

政策評価・行政評価のための ロジックモデル・ワークブック

Logic Model Workbook by Innovation Network, Inc.

Innovation Network, Inc. 著

茂木康俊 訳

Translated by Yasutoshi Moteki



広島大学地域経済システム研究センター 発行

政策評価・行政評価のための
 ロジックモデル・ワークブック
 Logic Model Workbook by Innovation Network, Inc.

Innovation Network, Inc. 著
 茂木康俊 訳
 Translated by Yasutoshi Moteki

Problem Statement

I do not own my own home, so I do not experience the many financial, emotional, and community benefits of home ownership.

**Logic Model Diagram:
Homebuying Sample**

Goal

To increase my financial independence and security through home ownership.

Long-Term Outcomes

Increased financial security
 Increased wealth and net worth
 Improved sense of independence
 Increased sense of community responsibility

Rationales

Home ownership is a positive contributor to emotional and mental health.

Home ownership increases options for financial stability and wealth building.

Assumptions

I am self-reliant enough to be a home owner.

There are houses for sale for which a first-time home buyer like me will qualify.

Resources

Employment/steady source of income

Knowledge of potential neighborhoods

Real estate agent

Mortgage lender

Existing financial records

Various sources of home listings

Internet access

Library access

Twelve Wednesday evenings

Activity Groups

Preliminary research

Financial preparation

First-time home buyers education

Secure mortgage loan

Choose a house

Make purchase

Outputs

of neighborhood options identified
Checklist of home requirements

Financial records in order
Plan for improving credit and increasing savings

Attended 12 weekly sessions

Bank or broker selected
Pre-approval of mortgage loan

Real estate agent retained.
Potential home identified.

Offer accepted
Inspection certificate
Completed contract
Completed closing documents
One set of keys

Intermediate-Term Outcomes

I have increased my savings.

I have improved my credit rating.

I have become a home owner

Short-Term Outcomes

Increased knowledge about potential neighborhoods.

Increased knowledge of financial eligibility

Increased knowledge of home buying process

Increased knowledge of financial options

Increased knowledge of housing options

日本語版序文

本書は、米国ワシントン D.C. に本部がある非営利組織である **Innovation Network, Inc.** が英語版を発行するロジックモデルの実践的な手引き書の日本語版である。**Innovation Network, Inc.** は 合衆国内国歳入法 501 (c) (3) の適用認定を受ける非営利組織である。非営利組織のプログラム計画と評価に関して、他の非営利組織への情報提供やオンライン上でのツールの適用、コンサルティング、研修を行うことで支援している。

米国では、1993 年に連邦政府で制定された政府業績成果法 (**Government Performance and Results Act: GPRA**) は昨年で 20 周年を迎え、同法の改正法である政府業績成果近代化法 (**GPRA Modernization Act of 2010: GPRAMA**) が施行され、米国連邦政府において組織のミッションを記述する戦略計画を策定し、具体的な目標を立て、指標を基に評価し改善するというサイクルが各省庁に導入された。米国のこの **GPRA** の取り組みを主に参考にし、我が国の地方自治体で導入が広がったのが地方自治体の事務事業評価制度である。同制度は 1996 年度に他の地方自治体に先駆けて三重県で導入され、他の自治体に広がっていった。最終的には、2001 年に成立した「行政機関が行う政策の評価に関する法律」 (政策評価法) に基づいて我が国の中央政府に政策評価制度が導入された。

国での政策評価制度導入後、全国の多くの地方自治体において事務事業評価制度を中心とした政策評価制度の導入が広がっているが、いわゆる「評価疲れ」の問題など、政策評価制度自体のコストや職員のモチベーションへの悪影響が指摘されるようになってきている。米国における **GPRA** を中心とした政策評価・業績評価制度は、組織の存在意義であるミッションを定義し、それに基づき複数の戦略目標をたて、さらにそれぞれの戦略目標に具体的な達成目標をつなげ、目標間の関係を明らかにし、それぞれの目標に見合った適切な指標で成果を測るという点が制度の中核であった。我が国の地方自治体で応用される際には、以上述べたようなミッションの重要性や目的の体系の明確化と言うよりも、目標の体系の中で最下位の事務事業レベルの膨大な評価シート作りに重点が置かれすぎている傾向があるように記者は感じている。

ロジックモデルとは上位の目標 (ミッション) から事業 (プログラム) の活動レベルまでの論理的つながりを視覚的に把握するためのツールである。現在、我が国の地方自治体や行政において政策評価・行政評価の改善のためにロジックモデルの活用が広がりつつあり、平成 25 年度の総務省の政策評価に関する統一研修では「政策の「意図」の明確化とその検証手法」というタイトルで各管区においてロジックモデルに関する演習が行われ、記者はその一部について講師を務めた。本書「政策評価・行政評価のためのロジックモデル・ワークブック」は具体的な例に基づき、ロジックモデルの考え方や作成方法を理解し、ワークブック形式で実際に作成することを助ける手引き書である。本書の英語版の発行元である **Innovation Network, Inc.** のウェブサイトでは本書のオリジナル版やロジックモデルをオンラインで作成するためのツールを提供している。本書と合わせ活用して頂きたい。

最後に、本書の翻訳出版の発行をお引き受け頂いた広島大学大学院社会科学研究科附属地域経済システム研究センターの伊藤敏安教授、本翻訳出版に関しご助力を頂いた **Innovation Network, Inc.** の **Johanna Morariu** 氏、**Veena Pankaj** 氏および **Ann Emery** 氏、そして、本書の翻訳出版の準備にあたり陰に陽に記者を支援して下さった多くの方々に、厚く御礼申し上げます。

2014年7月

広島大学大学院社会科学部 准教授
茂木 康俊

* 本書は、平成 24 年度～平成 26 年度の科学研究費補助金（若手研究（B））「中国・四国地方の自治体における業績予算の実証的研究—政策評価の行政学的分析—」の研究成果の一部である。

政策評価・行政評価のためのロジックモデル・ワークブック

目次

ページ

イントロダクション—本ワークブックの利用法.....	5
はじめに.....	6
ロジックモデルの策定.....	7
ロジックモデルの目的.....	8
評価におけるロジックモデルの役割.....	9
ロジックモデルの構成要素—段階別.....	9
問題の記述: プログラムはどのような問題を解決するか?	9
ゴール: プログラムの全般的な目的は何であるか?	10
仮説と前提: 基礎となる暗黙的なダイナミクスは何であるか?	11
リソース: 何を用いて仕事をしなければならないか?	12
活動: リソースを用いて何をするか?	14
アウトプット: 活動の具体的成果は何であるか?	16
アウトカム: 仕事の結果として、どんな変化が起こると予想するか?	17
アウトカムチェーン	19
アウトカム vs. アウトプット.....	20
ロジックモデルの見直し.....	21
付属資料 A: ロジックモデル・テンプレート	
付属資料 B: ワークシート: アウトカムチェーンの作成	
付属資料 C: ワークシート: アウトカムの種類	

図 ロジックモデルの例

Problem Statement

自分の住宅を持っていないので、住宅所有がもたらす多くの経済的、心理的、およびコミュニティに関する利益を享受していない。

**Logic Model Diagram:
住宅購入の例**

Goal

住宅所有を通じて経済的自立性・安定性を高める。

Long-Term Outcomes

財務上の安定性の増加
資産および純資産の増加
自立の感覚の改善
コミュニティに対する責任の感覚の向上

Rationales

住宅所有は感情および心理的健康にポジティブに作用する。

住宅所有は経済的安定・資産形成のための選択肢を増やす。

Assumptions

私は住宅所有者になれるほど自立している。

住宅を初めて買う者に合った住宅が供給されている。

Resources

- 雇用/安定した収入源
- 候補の地域についての知識
- 不動産エージェント
- 住宅ローンの融資者
- 現在の財務記録
- 住宅のリスタップのためのさまざまな情報源
- インターネットアクセス
- 図書館の利用
- 12週の水曜の夜

Activity Groups

- 準備的リサーチ
- 財務に関する準備
- 初めての住宅購入者のための研修[education]
- 住宅ローンの確保
- 住宅の選択
- 住宅の購入

Outputs

- 選択できる地域の数を特定する。住宅に必要なもののチェックリスト
- 財務的資料の整理
クレジットおよび貯蓄の改善のための計画
- 12週のセッションへの参加
- 銀行または取次業者の選定
住宅ローンの事前承認
- 不動産エージェントの確保
候補となる住宅の特定
- 申し込みの受諾
検査証明書
契約の締結
書類の交換
1組の鍵

Intermediate-Term Outcomes

- 貯蓄を増やす。
- クレジット評価を改善する。
- 住宅所有者になる。

Short-Term Outcomes

- 候補となる地域についての知識の拡大
- 財務の適格性についての知識の拡大
- 住宅購入プロセスについての知識の拡大
- 財務的選択肢についての知識の拡大
- 住宅の選択肢についての知識の拡大

イントロダクション—本ワークブックの利用法

イノベーションネットワークのロジックモデル・ワークブックへようこそ。ロジックモデルは、組織内のプログラムを明確化し、表現するために広く使われている手法である。読者は、それがプログラムマトリクス、ロジカルフレームワーク、変化の理論[theory of change]、またはプログラムマトリクスと呼ばれるのを聞いたことがあるかもしれないが、その目的は通常は同じであり、図表を用いてプログラム、取組[initiative]、プロジェクト、組織の業務全体さえも描くものである。それはプログラムの計画と評価の基礎としても機能する。

このワークブックはロジックモデルのコンセプトと利用法についての DIY[do-it-yourself]のガイドである。あなた自身のプログラムのロジックモデルの作成に必要なステップについて説明する。このプロセスはプログラムの複雑さ次第で、1時間から数時間あるいは数日もさえもかかりうる。

なぜ評価するのか？

評価はさまざまな役割を果たす:

- プログラムおよび戦略計画をサポートする。
- ゴールと進捗状況を伝えるのに役立つ。
- 業務をより確実に、より効果的に行うための継続的学習の基礎として役立つ。

我々は読者に次に示すような最も合う方法でこのワークブックを利用することを望んでいる:

- 組織におけるプログラムのロジックモデル作成に単独で役立つ手引書として。
- Point K Learning センターの利用者への補足的資料として。および/または
- イノベーションネットワークのロジックモデルの研修への補足として。

読者は、我々のオンラインの計画・評価のツールおよびリソースの集合である、Innovation Network の Point K Learning センター (www.innonet.org) の **Logic Model Builder** を利用しロジックモデルをオンラインで作成できる。このオンラインツールはロジックモデルの作成プロセスを手引きし、あなたの作業を保存し、後で作業に戻れるようになっている。また同僚が見直しや検討をできるように作業を共有し、ステークホルダーと共有するために魅力的で、かつ1ページの形式で印刷することができる。無料の利用登録は必要である。

紙で作業するのを好む場合、あるいは信頼できるインターネット・アクセスを持っていない場合のために、**ロジックモデルテンプレート**がこのワークブックの付属資料 A にある。後でロジックモデルの修正と更新をできるように、このテンプレートを数枚コピーするとよい。

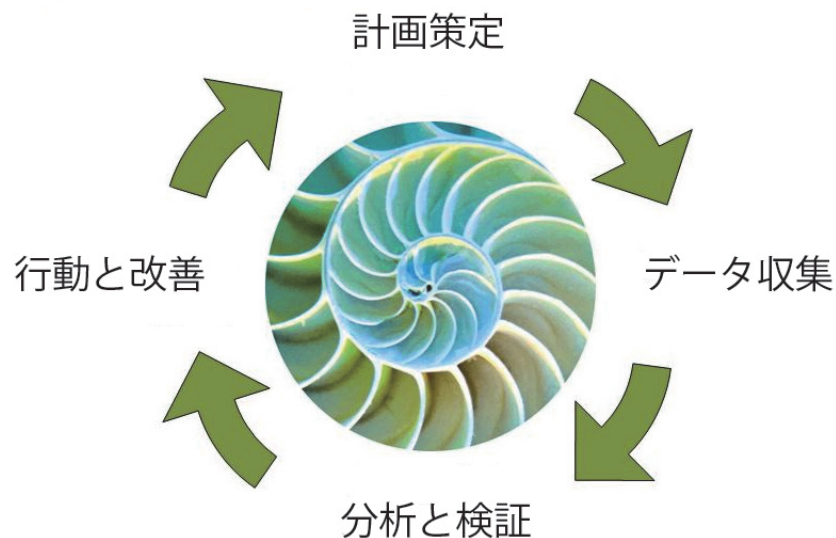


このチェックリストアイコンは、テンプレートもしくはオンラインの **Logic Model Builder** に何か記入・入力するなど、ワークブックの中で何かを記録する箇所で見られる。

継続的学習サイクル

評価は継続的学習のサイクルである。すなわち計画策定で始まり、データ収集、分析、検討、そして行動と改善につながるプロセスである。ロジックモデルは、計画策定の基礎であり、あらゆる評価プロセスの中核である。評価の結果に基づいた戦略の決定を行うために、計画策定のステージに立ち返ることになる。

図 継続的学習のサイクル



はじめに

ロジックモデルの作成にあたり、次のような点を考慮する必要がある:

どのようなステークホルダーを関与させるべきか？

ロジックモデルの作成で、プログラムのステークホルダーはプログラムについての議論に関与する機会が得られる。ステークホルダーにはプログラムスタッフ、クライアント/サービス受給者、協力者[partners]、資金提供者、役員、コミュニティの代表、およびボランティアが含まれる。彼らの視点は、プログラムへの期待を明確にすることで、プログラムのロジックモデルを豊かにしうる。

このロジックモデルの射程はどの範囲であるか？

- 作成しようとしているロジックモデルについて**時間枠**を決定しなさい。そのことが、短期、中期、長期のアウトカムを位置づけ、リソースと活動に関するより良い決定を行うのに役立つだろう。多くのグループが資金もしくはプログラムのサイクル、会計年度もしくは一定の重要なアウトカムを達成できると強く考える時間枠に対してロジックモデルを設計する。

- このロジックモデルの構造は**プログラムの**計画策定のために考えられている。プログラムの限定要因[parameter]を明確に定義しなさい。もし、あなたの組織が小さく、1つのプログラムしか取り扱っていないのならば、この構造を小規模の戦略計画策定のためにも利用できる。

ロジックモデルの策定

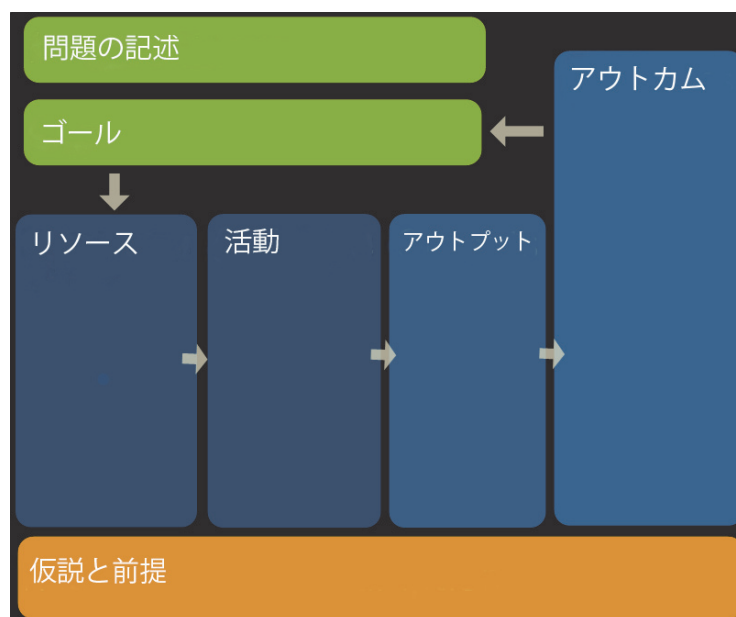
多種多様なロジックモデルの形式が存在しているが、それらは皆、同じ中核的なコンセプトを含んでいる。我々がこのワークブックおよびオンラインツールで使用している形式は、我々と一緒に仕事を行った非営利分野のパートナーにとって有益で管理しやすいものであると明らかになっており、この分野の15年間以上のプログラムの計画策定と評価の経験の成果である。

あなたのロジックモデルを一つの場所で作成する必要はない。プログラムの他のステークホルダーと話して、それに基づき彼らからの意見[input]を得ることはほぼ確実に役に立つだろう。我々がここで示したようにあなたのプログラムが解決しようとする問題から始め、意図しているアウトカムで終わる方法でプロセスを進めることもできるし、もしそれが容易である場合は逆方向でアウトカムから始め、反対向きに仕事を進めることもできる。

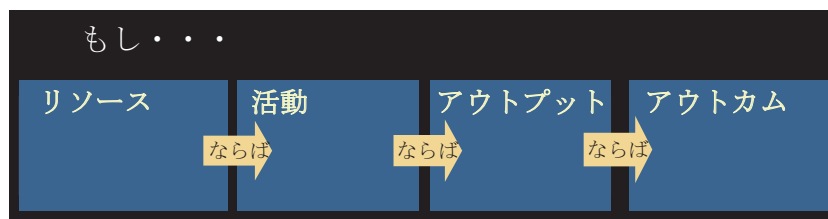
また同様に、主要な構成要素の名称は各分野で使用されるさまざまなロジックモデルの間で異なりうるが、基本的なコンセプトは同様である。このワークブックでは、私たちは同様のコンセプトに対し各分野で使用される他の用語を示す。ロジックモデルを策定する際、その用語法が本書またはどこか他の場所で使用されている用語を反映しているかどうかに関わらず、主要なステークホルダーの間で使用される共通的用語法[common language]をあなたが見つめることが望ましい。重要なことは、関係する全員が同じ用語を利用するという点である。

イノベーションネットワークが用いるロジックモデルの構成要素は以下の通りである。

図 ロジックモデルの構成要素



一連の「もし、ならば」の関係がロジックモデルの構成要素をつないでいる。すなわち、もしリソースがプログラムに利用可能であるならば、プログラムの活動を実行できる。もしプログラムの活動が首尾よく実行されるならば、一定のアウトプットとアウトカムを期待しうる。



ロジックモデルの各構成要素を策定する際、構成要素間の「もし、ならば」の関係を検討しなさい。ロジックモデルの各構成要素間の関係を描くことができない場合は、その隔たり[the gaps]を特定し、仕事を調整するべきである。このことは、アウトカムを達成できるように活動の一部を修正することや、利用可能なリソースで可能な目標とするアウトカムに修正することを意味しうる。

ロジックモデルの目的

ロジックモデルは、以下のような多くのマネジメントの活動を支えうる多用途のツールである。

- **プログラムの計画策定。** ロジックモデルはプログラムの計画策定と開発のための有益なツールである。ロジックモデルの構造は、あなたがたがどこにいて、どこにいたいのかということをも明確化するのに役立つなど、プログラムの戦略を考えるのに有益である。
- **プログラムのマネジメント。** それがりソース、活動、およびアウトカムの間で「各点をつなぐ」ため、ロジックモデルは、より詳細な経営計画を策定するための基礎となりうる。データ収集および評価の計画を利用することで、ロジックモデルは、あなたが成果をよりよく管理するためにオペレーションを把握するのに役立つ。それは予算および業務についての計画を策定するための基礎として役立つ。
- **コミュニケーション。** うまく作られたロジックモデルは強力なコミュニケーションツールとなる。それは、一目でプログラムが何をしているか（活動）、および何を達成しているか（アウトカム）を両者の間の関係を強調しながら、ステークホルダーに示すことができる。
- **コンセンサス形成。** ロジックモデル作成が、プログラムが何であるか、どのようにそれが機能するか、および何を達成しようとしているかに関して、内部および外部両方のステークホルダーの間で共通理解を醸成し、出資の継続[*buy-in*]を促進する。
- **資金調達。** しっかりとしたロジックモデルは、プログラムが何をするか、何を達成しようとしているか、および業務の遂行のためにどのようなリソースを必要とするかをはっきりと特定していることを出資者に示す。それは、補助金申請[*grant writing*]を構造付け、能率化するのに役立つ。

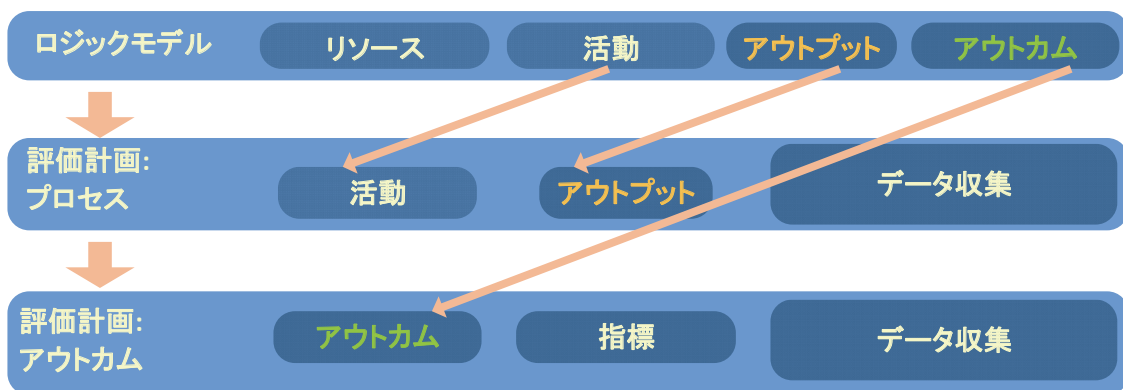
このワークブックで作成するロジックモデルは上述の目的のいずれかあるいはすべてに利用しうる。（プログラムの明確で簡潔な見取り図[*picture*]を示すか、言及する必要がある場合は

いつでも。)

評価におけるロジックモデルの役割

効果的な評価の基礎は、評価しようとしているプログラムの徹底的な理解である: どのようなリソースで業務を行わなければならないか、何を行っているか、何を、誰のために、そしていつ達成しようと意図しているか。評価を実施する際に、データ収集に注意のほとんどをついつい向けてしまいがちである。しかし、あなたがロジックモデルから始めるならば、評価の取組は、より効果的になるだろう。ロジックモデルのプロセスを実行することは、評価が適切で [relevant]、有益な情報をもたらすことを確保するのに役立つ。

下図は将来の評価計画の基礎に、あなたが作成するロジックモデルがどのように役立つを示している。(我々の *Evaluation Plan Workbook* とオンラインの *Evaluation Plan Builder* は、評価計画を作成するための手引きとなる。)



ロジックモデルの構成要素一段階別

我々の「住宅購入」の例に関する覚え書き: 読者はしばしば各自のプログラム分野に直接関連する例を求めるが、あるプログラム分野のための例は別のプログラム分野に「翻訳する [translate] こと」が難しい場合がある。我々は、より一般的な概念的フレームワークを与えるためにマイホーム所有者となる例を使用する。

問題の記述

ロジックモデルの作成の最初の段階は、あなたの業務が解決しようとする問題点 [problem] を明確に表現することである。すなわち、あなたが関与する集団 [population] についての特有の課題 [challenge] を枠付けることである。この問題 [problem] というのは、業務で解決しようとしている集団に関する特定の課題 [challenge] を枠付けるものである。

「問題の記述」の別用語
 問題の記述は「イシューの記述」あるいは「状況」と使われることもある。

問題の記述[problem statement]では、何が変化する必要があるかを簡潔に説明すべきである: 介入の必要があるのはなぜか? あなたの問題の記述は、「私たちは、どのような問題を解決するために仕事をしているか?」という問いに答えるものである。問題の記述の中で、「誰が、何を、なぜ、どこで、いつ、およびどのように」という言葉を含めなければならない。

問題の記述の例:

私は自分の家を所有していないので、持ち家の財政的および心理的な利益の多くを享受できない。

ハイランドフォールズの地域において低い識字能力[literacy]のために、多くの女性が雇用を得て自給自足をできるための信用とノウハウを欠いている。

タウンズビルでは、悪い信用または全く信用がない低所得の住民が彼らの現在の生活状況を改善するのに役立つリソースを持っていない。



ロジックモデルの作成: あなたの問題の記述を明確化した後、ロジックモデルテンプレートの問題の記述の枠の中、あるいはオンラインの Logic Model Builder の「問題/ゴール」のタブの上にそれを入力しなさい。

ゴール

次に、あなたが測定しようとしているもの（あなたのプログラム、介入など）に関する全般的な目的[purpose]について考えなさい。あなたは何を達成しようとしているか? この質問への答えは、あなたの問題の記述への解答であり、あなたのゴールとして機能するだろう。

「目標」の別用語
「目的[objective]」または「長期アウトカム」と使われることもある。

各ゴールは以下のロジックモデルの各要素すべてのための枠組として機能する。それらは、今後の行動のための組織の優先順位を反映し、あなたが明確な方向に舵を取るのに役立つ。

ゴールでは:

- プログラムあるいは取組の意図した成果[results]を一般的な用語で述べるべきである。
- あなたが関与しようとする対象集団を特定すべきである。

ゴールステートメントの例は次のようなものである:

住宅所有を通して経済的自立および安全を増大させる。

学生のチューターによる読書プログラム[teen-tutored reading program]の実施により、Yisser 小学校の読字障害を持つ子どもの識字率を著しく増加させる。

クライアントが経済的に自立するように援助する。

ハリソンカウンティにおいて8歳までの子どもの健康状態を改善する。

ゴールに関する TIPS:

- すべてのロジックモデルの構成要素はゴールに関連づけられるべきである。明確な目標を持つことは、実際には「不適當である」が興味深いプログラムを実施する誘惑と戦うのに役立つ。
- 2つ以上のゴールを持つことは魅力的であるが、問題の記述に対し1つの明確な解決策を定めることを我々はおすすめる。あなたのプログラムのその他のゴールはゴールというよりむしろ長期アウトカムであるかもしれない。
- あなたのゴールを、提供しようとするサービスの概要というよりむしろあなたの介入の期間に達成しようとする変化に関連して表現しなさい。
- あなたのプロジェクトに関して何ら説明をもたらさないほどゴールの記述を広く一般的なものとしてはいけない。



ロジックモデルの作成: ロジックモデルテンプレートのゴールの枠の中、または、オンラインの Logic Model Builder の「問題/ゴール」の欄にゴールステートメントを入力しなさい。

仮説

プログラムの仮説は、研究、経験、またはベストプラクティスに基づいて、あなたの分野およびあなたの特定のクライアント（または、聞き手）にどのような変化が起こるかに関する確信[beliefs]である。例えば:

住宅所有は経済的安定および資産形成についての選択肢を増加させる。

女性に対する公的所得援助からの離脱支援システムに関する現在の研究が示しているのは、支援のメニューおよびコーチングサービスとともに実行されている職業訓練が、女性が生活を維持できる収入を得られる仕事に就き、就業を続けるのに役立つということである。

高収入の仕事への転職および経済的自立の達成は、訓練および教育の利用可能性と密接に関連している。

これらの仮説はすべて、**どのような変化**がその分野に起きるかについての知識に基づく確信を中心的に組み合わせたものである。



ロジックモデルの作成: あなたのロジックモデルに仮説を含ませる場合は、テンプレート上の「仮説」に、またはオンラインの Logic Model Builder の「仮説/前提」の欄に記入しなさい。

前提

プログラムのセオリー[program's theory]の基礎となる前提[assumptions]は、成功に必要であり、あなたが真実であると信じている条件[conditions]である。あなたのプログラムの成功のためにこれらの条件を必要とするが、これらの条件が既に成立しているとあなたが信じているものである。また、それらはプログラムの活動で引き起こされるものではない。実際、これらの条件はあなたがコントロールできるものではない。

これらの前提はあなたのコミュニティ、リージョン、および/または、分野における事実または特別な状況について言及しうる。プログラムの前提の例は以下の通りである。

潜在的住宅購入者に見合う住宅の販売がある。

公共交通で便利に通勤でき、適切な距離の近隣に生活を維持できる収入をもたらす仕事がある。

2人のカウンセラーが約40のクライアントを担当できる。

最初の前提は、住宅購入者が家を首尾よく購入するのを可能にする条件がコミュニティの中で整っていることを示している。3番目の例は、プログラムが関与する参加者を支援するのに必要なカウンセラーの数をプログラムのマネジャーが明確に考慮することを示している。



ロジックモデルの作成: ロジックモデルの中でプログラムの選択の背景にある前提を含める場合は、テンプレート上の「前提」の中、あるいはオンラインの Logic Model Builder の「仮説/前提」の欄にそれらを記入しなさい。

リソース

プログラムに利用可能なリソースを特定しなさい。このことで、あなたがプログラムの実施と意図したゴールおよびアウトカムの達成がどの程度可能かを判断するのに役立つ。

「リソース」の別用語
リソースは「入力[inputs]」や「プログラム投資[program investments]」と使われることもある。

あなたのプログラムをサポートするのに役立つ**現在**有しているリソースを列挙しなさい。（もしこのプログラムの時間枠の間に、プログラムのための追加的リソースを得る予定の場合は、「活動」の箇所ですそれらについて説明しなさい。）

例外: ロジックモデルを資金請求の提案または正当化の一部として作成している場合は、あなたが現在手にしているかどうかに関わらず、プログラムの成功に必要な**すべての**リソースを列挙しなさい。（あなたは「必要とする[need]」および「有する[have]」という見出しの下に各リソースを分けることもできる。）

リソースの一般的な類型は以下の通りである:

- **人的資源:** フルタイムおよびパートタイムの職員、コンサルタント（例えば、資金収集、テクニカルサポート、戦略計画策定、コミュニケーション）、無料のスタッフサービス、ボランティア
- **財務的資源:** 制限付き補助金、業務予算[operating budget]、およびその他の財源
- **スペース:** 事務所および他の施設
- **技術:** コンピュータのハードウェアおよびソフトウェア、通信インフラ（Eメール、ウェブサイト）
- **他の設備:** 事務機器（プリンター、コピー機）およびプログラムに特有の設備
- **資料/その他:** 事務用品、プログラムの資料（研修資料）、保険など

リソースに関する Tips:

- プログラムのための主なリソースのカテゴリーを明らかにしなさい。
- 各リソースに関して具体的でなければならないが、すべての実際の、または、予想されるプログラムの支出の詳細なリストを作成するのに多くの時間を費やしてはいけない。

十分に具体的ではない。	ちょうどよい。	具体的過ぎる。
住宅購入のリソース	明確な財務の記録	W2 様式の書類 1099s 様式の書類 納税申告書 銀行取引明細書 賃金支払明細書[pay stubs] 公共料金の請求書 信用調査書
職員	3 人のフルタイムの職員 1 人のパートタイムの職員	1 人のプロジェクトリーダー@40 時間/週 2 人のプロジェクト補佐@40 時間/週 1 人のパートタイムの補助職員@20 時間/週
用品	美術用品	25 本のペイントブラシ 50 缶の塗料 250 枚の紙 25 の コーヒーの缶 食器洗い用洗剤

- 技術、資料、スペースなどのリソースを忘れずに含めなさい: これらはプログラムの計画段階でしばしば見落とされ、後に問題を引き起こしうる。
- プログラム予算の策定の基礎としてリソースリストを利用できる。
- 現物での寄付を受けられるか? その場合は、リソースの中に記載しなさい。



ロジックモデルの作成: ロジックモデルテンプレートのリソースの枠内またはオンラインの Logic Model Builder の「時間枠/リソース」の欄にリソースステートメントを記入しなさい。

活動

活動[Activities]は、プログラムを実施するのに必要な行動[actions]である。つまり、プログラムのアウトカム、最終的にはゴールを達成するためにプログラムのリソースで行うことである。

「活動」の別用語
「プロセス」「戦略」「方法」または「アクション・ステップ」と使われることもある。

活動は一般的には次のようなものである。

- 製品の開発（例えば、宣伝用資料および教育カリキュラム）。
- サービスの提供（例えば、教育訓練、カウンセリングまたは健康診断）。
- 政策アドボカシーへの関与（例えば、政策ステートメントの発行、公開討論会[public testimony]の実施）
- インフラの整備（例えば、ガバナンスおよび経営に関する構造、関係、能力の強化）

関連する活動をグループ化することは、しばしば有益である。活動のグループの数はプログラムの大きさとどのようにそれを管理するかに依存する。規模の大きいプログラムには、多くの活動のグループがありうる。相対的に小規模なプログラムは1か2くらいだけで構成される。それぞれの活動のグループの下により具体的な活動が位置づけられるが、これは to-do リストではないことを忘れてはいけない。詳細になり過ぎると聞き手を圧倒してしまう恐れがある。

例:

住宅購入の例では、予備調査、資金的な準備、住宅購入者の教育、地域の決定、住宅ローンの確保、購入の各活動のグループを使用している。

ある都市において十代の妊娠率を減少させるという目標のプログラムでは、以下のような活動のグループがありうる: 家族計画の教育、個人指導、個人およびグループカウンセリング。

技術の戦略的利用を通じて組織の能力を拡大するという目標のプログラムでは、以下のような活動の分類がありうる: 技術計画策定、技術インフラの選択と実施、職員アセスメントと研修、ネットワーク支援。

活動に関する Tips:

- あなたはここで特定する各活動を作業計画の概要として利用しうる。ここでの各活動を、人員配置および工程表[**timeline**]を含んでいるより包括的な作業計画における見出し[**headings**]として利用しなさい。
- 活動についての完全なリストを提供することは、実施にあたり現実には何が必要であるかあまり理解していない人々の役には立つが、詳細になり過ぎると彼らを圧倒してしまう恐れがある。下図はどの程度の具体性が妥当であるかについての例である。

活動のグループ: 地域の決定	
活動: <ul style="list-style-type: none"> • 不動産エージェントの依頼 • 街をドライブする 	この活動の組み合わせは十分には具体的でない。これは個人指導[mentor training]の実施に必要な多くの重要なステップを省略している。
活動のグループ: 地域の決定	
活動: <ul style="list-style-type: none"> • Google 検索の実施 • 友人および家族へのインタビュー • その地域に関する本を 3 冊地域の図書館から選ぶ • 3 冊の本を読む • 地域を見て回るためにドライバーを雇う • その地域のレストランに行ってみる • 検討会議を行う • 友人および家族をその地域に連れて行き、見て回る <ul style="list-style-type: none"> ○ 招待状の発送 ○ 乗り物の手配 	これは詳細過ぎる。作業計画においてはこれはより適切となるであろうが。
活動のグループ: 地域の決定	
活動: <ul style="list-style-type: none"> • その地域のリサーチ各施設と価格 • 不動産エージェントの依頼 • 順位の高い地域を見て回る 	これがロジックモデルにちょうどいい具体的なレベルである。



ロジックモデルの作成: プログラムを実施に必要なすべての活動を列挙し、関連する活動とともにグループ分けしなさい。そして、それらをテンプレートまたはオンラインの **Logic Model Builder** の「活動/アウトプット」の欄に記入しなさい。

アウトプット

アウトプットは、測定可能で具体的で、直接的なプログラムの活動の製品または成果である。それらは、望ましいアウトカム、すなわち参加者、家族、コミュニティ、または組織にとっての利益につながるものであるが、それら自体がプログラムによって生み出されると予想される変化ではない。それらは、プログラムがどの程度適切に実施されているかを評価するのに役立つ。

「アウトプット」の別用語
アウトプットは「提供物[deliverables]」
「サービスのユニット」または「製品
[products]」と使われることもある。

可能である場合は常に、プログラムによって提供または生み出されるサービスおよび製品のサイズおよび/または範囲の観点から各アウトプットを表現しなさい。それらはしばしば量を表現しているか、何か新しいものの存在を表すものである。

プログラムのアウトプットの例としては以下に示すような数および記述がある。

- 住宅購入ワークショップへの参加回数
- リサーチした地域の数
- プログラム参加者の数
- サービスの提供時間
- 提携または連携の数
- フォーカス・グループの開催数
- 政策説明会の開催数

アウトプットステートメントは品質に関して何か明らかにするものではない。評価において、アウトプットの品質について評価することになる。

アウトプットに関する Tips:

- 各アウトプットが確実に各活動および各リソースと関連するようにしなさい。プログラムがどのように製品を作成するか、または提供するかについて計画していたかどうかを確認するために、ロジックモデルがこの意味で役に立つ。
- 多くの人がアウトプットに関して特定の数字をすぐに結びつけがちである。経験、意図する影響、利用可能なリソースに基づき、見積もることから始めなさい。正確な数字にこだわりすぎてはいけない。後でそれらを調整することは可能である。



ロジックモデルの作成: あなたが、あなたのプログラムの活動が引き起こすと予想するすべてのアウトプットを挙げなさい。ロジックモデルテンプレートのアウトプットの枠またはオンラインの Logic Model Builder の「活動/アウトプット」の欄にこれらを入力しなさい。

アウトカム

アウトカムは、計画通り実施された場合にプログラムが達成しようとする成果を表現する。アウトカムは、個人、グループ、家族、組織、システム、またはコミュニティにプログラムの間にまたはプログラムの後に**起こる変化**または**違い**である。

「アウトカム」の別用語
アウトカムは「成果」「影響[impacts]」または「目的[objectives]」と呼ばれることがある。

アウトカムは以下のような質問に答えることである: 「プログラムはどのような違いを生み出すか?」「成功はどのようなものか?」それらはプログラムが中心的に達成を期待されていることについて答えるものである。

アウトカムは以下のようなものであるべきである:

- プログラムの活動およびサービスの結果生じる成果または影響を表現する。
- ロジックモデルの時間枠の範囲内であると同時に、プログラムのコントロールの範囲または合理的な影響の範囲の中で論じる。
- プログラムの様々なステークホルダーにとって妥当であると一般的に受け入れられねばならない。
- **変化**に関して表現しなさい。
- **測定可能なもの**としなさい。(測定可能な指標に変換するのには作業を要しうる)

変化の種類: アウトカムは**変化**に関するものであるため、さまざまなミッションとサービスを持つ組織が共通のアウトカムの分類を持つこともある。すなわち、**学習**における変化、**行動**の変化、または**状態**の変化である。

学習における変化:

- 新しい知識
- スキルの増進
- 態度、意見、または価値観の変化
- 動機または志望の変化

例えば:

- 潜在的住宅所有者が住宅購入プロセスの理解を深める。
- 15~18歳の年代がコミュニティ活動の関与を深める。

行動の変化:

- 行動[behavior]や習慣[practice]の変化
- 意思決定の変化
- 政策の変化

例えば:

- 潜在的住宅所有者が彼らの最初の家を購入した。
- 15~18歳の年代がコミュニティ活動に参加する。

状態の変化:

- 人間（例えば、圧迫から自由になる; 栄養失調から食糧の確保）
- 経済（例えば、失業状態から被雇用状態）
- 市民（例えば、権利の剥奪から権限の付与）
- 環境（例えば、汚染状態から清浄な状態）

例えば:

- 潜在的住宅所有者が彼らにとって最初の住宅を購入した。
- 15～18歳の年代が地域奉仕活動のおかげで雇用される見通しを増大させた。

アウトカムの焦点: 意図する変化を経験するのは**誰か**あるいは**何か**を明確にしてください。

1. **個人、クライアント中心のアウトカム:** これらはプログラムが直接関与する人の生活に生じる違いを表現するものである。例は次のようなものである:

- 潜在的住宅購入者が家を購入した（状態/状況の変化）。
- 両親は別のしつけの方法をとる（行動）。
- 参加者は組織化し、自身の権利の擁護を一層できるようになる（スキル）。
- 子どもは就学する準備がよりできている（状態/状況の変化）。

2. **家族またはコミュニティのアウトカム:** プログラムの中には、家族、地域、またはコミュニティ全体への変化を引き起こすことを意図するものもある。例は次のようなものである:

- 低所得のコミュニティにおいて賃借者に対する住宅所有者の割合が高い
- 家族間のコミュニケーションの改善
- 親・子・学校間の相互関係の活性化
- 地域における暴力の減少
- コミュニティ団体が、会員資格付与を包括的な方針で行い、ワークグループの活動をし、民主的なガバナンスを行っている。

3. **システムのアウトカム:** これらは、システム全体への変化を表現するものであり、エージェンシー、部局、または複雑な組織が新しい方法で仕事を行い、違う方法で行動し、リソースを共有し、調整された方法でサービスを供給するような事例である。例は次のようなものである:

- サービスの統合システムまたはエージェンシー間のリソース共有
- システムのパートナー間の調整の改善

4. **組織上のアウトカム:** プログラムの中には、外部的アウトカムの達成に影響を与える、個人および制度の両面の内部的アウトカムにつながるものもある。これらはプログラムのマネジメントおよび組織の有効性に改善をもたらす。組織的なアウトカムの例は:

- 効率性の向上
- 職員のモチベーションの向上
- 他の組織とのコラボレーションの拡大

アウトカムの連鎖。 すべてのアウトカムが同時に、起こりうるわけではない。あるアウトカムは、他のものがでてくる前に出現しなければならない。これが「アウトカムの連鎖」と呼ばれる。（ワークシートについては、付属資料Bを参照しなさい。）

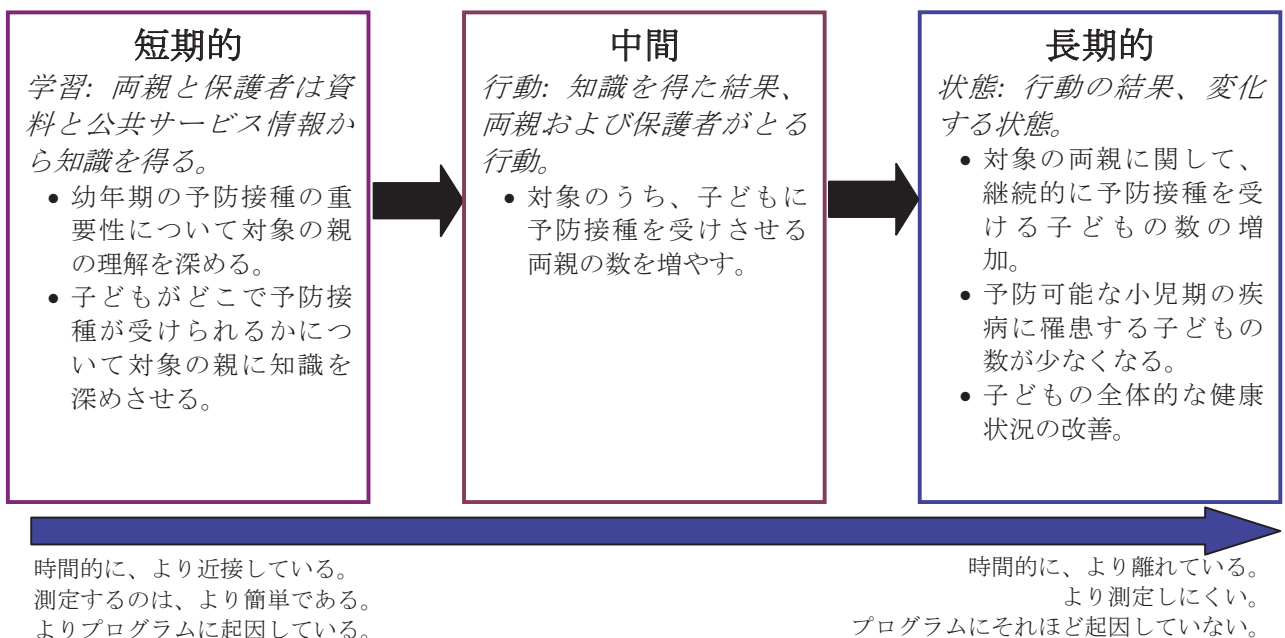
- ▶ **短期的アウトカム:** どのような変化がすぐに又は近い将来起こると予想されるか？ 短期的アウトカムは、プログラムの活動およびアウトプットの最も直接の結果である。それらは、通常最終目的[ends]ではないが、望ましい最終目的（中間もしくは長期アウトカムまたはゴール）に向かう必要なステップである。
- ▶ **中間アウトカム:** その後どのような変化を生じさせたいか？ 中間アウトカムは、プログラムの短期的アウトカムを長期的アウトカムに結びつけるアウトカムである。
- ▶ **長期的アウトカム:** どのような変化が長期的に生じさせようと望むか？ 望んでいる長期的アウトカムは、短期的および中間のアウトカムの達成から生じるものである。それらは、一般的には、プログラムがそれほど直接的な影響を与えないアウトカムである。しばしば長期的アウトカムはロジックモデルで定めた時間枠の外で生じるだろう。

アウトカムチェーンの例。

Good Health for Kids は、子どもへの予防接種の重要性に関して両親および保護者を教育するアドボカシー組織である。その職員は以下のようなプログラムの活動を挙げている：

- 啓発のための資料の開発
- ソーシャルサービスのエージェンシーへの資料の配布
- 公共サービス情報（Public Service Announcements: PSAs）の開発
- ラジオで流すためにラジオ放送局を決め、一緒に仕事を行う

これらの活動に関連するアウトカムは次の3つのカテゴリとなる：



アウトカム vs. アウトプット

アウトカムがアウトプットに混同されることがあるので、ここで再び違いを論じたい。著しい特徴は以下に示すとおりである。

- **アウトプットは**、プログラムの活動とサービスで生み出されたものであり、直接的で測定可能なものである。それらは提供される量またはユニットで表現される。
- **アウトカムは**、活動およびサービスの**成果**または**影響**である。アウトカムはしばしば複数のアウトプットの結果となって現れる。すなわち、それぞれのアウトカムは1つ以上のアウトプットに対応している。

アウトプット	アウトカム
潜在的な初めての住宅購入者が参加したワークショップの数	潜在的な住宅購入者が、2つの寝室のある家の契約を行う。
6回の自宅訪問を受けた新しく母親となったものの数	参加者で、新しく母親となったものは子どもの発達に関する知識を深める。
近隣の遊び場を清掃し監視するために作られるアクションプラン	コミュニティXの住民たちは、空き地を整備し、遊び場を建設する契約を行う。
提案された資金計画の数 潜在的な個人の寄付者の数	プログラムのためのリソースの拡大と多様化。
役員の職務記述書の作成 役員のポリシーマニュアルの作成と承認	役員は各自の責任を理解する。
立法者を行う会議の数 政策オプションに関する報告書を受け取る立法者の数	政策の選択肢に関する立法者の認識を深める。

アウトカムの範囲: 現実的な境界を設定することで、アウトカムの範囲を明確化しなさい。プログラムの守備範囲[reach]を超えてアウトカムを設定してはいけな。アウトカムの範囲を狭くするのにありうる特性は以下のものである:

- 地理 (ハリソンカウンティの人々; ヒランデール高校に通う学生)
- 年齢 (8~12歳の年少者; K-6の段階の子ども)
- 所得水準または経済的な状況 (低所得; 悪い信用状況の中産階級)
- エスニシティまたは文化 (主にラテン系; 最近の移民)
- 対象となる人々のその他の特徴 (パートタイムの労働者; 性的暴行の被害者)



ロジックモデルの作成: プログラムの結果として起こる変化を挙げなさい。ロジックモデルテンプレートのアウトカムの枠か、オンラインの Logic Model Builder のアウトカムの欄にこれらを記入しなさい。

- プログラムの期間内に目にする**予想する**アウトカムを「短期的」の欄に記入しなさい。
- より多くの時間の経過後に目にする**期待する**アウトカムを「中間」の欄に記入しなさい。
- 最終的に実現を**願う**アウトカムを「長期的」の欄に記入しなさい。

ロジックモデルの見直し

あなたのロジックモデルがいったん完成した後に、それを検討し、見直す時間をとりなさい。以下のような間について考えてみなさい：

- あなたの組織は、各活動を実施して、意図するアウトカムを達成するための適切なリソースを有しているか？ さらにリソースを必要とする場合は、あなたの活動にそれが反映されているか？
- あなたはプログラムを実施して、期待される成果を獲得するのに必要なすべての主要な活動を含めているか？ 活動のリストは、あなたのプログラムになじみのない者がそのねらいを理解できるものであるか？
- あなたは変化に関連づけてアウトカムを表現したか？ あなたはだれが/何が変化を経験し、どのくらいの期間がかかるかについて明らかにしたか？
- それぞれの活動、アウトプット、および短期的、長期的のアウトカムがお互いに論理的に[logically]関連しているか？（「もし—ならば」の関係）
- あなたのロジックモデルは明確にプログラムの影響の範囲を特定しているか？
- あなたはさまざまな視点を考慮したか？ 同僚およびステークホルダーから反応を得ることは、いい考えである。（オンラインの Logic Model Builder はコラボレーションを容易にし、ある計画の事項を次のものに事前に埋めることができ[pre-filling]、評価の計画策定を便利に始めることができるので検討されたい。）

次のステップ

ロジックモデルが作成できたので、それを利用していこう！

- それを使って、同僚およびボランティアと一緒に、意図するアウトカムに関して**明らかにし**、コンセンサスを築き上げよう。
- それを使って、達成することと必要なリソースに関して資金提供者と**意思疎通**を行いなさい。
- それを使って、潜在的なクライアント、寄付者、およびメディアに**あなたの筋書き [story]**を話しなさい。
- それを使って、業務を**評価しなさい**—しっかりとしたロジックモデルは有効な評価の基礎である。

Innovation Network は、あなたが評価の計画を策定するのに役立ついくつかのリソースを提供している。個別研修プログラムに加えて、我々は Point K Learning Center を通じて Evaluation Plan Builder と Evaluation workbook を提供している。（www.innonet.org/pointk; 無料の登録が必要である。）

ご関心を持っていただきありがとうございます！

読者にとってこのワークブックが有意義であること、そして、プログラムのロジックモデルのためのリファレンスとして利用され続けることを願っております。

プログラムの計画策定または評価に関して何か質問があるか、個別対応サービス[in-person services]（ロジックモデルのレビューサービスを含む）に興味をお持ちの場合は、我々のウェブサイト（www.innonet.org）を訪れるか、以下に連絡してください。

Innovation Network, Inc.
1625 K Street, NW, Suite 1050
Washington, DC 20006
(202) 728-0727
info@innonet.org
www.innonet.org

Copyright Policy

Innovation Network, Inc. grants permission for noncommercial use of these materials provided that attribution is given to Innovation Network, Inc. For more information, please see our [Creative Commons License](#).

付属資料 A: ロジックモデルテンプレート

プログラム名:

問題の記述 [Problem Statement]:

プログラムのゴール (各ゴール) [Program Goal(S)]:

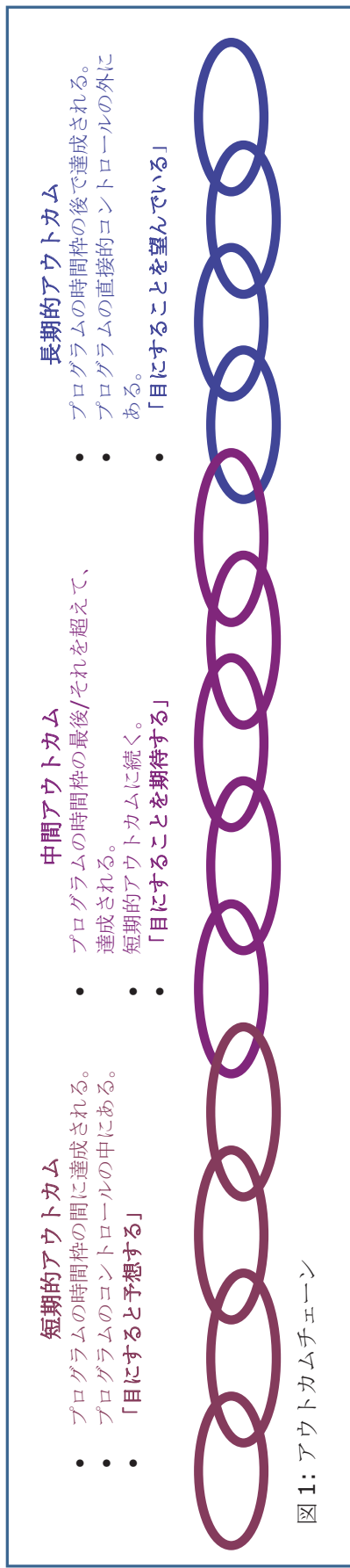
リソース
 どのようなリソースで、我々は仕事しなければならぬか?

活動 何が我々の組織内で起こるか?	アウトプット 活動の具体的な生産物[products] は何であるか?	短期的アウトカム どのような変化が短期間で起こると予想するか?	中間アウトカム どのような変化がその後起こるのか?	長期的アウトカム 時間がたった後どのような変化が生じることを望んでいるか?

活動 何が我々の組織内で起こるか？	アウトプット 活動の具体的な生産物[products] は何であるか？	短期的アウトカム どのような変化が短期間で起こると予想するか？	中間アウトカム どのような変化がその後に起こるのを期待するか？	長期的アウトカム 時間がたった後どのような変化が生じることを望んでいるか？

仮説 (各仮説) [Rationale(s)]: 変化があなたの分野としてあなたの特定のクライアント (または聞き手) により起こるかに関する一連の知識に基づいた確信に関する説明。	仮定: あなたが真実であると仮定する事実または条件。

各アウトカムは一度にすべて生じるとは限らない。このワークシートは、あなたの組織の各アウトカムの各論理のつながり [logical chain] の中でどう互いにつながっているか理解するのに役立つだろう—これはアウトカムの経路 [Pathway] または「アウトカムチェーン」と呼ばれる。ロジックモデルを策定する際、各活動があなたのプログラムのゴールに向かって導いていることを確認しなさい。プログラムの時間枠の中でそれらの目標を達成できない場合でさえ、それらがどうつながっているかを見ることは重要である。



短期的アウトカムはすぐに、プログラムの早期において、あるいはプログラムの期間のある時点で生じうる。短期的アウトカムはロジックモデルの時間枠の間に目にする**と予想する**アウトカムである。短期的アウトカムは中間アウトカムにつながる。すなわち、あなたが目にする**ことを期待する**アウトカムである。中間アウトカムはプログラムの最後において、または、プログラムの時間枠のすぐ後で起こりうる。短期的および中間アウトカムの両方は、長期的アウトカムが生じうる前に、生じている必要がある。長期的アウトカムは、プログラムのゴールに密接に関連していて、プログラムの時間枠の後に起こるだろう—それらはあなたが完全に制御しているわけではないが、それらが生じるのを**望んでいる**ものである。

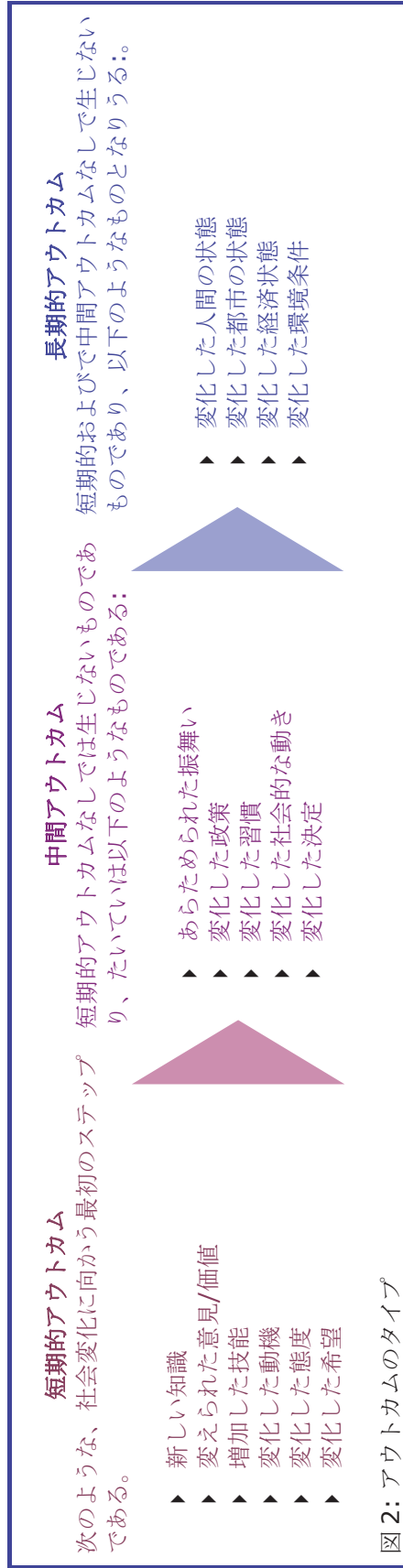




図 2: アウトカムのタイプ

<p>短期的アウトカム は…につながらる。</p>	<p>中間アウトカム が次に…につながらる。</p>	<p>長期的アウトカム</p>
<p>最も直接の結果[results]は何であるか？ 達成すると予想するアウトカムは何か？ 何が最初に生じなければならぬか？</p>	<p>どのような結果[results]が次に生じるか？ あなたが生じることを期待するものがあり、それは短期的アウトカムなしでは生じないものである。</p>	<p>短期的および中間アウトカムの結果として、長期的に生じさせたいものは何か？</p>

<p>アウトカム間の関係について考えなさい。</p> <p>短期的アウトカムは…につながる。</p> 	<p>中間アウトカムが次に…につながる。</p> 	<p>長期的アウトカム</p>
<p>最も直接の結果[results]は何であるか？ 達成すると予想するアウトカムは何か？ 何が最初に生じなければならぬか？</p>	<p>どのような結果[results]が次に生じるか？ あなたが生じようとするものを期待するものであり、それは短期的アウトカムなしでは生じないものである。</p>	<p>短期のおよび中間アウトカムの結果として、長期的に生じさせたいものは何か？</p>

訳者略歴

茂木康俊 (もてき やすとし)

MOTEKI Yasutoshi

1978年群馬県生まれ。2001年九州大学法学部卒業。2007年九州大学大学院法学府博士後期課程単位取得満期退学。2008年に九州大学から博士（法学）の学位を取得。九州大学大学院法学研究院助教などを経て、現在は広島大学大学院社会科学研究科准教授。専門は行政学・公法学。政策評価・行政評価について研究を行っている。

メールアドレス等の問い合わせ先については、ホームページをご参照ください。

ホームページ <http://www.moteki.org/>

Copyright Policy for Japanese Edition

Center for Research on Regional Economic Systems grants permission for noncommercial use of these materials provided that attribution is given to Innovation Network, Inc, Yasutoshi Moteki, and Center for Research on Regional Economic Systems. For more information, please see the [Creative Commons License](#).

Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 United States (CC BY-NC-SA 3.0 US)

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/us/>

政策評価・行政評価のためのロジックモデル・ワークブック

(原題 : Logic Model Workbook 英語版 2010 年発行)

©2014 Center for Research on Regional Economic Systems, Hiroshima University, for this Japanese edition

2014 年 7 月 31 日 第 1 版第 1 刷発行

2015 年 2 月 20 日 第 1 版第 2 刷発行

著者 Innovation Network, Inc.
訳者 茂木康俊
発行 広島大学地域経済システム研究センター
(大学院社会科学研究所附属)
〒730-0053
広島市中区東千田町 1 丁目 1 番 89 号
電話 082(542)6991
FAX 082(249)4991
印刷 株式会社 中本本店
ISBN 978-4-9907890-0-8



ISBN978-4-9907890-0-8

広島大学地域経済システム研究センター