

プログラム開発と評価のためのキャパシティビルディング： 5 段階アプローチ

安田 節之 *¹

*¹ 法政大学

はじめに

コミュニティ心理学 (Community Psychology: CP) では、個人 (クライアント・利用者) のウェルビーイングの向上のために、当事者およびその個人を取り巻く社会的環境 (コミュニティ) への介入・実践が行われる (例：日本コミュニティ心理学会, 2007)。介入の対象はミクロからマクロと多次元にまたがっており、システムとしての構造も複雑であることが多い。そのため CP アプローチは、個人への支援・援助が中心となる従来の臨床心理学・カウンセリング心理学に基づく介入とは異なる点も多い。

例えば、不適応を起こしている個人がいたとする。CP アプローチではその個人をその人を取り巻く社会的環境に適応させることを必ずしも目的とせず、むしろ不適応が生じているコミュニティに対して働きかける (介入・実践を行う) という特徴がある。さらに、そもそも不適応が起こらないように、個人とコミュニティに対して予防的なアプローチをとることも CP の基本的立場としてある。

このように、CP アプローチでは広くコミュニティへの介入が行われるが、その際に活用される手段の一つに「プログラム」がある。本稿では、コミュニティ介入を目的としたプログラ

ムの開発 (development) と評価 (evaluation) に必要な実行能力の構築 (キャパシティビルディング: capacity building) のあり方を、5 段階アプローチとして検討することを目的とする。

コミュニティ介入

CP による実践・介入では、個人とコミュニティの関係性、とりわけ個人の行動や心理に影響を及ぼすコミュニティの力を最大限に活用し、それぞれのウェルビーイングの最大化を目指すことが前提となる。コミュニティに対する個人のアイデンティティや影響力によって醸成される「コミュニティ感覚」や個人の強みや能力の「顕在化」 (例: empowering within)、協働による「活用」 (例: empowering with)、コミュニティなどでの行動の「社会化」 (例: empowering to) によって発揮される「エンパワメント」といった CP の価値基盤に力点が置かれるのはそのためである (三島, 2007)。

CP アプローチの本質は、コミュニティ介入 (community intervention) の考え方に端的に現れている。「健全なコミュニティ (healthy community) を創造し、そのコミュニティの資源や力に頼ることにより、健全な個人 (healthy individual) を育成する」というコミュニティ

介入のミッションである（例：Hill, 1996; Sarason, 1974）。CPアプローチを促進するうえで、このミッションこそが個人とコミュニティの望ましい関係性、本来のコミュニティのあり方を適切に示していると言えるのである。コミュニティ介入の方法・手段には様々なものがあるが（例：コミュニティオーガナイズング）、様々な対人・コミュニティ援助を目的として、人が中心となって行われる活動が本稿でみていくプログラムである。ここでは、プログラムの開発と評価を5段階（ステップ）に側面に分けて考え、プログラム評価（例：安田, 2011; 安田・渡辺, 2008）の準備性と実行能力の向上、すなわちキャパシティビルディングのあり方を検討していく。

ステップ1

CPが対象とするコミュニティは地理的なものから社会・環境的なものまで幅広い。そしてそのコミュニティに存在する問題もありとあらゆる要因が複雑に絡み合い存在している。そのような混沌とした状況のもとプログラムを開発・実施しようとしても、どこに着目し何を行えば良いかが明瞭でないことが多くなる。そもそもプログラムは、目的を持った活動と定義されるが、その目的をしっかりと定めるためにも、介入対象となるコミュニティにはどのような問題（problem）が存在しているのか、という点に関する情報整理を行うことが有用となる。これを問題分析（problem analysis）として行うのがステップ1である。

問題分析（FASID, 2007）は、①中心問題の定義、②原因（直接・関節）の分析、③結果（直

接・関節）の分析の3つに大別される。まず中心問題の定義であるが、ここでは、コミュニティあるいはそのなかにいる個人が抱える問題を中心問題として据える。中心問題は学校コミュニティの問題であれば、不登校やいじめといったものから、モンスターペアレンツといった保護者に関するものや、教員の働き方に関するものまで、多様なものが想定できる。地域コミュニティの問題であれば、例えば、住民どうしのつながりの希薄化や閉じこもりや孤立死といったより深く社会に根差した問題なども想定できる。その他にも、よりCPアプローチの専門性に即した問題などを中心問題とすることも可能であろう。

次に、その中心問題を起こしている問題を直接的な原因（直接原因）と間接的な原因（間接原因）との関連性のなかで分析していく。直接原因とは、中心問題の直接的な引き金となっているものである。間接原因とは、直接原因を引き起こしている原因で、かつ中心問題に間接的に影響を及ぼしている原因のことを指す。直接問題が中心問題と間接問題を媒介（mediate）していると捉えることも可能であろう。

同様に結果に関しても(③)、中心問題によって直接的に引き起こされる結果と、直接的な結果が引き金となって起こる間接的な結果とが分析される。ステップ1に活用可能なワークシートをAppendix 1に示した¹。

ステップ2

プログラムには多様な利害をもったステークホルダー（利害関係者）が関わっている。受援者であるプログラムへの参加者（利用者）はも

¹ Appendix に提示したワークシートは、その他のプログラム評価に関する資料とともに、プログラム評価ラボ（programevaluationlab.jp）からダウンロード可能である。

とより、支援者、現場の運営者、そして支援に対して公的資金が投入されている場合には納税者というステークホルダーも存在する。心理学諸領域におけるリサーチ（実験・調査）では、被験者やクライアントへの倫理的配慮に関しては十分な注意が払われるが、上記のようなステークホルダーの存在がプログラムに対して少なからず影響を及ぼすものとして意識されることは通常少ない。

プログラムの開発・評価研究にはステークホルダーのニーズや説明責任への配慮が常に存在する。プログラムがどのような内容や方法で実施され、どのような効果や成果があったのかなどについての関心は高い。よって、プログラムについての情報を知りたいのは、開発・評価研究を行う研究者以外のステークホルダーであることも多い。ステークホルダーは、プログラム実施に関する様々な資源提供（例：資金・運営スタッフ）や効果の有無や多寡に関する責任を担っているため、否が応でも、多様な意見や要望をもつことになる。したがって、ステークホルダーがプログラムの開発あるいは評価において何を知りたいのか、ということをおおまかじめ可視化することが、質の高いプログラム評価を行うためのポイントとなる。ステークホルダー分析 (stakeholder analysis) による可視化がこれにあたる。

ステークホルダー分析の考え方や方法は様々であるが、その本質は、当該プログラムにどのような「関心」(interest) がよせられているのか（プログラムに対する関心）、そしてそのプログラムに対してどのような「権限」(power) を有しているか（プログラムに対する権限）という2つの側面（次元）のなかに集約される（例：Bryson, Patton & Bowman, 2011）。各側面には高低があるため、関心（低⇔高）×権限（低⇔高）

という次元からの分析となる。ステークホルダーは個人や集団・組織として定義可能であり、それぞれの立場を関心と権限の視点から可視化する際に有用なシートを Appendix 2 に提示した。

ステップ3

プログラムの構造化がステップ3となる。これまでのステップと同様に、構造化の内容や方法にも様々なものがあるが、ここでは、プログラムの活動方針およびゴールの明確化に基づく構造化を中心に検討する。これは Chen (2005) によるゴール明確化評価に相当するものであり、既存のプログラムにおいて活動目標が曖昧なものや、そもそも明確なゴールを欠いているプログラムに対して、ステークホルダーやプログラムの開発者が考えるゴールを合理的・民主的に設定しようとするものである（参考：安田・渡辺, 2008）。

ゴールの明確化のプロセスはいたってシンプルである。まずプログラムの全体をつかさどる活動方針が明確化される。活動方針はプログラムのミッション (mission) として明示されたものもあれば、そうではなく実践者や運営者に非公式、場合によっては、無意識的に認識・共有されていることもある。プログラムをゼロから開発するのであれば、そもそも活動方針とは何かを検討する必要も出てくるであろう。

プログラムの構造化に有用なのが、ステップ1で検討した問題分析である。プログラムを実施する主目的は、現存する問題を解決するため（あるいはそもそも問題を発生させないような予防のため）と言える。問題分析では、中心問題を軸にいわばブレインストーミングの要領で、想定される問題そしてその解決法を網羅的に検討した。

しかし、プログラムによって解決が可能な問題は限定的であることがほとんどである。したがって、プログラムの構造化にあたって問題分析を活用するのであれば、対象となる問題とは何かを分析で得られた知見をもとに、部分的・限定的に確認することが有効である。

「当該プログラムは何を目指すのか」という活動方針、そしてその活動方針を実現するために「具体的に何をを目指すのか」というゴールの設定（開発段階）および再確認を目的とした明確化（実践段階）は、プログラムの構造化の基本となる作業と言える。一方で、活動方針やゴールをあらかじめ明確化しすぎると、それに固執するあまりに、参加者・利用者の状況や本来のあるべき姿が置き去りにされかねないという懸念も生じる。詳細は紙幅の関係で割愛するが、ゴールにとらわれない評価であるゴールフリー評価（goal-free evaluation）なども提唱されている（例：Scriven, 1973）。いずれの場合においても、プログラムの構造化は、介入実施や利用者の状況を踏まえ弾力的に検討されるべきものである。

心理学諸領域はもとより、教育や保健・医療・福祉、そしてビジネスの領域など、筆者がプログラムの開発と評価に関する様々な研修やワークショップに携わるなかで、プログラムの構造化に活用するワークシートを Appendix 3 および 4 に提示した。

ステップ4

プログラム評価の準備性を高めるうえで極めて重要な役割を果たすのが、ロジックモデルの策定である（参考：安田, 2010, 2015）。これまでみてきたステップは、いわばロジックモデルの策定を行うための準備と言っても過言ではない。プログラムの「入口」から「出口」まです

なわち、投入資源、介入実施、結果、効果（成果）、インパクトの流れを関係図として示したものがロジックモデルであり、基本形は「インプット→アクティビティ→アウトプット→アウトカム→インパクト」と図示される。

プログラムの実施には、運営スタッフなどの人的資源や介入場所等の物的資源などのあらゆる資源が必要となる。これがロジックモデルの「インプット（投入資源）」にあたる。インプットが存在することにより、プログラムの「アクティビティ（活動）」が行われることになる。これをロジックモデルの観点から捉えると、「もしインプットが投入されれば (if)、アクティビティが行われる (then)」という「if-then」の因果関係の論理（ロジック）が成立する。

ロジックモデル開発のルールにはこのロジックが成立することのみが挙げられ、その他の点は、むしろ実践者の知識・経験や開発者の創造性に負うところが大きい。アクティビティに関しては、心理教育や予防的介入などの介入活動があるが、その他にも、教育啓発を目的とした資料・ポスター・パンフレット、プログラムとして機能する構造や連携体制などの組織構造的基盤もアクティビティとみなすことが可能である。

アクティビティを行うことによって産出されるのが「アウトプット（結果）」である。活動への参加者・利用者（クライアント）の数、活動回数や活動期間などがこれにあたる。また参加者の属性などもアウトプットとして把握できる内容である。次に「アウトカム（効果）」とは、アクティビティによって生じたプログラム参加者への成果や効果である。参加者の知識（Knowledge）、態度（Attitude）、スキル（Skil）、興味（Interest）として測定されるものであり、主に教育心理測定の観点からこれらは KASI

（“カシー”）と要約されることも多い。

アウトカムとアウトプットの内容と捉え方は異なることに留意が必要である。アウトプットは、介入活動を実施した後に生じ直接的に測定が可能なものである（例：参加者数、参加率、活動回数、活動期間）。これに対しアウトカムは、前述のとおり、介入後に参加者個人々に生じた態度・行動・知識等の変化である。

最後に「インパクト」は、プログラム介入後の参加者個人への成果・効果を超えたレベルに生じる組織・制度・地域コミュニティなどへの影響である。したがってインパクトは、プログラムからの直接的影響ではなく、派生的・副次的に及ぼされた影響のことを指す。またインパクトには、意図したもの（intended impact）の他にも、意図しないインパクト（unintended impact）も存在する。以上、ロジックモデルについてみてきたが、これらをまとめたものが図1である。

ステップ5

本稿では、プログラム評価の準備性の向上を目的とした具体的作業のあり方についての検討を行ってきた。最後のステップ5の目的は、評価クエスチョンの設定である。プログラム評価には、調査研究や実験デザインの手法を活用したものがある（参考：安田，2011；安田・渡辺，2008）。それらの手法の検討は本稿の主旨から外れるため割愛するが、どのような手法を用いるのであれ、評価の道しるべとなる問い、つまり評価クエスチョンを適切に設定することが肝要となる。調査研究において何が問われているのか、つまりリサーチクエスチョンの質がその研究の真価を問うことにつながる。同様に、評価研究において何が問われるのか、すなわち評価クエスチョンの質が得られる評価結果

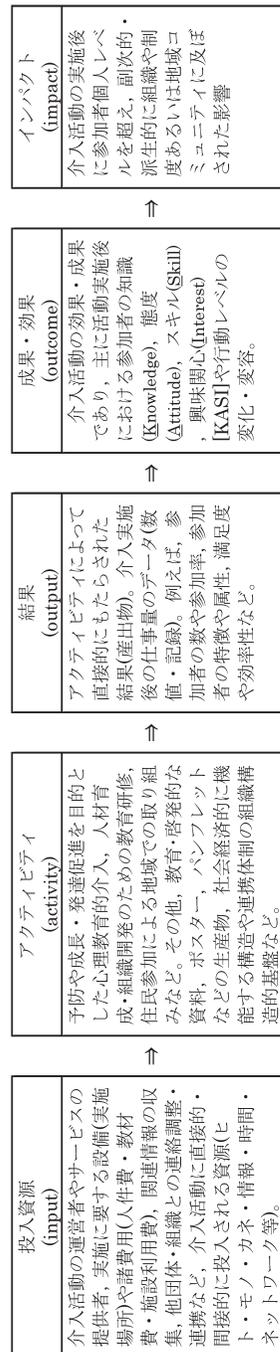


図1 ロジックモデルの概要

(それが肯定的であっても否定的であっても)の真価を決めることにつながる。

一般にリサーチクエスチョンの答えを求めているのは研究者自身であることが多い。反面、評価クエスチョンの答えを求めているのは評価者自身だけであることはほとんどない。先にみたように、評価というプロジェクトには様々なステークホルダーが存在する。評価結果は少なくとも間接的にはそれらのステークホルダーに影響を及ぼすことになる。したがって、評価クエスチョンの設定にあたっては「どの立場から何についての結果を求めているのか」というステークホルダーの視点を考慮に入れることがポイントとなる。

筆者が携わる研修・ワークショップにおいては、Appendix 5 に示した評価クエスチョンの設定に関するワークシートを活用している。ここでは、評価クエスチョンを設定すると同時に、それはステップ4におけるロジックモデルのどの要因に当たるか、評価に必要なデータはどのように収集するか(データ収集の概要)、そして特に重要な点として、評価結果をどのように活用するか、という評価結果の活用方法が検討される。ワークシートでは、数多くの評価クエスチョンの記入が可能であるが、実際に評価を遂行するうえですべての評価クエスチョンには答えられないことも考えられる。したがって、提示された評価クエスチョンに優先順位をつけることも有用であろう。

評価のキャパシティビルディング

筆者が大学院を修了し、本格的にプログラム評価研究に取り組み始めて10年が経過した(例:安田・渡辺, 2008)。その間、複数のプログラム評価に関する講演・ワークショップ等に協力してきた。プログラム評価は、端的には、

「プログラム」を「評価」することである。これまでの経験では、前半部分のプログラムについて、より正確には「プログラムの可視化をどのように行うか」という点に関しての情報提供やコンサルテーションに携わることが多かった。一方で、後半の「評価」については、プログラム自体の可視化が行われていない段階では時期尚早であることもあり、議論の土台に乗ることが少なかったことも事実としてある。本来のプログラム「評価」につなげるためには、本稿でみてきた段階をクリアし、さらなるスケールアップ(scaling-up)が必要となる。そこでの橋渡しとなるのが、評価のキャパシティビルディング(ECB: Evaluation Capacity Building)である(参考:安田, 2017)。

ECBは「効果的、有用、専門的な評価実践(evaluation practice)について、個人・集団・組織の学びの助けとなるような教え方(teaching)と学び方(learning)の方策をデザイン(design)すること、そして導入すること(implementation)」と定義される(Preskill & Boyle, 2008, p. 444)。これをプログラム評価における教育研究のなかで多層的なシステムで捉えたのがLabin, Duffy, Meyers et al. (2012)であり、そこでECBは「個人の意欲・組織・スキルを向上させるための意図的なプロセスであり、同時に、評価を実践または利活用するための集団・組織の実行能力(ability)を強化するためのもの」と定義されている(p. 308)。どちらの定義においても、組織学習(organizational learning)としてECBが捉えられており、それを具体的に図示したものがPreskill & Boyle (2008)によるECBの概念図である(図2)。

今後の展開

今後の展開として、プログラム評価を単なる

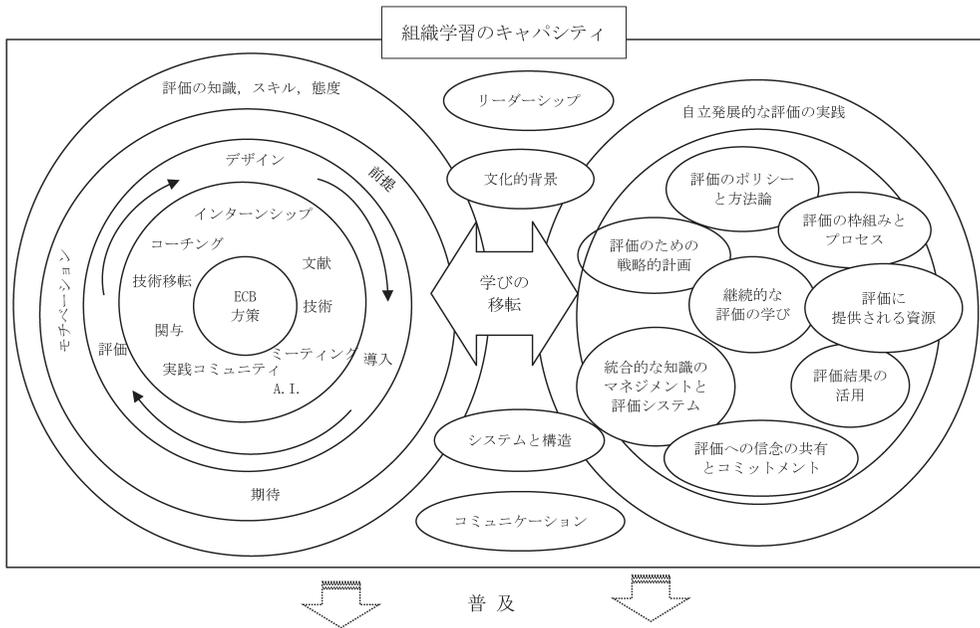


図2 評価のキャパシティビルディングの概念図 (Preskill & Boyle, 2008, p. 445)

方法論やアプローチの1つとして捉えるのではなく、ECBに基づいた組織レベルの学びとして捉えるのが、CPを含む多様な領域での評価ニーズの高まりに対応する意味でも望ましいと言える。

そのためには、これまでと同様に、CPの教育研究のなかでプログラム評価を発展させると共に、CPの価値基盤やコミュニティ介入の考え方に基づいたプログラムの開発・実践・評価のサイクルのなかで ECB アプローチを取り入れることが有効と言える。

CPの価値基盤の1つに組織変革 (organizational change) を通した組織の質向上があるが、そこでの変革は組織の外部からではなく内部からの“パワー” (power)、すなわち組織エンパワメント (organizational empowerment) によって実現することが望ましい。そのようなエンパワメントは組織学習 (organizational learning) に

よって実現可能であると捉えたのが ECB アプローチの特徴である。そして、組織学習を最終目的とした手段の1つとしての評価のあり方が提示されている (図2)。すなわちこれは、組織学習 (目的) のためにプログラム評価 (手段) を活用することに他ならない。

具体的に ECB では、組織学習という学びのシステムにおいて「評価の知識・スキル・態度」が習得され、それらが学びの移転 (transfer of learning) によって、「自立発展的な評価の実践」へとつながっている。さらに、両者がフィードバックする構造をとっている。今後の発展においては、以上にあげた ECB アプローチのように、より広い視野からプログラム評価の方法が問われることが有用であると考えられる。

文 献

- Bryson, J., Patton, M., & Bowman, R. 2011 Working with evaluation stakeholders: A rationale, step-wise approach and toolkit. *Evaluation and Program Planning*, **34**(1), 1–12.
- Chen, H. T. 2005 *Practical program evaluation: Assessing and improving planning, implementation, and effectiveness*. Newbury Park, CA: Sage.
- FASID (国際開発機構) 2007 PCM 開発援助のためのプロジェクト・サイクル・マネジメント 参加型計画 編(改訂第7版).
- Hill, J. 1996 Psychological sense of community: Suggestions for future research. *Journal of Community Psychology*, **24**(4), 431–438.
- Labin, S. N., Duffy, J. L., Meyers, D. C., Wandersman, A., & Lesesne, C. A. 2012 A research synthesis of the evaluation capacity building literature. *The American Journal of Evaluation*, **33**(3), 307–338.
- 三島一郎 2007 エンパワメント. 日本コミュニティ心理学会(編)コミュニティ心理学ハンドブック70–84. 東京大学出版会.
- 日本コミュニティ心理学会 2007 コミュニティ心理学ハンドブック 東京大学出版会.
- Preskill, H. & Boyle, S. 2008 A multidisciplinary model of Evaluation Capacity Building. *The American Journal of Evaluation*, **29**(4), 443–459.
- Sarason, S. 1974 *The psychological sense of community: Prospects for a community psychology*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scriven, M. 1973 Goal-free evaluation. In E. R. House (Ed.) *School evaluation: The politics and process*. 319–328. Berkeley, CA: McCutchan Publishing Corporation.
- 安田節之 2010 対人・コミュニティ援助の質を高めるプログラム評価のあり方. コミュニティ心理学研究, **14**, 7–15.
- 安田節之 2011 プログラム評価: 対人・コミュニティ援助の質を高めるために 新曜社.
- 安田節之 2015 ロジックモデルを規準とした測定指標によるコミュニティ介入のアセスメント. 臨床心理学, **15**, 99–108.
- 安田節之 2017 学部・大学院におけるプログラム評価の学び: 体系化のための課題と展望(渡辺直登教授退任記念論文). 慶応経営論集, **34**, 115–129.
- 安田節之・渡辺直登 2008 プログラム評価研究の方法 新曜社.

Appendix 1

問題分析ワークシート(ステップ1)

間接結果

直接結果

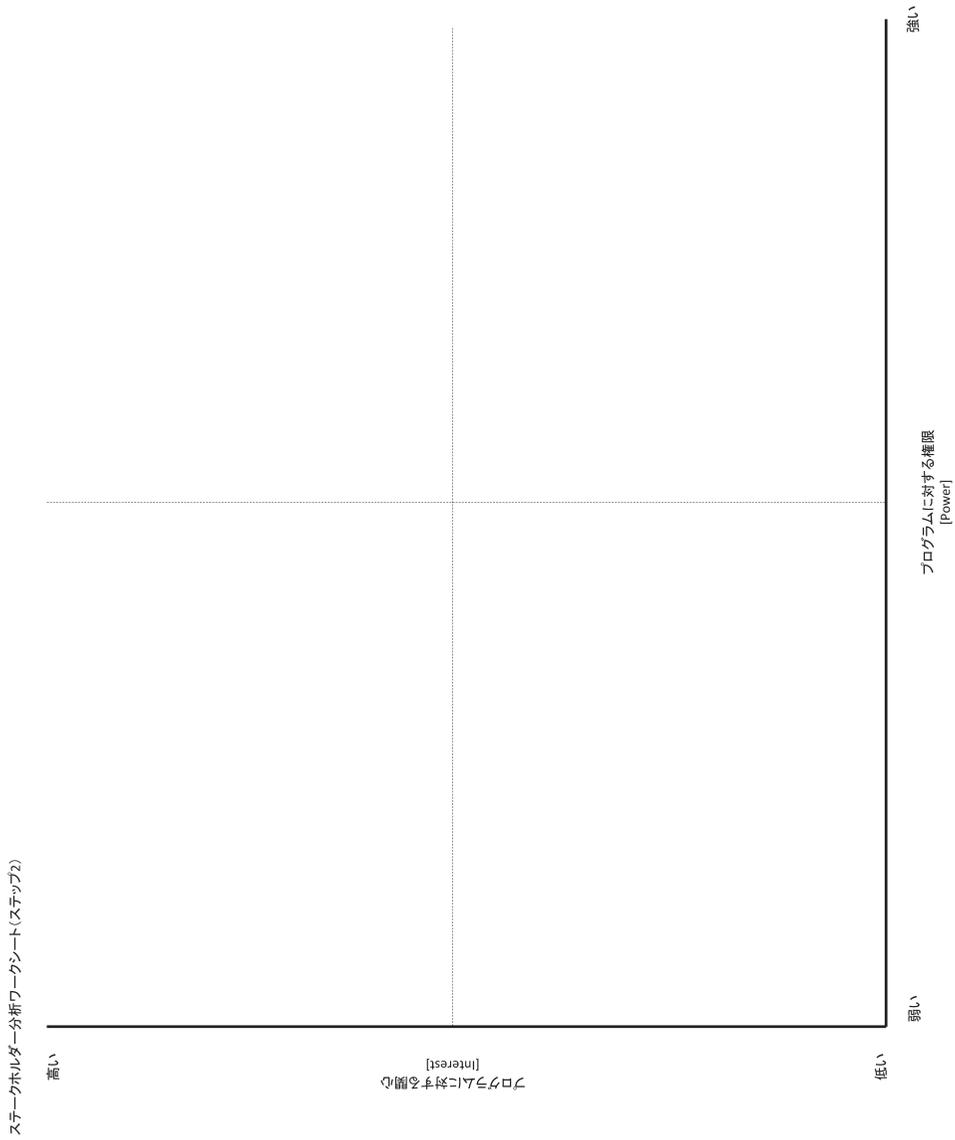
中心問題

直接原因

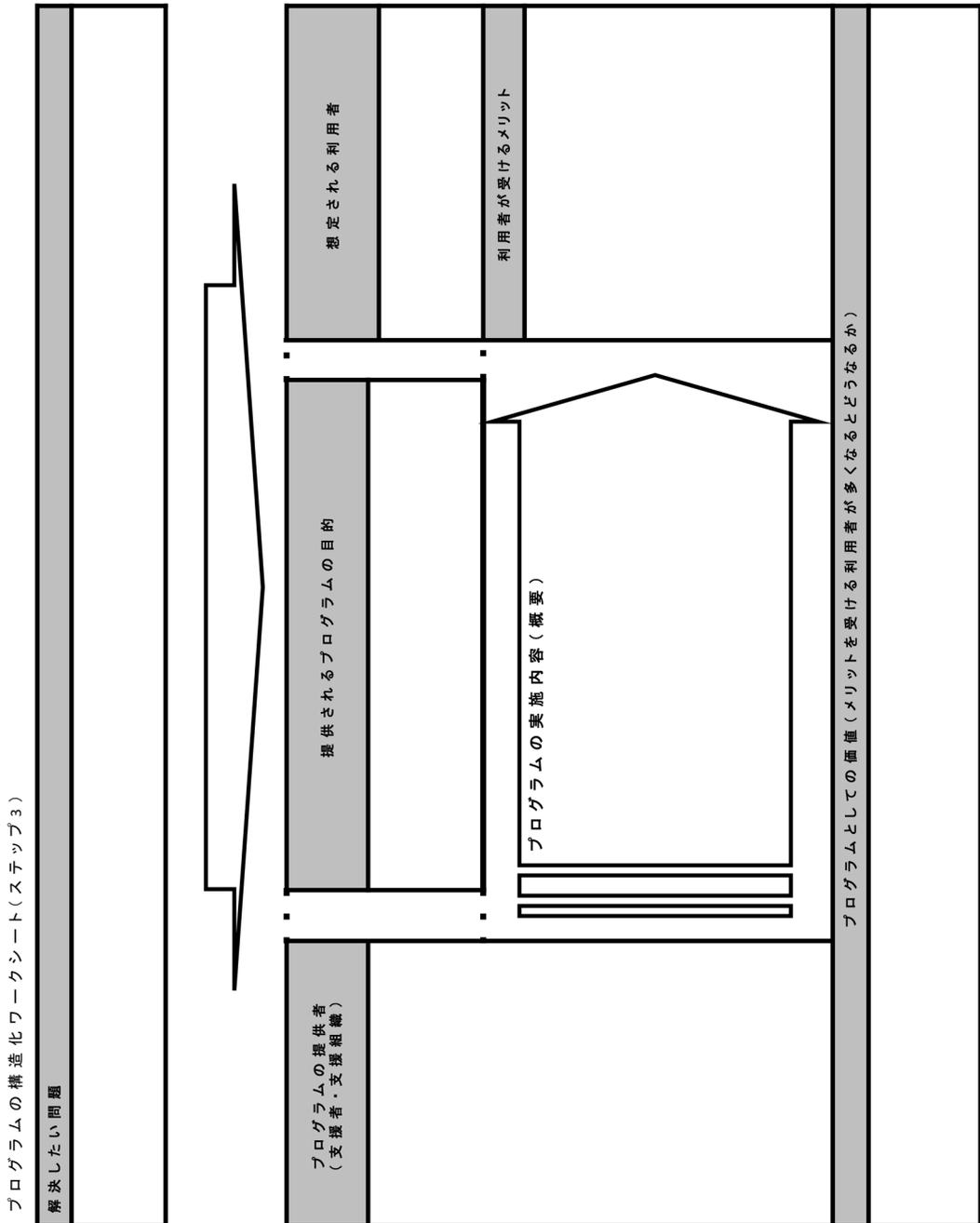
間接原因

間接・直接原因を生じさせる社会的背景

Appendix 2



Appendix 3



Appendix 4

