

2021年11月8日(月)  
15:30～17:30

資金分配団体向け

# 資金分配団体の 事業設計図の作り方勉強会

**SOCIAL VALUE**  
JAPAN

特定非営利活動法人ソーシャルバリュージャパン  
事務局長 伊藤枝里子  
Contact : [Eriko@socialvaluejp.org](mailto:Eriko@socialvaluejp.org)

# 自己紹介

## 伊藤枝里子

（特定非営利活動法人ソーシャルバリュージャパン事務局長、一般財団法人社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ事務局長）

大学卒業後、東京の中間支援であるNPO法人ETIC.にて、地域への人材流動支援プログラムを担当。地方の中小企業へのインターンシップ促進や、大学生の短期地域留学のコーディネートを行う。

ある事業において、第三者機関からの社会的インパクト評価（特にSROI）を受けたことがきっかけで評価の世界に足を踏み入れる。

ETIC.退職後、アメリカ・シアトルに所在する米国NPO法人iLEAPでの修行を経て、ソーシャルバリュージャパンに参画。一般財団法人社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ事務局長も務める。



**SOCIAL VALUE**  
JAPAN

**SIMI**  
Social Impact Management Initiative

# 本日の目的とタイムライン

## 【目的】

資金分配団体として、どのような戦略を描き、達成に向けての活動を行うのか、その事業設計を可視化する具体的な手法を理解する。

## 【タイムライン】

- 15時30分～15時35分（5分）：オープニング（趣旨説明、講師紹介）
- 15時35分～16時25分（60分）：レクチャー（ニーズ分析、セオリー・オブ・チェンジの作り方）
- 16時25分～16時35分（10分）：質疑
- 16時35分～17時10分（30分）：ワーク
- 17時10分～17時25分(10分)：共有・質問
- 17時25分～17時30分クロージング（5分）

# チャット欄の活用について

質疑応答の時間を設けておりますが、質疑応答の時間に限らず、  
ご質問、ご感想などいつでもチャット欄をご活用ください！



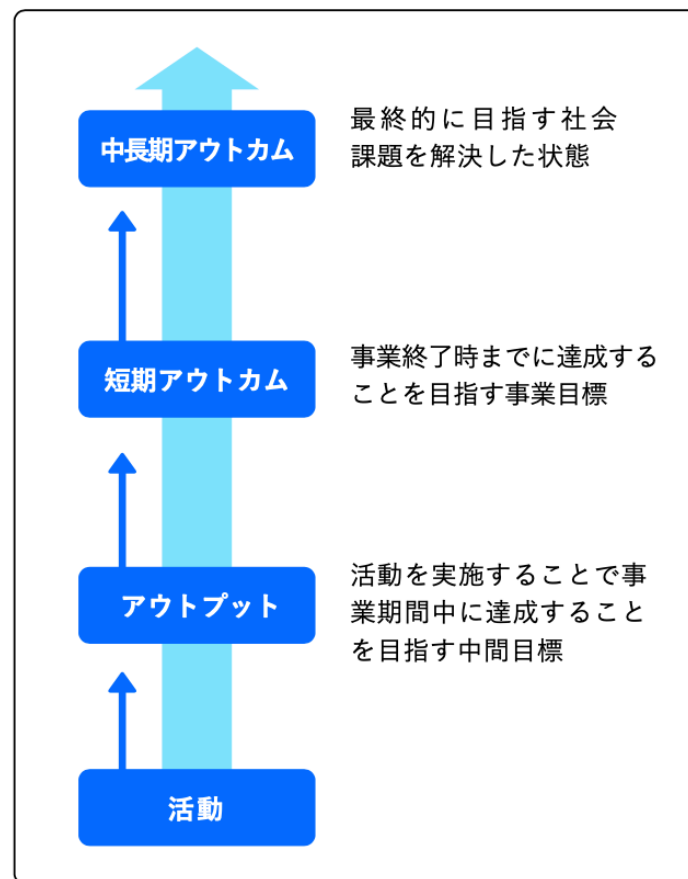
## これまでの研修内容のおさらい

出典：JANPIA「2021年度資金分配団体向けオリエンテーション」より抜粋

# 事業セオリーの基本構造

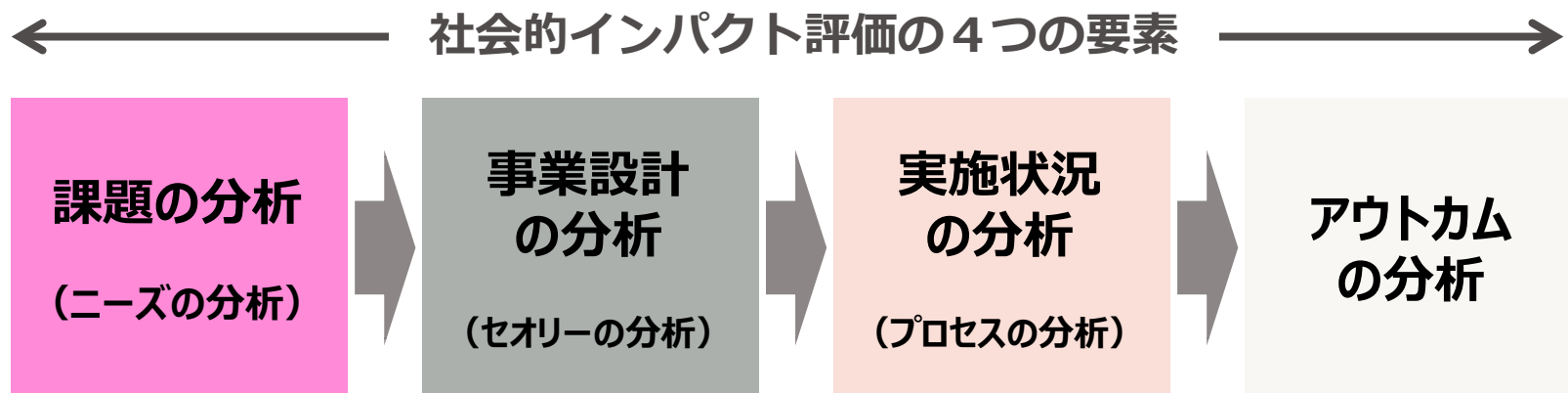
事業とは、特定のアウトカム（社会に起こる望ましい変化、社会課題が解決された状態）を実現するための一連の活動群と、それらの活動を行うための仕組みや資源（組織、人、予算など）を含む取組み全体を指します。

本制度では、事業計画において、アウトカムを実現するための一連の活動を、**活動→アウトプット→短期アウトカム→中長期アウトカム**として整理します。短期アウトカムは、事業終了時までに達成を目指す事業目標を指し、受益者や関係者、地域や環境へもたらす望ましい変化や便益を記載します。中長期アウトカムは、最終的に目指す社会課題が解決された状態を指します。



出典：事前評価ハンドブック 参考資料集（JANPIA）

# 社会的インパクト評価の4つの分析



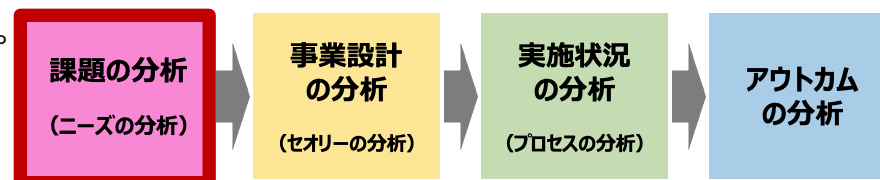
社会的インパクト評価のどの分析においても、資金分配団体と実行団体との情報の共有、意見交換、継続的なコミュニケーションなど、一体となった分析をおこなうことが大事です。

出典：JANPIA「2021年度資金分配団体向けオリエンテーション」より抜粋

# 課題（ニーズ）の分析のポイント

「課題の分析」によって、重要なアウトカムを特定できます。 ← 社会的インパクト評価の4つの要素 →  
「課題の分析」では、特に以下（再掲）を意識しましょう。

- (ア) 社会課題の把握
- (イ) 対象者の絞り込み
- (ウ) 最終受益者の明確化



「課題の分析」では、「組織基盤強化」と「環境整備」の視点も重要です。  
資金分配団体として、当該分野で活動する団体の組織的な課題や対象地域における環境的な課題を把握することが、効果的な「非資金的支援」の戦略立案につながります。

**申請した事業計画の内容について、そもそもその問題設定でよいのかを事実による現状認識や、事業者のビジョンと照らし合わせて確認しましょう。**

**「課題の分析」がしっかりとできると、効果的な「事業設計」につながり、それが最終的なアウトカム創出につながります。**

出典：JANPIA「2021年度資金分配団体向けオリエンテーション」より抜粋



# 事業設計（セオリー）の分析のポイント

**事業設計（セオリー）が、事業計画と事業実施、そして事業改善の基礎になります。**

確認された課題を解決した状態が、アウトカムの創出です。

事業実施により、そのアウトカムが達成されるというのは  
どういう理屈（論理）によるものか、可視化してみましょう。

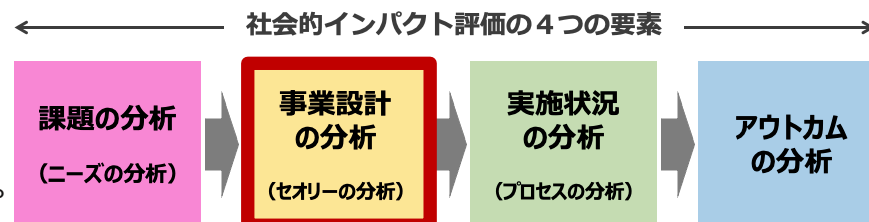
事業設計の分析をおこない際に、「望ましい変化を生み出すための手段は妥当か」、  
「望ましい変化を生み出すために、もっと効果的な手段はないか」を検討しましょう。

その際に、

- ・事業関係者とのディスカッションやワークショップをおこなうこと
- ・先行研究を参照すること

などがおすすめです。

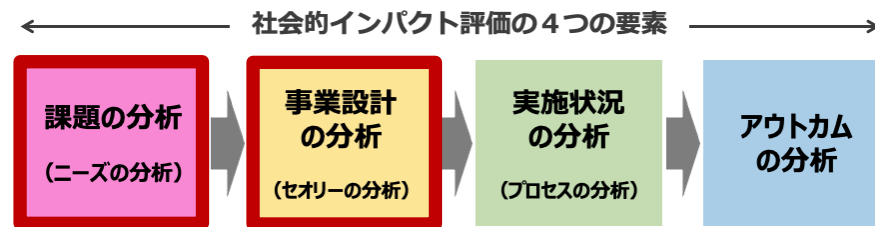
また事業設計（セオリーは）一度実施したら終わりではありません。  
**常に（継続的に）改善するものです。**



出典：JANPIA「2021年度資金分配団体向けオリエンテーション」より抜粋

# 本日解説する2つの分析

本日はセオリー・オブ・チェンジを作成するために重要な「ニーズ分析」と「セオリー分析（＝セオリー・オブ・チェンジ作成）」について解説します。



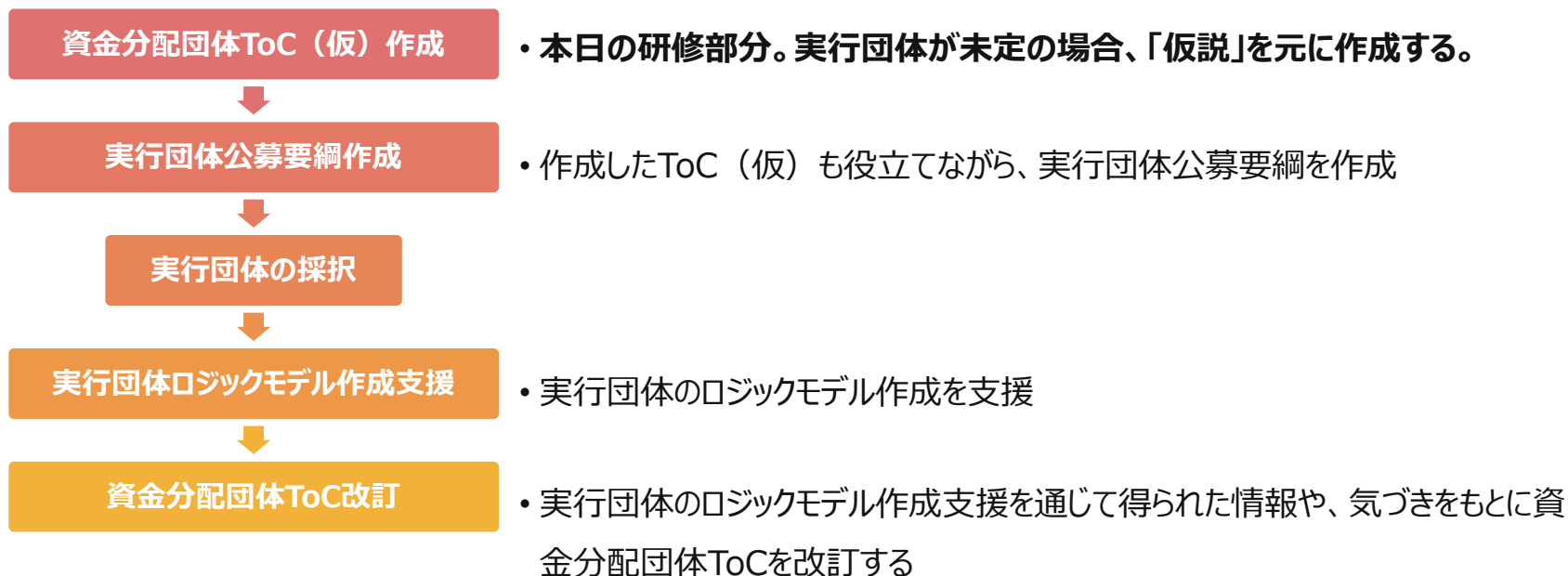
構成要素	内容
課題の分析 (ニーズの分析)	課題や対象者のニーズについて把握し、事業の必要性と妥当性を説明する。
事業設計の分析 (セオリーの分析)	活動からアウトカムまでの論理的なつながりを検証し、妥当な指標を設定する。


出典：JANPIA「2021年度資金分配団体向けオリエンテーション」より抜粋

# 資金分配団体のToCの改訂プロセス

- ・ 資金分配団体のセオリー・オブ・チェンジは、「採択した実行団体の提案事業内容によって改訂が加わることが予想される」という特徴があります。
- ・ そのため、またセオリー・オブ・チェンジそのものが「事業の進捗によって改訂、改善される」ものであるという前提を踏まえて、「一度作成して完成」ではないという事に留意が必要です。

## 【資金分配団体のセオリー・オブ・チェンジ改訂プロセスイメージ】





## セオリー・オブ・チェンジの基本構造 と目的の理解

# セオリー・オブ・チェンジ（ToC）の例

以下は、ToCの基本構造を表したものです。実際のプロジェクトのToCを元に構造を解説します。

ToCを作ることでは何が明らかになるか？

ToCを作成することで、どのような議論が可能になるか？

と言った点を考えながら聞いてみてください。

- 例は、アメリカのある非営利組織が実施している、「女性DV被害者（サバイバー）」向けの雇用促進プログラムのToCです。
- アメリカでは、電気工事や配管工、大工等、女性にとって伝統的ではない分野の仕事は、生活可能な賃金を得る可能性が高く、また労働組合があるため雇用保障を得ることが出来る可能性が高いという社会背景があります。（日本とこの点は状況が多少異なりますので、この前提を頭に入れて聞いてください。）

本事例は「特定課題解決型」を例に解説します。観点の違いはありますが、ToC作成の基本は同じです。

出典：ActKnowledge and the Aspen Institute Roundtable on Community Change「GUIDED EXAMPLE: PROJECT SUPERWOMEN」  
[https://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen\\_Example.pdf](https://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen_Example.pdf) を元にSVJ改訂

DV被害サバイバーが安定した生活基盤を持ち、その子供に  
対して適切な養育環境を整える



DV被害サバイバーが生活が可能な賃金で長期雇用の仕事  
を得る

中長期アウトカム

出典 : ActKnowledge and the Aspen Institute Roundtable on Community Change「GUIDED EXAMPLE: PROJECT SUPERWOMEN」  
[https://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen\\_Example.pdf](https://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen_Example.pdf) を元に一部改訂

DV被害サバイバーが安定した生活基盤を持ち、その子供に対して適切な養育環境を整える



DV被害サバイバーが生活が可能な賃金で長期雇用の仕事を  
を得る



**短期アウトカム**

サバイバーが非伝統的な仕事において必要とするスキルを獲得する

サバイバーが職場での適切な態度を知り、行動する

中長期アウトカムを実現するために必要な前提条件

出典 : ActKnowledge and the Aspen Institute Roundtable on Community Change「GUIDED EXAMPLE: PROJECT SUPERWOMEN」  
[https://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen\\_Example.pdf](https://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen_Example.pdf) を元に一部改訂

DV被害サバイバーが安定した生活基盤を持ち、その子供に  
対して適切な養育環境を整える



DV被害サバイバーが生活が可能な賃金で長期雇用の仕事  
を得る



サバイバーが非伝統的な仕事において必  
要とするスキルを獲得する

サバイバーが職場での適切な態度を  
知り、行動する



サバイバーが職業訓練に参加

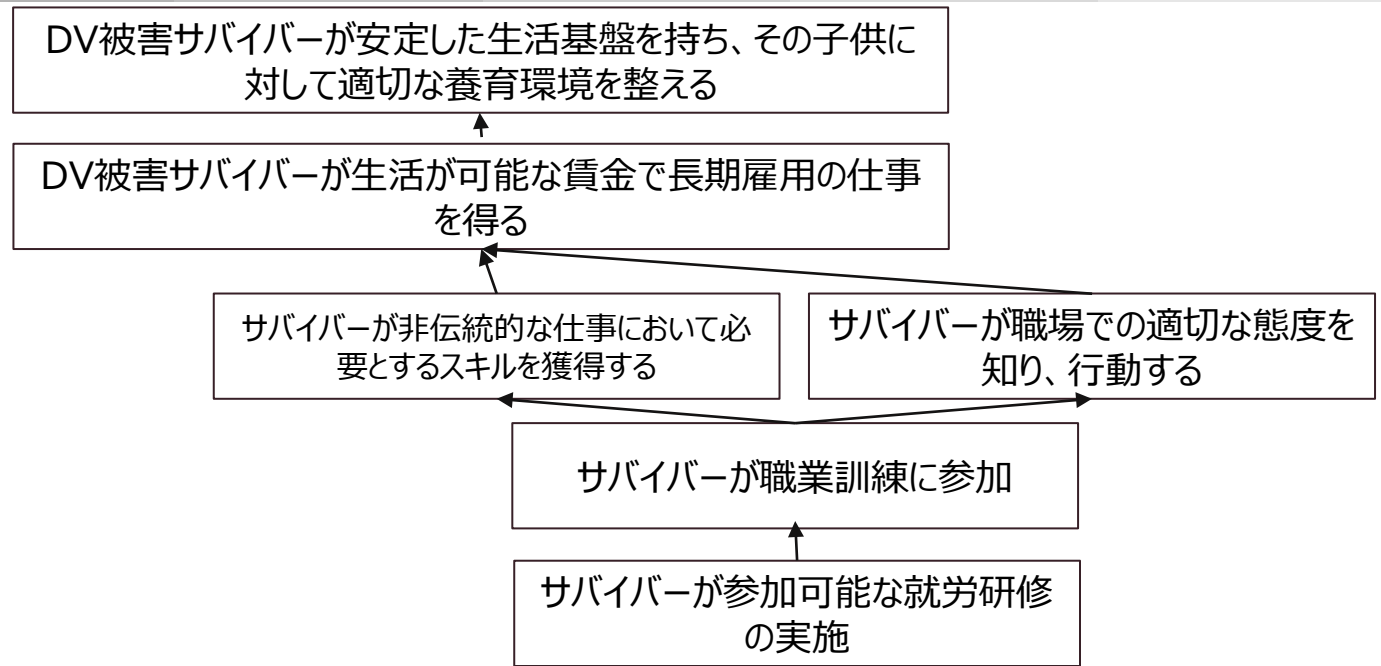


サバイバーが参加可能な就労研修  
の実施

### アウトプット

活動を実施することで事業期間中に達  
成することを目指す中間目標





出典 : ActKnowledge and the Aspen Institute Roundtable on Community Change「GUIDED EXAMPLE: PROJECT SUPERWOMEN」  
[https://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen\\_Example.pdf](https://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen_Example.pdf) を元に一部改訂

# この図式を元に何を議論すべきか？

## <ToC作成の基本>

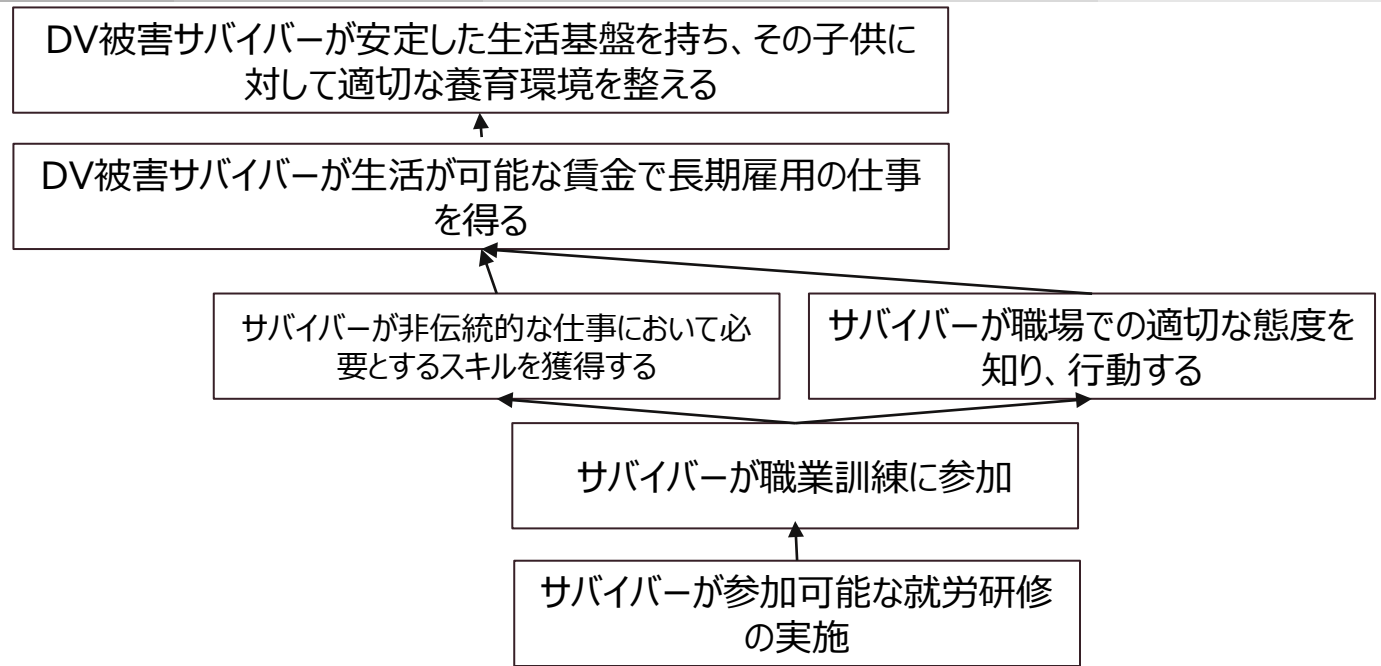
- ・ 一人で作らない（素案作成を一人で行うことは問題ない）

例えば事業関係者（資金分配団体、連携組織等）が集まり、ポストイットを使いながら要素を洗い出す等

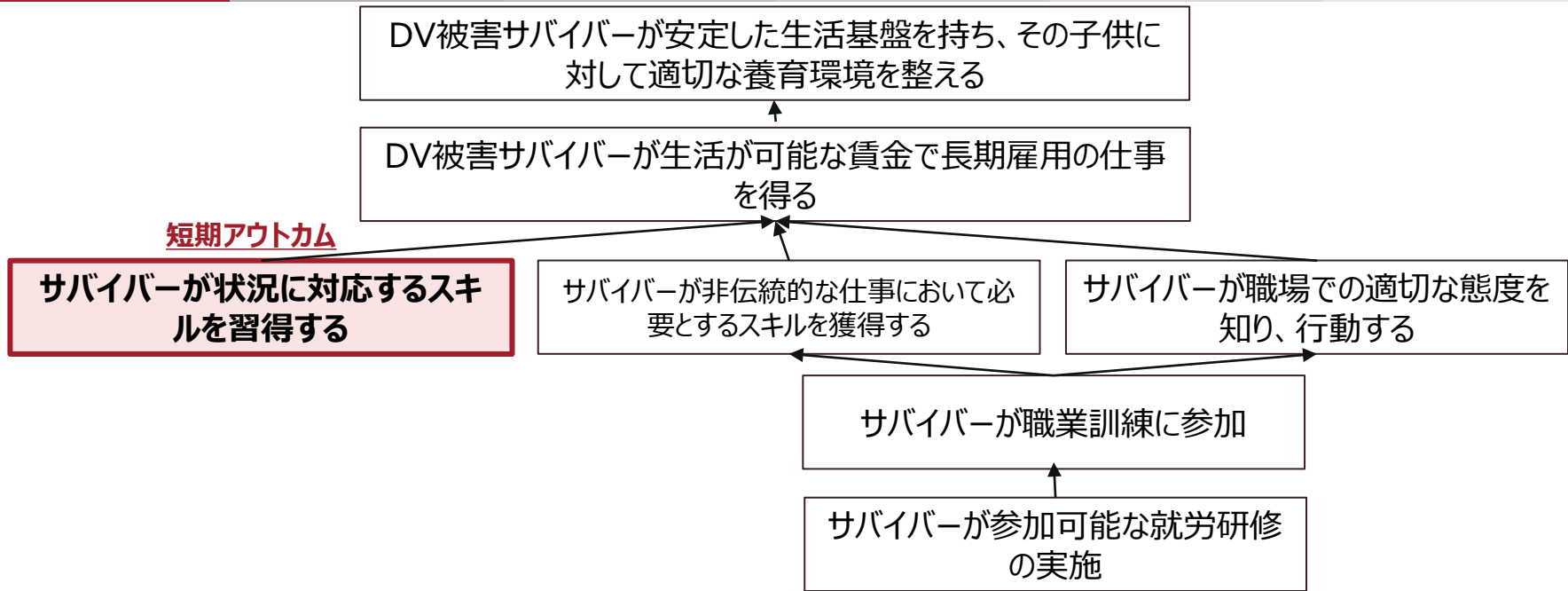
- ・ 関係者間の議論や実際に事業を行った結果を元に、事業期間中も更新することが基本と考える

## <前述のToC例でも関係者が集まり、議論をしました。（という仮定をします。）>

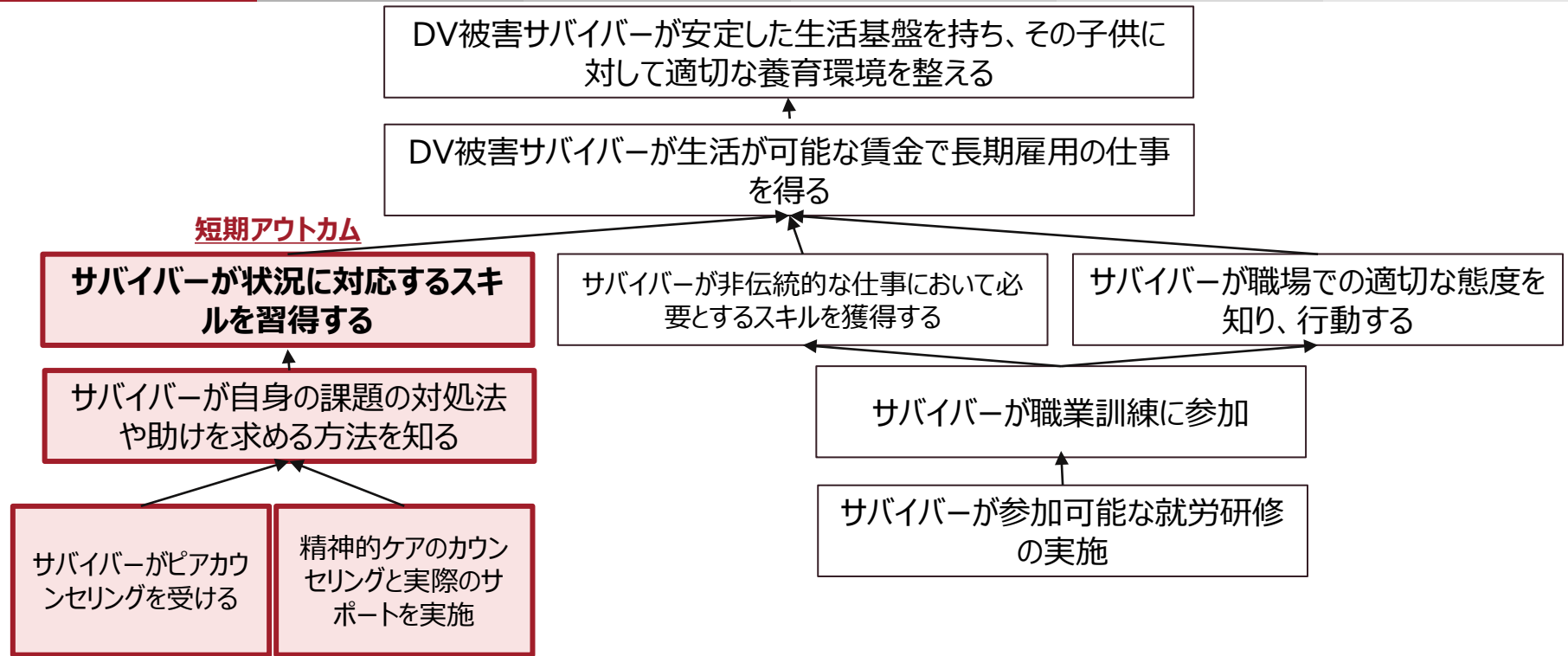
- ・ ToC作成にあたり、プログラムを開発する非営利組織、シェルター運営者、元DV被害者を雇用している企業の経営者等が集まりました。
- ・ その際、元DV被害者を雇用している企業経営者から以下のようなコメントがありました。
- ・ 「一生懸命働こうとしてくれるのはありがたいが、精神的な不調や良く分からない理由で急に休んだり、辞めてしまう事がある。安定的な就労を目標とするならば、サバイバー側から辞めてしまうような事を防ぐ必要があるのではないか。」



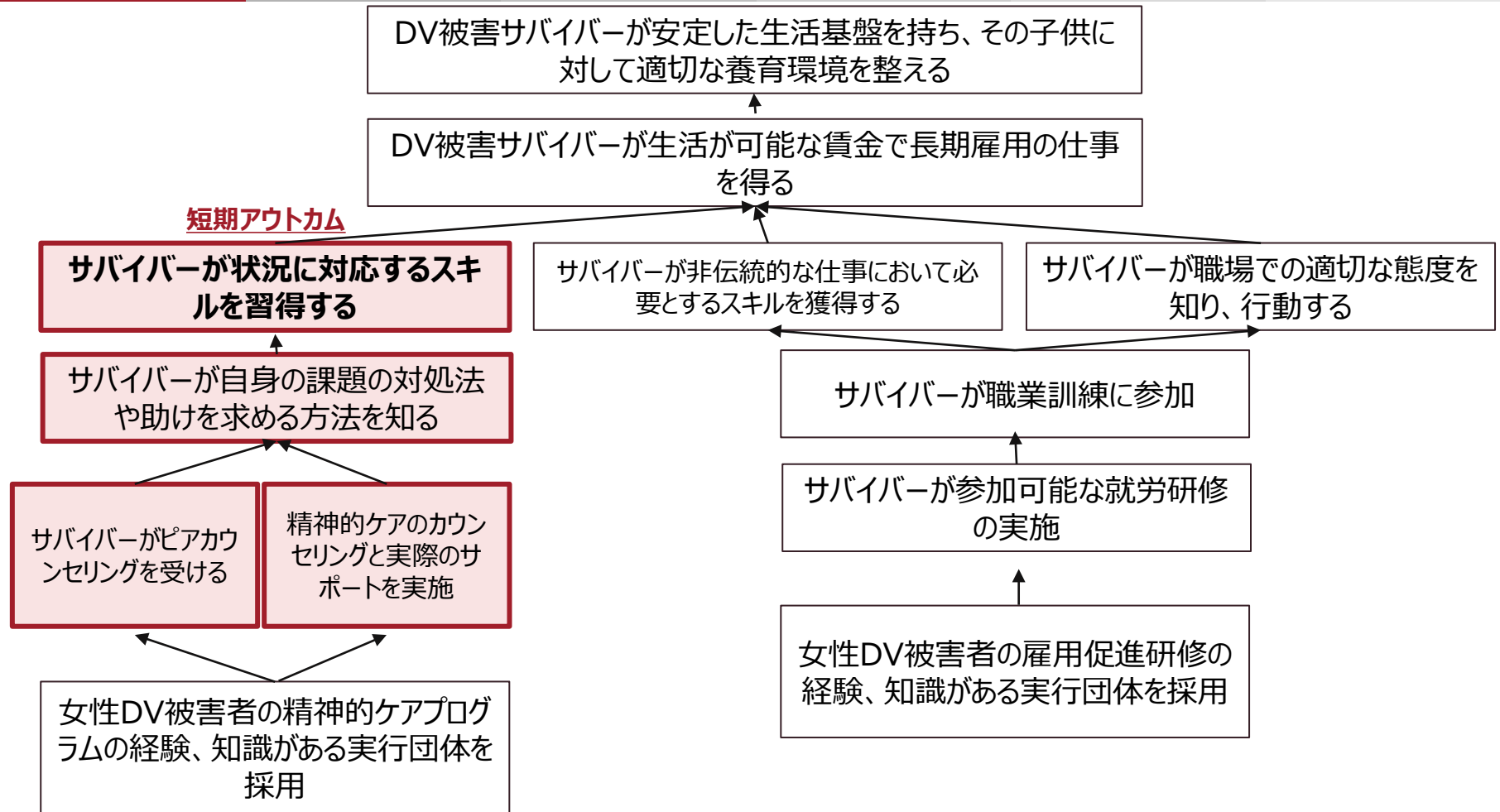
出典 : ActKnowledge and the Aspen Institute Roundtable on Community Change「GUIDED EXAMPLE: PROJECT SUPERWOMEN」  
[https://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen\\_Example.pdf](https://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen_Example.pdf) を元に一部改訂



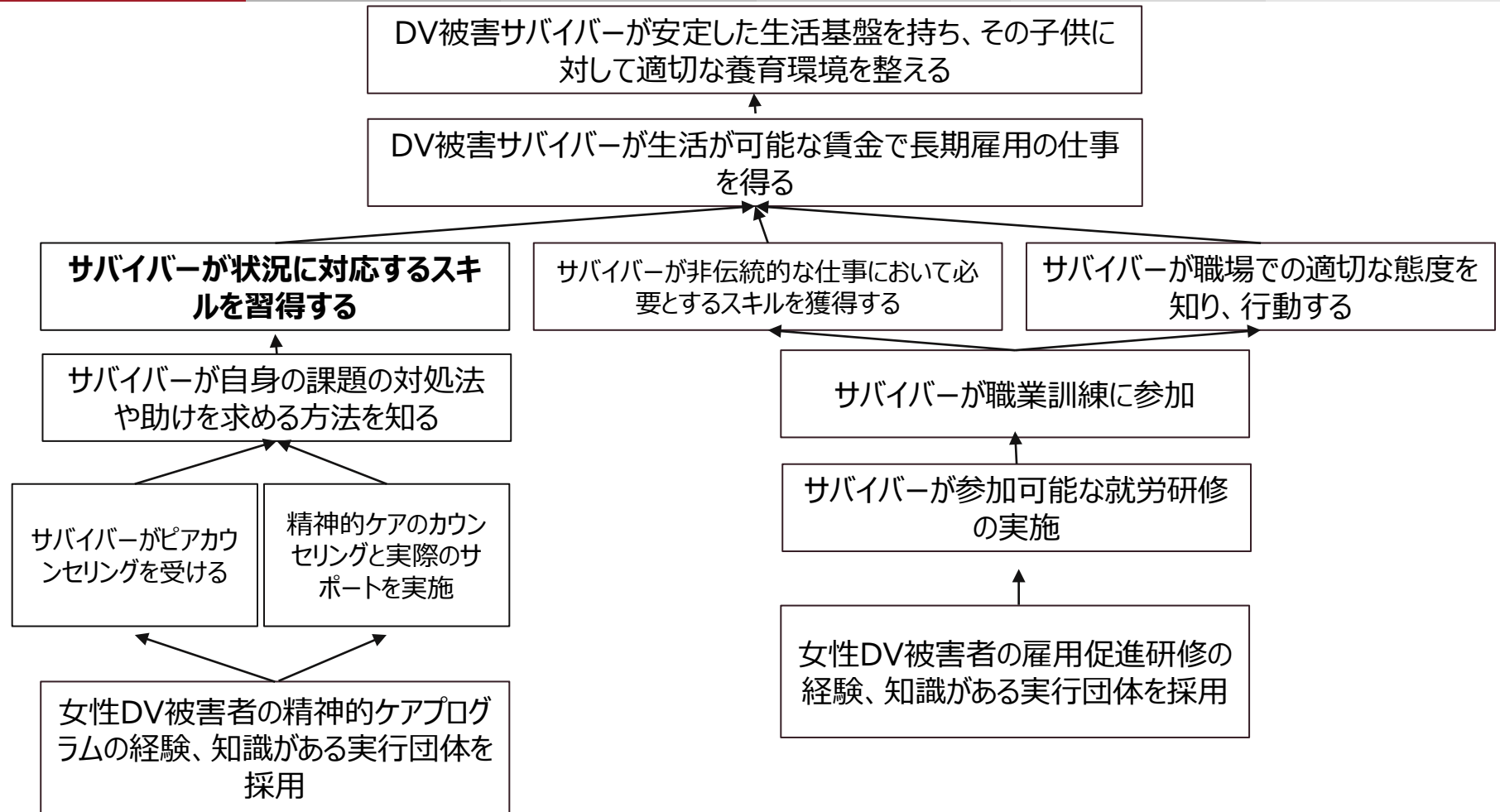
出典 : ActKnowledge and the Aspen Institute Roundtable on Community Change「GUIDED EXAMPLE: PROJECT SUPERWOMEN」  
[https://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen\\_Example.pdf](https://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen_Example.pdf) を元に一部改訂



出典：ActKnowledge and the Aspen Institute Roundtable on Community Change「GUIDED EXAMPLE: PROJECT SUPERWOMEN」  
[https://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen\\_Example.pdf](https://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen_Example.pdf) を元に一部改訂

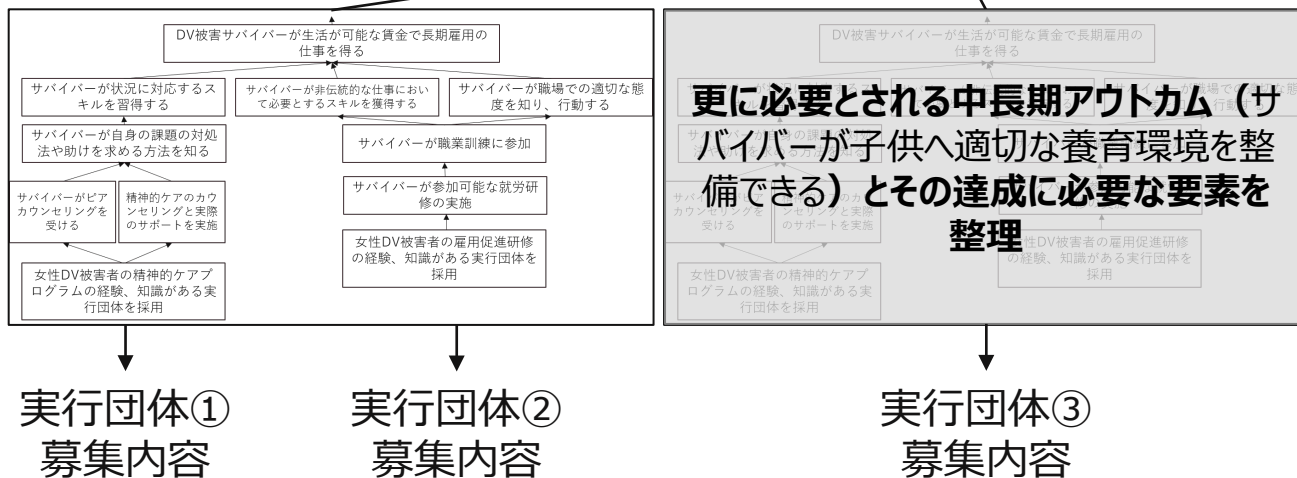


出典：ActKnowledge and the Aspen Institute Roundtable on Community Change「GUIDED EXAMPLE: PROJECT SUPERWOMEN」  
[https://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen\\_Example.pdf](https://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen_Example.pdf) を元に一部改訂



出典：ActKnowledge and the Aspen Institute Roundtable on Community Change「GUIDED EXAMPLE: PROJECT SUPERWOMEN」  
[https://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen\\_Example.pdf](https://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen_Example.pdf) を元に一部改訂

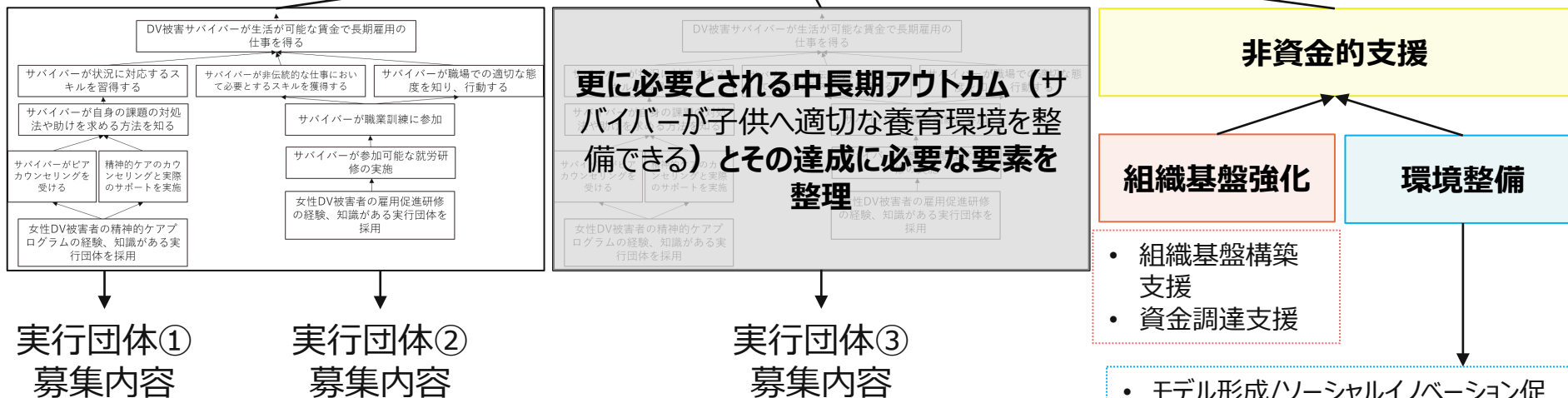
DV被害サバイバーが安定した生活基盤を持ち、その子供に対して適切な養育環境を整える



出典：ActKnowledge and the Aspen Institute Roundtable on Community Change「GUIDED EXAMPLE: PROJECT SUPERWOMEN」  
[https://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen\\_Example.pdf](https://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen_Example.pdf) を元に一部改訂  
 小林立明「2021年度資金分配団体向けPO研修（公募前研修）資金分配団体の支援戦略」2021年10月19日より一部抜粋



DV被害サバイバーが安定した生活基盤を持ち、その子供に対して適切な養育環境を整える



出典：ActKnowledge and the Aspen Institute Roundtable on Community Change「GUIDED EXAMPLE: PROJECT SUPERWOMEN」  
[https://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen\\_Example.pdf](https://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen_Example.pdf) を元に一部改訂  
 小林立明「2021年度資金分配団体向けPO研修（公募前研修）資金分配団体の支援戦略」2021年10月19日より一部抜粋

# この図式を元に更に何を議論できるか？

## 例えば…

- 研修に参加し、就労に至るサバイバーは、「識字能力」が既に就労レベルに達している層に限られるのではないか。  
(識字など基礎学力からトレーニングが必要な層は対象としないのか。)
- サバイバーの精神的ケアは行うが、薬物中毒の病院付き添いや住居立ち退きの問題など、DVサバイバーが抱える他の課題により、プログラム修了に至らないのではないか。(他にも必要なサポートがあるのではないか。)
- 最終ゴールは「DV被害サバイバーが安定した生活基盤を持ち、その子供に対して適切な養育環境がある社会」ではないか。そのためには非資金的支援でやるべき事が他にあるのではないか。

洗い出した全ての仮説や論点等が本制度の事業で全て解決できるという訳ではありませんが、「短期アウトカムや中長期アウトカム達成が出来なくなるかもしれない致命的な課題」は無いかという点の議論が必要です。また洗い出した課題は本制度の事業外で実施する等の組み合わせを考えることも有効です。



## ToC作成 Step By Step

# 1. ニーズ分析

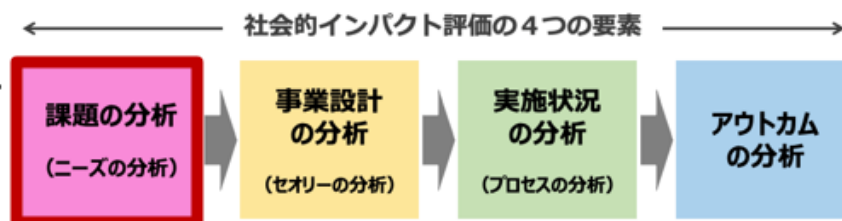
ToC作成の前にニーズ分析をしましょう！

## 課題（ニーズ）の分析のポイント

「課題の分析」によって、重要なアウトカムを特定できます。

「課題の分析」では、特に以下（再掲）を意識しましょう。

- （ア）社会課題の把握
- （イ）対象者の絞り込み
- （ウ）最終受益者の明確化



「課題の分析」では、「組織基盤強化」と「環境整備」の視点も重要です。

資金分配団体として、当該分野で活動する団体の組織的な課題や対象地域における環境的な課題を把握することが、効果的な「非資金的支援」の戦略立案につながります。

**申請した事業計画の内容について、そもそもその問題設定でよいのかを事実による現状認識や、事業者のビジョンと照らし合わせて確認しましょう。**

**「課題の分析」がしっかりできると、効果的な「事業設計」につながり、それが最終的なアウトカム創出につながります。**

# 1. ニーズ分析（関係者分析）

今回は特に（イ）対象者の絞り込み、（ウ）最終受益者の明確化を行うための「関係者分析」について解説します。

## 「関係者」とは誰なのか

プロジェクト・ステークホルダーとは、プロジェクトに積極的に関与しているか、またはプロジェクトの実施あるいはプロジェクトの完了の結果、自らの利益に**プラスまたはマイナスの影響を受ける個人や組織**である。（\*）

## 関係者分析の方法\*\*

1. プロジェクト関係者（ステークホルダー）をすべて書き出す。
2. 書き出された関係者を類別する。（実施者、意思決定者、協力者、出資者、受益者、顧客等）
3. 類別された関係者グループのなかから、重要と思われる関係者を選ぶ。
4. 選ばれた関係者を詳細に分析する。（基本情報、問題（ニーズ）／弱み、可能性／強み、解決策案等）
5. ターゲット・グループ（対象者や最終受益者）を仮決める。

\*出典：プロジェクトマネジメント協会(PMI®) 2000『プロジェクトマネジメント知識体系ガイド（PMBOK® ガイド）2000 年版』

\*\*出典：PCM Tokyo グループ PCM-I Working Group 2006『PCM-Iガイドブック＜PCM-PP（計画立案編）付き』を元にSVJ一部改訂

# 1. ニーズ分析（関係者分析）

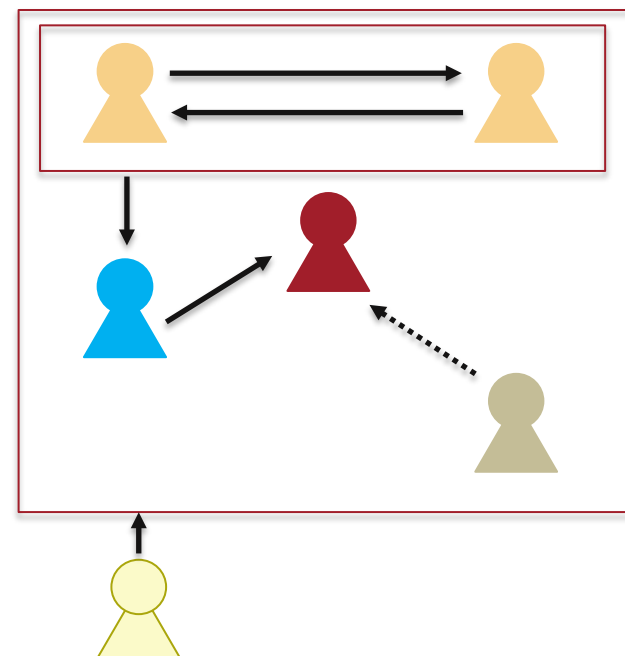
関係者分析の際に役立つフォーマットや図式。

## (A) 表で表す

(例)

関係者	基本情報	強み・可能性	弱み・課題 (ニーズ)	解決策
経済的 困窮化 の子ども				
親				
教師				

## (B) ステークホルダーマップを作成し関係性を表す



\* 出典：プロジェクトマネジメント協会(PMI®) 2000『プロジェクトマネジメント知識体系ガイド（PMBOK® ガイド）2000 年版』

\*\* 出典：PCM Tokyo グループ PCM-I Working Group 2006『PCM-Iガイドブック＜PCM-PP（計画立案編）付き』

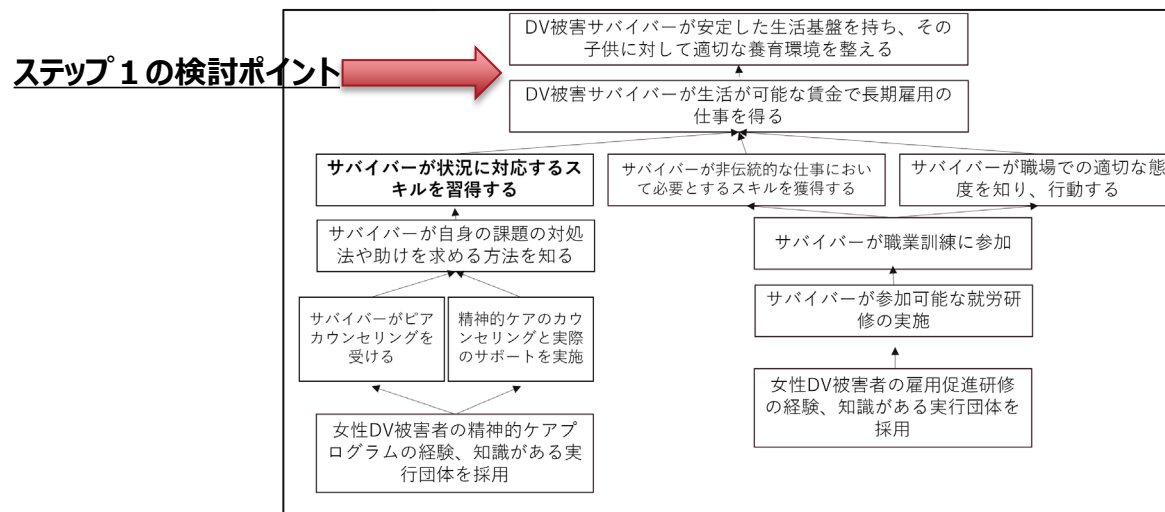
## 2.ToC作成（事業設計の分析）

### ステップ1：中長期アウトカムを明確化する

団体が事業によって目指す中長期的な目標を議論し、設定しましょう。ToCの全ての作成ステップにおいて言えることですが、「組織内部、もしくは関係者での合意形成」が非常に重要です。

#### <ステップ1を考えるための問いかけ>

- あなたの団体が中長期的に目指しているゴールはなんですか。誰（どこ）が、どんな状態になることを目指し、あなたや団体がコミットメントしますか。
- （作成した中長期アウトカムを振り返って）キャッチコピーになっていませんか。



## 2.ToC作成（事業設計の分析）

### ステップ1：中長期アウトカムを明確化する

中長期アウトカムはキャッチコピーになりやすいので注意が必要です。

例）誰もが輝ける社会。→経済的に苦しい家庭のこどもが、夢や希望を持てる社会

中長期アウトカムは「理想の状態を描く」ことが先行しがちですが、並行して「あなた、もしくはあなたの団体がその状態を作ることコミットメントする」ことを考えながら作るとより現実的な中長期アウトカムを設定しやすくなります。

### 〈中長期アウトカムがキャッチコピーのように思った時に考える問いかけ〉

・「具体的にどんな人（もしくは地域など）が」、「どんな状態になること」を目指したいでしょうか。



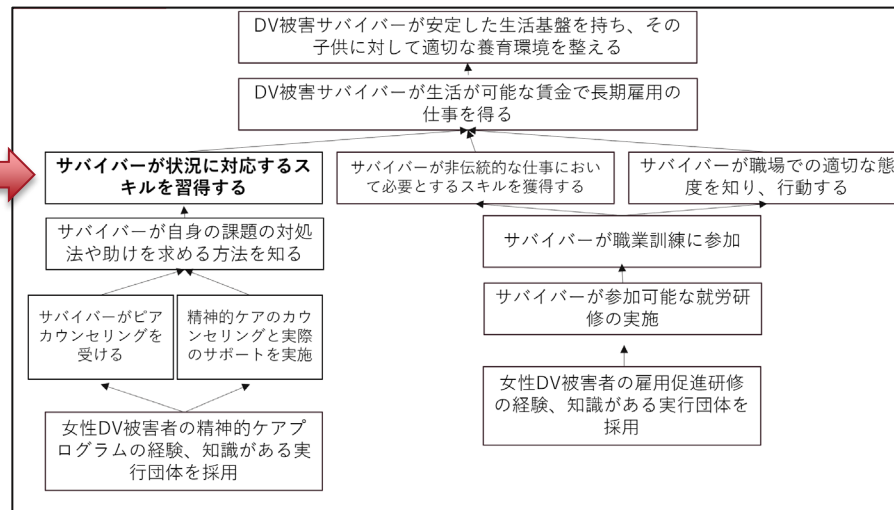
## 2.ToC作成（事業設計の分析）

**ステップ2：中長期アウトカムを達成するための「前提条件（多くの団体にとって短期アウトカム）」を洗い出す。**

### <<ステップ2を考えるための問いかけ>>

- 設定した中長期アウトカムを達成するためには、誰（何）が、どんな状態になっている事が必要でしょうか。中長期アウトカムを達成するために必要な「前提条件」は何ですか。
- 前項で洗い出した項目（前提条件）は、俯瞰的に見て全て洗い出されていますか。（自団体の事業領域ではないからという理由などで敢えて口に出していないものがある場合は、まずは議論の俎上に載せてみましょう。）

### ステップ2の検討ポイント



## 2.ToC作成（事業設計の分析）

**ステップ2：中長期アウトカムを達成するための「前提条件（多くの団体にとって短期アウトカム）」を洗い出す。**

### **（洗い出した項目に対する検討事項）**

- 洗い出した項目について、優先順位をつけた場合、優先順位が低いものは戦略検討の項目として必要なものかどうかを検討してみてください。（「ToCを作成完了したら、最終的に必要かどうかを再度検討する」という方法もありますので、判断が付かなかった場合は残しておいて大丈夫です。）
- 短期アウトカムは、複数になることもありますし、短期アウトカム内で順序がある場合もあります。決まったフレームワークはありませんので、団体の方々が納得感のあるものを作成してください。

※休眠預金事業においては、多くはこの「前提条件」が短期アウトカムになりやすいと思いますが、そうでなくても構いません。3か年の事業を終えて、中長期アウトカムに繋がるまでに必要な要素があれば書き出してみてください。

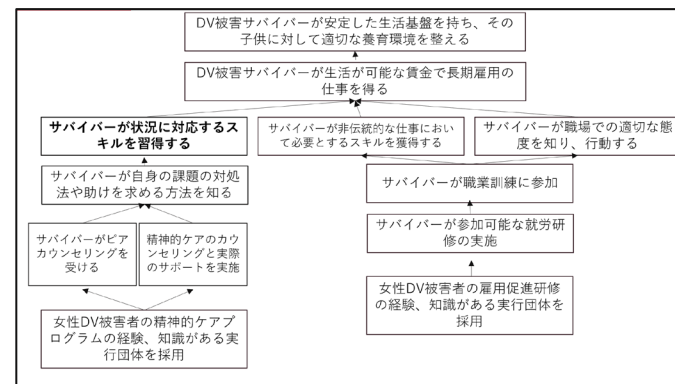
## 2.ToC作成（事業設計の分析）

**ステップ3：（ステップ2と並行して）ステップ2で設定した前提条件（短期アウトカム）が何故必要なのか、理由を言語化する。**

- この作業は言語化し、文書に残しておくことをお勧めしますが、ToCそのものには記載しなくても問題ありません。（pptで作成する団体にとっては入りきらないことがあるため。入る場合は記載した方が分かりやすくなります。またあとで分かるような形であればメモ書き程度でも構いません。）

例えば、

- サバイバーが（女性にとって）非伝統的な仕事において必要なスキルを獲得することが何故、「生活が可能な賃金で、長期雇用の仕事を得る」ことに繋がるかというと、「非伝統的な仕事は、生活可能なレベルの賃金を得る可能性が高く（一般的に給与水準が高いことが多い）、また労働組合に加入しやすいため雇用保障が得られる可能性が高い」からだ。
- サバイバーが状況に対応するスキルを習得することが何故、「生活が可能な賃金で、長期雇用の仕事を得る」ことに繋がるかというと、暴力被害にあった女性は精神的に安定するスキルを身に着ける必要があるからだ。



## 2.ToC作成（事業設計の分析）

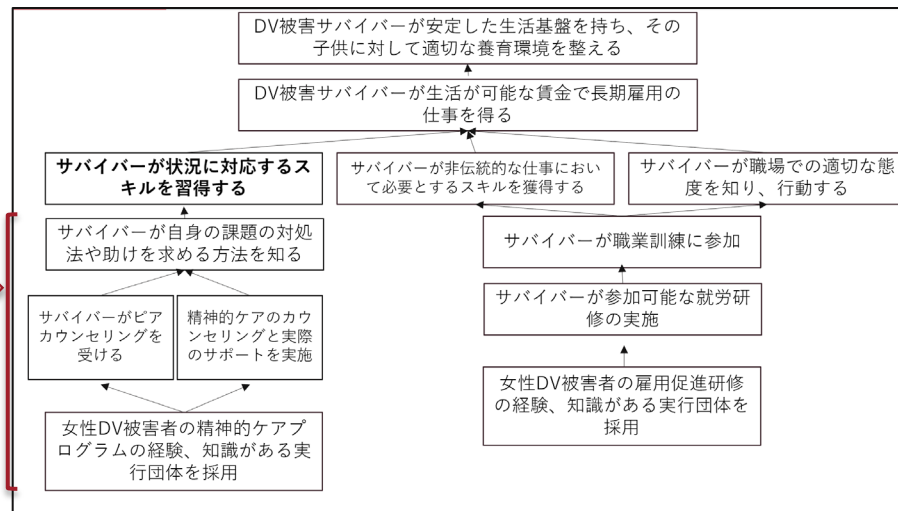
### ステップ4：活動とアウトプットを考える。

短期アウトカムを生み出すために、どのような活動とアウトプットが必要でしょうか。

#### <<ステップ4を考えるための問いかけ>

- 短期アウトカムを生み出すために必要な活動はどのようなものですか。
- それによってどのような結果（アウトプット）が得られますか。

ステップ4の検討ポイント



## 2.ToC作成（事業設計の分析）

### ステップ4：活動とアウトプットを考える。

#### （洗い出した項目に対する検討事項）

- 活動とアウトプット設定したら、「●●という活動とXXという活動と…を行った結果、△△という結果が生まれ、それが短期アウトカムを生み出す」といった例文にご自身の考えた活動とアウトプットを当てはめて読んでみて、「本当にその活動とアウトプットで短期アウトカムが生まれるか」を確認してみてください。
- ただし、資金分配団体の戦略は広範な事業領域であることが多いため、短期アウトカムを生み出すための全ての活動はカバーできない場合があります。よって優先順位づけや、「それを行っている他団体はあるか」という点での検討も必要です。
- 短期アウトカムや活動は、単線で結ぶだけではなく、相互に矢印が延びていたり、色々なパターンが考えられます。そのため、図が複雑になりやすいので、必ず矢印で前後の要素と矛盾なく繋がっているかを確認してみてください。

## 2.ToC作成（事業設計の分析）

### ステップ5：指標を考える。

- 設定した「活動／アウトプット」や短期アウトカムについて、「設定した状態に到達したか」をどのように測るか、指標を考えます。
- 指標には、「定性指標」と「定量指標」の両方があり得ます。

### <<ステップ4を考えるための問いかけ>

- 設定した活動／アウトプットや短期アウトカムは、「誰（もしくは何）がどう変わったら」もしくは「誰（もしくは何）がどれくらいに到達すれば」、達成したと言えますか。

## 2.ToC作成（事業設計の分析）

### ステップ5：指標を考える。

#### 指標の例：経済的困難を抱える子ども向け学習支援教室

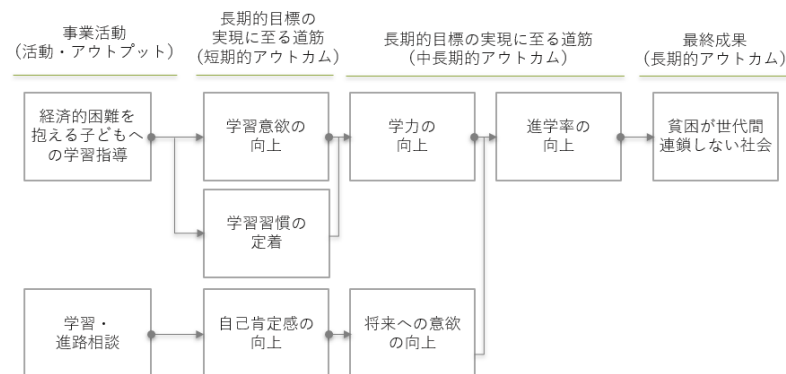
（活動）学習指導を開催する

→（指標）学習支援教室の開催回数および参加児童数

（短期アウトカム①）子どもの学習意欲の向上

→（指標）学習意欲に関する心理尺度の点数

（例えば「授業の終わりに、次の授業も頑張ろうと思う」というアンケートを取り5段階で評価）



出所：ソーシャルイノベーションフォーラム2016 見えない価値を可視化する：社会的インパクト評価の未来 日本財団 社会的投資推進室 藤田 滋氏講演資料より一部修正

#### アウトカム指標データベースの紹介

一般財団法人社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブが無料公開している以下のサイトにおいて、アウトカムを測る指標としてどのようなものがあり得るのか、ご覧いただけます。

[https://simi.or.jp/tool/outcome\\_indicators\\_db](https://simi.or.jp/tool/outcome_indicators_db)

#### アウトカム指標データベースを使用する際の注意点

- 過去の調査研究、評価で使用された指標を参考にすることは、皆さんの指標設定の理解を助けますが、「指標から選ぶ」ことが無いようにご注意ください。「測りやすいものを測る」ように設定し、そこから活動やアウトカムを設定するのは本末転倒です。

## 2.ToC作成（事業設計の分析）

### **ステップ6：全体を見直す。**

- 全体を俯瞰的に見直してロジックの一貫性があるかを確認してみてください。その際には、ToCに記載した内容や、別紙に記載した理由（ステップ3で作成したもの）を元に「事業説明文」を作成することが有効です。

#### **<<ステップ6を考えるための問いかけ>**

- 事業説明文を作成しながら、「説明が不足している点」や「抜け落ちている要素」はありませんか。
- 今、記載している内容で全体像を分かりやすく説明できているでしょうか。



## 2.ToC作成（事業設計の分析）

### ステップ6：全体を見直す。

#### （事業説明文の例）

Project Superwomenは、DV被害者の精神的ケアを行う社会福祉機関、社会的弱者に対する雇用促進プログラムを実施する非営利組織等の実行団体が協働して実行されます。プロジェクトの最終目標は、DV被害にあった女性サバイバーが安定した生活基盤を持ち、またその子供に対して適切な養育環境を整備することになることです。またその為には、生活保護を受けることなく、生活費必要な賃金が得られる安定した長期雇用の就労を獲得することが必要です。

このプロジェクトの3年以内の目標は、サバイバーが電気工事や配管工等に必要なスキルを身に着けることです。電気工事や配管工、大工の仕事を選択したのは、就労初期から労働組合に加盟できる可能性があり、また生活に必要な賃金を得られる可能性が高いからです。そこで、そうした職業に必要なスキルトレーニングを行えば、彼女たちを雇う会社があるだろうという仮定に基づいて、サバイバーに対して必要なトレーニングとサポートを提供します。

プロジェクトの対象者となるサバイバーの多くはシングルマザーで、夫や家族から虐待を受けた経験があり、特に自尊心の低さや対処能力の低下などが見られ、精神的、感情的なカウンセリングが必要であり、また時には実際のサポートが必要な場合があります。そこでプロジェクトの中でそうしたメンタル面への対応も行うこととしています。また就労経験がない対象者に対しては、職場での振舞い方など社会人として必要な態度などについて理解を深める活動も行います。

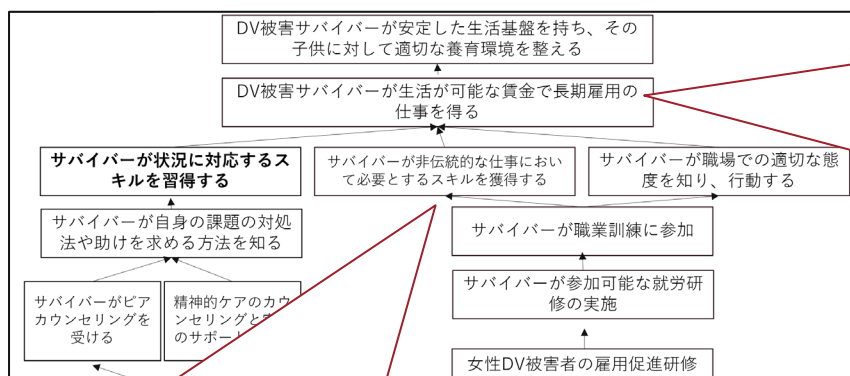
しかし、参加者の中には住居の立ち退きや裁判所への出廷、薬物の乱用などによる通院などが必要な場合があります。プロジェクトではそうしたサバイバーの生活を完全に安定させる責任を負う事は出来ないと判断しました。そのため、プログラムに参加する女性は住居が定まり、薬物中毒などの問題がなく、ある程度、生活基盤が整った人を対象とすることにしました。

## 2.ToC作成（事業設計の分析）

### ステップ7：仮説を検証する。

- 最後に、仮説に基づいて設計した箇所の仮説検証を行ってください。
- 仮説の検証は、先行研究や行政データなどを参考に行うことが考えられます。（データが見当たらない場合は、事例研究や有識者コメントなどを使用することも考えられますが、恣意的な使用にならないよう注意が必要です。）

### 検証ポイントの例



### （検証ポイント）

サバイバーが研修で学ぶべきことは、仕事スキルと就労態度以外にないか。

（例）身だしなみや、面接対策等

プロジェクトの最終目標は、DV被害にあった女性サバイバーが貧困から抜け出し、生活保護を受けることなく、生活費に必要な賃金が得られる安定した長期雇用の就労を獲得することです。**電気工事や配管工、大工の仕事を選択したのは、就労初期から労働組合に加盟できる可能性があり、また生活に必要な賃金を得られる可能性が高いからです。**

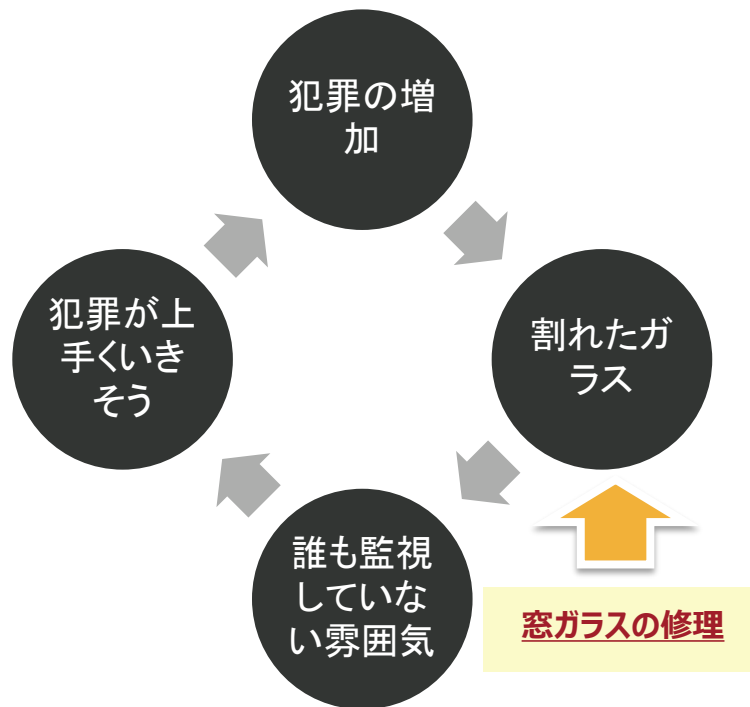
**（検証ポイント）** 女性がスキルを身に付け、精神的に安定する方法も知ったら本当に雇用される可能性はあるのか。

### 3.効果的な介入とは何か

#### 「効果的な介入」を考える際の思考法

ある「改善したい状態」に対して、介入（活動）を考えるにはどのような思考法が必要でしょうか。一例をご紹介します。

#### （割れ窓理論）



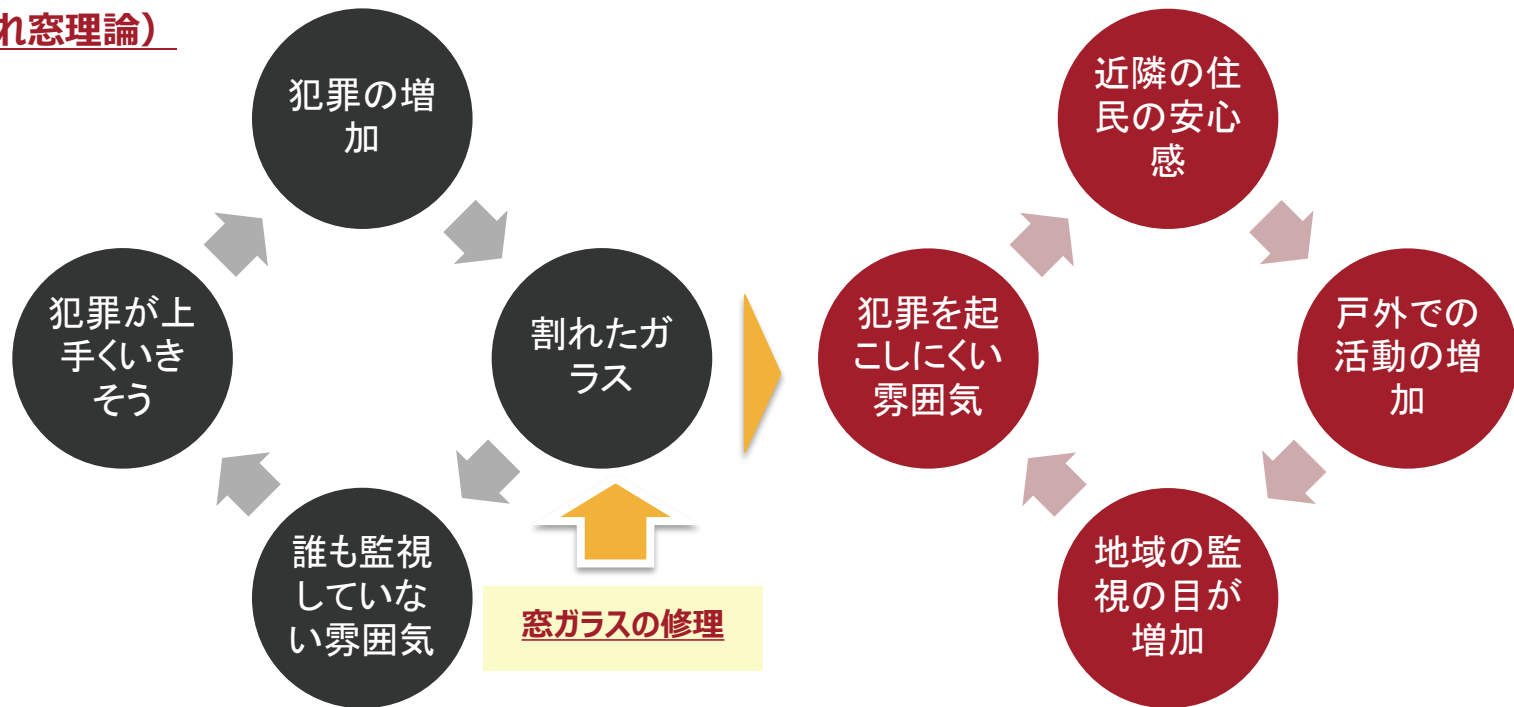
出典：なぜあの人の解決策はいつもうまくいくのか？ -小さな力で大きく動かす！システム思考の上手な使い方 枝廣淳子、小田理一郎 2013を元にSVJ一部改訂

### 3.効果的な介入とは何か

#### 「効果的な介入」を考える際の思考法

ある「改善したい状態」に対して、介入（活動）を考えるにはどのような思考法が必要でしょうか。一例をご紹介します。

#### （割れ窓理論）



出典：なぜあの人の解決策はいつもうまくいくのか？ -小さな力で大きく動かす！システム思考の上手な使い方 枝廣淳子、小田理一郎 2013を元にSVJ一部改訂

## 4 .ToCのフォーマット

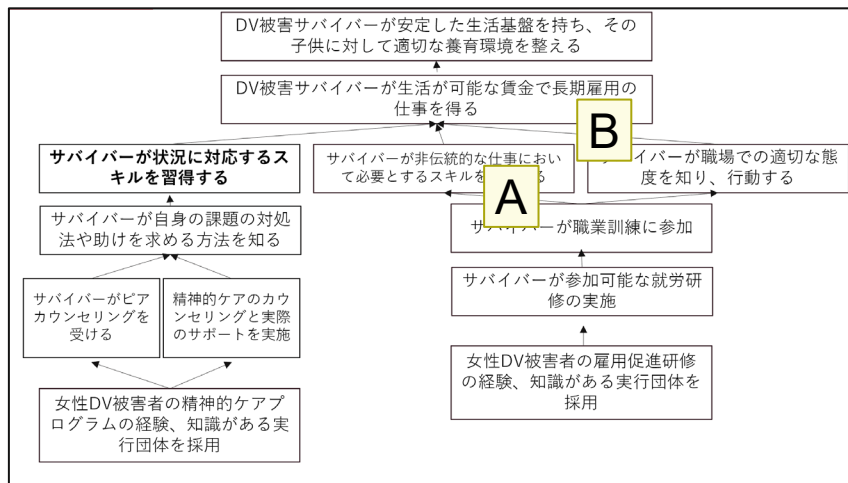
ToCは、基本的な形式の他には決まったフォーマットがあるわけではなく、作成する団体によってフォーマットはバリエーションがあります。

ToCの目的は「事業の戦略づくり」であることを踏まえ、「団体や関係者が戦略を考える際に使いやすい形」を考案してください。

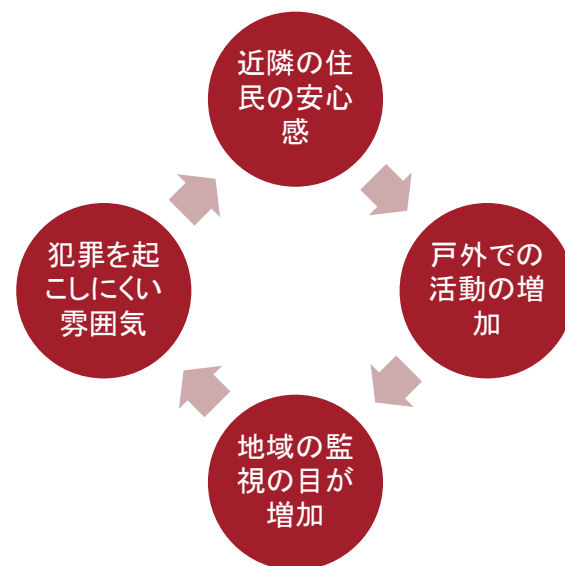
例えば… 介入について欄外に記載する

A:プログラム参加者が継続的に参加するよう面談を実施

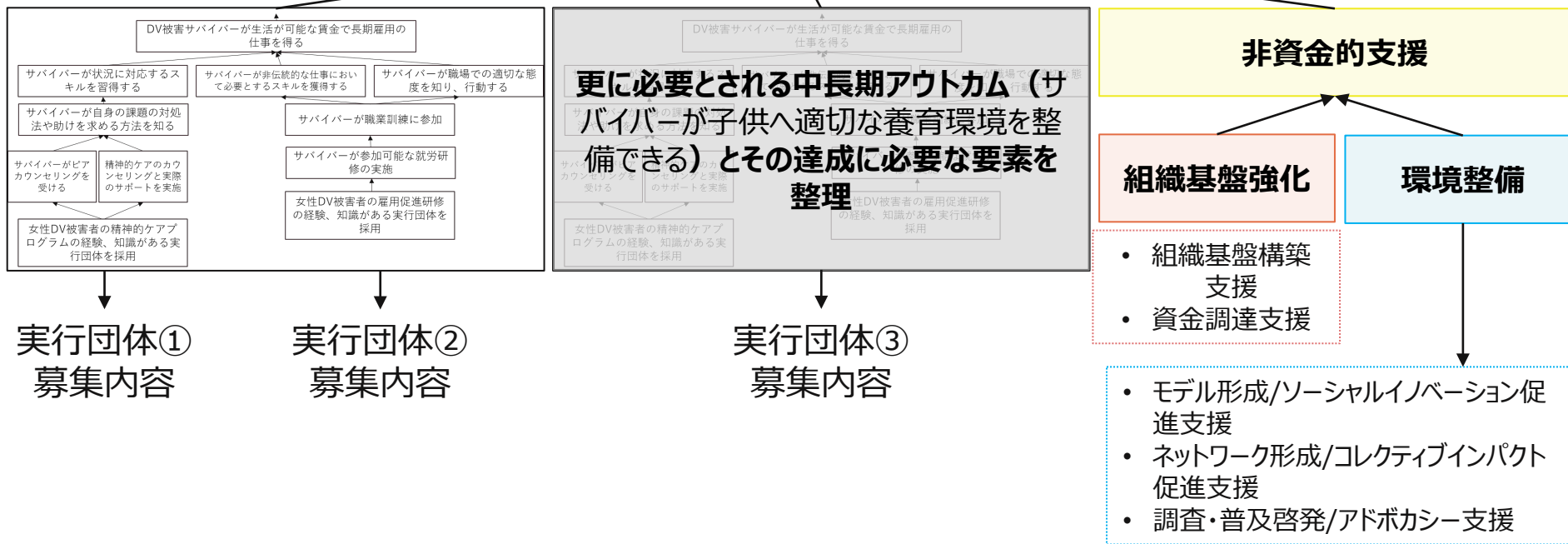
B:適切な行動を理解しているかチェックテストを実施



例えば… 矢印が循環するように結ぶ

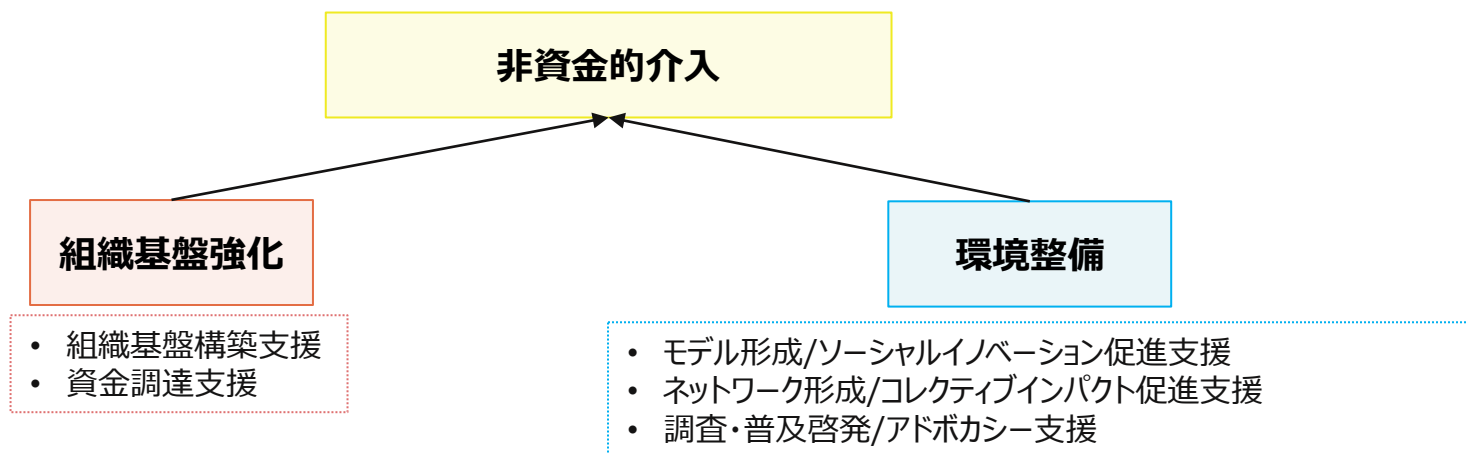


DV被害サバイバーが安定した生活基盤を持ち、その子供に対して適切な養育環境を整える



出典：ActKnowledge and the Aspen Institute Roundtable on Community Change「GUIDED EXAMPLE: PROJECT SUPERWOMEN」  
[https://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen\\_Example.pdf](https://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen_Example.pdf) を元に一部改訂  
 小林立明「2021年度資金分配団体向けPO研修（公募前研修）資金分配団体の支援戦略」2021年10月19日より一部抜粋

# 非資金的支援の具体的な例



## (例) 組織基盤構築支援の非資金的支援の具体例

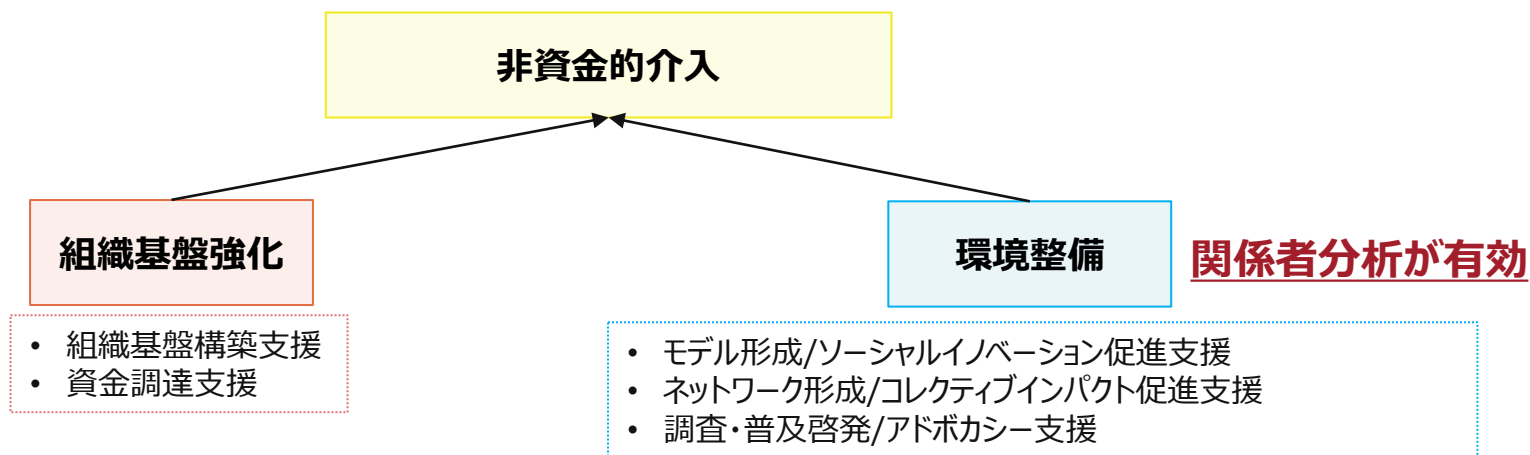
- 組織ビジョン、目標、戦略の明確化
- ガバナンス整備、法人格取得
- リーダーシップ強化
- 人材育成、ボランティア活用
- 経営支援
- 広報・マーケティング支援
- ICT・アプリ活用等

## (例) ネットワーク形成・コレクティブインパクト促進支援 の非資金的支援の具体例

- ネットワーク形成・拡大のためのイベント開催
- 集合的インパクト構築のための経営支援

小林立明「2021年度資金分配団体向けPO研修（公募前研修）資金分配団体の支援戦略」2021年10月19日より一部抜粋

# 非資金的支援の具体的な例



## (例) 組織基盤構築支援の非資金的支援の具体例

- ・ 組織ビジョン、目標、戦略の明確化
- ・ ガバナンス整備、法人格取得
- ・ リーダーシップ強化
- ・ 人材育成、ボランティア活用
- ・ 経営支援
- ・ 広報・マーケティング支援
- ・ ICT・アプリ活用等

## (例) ネットワーク形成・コレクティブインパクト促進支援 の非資金的支援の具体例

- ・ ネットワーク形成・拡大のためのイベント開催
- ・ 集合的インパクト構築のための経営支援

小林立明「2021年度資金分配団体向けPO研修（公募前研修）資金分配団体の支援戦略」2021年10月19日より一部抜粋



**質疑応答  
&  
ワーク（ブレイクアウトルームへ）**

Online Event

# Social Impact Day 2021

2022/01

21 Fri | 24 Mon | 25 Tue

Join Us !  
イベント概要を見る

3Day Act on your Social Impact

インパクト・エコノミーへの転換点  
- 社会的インパクト時代の到来 -

インパクト・エコノミーを達成するための3つの重点領域

インパクト・エコノミーを達成するための3つの重点領域	
領域①	インパクトを社会システムに組み込み
領域②	インパクト・エコノミーを実現する イノベーション戦略とマネジメントのアップデート
領域③	オープンデータ/テクノロジーが促進する社会のインパクト志向

# おまけ：ToCとロジックモデルの違いとは？

## 何故資金分配団体はToCで、実行団体はロジックモデルなのか-構造的解決の戦略策定と、解決策の実行プロセスの整理の違い

### ロジックモデルとは

ロジックモデルとは、事業や組織が最終的に目指す変化・効果の実現に向けた道筋を体系的に図示化したもので、事業の設計図に例えられます。事業が、どのような道筋で目的を達成しようとしているのかの仮説を示したものの、ないし戦略を示したものの、とも言えます。ロジックモデルは一般的に、既に説明したアウトカム、アウトプット、活動、インプットを矢印でつなげたツリー型で表現されます。



(出所：日本財団 ロジック・モデル作成ガイドP.2

[https://www.nippon-foundation.or.jp/app/uploads/2019/01/gra\\_pro\\_soc\\_gui\\_03.pdf](https://www.nippon-foundation.or.jp/app/uploads/2019/01/gra_pro_soc_gui_03.pdf))

### セオリー・オブ・チェンジとは

セオリー・オブ・チェンジとは、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。図の形式は決まっておらず、課題や問題の全体図と事業により変化を起こすための戦略のみを示した図もあれば、事業内容や指標まで入っている図もある。

(三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社,内閣府委託調査「社会的インパクト評価に関する調査研究最終報告書」,H28年3月 <https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/social-impact-hyouka-chousa-1.pdf>)

# ロジックモデルとセオリー・オブ・チェンジを比較する

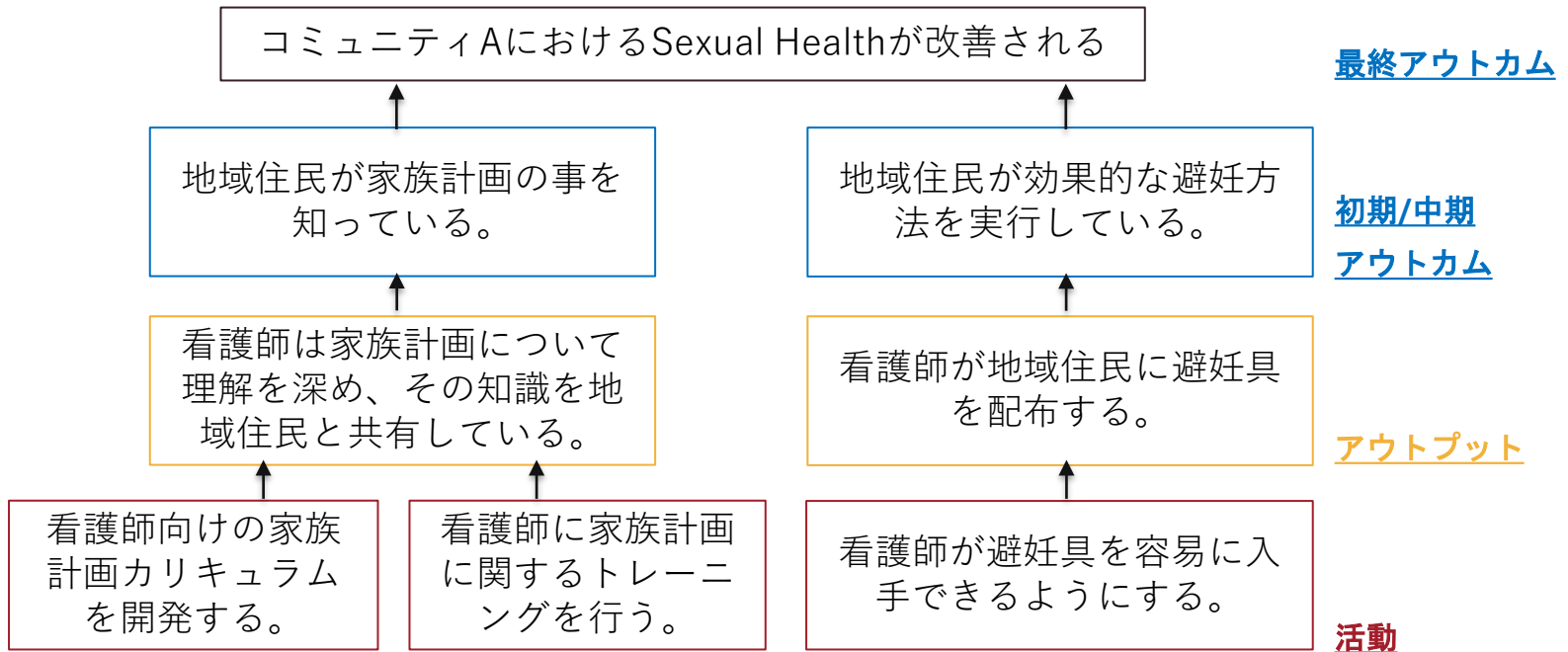
- ある途上国におけるSexual Health（性的な健康）改善プログラムの例

架空の事例を用いて、ロジックモデルとセオリー・オブ・チェンジがどのような要素の違いになっているかを確認してみてください。

私たちの組織が「コミュニティA」で実施するプロジェクトを開発したと仮定しましょう。プロジェクト全体の目標は、コミュニティのメンバーの性的健康を改善することです。目標、成果、活動の関係を論理モデルで示す方法を見てみましょう。

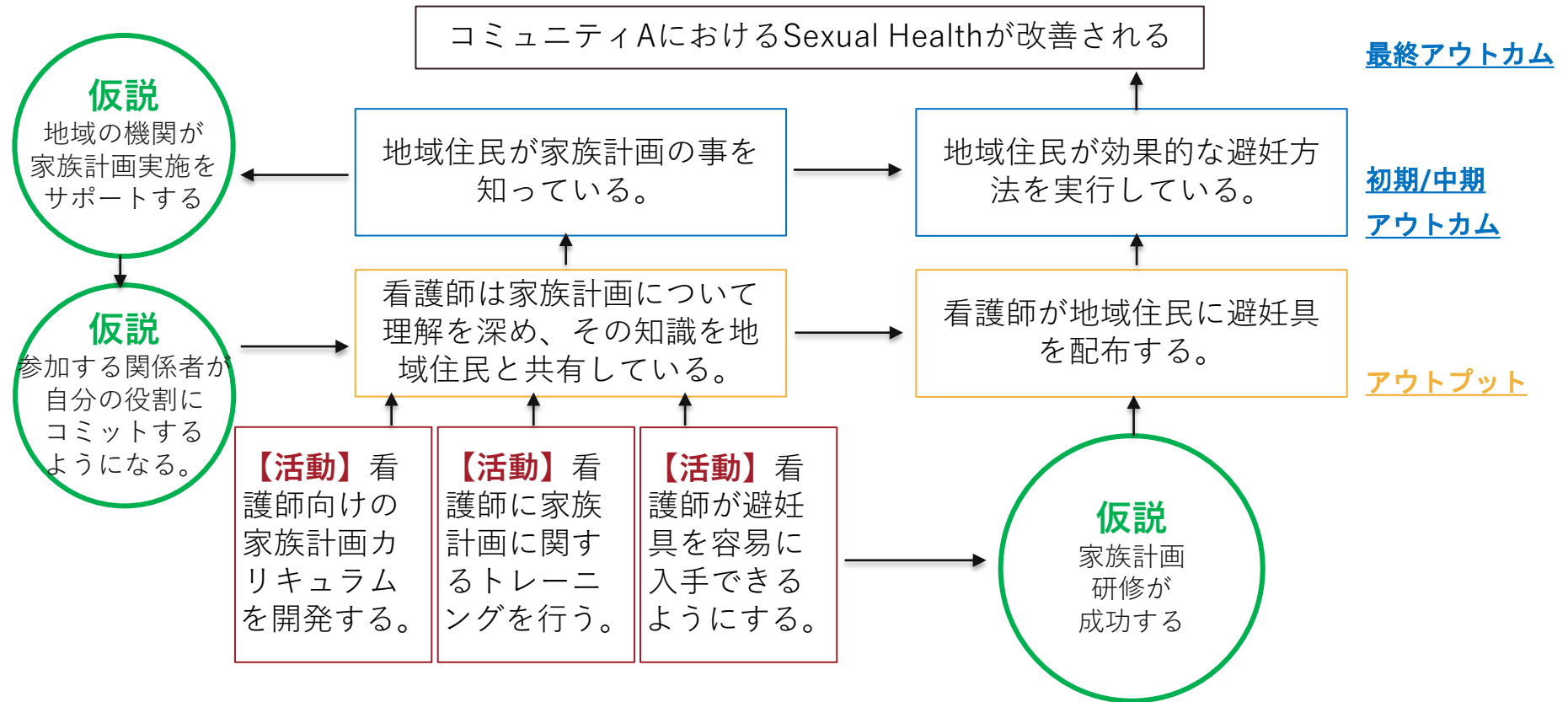
# ロジックモデルとセオリー・オブ・チェンジの違い

ロジックモデルーある途上国におけるSexual Health（性的な健康）改善プログラムの例



# ロジックモデルとセオリー・オブ・チェンジの違い

セオリー・オブ・チェンジーある途上国におけるSexual Health（性的な健康）改善プログラムの例



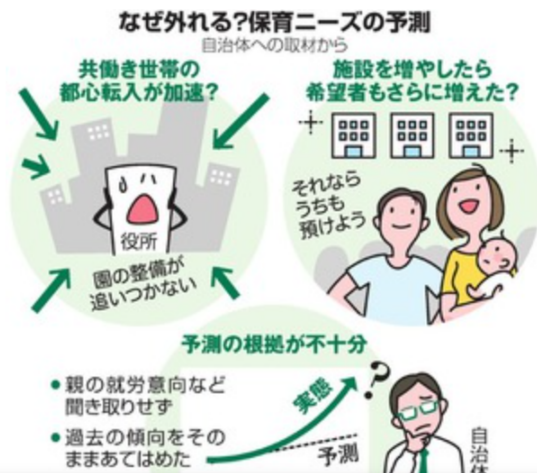
# 待機児童問題の例：

## 待機児童「ゼロ」遠く 自治体のニーズ予測に甘さ

🔒 有料会員記事

佐藤啓介、田淵紫織、見市紀世子 2017年5月31日 1時36分

シェア ツイート B|ブックマーク メール 印刷  
list 0



認可保育施設に入れない 待機児童 を解消する目標期限が先送りされる。施設は増え続けているのに、なぜ「ゼロ」にならないのか。朝日新聞が自治体に行った調査では、保育ニーズ予測の甘さが浮かび上がった。

「待機児童ゼロ」3年先送り 今年度末の達成は絶望的 →

## 待機児童問題の例：

(2017年5月31日朝日新聞掲載)

認可保育施設に入れない待機児童を解消する目標期限が先送りされる。施設は増え続けているのに、なぜ「ゼロ」にならないのか。朝日新聞が自治体に行った調査では、保育ニーズ予測の甘さが浮かび上がった。(中略)

待機児童数が近畿圏で最も多かった兵庫県明石市は、昨年1月に待機児童緊急対策室を新設。この1年間で新たな保育施設を800人分整備するなど、対策に力を入れてきた。

今年4月の保育施設入園を申し込むのは500人と試算。内訳は、共働き世帯の増加で200人、人口増の影響で50人、保育の受け皿が増えることによる需要増で250人とした。昨年4月時点で隠れ待機児童も含め400人以上の待機児童を抱えていたが、定員を1千人分増やせば「ゼロ」にできるともくろんだ。

それでも今年4月の待機児童は547人と、前年の2倍近くに。計画より200人分の施設整備が間に合わなかったうえ、保育ニーズの予測を見誤った。(中略)担当者は「保育園が増えるなら子どもを預けて働けると、新たに希望した親も多かったのでは。そうした需要の予測が甘かった」と分析する。

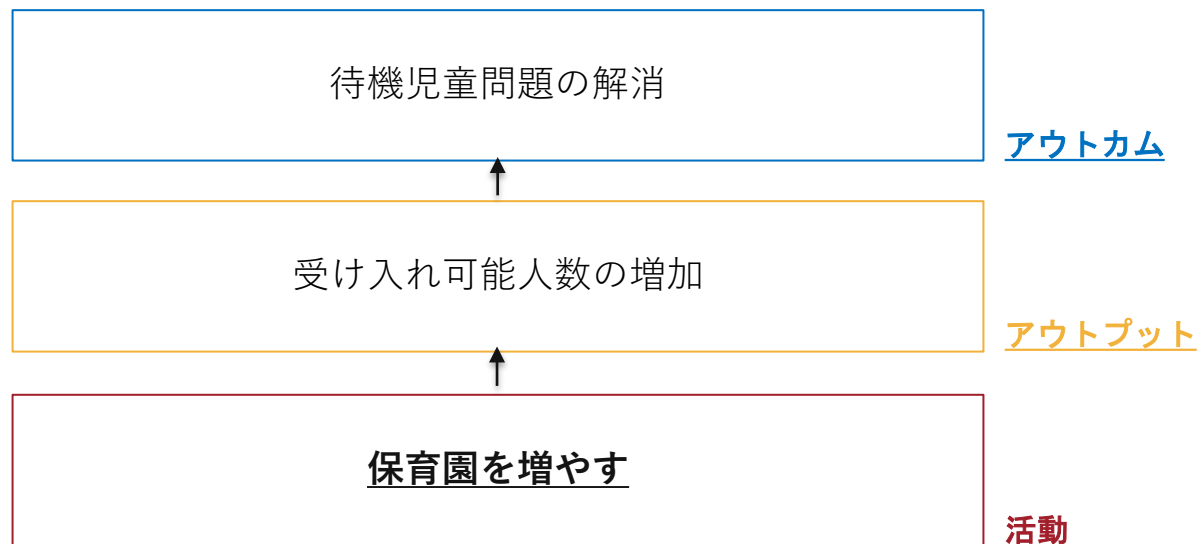
(<https://www.asahi.com/articles/ASK5Q5JF8K5QUTFL00F.html>)



# 待機児童問題解消のロジックモデル

## 待機児童問題の解消のロジックモデル（簡易版）

待機児童問題の解消プロセスをロジックモデル（簡易版）で書いてみると…（※注：ロジックモデルとセオリー・オブ・チェンジの用途の違いが分かるよう簡易化した内容で記載しています。実際にはこの社会課題のロジックモデルはもっと複雑です。）

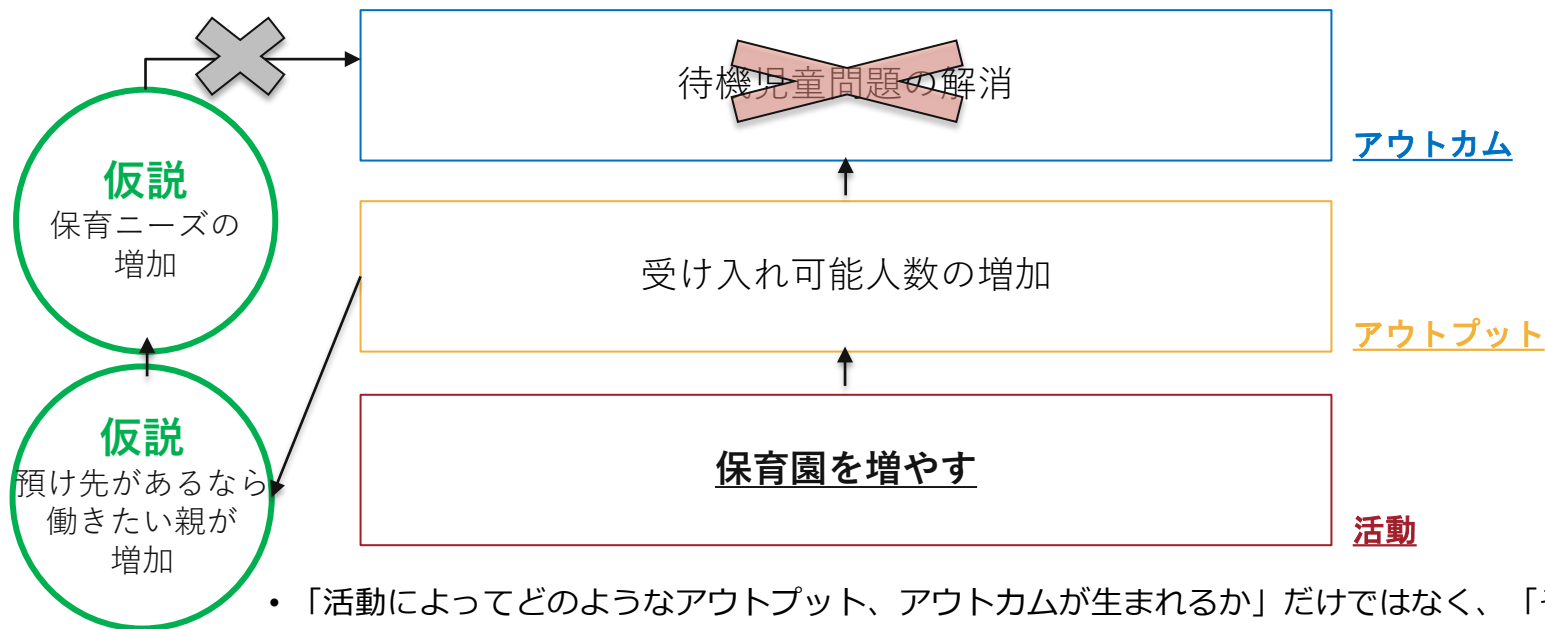


- 活動に「保育園を増やす」と置き、アウトプット、アウトカムの繋がりを確認してもロジック上の矛盾はない。
- ただし、このロジックでは前述の記事のとおり、待機児童問題は解消しなかった。何故か？
- 記事にもある通り、「預け先があるなら働きたい」親のニーズ把握や、「働きたいと思っていたが保育園に受かりそうもないため、そもそも申請もしていない」親の数の把握が不十分であった。
- よって、増加させた受け皿を上回る保育ニーズによって結果として待機児童が増加してしまった。

# 待機児童問題解消のロジックモデル

## 待機児童問題の解消のセオリー・オブ・チェンジ（簡易版）

- セオリー・オブ・チェンジでは、「社会課題の構造を俯瞰的に見る」ことが可能になる

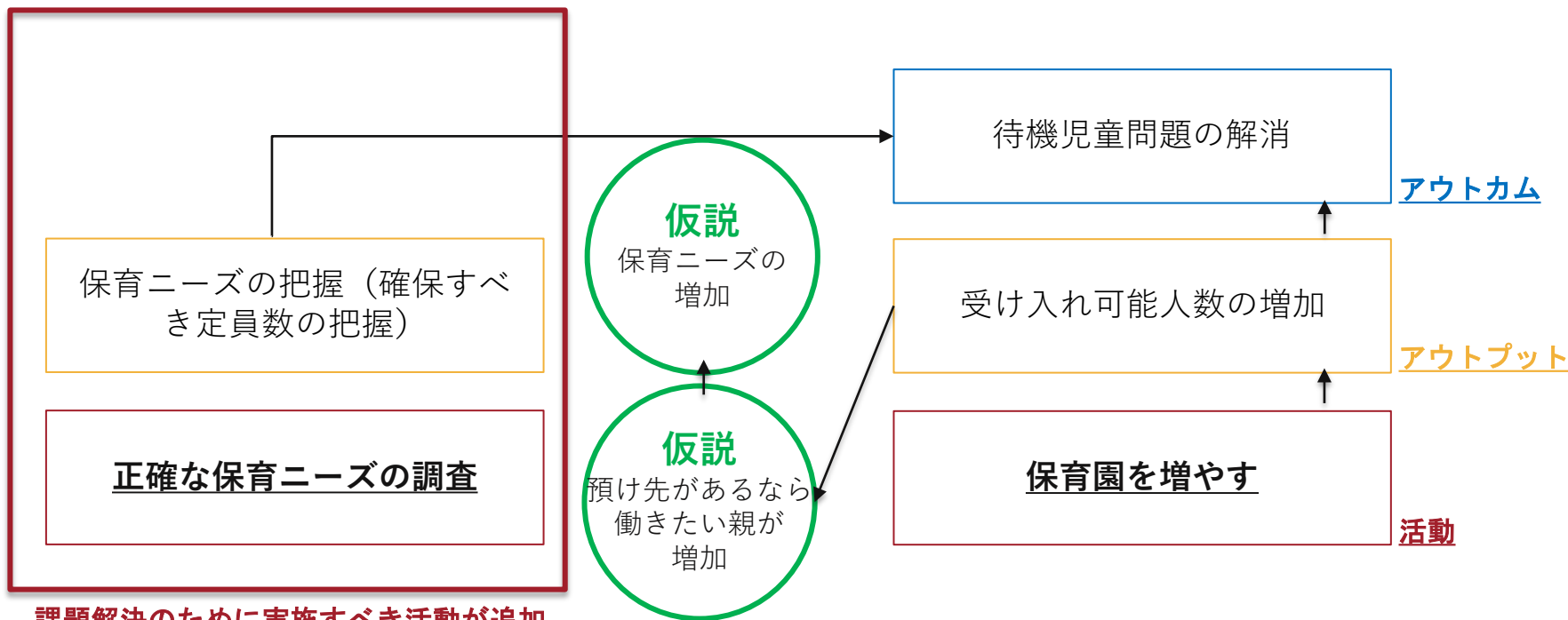


- 「活動によってどのようなアウトプット、アウトカムが生まれるか」だけではなく、「それによって、人々、社会にどのような反応が起こるか?」、「人々がどのように動くか」等も俯瞰的に検討を行う。
- そのため、セオリー・オブ・チェンジを用いて全体戦略について考えると、「預け先があるなら働きたい親が増加するだろう」という変化や、それによって保育ニーズが増加するだろうという予測を立てることができる。

# 待機児童問題解消のロジックモデル

## 待機児童問題の解消のセオリー・オブ・チェンジ（簡易版）

- ・セオリー・オブ・チェンジを用いて戦略を描くとロジックモデルとはどのような違いが生まれるのか？



課題解決のために実施すべき活動が追加された

# 待機児童問題解消のロジックモデル

## 待機児童問題の解消のセオリー・オブ・チェンジ（簡易版）

- 前述の「預け先があるなら働きたい親が増加する」→「保育ニーズの増加」という変化を踏まえて、「保育園を増やす」という活動に加えて、「正確な保育ニーズを調査する」という活動が追加された。
- この追加された活動を行わないことには、「正確なニーズ把握が出来ず」、増え続ける保育ニーズに対応しようと保育園を闇雲に作ることになる。
- しかも、保育ニーズは一定数を上限にそれ以降は飽和状態になるため、次は「定員割れの保育園問題」という新たな社会課題を生み出す。
- そうならないために「適切な保育園数（受け入れ人数）」を把握し、予算を付け、取り組む事が必要

もう少し、気楽にロジックモデルとセオリー・オブ・チェンジの違いを考えてみる。

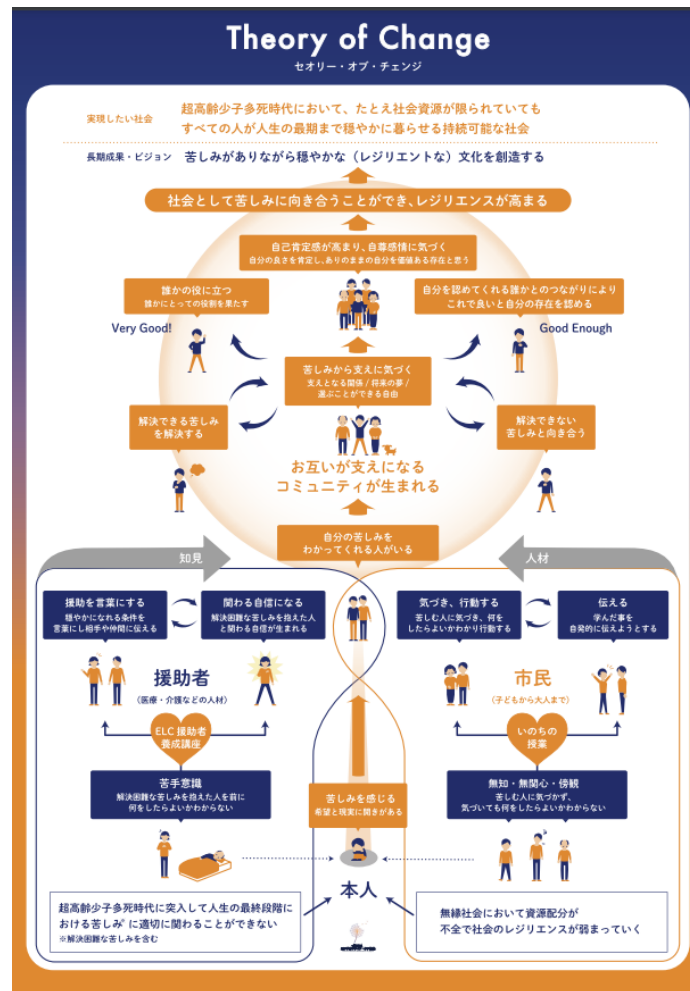
### 風が吹けば桶屋が儲かる...？

- ロジックモデル単体で見ていると、一見ロジックが通っているように見えてしまう事がある。ロジックモデルは、「●●が起きれば、○○が起きる。次に○○が起きる…」という起こりうる要素を順番を追って可視化しているものである。
- セオリー・オブ・チェンジを用いて「どうしてそれが起こるのか」などを議論すると、「このロジックモデルでは最終ゴールまでいかないのでは」という議論が行われる。セオリー・オブ・チェンジは「何故」を説明したり、「他にどんなことが起こりうるか」を俯瞰的に可視化するものである。
- そうならないために「適切な保育園数（受け入れ人数）」を把握し、予算を付け、取り組む事が必要



# おまけ：ToCを団体の戦略の認知向上に活用する

一般社団法人エンドオブライフ・ケア協会



[https://endoflifecare.or.jp/files/ELC\\_annual\\_report\\_FY19\\_202004\\_final.pdf](https://endoflifecare.or.jp/files/ELC_annual_report_FY19_202004_final.pdf)