

国際ソロプチミストアメリカ

クラブのための成果ベースのプロジェクト評価

プロジェクト評価とは何でしょう？

簡単に言うと、成果ベースのプロジェクト評価とは、プロジェクトがそのゴールをどれくらいよく達成できたかを判定することです。言い換えると、プロジェクトを行なった結果、プロジェクト受益者の生活にもたらされた恩恵・変化の程度・広がりを、定期的・体系的に追跡することです。こうした評価を行うことで、

- クラブは、ゴールを達成したかどうかを点検できるようになります。
- プロジェクト受益者が必要としている変化をもたらすために、ふさわしい適切な活動を実施できるようになります。
- プロジェクトの結果もたらされたプロジェクト受益者への恩恵・変化を測ることができます。
- クラブが、プロジェクトがもたらした影響・効果を外部に明確に伝えられるようになります。
- クラブが、プロジェクトの継続するか、終了するか、改善するかについて、十分な情報に基づいて判断できるようになります。

成果ベースの評価を行うことで、クラブは、その活動が、地域社会の女性と女児の生活を向上させる上でもたらしている影響をより具体的に述べられるようになります。評価は、手の込んだ長いものにする必要はありません。プロジェクトの難易度に見合うようにしましょう。

重要な用語：

成果ベースの評価を行うにはまず、関連する用語を理解する必要があります。以下は、プロジェクト評価でよく使われる用語をまとめたものです。

ゴール(Goals)—将来の見込まれる成果もしくは状態を表したもの。達成されるものについて説明し、手段ではなく結果に焦点を当てます。

目標(Objectives)—測定可能な目指す成果を述べたもの。行動と変化の方向について述べ、成功がどのように測られるかを示します。

インプット(Inputs)—資金、設備、スタッフなどプロジェクト運営に必要な要素。

活動(Activities)・プロセス(Process)—プロジェクトの実施方法。例えば、受益者がどのように支援を受け、何が作られ、誰がモノやサービスをもたらすのかなど。受益者のニーズを満たすために、対象となる人と一緒に取り組む活動・プロセスのこと。

アウトプット(Outputs)—サービスの単位。例えば、サービスを受ける人の数、賞の数など。

成果(Outcomes)—サービスを受けた対象・受益者への影響。プロジェクト実施中と実施後の参加者への影響／恩恵／変化。

成果ターゲット(Outcome Targets)—参加者にもたらされた望ましい変化の数・割合。

ゴール、目標、成果の違いは何ですか？

成果ベースの評価で最もよく聞かれる質問、あるいはつまずきやすい点は、「ゴール」、「目標」、「成果」の3つの力ぎとなる用語の違いです。「ゴール」とは、プロジェクトの結果、プロジェクト参加者の生活に起きる大きな深遠な変化のことです。「目標」とは、日々の生活に起きる具体的、測定可能な変化のことであり、これを測ることでゴールが達成されたかどうかを判断できます。「成果」とは、プロジェクトの結果、実際に起きたことです。成果ターゲットは、プロジェクト実施前に作成し、プロジェクトの成否を判断するために測定するものを説明します。「目標」が、どのような変化が見込まれるかを述べるのに対し、「成果」は実際に起きたことを測ります。

なぜ、プロジェクトのインプットとアウトプットを追跡するだけでは不十分なのでしょうか？

最も一般的な評価では、インプット（＝プロジェクトを行うために投入された資金の額やボランティアの数など）、およびアウトプット（＝手を差し伸ばした人の数や授与した賞の数）を測ります。こうした評価は、プロジェクトが目指したこと達成できたかどうかについて明確な姿を示しません。プロジェクト受益者の生活にもたらされた変化を測定しなければ、インプットとアウトプットだけでは、プロジェクトの成功の全体像をつかむことができないのです。

なぜソロプロチミスト・クラブは成果ベースの評価を導入する必要があるのでしょうか？

今日、多くの非営利団体が、そのプロジェクトが人々の生活に変化をもたらしていると主張しています。非営利団体は、ますます厳格な精査にさらされており、そうした中で成功している団体は、受益者に対する測定可能な影響力を証明できる団体です。SIAが奉仕している女性と女児のニーズは増していますが、同時に資金提供や支援は減っています。クラブは、プロジェクトが地域で受益者にもたらしている影響を証明する必要があります。成果ベースの評価は、クラブが確実に対象とした受益者に効率的・効果的に奉仕するのを可能にし、また反省点などを見直し、プロジェクトを改善するのにも役立ちます。

プロジェクトがもたらした影響に関する情報は、どのように活用するとよいでしょうか？

クラブがプロジェクトがもたらした影響を証明できれば、それを次のように活用できます。

- 会員の意欲を引き出す
- プロジェクトおよびクラブの地域社会におけるイメージを向上させる
- 内外の寄付者からの資金提供を維持・増加させる
- クラブ・プロジェクトを改善する
- 長期的な年間計画作りに役立てる
- 予算作りに活かし、予算を割り当てることを正当化する
- 受益者となり得る人やそのような人を紹介してくれる団体などにプロジェクトを宣伝する
- パートナーを引き付け、参加してもらう
- 新会員を引き付ける

評価は誰に公表・伝えたらよいでしょうか？

会員、地域社会全般、SIA。

成果ベースのプロジェクト評価を実施するための手引き

クラブの委員会が、成果ベースのプロジェクト評価を考案するとよいでしょう。以下のステップに従い、それぞれの問い合わせましょう。評価の概要がまとまつたら、意見と承認を得るためにクラブ全体に提示しましょう。成果ベースの評価はいつ導入してもかまいませんが、プロジェクト策定の一部に含めるべきです。たとえ、クラブが何年もそのプロジェクトを実施していても、成果ベースの評価の導入に遅すぎるということはありません。以下では、連盟の「夢

を生きる:女性のための教育・訓練賞」を使った成果ベースの評価の例を示します。この文書の最後のページには、クラブ・プロジェクト評価の見本もあります。

ステップ 1: そのプロジェクトの実施にはどのような活動・プロセスが必要ですか？

プロジェクトがどんなもので、それを実施するのに必要な活動(activities)について述べます。対象とする集団についても述べます。

「夢を生きる賞」の概略

「ソロプチミスト夢を生きる賞」プログラムは、ソロプチミストの主要なプロジェクトです。このプログラムを通じて、20の国・地域のクラブは、教育、技能、雇用の機会を向上させるために必要な資源を提供することで、主として家族の生計を支えている女性を支援します。受賞者の多くは、貧困、ドメスティック・バイオレンス、薬物・アルコール依存など、途方もない困難を克服した女性たちで、賞金は、教育を受ける努力に関連した費用(書籍代、保育費、交通費など)を賄うために使うことができます。

応募できるのは次の資格を満たす女性です。家族に主な経済的扶養責任を負っており、現在、職業訓練課程あるいは大学の学士課程に在籍中、もしくは入学許可を得ていること。そして経済的支援の必要性を証明しなければなりません。国際ソロプチミストアメリカの 20 のメンバー国・地域の居住者のみに応募資格があります。

このプログラムはクラブ・レベルで始まり、賞金額はクラブによって異なります。クラブで賞を受けた応募者は、さらに組織の別のレベルの賞の応募資格を得ます。加えて、ソロプチミストは毎年、3 名の連盟賞受賞者に 1 万ドルを贈っています。ソロプチミストは、このプログラムを通じて、女性が自分と家族のためによりよい生活という夢を取り戻すのを応援するべく年間 175 万ドル近くを授与しています。1972 年以降、ソロプチミストは、この「夢を生きる賞」プログラムを通じて、約 2,500 万ドルを授与し、2 万 5,000 人以上の女性を支援してきています。

ステップ 2: プロジェクトのゴールは何ですか？

ゴールは、プロジェクトの結果、達成されるものについて述べます。活動やプロセスを説明するのではなく、プロジェクトの結果、具体的に何が起きるのかに焦点を当てましょう。プロジェクトは 1 つ以上のゴールを持つこともあり得ます。

「夢を生きる賞」のゴール:

より高い教育・訓練を受けることで、女性が雇用を確保し、自分と家族のために生活水準を向上させる

ステップ 3: 参加者(受益者)の生活にどんな変化が起こりますか？

この問い合わせへの答えが、プロジェクトの目標を生み出します。目標は、参加者の生活の変化を映し出す測定可能な成果のことです。目標文には変化の方向を示す述語が必要です。

「夢を生きる賞」の目標:

- 教育、技能訓練を得るために必要な資源を受ける女性の数を増やす。
- 女性の自尊心と自信を高める。
- 学位や資格を取得する女性の数を増やす。
- 安定した雇用を得る女性の数を増やす。
- 女性とその扶養家族の生活水準を向上させる。

- 扶養家族や他の女性の手本となるような女性の数を増やす。

ステップ 4:プロジェクトの成否を判断するための成果ターゲットはどんなものですか？

クラブ・プロジェクトが達成してしようとしている成果ターゲットを考えましょう。(サービスを受ける女性の数、参加者の何パーセントなど)各目標に少なくとも1つの成果ターゲットを設定しましょう。1つより多いこともあります。既存のプロジェクトについては、前年までに達成した成果ターゲットを把握しましょう。それらは十分でしょうか、それとも、もっと増えるべきでしょうか？新しいプロジェクトについては、できる限り正確な見積もりを算定しましょう。年によって、成果ターゲットは、実現可能な成果とクラブが何を達成したいかによって変化します。基準となるベンチマークが確立したなら、クラブはそれで満足なのか、もっと高いターゲットを目指したいのかを判断できます。

「夢を生きる賞」の成果ターゲット:

- 1,000人以上の女性に150万ドル近くが授与される。
- リジョン賞受賞者の100%が、自尊心と自信が高まったと報告する。
- リジョン賞受賞者の85%が、学位／資格を取得する。
- リジョン賞受賞者の100%が、安定した職を見つける。
- リジョン賞受賞者の100%が、自分と扶養家族の生活水準の向上を報告する。
- リジョン賞受賞者の100%が、扶養家族の模範となっていると報告する。

ステップ 5:測定するためにどのような評価計画が必要ですか？

大半のプロジェクトでは、簡単・シンプルに必要な測定結果を集めることができます。通常、プロジェクトを行う前と行った後での受益者へのアンケートが、成功を測る一番簡単な方法です。情報の秘密を保持してアンケートを行う方が正確な結果が得られますので、そのための準備をしましょう。このステップは、創造性を発揮し、知恵を出し合う機会です。プロジェクトの目標が決まれば、測定方法は自ずから明らかになるはずです。各ターゲットに少なくとも1つ測定するものを用意しましょう。

「夢を生きる賞」の測定:

連盟がリジョン賞と連盟賞へ資金提供していることから、成果の測定は、リジョン賞受賞者に焦点を当てます。成果を追跡するために次のものを利用します。

- リジョン送付状
- 広域賞
- リジョン賞受賞者アンケートの結果
- クラブ賞受賞者アンケートの結果
- 受賞者の成功についての物語

ステップ 6:評価はいつ行いますか？

クラブがいつ、どのように評価を行うかを明確にしておくために、プロジェクトのスケジュールにそれらについて含めましょう。

「夢を生きる賞」評価スケジュール

リジョン賞受賞者アンケートは、賞が授与された3年後に行われます。それより前に、受賞をお祝いするため(1年目)、また引き続き成功に向けて励ますため(2年目)、受賞者にはEメールが送られます。アンケートは、受賞者の

許可がない限り、匿名で行われ、極秘に扱われます。Eメールが利用できない場合を除き、連絡はEメールで行い、その後、郵便で行われます。アンケートは毎年4月あるいは5月に送られます。

ステップ7:結果はどうすればよいでしょう?

プロジェクト評価は、結果を活用しなければ意味がありません。クラブは結果を使って、次のことを行いましょう。

- 成果を評価し、翌年の計画を立てましょう。それは価値あるプロジェクトだったでしょうか？クラブはそのプロジェクトを引き続き支援すべきでしょうか？成果に基づき、計画や活動を見直すべきでしょうか？
- 成果をSIA事務局に伝えましょう。連盟は、SIA全体がもたらした影響を組織内外に報告するために、他のクラブの情報と共に情報をまとめます。
- クラブ、プロジェクト、ソロプチミストの知名度を向上させるために、結果を公表・宣伝しましょう。

重要な留意点:多くのクラブは、地域社会の他の団体を、財政的寄付を通じて支援しています。寄付を行う前に、寄付の受け手が成果ベースの評価を行っていることを確かめましょう。寄付が何を支援するのかについて、寄付を行なう前に理解するようにしましょう。クラブは、プロジェクトがゴールと目標を達成し、ターゲットを満たしているどうかを伝える報告書を求めましょう。寄付に関する報告には、もたらした影響に関する情報も含まれているべきです。

お手伝いします 成果ベースのプロジェクト評価を計画し、実施することは、多くのソロプチミスト・クラブにとって新しいことです。連盟プログラム課スタッフが喜んでお手伝いします。質問や追加情報については、program@soroptimist.orgにお問い合わせください。

資料:

McNamara, Carter. 2008. *Basic Guide to Outcomes-Based Evaluation for Nonprofit Organizations with Very Limited Resources*. Adapted from Field Guide to Nonprofit Project Designs, Marketing and Evaluation. <www.managementhelp.org/evaluatn/outcome/htm>.

McNamara, Carter. 2008. *A Brief Introduction to Project Evaluation*. Adapted from Field Guide to Nonprofit Project Designs, Marketing and Evaluation. <www.managementhelp.org/evaluatn/fnl_eval.htm>.

United Way of America. 2002. *Outcome Measurement: What and Why?* <www.liveunited.org/outcomes/>.

John Kelley. 2007 and 2009. *Evaluating the Impact of Your Project and Clinic: Advanced Approaches to Project Evaluation*. The Non Profit Center at La Salle University's School of Business.

クラブ・プロジェクト評価の見本

SIOOO 女児のためのメンタリング・プロジェクトは毎年、非行に走りそうな女児への1対1のメンタリングを提供します。このプロジェクトは1996年に始まり、毎年行われ、およそ200人の女児に手を差し伸べてきました。毎年、ニーズと、携わることができるメンターの数を基に、12-15人の女児に手を伸ばしています。クラブは、地元の高校の協力を得て、潜在的に危険な状態にある女児で、メンタリングに関心を持っており、そこから恩恵を受けられそうな女児を見つけ出します。メンタリングは9月から翌年8月まで1年間行なわれます。メンターとメンタリングを受ける女児は、自分たちのスケジュールに合わせて、週一回もしくは二週に一回面談します。面談以外のときは、Eメール、テキスト、電話を通じてもコミュニケーションをとります。さらに、クラブは年3回グループ活動も行い、また、関心のある女児には、すべてのクラブの地域プロジェクトに参加してもらいます。

女児、およびメンターを務めることに関心を持っているクラブ会員は、それぞれの関心分野や共通点を見つけるために、審査フォームに記入します。フォームを回収後、委員会が女児とメンターの組み合わせを行ないます。女児は組み合わせについて通知され、その組み合わせを了承するか、あるいは他のメンターを依頼することができます。組み合わせ作業は、すべての女児が満足するまで行なわれます。プロジェクトは、全員がお互いに知り合うことができるようグループ活動でスタートします。この時に、メンタリング・ペアは、最初の面談と活動を決めます。年間を通じて、メンター役の会員たちは集まり、進捗状況や問題が起きたらそれについて討議します。さらに、メンタリング・ペアがさらなる支援を必要とする場合に備えて一人のクラブ会員はコーディネーターの役割を務めます。

ゴール:

面談を通じて、女児は成功への障害を克服し、持っている最大限の能力を発揮する。

目標:

- 顔を会わせたメンタリングを受ける潜在的に危険な状態にある女児の数を増やす。
- メンタリングを受けた女児の成績を向上させる。
- 若者のデート・バイオレンスについての女児の理解を高める。
- 進学機会、奨学金、申請手続きに関する女児の理解を向上させる。
- 大学進学への女児の関心を高める。
- 女児の薬物使用や飲酒を減らす。

成果ターゲット:

- 15人の女児がソロプロチミストのメンタリング・サービスを受ける。最低12人の女児がプログラムを最後までやり通す。
- メンタリングを受けた女児の85%が、成績平均点で向上を示す。
- 女児の100%が、若者のデート・バイオレンスの兆候について理解し、どのように助けを求めたらよいかを知るようになる。
- 女児の85%が、大学に入学申請する計画と、利用できる奨学金の一覧を持つようになる。
- 女児の85%が、プログラムに参加する前より大学進学に関心を持つようになる。
- 女児の85%が薬物使用や飲酒が減ったと報告する。

測定:

成功を追跡するために次の測定を利用する。

- ・メンタリング・プロジェクトに登録し修了した女児の数。
- ・プロジェクト前年の成績平均点と、プロジェクト修了年と、修了から一年後の成績平均点の分析。
- ・若者のデート・バイオレンス、大学進学への関心、薬物使用や飲酒についてのプロジェクト前後のアンケート。
- ・プロジェクト後に大学進学の計画を持つ女児の数。

スケジュール:

- ・成績平均点は、毎年8月に集め、プログラム開始前、プログラム修了直後、修了1年後の3年間追跡する。女児から成績平均点を伝えることの合意を得る。
- ・プログラム開始から1ヶ月以内と、プログラム修了直後、修了1年後にアンケートを行なう。最後のアンケートはEメールで行なう。すべてのアンケートは匿名とする。