

モスト・シグニフィカント・チェンジ (MSC) 手法

実施の手引き

リック・デイブース、ジェス・ダート 著

田中 博 監訳 MSC 翻訳チーム 翻訳



資金協力：

英 CARE International、

豪 Oxfam Community Aid Abroad、南オーストラリア州政府 Learning to Learn、

Oxfam New Zealand、英 Christian Aid、英 Exchange、

デンマーク Ibis、デンマーク Mellempfolkeligt Samvirke(MS)、

米 Lutheran World Relief

第 1.00 版 - 2005 年 4 月

日本の読者の皆様へ

私たちは、この MSC 手法実施の手引き（日本語版）に翻訳するためにご尽力いただいた田中博さんと翻訳メンバーに感謝しています。原文の難解な部分については、特に注意深く丁寧に翻訳してくれました。

私たちは、この MSC 手法実施の手引きが皆様の活動に有用であれば嬉しく思います。また、皆様がこの手引きをどのように活用されているかについて是非お聞かせください。楽しみにしています。

皆様のご多幸をお祈りいたします。

リック・デイブース
ジェス・ダート

MSC 手法実施の手引き（日本語版）が出来るまで

私がモスト・シグニフィカント・チェンジ（MSC）手法に初めて出会ったのは、2011年6月にオランダで開催された「第7回国際 NGO 評価会議：INTRAC's 7th Evaluation Conference」に、日本の NGO 関係者として出席した時である。英国の人材育成 NGO である INTRAC（International NGO Training and Research Centre）は、NGO における評価の重要性に着目し、1989年から世界中の NGO スタッフや研究者を集めて、評価に関する国際会議を定期的で開催してきている。

欧米の国際 NGO においては、定期的に事業評価をすることが一般的である。会議では長年の議論に基づき、NGO が行うプロセス型社会開発の評価には、専門家による「従来型評価」のみならず、受益者やスタッフなど利害関係者が参加する「参加型評価」の重要性が強調されていた。そして参加型評価の具体的手法として、分科会の実践事例に数多く紹介されていたのが MSC だったのである。私は長年ネパールで NGO 活動に携わり、評価を試行錯誤で行ってきた。そして当事者が評価に参加することでエンパワーメントや改善に貢献する「参加型評価」の有効性に確信を得ており、大いに共感するところであった。

日本の非営利活動（福祉や教育なども含む）においても、「評価」の必要性は日々高まりつつあると感じる。それは資金提供者へ説明責任の強調から、「従来型評価」的アプローチが中心に行われているようだ。意義は理解できるが、同時に現場目線で事業を振り返る「参加型評価」を周知していくことも必要だと強く感じている。しかしながら日本では参加型評価の文献や経験の蓄積が少なく、多くの非営利団体にとって効果的に実施することは困難である。1つの解決策として容易で有効な手法はないものか、と考えたことが国際会議に出席した動機であり、日本で使われていない MSC 手法を持ち帰ったわけである。

帰国して NGO/NPO や国際開発関係者、日本評価学会などを通じて MSC を紹介したところ、有志で英文ガイドブックである「The 'Most Significant Change' (MSC) Technique: A Guide to Its Use (2005)」を翻訳しようという話になった。手弁当での作業だったため2年の歳月を要したが、最初の版を完成・ネットで公開することになり嬉しく思っている。翻訳にあたっては専門的な部分もあり、評価に慣れていない読者を想定し、直訳よりも出来る限り平易な「意識」を心がけ、必要に応じて訳註（*）をつけたのでご参照願いたい。

さて翻訳作業を通じて MSC は容易であると同時に、奥の深い手法であると痛感した。理論的考察よりも NGO の現場で生まれた出自の故か、多様な解釈が可能なのである。現在の私の理解は、①直線的因果関係に捕らわれない柔軟性、②組織ぐるみで質的評価がで

きる、③参加型評価の利点を活かし、弱点を補う工夫がある、④組織学習に効果的、であるが、詳細は別の機会に発表したいと考えている。ぜひ読者の皆様からも一読した感想や、MSC を実施してのフィードバックを頂ければ幸いである。

終わりに日本語訳を快諾してくれた MSC 考案者のリック・デイビス、ジェス・ダート両氏と、翻訳作業に従事してくれた翻訳チームの皆様（巻末一覧参照）に深く感謝を申しあげたい。チームメンバーは多忙の中、翻訳のみならず、校正や訳註作成にも専門性を活かしてご尽力いただいた。本書が日本の非営利活動における参加型評価のさらなる実施、学習や事業の改善の一助になれば幸いである。

2013 年 9 月 監訳者・参加型評価ファシリテーター 田中 博
E メールアドレス : nepalippine@gmail.com

目次

日本の読者の皆様へ	2
MSC 手法実施の手引き（日本語版）が出来るまで	3
略語表	8
はじめに：本書の構成	9
謝辞	12
第 1 章：10 分で分かる MSC 概説	13
ひと言で言うと MSC とは何か	13
名前の由来	13
MSC の物語	14
MSC 実施の手順の概要	15
MSC の核心	17
MSC の特色	18
MSC が有効なとき、有効ではないとき	18
もっと詳しく知りたい方へ	20
第 2 章：MSC 手法実施の 10 の手順	21
ステップ 1：どのように始めて、どのように興味を喚起するか	21
ステップ 2：変化の領域を決める	24
ステップ 3：時間の範囲を決める	30
ステップ 4：重大な変化の物語（SC）を集める	31
ステップ 5：最も重大な変化の物語（MSC）を選ぶ	38
ステップ 6：選択プロセスの結果をフィードバックする	45
ステップ 7：物語の検証（事実確認）	47
ステップ 8：定量化	50
ステップ 9：二次分析及びメタ・モニタリング	50
ステップ 10：システムを改編する	57
第 3 章：トラブルシューティング	59
MSC 参加者から寄せられた疑問点	59
その他のよくある質問	64

第 4 章 : MSC の効果的な実施のために	68
MSC チャンピオン (支持者) の能力強化	68
MSC 実施スタッフの能力強化	69
資源と時間の有効活用	71
第 5 章 : モニタリング・評価 (M&E) 枠組における MSC	73
プログラム・サイクルにおける MSC	73
モニタリング及び評価としての MSC	73
モニタリングの特定手法としての MSC	73
プログラム評価としての MSC	77
MSC と組織学習	80
プログラムにおける他の MSC 活用	81
第 6 章 : MSC における妥当性と発言力	84
MSC : 妥当性のある手法	84
意図的サンプリング	86
MSC におけるバイアス	87
MSC における発言力と力関係の問題	89
第 7 章 : MSC は他のアプローチや認識論とどのように比べられるのか	91
アプリシエイティブ・インクワイアリー	91
参加型モニタリング及び評価	91
ケーススタディとエピソード	92
進化論的認識論と MSC	92
構成主義のレンズで見た MSC	93
第 8 章 : MSC 発展の歴史	95
発展過程としての「歴史」	95
MSC 活用の種類	95
MSC の実施状況の違いを生み出す要因	97
第 9 章 : MSC の新たな基軸	102
MSC の手直し	102
他のアプローチとの併用	104
変革	106

今後の研究課題	109
改革、見直し、そして情報交換	110
参考文献	111

付録

付録 1：物語収集書式サンプル	116
付録 2：重大な変化の（SC）の事例	122
付録 3：物語の報告書式例	129
付録 4：物語を集めるためのファシリテーションガイド	131
日本語訳註釈	133
翻訳者（MSC 翻訳チーム）一覧	137

略語表

ADB	アジア開発銀行
ADRA	豪 Adventist Development and Relief Agency
AKRSP	アーガ・ハーン財団地方支援プログラム
BADSP	ガーナ共和国ブロング・アハフォ州地方郡支援プロジェクト
CCDB	バングラデシュ Christian Commission for Development in Bangladesh
CRS	Catholic Relief Services
DFID	英国国際開発省
IDSS	豪 International Development Support Services
M&E	モニタリング・評価
MSC	モスト・シグニフィカント・チェンジ (MSC) 手法
NGO	非政府組織
ONZB	Oxfam New Zealand
SC Stories	重大な変化の物語
VSO	Voluntary Service Overseas

はじめに：本書の構成

本書は、MSC を活用して社会開発プログラム*をモニタリング・評価したいあるいは MSC をより効果的に使いたいと考えている組織、コミュニティ団体、学生、研究者のために作成された。MSC は農業、教育、保健など幅広い分野に有効であり、特に国際開発*プログラムにおいて有効である。また、様々な文化的背景においても有効である。MSC はこれまで様々な国・組織で活用されており、2004 年までにアフリカ、アジア、中南米、ヨーロッパ、南太平洋の NGO や政府組織で使われてきている。

本書の構成

序章は MSC を簡潔に概説する。第 2 章では MSC を実施するための実用性に焦点を当て、10 のステップに手順を分けて解説する。第 3 章ではトラブル解決法、第 4 章では MSC の効果的な実施のための人材育成について指針を示す。第 5 章では MSC がプログラム・サイクルにおいて果たせる役割について検証し、プログラム改善にどのように貢献できるのか分析する。

第 6 章からは、より理論的に掘り下げて考える。MSC は、理論への理解が十分でなくても実践できる手法なので、もし実践面についてだけ知りたいという方は、第 5 章まで読めば十分である。しかし、もし理論面についてもっと踏み込みたいという人は、MSC の妥当性及び他の手法との連関を検証している第 6 章と第 7 章へと読み進んでいただきたい。最後の 2 章は MSC がどのように生まれ今後どう発展していくのか、その進化について概要を説明する。

本書は、様々な用途に合わせて、使いやすいように構成されている。初めて MSC を実践する人にとって、実用的な手引きとなればと思う。また、すでに MSC に精通している人にとっても、今のやり方をさらに良くするための、付加価値のある情報や分析結果を提供し、実践に役立ててもらいたいと考えている。さらに、実践者だけでなく、MSC や参加型・定性的評価の研究者にとっても、その知的探求心を満たすものとなることを願っている。

用語についての留意点

本書を作成する際、国際開発の分野及び先進国の公共部門のどちらにも通じるような用語選びに苦勞した。以下のとおり、本書ではいくつかの単語について使い方を統一したが、読者の方には、一読して意味が理解できたところで、自分の言葉に置き換えてから読み進めてもらいたい。

第一に、社会をより良くするプログラムの対象者をどう表すか苦慮した。国際開発の分野では、受益者と呼ぶ。一方、先進国の公共部門では、顧客、サービス利用者、参加者と呼ぶ。本書では、意味が明らかな場合は「参加者」を用い、第二候補として「受益者」を用いることとする。

第二に、プログラム、プロジェクト、介入のどの単語を用いるか悩んだ。本書では、開始時点と終結時点のある社会的な介入は全て、規模の大小に関わらず「プログラム」と呼ぶこととする。

第三に、プログラムへ資金を提供する人々をどう表すか悩んだ。ドナー、投資家、資金協力者、購買者など様々な表現があるが、本書では「資金提供者」とすることとする。

なお、MSC については、文献ではアプローチ、プロセス等と表現され、モデルと呼ばれることもある。専門家は、MSC はモニタリング・評価の手法であると提言する。しかし、MSC は理論的基礎があり、アプローチとしての要素を持ち合わせていると考える。この点については第 7 章で触れる。

免責事項

本書は、リック・デイビスとジェス・ダートがこれまでに実施した社会開発プログラムのモニタリング・評価経験に基づき取りまとめられた。記載情報はなるべく正確を期しているが、読者の皆さんの目的に本情報が沿っているかどうかは、一重に読者判断としていただきたい。著者は使用結果に関する保障や責任は負いかねるのでご留意いただきたい。

著作権と版權

MSC の著作権は、著者であるリック・デイビスとジェス・ダートに帰属する。著者は、本書が広く活用されることを願っている。

本書は、www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.htm、及び www.clearhorizon.com.au にて pdf ファイルが無料でダウンロード可能である。また、資金協力団体のホームページからも無料でダウンロードできる。

ハードコピーの作成は、全てのページを、原本から変更なく、販売目的や営利目的ではなく無料で、複製する場合のみ許可する。もし一部のみを複製したい場合は、著者までご連絡いただきたい。

第三者が本書の複製を販売したい場合も、著者からの許可及び利用条件について同意を得る必要がある。

Copyright @ RJ Davies and J Dart (2004)

お問い合わせは以下まで：

<p>リック・デイブース博士 (Dr Rick Davies)</p> <p>82 Bishops Rd, Trumpington, Cambridge CB2 2NH United Kingdom rick@mande.co.uk</p> <p>Phone: 44 (0) 1223 841 367 Mobile: 44 (0) 7885 766 354 Fax: 44 08701 640 239</p>	<p>ジェシカ・ダート博士 (Dr Jessica Dart)</p> <p>Clear Horizon, PO Box 341 Hastings VIC 3915 Australia jess@clearhorizon.com.au</p> <p>Phone/fax: 61 (0) 3 5979 2957 Mobile: 0425 735 530</p>
--	---

謝 辞

本書は、以下の団体からの資金協力により完成した。

CARE International, United Kingdom	www.careinternational.org.uk
Oxfam Community Aid Abroad, Australia	www.oxfam.org.au
Learning to Learn, Government of South Australia	www.learningtolearn.sa.edu.au
Oxfam New Zealand	www.oxfam.org.nz
Christian Aid, United Kingdom	www.christian-aid.org.uk
Exchange, United Kingdom	www.healthcomms.org
Ibis, Denmark	www.ibis.dk
Mellemfolkeligt Samvirke(MS), Denmark	www.ms.dk
Lutheran World Relief, United States of America	www.lwr.org

著者は MSC の活用経験が非常に豊かなものの、本書作成にあたっては他の人の MSC 実践経験から得られた知見についても取り込むよう努力した。巻末の参考文献に記されている、本書作成に関わった全ての著者に感謝したい。

また、最終稿に意見を下さった次の方々にも感謝の意を述べたい：Jay Goulden, CARE; Deborah Elkington, Oxfam CAA; Robyn Kerr, ADRA; Silke Mason, Ibis; Gillian Holmes, Ibis; Peter Sisgaard, MS

第1章：10分で分かるMSC概説

ひとと言で言うとMSCとは何か

モスト・シグニフィカント・チェンジ(MSC)手法は、参加型モニタリング・評価手法の一つである。記録すべき変化の決定やデータ分析の過程に、多くの利害関係者（ステークホルダー）が関与することから、参加型と言える。また、プログラム・サイクルの全工程で実施され、プログラムを実施管理するうえで有効な情報を提供することから、モニタリング手法と言える。さらに、プログラム全体の業績を評価するうえで有用であり、インパクトや効果に関する情報を提供してくれる。

本質的に、MSCの過程は、現場レベルで発生する重大な変化(SC)の物語の収集と、特定の利害関係者やスタッフからなる集団による最も重大な物語の選定から構成される。この特定の利害関係者やスタッフは、まずはプロジェクトがもたらしたインパクトを探ることから始める。一旦変化が把握できてからは、より多くの関係者と膝をつき合らし、共に物語を読み、それぞれの変化の重大性について定期的に議論を掘り下げる。MSC手法が正しく実施されると、関係者すべてがプログラムのインパクトへ目を向けるようになる。



名前の由来

MSC手法は、その手法が編み出されて以来、特徴ごとに様々な名称がつけられてきた。

指標を使用しないモニタリング (Monitoring-without-indicators)

MSC はあらかじめ設定された指標—特に数えたり測ったりするような定量指標—を用いない手法である。

「物語」アプローチ (The 'story' approach)

プログラムの変化は多くの場合、誰が何をいつどうしてやったという物語の形式を取ることが多い。またなぜその出来事が重要なのかという根拠も、物語の形を取ることが多い (Dart 1999a, 1999b)。

モニタリング手法 (Monitoring)

MSC は、当初、国際開発プロジェクトのもたらす変化をモニタリングする手法として開発された (Davies, 1996)。著者は、MSC は評価の場面でも活用できると考えている。

インパクト・モニタリング (Impact monitoring)

伝統的なモニタリング手法のような活動とアウトプットのモニタリングに重点を置く手法とは異なり、MSC は中間アウトカムとインパクトのモニタリングに重点を置く。

組織学習の進化論的手法 (Evolutionary approach to organizational learning)

これは、デイビース博士が当初つけた名称で、MSC の原型が認識論に基づくものであることを表している (第7章参照)。

最終的に、2000年にモスト・シグニフィカント・チェンジ手法という名称に落ち着いた。これは、重大な変化の収集と体系的分析という、MSC 手法の最も根本的な特徴を体現した名称である。

MSC の物語

モスト・シグニフィカント・チェンジ (MSC) 手法は、バングラデシュで実施されていた参加型地域開発プログラムをモニタリング・評価するにあたって、リック・デイビース博士により開発された。同プログラムは、実施運営及び成果が多様性に富み、複雑な構成であったため、モニタリング・評価する上で壁にぶつかっていた。実施団体は Christian Commission for Development in Bangladesh (CCDB) というバングラデシュの非政府組織 (NGO) で、1996年に設立され、500人以上のスタッフを擁し、785村 46,000人を超すバングラデシュ人を対象に活動している団体である。直接受益者の約8割は女性であった。プログラムの規模が大きかったことと、終了期限が設定されていなかったことから、

実施過程のモニタリングとアウトカムの評価のための仕組みづくりは困難を極めた (Davies, 1996)。

デイビース博士は、NGO の組織学習についての博士課程に在学中、フィールドワークの一環として、MSC 手法を編み出した (Davies, 1996)。博士論文も MSC も、進化論的認識論の影響を受けている。この経緯は、MSC を実践するうえで理解する必要はないが、詳しく知りたい方は第 7 章を参照いただきたい。面白いのが、ダート博士等は、MSC の実用性を「デイビース博士とは」異なる理論的根拠に求めていることである。このような柔軟性こそ、MSC の根幹をなすものである。MSC のこれまでの実践の歴史と、オーストラリアでの MSC 普及においてダート博士が果たした役割については、第 8 章を参照いただきたい。

バングラデシュ：5 年後の状況

今年 (2000 年)、CCDB はモスト・シグニフィカント・チェンジ・システム (MSC) を活用して、プログラム対象者の生活における定性的変化の特定と分析を行ってきた。1995 年 8 月以来、MSC は住民参加型開発プログラム (PPRDP) の定期モニタリングの一部に導入されている。しかし今期、CCDB は MSC を他の全てのプログラムにおいても実施することを提案する。MSC により抽出された物語は、ある期間に対象者の生活に起きた変化を捉えることが可能であり、プログラムがもたらした変化やインパクトの傾向を把握する上で非常に有効と考えられる。(CCDB, 2000:4, バングラデシュ)

MSC 実施の手順の概要

MSC は新しい手法であり、既に様々な改良が加えられている。しかしここでは、改良の話に入る前に、まずは MSC の基本的な流れについて解説したい。MSC の全工程は、以下の 10 のステップから構成される。

1. どのように始めて、どのように興味を喚起するか
2. 変化の領域を決める
3. 時間の範囲を決める
4. 重大な変化の物語 (SC) を集める
5. 最も重大な変化の物語 (MSC) を選ぶ
6. 選択過程をフィードバックする
7. 物語の検証 (事実確認)
8. 定量化
9. 二次分析及びメタ・モニタリング

10. システムの改編

一般的には、最初のステップでは、ステークホルダーに MSC 手法を紹介し、関心を高め参加を促すところから始まる。次のステップでは、モニタリングすべき変化が起こる領域を決定する。例えば「人々の生活における変化」というように、大まかな分野を設定すればよく、業績指標のように厳密に設定する必要はなく、評価者の使いよいように柔軟に決めて良い。3 番目のステップでは、これらの領域における変化を、どのくらいの頻度で調べるかを定める。

重大な変化 (SC) の物語は、参加者の住民や現場スタッフ等、プログラムに直接関わっている関係者から集める。具体的には、「あなたの考えでは、この 1 ヶ月の間に起こった、プログラムに関わる人々における、最も重大な変化は何ですか？」というように、簡単な質問に答える形で物語を集めていく。どの領域に当てはまる物語かは、回答者に委ねられる。加えて、回答者は、なぜそれが「重大な変化」と考えるのか、理由を説明することが求められる。

続く 5 番目のステップでは、集められた物語を、プログラムや組織の階層の中で分析し、ふるいにかける。通常、組織やプログラムには階層があるが、下の階層から上がってきた数々の物語を各階層で精査し、各領域において最も重大だと考えられる物語をそれぞれ 1 つずつ選択する。選択した物語は、上位の階層へ提出し、同様に精査される。よって、選択過程を通じ、物語の数は少しずつ減っていく。また、各階層での選定を終えるごとに、選んだ理由が記録され、他の利害関係者にフィードバックされる。上位の選択過程は下位の選択過程における判断理由を踏まえて実施されることになり、これにより、効果的に記録が取られるとともに、上に行くにつれて、正しい判断へと調整されていく仕組みとなっている。

このプロセスを一定期間 (1 年等) 繰り返した後、最上位の階層が選ぶ最も重大な物語を、文書としてまとめる。物語は領域毎に選定され、選定理由も併せて文書化される。プログラムの資金提供者はこの文書を基に、どの事業を支援したいか判断する。支援したい理由は文書にされ、プロジェクト担当者へフィードバックされる。

選択された物語は、再度の現場訪問等を通じて、事実確認が行われる。これは、下からの報告や記述が正確かを調べると共に、より詳細な情報を収集することを目的としている。重大な物語の事象が起きた時点から時間が経過している場合、現場を訪問することで、その後どのような状況の変化があったかを確認する機会ともなる。

8 番目のステップは定量化である。ある変化を表現する際、量的な情報と質的な情報のどちらも含めることができる。また、ある地点における重大な変化が、他の地域において

どの程度起きたかについて、定量的に分析することもできる。定量化の次のステップは、モニタリングの仕組みそのものをモニタリングする「二次分析及びメタ・モニタリング」である。MSC に参加した人の内訳や、彼らがどのように調査結果に影響を与えたか、また様々な変化がどのくらいの頻度で報告されたか等を分析する。最後のステップは、実践から得られる教訓をもとに、MSC の実施過程を改良していくことである。

MSC の核心

MSC の核心は、以下の設問に沿って行われる一連の問いである：

「この 1 ヶ月を振り返って、あなたにとって
(特定の領域における) 最も重大な変化は何だと思えますか？」

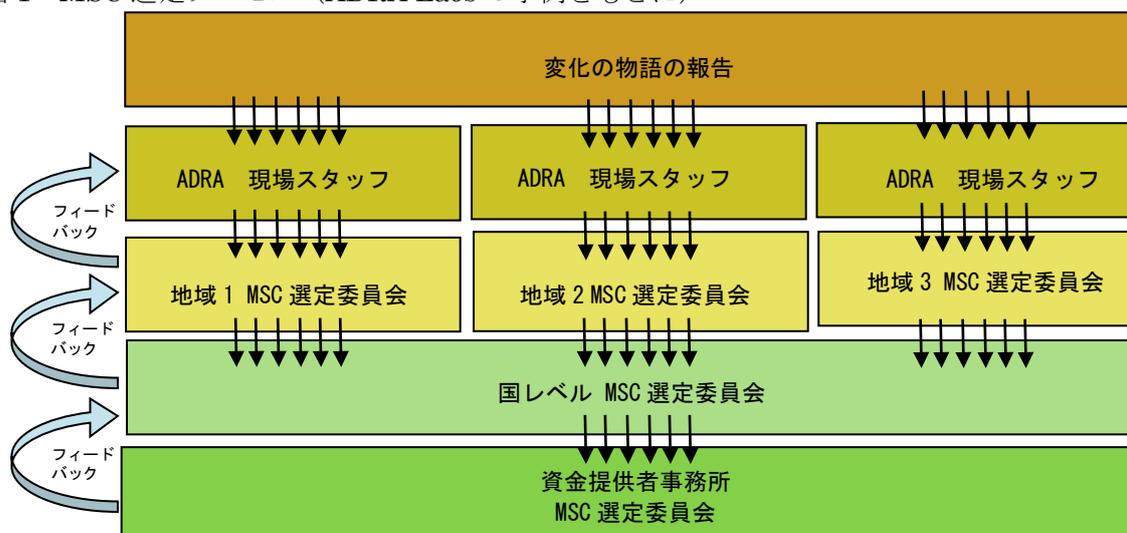
上記設問に対する回答を受けて、他の参加者グループは、以下の質問が投げかけられる：

「これらの重大な変化の中で、あなたにとって
最も重大な変化はどれだと思えますか？」

この一連の問いかけのプロセスを踏むことにより、複雑で膨大な量の情報を、参加者の多様性や背景の違いを踏まえつつ整理することができる。

各階層に対し、上位の階層における判断をフィードバックすることは、MSC プロセスの重要なポイントである。これにより、次の報告期において、どのような基準で重大な変化を選ぶか、その方向性が修正されていく。

図 1 MSC 選定プロセス (ADRA Laos の事例をもとに)



MSC の特色

MSC によるモニタリングが有効であると多くの組織が考える理由として、以下が挙げられる。

1. 当初予測できなかった変化を把握することができる手段である。
2. 組織内に存在する価値観を明らかにし、その中でどの価値観が最も重要なのかについて、実地的な議論を行うことができる。これは、関係者がどの重大な物語（SC）が最も重要なのかについて熟考し、議論し合うことで可能となる。また、組織のどの階層でも、重要視する価値観を明確にすることができる。
3. 特別な技術を必要としない、参加型のモニタリング手法である。他のモニタリング手法と比べて、異なる文化圏でも理解しやすい。指標とは何かなど説明する必要がない。誰でも自分が重要だと感じた出来事について話すことができる。
4. 自分はなぜある出来事の方が別の出来事よりも重要と思うか、説明しなければならないことから、データ収集およびデータ分析を促す手法である。
5. データ分析力やインパクトを言葉で表現する能力を強化するための人材育成に有効である。
6. 組織的・社会的・経済的变化が数値化され、簡素化した表現となるのではなく、何が起きているのかについて、生き活きと表現することができる。
7. あらかじめアウトカムを設定していない、ボトムアップの取り組みであっても、モニタリング・評価することができる。

ミャンマー：上級職員が現場からの成果を直接耳にして

上級職員も、下からあがってきた物語に興奮していました。こういった生の声は普段なかなか聞かれないから！（*Gillian Fletcher, 2004, CARE エイズプログラムのアドバイザー*）

MSC が有効なとき、有効ではないとき

MSC には、より向いているプログラムと向いていないプログラムがある。アウトカムがあらかじめ設定しやすく（ワクチン接種のように）、複雑ではないプログラムでは、MSC は時間がかかりすぎるため、定量的なモニタリング手法の方が時間も節約でき適している。

しかし、他のプログラム状況下においては、伝統的なモニタリング・評価手法では、インパクトがもたらされた因果関係を説明するための十分なデータを引き出すことができない場合や、学習効果を導き出すことができない場合がある。正統派の手法があまり適しておらず、MSC 手法が向いているプログラムとして、以下のものが挙げられる。

- ・ 複雑で、多様かつ突発的なアウトカムをもたらす
- ・ 規模が大きく、組織階層が幾重にも関係している
- ・ 社会的変化に重点を置いている
- ・ 参加型の精神がある
- ・ 現場スタッフと受益者が何度も協議して計画を策定している
- ・ 伝統的なモニタリング手法で苦勞している
- ・ 限られた受益者に対し特別に設計されたサービスを提供している
(たとえば家族カウンセリング)

組織におけるモニタリング・評価には、複数の目的がある。著者のこれまでの経験から、MSC は、説明責任のみを果たすためのモニタリングより、関係者の**学習効果**につながるモニタリングに向いている。また、一般市民の声も元に、プログラムによる介入が人々の生活にどのような影響を与えたのかを分析したい場合にも有効である。加えてスタッフの、インパクト把握・分析するための能力向上にも役立つ。

一方で、MSC は費用対効果が見合わない場合もある。例えば、以下のようなケースでは、他の手法を採用した方が、同じ目的を達成するのに時間の節約となる。

- ・ 予期できる変化を捉える
- ・ 広報のために、話題性のある物語を生み出す
- ・ 終了したプログラムの事後評価を行う
- ・ 参加者の平均的な経験値を把握する
- ・ 説明責任を目的とした評価報告書を作成する
- ・ 迅速かつ安価な評価を実施する

また、ある状況下では、MSC がより高い効果をもたらす場合もある。例えば、以下の要素がある場合、MSC 成功への鍵となる。

- ・ うまくいったこともうまくいかなかったことも、隠さず議論できる組織風土
- ・ ファシリテーション能力があるチャンピオン (つまり MSC の推進者)
- ・ 異なることに挑戦しようという意欲
- ・ 手法を何度か試せる時間的余裕
- ・ ステークホルダーに対して定期的にフィードバックを行える環境
- ・ 上層部からのコミットメント

米国：独立した小規模プログラムにおける MSC の活用

このプログラムは、人によってサービスの受け取り方が異なる。各家庭はそれぞれ違ったニーズと能力を持ってプログラムへ参加する。進展が見られた家庭を記録することが我々に課せられた任務だが、「進展」という言葉は各家庭で定義が異なる。このため、進展を測るための定型的な手法はどれもそぐわない。このような背景から、我々は MSC 手法を活用してみることにした。(Julie Rainey, 2001, 家族識字プログラム)

もっと詳しく知りたい方へ

さらに情報が欲しい方は、巻末の参考文献を参照いただきたい。

また、MSC の最新の実践例や他者の知見を含めて、MSC に関する情報を継続的に受け取りたい方は、メーリングリスト <http://groups.yahoo.com/group/mostsignificantchanges> に参加することも一案である。デイビース博士によって設立されたこのメーリングリストは、現在登録者数が 200 人を超えている。メーリングリストにはファイルを共有する機能があり、1993 年以来、様々な組織や国で実施された MSC の事例が保存されており、参考になるであろう。

なるべく早く過去から教訓を得る：フォーチュン誌

もしも明日何が起こるか事前に知っていたら、どんなにか素晴らしいだろう。信じられないくらいお金持ちになることだって、政治に影響をもたらすことだってできる。しかし実際は、昨日自分の身に起きたことすら分からずに人は生きている。そこで、昨日起きたことをなるべく早く振り返り、学びを得ることが、とてつもない競争優位につながるということに、多くの業界が気づきはじめている。(Steve Jobs, 1994:23)

第 2 章：MSC 手法実施の 10 の手順

本章では、以下のステップを使って、どのように MSC を実施するか議論する。

1. はじめる：支持者（チャンピオン）を決めてアプローチに慣れる
2. 変化の領域を設定する
3. 時間の範囲を決める
4. 変化の物語を集める
5. 組織の階層ごとに物語をレビューする
6. レビューの過程について、ステークホルダーに定期的にフィードバックする
7. 必要に応じて、物語が事実であるか確認するプロセスを設定する
8. 定量化
9. 物語の二次分析をまとめて実施する
10. MSC プロセスを改定する

各ステップの詳細に進む前に、どのステップが重要で、どれが任意のステップなのかを検討してみよう。MSC の 10 の手順のうち、ステップ 4、5、6 が MSC プロセスの本質的な特徴を表している。

- 重大な変化の物語（SC）を集める（ステップ 4）
- ステークホルダーのうち、少なくともひとつのグループが、これらの物語のなかから最も重大な物語を選ぶ（ステップ 5）
- どの重大な変化の物語（SC）が選ばれたか、なぜ選ばれたかについて、ステークホルダーにフィードバックする（ステップ 6）

他のステップも含めるかどうかは、組織の状況と MSC 手法実施の目的による。

ステップ 1：どのように始めて、どのように興味を喚起するか

もっとも手ごわいステップは、始めるときであろう。人々は、その手法の有効性に懐疑的だろうし、多くの時間をとられるのではないかと不安をもつかもしれない。

MSC に対する興味を喚起するために、熱心な個人や小さなグループから始めることも多い。鍵となる人々やグループを訪れ、彼らにその手法を示すことになるが、その際に他のプログラムからの物語や報告書の例を見せたりすることは、大いに役に立つ。彼らに伝えたいメッセージは、MSC を実施することは容易で簡単であるということである。多くの実践者は MSC の背後にある理論を理解する必要はないだろう。

MSC に対する興味を喚起するためには、MSC の目的と組織で果たす役割について明確に理解する必要がある（4 章参照）。MSC はモニタリング・評価のための単独の手法ではないということを強調したい（6 章参照）。

理論についてさらに知りたいと思っている MSC の潜在的な採用者とユーザーのために、7 章では、MSC アプローチのアイデアに注目し、他のアプローチと比べて、どのように、なぜ異なるのかを説明している。

アプローチを説明するための比喻（メタファー）

もし、MSC の採用を試みるのであれば、MSC を説明する例えを使うことは役に立つだろう。これらは私たちのお気に入りでもある。

新聞

新聞は、紙面や見出しで昨日の重要な出来事を要約するのではなく（一部のセクションでは見られるものの）、興味深い出来事に関する物語を使う。MSC が領域を使うのと同様に、新聞紙面は異なる分野で構成されている（国際ニュース、国内ニュース、経済ニュース、スポーツ記事、娯楽面）。最も重要な記事は第一面に掲載され、その中でも重要な記事は通常、一面のトップに掲載される。

魚の学校

社会変容プロジェクトには、多くの実践者（魚）が、それぞれ個々の価値観をもちながら、やや異なる方向ながらも、共通のゴールに向かって泳いでいる。MSC は、それぞれの魚が、お互いにコミュニケーションをとることを手伝う。「私たちはどこに行きたいのだろうか？ 鮫から逃げて、卵を産むための安全な場所に向かうべきだろうか？ それとも、まずは食べ物を見つけるべきか？」。MSC は、コミュニケーションを活用し、よくないことを避けて良い方向に進むために、全ての魚が概ね同じ方向に泳ぐのを手伝う。学校として、共通の価値に向かって泳ぐことを手助けする。

もうひとつの例えは、周辺環境から受ける信号をもとに、行きたい方向に拡張し好ましくないエリアから退くアメーバのような組織が挙げられる。

休日の思い出

あなたは、海外での休日の何を覚えているだろうか？ 平均的な出来事だろうか？ それとも、素晴らしい出来事やひどい出来事だろうか？ MSC は、チームメンバーが、自分たち

が覚えている出来事に注目することを手助けする。そして、それらの出来事が、より多くの素晴らしい出来事と、より少ないひどい出来事で再編成されるのを支援する。学びに集中するためには、単なる普通の出来事以上のものを把握する必要がある。

レストランのメニュー

MSC は、起こっていることのひとつの説明ではなく、プロジェクトが達成している一連の出来事を表している。ステークホルダーは、レストランのメニューから食べ物を選ぶのと同様に、起こっている出来事から選択することが出来る。選択は個人の好みに基づいている。MSC レストランでは、あなたは自分の選択について、その選択理由を明確に述べるように求められる。そのレストランには非常に反応の良いシェフがいて、あなたの選択を踏まえて、次のお客様のために改訂したメニューを提供するのである。

アプローチに慣れよう

私たちが経験から学んだもうひとつの重要な教訓は、小さく始めるということである。最初に小規模で試さずに、大規模で複雑な MSC システムを実践するのは危険が伴う。全ての組織の実情は異なり、MSC も組織に合わせなければならないだろう。何が機能して、何が機能しないのかを見つけ出すためにパイロットを実施してみる価値はある。MSC を試すときは、MSC の可能性に最も興味をもち熱心な人々や部署から始めよう。

支持者（チャンピオン）の役割

パイロットが完了し十分な興味を確認されたら、組織の中で MSC が最も適しているところから始めよう。初期の段階であっても、MSC に刺激を受けていて、手法の支持者であり、プロセスにおいて他の人々を触発するような、キーとなる人々を見分けることは重要である。組織全体にどのように MSC を実施したらいいかをデザインする際に、これらのキーとなる人々を巻き込むと良いだろう。彼らが、MSC の理解を更に深めれば、想定される質問にも対応することができる。

これらの支持者が可能なことは、

- 人々をワクワクさせ、動機づけること
- 手法についての質問に答えること
- 重大な変化の物語の選択を手助けすること
- 重大な変化の物語を集めるよう、奨励すること
- フィードバックを確約すること
- 集められ、まとめられた物語がレビューミーティングに送られることを確約すること

- 必要に応じて、秘密が守られるよう手順を策定すること

太平洋諸島：資金提供者による承認

IDSS は優良事例を参照し、AusAID*の要件に合致した M&E の枠組みを用意した。その上で、MSC 手法が追加的要素として提案されたのである。IDSS は、MSC 手法が従来のログフレームアプローチに替わるものとして提案されたのであれば、AusAID から来るべき支援は得られなかったであろうと考えている。実際に AusAID は、1 年間の実施状況に基づいて IDSS に MSC 手法に従いプログラムを実施する能力と意向があるかを評価する立場にあった。(Keren Winterford, 2003, IDSS)

ステップ 2：変化の領域を決める

変化の領域とは何か？

領域は、重大な変化の物語の分類のことである。それは、広範でしばしば曖昧である。CCDB では、MSC の参加者は 4 つの領域の重大な変化を探そう求められる。

- 人々の生活の質における変化
- 人々の開発活動への参加の性質における変化
- 人々の組織と活動の持続性における変化
- その他の変化

変化の領域は指標ではない。良い指標は SMART (Specific (具体的)、measurable (測定可能)、achievable (達成可能)、relevant (妥当である)、time-bound (期限付き)) であると言われている。全ての人々が指標に対して同じ理解をするように、指標は定義されるべきである。一方、変化の領域は、その領域で変化を構成しているものについて人々が異なる解釈をしてしまうほど、意図的に曖昧なものになっている。

領域をどのように使うか

変化の領域の使用は実用的である。多くの重大な変化の物語をより簡単に管理し、個別に分析が可能な単位にグループ化するために、領域が役に立つ。事前に領域を決めておくことは、範囲を限定しすぎることなく本来探すべき種類の変化の物語を集めるためのガイダンスになる。

事前に決定された領域を使う二つ目の理由は、多くの組織が既定の目標に向かって進んでいるかどうかを確認するための手助けとして MSC を使うということである。例えば、CCDB は、バングラデシュの貧しいコミュニティに、より貧しくなく (生活の質の改善)、

人々がコミュニティでの開発活動に積極的に参加し、更にそれらの活動と組織支援活動が持続的であって欲しいと思っていた。しかし、CCDB は、各コミュニティの開発について、変化の度合いを評価するために具体的な指標を使ったモニタリングを実施したがらなかった。なぜなら、それぞれのローカルコミュニティは個々に具体的なゴールを決定すべきだと信じており、これらの変化を測るための具体的な指標は、全てのコミュニティに共通して適用できるわけではないと考えたためである。そこで、彼らは人々の生活の質、人々の参加の性質、組織と活動の持続性に関連した変化（領域）の3つの一般的な分類を採用した。

「オープン・ウィンドウ」領域



「その他のタイプの変化」領域は、使いやすいオープンなカテゴリーである。異なるタイプの変化をたどるために領域を使う際に「その他のタイプの変化」領域があると、名前が付けられた領域にあてはまらない重大な変化も報告されることになる。この領域は、重大な変化の物語を集める人々に、彼らの意味合いの中では関連していると考えている物事にもフォーカスする自由を与えるものである。

ネガティブな変化

MSC を実施している組織が直面していることの一つは、重大なネガティブな変化にフォーカスした領域をもつかどうかである。私たちの経験は、重大な変化の物語の90~95%はポジティブな変化であることを示唆している。しかし、この割合は、MSC の実践者の

姿勢によって異なってくる。ポジティブな変化だけではなくネガティブな変化が報告されることが歓迎されているか次第である。また、報告されたネガティブな変化が、その後、どの程度ポジティブに認められ、反応されたかの程度にもよる。

ネガティブな物語のための領域を立ち上げ、物語を集めるよう求めている組織もある。オーストラリアのビクトリア州での主要酪農業拡大プログラムのターゲット 10 のケースでは、この追加の領域は「教訓」と呼ばれていた。これは、ネガティブな出来事から価値を抽出する必要性に重きを置いている。ADRA ラオスでも似たようなアプローチをとっており、「改善の余地を反映する変化（ネガティブ）」と呼ばれる追加の領域を使っている。

領域のタイプ

多くの MSC ユーザーは、個人の生活における変化に集中してきた。いくつかのケースでは、個人がプログラムの包括的な目標の焦点となっているからである。もう一つの理由は、人々の生活へ焦点をあてることは、活動やアウトプットにフォーカスした定量的で指標に基づいたモニタリングシステムがもつ問題を克服するからである。

しかしながら、CCDB を含む MSC ユーザーの中には、ひとつのユニット以上（個人を超えた単位）の分析に焦点をあてる領域を使ってきたユーザーもいる。CCDB は、人々の慣習の持続性における重大な変化について聞いており、MS デンマークは組織のパフォーマンスについて聞いていた。その他、例えばオーストラリアのランドケア支援プログラムは、コミュニティ全体やポリシーにおける変化に集中した領域を含んでいた。オックスファム・ニュージーランドでは、パートナーシップにおける変化について聞いていた。これらの多くは、抽象的なプロセスにフォーカスした領域より、人々中心の領域である。そして、その領域の方が参加者が理解しやすいと私たちは信じている。

モザンビーク：領域の概念の難しさ

いくつかの領域は他より簡単に把握できる・・・例えば、「異文化間協力」という領域を説明するのは難しい。モザンビークでは、しばしばピンとこない。MS デンマークは、(モザンビークで) デンマーク人をパートナーとして配置した人事プログラムを運営していたので、それは少し驚くことであった。MS デンマークのミッションは、国境を越えた協力の促進である・・・。(Peter Sigsgaard, 2002:10)

いくつかの領域が使用されるべきか？

私たちの経験では、扱いやすい領域の数は 3 から 5 である。各領域を議論するために参加者がどの程度の時間を費やす意思があるかが制限要因である。ひとつのミーティングで

全ての領域における変化をレビューするのに2時間以上かけた場合、参加者はプロセスが時間の浪費であると感じるかもしれない。

領域は必要不可欠か？

領域は必要不可欠ではない。最も重大な変化の物語は、最初は領域に分類されずにグループとして集められ、分析されてもよい（後述のステップ5参照）。参加者に、考慮すべき具体的な領域についてのガイダンスを与えずに、領域にとらわれずに重大な変化を探そう求めても良いだろう。検討すべき重大な変化が少ないことが想定される小規模な組織では、MSCアプローチは領域を使わないほうが簡単であろう。

VSOのような組織では、現場スタッフは、あらゆる種類の最も重大な変化の物語を見つけて文書化するよう求められる。それらの物語は各国の事務所に届いて、初めて国事務所とイギリスのVSO本部が関心を寄せている領域に分類される。

組織内の中級レベルと上級レベルのスタッフが最も重大な変化の物語を領域に分類することは、偶発的な恩恵を生むこともある。領域が組織の目標に関するものであれば、中級・上級レベルのスタッフによる分類作業が、彼らがこれら目標の意味をどのように解釈しているのかを組織内の他のスタッフに示すことになるのだ。

グジャラート：分類作業が議論となる

これらのミーティングでは、認識された変化は3つの見出しに分類され、本部に送られた。全ての作業において、地域スタッフは非常に熱心に参加し、変化の分類に関する議論が続いた。（*Barry Underwood, 1996, AKRSP*）

現場において、プログラム参加者が最も重大な変化の物語を見つけて選択する作業に従事している場合は、領域を具体化せずに始めるほうが良いかもしれない。領域を具体化しない代わりに、受益者によってどのような種類の物語が生まれて価値づけられるのかを観察した上で、これらの物語を領域に分けるか、受益者に分けてもらおうと良い。誰が領域を決定するかについては、MSCを使っている組織が、自分たちの目的に沿った形で進めたいのか、それとも参加者主体で進めたいのかによる。

南オーストラリア：領域を事前に決めないという決定

プロセスの解釈を試みる上での初期の議論のひとつは、説明責任を果たすために、変化の領域をプロジェクトの必要性和マッチさせるべきかどうかというものであった（バングラデ

シュでのデイブースの仕事に従事していた)。私たちはプロセス固有の学びを優先させたいと考えていた。そこで、3つの学習サークルの各ステップにおいて、参加者がプロジェクトへの従事を通じて得た重大な変化の経験に基づいて領域を決定したのであれば、参加者は領域をより意味のあるものだと認識するだろうという結論に達した。(Rosie Le Cornu and others, 2003)

領域は何にフォーカスすべきなのか？

よくある質問に、変化の領域は MSC を使用している組織によって生じる変化についてのみなのか、それとも、それ以外の人々や組織によって生じる変化や一般的な影響も含めるのかというものがある。例えば、人々の参加が増えることは、組織独自の活動の成果より、結社の自由の権利についての法改正の結果かもしれないが、多くの社会では、そのような変化は重大であると考えられるだろう。

実際、MSC のほとんどのユーザーが、組織が実施していることの直接的間接的な結果としての変化にフォーカスしてきた。しかしながら、組織の多くは世界を狭く見すぎているという議論もあり、どんな原因から生まれたものであっても重大な変化として認識するのが健全であろう。

これらの選択肢はお互いに排他的である必要はない。MSC の適用を通じて両方のタイプの変化を追跡することが可能だろう。ひとつあるいは複数の領域は組織の活動によって生じた変化になりうる一方で、組織によって生じていないし影響を受けていない変化について具体的に聞く領域もあるだろう。

そうすることは、クリス・ロチェ (1999) が「プロジェクト・アウト (project out)」と「コンテキスト・イン (context in)」の視点*として記述しているものを提供するのに役立つだろう。

オックスファム CAA* : インパクト評価からの教訓

非常に成功したコミュニティ開発プロジェクトであっても、取り巻く環境を認知しておくべきであるという考察が得られた。例えば、仕事と生活に重大な変化をもたらし、エンパワメントに大成功したゴミ収集の女性グループのメンバーは、市の廃棄物処理の民営化によって生活を脅かされていた。都市の廃棄物処理の方針における変化は、(活動によって) 達成されたエンパワメントの成果を覆す可能性を孕んでいる。廃棄物処理に関する広範なアドボカシーキャンペーンは、こういった女性の権利に対処することが求められるだろう。(Linda Kelly, Patrick Kilby, Nalini Kasynathan, 2004)

誰が領域の決定に関わるべきか？

具体的な目的に対する組織のコミットメントによって、プロジェクト目的に関連した領域が決定されることもある。これらの領域はスタッフと受益者に自分たちのものとして認知されることになるだろう。より自由に領域が選択できる場合、参加型プロセスを活用して適切な領域を決定することによって、全ての参加者の、MSC のプロセスと成果に対する関心が喚起されるだろう。

領域を発展させるための様々なテクニック

領域は、トップダウンまたはボトムアップによって（組織の上級マネージャー、または受益者によって）、もしくは他のステークホルダーを含む広いプロセスによって決定される。CCDB のケースでは、5 人の上級職員によるコンサルテーションを通じて、リックによって 4 つの領域が決定された。ターゲット 10 のケースでは、ジェスは 150 人のプログラム関係者によるコンサルテーションを通じて 4 つの変化の領域を決定するために、デルフィのテクニック¹を使用した。デルフィのテクニックは、質問票のやりとりを通じた対話式の（郵便）調査と、他の参加者の反応によって、自分の以前の見解を改めていくフィードバック・アプローチをとっている。これらのアプローチは、望ましいレベルのコンセンサスに達するまで繰り返される。

ビクトリア：領域発展のためのボトムアップアプローチ

オーストラリアのビクトリア州北部中央地方のランドケアでは、インタビューというプロセスを通じて、領域を使わずに 140 以上の重大な変化の物語が集められた。これらの物語は、そのために設立された運営委員会によって更にふるいにかけられた。まず変化ではない物語や詳細ではない物語が除かれた。その後、残った物語を類似の成果（領域）に分類した。最終的に私たちは 7 つの変化の領域に到達したのだ。（*Jess Dart, 2004 年の観察*）

領域は、重大な変化の物語が集められる前か、（上述のように）重大な物語が意味のあるグループに振り分けられた後に認定される。その組織が、これからも過去の経験に倣って進みたいのか、それとも、新しい経験に対してオープンでありたいのかによって、領域を決定するタイミングが決められる。

MSC プロセスとその成果に関する文書では、簡単であろうとも、領域がどのように選択されたのかを説明すべきである。他の人々がその結果を意味づけながら読む際の助けとなるからである。

¹ Alan Cline による”Prioritization Process Using Delphi Technique”参照
<http://www.carolla.com/wp-delph.htm>

ステップ 3： 時間の範囲を決める

MSC は、モニタリングとして適用されているケースが多い。モニタリングとは情報の定期的な収集を意味するが、その頻度はプロジェクトや組織によって様々である。MSC の使用頻度についても同様である。重大な変化の物語の収集の頻度は、隔週から毎年まで様々であるが、多くの組織が四半期ごとに報告していることに伴い、重大な変化の物語の収集についても、一般的に 3 か月ごとである。

VSO が取り入れている年次報告のように報告の頻度が低い場合、スタッフとプロジェクト参加者の両方が、MSC のプロセスがどのように機能するのか、なぜ使われているのかを忘れてしまうという危険性を有している。少なくとも、どのように MSC を使用するのかを学ぶプロセスが遅い、また同様に MSC によって刺激される組織の学習プロセスが遅いということを意味する。しかし、費やす時間とリソースが少なくすむという点で、場合によっては年次とすることが適切だろう。

報告の頻度が高い場合、MSC プロセスの全ての参加者は、そのプロセスをどのように最大限に活用するかを習得するのが早い。しかし、頻繁に報告する場合は、よく知られている継続的で重大な変化のケースを使い尽くしたり、短期的で重大な変化ばかりの報告になりがちである。頻繁な報告は、プロセスに費やされる参加者の時間という観点から、プロセスへの費用を増大させることになる。

MSC を使用している各組織は、報告に必要な費用と利益のバランスをとり、既存のモニタリング評価システムでは見逃されている報告を考慮しながら、最適な報告時期を決定せねばならない。

私たちの経験から、より頻繁な報告から始めて、プロセスを続けていくうちに頻度を減らすことを提案する。バングラデシュの CCDB のケースでは、最初の 2 か月間は 2 週間ごとに重大な変化の物語が集められた。その後、毎月になり、開始後 2 年目の終盤になると 3 か月ごとになった。ビクトリアのケース（ターゲット 10）では、当初の毎月の選択プロセスは最終的には 3 か月ごとになった。

MSC プロセスを導入すると、人々が文書化したがる全ての重大な変化の物語の記録が出来上がるだろう。実施されるに従って、これらの歴史的物語は使い古され、後続の重大な変化の物語はより最新の出来事に言及されるようになる。生まれる物語の量が減ることに伴って、この変化は起きる。

ガーナ：最近の物語の必要性

・・・物語の記述とそれらのレビューの間のタイムラグは様々であり、そのため、その即時性が失われている変化もあった。物語は既に四半期報告によって把握されていることも多く、このエクササイズのためのためにレビューするときには、それらの物語は新鮮さを失い、面白みのないものに見えた。(Johnston, 2002)

ステップ4： 重大な変化の物語（SC）を集める

重大な変化の物語を引き出す

MSC の中心部分は参加者へのオープンな質問である。例えば、

「先月を思い出してください、あなたは、このコミュニティの人々の生活の質において最も重大な変化は何だと思えますか？」

これは、1994年にバングラデシュのラジシャヒでの、MSC モニタリングを使った最初の組織である CCDB の例である。質問は6つのパートから成っている。

1. 「先月を思い出して・・・」 —特定の時間について言及している。
2. 「・・・あなたは何だと思う・・・？」 —回答者に彼らの独自の判断を下すよう求めている。
3. 「・・・最も重大な・・・」 —回答者に対して、選択的であるよう、全てに対するコメントではなく、ひとつのことに集中して報告するよう求めている。
4. 「・・・変化・・・」 —回答者に対して、より選択的であるよう、状況の静的な見解や前回の報告で表された何かではなく、変化を報告するよう求めている。
5. 「・・・人々の生活の質において・・・」 —回答者に対して、どんな変化でもいいのではなく、人々の生活の質における変化を選択するよう求めている。このタグは、変化の領域について記述しており、変化の他の領域にあてはめて修正される。例えば、CCDB の MSC の質問のもうひとつは「人々の参加」における変化についてである。
6. 「・・・このコミュニティの」 —最初の文章のように、これはいくつかの制限を加える。この特別なケースにおいて、私たちはニューヨークやアラスカの人々の生活について聞いているのではなく、ラジシャヒの人々の生活について聞いている。この部分も他に適用されうる。

重大な変化の物語をどのように把握するか

どの重大な変化の物語が確認され、文書化されるのかについて、いくつかの方法がある。現場のワーカーが過去の調査を通じて得た知識を引き出す必要性に対して、組織がどれほ

ど積極的に新しい重大な変化の物語を探したいかによって、方法が選択される。重大な変化の物語を語る時間は、参加者がステークホルダーとして参加するプロセス（後述）の一部として確保されるべきである。さもなければ、参加者が費やす時間数という観点から、積極的な調査はより骨の折れるものとなるであろう。また、目的をもったインタビュー調査は、回答者が「期待された」変化を生み出すリスクを伴う。

現場のワーカーは、彼らが聞いた任意の（求められていない）話を書きとめる

このケースでは、現場のワーカーは、彼らが活動する上で耳に入ってくる物語を文書化する。この方法は CCDB の例で使われた。CCDB の質の高い現場のワーカーは、受益者と日常的に緊密なコンタクトをとっているため、彼らは通常の仕事を通じて変化の物語について学んでいるだろうという暗黙の想定がここにある。もし、現場のワーカーがそのような重大な変化の物語を見つけられなかったら、それ自体が、彼らの仕事の質を示すサインとなっているだろう。ここでは、MSC は、その組織の受益者の生活のモニタリングと同時にスタッフのモニタリングにもなっている（後述のメタ・モニタリングのセクション参照）。

インタビューと記録

受益者に「インタビュー」して、それを包括的にノートに記録することを奨励する組織もある。この方法をより確実なものにするために、インタビュアーは、自分たちのノートに書かれた内容を回答者に聞かせて、話のエッセンスが捉えられているかどうか確認してもらう。回答者の言葉そのままが記録されていれば、話がより有効になるだろう。この方法は、付録 2 にあるような半構造的インタビューガイドを使うことによって改善される。このようなインタビューは、業務に献身的な人々の努力を通じて、短期間で多くの重大な変化の物語を生み出す有効な方法となりうる。物語をテープレコーダーで録音して、文字に起こしても良い。重大な変化の物語を見分けるための、この積極的な手法は、MSC が、モニタリング・プロセスよりむしろ評価に使われる場合に特に役立つ（7 章参照）。

グループディスカッションで

個人が個人をインタビューするより、グループのほうが重大な変化の物語を共有することができる。ターゲット 10 のケースでは、委員会のミーティングで物語を共有することは、そのミーティングに参加しているステークホルダーである他の農家から追加的な話を引き出す引き金になることも多い。話の続きに反応するのは、まさに人間らしいことである！この理由から、これらのミーティングでは自発的に語られる重大な変化の物語を記録するためにテープレコーダーが使われていた。これは、物語を集めるために有用で楽しい方法である。グループで集められた物語はペンと紙を使って文書化しても良い。

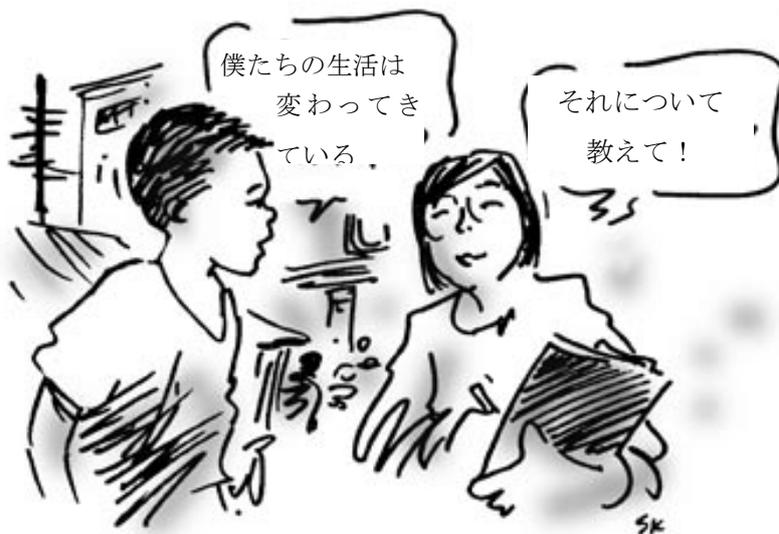
受益者が、直接話を書く

もうひとつの方法は、受益者に彼ら自身の物語を文書化してもらうことである。ターゲット 10 プログラムでは、農民が既に書かれた物語をミーティングに持ってくることもあった。しかしながら、彼らにとって、ミーティングで文書化されるような物語は頭に入っているのが普通である。グループディスカッションと同様、この方法を使用するか否かについては、ステークホルダーのモニタリング・プロセスへの関わりについて既存のメカニズムがあるかどうかにかかっている。

ニカラグア：物語より証拠

英語では「story」という言葉が使われているが、それはスペイン語では「*cuento*」もしくは「*historia*」を意味する。スペイン語と英語の両方で、この言葉は発明された何かという意味を示し、現実より作り話という意味合いと関連していることから、MSC 手法を適用する上で混乱の原因となりうる。人々は現実の生活からの物語ではなく、インタビュアーが探しているような変化を表すような物語を作り出そうとすることもある。そのため、私は現実の生活で経験した出来事という意味である証拠 (testimony) や物語 (narrative) という言葉を使うことを決めた。(Gill Holmes, Lisbeth Petersen, Karsten Kirkegaard, Ibis Denmark, 2003)

どんな情報が文書化されるべきか？



文書化される情報が含むべき事項は以下の通りである。

1. 誰が物語を集めて、いつその出来事が起こったかに関する **情報**
2. 物語自体の **説明** 一何が起こったのか
3. 物語で説明されている出来事の（物語の話者にとっての） **重要性**

「誰がいつ物語を集めたか」を文書化することによって、読み手が物語を意味づけることができ、必要に応じて、物語に関するフォローアップ調査が実施されることになる。

重大な変化の物語自体は、話されたことがありのままに文書化されるべきである。最も重要であると認定された変化の**説明**は、誰が関係したか、何が起きたか、どこで、いつという情報を明確にする事実情報を含むべきである。可能であれば、物語は、起こった一連の出来事を説明する簡単な物語として書かれるべきである。

物語の話者は、彼らの見解から物語の**重要性**を説明するように求められる。これは **MSC** の鍵となる部分である。話者の何人かは、これらを踏まえて物語を自然に終わらせるだろう。しかし、(重要性を説明するよう) 促す必要のある話者もいる。重要性の説明がなければ、物語を読んだり議論したりする人々は、なぜこの物語が話者にとって重要だったのかが理解できないかもしれない。例えば、ある女性がコミュニティのミーティングに行き、後ろに座って質問をすることについて話したとする。「だから何？」とあなたは思うかもしれない。そこで彼女は、今まではコミュニティのミーティングに行く自信がなかったこと、そして、このプロジェクトによって、彼女は初めて村の年長者の前で自分の意見を表現する自信を得たことからこの話は重要だったと、あなたに話すだろう。

文書化についてのオプション

重大な変化の物語に対する有用なオプションは、新聞記事で使われているような見出しやタイトルである。これは、参加者が他の物語と比較するときに、物語に言及するために便利である。また、書き手が何が起きたのかのエッセンスを抽出したり伝達したりすることにも役立つ。

CCDB のケースでは、「これは、あなたにとってなぜ重要なのですか？」という質問は、「これは、現在どんな違いをもたらしていますか、もしくは生み出すのですか？」という追加の質問に続いた。

物語の最後に提言や教訓について尋ねることは、その物語の含意を抽出するのに役立つだろう。これらの追加の質問への回答は、物語の重要性を説明するセクションに位置づけられる。

物語はどれくらいの長さであるべきか？

私たちが見てきた重大な変化の物語は、2 ページに亘るものもあるが、ほとんどが 1 ページかそれ以下の長さである。短い重大な変化の物語はすぐに簡単に読めるが、肝心な情

報が洩れてしまうほど短すぎるべきではない。それぞれの組織にとって、物語の好ましい長さも彼らの文化によって異なる。短くて、変化のポイントを得たものに価値をおく組織もあれば、人を惹きつけるような叙事的なものが好まれる組織もある。物語の選択のプロセスでは、組織の価値観に合う物語が好まれており、物語を検証するのに十分に詳細であれば、そのプロセスは奨励されるだろう。

報告の形式

物語の文書化のための標準フォームを整備している組織もある。フォームのサンプルは付録を参照のこと。これらのフォームは、重要な内容に抜けや漏れがないように活用される。しかし、フォームは複雑すぎないことが重要である。フォームが複雑であればあるほど、人々に MSC を使うことを動機づけたり、認めさせたりすることが難しくなる。上手くやる秘訣は、構造化された質問ではなく、簡単な自由回答の質問をいくつかすることである。

しかし、詳細を十分に把握することも重要である。最も重大な変化の物語を語る人々は、彼らの物語を読む人々が全ての背景知識を持っていると想定しがちである。背景知識に関する思い込みに注意して、書き手がより明示的に書くことを奨励しよう。語り手が、曖昧で漠然とした話をするとき、それは、読み手が全ての背景を知っていると思っているか、彼らが単に詳細を知らないという理由があるだろう。MSC の説明が具体的で詳細であればあるほど、検証が簡単になり、話の信頼性が増すだろう。

幸いなことに、人々が曖昧で不完全で見当違いの物語を語ったときでも、練習、選択、フィードバックの繰り返しを通じて、プロセスはおのずと改善されていく。もし、曖昧な物語に遭遇したら、その物語を選択せず、物語の語り手にもっと具体的である必要があると助言しよう。それによって、語り手は何を求められているのかが分かるようになる。このようにして、物語は収集とフィードバックを繰り返すたびにより明確で的を射たものになっていく。

パプアニューギニア：誰の声？

パプアニューギニアは口承文化で、パプアニューギニア人のほとんどは、記述表現より口頭での表現のほうがはるかに快適だと感じている。もし、このような話が慎重に扱われ、文化的な環境により敬意が払われるのであれば、語り手の正真正銘の物語の声を保存することを確実にするために、あらゆる努力がなされなければならない。英語（もしくはオーストラリア英語）話者が、パプアニューギニア人によって語られた物語を記述するときには注意が必要である。ありのままに精緻な記録がなされるための最大限の努力がなされない限り、発言

の信頼性は簡単に失われるからである。同様に、フォームの部分的な使用（例については、Rowlands 2002; Dart and Davies 2003 参照）もしくはその他であっても、編集の可能性が少しでもあれば、語りをゆがめることになりうる。(Elizabeth Reid, December 2004)

誰の物語を集めるか？

誰に重大な変化の物語を話すよう求めるか決めることは、組織の意向と領域の題目による。例えば、人々の生活の変化に関する領域について物語を語ってもらうのに適切な人々は受益者自身か、草の根レベルで活動している人々のような、受益者と共に行動している人々である。

一方で、「他の NGO とのパートナーシップやネットワークにおける変化」に関する領域についての最も良い語り手は、プロジェクト・スタッフやパートナー機関のスタッフであろう。

プロジェクトやプログラムの状況は、誰の物語が集められるべきかにも影響を及ぼすだろう。もし、コミュニティに根づき、資金提供者に説明責任のある組織であれば、(組織の)メンバー自身が重大な変化の物語を共有したり、彼らの選択理由に従って最も重大な変化の物語を集めたり文書化したりといった MSC プロセスを実施することが最も適切であろう。

受益者によって語られる物語は特に価値があるが、引き出すのが非常に困難であることが、これまでの経験から分かっている。受益者グループが重大な変化の物語の共有と選択について訓練され、選択理由に沿って選んだ物語を報告することが理想である。しかし、このような進め方が実用的でない場合もあり、状況によっては、語り手は自動的に現場のワーカーになることもあるだろう。(受益者がフィードバックのプロセスに関わる利益とリスクに関する議論はステップ 6 を参照)

たとえ、物語がコミュニティから直接、届くときでも、まず現場のワーカーが集めた物語から始めることも多い。そうすることによって、他に導入を拡大する前に、スタッフがプロセスを確実に理解することが出来る。

個々の物語 対 状況に関する物語

MSC では状況に関する物語やグループの物語も認められるのかと聞かれることがよくある。状況に関する物語は、個人にフォーカスしたものではなく、コミュニティやグループでの変化を述べるものである。MSC ではどんな物語でも認められる。その選択は、MSC

を使う組織が何を探しているのかによるだろう。個人の変化なのか、グループや組織、制度の変化なのか。これらの選択については、領域の選択と関連してステップ 2 で議論されている。受益者は、複数の場所で起こっている変化には気づかないかもしれないため、現場スタッフの話を探すことは役立つ。

イギリスのある援助機関では、中間管理職が自分自身の重大な変化の物語を提出することが許可されている。それらの変化は、より大規模でプログラムレベルの変化になるであろうと考えられているからである。しかしながら、レビューによって判明したことは、これらのスタッフは MSC のプロセスを単に報告ルートのひとつとして使用しがちであるということである。彼らは、どの重大な出来事も詳細を記述したり説明したりせず、通常の報告書作成と同様に箇条書きを好み、起こっている変化についても、一般的な議論にとどまった。ここからの教訓は、変化が起こっているところに近い人々や、プロジェクトに深く関わっている人々のほうが、私たちが知らないことを伝える有用な物語を語るができるということである。

物語を集めることについての倫理

個人から物語を集めることについての倫理について注意を払わなければならない。私たちは、開始の時点で話者から同意をとりつけるプロセスを整えることを提案する。語り手が物語を伝えるとき、物語を集める者は、その物語がどのように使われるかについて説明し、語り手が物語が使われることに喜んで賛同するか確認する必要がある。物語と一緒に話者の名前も使用して良いか確認しなければならない。もし、(名前の使用を)望まないのであれば、その場で物語から名前を削除する必要がある。

人やグループが当事者自身によって語られたのではない物語のなかで言及されたり、特定されたりする場合は、物語の語り手に対して、第三者の名前が物語で触れられていることについて当事者が同意しているか確認するように求めよう。もし、語り手がその人の名前を使わず第三者について語りたい場合は、その第三者の個人情報を守られるべきである。

オーストラリアを含めたいくつかの国では、一定の年齢以下の子供は保護者の同意なしにインタビューできない。注意しておくべきであろう。

もし、物語の語り手が、彼らの物語がモニタリングと評価の目的のみに使われると信じているなら、語り手に相談することなしに、地元の新聞に物語を掲載するのは非倫理的だろう。同意が得られたときであっても、新聞のような外部のメディアに物語を掲載する前に語り手に確認したほうが良い。

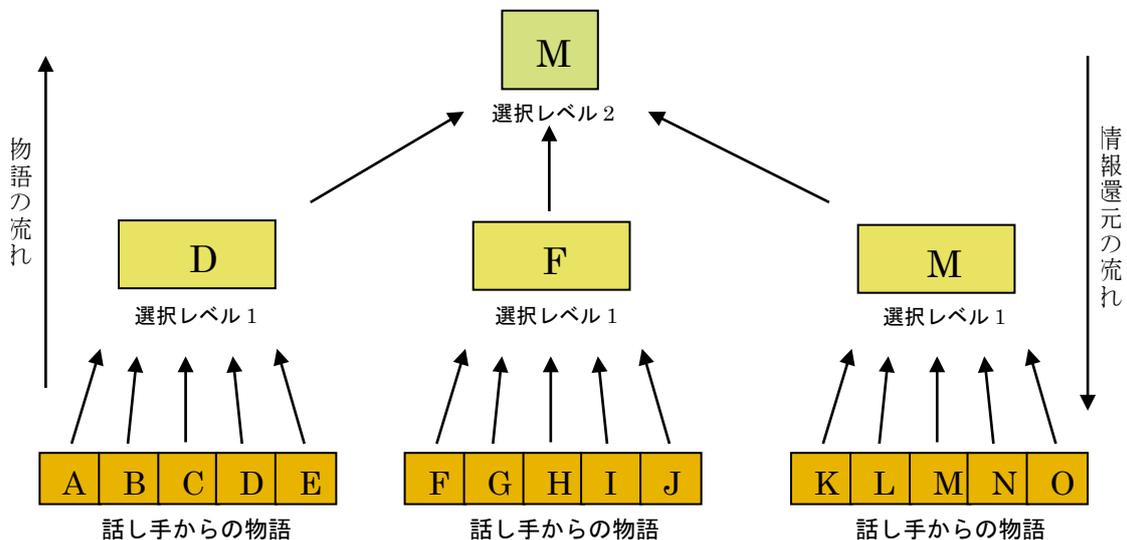
倫理的な配慮がなされているかを確認する方法のひとつは、物語を記録する人が物語の語り手の同意を求めることを促すチェックボックスを報告フォームに入れることである。付録 2 に例があげられている。

ステップ 5：最も重大な変化の物語（MSC）を選ぶ

MSC アプローチでは、階層的なプロセスを経て物語を選ぶ。自分たちの地域で起きた重大な変化（SC）が議論され、最も重大なものが選ばれて上のレベルに提出される。つまり下のレベルで提出されたすべての重大な変化（SC）の中から、最も重大なものが選ばれ、これが次のレベルに受け渡される。このプロセスを図 2 に示す。

膨大な数にのぼる現場レベルの重要な物語は、物語を選ぶ反復プロセスと SC 物語の蓄積によって、より広い価値観で選ばれた限られた物語に減らすことができる。複数のレベルで選択を繰り返すことによって、特定の個人やグループに膨大な仕事を与えることなく、最も重大な変化を選ぶことができる。このプロセスを「選択による要約」と呼ぶ。

図 2. MSC における物語とフィードバック（情報還元）の流れ



この階層的なプロセスは、様々な方法で構成ができる。一つの方法は、既存の組織構造に「乗っかる」やり方である。他の方法は、重大な変化を選ぶための組織構造を、新たに準備する方法である。

大多数の組織は、多くの現場スタッフと一人のチーフで構成される。この既存の組織構

造を、物語の選択プロセスに使うのは現実的なやり方である。SC 物語の分析のために特別なイベントを計画するよりも、すでに予定されている一連の会議（現場事務所や本部事務所で開かれる四半期や年毎のレビュー会議など）で SC 物語を吟味できる。また、それにより、SC 物語の分析に、組織の全レベルのスタッフの参加が可能になる。MSC では、他の利害関係者が関わるために、既存のメカニズムを利用することもある。例えば、ターゲット 10 の MSC プロセスは、地域レベルや国レベルですでに存在する利害関係者運営委員会を利用して行われた。

既存の組織構造を利用する二つ目の理由は、SC 物語を選ぶプロセスを通して、組織の権威構造の中にある価値観が明らかになり、それらを議論したり変化させたりすることが可能だからである。

一方で、SC 物語を選ぶために新しい構造を作る方法は、より広い認識が必要な場合や、異なる利害関係者グループの認識が強調されるニーズがある場合に有効である。VSO は、それぞれの SC 選択グループに、異なるセクション（マーケティング、財政、プログラムなど）からの上級職員も参加するようにした。CCDB では、ドナーとの年次会合で、5 つの異なる SC 選択グループ（受益者、一般職員、上級職員、2 つのドナーグループの代表）を活用した。

複雑な SC 選択プロセスを計画する前に、ちょっとしたテクニックを試すことをお勧めする。まずはそのテクニックを試してみて、組織全体の構造をデザインする準備ができた上で、考慮すべきポイントは、以下の通りである。

- SC 物語を最初に文章化する現場スタッフの上の選択レベルは、いくつあるのか。これは通常すでに組織内に存在するマネジメント層の数による。
- それぞれのレベルにおいて、個別の選択プロセスはいくつあるのか。これは、それぞれのレベル（立地や部門）での独立した事務所の数によるだろう。
- それぞれのレベルにおいて、現地スタッフはいくつの SC 物語を扱うのか。スタッフが SC 物語選択のために費やせる時間は最長 2 時間であり、それ以上は現実的に期待できない。変化をレビューする領域が 4 つある場合、一つの領域にかけられる時間は 30 分であり、それぞれの領域で 10 個以上の SC 物語を読み上げて議論することは不可能だろう。
- それぞれの選択プロセスに誰が参加するべきか。この点については、あとで詳しく取り上げる。
- どの程度、頻繁に物語の選択をするべきか。通常、これは重大な変化が集

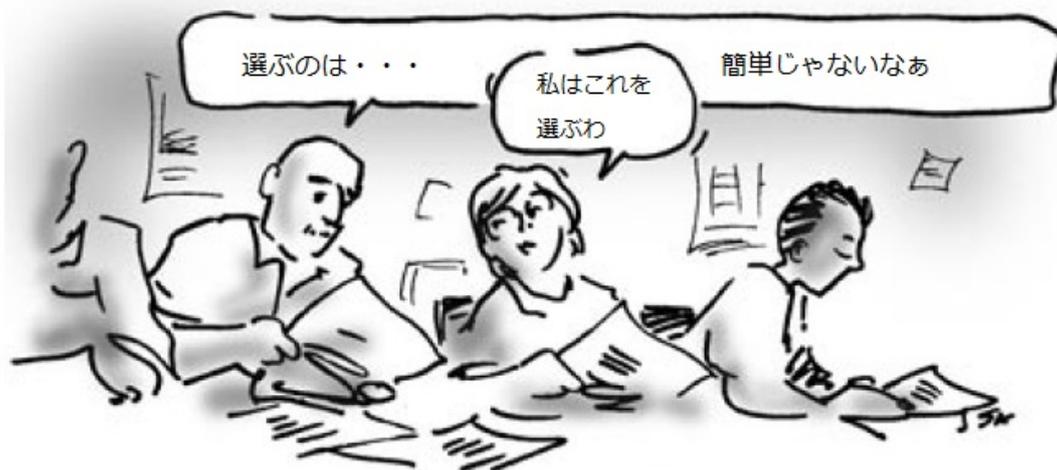
められる頻度によるだろう（ステップ3参照）。

最初の段階の SC 物語は、個々の現場スタッフにより見つけ出される。一方、それぞれの組織階層での選択プロセスは、通常、個人ではなくグループで行われる。そのため、選択プロセスは一人による意思決定ではなく、開かれたディベートにより行われるべきである。

誰が選択過程に含まれるべきか？

少なくとも、SC 物語を提出した人々（現場スタッフ等）に関して、管理責任がある人々は含まれるべきである。そのスタッフに対して指導責任を持つ人々、また、物語を提出した人々からの情報を日常的に利用する人々を含むのも良いだろう。理想的には、最上レベルには資金提供者や投資家、他の利害関係者を代表する人々を含むのが望ましい。

選択過程とフィードバック（情報還元）過程に受益者が含まれた方が良いという理由はたくさんあるが、考慮すべきリスクもある。第一に、受益者が費やす時間について、対価が支払われないかもしれない点である。これは現場スタッフに関しても同様である。そのため、受益者に物語を集めて選ぶように頼むのは、倫理に反すると見られるかもしれない。



また、どの現場スタッフを選択過程に含むかを考慮する必要がある。自分自身で書いた物語の選択にその現場スタッフが含まれると、具合がよくないことがある。別の人々によって物語が書かれた場合、選ぶのは簡単である。自分で選択したものを受け入れるかどうかは、組織文化に依るようである。それが難しい場合、SC 物語を選択するための構造を新たにデザインするほうが良いかもしれない。それにより、多くの SC 物語が、それを書いた人ではない人々によって選ばれることになる。

CCDB を含むいくつかの事例では、郡レベルで行われる選択プロセスにおいて、SC 物語の記録に含まれた人々が上司と共に含まれた。しかし、次の上位階層であるダッカ・レベルでは、上級職員のみが選択プロセスに含まれた。

ガーナ：物語選択の難しさ

物語の筆者を含むグループで物語を議論するのは、ある種の困難を伴う。これは、ファシリテーターの役割（もしくは担当地域への彼らの投入の効果）は、試行錯誤が必要であることを表している。私たちはこの困難をどうにかしようと試み、ユーモアたっぷりにその練習（議論）を実施してみた。しかし、どうしてもうまくいかなかった。物語の筆者に、プロジェクトにとって最も有意義な物語を見つけるために、自分の認識から一步下がって、自分の文脈に固執せず、すべての物語を広い視野で見るように求めるのは、ある意味、不公平である。これは、物語選択チームが小さくて、筆者が自分自身の物語を「ロビー活動」せざるをえないか、同僚に寛大であるように強えられる場合、また彼らの地域の名誉を傷つけるようなことを強えられる場合、特に都合が悪い。(Johnston, 2002:8)

物語の選択方法

物語の選択は、通常、グループの人々が、領域ごとに分けられた（分けられない場合もある！）山積みの記録文章と一緒に座って行われる。課題は、山積みの物語を一領域一つに減らすことである。グループは、すべての物語の中で最も重大な変化であると彼らが信じる物語を、領域ごとに選ぶ。もし物語が領域ごとに分けられていなければ、分けることから始める。

選択プロセスは常に、いくつかの（またはすべての！）物語を声に出して、または各個人で読むことから始まる。私たちは物語を声に出して読む（その方が物語が生き生きとする）のを好んで行うが、効果と実用性についてはその時の状況による。もし物語がそれぞれの領域ごとにすでに分類されていたら、一つの領域のすべての物語を同時に考慮する。グループが最も重大な物語を選ぶのを助けるために、様々なファシリテートされた（またはされない）プロセスが使われる。また、その際、選択の理由は記録される。それぞれの文化の文脈に最も合った方法を見つけるために、異なる選択プロセスを試すことをお勧めする。

様々な選択プロセスが利用される一方で、物語選択の鍵となる要素は以下である。

- 皆が物語を読むこと
- どの物語が選ばれるべきか、グループで突っ込んだ対話をする

- どの物語が最も重大であると感じるかを、グループが決めること
- その物語を選んだ理由を記録すること

重大な変化を選ぶ基準

一つ決めるべきことは、物語を読む前もしくは読んだ後で、物語選択の基準を決めるかどうかである。事前に基準を決める場合、(重大な変化の選択を通しての) 学びのプロセスは、その組織で理解されていることに、とても影響される。物語を読み終わるまで選択基準が議論されない場合、プロセスは新しい経験に向かって、もっと開かれたものになる。個人的な好みも関係する。すでに特定された基準がある・ない状態で判断することに対して、人々が心地よく感じるかどうかの度合いは様々である。ここに選択の余地があるのだが、もし MSC が組織的な学習を目的として利用されるなら、選択基準は事前に決めるのではなく、報告された変化の議論を通して現れてくるべきだと我々は考えている。

どの物語が選ばれるかを決める方法がいくつかあるので、紹介しよう。

多数決

物語を選ぶシンプルな方法は、物語を読み、皆に理解してもらい、多数決を取ることである。この方法の主なリスクは、本質的な議論抜きで選ばれてしまうことである。一つ一つの重大な変化のメリットについて議論することは、重要である。それは、その物語を選ぶ背景となった価値観や仮定を明らかにすることになるからである。これが実現したとき参加者は、何が本当の価値観なのか、より情報を与えられた状態で選択することができる。

投票を繰り返す

この方法では、最初の投票の後、人々が何故それに一票を投じたかが議論される。そのあとで、理想的にはコンセンサスの形成と共に、二度目、三度目の投票が続く。大多数の考えに賛成できなかった参加者が、突然、合意するというケースもある。彼らが合意を望まない場合、彼らの反対意見は、そのグループの最終判断に対する重要事項として記録される。例えば、その物語の不明確な側面や、その物語の主な点に矛盾する側面などである。グループの意見が均等に分裂した場合、二つの物語が選ばれる必要がある。繰り返し投票することは時間のかかる作業であるが、質の良い判断が得られる。

スコアリング (点数付け)

投票する代わりに、SC 物語の価値を点数付けする方法がある。それぞれの物語の点数は集計され、最も高い評価を得た物語が最も重大なものとして選ばれる。これは、ただ挙手する方法よりも、要約された判断に基づき、より識別された方法である。またこれは、

顔を突き合わせてのミーティングだけではなく、遠く離れていても利用できる方法である。点数付けと共に、その説明が与えられる一方で、下のレベルでは対話の機会が限られる。ある参加者がある SC 物語を、他の参加者よりも高くまたは低く点数付けした場合、説明は特に重要である。

スコアリングと投票の併用

この方法は、ミーティング時間が短いグループに適した方法である。ミーティングの前に、参加者は SC 物語を読むことを求められ、自分が重大だと思うものに点数を付ける。彼らが顔を合わせてミーティングするとき、この点数付けはテーブルの上で要約され、参加者に報告される。参加者はその点数付けについて議論して、投票をする。事前に点数付けすることで、参加者はミーティング前に物語を読むことになり、ミーティングの時に、より短くて焦点のしぼられたグループ討論を行うことができる。欠点は、事前にすべての物語を参加者に送付しなければならないという点である。

無記名投票

匿名で投票することも可能である。それぞれが小さな紙に自分が選んだ SC 物語を書いて、投票の結果が発表される。そのあとで、その物語を選んだ理由について自由な議論が行われる。このプロセスは、特に、グループ内に権力の差がある場合や、人々が公の場で投票したくない場合に使うと、驚くほど有効である。

MSC は主観を肯定するので、公平な結論を出すには、誰がなぜその意見なのかという透明性を高めることが重要である。つまり、主観性を保つためには透明性の確保が重要であることを覚えておく必要がある。だからこそ、その物語を選んだ理由をしっかりと議論する 2 番目のステップを加えるのがとても重要である。

ファシリテーションをする？しない？

ファシリテーションにより、物語選択プロセスが早まり、グループのメンバーが公平に参加できるようになる。ある状況では、外部ファシリテーターを使うのがとても有効である。ターゲット 10 による MSC では、すべてのセッションが訓練されたファシリテーターにより実施された。ターゲット 10 で実施されたファシリテーションのプロセスは、付録 4 に記述されている。

しかし、いつも物語選択をファシリテートするのが可能で、適切であるとは限らない。小さな内輪のグループでは必要ないかもしれない。

選択プロセスの結果を記録する

一つの SC 物語を最も有効だと選んだ理由は記録され、その物語を最初に記録した人々による説明と共に、物語に添付されるべきである。もし変化が一つだけならば、重大な変化とそれが選ばれた説明は、その後、選択プロセスの次のレベルに送られる。選択プロセスの結果は、重大な変化を提供したすべての人々にレビューのためにフィードバックされるべきである。採用された物語に添付されなかった説明は、読者にはほとんど意味がないだろう。

通常、物語を選ぶミーティングでの最後の課題は、選択理由を記録する作業である。記録作業は、とても慌ただしく行われる、何が書かれているかを十分に議論できない、もしくは、公平な判断ができない等のリスクがある。記録される説明は、いくつかのキーワード（例えば「もっと持続的な」、「ジェンダーに公平な」等）を並べるだけではなく、それ以上であるべきだ。SC 物語を選ぶ際には、何が重大と見られたのかを、キーワードではなく、ちゃんとした文章で表現すべきである。また、物語の選択を正当化するために複数の基準が使われる場合、関連する重要さの説明に沿って、リスト化されるべきである。

ミャンマー：選択の理由を記録し忘れた！

参加者が物語を読み、その重大さについて議論するとき、私は小さなグループと一緒に座るように上級職員に頼まれた。でもそこには、上級職員からのほんの少しの記録とフィードバックしかなかった。彼らは物語を聞くことに一生懸命で、一步引いて、価値感を見出すまでは至らなかったのである。(Gillian Fletcher; 2004 (Advisor to CARE HIV/AIDS program))

もっとも重大な変化の物語に添付される文書には、その物語を選んだプロセスも記録すべきである。これにより、他の SC 物語の利用者に、文脈に沿った重要な知識を提供することになる。また、彼らが読んでいる重大な変化の起源を説明することになる。

選択されなかった物語について

選択されなかった物語を、除去すべきではない。ファイルに保管して、MSC を実施している組織が MSC を続ける限り、少しの間だけでも、組織内の他の人々が見られるようにすべきである。記録された SC 物語が揃っていることにより、体系的な内容分析が可能になるからである。これについては、本章のステップ 9 をご覧いただきたい。

組織の上のレベルで選ばれなかった SC 物語は、地元レベルでは価値がある場合があるのは注目に値する。それぞれの物語は、それを最初に記録した人々にとっては重要であり、

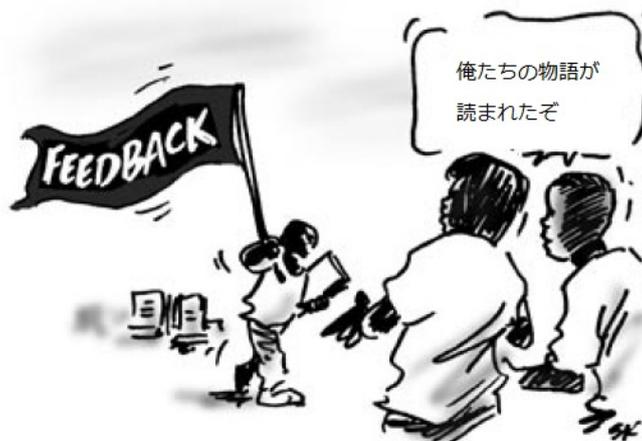
たとえ他の SC がより重要であると最終的には決まったとしても、上のレベルの人々にとってもそうである可能性がある。そのような物語がいかに使われたか、また人々の行動に影響を与えたかどうかを見るため、あとでそのような物語すべてをフォローアップするのは価値があるかもしれない。これらはステップ 6 で議論する。

ステップ 6：選択プロセスの結果をフィードバックする

MSC におけるフィードバックの役割

フィードバックは、モニタリング、評価、学習志向システムのすべてにおいて重要であり、MSC も例外ではない。選択プロセスの結果は、SC 物語を提供した人々にフィードバックされる必要がある。フィードバックでは、少なくとも、最も有効なものとして選ばれた重大な変化と、それが選ばれた理由を説明すべきである。またフィードバックにより、その選択プロセスがどのように行われたかという情報を提供することにもなる。CCDB を含むいくつかのケースでは、誰がどの重大な変化の物語を評価したかを示す表を用いて、より包括的なフィードバックを提供した。

フィードバックが有意義な理由はいくつかある。最も重要な理由は、選ばれた SC 物語の情報が、次の報告時期に、重大な変化を探すのに役立つからである。特別なタイプの変化が評価されると知ると、その地域で同様の変化をさらに探すことにつながる。それにより、SC 物語の探索が、もっとも必要と見なされる場所で行われる。選択の理由をフィードバックすることにより、何が有効かについて、参加者の視野が広がり、刺激をする。また、選択プロセスのフィードバックは、集団で行った判断の質が良いかどうかを、参加者が評価するのを手伝う。また、多くのモニタリング・データが陥る不幸な運命のように、ただ単に保管されるだけよりも、フィードバックによって、他の人々が SC 物語を読んで関わることにつながる。



何が、なぜ、どうやって選ばれたのかをフィードバックすることにより、ある組織の異なるレベルの参加者間に、潜在的なコミュニケーションの輪を作ることができる。それにより、何が有意義な変化なのかについて、組織内に継続的な対話ができるようになる。

Ibis デンマーク：フィードバックか下向き説明責任か？

2004年10月のMSCトレーニング・ワークショップにおいて、あるIbisスタッフが「下向き説明責任はフィードバックと呼ばれる—もしそれが得られるなら、君はラッキーだ！」とコメントした。たぶん、この問題に直接取り組む一つの方法は、MSC実施プロセスにおけるこの段階の名前を「下向き説明責任」に変えることである。それにより、「フィードバック」をオプションとして扱うのではなく、他の人達によって作られた(MSCに関する)決定事項における知識への権利を主張することになる。(Rick Davies, 2004)

フィードバックの様々な方法

フィードバックは、口頭で、またはメール、ニュースレター、もしくは報告書で行うことができる。CCDBの事例では、それぞれの選択ミーティングの後で、フィードバックが報告書により行われた。ターゲット10では、地域住民には口頭でフィードバックが行われ、プロジェクト・チームにはメールで行われ、フィードバック報告書は資金提供者へのフィードバックを含めて、1年後に作成された。一部のMSC利用者は、選ばれた物語や、それが選ばれた理由を彼らのニュースレターに載せて、参加者すべてに回覧した。選択プロセスの結果は、CD-ROMやインターネット、または写真、ビデオ、ドラマチックな演技等の芸術的な活動によっても普及が可能である。

コミュニティへのフィードバックの利点

コミュニティのニュースレターを利用するなど、より広い場を利用してフィードバックすることにより、幅広い利益が得られる。人々は成功物語を読んで刺激を与えられるし、参加者はどうやって目標に達するかアイデアを得ることができる。また、何が達成されたのかを祝うという形で、スタッフと参加者のモラルを向上させることが可能である。特に、ニュースレターに載せられた物語が、そのSC物語が選ばれた理由と一緒に掲載される場合、プロセスの透明性をより高めることができる。

コミュニティへのフィードバックのリスク

現場スタッフはプロジェクトの目的を達成する義務がある。一方で、受益者にはその義務はない。プロジェクト・チームが、どの変化を評価するかしないかをそのコミュニティにフィードバックすることは、ある意味で、プロジェクトがどのような変化を求めている

かを伝えることになる。そのため、コミュニティの人たちには、彼ら個人やコミュニティがどう変化、もしくは発展すべきかを伝えようとしていると解釈されるかもしれない。

このリスクを回避する一つの方法は、物語選択の最終段階に受益者を含むことである。そうすれば、選ばれた物語へのフィードバックは、受益者の代表とプロジェクト・スタッフの両者から得られることになる。例えば、CCDB のケースでは、「成功の」物語を選んだ出資者のグループがいると同時に、同じ物語を精査して、彼らが最も重大な変化と考えるものを選んだ受益者のグループがいて、両者はお互いが選んだものを見せ合った。同様に、ターゲット 10 のケースでは、農民グループが、投資者と同時並行で物語を選んだ。

ステップ 7：物語の検証（事実確認）

なぜ、検証？

適切な背景で実施されれば、検証はとても有効である。特に巨大な組織では、報告された変化が、実際に起きたことを反映しておらず、代わりに、

- 時間の節約や、周りに認めてもらうため、故意に架空の説明が行われる
- 誤解された出来事を記述する
- 出来事の重大性を過大評価する

というリスクが常にある。

SC 物語の中で報告された変化の記述は、現場で記録された段階に比べ、詳細な事実が探求され示唆が導かれるなどのプロセスを経ているので、より重要である。報告された出来事がさらに精査されるまでは、重要な詳しい内容と広範な示唆が隠れて見えていないことがあるからである。

SC 物語を検証する手順があることで、いくつかのよい結果がもたらされる。重大な変化の貢献者は、その変化を記録する方法に関しては注意深い傾向があり、これは重大な変化の全体的な質の改善につながる。また検証プロセスによって、外部団体は MSC アプローチで明らかになったことの有効性に確信を持てるかもしれない。

一方で、SC 物語の検証は、適切に行われなければ、負の結果をもたらすこともあり得る。参加者が信頼されていないと感じた場合、必要最低限のこと以外は話をしようとしなくなる可能性がある。そのため、追加の質問を、さらなる「探求」として質問するのだと説明したり、他の脅しの少ない言葉で表現したりするのは有効かもしれない。MSC アプローチを説明するために新聞を隠喩的に使うことがある。つまり追加質問は、その週（または月、四半期）のもっとも重大な新しい物語を特別記事にするためだと説明できるかもし

れない。



検証しないという選択

ある場合においては、検証は必要ない。物語が選ばれたとき、それらを選んだ人々により、ある程度は正確に審査されるからである。物語を選んだ人々の大部分が、物語に記述された出来事の背景を知っている場合、彼らの「精査」を「検証」と見なすのに十分である。このような状況は、小規模プロジェクトや、受益者が選択プロセスの代表となる大規模プロジェクトでも起こり得る。

誰が物語を検証するのか

SC 物語とその解釈の両方が正確であると自信を持てるようになるのは、SC 物語を選んだ誰もが関心あることである。彼らの判断は普通、SC 物語の記述に含まれており、プロセスの他の参加者と、結果の利用者に見えるようになっている。

検証は、MSC を利用するすべての組織において、最上位レベルの人々の関心事であることが多い。もっとも有効であると彼らを選んだ SC 物語は、スタッフと資金提供者の両者が関心を持つ。CCDB は、モニタリング・評価部門のスタッフに、ダッカの本部レベルで SC 物語をフォローアップするために 3 か月間のフィールド訪問をするように責任を与えた。ADRA ラオスでは、SC 物語とそれらが生み出されたプロセスを評価する外部評価

者を雇った。

どのタイプの MSC 物語を検証すべきか

検証の手段として、報告された変化を無作為抽出で検証することはお勧めしないし、無作為抽出で検証をしていたという組織は聞いたことがない。

最も良い検証方法は、すべてのレベル（現場レベルと中・上級管理レベル）で最も有意義だと選ばれた変化を検証することである。これら報告された変化に付け加えられた意味の重さによって、根拠は確保され、基礎的な事実は正しいと確信が持てるようになるだろう。

検証が高い優先度を持つ MSC プロセスにおいては、ポイントがいくつかある。一つは、物語が最初に組織で受け入れられるとき、例えば、現場スタッフが彼らに報告された変化を記述するときである。他には、物語が組織を超えて、例えば、資金提供者や一般大衆に対して伝達される時である。他の例としては、物語が、ある組織の政策や手続きに、重要な変化を提案する根拠として利用される場合である。これは、MSC を利用する組織のどのレベルでも起こりうるが、特に上級レベルで起こりやすいだろう。

MSC 物語のどの側面を検証すべきか

検証から得られるメリットは、MSC 物語の記述と解釈の両方の側面においてある。物語の記述的部分について、何か足りない情報はないかを考慮し、その事実がいかに正確かを尋ねるのは有効である。独立した第三者機関が、何が、いつ、どこで起きて、誰が含まれたのかを見つけることができる十分な情報があるだろうか？

大部分の物語は、事実に対して一定の間違いを含むものである。問題は、この間違いがどの程度、人々による出来事や、出来事を報告した観察者によって与えられた有効性に影響を与えるかである。

物語の解釈について、その出来事に与えられた解釈が筋の通ったものであるかどうかを聞くのは有効である。ある解釈を論破するのは、ある情報、特に将来的な結果についての情報が入手できない場合は不可能なことがある。毎日の生活の中で、物語の、または同じ出来事他の説明においても、私たちは矛盾を見出すことができる。また、その物語を記録した後での報告者の行動が、物語の内容と一致するかどうかを尋ねることも意味がある。

モザンビーク：好まれるフォローアップ

物語の検証は、試験的な調査では行われなかった。しかし、多くの物語はさらに調査が必要な特徴を備えていた。MS プログラム・オフィサーの好奇心が目覚めて、フォローアップが行われることが期待される。「検証」という言葉は、さらなる探査のための外部とのコミュニケーションに使われるべきではない。この言葉は、コントロールと結びつき過ぎているからである。(Sigsgaard, 2002:11)

例

1990 年代後半、CCDB の検証の主な仕事は、ダッカ本部の最上級委員会の指示で、影響評価部門のメンバーによって実施された。現場訪問に基づく報告書が作られ、すべての CCDB スタッフに回覧された。

ステップ 8：定量化

MSC では、何が起きたかという数値よりも、物語を利用することによって質的な変化を報告することが強調されている。しかし、変化を量的に計る余地もある。

MSC では、量的な情報を集め、分析する 3 つの方法がある。一つ目は、個々の物語において、ニュースのように、何人が含まれ、活動がいくつ展開されたのかを示し、異なるタイプの影響を量的に数えることである。

二つ目の方法は、たぶんフィードバックの段階に関連して、すべての物語から最も重大なものを選択した後で行う。例えば、すべての物語で最も重大だったのが、(バングラデシュでは) 女性が自分達の名前で土地を購入したことだった場合、すべての参加者は、同じ変化の他のすべての事例について尋ねられるだろう。この問い合わせは一回限りで、次の報告期間中に繰り返す必要はない。

定量化の三番目の方法は、ステップ 9 で実施可能である。この方法は、組織の上位レベルで選ばれなかったものも含めて、集められた SC 物語すべてを検証することを含み、また特定のタイプの変化が記録された回数を数えることを含む。

ステップ 9：二次分析とメタ・モニタリング

二次分析とメタ・モニタリングの両方は、重大な変化の物語を参加型で選ぶプロセスを

補完する付属的な分析である。MSC では、ステップ 9 は、あら探しをするようなステップではなく、私たちの経験ではとても有益で、プロセスに更なる論理性と精密さを加える。



二次分析は、一連の SC 物語にわたる内容（またはテーマ）に、検討と分類と分析を行うことを含む。一方、メタ・モニタリングは物語の属性、例えば、誰が見つけ出して、誰が選んだか等、SC 物語の起源と宿命に焦点をより当てることになる。メタ・モニタリングは継続的または周期的に行われる。二次分析は、すべての物語の内容をより掘り下げて見るので、それほど頻繁には行われない（年に 1 回など）傾向がある。

この二つの手法は、両方とも、上位レベルで選ばれなかった物語も含むすべての SC 物語の分析を含む。MSC での選択プロセスとは違い、ステップ 9 は一般的にあまり参加型ではない方法、つまり、モニタリング・評価担当者、または専門家によって行われる。

記録

メタ・モニタリングまたは二次分析を実施するために、階層的な選択プロセスのどの段階であるかに関わらず、記録されたすべての SC 物語は保管される必要がある。私たちの経験では、SC 物語を保管する一番いい場所は、たぶん、組織内でそれらが記録された最初の場所である。例えば、受益者と共に行動する現場スタッフが働く組織の現場オフィス

である。MS デンマークなどのいくつかの組織では、さらに進んだステップにあり、彼らは SC 物語をデータベースに入れている。これは、後のステージで二次分析を計画する場合や、組織内で SC 物語に広くアクセスできるようにする場合は有益であるが、必須という訳ではない。

メタ・モニタリングと二次分析の両方の準備において、それぞれの SC 物語のデータを含む（一行に一例）表形式のシートを作成するのも有効である。それぞれの列には、次のタイプの情報を表記する：

- 通し番号
- 物語のタイトル
- 記録されたデータ
- 物語を記録した人の名前
- 物語の語り部の情報（職業、性別、地域など）
- 最初の選択プロセスの日付
- 選択プロセスの成果
- 2 回目の選択プロセスの日付
- フォローアップ活動の提案
- 提案に対して行われた活動

メタ（事後）・モニタリング

メタ・モニタリングは比較的シンプルな方法である。専門知識が必要ないので導入を強く勧めたい。おもに 4 つの観点からモニタリングすることになる。

- 一定期間中に集められた「重大な変化」の物語の数と、それが時間を追って変化するかどうか：MSC を始めた当初は、プロジェクトについての記憶がまだ鮮明なので、参加者が記憶に蓄えている物語が全部出てくるので大量に集まる。時間を経るに従って、次第に物語の数が減っていくことがある。当初の熱狂が冷めて冷静になったのかもしれないし、大きな変化だけを報告するべきだ、と誤解しているのかもしれない（第 3 章トラブルシューティングを参照）。
- 物語を書いているのは誰か、書いていないのは誰か、またグループの構成メンバーは時間の経過とともに変化したか：メタ・モニタリングを通じて、男性と女性、老人と若者、属する民族や階級、住む地域などの様々な差違を分析する。これを通じてプロジェクトで起こっている業績について、MSC への参加度合はどうだったか、

意味のある結果を出せたのか、の両方の観点から洞察できる。例えば、ある地域で物語の数が少ない場合、MSC への理解が欠けている、もしくは活用への抵抗があるのかもしれない。それとも現場で現れた成果そのもの(団体の活動によるインパクト)が、他の地域と比べて異なっているのかもしれない。どちらの説明があてはまるかは、スタッフ・ワークショップで議論するとよい。

- **誰の物語が選ばれ、誰のものが選ばれなかったか**：前項と同じく、これはジェンダーや年齢、民族、階級、地域差などを、現場の状況に沿って考察する。
- **集まった重大な変化の物語は、その後どのように活用されたか**：提言を生み出すまで至った物語は、いくつあるか。提言の中でどの位の割合が実行に移されたか。これも、ジェンダーや年齢、民族、階級、地域差などを現場の状況に沿って考察する。

誰が、分析結果を使うのか

分析結果を使う人々は2種類に分けられる。まずは、組織の中で MSC 活用を命ぜられたスタッフ・メンバーである。このような専門の担当者が組織にいることが望ましい。CCDB は MSC 専門の担当スタッフを任命して、1990 年代を通じて任に当たってもらった。仕事内容は物語を中位から上位レベルで選ぶ際の、フォローアップと事実確認のための現場訪問が含まれていた。

分析結果を使う可能性があるもう一つの人々は、組織の理事や、資金提供者である。彼らは、選択プロセスの最後で選ばれた「重大な変化の物語」の報告を、受ける人々である。物語が生まれた現場がどのようなところといった、全体的情報を伝えてあげる必要がある。報告の形には2種類ある。第一は MSC の効果を伝える短い報告、あくまで概要を知らせるもの。もう一つは現場で MSC がどのように実践されたかという一定の情報量を含む報告で、集まった物語の数、参加者に占める物語の報告者の割合、物語を発掘・選択したのは誰か、等の情報が含まれる。これはメタ・モニタリングで有用になる。CCDB とターゲット 10 の活用事例が、MSC 報告として年次報告の出版に使われた。物語の数や参加者はメタ・モニタリングで報告されている。

二次分析

一度 MSC を体験すると、集まった物語全部をまとめて深く分析したくなるかもしれない。

これは MSC をいわゆる総括評価²のひとつの要素として使う方法である。しかしながら、MSC プロセスは二次分析がなくても、十分精緻で有用だと考える。

既に調査や分析のスキルがある程度あれば、二次分析は簡単に実施できる。リックとジェスはこれまでに様々なやり方で二次分析を試みてきた。調査を学ぶ学生にとっては非常に興味深い分野でもある。通常二次分析は参加型ではなく、調査やモニタリング・評価の専門家が行う。最新の研究成果は第 9 章を参照されたい。

重大な変化の物語に現れた変化の範囲を分析する

ひとつかたまりの「重大な変化の物語」に現れた、変化の幅やテーマを分析したり、記述したりするにはたくさんの方法がある。質的分析に関する書物を読めば、様々なやり方を学べるので、ここでは、二次分析の手法について簡単に解説するにとどめたい。

コーディング

コーディングの基本的な手法は、全ての物語の中からあらゆる変化を捜すことだ。考える変化を、全て紙きれに書き出して、その変化が含まれる物語にくっつけていく。全ての物語を調べ終わったら、紙切れをとりはずして、似た種類のカテゴリー毎に変化を分けてみよう。そこでいま一度、物語に戻って、どの物語がどのカテゴリーに対応しているかを全て確認する。変化の「領域」に似ているが、領域に比べてより具体的である。きっと 30 かそこらの変化の種類に絞られるだろう。

結果は表を作ってまとめることができる。立て列の見だしを変化の種類にして、横行にそれぞれの物語名を記入する。各コマのなかには単純に、はい・いいえ（あてはまる・あてはまらない）などを埋めていく。総計やパーセンテージを求めることもできる。

良い変化・悪い変化の分析

多くの MSC 利用者が、良い変化と悪い変化の割合を分析したが。一見、これは二次分析にふさわしい作業に思えるからだ。しかしながら、これは思っているほど単純ではなく熟慮がいる。良い変化に思えることが、視点を変えると悪い変化になる。そして逆もまた

²総括評価(summative evaluation)は通常プログラム終了時(もしくはプログラムの実施が安定した際)に、外部者や意志決定者向けに実施される。総括評価の結果はプログラムを継続するかどうかの判断や、事業の出費の正当性を検討するために用いられる。他方、形成評価(formative evaluation)はプログラム・スタッフに対し、事業を改善するために有益な判断材料を提供する。総括評価のねらいはプログラムについて報告することであり(report on the program)、一方、形成評価はプログラムに対して報告する(report to the program)というねらいがある(Scriven 1994)。

真なり、なのだ。マイクロファイナンスの成功を示す物語があったとする。でも時間を経るにつれて、よくない結果を示すサインが増えてくると、参加者は否定的なコメントをはさむようになる。特に言語や文化の違いをこえて MSC を行う際には、何が悪い変化なのかを確定することは難しい。

ロジック・モデル*にてらし合わせて重大な変化を分析する

事業の成果を階層化してまとめた物（例：プロジェクトのロジック・モデル）を活用して、物語を分析することも出来る。

成果を階層化した例として、ベネットにより（Bennett 1976）、自発的な行動変容は七段階あるという説明がされている。最初のレベルは①投入、すなわちプロジェクトで使われる資源のことである。これは②活動において、③ある特徴をとまなう人々によって、活用される。レベル④は人々の反応である。反応は KASAC と略するところの知識 (knowledge) ・ 態度 (attitudes)、技能 (skills)、要望 (aspirations)、自信 (confidence) の変化といったレベル⑤につながる。人はこれらの変化がもたらされると、⑥行動変容が促進され、やがて⑦最終成果に繋がる。レベル⑦は社会 (social)、経済 (economic)、環境 (environment) の変化 (change) を意味し、しばしば SEEC と略される。レベル⑥はプロジェクトで引き起こされた社会・経済における短期的なインパクトであり、⑦は長期的視野でみた成果である。

開発援助プロジェクトに使われる「ロジカル・フレームワーク」は、ベネットの階層に似ているが、より簡略化したものといえる。

参加者が「重大な変化」の物語を選ぶ際に、意図的ではないが、暗黙の了解である階層を用いて考える傾向があることがわかった。例えば、人々の生活に与えたインパクトの物語の方が、インパクト発生に先んじる諸活動よりも高く評価されるのである。

このアプローチに関心があるなら、プロジェクトのロジックと成果の階層について勉強することをすすめたい。ジェスはターゲット 10 プロジェクトで、これを使った分析をしている (Dart 2000)。

ジャンルを分析する

MSC 物語の内容分析で、ジャンルに焦点をあてることがある。ここでいうジャンルとは、体験を広い解釈で類別したもので、ドラマ、悲劇、喜劇、風刺、狂言、史詩などを含む概念である。これらは、組織が全体としてもっている理念や、組織内の人々のモラルについて教えてくれる。リックは博士論文で、このことに言及した。以下のサイトで閲覧できる。

(<http://www.mande.co.uk/docs/thesis.htm>)

モザンビーク：文化による影響

話し手は最初、かしまって遠回しのしゃべり方で物語を語った。これはモザンビークで顕著だったが、おそらくポルトガル語特有のいいまわしの影響と思われる。役人やその種の人間には、あらたまって発言するしきたりがあるのだろう。(Peter Sigsgaard, 2002:11)

選ばれた物語と、選ばれなかった物語の分析

選ばれた物語と、そうでないものを比較検討すると面白い発見がある。以下のような様々な観点から分析が可能だ。

- 変化のタイプ
- 話し手
- 物語に現れた、長期的もしくは短期的変化

この分析で選ばれた（選ばれない）物語の中に、「典型的ではない」物語がどの程度存在するかがわかる。違う場所や人々から選ばれた物語の間に、どのような質の違いがあるか、その違いが今後も続いていくかがわかる。現場で起こっている事実自体の違いもわかるだろう。さらには、組織内で異なる部署における業績の比較や、組織の価値観に関する洞察も得る事ができる。

ビクトリア：二次分析でわかったこと

ターゲット 10 の場合、二次分析において、選ばれた物語とそうでない物語の違いがいろいろわかった。受益者の人々が話した物語の方が、より選ばれやすい。またロジック・モデルにおいて、高いレベルでの成果に関わる物語も、選ばれやすい。(Jess Dart 2000)

同様に、異なる利害関係者によって選ばれた物語を比較分析することで、それぞれの考える望ましい成果や価値観がわかる。

バングラデシュ：長期的な変化の方が好まれる

CCDB では、最終段階で（資金提供者との年間レビューの際）選ばれる物語は、長い時間をかけて起こる変化だった。CCDB と資金提供者が、長期的インパクトを重視した結果と思われる。しかしこれは短期的な変化を軽視することにつながり、組織の迅速な対応を遅らせ、長期的な変化にも影響を与える恐れがある。(Rick Davies, 1998c)

物語に出てくる活動やグループについて分析する

物語全体の中で様々な活躍する受益者について分析することもできる。もし様々な受益者が全体的に登場しているならば、関わっている人々が万遍なく活躍していると確信できるだろう。CCDBの場合、物語に出てくる人々の割合は月ごとに増えていった。MSC開始から10ヶ月後には村人グループ全体の70%がなんらかの物語で言及されるようになった。

参加者がプロジェクトに携わる時間の長さを分析する

受益者やコミュニティがどのくらい長く、プロジェクトによる変化に関わっているか調べると、深い洞察が出来る。通常の農村開発プロジェクトでは、参加が長くなるほど、良いインパクトが増えていくものだ。その一方で、貯蓄・信用プロジェクトでは、プロジェクトに加わった直後に大きなインパクトが起こるといった研究もある。

選択の基準を分析する

物語そのものだけではなく、色々なグループが物語を、どのような基準で選んでいるかを分析することも可能だ。すなわち、「選択基準は、時間を追って変化しているか」や「異なるグループでは、判断基準も異なっているか」を問うわけだ。MSCでは物語を選ぶ際に、その根拠を記録する。なぜならそれが、その折々に組織が持つ価値観を表しているからだ。異なる団体どうしで判断基準を比較するのも面白い。例えば、多くの組織で「人々の生活に与えるインパクト」への関心と、「インパクトをもたらした活動の持続性を保つ」ことへの関心は、お互いに相容れないことが多い。プロジェクトが与えた様々な社会経済的インパクトの重要性をどうとらえるかでも、様々な意見が分かれることがある。

ステップ10 システムを改編する

MSCを活用した団体のほとんどが、活用中もしくは導入段階において活用方法を変える。組織学習が進んでいるという意味でこれは良い傾向といえる。何も変えていない場合の方が心配するべきであろう。MSCが儀礼的、無反省に行われているという恐れがある。

どういう風に変えるかはすでにステップ1から9までの解説の中でも少し触れている。よくある変更点は以下である。

- 変化の起こる「領域」を変える：例えば悪い変化を加える、学んだ教訓を加える。
- レポートする頻度を変える：CCDBでは2週間に一度から毎月、一ヶ月に一度から三ヶ月に変更した。
- 参加者のタイプを変える：VSOでは中間管理職も重大な変化を選ぶことになった。

- 最も重大な変化を選ぶ会合の、メンバー構成を変える。

変更は、MSC を使う組織において日々の実践を通じて行われる。また、数は少ないが MSC 実施そのもののメタ評価（評価の評価）を実施、もしくは外部に依頼した事例もある。最近の例では ADRA が行った MSC のメタ評価がある。これはシドニーのニュー・サウス・ウェールズ大学、持続的未來研究所（The Institute for Sustainable Futures）のジュリエット・ウィレッツ氏によって行われたのだが、以下の 4 つの観点から分析がなされた。

- 効率性：MSC において資源やお金がどのくらい有効に使われたか、かかったコストに比べて、利益はどの程度もたらされたか。
- 有効性：MSC 活用の目的はどの程度達成されたか。
- 効果：MSC 活用によって ADRA ラオスはプロジェクトの改善をどの程度できたか。
- 反復可能性：外部条件やスタッフ、プロジェクトや資金提供者が異なる場合、ADRA ラオスの MSC 活用の経験を活かすことができるか。また、どの程度の応用が可能か。

MSC のメタ評価を実施するのは、新たなコストがかかる。まずパイロット的に試行してみて、上手くいくことが確かめられたら、より広い地域で拡大してみるのが妥当なやり方だろう。これも ADRA ラオスのメタ評価で学んだ教訓である。

第3章：トラブルシューティング

この章では MSC を初めて使う際に、よくぶつかる問題について取り上げる。いくつかの課題については、妥当性に関するこの本の第6章でも一部言及するので参照されたい。

MSC 参加者から寄せられた疑問点

設問に関する問題

「質の高い物語を聞き出すことが難しい」と多くの人がいう。多くの場合、訊きたいことをどう上手に表現できるかがポイントだ。特に「重大」という言葉がカギとなる。

コミュニティ開発全般にもいえることだが、良い返答を聞き出すのは一定の調査スキルがいる。人々に向かい合い、考えを引き出さなければならない。もし設問の意味が十分に伝わらない場合、慎重に別の言葉に言い換える必要がある。もし現地の言葉でピッタリくる言い回しを見つけたら、それにこだわってみよう。ジェスはブーゲンビルで、設問を段階を踏んで組み合わせると上手くいくことに気がついた。下記の事例をご覧いただきたい。

ブーゲンビル：設問の言葉使いの工夫

MSC で物語を集めるのは簡単ではなかった。訊きたいことが何かを、人々にすぐ理解してもらえなかった。現地のピジン語では容易なのだろうが、英語で深い話をするには、臨機応変な対応がいる。試行錯誤の結果、以下のやり方（修正 MSC）をするようになった。質問をする時に4つのことを訊くのである。

- あなたは、どのようにしてプロジェクトに関わるようになったのですか？
- あなたにとって、プロジェクトからもたらされた重要な変化は何でしょう？
- この村にとって、プロジェクトからもたらされた重要な変化は何でしょう？
- 何か、問題点があれば教えてください。

参加者の経験にもよるが、大体の「物語」は、この4つの質問から明らかにできる。

(Jess Dart, working for Oxfam New Zealand, 2004)

何も変わっていないよ、何を報告すればいいの？

「重大な変化」という意味を考えすぎると、このような反応が多くでてくる。まずは「どんな小さな変化でも良いから見つけてごらん」という感じで始める。その後、見つけた幾つかの変化を比べ、その中で最も重大に思うものを決めてもらえば良い。哲学の話題になるが、ヘラクレイトスが言った言葉、「同じ川を二度入ることは出来ない」を思い出そう。

世界で変化は絶え間なく起こり続け、全く変わらないということは、あり得ない。変化がないように感じられる場合は、注意深く見直してみることだ。



「重大」とは何を意味するのか、何かと比べているのかな？

その通り。グループで「これが最重要だ」と決める際には、背後に共通の認識があるはずである。多くの経験からみて、共通の関心事はプロジェクト目標になるだろう。それがどんなにあいまいに定義されているにしても。

ガーナ：誰の物の見方？

第Ⅲ期の「最も重大な変化」を話し合った際、ある地域であてはまるのが、別の場所ではお互いにあてはまらない、となる2つの変化が見つかった。ジャマン地域では2種類の健康保険の導入が「農村の生活改善」で最も重大とされた。その一方で既に保険事業が存在しているアスナフォ地域では重大と認識されなかった。同様にスス銀行事業は「サービス提供」で最も重大とアスナフォでは認定されたが、同事業を既に実施中のジャマンではそうではなかった。

ここから学んだ教訓がある。受益者に与えた変化の重大性を相対的に比べるのではなく、選ぶ自分達の観点から見た重大性を比較するべし、ということである。スス銀行や健康保険が存在しなかった地域各々では、事業の導入が重要だと認識していることは間違いない。どんなに議論をしても、結論をくつがえすことはできないだろう。両者は歩み寄りができる関係ではない。けれども、双方をさらなる議論によって改善することはできる。誤った基準をもって、最も重大な変化を選んでいないか？ (Johnson, 2002:9)

この手法は、主観に偏っている！

何が重大な変化であるかを、各自が独自に判断するよりも、事前に決めたルールに従って選ぶ方が、やりやすいと思う人もいる。このように感じる人に薦める方法が2つ有る。第一にその人たちの選択基準を書いて説明してもらい、考え（主観）を明らかにしてしまうこと。判定基準を細かい点まで他の参加者にオープンにしてしまうのである。明記させることにより、一人一人が、選択結果を説明する際に注意深く考えるようになる。その一方でこのやり方は懸念もある。地域によっては、人々は日常的には、個人の意見を述べることが求められないからだ。

2番目は、「客観的に正しいか、正しくないか」を問わない形で判断を進める方法である。人々に物語への各自の解釈のみを訊くのである。さまざまな解釈を通じて「与えられた状況の中で、どのような価値観が重要なのか」を議論していく。ある者は、持続性の観点から特定の変化に注目するかもしれないし、またある者は、ジェンダー間の平等が進展したか、に着目するかもしれない。異なる解釈の間での選択は、違う価値観に対して優先順位をつけることである。つまり話せばわかる問題であり、物事の是非を決めるわけではないという訳である。

ガーナ：何が重大なのか？

重大性とは、主観に左右されるものである。したがって、一連の選択過程は、以前の選択過程を無効にするわけではなく、選択者が物語を解釈する多様な視点が、次から次へと反映されていくというだけである。(Johnston, 2002:9)

どうして1つの物語だけを選ばなければならないのか？

参加者が皆の前で物語を1つ選ぶことに躊躇したり、好まなかったりする場合にはいくつかの理由がある。まず、MSC手法が十分理解されていない場合がある。その時はグループで選択することで議論を活性化し、内容を深く考えられるのだということを伝えよう。社会・文化的な理由のために、選ぶことを嫌がる場合もある。対立を避けたいとか、他人を批判していると思われたくない気持ちの反映かもしれない。このような場合は、ステップ5で書いたように秘密投票で投票するといった、違う選択方法を考えよう。時には1つ以上の物語を選んでもよしとするのもありだ。いろいろ難しい時は、消去法（最も重大でない変化を選び、それから落としていく）を使うことも、ありえるだろう。著者の経験では、これまで、選択の仕方に工夫の余地がない状況に陥ったことは一度もなかった。

時間がかかりすぎるよ！

多数の受益者やスタッフを抱える大規模団体にとっては、MSCの実施によりかかる時

間の程度は重大な懸念事項である。重大な変化の選択にかける会合は、最大2時間を超えないようにするべきである。会議に先立って物語を回覧して読んでもらう、ミーティングの進行をファシリテーターに依頼するなど、工夫してみよう。読む・議論する・点数付けや投票をしてから記録、と言った一連の手順をマニュアル化して決めておくのも助けになる。物語を集める頻度は、団体で自由に決めて良いのだ。2週間毎にやっている団体もわずかにあるが、多くは月に一回、3ヶ月に一回の団体もある。

参加者に「最も重大な変化」を記録させることがあるが、時間の節約上これは好ましくない。多くの場合、普通の人々は物語を聞きながら記録するという経験がなく難しい。その時間があるなら、物語の収集能力の向上に使う方がよい。例えば、フィードバックを通じて収集活動の上で良かった点を褒めること、様々な現場でのお手本を見せるなど。または（CCDBが行ったように）おさらいの研修を行う等である。

スタッフが物語の詳細確認のためだけに何度も村へ行き、そのため文章化に時間がかかることがある。現場で何が起きているか十分わかっていないのだ。このことは、組織内により様々な問題を引き起こす恐れがあるので、管理する立場の者は注意が必要である。

時間がかかる、という不満が出る背景には、参加者のモチベーションの低さにある可能性もある。費やす時間に見合った見返りを感じていないとか、他の理由で忙しくなって時間不足のプレッシャーを感じているのかもしれない。参加者に不満があると感じたら、フィードバックがちゃんとなされているかを確認してみよう。彼らが推薦した物語は上位レベルでは選択されているだろうか。そうでないなら、なぜなのか。選ばれなかった理由はきちんと建設的なかたちで説明されているだろうか。これとは別に、時間を圧迫する要因があるかもしれない。見つけたら組織の管理職にしっかり伝えよう。

競争主義的すぎるのではないか！

競争を避ける文化の組織では、最も重大な変化を選ぶことに違和感を覚えるかもしれない。選択に批判的な人は、自分の働きぶりを見られることを気にしての反応であることもある。競争の意味をより健全にとらえてもらうことが大切だ。競争はあくまで物語の間で行われるものであり、人間同志でなされるわけではないこと、もしくは選択の背景にある価値観が問われる訳で、物語そのものではない、という論点で説明することである。

議論に伴う緊張感を減らすことで解決する手もある。オーストラリアでの実践例では、選択過程はスタッフ間の競争を煽るものであり、お互いの緊張を高める、と参加者の一部が感じ、それによるプレッシャーが嫌われた。そこでスタッフが投票に関わることをやめ、

ステークホルダーによる選択委員会にまかせることにした。これで問題は解決したようである。

私達がやっていることが、物語に反映されていないよ！

認識の問題として、期待と現実の間でギャップがあるのかもしれない。また事実認識が団体本部とフィールド事務所の間で、違っているのかもしれない。もしくは現場スタッフが実際に起きていることを報告せず、現場に期待されていることを報告している場合もある。この問題に対して、MSC 導入時の研修の際にとれる対策がある。要は、どんな種類の重大変化でも、期待したものと、そうでないもの両方見つかるのが普通なのだということ、何度も同じ変化が報告され続けるような場合、最も重大な変化に選ばれる可能性が低いということを明快なメッセージとして伝えておくこと。もう一つの方策は、最も重大な変化とされた物語について、選定の根拠について詳細なフィードバックを行うことである。すると物語の良い側面ばかりでなく、見落とした部分も同事にわかるようになる。もし中間・上級管理職ではなく、現場スタッフがこのような不満を募らせた場合、現場の人々に直接語ってもらおう。彼らに何が足りないか実例をあげてもらい、物語に加えるのである。

物語の詳細が書かれていないので、判断ができないよ！

額面通りにいえば、そんな物語は「最も重大な変化」に選ばなければ良いということだ。または物語を今一度、情報源に戻して、詳細情報を加えてもらうべきである。前にも書いたが、この発言は選択自体に気が進まない時に、それを隠すために発せられることがある。

なぜ私たちの「重大な変化」は、全ての中で「最も重大な変化」に選ばれなかったの？

通常、全部の物語の良い点、つまり選ぶ根拠をフィードバックするには、時間がとてもかかる。単に「最も重大な変化」が1つ選ばれ、理由が説明されただけの場合、人々は自分達の物語がなぜ選ばれなかったか、判断理由については、限られた情報から思いをめぐらすしかない。それなりに推察できる人もいるし、そうでない人もいる。皆が納得できるフィードバックの質を確保するのは難儀なことなのだ。1つの対処方法として、一事例をフィードバックする場合でも、忘れずに他事例との比較をするコメントを追記したり、必要に応じて別の物語を参照しながら解説したりすることだ。選択に不満がありそうなサインを感じたら、絶えずケースバイケースで対応することが大切である。

選択プロセスに関する先入観があって、過程や結果に不満が出ることもある。例えば人々は、選択は物語の内容ではなく、物語の提供者が誰か、によって決まると思いこんでいるかもしれない。大規模組織では、このような誤解は実際に深刻な問題につながる恐れがあ

る。各物語に投票された結果の点数を公開する等、選択プロセスはできるかぎり透明にしなければならない。リックは、二次分析でこの課題に取り組んだことがある。CCDB ダッカ本部において、MSC の選択結果が、物語の情報源（場所やスタッフ）との間で、関連があるかどうか否か念入りに調べてみた。その結果、全く相互関連は認められなかった。特定の個人と情報源の間に何ら偏向はなかった。

このような問題が見いだされる場面がある。特定の場所での起こった物語が、まさしく自分達に相応しい変化だ、と皆が信じ込んでいるが、残念ながら上位の選択レベルでそれが選ばれなかった時に起こる。オーストラリアであった事例だが、地域レベルと国レベルそれぞれの特徴と、相互の関連性を考察する方向に議論が展開していった。

悪い変化はどうするの？ 無視していいのかな！

これはよくあるもっともな意見で、第二章ステップ2でも説明したとおりである。変化の領域の設定によって様々な対処方法がある。

その他のよくある質問

ニカラグア：一定の時間をかけて起こった大きな変化

参加者は実践を通じて、時間をかけて起こった変化についても把握できるようになる。漠然としていたり、おおまかであったりするるのであるが。しかし、まさに変化の起こった瞬間をピンポイントで指摘することは、大きな公式行事などを除いてはできない。(Grupo Consultivo 2003年10月、ニカラグア) なので、状況や変化についての報告があった場合、変化を初めて認識した時はいつか、そこで何をして、それは何日だったかを、訊くことにしている。(Gillian Holmes. Ibis, 2004)

選択理由の説明が、読み飛ばされてしまう

我々の経験では、なぜその物語が選ばれたかという理由の説明に関しては、多くの参加者が、読み飛ばしたり無視したりする。変化自体の記述の方に注目してしまうのだ。幾度も選択が続く場合も同様に、その都度書き加えられた説明はあまり顧みられない傾向がある。

これは2つの点で問題である。第一に、二次的な学び (Bateson 1979) の機会を逃してしまう。これは目標に到達する為の学びではなく、目標そのものを問い直し、修正していくための学びで、その機会を無くすからだ。この種の学びは、参加者が選択過程で、候補の物語と選ぶ根拠を活発に議論しているときに得られるが、記録されないことが多い。選

択理由を無視することは、物語の語り手を議論に加えていないのと同じことであり、それどころか、彼らがまともな意見を持ってないかのように見なすことになる。

2 番目だが、変化の記述のみに着目することは、重大な変化の中で「何が起こったか」のみに執着してしまう問題点である。これと、「誰が変化を知ったのか」や、彼らが変化について「どう思ったか」を見極めることは全く別のことである。組織で、意志決定の権限が分散されている場合、現場の人々がもつ選択の自由度は比較的高い。彼らの変化に関する認識や態度は、事業の持続性や反復可能性に大いに影響を与える。成功や失敗に関わる重要事項であり見逃せない。

このような訳で、選択理由の説明には大きな注意を払って欲しい。仮に重大な変化が見つかったとしても、現場スタッフがそれを誤解して受け取ることなど、組織では十分あり得ることだ。大規模プロジェクトの実施には、一定の分権化と権威の移譲が伴うものだが、移譲先の現場で下された判断に対して、それに見合った内容が伴っているかどうか、念入りに確認することが肝要だろう。同様の懸念は、他団体と委託契約のパートナーを組んで事業を実施する場合にもあてはまる。他団体での見解と、自分達の見解がどの程度共通するか否か教えてくれるのは、ほかでもない各参加者から寄せられる選択理由の説明である。もし意見が大きく違っていたら、パートナーとの共通目標は長続きしないか、頓挫するだろう。

この問題には容易な解決方法はない。MSC を導入する者は、できるだけ早くこの潜在的な問題点を提起して、事業実施中も常に気をくばるべきである。特に上級で経験あるスタッフの参加とリーダーシップは重要だ。

フィードバックが忘れられている

多くのモニタリング・評価 (M&E) 体制で問題になるのは、分析や提言のフィードバックが、後手後手になったり、ときには全くなされなかつたりすることだ。M&E のデータを提供する側と使う側の力関係に差があることが、この問題の根本にある。データを提供する現場スタッフが組織の上層部に、そのデータをどう解釈・対応したかについて、情報開示するよう要求できる状況はほとんどないだろう。MSC 活用で注意深く対応すべき視点である。

フィードバックの良いやり方については、第二章のステップ 6 で解説した。選択過程を透明化し、明確に説明することが肝心である。

メタ・モニタリング（第二章ステップ9参照）を追加的に行う際に、フィードバックを誰が、どの位の頻度で受けているか調べ、またそのフィードバックの内容をどう受け止めているか確かめる点について書いた。またフィードバックのしくみを、順次どのように改善していけば良いかは第九章で述べている。

ところでジェンダーの問題はどうなっている？

MSC がジェンダー問題をどう扱うかについては、リックが CCDB での MSC 活用について執筆して以来、ずっと問い続けられてきた課題である。CCDB での MSC は計画の上ではジェンダー問題に特別な関心や配慮は払われていない。例えばジェンダー平等に関する領域はなかった。それにも関わらず、小規模ビジネスの成功例において、夫と妻の関係性について、活発な議論がされたのである。それは、1994 年の資金提供者と CCDB の年次会合での報告のことであった。成功に最も貢献したのは誰か、最も利益を得たのは誰か。ピーター・シスガードは、MS デンマークがタンザニアで行った事例を下記のように報告している。

モザンビーク

評価チームは収入向上の成果を測る指標を捜していた。しかし MSC を通じてわかったことは、人々は収入向上ではなく、なんとジェンダー間の平等を重要と考えていたのだ。そしてこれこそが、開発援助によって引き起こされている成果だったのだ。(Peter Sigsgaard, 2002:9)

この例からわかることは、ジェンダーの視点が、そのために領域や指標の特定をしなくとも、MSC を使った全体的モニタリングを通じて重要課題として浮かび上がってくることだ。そうは言っても、MSC を使えば、ジェンダーの課題が必ず自動的に導きだされるという訳ではない。参加者の考え方や、選択プロセスのフィードバックの内容次第だと考える。

もっと積極的に立ち入る方法としては、男性と女性のグループを別々に分けて MSC を行うやり方も可能だ。その結果、男女間の選択の違いが明瞭になり、それぞれの価値観や合意に至る基準の差もわかるようになるだろう。もちろん、活動しているコミュニティなどで、ジェンダーに特定した質問の領域を設定しておくことも可能だ。

ジェンダー問題を積極的に扱うべきなのは、メタ・モニタリングや二次分析の段階だと考える。その際に男女の参加者が共にあるかどうか、物語の選択に各々がどう影響しているかも注意したい。内容分析においては、様々なジェンダー問題に関するコーディングが

できるし、それに選択プロセスがどう影響されたかもわかる。ジェンダー問題は軽視されてきたのか、それとも吟味されたのか？ その件についての提言はされたか、もしそうなら、その提言は適切なものだったのか？ 参加者に引き続き関与してもらえるよう、分析結果もフィードバックすべきである。

下手に書かれた物語

選択プロセスで物語を比較検討する時に、物語の出来の良し悪しが指摘されることは珍しくない。ある物語は別のものより上手に、またある物語は他よりも魅力的に書かれている。あまりに差が大きい場合、その事実をオープンに共有することでなんとかなるものだ。経験では物語の出来の差が理由で、選んだり選ばれなくなることはまれだ。詳細が全く欠けていて、どうしても扱いようのない物語を除けばの話だが。参加者は一般的に内容の重要性で物語の質を判断するものだ。たとえ記述が貧弱な場合でも、本当に重要な変化について述べられているものは、しっかりと選ばれている。ただし、あまりにひどい記述だと選ばれない。

物語を記録した人に、変化のポイントがよくわかるように書き直してもらう方法もある。大切なことが何か起こっている気配があるが、詳しいことが不明な時にこのやり方は有効だ。ただし、書き直したために、誰の経験だったのかわからなくなる混乱が生じることもあるので、配慮をお願いしたい。

第4章：MSCの効果的な実施のために

この章では、組織へのMSC導入に必要なリソースを考察するにあたり、次の戦略を検討する。

- チャンピオンの能力強化
- 実施スタッフの能力強化
- 資源と時間の有効活用

MSCチャンピオン（支持者）の能力強化

第2章のステップ1（どのように始めて、どのように興味を喚起するか）において、積極的にMSCを支援及び推進させるための人材を組織内に配置する利点について論じた。チャンピオンは次にあげるような任務を果たすことができる。

- まず、人々に刺激を与えて、動機づけを行う
- MSCの手法について様々な疑問に答える
- 重大な変化の物語の選択を促進する
- 人々に物語を収集することを勧める
- フィードバックが確実に行われるようにする
- 確実に、物語を収集・整理して検討会議に送る
- 必要に応じて、情報提供者に対する保護を保障する目的で規約を作成する
- 二次分析を実施する

チャンピオンが既に、ある程度の定性的方法と参加技術についての知識を持っていることは、MSCの推進において非常に有用なことである。しかし、我々の経験から言えることは、チャンピオンに最も要求される特性は、MSCへの情熱と関心、そして優れたファシリテーションスキルを持っているということである。

チャンピオンは、MSCに関する理解を深め、不可避な質問にも対応できるようにしておかなければならない。この知識は様々な方法で取得することができる。経済的な方法としては、MSCに関する文献（本書のような文献）に目を通し、MSCの実施を小規模に試行することである。現在、MSCを活用している組織の多くが、この方法でMSCの利用を開始している。この学習はMSCの基礎研修などによって促進することが可能である。現在、リック・デイビースとジェス・ダートがMSCのトレーナー研修のコースを計画中である（<http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/>日時及び場所についてはMSCのウェブサイトを参照）。

別の方法としては、MSC を組織に導入するための相談をしに、チャンピオンがプログラム事業所を訪問することである。チャンピオンと協働で活動を行うことで、MSC の知識基盤の構築を支援することができる。更に別の方法としては、MSC の使用経験が豊富な組織にスタッフが出向くというのもある。

もし、一人の人間が組織内で MSC 推進のリーダーシップを取っているのであれば、二番目、三番目の人間に MSC 能力を構築することを、強く推奨する。組織に一人しかいないチャンピオンが他の職場に異動した結果、MSC を遂行することができなくなった例は非常に多いのである。

MSC 実施スタッフの能力強化

プロジェクトのスタッフに MSC を理解してもらうとすると、頻繁に障害に直面する。MSC の実施は比較的容易ではあるが、一般の人々にとっては、かなり異質なモニタリング・評価方法である。MSC は異文化間及び二ヶ国語の文脈において実施されることが多いが、単純な事柄についてですらコミュニケーションの課題となる。この難関を乗り越えるために、異なるプログラムの背景で、どのようにして MSC を伝えるのが最善の方法であるか、又、参加者がどうすれば MSC に参加するのに十分な知識と手法を身につけることができるのかを少し考えなければならない。第 2 章のステップ 1 に、MSC の役割を解説している例を列挙した。

MSC プログラムチームの能力開発において、有用な選択肢は二つ挙げられる。研修による方法と、モニタリング及び実践による方法である。ほとんど場合、一人の人間が積極的な役割を果たし組織全体に MSC の手法を拡大している。プログラム・スタッフの研修には、その人間が関わる場合と関わらない場合とがある。

MSC の研修方法

研修は通常、外部コンサルタント又は社内のモニタリング・評価 (M&E) の専門家によって、一日から三日間の事業所内訓練で構成される。MSC において、絶対確実に人材を育成できるような方法はないが、いくつかの助言を次に述べる。

1. 事例演習を十分に活用する。ジェスは、よく訓練セッションの開始期にグループを招き、ロールプレイの演習に参加してもらい、プログラムで背景の異なるいくつかの物語を読んだ中から、最も重大と思われるものを各自選択してもらおう。ほとんどの参加者は、MSC が異なる背景で使用されている事例を見ることによって、MSC プロセ

スが理解しやすくなるようである（そうでなければ、参加者は物語の内容自体に集中してしまう）。自ら物語を選択することで参加者は、MSC の感覚を掴むことができるようになる。

2. 研修会において、参加者に自分自身の物語を文書化してもらおう。効果的な訓練方法の一つとしては、参加者を二人ひと組にしてお互いに面接をしながら、相手の MSC 物語を引き出すことである。受益者の生活における最も重要な変化など、身近な話題を選択するとよい。
3. 事例研究や従来型のモニタリングシステムなどの他の手法と MSC との比較を行って、参加者がその違いを理解できるようにする。
4. プロジェクト又は組織のモニタリング・評価システムの枠組みに MSC がどのように適合するのかを説明する。MSC は単独で完結する手法ではないので、全ての資金提供者の説明責任要件を満たすものではないという事を理解してもらおう。
5. 参加者が質問と議論を十分にできるようにする。MSC を理解し、自分のものとして取り入れるには、時間を要するものである。
6. できるなら、参加者がどのように感じているかに焦点を合わせることができるとファシリテーターとの協働で研修を進めることが望まれる。
7. 一旦、最初の訓練が行われてから、初回の物語収集・選択の後に、おさらいの会合を行うとよい。セッションは数時間で済む場合もある。

ラオス：研修は MSC にとって不可欠

フィールドスタッフのインタビュー技術向上については、MSC 実施の目的の一つとしてはしていないが、MSC の堅実なプロセスのためには必要不可欠なもので、配慮する必要がある。(Juliet Willetts, *MSC 使用の外部評価*, ADRA, 2002)

実践と改善

研修を選択しない場合には、試行錯誤によって MSC を実行することも可能であろう。例えば、スタッフに物語を文書化してもらい、どのようにして行ったのかについて選択した物語と一緒にフィードバックを提供してもらおう。そのことによって、MSC の具体的な進め方をよく理解をしてもらうことができる。MSC はそれ自体に MSC を改善するサイクルを有しているので、研修によらなくても実践することができる。ただし、初期の段階に研修を行った方が、十分なオリエンテーションがなされないまま、プログラム・スタッフが MSC に投入された場合のような混乱や不満を回避することができるであろう。

研修によらない実践と改善により MSC をして行こうとするのであれば、MSC をよく理解して、質問に答えたり、混乱に対処したり、不満を最小限に抑えるシステムを開発できるような人物に協力してもらってもよい。

オーストラリア国ビクトリア州：物語は時間をかけて徐々に改善

スタッフは MSC の研修を全く受けていなかった。我々は、MSC とは何かについて理解してもらうために、何度もプレゼンテーションを行い、一人も研修はしていなかったが、プログラムを試験的に実施した。一人も研修はしていなかったため、最初の物語の多くは、証言のようで、あまり良いものではなかった。しかし、時間の経過とともに、スタッフはフィードバックによって MSC とは何かを理解できるようになった。物語は徐々に改善され、全ての物語が変化に焦点を合わせたものとなった。 (*Jess Dart, 2000*)

資源と時間の有効活用

MSC は時間のかかる過程であるということは疑いもない。物語の収集に所要する時間のみならず、定期的に会合を開いて重大な物語を選択しなければならない。これは、MSC の導入開始時期における、最大の懸念事項である。一旦、MSC が順調に動き始めれば、スピードも能率も上がるであろう。組織は、1 年ほど経過してから、報告書の提出間隔を延ばす組織もことが多く、それはプロセスの所要時間を削減する結果にもなる。

2004 年、ADRA ラオスは MSC 実施に伴う所要時間を分析した最初の組織となった、次のテキストボックス及び二つの表は、時間がかかった事例に関するものである。しかし、我々の経験では MSC は必ずしも時間のかかるものではない。所要時間はプログラムの性質及び MSC プロセスの使用目的によって変化する。

ラオス：MSC に費やされる予測時間

“MSC における時間コストの内訳は、第一にスタッフの訓練、第二に月例会議と翻訳である。物語の収集には特に時間はかからない。次の表は試験的プロジェクト期間中にかかった時間的資源を表したものである。ビエンチャン事務所のスタッフと現場でのプロジェクト・スタッフについて、人日と人時の合計を記録したものである。報告された時間以外にも、ADRA オーストラリアのスタッフの大半は、1 時間の選択会議に出席し、集められた一連の物語を読む時間も必要とした。 (*Julia Willets, 2000*)

表 1. 人時又は人日の合計で表示した試験的プロジェクトにおける MSC 活動の
時間的コスト（原書をもとにして改変）

MSC の状況	ADRA ビエンチャン 事務所スタッフ	ルアンナムチャ 現地スタッフ	アタブ 現地スタッフ
プロセス管理（試行期間 9 カ月の超過日数）	60 日	6 日	6 日
訓練[評価ワークショップを含む]（試行期間 9 カ月の超過日数）	46 日	45 日	31 日
訓練地への移動（試行期間 9 カ月の超過日数）	8 日	9 日	9 日
合計日数	114 日	60 日	46 日
月例活動（6 カ月間施行）			
物語の収集（時間/月）	0 時間	24 時間	12 時間
翻訳と物語の入力（時間/月）	3 時間	10.5 時間	12 時間
物語の選択（時間/月）	22 時間	42 時間	28 時間
月例活動の合計（6 か月を超過した日数）	19 日	57 日	40 日
試験的プロジェクト全体に所要された合計日数	113 日	117 日	86 日

第5章：モニタリング・評価（M&E）枠組における MSC

プログラム・サイクルにおける MSC

組織には概ね、プランニング、実施、見直し及び修正のサイクルプロセスがある。プログラム・サイクルもしくはプランニング・サイクルと称される過程である。このサイクル内で、モニタリングと評価の間にさらに細かい区別がなされることもある。異なる手法のモニタリング及び異なる手法の評価の間に区別されることもある。MSCはモニタリングと評価、そして異なる手法のモニタリングに使用することが可能である。本章ではこれらの選択肢を全て検討することとする。

モニタリング及び評価としての MSC

MSCはモニタリングツール及び評価ツールとして概念化されてきた。モニタリングと評価間の区別は明確なものではなく、どちらの用語も様々に定義することが可能である。本書では、モニタリングを「主にプログラム管理を目的とした情報収集の進行中のプロセス」とする。そのため、モニタリングは必然的に活動とアウトプットに焦点を当てることになる。又、評価を「アウトカムとインパクト*に更に焦点を当てた、頻度の低い情報収集のプロセス」とする。いずれのプロセスも達成度についての判断を含むが、評価はプログラム全体を広範に観察し、長期間に及ぶ傾向があり、場合によってはプログラムの開始から現在までが対象となる。

我々の見解では、MSCはモニタリングと評価を区別するライン上に位置しており、それがMSCの説明を難しくしているのではないかと懸念する。モニタリングと同様にMSCは、プログラムを管理するために、プログラム進捗状況のデータを提供する。しかし、MSCはアウトカムとインパクトに焦点を置くという点でも従来型のモニタリングを超えるものでもある。つまり、MSCの手法は、一つの物語の中での異なるアウトカムの相対的なメリットについて判断することに人々を参加させることになる。このように、MSCはモニタリングと評価の両方に貢献するのである。

モニタリングの特定手法としての MSC

最初にMSCを文書化した際、リックはモニタリング可能なアウトカムの種類に注目し、これらの異なるアウトカムを追究するためには、どのような異なるモニタリングが必要なのかということをはっきりとした。これらの要因について要約したものが次の表である。

表 2. アウトカムの種類

アウトカム	想定内	想定外
合意された重大性	予め設定した指標が最も有用	MSC は有用
合意されない重大性	指標は有用 そして MSC も有用	MSC は最も有用

MSC を、プログラムにおける会合の開催数や参加者数のように予め設定した指標に照らして活動やアウトプットを測るといった、より伝統的なモニタリングに代わるものとして見なしているのではないことに注意して頂きたい。

MSC はむしろモニタリングの補完的な手法であり、重大な差異を埋めるものであると考えている。MSC はモニタリングと評価の枠組みにおける唯一の手法として使用されるべきではないと考える。既存の枠組みがない場合において MSC は、アウトカムを把握するスタッフの能力を強化する手段としては優れた出発点となる。

次項では、モニタリングの補完的なものとして MSC が差異を埋める方法及び MSC が埋めると期待される差異についてまとめる。



想定外のアウトカムを教示する手法としての MSC

予め設定した指標による従来型の定量的モニタリングは、必要があると思われる情報のみを示し、それ以上の情報を示すものではない。知る必要があると認識していない領域に、我々を導いてくれるものではない。これは、演繹的アプローチと帰納的アプローチの間に

存在する相違である。指標は、多くの場合、発生すると思われる事象に関する既存の概念もしくは理論から導かれている（演繹的）。それに対して、MSCは帰納的アプローチにより、発生した事象について関係者が納得した指標を使う。そうすることにより、従来のモニタリング・評価の枠組みでは見落とされがちな活動の「複雑な」インパクト～期待してなかった無形あるいは間接的な結果なども含む～をモニタリングすることができるようになる。定期的にこの情報を得てその意味を把握するために時間を費やして熟考することによって、多くの人は方向を修正し、求めているアウトカムを可能な限り達成できるようになる。

ガーナ：ロジカル・フレームワーク以外での変化

プロジェクトのロジカル・フレームワークの指標による予測から全く異なって起こった変化を認識することは重要であると思われる。特にBADSPの事例では、指標の多くが満たされることはほとんどないが、プロジェクトの実施されている地域では注目に値すべき変化が起こっていることが確認されている…。(Johnston, 2002:11)

多様な視点の使用を促進し構成する MSC

モニタリングシステムの多くは、現場から離れた場所にいる人々によって事象が定義されモニタリングされる。指標はほとんどの場合、上層管理職と専門研究部門の上級職員が確定をする。組織によっては、現場の人々が指標を確定するプロセスに参加して、状況の改善を試みたところもある。場合によっては、受益者自身の視点を把握するために参加型農村調査法を使用することを意味していた。このようなアプローチに関する問題は、その後その現場ごとに識別された指標の多様性によって出てきた情報を要約する中で、組織が遭遇する難題である。

MSCでは、現地スタッフや受益者など、モニターされる事象の最も近くにいる人に物語の妥当性を識別する権利が与えられる。これら現場からの物語は、他の参加者によって選択され、精選して集約される。ここでの多様性は、組織がどのような方向性を取るのかを判断するうえで好機となるのである。

参加者を管理するのではなく、参加者に可能性を与える MSC

事前に定義された指標を用いるモニタリングシステムでは、情報の性質とその意義は、概して最初から定義される。データはその後、可能な限り標準化された方法で収集されなければならない。MSCでは、参加者は他の参加者が収集した物語を識別し選択することで、積極的に自分自身の判断を行使することを推奨する。これには自由回答形式の質問（「あなたの視点から、この物語の中で人々の生活の質に関連して発生した最大の変化とは何だ

ったか」など)を使用することになる。この自主性は、日常の管理手続きの結果、自分たちの意見が上層管理者に届かない可能性がある受益者及び現場のワーカーのケースでは特に重要である。

広範な参加を実現する MSC

組織のモニタリングシステムによって文書化された事象は、ほとんどが組織の上層部において中央集権的な基準に基づいて分析される。通常、現場のワーカーは自分たちが収集したデータは分析せずに、分析を行う上層部の人間に情報を渡すのみである。MSC では、情報は中央で保管や処理をせずに、組織全体に配布されてから、現場レベルで処理される。スタッフは事象に関する情報を集めるだけでなく、各現場での視点からその情報の評価をする。

ガーナ：MSC はより豊かな全体像を示す

…重大な変化をモニタリングするという明確な試みなしでは、これらの豊富な材料は決して集まらなかったであろう。本来、それは BADSP が運営する状況の全体像を提供するもので、従来のプロジェクト文書から発展する可能性があるものとは、大きく異なっている。
(Johnston, 2002:11)

事象を文脈でとらえる MSC

通常、定量的モニタリング・データの分析においては、文脈はそぎ取られてしまうことが多い。現地の事務所から送られた統計表を分析する本社スタッフは、ほとんどが現場側からは外れている。一般に、現場のワーカーから送信される統計表にはコメントはほとんど添付されていない。MSC は「分厚い記述」と呼ばれているものを活用する。つまり、地域の文脈に置き換えた事象の詳細であり、人々の姿や考え方が反映されたものである。一般の人々の生活では、これらはほとんどが物語又は逸話の形態をとっている。MSC のモニタリングでは、物語にも又筆者が重大と考える事柄に対する著者独自の解釈が添えられている。

重大な事象に関する焦点の変化の推移を明らかにする MSC

ほとんどのモニタリングシステムでは、本質的に各報告期間で使用する指標は同じである。つまり、同じ質問が何度も繰り返されるだけで焦点は変わらないということである。モニタリングシステムに対して、スタッフが独自に対応できる範囲(改善・促進又は中止・解体など)には制限がある。MSC では、実際には組織によって異なるが、モニタリングシステムの内容は潜在的にかなりの力強さと適応力を有している。参加者は特定の領域において報告する内容を選択し、そして頻繁には発生しないが、領域自体を変更することも

できる。MSC の物語では組織内での重要な事柄に対する視点の変化及び生活における実際の変化を反映することが可能である。

プログラム評価*としての MSC

パットン(1997)は、プログラム評価は「判断を下すこと、改善を促進すること、知識を生み出すこと」の三つの主要目的を果たすことができると述べている。MSC はこの三つの目的全てに活用することができる。

判断を下す

我々が知る限り、プログラム全体として成功したものであったかどうかの総括判断を下す単独の手段として MSC が使用されたことはなかった。MSC をこのように試験的に使用することに対して相当な不安があった。ほとんどの評価は、参加型評価と専門家による評価、演繹的手法と帰納的手法のように複数の方法を併用することが有効である。

MSC は、総括評価の中に組み込まれた活動、もしくは総括評価に先行する活動として使用することが可能である。いずれの場合においても、MSC は評価中に展開される議論をサポートして説明するための豊富な事例材料を提供することができるのである (Dart と Davies, 2003)。

MSC は又、大規模の異なる利害関係者の視点を特定し集める手段として、評価プロセスにおいてより中心的役割を担うことができる。リックは、DFID が資金提供をしてアフリカとアジアで実施した NGO プログラムの一連の評価において、この目的で MSC を使用した。モニタリングに MSC を使用する場合と比較して、長い照会期間 (すなわち、ここ 3 年間における変化) を要し、又、識別できるほど多様な利害関係者グループから MSC の物語を獲得するため、かなり注意を払う必要があった。

MSC は又評価において理論主導 (演繹的) アプローチと組み合わせることも可能である。ほとんどのプログラムでは、プログラム活動の最も重大なインパクトがいつ顕著になるかについての予測 (つまり理論) を有している。プログラムの多くにおいては、実施開始時より終了に近づくにつれて多くのインパクトが生じることが予測される。しかし、貯蓄や貸付プログラムの場合には、最大のインパクトは違う時期で起こる可能性がある。例えば、初めて助成や貸付グループに参加した人の場合には 3 カ月以内にインパクトが起こることがある。これらの予測は、既に定義されている指標でデータを収集し、プログラム継続期間に渡って収集された重大な変化の物語の傾向を分析することで検証することが可能である。CCDB の参加者には、過去 10 か月に渡って選択された物語を分析し、最も重

大なものを特定してもらった。このプロセスは、もっと長い期間を対象とできるように期間を延長したり、最も重大なものを選択するというより、重大さの順に物語をランク付けしてもらうことで強化することが可能である。

又、多数の受益者に公平な効果をもたらすと期待されているのか、もしくは少数の受益者のみに効果をもたらすと期待されているのかによってプログラムの範囲も変わる。サービス提供の改善を目指しているほとんどのプログラムでは、受益者が総合的かつ公平に保障されることをある程度期待するものである。それとは対照的に、米の生産性の向上のような新技術の研究を行うプログラムでは、かなりの失敗を予測すると同時に目覚ましい成功を期待する。目覚ましい成功例が一つでもあれば、全国の農家に適用された時に多くの受益者に影響を及ぼす可能性がある。「極端な経験」に焦点を絞る MSC は、サービスの提供よりも調査に焦点を当てたプログラムの評価に適していると言える。

知識を生み出す

パットンの三番目の目的は、評価を通じた知識の生成ということである。特に、この知識を活用できると思われる人々が、自身関わっているプログラムの範囲を超えても広く応用が利くような、豊かな知見を獲得することである。これは、1997年ポーソンとティリーが著書『リアリスティック評価』において提案したような理論主導型評価の代表的な目的である。MSC は表面上ではこの目的に適しているとは思われないし、我々もこの方法で MSC が使用された例を見たことはない。しかし、MSC の物語を豊富な事例材料と見なすと、物語はプログラムにおける物事の仕組みについての仮説を立てる際の豊富な情報源材料となるというのは想像に難くない。物語における特定の活動と結果の因果関係を見極め、活動と結果の間にある関係の系統的調査を推進する目的で部分的な利用も可能である。この用法は、ステップ 8「定量化」の拡充である（第 2 章参照）。

改善を促進する

もともと MSC は、パットンの二番目の評価目的である改善を促進する目的で設計されており、その目的に完全に適合している。MSC は、組織が、明示的に重視している方向に向かい、重要度の低い方向を避けて業務を進めることを可能にする。ポジティブな重大な変化の物語の多くの中においても、当面はどれに対応し、どれを後回しにするかについての選択が行われる。参加者が識別する物語の多様性からこれらの選択をすることができる。

MSC が実際にプログラム改善にどの程度活動できるかどうかを左右する要因はいくつかある。重大な変化の物語は、組織内で既に支持されている方向性を堅持するものだからという理由から、最も重要な物語として選択されることがある。こういった場合、目に見

える形でのプログラム改善は見込めず、せいぜい組織がめざすべき方向性の明確化やより強固な組織の一貫性につながるくらいである。この種の結果は MSC が十分に機能しなかったことを表す。つまり、プロセスが「重大な変化」又は、「違いを生む違い」を識別することができなかったことになる。物語が極端に短かったり説明が適切に文書化されていない場合にこの状況に陥る可能性が高くなる。一方で、変化を起こすためにとる必要なフォローアップ活動を特定あるいは暗示する物語もある。報告様式の最後の章に意見欄を含めることで今後の改善点を把握することに挑戦している MSC 利用者もいる（例：ガーナの BADSP）。

参加者がどのようなタイプの変化に焦点を当てるかという点も重要になるであろう。MSC の実施期間中に、選択の過程を通じて最も関心のある変化の期間を決定する。上級スタッフは、適切な物語を選択することで、長期間の変化に組織がしっかり集中できるように補助することが可能であろうし、複数の短期間の変化を選択してもよい。長期間にわたる変化は、改善のための提言にただちに影響を及ぼすことは、単に長期間の変化を見て行くという理由から難しいであろう。その反対に、短期間の変化の物語はより容易にプログラムに影響を与えることができるはずである。これらの点は MSC の活用過程の評価を通して検証されうるだろう。

報告の頻度も、MSC プロセス能力に影響を与え、その結果プログラムの改善にも影響を与える要因である。理論的には、頻繁に変化を追跡すればするほど、フォローアップ活動に効果があったのかどうかを特定し、また、新たに発生した問題を特定し対応する機会も増える。これと同様に重要なのは、頻繁に物語の収集をすれば、それだけ早く参加者が MSC を活用する最善の方法を発見することができるということである。VSO は、この分野において最大の課題に取り組んできた。VSO は毎年、物語を収集し選択するだけでなく、物語の主な提出者を、開発途上国において平均 2 年間働いている VSO のボランティアとしている。

プログラム改善の実施方法に影響を及ぼす可能性があり、可変調整が可能な別の選択肢として「領域の選択」がある。領域は事前に定義し、全てのレベルに適用したり既存の組織目標に焦点を合わせることが可能である。又は、大まかに定義し、重大な変化が特定されてから適用し、「他の変化」の領域を含めることもできる。ラオスの ADRA では、目標に焦点を絞った領域から、ポジティブな変化及びネガティブな変化に関連した幅広いカテゴリーの領域へと変更する可能性がある。そのような変化の重要性は追跡する価値に値するであろう。

MSC は又、プログラム目的の達成とは別に、目的の定義や選択そのものに作用し、そのことでプログラムに影響を与えることもできる。多くのプログラム評価は想定外のアウトカムを分析することで便益を得るが、MSC は予測することが困難なアウトカムのプログラムを評価する際に中心的役割を果たすものである。例えば、普及型プログラムの場合を考えてみよう。普及型の場合、あえて柔軟なアウトカムと参加型デザインを用いており、しばしば複雑かつ多様なアウトカムを生みだしている。このようなタイプのプログラムでは、重要なアウトカムの価値観を探り、熟考することができる評価技術を使うことが理想的である。このようなプログラムでは、MSC の領域を繰り返し見直していくことは、より客観性があるものとして、MSC 手法の技術面のみならず、MSC のプロセスを通じた強みとして捉えることができるであろう。

MSC と組織学習

MSC はプログラムの具体的な活動とパフォーマンスの領域を超えて組織全体が成長するような影響を与えることが可能である。おそらく最も重要な点は、MSC が、組織内のスタッフ、おそらく利害関係者の中で、支持されている「多様な価値の集まり」と呼ばれるものに対して影響を及ぼす可能性があることである。選択のプロセスにおいて、資金提供者やプログラム・スタッフ及び利害関係者委員会等の特定された人々が、MSC の物語を判断する方法についての審議を行う。これには優れた物語を選択するためにどのような基準を使うべきかについての重要な討議を伴う。「この変化は持続可能であるか」、「この出来事から女性に恩恵を受けたか」、「資金提供者はこの結果を気に入るだろうか」等の問いであり、全て優先価値についての視点を具体化する。二つの物語のうち一つを選択することで、特定の価値の組み合わせの重要性を強化することになる。最低でも、物語の選択に関わる話し合いのプロセスにより参加者はお互いの価値を認識し理解できるようになる。第2章のステップ9で述べたように、選ばれた物語の内容を分析することを通じて、組織学習が行われている程度、すなわち特定の価値観の広まり具合や動向を把握することができる。



対話のプロセスは、横と縦の側面を有している。横の側面は、議論をして一連の物語の中から最も重大なものを選択する参加者グループの間に存在する。縦の対話には、様々なレベルの参加者グループ（現地スタッフ、中間管理職、上級管理職及び資金提供者等）間での意見交換が必要である。MSC が組織全体での学習を支援するプロセスである場合には縦の側面が非常に重要であるが、縦の側面は横の側面のプロセスより進度が遅く、うまく機能せず失敗しやすい。MSC プロセスは、グループ毎の話し合いを適切に文書化して次に伝達したかにかかっている。下向きの結びつきは最も機能しにくい。なぜなら、組織の低い層にいる利害関係者が、上層にいる管理者に影響力を持つことはほぼ皆無であるためである。

プログラムにおける他の MSC 活用

モニタリング・評価機能に加えて、MSC は次の点でも有用である。

- より多くの共有ビジョンの育成
- 利害関係者運営委員会等を導く支援
- スタッフの評価能力の育成
- 広報や通信への材料を提供
- スタッフ訓練のための材料提供
- 成功の祝福

より多くの共有されるビジョンの育成

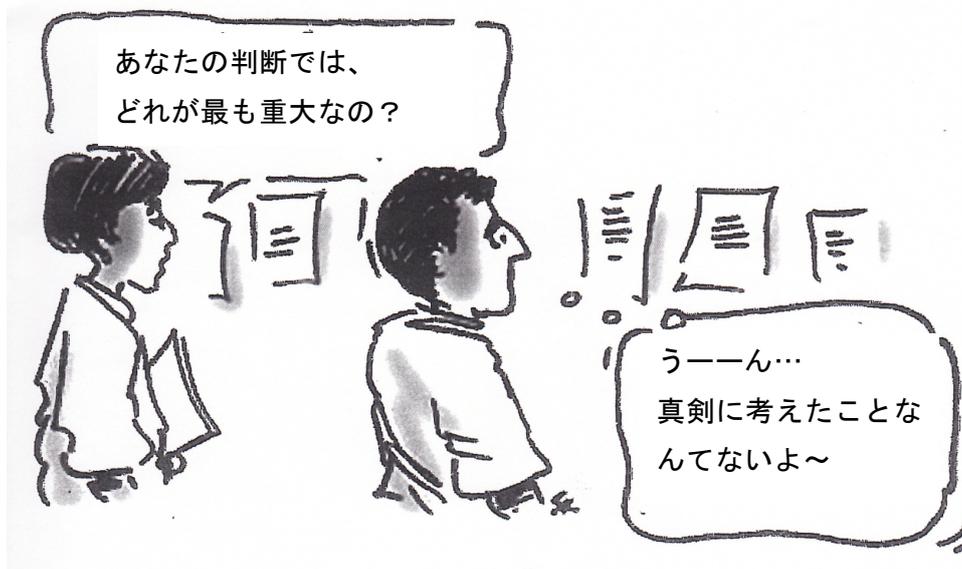
何が達成され、どのように評価されるかを定期的に話し合うことにより、MSC に関わる人々（物語に関するフィードバックを収集し、選択し、受け取る人々）の間での、共有ビジョンを拡大することができる。このような MSC による方法で、人々は自らの介入がもたらす無数の影響の意味を理解し、達成したいことは何であるかを決定できるようになる。一般の固定的な公式的ビジョンとは異なり、MSC に伴う共有ビジョンは動的で、文脈と時間の変化への対応が可能である。

利害関係者運営委員会等を導く支援

特に先進国において、多くの社会変革プログラムは利害関係者運営委員会を有している。しかし、マネジメント問題に深入りせずにプログラムの運営を遂行することは困難である。MSC では、利害関係者運営委員会は、重大な変化の物語として示された結果に対して、委員会ではどれに価値があり、どれに価値がないととらえているかを伝えることで、プログラムチームに対する相談役として行動することができるであろう。

スタッフの評価能力の育成

MSC は、プログラム・スタッフがプログラムインパクトを特定し理解できるようにする能力の育成に有用となりうる。多忙な組織では、すでに行われたことのインパクトを探索するより、次に何をしなければならないかを重視する傾向がある。これまでの活動のインパクトを立証することに躍起になっている組織も少なくない。MSC は、人々の関心を活動のインパクトへ向けるうえで優れた方法である。MSC 内のフィードバック・ループにより、人々は必ず継続的に学び、重大なインパクトの事例を統合する能力を確実に伸ばすことができるようになる。



広報やコミュニケーションへの材料を提供

選択プロセスにおいて、数回のふるい分けの後に現れた物語は、通常、非常に強力で、その内容は力強いプログラムインパクトを有する。これらの物語は、広報及びコミュニケーションにとっては優れた材料となる。さらに、これらの物語はグループ全体が賛同するものであるというおまけ付きである。

これは、物語を使用する魅力的な方法ではあるが、広告のために MSC のプロセスを利用しないよう注意が必要である。最悪の場合、MSC プログラムが宣伝マシーンになるようなことがあってはならない。組織が、単に宣伝目的のために成功した物語が欲しいのであれば、レポーターを雇用して外に出て物語を収集させたほうが、はるかに効率的であろう。

スタッフ訓練のための材料を提供

物語自体は又、新しいスタッフに、プログラムがどのように機能し、どのような事柄が望み通りの結果を生み出したのかを示すために使用することができる。経営管理の学校では、事例研究を主要な指導教材及び問題解決のための視点として利用している。事例に記載されている状況において自分が仕事をしていると仮定した場合に、どのように対応をするかという質問を学生にすることもできる。特に、ほとんどの物語は、訪問調査によってフォローアップされることで内容が詳細になるため、事例研究とすることが可能である。

成功の祝福

成功した物語の共有を、祝福するプロセスの一部としてもよいであろう。プログラムによって受益者の大規模なグループが一体となり、重要な変化の物語を共有し達成した内容を祝福してきた。良い物語は極めて感動的であり、成果を認識するうえで人間的かつ楽しい方法となるであろう。

第 6 章 : MSC における妥当性*と発言力

MSC の実践に取り組む人々は、時に妥当性に関する懸念を表明する。多くの定性的アプローチと同様に、MSC は、有意差を決定する統計的検定のような、従来の妥当性の方法に基づくものではない。この章では、MSC がその実践を通じて結論を導き出すのに妥当な方法であり得ると我々が信じる理由を説明する。そして我々は、MSC についてより意見の分かれる 2 つの側面、サンプリングの手法とバイアスの問題について取り上げる。

MSC : 妥当性のある手法

MSC の実践過程は次のような妥当性を備えている。

- ・ 分厚い記述
- ・ 構造的な選択プロセス
- ・ 透明性
- ・ 検証（事実確認）
- ・ 参加
- ・ 仲間による確認

分厚い記述

定性的アプローチは、その説明自体に十分な理路整然とした情報があり、他の人がそれぞれ自分で解釈できるような、確実な説明データまたは「分厚い記述」(Geertz, 1973)を示すことにより、妥当性を確保する。分厚い記述は、ローカルな文脈における、よく関連付けて配置された出来事の説明から構成されており、観察者の役割と主観が明らかにされている。普通の人々の世界では、これらの説明はしばしば物語又は逸話の形式をとる。重大な変化の物語 (SC stories) には、審査員の選択の理由のほかに、物語の話者がその物語を話した理由も加えられている。これは、より分厚いレベルの記述 (おそらくメタレベル?) であり、その記述が加えられていることにより、読者は、自分自身の解釈をその物語に付与するとともに、なぜ他人がその物語を選んだかの理由を解釈する機会を得る。

構造的な選択プロセス

MSC における妥当性は、構造的な選択のプロセスを通じて強められる。すべての物語は、指定された利害関係者の会合によって分析され、彼らの解釈がその物語に付与される。選択された複数の物語は、もう 1 つのグループによる選択へと引き渡され、そこでまたその物語に彼らの解釈が付与される。このプロセスは、ほとんどの情報が一つの組織によっ

て把握される方法よりずっと構造的であり、かつ統制のとれた（かつ包摂的な）ものである。

透明性

これは厳格な定性分析にとっての要である。分析がどのようになされるかに関わらず、定性的アプローチを用いる分析者は、自分たち自身の分析の手続きとプロセスを可能な限り十分に正直に観察し報告する義務がある。MSC プロセスは、複数の解釈を構造的に記録し、それらをすべての人に見えるようにすることにより、透明性を強調する。

この点は、MSC をケーススタディ・アプローチと比較することによって明らかにすることができる。典型的なケーススタディ・アプローチにおいては、専門の研究者がそのケーススタディにおいて示されるべき情報とそうでない情報を決める。彼らは、データやそのデータの解釈のプロセスを把握するために使われた方法については述べるが、解釈の根拠となる選択基準については、一般的に明らかにしない。多くのケーススタディについては、それらが目的を持って選択されたのか（そしてもしそうであるならば、どんな根拠に基づいて選択されたか）又はランダムに選択されたのか、判断が難しい。この情報がなければ、読者にとっては、ケーススタディにおける出来事にどのような価値が付与されているのかを知ることは難しい。

検証（事実確認）

これは重大な変化の物語の妥当性を確保する重要なステップであり（第2章、ステップ7参照）、いくつかのレベルで起こり得る。第一に、多くの物語は、現場で何が起きているか日常的に観察しているフィールドワーカーが集める。彼らはある物語が真実ではない又は正確ではないと疑う場合、より十分に調査することを選ぶかもしれない。第二に、ほとんどの物語は、その出来事の場所や関わった人々の名前が伴うため、それぞれの出所が明らかになる。第三に、その選択のプロセスにおいて、すべての物語は、しばしば、そのプロジェクトについて深い知識を持ち、その物語について考えながら正確さを確認するような、指定された人々による選択会議によって厳しく吟味される。そのため、もっともらしくないもの又は事実が不正確な物語は選択されないだろう。最後に、物語の選択（通常、ある組織の最も高いレベルで選択された「勝ち残った」物語群）は、その物語が最初に語られて以来、明らかになってきたその後の出来事に至るまで、正確であるかどうかを決定するために、外部的な検証に付することができる。

参加

MSC は、特に参加型プロジェクトの文脈において正当性を発揮する。それは幅広い利

害関係者の関わりを推進し、複数の視点の表明と教訓の共有を推奨するような手法を用いる。

国際開発の分野がこの 15 年ほど直面している主要な課題の一つは、参加型プロジェクトのインパクトをそのプロジェクト自体の哲学を保ったままどのように測定するのかということである (Oakley ほか, 1998)。モニタリングと評価のプロセスにとっての第一の関心は、そのプロジェクトの参加者の参加やエンパワメントを抑制するというよりむしろ、強化することである。この文脈において、何をもって成功とするかという点を外部の価値観に基づいて決める外部評価というのは適切ではない。多くの事例において、参加型プロジェクトは、どのような変化が重大であり測定されるべきであるかについて、利害関係者や参加者が自分達の意見を述べられるような、参加型のモニタリングと評価のアプローチを必要とする。

仲間による確認

これは、重大な変化の物語の妥当性と正確さにさらに追加的な方法を与える。この方法は、報告された重大な変化の物語を、元の話者やその物語に登場する人物と照合するものである。ある人が、他人をインタビューすることによって物語を集めた場合、我々は、その物語の報告者に、記録を共有してもらおう。そして、その物語の話者に、彼又は彼女が伝えようとした内容をその物語が反映していると満足するまで、言い換えたり編集したりしてもらおう。あるいは仲間による確認は、単に、その物語が報告されたら読み返すことという場合もあり得る。

意図的サンプリング

MSC のサンプリング手法は包摂的というより選択的である。参加者の「平均的な状況」についての情報を提供する代わりに、それは「例外的な状況」、特に成功した状況についての情報を提供する。このことは、**意図的サンプリング**として言及される。このサンプリング手法が生み出す情報は、プログラムのパフォーマンスについて判断を下す際の信頼できる基盤にならないと主張する者もいるであろう。

それにもかかわらず、意図的サンプリング (又は目的のあるサンプリング) は、質的研究におけるデータ調査の正当な形式の 1 つであり、質的研究の論理の主要な部分を形成している。パットン (Patton) は次のように述べている。「目的のあるサンプリングの論理と威力は、深い研究のための情報が豊富な事例の選択にある。情報が豊富な事例とは、その調査の目的において最も重要な問題について、学べる点が多々あるものであり、それゆえに、**目的のあるサンプリング**という用語が用いられる。(Patton, 1990:169)

パットンは、特定の評価の目的を果たすような意図的サンプリングの異なるいくつかの戦略について述べている。‘極端又は逸脱ケースサンプリング’アプローチは、それらが何らかの点で普通ではない又は特別であるために、情報が豊かである事例に焦点を当てる。MSC のサンプリング体系は、成功又は失敗の重要事例の把握においてこのアプローチを用いている。その目的は、これらの極端な物語から学び、最終的に、実践を失敗から遠ざけ、成功の方へ近づけることである。それゆえに、その戦略は、それら（その物語）から最も多くの人々が学べる物語を選択することである。

モニタリングと評価の目的が受益者にとってのアウトカムにおけるありのままの変化を正確に報告し、すべての参加者の経験について一般化できるものにしたいたいことである場合、代表するのに十分な大きさのランダムなサンプルが必要である。しかしながら、パットンは、「多くの事例において、平均的なケースはこのようなものである、といった統計的な記述から学べることよりも、極端又は普通ではないケースの徹底的な研究から学べることのほうが多い」と主張している。(Patton, 1990:170) もう一つのよく知られた選択肢は、参加者の通常の記述と同様に極端なケースについても理解を得られるように複数のアプローチを組み合わせることである。CCDV 及び Target10 においては、プログラムに参加した農民の正規分布を把握するための別のアプローチが MSC に組み合わせられた。

MSC を拡張して用いることにより、ランダムなサンプル調査よりもずっと幅広い参加者からの報告を得られることができるという証拠もある。CCDB においては、スタッフが報告すべき重大な変化の物語を探し続けるにつれて、重大な変化の物語の対象となるショミティ（参加者グループ）の数が毎月次第に増加した。1年後には、その MSC パイロット地区における参加者グループの 70%以上が物語の対象になっていた。対照的に、典型的なランダムサンプル調査では、多くても 10%以上に到達することを目標としないだろう。このことは、MSC の実践においては、調査対象として小さな部分集合に集中し続けるよりも、重大な変化の物語が幅広い情報をどの程度見つけ出しているかを、追跡する価値があることを示している。これは、広がりのあるインパクトを主張することの根拠となる。しかしながら、先述したとおり、農業に関する調査のようなプログラムにおいては、一連の調査における数多くの小規模な達成よりも、全体の中の一つの劇的な発見が、長い目で見れば、より重要であり得るのである。

MSC におけるバイアス

成功へのバイアス

MSC はしばしば‘悪いニュース’よりも成功の物語を好む。Target10 においては、約 90 パーセントの物語が前向きなアウトカムに関するものであった。ADRA ラオスにおけるそ

の割合は、80 パーセントから 90 パーセントの範囲を占めた。しかしながら、このことは必ずしも悪いことではない。というのも、そのプログラムが最も良い状況にあるとき達成できることを認識することは、そのプログラムがこれらの前向きなアウトカムをより多く達成するように支援することにつながるからである。失敗の物語を把握する特定の領域を指定すること（第 2 章、ステップ 2）が求められる場合、それも可能である。

選択プロセスにおける主観性

MSC の選択プロセスは、それが選択パネルの人々の価値観の表明であるという点で、主観的である。それゆえに、選択パネルに誰がいて誰がいないかということ意識することは重要である。しかしながら、他の研究アプローチとは異なり、この主観性は、組織的な価値観に関するデータのもう一つの情報源である。重大な変化の物語の選択についての理由は記録され、物語そのものと併せて文書化される。別形式の評価データともいえる（物語の選択理由の）説明が含まれていることが高い透明性につながっている。

人気がある意見へのバイアス

MSC の選択プロセス（そしてコンセンサスを得ようと努力するあらゆる方法）へのもう一つの批判は、特に手厳しい又は人気のない意見は、多数決によって消されてしまうかもしれないという点である。このことは考慮されるべき実際の問題である。しかしながら、我々の経験において、物語の選択の帰納的なプロセス（最初に投票し、それから基準を確認すること）は、モニタリング及び評価のその他の手法に比べると、より人気のない意見を確認し、記録しやすいものである。複数の中から一つの重大な物語を選ぶことを求められることは、驚くほど開放的で率直な議論を促すと思われる。

より広いレベルで見ると、MSC はコンセンサスを得ようと努力するというよりむしろ意見の多様性を維持する。一つのタイプの物語が支配的になるリスクは、各選択レベルで新しい MSC の物語が他の情報源から紹介されるという事実によって軽減される。各領域から最も重大な変化が最も上級のスタッフ（又は資金提供者）によって選択された後であっても、その組織のある支部はそれ以外の物語をより重大であると見なすであろう。MSC は完全なコンセンサスを生み出さない。それは複数の物語の競争と物語の価値についての絶え間ない討論とに基づいている。

群衆の英知

多様性と独立が重要である。なぜならば、最良の集団的決定とはコンセンサスと妥協ではなく、不賛成と競争の産物だからである。逆説的になるが、ある集団が賢明であるための最も良い方法は、その集団に属する各人が可能な限り独立して考え、行動することである。(「群衆の英知 (The Wisdom of Crowds)」 Surowiecki, 2004:19)

物語を話すのが得意な人の意見へのバイアス

あらゆるモニタリング及び評価の手法と同様に、MSC はあるタイプのデータをその他のものよりも好む。MSC は、良い物語を話すことが出来る人の意見を好むという独特のバイアスを持っている。このことは、MSC をモニタリング及び評価のための独立した手法と見なさないもう一つの十分な理由である。しかしながら、選択プロセスにおける参加者が物語を語るスキルの影響力が大きすぎることに気付き、それに応じて物語の評価を調整しているケースもある。

MSC における発言力と力関係の問題

MSC においては、多くのスタッフ、ドナー、そしてその他の利害関係者（参加者を含むケースもある）がデータの収集と分析に活発に関わる。MSC は、利用可能な手法のうち、最も参加型の指向性をもつモニタリング及び評価手法の一つである。しかしながら、誰が発言力を持つのかという点において、MSC はある利害関係者の意見を他者のものよりも優先することが批判の対象とされ得る。

物語の選択プロセスは、首尾一貫して、物語の検討会議に出席した人々が賛成する方向に偏る。検討パネルに出席する人々は、スタッフ又は受益者のより広い意見を十分に代表していないかもしれない。このことは、物語の選択に関わる幅広い人々を代表する人を置くこと又は異なる利益集団を代表するような選択パネルを併存させることによって、ある程度は相殺され得る。

それにもかかわらず、MSC は、プロジェクト・スタッフや選択パネルのメンバーの言説に左右される。それは、参加しないことを選択した人々の意見の把握を熱心に試みることはしない。このことは、とりわけ総括評価のために MSC を用いるときに実際の問題となる。しかし、我々は、不参加の者の意見や批判を拾うために、半構造的インタビュー (semi-structured interviews) のような他の手法を MSC に組み合わせることによって、このことに対処している。別の可能性としては、研究者が反対論者から物語を集め、それらを MSC の検討プロセスに含めることが出来るだろう。

しかしながら、MSC は、組織の中における同等でない意見を調整する機能をまさに備えている。そのプロセスはしばしば、高度に可視的な力関係の構造に置かれているので、全ての判断は、そうでない構造に置かれた場合よりも公開されている。その階層構造の頂点にいる者は、下位にいる者によって生み出された意見のメニューから選ばなければならない。最終的には、そのメニューに配置されうる幅広い変化に加えて「その他の変化」の領域が展開する。選択のプロセスは、ある組織の文脈において起こるため、その選択は決して完全に自由というわけにはいかないが、MSC は、多くの通常のモニタリングや評価のシステムを用いる場合に比べ、組織の階層の最も底辺の人々により多くの発言力を与える。

VSO では、しばしば、その物語を書いたボランティアに加え、その他の関係者が関わり、正当であると認めた重大な変化の物語のほうが、他の利害関係者の見解の照会なしにボランティアのみによって書かれたものよりも、より重要であると査定されている。このことは、重大な変化の物語の選択プロセスが適切に運営されれば、参加したスタッフが意識的に又は無意識的に私腹を肥やすような物語を報告するリスクに対し、より適切に対処できることを示している。

第 7 章 : MSC は他のアプローチや認識論とどのように比べられるのか

我々は、MSC は理論の十分な理解がなくてもうまく実践されると信じている。実践について知りたいだけである場合には、この章は読む必要がないかもしれない。しかし、理論へ踏み込むことを楽しむ読者のために、この章では、MSC における妥当性が他のアプローチや認識論とどのように適合するのかという点を検証する。

アプリシエイティブ・インクワイアリー*

MSC は、「アプリシエイティブ・インクワイアリー」(Hammond, 1996) と結びついている。フォード及びアシュフォード (Ford and Ashford, 2000) は、アプリシエイティブ・インクワイアリー (AI) がモニタリングや評価においてどのように使われるかの一例として MSC を説明している。

アプリシエイティブ・インクワイアリーは、本質的に、組織の改善やコミュニティ開発の研究に用いられる一連のアプローチである。それは、何が機能するかという一つの問いに、組織構造の全体を関与させる複雑な哲学を持つ。AI の中心的な部分—そして MSC の一面—は、よりよく機能する方法を動かし決定しているのは何か、に焦点を当てる。原則として、MSC は肯定的及び否定的変化の両方に焦点を当てるが、実際には、肯定的変化へのバイアスが MSC と AI の間の違いを目立たなくしているのかもしれない。AI の原理は、MSC にも等しく当てはまる。

MSC とは異なり、AI は継続したプロセスを必要としない。もともと、続けることは可能である。AI は未来を描くプロセスに関わるが、MSC はそうではない。MSC は、構造的な選択プロセスを用いるが、AI はそうではない。プログラム・マネジメントサイクルの観点からみると、AI は、計画段階により関わりがある一方、MSC は、モニタリングや評価の段階により関わりがある。

参加型モニタリング及び評価

MSC は、開発分野において実施される、広い意味での様々なタイプの参加型モニタリング・評価の一形式と考えられる。しかしながら、MSC は、そのデータが文章による説明形式で報告された変化であるという点において、他の多くの参加型モニタリング・評価の形式とは異なる。MSC のアプローチにおける参加型の分析と物語の選択の方法は珍しい。MSC はまた、より一時的で平等なプロセスの活用を通じて結論を導き出そうとする代わりに、現存する組織内の力関係を活用するという点でも異なっている。

ケーススタディとエピソード

報告や評価において用いられるケーススタディ、逸話やエピソード（短い描写）のように、MSC は文章形式のデータを生み出す。これらの全ての手法は、それらがしばしば分厚い記述（文脈における豊かな説明）や物語を伴う点でも同様である。

しかしながら、ケーススタディやエピソードが用いられる多くの評価においては、読者は次のことを知らない。

- ・ **誰が** その物語を選択し、彼らの役割は何だったのか。
- ・ **どのようにして** 彼らはその物語を選択したのか—どのくらいの期間にいくつの物語から
- ・ **なぜ** 彼らはこの物語をその他の物語から選んだのか。

MSC アプローチは、構造的で透明性のある説明可能な根拠に基づく変化について、分厚い記述を生み出す。

進化論的認識論と MSC

開発学研究と組織学習の論説の範囲の MSC に関するリックの著作は、進化論的認識論（Campbell, 1969）として知られる理論体系に位置付けられてきた。進化論的認識論の中では、進化は学習プロセスと見なされ、個人による学習はこのプロセスの部分集合と見なされる。学習は、情報の選択的な記憶と定義され、情報は、「違いを生む違い（Bateson, 1979 による）*」と定義される。

進化論的学習プロセスの根幹は、進化論的アルゴリズムとして知られるもので、それは変化の反復、選択、そして記憶のプロセスを伴う。このことは、組織的及び文化的な進化の両者に見受けられる。動物の個体群は多様性のある特徴を持つ。これらのうち動物に生存の優位性を与えるものもあり、それゆえに、時代を超えて選択的に維持される。そのような動物は再生産され、その子孫に多様性のある特徴がまた現れる。同様に、文化的な進化においても、当然の行事（例：割礼）の意味は、人々によって様々に解釈されるかもしれない。これらのうちある解釈が関係する人々の世界観により適合するかもしれず、それゆえに過去の見方よりも優勢になるかもしれない。この新しい支配的な見方のなかで、解釈のさらなる変化が現れるかもしれない、等。

CCDB における MSC のプロセスは、進化論的アルゴリズムの 3 つの要素である変化、選択及び記憶を備えた構造化された社会プロセスをデザインする試みであり、時間をかけ

て繰り返し行われた。選択の対象とされたものは出来事であり、これらの出来事に関連した解釈であった。そのプロセスが行われた環境は、MSC を用いる組織であった。現場のスタッフが重大な変化とみているものを選択的に認識する際に選択が行われた。これらの変化（そしてそれらの解釈）は、文書化され、その組織の階層構造の上位にいる者に伝達されることを通じて維持された。次のレベルでグループ化されるときに、これらの説明（そして解釈）は、多様性を再生産し、そしてそれらはさらに選択され、これらすべての重大な変化のうち最も重大な変化が記憶された。この繰り返しのプロセスを通して生き残った重大な変化の物語は、その時の価値観、懸念及び熱望という観点から、その組織に最もよく適合するものであった。

このプロセスは、もともとベイトソン（Bateson）によって開発された、第一次的・第二次的学習という概念に関係する二つのレベルの選択プロセスを伴う。第一次的学習は、組織に合致する価値観、又は、援助の利用において受益者の能力を高めることの重要性のような、一連の価値観に最もよく適合する変化の選択を伴う。第二次的学習は、たとえばまさにその組織の存続など、より高次の関心に従い、その組織内でもっともよく適合する価値観の選択を伴う。自ら組織化する選択の要素もここにはあり得るため、ある価値観群は、ほかのものよりも互いにより調和するであろうことから、長期にわたって維持されうる。

組織の進化では、このタイプの学習プロセスからは「良い」アウトカムが保証されていない。多くの進化的なプロセスにおける「違いを生む違い」とは異なり、MSC のプロセスには透明性がある。組織的な観察や判断の既存のプロセスの可視性を高めることにより、参加者が変化についてより注意深い選択をする余地を増やす。そして、その組織内で通常そうであるよりも、より幅広い部署においてこれらの選択を可能にする。

構成主義*のレンズで見た MSC

プログラム評価における背景とともに、ジェスは MSC について、利害関係者における当該プログラムの理解を高めるプロセスとそれを他者が見る方法に焦点を当てて、構成主義の主観的な認識論の枠組みで捉える傾向にある。例えば、MSC においては、利害関係者はあるプログラムに伴う彼らの経験を解釈し、最も重大な変化と表明すべきと考える事例についての物語を記録する。彼らはまた、なぜこの変化が重大であると考えたのかという理由を記録する。それゆえに、ある受益者が重大な変化の物語を語る時、彼女又は彼は世界と相互に作用してそこから意味を引き出し、その物語を語ること自体において意味が構成される。そして、審査員がこの物語を読み、評価するとき、彼らはその物語に関わり、さらに新しい意味を構成する。このことがグループで行われるとき、構成物は共有さ

れる。MSC において、ある物語を解釈するのに用いられる基準は明瞭に文書化され、可視化され、その物語とともに維持される。この透明性のおかげで MSC のすべてのプロセスでは、さらに新しくより洗練された意味の構成物を得られる。というのも、MSC において、我々は誰がその物語を、どのような文脈において、どのような理由から選択したのかを知っているからである。

しかしながら、MSC はまた、その物語が詳述され、それらの出来事が話のとおりに本当に起こったのかどうか確認される段階を含む。このことは、MSC は、「事実」とは複数の価値観と同じくらい複数の真実に応じて存在するとする、急進的な構成主義の存在論の下に概念化され得ないことを示している。これらの理由のために、ジェスは、MSC とは構成主義の認識論と現実主義の存在論を用いるものとして最もよく説明されると主張する。リックはその説明に同意し、MSC は「実用的なポストモダニズム」の一形態であるという、皮肉なねじれた提案を付け加えている。

MSC はまた、国際的なプログラム評価の文献において、構成主義的な評価のアプローチに結び付けられてきた。最もよく知られた構成主義的アプローチの一つは、第四世代評価 (FGE) (Guba & Lincoln, 1989) である。FGE と MSC はいずれも、利害関係者が異なる価値観を持っており、評価においてそれを検討する必要があると見なしているが、両者は異なる方法論を用いる。両者は参加型の対話を活用するアプローチである一方、FGE は通常、継続するプロセスとして行われず、物語の収集を明示的に行わない。FGE は、実用的な方法論というよりも、理論的な位置づけをとる傾向にあるという議論もある (Fishman, 1992)。それに対し、MSC は実践を通して発達してきた。それは、進化しながら膨大な回数、実施されており、確実に実用的な指向性を持つものである。

第8章：MSC 発展の歴史

発展過程としての「歴史」

リック・デイビスがバングラデシュにおいて MSC を最初に開発してから 10 年以上が経つ。これまで、幅広い分野の組織が MSC を経験し、いくつかの組織では現在も使い続けている。MSC の実施方法は、活用過程において組織の特色に合わせて修正されている。実施方法の詳細は過去の経験に照らし合わせてしばしば改訂されるのである。

MSC の活用はかなり分散的に広がっていた。例えば、MSC をすべての資金協力プロジェクトに使わなければならないと決定をした援助組織はなかった。ジェス・ダートが 2000 年に MSC に関する博士論文を執筆して以来、彼女自身によるオーストラリア評価学会の活動やジャーナルへの投稿、MSC に興味を示した多くの組織への研修等を通して、MSC の活用が推進されてきたのである。より世界的な広がりには、MSC メーリングリストの開設や、共有ファイルをとおして促進されてきた。共有ファイルには、2001 年現在、10 か国における詳細な MSC の実践を紹介した 18 の事例がおさめられている。最近になり、MSC の有効性は、ラオスの ADRA の事例を基にロビン・カーが開発した「ADRA MSC ガイドブック」でも明らかにされた。

読者が手にしているこのガイドブックも、過去 10 年間の経験に基づく教訓を要約・普及させることをめざしており、積極的に MSC の活用を促進していくひとつのステップである。我々は、MSC の活用を押し付けるということではなく、他の手法との併用を強調するなど、MSC を手軽に活用することを勧めてきた。

MSC 活用の種類

表 3 は現時点でわかっている MSC 活用事例を年代順にまとめたものである。これらの活用方法に関するドキュメントは MSC のウェブサイト：

<http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/>で見ることができる。

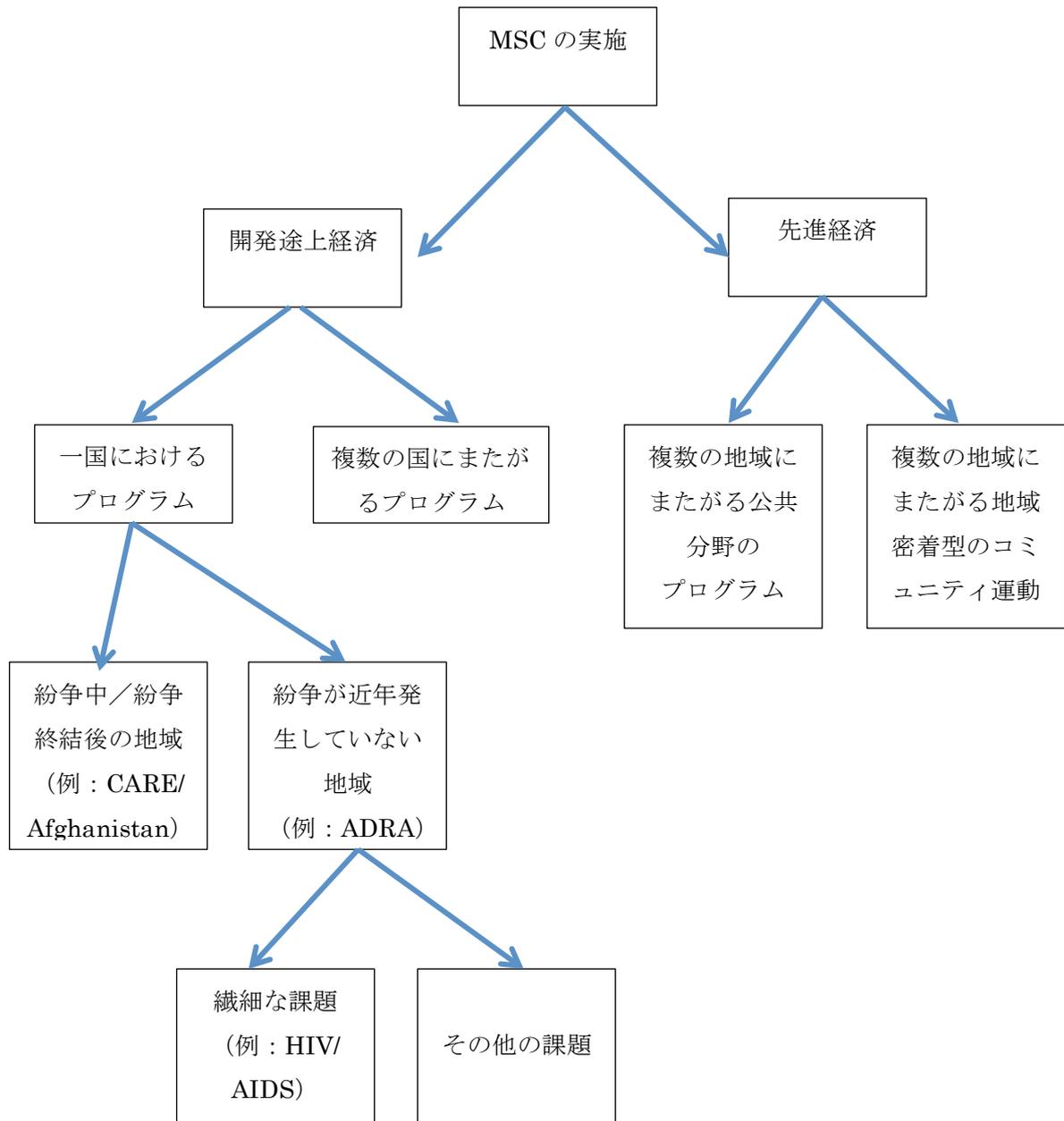
以下のセクションでは、これらの活用の中で事例ごとの違いをもたらす要因を、特に MSC が活用された状況に着目してまとめてみた。そしてこれらの違いからの示唆やその因果関係について検討した。ただし、我々が入手している活用事例の情報には限りがあるため、この検討過程は現在も進行中である。

表3：MSCの活用事例として把握されているもの

年	国	組織	プログラム	情報提供者
	フィリピン	USAID	「ガバナンスと地域民主主義」プロジェクト	Terry Bergdall
1993	マラウイ	マラウイ政府		Rick Davis
1994	バングラデシュ	CCDB	住民参加型農村開発プログラム	Rick Davis
1994	エチオピア	SIDA	コミュニティ・エンパワメント・プログラム	Terry Bergdall
1996	複数の国	ITDG, UK	グローバル・プログラム	Helen Wedgewood
1996	インド	アガ・カーン財団	アガ・カーン農村支援プログラム	Barry Underwood
1997	オーストラリア	ビクトリア州第一次産業省	ターゲット 10	Jess Dart
1998	モザンビーク	Oxfam		
1998	フィリピン		母性保護プログラム	Leslie Dove
2000	複数の国	VSO	グローバル・プログラム	
2001	ガーナ	DFID	ブロング・アハフォ地区支援プログラム	Francis Johnston
2001	太平洋諸島	IDSS/AusAid	太平洋こどもプログラム	Kerin Winterford
2001	モザンビーク	MS デンマーク	国別プログラム	Peter Sigsgaard
2001	ザンビア	MS デンマーク	国別プログラム	Peter Sigsgaard
2001	オーストラリア	ビクトリア・コミュニティ省 (元 DPI)	Bestwool	Jess Dart
2002	複数の国	MS デンマーク	国別プログラム	Peter Sigsgaard
2002	ラオス	ADRA		Robyn Keriger
2002	タンザニア		国別プログラム	Peter Sigsgaard
2002	タイ		STREAM	Pat Norrish
2003	パプアニューギニア	Oxfam ニューゼーランド	Oxfam ニューゼーランド・ブーゲンビル島プログラム	Jess Dart
2003	ガーナ	CARE	国別プログラム	Fiona Percy
2003	中央アメリカ	Ibis デンマーク	国別プログラム	Silke Mason Westphal
2003	オーストラリア	S.A. Dept. of Education	Learning to Lean	Margot Foster
2003	オーストラリア	Landcare	Landcare statewide	Jess Dart
2003	複数の国	Oxfam オーストラリア		Deb Elkington
2004	オーストラリア	Desert Knowledge CRC	National body	JessDart
2004	セルビア	SIDA		Terry Bergdall
2004	オーストラリア	Landcare	North Central Landcare	Jess Dart
2004	オーストラリア		Creatively Connecting Communities	Jess Dart

MSC の実施状況の違いを生み出す要因

図 3 : MSC の実施過程に影響を与えたと考えられるプログラムの文脈における主な違い



主要な違い その1：先進国と開発途上国の違い

MSC の使い方の最も顕著な違いは、MSC を先進国で使うか、開発途上国で使うかによるところが大きい。違いは多様であり、すべてこのガイドブックでカバーすることは難しいが、ここでは「異文化間コミュニケーション」、「プログラムで取り組む課題」ならびに「参加者の権限と社会関係資本の強さ」に焦点を当てる。

異文化間コミュニケーション

MSC はバングラデシュ、ブラジル、モザンビーク、タンザニア、ガーナ、フィリピン、ラオス等の開発途上国で広く使われてきた。これらの国々では、MSC はそもそも何なのかを理解してもらうことが大きな課題である。指標を使わないモニタリング、“significant（重大な）”の意味、各人の判断の必要性などへの理解を得ることが難しいのである。途上国の事例では、MSC の実施方法を各国の母国語や地域言語に翻訳することや、また逆に MSC の物語を英語やオランダ語等の国際援助機関で使われている言語に翻訳することの難しさもあった。それらに比べると、MSC がオーストラリアやイギリスの組織で使われた場合は、言語の問題はなく、文化的問題も比較的少なかった。

プログラムで取り組む課題

開発途上国と先進国の MSC 活用の一般的な違いは、プログラムの内容そのものが異なるという点である。開発途上国においては「開発（development）」に焦点を当てて行われるが、先進国においては、MSC は多様な課題を対象としたプログラムで活用される。例えば、先進国の報告事例では、畜産活動の変化、荒れたコミュニティの健全化、自然資源の管理、ウール生産性の向上、コミュニティ強化や雇用改善などがあつた。

プログラム参加者の権限や社会関係資本の強さ

開発途上国と先進国の MSC の活用における主要な違いは、プログラム参加者の人的ならびに社会関係資本の強さにある。おそらく先進国の方が途上国よりも、MSC のすべてのレベルにおいてより容易にプログラム参加者を関与させることができるだろう。例えばオーストラリア・ビクトリア州における「ターゲット 10」のプロジェクトでは、地域の関係者は、資金供与者や有力者とのラウンドテーブルや、物語の選択についてのすべてのレベルに参加した。これは先進国の方が地域の人々の権限や発言力がより強いからである。

主要な違い その2：物語の分析に参加者が関与する程度の違い（先進国のケース）

先進国では、MSC の活用はコミュニティの人々の参加のレベルにより異なる。オーストラリアの二つのケースーベスト・ウール・プロジェクトとビクトリア地域のランドケア・プロジェクトーでは、SC 物語の最初の選択は大きなグループ・フォーラムで地主達によって行われた。二つのケースともに地主達が中心となり、地域の人々の参加度合いが高い方法で行われた。例えば、ランドケアの場合は行政の管理の下で行われたプログラムではなく、コミュニティの土地管理者が定期的集まって活動する地域密着型のプロジェクトであり、政府の資金や民間のスポンサーを募りながら、時には外部ファシリテーターを雇用し、MSC を活用してきた。

このことからわかるように、物語の分析過程にプログラム参加者を巻き込めるのかどうかは、対象となる組織や活動が構造的に参加型もしくはボトムアップで行われているかどうかにかかるところが大きい。

主要な違い その3：複数の国々に対するプログラムと一カ国のプログラムの違い

援助機関の中には、複数の国で実施しているプログラムをモニタリングする際に MSC を活用している事例もあれば (VSO, ITDG, MS デンマーク、Ibis デンマークなど)、一カ国のプログラムのモニタリングに活用している場合もある (CARE ガーナ、ADRA ラオス、CCDB バングラデシュなど)。

複数の国のプログラムに MSC を活用することはいくつかの困難が伴う。特に 35 カ国にプログラムを展開している VSO の場合は、その困難さが顕著に表れている。VSO はすべてのボランティアに対し 2 年の任期終了時の MSC 報告を義務づけている。これらの報告は毎年レビューされ、国、地域ごとに、またグローバルなレベルで物語が選択される。選択のプロセスは年 1 回であるため、VSO のスタッフは、3 カ月ごとに報告と選択が行われる通常のプロセスと異なり、繰り返しによる学習効果の恩恵が得られない。また、スタッフは MSC について十分に修得する前に、毎年、新しいボランティアグループに任期満了に伴う MSC の報告義務を伝えなければならない。

さらには、グローバルに MSC を使っているすべての組織に言えることであるが、各国のプログラムを MSC の過程に自発的かつ主体的参加者として巻き込むことは大変である。これは個々のプログラムのスタッフにとってはかなり手ごわい。なぜならば、グローバルなレベルでは、国別のプログラム管理者がしばしば実質的な権限を持っており、MSC に対する彼らの興味と協力を得ることは困難が伴うからである。したがって VSO では、MSC

活用の積極的な関与の度合いやどこまでガイドラインに沿って実施するのかについては国によって異なっている。

とはいえ、国をまたがるプログラムでは、共通のモニタリング・評価手法を実施する際にも同じような課題に直面している。そのような状況の中でも、MSC の有用性は高いと言えるのではないかと。なぜならば、MSC は価値の多様性を許容し、関係者間でそれらの違いを話し合い、納得していく機会になるからである。実際に多くの困難さにも拘わらず、VSO は4年間にわたり MSC を活用してきており、今も継続している。

主要な違い その4：「総じて平和な時期」と「紛争中もしくは紛争後の時期」による違い

開発途上国では、MSC の活用のほとんどは開発援助プログラムにおいて実施されている。緊急時における活用は一件のみ報告されている。これはジョン・クルツによって紹介された CARE アフガニスタンによる MSC の使用で、彼は自らの修士論文の中で同事例を取り上げている。同事例で MSC は、人道的かつ緊急援助の分野で、組織的、文脈的要因による組織学習への影響を把握するために活用された。クルツ（2003：73）によると、MSC の実験はM&Eの価値や究極的な目的に対するスタッフの認識—M&Eの学習効果を高める重要な要因—を深く知る上で役に立ったという。クルツは「MSC 手法の試行により、これまでの質的なM&E手法を改善し、新たな仕組みを構築することができそうだ」と結論づけている。これらに関する論文については、MSC のファイル・リポジトリ（下記）で見ることができる。

<http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/files/>

MSC は緊急時において役に立つと考えられている。なぜならば、それは、人々の命に与えた影響といった“リアル・タイム”のインパクトを見ることができるからである。MSC はまた、最も重大な物語の定期的なフィードバックをとおして、介入があるべき方向で進んでいるかをより頻繁に監視する機会を提供することができる。緊急性が高い状況においては、毎週もしくは毎月といったより短い期間で報告する方が、開発プロジェクトでしばしば行われている3か月ごとの報告よりも望ましい。

紛争後の社会における MSC の活用事例として、ジェスのブーゲンビル島の報告が共有されている。ブーゲンビル島は1990年代後半の長期にわたる内戦の影響を受けた。死傷者の数は不明だが、人口に対する比率は世界の中でも極めて高いとされている。ジェスは MSC を、紛争中及び紛争後におけるオックスファム・ニュージーランドの介入のインパ

クトを見る方法のひとつとして活用した。紛争後の状況はどれひとつとして同じものではなく、多くの場合、停戦後の最初の 10 年間は非常に混沌としている。したがって、外からの介入は、状況が明らかになるにつれて、変化に合わせて展開していかなければならない。これらの変化に対応できるプログラムの設計は、定期的な振り返りで見直しを必要とする。オックスファム・ニュージーランドのブーゲンビル島のプロジェクトは 5 年間の協力期間に目的をなんと 5 回も変更したのである！MSC はこのようなケースでは特に有効であると考えられる。なぜならば、MSC は当初の目的が達成されたかどうかだけを見るモニタリング・評価の手法ではないからだ。MSC における評価の判断はむしろ重大な変化が起きたかどうかを見るもので、変化の重要性を判断するための基準そのものも時間経過とともに変化し得るものなのである。

主要な違い その 5 : 社会的配慮を必要とするプログラム

農村開発における典型的な活用のほかに、MSC はより多くの社会的配慮を必要とするプログラムにも活用されてきた。例えば、フィリピンの母性保護プロジェクト、南太平洋の子ども福祉プロジェクト、東南アジア地域の HIV/AIDS プログラムなどがある。特に後者二つ事例では、プライバシーや守秘義務、繊細なテーマに関する物語を引き出す方法について、重要な課題提起がなされた。例えば、当事者に「他の人のケース」として SC 物語を聞くことにより、実際には当事者本人の物語を引き出すことができるが、依然として社会的配慮を必要とするプログラムにおいて、MSC 物語を最も適切に検証していくにはどうしたらよいかについての懸念もある。

第9章：MSCの新たな基軸

MSCは我々がその技法の改善を提案している間も変革し続けており、あなた自身もMSCを改善するための有用な方法や、他の文脈において適用する方法を見つけるかもしれない。MSCの今後の展開可能性や、評価の他の技法やアプローチとの創造的な組み合わせについて、我々とともに探索していこう。

この章では、MSCの将来的な方向性についてその可能性の概略を述べたい。まず、MSCの手直しから始め、どのようにMSCと他のアプローチを創造的に組み合わせることができるのか、いくつかの改革を見て行こう。

MSCの手直し

我々の経験では、MSCは以下の事柄への対処方法を開発することによってより良いものに手直しができると考えている。

- ・プログラムの計画段階への埋め込み
- ・プログラムに対する批判的見解の抽出
- ・物語の全体像に対する参加型アプローチによる分析
- ・結果のフィードバック方法の改善

プログラムの計画段階への埋め込み

物語から学んだ教訓を長期、短期的なプログラム計画に反映させる方法が確立していれば、プログラムの大幅な改善をもたらすことができるであろう。まずは、MSCの物語を選択している人々に対し、選択した物語をとおして次の活動への提言があるのかを聞くことによって、計画への反映を促進することができる。もしSC物語が重要な情報（例：違いを生み出す違いに関する情報）を含んでいるのならば、最善のSC物語は将来にわたり違いを生み出していくことになる。現時点では、少数のMSC報告書のフォーマットが提言のセクションを備えているに過ぎない。すべてのMSCではないにしろ、より広くそのフォーマットは使用されるべきだと考えている。

プログラムの改善に対するMSCの影響を強化するそのほかの方法としては、定期的な振り返り（reflections）を行うことでプログラムの改定を促すというものがある。2004年にオックスファム・オーストラリアは、重大な変化を精査することによりすべてのプログラムの振り返りを実施した。

批判的見解を抽出するプロセス

MSC は「参加しないこと」を選択したコミュニティの人々の意見を把握しようとしたわけではないし、プログラムに対する批判的見解を拾うこともしてこなかったかもしれない。プログラムの批判を探すプロセスを MSC に埋め込むことによって、この偏見をなくし、より総合的な評価結果をもたらすことができるだろう。物語の選択プロセスに批判的なものも含めたり、選択パネルのメンバーとして批判的な人々に参加してもらうこともできる。

もうひとつの方法は、物語を選択するグループやメンバーをより広範に広げたり、メンバー構成を見直すことがあげられる。物語の選択にあたる人は必ずしもプログラムに何らかの責任を持つ人々（スタッフ組織、運営委員会、投資グループなど）に限る必要はない。例えば、物語の価値の有無を議論する際には、一般の人々を巻き込むことも可能である。MSC の過程の一部にインターネット投票を導入し、それぞれの異なる見解を説明することもできるだろう。MSC を使っている組織の中には（例：VSO、CWS インドネシア）、彼らの SC 物語をインターネット上に公開している団体もある。時期的には MSC 実施中もしくは終了した時点で行っている。

物語の全体像の参加型分析

任命された関係者は選択された個々の物語の相対的なメリットの評価に加えて、物語を全体として定期的に分析することもできる。つまり、2 次的な分析を参加型で行うことができるのである。例えば、関係者は選ばれなかった物語も含め、物語の全体像から浮かび上がる主なテーマを抽出することができる。これによりプログラムの計画に直接反映する提言とともに、プログラム全体の振り返りを行う基盤を形成することができるだろう。

フィードバック過程の改善

フィードバックのプロセスをより良いものにするためには、一つ下のレベルの物語提供者に書類を送るだけでなく、評価結果をきちんと伝達することを心がける必要がある。これらの会合では、まず物語提供者は、どの SC 物語が最も重大であると考えられるかを聞かれる。これは彼らの興味をただちに喚起するものである。その後、伝達者はどの SC が実際選択されたのかを、その理由とともに伝えるべきである。もしその結果が彼らの予想と違っていた場合は、物語提供者と次のステップで SC を選択した人々の間でなぜ異なるのかについて、活発な意見交換が期待される。物語の伝達者はその議論の主要点を、SC を選択したグループにも伝えることができる。これらの方法は、リックのインパクト評価結果のフィードバックの経験—予想と実際の対応の差を明らかにし、その差について協議をするという手法—から示唆されたものである。

他のアプローチとの併用

MSC には、従来のモニタリング・評価手法とは異なった強みと弱みがある。したがって、他の手法と効果的に併用することによって、様々な偏向を相殺し、十分な評価の要件に応えることができる。MSC を補完する他の評価アプローチは、以下のような情報を提供することが可能である。

- 予期せぬアウトカムの定量的根拠
- 想定されたアウトカムの達成に関する根拠（もしアウトカムがプロジェクトの実施によりもたらされていた場合）
- 予期せぬアウトカムや参加者（もしくは参加者の下位集団）の、“平均的な”経験についての情報
- プログラムに参加していない人あるいはプログラムの“犠牲者”の考え方に関する情報
- プログラムのロジックに関する改善された知識
- 望ましいアウトカムがどのような状況で、なぜ達成されたのかの根拠

UK : MSC は指標を使うことができる

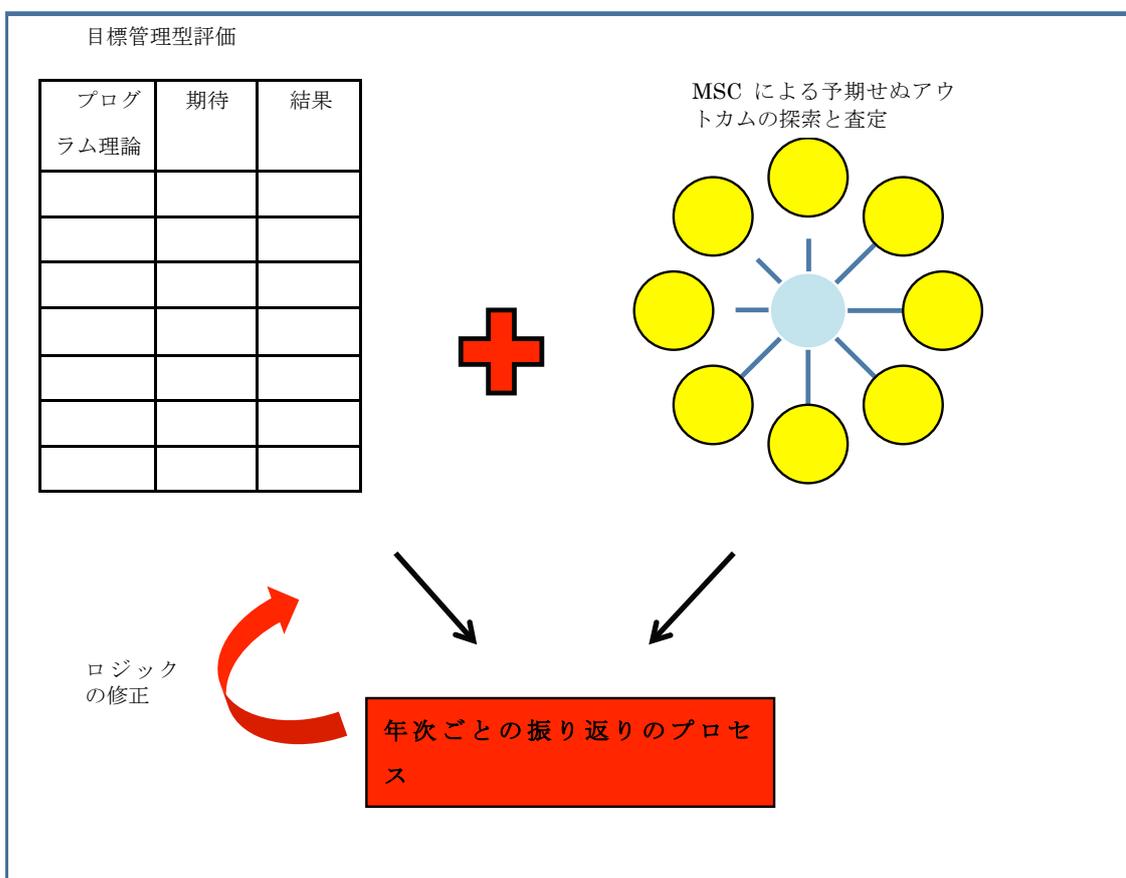
POEMS システムと指標の知的活用は矛盾しない。POEMS は従来のインパクト評価に用いられる適切なインパクト指標を提供することができるし、新たな領域のシステムに組み替えることができる。（*Wedgwood & Bush, 1996: 5, ITDG*）

総合的なモニタリング、評価、学習システムを創造するためにプログラム・ロジック* に沿って MSC を活用すること

過去 2 年間にわたり、ジェスは MSC とプログラム・ロジックの統合をめざし、いくつかの組織へ助言を行ってきた。まず、ジェスはプログラム・スタッフがロジック・モデルを作成することができるように支援した。そこでは、プログラムの対象者の明確化やプログラムのロジック、またプログラムへの期待について、対象者とともに理解・共有することができるようにした。プログラム・ロジックは中間的なインパクトを達成する道筋を明らかにするためにどのような根拠を収集すべきかを示唆するものである。これはプログラムが最終的なアウトカムにどのように貢献できるのかについて、その全体像を明確にするものであるが、プログラム・ロジックは期待された効果がどの程度達成されたのかを教えるものの、それは評価の一面に過ぎない。MSC はそれを補完するもので、プログラム・スタッフが想定外の重大な変化（参加者が考えるもの）を捉え、それら変化の意義に合意することができるように支援した。これらの二つのアプローチを組み合わせ、定期的な振り返りに活用することができる。

図4はプログラム・ロジック、MSC と年次振り返りの関係性を示したものである。毎年の振り返りでは、プロジェクトのロジック・モデルと MSC の間にどのようなつながりがあるのかを検討することができる。その際、「我々のしてきたことは一般的にどんなインパクトをもたらしているのだろうか?」「それは正しいことなのだろうか?」といった設問とともに、「我々は活動しようとしていたことをしているのだろうか?」を問う。毎年の振り返りにより、プログラムのロジック・モデルを修正し、改訂のための提言を行い、年次計画段階にフィードバックさせることができる。

図4 プログラム・ロジック、MSC と振り返りプロセスの関連性



変革

ネットワークの代替案

MSC では選択による要約を行うにあたり階層性を活用しており、プログラムの様々な経験はほとんどの組織の階層構造に適合している。しかし近年は、開発プログラムは複数のパートナーを巻き込むことがより一般的になっており、様々なつながりを持つ利害関係者のネットワークが存在する。組織の多くはボランティアのメンバーを擁しており、権限の違いで単純に階層をつくれないうところも多い。このような状況のもとでは、選択による要約のプロセスはより注意深く検討されなければならない。あるグループが最も重大な物語を選んだときは、誰がその物語をフィードバックするのか？マネジメント構造がそれに当てはまる場合もあるが、そうではないケースも多い。

ネットワーク構造に対応する代替案として、パプア・ニューギニア (Reid, 2004) で使われた事例を見てみよう。同事例では、異なった関係者グループの選択結果が相互にフィードバックされ、2 回目の見直しや当初の判定の再調整が行われた。このプロセスは、各グループの調整が終わるまで繰り返し行うことができる。このアプローチは、自己組織化システムの選択プロセスの理論にも通じるものである (Kauffman, 1955)。マイナス面は時間がよりかかる可能性があるという点だ。PNG の活用の場合は、評価の文脈で行われ、モニタリングのプロセスではなかった点で注目に値する。

SC 物語のもっと急進的な使用は、ADB によるベトナムの“貧困層のための市場機能の促進”プロジェクトにおいて見られる。MSC の結果が政策決定者に伝わり、活用されるような情報伝達の戦略が取られている。プロジェクトのスタッフは雇用した調査者を通して SC 物語をワークショップの参加者から収集する。これらの物語は二つの目的のために使用される。第一に、適切な政策決定プロセスの理解を深めるためである (これが MSC の領域になる)。第二に、これら MSC 物語の内容と情報源により、政策決定者とプロジェクトの間を繋げるネットワークの強化を行うためである。CCDB では当初、SC 物語をフィルターにかけるような体制をあらかじめセットし、政策決定プロセスの理解を深めるために活用していたが、ADB のプロジェクトでは SC 物語が既存のネットワーク構造を掘り起すためにも活用されている。下記欄の事例は、そのような最初の事例のひとつである。これは、大きなジグソーパズルの一片に過ぎず、ほかにもいろいろなケースがあるだろう。

ベトナム：ジグゾーパネルの一片としての SC 物語：政策決定者とプログラムの間はどのようにつながるのか？

MMWB 4P プロジェクト (the Making Markets Work Better for the Poor) のオフィスは、11 月 29 日のイギリスの議会用答弁のいくつかを記載した議事録のコピーをファックスで受信した。その中にはベトナムに関する議事が含まれており、イギリスがベトナムの市場経済化をどのように支援しているのかについて、外務英連邦省の代表であるアレクサンダー氏に対する質問が載っていた。同氏は、議事録に収録された 1 章にわたる MMWB4P プロジェクトの説明に加えて、最後に「このプロジェクトのより詳細な情報については、MMWB のウェブサイト (www.markets4poor.org) を参照してほしい」と述べている (Rick Davies, 2004)。

(プロジェクトでは外務英連邦省の代表がどうやってこのプロジェクトとのことを知り得たのかはわからない。)

MSC によるプロセス・モニタリング

MSC の最新の傾向として、援助プログラムの中で行うマネジメントのプロセス・モニタリングがある。バングラデシュの社会投資プログラムでは第三者と契約し、コミュニティ開発の新たな取り組みの計画や資金援助を行うために、実施プロセスのモニタリングを行っている。MSC はその契約者が使う手法のひとつであった。受益者の生活における重大な変化に代わり、MSC の参加者 (受益者も含む) はプログラムが実施されたことにより起きた変化の物語を提供するように依頼される。例えば、プログラムのスタッフが年次開発計画を作成するために村人とどのように作業を行ったのかとか、それらの計画に資金がどのように分配されたのかといった事柄である。

より大きなグループの関わり

ジェスは、個別の小グループが物語を選択する方法に代わるものとして、実験的に短期間で大きなグループとともに MSC を実施してみた。物語の語りは大きなグループに対しても十分に機能し、参加者からの評判もよかった。この方法は受益者が物語の収集や選択の過程により中心的に関わることができる良い方法である。しかしながら、公開性が高いので、文化的もしくは計画性が高い文脈では、必ずしもなじまないかもしれない。

2002 年にジェスが 90 のウール生産者が 7 人 1 組のグループに属して行うフォーラムで MSC のファシリテーションを行ったときのことである。各グループはプログラムの介入から感じた変化について話し合うことを求められた。彼らは、その後、最も重大な変化を選択し、その後全体会議でなぜその物語を選んだのか、その理由とともに詳しく説明した。全員が聞き取れるようにマイクが使われ、録音もされた。会議の雰囲気はとても活気があ

り、人々はそれぞれの物語を全体会議で話す機会をととても楽しんでいた。その夜、すべての物語は即座に記録され、文書化された。次の日、関係者から構成される運営委員会は再度それらの物語を読み、最も重大な物語を選び、その結果をワークショップで参加者に伝えた。これらのフォーラムは三つの地域で実施され、次の年も同じように行われた。

戦略的計画と MSC

2004年にジェスは全体会議において、戦略的計画のためにアプリシエイティブ・インクワイアリー（Appreciative Inquiry: 以下 AI）と MSC を組み合わせた実験を行った。その過程は二つの意味において成功であった。ひとつは、それまでの戦略計画と比較して、計画が現実的で経験に基づいたものになったことである。また、二つ目として戦略的計画に対する当事者意識が高まった点がある。

事例として、オーストラリア・ビクトリア州のランドケア・サポート・プログラムの戦略的計画の策定における MSC の活用を見てみよう。約 70 人のボランティア（内、半数は受益者）がコミュニティに入り、そのプログラムに対し重要な見解を持っていると思われる幅広い層の人々—若者、市長たち、行政スタッフ、地主—にインタビューを行った。2 日間にわたる主に受益者（80 名）によるコミュニティ・フォーラムでの分析に先立ち、140 の物語が運営委員会で審査された。参加者は 8 人程度のグループに分かれ、多くのユニークな内容の物語—すべての領域の物語を少なくとも一つは目を通すようにして—を読み、「どのプロジェクトの活動が、いつ最も効果を上げたのか」がわかる物語を抽出した。その後、各グループは、最も重大な物語を選び、その選択の理由とともに全体会議で発表したのだ。

ファシリテーターは、「どのプロジェクト活動が、いつ最も効果を上げたのか」がわかる物語の中から 11 の主要な成功要因を抽出し、のり付きのステッカーに書き、張り出した。価値があるものとされた事柄とその理由を示す 8 つの物語の紹介とともに、主要な成功要因を戦略的計画に含むことを確認した。これは、いわゆる AI のアプローチを使い、ビジョンやそれを達成するための活動を模索する過程でもある。物語の分析時間には約 3 時間かかったが、参加者の賛同を得ることができた。

総括評価の参加型要素としての MSC

MSC は総括評価における参加型の価値を促進することができる

総括評価では、通常は外部評価者によるインタビューや観察、2 次情報の収集などが行われる。外部評価者はそれら根拠を使いプログラムが価値のあるものであったかどうか、

あるいはプログラムはどのように改善されるべきかについて判断を行う。結局のところ総括評価は、外部評価者がプログラムのメリットや価値をどのように評価するのにかかっている（彼らも人間であるので、自らの価値観に左右されることもある）。しかし、参加型のプログラムでは、外部評価者は「成功」とはどんな要素から成るものなのかを見極める必要がある。MSC は、外部者によって作成された評価基準ではなく、地域の人々が捉える成功の基準を抽出するのに役に立つ。

例えば、2004年にジェスが外部評価を実施したオックスファム・ニュージーランドによるブーゲンビル島のプログラム（ONZXPB）—それは独立したブーゲンビル島の NGO であるオシ・タナタになる寸前のところであったが—の事例がある。ジェスは地域の独立した組織に変革しつつあるプログラムに対し、外部評価だけを実施することは適切でないと考えた。そこで、彼女は地域のチームを入れて参加型評価の要素を含めた評価の実施を推奨した。プログラム・スタッフは17の重大な変化の物語を収集し、評価者（ジェス）は8つの物語を集めて相互に照合した。

物語はインタビューガイドに沿って収集され、覚書とともに検証作業を行う人々に伝達された。スタッフと受益者は25の最も重大な物語を選択した。評価者はスタッフによって提示された評価基準—それは評価報告書の主要なテーマであったが—を使い評価を行った。加えて、MSC 実施中は、評価者は23人のキー・パーソンと12人のコミュニティ・メンバーにインタビューを行ったが、プログラムの批判も受け付けた。最終の評価報告書における主な結論では、SC 物語からわかったことや、インタビュー結果の引用を用いている。

総括評価における MSC のサンプリング手法の変更

総括評価における MSC 活用では、潜在的な限界として、最も重大な物語、すなわちもっとも成功したケースをとらえがちであるという点がある。総括評価は一般的には異なった参加グループに対するインパクトの広がりを示す根拠が必要となる。ONZBP では、最初にプロジェクト群を「とても良い」、「良い」、「あまり良くない」の三つに分類し、分類ごとにランダムにプロジェクトを選び、スタッフが MSC 物語をそれらのプロジェクト実施地域から集めた。つまり、この評価では、無作為抽出ではなく、「層化有意抽出」によるサンプリングを行ったのである。

今後の研究課題

現時点における MSC についての研究論文として、ふたつの博士論文（Jess, Rick）とふ

たつの修士論文（Jon Kurtz, 2003; Bettina Ringsing, 2003）がある。MSC に関する今後の研究範囲として、特に以下の課題があると考えている。

- 予期せぬ変化の割合とそれに最も影響を与えている要因（例：文化、組織、プログラム計画、MSC のデザイン）
- ネガティブな物語の割合とそれに最も影響を与えた要因、またそれらの要因がどの程度制御可能なのか
- MSC の弱点とされるフィードバック・ループの強化方法
- MSC における関係者との対話とその内容をプログラム計画に繋げる方法
- 総括評価における MSC の活用
- プログラム・ロジックのような演繹的なアプローチと MSC の一体化

改革、見直し、そして情報交換

MSC を使ったすべての組織は何らかの改革を紹介している。MSC を効果的に使うためには、地域の文脈とプログラムの特定の目的に適合するように微調整する必要がある。これらの微調整の中には役に立つものと、そうでないものがあるだろう。これらの実験的な取り組みは、新しい方法とその活用の結果が記録され、MSC の使用者の間で共有されることに意味がある。そのためには以下の点を奨励したい。

- MSC のメーリングリストに加わり、他の人々の経験を学ぼう。その際には、あなた自身が誰で、何をしており、何に興味があるのかについて自己紹介をしてほしい。
- あなた自身の MSC の使用計画について情報を提供しよう。情報には、MSC 使用の妥当性や使い方のガイドラインも含んでほしい。
- 実際の活用についてのレビューを載せよう。特にパイロット期間や一定の間隔で実施された MSC の結果を示してほしい。
- メーリングリストやあなた自身の Web において MSC 資料を提供しよう。

今後の3年間で、みなさんから提供された教訓や多くの経験を集約し、ガイドブックの改訂版を作成したいと考えている。

楽しい試行錯誤を！

2005年2月 Rick, Jess

参考文献一覽

Bateson, G. (1979), *Mind and Nature: A Necessary Unity*. E.P. Dutton. New York.

Bennett, C. (1976), Up The Hierarchy. *Journal of Extension*, March/April, USA. See also http://www.lhccrems.nsw.gov.au/pdf_xls_zip/pdf_env_report/Attach5-BENNETTS.pdf (site visited: 26 September 2004).

Campbell, D.T. (1969), Variation, Selection And Retention In Socio-Cultural Evolution. *General Systems*, Vol 14, p 69–85.

CCDB (2000), *Roles and Functions of the CCDB PME System*. Internal CCDB Memo.

Dart, J.J. [1999a], 'The Tale Behind The Performance Story Approach', *Evaluation News and Comment*, 8, No.1, pp 12–13. Link available at: <http://www.clearhorizon.com.au> (site posted April 2005).

Dart, J.J. (1999b), 'A Story Approach For Monitoring Change In An Agricultural Extension Project', *Proceedings of the Association for Qualitative Research (AQR), International Conference, Melbourne, AQR*, www.latrobe.edu.au/www/aqr/offer/papers/JDart.htm link at: <http://www.clearhorizon.com.au> (site posted April 2005).

Dart, J. J. (2000a), 'Stories for Change: A new model of evaluation for agricultural extension projects in Australia', PhD, Institute of Land and Food Resources, University of Melbourne, Melbourne. PDF available at: <http://www.clearhorizon.com.au> (site posted April 2005).

Dart, J. J. (2000b), 'Stories for Change: A systematic approach to participatory monitoring', *Proceedings of Action Research & Process Management (ALARPM) and Participatory Action-Research (PAR) World Congress, Ballarat, Australia*, www.ballarat.edu.au/alarpm/docs/Dart,_J_-_Paper.doc (site visited: 26 September 2004).

Dart, J.J. (2000c), Target 10 Evaluation stories, Department of Natural Resources and Environment, Victorian State Government, Melbourne. PDF available at: <http://www.clearhorizon.com.au> (site posted April 2005).

Dart, J. J. & Davies, R.J. (2003), A dialogical story-based evaluation tool: the most significant change technique, *American Journal of Evaluation* **24**, 137–155.

Dart, J. J., Drysdale, G., Cole, D. and Saddington, M. (2000), 'The Most Significant Change Approach For Monitoring an Australian Extension Project', in *PLA Notes*, Vol. 38, International Institute for Environment and Development, London, 47–53. PDF available at: <http://www.clearhorizon.com.au> (site posted April 2005).

Davies, R.J. (1996), 'An Evolutionary Approach To Facilitating Organisational Learning: An Experiment By The Christian Commission For Development In Bangladesh.' <http://www.mande.co.uk/docs/ccdb.htm> (site visited: 26 September 2004).

Davies, R.J. (1998a), 'An Evolutionary Approach To Organisational Learning: An Experiment By An NGO In Bangladesh', In Mosse, D., Farrington, J., and Rew, A., (1998), *Development as Process: Concepts and Methods for Working with Complexity*. Routledge/ODI. London.

Davies, R.J. (1998b), 'An Evolutionary Approach To Facilitating Organisational Learning: An Experiment By The Christian Commission For Development In Bangladesh.' *Impact Assessment and Project Appraisal*, Vol. 16. No. 3, September 1998, pp 243–250.

Davies, R.J. (1998c), *Order And Diversity: Representing And Assisting Organisational Learning In Non-Government Aid Organisations*. PhD Thesis. University of Wales – Swansea. <http://www.mande.co.uk/thesis.htm> (site visited: 26 September 2004).

Davies, R.J. (2004a), Practical Postmodernism, Or The Systematic Use Of Anecdotes. *The Evaluator*. Summer Issue. UKES. London.

Davies, R.J. (2004b), 'The Emerging Communication Strategy: Engaging and Connecting People', Consultancy report to the Making Markets Work Better for the Poor Project, ADB, Vietnam.

Fishman, D. B. (1992), 'Postmodernism comes to program evaluation: A critical review of Guba and Lincoln's Fourth Generation Evaluation', *Evaluation & Program Planning*, **15**, no.3, 263–270.

Fletcher, G. (2004) *MSC and Myanmar*. Email to Rick Davies. 20 August 2004.

Ford, N., Ashford, G. (2000), Appreciative Inquiry, *E-views*, Issue 1 – February 2000, eds H. MacKinnon, C.McMillin, E. Morin, The Participatory Development Forum, Ontario, Canada, <http://www.pdforum.org/eviews1.html> (site visited: 02 February 2004).

Geertz, C. (1973), *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books, 1973.

Guba, E. and Lincoln, Y. (1989), *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA. Sage.

Hammond, S.A. (1996), *The Thin Book of Appreciative Inquiry*. Thin Book Publishing Co. Plano, TX.

Holmes, G. (2004), Ibis Monitoring and Evaluation pre-course material. Managua, Nicaragua.

Holmes, G., Petersen, L., Kirkegaard, K. (2003), *Proposal: How to use the methodology 'The Most Significant Change' in the monitoring of Ibis □ thematic programs in Central America*. First draft, July 2003. Ibis. Denmark. Available at MSC mailing list file repository at: <http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/> (site visited: 26 September 2004).

Jobs, S. (1994) *Steve Jobs and the next Big Thing*. Fortune. p 23.

Johnston, F. (2002), *Tales Of The Unexpected: 'Most Significant Change' Monitoring Of The Brong Ahafo District Support Project (BADSP), Ghana November 2000 to December 2001*. Unpublished report. Available at MSC mailing list file repository at: <http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/> (site visited: 26 September 2004).

Kauffman, S. (1995), *At Home In The Universe: The Search For Laws Of Complexity*. Penguin. London.

Kelly, L., Kilby, P., and Kasynathan, N., (2004), 'Impact Measurement For Ngos: Experiences From India And Sri Lanka', *Development in Practice*, Vol. 14, No. 5, pp. 696-701.

Kerr, R. (2004), *MSC Guide: Based on the Experience of ADRA Laos. A guide to implementing the Most Significant Changes (MSC) monitoring system in ADRA country offices*. ADRA. Laos. Available at MSC mailing list file repository at: <http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/> (site visited: 26 September 2004).

Kurtz, J. (2003) *Learning Amidst Crisis: Barriers And Incentives For Organizational Learning In Post-Taliban Afghanistan*. Published thesis, Wageningen University, The Netherlands. Three chapters available at MSC mailing list file repository at:

<http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/> (site visited: 26 September 2004).

Le Cornu, R., Peters, J., Foster, M., Barrat, R., Mellowship, D., (2003), *Exploring Perceptions of 'Significant Change' in Reforming Schools*. Paper presented to: NZARE/AARE Joint Conference, Auckland November 30 – December 3, 2003. Available at MSC mailing list file repository at:

<http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/> (site visited 10 October 2004).

Mason, S. (2004), *Review of draft MSC Guide*. Email to Rick Davies. 29 October 2004. Oakley, P., Pratt, B., Clayton, A. (1998), *Outcomes and Impact: Evaluating Change in Social Development*. INTRAC. Oxford.

Patton, M. Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Sage Publications, Newbury Park, CA.

Patton, M. Q. (1997), *Utilization-focused Evaluation: The Next Century Text*. Sage. USA.

Pawson, R. and Tilley, N. (1997), *Realistic Evaluation*, Sage, London.

Rainey, J. (2001), *Response to MSC inquiry*. Email to Rick Davies, 11 April 2001.

Reid, E. and Reid, J. (2004), *Story-Based Impact Assessment: Outline of a story-telling methodology*.

Available at MSC mailing list file repository at:

<http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/> (site visited: 26 September 2004).

Ringsing, B., (2003), *Learning About Advocacy: Monitoring As A Tool For Learning In Ibis South America*. MSc Thesis. MSc programme Management of Agricultural Knowledge Systems (MAKS). Available at MSC mailing list file repository at:

<http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/> (site visited: 26 September 2004).

Roche, C (1999), 'Impact assessment for development agencies: Learning to value change' Oxfam. Oxford.

Scriven, M. (1994). *Evaluation thesaurus* (5th ea.) Newbury Park, CA. Sage.

Sigsgaard, P. (2002), *MSC Approach. Monitoring without Indicators. An ongoing testing of the MSC approach*. Evaluation Journal of Australasia. Vol. 2. No. 1. Available at MSC mailing list file repository at: <http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/> (site visited: 26 September 2004).

Surowiecki, J. (2004), *The Wisdom Of Crowds: Why The Many Are Smarter Than The Few*. Little Brown. London.

Underwood, B. (1996), *Report On 'Significant Changes' Qualitative Monitoring*. AKRSP. Ahmedabad. India.

Wedgwood, H., and Bush, A. (1996), *ITDG's Experience of Participatory Evaluation –Oriented Monitoring System (POEMS) in the International Food Production Programme*. Paper presented at INTRAC's Third International Workshop on the Evaluation of Social Development, November 1996, The Netherlands.

Willets, Juliet (2004), *'Most Significant Change' Pilot Project*. Evaluation Report Prepared by Institute for Sustainable Futures For ADRA Laos. Sydney. Available at MSC mailing list file repository at: <http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/> (site visited: 26 September 2004).

Winterford, K. (2003), *Sharing Stories – A Participatory Approach To Monitoring And Evaluation In The Pacific*. Pacific Children's Program. International Development Support Services, Melbourne, Australia. Available at MSC mailing list file repository at: <http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/> (site visited: 26 September 2004).

付録 1

物語収集書式サンプル

1.1 ランドケア（マレー・ランドケア支援戦略）

背景

マレー・ランドケアのコーディネーター及びファシリテーターは、現地でのランドケアによる土地環境改善活動への支援の結果得られた、重要な変化の物語を集めたいと考えています。それにより、資金提供者への説明をするとともにこの成功とともに祝福し、活動の改善を促進していくことを願っています。

このインタビューで集めた物語と情報は以下の目的で使用されます。

- コーディネーター及びファシリテーターとマレーでのランドケアグループは一緒に何を成し遂げてきたかを探る。
- ファシリテーター及びコーディネーターが、人々がランドケアからどのような価値を見いだしているか理解して、同様の成果を得られるように支援することを助ける。
- これまでの成果を認め、公表する。

連絡先詳細

守秘義務

ご提供いただいた物語は、資金提供者に対する報告への使用、他のランドケアグループ等、その他の方々との情報交換に利用されることがあるかもしれません。

その場合、あなたは（物語提供者）

- 名前を公表しても構わないですか（一つにチェック） はい いいえ
- 物語を出版物として公開することに同意しますか（一つにチェック） はい いいえ

物語提供者氏名* _____

物語記録担当者名 _____

場所 _____

記録した日付 _____

* 匿名をご希望される方は、名前や連絡先を記入せずに、「地主」などの総称でご記入

1.2 VSO（ボランティア報告書）

VSO 最終報告書 - 第2部（ボランティア報告書）

配置前の事務局への最終訪問の際にボランティア参加者本人が記入してください。

ボランティア氏名：	ボランティア番号及び出身国名：
職種：	職種区分：
雇用主：	派遣国名：
管理者名：	派遣予定日：
<p>* 濃い色のインク（できれば黒）を使用し、必要であれば別紙に記入してください。</p> <p>* この書類は VSO が皆さんのボランティア体験について理解しそこから理解を深めるためのものです。</p> <p>* この書類は、今後のボランティア参加者への説明に利用されたり、要約したものが資金提供者に提供されたり、宣伝資料（ボランティアの手引書参照）として VSO が利用することもあります。</p> <p>* 匿名での意見提供をご希望の方は別紙に記入してください。その際、だれから秘密にしてほしいのかを明記してください。VSO においてそのように処理させていただきます。</p> <p>* 派遣に関して生じた問題については雇用主又は事務局と相談してください。当該問題に対する事務局の対応にご満足できない場合には VSO 英国のプログラスマネージャーに書面でご連絡をお願いします。</p>	

- * 濃い色のインク（できれば黒）を使用し、必要であれば別紙に記入してください。
- * この書類は VSO が皆さんのボランティア体験について理解しそこから理解を深めるためのものです。
- * この書類は、今後のボランティア参加者への説明に利用されたり、要約したものが資金提供者に提供されたり、宣伝資料（ボランティアの手引書参照）として VSO が利用することもあります。
- * 匿名での意見提供をご希望の方は別紙に記入してください。その際、だれから秘密にしてほしいのかを明記してください。VSO においてそのように処理させていただきます。
- * 派遣に関して生じた問題については雇用主又は事務局と相談してください。当該問題に対する事務局の対応にご満足できない場合には VSO 英国のプログラスマネージャーに書面でご連絡をお願いします。

1(a) 派遣期間中にあなたが関わったことで、最も重要な変化と思われる事柄について述べてください。

- 可能であれば、対象とする変化を決定する前に雇用主や同僚、プログラム担当者と話合ってください。
- 変化には大きなものもあれば小さなものもあり、ポジティブなものもあればネガティブなものもあるかと思われます。その中からあなたにとって最も重要と思われる変化を選んでください。
- だれがその変化に関与し、いつどこで何があったのかを説明してください。
- あなたの派遣に対しての知識がない人でも理解し、その変化が継続しているかどうかのフォローアップがその後もできるように十分な情報を含めてください。
- 変化を一件だけ選ぶのが難しい場合は二件以上について記入していただいても構いま

せん。その場合は別の報告書をお願いします。

- 重要な変化は次のようなものから選ぶことができます。
 - ◆ 参加した組織の受益者の生活の変化
 - ◆ あなたが生活した地域に住んでいる人々の生活の変化
 - ◆ 一緒に仕事をした同僚の変化
 - ◆ 一緒に活動した組織の考え方の変化
 - ◆ 政策環境などのより幅広い範囲での変化
- (b) この変化を選んだ理由を説明してください。
 - ◆ これによって何が変化した、又はこれから変化すると思われませんか。
 - ◆ この変化を重要だと思われた理由は何ですか。
- (c) この物語を選ぶにあたってあなた自身以外に関わった人がいれば、だれがどのように関わったのかを説明してください。
- (d) この変化から VSO が学ぶべきことがあれば述べてください。
- (e) あなたの「物語」にタイトルを付け、簡単に要旨をまとめてください。

タイトル:

(a) 要旨:

(b) 説明:

(c) 物語を選択した人について:

(d) VSO に対する意見、提案:

報告書作成日付: 年 月 日

付録 2

重大な変化（SC）物語の事例

2.1 ブーゲンビル自治区：オシ・タナタ（NGO）

重大な変化の物語

話し手は：

- ・物語の中で本名を公表しても構わないか はい いいえ
- ・物語を出版物として公開することに同意するか はい いいえ

物語収集状況

物語の記録者	ウィルソン、MSC 研修の中で
話し手	セバスチャン・カコウ
プロジェクトと実施場所	オーケリー有機プロジェクト、3 期目
記録日	3 月 23 日
いつ起きたか	ここ 1 年の間？
物語の題名	「規模の拡大」

あなた（話し手）がオシ・タナタと関わったきっかけと、現在の関係を教えて下さい。

私は元々コミュニティ・プロジェクトの一員でした。しかし、プロジェクト内に対立が起こることが懸念されたことから、辞めました。オシ・タナタが草の根組織に研修を実施していると聞いて、プロジェクト管理や帳簿管理、指導者育成などのコースに参加しました。

あなた自身が思う、オシ・タナタと関わったことによりもたらされた最も重大な変化は何ですか？（研修、支援、資金協力）

研修受講後、私は村へ戻り、家族や親戚を動員して有機園芸に挑戦することにしました。自分の家族だけの有機菜園プロジェクトを始めようと決心したのです。どこからも資金援助はありませんでしたが、オシ・タナタの研修で学んだことだけを頼りに、この小さなプロジェクトを立ち上げることにしたのです。有機菜園を耕して、キャベツ、パプリカ、葉物、トマト、トロロアオイ、唐辛子等を栽培しています。

オシ・タナタが私に教えてくれたことに感謝しています。現在、私のプロジェクトは順調に発展しています。有機菜園から採れた野菜の多くは販売されています。例えば、キャベツ畑の売上は約 100 キナになります。売上金は、服やその他必需品の購入に充てられています。収入を得られるだけでなく、家族や親戚を養えるまでになっています。小売商店等、他の事業を立ち上げる準備資金に充てた人もいます。

なぜ、重大だと思うのですか？

当初、私はプロジェクトの運営について何も知らなかったからです。今日、私は立派なプロジェクトを動かしていて、そこから得た収入は家族の生活を支えるために使われています。

領域： 人々の生活における変化

2.2 VSO フィリピン：アンジー・バンボーズ

ボランティアの物語：

ジェンダー・プロファイリング*の開始時、プロジェクトチーム（ボランティアとマラデカの職員及びボランティア）は、我々の活動がマラナオ人コミュニティから、キリスト教や西洋的思想の洗脳活動と受け止められることを危惧していた。

ジェンダー・プロファイリングでは、全てのコミュニティにおいて、性別による明確な労働分担があることが判明した。大まかには、男性は稼ぎ手として稲作や漁業に携わり、女性は家事を切り盛りしていた。女性はコミュニティの意思決定には参加しておらず、彼女達の家計や家事への貢献度、平和的解決における役割については見過ごされていた。

ダンサランのコミュニティは少し状況が異なり、男性が一定程度、子供の世話に関わっていたり、女性のコミュニティの問題への発言権が多少大きかったりした。しかし、「本来男性が決めるべきこと」を決定した経緯について話してくれた女性は、このことは大きな恥であると涙した。イスラムの教えやマラナオの伝統に規定されている男性の役割を、傷つけていることを恥ずかしく思っていた。ダンサランは、洪水、家族抗争、戒厳令、そして軍と反乱軍の抗争のせいで、ここ 30 年の間に何度も住む場所を追われている。

マラデカとオバエラのスタッフは継続的にコミュニティで調査し、5 ヶ月後、ジェンダー・プロファイリング活動の影響があったか正式に分析するために、ダンサランへ戻った。男性 6 名と女性 11 名が、ジェンダー・プロファイリングの直接的な影響とおぼしきコミュニティの変化について報告した。これは、プロファイリング活動がコミュニティの分断や外国思想の洗脳に結び付かなかったことを表している。

分析の結果、男性が魚カゴを修理する作業に、女性が加わるようになったことが判明した。以前は、漁に関わる全てのことは男性が占有していた。男性は引き続き生産的な仕事に従事しているが、以前よりも子供の世話や料理、洗濯に積極的に関与するようになったと、女性たちは感じている。これは、ほんの数ヶ月前に見られた性別による明確な労働分担から比べて、大きな変化である。

同様に、男性は女性の仕事が「重労働である」ことに気付いたと話している。これは、女性が家事だけでなく生産的な仕事にも関わっている他、お店の仕事、敷物織り等に携わっているからである。最近では、男性と女性が協力して市場向けの野菜を栽培し、家族収入を増やそうとしている。女性一人で菜園を切り盛りしていた頃と比べて、男女が共に働くことにより、これまでより菜園の面積は大きく拡大している。

男性によると、ジェンダー・プロファイリングを通じて様々な気づきがあり、特に男女が協働することの必要性に気づかされたと言っている。今コミュニティには新しい発想が生まれている；水牛の世話、菜園など、所得向上のための活動において、男女が協働することの動機付けが働いている。働いて収入を増やすことができないと発展性が見込めないことに気づき、働くことそのものへのやる気も上がっている。

女性がコミュニティの意思決定に参加していて、時に男性よりも決定権を持つようになったことに、男性も女性も気づいている。計画やアイデア出しにおいては、女性の方がコミュニティ開発に長けていることも明らかとなっている。3月には男性に先行していることに涙していた彼女達が、今では誇りを持っている。それどころか、彼女達は自分達が「知的で賢い」からコミュニティの意思決定に参加しているのだと言うまでになっている。

様々な要素が相互に作用した具体的な例として、水牛（カラバオ）の所有権の話がある。嫁入りの際に持参金の一部として連れてきた場合でもなければ、女性が水牛の管理に携わることは滅多にない。持参金の一部として連れてきたとしても、伝統的に男性が農作業で使うものであるから、女性が直接的な便益にあずかることはまずない。

ダンサランの女性達は、ジェンダー・プロファイリング後、自己管理と自己啓発に自信を持ったと話している。調査実施後、資産の管理や利益の投資において、自分達をもっと能力を発揮できるのではないかと自信がついたと話している。オバエラの共同組合は事業が非常にうまくいっていたので、資本を小規模な事業に投資し、さらに利益を上げたいと考えていた。女性達は水牛を購入した。水牛の所有権と管理権は協働組合が保有した。女性達は水牛を収穫した穀物の運搬に使った。それまでは水田の中の道なき道を30分かけて、50kgもの重さになる米やその他穀物を運んでいた。

男性は水牛を農作業に使っているが、貧しいコミュニティであるため、他の村から高いお金を払って水牛を借りてきていた。しかし今後は外から借りる必要はなく、妻や妹、娘からオバエラ協働組合の水牛を使わせてもらえばよくなった。このように、女性が水牛を管理し、男性は女性に水牛を貸してもらおうということは、男女の役割が反転したことの象徴である。おまけに、男性は女性に対し水牛の借用代を支払わなくてはならないのである。

女性が得た収入は、協働組合の事業の拡大に使われ、その結果自身のニーズを満たすとともに、家族やひいてはコミュニティのニーズを満たすことにつながっている。お金はコミュニティ内を循環し、地域外の誰かの私腹を肥やすようなことがない。彼女達の創造力と自信には感服するばかりである。

彼女達の事業の次のステップは、水牛の繁殖である。組合が保有する水牛は雌なので、組合員に貸し出すか、他へ売って収入を得るか、どちらかを選択する予定である。水牛からの収入は毎月 5,000 ペソ（100 ドル）であり、一頭買うのに 15,000 ペソかかるので、3 か月経ったらもう 1 頭買って、組合員による穀物の販売や男性の農作業への貸出のために使う予定である。

この事例が示すように、分野横断的な課題であるジェンダーをきっかけに、あらゆる層の参画とガバナンスという戦略的な目標への働きかけが可能となった。

なぜボランティアはこの物語を選んだか：

ボランティアである私がこの物語を選んだ理由は、適切な配慮の下で、ジェンダー・プロファイリングを実施した場合、変化をもたらすことが明白であるからである。ジェンダーは静的な概念ではなく、むしろ動的なものであり、絶え間なく変化しているものである。男女が平等な社会ほど強い社会であることを知っている人の方が、ジェンダーの概念を受け入れることができると思う。

多くの人には「ジェンダー」に恐れをなしており、文化や伝統に「干渉」することを怖がるが、この物語が示すように、より平等で公平な社会と文化や伝統は相容れないものではない。

前述の変化は、ジェンダー・プロファイリングのインパクトについての参加型評価に参加した、ダンサランの 18 名のコミュニティ・メンバー（男性 6 名と女性 11 名）から報告された。報告内容やジェンダー・プロファイリングのその他の要素については、参加型農村調査法（PRA）のインパクト調査及び私自身の論文「対立の中の女性：南フィリピン、マラナオ・コミュニティにおけるジェンダー・ダイナミクス」の中に記載され文書化されている。

最終報告書 1：3 にあるとおり、マラデカのスタッフは、最も重大な変化はコミュニティが外国人を信頼したことであると、今でも信じている。信頼がなければ、コミュニティの人々は自身の経験をあのように積極的に話すことはなかったであろう。マラデカの同僚達は、私の独特のおしゃべり、笑い、そして腰を据えて話を聞こうという姿勢が、信頼を醸成し、また **Technical and Organizational Skills for Civil Society Action for the Displaced and at Risk in Mindanao (TOSCADAR)** やジェンダー・プロファイリングについて透明性をもって話し、説明することにつながったと感じている。透明性と尊重があれば、文化的違いを乗り越えての信頼醸成が可能であることは、多くの人々が認める事実だと思う。

しかし私はあえてジェンダーのインパクトに注目した。なぜなら、ジェンダーへ取り組むことの重要性や取り組むことによりコミュニティに短期間で変化を与えることが可能であることについて、人々の認識が欠けていると感じているからである。

最後に、ひとつのコミュニティに着目したが、その他のコミュニティの協力を軽視するわけではなく、また 1 年間の活動を通して少なからぬ知識と技術を身につけたマラデカのスタッフやボランティアの献身的な働きや学びを軽視するわけでもない。

プログラム・オフィスからのコメント／説明

アンジー・バンボーズのムスリム社会におけるジェンダーと開発に関する有意義な経験は、ジェンダーの観点を包含した平和構築イニシアチブにおいて、素晴らしい事例である。彼女の物語は、BBC でも取り上げられた。

2.3 オーストラリア: Learning to Learn プロジェクト (ル・コルニュ他、2003)

題名: 「何が違うのか？」

この物語を描くために、私はアンジェリカと、2001 年以來の彼女が経験した変化について話し合った。彼女は自分が体験した学びに関する変化について明確に把握していた。彼女の言葉は重大な物語を体現していることから、そのままに記すこととする。

私の名前はアンジェリカ。

今私は 5 年生で、2001 年に私が 3 年生だった時と比べて、学校生活は全く違うものになっています。

2001 年、私は難しい課題を与えられ、短期間でこなさなければいけなかったうえに、学校以外の場所でやることを許してもらえませんでした。課題はいつも難しく、こなせないことがほとんどでした。とても居心地が悪くて惨めで、学校からは困った子として見られていました。私はよく泣いていて、教室では不安でいっぱいでした。学校に行くのが本当は嫌でした。

今は学校でもとても安心してきて楽しくて、出される課題も私にちょうど合っています。なぜなら学習計画の中で自分の勉強の予定を組み立てられるので、与えられた時間内でこなすことができるという自信があるからです。大変な時もあるし、まだ学ぶことも多いけれど、先生もそれをよく理解してくれています。例えば、一度アイ・ムービー (i-movie) を制作した時、私にはとても難しい課題でしたが、やり方が分かると、とても楽しかったです。

今は、自分の勉強の進み方に、満足感と自信を持っています。先生は私を信頼してくれていて、他の場所で勉強することを許可してくれているので、必要があるときは勉強場所を変えています。

友達も増えました。これは私の勉強の仕方によるものだと思います。私が勉強するのは色々な人の助けが必要で、そのためにクラスのみんなのことをよく知るようになりました。静かなところで勉強したい時は、情報センターに行くようにしています。

先生は、私たちが課題に取り組む限り、どこに座るかは自由に決めさせてくれます。そんな先生を私は評価しています。自分のことは自分がコントロールしているという感覚が、今は強くあります。自分が成長したという感覚があります。

私が勉強するうえで、電話、コンピューター、コピー機、カメラを使うことが認められていて、先生から信頼されていることを嬉しく思います。3年生の時はコンピューターやカメラ等の機械の扱い方も知らなかったし、使うことも許されていなかったけど、今や機械の扱いのプロです。

学校に行くのが楽しみで、学校にいるのが大好きで、ちょっと風邪をひいただけだと家にいるのが嫌なくらいです。自分の勉強に責任を持って取り組んでいる感覚があります。

コメント：

アンジェリカはここ3年の間に、2つの全く異なる学習方法を経験しました。

最初のは、伝統的な、昔から馴染みのある、教師が課題と学習環境を設定する方式です。

アンジェリカは今、勉強の予定と管理を自分自身で行っています。

彼女は明らかに自信をつけました。

南西部学習サークルーアンジェリカの物語に対する反応（2003年8月14日）

重大な変化を示す指標

考え方／世界観の変化

- ・学校にいる全ての大人が全ての生徒を大事にする、という考え方への変化
- ・権限の教師離れと世界観の変化
- ・生徒の経験から派生する学び（旧式の教師からの課題やテーマの強制の逆）
- ・教師は全ての生徒の学習状況を見守る義務があるという意識を持つべき（担当クラスだけでなく）

学校全体レベル

- ・教師と生徒の共通認識醸成
- ・上記のための健全な哲学と理論（学び手のためにも教え手のためにも）
- ・持続性のためには、学校全体の環境や構造を変える必要がある
- ・チャレンジングだが落ち着いて安心できる学習環境
- ・生徒主導の学習は、共通の哲学が求められる
- ・必要な資源の動員、例えば慣行の変化を促進する構造的・文化的変化など

- ・役割の解釈のインパクト、例えば図書館司書の役割
- ・学校のチーム体制、これにより人がどう数珠つながりで影響を受けるか
- ・変化を実現するための先生間の会話、議論、議論の議事管理、相互交流
- ・自発的な学びは、うまく管理すれば全ての生徒に包括的に対処することができる
- ・感情的側面は効果的。例えば相手の強い意志への信頼に基づく人間関係、生徒の安心で楽しく、先生に信頼されているという感覚

教師の能力

- ・生徒が実際に変化を経験すること（つまり変化を体感すること人は変化を実体験しないとならない。よって教師は生徒に変化を起こさせ経験させてあげなければならない）
- ・生徒が学びや選択において自律していること
- ・生徒の主体的な学びと教師による的確な指導との適切なバランスによる生徒のニーズへの対応（自由放任ではない）
- ・自己認識、自己批判を通じた教師自身の学び
- ・手法の変更
- ・3年生から5年生にかけての教師の生徒への関与度合の変更

生徒の能力

- ・自分の心の動きを自覚できる生徒、例えば自信がついた等
- ・変化を伝えられる（特定できる）生徒
- ・考える力や学習スタイルの発達を理解している生徒、例えば自分の学びを伸ばすための足場の使い方

付録 3

物語の報告書式例

3.1 英国国際開発省出資によるブロン-アハフォア (Brong-Ahafor) 地区支援プログラム

識別子

表題 新しい議会メンバーによるトラブル

主体 地区調整官

日時 2001年6月22日

場所 地区調整官室-ジャマン (Jaman) 地区議会

領域 地区議会下の委員会及びその構造の運営

記述-物語

オフィスにおける上級スタッフの緊急集会の間に、地区調整官は、新しく指名された議会委員の一部がある保管文書へのアクセスを要求していることについて、出席委員の対応を求めたかった。このような要求は初めてのことであったと思われたため、彼はどうしたらよいかわからなかった。

地区調整官によれば、彼らはジャマン Jaman 地区議会に指名された新しいタイプの議会委員であり、職務の遂行に当たり、議会スタッフに不当なプレッシャーを与えたがっているという。

彼<地区調整官>は、地区議会のある文書の開示請求を行う利益団体を代表する“教祖”と呼び得る者たちについての不満を述べた。彼らが要求している文書には、1月から5月までの地区議会の試算表計算表、前身組織である DCE からの引き継ぎ文書、最近の会計検査報告書案のコピーが含まれているという。

長時間にわたる協議の後、出席委員は、私的な文書ではない限り、議会委員が議会の文書に対しいつでも開示要求できることは、法律の範囲内であることについて合意した。それゆえに、彼らの要求に関しては、次の点を除き不当な点はなかった。会計検査報告書については、最終報告書でいくつかの修正が行われたため、案ではなく、修正事項が反映された最終報告書を与えるべきであるという点である。

地区調整官は、このことをいくらか懸念しつつも受け入れた。彼は、このことは議会における新しい動きであるため、地域調整官に説明を求めるべきであると考えた。しかしながら、このことによって、彼は即座に、スタッフ全員に自分達の仕事を点検し、あら

ゆる例外事項が気付かれずに放置されることがないように、それらを正すように指示した。また、全ての議会集会の前にスタッフへの情報共有を図るため、毎月定例集会を持つべきであるという点についても合意された。

説明/解釈

新しい議会委員らによる文書の開示請求は、議会スタッフ‘当局’への挑戦であると見なされた。

これまでは、議会委員がある文書やサービスへのアクセスを実質的には‘懇願’し、それらは釈明とともに却下されることもあった。

しかしながら、多くの場合専門家であり、それぞれ様々な分野で経験を積んだ、新しいタイプの議会委員は、議会スタッフがちゃんと席について正しい手順で物事を行うようにすることが出来た。

もし物事がこのように続けば、議会委員の権限は尊重されるだろう。彼らはそれゆえに、彼らのコミュニティ開発のための妥当な要求をすることができる。質の高い議論が全ての議会集会において、正しい決定をもたらすために行われるだろう。このことは、ジャマン地区において必要な変化をもたらすだろう。

提言

全ての議会委員は、自信を持ってサービスの要求をし、その地区の全体的な発展に貢献するため、彼らの仕事上の役割や、計画、意思決定におけるコミュニティ参加、地区議会の財政行政等の様々な側面において、訓練されるべきである。

付録 4

物語を集めるためのファシリテーションガイド

ファシリテーターは、ホワイトボードに全ての物語のタイトルを書き、領域ごとにグループ化する。例えば（次のように）各物語の横にコメントのためのスペースを設ける。

領域	タイトル	コメント
4	私の生活の改善	（主張が）強い、受益者によって書かれている、しかし不完全であり、物語が終わっていない。
4	エンパワーされる感じ	感動的な物語、中盤から始まり終わる。プロジェクトへの帰属には疑問がある。素晴らしい物語だが、そのプロジェクトに関するものかどうか定かでない。
4	家族のためのより良い 決断	良い信頼できる物語。既に何度も聞いた。小さな変化だが重要である。言及される日付は定かでない。
4	（今）分かっている	まあまあであり、何が起きているか本当に理解するためには情報が十分ではない。

1. ファシリテーターは、ボランティアの人に変化の第一領域に属する全ての物語を読み上げるように指示する。それぞれの物語のあとに尋ねる：
 - ・この物語は実際に何について語っていますか？
 - ・この物語についてのあなたの意見は？
 2. ファシリテーターは、上記のように、ホワイトボードのタイトルの横にコメントを付す。
 3. 第一領域のすべての物語が読み上げられた後、人々が最も重要であると思う物語に投票するようにお願いします。投票は挙手によるものでもよい。
 4. 投票が行われた後、得票数に幅があれば、参加者になぜその物語を選んだのかについて議論してもらおう。次のような質問をする：
 - ・あなたはなぜこの物語をそれ以外の物語の中から選んだのですか？
 - ・違う物語を選んだ人もいます。この物語をなぜ選ばなかったのか説明してもらえますか？
 - ・これらの物語について、一般的にあなたはどうか考えますか？
 5. それぞれの物語の横に、なぜこれらが選ばれたのか、そして選ばれなかったのかを書きとめる。
 6. なぜある物語群がその他のものよりも得票数が多かったかについて、いったん全員が聞いたところで、ファシリテーターは 2 度目の投票を行い、このときに、より多くの合意が得られるかもしれない。
- もし、どの物語を選ぶかについてまったく合意が形成されない場合、例えば次のような選

択肢に同意するような議論に運ぶ。

- ・一定の意見数を反映した 2 つの物語を選んでください。
- ・重要であるという意見を十分に代表する物語がなかったと決定します。
- ・一つの物語を選びますが、この物語には全ての人々が投票しなかった、なぜならば・・・と注記で説明を加えましょう。

7. 次の領域に移る。

日本語訳註釈

本文中では (*) で記した

はじめに

- ・ p. 9 プログラム (program) : ある社会課題を解決するための、開始時点と終結時点のある社会的な介入のこと。
- ・ p. 9 国際開発 (development) : 開発途上国における開発のこと。MSC は先進国の公共政策等のモニタリング・評価にも適しているが、開発途上国の開発を事例とした取組みが多い

第2章

- ・ p. 24 AusAID : オーストラリア国際開発庁 (The Australian Agency for International Development)
- ・ p. 28 「プロジェクト・アウト」と「コンテキスト・イン」の視点 : クリス・ロチェは「Impact assessment for development agencies: Learning to value change (1999)」のなかで、アドボカシーと政策に関する活動のインパクトを調査する方法として次の 3 つをあげている (P192)。1. 政策の変更と、それによって生じる一般的なインパクトを論理的な議論を通じて予測したり説明したりするための活動の分析、2. 様々なグループの能力がどの程度強化され、現在何を達成できているかについての評価、3. 政策が実際どのように実施され、人々の生活にどのような具体的なインパクトを与えているかの調査、である。全体的なインパクト調査を実施するために、これらの異なるアプローチをまとめて活用することは、大きな挑戦であると結論づけている。インパクト調査の具体例として、後出のオックスファムのケースを参照のこと。

Roche, C (1999), 'Impact assessment for development agencies: Learning to value change' Oxfam. Oxford.

- ・ p.28 CAA: Community Aid Abroad (オックスファム・オーストラリアの前身団体)
- ・ p. 55 ロジック・モデル : プログラムやプロジェクトの目的と手段の因果関係についての仮説を整理したもの。プログラム・セオリー、プログラム・モデル、アウトカム・ライン、因果関係マップ (cause map)、アクション・セオリーなど様々な呼び方がある (Rossi, P.H., et al.)。開発援助プロジェクトに使われる「ロジカル・フレームワーク/ログフレーム (Logical Framework/Logframe)」は、ロジック・モデルを応用したプロジェクトの計画表である。

Rossi, P.H., Lipsey, M.W., & Freeman, H.E., (2004). Evaluation: A systematic approach (7th Ed.), Sage.

第5章

・ p. 73 **インパクト (Impact)** : インパクトには2つの主要な定義がある。一つは、ロッシら (Rossi et al.,) によるプログラムインパクト理論(program impact theory)であり、プログラム介入による実質効果のことを指す。つまり、外生要因の影響をコントロールあるいは取り除いた、“ピュア”なプログラムの効果を意味している。もう一つはケログ・ファンデーション (W. K. Kellogg Foundation) によるもので、プログラムの展開をロジック・モデルで表した場合に、結果 (アウトプット) と成果 (アウトカム) の次の段階に生じるもので、組織、コミュニティ、制度レベルなどの変化や影響を意味するものである。

安田節之・渡辺直登著『プログラム評価研究の方法』新曜社、2008年、p.104。

Rossi, P. H., Lipsey, M. W. (1999). Evaluation: A systematic approach (6th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

W. K. Kellogg Foundation. (2001). Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation, & Action: Logic model development guide. Battle Creek, MI: Author.

・ p. 77 **プログラム評価 (program evaluation)** : 社会的改善を目標とした何らかの介入、施策・政策などを評価する手法であるが、様々な立場からいくつかの定義がなされている。例えば、方法論の視点からは客観性を重視したロッシらがあり「社会的介入プログラムの効果性をシステマティックに検討するために、プログラムを取り巻く政治的・組織的環境に適合し、かつ社会状況を改善するために社会活動に有益な知識を提供しうる方法で、社会調査法を利用すること」とプログラム評価を定義している。また、プログラムの価値に重点をおいたスクリヴェンの定義は「評価とは、物事の価値を判断するプロセス、またはそのプロセスの結果生じる生産物である」となっている。

それに対して、評価の利用に重点を置き、評価結果がそのプログラムに関係する人々に活用されるべきであるとしたパットンは「実用重視評価」として、評価のプロセスに関係者が関わるという、広い意味での参加型評価を提唱した。彼はプログラム評価について次のように定義している「プログラムの活動、性質、アウトカムの情報を体系的に収集し、当該プログラムについて何らかの判断を下し、プログラム介入による効果の改善を行い、将来のプログラムについての決定を行うことである」。

ピーター・H・ロッシ、マーク・W・リプセイ、ハワード・H・フリーマン著、大島巖、平岡公一、森俊夫、元永拓郎監訳『プログラム評価の理論と方法—システマティックな対人サービス・政策評価の実践ガイド—』日本評論社 (2005) pp. 3-29

安田節之著『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 (2011) pp. 2-14

大森彌監修『実用重視の事業評価入門』清水弘文堂書房 (2001)

第6章

・ p. 84 **妥当性 (Validity)** : (評価や社会調査の測定における「妥当性」とは) 測定尺度が、

測定しようと意図したものを実際に測定している尺度のことをいう。これに対して「信頼性」(Reliability)は、同じことを繰り返し測定する際に、ある尺度が同じ結果を生み出す程度である。大島巖他監訳(2005)上掲 pp.206-208.

第7章

・ p. 91 **アプリシエイティブ・インクワイアリー (Appreciative Inquiry)** : 問いかけや探求(インクワイアリー)により、個人の価値や強み、組織全体の真価を発見し認め(アプリシエイティブ)、それらの価値の可能性を最大限に活かした、最も効果的で能力を高く発揮する仕組みを生み出すプロセス。本来の最高の価値の発見からスタートするポジティブ・アプローチをとる。問題解決アプローチが課題の認識という組織の弱みへの注目からスタートするのに対し、ポジティブ・アプローチでは、組織の強みや可能性への注目からスタートすることで、否定的・消極的・固定的な枠組みが外され、単なる改善にとどまらず、組織全体がコミットする多くの可能性を包含した戦略・計画を生み出すことができる。

ダイアナ・ホイットニー、アマンダ・トロステン・ブルーム 著、ヒューマンバリュー 訳『ポジティブ・チェンジャー主体性と組織力を高める AI-』ヒューマンバリュー (2006) pp.17-36

ヒューマンバリュー「アプリシエイティブ・インクワイアリー」

http://www.humanvalue.co.jp/hv2/our_theory/ai/ai_2.html

・ p. 92 **違いを生む違い (differences that make a difference)** : グレゴリー・ベイトソン (Gregory Bateson) は、その著作、『精神の生態学』において、情報の基本ユニットを「違いを生む違い」と規定した。進化論的認識論において用いられるこの「違いを生む違い」とは、進化=学習プロセスの部分集合と見なされる、個々人による学習において、選択的に記憶される「情報」のことを指している。(これに対し、MSC のプロセスにおいて得られる「重大な変化」は、そのプロセスに透明性がある、すなわち参加者全員でその選択理由や判断材料を共有しながら進めることにより選択されるものである。)

グレゴリー・ベイトソン著、佐藤良明訳『精神の生態学』改定第2版、新思索社(2000) p.602

・ p. 93 **構成主義 (constructivism)** : 評価における構成主義の立場では、客観的なひとつの事実が最初から存在するのではなく、事実はある価値体系の中で解釈されて意味を持つようになる、すなわち、事実は関係者の多様な主観による認識を通じて構成されるものとされる。

源由理子「参加型評価の理論と実践」三好皓一編『評価論を学ぶ人のために』世界思想社(2008) p.98

第9章

・ p. 104 **プログラム・ロジック** : プログラムがどのような道筋で目標を達成しようとしているのか、その理論を明示したもので、インプット(投入)、アウトプット(結果)、アウトカム(成果・効果)等の言葉で表現される。ロジック・モデル(第2章注釈参照)と同

様の考え方。

付録 2

・ p. 123 ジェンダー・プロファイリング (Gender Profiling) : 性別 (男女差) による影響について、インタビューによりデータを収集し、分析する調査手法。

翻訳者（MSC 翻訳チーム）一覧（2013年9月現在）

田中 博（たなか ひろし）：監訳及び第2章・ステップ8後半～10、第3章担当

参加型評価ファシリテーター・NGO組織運営アドバイザー。（NPO法人）ヒマラヤ保全協会監事。サセックス大学国際開発研究所修士課程（MA in Participation, Power and Social Change）修了。日本評価学会認定資格評価士。ネパールでのNGO活動をきっかけに「参加型評価」に開眼。日本の非営利活動に参加型評価を広める「伝道師」として活躍中。

Eメールアドレス： nepalippine@gmail.com

矢澤 愛（やざわ あい）：巻頭、第1章、付録2担当

独立行政法人国際協力機構（JICA）職員。ロンドン大学 Centre for Financial & Management Studies 修士課程修了（MSc Public Policy and Management）。

藤本 抄越理（ふじもと さおり）：第2章・ステップ1～4担当

ネパール・トリブヴァン大学農村開発学修士課程修了。マンチェスター大学国際開発学（人材管理・人材開発）修士課程在籍中。青年海外協力隊（タイ）を経て、東南アジアや太平洋諸国を中心に JICA のボランティア調整員、プロジェクト業務調整、評価コンサルタントとして従事。現在、東北の復興支援団体にて、官民連携の促進に携わる。

樋山 千春（ひやま ちはる）：第2章・ステップ5～8前半担当

オーストラリア国立大学開発学センター環境・開発修士課程修了。青年海外協力隊（ネパール）、国際林業研究センター準研究員（インドネシア）、JICA 専門家（フィリピン）を経て、現在、ネクサス・グリーンアライブ代表。ネパールでの環境保全・村おこし活動に取り組む。

藤島 薫（ふじしま かおる）：第4～5章、付録1担当

東京福祉大学大学院社会福祉学研究科修了社会福祉学博士、東京福祉大学社会福祉学部准教授。日本評価学会認定資格評価士、社会福祉士、精神保健福祉士。ソーシャルワークの質向上を願い、当事者もスタッフも元気になる「参加型評価」を実践中。

上原 有紀子（うえはら ゆきこ）：第6～7章、付録3～4担当

国立国会図書館調査及び立法考査局議会官庁資料課主査。サセックス大学大学院国際教育修士課程修了。「持続可能な開発・発展のための教育（Education for Sustainable Development）」の研究に関連して「参加型評価」の魅力を知り、それぞれの可能性を自らの持続可能なペースで追及中。

源 由理子（みなもと ゆりこ）：第8～9章担当

明治大学公共政策大学院ガバナンス研究科教員、東京工業大学大学院社会理工学研究科博士後期課程修了、博士（学術）。ローカルガバナンスの現場で、政策策定者と現場の関係者を結ぶ手段としての「参加型評価」のあり方を研究中。

The 'Most Significant Change' (MSC) Technique: A Guide to Its Use (2005)

By Rick Davies and Jess Dart

モスト・シグニフィカント・チェンジ (MSC) 手法

実施の手引き (日本語版)

リック・デイブス、ジェス・ダート 著

田中 博 監訳 MSC 翻訳チーム 翻訳

2013年10月