



ビジョン2025： 不可能の終焉



Room to Read®

2020～2024年 事業戦略

識字教育とジェンダー平等に関する
成果を規模を拡大して達成する



1. はじめに

教育は、貧困や環境悪化、不平等といった世界の大きな問題を効果的に解決するための手段です。若者はチェンジメーカーとなり、画期的な方法で難しい問題を解決する道を切り開くためのスキルを学校で学びます。これらスキルは、社会における自らの位置を定め、充実した未来を探し求めるのに役立ちます。

特に識字能力は、地域社会の士気を高め、公衆衛生と福祉を向上させ、経済成長に貢献する力となります。識字能力は根幹をなすスキルであり、高度なスキルや知識を身につけ、地域や世界の社会活動に活発に参加するために求められる教育の主な結果です。女子教育に重点的に投資することにより、安定した人口増加、消費の削減、気候変動の影響に対し家庭や地域社会の回復力をつける等が可能になるので、世界の最重要課題の1つである世界的な気候危機を克服することにもつながります。¹

ただし、教育的ニーズに応えるのが世界規模でなされた場合にのみ、教育の恩恵をすべてのコミュニティが享受できるのです。ルーム・トゥ・リードでは過去20年間、識字教育とジェンダー平等において質の高い学習成果を達成できるようプログラムモデルを設計、実験、実施してきました。私たちのアプローチの実績は、組織内および第三者機関の評価により証明されています。ルーム・トゥ・リードが支援する教室の女子と男子の音読および読解力は、同等学校の生徒に比べて有意に高い数値を示しています。²読書スピードは同等の生徒よりも平均で2〜3倍速いという結果が出ています。世界中で女子教育プログラム（GEP）で支援する学校の子供の中退率は2016年に30%以上減少し、中退率を6%に抑え込むことができました。プログラムの規模が広がり続けるのに伴い、その後も中退率は6%を維持しています。GEPの卒業生は、中学卒業後も人生において目覚ましい進展を遂げています。例えば、2017年度の卒業生は79%が進学、もしくは卒業後1年以内に就職しています。

しかし、世界中の何百万人もの子どもたちが質の高い教育を受けているとは言えません。³教育におけるジェンダー平等は国によって大きく異なり、貧困や住む場所がジェンダー間の格差を生む大きな原因となっています。例えば、サブサハラ・アフリカでは女子が教育から締め出されていることが大きな問題であり、前期中等教育の卒業生は男子100人に対し女子86人です。⁴同様に低所得国では、後期中等教育の卒業生は男子100人に対し女子66人となっています。⁵たとえ中退せずとも、人生において必ずしもジェンダー平等が保証されているわけではありません。学校に入学できたとしても、少女たちの多くは、女だからという偏見に直面し、今後の人生に必要なスキルを教えてもらえないのです。彼女たちは卒業後も公平な雇用機会が与えられていません。

¹ポール・ホーケン（2017）。『DRAWDOWN ドローダウン：The most comprehensive plan ever proposed to reverse global warming（地球温暖化を逆転させる100の方法）』。ニューヨーク：ペンギン・ブックス。

²<https://www.roomtoread.org/impact-reach/toward-systemic-change/>

³UNESCO統計研究所<http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/fs46-more-than-half-children-not-learning-en-2017.pdf>

⁴インドでも、その点を明らかにする例を示しています。2018年には15〜16歳の女子の13.5%が不就学でした。この統計には見えない大きな地域差が存在しています。マディヤ・プラデーシュ州やラージャスターン州など私たちが活動している州では、全ての年齢層の子どもで不就学率が国内平均の約2倍となっています。

⁵世界教育観察報告書https://gem-report-2017.unesco.org/en/chapter/gender_monitoring_participation-and-completion/

また、女子であるがゆえに暴力を受けやすく、彼女たちが実力を発揮することを妨げる社会の期待が待ち受けています。

前回の事業戦略である私たちのインパクトの拡大（2015～2019年）では、私たちの活動ニーズに速やかに応えるためにプログラムの拡大を表明しました。各国の事務局から提供された識字教育と女子教育のベストプラクティスを一体化し、世界規模の実施パッケージにまとめました。これらの資料は近年のプログラムの中核コンテンツとなっており、今まではルーム・トゥ・リードの「アクセラレーター」と呼ばれていたカスタムプロジェクトの設計・実施を行う技術援助部門を立ち上げることができました。⁶これらのプロジェクトにより、業務の範囲やインパクト、影響力を著しく広げるための取り組みのなかで、提携機関と専門知識とリソースを共有することができました。⁷この業務をサポートするために投資家の数と多様性を増やし、投資家とプログラムの関係性を強化しました。さらに、大規模なカスタムプロジェクトの実施に必要な人材、内部システムやプロセスにも投資を行いました。2019年末までに11カ国でカスタムプロジェクトを実施し、合計16カ国での活動を通して1870万人の子どもが恩恵を受けています。

前回の事業戦略に基づく取り組みは、事業運営の拡大となる基盤を作る一方で、プログラム実施の質と効率性の向上にもつながりました。カスタムプロジェクトの活動を通して、政府や出版社、NGOが現行教育制度内で最高水準のアプローチを組み込んで拡大し、できる限り多くの子どもたちが恩恵を受けるようなプログラムを設計できることを実証しています。

今後5年間の戦略策定にあたり、さらなる拡大への道のりを築くため、システムレベルの採用と影響力を支援することに重点的に取り組みます。私たちは引き続き質の高いプログラムを学校レベルで提供し、少女たちが成功するための援助を続ける一方で、インパクトに関するデータを生成します。このようなインパクトは、識字教育とジェンダーに変革をもたらすような、⁸対象を絞って適切に設計された介入を通じて可能になります。学校レベルで識字教育と女子教育に関する活動を行うことにより、今後規模のより大きいプロジェクトに参加していく過程で、世界中の政府やその他のステークホルダーと技術・運営上の強い提携関係を築きます。このように適用範囲を広げる一方で、すべての子どもが前向きな学習成果を達成できるような教育プログラムを提供するサポートシステムにも注意を払います。

本事業戦略には今後5年間のビジョンと成功の評価基準10項目を示します。最高レベルでは、**2025年までに4000万人の子どもたちがプログラムによる恩恵を受けます。**これは今までの活動で恩恵を受けた子どもの人数の2倍以上にのぼり、最初の20年間に比べて4倍のスピードで子どもに到達できます。

このビジョンを実現するために、以下の3つの戦略的優先事項に投資します。

- **システムレベルの一体化を促すプログラムの設計:** 今後も引き続き識字教育と女子教育のプログラムを学校レベルで実証します。そして、私たちのコア・コンピテンシーを活用することで、

⁶ルーム・トゥ・リードの標準プロジェクトとは異なるカスタムプロジェクトには、適用範囲やリソース、成果物、期間において専門的な管理を要します。包括的プログラムのアプローチで定義されるとおり、標準プロジェクトとは、構成要素やタイムライン、リソース、運営監視などに一貫性のあるプロジェクトとして定義されます。

⁷このプログラム実施モデルの成功に基づき、技術援助とカスタムプロジェクトをルーム・トゥ・リードの業務全般に一体化させ、「アクセラレーター」という用語の使用は廃止します。

⁸ジェンダーに変革をもたらすアプローチは、害を及ぼすジェンダー規範や力の不均衡を積極的に検討し、問いか

け、変更を加えるものであり、あらゆるジェンダーの人々に対する不平等の根本的原因を前向きに変えていきます。このようなアプローチはジェンダーを問わず、すべての人びとが平等の権利と機会を享受できる、ジェンダー平等の世界の創造につながります。

政府が実施した場合に、費用対効果の良い⁹規模を拡大した方法で、子どもが質の高い学習成果を達成できるように支援するアプローチを設計し実施します。一部の学校や地域で子どもが成果を達成することから始まったプログラムは、全国および地方の教育システムを支援して影響を与えているほか、はるかに多くの学校や子どもたちにも手を差し伸べ、持続可能なインパクトを創出しています。私たちは「計算された柔軟性」（私たちの特徴となるプログラムの異なる構成要素を地政学的状況に応じて国別に適応させるか使用する能力）を用います。¹⁰ こうした柔軟性は、国際的にシステムレベルの影響を与えるための方法を作る上で欠かせないものです。

- **オペレーショナル・エクセレンスとデジタル・トランスフォーメーションの推進**：ルーム・トゥ・リードの特徴としてよく知られているオペレーショナル・エクセレンス、アカウンタビリティ、透明性に重点を置いて今後も業務を続けます。この基礎に加えて、各国政府やその他のステークホルダーとのパートナーシップ機会に速やかに対応するべく、人材とシステムを準備を整えます。人員が強力な支援者であり続け、チームが場に沿ったプログラムを財務的に持続可能な方法で実施できるよう確実に支援します。活動を実施している市場で高度技術を活かす一方、戦略的成長とインパクトを支え、本事業戦略に記された成功の評価基準を達成するために必要な運営上のシステムとツールも用意します。
- **ブランド力を活用したリソースの動員と影響力の強化**：マーケティングおよびコミュニケーション戦略を策定および実施し、ルーム・トゥ・リードを世界的に認知されるブランドへと変えると同時に、識字教育とジェンダー平等の分野でソートリーダーシップを促進します。向上しているデジタル能力を利用してブランドイメージを強化し、資金調達基盤を構築し、世界中に巻き起こる運動の勢いを加速します。

前述の戦略的優先事項を実施するにつれて、私たちの業務のあり方は、組織文化を定義するコアバリューとコミットメントによって自ずから決まることでしょう。グローバル教育の革新的リーダーとしての私たちの遺産を構築するとともに、未来を築き上げるための新しい機会を求めていきます。

2. 私たちが導くもの

ルーム・トゥ・リードのビジョン、ミッション、キャッチフレーズ、コアバリュー、組織的コミットメント、変化の理論など私たちが導く枠組みが、この戦略と関連する業務のあり方を形づくりします。事業戦略の一環として、私たちは適用範囲とインパクトを大きく広げる取り組みを反映させるため、この枠組みを合理化して発展させました。また、20年前に組織設立の基礎となった重要な原則も増強しました。

私たちのビジョン

ルーム・トゥ・リードは、すべての子どもたちが充実した生活を送るための土台となる質の高い教育を追い求めることができ、家族、地域、そして世界で前向きな変化を起こすことができる社会を構想しています。

⁹ルーム・トゥ・リードは今まで費用対効果の良い行動、すなわち、製品の製作や活動の実施においてより良くコス

トを削減する行動に重きを置いていました。今後数年間は分類したコストのデータと結果のデータを慎重に突き合わせ、費用対効果を高めるための次善策を講じます。この作業は省庁レベルに影響を及ぼす議論を行う上で非常に重要です。

¹⁰ 「計算された柔軟性」により、特定国で政府の優先事項と教育セクター政策の枠組みを一致させることが可能になります。リサーチ・モニタリング・評価の結果を活かして、教育の提供についてルーム・トゥ・リードの方法と政府の方法でどの程度インパクトの違いがあるのかを明らかにします。

私たちのミッション

ルーム・トゥ・リードは教育を通じて、多くの子どもたちの人生を変え、非識字とジェンダー不平等のない世界を創出します。

キャッチフレーズ

子どもの教育が世界を変える®

コアバリュー

コラボレーション：パートナーシップを尊重します。

- 政府や地域社会、その他のステークホルダーと協力し、教育イニシアチブを強化し変革します。
- 知識の共有を促すことで、成果を最大限に高めます。
- 野心的な目標を達成するために文化、チーム、時差を超えて業務を行います。
- 部門間の対立¹¹を奨励することで、改善点を明らかにし問題を解決します。

アクション：前向きな成果を達成するために主体性を持って取り組みます。

- ミッションと組織の利益を最優先に考え、誠実に行動します。
- 慎重なリスクテイク、創造力、イノベーションを称えます。
- 最大限のアカウンタビリティと透明性により優れた事業運営を行います。
- 適切な意思決定が行える場合、組織最下部で単一の権限による意思決定を適用します。

敬意：業績をともに祝うことに喜びを見出します。

- 子どもたちと地域コミュニティ、業務を共にするパートナーや仕事仲間、そして私たちが支える環境に深い敬意を払います。
- 職員を大切にし、信頼し互いに支え合う安全な仕事環境を促進します。
- 地元の人材を雇用し、多様なものの見方を求め、適切な法律や状況に応じて業務内容を変更します。
- 私たちの業務のあり方に多様性を受け入れ、ジェンダーに配慮する慣行を組み入れます。

教育：私たちは教育への情熱を持つ、学ぶ組織です。

- すべての子どもたちが充実した生活を送り、前向きな変化を起こすための土台を作るべきであると私たちは信じています。
- 現状に挑み、自らの成功と失敗から学びます。
- リサーチと経験に基づき、プログラムの実験と改良を続けます。
- 意欲があり積極的に関与する人員を育てることに努めます。

規模拡大：1人でも多くの子どもたちが、できる限り早く恩恵を受けることに注力します。

- 非識字とジェンダー不平等を撤廃することは可能であると知っています。
- 革新的でインパクトの大きい複製可能なモデルを実証します。
- 前向きなインパクト、広範な複製可能性と持続可能性に基づいて、投資に優先順位を付けます。

¹¹部門間の対立には、集団としての共通目標をサポートし、業績を向上させる健全かつ建設的な議論も含まれません。

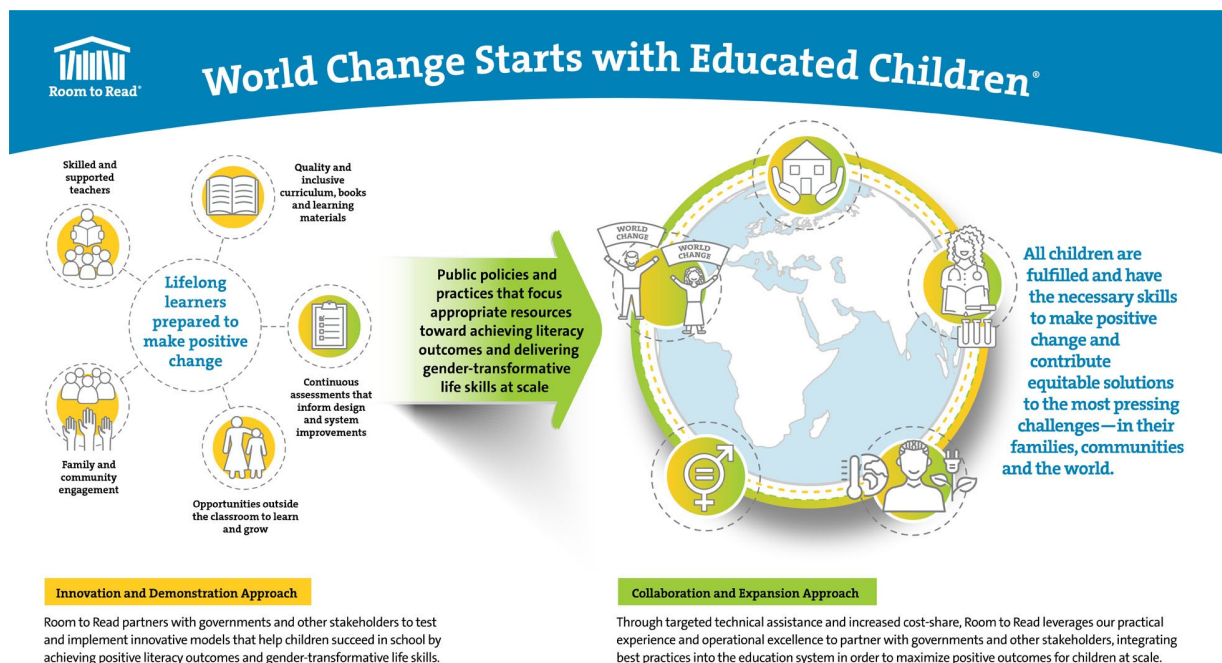
- より良い世界を想像し、その実現のために提携したいという気持ちを投資家に起こさせます。

組織としてのコミットメント

私たちの組織では、ジェンダーに配慮し、多様性を受け入れ（インクルージョン）、環境的に持続可能な慣行を強化することに精力的に取り組んでいます。こうした取り組みは社会的責任を担うすべての組織の共同責任であると信じ、これらの各領域で特筆すべき成果をすでに実証してきました。例えば、ジェンダーに配慮する組織を作り上げるという取り組みは、何十年にもわたり複数の国々で実施してきた女子教育プログラムを基本にしています。また、従来とは異なるジェンダーの役割を果たす強い女性の主人公と男性が登場する感動的な物語を、文化的に関係のある書籍として出版しました。インクルージョンの領域では、難民など社会から取り残されたコミュニティの子どもたちに対し、ルーム・トゥ・リードのプログラムの恩恵をもたらすパートナーシップやチャンネルを探し求めてきました。環境的な持続可能性については、2018年に「ルーム・トゥ・リード持続可能性方針」を成立させました。その中で、事業運営およびプログラムを通して、環境に配慮した前向きな慣行を促すことを約束しました。今後5年間で、各領域における取り組みを強め、その進捗状況を内外のコミュニケーションチャンネルを通じて共有します。

私たちの変化の理論

プログラムの実証と、教育システムの支援・強化という目標との関係を反映させるために、私たちの「変化の理論」を改良しました。さらに多くの子どもたちに手を差し伸べ、子どもたちが世界に変革を起こすための土台を作ります。



「変化の理論」におけるキーワードと表現の定義

- 生涯学習者：個人的かつ職業的に充実した生活を送るために、継続的かつ自発的に学び成長し続ける意欲のある個人。

- **前向きな変化を起こす**：自分の家族、地域社会、世界において、喫緊の課題に対する公正かつ妥当な解決策に貢献する。*前向きな変化を起こす子ども*には、「変化をもたらす主体」や「チェンジメーカー」など代替の表現があることに留意してください。
- **ジェンダー変革**：ジェンダー変革のアプローチでは、害を及ぼすジェンダー規範や力の不均衡を積極的に検討し、問いかけ、変更を加えます。あらゆるジェンダーの人々に対する不平等の根本的原因を前向きに変えていきます。このようなアプローチにより、ジェンダーを問わず、すべての人びとが平等の権利と機会を享受できるジェンダー平等の世界の創造につながります。
- **充実感**：十分理解した上で選択することにより、自分の可能性を最大限に伸ばすことができ、結果として自らの人生の道筋で満足感を得ることができます。
- **喫緊の課題**：非識字率、ジェンダー不平等、気候変動、貧困、紛争、健康阻害などの問題。

付録I (23頁) で、各プログラム領域固有の変化の理論をご覧ください。

3. 戦略的優先事項：システムレベルの一体化を促すプログラムの設計

成功の評価基準：

1. 女子教育プログラムと広範のジェンダー・ポートフォリオを通して、**恩恵を受ける少女の数が4倍増加し、世界4000万人以上の子どもたちが恩恵を受ける**
2. **プログラムのアプローチの1つ以上の構成要素が国または地域レベルで一体化される**ように、全面的な活動を行う全ての国でシステムレベルの変革に影響を与える
3. アフリカ、中南米、中東での適用範囲を増やすことに焦点を絞った教育を通じて、**新たに10カ国以上の国々で子どもたちの生活に変革をもたらす**
4. **新たに5カ国語以上の言語で児童書を作る一方で、既存言語で書かれた内容も充実させる**
5. ルーム・トゥ・リードやその他の組織がプログラムの有効性評価に使用できる**読書とライフスキルを状況に応じて測定する方法を開発することにより国際教育セクターに貢献する**

私たちは過去の活動に基づいて、介入の範囲を拡大し、識字能力やジェンダー平等の推進という国および地方の目標を達成するために政府を支援する立場にあります。国際教育セクターは広範で競争が激しいとはいえ、多様な国々で標準的かつ状況に応じた介入の実施に重点を置いて取り組むルーム・トゥ・リードのような組織はほとんどありません。私たちは実施に向けた一貫したアプローチに加えて、地域を超えてプログラムモデルを実験し研究するための共通の指標を備えています。最後に、私たちは長期にわたる学校レベルでのプログラムの実施と、前向きで信頼できる政府との関係をつなげた独自の立場にあります。このような強みから、私たちは識字教育とジェンダー平等のソートリーダー（その分野の第一人者）としての立場にあり、システムレベルの変革をもたらすために、パートナーとしての政府の支援と行動を喚起することができます。

それぞれの国において、プログラム介入を採用する政府の見通しと経路を徹底的に評価し始めました。また、私たちの規模拡大の能力に影響を及ぼすであろう内部要因も評価しています。さらに、政府システム内の関連指標の存在と強度も考慮に入れます。こうした指標には、教育

分野での積極的なリーダーシップ、公共政策とルーム・トゥ・リードのプログラムに伴う優先事項の調整、設置済みのシステムに応じて拡大できる政府の能力、ルーム・トゥ・リードとの提携に関心があるか否かなどが含まれます。組織内では、各国の経営陣の能力、

効果的かつ効率的な財務・運營業績、既存または新しい財源の入手可能性を考慮します。

ルーム・トゥ・リードは、識字能力およびジェンダー平等プログラムの構成要素を拡大することで変革をもたらすインパクトを追い求める一方で、起業家精神も維持します。これには、政府とのパートナーシップを通じてシステムレベルに影響を与える機会を捉え、コア・コンピテンシーを活用するアプローチを取ることで実現します。例えば、第1学年での読書指導に備えて準備させるため、就学前の幼稚園の子どもに対し識字前のプロジェクトを検討する場合があります。または、多くの教師に、質の高い読み書き教授法を提供するため、教師養成学校に技術援助を行うことがあります。私たちはプロジェクトの地理的な拡大を検討しており、世界中でルーム・トゥ・リードの活動によるサービスを受けていない子どもでも、恩恵を享受できるようにになります。例えば、高所得国であっても、低所得コミュニティの識字能力やライフスキルに重点的に取り組むカスタムプロジェクトを検討しています。または、緊急時活動を行う経験豊富な組織と提携する可能性もあります。そうすれば、難民や国内で住む場を追われた人々¹²にも支援しやすくなります。こうしたシステムレベルでの一体化を促すプログラムを設計しながら、以下に示す目標を達成します。

3a. 識字能力ポートフォリオの実証済み構成要素を政府システムに一体化させる

識字教育プログラムは何百万人もの子どもたちが本をすらすら読めるようになり、読んだ内容をよく理解できるようになることを助け、生涯にわたって読書や学習を愛する気持ちを育むよう支援します。識字教育への重層的なアプローチには、読み書きを教える熟練した教師、多様性があり異なる人を受け入れる優良図書蔵書の蔵書と構造化されたカリキュラム教材、学校や家庭で楽しめる児童書を備えた子ども向けの図書室、読書の文化を育てる家族や地域社会などが含まれます。このようなアプローチは、低学年で実証済みの読書方法を実践する上でデザインとシステムの改善を知らせる継続的な評価により裏付けられています。

今後はプログラムの質を高めて実証できるよう個別の学校をサポートすることに努めます。また、識字教育活動の公共政策、手順、システムへの一体化を強めることにも重点を置きます。今後実施する活動は以下のとおりです。

- **識字教育プログラムを策定・実施するために政府との連携を拡大します。** 各国の幅広い教育エコシステムを調べ、現行の取り組みを支援する方法を決定します。また、識字教育に関する政府のアプローチには存在しない教材や手法についても提唱します。規模拡大の定義では、中央政府や地方政府によるプログラム固有の要素（図書室や書籍開発の基準、適用範囲やシーケンスなど）の採用に重点を置きます。私たちの包括的な識字教育プログラムを必ずしもそのまま採用するわけではありません。ルーム・トゥ・リードが識字教育介入の手本となりうる実証校を広範地域で設立します。実証校のエビデンスに基づいて、カリキュラムに影響を与え、教師を訓練し、省庁の職員に技術援助を提供します。これにより、協力の輪を広げ、より多くの学校で識字教育への介入を行えるようになります。

¹²地域的な足掛かりを広げるにつれ、安全やセキュリティへの取り組みを強化し、組織の関連方針を策定する必要があります。施設の評価、避難計画、危機対応計画とコミュニケーション、そして外部と接する担当者の個人的安全への取り組みを検討する必要があります。

¹³付録IIの24ページに示す、識字教育ポートフォリオに対する介入拡大の成功例をご覧ください。

- **システムレベルで活動するために識字教育プログラムのアプローチと設計を強化する。** 私たちが実施案を強化し改善し続けることにより、様々な国の状況に応じて政府パートナーやその他のNGOがプログラムを容易かつ効果的に採用できるようになります。機会の拡大に容易かつ速やかに対応できるよう教材を適応させ、パートナーがプログラムの特定の構成要素を採用できるように支援します。構成要素の具体例には、学習カリキュラムの開発、読み書きを教える教師のトレーニング、図書室の設立、モニタリングとサポートの制度などがあります。

3b. 現地語で書かれた優良図書（印刷物・デジタル）へのアクセスを増やす

ルーム・トゥ・リードは約20年にわたって学校図書室を推進しており、約18年間の書籍出版の経験があります。35言語もの2600万冊を超える児童書を配布し、3万8000校を超える学校に図書室を設立する手助けをし、書籍制作の過程で何千人もの作家やイラストレーターに対してトレーニングを行いました。さらに、毎年平均1万人を超える教師と学校管理者に対し、読み書きと図書室管理のトレーニングを行っています。2018年だけでも1万6000人を超える人員がトレーニングを受けました。私たちは、数多くの国々で学校図書室の方針に助言を行う信頼されるパートナーとなりました。ごく最近では、児童書に関する国家基準を確立し、電子書籍へのアクセスを強化するため、政府や商業出版社、非営利出版社との協力を始めました。

しかし、数多くのコミュニティでは、現地文化に関連する児童書が不足していることもあり、教室の本棚や図書室には本がほとんどなかったり、現地語で書かれていない本や現地文化に関係のない本しか並べられていない状態です。これは供給（子どもの成長に適切で利用可能な本の冊数が足りない）と需要（児童書市場が成長し存続できるだけの所得や関心が消費者側にならない）の問題です。

今後の優先事項は、児童書業界を強化してシステムレベルでの変革を起こし、現地語で書かれた優良図書の供給と需要を増やすことです。読書習慣と児童書を制作・出版するという歴史的な活動に重きを置くことにより、全国の書籍出版の需給チェーンに多大な影響を及ぼす大きい基盤を作り上げます。システムレベルの取り組みにより、読書の文化を広げ、全ての子どもたちの教育成果に全国規模で影響を及ぼします。今後実施する活動は以下のとおりです。

- **需給チェーン全体の包括的な参加を支える官民パートナーシップを推進する。** 私たちの書籍を発行・販売することに関心を示しているパートナー（その他の出版社など）に対し、私たちのコンテンツの使用許可を与えます。コンテンツは、ルーム・トゥ・リードで収集・整理されたコレクションや現地で出版された書籍の一部となり、ルーム・トゥ・リードの「スターター・ブック・コレクション」と呼ばれます。15ページのセクション「テクノロジーを活用してプログラム提供範囲を拡大し、分析スピードを上げ、プログラムによるインパクトを広げる」で詳しく説明しているとおおり、

¹³ ルーム・トゥ・リードの実証アプローチを通して政府やその他のステークホルダーと提携し革新的なモデルを実験した上で実施します。これにより、子どもたちが識字能力において前向きな成果を達成し、ジェンダーに変革をもたらすスキルを身につけることにより、学校で成功するのを助けます。対象を絞った技術援助や費用分担の増加などルーム・トゥ・リードの協力および拡大への取り組みを通じて、政府やその他のステークホルダーとの協力関係にも私たちの活動実績や優れた運営方法を取り入れ、より多くの子どもたちに前向きな成果を達成できるようにするためにベストプラクティスを教育システムに一体化させます。

このコレクションを潜在的パートナーが閲覧したり、アクセスしたりできるようにデジタル図書室で利用可能にします。現地の出版社と児童書の最大の購入者である中央政府や地方政府との関係を橋渡しすることにより、ルーム・トゥ・リードのスターター・ブック・コレクションへの需要を喚起します。こうした官民パートナーシップを促進することで、需給チェーンの包括的な参加を支えるだけでなく、ルーム・トゥ・リードの収益源の可能性を生み出します。

- **児童書の開発と使用についてステークホルダーにトレーニングを提供する。** 直接出版や共同出版の機会を通じて、児童書の開発と使用のベストプラクティスを実証します。対象国に未だに残るギャップを埋め、子どもたちが読書スキルや読書習慣を身につけるのに必要な多様なジャンルの本（フィクション、ノンフィクション、デコーダブルブック¹⁴、童話集など）を制作します。引き続き現地の作家やイラストレーターをトレーニングし、出版社や印刷業者に技術援助を提供するサービスを拡大します。これらのステークホルダーは、政府や学校、個人が購入するために、現地語で書かれた優良図書の数量を増やしてくれます。
- **優良図書への需要を拡大する。** ルーム・トゥ・リードには、読書習慣や文化を育てるために、本の供給を増やすと同時に、学校や家族、コミュニティとの活動を通して本に対する需要を喚起してきた長い歴史があります。学校との密接な連携を通じて、教室や図書室における優良図書への需要を引き続き促進します。また、政府省庁に優良図書に触れてもらい、国の指定図書基準や資源配分プロセスに働きかけるために、省庁とのパートナーシップの構築に向けた取り組みを拡大します。

3c. ジェンダー・ポートフォリオの実績済み構成要素を政府システムに一体化させる

ジェンダー平等における取り組みは、2001年の女子奨学金プログラムの立ち上げに端を発しています。それ以降、私たちのプログラムは成長を続け、女子教育への介入ポートフォリオへと発展しています。女子が学習を続け、知識を得た上で人生における選択をするのに必要な情報や自己認識、自己効力感を得ることを目指し、支援を行っています。同時に、少女たちが抱えている性差に基づく課題や成功を後押しする方法を把握するため、家庭や学校運営者、教師やコミュニティのリーダーと一体となって取り組みを実施しています。

今後5年間に少女たちとの関わりを通して、彼女らが学校で優秀な成績を収め、前向きな変化を起こす土台を作るための要素を特定します。さらに、政府指導層と協力し、私たちの活動を公共政策や慣行と一体化させる方法を模索します。また、女子教育への取り組みを強化するには、男子の文化的規範の変革が非常に重要であることが研究により立証されていることから、ジェンダー平等を実現する上でのステークホルダーとして男子を活発に参加させるよう努めます。こうしたアプローチにより、主に男女共学の教育システムへの一体化を意図した、ジェンダーに変革をもたらす拡大可能な介入を導入し、ジェンダー平等の世界を創生します。こうした取り組みを促進するための活動は以下のとおりです。

¹⁴デコーダブルブックは、フォニックスに基づくルーム・トゥ・リードの読書指導プログラムの重要な要素です。これらの読本には、授業で子どもたちが教わる文字や発音と一致する単語が体系的に取り入れられています。したがって、デコーダブルブックを読むと、子どもは初めて見る単語を「解読（デコード）」できるようになり、独力で読む自信がつくことで、読書スキルを身につけることができます。

- **政府との連携を強めてジェンダー平等プログラムを策定・実施する。** 特定国の中央政府や地方政府と協力し、女子教育およびジェンダー平等ポートフォリオの中心的要素を教師のトレーニングや学校カウンセリング、その他の政府教育システムの機構に一体化させ、主流に組み込みます。さらに、学校でライフスキルを教える教師に対するトレーニングやコーチングのプログラム内容も開発します。各国に存在するジェンダー固有の課題やジェンダー平等に関連する社会政治学的環境を考慮に入れます。私たちの業務をライフスキルやメンターシップという状況に当てはめ、これらの課題に取り組む、あらゆる人を受け入れる教育環境を創り出します。
- **ジェンダーに変革をもたらすカリキュラムを実験し、不平等を持続させる規範や態度に男子が異議を唱えるよう支援する。** 私たちの活動や国際的研究によると、男子や男性も男らしさという社会規範により能力を制限され苦しんでおり、社会に前向きな変化を起こす妨げとなることを示しています。男子が自らの状況に照らしてジェンダー平等を理解し、公正で平等な社会の実現に向けて果たす役割を理解するよう働きかける上で、青年期が非常に重要な時期であるとも認識しています。このため、本来は女子向けに設計された既存のライフスキルのカリキュラムに変更を加え、すべての若者のジェンダー規範に対処する能力を高めます。また、男子がジェンダー規範やステレオタイプがもたらす不公平について考え、異議を唱えるよう促すことを目的としたカリキュラムも開発します。カリキュラムを拡大することで、男子の経験の多様性について特別な意味合いのある議論と検討が可能になり、女子が制度的に不利な立場にあることを男子が理解できるよう促します。

3d. 識字とジェンダー平等の分野でエビデンスの基盤を強化する

プログラムの優れた設計と一貫した実施、リサーチ・モニタリング・評価（RM&E）への投資を行うことで、直接の受益者である子どもたちの学習成果を高め、効果的な取り組みに関するエビデンスを作り、有望な慣行を政府や投資家、広範な開発コミュニティと共有します。今後5年間におけるRM&Eの事業戦略は、プログラム実施の質を向上させると同時に活動分野への多大な貢献をするために必要なエビデンスに基づいて実施します。必要に応じて、様々な状況に共通するモデルの研究を通して汎用可能な調査結果が得られるという私たちの強みを活かします。RM&E活動の重点領域は、プログラムとセクター全体に情報を提供するための戦略的研究イニシアチブの実施と、読書スキルとライフスキルに関する国際的評価基準の開発です。各重点領域の概要は以下のとおりです。

- **戦略的研究イニシアチブを実施してプログラムおよびセクター全体に情報を提供する。** 長年にわたりプログラムの効果を厳格に測定してきた結果として、私たちのモデルは子どもの読書スキルの向上や女子の就学継続と学業達成において確実に効果のあるプログラムとして地位を確立しています。プログラムの効果を測定するために行った投資を活かし、今後はこの取り組みを以下の戦略的研究イニシアチブに拡大します。

- **費用対効果分析**：¹⁵プログラムの効果に関する既存データをコストデータと照らし合わせると、以下のような問いに答えることができます：識字とジェンダー平等への介入による費用対効果は国別にどのくらいなのか、異なるプログラムモデルやプログラム実施戦略との費用対効果を比較するとどうなるのか、そして政府が提供する一般的な教育と比べて私たちの介入の費用対効果はどのくらいなのか？¹⁶
- **識字教育コーチングに関する研究**：複数の研究やエビデンスの再考察では一般的に、教師に対するコーチング支援が教師の慣行や生徒の学習成果の向上に不可欠であることが明らかになっています。¹⁷例えば、一部の研究では、特定状況において生徒の学習成果に関連づけてコーチ対教師の比率を分析することにより研究知見を発展させようと努めています。¹⁸エビデンスの増加にも関わらず、国レベルの政策や投資への情報提供に必要な正確かつ汎用のエビデンスは未だにありません。今後5年間に、コーチングの提供方法（対面やITの利用）、提供者（ルーム・トゥ・リードのスタッフや校長）、頻度（月1回または2回）など異なるモデルの効果を比較し、識字教育コーチングの研究を実施します。そこで得られた情報を費用対効果分析の結果に照らし合わせることで、最も効果的かつ拡大可能なプログラム実施パッケージを開発できるようになります。
- **女子教育がもたらす効果に関する長期的な成果研究**：プログラムのスタッフ、投資家、省庁からは、女子教育プログラムが長期的結果にもたらす効果を厳密に特定し、ライフスキルが人生の充実度向上にどの程度の影響を及ぼすのかについてエビデンスを蓄積することを求める声が多く寄せられています。また、ライフスキル教育を個人の利益（所得や職業の質、健康状態、結婚年齢の引き上げなど）と公共の利益（GDP増加、公衆衛生費の削減、活発な市民社会など）の向上に結びつけるエビデンスが欠けていることが広く認識されています。¹⁹このエビデンスの不足は、政府の教育システムにライフスキルを包括的に組み込むよう働きかける取り組みの妨げとなっています。米国際開発庁（USAID）、世界銀行、国際労働機関（ILO）、ユニセフ（UNICEF）ならびにマスターカード財団やエキドナ・ギビングなどの財団は、投資家や政府が目指す長期的な成果とライフスキル教育の関連性に関する研究を厳密に行うよう求めています。こうした要望に応え、私たちは

¹⁵ 費用対効果分析（CEA）とは、介入や改革、政策を評価する方法です。費用対効果分析は、評価に経済的要素を加味することにより、プログラムの有効性に関する評価法を補うものです。「費用対効果分析は費用1ドルあたりの教育目標の改善効果が最も大きい介入手段を調べ、どの介入手段が（正確に解釈して）最も効率が良いかを示す。」141頁、Ladd, Helen F., and Goertz, Margaret E.(2014).*Handbook of Research in Education Finance and Policy*.

¹⁶ この問いに答えるには、政府のコストと学習成果に関するデータの収集と分析が必要となります。こうしたデータが入手可能な国は多くないと思われませんが、各国政府からデータ収集の協力が得られる限り、問いに答えるための努力を続けます。

¹⁷ Kraft, M., Blazer, D., Hogan, D.(2018).*The Effect of Teacher Coaching on Instruction and Achievement:A Meta-Analysis of the Causal Evidence.Review of Educational Research*.

¹⁸ Piper, Benjamin & Simmons Zuilkowski, Stephanie.(2015).*Teacher coaching in Kenya:Examining instructional support in public and non-formal schools*.Teaching and Teacher Education.

¹⁹ <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02673843.2018.1479278>,
https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/WCMS_508938/lang--en/index.htm,
<https://mastercardfdn.org/building-an-evidence-base-for-the-soft-skills-movement-2/>

介入プログラムの参加者と介入を受けていない同年代の女子との結果を10年間にわたって比較する調査を実施します。

- **読書スキルとライフスキルに関する国際的評価基準を開発する。** 流暢さのベンチマーキングや読解力、口頭能力測定、ライフスキル評価に関する活動を基にして、信頼度が高く革新的な国際的評価基準の開発および実験に関する取り組みをさらに広げます。この取り組みにより、様々な状況に適用できる強固かつ有効な評価ツールや方法論を確立し、識字教育とジェンダー平等の分野でエビデンス基盤を強化するデータが蓄積されることを期待しています。評価ツールや方法論には、読書習慣の測定方法、読書スキルの測定とベンチマーキングに関する継続的な取り組み、男女のライフスキル評価、書籍出版の需給チェーンの評価方法などが含まれます。

最後に、ソートリーダーシップ活動を強化し、研究知見やベストプラクティス、教訓の普及に努めます。識字教育とジェンダー平等について協力を得る政府省庁や研究者、その他の関係者と長期データや成果研究を共有することを慎重に検討し、重点的に取り組みます。さらに、学習プログラムや学習成果の向上を推進するという目標に向けて政府指導層や教育省庁と協力し、私たちの活動を通じて得られたエビデンスを教育システムに反映させる方法を特定します。評価基準の枠組みに活動の規模拡大とシステムの側面を組み込むに至った経過については、付録III（28頁）をご覧ください。

4. 戦略的優先事項：オペレーショナル・エクセレンスとデジタル・トランスフォーメーションの達成

成功の評価基準：

6. 社内候補者から採用するスーパーバイザーの人数を10%増加する
7. 間接費を15%未満に抑えつつ組織内の業務効率を改善する

ルーム・トゥ・リードは過去10年間、組織インフラへの投資を続けてきました。組織インフラは、様々な状況にいる子どもたちがプログラムにより前向きで測定可能な学習成果を達成していることを証明するために必要です。今後は活動の範囲と影響を大きく広げるために業務インフラを整備します。例えば、システムレベルでの一体化に向けてプログラムに変更を加え、カスタムプロジェクトを設計するための人員が求められます。同時に、プロジェクト毎に結成されるチーム間の交流やコミュニケーションを円滑に行うため、全ての人員を結束させる必要があります。さらに、業務をより迅速かつ効率化するためのテクノロジー活用方法について評価する必要があります。このため、以下にまとめた目標を達成します。

4a. 拡大機会に速やかに対応できるよう人員やシステムの準備を整える

組織が成熟し今までと異なる新しい方法で業務を拡大するのに合わせて、効果的に仕事ができるチームを設立し、良好な提携関係の交渉・維持ができる専門技能が求められます。例えば、システム思考が極めて重要になります。さらに範囲が広がるにつれ、業務も複雑になってくるでしょう。複雑な業務に応じてプロセスや組織構造を速やかに再編できる、機能的・技術的な専門知識を十分に備えたスーパーバイザーが必要になります。

ルーム・トゥ・リードの拡大にイノベーションを取り入れるためにリーダーや経営陣、スタッフとなる

人材を育成します。この取り組みを促進するために実施する活動は以下のとおりです。

- **人的資源計画を拡大し、業務拡大に必要となる柔軟性を備える。** 固定化した人員配置のみのアプローチから、変更可能な人員配置も含めるよう人的資源計画を拡大します。これによりプロジェクトに要する人材を特定し、チームの速やかな結成と解散が可能になります。可能であれば、組織内の人材をプロジェクトチームの主要なポジションに登用します。必要に応じて、既存の人員が持たないスキルを確保するために外部からも人材を採用します。最後に、グローバル事務局管理チーム以外にも後継者育成計画のプロセスを拡大し、全ての事務局で最も活用できるポジションを対象に含めます。後継者育成計画の拡大により、豊富な人材の確保が可能になります。
- **新たな戦略の実施に要するスキルをチームに身につけさせるため、専門能力開発を体験することを手助けする。** システム思考、大規模プロジェクトの設計・管理、政府の関与と政策の策定など、成功に不可欠な知識やスキル領域の格差をなくすために専門能力開発体験を策定します。専門能力開発に関しては、正規のトレーニング機会に加えて、実験的な「現場」で成長する経験を重視しています。また、新たなチャンスに対応し行動するためのリーダーシップ・管理スキルを育むべく、組織のあらゆるレベルでの意思決定能力を高めるために専門能力開発戦略を実施します。そのためには、スーパーバイザーへの全面的な支援を強化し、職員が職務遂行に求められる以上の能力を発揮できるように自らが手本となって励まし、コーチングを行えるようスーパーバイザーを訓練する必要があります。また、スーパーバイザーがRESPECTモデルを実行する方法を開発し強化することが求められます。²⁰
- **グローバルな人材として結束と効率を高め、組織文化を引き続き強化する。** 本事業戦略を貫いているのは、職員エンゲージメントを高める戦略を総合的に重視し明確にすることです。これは、私たちが活動地域を拡大していく中で、プロジェクトベースの人材をさらに採用し、事実上のチームを作り上げ、既存スタッフの役割を多様化していくうえで特に重要になります。このような環境の変化にあっても、スーパーバイザーが重要なツールやプロセスを最大限に活用して個人を管理し、高度に機能するチームを作り上げることができるよう継続的に支援します。また、強い団結力を特徴とするルーム・トゥ・リードの文化を引き続き育み、ルーム・トゥ・リードがこの分野で選ばれる雇用者としての位置を確立します。²¹

熱心な職員のやる気を起こさせ、職員の積極的な関与によってルーム・トゥ・リードにおける業務のあり方が決まるよう努めます。これはつまり、全ての職員がルーム・トゥ・リードの職務に主体的に取り組み、その結果、組織の利益を念頭に置いて行動することを意味します。これには、ルーム・トゥ・リードのコアバリューを職員が内在化すること、また：

- 個人の貢献者として、さらに大きなチームの一員として、組織のミッションの実現に欠かせない自分の役割を理解し、自らの業務と成果物に責任を持つこと、

²⁰職員のやる気と業績に関する研究に裏付けられたRESPECTモデルは、リーダーシップと組織のガバナンスを目指すアプローチです。ルーム・トゥ・リードでは、スーパーバイザーが全ての職員を尊重 (RESPECT) するよう求めています。すなわち、認知 (Recognition)、権限付与 (Empowerment)、前向きなフィードバック (Supportive feedback)、協力関係 (Partnership)、期待 (Expectations)、思いやり (Consideration)、そしてルーム・トゥ・リードの業務のあり方の土台となる信頼 (Trust) を意味します。RESPECTモデルは、ポール・マルシアーノの著書『Carrots and Sticks Don't Work』に由来しています。²¹選ばれる雇用者という評価は、アメリカ合衆国やその他の市

場において、ギャラップ社の「働きがいのある企業」に認定されることにより認められるでしょう。認定そのものと同じくらい重要なのが、認定を受けるまでに求められるプロセスです。なぜなら、私たちの方針、手続き、慣行が時とともに改良されていくからです。

- プライベートでも仕事のうえでも自分の価値を高め、貢献度を高めるために重要なスキルを計画的に実践する機会を捉えること、
 - 専門領域で生じた問題を建設的に解決するために、たとえ自分の職務範囲を越えていても、考え抜いた上でリスクを取り、創造性や革新性を駆使すること、ならびに
 - 私たちが行う全てのことにインパクトと喜びを与えるために、互いに信頼関係を育み、集団としての能力を高めることにより組織を豊かにすること。
- **プロジェクト管理、方針、コンプライアンスのシステムを強化し、機敏性、柔軟性、規模拡大を推進する。** 現在、カスタムプロジェクトを支えるプロセスの大半は、標準化されたツールやシステムから逸脱しています。今後5年間でカスタムプロジェクトの予算を増額し、プロジェクト管理ツールを全体的な業務と一体化させます。数多くのカスタムプロジェクトの進行に要するプロセスとシステムの変更（予算追跡、請求、投資家への報告、データ追跡と管理など）に優先順位を付け投資します。二国間ならびに多国間の資金源から追加の資金援助を受けて新しい国々に活動を広げていく中で、関連政策やコンプライアンスを注視すると同時に、現地法に関する知識を深めます。また新たな方法で政府を支援し、パートナーシップ基盤を広げる際に伴うリスクをスタッフが把握し軽減することを助けることにより、組織の評判を守るための方針や慣行を展開させます。

前述の活動は独立したものではなく、連動しています。例えば、新たな事業戦略の実施に必要な人材やスキルを特定することで、人材採用戦略の開発や、専門能力開発に向けた包括的なアプローチの設計に役立ちます。

4b. テクノロジーを活用してプログラム提供範囲を拡大し、分析スピードを上げ、プログラムによるインパクトを広げる

近年までルーム・トゥ・リードが提携していた地域コミュニティでは、プログラムの規模を拡大して実施するための手段としてのテクノロジーに必要となる技術・通信インフラがほとんどありませんでしたが、状況は急速に変化しています。現在、各国政府は、国内の通信インフラやワイヤレスネットワーク、データセンターの整備を急ピッチで進めています。近代化を急速に推し進める政府や社会が、旧来のシステムから、新しく高速かつ廉価なテクノロジーへと一気に移行する様子が見られます。国内の最も遅れた地域でさえ、インターネットやブロードバンドが利用可能になった国もあります。

世界における急速な技術的発展の結果、教育セクターでも著しい再編が進み始めており、数多くの団体が教育テクノロジー分野に参入しています。これまでデジタル介入の質や効果は一定していませんでしたが、組織は今までの投資経験からいち早く学び、製品開発を短い間隔で繰り返し、パフォーマンス向上を図っています。例えば、オンラインの無料電子児童書ライブラリは近年急速に増えており、これは組織が迅速かつ廉価な方法で事業範囲を広げようとしていることの現れです。また、評価データを記録するためのツールを活用している組織は多々あり、ある程度までは教育コーチに対し、関連するステークホルダーに速やかにフィードバックするのに必要な情報を提供しています。

数多くの組織が教育テクノロジー分野に関与し、競合するプログラム・イニシアティブを実施している組織もあります。ルーム・トゥ・リードは、子どもたちの学習効果を向上するために

テクノロジーの威力を解き放つ最適な立場にあります。私たちは過去20年で、識字教育とジェンダー平等において科学的に裏付けられた介入に重点的に取り組む、業界トップの実施組織となりました。私たちの

図書や読本は良質なものであり、活動を行う公立学校制度での使用許可を政府から受けています。その内容は、児童書制作のベストプラクティスと低学年の読み書き能力を深く理解した上で、学校教育とプログラム実施を支援することを目的として選定されています。最後に、様々な地域での活動範囲と、政府システムに採用されるモデルを実証するための取り組みを前提として、拡張可能な教育技術ソリューションを速やかに導入することができます。

私たちは、テクノロジー戦略を特定プログラムの機会に合致させることに注力し、活動範囲とインパクトを最大限に活かします。財務効率と持続可能性を最大限に高める一方でコストを削減できるように、現地技術のエコシステムを活用するソリューションを導入します。私たちが実施する活動は以下のとおりです。

- **ルーム・トゥ・リードの児童書をデジタル化して配布する。**²² インドネシア語で書かれた児童書をインドネシア国内で実験的にデジタル化し配布した成功事例に基づき、既存および新しい現地語の書籍が全て揃ったデジタル図書室を設立し、主要なステークホルダー（政府、出版社、教育者など）と共有しやすくします。前述したように、デジタル図書室には、ルーム・トゥ・リードの「スターター・ブック・コレクション」と呼ばれる、厳選された作品集が含まれます。この作品集は、新たな地域にアクセスするための手掛かりとなり、主要なステークホルダー（政府、その他のNGO、資金提供者、インフルエンサーなど）へのライセンス供与やその他のコンテンツ共有合意を円滑に進めます。デジタルライブラリを最終目標とする数多くの組織とは異なり、ルーム・トゥ・リードは子どもの読書能力と読書習慣の向上を目指すシステムレベルでのソリューション構築に注力します。これには、長年書籍の供給を伸ばしてきた私たちの実績を活かすと同時に、政府、学校、地域社会との連携を通して書籍の需要を掘り起こします。
- **プログラムの実施、モニタリング、フィードバックにモバイル技術を利用する。** 廉価なモバイル技術ソリューションを活用して、現場スタッフが収集したデータを保存・分析するために、効率化された使用可能なシステムを導入します。この投資により、ルーム・トゥ・リードがデータを使用する方法に変革をもたらし、実施に伴う問題を即座に解決したり、プログラムの質を向上したり、開発コミュニティとデータを効果的に共有したりできるようになります。結果を集計しデータ要約を表示するダッシュボードを作成することで、政府やその他のステークホルダーがプログラムをモニタリングするためのベストプラクティスも容易に実証できます。
- **成果をより早く達成するために教育テクノロジーにおけるイノベーションを探る。** プログラムの規模とインパクトを拡大するための新しい方法を特定するために最先端のテクノロジーを試用します。例えば、教育テクノロジーによって子どもの読書能力をより正確に評価できる現実的なシナリオにどの程度近づけるかを試すことができます（子どもの読書体験に読解力評価を組み込むなど）。これまでの少女たちによる技術の安全使用で培ってきた教訓を土台として、テクノロジーと女子教育の共通項を探り、ライフスキルのカリキュラムに技術を一体化させる方法を試すことができます。また、今まで紙に印刷していた教育者向けの専門能力開発コンテンツをマルチメディアツール

²² デジタルやその他のフォーマットのコンテンツへのアクセスを増やすと同時に、規模拡大という目標に沿って知的財産に関する考えを明確にし、方針を変更する必要があります。知的財産に関する方針を明確にすることは、拡大の機会を速やかに捉える上で非常に重要です。

(デジタル配信アニメーション、手順を段階的に示したイラスト、動画など)で補う機会や、マルチメディアコンテンツを教育者に配布する戦略も検討することもできます。²³ プロジェクトのポートフォリオや関連の資金援助に基づき、成果を最大限に活かし、リサーチ・モニタリング・評価の課題を進展させ、この分野に貢献するための最高の機会を提供する試みを年間ベースで決定します。

教育テクノロジーはルーム・トゥ・リードの新たな目的であることから、デザインと現行のマネジメントの両面において、さらなるテクノロジーと技術的専門知識が求められるため、成長を続けるデジタルエコシステムにおいて複数の領域で運用する能力を強化します。例えば、製品開発を短い間隔で繰り返し、時とともに変化するルーム・トゥ・リードのプログラム上のニーズに合わせて製品の改善や調整を行うために必要となるスキルと期間に投資します。また、ターゲット・オーディエンス間におけるテクノロジーの採用と最適化を推進するために必要となる期間と支援体制にも投資を行います。

4c. テクノロジーを活用してオペレーショナル・エクセレンスと効率性を高める

過去5年間で、私たちは既存の技術システムでは間に合わないほど成長しており、今後の数年間に備えて新しいツールに投資する必要があると認識しています。組織内で維持管理を行うソフトウェア、ハードウェア、(Excelベースなどの) 手動システムへの依存をなくすことに重点を置き、主要な業務・財務システムソフトウェアを全てクラウドベースに移行し、さらに人事管理システム (HRMS) のモジュールを拡張して運用を合理化し効率を高めました。また、コンテンツおよびドキュメント管理システムをオンプレミスサーバーからクラウドに移行し、新しいクラウドベースのメールマーケティングシステムにも投資を行いました。

最後に、複数通貨対応の資金調達プラットフォームを共同開発し、ピアツーピア、ワンタイム、マンスリー、クラウドファンディングなど様々な種類の寄付オプションを提供しています。これらの投資により、運用システムをオンプレミスで維持するためのコスト、複雑さ、負担を取り除いたほか、事務局や部門間で情報を途切れなく共有し、増収を生み出し、すべてのコンテンツを保存する頑丈なストレージシステムを開発することができました。

テクノロジー戦略が進化する次の段階は、テクノロジーの利用により業務のやり方をどのように劇的に変えることができるのかを検討することです。運用システムを統合し、システムの使用を改良・拡張することで、世界中のチームが効率的に働けるようにします。また、業務プロセスを簡素化する技術ソリューションにも投資し、規模が大きく複雑なプロジェクトに関与するスタッフを支援します。組織目標を推進できるか否かに基づいてプロジェクトの優先順位を付け、最高の投資利益率を実現します。私たちが実施する活動は以下のとおりです。

- **意思決定がしやすくなるようにシステム間の統合をサポートする。** スタッフが効果的に意思決定を行うために必要な情報を一カ所にまとめて表示できるように、既存の運用システムと主要な業務データの統合に取り組みます。システム統合により、スタッフは複数の情報源からデータを抽出・合成するという時間の無駄を省き、情報にアクセスできるようになります。データ照合に費やす時間を削減することで、組織の機敏性が高まり、規模拡大に向けた準備がはかどります。

²³プログラム実施計画に応じて実験に使える場合は、これらの取り組みを学習機会とみなして進めます。機会があれば、言語、文化、教育事情の違いを越えて、費用対効果の高い方法で規模拡大に最適な戦略とツールはどれかを調査し、その結果得られた知見を試します。

- **協力関係と意思疎通を迅速化する。** ルーム・トゥ・リードのスタッフや実施パートナー、資金提供者、技術専門家との協力関係と意思疎通を迅速化するいくつかの技術ソリューションを導入します。これらのソリューションには、テレプレゼンスやラーニングのほか、チームが集い、ファイルを共有し、意思決定を行うことができる共有ワークスペースを作成するツールが含まれます。
- **業務プロセスの自動化により、効率化を求め続ける。** コスト削減、効率向上、手作業で行うプロセスの効率化を目的として、繰り返し行う作業やプロセスにはテクノロジーを使用します。最も重要なのは、業務ワークフローの簡素化と改善を続けながら、既存ツールを用いてより集中して作業ができるようにすることです。例えば、リマインダーの送信、業務目標達成に向けた進捗状況の追跡、進捗状況を視覚的に表示するダッシュボードの生成など、チームのワークフローを管理し円滑に進めるための生産性ソフトウェアを使用します。また、投資家向けにカスタマイズした一連のコンテンツを作成し、関連する支援者グループ向けにシームレスに調整した情報をリレーションシップ・マネージャーに提供します。

5. 戦略的優先事項：ブランド力を活用したリソースの動員と影響力の強化

成功の評価基準：

8. 第三者機関による調査でグローバルブランドの認知度を高め、年間基金の収益を少なくとも75%増加する
9. カスタムプロジェクト予算をプロジェクト予算合計の20~40%に引き上げる
10. 事業費の少なくとも6カ月分に相当する予備費を確保しながら総収益を40%増加する

世界有数の通信企業やマーケティング企業との無償パートナーシップに加え、テクノロジーやマーケティングの知識経験を備えた人材に投資することで、先例のない方法でブランドを構築できるようになります。私たちは識字教育とジェンダー平等に関して「頼りになる」情報源となります。記者が関連する話題を取り上げる際に最初に連絡を取る情報源となり、教育および慈善に関する会議やイベントで広く知られる講演者となります。

さらに、包括的なブランド戦略を実施します。これには、ブランドの認知度（より広いオーディエンスに到達）、ブランドの評判（専門知識とオペレーショナル・エクセレンスを強調し信頼関係を構築）、ブランド・エクスペリエンス（主要なステークホルダーに前向きな体験をもたらすロイヤルティとシェリングを喚起）のカテゴリーに重点的に取り組みます。前向きな結果を生み出すために、この3つのカテゴリーすべての足並みを揃えるイニシアチブを作成し、ブランドイメージを高めるだけでなく、サポートベースを拡大・多様化してパイプラインや収益を高める好循環を生み出します。以下にまとめた目標を達成します。

5a. 引き続き評判を高め、新たなオーディエンスを引きつけるためにブランド認知度を上げる

ルーム・トゥ・リードは、評判の高い信頼できるブランドとして地位を確立してきました。独自調査によると、私たちのサポーターは、ルーム・トゥ・リードのことを思いやりがあって信頼でき、影響力がある組織であるとみなしています。政府パートナーやその他のNGOは、識字教育とジェンダー平等プログラムの設計と運営におけるルーム・トゥ・リードの活動を広く評価しています。

プログラムの範囲とインパクトが加速するにつれて、必然的に、投資家の支援を得るために数多くの大義名分が互いに競り合うこととなります。こうした大義名分の中には、地球規模の気候危機や自然災害など喫緊の問題が含まれており、その性質上、投資家の間に危機感が生じます。それに比べ、「教育」は実際には根本的な問題であるにも関わらず、重要度が低いと見なされることがあります。今後、地球規模のあらゆる難題を解決する上で、教育が果たす重要な役割を強化することにより、ルーム・トゥ・リードというブランドの差別化を図ります。この取り組みを促進するために実施する活動は以下のとおりです。

- **私たちのミッションについて危機感を生み出す、パワフルで差別化されたブランドプラットフォームを構築する。** 著しい成長とインパクトを実現している有数のNGOとしてのルーム・トゥ・リードのステータスを高めるブランドプラットフォームを作成します。そして、**教育からすべてが始まる**という概念を積極的に推進することにより、私たちのミッションについて危機感を生み出します。これはマーケティングおよび広告キャンペーンの中核となります。世界の最重要課題の多くを解決する鍵となるのは教育であり、その解決策を提供できる特別な立場にあるのはルーム・トゥ・リードであることを強調します。この概念は今後のマーケティングおよびコミュニケーションのあらゆる取り組みに広がり、ルーム・トゥ・リードのキャッチフレーズである「子どもの教育が世界を変える[®]」に対する認識を強めます。世界の重大問題の解決を教育に結び付ける資料と広告を開発し、世界が変わったあとの社会について具体的かつ説得力のある方法で説明します。

ブランドプラットフォームの適用範囲を広げるために、識字教育とジェンダー平等の支持者、芸能界やスポーツ界のセレブ、ビジネスやテクノロジーの著名人など、ルーム・トゥ・リードのミッションと真のつながりを持ち、投資家から高く評価されている人物から構成されるインフルエンサーのネットワークを引き続き確立していきます。また、ベストセラー作家や人気作家を対象としたエンゲージメント戦略を策定し、パーソナライズした小規模のイベントにサポーターが参加する機会を作り、幅広いマーケティングキャンペーンを展開してサポーターの心と私たちのミッションとのつながりを深めます。²⁴

- **識字教育とジェンダー平等のソートリーダー（その分野の第一人者）としての役割を拡大する。** 識字教育とジェンダー平等の推進に取り組む政府省庁や研究者、その他の関係者など、さまざまな方面に向けて、研究知見やベストプラクティス、教訓を広めていきます。また、投資とパートナーシップを促すような形でルーム・トゥ・リードの活動について説得力のある話ができる専属のスポークスパーソン（リーダーシップおよび特定分野の専門家）の人数を増やします。ルーム・トゥ・リードは、経営陣のメンバーや各国のディレクター、プログラムディレクター、開発チームのシニアメンバーに徹底的なマスコミ対応トレーニングを行ってきました。また、CEO向けのエグゼクティブプラットフォームを特定し、子どもの教育が世界的な問題解決にどのように寄与するかについて、スピーチやプレゼンを作成しました。今後5年間は継続して、外部に対し表明する能力を育成します。世界および地域の理事会メンバーやパートナー、スタッフ、ボランティアが効果的にメッセージを共有するとともに、国際開発、投資家、ボランティアからなるコミュニティ全体の意思伝達チャンネルを最大限に利用できるよう準備を整えます。

²⁴ ブランドとして人目を引くようになれば、世間からの品定めに晒されやすくなることから、評判を守るためのイニシアチブを重視する必要があります。イニシアチブには、クライシスコミュニケーション計画の実施、監視機関を介した評判のモニタリング、ブランドアンバサダー候補の慎重な審査が含まれます。

5b. 主な資金調達イニシアチブを通して増収を図る

カスタムプロジェクトを開発・管理する能力が向上したため、**2018年**はルーム・トゥ・リード史上最大の資金調達年度となりました。過去5年間に一部の支援者グループで予想以上の成果が上がりました。例えば、企業および財団からの寄付から得られた収益は前回の事業戦略で予想された額を**1300万ドル（18%）**上回り、カスタムプロジェクトの収益は予想額のほぼ**2倍**となりました。一部の支援者グループでは、当初の予想を達成できませんでした。例えば、**5000ドル未満**の物資・サービスによる寄付は、**1年目**にマンスリー寄付とオンライン寄付が伸びて当初は順調であったものの、**24%**を予想していた年平均成長率（CAGR）は比較的横ばいとなりました。これは、複雑な多通貨およびコンプライアンス環境に対応するために、**2年目以降**のテクノロジーの実装が大幅に遅れたためです。

また、一部の資金調達市場は予想よりも速いペースで成長しました。例えば、**2015～2019年**の間にインドのCAGRは**44%**と予測され、新興市場は**22%**と予測されています。一部の地域では、収益セグメントの多様性が欠如していたため、成長が予想よりも遅くなり、収益予測に対するリスクも高まりました。例えば、**2015～2019年**の間に香港のCAGRは**-5%**、シンガポールのCAGRは**4%**と予測されています。²⁵

過去5年間の傾向を分析し、世界的な慈善活動の現況を見直して、今後5年間の市場および支援者グループ毎の収益の見通しを立てました。**2015～2019年**の間に²⁶、ルーム・トゥ・リードは寄付金の複合年間成長率を**4%**と予測しましたが、これは主にカスタムプロジェクトの立ち上げによるものであり、これによって増収を維持し、新たな戦略的パートナーシップを構築することができました。今後5年間に向けて、世界全体の寄付金の複合年間成長率には**8%**を達成する目標を立てています。**2024年末**までに寄付金の目標額**8090万ドル**、ならびに総収益の目標額**8440万ドル**を達成すると見込んでいます。

慈善活動の現況および資金調達効率比（費用／収益）を最大限に利用できる能力を根拠として、大幅な持続的成長が見られ、かつ継続的成長を確信できる市場と支援者グループに引き続き注力することにより、この成長を達成します。また、インド、ヨーロッパ（特に英国とオランダ）、中東、北米での目覚ましい実績に基づいて、これらの高成長市場には、チャンスを最大限に活かすためにリソースの配置を検討しています。これら各市場のCAGRは**7～10%**を目標としています。緩やかな成長を続ける市場（日本、スイス、オーストラリア）のCAGRには**4～6%**を目標としています。それ以外の市場（香港とシンガポール）については、現状の収益水準を維持する戦略を策定中であり、新たなパイプラインを積極的に探し求め、それに応じて人員配置を再構成します。

収益確保とプログラム適用範囲という両方の観点から、カスタムプロジェクトを継続的に実施することは、プログラムのポートフォリオにとって不可欠です。実際、**2015年**には**3%**であったカスタムプロジェクト収益が、**2019年**には**19%**に増加すると予想されました。これらの実績により、前回の事業戦略の予測よりも**400万人以上**多い子どもたちを支援することができました。すなわち、

²⁵シンガポールでは、**2017年**から**2018年**にかけて前年比**42%**の減少となり、**2019年**にはさらに前年比**9%**の減少を見込んでいます。

²⁶これらの数値は**2019年度**予測に基づいています。

当初見込んでいた1500万人が、2020年までに1900万人となりました。こうした成果を考えると、恩恵を受ける子どもの人数目標を達成またはそれを上回るには、プログラムのポートフォリオと支援費用の配分に注意しながら、適切なポートフォリオの組み合わせを維持することが重要であることがわかります。²⁷ 財務モデルおよび関連する前提条件については付録IV（30頁）を、収益傾向と将来予測の比較については付録V（31頁）をご覧ください。

過去5年間でインパクトを広げる取り組みにおいて大きく前進しましたが、一線を画すブランドプロポジションを確立することで、今後の適用範囲とインパクトを最大限に利用しやすくなります。この変革をもたらす成長は、既存の資金調達戦略の強化に加え、以下に述べる新たな資金調達およびマーケティング活動に基づきます。²⁸

- **組織の収益と認知度を生み出すデジタルエクスペリエンスを作り出す。** デジタルマーケティングは投資家やその他のサポーターとの関わり方を変える可能性があり、書籍のデジタル化によって私たちの取り組みにさらなる資産が加わります。ターゲットを絞った実験を行い、どの種のデジタルマーケティングや資金調達活動がサポーターを引き込みやすいのかを特定し、潜在需要を収益に変えていきます。これらの実験から学び、予想利益に応じた実証済みのイニシアチブに投資します。メール、デジタル広告、ソーシャルメディアマーケティングを組み合わせ、潜在需要を生み出し、既存および新しい支援者が毎月寄付をしてくれるように変えていきます。
- **ルーム・トゥ・リードのビジョナリー基金を設立する。** ルーム・トゥ・リードには、今まで20年間にわたり協力してくれるサポーター基盤があり、これら多くの投資家は私たちを長期的な慈善活動の中核に位置づけており、時には相続財産計画に含まれることもあります。この基盤を出発点として活かし、ビジョナリー基金（5年間1000万ドルのイニシアチブ）を確立して無制限の増分資金を調達します。この基金により予備費を蓄え、戦略チャンスを探求して柔軟性のある資金を確保します。これにより、大きなチャンスを掴むための先行投資をしたり、資金調達上の予期せぬ困難の時期を乗り越えたりすることで、様々な状況に対応できます。今回の事業戦略が終了するまでに、非営利団体の標準とされる6カ月分の事業費に相当する予備費を蓄えます。²⁹ ルーム・トゥ・リードの創立20周年にあたる2020年は、ビジョナリー基金を支える資金調達キャンペーンの開始時期となります。ビジョナリー基金は事業戦略の5年間で過ぎても支えられ、組織の持続可能性に関心を持つ大口寄付者や相続贈与によって補充されることが期待されます。
- **変革をもたらす賞に応募する。** この事業戦略により、注目度の高い賞を積極的に追い求めるために必要なプログラムの柔軟性とパートナーシップ機会が与えられます（例としては、TEDのAudacious Prize）。

²⁷子どもたちが恩恵を受けてきた手法は、範囲の広さと深さの観点からも様々な影響をもたらします。ルーム・トゥ・リードは、識字教育とジェンダー平等への介入（学校図書室、読み書きの指導など）における実証済みの構成要素から、子どもたちが恩恵を享受できると確信しています。ただし、本戦略に示す規模拡大メカニズム（教育者へのトレーニングなど）から直接または間接的に子どもたちが恩恵を享受するには、ルーム・トゥ・リードのインパクトを拡大するための各種アプローチに関連する恩恵の範囲を専門家と協力して決定し、子どもたちが恩恵を受けるという目標にカスタムプロジェクトがどのような形で寄与するのかを明確に説明できるようにします。

²⁸このセクションに記した各イニシアチブを推進し、その一部が増収に寄与することを期待しています。

²⁹事業費の6カ月分に相当する予備費を蓄えれば、ルーム・トゥ・リードは運転資本を増加し、非営利団体の大手格付け機関であるチャリティ・ナビゲーターから継続的に高い評価を得るための基盤を提供します。

組織が資金調達を得たいアイデアを提出する。最大で非営利団体の年間収益の2倍の賞金を獲得できる)。私たちはこうした変革をもたらすチャンスに応募することに注力し、ブランド認知度を高め、収益目標に近付き、非識字とジェンダー不平等のない世界を実現するというミッションを達成することに努めます。

- **開発インパクト債に参加する。**³⁰ ルーム・トゥ・リードのプログラムの卓越性、コスト効率、測定可能なインパクトは、この種のイニシアチブに沿っています。さらに、評価基準に基づくプロジェクトに関する私たちの評判と、この種の投資に関心を寄せる支援者ベースにより、新たな資金調達環境で優れた実績を上げる可能性を示唆しています。当初の投資家が示した関心に基づき、300万～500万ドル規模の複数年にわたる開発インパクト債に1回以上は参加できると推定しています。ルーム・トゥ・リードが開発インパクト債の契約を締結するには、新たな投資家に訴えかけ、規模拡大と認知度を広げるために数多くの機会を作る必要があります。
- **価値のより高い二国間および多国間の賞を目指す。** 過去5年間に、私たちは信頼できる技術援助パートナーとしての地位を確立し、数多くの二国間および多国間の資金提供者から賞を受賞しました。この活動により、各国事務局の構造を超えた新たな地域への活動拡大を実験し、プロジェクトパートナー間とのネットワークを構築し、新たな支援者に対する可視性を高めることができました。こうした初期の成功を糧にして、価値のより高い二国間・多国間の賞や共同契約を確保する能力を育成します。

6. 結論

ルーム・トゥ・リードはほぼ20年間にわたり、識字教育とジェンダー平等において質の高い学習成果を達成するための教育プログラムモデルを設計し実験した上で実施してきました。創造性に富むプロジェクト活動、プログラムの継続的な改良、厳格なエビデンス、業務上の効率化を活かすことで、私たちは創立以来、年々少しずつ多くの子どもたちに影響を与えてきました。その結果、パートナーのコミュニティ、政府、投資家、その他の非政府組織など、優れた見識を持つ支持者からの信頼を得ています。

変化を段階的に達成する組織から、変革を継続的に推進する組織へと飛躍するための戦略に投資していく中、今後の5年間はルーム・トゥ・リードにとって極めて重要な時期になります。

2025年までに、プログラムの恩恵を受ける子どもたちの数は4000万人になります。

したがって、ルーム・トゥ・リードの「成功」の定義は変化し続けています。私たちは識字教育とジェンダー平等に関連する質の高い学習成果を達成するために、効果的かつ効率的なモデルを設計、実施、制度化します。世界中の全ての子どもたちの利益のために、政府やその他のNGOが最高水準のアプローチを採用して教育システムに一体化し、その規模を拡大できるように活動を実施していきます。私たちの活動から恩恵を受ける子どもたちの数が成功の評価基準に含まれることに変わりはありませんが、それに加えて、政府による一体化と規模拡大に意図的に

³⁰ 開発インパクト債 (DIB) は、ソーシャルインパクト債 (SIB) を民間金融機関向けに変えたものであり、非営利団体が低所得国で社会奉仕を提供する契約を取り付けます。DIBは一定期間中に投資家と社会奉仕提供者をつなぎ、インパクトの測定可能な結果に資金を直接結びつけます。社会奉仕提供者はプログラムの実施に対して報酬を受け取りますが、投資家はプログラムの成果に基づいて収益率を支払います。ブルッキングス研究所のグローバルインパクト債データベースによると、現在までに27カ国で134件のインパクト債が契約されており、その内訳はSIBが127件、DIBが7件となっています。そのうち教育セクターは12件で、平均3700万ドルの投資が行われ、平均1万4000人が恩恵を

享受しました。

重点を置くよう実証アプローチにも投資します。私たちは各国が優先的に取り組む戦略の綿密な計画を立て、私たちの特徴あるプログラムの実証を通してシステムレベルの変化に影響を与えます。また、既存または新しい国のそれぞれの状況に合わせて、適用範囲やインパクトを広げるチャンスを活かすために柔軟に対応し、準備を整えます。

本事業戦略で掲げた目標を達成するために、

(1) (1) システムレベルへの一体化を促進するプログラムの設計、(2) オペレーショナル・エクセレンスとデジタル・トランスフォーメーションの強化、(3) ブランドを活用したリソースの結集と影響力の強化という3つの優先事項に重点的に取り組みます。これらの優先事項が選定されたのは、実証アプローチをより良く活かし、より多くのコミュニティにシステムレベルの影響を与えるためです。また、これらの優先事項を実行することにより、教育とジェンダー平等の分野をリードする指導的立場としての私たちの評価を確固たるものにします。私たちのブランド認知度や評判が高まるにつれて、政府指導層や投資家、その他の社会に大きな影響力を持つ人々からのサポートも増えていくことでしょう。

私たちは起業家精神を保ち続け、政府とのパートナーシップと、新しいプログラム・アプローチの実施を通してシステムレベルで影響力を発揮する機会を捉えます。その結果として必然的に、追求すべき機会を選択する際に厳しい決断を迫られることとなりますが、困難な質問を自ら問いかけることを恐れてはいません。新たな機会については、事業戦略に対する潜在的な貢献度を判断するために4つのカテゴリー（戦略的優先事項、リスクと脅威、財源、組織内の能力の度合い）に照らし合わせて評価します（詳細は33頁の付録VIを参照）。

ルーム・トゥ・リードは教育からすべてが始まることを知っています。気候変動や紛争、貧困など世界の重要課題を解決する鍵となるのは教育です。本事業戦略を通して、最終的にすべての子どもたちが充実した生活を送り、家族、地域社会、そして世界において前向きな変化をもたらし、喫緊の課題に対する公平な解決法に貢献するために必要なスキルを身につけられるよう、生涯学習の場を作り、教育システムを支援します。

付録

変化の理論

World Change Starts with Educated Children®

Literacy

Achieving literacy outcomes at scale through:

- Public policies and practices that focus appropriate resources on effective literacy instruction, school libraries and quality standards for books
- Publishing industry practices that generate high quality, appropriate books for children

All children are fulfilled and have the necessary skills to make positive change and contribute equitable solutions to the most pressing challenges—in their families, communities and the world.

Innovation and Demonstration Approach

Room to Read partners with governments, the publishing industry and other stakeholders to test and implement innovative models that help children succeed in school by achieving positive literacy outcomes.

Collaboration and Expansion Approach

Through targeted technical assistance and increased cost-share, Room to Read leverages our practical experience and operational excellence to partner with governments, the publishing industry and other stakeholders, integrating best practices into the education and publishing systems in order to maximize positive outcomes for children at scale.

World Change Starts with Educated Children®

Girls' Education and Gender Equality

Public policies and practices that focus appropriate resources on integrating gender-transformative life skills development into school curricula and student mentoring, thereby achieving gender equality outcomes at scale

Young people of all genders are fulfilled and have the necessary skills to make positive change and contribute equitable solutions to the most pressing challenges—in their families, communities and the world.

Innovation and Demonstration Approach

Room to Read partners with governments and other stakeholders to test and implement innovative models that support young people to develop gender-transformative life skills that help them succeed in school and life.

Collaboration and Expansion Approach

Through targeted technical assistance and increased cost-share, Room to Read leverages our practical experience and operational excellence to partner with governments and other stakeholders, integrating best practices into the education system in order to maximize positive outcomes for children at scale.

付録II

ルーム・トゥ・リードの識字教育ポートフォリオからの介入拡大の成功例

政府やその他のパートナーが、より多くの子どもたちを支援するために、ルーム・トゥ・リードのアプローチを採用し、費用分担を増やしながらルーム・トゥ・リードの識字教育プログラムの構成要素を再現した3つの例を以下に示します。これらの例により、私たちは同種の協力関係を通じて適用範囲とインパクトを加速できると確信しています。

インド- 幼少期の読書への介入拡大

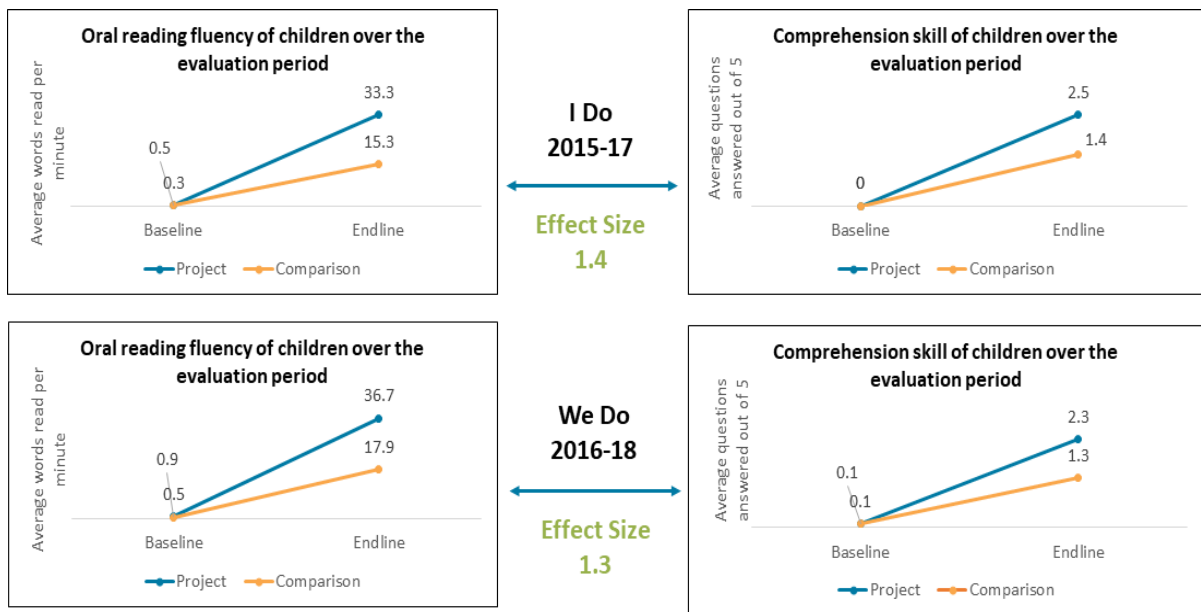
ルーム・トゥ・リードとUSAIDは2015年にインドの州政府と提携し、「幼少期の読書への介入拡大（SERI）」という5年間プロジェクトに着手しました。SERIプロジェクトの目的は、（1）小学2年生の終わりまでにすらすらと読める子どもの数を増やす効果的なモデルを実証すること、（2）NGO主導の介入を政府の教育システムを通して州レベルに拡大する革新的なアプローチを実施することでした。

ルーム・トゥ・リードの識字教育アプローチの教育システムへの一体化を促すために、私たちは実施に向けて段階的なアプローチを行いました。私たちは選定した公立学校での介入（「私がする」モデル）を実証した後、政府と連携してより多くの学校群（「私たちがする」モデル）に拡大しました。そして2020年には、州政府が州内の全地区に介入（「あなたがする」モデル）を拡大するための技術援助を開始します。このような段階的なアプローチがSERIプロジェクトの成功の鍵となりました。実証校は、州と地区の職員の取り組みと自信を強め、規模の拡大に向けて職員がプログラムの実施方法を理解するためのトレーニングの場となりました。

過去5年ほどの間にSERIプロジェクトは4つの州（チャッティースガル州、ウッタラカンド州、ウッタル・プラデーシュ州、マディヤ・プラデーシュ州）に広がり、2600校を超える公立小学校で30万人以上の子どもたちに支援を行ってきました。³¹このプロジェクトのおかげで、政府と共同で実施しなかった場合よりも早く、より多くの子どもたちに手を差し伸べることができました。また、主な活動を徐々に政府に引き渡すことで、ルーム・トゥ・リードのコストが大幅に削減されることを実証しました。例えば、ルーム・トゥ・リードが実証アプローチのみで2600校への支援を目指した場合、コストは2100万ドルになるはずでしたが、政府と共同で実施する提携アプローチを用いたことで500万ドルに抑えることができました。

また、SERIプロジェクトの予備データによると、州政府と連携して規模を拡大した場合でもプログラムのインパクトは持続し、協力校における州主導の介入はルーム・トゥ・リードの実証校と同等の学習成果に前向きな効果を達成しています。

³¹2600校には実証校と協力校が含まれます。



これらの結果は、信頼できる政府のパートナーの役割と責任を徐々に増やし、能力を強化するというルーム・トゥ・リードのアプローチは、さらに多くの子どもたちの学習成果の向上につながる可能性があることを示唆しています。

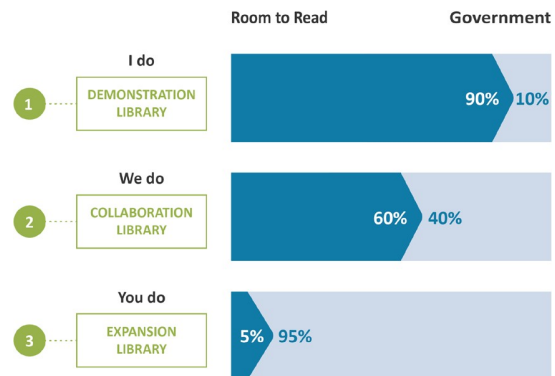
ベトナム：ルーム・トゥ・リードの図書室モデルの全国採用の推進

ルーム・トゥ・リードは2001年にベトナムで学校図書室を設立し始め、2011年までにプログラムを状況に合わせて設計し、9省で図書室の介入を実施しました。この成果に触発され、2017年までには省政府が独自のリソースを使って図書室モデルの構成要素を再現し、ルーム・トゥ・リードの基準を国の図書室設立プロセスに組み込み始めました。

この成功をもとに、ルーム・トゥ・リードは2018年に全国の学校で図書室の規模を拡大するために、中央政府との正式なパートナーシップを開始しました。今後3年間、私たちは実証校を使って中央政府や省政府に対するエビデンスを生み出していきます。私たちは、的を絞った技術援助と費用分担増加により、政府が取り組みを拡大することを支援します。SERIプロジェクトと同様に、プログラム実施に関して最終的かつ完全な政府のオーナーシップを支援するために3種類の図書室を設立します。

- **実証図書室（私がする）**：これらの図書室はルーム・トゥ・リードの投資家から全額出資され、図書室の活動や管理に関するトレーニング、現地語の児童書や子どもに優しい家具の提供、図書室の評価や本の貸出システムの導入、ルーム・トゥ・リードのスタッフによる継続的なモニタリングなど、ルーム・トゥ・リードの最高水準の手法を実証するものです。

- **協力図書室（私たちがする）**：これらの図書室は、私たちのアプローチを政府に引き渡すことを支援する共同作業となります。私たちのスタッフは、トレーニング、書籍、活動やシステムのモニタリングを継続して提供します。政府のパートナーは図書室の維持管理や評価に責任を負い、一部の家具の費用を負担する一方で、プログラム実施に関するオーナーシップを徐々に増やしていきます。



- **拡大図書室（あなたがする）**：政府は実施のあらゆる側面を担い、政府職員が教育者を養成したり、教材を提供したり、高度に機能するモニタリングと支援システムを構築・維持します。ルーム・トゥ・リードは最小限のモニタリングと技術援助を行います。ルーム・トゥ・リードは、ベトナムにおける図書室アプローチを全国規模に広げることがを支援しながら、ベトナム政府が規模拡大のために検討を要する資源配分や費用分担のアプローチに関する専門知識を構築します。例えば、ある省政府は実施に伴うすべての経費を負担する立場にあるかもしれませんが、別の地域では地方政府が民間投資や地域社会との費用分担の取り決めを必要とする場合があります。ルーム・トゥ・リードは、省政府が利用できるリソースに応じて、すべての省が参加できるように様々な選択肢を用意することに取り組んでいます。この取り組みを促進するため、分類したコストのデータと結果のデータを慎重に突き合わせ、費用対効果を高めるための次善策を講じます。これにより、ベトナム政府が行う投資のレベルに応じて期待できるインパクトの水準に重要な見識を用意できます。

南アフリカ-児童書出版業界におけるコミュニケーションと調整の向上

世界銀行のREACH³²イニシアティブからの助成金を通じて資金提供を受けたルーム・トゥ・リードは、作家やイラストレーター、南アフリカ政府、出版社、NGOが初めて全国から一堂に会し、幼児を引き付ける南アフリカの童話集をどのようにして作れるかに関し提言をまとめました。このプロセスを促進するために、ルーム・トゥ・リードは童話集の開発と翻訳に関する「ベストプラクティス」文書を作成する相談ワークショップを開催しました。ワークショップの結果として作られた提言や文書は、南アフリカにおいて多言語で書かれた児童書の創作、開発、制作に関わるすべてのステークホルダーにとって基準となります。

また、ルーム・トゥ・リードは、南アフリカでの児童書の需給チェーンを強化するために、官民一体となった全国的なステークホルダー団体を率先して設立しました。ルーム・トゥ・リードは数ある目標の中でも特に、作家、イラストレーター、デザイナーに対するトレーニングを率先して行ったり、官民による購入を目的とした児童書制作を促したりする同団体の能力育成を目指しています。その結果、同団体は合計120冊の児童書（20タイトルをそれぞれアフリカの6言語に翻訳）を制作しました。

ルーム・トゥ・リードはタイトルを全てオープンライセンスとし、

³² REACHプロジェクトは2017～2019年の2年間の活動であり、世界銀行の「Results in Education for All Children」信託基金とグローバル・ブック・アライアンスから資金援助を受けました。このプロジェクトは、南アフリカの言語で質の高い童話集の供給を増やし、子どもたちに読書習慣を身につけてもらうために童話集に対する重要なニーズに

対する認識を高めることを目的としています。

コミュニティによる購買を促すための費用対効果の高いビジネスモデルを試験的に採用している出版社を支援し、アフリカの言語で書かれた童話集の出版を収益化し、流通を拡大しました。

採用されたビジネスモデルの1つに、出版社が印刷前に顧客の注文を集め、多数の小口注文をまとめて印刷会社に提出する「共同調達モデル」があります。これにより出版社は1部あたりの単価を下げることで、より大きいスケールメリットが得られました。このプロジェクトの共同調達注文は合計62,883部（識字率向上に注力するNGOやソーシャル・フランチャイズなど公共顧客からの注文が16,533部³³、REACHプロジェクト支援のための購入が46,300部）に登りました。共同調達に参加せずに顧客が自ら童話集を印刷した場合、印刷注文された本1冊あたりの部数は0～1000部となり、管理費や利益の利幅を除いた単価は0.71ドルとなります。共同調達の場合、1冊あたりの部数は3000～4000部になり、単価は0.42ドルでした。このプロジェクトでは共同注文により単価を40%以上削減し、結果として現地語で書かれた質の高い児童書をプログラムや学校、図書室、家庭向けに一般に入手できるようになりました。

下の表に、共同調達で発注された総部数を言語別に示します。

言語	部数
北ソト語	44,210部
ズールー語	11,220部
英語	4,385部
ツオンガ語	1,220部
スワチ語	1,218部
ヴェンダ語	580部
合計	62,833部

REACHプロジェクトを介して制作された書籍はオープンライセンスであるため、共同調達期間後にムプランガ州政府は州内の公立学校向けに55,520部の追加印刷と配布のための資金を提供しました。ルーム・トゥ・リードは、現地の実施団体、出版社、政府が共同購入やその他のビジネスモデルに参加するプロセスを今後も作り続け、現地語で書かれた児童書へのアクセス向上について経済的実行可能性を促進します。

³³ 合計26の顧客が参加し、その内訳は個人17名（注文合計）、組織5社、出版社4社でした。共同調達に参加した組織は、伝統的な識字率向上を重視するNGOから社会的フランチャイズまで多岐にわたりました。これらの組織は、学校、家庭、地域社会での識字率向上に力を入れているため、今回の共同調達に参加したことで、公立学校以外の子どもたちにもREACHの童話集を届けることができました。参加した組織はいずれも、子どもたちがアフリカの言語で書かれた本に触れる機会を増やすことを使命としています。

付録III

リサーチ・モニタリング・評価の指標

次の事業戦略期間中、私たちは政府やその他のパートナーと協力して識字教育とジェンダー平等に関するプログラムを規模を拡大して実施し、生徒の持続的な成果向上をもたらすシステムの機能を高めます。評価基準の枠組みは、私たちの取り組みの規模拡大とシステムの側面を組み込むよう進化していきます。リサーチ・モニタリング・評価の枠組みには、到達範囲（恩恵を受けた子どもたち、トレーニングを受けた教師、支援を受けた学校など）や学習成果（識字能力や読書習慣、ライフスキルなど）のモニタリングに加え、重点領域において教育システムが全国規模でどのように機能しているかを把握するための領域が含まれています。下表に、規模拡大とシステムに重点を置いたプログラムと、その結果と潜在的対策の例を示します。

プログラムの重点	中間結果	評価基準
<u>識字教育ポートフォリオの実証済み構成要素を政府システムに一体化させる</u>	より支持的かつ効率的な政策	新しいカリキュラムや教材の採用
		小学低学年の読書を促進する新政策
		小学低学年の読書への資金配分増加
	識字教育プログラムを設計・実施するための能力向上	ルーム・トゥ・リードによるトレーニングを受け、能力向上を示した教師、管理者、パートナーの数
政府システムによるトレーニングを受け、能力向上を示した教師、管理者、パートナーの数		
<u>現地語で書かれた優良図書（印刷物・デジタル）へのアクセスを増やす</u>	ルーム・トゥ・リードのタイトルの配布増加	印刷物配布とデジタルアクセスからデータ収集
	現地語で書かれた児童書の入手可能性の向上	出版された印刷物とデジタル児童書の調査
	現地語で書かれた児童書の需要増加	主要なステークホルダーの調査と市場データの編集
	地元の作家、イラストレーター、出版社の能力向上	ルーム・トゥ・リード研修生の知識とスキルの変化の評価
	より支持的かつ効果的な政策、基準、市場メカニズム	新たに改善された政策、基準、配信プラットフォーム

プログラムの重点	中間結果	評価基準
<u>ジェンダーポート フォリオの 実証済みの構成要 素を 政府システムに 一体化させる</u>	より支持的かつ効果的な 政策	新しいカリキュラムの採用 (ルーム・トゥ・リードにより大幅に形成)
		ルーム・トゥ・リードによる取り組みの結果、教育を通じたジェンダー平等を推進するために政府が採用した 新たな政策
		教育とライフスキルの提供を通じたジェンダー平等のための資金配分の増加
	教育を通じたジェンダー平等を 推進する新しいパートナーシップ またはプラットフォーム	ルーム・トゥ・リードの取り組みの結果として 開始または強化された新しいパートナーシップ またはプラットフォームの数
	教育介入を通じたジェンダー平等 を設計し提供する能力の 向上	ルーム・トゥ・リードによるトレーニングを受け ジェンダー平等に関する知識と態度が向上した教師、管理者、 パートナーの数
		政府関係者によるトレーニングを受け ジェンダー平等に関する知識と態度が向上した教師、管理者、 パートナーの数

付録Ⅳ

財務モデルと前提条件

単位：百万ドル

財務概況	2019年 AP&B	2020年 SP	2021年 SP	2022年 SP	2023年 SP	2024年 SP	2020～2024 年 5年間の総額	CAGR 2019～ 2024年
収益：								
中心となる寄付金*	55.0	57.0	61.8	67.4	71.6	76.2	334.0	6.7%
ビジョナリー基金	0.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	10.0	-
代替資金調達を選択肢	0.0	0.4	1.3	2.2	2.3	2.7	8.9	-
寄付金総額	55.0	59.4	65.1	71.6	75.9	80.9	352.9	8.0%
その他の収益（GINKIおよびその他）	5.8	5.1	4.0	3.8	3.7	3.5	20.1	-9.6%
全世界の総収益	60.8	64.5	69.1	75.4	79.6	84.4	373.0	6.8%
前年同期比の成長率	12%	6%	7%	9%	6%	6%		
経費：								
標準プロジェクト	26.5	27.0	28.1	29.2	30.4	31.6	146.2	3.6%
プロジェクト・ポートフォリオの割合	80%	74%	69%	64%	62%	60%	66%	
カスタムプロジェクト	6.6	9.3	12.4	16.1	18.2	20.8	76.8	25.8%
プロジェクト・ポートフォリオの割合	20%	26%	31%	36%	38%	40%	34%	
プロジェクト総額	33.1	36.3	40.5	45.3	48.6	52.4	223.0	9.6%
グローバルサポート総額	18.2	19.5	20.6	22.2	23.2	24.3	109.8	5.9%
GINKI	5.7	5.0	3.9	3.7	3.6	3.4	19.6	-9.8%
全世界の総経費	57.0	60.8	65.0	71.2	75.4	80.0	352.4	7.0%
主要指標：								
予備費抛出	+3.8	+3.7	+4.1	+4.2	+4.2	+4.4	+20.6	
予備費充当期間	4.0	4.5	5.0	5.2	5.6	6.0		
恩恵を受ける子どもの累積人数（単位：百万人）	19.0	22.8	27.0	31.4	35.8	40.2		
間接費率	14.8%	15.1%	14.5%	14.4%	14.4%	14.4%		
資金調達効率比	10.0%	9.9%	9.7%	9.7%	9.7%	9.7%		
プロジェクトの割合	64.5%	65.0%	66.2%	67.1%	67.7%	68.3%		
グローバルサポートの割合	35.5%	35.0%	33.8%	32.9%	32.3%	31.7%		

*中心となる寄付金には、標準プロジェクトとカスタムプロジェクトから得られる収益が含まれます。

本事業戦略では、2025年までに合計4000万人の子どもたちに恩恵を与える一方で、規模を急速に拡大し、子ども1人当たりに効率的に投資する機会を活かすことを目標としています。ルーム・トゥ・リードの5年間の財務モデルはこの目標を達成する方法について見通しを示しています。

子ども1人当たりの業績に対する投資を検討する上で、コスト効率とプログラム効果が向上することを予想しています。

2015～2019年の間にルーム・トゥ・リードは2億6600万ドルを投資し、900万人の子どもたちに1人平均30ドルのインパクトを与えました。推奨財務シナリオによる全てのインパクトでは、2015～2019年と比較して44%効率が向上し、子ども1人当たりの平均投資額は17ドルとなります。

上表は、ビジョナリー基金の推定額（5年間1000万ドル）ならびに本事業戦略で追求する戦略的資金調達の4つの選択肢（デジタル募金、賞品・賞金、開発インパクト債、価値の高い二国間・多国間の賞）を示しています。

推奨財務シナリオは、以下の前提で作成されています：累計4000万人の子どもたちに恩恵を与える。

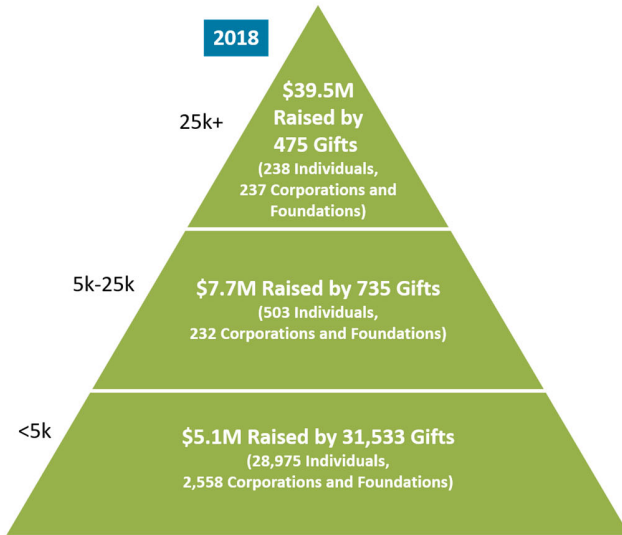
- 年平均7%で収益と費用を増加、5年間で全世界総額3億7300万ドルの利益を達成する。この予測は2015～2019年に達成された額よりも1億ドル超増えている。

- 子ども1人当たりの資金調達、間接費、投資で達成される効率性を向上する。
- 事業費の6カ月分に相当する予備費を実現する。

付録V

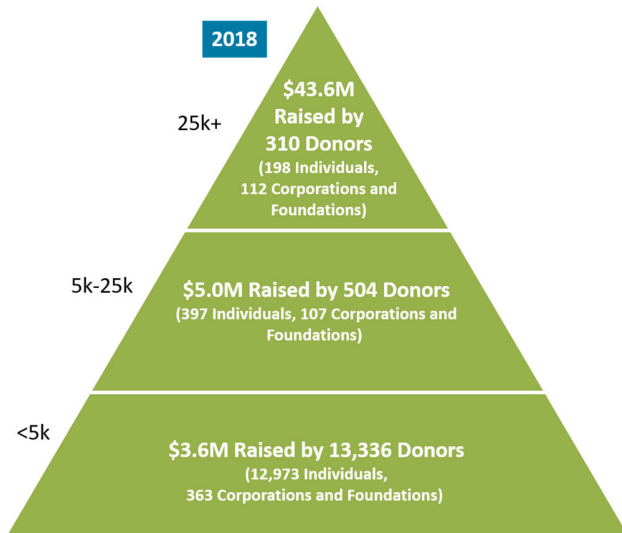
資金調達ピラミッド

Gift Pyramid



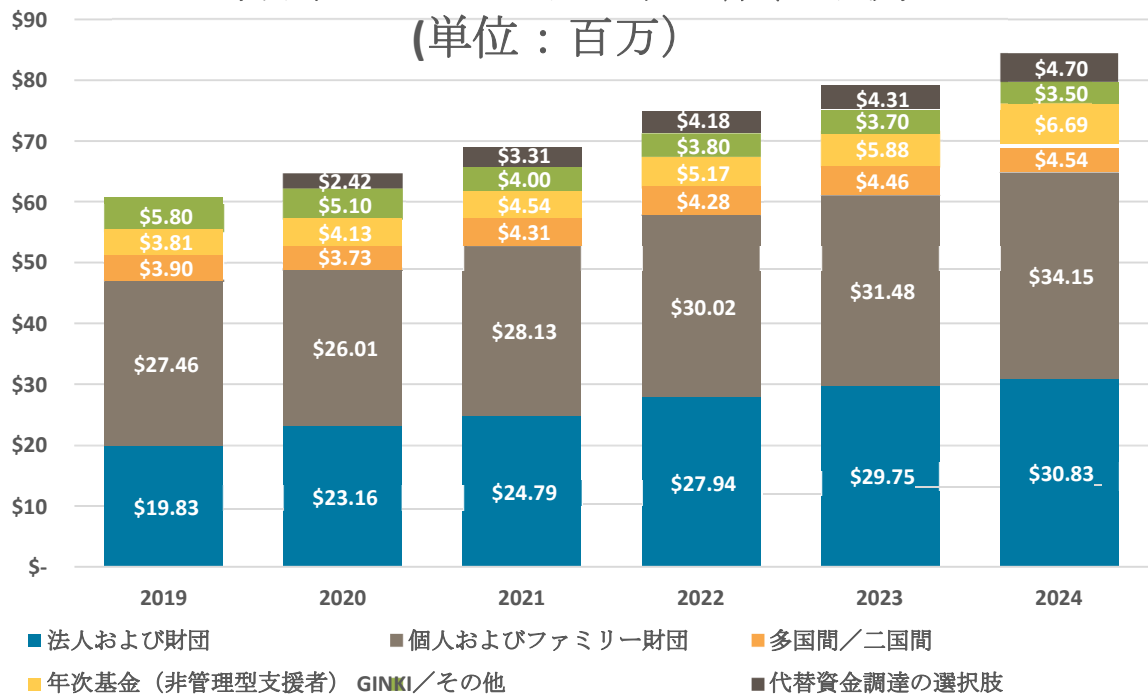
2017	2016	2015	2014
\$37.1M Raised by 408 Gifts	\$32.2M Raised by 343 Gifts	\$30.9M Raised by 391 Gifts	\$29.5M Raised by 348 Gifts
\$7.2M Raised by 712 Gifts	\$7.0 M Raised by 695 Gifts	\$8.0M Raised by 818 Gifts	\$8.5M Raised by 869 Gifts
\$5.0M Raised by 31,924 Gifts	\$5.3M Raised by 29,163 Gifts	\$6.1M Raised by 28,657 Gifts	\$6.7M Raised by 31,648 Gifts
\$49.3M	\$44.5M	\$45.0M	\$44.7M

Donor Pyramid



2017	2016	2015	2014
\$40.3M Raised by 282 Donors	\$35.0M Raised by 269 Donors	\$34.9M Raised by 319 Donors	\$33.5M Raised by 283 Donors
\$5.3M Raised by 537 Donors	\$5.6 M Raised by 543 Donors	\$5.7M Raised by 594 Donors	\$6.5M Raised by 651 Donors
\$3.7M Raised by 12,104 Donors	\$3.9M Raised by 11,538 Donors	\$4.4M Raised by 13,268 Donors	\$4.7M Raised by 16,490 Donors
\$49.3M	\$44.5M	\$45.0M	\$44.7M

寄付者グループ別の収益成長予測 (単位：百万)



付録VI

優先順位付けアプローチ





ルーム・トゥ・リード

子どもの教育が世界を変える®





ルーム・トゥ・リード