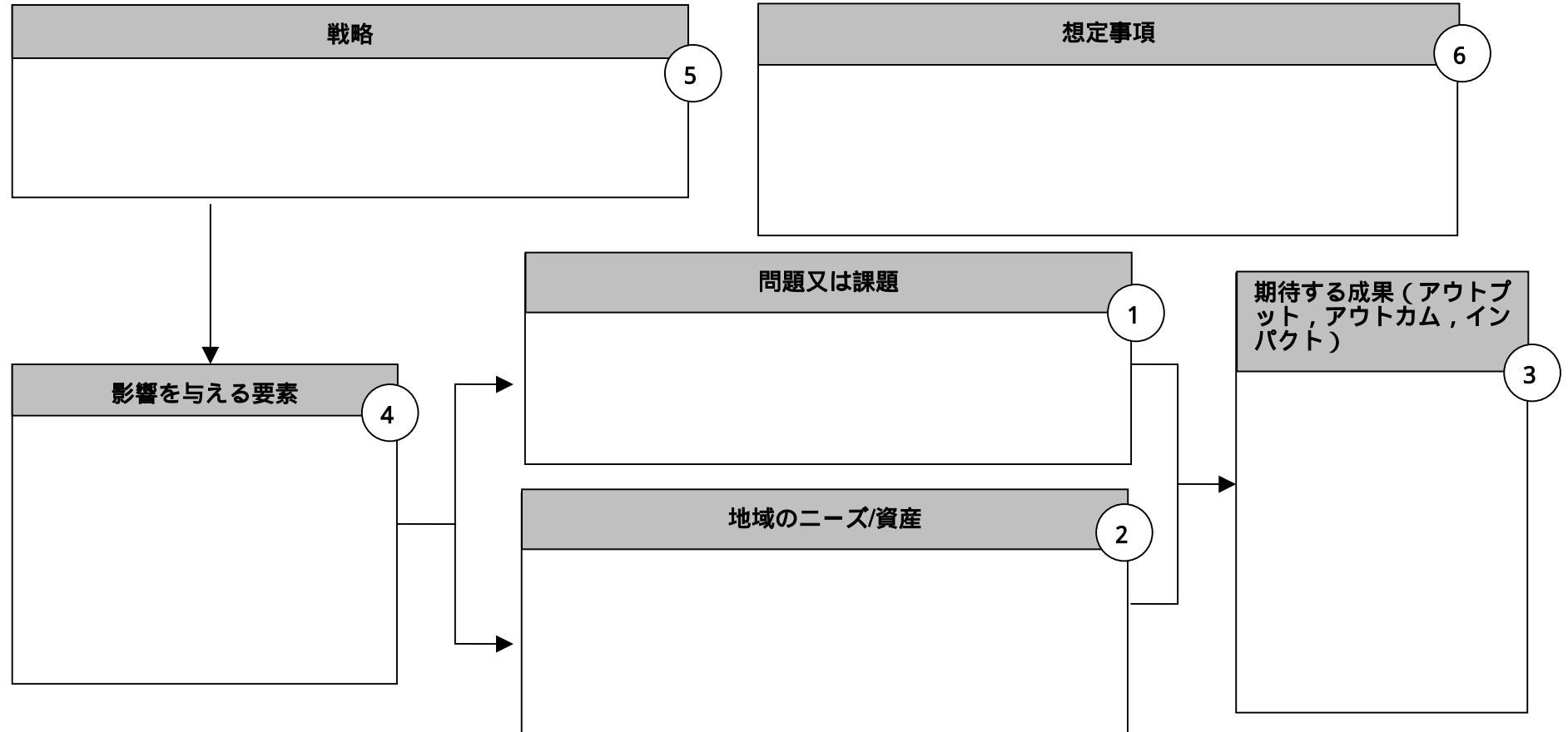
練習1 チェックリスト

成果への進捗状況に関する判定基準 1		はい	まだ	注釈 修正事項
1	確かなアウトプット、アウトカムとインパクトを決定する際、多様な対象者を考慮に入れた。			
2	対象とする参加者やパートナーをアウトプットとして数値で表している（例：地元の高校5校から教師100名）			
3	リストに記載されたイベント、産物あるいはサービスが、アウトプットとして措置方法や数量で表されている。（例：少なくともプログラムの3回の講座に30人の農業者が参加する、カリキュラムが少なくとも12の団体に配布される）			
4	関与あるいは措置の程度は対象とする参加者のタイプに合っている。（たとえば、リスクの高い参加者はより徹底した関与を受ける。）			
5	関与あるいは措置の期間は対象とする参加者のタイプに合っている。（リスクの高い参加者ほど長期化する。）			
6	アウトカムは、参加者が長期の成果を目指して、合理的で進歩的な手段を講じていることを反映している。			
7	アウトカムは、参加者の意識、姿勢、認識、知識、技能、行動に対応している。			
8	アウトカムは、プログラムのコントロール範囲内あるいは、適度な影響力の圏内である。			
9	プログラムが特定のアウトカムにアカウンタビリティがあるとするのは、公平あるいは妥当と思われる。			
10	アウトカムは具体的、測定可能、活動中心、現実的及び時間設定がある。			
11	アウトカムは変化として表現されている。（例：物が増加する、減少する、あるいは以前と同じ、など）			
12	アウトカムは調達資金の限度内と決められた報告時期までに達成可能である。			
13	インパクトは、明記してあるように達成すべきプログラムの範囲を逸脱していない。			

練習2 チェックリスト

理論を行動に移すことに関する 判定基準	はい	まだ	注釈・修正事項
1 .プログラムの実施に必要とされる 主要な活動がリストアップされて いる。			
2 .活動は、特定のプログラム理論と 明らかに連携している。			
3 .プログラムの実施に必要な主要資 源がリストアップされている。			
4 .プログラムのタイプに資源が適合 している。			
5 .すべての活動に十分で適切な資源 がある。			

ロジックモデル策定 プログラム計画の変化理論テンプレート - 練習3



練習 3 チェックリスト

練習 3 チェックリスト		はい	まだ	注釈 修正事項
1	計画したプログラムで取り組む問題や課題が明確に記述されている。			
2	特定された地域のニーズ・資産と取り組むべき問題・課題の間に具体的で明確なつながりがある。			
3	専門家・実務者の経験や知識，ニーズ評価や資産調査のプロセスによって，地域のニーズ・資産の範囲が明確である。			
4	プログラムの開発者が究極的に求める地域において期待される成果・変化や将来への展望が明確である。			
5	影響を与える要素が示され，専門家・実務者の経験，知識や文献調査からその要素に関する引用がある。			
6	変化をもたらす戦略が明示され，専門家・実務者の経験，知識や文献調査からその要素に関する引用がある。			
7	影響を与えることが判明した要素と変化をもたらす主要な戦略とのつながりが明確である。			
8	変化をもたらす戦略が地域で効果を発揮する方法とその根拠を示した想定が明確である			
9	提案されたプログラムと意図した成果が皆様のモデルに正確に記載されているかどうか，ステークホルダー間で合意がある。			

ロジックモデル策定 評価計画テンプレート - 練習4

評価の重点エリア	関係者	質問	利用目的

練習4 チェックリスト

質問提示に関する判定基準	はい	まだ	注釈 修正事項
1. 評価の質問を決定するとき、様々な関係者を考慮に入れている。			
2. 選択された質問は優先順位が最も高い。			
3. 選択された質問によって有益な情報が収集できる。			
4. 質問1つにつき1つの事項だけを尋ねている。(関連した質問が付随するのは不適切である。)			
5. 質問とプログラムロジックモデルとの関連性が明確である。			
6. その質問でどの情報が必要であるかが明確である。			
7. 質問に答えることで、仕事上の「経験から得た教訓」に関する情報が得られるか。			
8. 質問に答えることで、皆様のプログラム理論から得た「教訓」に関する情報が得られるか。			

ロジックモデル策定 指標策定テンプレート - 練習 5

重点エリア	質問	指標	必要

練習5 チェックリスト

指標に関する判定基準		はい	まだ	注釈 修正事項
1	重点エリアには様々な関係者からの質問が反映されている。指標は決定された重点エリアと質問に対応している。			
2	指標は SMART(Specific : 具体的 , Measurable : 計測できる Action-oriented : 活動中心 , Realistic : 現実的 Timed : 時間設定がある)である。			
3	指標に関するデータ収集費用は評価の予算の範囲内である。			
4	データの出典は明らかである。			
5	どんなデータ収集や、管理、分析の戦略が各指標に最も適切であるかが明確である。			
6	戦略や必要な技術的支援が決定され、プログラムの評価の予算枠内である。			
7	必要な技術支援を仰ぐことができる。			

W.K.ケロッグ財団

所在地

**One Michigan
Avenue East
Battle Creek, MI
49017-4058
USA**

616-968-1611

耳の不自由な人々のための通信器機 利用可能

テレックス：4953028

ファックス：616-968-0413

インターネット：<http://www.wkkf.org>

翻訳を終えて

わが国では、ロジックモデルは一部のコンサルタントが手がけている程度で、ほとんど普及していないといっている。以前、名の通ったコンサルが開催したロジックモデルの説明会に出席しましたが、そこで紹介されたものは、とてもロジックモデルといえるものではなかったように思います。おそらく説明者が独自に考案したものであったのではないかと考えられます。

このようなこともあって実務家にも利用できる、分かりやすい入門書を探していたとき、本書に出会いました。政策評価の実務家で作るフォーラムのメンバーに対して本書がロジックモデルの解説書として適切であるかどうかを問合せたところ、ある方から「ロジックモデルの作成に特化・フォーカスしてまとめられている点で、今までに見た類書の中では、最も分かりやすいのではないかと思います」との連絡を頂いたこともあって、翻訳して広く紹介することを思い立ちました。

ロジックモデルをわが国に定着させ、計画から事業実施、評価に至る一連の流れの中で活用していくためには、本書のような解説書とともに、ロジックモデルを活用した優れた事例を収集し、これらを公刊することが必要であると考えています。

本書は、WKK 財団との約束によって当センターのホームページ上でも掲載することにしましたが、ロジックモデル普及の一つの契機となればと思っています。

調査部長 谷口敏彦

