



社会課題の可視化とセオリー・オブ・チェンジ

田辺, 大
内田, 浩史

(Citation)

国民経済雑誌, 226(1):71-95

(Issue Date)

2022-07-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/E0042690>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/E0042690>



国民経済雑誌

社会課題の可視化と
セオリー・オブ・チェンジ

田 辺 大
内 田 浩 史

国民経済雑誌 第226巻 第1号 抜刷

2022年7月

神戸大学経済経営学会

社会課題の可視化とセオリー・オブ・チェンジ[†]

田 辺 大^a
内 田 浩 史^b

本稿の目的は、社会課題や環境課題を可視化し、事業評価や戦略プランニングを行うために用いられるツールを整理して説明することである。本稿では実務的に使われることの多い、ログフレーム、ロジック・モデル、セオリー・オブ・チェンジ（ToC）の三つを取り上げ、それらを紹介して比較するとともに、中でも十分な説明が行われていない、いわゆるツリー型の ToC について、ある NPO 法人の実例を示してその詳細を説明し、意義を検討する。

キーワード 社会課題，可視化，ログフレーム，ロジック・モデル，セオリー・オブ・チェンジ

1 はじめに

ミレニアム開発目標（MDGs）や持続可能な開発目標（SDGs）などにより深刻な社会課題や環境課題への関心が高まる中、その解決方法を考え、実行する動きが活発になってきている。こうした課題そのものの解決を目指して行われる事業は社会的事業と呼ばれ、それを行う非営利組織（特定非営利活動法人（NPO 法人）など）、あるいは営利でも社会課題解決を主目的とする企業（アメリカの B Corporation など）といった組織を立ち上げる起業家は、社会起業家（ソーシャル・アントレプレナー）と呼ばれる¹⁾。しかし、社会・環境課題の解決は容易ではなく、その解決を目的として様々な組織が活動し、各国が様々な政策を実行しているにも関わらず、深刻な問題は依然として解決されていない。

解決が困難な理由は多岐にわたるが、特に重要な理由として、課題自体を的確に捉えることが難しいこと、どのような政策・事業・活動を行えば解決・軽減に至るのか、道筋が明確でないことが挙げられる。課題解決にはヒト・カネ・モノといった資源が必要だが、課題自体や解決方法が明確でなければ理解や評価が難しく、資源を集めることは難しい。たとえば

a 一般社団法人セオリー・オブ・チェンジ・ジャパン，yutaka@theoryofchange.jp

b 神戸大学大学院経営学研究科，uchida@b.kobe-u.ac.jp

近年インパクト投資、すなわち経済的価値だけではなくインパクト（社会・環境的価値、社会・環境課題の解決・軽減）の創出を目的とする資金提供が注目されているが、課題や解決方法を資金提供者に説明し、納得して資金を提供してもらうことが難しいことが大きな障害となっている²⁾。特に、日本では2016年に休眠預金口座活用法が成立し、税金に近く運用責任が問われる資金が社会的事業に投入されるようになり、解決を目指す課題と解決方法を可視化することの重要性は今まで以上に認識されるようになってきている。

こうした問題を背景に、社会・環境課題の解決・軽減に至る道筋を可視化し、事業評価や戦略プランニング（strategic planning）を行うための手段・ツールが開発されてきた。その一つが、「セオリー・オブ・チェンジ（Theory of Change）」（以下 ToC）である。ToC は、複雑な社会課題とその解決までの道筋、理論を表すツールであり、日本語では「変化の理論」や「社会変革理論」などと訳されることもある。ToC は、全米人文科学系の学生就職志望ランキング（Universum 社 *The Most Attractive Employers*）で2010年に1位に躍進し（2021年は12位）、全米屈指の優秀な人材を集める教育 NPO ティーチ・フォー・アメリカ（Teach For America）が、組織運営の骨子の考え方として示し続けていることなどから注目を集めている。

ただし、筆者たちの知る限り、ToC の詳細を体系的に説明した論稿は存在せず、他のツール、特にロジック・モデルと呼ばれるツールとの違いについても十分な整理は行われていない。そこで、本稿ではロジック・モデル、ToC に加え、ログフレームと呼ばれるツールを加えた三つを紹介し、比較検討する。また、中でも特に十分な説明が行われていない、ツリー型と呼ばれる ToC について、事例も踏まえながら詳しく説明を行い、その意義を検討する。

以下ではまず第2節において、社会・環境課題と解決の道筋を可視化する意義を説明し、可視化のために良く用いられる上記三つのツールを説明した後、各ツールを比較して利点と課題を整理する。ここでは、十分な説明が行われていないツリー型を中心に説明を行う。第3節では、ツリー型 ToC の実際の例として、多胎（双子、三つ子等）育児に対する支援活動を行う NPO 法人が作成した ToC を取り上げ、具体例を用いて説明を行い、その意義を検討する。第4節は結論に充てられている。

本論に入る前に、本稿の整理に関していくつか注意点を挙げておきたい。第一に、本稿は実践の場で比較的良好に用いられているツールを取り上げて検討することを目的としており、あらゆるツールを網羅的に取り上げてはいない。第二に、本稿では社会起業家やソーシャル・ビジネス、非営利セクターといった分野での一般的な認識に基づき整理を行っているが、国際開発援助や行政事業評価など他分野では異なる整理が行われることもある。第三に、本稿ではツリー型 ToC に関する記述が比較的厚いが、これは同ツールに関する説明が特に不足しているからであり、ツリー型 ToC だけを推奨したり、何か「正しい」ToC を定義し他

のツールの有用性を否定することを企図したものではない。本稿は代表的なツールを説明し、利点・課題を示すことで、用語法などに関する本質的でない議論を避け、社会・環境課題の解決という究極の目標に向けて最適なツールを選択するための材料を提供することを目的としている。

2 様々な可視化ツール

2.1 社会課題の可視化の必要性と意義

社会起業家は、社会的事業を行う組織や団体を立ち上げ、展開することを通じて社会課題の解決を目指す。しかし、その取り組みは多難であり、カオス（混沌）に陥りやすい。その最も大きな理由は、社会課題を明確に捉えることが難しいことにある。社会課題は様々な要因が絡み合った「複雑な課題」である³⁾。社会を一つの大きなシステムととらえるシステム思考（systems thinking）の視点によると、社会課題は社会システムの不具合として捉えられる（メドウズ 2015）。この不具合は一般にシステムック・プロブレム（systemic problem）と呼ばれ、不具合を治す社会システムの変革（systemic change）がなされない限り、課題は解消されない⁴⁾。こうした複雑な社会課題を解きほぐし、その構造を明らかにしていくためのツールとして用いられるのが、様々な可視化ツールである⁵⁾。

社会課題の解決を目指す組織にとって、可視化を行うことには大きく二つの意義がある。第一に、活動あるいは経営の骨子となる考え方を持つことで、解決に向かう戦略を明らかにすることができる。経営の骨子、戦略のための可視化は重要である。たとえ社会起業家や組織が素晴らしい志を持っていても、解決のための道筋が明らかでなければ有効な解決に至ることは難しい。可視化ツールを用いて課題解決までの道筋を明らかにすることは、目標に向かう因果の道筋を明らかにし、何に注力し、何を手放すべきかの戦略策定や合意形成をしやすくし、戦略プランニングに役立つ。

このことは、可視化ツールが組織内部のコミュニケーションツールとなることを意味している。可視化により組織のメンバーはなぜ、何を、どう変えていくべきなのか把握できるため、思いが統一され、情報が整理されて、資金面や人間関係のトラブルを防ぐこともできる。ビジョンの共有、心合わせに貢献するため、可視化ツールは期待度の管理（expectation management）にも役立つ。

可視化の第二の意義は、課題解決に向けた道筋を外部に発信することで、組織外に向けたコミュニケーションを促進し、外部資源の獲得を容易にして有効活用できるようになることである。大きな社会課題を解決するための組織づくりは容易ではない。特に、新たに起業された組織は経営資源が決定的に不足し、外部からの信用もなく、体制が未整備な状態が何年も続くことも多い。創業者やメンバーが燃え尽きてしまうことも往々にしてあり得るため、

外部からの資金・人材獲得は不可欠である。可視化ツールが示す課題や道筋は、この資源獲得の大義名分となる。具体的には、助成金の申請書類に添付し採択の確率を上げる、資金提供者に示して資金調達を容易にする、ウェブサイトや活動報告書などに掲載し人的・金銭的支援を呼びかける、解決の道筋の特定部分に関わることのできる企業に事業提携を働きかける、といった形で、コミュニケーションを促進し、外部資源の獲得に貢献するのである。こうした点から、可視化ツールは多様な利害関係者で共通の成果を追求するコレクティブ・インパクト (collective impact) の骨子を示すものとしても活用される⁶⁾。

可視化ツールの成果物は、当該組織にとっての無形資産である。社会課題の解決に取り組む組織は、課題の存在を把握し、真の問題は何かを理解し、解決に導く道筋を特定し、実際に解決につなげることができる存在であり、こうした能力こそが団体の存在価値である。目に見えなかった社会課題や解決の道筋を示し、他者との共有を可能にする可視化ツールの成果物は、その団体だけが作成できる貴重な資産である。

2.2 可視化ツールの分類

国内外で用いられているツールには様々なものが存在する。このうち、本稿では日本でよく用いられているログフレーム、ロジック・モデル、セオリー・オブ・チェンジ (ToC) を取り上げ、説明と比較を行う。ToC にはいくつかの種類があるため、以下では表1に示し

表1 可視化ツール

区分	ログフレーム (LF)	ロジックモデル (LM)	ToC		
			記述型 ToC	サイクル型 ToC	ツリー型 ToC
(最小限の) 構成要素	外部条件, 投入, 活動, アウトプット, プロジェクト目標, 上位目標	資源, 活動, 出力, 成果	介入, 成果, 仮説		
構造	表2参照	図1参照	(文章のみ)	図2参照	図3参照
事例	USAID (*1)	NPO 法人マドレボニータ (*2), NPO 法人放課後NPO アフタースクール (*3)	Teach for America (*4), UTEC (*5)	NPO 法人ふるすあるは (*6), NPO 法人キッズバレイ (*7)	一般社団法人エンドオブライフ・ケア協会 (*8), NPO 法人つなげる (*9)

出所：筆者作成。各事例の URL は以下の通り。

(*1) <https://www.usaid.gov/project-starter/program-cycle/project-design/logical-framework/logical-framework-narrative-summary>

(*2) <https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/h28-social-impact-chousa-report-06.pdf> (p. 12)

(*3) https://simi.or.jp/wp-content/uploads/2020/08/case_foundations2018.pdf (p. 14)

(*4) <https://www.teachforamerica.org/stories/how-change-happens>

(*5) <https://utecinc.org/what-we-do/theory-of-change/>

(*6) <https://pulusualuha.or.jp/2016/11/06/svp/>

(*7) <https://kids-valley.org/about.html>

(*8) https://endoflifecare.or.jp/files/ELC_annual_report_FY19_202004_final.pdf (p. 2)

(*9) 本稿第3節参照

たツールに注目する。表には各ツールの構成要素と構造（を示した図表の番号）、用いている団体の実例を示している。

2.3 ログフレーム

ログフレーム（logframe, 以下 LF）はロジカル・フレームワーク（logical framework）の略称であり、PDM（Project Design Matrix）とも呼ばれ、「プロジェクトのおもな構成要素とその論理構成をひとつの表にまとめた、プロジェクト計画の概要表」（国際協力機構国際協力総合研修所 2007）である。このツールは1969年にアメリカ合衆国国際開発庁（USAID）で考案されたものとされ（Practical Concepts Incorporated 1979）、開発援助機関で普及している⁷⁾。

LFの構成要素は、外部条件、投入、活動、アウトプット、プロジェクト目標、上位目標などであり、表2のように配置され、活動に関する外部要件である「前提条件」から上位目標に向けて、各要素の論理的な関係性が一覧できるように作成される（国際協力機構 2021）。つまり、プロジェクト実施のための前提条件が満たされていれば、実施によりアウトプット（財やサービス）が生み出される。さらに一定の外部条件が満たされていれば、直接的な便益であるプロジェクト目標が達成される。そこでさらに一定の外部条件が満たされていれば、上位目標が達成される。

表2 ログフレーム

プロジェクトの概要 (Narrative Summary)	指標 (Objectively Verifiable Indicators)	指標データ入手手段 (Means of Verification)	外部条件 (Important Assumption)
上位目標 (Overall Goal)			
プロジェクト目標 (Project Purpose)			
アウトプット (Outputs)			
活動 (Activities)	投入（インプット） (Inputs)		前提条件 (Preconditions)

出所：JICA（2021, 図1-4, 1-5）を基に筆者作成。

ただし、LFは組織の活動全般よりも、特定のプロジェクトの記述に向いているため、適用できる社会課題の範囲が狭いという問題がある。また直線的な因果関係を想定するため、援助現場の現実を表すのにそぐわないとの批判もある（佐藤 2021など）。このため開発援助の世界では後述のロジック・モデルやツリー型 ToC を取り入れるケースも見られるようになっている（国際協力機構 2021, Prinsen and Nijhof 2015）。

2.4 ロジック・モデル

ロジック・モデル (Logic Model, 以下 LM) とは、社会課題解決を目指す「プログラムにある資源、活動、出力、成果の間の論理的な関係性を描いたもの」(United Way of Greater Richmond & Petersburg 2015) である。⁸⁾ 直訳すると、LM は「論理の仕組み」となるが、カタカナのまま用いられることが殆どである。LM は Wholey (1979) が考案し (Chen 2014)、実務的にはユナイテッド・ウェイ (United Way of America 1996) とケロッグ財団 (W.K. Kellogg Foundation 1998) が最初に活用を提唱したとされる。

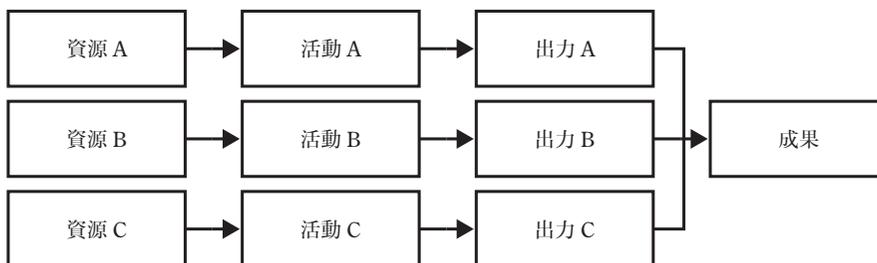
LM は、資源を入力して活動を行い、その結果出力が得られ、出力の結果として成果が生まれると考える。その代表はユナイテッド・ウェイが示したもので、図 1 (1) のように資源、活動、出力、成果を一直線に並べる直線的なモデルである。こうした直線型 LM は、ソーシャル・ビジネス、社会的事業の分野において、世界各地で用いられている。

図 1 ロジック・モデル

(1) 直線型



(2) 複線型



出所：筆者作成

ただし LM には様々なバリエーションがあり、例えば成果を時期により短期 (immediate/short-term)、中間 (intermediate)、長期 (long-term) と区別することがある (W.K. Kellogg Foundation 2017)。また、長期成果はインパクトとも呼ばれる (W.K. Kellogg Foundation 2004)。さらに、LM は単線ではなく複線的に描かれることもあり (図 1 (2))、後・藤岡 (2016) は自身らが2004年に開発した、ToC にも近い「ツリー型 LM」を提唱している。

ただし、LM については限界も指摘されている。現実の社会課題は複雑であり、直線型 LM のように一本の因果関係では表現が難しい (Lee 2013)。複線型 LM ではこの点を多少表現できるが、右側で流れが合流する点を除けば基本的な構造は単線の因果関係であり、異なる

道筋や複雑な構造は表現しにくい。また、直線的な流れに合わせようとするあまり、直観的に理解しやすいが現実的ではない因果関係が安易に作成できてしまうという問題もある。

2.5 セオリー・オブ・チェンジ (ToC)

2.5.1 ToC とは

その研究や普及啓発を行う非営利団体 Center for Theory of Change によると、セオリー・オブ・チェンジ (ToC) とは「ある特定の文脈において、どうやって、かつ、なぜ、望まれる変革が期待できるのかについての包括的な説明と描写⁹⁾」である。ToC という theory (理論) は科学用語と同義であり「道筋」「理屈」あるいは「メカニズム」である。ただし学界という理論とは異なり、ToC の理論は数理モデルを用いた厳密なものではなく定性的なものであり、また過去の膨大な研究の蓄積ではなく現場の経験に基づき打ち立てられた実践的なものである。ToC という change (変化) は、社会を変えること、つまり社会変革である。

ToC の起源は明確でないが、1990年代のアメリカでは非営利セクターの現場で “What’s your Theory of Change?” と定性的な議論を行っていたとされる。そして、Weiss (1995) が理論に基づく評価 (theory-based evaluation) を提唱する際に ToC を説明し、広く知られるようになった¹⁰⁾。日本では筆者たちが知る限り、社会的事業を支援するソーシャル・ベンチャー・パートナーズ東京 (SVP 東京) が、支援を申請する際の手紙に ToC の添付を求めた¹¹⁾2005年頃から認識され始めたと考えられる。

2.5.2 ToC の定義と種類

ToC にはさまざまな形式が存在し、名前は同じでも見た目が全く異なることがある。しかし、どの ToC にも共通する点、すなわち定義として、(1) 介入、成果、仮説を最小限の構成要素とし、(2) 成果を地道に積み重ねて社会変革につなげるプロセスを描く。(1) は他のツールにも共通するため、ToC の特徴は (2) といえる。この特徴は、社会課題は複雑な課題であって単純には表せず、また打ち出の小槌のような単純な解決策はないという前提に立つことから来ている。

ToC における介入は、成果の達成を目指して実施する施策であり、成果は介入後に発生する望ましい結果である。これに対して仮説 (assumptions) は、成果が実現するための条件である。介入が成果をもたらすとしても、一定の条件が必要であることが多い。仮説の明示は、因果関係に飛躍がないことを示すために行われる。

ToC には成果や介入に対応した定量指標 (indicator) が設定されることも多い。定量指標は、成果や介入を計測する特定の指標であり、一定期限までに達成されるべき変化の程度が設定されることが多い。もちろん、全ての成果や介入に定量指標を設定することは、困難で

あるとともに達成に追われて組織が疲弊する危険性も生じさせかねない。しかし、少数の重要な成果や介入に絞って定量指標を設定することで、成果達成の具体的なイメージが共有でき、同じ方向に向かって資源を獲得し活用することが容易になる。

ToCには narrative と呼ばれる説明文が付されることも多い。説明文は、図で描かれた ToC を文章で要約し説明したものである。複雑な社会課題を描く ToC は、往々にして簡単に説明することが難しい。説明文は、ToC の概要や全体像の把握を容易にするためのものである。

以上のような共通点はある反面、ToC の様式は必ずしも統一されていない。定義 (1) と (2) を満たしつつ、図ではなく定性的な文章のみで表すもの、円形あるいは樹形図的に図示するものなどさまざまである。以下ではこれらをそれぞれ記述型、サイクル型、ツリー型 ToC と呼び、順に説明する。¹²⁾

なお、LM を ToC と呼ぶケースも国内外で非常に多く見られる。たとえば W.K. Kellogg Foundation (2017, p. 45) は、LM を ToC の “graphic representation” の一つと説明している。この混乱の一因は、複線型 LM の形がツリー型 ToC と似ていることであろう。しかし、LM は基本的には単線的な因果構造あるいはそれを複線化した構造 (図 1) を持ち、上記の ToC の定義 (2) を満たさないため、本稿では異なるものとして整理している。¹³⁾

関連して、本稿では可視化ツールを表す言葉として ToC を用いるが、W.K. Kellogg Foundation (2017, p. 45) は「介入と成果のリンク、どのように、なぜ望ましい変化をもたらされるか」を説明するもの、つまり社会課題の解決に向けた道筋、理論そのものを ToC と呼んでいる。ToC をこのように定義する場合、社会課題を可視化するツールは全て「ToC を表すもの」となる。

2.5.3 記述型 ToC

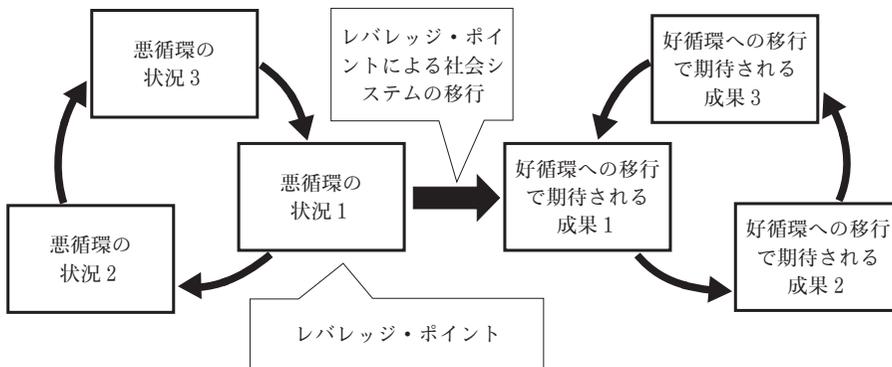
記述型 ToC は、文章だけで記述された ToC である。このため、記述型 ToC は組織の理念を記述したいわゆるミッション・ステートメントと混同されるかもしれない。しかし、ミッション・ステートメントと異なり、記述型 ToC には ToC の構成要素、すなわち達成したい成果と達成に必要な介入、介入が成果を生み出すための仮説が記される。記述型 ToC は、ToC の構成要素を用いて組織が掲げる世界観をまとめた文章といえる。

記述型 ToC には、システミック・プロブレムの表現を取り入れたものや、定量目標が入ったものもある。ただし、説明文と違って要約されたものではないため、一見して理解することが難しいこともある。このため、外部とのコミュニケーションのためアニメーション (動画) がつけられている記述型 ToC も存在する。¹⁴⁾

2.5.4 サイクル型 ToC

サイクル型 ToC は、社会課題が発生する因果関係を循環的に図式化したものである。前出の SVP 東京によると、サイクル型 ToC は「社会課題がどのような負のサイクルから発生しているのかを分析し、正のサイクルにシステムごと変えていくフレームワーク」である¹⁵⁾。典型的な構造は図 2 のとおりであり、悪循環（左）と好循環（右）が並んで描かれることが多い。左の循環から右に移行させる手段が介入であるが、テコを効かせるという意味で、「レバレッジ・ポイント」と呼ぶことが多い。なお、社会課題をシステムの悪循環と捉えることから、サイクル型 ToC の背景にはシステム思考の考え方が見られる¹⁶⁾。

図 2 サイクル型 ToC



出所：筆者作成

サイクル型 ToC の最大の利点は、社会的事業が行う介入が課題解決に大きな役割を果たすことが瞬時に伝わる点にある。また、他の形式の ToC と比べて作成の労力が少なく済み、直感的に作成できる。他方で実践者からは課題として、その介入を「売り込みたい」社会的事業にとって、都合の良い形で描けてしまうことが指摘されている。

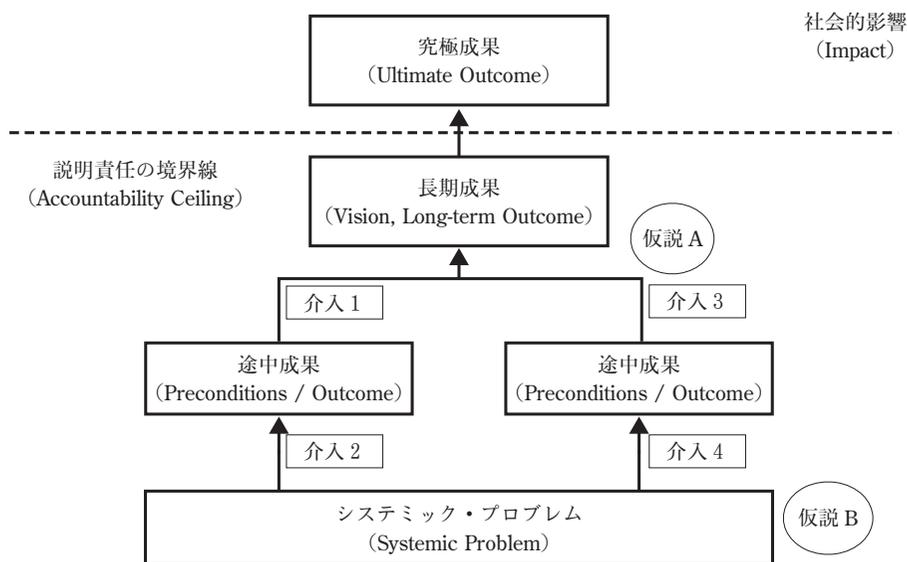
2.5.5 ツリー型 ToC

ツリー型 ToC は、望ましい未来の社会の状態を最初に定め、そこから逆算しながらその状態に向けてどのように成果を積み重ねるか、そのためにどのような介入を行うかを樹形図的に表すものである。このため、成果と介入が非直線で樹の枝のように展開される点がツリー型 ToC の特徴である¹⁷⁾。ツリー型 ToC は Center for Theory of Change が体系化し、2004 年に最初の作成ガイドブックを発行している¹⁸⁾。日本でツリー型 ToC の作成を支援する動きは、支援団体セオリー・オブ・チェンジ・ジャパン (ToCJ) が設立された2017年から本格化した。筆者が知る限り国内の作成事例はまだ数件である。

ツリー型 ToC の構造は図 3 のとおりである。まず出発点となる望ましい未来の社会の状

態は、長期成果と究極成果（ultimate outcome）として表される。長期成果は組織として達成したい最終的な目標であり、一般に企業や団体でいう「ビジョン」に対応するのに対し、究極成果は長期成果の先に究極的に目指される社会像である。二つの成果の違いは組織の説明責任の有無にあり、長期成果は作成団体がその達成に説明責任を負うのに対し、究極成果は団体だけでは達成が難しいため説明責任を負わず、組織内外の幅広い人々と共有される成果である。両者を区別するため、ツリー型 ToC では説明責任の境界線（accountability ceiling）と呼ばれる点線が引かれ、組織が過剰な成果を求められることの無いようリスクマネジメントを行う。長期・究極成果の設定は、二宮尊徳の説く「遠きをはかる」営み（福住 1933）であり、目先の活動に囚われず長期的視野を持つことを可能にする。

図3 ツリー型 ToC



出所：筆者作成

途中成果（Outcome）は、長期成果を達成する上で達成すべき状態であり、組織の介入によって生み出すものである。ツリー型 ToC では成果と成果の間に介入を置くが、一つの成果に対して複数の介入を置く場合もある。介入から途中成果に向かう因果関係が明確でない場合には仮説を記すが、ツリー型 ToC では仮説を脚注のように記述する。

ツリー型 ToC の最下部には、社会課題を抱えた現在の社会の状態を示す。この状態は、システム思考の考え方にに基づき、システムック・プロブレムとして表現することがある。この表現の場合、対応する長期成果・究極成果をコインの表と裏のように表せるため、作成が格段に容易になり、理解も容易になる。さらに、社会の仕組みの不備を示すことで、行政への非難や特定の個人・企業の糾弾など、悪者探しに陥ることなく、社会システムの変革の必

要性が理解されやすい。

2.6 各ツールの利点と課題

各ツールを比較し、利点と課題を整理したのが表3である。まずLFの利点は、一目で概観でき、多数の関係者間で容易に認識を共有できる点にある。また、シンプルなため内容に関するもれや重複、理解のぶれを容易にチェックできる。他方で、事前に目標や計画を設定することが難しいプロセス重視型の案件には適さないこと、表に当てはめる形式のため検討のプロセスや背景が表現されないことが課題として挙げられる。

表3 各ツールの利点と課題

	ログフレーム (LF)	ロジックモデル (LM)	記述型 ToC	サイクル型 ToC	ツリー型 ToC
利点	<ul style="list-style-type: none"> 一覧性により認識の共有が容易 プロジェクトの内容や理解のぶれなどのチェックが容易 	<ul style="list-style-type: none"> 単純な構造で簡潔に表現でき、短時間で作成可能、意思決定や合意形成に用いやすい 内外で幅広く導入され、慣れ親しまれている 	<ul style="list-style-type: none"> 短時間で作成できることがある 文章のみで読みやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 短時間で作成できることがある 簡潔で理解しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 理想の未来の社会像と現状の問題を対比でき、因果関係の確度を高めやすい 複数の事業、多くの利害関係者が存在する場合も表現が容易
課題	<ul style="list-style-type: none"> 事前に目標や計画を設定することが難しいプロセス重視型プロジェクトに適さない 議論のプロセスや背景が表現されていない 	<ul style="list-style-type: none"> 事業にフォーカスするため社会システム全体を表せない 単純な線形表現のため複雑な社会システム問題を表しにくい 当該事業が特にアピールしたい介入に合わせて恣意的に作成できてしまう 	<ul style="list-style-type: none"> 形式が定まっておらず、読み手により解釈が分かれる場合がある 記述された因果関係の確からしきの判断が難しい 	<ul style="list-style-type: none"> 円形の表現だけでは複雑な社会課題を表せない場合がある 当該事業が特にアピールしたい介入に合わせて恣意的に作成できてしまう 	<ul style="list-style-type: none"> 作成に多大な思索と議論を要する 社会課題の複雑さが可視化されるため、複雑化する 独特の表現があり、初見では理解が難しい
使用に適したケース	特定のプロジェクトを表す場合であって、課題解決までの道筋が比較的明確なケース	特定の介入を表す場合であって、因果関係が単純で明確なケース、あるいは端的な表現が求められるケース	文章表現が容易であって、丁寧な説明を要するケース	特定の介入を表す場合であって、社会の状態を悪・好循環の形で表しやすいケース、端的な表現が求められるケース	複数の介入と多くの利害関係者が関与するケース、複雑な社会課題を全体として捉えたいケース、単純な表現が求められないケース

出所：筆者作成

LMは、課題解決までの道筋を、少ない構成要素の線形の関係性に簡潔にまとめることができ、作成も短時間で済む。また事業の強化や撤退の判断、合意形成も容易である。こうした利便性から、内外で幅広く導入され、慣れ親しまれている。他方で、当該事業が特にアピールしたい介入に合わせて作成されることも多く、簡潔なフォーマットに当てはめようとするあまり、因果関係の確からしさに問題があるケースもある。さらに、その視点は事業レベルであり、また線形の表現では複雑な社会構造を表すことが難しく、社会システム全体の変革は表現しにくい。

ToCについては、記述型 ToCは、文章表現だけで済み、短時間で作成できることもあり、

わかりやすく表現できれば理解されやすいという利点がある。しかし、形式が定まっていなため読み手により解釈が分かれる可能性がある。また、文章だけでは因果関係の確からしさの判断が難しいこともある。サイクル型 ToC は、形式が定まっているため短時間で作成できることがあり、簡潔で理解しやすい点が利点である。しかし、円形の表現に当てはめるため、複雑に入り組んだ社会課題を表せない場合がある。また、特定の介入に注目するため、当該事業が特にアピールしたい介入に合わせて恣意的に作成される危険がある。

ツリー型 ToC は、理想の未来と現状の問題を対比でき、因果関係の確度を高めやすい点が利点である。また、複雑な表現が可能のため複数の事業を一度に表現でき、多くの利害関係者が関わるケースも表せる。他方でその複雑さゆえに、作成には多大な時間と労力が必要であり、また複雑な課題をそのまま表すため ToC 自体が複雑化してしまう可能性がある。また、その表現は独特であり、初見では理解が容易でないことも多い。

以上より、各ツールを用いるべき状況は以下のとおりだといえよう。まず一覧性、視認性という点では記述型 ToC とその他のツールに大きく分かれる。前者は丁寧な説明が可能である反面、一見して理解することは難しい。図示を行うツールの中では、端的で分かりやすい表現が求められるケースは LF や LM、やや複雑なケースはサイクル型 ToC、複雑な課題全体を捉える場合はツリー型 ToC を用いるのがよい。ただし、単純な表現ほど因果関係の蓋然性や恣意性に注意する必要がある。介入や利害関係者が多い場合はツリー型 ToC に分がある。他方で、複雑な表現は分かりにくさに直結するため、ツリー型 ToC も万能ではない。以上のような利点と課題を踏まえたうえで適切なツールを使い分けることが必要であり、またこれらを超えるよりよいツールの開発を検討することも期待される。

3 ツリー型 ToC の具体例：つなげる ToC

前節で紹介したツールのうち、ツリー型 ToC については十分な情報が得られず理解も進んでいない。そこで、本節では実際に作成されたツリー型 ToC を例として、作成の経緯も踏まえながら内容を説明し、その意義について検討してみたい。ここで紹介するのは、兵庫県尼崎市の NPO 法人「つなげる」（以下「NPO 法人つなげる」あるいは「団体」）の ToC（以下「つなげる ToC」）である。同団体は2018年6月に設立され、多胎育児支援、つまり多胎育児を行う家庭が直面する課題を解決する活動を行っている。その活動は、代表理事自身が双子の母親として課題に直面し、それを解決するために始めた活動を端緒としている。

他の様々な社会課題と比較すると、多胎育児支援の必要性は少なくとも相対的には社会的認知が進んでいない。その背景には、育児の問題は家庭内で解決すべきだといった社会的通念や、多胎児の比率が非常に少なくマイノリティであり、問題が理解されていないことなどが挙げられる。このため、課題を可視化し理解を促進する上で、ToC の意義は大きい。な

お、NPO 法人つなげるでは ToC 作成以前に LM の作成も試みたが、多胎育児に関する社会課題の複雑さや必要な支援の多様さ不明確さなどから直線的な因果関係として表現することが難しく、有用なモデルが作成できなかった経験がある。

つなげる ToC の作成は、2020年10月後半から2021年3月にかけて行われた。作成はほぼ2週間に一度のペースで計13回、各回平均4時間弱をかけて行われ、総作成時間は約50時間である¹⁹⁾。コロナ禍のため、作成は遠隔で行われ、オンラインのホワイトボード Miro 上で作成しつつ、オンライン会議システム Zoom によりその画面を全員で共有しながら作業を行った。Miro 上で完成した ToC は、より理解されやすいようその後デザイン化され、2022年1月に公開されている。しかし、本稿の説明上は Miro 版の方が分かりやすいため、以下では Miro 版に基づいて説明を行う²⁰⁾。

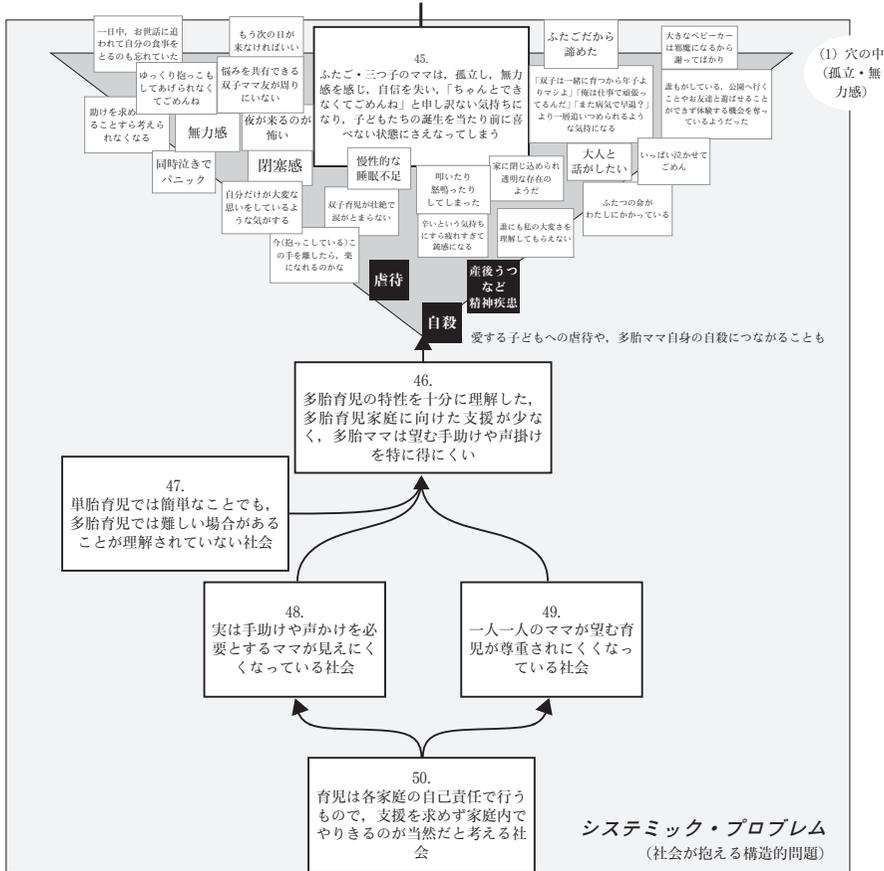
以下では Miro 版のつなげる ToC を図示して説明するが、オリジナルのものは縦に長いいため、図は分割して示す。具体的には、課題を抱える現在の社会の状態（図4）、その対極としての達成されるべき望ましい社会の状態（長期成果、究極成果）（図5）、現状から望ましい状態に向けて、団体の介入を通じて途中成果を次第に実現していく段階（図6～8）に分けている。なお、この順番は説明の便宜上のものであり、実際の ToC は上から図5、8、7、6、4の順につながっている。図5右上の凡例のとおり、成果や介入は異なる形の箱（box）で示され、各 box は時間的・因果的なつながりを示す矢印でつながられている。

3.1 現状とシステムック・プロブレム

課題を抱えた現在の社会の状態（図4）の中心は、box 45である。この box は、多胎育児の問題を、育児を行う母親（多胎ママ）が置かれた困難な状態、すなわち孤立し、無力感を感じ、子どもを産んだことを後悔すらしめてしまう状態として端的に表している²¹⁾。なお、抱える問題が千差万別であり、box 45だけでは自分の困難が表現されていないと感じる母親が多いことを踏まえ、つなげる ToC では box 45の周りに母親の実際の声を配置して表現を補っている。この中には、下部に示したように子どもの虐待、本人の精神的疾患や自殺といった深刻な事態が含まれる。こうした事態を防ぐことが、NPO 法人つなげるの最も重要な目的である。

ただし、つなげる ToC はこうした母親の状態自体を出発点としていない。これは、個々の母親の困難な状態は当人（だけ）の責任ではなく、社会構造に起因している部分が多いと考えられるためである。一般にツリー型 ToC は1つあるいは少数の box を出発点とするが、つなげる ToC はシステム思考の考え方（2.1節）を踏まえ、box 46以下5つの box でシステムック・プロブレムを表している。そこで表す社会構造は、代表理事自身の経験、あるいは団体が支援に関わってきた様々なケースがあればこそ描くことができたものである。以下

図4 つなげる ToC (1)：システムック・プロブレム



©NPO 法人つなげる

で見ると、団体の活動（介入）としても box 45 周辺の個別の問題に対処するだけでなく、社会制度自体に働きかけることの重要性が示されることになる。

つなげる ToC が捉えるシステムック・プロブレムの根底には、多胎育児に関する課題は多胎育児のみの課題ではなく、育児一般に関する日本の社会構造の問題だという理解がある。そこでは、育児は家庭で行うべきものであり、その問題も家庭内で解決すべきだという「べき」論が根源的な問題として指摘されている (box 50)。この社会では、たとえ育児（多胎育児に限らない）を担う母親が支援を必要としていても、社会がそれを理解・把握できず (box 48)、結果として母親が自ら望む育児ができない状態に陥ってしまう (box 49)。

もちろん、必要とする支援は人によってさまざまである。話し相手が見つければ解決するようなケースなど、母親の負担は家族の支援や既存の公的サポートなどで十分に軽減され、大きな問題とはならない場合も多い。しかし、中にはそうした支援が得られず母親が一人で

全ての負担を抱え、身体・精神面の手厚いサポートを必要とするケースが存在する。この場合、box 48や box 49のような社会では、適切な支援が受けられない可能性がある。

そうしたケースの典型となるのが、多胎育児のケースである。夜間の授乳や夜泣き、外出の困難さなど、育児は子どもが一人であっても負担が大きい。しかし、多胎児の場合には成長度合いが同じ乳幼児二人、三人を同時に世話する必要がある、例えば一人の授乳が終わったと思えばもう一人の授乳が必要となる、あるいは一人が泣き止んだと思えばもう一人が泣き出す、といった形で夜を徹して休む間もなく世話が必要となることもしばしばである。また、一日中多胎児の世話に追われ、気が付けば自宅にこもりっきりで家族以外と話をしない状態に陥ることや、大きな双子用ベビーカーが周りの迷惑となったり多胎児がばらばらに行動することの危険から、外出をためらうことも多い。これらは多胎育児の難しさを示すほんの一例であるが、一般にはなかなか理解されていない。Box 47が表すのはこうした状況である。

以上のような社会において、多胎児の母親は、多胎育児特有の問題を踏まえた支援を受けることができず、支援を求めることが難しいあまり、求めることを考えさえしなくなってしまふ (box 46)。その結果、多胎児の母親は自ら望んでいた育児ができないことに失望し、社会からも孤立して追い込まれ、結果として box 45の状態に陥るのである。こうした状態を、多胎児の母親は社会から隔絶された「穴の中」、あるいは色のついた世界から認識されない「透明な世界」などと表現する。図4はこうした状態を、右上の「(1) 穴の中 (孤立・無力感)」という表現で表している。

このように、NPO 法人つなげると捉える課題は、「多胎育児支援が不足している」といった単純な問題ではない。この複雑な問題を適切に言語化し、その構造を的確に表現するために、図4相当部分は作成作業当初に多大な時間を費やしてようやく完成したものである。一旦表現されてしまうと、システミック・プロブレムは理解が容易なため、自明とさえ見えるかもしれない。しかし、この表現に行きつくには代表者や団体が多種多様な実際の問題に継続して関わり、真の課題は何なのかを明らかにしてきた経験が必要であり、団体が保有する無形資産が体現されている。こうした代表者や団体でなければ社会課題を可視化して伝えることは難しい。こうしたことから、ソーシャル・ビジネスの世界では「社会起業家は社会課題の第一発見者である」と表現することがある。

3.2 長期成果と究極成果

以上の現状に対し、それが改善された望ましい状態である長期成果と究極成果を示したのが図5である。まず長期成果、すなわち団体が責任をもって達成することを目指す長期的な状態は、box 5~7で表現されている。すなわち、box 45の対極として、全ての多胎児の母親

が適切な支援を得て自律的に育児ができるようになり (box 5), 自らの存在を当たり前肯定でき (box 6), 結果として生まれてきた全ての多胎児の誕生が当たり前喜ばれるような状態が目指される。母親がこうした状態になるためには、適切な支援を得て健康で自律的に育児ができるような社会 (box 8) を達成する必要がある、その社会の達成が団体の長期的な目標である。なお、box 8 の「エコシステム」(生態系) という表現は、問題の理解や支援の輪が社会全体に広がり、支援が持続していく様子を表している。

団体として達成を目指すのは box 5~8 であるが、さらに上部には究極成果として box 1~4 が示されている。先の図 4 では、多胎育児問題は育児一般の問題の典型であることを表現したが (box 47~50), 翻って見れば、長期成果が達成され、多胎児の母親の困難が解決されるのであれば、多胎育児に限らずあらゆる育児の問題が解決されるはずである (仮説 A)。そうした社会では、多胎児やその母親に限らず、あらゆる人々が自らの存在を肯定し、自殺や精神疾患などの問題が解決され、産まれてくる子どもたちの命の誕生が喜ばれ、誰もが命の誕生を当たり前喜べる社会 (box 1) が実現するはずである。NPO 法人つなげるは、少なくとも現時点では多胎育児の課題解決までを自らの守備範囲と規定しているため、育児一般あるいはそれを越えた課題の解決は団体の説明責任の範囲外としているが、究極的にはこうした社会の達成が見据えられている。

3.3 介入と途中成果

問題を抱えた現在の状態は、図 4 では「(1) 穴の中 (孤立・無力感)」と表現されている (図右上)。この状態を望ましい状態 (図 5) に引き上げるため、つなげる ToC では図 6~8 の 3 つの段階を設定している。これらは多胎児の母親が抜け出そうと手を伸ばす段階 (図 6 : 「(2) 手を伸ばす (助けて)」), 差し伸べられた手 (支援) を取り穴の上に上がる段階 (図 7 : 「(3) 穴の上 (やったぁ)」), そして今度は自分が同じような状態の多胎児の母親を支援する側に回る段階 (図 8 : 「(4) 穴を埋める (落とさない)」) である。この「穴」の比喩は多胎児の母親の実際感覚に基づくものである。つなげる ToC 作成では、代表理事が自身の経験に基づきこの「穴」の表現を描いたことで、イメージが明確に共有され、作成が格段に進んだ。

「(2) 手を伸ばす (助けて)」の段階 (図 6) は、支援側の視点からは「多胎ママをつなげる」(図右下) 段階、つまり孤立し困難を抱えた多胎児の母親を相互につなげる段階である。box 45 の母親は、そもそも支援の手にすらつながらず、支援を必要とすること、求めてよいことにも気づいていないことがある。そこで団体では、自らの活動の存在を認知してもらい (box 44), 提供する多胎児の母親のオンライン・コミュニティー (SNS 上のサービス : 図 6 右下楕円に示されたもの) を母親に知ってもらうこと (box 43) 自体を重要な第

図5 つなげる ToC (2)：究極成果と長期成果

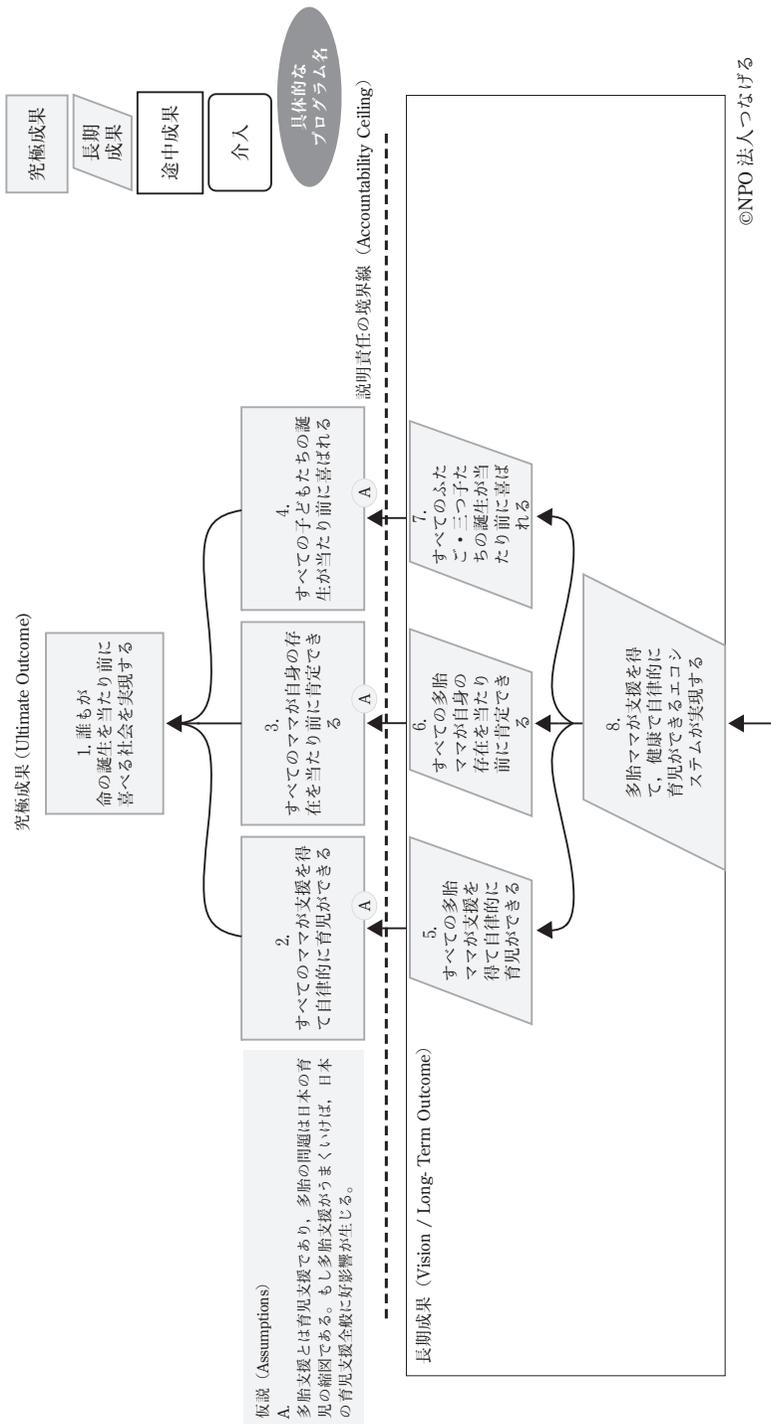
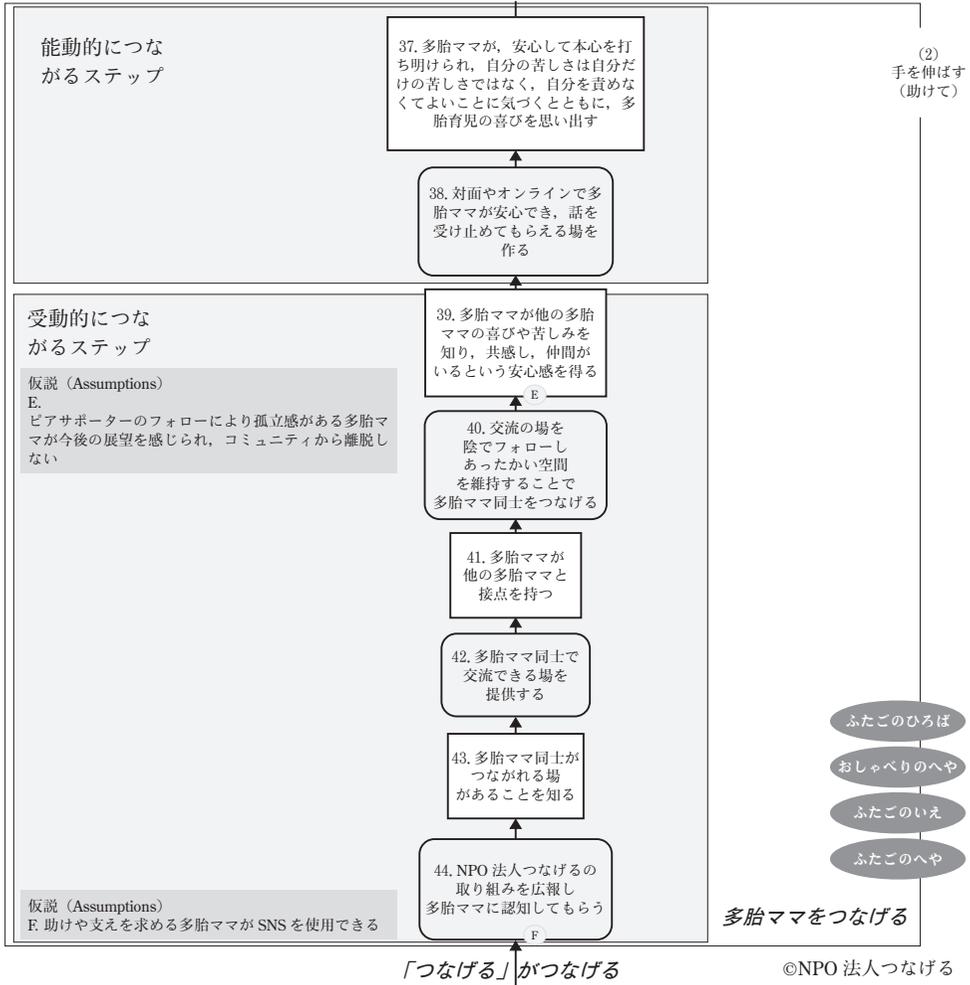
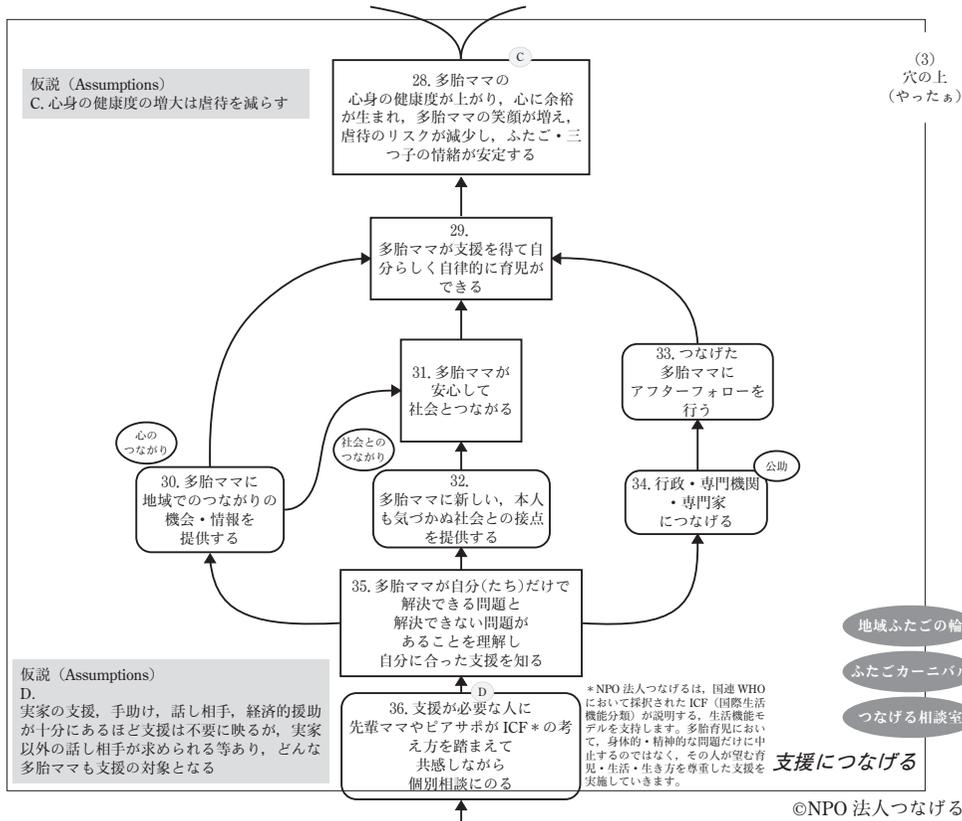


図6 つなげる ToC (3)：介入と途中成果1



一步としている。そのコミュニティでは母親が悩みや育児情報などをやり取りできるようにし (box 42), しかも冷たい書き込みや批判でいわゆる「炎上」が起こらないようフォローする (box 40) ことで、他の母親の育児の状況や感情を知り、自らが置かれた状況を客観的に理解するとともに共感して安心感を得ることを目指す (box 39)。以上は他の母親のやり取りを受動的に眺めている段階であるが、次に行う介入は、安心感を得た母親が自ら他の母親と能動的に関わる場を用意する (box 38) ことである。これにより、困難を抱えた母親が自分の気持ちを打ち明け、多胎育児の困難さを客観的に理解し、box 45の状態が自らの責任だけで発生しているわけではないことに気づき、ようやく子どもの誕生が嬉しいことだと気づく状態 (box 37) に至る。なお NPO 法人つなげるでは、図6の因果関係が実際に見ら

図7 つなげる ToC (4)：介入と途中成果2

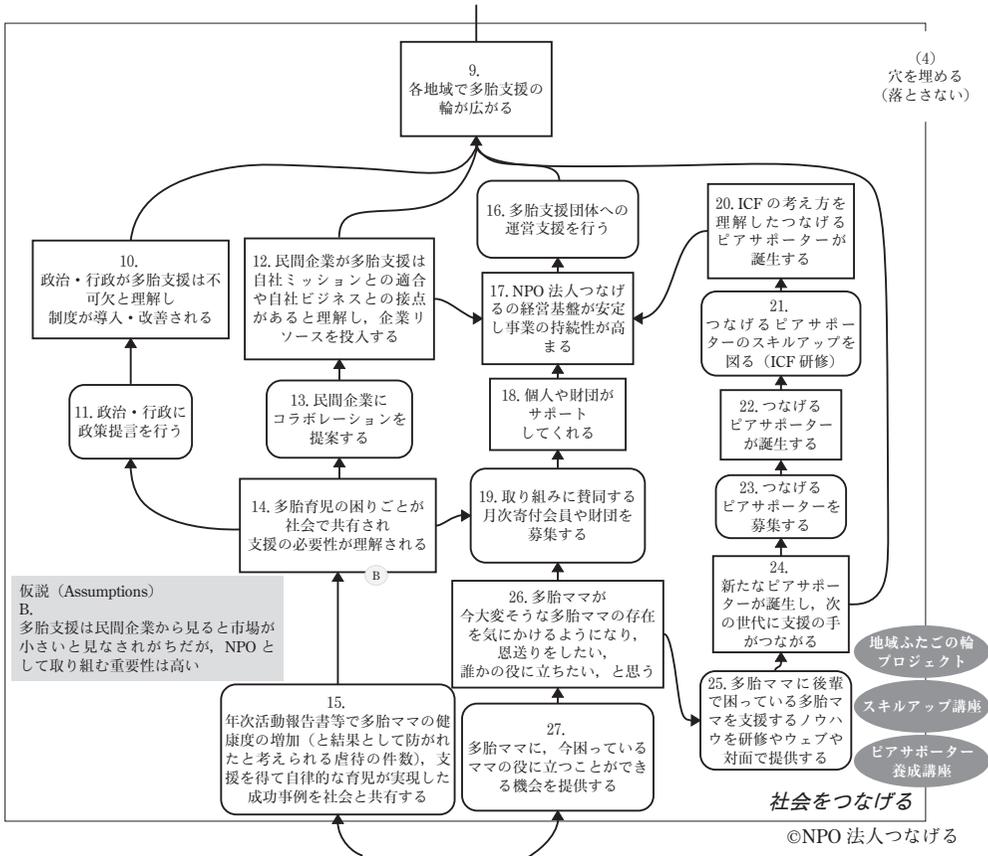


れることをアンケート調査を行って明らかにし、エビデンス（証拠）として報告書にまとめている。

Box 37に到達した母親を、必要な「支援につなげる」のが図7に示された段階である。この状態の母親の中には、それ以上支援を必要とせず、自律的に育児が可能となる者も多い。これに対して支援を必要とする母親に対し、団体では個別相談の機会を提供し（box 36）、自分だけで解決できる問題とそうでない問題を理解できるようにする（box 35）。その上で、地域（各地の育児サークルなど）や社会（団体・企業が提供するサービスやイベントなど）、行政や専門家（公的な支援、公助）など適切な支援につなげるための情報提供（box 30, 32, 34）を行う²²⁾。その結果、母親は支援を受けて社会とつながり（box 31）、自分の望む形で自律的に育児ができるようになり（box 29）、心身の健康度が上がることで虐待や精神疾患といった問題が防止され（仮説C）、問題は解決すると考えられる（box 28）。

Box 28はしかし、長期成果とは位置付けられていない。これは、個々の母親の問題の解決だけでは不十分であり、問題を抱えた母親を生み出す社会（システム・プロブレム）を

図8 つなげる ToC (5)：介入と途中成果3



変えることが目指されているからである。そのための活動として、図8の「社会をつなげる」段階では、社会の様々なプレイヤーが多胎児の育児の問題と支援の必要性を理解し、支援の手が差し伸べられ、その状態が持続するため、すなわち長期成果に示されたエコシステム(図5の box 8) が実現するために必要な介入と成果が示されている。

この段階は大きく分けて左右二つの部分に分かれ、box 45から28に至ったケースを発信し、社会的な理解を促進するとともに支援の仕組みを充実させる部分 (box 15以降) と、box 28に至った母親自身に情報を提供し、今 box 45の状態にある母親を支援するためピア(仲間)サポートのシステムを作り上げる部分 (box 27以降) から成る。前者では、政治・行政による制度導入や改善、民間企業による営利あるいは社会貢献目的の支援の充実を求めるとともに、団体自身が個人や財団などから支援を受け、活動の持続性を高めて他の支援団体の運営を支援することが表現されている。後者では、自らが助けてもらった母親に情報や教育を提供し、団体内外で活動するピアサポーターを養成することが示されている。こうした活動に

より全国各地で多胎児の母親をサポートする体制を作り上げ (box 9), エコシステムの実現を目指すのである。

3.4 ToC 作成の意義

ToC 作成は、団体にとってどのような意味を持ったのだろうか。2.1 節では可視化の意義として、団体内部で経営の骨子や戦略プランニングに用い、考え方を共有して戦略を明確化すること、団体外部に発信し、外部資源の獲得を容易にすることを挙げた。前者に関しては、理事や活動に関わるメンバーたちが ToC 作成に継続的に参加し、システムック・プロブレムや長期成果、究極成果などに関する議論を通じて「団体にとっての真の課題は何か」「自分たちはどんな未来を目指すのか」といった検討を行うことで、考え方の共有が促進された。実際に、作成途中では各参加者が持つイメージがまちまちであるため激しい議論が起こることもあったが、団体としての世界観が明確化されていくにつれ、個々人の価値観の相違に基づくすれ違いは格段に減少した。

意義は作成中だけに留まらない。自分たちの視点や言葉を十分に反映したツリー型 ToC を用いることで、メンバーたちは「この活動は ToC のどの部分か」「どの部分の活動が欠けているのか」「何のためにこの活動をしているのか」といった理解が共有しやすくなり、意思の疎通や統一も容易になった。代表理事の自信が高まったという効用も見逃せない。ToC 作成前は「自分一人の妄想や夢にすぎないのではないか」と悩むことも多かったが、ToC を通じて活動や方向性についてメンバーと納得しあえるようになり、安心感が高まったとの吐露もあった。

対外的にも、自分たちが何を問題ととらえ、何を行っていくのかを適切な言葉で自信を持って語ることが容易になり、情報発信が促進された。助成金の申請においても ToC やそこで用いる言葉を使うことで説明が容易になり、直接の因果関係は不明ではあるものの、大型の助成金も獲得できるようになっている。このことは、ToC で用いた言葉や ToC そのものを通じて団体の事業への理解が進み、財団等のインパクト投資家など、資源を提供する側でも資源投入の判断が容易になったことを表している可能性がある。

4 おわりに

本稿では、社会課題を可視化するツールとして実際に用いられることの多いログフレーム、ロジック・モデル、セオリー・オブ・チェンジを取り上げて比較・紹介するとともに、特に理解が進んでいないと思われるツリー型 ToC について、事例を示しながら詳しく紹介した。整理からは、各ツールにはそれぞれ利点と課題があり、それらを踏まえて適切なツールを用いることが必要であることが明らかになった。

なお、本稿の整理にはいくつか不足している点が存在する。まず、本稿は一般に用いられることの多いツールを選んで紹介したが、他の可視化ツールの存在までは確認できていない。また各ツールの起源や利用の経緯についても十分な検討を行っていない。特に、本稿では非営利セクターにおける理解に基づき整理を行ったが、分野によっては本稿とは異なる整理を行うことが適当かもしれない。より広い分野をカバーし、歴史的観点も踏まえた包括的な整理を行うことは、今後の課題としたい。

注

† 本稿作成にあたり、五十嵐剛志氏（公認会計士）、大沢望氏（インパクト・マネジメント・ラボ）から有益なコメントを頂戴した。ここに記して感謝申し上げる。なお、本稿で示している URL は、いずれも2022年2月末にアクセスし確認したものである。

1) 社会的事業は社会事業やソーシャル・ビジネス (social business) とも呼ばれるが、後者はそうした活動を行う営利企業などの組織を指すこともあり、この場合社会的企業とも呼ばれる。社会的企業は非営利の組織を含むこともあるが、非営利の組織にはむしろソーシャル・エンタープライズ (social enterprise) という言葉が用いられることが多く、また同じ志を持つ個人が集まる任意団体（地域のボランティア団体など）なども非営利の組織に含まれる。

ソーシャル・アントレプレナーという言葉に関しては、社会・環境課題の解決に取り組む態度、姿勢、精神といった意味でソーシャル・アントレプレナーシップ (social entrepreneurship) あるいは起業家精神という言葉が用いられることも多い。ただし、entrepreneurship の原語は「新しく事業を開始したり運営することによって利益を得ようとする活動、特に金融リスクの負担に関わる場合、あるいはその活動を行う能力」(Oxford Advanced Learner's Dictionary より著者訳) であり、この意味ではソーシャル・アントレプレナーシップは「精神」ではなく社会・環境課題の解決方法を考え、実行すること自体を表す。Mair and Marti (2006) も social entrepreneurship を「社会変革の契機となり、かつ/または、社会で必要なものを訴える機会を追求するため、社会資源を革新的に活用かつ結合する一連の過程」と定義している。

2) インパクトの大きさの計測が容易でないことも、インパクト投資の課題の一つである（エプスタイン・ユーザス 2015など参照）。

3) ウェストリー他 (2008) は課題の分類として、一定の手順に従えばいつでも誰でも解決できる「単純な課題 (simple problem)」, 試行錯誤を重ねれば解決できる「煩雑な課題 (complicated problem)」, 複雑に絡み合うため単純な解決が難しく、解決方法に再現性もない「複雑な課題 (complex problem)」の3つを示している。複雑な課題は再現性がなく、過去の解決方法の複製では解決が困難な課題である。社会課題の表現には complex が用いられることが多い。

4) 例えば、コミュニティの生活向上を目指す北米の非営利団体ユナイテッド・ウェイは、“the ogre story” という物語を引いて complex な社会課題を説明する。(http://www.unitedwaysaskatoon.ca/me/uploads/2014/09/TheOgreStory_Branded.pdf : 2022年6月21日アクセス)。そこでは、川下に流されてくる赤ちゃんの命を救う、という問題に村人が対処するが、いくら救っても赤ちゃんが流されてくるため、不審に思い上流に行くと、怪物が赤ちゃんを川に投げ込んでいる姿を発見する。この物語は、命を救うという目前の特定の課題だけを捉えていては本質的な解決に

は至らず、根本の課題を含む全体像を踏まえた対処が必要であることを教えている。

- 5) この点で、可視化ツールは経済学における理論モデルに似ている。たとえば教科書のマクロ経済モデルは、経済の状態を個人の貯蓄・消費活動や企業の投資・生産活動などを表す方程式によって描写し、活動の結果得られる経済状態を連立方程式の解として求め、政策効果を政策による解の変化として予測する。社会課題の可視化ツールも、複雑な社会課題を描写し、社会的事業がどの部分に働きかけて社会を変えるかを表す理論モデルである。
- 6) コレクティブ・インパクトとは、複雑で大規模の社会課題に対してコレクティブ（集会的）に様々な団体が連携し、5つの条件（1. 共通課題の設定, 2. 測定システムの共有, 3. 相互の活動の強化, 4. コミュニケーションの持続, 5. 背骨を担う事務局の設置）を遵守して取り組む方法論である（Kania and Kramer 2011）。この考えを提唱した Kania and Kramer (2011) は、実践事例として、アメリカで全ての子どもへの教育機会提供を目指す非営利団体ストライブ・トゥゲザー（StriveTogether）を紹介しているが、同団体は ToA と呼ばれる可視化ツール（注12参照）を導入している。
- 7) 国際協力機構（2021, p. 11）は「ログフレームはロジックモデルの考え方のもとにプロジェクトの内容を示す」としているが、USAID が LF を考案した1969年時点でロジック・モデルは考案されていなかったため、本稿では区別している。
- 8) ロジック・モデルについては優れた解説書が既に存在する。大西・日置（2016）、北大路（2018）などを参照。
- 9) 同団体ホームページ（<https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>）参照。
- 10) ToC の起源を1930年代のテイラーの教育評価に遡る見解もある（Coryn et al. 2011）。
- 11) SVP 東京は、専門スキルを持つ社会人たちが資金を出し合い、金銭的助成と無償のプロボノ活動により社会的事業を支援するベンチャー・フィランソロピーを行う団体であり、2003年の設立当初はサイクル型 ToC を推奨していた。
- 12) 関連して、セオリー・オブ・アクション（Theory of Action, ToA）と呼ばれるツールも存在する。ToA はアクション（介入）を中心に作成され、決まった様式は存在しない。最も有名な ToA は、前出の非営利法人ストライブ・トゥギャザーのものである。日本では、大阪でホームレス支援に取り組む NPO 法人 Homedoor が、必要な介入「6つのチャレンジ」を示しており、これが ToA に相当する。
- 13) ToC とロジック・モデルとの比較については Clark and Anderson（2004）も参照。
- 14) こうした例としては、表 1 に示した Teach For America や UTEC を参照。
- 15) 「「資金」と「経営支援」を提供する「ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京」」（二枚目の名刺 Web マガジン（2016年7月22日）、<https://magazine.nimaima.or.jp/socialventure-partners/>）より。
- 16) 海外では、オランダの国際支援 NGO の Hivos が2015年に ToC ガイドラインを刊行し、サイクル型 ToC の作成方法を示している（<https://www.openupcontracting.org/assets/2017/09/Hivos-ToC-guidelines-2015.pdf>）。その要素や構造は SVP 東京のサイクル型 ToC とはかなり異なるが、考え方の背景にはシステム思考の影響が見られる。
- 17) 逆算での作成はツリー型 ToC の特徴であったが、2010年代後半からは LM などでも逆算での作成を奨励する動きが見られる。

- 18) 現時点での最新版のガイドブックは Taplin et al. (2013) である。
- 19) この作成は、2020年度前期に地域連携型授業の形で行った、神戸大学経営学部内田ゼミのソーシャル・ビジネスに関するプロジェクトを端緒としている。そこではNPO 法人つなげるの協力の下、法人メンバーやサービス受益者に対するインタビューに基づき、学生が学生視点のつなげる ToC を作成した。その後、NPO 法人つなげるが成果を引き取り、ToCJ に事業として支援を依頼し、2020年度後半に作成が行われた。著者のうち田辺は ToCJ のファシリテーター、内田は授業時の指導教員およびその後の作成メンバーとして、当初から作成に関わった。なお、内田はその後同 NPO の理事（無報酬）に就任している。
- 20) 以下の図は本稿掲載用に多少の修正を行っており、掲載にあたっては NPO 法人つなげるの許可を得ている。デザイン化された ToC については団体ホームページ (<https://tsunagerunpo.com/news/7992/>) 参照。
- 21) 日本では一般に母親が育児のほとんどを担うため、つなげる ToC では「ママ」という言葉を用い、本稿でも「母親」を用いる。しかし、この表現は母親以外、例えば父親や他の家族などが養育する場合を排除するものではなく、「実際に育児に関わる養育者」を表すことが注記されている。
- 22) 公助の場合、数が少ない多胎育児の特性を踏まえた支援が整えられていないことも多いため、つなげた後に適切な支援を得られたかどうかフォローすることの重要性が示されている (Box33)。例えば公的支援は出向いて手続きするよう求められることがあるため、多胎児の母親の外出が難しい状況を説明したり、手続き方法の改善を求めたり、外出援助を行うことが必要となる。

参 考 文 献

- Chen, H.T. (2014) “Logic Models and the Action Model/Change Model Schema (Program Theory),” in *Practical Program Evaluation Theory-Driven Evaluation and the Integrated Evaluation Perspective* (Second Edition), SAGE Publications.
- Clark, H. and A.A. Anderson (2004) “Theories of Change and Logic Models: Telling Them Apart,” A presentation at American Evaluation Association (Atlanta, Georgia November 2004) (https://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/TOCs_and_Logic_Models_forAEA.pdf).
- Coryn, C.L., L.A. Noakes, C.D. Westine, and D.C. Schröter (2011) “A Systematic Review of Theory-Driven Evaluation Practice from 1990 to 2009,” *American Journal of Evaluation* Vol. 32, pp. 199–226.
- Kania, J. and M. Kramer (2011) “Collective Impact,” *Stanford Social Innovation Review* Winter 36–41.
- Lee, P. (2013) “What’s Wrong with Logic Models?” *LCSA Occasional Paper* No. 1, Local Community Services Association (<https://1r65612jvqxn8fcup46pve6b-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2013/03/Whats-wrong-with-logic-models.pdf>).
- Mair, J. and I. Marti (2006) “Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight,” *Journal of World Business*, Vol. 41, pp. 36–44.
- Practical Concepts Incorporated (1979) *The Logical Framework: A Manager’s Guide to a Scientific Approach to Design & Evaluation*, Practical Concepts Incorporated (<https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1865/The-Logical-Framework-A-Managers-Guide.pdf>).

- Prinsen, G. and S. Nijhof (2015) “Between Logframes and Theory of Change: Reviewing Debates and a Practical Experience”, *Development in Practice* Vol. 25, pp. 234-246.
- Taplin, D.H., H. Clark, E. Collins, and D.C. Colby (2013) *Theory of Change: Technical Papers: A Series of Papers to Support Development of Theories of Change Based on Practice in the Field*, ActKnowledge (https://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/ToC-Tech-Papers.pdf).
- United Way of America (1996) “Measuring Program Outcomes: A Practical Approach,” *Evaluation/Reflection* No. 47 (<https://digitalcommons.unomaha.edu/slceeval/47>).
- United Way of Greater Richmond & Petersburg (2015) *A Guide to Developing an Outcome Logic Model and Measurement Plan*, (<https://www.yourunitedway.org/wp-content/uploads/2015/12/UWGRP-Guide-to-Outcomes-and-Logic-Models-6-8-15.pdf>).
- Weiss, C.H. (1995) “Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families,” in Connell, J.P., A.C. Kubisch, L.B. Schorr, and C.H. Weiss eds., *New Approachs to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts, Roundtable on Comprehensive Community Initiatives for Children and Families*, Aspen Institute.
- Wholey, J.S. (1979) *Evaluation—Promise and Performance*, Urban Institute.
- W.K. Kellogg Foundation (1998) *W.K. Kellogg Foundation Evaluation Handbook* (<https://wkkf.issuelab.org/resource/evaluation-handbook.html>).
- W.K. Kellogg Foundation (2004) *W.K. Kellogg Foundation Logic Model Development Guide* (<https://wkkf.issuelab.org/resource/logic-model-development-guide.html>).
- W.K. Kellogg Foundation (2017) *The Step-by-Step Guide to EVALUATION: How to Become Savvy Evaluation Consumer* (https://www.betterevaluation.org/en/resources/guides/budgets_checklist/kellogg_foundation_handbook).
- ウェストリー, フランシス/ツィンマーマン, ブレンダ/パットン, マイケル (2008) 『誰が世界を変えるのか — ソーシャルイノベーションはここから始まる』 (東出顕子訳, 英治出版).
- 後房雄・藤岡喜美子 (2016) 『稼ぐNPO』, カナリアコミュニケーションズ.
- エプスタイン, マーク/J., クリスティ・ユーザス (2015) 『社会的インパクトとは何か』 (鶴尾雅隆・鴨崎貴泰監訳, 松本裕訳), 英治出版.
- 大西淳也・日置瞬 (2016) 「ロジック・モデルについての論点の整理」, PRI discussion paper series No. 16A-08, 財務省財務総合政策研究所.
- 北大路信郷 (2018) 「公共部門における作戦ロジック・モデル活用法」『ガバナンス研究』 (明治大学専門職大学院ガバナンス研究科) No. 14, pp. 1-23.
- 国際協力機構国際協力総合研修所 (2007) 『事業マネジメントハンドブック』, 国際協力機構国際協力総合研修所 (https://openjicareport.jica.go.jp/360/360/360_000_11882206.html).
- 国際協力機構 (2021) 『JICA 事業評価ハンドブック (Ver. 2.0)』, 国際協力機構評価部.
- 佐藤峰 (2021) 「贈与交換論と開発研究—研究の視座を整理する—」『国際開発研究』, 第29巻, pp. 5-21.
- 福住正兄 (1933) 『二宮翁夜話』 岩波書店.
- メドウズ (2015) 『世界はシステムで動く』, 枝廣淳子訳. 英治出版.