



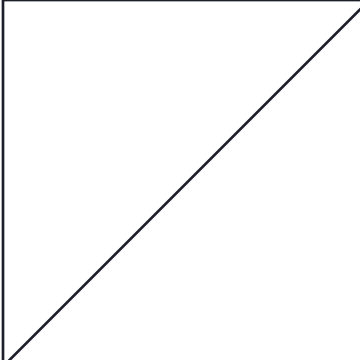
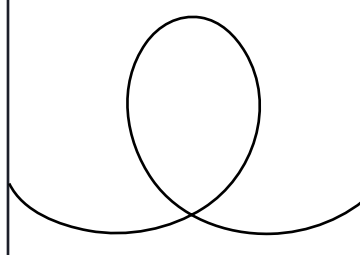
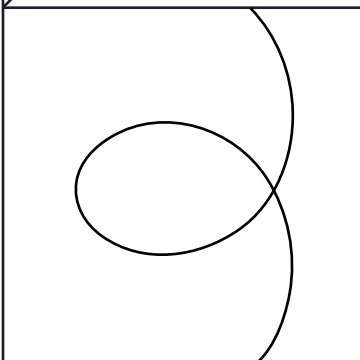


A Developmental Evaluation Companion

邦訳: DE Companion
～発展的評価の旅のおともに～

Table of Contents

目次

<p>謝辞 3</p>	<p>著者について 4</p>	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>																										<p>序文 5</p>
<p>第1章 発展的評価の紹介 10</p>																												
	<p>第2章 発展的評価への 取り組み 27</p>																											
		<p>第3章 発展的評価の設計 50</p>	<p>おわりに 67</p> <p>引用 68</p>																									

Acknowledgments

謝辞

DE Companionの発刊にあたり、アイデアや事例、洞察を提供してくれた多くの友人、仲間にご感謝します。刊行にこぎつけることができたのは、みなさんのおかげです。

ブレンナ・アトニコフ	ダニエル・デ・ガルシア	ジャクリーン・ペイ
ポール・バッカー	デビー・グッドウィン	カタライナ・ピピ
コートニー・ボリンソン	カリム・ハルジ	ガブリエル・プロトキン
ダグ・ブロードヘッド	ペニー・ホーキンス	シェリル・ポット
キャロリン・キャマン	今田克司	ジェームズ・ラドナー
シャーメイン・キャンベル=パットン	メリッサ・イネス	リンダ・レイ
ジョン・コーリー	ケリー・クライン	アネリース・ティベス
ジェス・ダート	マルク・ラングロワ	パブロ・ヴィドゥエイラ
リュドヴィク・デコレット	ベン・リャドスキー	ナン ウェヒペイハナ
カトリーナ・ドナルド	レキシシー・マッキノン	ルイズ・ワーレ
エリザベス・ドゾワ	キリマタオ・パイパ	キム・ファン・デル・ウエルド
サラ・アール	カリ・パターソン	グレゴリー・ウールナー
ララ・イヴォイ	マイケル・クイン・パットン	

また、この冊子の制作と出版にあたり、マコネル財団の支援に大変感謝しています。マコネル財団は、2008年に『発展的評価入門書(以下、DE入門)』を出版し、それ以来、財団の仕事に発展的評価(DE)を取り入れてきました。今日のDEの活気ある実践は、彼らのリーダーシップによるところが大きいです。この冊子をまとめるにあたり、専門知識と知恵を提供してくれたマコネル財団のダグ・ブロードヘッド、アレクシア・ベリユール・ラグナリス、ライアン・コンウェイ、ローレンス・ミオール、アダム・サマーフェルド、エミリー・ホワイトに特別な謝意を表します。

感謝の意を込めて
ジェイミー、ケイト、マーク

About the Authors

A Developmental
Evaluation Companion

著者について

ジェイミー・ギャンブル

ジェイミー・ギャンブルは、Imprint Consultingの創設者であり、主任コンサルタント。2001年以来、貧困削減、気候変動、環境保護、経済開発、公衆衛生、社会正義、市民参加、芸術などに携わる団体に、戦略や評価、組織改革などのコンサルティングをおこなっている。

著書に『DE入門』（2008年）がある。彼は、組織が複雑な問題と格闘し、細部やパラドックス、利害関係者の違いや不確実性を乗り越えていくために、DEを使っている。

ケイト・マッケグ

ケイトは、The Knowledge Institute Ltdのディレクターであり、Kinnect Groupのメンバーであり、ニュージーランドのワイカト地方に拠点を置く先住民主導の集団トゥアカナ・テイナ⁽¹⁾のメンバーでもある。また、Developmental Evaluation Instituteの共同設立者であり、アオテアロア・ニュージーランド評価学会(ANZEA)の創設メンバー、元コンビナー(会長)でもある。25年以上にわたり、政府、非政府組織、慈善団体、先住民族などのコミュニティで、評価的思考と実践を発展させるための支援に携わっている。

(1)
テ・アオ・マオリ(マオリの世界)に由来する教育・学習法。「トゥアカナ(年上の人)とテイナ(年下の人)」の意。

マーク・カバージュ

コンサルティング会社From Here to There代表、Tamarack Institute for Community Engagementの元エグゼクティブ・ディレクター(現アソシエイト)。諸外国やカナダで政策立案者、資金提供者、非営利団体幹部、活動家としての経験を持ち、取り扱いが難しい社会的課題を解決に向けて大きく前進させようとする人々や組織と一緒に働くことに喜びを感じている。貧困削減、地域再生、エネルギー転換と気候変動、食糧安全保障、コミュニティの安全、教育など、さまざまなコミュニティや施設における評価に関する専門知識と実践を有している。



Foreword

マイケル・クイン・パットンによる序文

マイケル・クイン・パットン
による序文

発展的評価(DE)は、複雑性の諸概念を駆使し、高い状況適応力が必要とされる動的な状況において評価の活用を強化するものです。その概念の一つが因果の非線形モデル⁽²⁾で、これはいくつかの小さな行動が大きな反響を生むという考え方です。一般的にDE、そして特にこの『DE Companion』は、物事はまっすぐに進まないという考えを基調にしています。これを理解し、その痕跡をたどるために、まず物事の始まりを紐解いてみましょう。

(2)

因果の非線形モデル：ある原因がある結果をもたらすというような直線的かつ一方通行的に原因と結果が連なるわけではなく、再帰性も含め物事は複雑な関係性の中で生じると捉えるモデル。

1998年、私は、モントリオールのJ.W.マコネル・ファミリー財団(以下、財団)の支援を受けて、カナダ全土の非営利団体のリーダーを対象に、実用重視の評価に関する研修を行う機会を得ました。ワークショップ終了後、プログラム・ディレクターであるマギル大学のフランス・ウエストレイ氏と財団のティム・ブロードヘッド理事長と夕食を共にしました。夕食の間、彼らは、リーダーシップ・カリキュラム、学習活動、それらのアウトカムを適切に評価する評価者が見つからないと不満を口にしました。参加者のニーズや関心に合わせて創発的、動的、そして共創的にプログラムが作られるとき、その曖昧さや不確実性に適応できる評価者がいないと言うのです。というのも評価者という人々は、あらかじめ定められたアウトカムや、そのアウトカムを達成することを目的に特化されたモデルの評価にしか慣れていないからです。そこで私は、可能性としてDEを提案しました。私は、そのような状況のためのアプローチとしてDEについて書いたことはありましたが、最初の概念化以上のことはほとんどしていませんでした。この種の評価を実践する機会がそれまでほとんどなかったからですが、フランスとティムはすぐにそれが妥当かつ適切で、大いなる可能性を秘めていることを理解してくれました。

その夕食の場がきっかけとなって、カナダNPOセクターのリーダー向けに開発されたマギル大学とマコネル財団の共同プログラムにDEを適用するというコラボレーションが実現しました。

その一環で、カナダの評価者を対象としたDEワークショップを行いました。そこにはジェイミー・

ギャンブルとマーク・カバージュが参加していて、それが後にジェイミーが『DE入門』(2008)を執筆することにつながりました。これらが、カナダでDEが注目されるきっかけを作ったといえるでしょう。

20年前のモントリオールでの夕食会は、理論と実践を統合し、DEを概念化して評価の世界におけるDEの役割を理解する学びの旅の始まりでした。この本は、その旅を更新するものです。この『DE Companion』の著者であるジェイミー、ケイト、マークの3人とは、この学びの旅を共に歩んできました。彼らの多様で蓄積された経験と知識によって、この本はDEに関する最新かつ最先端のリソースに仕上がっています。

DEの発展

この10年の間に、DEは評価活用のメニューの中で確立され広く実施される評価アプローチになりました。あらゆるレベルのあらゆる種類のプログラムが、DEを利用するようになりました。DEは、革新的な反貧困イニシアチブ、リーダーシップ開発プログラム、紛争緩和介入、環境保全への相互協力、社会正義擁護プロジェクトなどに適用されていますが、これらはほんの一例です。DEは、地域、国、国際レベルで実施されています。そして、新型コロナウイルスのパンデミックへの適応が求められるなど、その重要性はさらに高まっています。また、DEは、伝統的に凝り固まった説明責任アプローチによる評価が主流であった大規模な国際組織でも使われるようになってきています。たとえば、世界人口の80%以上を占める150カ国以上で女性と若者のリプロダクティブ・ヘルステアを支援している国連人口基金 (UNFPA) がDEの活用を始めています。2020年にノーベル平和賞を受賞し、80カ国以上で人道支援を行っている世界食糧計画 (WFP) は、最近、新型コロナウイルスへの組織の対応をDEを用いて評価しました。国連女性機関 (UN Women) は、ネパールでDEに取り組み、世界中の評価スタッフにこのアプローチのトレーニングを提供しています。米国国際開発庁 (USAID) のグローバル開発ラボのモニタリング・評価・研究・学習イノベーションプログラムは、(1)カンボジアでのコレクティブ・インパクトの支援、(2) USAIDでのイノベーションの取り組みの促進、(3) ナレッジマネジメントの実践の検証において、DEを実験的に採用しています。「食の未来のためのグローバル・アライアンス」は、4大陸の30のフィランソロピー団体が協力し、DEを用いて食糧システムの変革に取り組んでいます。このようにDEの規模が拡大し、新たな機会と課題が生まれている中で、この『DE Companion』の重要度は増し、時機を得たものとなっています。

この過程で、DEは社会的イノベーションの開発を支援するアプローチとして登場しただけでなく、評価の革新的な発展も支えてきました。この20年間で最も重要な革新の一つは、システム思考を評価に取り入れ、システム分析を状況分析の中心的な機能としたことです。評価者にとってのシステム思考とは、新しい認識パターン、新しい考え方、新しい協力方法を学ぶことであり、インパクトとはプロジェクトの成果を達成するだけでなく、システムを変えることだということをもより深く理解することを意味しています。評価は、プロジェクトやプログラムを評価する専門職として発展してきましたが、現在では、それらのプロジェクトやプログラムがより大きなシステムに組み込まれていることや、システムの変化を評価することはプロジ

(3)
DEにおける「ソーシャル・イノベーター」や「社会起業家」は、日本語のニュアンスよりも広い層の人々を含む概念で、「社会をよりよい方向に向かわせるための実践を試みている人々」ぐらいの意味で使われている。第1章参照。

エクトの効果を評価することとは異なることだということを、私たちはよく理解しています。DEは、システムと複雑性の思考をイノベーションの評価に適用することから生まれました。—DEは、『プリンシプル重視の評価』(Patton,2018)、『ブルーマーブル評価』とグローバル・システム変更 (Patton, 2020a) 、システム変革の評価 (Patton,2020b) を生み出しました。

DEは、社会的インパクト投資や起業家の取り組みを評価する方法として、民間企業でも取り上げられています。このアプローチが社会起業家の共感を得ているのは、起業家の成功の鍵となる学びを的確に映し出してくれるからです。

「短期的には正直に、長期的には楽観的に、自信を持って取り組むこと。小さな一歩を踏み出し、その結果を分析する。うまくいったものは改善する。うまくいかないところは修正する。賢い軌道修正を行う。要するに、明日に自信を持ちながら、同時に今日のすべての行動を冷静に、厳しく、「臨床的」に見よ。そして、自分のスキル、製品やサービス、プログラムを常に向上させるために、短期的な結果を完全に客観的に捉えよ。」(Haden, 2020)。

DEは、起業家的で革新的な考え方を体現しており、それがソーシャル・イノベーターや献身的な社会起業家⁽³⁾の共感を得る大きな理由となっています。DEの勢いは、ダイナミックに激動し、変化し続ける世界に合わせてさらに発展し、世界的にかつてない高まりになってきています。DEがどのように発展し、適応してきたのかを知るために、私の尊敬する仲間、長年の友人、そしてこの旅の仲間であるジェイミー、ケイト、マークの3人に皆さんを託します。

マイケル・クイン・パットン

『Developmental Evaluation』(2011年刊)をはじめ、『Utilization-Focused Evaluation(実用重視の事業評価)』(初版1978年、最新第5版2022年)など8冊の評価関連書籍の著者。元アメリカ評価学会会長。The Evaluators Institute、International Program for Development Evaluation Training、全国規模の専門家会議などで定期的にDEを教えている。



Introduction

はじめに

気候危機、経済的不平等、社会的不公正が交錯する世界情勢の中で、変化を求める声はこれまで以上に強くなっています。新型コロナウイルスの大流行や人種的不平等と闘う運動の高まりによって世界が変化したことで、状況適応型の行動の必要性が高まっています。発展的評価(DE)は、緊張状態や不確実性のある場所でますます必要とされています。DEは、対話を促進し、人々が何が起きているのかを知り、複雑な課題の解決策を見出すためにエビデンスと批判的思考を生かすための支援者としての役割を果たすことができると、私たちは信じています。

『DE入門』(2008)は10年以上前に出版されましたが、その間にDEは評価アプローチとして定着しました。もはや評価分野の新機軸ではなく、評価の主流の一つに位置するものとして確立されています。そこで、私たちはオリジナルの入門書を単に更新するのではなく、DEの多くの進化を取り込んだ大規模な改訂に着手しました。

本書、『DE Companion』の目的は、最初の『DE入門』と同じです。つまり、変化を求める人々と、その旅のパートナーである評価者、批判的な友人、現実の検証者に、DEの考え方を紹介することです。私たちの目的は、DEの必須要素と検討事項の概要を一定の一貫性を持って提供することであり、これを正しいものとして提示することではありません。DEに関する見解、資料、批評は常に拡大しており、それはDEが非常に生き生きとしていることを示しています。こういった流れに沿って、この『DE Companion』は、私たちが提示する多くの問題やアイデアを読者の皆さんがより深く掘り下げ、これらと格闘することを奨励しています。

本書は3章構成で成り立っています。第1章では、DEを紹介し、その守備範囲と原則、文脈に注意を払うことの重要性、そしてDE評価者が果たす役割について見ていきます。第2章では、評価者のスタンスと能力、評価対象の準備状況の把握、契約の仕方、不完全な状況での評価作業など、DEを形成するいくつかの分野を探ります。第3章では、エビデンスを生み出すための方法、センスマイキングのための戦略、結果を伝える方法など、DEの設計について考察しています。全編を通じて、DEの実践例として、ケーススタディを紹介しています。

リソース・ライブラリー

『DE Companion』と並行して、マコネル財団はオンライン・ライブラリー[[DE Companion.ca](http://DE_Companion.ca)]を開発しました。ここでは、私たちがここで紹介したトピックを詳しく説明している世界中のDE評価者のリソースにアクセスできます。私たちはこれらのリソースを増やしていきたいと思っていますし、私たちが共に実践を成長させ、洗練させ、新たなことに挑戦していくために、皆さんの貢献もお待ちしています。



By Chris Lysy

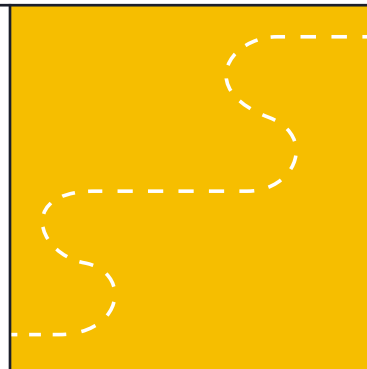


発展的評価の紹介

「DEは、イノベーションのプロセスを支援する。」12年経った今も、イノベーションはDEにとって重要なものであることに変わりはありません。『DE入門』が登場して以来、次第に明らかになってきたのは、この評価アプローチの核心は「適応性」と「複雑性」であるということです。私たちは複雑さに対応するために、今まで取り組んだことのない斬新さ、創造性、即興を駆使して、これに挑戦します。

DEは、社会変革を目指す人たちが経験していた、線形モデル⁽⁴⁾の計画と評価とのミスマッチから生まれました。イノベーターやチェンジメーカーは常に探索中で、目指すものは具体的な目的としてははっきり落とし込まれていないし、進むべき道も不確かです。新しいことを学び、問題の枠組みをいじり、参加者やパートナー、文脈が変化することで、新しいアイデアやアプローチが形成され、問題がどのように可視化されるかも変わってきます。

**DEは、決まった方法やプロセスではありません。
DEを他の評価と峻別するのは評価の目的です。
複雑さに直面したときの適応を支援することが、
DEの目的です。**



本書では、ソーシャル・イノベーターという言葉を使っています。この言葉に共鳴する人もいれば、問題視する人もいることは承知しています。私たちがこの用語で指し示すのは、世界をより良い場所にするために、ローカルでもグローバルでも、あるいはその中間でも、変化を追求する人たちのことです。変化は、草の根のリーダー、官僚組織の中のシステム起業家を含め、世界をより良い場所にするアイデアと行動する意志を持ったあらゆる情熱的な人たちによって起こされます。

線形モデルによる論理的問題解決のアプローチは、状況の把握、データの収集と分析、解決策の策定、そしてその解決策の実施へと整然と進んでいきます。これは問題がよく理解されていて、明確な境界線があり、限られた数の解決策があり、その中で最適なものがある場合に有効です。評価はもともと、このような問題解決を支援するために作られたもので、標準化されたプログラムの内在的価値や値打ちについて判断を下したり、プログラムが効果的で信頼できるモデルになるために実施効率を改善するのを支援したりしてきました。

しかし、適応のプロセスは、この種の問題解決アプローチとはうまく同期してくれません。このようにしてたどり着いた解決策は、最初は理想的に見えるかもしれませんが、最終的には意図したものや問題の根本的な原因を突き止められないかもしれません。また、重要な利害関係者を除外した問題解決策を作成した場合、問題解決への貢献を含め、その利害関係者を含めるために問題の定義を作り直す必要が生じます。急速に変化する状況では、計画通りの実施という考え方が成立しないのです。

このような場合、これまでの評価では十分ではありません。DEは、問題解決支援や、プログラムの良し悪しの判断の場面でこれまでの評価に取って代わるものではなく、複雑さに直面したときの適応と革新という別の局面で力を発揮するものです。

複雑な問題を定義することは困難です。境界がなく、最適解がなく、安定した定数の羅列において生じるものではありません。より静的な状況で優れた評価を可能にする技術、例えばインプットの標準化、取り組みの一貫性、アウトカムの均一性、原因と結果の明確化などは、不確実性が多い状況では役に立たず、有害にさえなります。効率的な目標達成、再現性と因果関係の明確化は、明確に定義された技術や介入策には有効です。しかし、動的で予測不可能な現象では、これらの基準が評価のための質問を狭く定義・構造化してしまうため、学習と適応を妨げることになります。

(4) ある出来事が、ある出来事につながり、それが次のことにつながる、という形で、物事が一方通行的に連なる関係性の中にあると捉えるモデル

下の表は、複雑性の多くの特徴を視覚的にまとめたものです。この表は、ジョアンナ・ボーナート博士による素晴らしい資料である「複雑性の視覚的表現」を簡略化した図を中心にまとめました。

表1.1：複雑性の特徴いろいろ

<p>予測不能な事態</p> 	<p>適応</p> 	<p>フィードバック</p> 	<p>ティッピングポイント</p> 
<p>入れ子システム</p> 	<p>未知</p> 	<p>経路依存性</p> 	<p>経年変化</p> 
<p>創発</p> 	<p>てことハブ</p> 	<p>非線形</p> 	<p>分散型コントロール</p> 
<p>オープンシステム</p> 	<p>自己組織化</p> 	<p>複数のスケールとレベル</p> 	<p>経年変化</p> 

複雑なシステムの中で活動する場合、変化の影響を理解するのは難しいものです。複雑なシステムの中では、多様な要素の間に高度な連結性と相互依存性があり、それらの相互作用によって予測不可能な結果が生まれます。イノベーションとは、しばしばそれまでの境界を壊すことですから、これはイノベーターの現場そのものとなります。DEが行うのは、エビデンスの活用と評価的思考の組み合わせで評価の厳格さを確保し、イノベーションを複雑性の不確実性、適応、創発に対応させることです。DEは、探求や発展、そしてより強固な解決の構築を可能にするイノベーションのプロセスを支援するものであり、このような状況で力を発揮します。

DEにおけるフィードバックは、質的・量的なデータに支えられ、イノベーターが不確実性を考慮して適応したり、アプローチを微調整したり、情報に基づいた意思決定を行うことができるよう、インタラクティブな方法で提供されます。DEは、斬新なアイデアがどのように展開しているかを評価し、有望な方向性と放棄すべき方向性を見極め、どのような新しい実験を試みるべきかを提案します。また、DEでは、組織内の変化（組織構成、ガバナンス、人間関係）も、イノベーションが起こる重要な背景であることを考慮しています。DE評価者は、組織の変化に伴う曖昧な事柄を明らかにするために、戦略的な質問や異なる要素をつなぎ合わせる質問を投げかけることがあります。

(5)
あらゆる存在者が存在しているということは何を意味するかを問い詰め、存在そのものの根拠またはその様態について根源的・普遍的に考察する哲学の一部門。

(6)
認識の起源・本質・方法・限界などについて考察する哲学の一部門

(7)
価値の本質、価値と事実との関係、価値判断の妥当性などについて考察する哲学の一部門

また、イノベーションに関わる人々のやりとりや考えが評価に影響を与えることがあります。複雑な問題は、システムの異なる部分の多様な視点の統合を必要とする場合が多く、DEはしばしば協働において生じる力学を評価対象にします。様々な利害関係者が異なる方法で問題の所在を理解し、多様な参照点を持って取り組みに参加した場合でも、その多様性の中で、戦略を策定し実行する必要があります。DEは、事業内部の分裂や事業の発展を妨げる可能性のある事業参加者による認識の違いを明らかにし、それを解決するのに役立ちます。

イノベーター、チェンジメーカー、そしてDE評価者にとっての現実的な課題は、複雑さの中での社会的変化は多面的であり、状況に応じて変化するものであり、万能のアプローチを作ることは不可能だということです。したがって、DE評価者は、チェンジメーカーやイノベーターと協力して、彼らの仕事の発展的・適応的な特性の上に一般解を見出していかなければなりません。

DE評価者が すべきことは

- 評価の設計がチェンジメーカーの独自の視点とその戦略に合致していることを確認すること（例えば、公平性の視点を強く持っている、先住民の世界観を大切にする、など）。
- 異なるオントロジー（存在論⁽⁵⁾）、エピステモロジー（認識論⁽⁶⁾）、アクシオロジー（価値論⁽⁷⁾）を扱えること。
- 与えられた文脈における自らの立ち位置は何か、評価で果たすことのできる役割と果たすべき役割は何か、さらにはそもそも評価業務が遂行されるべきかを考慮すること。

イニシアチブや組織が発展途上の状況にある理由はさまざまです。特定の問題に対応しようとしている、あるいはまだ完全には形になっていない新しいアイデアを模索している、あるいは文脈の変化によって従来のアプローチが効果的でなくなり、結果的に代替手段を模索する必要が生じている、などが考えられます。

マイケル・クイン・パットン⁽⁸⁾は、2011年に出版した著書(Patton 2011)の中で、DEの5つの守備範囲を紹介しています(表1.2参照)。私たちの経験、そして多くのDE仲間の経験からも、この5つの守備範囲はまさにDEに適した分野であると言えます。この表では、それぞれの守備範囲におけるニュアンスや追加すべき点を紹介していますが、これはDE評価者が時間をかけて実践してきた結果です。

以下の5つの守備範囲の区分けは、はっきりとしているものではありません。DEの実践では、これらを調合・統合したり、ひとつの守備範囲から次へと進化したりしていくこともあります。パットンの考え方も進化しています。新型コロナウイルスのパンデミックや人種間の不正の問題を目の当たりにして、パットンは「すべての評価者はDE評価者にならなければならない。求められているのは、複雑で動的なシステムに対応する能力を持ち、知らないこと、不確実性、混乱、制御できない状態、非線形性、予期せぬことの創発に対処する準備ができているような評価者なのだから」と言っています。

パットンは、変革の支援、ネットワークの発展、キャパシティビルディング、評価分野の進化、そして危機における適応など、大幅に拡大されたDEの守備範囲を見えています

表 1.2 DEの守備範囲

守備範囲	DE評価者による守備範囲の詳細	例
1. 継続的な発展	継続的な発展とは、内部の構造、プロセス、組織を外部状況に適応させることである。これには、DEを組織の学習文化と実践に統合することによって、DEを組織の継続的な戦略開発と変革のプロセスの一部とすることが含まれる。	あるメンタリング組織の理事会とスタッフが、社内の雇用慣行、業務プロセス、スタッフの専門的能力開発の優先順位を多様化する顧客の変化に適応させるためにDEが活用された。
2. (抽象的な) どこかの場にある有効なプリンシプル ⁽⁸⁾ を、現場の文脈に適用すること	すべての守備範囲において、プリンシプルを中心に置く評価が多くなっている。DE評価者は、プリンシプルを目の前の文脈に落とすことを支援し、イノベーションが発現する状況で新しいプリンシプルを開発し、DEとプリンシプル重視の評価を結びつける（これらについては後述）。	ホームレスをなくすことを目的とした様々な団体が、大都市圏の様々な地域での福祉サービスやアドボカシー戦略の共同計画・管理の指針となる一連の共通のプリンシプルを開発・採用・適応するために、DEを採用した。
3. 危機に面した際のリアルタイムな解決を模索し、革新的な反応を生み出すこと	新型コロナウイルスのパンデミックは、この守備範囲を強化・拡大し、DEが新たな状況や戦略への移行をどのように支援するかを明らかにした。DE評価者は、リーダーシップの変化、重大な出来事、政策の方向づけを決定する事態などによってピボットポイント ⁽⁹⁾ が生じることを見出している。	公衆衛生機関や福祉団体の意思決定者は、新型コロナウイルス・パンデミックへの対応に関する迅速なフィードバックを得るためにDEを採用した。その際、フィードバックをどのように理解し、リアルタイムで意思決定に役立てるかに特に重点を置いた。
4. 影響が大きくスケール可能な ⁽¹⁰⁾ イノベーションの形成前段階での発展	DEは、新しい組織や取り組みの創出など、非常に早い段階からイノベーションのプロセスを導くために活用されています。	「イノベーション・ラボ」の参加者は、先住民のコミュニティが主導するエネルギー転換のための新しいアイデアを生み出すように設計された活動の開発と成長にDEを役立てている。
5. クロススケールDE ⁽¹¹⁾	クロススケールDEは、計画、設計、開発、評価の方法における変化の明確な単位として、変革を伴う大規模なシステム変革を求める取り組みにも適用されている ⁽¹²⁾ 。	ある環境NGOはDEを用いて、啓蒙活動、政策提言、地域の能力開発、持続可能で和解を重視した革新的な森林管理モデルの実験など、さまざまなレベルの戦略を通じて、ブリティッシュ・コロンビア州の伐採産業を変革する取り組みについてフィードバックを提供している。

(8) DEにおいて、「プリンシプル」は主要概念であり、訳語はこのカタカナ用語を使う。より一般的なものを指す場合は、「原則」の訳語を使う。DEにおける「プリンシプル」とは、複雑系システムを前提にして、日々の思考や行為、意思決定で持っているべきコンパスのようなもの。ニュアンスとしては「原則」よりもやわらかいことばで、「行動指針」に近い意味だが、「行動指針」よりも身近で日常的な事象でも活用される。P16その他参照。

(9) 物事の変化を大きく規定するような最初の一步を踏み出すポイント。

(10) イノベーションにおいて規模が拡大すること。ただし、スケール化には、横展開(スケールアウト)以外にも、イノベーションの深度が増すこと(スケール・ディープ)、制度化につながること(スケール・アップ)などが含まれる。

(11) 複数のスケール化が組み合わさって大きな社会変革・システム変化をもたらすことを導くようなDEのあり方。

原注

(12) これは、ブルーマーブル評価との整合性が高い。ブルーマーブル評価とは、持続可能な世界に向けてシステムを変革することを目的としたグローバルな取り組みを評価するアプローチです。

危機への適応

マイケル・クイン・パットン

新型コロナウイルスの流行により、様々な取り組みは実施方法やスタッフのマネジメント方法、リソースの配分、戦略的優先順位の変更を余儀なくされています。そして、多くは、スタッフの削減とリソースの減少に直面しています。このような大きく重大な変化の必要性は、2020年3月に急速に現れました。かつてはイノベーションがDEの守備範囲という狭いものでしたが、DEは危機への適応というはるかに広い守備範囲をもつことになりました。適応といっても、対象者の再設定、サービスの優先順位付け、対面での対応からオンラインで対応可能なものへの実施形態の変更、実践重視のモデルからプリンシプル重視のモデルへの移行など、さまざまな形があります。危機的な状況におけるDEでは、評価者は危機への対応策の策定を支援します。これは、事業の状況がどのように変化したかを示すことができるモニタリングデータにとどまりません。コロナ・パンデミックという危機に直面したとき、評価の使い手がどのような情報を必要としているのか、継続的な状況分析が必要となります。

DEにおけるシステムへの注目は、それによってプロジェクトやプログラムの効果を判断するのではなく、システムの変革を支援することでした。世界的な気候変動やパンデミックという緊急事態の中で浮上してきたのは、システム・チェンジとシステム・トランスフォーメーションの区別です。システム・チェンジとは、世界をより公平で持続可能なものにするために、システムを段階的に改革することです。例えば、アフーマティブ・アクション（積極的差別是正措置）プログラムは、制度的なシステム・チェンジを伴うかもしれませんが、リサイクルプログラムの開発は、持続可能性に対する組織の貢献度を高めることになるでしょう。これに対して、システム・トランスフォーメーションは、現状で運営されているものとは大きく異なる社会システムの導入、劇的な発展を伴います。構造的な人種差別に対処するには、規制や政策を少しずつ変えたり、適切な政策や規制をよりよく実施したりするだけでなく、権力関係を変更し、社会的資源を再配分する必要があります。

システム変革

マイケル・クイン・パットン

評価は、説明責任を果たす必要性、開発されたモデルの有効性についての判断、一連の価値観と行動の整合性の検証など、DEを動かしている目的とは異なる目的で行われることがあります。私たちの経験では、これらをきれいに区別することはできません。DEは、他の評価目的と組み合わせて行われることが多いのが現実です。それらを「パッチ評価」と呼ぶことがありますが、それは、目的が重なり、様々な手法があり、最終的には異なる評価ユーザーの独自のニーズを満たすために、評価者や評価がしばしば陥る厄介な場所を指します。

DEは、その強さや焦点の当て方に違いがあることがあります。時には本格的な評価を必要としない状況や、利用できる評価リソースが少ない場合もあります。「DEライト (DE-Lite)」と

は、より強度の低い評価のことで、より単発的で、より少ないリソースで実施される傾向があります。また、「DEのような (DE-Like)」と呼ばれる評価もあります。これは、主として別の評価目的があり、そこにDEの要素が織り込まれている評価です。DEという名前があるものの、組織の適応意欲や能力が実際にはそれほど高くない状況を指すこともあります。

DEの8原則⁽¹³⁾

2016年、パットン、マッケグ、ウェヒペイハナの3人は、世界から12の異なるDEの模範例を検討した結果、DEの8つの原則を作成し、著作に示しました (Patton, McKegg & Wehipeihana 2016)。重なり合いながらも相互に補強し合うこれらの原則は、いかにすればDEを効果的に実践できるかについて、そこからわずか10年前には得られなかった新たな水準と一貫性を提供しています。

(13)
DEのプリンシプルは他のプリンシプルと区別するために「DEの8原則」とする

表1.3: DEの8原則

原則	説明
発展的目的	DEが対象とする発展 (イノベーション、適応、システム・チェンジ) の性質やパターン、およびそれらの示唆や結果を特定することで、創出されようとしているものを明らかにし、情報を伝え、サポートすること。
評価の厳格さ	適切な問いとして評価の質問を立てる。評価的に思考し関与する。前提を疑う。評価ロジックを適用する。適切な方法を用いる。データを厳密に集め、解釈し、報告すること。
実用重視	最初から最後まで評価の使い手が意図する評価結果の利用に焦点を当て、実用性と評価結果が実際に利用されることが確実にできるように評価プロセスを円滑に進めること。
イノベーションとの親和性	変化の過程と評価結果が、どのようにイノベーションと適応を伴うかを説明すること。DEを適切な文脈や状況で使うこと。
複雑系の観点	複雑系の観点から発展を理解、解釈し、それに従って評価を実施すること。これは、複雑系の前提と力学を以下の過程において用いることを意味している。①対処している問題を理解する ②イノベーションや適応、システム・チェンジの戦略を導く ③発展されるものを解釈する ④必要に応じて評価設計を適応させる ⑤調査結果を分析する。
システム思考	イノベーションが発現したり、新たな評価が導き出される社会システムや状況の中で、相互関係、視点、境界、その他鍵となる側面に対し、注意深くあった上でそれらを体系的に考えること。
共創	DEが変化する過程の一部になるよう、イノベーションと評価は共に展開されていく。イノベーションと評価は、相互に織り交ぜられながら、関係し合い、反復を繰り返しながら、共に創られていくこと。
タイムリーなフィードバック	DEにおけるフィードバックは、事前に設定した時期 (四半期、中間、終了時など) のみでなく、ニーズや知見、洞察が出てきた時にタイムリーに行うこと。

DEの8原則の登場は、評価者の思考と実践を洗練させるのに役立っていますが、評価における他の原則との関連性において、若干の混乱を招いています。主に、評価アプローチの原則と介入の原則は区別されるべきです。また、プリンシプル重視評価(Patton 2018)は、重視すべきプリンシプルを生成し評価するためのハウツーを案内しています。表1.4では、これらの区別について説明します。

表 1.4: 評価における原則

DEの8原則	DEの設計、実施、評価の考え方の指針となる8つの原則。(表1.3)
他の評価アプローチの原則	例えば、エンパワーメント評価、ブルーマーブル評価、エクイタブル評価など、評価作業に対する異なるアプローチを反映した原則がある。それぞれが、微妙に異なる評価のアプローチや次元に焦点を当てている。
介入の原則	ソーシャル・イノベーターが一般的な活動に取り組む際の指針となる原則(例:人間中心設計の原則、コレクティブ・インパクトの原則)や、特定の課題に取り組む際の指針となる原則(例:住宅イニシアチブのプログラム設計の原則、カーボンニュートラルな未来への公正な移行に関するイニシアティブを導く原則)。
プリンシプル重視評価	プリンシプルが明確に定義されていて実行可能かどうか、そのようなプリンシプルが実際にどの程度守られているか、そして望ましい結果につながっているかどうかを検証する評価 ⁽¹⁴⁾ 。

原注(14)PATTON, MICHAEL QUINN. PRINCIPLES-FOCUSED EVALUATION. THE GUILDFORD PRESS: 2017.

評価者にとって、複数の原則を適用しなければならない場面が出てくると、その原則を重視すべきかがわかりにくくなります。実際には、DE評価者はDEの8原則を他の評価の原則と調合して使うことが多くあります。DEにおけるプリンシプルの活用は、状況に応じた判断が伴い、多くの場合、複数の構成要素やアプローチを統合する必要があります。評価者(およびイノベーター)がDEを必要とする状況で仕事をしている場合、DEの原則は評価の基盤の重要な部分であると同時に、他の一つまたは複数の補完的な評価アプローチの原則によって補強されることがあります。例えば、ブルーマーブルの原則は、イノベーターが、リスクの高い、生態系に関わる、グローバルなシステム変革の視点からイニシアチブを評価するのに役立つように設計されています。あるイニシアチブがグローバルな視野と願望を持ち、革新的な対応策を開発し、適応させ、場合によっては規模を拡大する動的なプロセスにソーシャル・イノベーターが関与する場合、評価はDEとブルーマーブルの両方の原則を利用することになります。それによって、このイニシアチブは、それがどのように機能するかの具体的な指針となる新たな原則を生み出し、他の取り組みにも影響を与えるものになるかもしれません。

DE品質管理 フレームワーク

国連人口基金は最近、DEの主要な原則を中心に構成された独自のDE品質管理フレームワーク (UNFPA 2020) を開発しました。その中で、DEの8原則に加え3つの追加原則と各原則に対する機関固有の実践仕様を採用し、より伝統的な国連のマネジメントや評価文化、システム (説明責任と学習、管理、内部利用と外部利用など) の中でDEを実施することでどのようなストレス・ポイントが発生しうるかを検討しました。これは、ある組織がDEの原則をさらに一歩進めて、特定の状況下でどのように有効に適用できるかという実用的な意味合いを明らかにした例です。

DEの8原則は、将来の評価の使い手にDEのアプローチを伝えるのに役立ちます。また、評価者に対しては強力な評価プロセスを開発するガイダンスを提供する一方で、固有の文脈に合わせて調整できるように十分な柔軟性を与えるものです。

ケース・スタディ

コートニー・ボリンソンは、評価コンサルタントで、システム変更を目指す取り組みの評価を中心に活動しています。アグロエコロジー、紛争解決、システム思考などの知識や経験が、彼女のDE実践の基盤となっています。

私は、2019年に、農業生産者、研究者、官民のリーダーの共同グループである「Grassland 2.0」の小規模なDEチームを率いました。このグループは、生産者が草地を利用した農業を通じて、水質、土壌の質、生物多様性、気候変動への耐性を向上させながら、収益性の向上、生産の安定性、栄養と水の効率化を達成するための明確な道筋を特定することを目指しています。このプロジェクトは、米国農務省国立食糧農業研究所の持続可能な農業システム調整型農業プログラム助成金の支援を受けています。大学を中心とした大規模で学際的なプロジェクトでは、異なるプロジェクトの研究責任者が率いる多くのサブプロジェクトに分割されることがよくあります。そういった場合、これらのサブプロジェクトがサイロ化してしまい、それぞれが独自の研究を行い、独自の論文を発表するということが見られます。

「Grassland 2.0」は、立ち上げた当初から、サブプロジェクト間で継続的に意思疎通

が行われ、典型的なサイロ化を回避することで、米国北中部地域の農業におけるプラスのシステム変更の動きを理解し、それに貢献したいと考えていました。プロジェクトに参加している個人や組織の多様性を考慮して、グループは、構成員の幅広い背景、研究アプローチ、価値観の橋渡しをするために、一連の共有プリンシプルを起草することにしました。このプリンシプルは、プロジェクト全体を通してグループが参照し、共同責任を負うべきものであり、個人やプロジェクトレベルの意思決定の指針にもなります。

このプリンシプルは、常に変化する利害関係者を巻き込み、7カ月間かけて作成されました。プロジェクトに参加している人たちは皆忙しかったので、多くの人が1、2回のミーティングに参加して意見を述べた後、積極的な参加をやめてしまいました。これは、より多くの利害関係者の参加を可能にするという点では効果的でしたが、決定を下す中核グループがないため、作業が遅くなってしまいました。ここで、DE評価者としての私の役割が重要になりました。私の役割は、すべてのミーティングで一貫した役割を果たすことで、新しい参加者にスピード感を与え、熟議と協働のためのスペースを作り、マイケル・クイン・パットンが開発した

(15) パットンが開発した適切なプリンシプルとはどうあるべきかのガイドで、G(意味のあるガイダンス)、U(役に立つ)、I(思考を刺激する)、D(発展的適応可能)、E(評価可能)の5つから成る(PATTON 2018)。

(16) 評価作業において、事象の意味づけを、多くの場合多様なステークホルダーを巻き込んで行うこと。



GUIDEプロセス⁽¹⁵⁾を紹介するなどして、プリンシプルの意味についての理解を共有し、作業を進行させることでした。管理チーム会議、経営チーム会議、メタ利害関係者チーム会議などの会議では私が進行役を務め、参加者が時間をかけてプリンシプルの目的と使用方法を理解し、関与の違いを特定し、新しい文案を主要な利害関係者に提供してフィードバックと承認をもらいました。

このグループでは、アグロエコロジー研究・アクション・コレクティブ(ARC)のプリンシプルとプロトコルを、「Grassland 2.0」独自のプリンシプルの出発点として使用しました。ARCとGrassland 2.0の両方のプリンシプルには、協働、倫理的な研究、権力構造への配慮というテーマが見られます。DEの8原則は、グループに明示的に紹介されたわけではありませんが、独自のプリンシプルを策定するプロセスを促進する評価者として、私はDEの原則をプロセス全体に適用しました。例えば、「Grassland 2.0」のプリンシプルの発展的な目的をグループが可視化する場面で、プロジェクトの全体的なDE計画にプリンシプルを組み込みました。DEの原則の一つである「共創」は、プリンシプル策定の共同作業を通じて適用されました。また、プリンシプルの策定プロセスの最初から、プリンシプルは静的なものではなく、発展的なものとして理解されることが明確でした。プロジェクトの継続に伴い、私たちはプリンシプルを再検討し、その適用性、関連性、有用

性について学んだことに基づいて、プリンシプルをさらに発展させていきます。

グループは最終的に、プリンシプルを簡略化した社外向けバージョンと、より詳細な社内向けバージョンに集約しました。外部向けのバージョンは、プロジェクトに関する対外コミュニケーションをサポートし、グループの価値観やプロジェクトへのアプローチを迅速に示すことを目的としています。より詳細な内部版は、グループがプリンシプルを利用する際の指針となり、プリンシプルに沿った事業運営ができていないかを時間の流れとともに検証していくことを目的としています。

プロジェクトが2年目に入った今、私たちはプリンシプルの活用状況を追跡し、センスメイキング⁽¹⁶⁾の重要な部分としてこれを使い始めています。プロジェクトのメンバーやプロジェクト全体が、どのようにうまくプリンシプルに従っているのか、また、改善点はどこにあるのかを見ていきます。

「Grassland 2.0」のように、プロジェクトの多様な参加者が、この世界に対する考え方や、目標を達成するためにやるべきことについて共通の理解を持っていない場合、あるいは共通の言葉すら持ってない場合があります。このような大規模かつ多様な利害関係者が存在するプロジェクトでは、最初に時間をかけてプリンシプルを共有することは、参加する異なるグループに統一感を持たせるのに有効な方法でした。

伴走

CSOネットワーク常務理事
今田克司

日本のソーシャルイノベーションの世界では、「伴走」という言葉がよく使われています。これは、「伴（同行する）」と「走（走る）」に由来し、文字通り「並んで走る」という意味です。ソーシャル・イノベーターは、他の人とアイデアを交換する必要がありますが、話を聞き、一緒に考え、重要な情報を引き出し、議論を促進する人のことを、「伴走サポート」と呼ぶことがあります。DEに取り組むこともほぼ同じですが、そこに評価の視点が加わるので、日本でDEが「伴走評価」と呼ばれるようになったのは偶然ではありません。

伴走は、視覚障害者のためにガイドランナーがすることです。どのくらいの速度で、どのくらいの時間、どのようなコースを走るかをコントロールし、決定するのはランナーです。ガイドランナーは、励ましたり、交通状況を確認したり、前方の障害物を警告したり、進むべき道を提案したりして、一緒にレースを完走します。同じように、伴走評価者は指示を出すのではなく、イノベーターのリズムに合わせて行動します。そしてもちろん、彼らが成功するためには、信頼関係が最も重要な要素であることは言うまでもありません。「伴走のわざ」は、まさに「DEのわざ」なのです。

文脈 + プリンシプル = 実践

以上の実践例は、チェンジメーカーや評価者が、プリンシプルが実際にどのようなものであるかを理解するのに役立ちますが、DEを設計・実施する際に念頭に置くべきことはそれだけではありません。事象が置かれている文脈・状況にも注意を払わなければなりません。

例えば、ヨーロッパで刑事司法制度に関わる10代の若者を対象とした、地域に根ざした革新的なメンタリングプログラムを水平展開させる取り組みを評価するためにDEの8原則を使う場合と、南米の太平洋岸で先住民の知識に基づくリーダーシップに基づいた新しい水資源保全戦略が生まれたことを評価するためにDEの8原則を使う場合とでは原則の使い方が異なります。共創の原則は、組織のマネジメントとの協働で行う場合と、多様な利害関係者のイニシアチブの中で行う場合と、地域住民との参加型で行う場合とでは異なりますし、タイムリーなフィードバックの原則は、危機対応、構造化されたイノベーションラボ、複数年の政策イニシアチブでは異なるものになるでしょう。現実主義評価のパイオニアであるポーソンとティリーの精神に基づき (Pawson & Tilly 1997)、私たちが心に留めておくべきシンプルな公式があります。それが「文脈 + プリンシプル = 実践」です。

DEの実践が拡大するにつれ、私たちは、DEの8原則の適用が異なる文脈によってどのように形成されるかについて大きな違いがあることを目にし、また、それによって学びを得ています。下の表では、DE評価者が置かれる文脈の例をいくつか挙げ、それがDEの8原則の適用にどのように影響を与えるかを示しています。もちろん、すべてのDEの8原則は、それぞれの固有の状況に影響されます。

表1.5:発展的評価の文脈

文脈	解説	例えば	DEへの影響
世界観	利害関係者、イノベーター、評価者は、世界についての多様なあり方、考え方を持っていることが多く、それらが相反することもある。	<ul style="list-style-type: none"> 先住民の知識 西洋科学 実証主義や多元主義 	<ul style="list-style-type: none"> 評価の厳格性、信頼性に関する理解に影響を与える。 利害関係者が曖昧さや複数の真実に対する耐性を上げるように支援する必要があるかもしれない。 多様な世界観に合わせて、理解を促進するための多様な方法を採用する必要がある。
変化を起こす戦略や伝統	ソーシャル・イノベーターは、変化を起こすためにさまざまな戦略を用いる。	<ul style="list-style-type: none"> コミュニティ活動/組織化 コレクティブ・インパクト 政策アドボカシー 人間中心のデザイン イノベーションラボ 	<ul style="list-style-type: none"> 評価の対象や成功の基準に影響を与える。 結果が出るまでの期間、採用する方法、評価を進める速さに影響を与える。
価値観や境遇	ソーシャル・イノベーターは、一連の価値観をもとに活動している。	<ul style="list-style-type: none"> 社会正義 公平性の重視 個人主義か共同体主義か 	<ul style="list-style-type: none"> 価値観や信念は、利害関係者が何を重要視するか、また努力の結果をどのように判断するかに影響を与える。 評価者の価値観は、評価者のアプローチを形成し、どのような取り組みを行うかに影響する。
資源の規模	DEの専門性、割ける時間、使える資源は、集団、取り組み、それらへの資金提供者によって異なる。	<ul style="list-style-type: none"> 大きな公共機関 草の根ネットワーク 小規模人材サービス組織 中小企業 	<ul style="list-style-type: none"> 評価プロセスの範囲と洗練度に影響を与える。 必要となるキャパシティビルディングの量に影響を与える。
権力関係	ソーシャル・イノベーターは、利害関係者の間に大きな力の差がある状況で活動することが多い。	<ul style="list-style-type: none"> 公式に認められた権力（例：政府や企業） 資金提供者との関係 先住民族や人種コミュニティ 	<ul style="list-style-type: none"> (多くの場合)どこかで対立が生じる可能性があり、DEは根本的な前提条件や互いの視点の理解を促進するのに役立つ。 評価デザインに権力分析を含めることができる。

DEにおいて8原則がさまざまな状況で適用される方法を例示するために、経験豊富なDE評価者に、DEの8原則を用いた作業の経験を共有してもらい、それぞれの文脈や状況に応じて、どのようにプリンシプルを考え、適用しているかを振り返ってもらいました。

ケース・スタディ

カリム・ハルジは、オックスフォード大学サイド・ビジネス・スクールのオックスフォード・インパクト測定プログラムのプログラム・ディレクターであり、カナダのインパクト測定・マネジメント・コンサルタント会社Evalysisのマネージング・ディレクターでもあります。**ペニー・ホーキングズ**は、ニュージーランドのCreative Evaluation社の主任コンサルタントです。彼らは共に、DEをインパクト投資に応用してきました。DEとインパクト投資について、カリムとペニーが語ってくれました。

私たちは、DEをインパクト投資に応用しています。インパクト投資とは、さまざまなタイプの投資家が、経済的リターンを得ると同時に、社会的・環境的なインパクトを得るために、企業やファンド、共同体に投資を行う成長分野です。インパクト測定は、(従来の投資と比較して)インパクト投資を区別する中核的な要素であると

バンフ・センター・フォー・アーツ・アンド・クリエイティビティの**カトリーナ・ドナルド**は評価ストラテジスト、**アレクシア(レクシー)マキノ**はアソシエイト・ディレクターで先住民のリーダーシップを担当しています。2人は共に、バンフセンターのすべてのプログラムにおいて、先住民の知恵を中心に据えるためにDEを適用しています。カトリーナとレクシーの体験談をご紹介します。

バンフ・センター・フォー・アーツ・アンド・クリエイティビティは、第7条約地域⁽¹⁷⁾の神聖な先住民の土地に位置し、48年にわたり先住民のリーダーシップ支援と、最近では個別アーティストのためのプログラムを提供してきました。2015年、「真実と和解委員会」の呼びかけに応じて、私

考えられていますが、実際には、試行段階で統合性にも欠け、確立されていない分、批判も多い分野です。そうであるからこそ、私たちはこの分野がDEに適していると考えています。ここ数年、私たちは先駆的なインパクト投資ファンドと協力して、DEアプローチをテストし、進化させてきました。ファンドの重要な友人としての役割を果たすことで、私たちは技術的な専門家やプロセスコーチとしてファンドチームの内部にすることができ、一方で、フィードバックを提供したり、仮説に挑戦したり、潜在的な影響のリスクや懸念を特定するための外部者としての批判的な視点を維持することができます。このような新たな状況下でのDE活動は、クライアントが柔軟に対応して定期的に見直しを行い、新たなニーズや機会、制約に合わせて更新される「生きているワークプラン」を活用するという利点があります。そのためには、時間をかけてチーム間の信頼関係を築く必要がありました。

たちは独自の道を歩み始めました。その道のりには、リーダーシップや芸術分野のプログラム設計を通して、先住民の知識の伝達や教育を取り入れることも含まれています。私たちは、バンフセンターのプログラムにおいて、先住民の知恵を中心に据えた活動の継続的な発展を支援するために、DEを適用しました。これには、組織内の作業プロセス、チームの継続的な教育、教員の採用・選考、協働プログラム設計・開発プロセスの促進などが含まれます。私たちのDEへのアプローチは、主にデザインサポートとして行われてきましたが、正しい関係性を保持すること、仕事の中身、そして私たちが奉仕するコミュニティに焦点を当てているからこそ、成功しているのです。

(17) カナダ政府と先住民の間で1877年に締結された条約で、一定の補償と引き換えに先住民が土地の所有権を放棄するという内容だが、この内容について先住民の側に十分な理解があった上での合意ではなかった批判も大きいもの。

下の表は、カリム、ペニー、カトリーナ、レクシーの言葉を借りて、DEの8原則のうち3つをインパクト投資と先住民の知恵を中心にした文脈で比較したものです。

表 1.6: 異なる文脈におけるDEの8原則

DEの8原則	ケース1:インパクト投資	ケース2:先住民の知恵
発展的目的	<p>発展的目的は、ファンドのセオリー・オブ・チェンジに記載されているように、インパクトへの配慮がスクリーニングや投資プロセスに完全に組み込まれていること、そして企業の組み入れ、拡大、撤退に伴って進化するポートフォリオ全体に組み込まれていることを確認することです。このことは、取引ごとの投資決定とポートフォリオ全体の投資決定、およびファンドのセオリーとの整合性に反映され、DEアプローチにおけるモニタリング、評価、学習の目的を形成しています。</p>	<p>このプロジェクトにおける評価の目的は、プログラムチームと緊密な信頼関係を築き、彼らの適応的で反復的なプログラム設計を見守り、サポートすることです。プログラムチームは、教員の選択、プログラム設計の原則、参加者の経験の枠組みといったものに内在する支配的な西洋文化の特徴を支えるシステムを解体しようとしています。</p>
共創	<p>ファンドチームとの共同作業により、社内外でさまざまな形の知的制作物が生み出されています。例えば、ファンドのセオリーとインパクト・デューデリジェンス⁽¹⁸⁾の基準とプロセス（ベンチャー企業を選別し、インパクト・パフォーマンスと報告に対する期待値を設定するために使用）を定期的に共同で見直し、更新しています。ファンドは毎年、リミテッド・パートナー（LP）に財務およびインパクト・パフォーマンスについて報告していますが、これにはDEチームの視点も含まれています。DE評価者は、一次および二次データを利用して特定の学習課題に対応する一連の社内学習ノートの作成をコーディネートしました。このノートは、ファンドとDEチームが将来の優先事項を設定する際の情報として利用されます。また、アメリカ評価学会やSOCAP⁽¹⁹⁾などの著名な業界会議で、共同でDEの経験について発表しています。</p>	<p>先住民の知恵をすべてのプログラムの中心に据えるということは、プログラムの各側面が、個人がそれぞれの「真実と和解」の活動に取り組むのと同じように、それぞれの入口から、それぞれの時間で、この活動に取り組んでいくことを認めることでもあります。これまでに実施してきた形成的評価を通じて、参加者や卒業生、教員からのフィードバックを事業設計や計画に反映させ、これがここに至る準備になっています。チームは、カナダの共通の歴史に関する25週間のカスタムデザインの実験学習プログラムに参加し、先住民の知恵を個人レベルで中心に据えたプログラム設計の成果を直接体験します。この作業におけるDEは、プログラムの振り返りや週ごとの反復的なデザイン、参加者の感想共有、エンゲージメントデータ、行動や継続的なコミットメントを裏付けるエビデンスなど、関係性の中で行われます。この期間中、チームは、このコミットメントのために過去の実践を意図的に変えている人々やプログラムの話を聞き、自らの学びを伝えて新たな可能性の道筋を示し合います。</p>

(18) 投資決定の事前作業として行うものに、デューデリジェンスがある。これは通常、投資候補先の財務状況をチェックするものだが、これに加えて、予測されるインパクトを事前評価するものとしてインパクト・デューデリジェンスを行う。

(19) サンフランシスコで開催される国際会議でインパクト投資にかかわる起業家、投資家、財団、企業、政府関係者、NPOなどが集う。

タイムリーなフィードバック

市場をベースにした活動では、ファンドと投資先の両方のニーズや機会を予測し、それに対応するために、頻りに交流する必要があります。ファンドチームとは、2カ月に1度の日常的な業務チェック（投資候補先のインパクト・デューデリジェンスなど）、1カ月に1度の緊急または戦略的な課題の検討（ポートフォリオ間またはシステムレベルの傾向の確認など）、半年に1度のセオリーと学習課題に基づくレビューなど、個別のミーティングを定期的に行っています。この組み合わせにより、チームはさまざまなレベル（取引、ポートフォリオ、テーマなど）のフィードバックを得ることができ、また、さまざまなタイプの会話を積極的に計画することができます（例：より広範なシステムに焦点を当てたものと、特定の取引に焦点を当てたもの）。

先住民の知恵は、主にコミュニティの一連のやり方の中でのストーリーの口承という伝統の中で共有されています。そこでのフィードバックループは、人を招き入れる性格を持ち、会話によって成立するもので、内から外へ、外から内へとスパイラルするような循環パターンに従う傾向があります。グループ・サークル・プロセスでは、すべての声を聞き、話者を眺めることで、次のステップや適応の必要性について知恵や知識、ガイダンスを共有することができます。

これにより、参加者と教員がともに学習者として位置づけられ、成長のための継続的な対話が行われ、このプロセスを通じた参加者の旅に関する洞察も得られます。教員やプログラム設計者の継続的な学びも大きく、参加者がプログラムのストーリーテリング、歌、芸術的実践、先住民の知識伝達方法、土地に根ざした深い聴き取りのプロセスにどのように反応しているかなどが学びの素材になっています。

これらの例では、取り上げられたDEの8原則に普遍的な要素、すなわち、それぞれの状況において、DEの発展的目的、共創、タイムリーなフィードバックの原則を横断する共通のテーマがあります。同時に、それぞれの例では、それぞれの状況におけるDEのニュアンスが強調されています。文脈の独自性を整理するには、状況に応じた判断が必要ですが、これはDEに関わる者にとってはとても重要なことです。現前の文脈・状況では、どの原則が最も適切なのでしょうか。また、その状況に応じて、どのように適用すればよいのでしょうか。私たちは、文脈の重要性を強調し、文脈によって考え方が形作られ、目標や視点の違いによって適用する原則が異なることを示すために、以上のように複数の原則を並べて解説しました。もちろん実際には、これらは、豊かで複雑なストーリーの一部であり、8つの原則はより全体を俯瞰して総合的に適用されます。

役割 (DE評価者は具体的に何をするのか)

「DE評価者は具体的に何をするのか?」という質問をよく受けます。

DE評価者は、状況に応じて様々な役割を担います。以下の表は、DE評価者が頻りに行う様々な仕事の概要を示したものです。

表1.7: DE評価者の役割

<p>状況適応型の 戦略支援</p>	<p>DE評価者は、ソーシャル・イノベーターを支援して、評価のための質問を明確にし、データ（一次および二次）を収集して意味を理解し、結論を導き出し、さらなるイノベーションの発展（新たなオプション、シナリオ、質問など）のための学びを明らかにし、結果を戦略の進化に役立てることを促進します。これはDE評価者の必須の役割であり、おそらく普遍的なものです。</p>
<p>重要な課題と暗黙の了解事項を明確に表出させる</p>	<p>DE評価者は、イノベーターが取り組みたい課題をより明確に表出させるための支援を行います（例：課題は高校の卒業率なのか、それとも豊かな市民の育成なのか?）。DE評価者は、必要な実践の要素（例：新しい、革新的である、状況適応的である）を、その重要性や現在の実践との程度乖離しているかを含めて記述します。また、重要な概念や暗黙のセオリーに関する想定事項を明らかにし、ステークホルダーの理解がどの程度一致しているかを確認します。時間の経過とともに、評価者は、取り組みもうとしている課題の性質や、新たなイノベーションに関連してうまくいくものといかないものについて、新たな質問を用意し、洞察を深めていきます。</p>
<p>発展状況の継続的な把握・追跡</p>	<p>DE評価者は、イノベーターが取り組みたいと考えている課題の説明、主要な文脈上の影響、その課題に取り組むための考え方や選択肢、予想される結果と成功の基準、進め方を形作る重要な考慮事項など、取り組みの初期条件を記述します。取り組み開始後には、評価者は、道の分岐点、主要な意思決定ポイント、文脈の重要な変化、結果や学習内容など、取り組みで生じる主要な進展を継続的に把握・追跡します。</p>
<p>小規模な探り、介入、迅速な実験テストの支援</p>	<p>DE評価者は、新たなイノベーションの一部またはすべての部分のプロトタイプ的设计と迅速な反復テストを支援し、イノベーションが望ましい変化にどの程度貢献する可能性があるかの評価を含め、初期段階の結果について結論を出します。</p>
<p>学習のプロセスの記録</p>	<p>DE評価者は、イニシアチブの意図、設計、実施における主要な変更点、および期待される結果を、各主要な変更点の根拠、データ、証拠を含めて記録します。これは、学習したこと、その学習の意味、学習の結果として取られた新しい方向性や行動の評価を報告することで、説明責任を果たすことにつながります。また、重要なプロセスの必要性や戦略的アプローチが回避されていたり、逆にやりすぎていたりする場合には、DE評価者は人々に注意を促します。</p>

共同作業のダイナ
ミクスを理解し、
ナビゲートする

DE評価者は、イニシアチブの中で出てくるパラドックス、ジレンマ、ステークホルダーの合意のありなしを追跡します。DEは、これらの緊張関係を明確にし、それらが取り組みの進化する意図、設計と提供、そして結果にどのように影響するかを明らかにします。多くの場合、このような緊張関係は、革新的なことが取り組まれていることを示す指標であり（決して容易ではありません）、一般的には、前提条件の根本的な違い、重要な概念の理解、または暗黙のセオリーの違いの結果であることが多いです。また、DE評価者は、イニシアチブのステークホルダーが同業者や彼らが活動する広範なシステムのステークホルダーから受ける可能性のある抵抗を評価することもあります。

評価結果の活用
を促進する

評価者は、ソーシャル・イノベーターが評価結果や質問を利用して、新たなイノベーションについての結論や判断を下し、次のステップについての意味合いや意思決定を行うことを促進することができます。

これらは決まりきった役割ではなく、多くのDEと同様に、状況に応じて適用されるものです。これらは、DE評価者が担う役割であるだけでなく、DEプロセスの一環として、他のチームメンバーが能力を高める分野の典型でもあります。

また、DE評価者は、これらの役割の境界を管理しなければなりません。例えば、DE評価者は、センスメイキングのための作業を担ったり、プロセスの全体的なダイナミクスについて見解を求められることがあります。しかし、DE評価者は、プロジェクトマネージャーでもなければ、プロセスやイベントの総合的なファシリテーターでもありません。評価活動のファシリテーションと、イニシアチブのファシリテーションをリードすることは、区別して然るべきです。

「経験豊富なプログラムリーダーがいない中で、DE評価者に事業デザインやファシリテーション、さらにはマネジメントの役割を期待する人を何度か見たことがあります。一線を越えることで短期的な利益が得られることもありますが、プロジェクトマネージャーとDE評価者の両方の能力が損なわれ、誠実な仲介者としての役割を果たせなくなる可能性があります」。

ジョン・コーリー

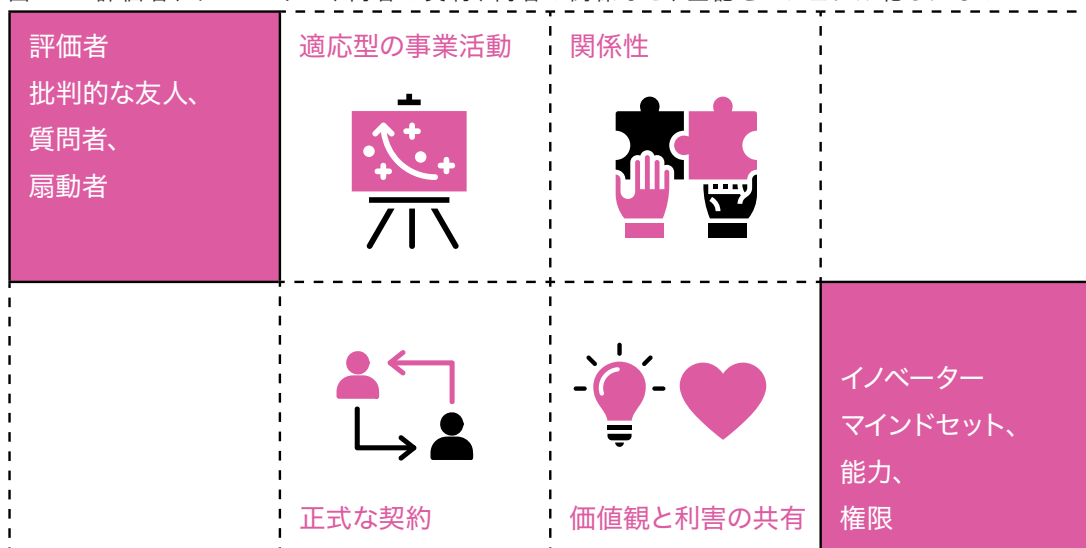
目的、守備範囲、プリンシプル、役割、文脈は、DEの基礎です。私たちは職業人生の大半をDEに従事して過ごしてきましたが、これらは一貫して私たちの実践の指針となっています。次章では、DEで取り組まなければならない課題を見ていきます。これには、私たちが誰なのか、どのように評価に入るのか、状況がDEに適しているかどうかを評価すること、そしてこれらの状況をどのように乗り越えるのかが含まれます。



発展的評価への取り組み

第2章では、イノベーターとDE評価者が、評価を発展的な状態に適用する際に、どのような問題に直面するかについて解説します。その問題には、評価者の能力と価値観、関係者の評価と適応への準備、そしてDEのプロセス管理が含まれます。これらには、DE評価者、イノベーター、両者の契約関係、そして両者の関係性という4つの相互に関連する要素があります。

図2.1: 評価者、イノベーター、両者の契約、両者の関係など、上記をビジュアル化したもの



DE評価者の力量

DE評価者は、常に学び、己を成長させ、その実践に磨きをかけています。評価を効果的に行うために必要な力量⁽²⁰⁾には、評価方法の理解、プロジェクト管理、利害関係者との関係をマネジメントする能力など、多くの従来の評価スキルが含まれます。加えて、DE評価者は、革新的で複雑な状況下での評価の動的、創発的、適応的な性質に対処するスキルが必要となってきます。後者は多くの場合、実践の中で学び、磨かれていくものです。

DE評価者はゼネラリストであることが多く、状況に合わせた評価作業を行うための力量が必要です。これは状況を読み取り、複雑な状況下でどのような評価的思考や実践が必要かを検討する能力が不可欠であるということです。ソーシャル・イノベーターと同様に、DE評価者も「ブリコラージュ」の実践者であるといえます。ブリコラージュとは、「利用可能な多様なものから構築・創造する」という芸術的アプローチのことです。DEは様々な学問領域を横断する実践にほかなりません。

以下の表は、私たちがDE評価者にとって特に重要だと感じた能力をまとめたものです。これは、私たちが実践の中で常に活用し、組み合わせて使用している力量のリストとなります。ただし、これらの能力はDEに特有のものではなく、またリストにない力量であっても、評価者がさまざまな状況で活用すべきものもあります。

原注(20) 能力 (competencies) ではなく、力量 (capabilities) という言葉を使うのは、「できたつもり」に陥らないようにするためです。

表2.1 DE評価者の力量

力量	説明
評価のための質問をする力	評価のための質問ができることは、DEを含むすべての評価の中核をなすものです。革新的で適応的、かつ複雑な状況の中で、DE評価者の中心的な役割の一つは、評価のための質問のプロセスにおいて、評価を利用する人にとって価値があり重要である事項を評価の質問として取り上げていくことです。
優れたパターン認識力	DE評価者は、その状況で起こっている事象の性格、質、価値について判断を下すために、さまざまな種類の情報やデータを利用し、それらを総合しながら、事象と深く体系的につきあう必要があります。またDE評価者の役割には様々な要素が混ざり合っています。重要なニュアンスや違いを単純化せずに、様々な情報源からテーマや意味、学びを抽出する能力が必要となります。
状況を把握する力	DE評価者には高い知覚能力が必要であり、何が起きているかを特定し、名付けることができなければなりません。DEの評価としての厳格さの鍵となるのは、DE評価者として思考の漏れがなく体系的に支援することで、それには質問をし、データを収集し、分析し、評価的思考を駆使し、意思決定を行うまでの一連のプロセスが含まれます。
批判的思考力と評価的推論力	DE評価者は、可能な限り批判的な思考と視点を導入する機会を見つけ、評価的推論力と評価実践を導くことに精通したガイドである必要があります。
チームで仕事をする力	DE評価者は、多様な役割と視点で構成されたチームで仕事をするのが多くなります。これらのチームには、内部および外部の利害関係者が含まれます。DEをおこなうチームで重要なことは、共に学び、適応し、共創することです。チームメンバーの間に信頼関係や良好なコミュニケーション、つながりがあれば、チームが批判的に考え、想定事項を疑い、不慣れな領域でも共に学ぶことができるようになります。
多様な手法に対応できる力	DE評価者はさまざまな評価手法を使いこなすことができる者です。評価に関する従来型の質的・量的なツールや手法の使い手であるだけでなく、評価以外の様々な分野から評価に使えるツールや手法を即興で使いこなすことも必要です。また、DE評価者は、さまざまな文脈で評価的思考を支援する多くの異なるデータを織り交ぜるのが一般的です。
取り扱う社会課題に関する知見・経験	評価対象で取り扱う社会課題に関する知識を持っていることは、特に評価の後半において有利に働くことがあります。また、これによりプロジェクト内外の利害関係者からの信頼性を高めることもできます。取り扱う課題について理解があると、より深いレベルでの調査が可能になり、評価者が議論をよりの確に進めることができます。同時に、外部からの新鮮な視点を取り入れることで、課題や機会に対する新たな見方を生み出すことができる場合もあります。


ファシリテーションスキル

DEの仕事の多くは、人々を集めて一緒に考え、創造することです。DEにおけるファシリテーションとは、人々をあらかじめ決められた結果に導こうとするのではなく、人々が考え、共通の目的を達成するための独自の道筋を作るのをサポートすることです。新たな道筋は、多様な視点と人により異なる価値観の相互作用から生まれます。DE評価者は、この複雑さに一貫性を持たせるために重要な役割を果たします。

対立、権力関係、不確実性を切り盛りする力

DEの旅は、すべてが順風満帆というわけではありません。様々な人が共に学び、新たな大地を踏んで、現状に挑戦するとき、対立が起こり、不確実性が困難な状況を生み出すことが容易に予想されます。DE評価者には、緊張を和らげ、グループ内の力関係が公平になるよう働きかけ、人々が次のステップや行動を起こせるように交渉し、介添えする能力が必要になることもあります。

DE評価者が継続的に学ぶためには、常に自らを振り返り、この仕事をする上での自分の知識、スキル、経験に満足しないことが必要でしょう。達成すべき基準や能力のレベルといったものは存在せず、時間をかけて常に能力を高めていく姿勢が必要です。

 ケーススタディ

シェリル・ポスとジャクリン・ペイは、アルバータ大学のアルバータ・クリニカル・アンド・コミュニティ評価・研究チーム(ACCERT)の共同創設者である。ACCERTチームは、設立以来、小規模な単一施設のDEプロジェクトに加え、DEを組み込んだ大規模なシステムレベルのプロジェクトにも携わっている。

私たちは、複雑な社会問題にコミュニティ参加型のアプローチで取り組むという特徴をもつプログラムの評価を行う目的でACCERTを立ち上げました。ACCERTは、教育、司法、社会サービス、ヘルスケア、メンタルヘルス、幼児教育など、さまざまな分野で活動しています。また、青少年、女性、先住民族、障害者など、これまで社会から疎外されてきた人々やコミュニティのためのプログラムにも取り組んできました。私たちのDE活動には、様々な学問領域を横断したアプローチが不可欠です。そのために私たちは、シェリルの多様な方法論の専門知識、評価利用を促進するための研究、複雑系の知識をもとにした知見と、ジャクリンの心理学者としての臨床的専門知識、複

雑な集団の生活の質の向上とサービス提供に関する研究を活用しています。また、チーム全体の多様な専門性を活かしています。評価チームのメンバーは、プロジェクトに合わせて編成されており、大学院生や地域住民の幅広い専門的・研究的経験が生かされています。

最近の例を2つ挙げてみましょう。まず、住宅支援に焦点を当てたプロジェクトでは、サービス提供を管理する人や現場スタッフなどのコミュニティメンバーや、住宅支援を受けている地域の受益者からの貢献がありました。また、このプロジェクトに参加した大学院生は、発達障害者の機能的差異の理解、認知的ニーズや強みに応じたサポートの提供、現場の研究・評価アプローチの実施など、関連する臨床の専門知識や分野での経験を持ち合わせていました。次に、盲ろう者のサービス支援プログラムの評価では、自身も盲ろう者のコミュニティの一員であるプログラムマネージャーと、健康評価の専門知識、盲ろう者のコミュニティでの活動経験、メンタルヘルスの視点を持った3人の大学院生の協力が得られました。シェリル・ポスとジャクリン・ペイの専門知識と合

わせて、ユニークな成果を共創しています。

私たちの仕事は、お互いに耳を傾け、学び合い、独自の経験とトレーニングを活用することが中心となりますが、これはDEの趣旨と合致しています。私たちの専門知識を組み合わせることで、私たちの仕事に多角的な視点を取り入れることができ、その結果、地域社会とのパートナーシップを築くことができます。私たちは、よりよいサービスの提供ができれば、サービス対象者の健康に関する成果を達成することに大きく貢献することができると、心から信じています。このような望ましい結果を達成し、維持するためには、自助努力のための情報やツールが提供されたときに、コミュニティが発展し続けるための力を積み上げていくことが重要です。一つのプロジェクトにとどまらず、大学院生の評価や専門的な能力開発を支援するために、私たちは、プロジェクトでリーダーシップを発揮する大学院生を指導しています。

この10年間で、様々な学問領域を横断したDEチームを構成するための私たちの関係構築を大事にするアプローチは進化し、私たちはチーム内外でDEが果たす役割をより意識するようになりました。私たちは、関係者全員からのフィードバックを積極的に求め、チームの反省から得られた教訓を熟考し、これを私たちのアプローチに徐々に統合してきました。これらの作業から、私たちは評価活動のための4つのプリンシプルを見出しました。

- 信頼関係を築くために時間をかける
- 評価の文脈に気を配り、対応する
- 不確実性を受け入れ、評価者としての仕事を機敏に行う
- 様々な学問領域を横断した評価チームとしての新しい視点や働き方を統合する

私たちのプロジェクトでは、関係構築の初期段階で膨大な時間を費やすことがよくあります。多くの人が外部評価者の仕事と考える作業(形式的なデータ収集など)は、開始までに時間がかかることも珍しくありません。しかし、DEのすべての過程において、私たちは契約上の期待に応えるだけでなく、それ以上の成果を上げています。評価を取り巻く動的な状況に注目し、多様な専門知識を活用することで、クライアントの活動にとって意味のある優れたデータを生み出すことができます。私たちのDEへのアプローチは、DEに関する新しい文献を読み、私たちが持っている臨床ニーズやサポートシステムに関する専門知識と補完し合って、独自のものへと成長しています。関係構築に込める思索から生まれる知恵とともに、ニーズに合わせたアプローチをとることで、コミュニティパートナーとの調査結果の有用性を高めることができます。また、私たちの「次の打ち手の提案」(従来の「提言」という言い方でなく)の実現可能性は、コミュニティパートナーのプログラム活動、成果、課題、ニーズに対する真の理解を反映していると言われています。評価を終えて広く情報を発信すると、クライアントから「今後も私たちと一緒に仕事をしたい」という要望が寄せられることがよくあります。また、プログラムの最新情報を送ってくれたり、成功を祝ってくれたり、課題に直面してさらなる指導を求めてくれたりと、連絡を取り合うこともよくあります。これらは、私たちの学際的な関係構築のアプローチによって生み出された、DEの関与と持続的な関係性の長期的な影響を示していると考えています。

スタンス⁽²¹⁾

DEの重要な新領域の一つに、評価者のスタンスと再帰性⁽²²⁾ (研究業界では「ポジションナリティ」と呼ばれることもあります)の問題があります。スタンスは、変化の最前線にいる人々とのつながりを強め、地に足のついた視点を得て調査結果の活用を促進する能力を高めてくれます。また、どのような仕事に従事するかを選択する際の指針にもなります。自分のスタンスを知ることは、評価の専門家としての私たちの実践を、不公平、社会変革、権力、歴史の解釈との関係において位置づけるのに役立ちます。

「私にとってそれは、価値中立的に評価活動をしているわけではないということです。私は社会正義を求めて仕事をしており、評価はそれに向けて努力するための手段だと考えています。そうすることで、個人的な価値観とプロとしての実践を一致させることができますし、世界に対して同じようなビジョンを持つ組織とつながることができます。身近な問題に取り組んでいる組織と一緒に仕事をすればするほど、私自身の利害との一致が実感でき、その活動が社会をより公正な方向に向かわせていることを確認することができるのです。」

シャーメイン・
キャンベル=パットン

DE評価者は、親密で思いやりのある態度と、批判的な友人・質問者・扇動者としての役割との間を、常に行き来しています。思いやりを持つこと、つまり人々や地球のためにより良い結果を得たいという思いや利害関係があるからといって、プロとして仕事をしてはいけないということではありません。私たちは、評価者としての責任、すなわち、自分の倫理観や前提条件、職業上の境界線について透明性を保ち、常に正直であることを真剣に考えています。また、「思いやり」とは、注意深く耳を傾け、さまざまな視点を考慮に入れ、相反する多様な視点のための余裕を確保することを約束することでもあります。

DE評価者としての私たちの信頼性は、私たちが何者であるかをオープンにし、仕事や周囲の人々を大切にできる人間であることを示すことで得られることが最も多いことがわかりました。DEの実践は、ほとんどすべての仕事の後に自分自身を振り返ることから始まります。私たちがどのように行動し、対応するかは、評価だけでなく、取り組みそのものにも影響を与えるからです。

DE評価者の仕事は、人との信頼や信用が必要な、関係性を重んじる仕事です。共通の価値観や関心事を通じて人との関係性を作っていくことは私たちにとって大切なことです。私たちが何に関心を持っているかを知っていれば、人々はより深いレベルで私たちとつながり、関わってくれるでしょう。評価者として何を知っているかということと同じくらい、あるいはそれ以上に、私たちが何者であるかということが重要なのです。私たちが行う仕事に関連して自分たちのスタンスを知ることは、DE評価者として、人間としての自分自身を知る必要があることを意味します。また、社会的・政治的関係、文化、社会格差のあり様の歴史的な解釈を背景に、自分自身を理解する必要があります。フレイレ(Freire 2000)が言うように、客観性を求めるのは浅薄な営みです。私たちは常にお互いの力関係の中において、自分の立場は常に動いています。私たちは、他人を代弁すること

(21)
評価に携わる基本姿勢といった意味。特に、自らのもつ世界観や価値体系を自己に対して可視化し、それをどのような評価案件を引き受けるか、どのような伴走相手を支援すべきかといった判断に役立てること。

(22)
原因と結果の循環関係の意。

も、ただ他人のために働くこともできません。私たちの仕事は、活動の物事の様変わりがよい方向に向かうことを支援し、最も影響を受ける人々の声に耳を傾け、その声意思決定の場に届くようにすることなのです。

自分自身と自分の境界線を意識することで、他人との関わり方や交渉の仕方が変わってきます。特定の価値観の有無は、ある人にとっては取引の決め手となり、他の人にとってはそうではないかもしれません。活動によっては、評価者が苦手とするアプローチを採用している場合があります。グループによっては、自分たちの視点に挑戦してくれる評価者を意図的に求め、それが新しいアイデアや選択肢を生み出すと考えるかもしれません。また、利害関係者からの信頼や信用を得るために、価値観の一致した評価者に大きく依存するグループもあるでしょう。このように、評価者と一緒に仕事をする人たちとは、価値観、視点、スタンスについて、DEを行う一環として十分に話をする必要があります。

DE評価者としての「スタンス」という概念を理解する上で重要なことは、どのような状況においても、自分が中立的で客観的であると安易に考えることはできないということです。私たちの多くは、トレーニングによって、自分は価値観にとらわれず、他の人よりもバランスのとれた見方ができると信じています。しかし、この信念は、それ自体が特定の世界観や価値観に基づいています。すべての人間は価値観によって行動を規定しているので、DE評価者は自分のスタンスを深く理解し、実践の重要な部分として、自分自身の考え方や行動を絶えず疑問視し、批判的にみる必要があります。評価者仲間であるキャロリン・キャマンは最近、批判的で公平性を重視した評価の実践と、DEの実践を切り離して考えるべきではないと指摘しています。やり方によっては、DEは「現状を維持する力も、それを覆す力も同じくらい大きい」ものであり、また、「解放に連なる変化をもたらすのと同じくらい簡単に不公平や不公正を強化することができる」ものだからです。(キャロリン・キャマンとの私信)。

また、キャロリンは、評価やDEに対する先住民のアプローチは、関係性や価値観を重視した世界観に基づく複雑なアプローチであり、視点やスタンスが自由であることを指摘しています。私たちの仲間であるナン・ウェヒペイハナも、先住民のアプローチにおけるDEへの入り口は、先住民であるという価値論的、存在論的、認識論的な位置づけとスタンスであると提案しています。この先住民のアプローチを基礎においた評価のスタンスは、あらゆる種類の評価実践の出発点であり、評価手法の選択はそれに続くものです。

ケーススタディ

デビー・グッドウィン、ルイズ・ワレ、カタライナ・ピピ、ナン・ウェヒペイハナ、キリマタオ・パイパは、アオテアロア（ニュージーランドの先住民による呼称）に住むマオリの評価者です。彼らは評価作業の多くにDEアプローチを用いています。

キア・オラ（こんにちは）。私たちのDE活動のほとんどは、マオリ（先住民）、アイウィ（部族）、

ハブ（小部族）、コミュニティと共同で設計・開発された革新的な取り組みやサービスです。私たちの評価作業の多くは、ニュージーランド政府から資金提供を受け、取り組みの開発と並行して、DEとカウパパ・マオリ（マオリのやり方）を組み合わせた評価を行っています。

マオリ、アイウィ、コミュニティのためのティノ・ランガティラタンガ（自己決定）は、カウパ

パ・マオリの評価が行われる際の基盤となります。カウパパ・マオリのDEアプローチは、マオリの自然な行動様式の中から始めることで、マオリやイウィが主導する変革を理想としています。マオリ語とマオリのプロトコルを使用することで、マオリの人々はカウパパ・マオリの評価に対等に取り組むことができます。

カウパパ・マオリDEは、新たな地平線を目指す発見の航海で使われた道しるべに例えられます。「この案内方法のアプローチの中心となるのは、実際に何が起きているのかを見ること、つまり細部を見極めて全体を見ることであり、自分自身、クルー、ワカ(帆船)、そして環境を深く理解することである」(SPILLER, BARCLAY-KERR AND PANOHO, 2015, P3)。この案内方法は、DEの複雑系のプリンシプルに通じるものです。地球、海、空というシステムの中で常に変化し、相互作用する部分からヒントを得て、創発と発見につなげるのです。海流、風、雲、鳥、星座などの変化する要素がヒントになります。同様に重要なのは、旅をする一人一人と、それらが全体としてどのように相互に作用し合うかです。

相互作用の物理的な道しるべの上には、マオリとして目に見えないものとのつながりを導く精神的な道しるべがあります。これには、現在と過去の祖先の認識、時間の捉え方、重要なことの優先順位の付け方、宇宙との関係、

私たちが住んでいる物理的・精神的な世界が含まれます。ワイルアタンガ(精神的な哲学と実践)は、カウパパ・マオリDEアプローチのユニークな側面であり、私たちの相互関連性と万物との相互関係を強調しています。私たちは、DEの文脈やプロセスで起こっているトファー(道しるべ)、ニュアンス、ワイルア(精神とエネルギー)に気づき、それを感じ取るために全身を使います。これらのトファーやワイルアは、私たちの文化的世界の一部であり、ある経験や状況についてより深く考える助けとなり、私たちの意思決定や行動の指針となります。

カウパパ・マオリDEアプローチはプリンシプルを基礎に置いています。カウパパ・マオリで開発されたプリンシプルとプロセスを遵守し、反復的、反射的、感知的なスタンスで評価を行います。これらのプリンシプルには、「関係性の確立」、「お互いに誰であるか」、「見た顔は覚えている顔」が含まれています。これらのプリンシプルは、人は、自らや外部の他人がその人について言うことではなく、イウィの中での行いによって知られ、尊敬されるのだということを表しています。私たちマオリの評価者は、このような評価実践を通して、マオリ評価者としての最前線にいるハプやイウィのティカンガとカワ(一連のやり方と実践)に影響を与えるのです。

適応と評価の姿勢

DEの重要な最初のステップは、評価の主たる利用者が評価と適応への準備ができているかどうかを見ることです。

適応への姿勢

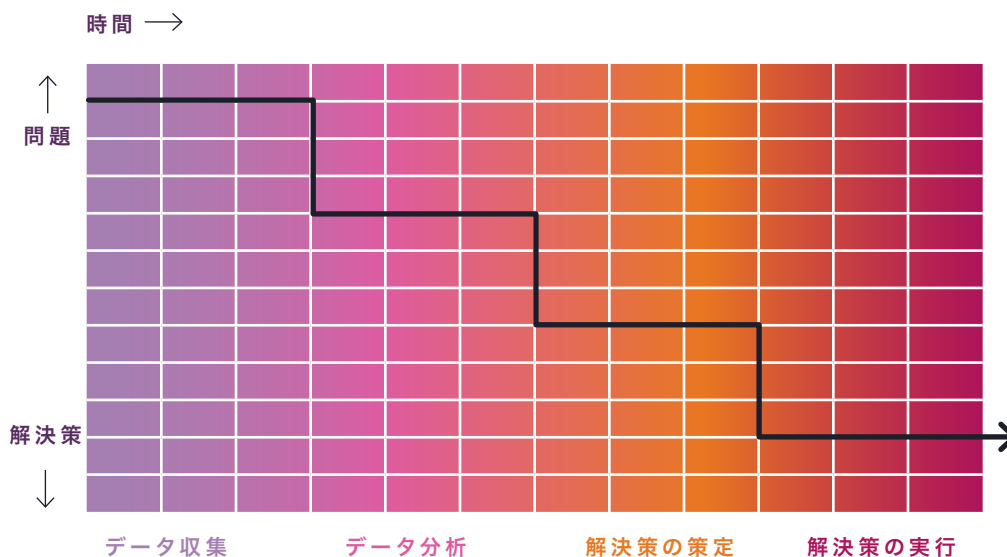
ソーシャル・イノベーターが上記のようなDEが守備範囲とする問題に取り組んでいるからといって、新たな学びを反映して仕事を適応させ、複雑な課題に取り組むために通常のやり方を変えたり、さらに期待させる準備ができていたり、そのような意思や能力があるというわけではありません。ソーシャル・イノベーターがDEに有意義に取り組む姿勢ができているかどうかを評価する最初のステップは、個人と組織の適応文化と能力のレベルを判断することです。

(23)
事業の計画・実践プロセスを線形で連続的なステップに落とし込むモデル。

従来のマネジメント手法では、問題解決のために直線的な「計画から実施」「実施後に再計画する」アプローチが重視されてきました。これは一般的に、問題解決のためのウォーターフォール・モデル⁽²³⁾を中心に構成されており、次のようなステップを含みます。

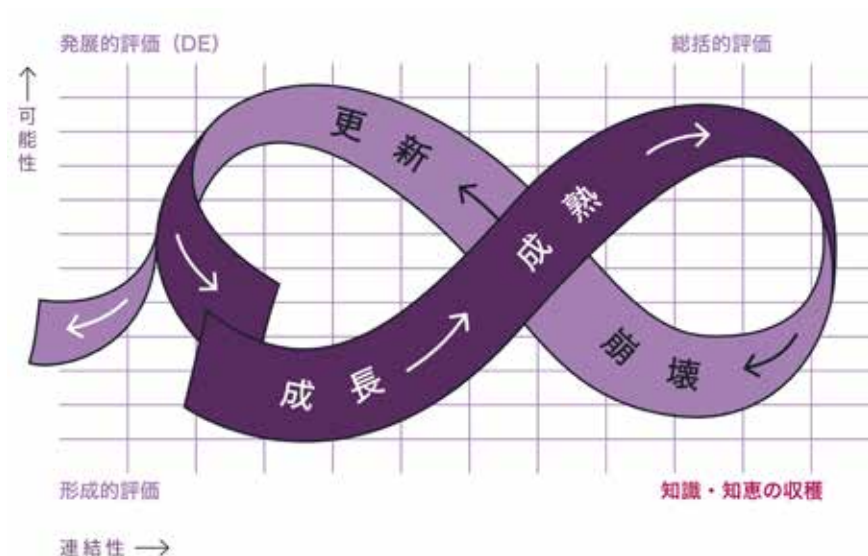
- ・問題の定義
- ・問題とそれに対する過去の取り組みについての調査
- ・選択肢の明確化と選択
- ・介入策の設計
- ・評価のフィードバックに基づく介入策の実施と調整

図2.2: 従来の問題解決法



DEの守備範囲において複雑な問題に取り組むイノベーターは、より適応性の高い介入を採用する傾向にあります。その特徴は、最初は小規模な(そして最終的には大規模な)介入を繰り返し、課題について学んだことを統合し、介入を進化させていくための迅速なフィードバックループを備えていることです。複雑な問題への取り組みは、「計画-実施」「実施-計画」のプロセスではなく、「実行-フィードバック-ふりかえり-適応」のサイクルを何度も繰り返すことになります。

図2.3: エコ・サイクル



イノベーターの適応への姿勢を評価するには、高い適応性が必要とされる作業に従事する心構え、能力、権限を評価することが必要です。それには、少なくともこれらが含まれます

心構え

- 複雑な問題に取り組む信念と勇気
- システム思考で考えて行動することへの意欲
- 曖昧さ、不確実性、人々が望む変化を理解することやそこに到達するために起こりうる緊張状態に対する耐性

能力

- 新しい解決策を試し、どのような洞察が生まれるかを確認し、それを繰り返していくプロセスへの関心と経験
- 自分が置かれているより広い環境における文脈と変化を追跡する意識と能力

権限

- フィードバックや洞察によって必要とわかった場合に、取り組みを調整、変更、適応させる権限をもつこと、あるいは権限を他に与えること
- リーダーシップや意思決定者へのアクセスと関与

DE評価者の誰もが、適応への姿勢にばらつきのあるソーシャル・イノベーターと仕事をした経験を持っています。彼らの中には、複雑な問題に取り組むために避けて通れない、創発的な「やりながら考える」アプローチを採用することに不安を感じている人もいます。また、固定的なマネジメント方法をとっていて、リアルタイムでの対応や戦略の転換が難しい場合もあるでしょう。さらに、適応力のある考え方と高い能力を持っていても、上司や外部の意思決定者に報告しなければならず、状況に応じて介入を適応させるための(正式な)権限を持たずに活動している人もいます。これらは、いずれの場合でも、グループが十分に能力を発揮できないため、DEによって理解と実践が進むべき発展プロセスの発現が困難になっているものです。

📄 ケーススタディ

ブレナ・アトニコフは、国際的な社会事業家であるレオス・パートナー社のシニアコンサルタントで、重要で難解な問題について人々が取り組み、共に前進することを支援しています。

私たちは、クライアントやパートナーと密接に協力しながら、戦略を策定し、プロセスを設計し、システム変革のための介入を促します。これにより、様々な利害関係者(たとえ意見が合わず、好きでもなく、信頼していない人たちであっても)が、最も困難な課題の解決に向けて進むことができるようになります。私たちは、

気候とエネルギー、健康格差、平和と民主主義など、様々なテーマに取り組んでいますが、どのような状況でも、「不確実性」と「予測不可能性」を相手にするという共通点があります。ソーシャルラボや変革のためのシナリオプロセスなど、体系的、協調的、実験的な方法で作業する方法は、こうした外的環境における介入の際に役立ちます。このような複雑さに直面したとき、DEを作業に組み込み、プロジェクトチームがリアルタイムにフィードバックを収集し、介入方法の改善に役立てることができます。

2016年から2019年にかけて、私は米国

の高等教育セクターのリーダーたちの多様なチームとともに、ビル・アンド・メリンダ・ゲイツ財団の資金提供を受けて、どのような問題が学生生活の成否に影響を与えるかを探るプロジェクト、「Emergency Aid Lab」を招集しました。過去数十年の間に、大学の学費はますます高騰しています。多くの学生にとって、医療費や車の故障、保育料の増加など、ちょっとした予期せぬ出費が家計を圧迫し、退学の原因となっています。推定300万人の学生が、1,000ドル以下の出費で学校を去っています。そんな中、「Emergency Aid Lab」では2つの目的を設定しました。

- 学生の定着率と修了率を高めるための包括的な緊急支援プログラムを開発する5つの教育機関を支援する。
- 緊急学生支援プログラム開発の「何を」「どのように」を体系化し、他の機関がこのアプローチを模倣できるようにする。

レオス社のチームは、ラボ全体を通して、2つのモードを設定し、これらを同時に動かしていきました。1つ目のモードは、いわばダンスフロアの作業で、5つの機関における機能横断的なチームを、学生を中心に置いた緊急支援プログラムを生み出すイノベーションプロセスに導くことでした。2つ目は、いわばバルコニーからの観察で、チームと一緒に彼らの仕事を振り返り、私たちが体系化していく、分野全体に役立てることができるパターンやプリンシプルを見極めることでした。2つ目のモードを実践するチームのリーダーである私の仕事は、同僚やパートナーにとってのDE評価者となることでした。この作業に費やす時間をプロジェクトやエンドユーザーに価値あるものにするためには、DEのプロセス、習慣、文化を構築することが重要でした。

私の経験では、大規模で複雑なプロジェクトでは、重要なことよりも緊急なことを優先し、常に次に起こることに注意を払うという習慣ができてしまいがちです。しかし、DE的心構

えとアプローチを採用することで、このパターンを崩すことができることがわかりました。以下に、私が学んだ最も重要なことと、仕事を改善するためにDEアプローチをどのように組み込むかについての考察を紹介します。

振り返る習慣を作るためのシステムを構築し、人々をサポートする

私は、「学びの習慣」というタイトルのスプレッドシートを作成し、チームメンバーに大学との接点があった度に4つの質問に回答するように求めました。

- 何が起きたのか、起きているのか。
- どんな気づきや学びがあったのか？
- なぜこれが重要なのか？
- 私たちは次にどうすればよいのか？

私は定期的に皆に入力を促し、入力内容を確認してパターンや疑問点を抽出し、それを月に一度の定例会議のデザインに役立てました。このように、学びの状況を把握するために個人の観察結果を記録する習慣を身につけさせることは、緊急学生支援プログラムの「何を」「どのように」を体系化する際に非常に重要であることがわかりました。

バルコニーモードをプロセスに組み込む

私たちは、各大学でのワークショップの中にバルコニーでの会話をとりいれました。この会話は、ダンスフロアで起きていること、つまり仕事そのものについての考察を促すもので、レオスチームが社内で使用している「学びの習慣」スプレッドシートの質問を参考にしましたが、機能横断チームのメンバーから直接内容を提供してもらいました。これらの視点は、レオスチームが私たちの観察結果を検証し、私たちがサービスを提供する実務家の文脈の中で、最も重要な洞察に注意を向けるのに役立ちました。私たちは、以前は余計なものと思われていたDEプロセスをワークショップの中で優先させましたが、これは現場が本当に必要としてい

るものを理解する上で非常に重要であることがわかりました。

学びに役立つ文化的な変化を育む

重要な学びの場を作るための私の主な手段は、毎月の定例会議をデザインし、ファシリテートすることでした。プロジェクト初期には、「なぜカレンダーに6時間の会議があるのか」という質問がよくありました。しかし、私はこのような目的を持ち、いったん立ち止まって価値を再認識するようにチームの文化を変え、チームのワークフローに会議をうまく組み込んでいきました。会議の必要性についての疑念

を払拭するために、私は、時間を有効に使えるようにデザインされた定例会議を実施することだけに集中しました。時間の有効活用とは、チームが緊急性ではなく重要性を見極め、優先順位をつけるために必要で重要な洞察を得ることです。そうすることで、チームメンバー全員がプロジェクトで起きていることの全体像を把握することができ、非常に大きな価値をもたらしました。これにより、チームは学習と反省を重視するDEの文化を身につけることができ、その結果、約束された成果とインパクトをもたらすことができるようになりました。

「DEの姿勢ができているかどうかを考えるだけでなく、組織やグループをどのように動かして、よりDEに適した状態にするかを考える必要があります。そうでなければ、重要な問題に意味のある影響を生み出す可能性はもつが、力を発揮するには変化が必要な多くの組織にとって、DEは無意味なものとなってしまいます。」

今田克司

評価への準備

「適応への姿勢」に対して「評価への準備」とは、ソーシャル・イノベーターが、発展と適応の継続的なプロセスにデータと批判的思考を取り入れるためのコミットメントと能力を意味します。

適応の文化を持つ職場で働く人々は、好奇心が旺盛で、フィードバックに興味を持ち、ミスや失敗を学ぶ機会と考えることが多いと考えがちですが、じつは必ずしもそうではありません。例えば、2006年に行われたDEの研修セッションで、価値の軸が強いことで知られるある社会開発団体の評価担当者が、「私たちは革新的ですが、評価の背骨がないのです」と言っていました。研修終了後、この担当者は自分の団体はDEのような評価を体系的に取り入れるのは良くてはっきりしない反応、悪くて強い反対があるだろうと考えました。なぜなら、この団体は直感や価値観に大きく依存しており、新しいデータや異なる視点で自分たちの深い信念が試されることを好まないからです。結局、この団体は、思ったとおり、DEを採用することはありませんでした。

適応力の高いソーシャル・イノベーターでさえ、複雑な問題に取り組むためのリアリティ・テストをしたがらないのであれば、DEに投資する意味はありません。DEを効果的に行うためには、ソーシャル・イノベーターが深い学び、省察、評価的思考を行う準備ができていなければならないのです。

ピーター・センゲらが著書「The Fifth Discipline」で「学習する組織」という概念を広めて以来、学習と評価の文化とは何かを定義し、グループが継続的な学習、評価、適応できるようにサポートするシステムやトレーニングをどのように開発するかについて、多くの研究が行われてきました。

この流動的な評価分野の現状を要約することは困難ですが、この表に示すような横断的な特徴があります。

学習・評価の準備状態

- データ、批判的思考、評価プロセスを通じて、自らの考え、想定事項、信念を検証することへのコミットメントがある。
- 行きづまり、失敗、間違いを発見し、学習と適応のための機会として受け入れる力がある。
- 多様な利害関係者の異なる経験、視点、価値観、関心を通じて、課題、介入、学習を捉えることに強い関心を持っている。
- 権力性、包摂、格差に関連する話題について、フィードバックを受け入れ、議論し、対処する意欲がある。
- 次のサイクルの発展や適応を決定する際に、データが重要な役割を果たすようにできる規律がある。
- 新しい学習が適用されるための構造とインセンティブが存在する。

これらの項目の中で、最も達成が難しいのは、意思決定者が評価のフィードバックを利用して思考し、意思決定を行うことです。評価を確実に利用することは、1950年代に評価の分野が登場して以来、評価者にとって永遠の課題となっています。評価の利用に関する研究では、意思決定者が評価データに一貫して注意を払わず、しばしば完全に無視していることが示されています。この傾向は、発展的な文脈や、介入が急速に展開されている事態、変化の多い状況、評価結果から発せられるシグナルが弱い場合に顕著になります。また、反省や批判的思考をすっ飛ばして迅速に意思決定をしなければならないというプレッシャーも影響します。

そのためには、評価者は、ソーシャル・イノベーターが過去に評価データを利用したパターンに注意を払うとともに、ソーシャル・イノベーターと強力かつリアルタイムで働く意味づけと意思決定のプロセスをいかに共同で開発・テスト・改良していくかを考えなければなりません。

スコーピング⁽²⁴⁾と契約のプロセスについては後ほど詳しく紹介しますが、ここでは、DEを検討する際に、関係する組織の適応能力と評価能力の両方を評価する体系的なプロセスに取り組むことが非常に有用であることを強調したいと思います。これは、評価者とソーシャル・イノベーターが、作業のための大まかなベースラインを確立し、評価を通じてグループの適応能力と評価能力を強化する方法を特定し、一連のプロセス内で合理的に達成できることについての期待値をマネジメントするのに役立ちます。

もちろん、ソーシャル・イノベーターのDEへの準備は、静的なものではなく、動的なものです。人は出入りし、チームは成長し、組織は変化します。グループの評価準備状況を形成する要因は、時に劇的に、時に微妙に、時に早く、時にゆっくりと、常に変化しています。評価者やソーシャル・イノベーターは、これらを観察し、それに応じて対応を変えていく必要があります。

(24) 環境アセスメントの際、最初にその項目や方法を公開して広く意見を求めることから転じて、評価の業務範囲について検討すること。詳しくはP46を参照。

しかし、イノベーターの仕事は、こうした状況の中で働くだけでなく、働く環境を改善することでもあります。優れた評価者は、イノベーターの学習意欲を高め、批判的思考とデータに基づいた意思決定を支援し、継続的な発展と適応を上手に促すことができます。評価者やソーシャル・イノベーターの使命は、チームや組織、ネットワークの適応性や評価文化を長期的に強化する方法で仕事をすることです。

不完全な状況での作業

当然のことながら、どのようなチェックリストやプロセスを使って準備状況を確認しても、DE実施の準備状況は不完全であるという結論になるでしょう。複雑な問題への適応力に優れたチーム、組織、ネットワークや、世界一線級の学習文化と実践を展開しているところは多く存在しません。強弱はバラバラで、適応力でも学習文化でも強い面と弱い面が見られる場合がほとんどです。そして、人は自分の準備能力を実際よりも高く自己評価することがよくあります。不完全な状況に対処することは、DEでは例外ではなく当たり前のことなのです。

DE評価者が置かれている状況が多様なと同様に、不完全な状況は無限にあると思われるます。以下の表は、その一例です。

<p>「私は、理論よりも (特に評価理論よりも)、行動を優先的に考えるプログラムスタッフと仕事をしています。私の適応能力のひとつは、DEの原則や理論が私の行動のすべての指針であるにもかかわらず、それについては口に出さないことです。私が話すのは、組織の文化に深く浸透し、スタッフやボランティア、会員の行動の指針となる組織の価値観に関連したことです。例えば、共創について話したいときは、社会の多様性と包摂性をテーマにします。同様に、私は自分の仕事上の役割についても、自分が持っている価値観をもとに、正直に考えやフィードバックを伝え、同僚や地域の健康・健全さを気遣います。」</p>	<p>サラ・アール、 YMCAカナダ</p>
--	----------------------------

表 2.5: 不完全な状況の例⁽²⁵⁾

状況例	なぜそれが問題か
失敗したときのネガティブな結果への対処	イノベーターは、失敗することを嫌う傾向があります。自分の評判や大きな戦略の成否に関わるからですが、ネガティブなフィードバックを受け容れられないことが多くあります。
行動の源泉としての直感とデータの重み	イノベーターは、動きが速く、直感的で、迅速な意思決定を行います。その際、データを慎重に検討し、意味を理解しながら進めることにはあまり注意を払わないか、抵抗を感じる場合があります。
融通の利かない戦略	融通の利かない戦略で仕事をしているグループは、評価のフィードバックによってアプローチを改変させる必要があると指摘されても、それに順応することができません。
意思決定に対する外部からや不明瞭な圧力	意思決定者（上級管理職、資金提供者など）は、イノベーションプロセスの外で活動することが多く、イノベーションを実感しづらいという欠点があります。そのため、評価結果を自分事として捉えることができず、介入策を状況に適応させる必要も感じません。
不十分なデータやデータ分析の妥当性や信頼性	ソーシャル・イノベーターは、常に変化する文脈の中で素早く活動します。このような状況でデータに高いレベルの妥当性や信頼性を期待することは現実的ではなく、意思決定を混乱させる可能性があります。
変化し続けるソーシャル・イノベーター	DEの支援対象となるソーシャル・イノベーターは、突然あるいは絶え間なく入れ替わったりします。
より従来型な評価と計画への回帰	取り組みの後半になって、より従来型の評価プロセス、成果物、結果を求めるソーシャル・イノベーターや資金提供者が現れたりします。
不確定要素が多過ぎる	イノベーターの取り組みは、物事が流動的過ぎるとき、曖昧さや不確定要素が多過ぎて麻痺してしまい、どの道にも進むことができなくなってしまうことがあります。

原注(25) スパーク・インサイト・パートナーズ(旧スパーク・ポリシー・インスティテュート)が作成した類似の表を参考にしました。

DE評価者やソーシャル・イノベーターは、これらの課題に対応するために、さまざまな基本戦略を採用することができます。また、課題が出てくることを予測し、評価の設計や実施において先取的に行動することもできます。考えられる戦略としては、以下のようなものがあります。

表2.6: 不完全な状況に対処するための戦略 (26)

戦略	何をすべきか	例
小さく始める	イノベーターが管理しやすく、必要性を感じ、とっつきやすいDEプロセスから始めることで、アプローチの価値を実証し、将来的にDEの利用を拡大するための関心を高める。	<ul style="list-style-type: none"> 大きなイベントの後にレビュー・セッションを実施する。 戦略全体の中で、スタッフやリーダーが「ある程度効果あり、けれど改善できる」と認めている部分の改善に注力する。年次スタッフミーティングで、学んだ教訓についての議論をモデレートする。 プログラムや戦略を立ち上げる前のプレモータム・セッション（起こりうる失敗とその可能性を事前に予測する話し合いを行う、リスクマネジメントの一端）をファシリテートする。
DEを実施するための環境を水面下で整える	組織が通常通りに業務を遂行できるようにする一方で、DEのための隙間を作り、マネジメントし、保持する。	<ul style="list-style-type: none"> 資金提供者や理事会への定期的なモニタリングとアカウントビリティ・レポートの提供を継続するとともに、内部DEプロセスとレポートをつくる。 困難な課題や、望ましい結果が得られていない戦略の一部に取り組むには、組織文化が変化し始めるのを待つ。 DEを採用する機会を、戦略策定の初期段階で求める。 弱いシグナルに注意を払うことの重要性を強調する。
忍び込ませる	DEであると言わず（非公式に）実施されているリーダーシップやマネジメント手法に統合する。	<ul style="list-style-type: none"> グループのルーティンに計画-実行-学習-行動のプロセスを導入すること。評価ではなくマネジメントと考えられるが、DEの質問に対応する素地を作り、適応へのプレッシャーを生み出すことができる。 リーダーが行う迅速な意思決定や急激な軌道修正に、データを迅速に活用するための簡易な方法を見つけることから始める。
フレームの管理	適応と複雑性の性質を人々に知らしめるストーリーを用意する。	<ul style="list-style-type: none"> 利害関係者（特に意思決定者）に適応性のある作業の性質を常に知らしめ、作業の各段階で何が適切であるかについての期待値管理を行う。 ソーシャル・イノベーターに、目的適合性と文脈重視の評価デザインを教える。 時間とリソースの制約の中で評価を設計することの限界と利点を指摘する。
柔軟な対応の余地を確保しながら評価を進めていく	まずはしっかりとした評価プランを立てるが、調整もできるようにしておく。	<ul style="list-style-type: none"> 当初の仕事の範囲とその評価を含む、評価の履歴を記録する。 辞めていくイノベーターと新たに参加するイノベーターのインタビューを行い、スムーズな移行を実現する。 当初の評価範囲を見直し、アップグレードする準備ができていくようにする。

(27)
環境問題においても
社会公正の視点を強
く反映させ、誰もが
公正に扱われ、安全
な環境で暮らす権利
があるという原則を
もとに展開する活動
やその信条。

(28)
組織の一員やサービ
スのユーザーとして
新しく加入したメン
バーに手ほどきを行
い、慣れさせるプロセ
スのこと

この節の冒頭で紹介したプリコラーージュの精神に則り、評価者とイノベーターは、DEの条件が不揃いであることを受け入れなければならない、また、評価を進めるのに十分な強固な条件が整ったと考えた場合には、評価の経験をできるだけ有意義なものにするように、さらなる創意工夫をしなければなりません。

ケーススタディ

シャーメイン・キャンベル＝パットン⁽²⁷⁾は、米国在住の評価者です。若者の市民活動、教育、環境正義⁽²⁷⁾、若者のホームレス問題、フィランソロピーなど、さまざまな分野の組織との活動において、10年にわたるプログラム設計、実施、評価の経験を生かしています。

DEを実施する上での課題の一つは、協力しているプロジェクトや取り組みのスタッフの離職です。私の経験では、離職によって評価が頓挫するのを防ぐ最も効果的な方法は、十分に文書化された履歴情報、DEに関するトレーニング、継続的な学習と考察にスタッフを参加させるプロセスを含むオンボーディングプラン⁽²⁸⁾を作成することです。また、組織内の人間関係を構築して、誰かが離職しても、DEへのコミットメントが失われないようにすることも重要です。一例を挙げてみましょう。

米国の非営利団体「World Savvy」は、過去10年間、米国の教育制度を変えるためにDEを活用してきました。この団体がDEを使い始めた当初、私はプログラスマネージャーとして、また団体内のDE評価者として活動していました。創設者であり事務局長であるダナ・モーテンソンのリーダーシップのもと、私たちは仕事の複雑さを把握するためのシステムダイナミクスモデルを開発し、組織のコアバリューに関する定期的な内省実践セッションを始め、プログラム開発に役立つリアルタイムのデータを収集しました。その後の10年間、組織は大きな変化を遂げ、スタッフの入れ替わりも何度かありました。ダナは現在も指揮を執っていますが、私は内部評価者から外部のコンサルタントへと移行し、その後3人

のプログラムディレクターが誕生し、その他にも多くのスタッフが入り出ています。しかし、この組織のDEに対するコミットメントは強いままです。

最初におこなったことは、団体設立から10年間の主な決定事項を記録した「振り返りDE」の作成でした。この文書は、どのようにして現在の状況に至ったのか、どのようなデータに基づいて過去的意思決定がなされたのかを、新しいスタッフが理解するのに役立ちました。記録作成の実施と使用についての詳細は、『Developmental Evaluation』(Patton, 2011)の294～303ページを参照してください。

私が内部評価者から外部コンサルタントに移行した際のもう一つの重要なポイントは、新しいスタッフが入ってきたときに、彼らと関係を築き、DEプロセスに参加してもらう時間を確保することでした。プログラムチームだけのときもあれば、組織全体でのときもあり、定期的に内省のトレーニング、適応行動、意味づけのセッションを行いました。このセッションでは、「World Savvy」の基本的な価値観やプリンシプルについて共通の理解を深め、それらが組織の活動にどのように反映されているか(あるいは反映されていないか)の例やストーリーを共有しました。また、役員やスタッフと定期的にトレーニングを行い、DEとその守備範囲についての共通理解を深め、「World Savvy」ならではの活用法を理解してもらいました。

団体の発展に伴い、DEへのアプローチも進化していきましたが、変化する米国の教育システムの中で、DEは組織が意思決定を行い、イノベーションを起こすための基盤であり続けています。

DEにおける人間関係のマネジメント

DEは非常に人間同士の関係性を重視します。他者との関係性というテーマは、DEにとって注意を払うべきことや投資すべき事柄である以上のものです。お互いの関係は、一定程度以上、私たちが行う仕事の質と効果に影響を与えます。さらに、これらの関係は動的なものであり、DEをやっている間ずっと注意を払う必要があります。というのも、これらの関係の質によって、評価プロセスが向上したり、脱線したりするからです。

実務的には、DE評価者は、DEプロセスの最初から関係構築を優先しなければなりません。それは、最初から評価作業の主要な焦点となるべきです。DEは事業実施に組み込まれているものなので、肩書きや職務内容だけでなく、関わる人々をより深く知ることが重要です。

人間関係を構築することで、仕事に対する個人的な思いを注入することになります。そのため、論争的になる問題を提起して取り組む自信を持ち、リスクを取り、不確実性に慣れ、旅の浮き沈みを乗り越えることができる可能性が高くなります。これは、評価者にもソーシャル・イノベーターにも当てはまります。また、仕事や周りの人々を大切にすることができます。信頼と信用は、お互いの関係の中で得られるものであり、私たちの行動や、個人的・職業的なケアの倫理、価値観の方向性、私たちが何者であるかについてオープンにすることで獲得できます。

ただ、人間関係に圧力がかかるようなことがあるかもしれません。新たな利害関係者が加わったり、取り組みに関わる人が変わったり、説明責任のプレッシャーにより、適応型戦略から直線的な計画へと実施の移行が促されたりすることがあります。DE評価者は、関係性の変化に注意を払う必要があります。なぜなら、関係性の変化は、評価や取り組む方向性に影響を与える可能性があるからです。ここでの目標は、変化を緩和することではなく、変化に気を配り、評価ユーザーに何が起きているかを提起できるようにしておくことです。それを指摘することで、適応型戦略のリセットを促したり、発展段階が終了して取り組みが新しい段階に移行していることを明示することができます。

ケーススタディ

ケイト・マッケグ

「著者について」参照

私の評価チームは、3年間のDEの提案書を提出し、その仕事を獲得したとの通知を受けました。契約書を作成していると、資金提供者は活動内容やコストをどんどん細かく要求してきて、3年間の活動内容を明記するように迫ってきました。何度かやりとりをした後、私はミーティングを開きました。このミーティングで私は、要求されている内容があまりにも多

すぎることに懸念を示しました。このプロジェクトの展開には未知の部分が多く、逆効果になるのではないかと考えたのです。私の経験では、過度に詳細な条項を契約で決めると、契約の修正が延々と続き、資金提供者や私たちにとって不要な管理が増えることになります。求められているような詳細な仕様は、信頼の欠如を意味しており、これは私たちの関係を始めるのに良い基盤ではないと発言しました。私たちはこのプロジェクトから撤退するほうが良いのではないかと伝えました。

続いて行われた議論では、資金提供者は、自分の経験不足とDEに関する不確実性を、すべてを縛ることで管理しようとしていることが明らかになりました。その詳細さは、資金提供者にとって安心感を与えるものでした。そこで私は、契約期間を3カ月という短いサイクルに変更してはどうかと提案しました。そうすれば、お金も時間もかけずに、お互いの理解を深めることができます。各サイクルの終わりには、何が起こったかを振り返り、次のサイクルの形を一緒に考えることができました。3サイクル後、資金提供者は、このイニシアティブが非常に創発的な性質を持っていることを認識し、DE評価者としての私たちの取り組み方に慣れてきました。私たちは、人々が継続的に内省に取り組むことを支援し、そして定期的な意

味づけ作業が取り組みの発展のための重要な洞察を生み出していることがわかりました。そして、現在は18カ月の契約サイクルに移行しています。

上記の例は特別なものではありません。このような状況は、資金提供者や事業管理者がDEに慣れていない最初の段階で起こる可能性がありますし、DEで起こりうる問題は他にもたくさんあります。すべてのDEの過程で、人や人間関係を鋭く注意深くみる必要がある状況や問題に遭遇するでしょう。状況に従って、異なる独自の対応をすることになります。

評価者の位置づけ

DE評価者の多くは、デザイン・イノベーションや実行チームの一メンバーとして、あるいは重要な友人として位置づけられます、そのため期待や役割、意思決定を含むプロセスについて関係者と交渉することが賢明です。従来の評価の場では、評価者は距離を置いて行動することが多く、クライアントもこの立場に慣れていません。現場の活動に近づきすぎると、組織の上層部に誤解されることがあります。取り組みのリーダーや資金提供者に近づきすぎると、コミュニティや弱い立場にある人々に対する評価者の信頼性が低下します。DEの無数の利害関係者との関係において、どのように行動するかという点で、私たちはしばしば難しい道を歩むことになります。人間関係が、仕事や評価の中に織り込まれていくことを認識することが重要です。

権力関係

DE評価者が働く背景は複雑であり、その相互関係も複雑です。歴史的な権力の偏り、長年にわたる周縁化、限られた資源、紛争などが、私たちが仕事をする文脈にはよく見られます。恐怖、不信感、不確実性、怒りなどは、変化を伴う取り組みとともに歩む中で遭遇する可能性の高い感情です。

DE評価者としての私たちの行動によって、権力関係の力学を明らかにし、無意識のバイアスを提起し、誰にとって何が問題なのかを問いかけ、誰の視点や問題が他よりも優遇されているのかを指摘することができます（そしてしばしばそうすべきです）。しばしば議論的となるこれらの問題を提起することは重要ですが、DE評価者にとってはそれはリスクを伴うことです。

私たちはこのような権力関係の外側にいるわけではなく、DE評価者として関わるあらゆる関係に権力関係が存在することを認識することが重要です。評価者である私たちは、人やプロジェ

クトに良い影響も悪い影響も与えることができる強力な立場にあることが多いのです。私たちは皆、無意識のバイアスを持っており、権力の座を争うこともよくあります。私たちは、一緒に仕事をしている人たちとの関係において、自分自身の権力についての考え方を常に疑い続けなければなりません。例えば、自分はある特定のDEに関わるのに適した人間なのか、というのもその問いの一つです。

自分自身の力と、それに伴う責任と説明責任について、常に批判的で、自省的に、心に留めておくことが肝要です。また、自分の動機を明らかにし、行動する前に周囲の人とそのことについて対話することも重要です。

DEの評価範囲の決定と契約

ここでは、契約と調達の選択肢をもとに、評価範囲の決定、予算化、DEの管理に関するガイドを提供します。

共創とは、動的かつ流動的なものです。複雑性には創発がつきものです。DEのこの性質は、仕事の依頼方法やその後のマネジメント方法にも影響を与えます。

「最初の段階では、何が必要になるのか、評価から何が生まれるのかを予測するのは難しいため、契約書は通常使用するものとは異なるものになる可能性があります。
(例：一連の成果物とスケジュールが記載された整然とした仕様書にはならない)。
私は、これまで一緒に仕事してきた組織と高いレベルの信頼関係を築くことで、この問題に取り組んできました。しかしこれは、適応性のある管理を行うことと、予算、契約、期待値を定期的に見直し、全員が同じ理解にいることを確認する作業を厭わない、お互いのコミットメントが必要であることを意味しています」

ケリー・クライン

DEは、内部または外部の評価者、あるいはチームで行うことができます。外部の評価者は、事業と評価の両方に焦点を当て、事業の発展プロセスの触媒として機能することができます。DE評価者の役割をコンサルタントなどの外部の人に任せることの利点は、その人が新鮮で率直な視点を持っていることです。外部の人をお願いする場合の課題は、リソースの問題です。DEは時間のかかるプロセスであり、コンサルタントとの関係は組織にとってコスト面での影響があるかもしれません。イノベーションは特定の期間に縛られない傾向があるため、DE評価者との関係の期間は予測できない可能性が高いです。一方、内部のDE評価者は、事業の発展プロセスへの継続的なアクセス、背景に関する知識、確立された信頼レベルなどの利点があります。重要な学びポイントが現れたときにそれを感知するのに適した立場にもあります。ただし、DE評価者の役割が他の責任の中で二次的なものになったり、活動に近づきすぎて大局的な視点を失ったりすることが難点として挙げられます。

最近では、内部と外部のハイブリッドで活動するDEが増えています。これにより、上記のようなメリットを享受しつつ、リスクを軽減することができます。また、その過程で組織内の評価能力を高めることができます。DEは、個人の評価者で組織を支援する場合もあれば、評価者のチームで行う場合もあります。個人は、小規模な取り組みや、内部の能力が高い状況に適しています。より包括的な取り組みにおいては、異なる専門分野の必要性や、多数のプロジェクト、大きな地理的範囲への近接性を考慮してチームを編成することができます。

従来型の評価では、契約前の評価範囲の決定の段階で評価の詳細仕様を決めますが、取り組み自体、そして評価が状況に適応し、進歩することが期待される場合にはこれは困難です。評価の枠組みや活動の範囲を正確に設定することは難しく、また評価期間が長く不確実であるため、コストが多くかかる可能性があります。評価の枠組みが固定されていないことから、新しい問いが出てくると評価の範囲が変わることがあります。取り組み自体の発展の状況に合わせて、DEの進歩は加速したり減速したりすることになります。

従来の資金調達やプロジェクト管理のアプローチは、特定の成果やマイルストーンに向けたものであり、前もっての評価範囲の決定や明確な成果物が期待されます。DEは、プロセスが直線的ではないため、違った動きをします。人間関係の変化、新たな学び、評価対象についての理解の共有化によって、次に何が来るのか、どこに評価の焦点とエネルギーを向けるべきかが決まっていきます。

契約の取り決めは、二組織間または複数の組織間で行われ、単純なものから非常に複雑なものまで様々です。提案依頼書(RFP)などの調達メカニズムでは、目標、プロセス、活動が事前に明確になっていることを前提としています。しかし、DEが支援する種類の取り組みは状況の適応性が高いという性質上、従来の契約方法が困難となる場合があります。RFPには、問題に対する唯一の答えがあり、解決策を設計できるという前提が組み込まれています。短期間での実施を求める要求は、新しい選択肢の探求よりも早期の収束を求めることになり、結果としてイノベーションを制約し、従来の問題枠組みやありきたりの解決策を突破することがありません。

どのような事業発展プロセスも、特に高度な革新性がある場合には、動的に変化します。評価プロセスの範囲がどのように変化するかを予測し、それを定期的に見直すことを計画することが求められます。探索的なプロセスでは従来の境界線を超えることが一般的であり、そのためDEでは評価範囲と評価計画の調整が頻繁に行われます。DEの契約をしている評価者は、コスト計算や修正の管理に長けている傾向があります。思いがけない展開が契約変更を迫ったり、重点や焦点を

変えて評価支援を行うこともあるでしょう。マイケル・クイン・パットンは、契約プロセスに柔軟性を持たせる指針として、いくつかの異なる方法を挙げています。

1. **リタイナー契約**: 仕事の範囲は自由で、評価者と発注者は予算の合計に同意する。評価者は必要に応じて合意された上限金額までを費消し、必要に応じて金額の積み増しを交渉する。
2. **段階的な資金調達**: 評価のデザインと金額を、事業や評価のステップや段階ごとに交渉する。
3. **計画と調整**: 評価者と発注者は、最も高い蓋然性に基づいてDEの評価デザインと予算の検討をつける。同時に不測の事態を想定し、調整を行う準備をしておく。

DEの最初のステップは、評価範囲の決定です。評価はリソースを消費するので、その時の十分な情報に基づいて判断することが重要です。評価活動が行われる状況や条件を理解することができれば、どのようなリソースが必要か、誰が関与する必要があるか、どのように評価に取り組むべきかについて判断することができるようになります。

DEを行う際、取り組みも関係者もまったく知らない状態から始めることは非常に難しく、不可能かもしれません。そういった場合に、作業の最初の部分である評価範囲の決定を、次段階の作業に続くことを想定した独立した契約とすることが多いです。DEでは、評価範囲の決定は単なる評価方法の決定という技術的な作業ではなく、文脈や状況を理解し、人間関係を構築することでもあります。一見矛盾しているようですが、評価範囲の決定という前段階の作業に投資すると同時に、素早く行動に移すことが重要です。DEに取り組んだ経験からしか得られない適応の展開を考えると、前段階で考えすぎたり、計画しすぎたりすることは、よくありません。

ダニエル・デ・
ガルシア

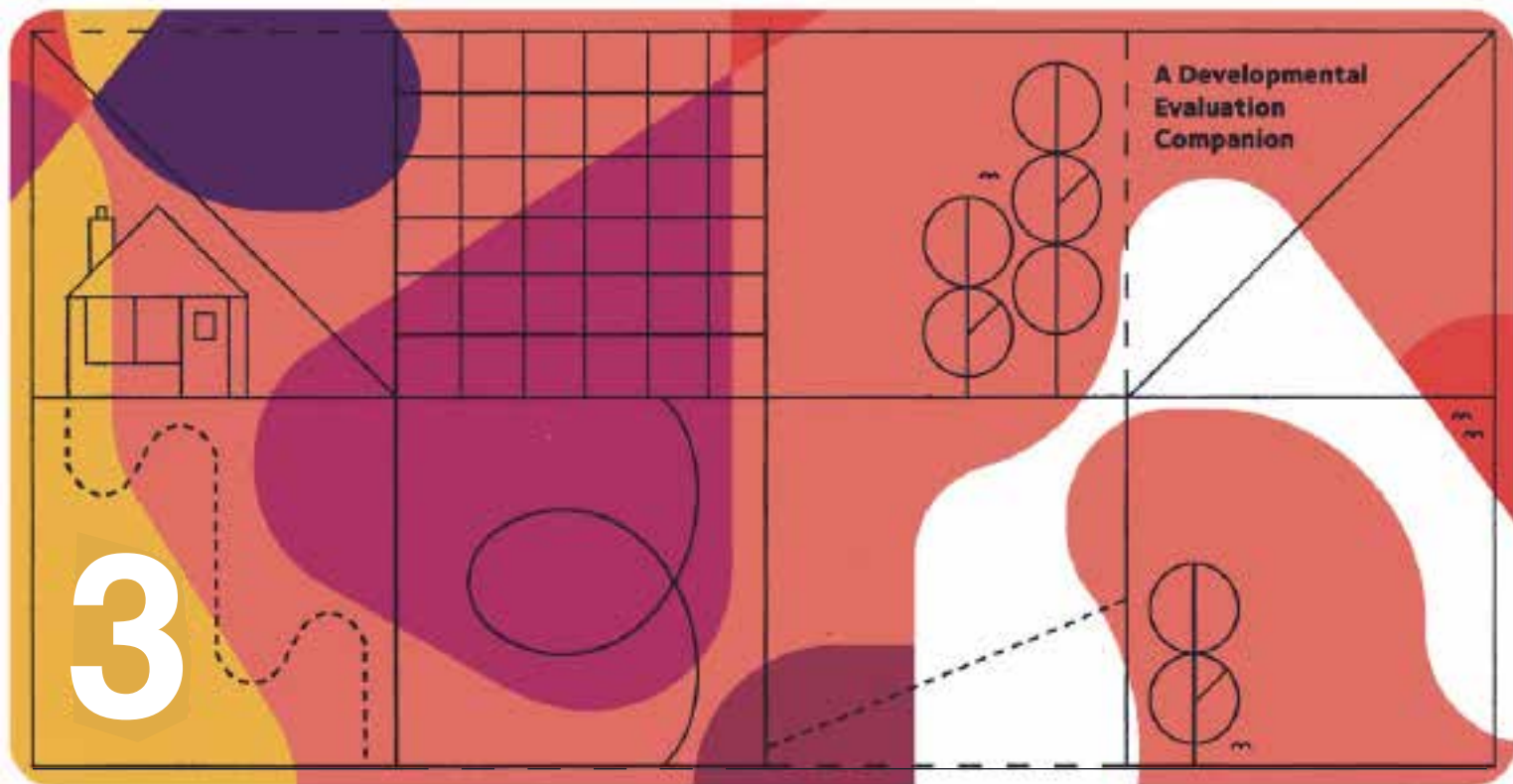
「DEのための最初の評価範囲の決定は、投資する価値があると考えています。通常、評価範囲の決定では、ステークホルダーや組織の準備状況の確認、潜在的な調査分野や決定すべき事項の特定、パートナーシップに関する共通の期待事項の言語化などが行われます。DEでできること、できないこと、そして成功させるためには何が必要かを双方が理解することが重要です。また、DEという、事業に評価が組み込まれているやり方の主な特徴を明らかにし、適切な評価者の募集を開始します。評価範囲の決定の結果、準備ができていて、このやり方にコミットしていて、準備状況がDEに適合していると判断された場合のみ、DEを進めます。DEが成功しないのは、評価範囲の決定に適切な時間と投資がされなかったためであることが多いです。」

DEの評価範囲の決定の指針となるツールやリソースは数多くあります。より具体的で詳細なガイドランスについては別途参照してほしいが、一般的には、DEの評価範囲の決定では以下の点を考慮する必要があります。

表2.7: DEの評価範囲の決定

領域	どんな質問に答えるべきか
目的・用途	<ul style="list-style-type: none"> • 取り組みを主導する人たちは何をしたいと思っているのか？ • 関係者は、DEが活動にいかに関与できると考えているのか？ • 評価の主な利用者は誰か？ • 主な利用者が評価で知りたいことは何か？
文脈と状況	<ul style="list-style-type: none"> • 組織の適応の姿勢と評価の準備状況はどうか？ • 置かれている状況下で、DEの8原則はどのように形成されるか？ • 取り組みの時系列上の重要なタイミングはいつか？ • いつ、どこで意思決定が行われるのか？ • 評価者のスタンスや能力との適合性はどうか？
問うべき内容	<ul style="list-style-type: none"> • 評価で答えを出すべき重要な質問は何か？ • 取り組みの中でどんなが不確実性を抱えているのか？
関係者	<ul style="list-style-type: none"> • 誰がどのようにDEに関わるのか？ • 情報の受け取り方にはどのようなこだわりがあるか？
アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> • 主たる質問に答えるために、どのような評価アプローチをとるのか？ • 利害関係者はいつ、どのようにデータを確認し、その意味を理解するのか？ • データはいかに活用され、重要な意思決定に反映されるのか？ • DEの結果はどのように伝えられるのか？
工数と予算	<ul style="list-style-type: none"> • 関係者に期待される役割とは？ • どのようにして意思決定が行われるのか？ • 予算はいくらか、それはどのように使われるのか、また必要に応じて予算を調整する仕組みはあるか？

第2章では、DEを行う際、検討する際には、自分自身と自分の状況をしっかりと見極めることが大切だということを述べてきました。DEは静的な評価ではなく、動的な状況の中で行われることが多く、それに気づけば気づくほど、評価のデザインを調整しやすくなります。「では実際どうすればいいの？」と問われるでしょう。第3章では、具体的に、問いの枠組み、手法、活用、センスメイキング、調査結果の伝達について説明します。



発展的評価の設計

DEを設計する意義は？DEを行うための手法を確立したいという衝動は非常に強いものです。私たちもそれは認識していますし、実践の場でもこのような要望をよく耳にします。「ただ具体的手順を教えてください」。しかし、それはできません。そのようなものは存在しません。もし、ここに手法が存在しますと言えるほど状況が発展していたら、それはもう発展的な状況とはいえないでしょう。そうなったとしても、手法とはその状況に応じて変わるものです。もちろん、どのような評価であっても、十二分に考え抜かれた設計が必要であり、それはDEでも同様です。

評価者や評価の使い手は、状況に応じて評価手法やアプローチを選択します。どの選択を行うかを影響する要因としては、(第2部で述べたように)評価の準備状況、力量、スタンスのほか、評価結果の利用者の関心や志向、評価の対象となる調査項目、リソースの制約などが含まれます。

手法とは、単にデータ収集を意味するものではありません。手法とは、鍵となる問いを決定し、データを収集・分析し、分析結果の意味合いを理解し、戦略に適用することです。手法について経験を積むことは評価者として必須であり、また評価者は実践を重ねつつ「手法の使い手」として成長すべきです。加えて、特定の手法の能力が必要な場合、追加で支援を得られるような実施体制を準備しておく必要があります。DEは本質的に探索的なものであるため、測定方法よりも評価の問いが全体の設計を決定づけます。必然的に、DEには現状の変化に適応できる設計が必要となります。介入の設計が具体化し、新しいことがわかり、優先事項が変わると、評価の範囲を変更する必要がある出てくる可能性が高いのです。このように、DEは本質的に適応性が高く、循環的なものです。先に述べたように、評価が実践される文脈がDEのあり方を決め、採用される手法もそれで決まっていきます。

ブリコラージュの概念は、DE評価者が手法について考えるうえで役に立ちます。文脈を読み解き、自分のスキルと関係者のスキルを把握し、どのようにして評価設問に答え、介入に関する意思決定に貢献できるか、創造的に考えることとなります。アンケートやインタビューなどの伝統的な情報収集を選択することもあれば、さまざまな分野や実践からのアプローチを統合したり、改変したりします。DE評価者は、伝統的な評価手法をしっかりと身につけていることが望ましいのですが、同時に、ブリコラージュのように柔軟に創造的な手法を常に模索し、適用する準備をしておかなければなりません。

評価設計のガイド

DEを設計する過程で、参考にできるものは何でしょうか。この節では、実用重視評価、問いの枠組み、DEのプリンシプルの3つを紹介します。もちろん、他にも参考になるものがあります。

実用重視評価

DEの原則の一つに「実用重視」があります。これは、評価のプロセスや評価結果を得たと同時にそのまま棚に上げて放置しておくのではなく、実際に利用してもらうことを意図しています。このことは、評価結果のエンドユーザーを意識して評価を設計することを意味します。例えば、潜在的な意思決定の時点はいつか、評価のタイミングや問いの枠組みをどのように構成すれば、その意思決定をサポートできるのか。また、その意思決定の時点は時間の経過とともに変化する可能性があることを認識する必要もあります。

実用重視の評価の大前提は、評価は、「主たる評価の使い手」(評価プロセスを使用して介入について意思決定を行う人)が目指す目的を達成するのを支援するように設計されるべきであるというものです。これらの意思決定は、次の実験の設計から、事業改善、事業の拡大や資金調達などのありとあらゆる内容が含まれます。発展的な状況では、複雑な問題を解決しようとしているソーシャル・イノベーターや、彼らを支援するリーダー、資金提供者、パートナーなどが「主たる評価の使い手」となることが多いです。DEの主な利用目的は、イノベーターが評価的思考、問い、フィードバックループを取り入れることで、戦略、介入、反応を継続的に発展させ、状況に適応させていくことです。

一方で、発展的な状況において、様々な利害関係者が関わっていることを考えると、「主たる評価の使い手」が考える評価結果の活用方法にDEの焦点を絞ることは重要なことです。評価結果の報告先は利害関係者全員かもしれませんが、それらの人々が求める情報ニーズを一概に平等に扱うことはできません。介入に関する意思決定のために評価結果を必要とする人もいれば、単に何が起きているかを知りたい人もいます。時間をかけて、誰が「主たる評価の使い手」なのか、その用途は何なのかについて合意を得て、その評価ニーズを優先的に扱うことで、DEが適切に利用される可能性が高まります。

しかし、このような考えは、相対的に力の強い評価の使い手や、経営者の立場にある評価の使い手を優先してしまうと、評価学者や実践家の批判を浴びることを私たちは認識しています。DEの実践や適用した文脈において、DE評価者の役割は、異なる利害関係者の価値観、ニーズ、利益の交渉人、調整役となり、できるだけ多くの利益が公平に表現され、それぞれが考慮されるような状況をつくることです。そして、これはまさにバランス感覚が必要な行為です。

どのDEにおいても、評価の最初から最後まで、実用は重要な検討事項です。それは、調査結果や最終報告書についてだけではありません。DEは、現前で発展、様変わりしているもの・ことと密接に関係しているため、変化のプロセスの一部であり、さまざまな用途と利用者のニーズや関心の間でバランスをとる必要があるのです。

問いの枠組み

問いの枠組みは、評価設問の設計や調査手法の選択の指針となり、発見、分析、問題解決を促すものです。実用重視の評価のもう一つの重要な実践方法は、「主たる評価の使い手」の問いを優先して評価設計を構成し、問いを状況に合わせることです。

ソーシャル・イノベーターたちの切実な疑問を考慮せずに、手法や評価基準の検討に飛び込むことは、建設会社が、クライアントがどんな建物を必要としているかを言わないうちに、構造物の建設を急ぐようなものであり、医者が、患者が健康状態や病気の症状を明かさないうちに、治療法を処方するようなものです。イノベーターが何を知りたいのかがわからないうちに、アンケートや社会的投資収益率、評価基準などの話をしても仕方がないでしょう。評価の設計は、手法ではなく、問いによって決まります。

イノベーターや評価者が評価設計を行う際に、標準化された問いのテンプレートはありません。それぞれの評価は唯一無二の取り組みであり、ソーシャル・イノベーターと評価者はそれぞれの状況に合わせて質問を作成する必要があります。とはいえ、イノベーションの文脈で使用される典型的な問いの枠組みを参照し、何を質問すればよいのかヒントを得ることはできます。

例えば、評価者のツールボックスの中でも最も洗練されていてシンプルな問いの枠組みの1つを見てみましょう。この枠組みは、イノベーターがリアルタイムで課題解決手段を開発しているような、非常に創発的な状況で役立ちます。それは「なに？(What?)」、「それで？(So what?)」、「さて？(Now what?)」と問うことです。「What?(何が起きているのか?)」は取り組みをめぐって今何が出現し、発展し、変化しているのかの内容を見極めるために、データを見よと注意を促します。「So what?(それは何を意味するか?)」と尋ねることで、「なに？」による発見をもとに、取り組みの対象である課題についての考え方、取り組み方、取り組みがうまくいっているかの判断に関する解釈を求めます。そして、「Now what?(それでどうするの?)」と問いかけることで、次の打ち手でこれらの発見をどのように生かすかを定めることができます。この3つの問いは、より具体的な方法を検討するための枠組みであると同時に、創発的なプロセスが展開していく中で、反復的に適応させながら使えるものでもあります。

上記の例は、問いの枠組みの一つに過ぎません。パットン(Patton 2011)は、DEに関する最初の本の中で、いくつかの問いの枠組みを紹介しています。ここでは選択肢を示すために、その中からいくつかを取り上げ、さらにいくつか追加しました(表3.1参照)。他にも数多くの枠組みがあり、DEの成果として、他の状況でも適用できる新しい問いの枠組みが生まれることもあります。

表3.1: 問いの枠組み例

枠組み	概要
事後の振り返り (アフターアクションレビュー)	私たちが今回うまくいったことで、今後も続けていくべきことは何か? 今後、改善していくべきことは何か?
基本の5W1H	いつ、どこで、だれが、何を、なぜ、どのように
3つの質問 What?なに? /So What?それで? /Now What?さて?	何が創発していて、何が発展しているかを発見する。課題についての考え方、取り組み方、うまくいっているかどうかの判断、にどのような意味があるかを探求する。そして次の打ち手で発見したことをどのように生かすかを考える。
現実と理想の比較	比較の枠で考える。どこから始めて、どこに到達したかったのか?現在の状況は?目指していた状態と最終的に到達した状態を比較してどうか?次に何をすべきか?これらは発展的なプロセスの中で適応・修正される。
アプリシエイティブ・インクワイアリー	事象の「強み」を生かす評価アプローチで、優れた実践を「外れ値」的な事例と特定して吟味し、その頻度を高める方法を探る。継続的な学習と適応を支援するために考案されたもの。
モスト・シグニフィカント・チェンジ (MSC)	変化に関する個人の証言を収集し、まとめて分析することで、関係者間の価値観の違いを明確にすることを主な目的としたアプローチ。
政策提言の枠組み	政策提言者が提言の対象についてより具体的に考えることを支援する枠組み。誰がどのように変わるべきで、そのような変化が起きる条件とは?公共政策提言の戦略の基盤となるセオリー・オブ・チェンジについて考えることをサポートする。

システム・マッピング	視点（この状況を理解するためのさまざまな方法は何か）、境界（状況の理解や行動の仕方に違いをもたらすものは何か）、関係性（システム内の相互関係の性質は何か）に関する質問を通して、状況を探求する。
アウトカム・マッピング	インパクト評価のアプローチのひとつで、介入のセオリー・オブ・チェンジを解明し、より長期的で変革的な変化につながる即時的で基本的な変化に関するデータを収集するための枠組みを提供する。関係者を介して、介入の成果への貢献度合いを高い蓋然性で評価することが可能になる。
価値主導	行われていることを吟味し、活動や意思決定が、価値観やプリンシプル、望ましいアプローチと合致しているか検証する。
イノベーションの水準	漸進的イノベーションと変革的イノベーションを区別する3段階の枠組み。
複雑性フレーミング	単純な状況、煩雑な状況、複雑な状況、を枠組みとして状況を区別すること。
DVFI	新しい考えについて、望ましいかどうか(D)、実行可能かどうか(V)、実現可能かどうか(F)、潜在的な影響はないか(I)などの判断を促すデザインフレームワーク。

ソーシャル・イノベーターや評価者にとって、うまく設計された適切な数の評価設問を導き出すことは容易ではありません。イノベーターは好奇心旺盛で、質問が多いのが特徴です。そのためDE評価者は、調査設計や手法の技術を習得する以前に、世界中のほぼすべての評価学会で中核的な能力とみなされているファシリテーションスキルを磨き、活用しなければならなくなります。

DEの原則と評価手法

DEの設計を導く3つ目は、プリンシプルを通じて手法を考えることです。以下の表は、DEの各原則に関連してどのような手法を選択したらいいかを案内する一連の質問を紹介しています。

表3.2: DE原則と評価手法

発展的目的	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価設問は、発展を推進させるものか？それとも、評価設問は発展中のものを改善するために必要な知見を得るためのものか？
評価の厳格さ	<ul style="list-style-type: none"> ● 発展段階であるという点を勘案して、どの程度の厳格さが必要か？ ● 利用可能なデータを考慮した場合、現時点で導き出せる結論はどの程度強固なものなのか、あるいは暫定的なものなのか？ ● 評価的推論はどの程度厳格で、またそれは評価利用者のニーズと合っているのか？ ● 私たちのアプローチは、公平性の観点から設計されているか？

実用重視	<ul style="list-style-type: none">● 私たちのDEは、評価利用者のニーズに沿ったものであり、評価結果の活用を促進することを目的としているか？● 評価利用者にとって、データは信頼できるものとみなされているか？
イノベーションとの親和性	<ul style="list-style-type: none">● イノベーションへ向かう明確でかつ目的に即したアプローチをとっているか？● スケーリングを目指しているのであれば、その戦略は何で、拡大に向けて何を試行しているか？
複雑系の観点	<ul style="list-style-type: none">● 不確実性や曖昧性を明確に指摘しているか？● 意図しない結果を探して捕らえる方法があるか？
システム思考	<ul style="list-style-type: none">● 取り組みが実施されているシステムの境界とは？● システム内のさまざまな利害関係者が、重要な概念をどのように理解しているか？
共創	<ul style="list-style-type: none">● 評価データの収集やセンスメイキングにおいて、オーナーシップが共有されていると感じられているか？● 実際に共創が行われているのか？
タイムリーなフィードバック	<ul style="list-style-type: none">● 意思決定のタイミングを意識して、適切なタイムラインをDEで設計しているか。

 ケーススタディ

マーク・カバージュ

「著者について」参照

2012年、私はカナダのある地域イニシアチブのDE評価者を務めました。この取り組みの利害関係者は、技術熟練者の移民が母国で訓練を受けた職業にカナダで就けるよう支援していました。このプロジェクトでは、新しいカナダ人が地域にもたらした貴重な熟練技術を一般市民に知らせるための啓発キャンペーン、様々な公的機関や専門機関の方針変更を促す取り組み、銀行、医療サービス、ハイテクなど6つの主要産業の雇用主に移民に優しい雇用慣行を導入するよう促すためのプログラムの実施など、多面的なアプローチがとられていました。これは非常に高い順応性が求められる取り組みで、中心となるスタッフチームとパートナーは、新たな学びや状況の変化、目的の進化に合わせて常に戦略を調整していました。

この評価における優先事項は、以下の2つの問いに答えることでした。1つ目の問いは、「私たちのプログラムは、雇用主が行う熟練技術者の移民の募集、雇用、キャリアアップ支援に対し、どのような変化をもたらしたか」。2つ目の問いは、問い1からのフィードバックに基づいたもので、「私たちの戦略は継続するのに十分な効果があるのか、それとも中止、根本的に再検討、スケールアウトする、のどれかの選択肢を選ぶべきなのか？」加えて、雇用主の行動変容を測定するためにどの指標を使用すべきか、また、そのデータを取得して意味のあるものにするための最良の方法は何か、というような議論が避けられませんでした。複数の選択肢を検討した結果、私たちは、「アウトカム・マッピング」、「モスト・シグニフィカント・チェンジ」、「貢献度分析」という3つの手法を組み合わせる

ことが条件に合うと考えました。しかし、データを収集し、分析し、活用するための具体的なツールを開発しようとしたとき、評価チームは、これらの手法のうちひとつでも理想的な形で採用するための評価予算も専門知識もなく、ましてや3つの手法を完全に導入することはできないことがわかりました。

これは、私たちにとって評価設計上の課題となりました。制約があることを承知していても、3つの手法をすべて採用することにこだわりました。そして最終的には、各手法の主たる概念と指標を反映したアンケートを用いて、スタッフチームにシンプルな年次インタビューを実施してもらい、その後、構造化された戦略レビューと意思決定プロセスを経ることで、評価結果の活用に向けてスタッフチームに動いてもらうようにしました。これが功を奏しました。評価設計の限界について私たちは十分把握していたので、データの結果をどのように解釈するかには慎重を期しましたが、評価結果は非常にタイムリーであり、雇用主の変化を表すエビデンスが非常に明確であったため、事業主体は地域経済における他セクターの企業も事業に巻き込むことを決定しました。

この事例は、評価設計における重要なプリンシプルを再認識させるものです。DEにおける評価手法と指標は評価対象となる介入策の内容に適合するものであること、「主たる評価の使い手」の重要な質問に答えていること、評価利用者にとって信頼できるものであること、評価に利用できる時間、資源、専門知識を考慮していること、などです。

DEにおいては型にはまった方法論を提示することはできませんが、以下の表において、DEがどのように行われるかの例を示します。この2つの事例は、利害関係者の協働による政策策定プロセスと再生可能エネルギーへの転換に関するものです。

表3.3: DE実践例

	協働による政策策定プロセス	再生可能エネルギーへの転換
背景	<p>ニュージーランド北島のワイカト川の保護計画を策定するための主たる戦略として、利害関係者との協働政策策定プロセスが採用され、DEも並行して実施された。この計画は、5つのマオリ先住民族やその他の関係者との協力により、川が何世代にもわたって維持されるように策定された。</p>	<p>アルバータ州の石油・ガスを中心とした経済から、脱炭素化を促進させることを目的とした、複数年にわたる「イノベーション・ラボ」の中核を成したのがDEだった。この取り組みは、4つの主要組織によって招集され、経験豊富なサステナビリティ推進団体がファシリテーション役を務めた。伝統的なエネルギーやクリーンエネルギーの分野、先住民のコミュニティ、シンクタンク、労働者、公共部門から70名の多様な参加者が集まった。</p>
実用重視	<p>協働による政策策定プロセスでは、多様な利害関係者、科学的情報、文化的知識をまとめ、複数の利害関係者の意思決定に役立つようにすることが求められた。様々な利害関係者が対等な立場で複雑な問題に取り組むことができるよう、このプロセスをいかにファシリテートするかが重要な課題だった。</p>	<p>評価アプローチは、グループの「戦略的持続可能な開発のためのフレームワーク」(エネルギー移行の基となるモデル)と「イノベーション・ラボ」のプロセスを用いて形成された。プロセスの全体的なデザインは、多様な参加者の様々な好みと、最初は控えめであったが徐々に受け入れられた先住民の知識やアプローチの影響を受け、形成された。</p>
使われた問いの枠組み	<p>4つの重要な評価設問が評価調査全体の方向性を決定し、DEの問いのサイクルである3つの質問「なに?/それで?/さて?」が終始適用された。また、発展のプロセスにおけるセンスメイキングを導くための評価基準を協働で作成した。</p>	<p>評価設計は当初、プロセスに関する問いに焦点が置かれ(例:計画通りに進んでいるか? 何を変える必要があるか?)その後、取り組みの本質的なところに重点が置かれた(例:誰にとって何がうまくいっているのか?、うまくいっていないのか?、その理由は?)。これらの問いは、ネットワークモデル、政策変更の枠組み、システム変化のためのルーブリック⁽²⁹⁾、プロトタイプテストの質問、U理論⁽³⁰⁾のアプローチ等によって導かれた。</p>
手法がどのように選択されたか	<p>評価による学びは7回のサイクルを経て行われた。各サイクルの最初と最後に、評価設計と手法の選択を再検討し、収集したデータと学びが発展のプロセスに関わる主要な利害関係者のニーズを満たすものであることを確認した。</p>	<p>評価手法は、グループの中のスケジュールシップチームと評価者がプロセスの各サイクル完了時に戦略的優先事項と学習設問を決定した後を選択された。チームは、実用的で利用者に信頼され、ラボの活動に自然に組み込むことができる方法であれば何でも使用するという、ブリコラージュのプリンシプルに大きく影響された。</p>

(29)
評価項目ごとの評価基準を質的な記述で示し、それをもとに4-5段階の評価尺度を設定すること、量的な分析や比較を可能にする評価手法。学習の達成度を測るなど、教育分野で多用されている。

(30)
マサチューセッツ工科大学のシャーマー博士によって生み出された、イノベーションを個人から社会までの様々なレベルで起こすための原理と手法を明示した理論で、個々人の内面の変容に基づくイノベーションの実現を重視している。

<p>データ収集方法</p>	<p>評価のためのデータ収集は、オンライン調査、電話および対面式のインタビュー、そして多岐にわたるファシリテーションを伴う会議を通じて行われた。</p>	<p>評価データには、ワークショップ終了後のフィードバック調査、非参加観察法、ネットワーク調査、システムマッピング、アフターアクションレビュー、アウトカムハーベスティング調査などが含まれた。</p>
<p>データ分析とセンスメイキング</p>	<p>各学びサイクルの後には、共同でのセンスメイキングが行われた。これは、協力的な利害関係者グループのメンバー全員が参加する、ファシリテーションを伴うプロセスだった。メンバーは、評価基準に照らし合わせて調査結果を振り返り、協働プロセスで発現している質の高さと価値の程度について合意に達した。</p>	<p>評価結果に基づいて意思決定を支えるために、2つのセンスメイキングの流れが確立された。1つ目は、スチュワードシップチームが管理者会議や計画会議などの主要なイベントの前後に定期的なチェックインと振り返りを行うこと。もうひとつは、ラボの参加者のより大きなネットワークを活用した定期的なセンスメイキング・セッションで、ワークショップのフィードバックや中間評価、最終評価の結果の解釈を行い、議論を進めた。</p>
<p>何が起きたか？ 教訓とアドバイス</p>	<p>主要な利害関係者からのフィードバックによると、DEにより、協働政策策定プロセスの説明責任が果たされたとともに、複数の視点からプロセスの価値を学び、理解する機会が提供されたという。プロジェクトの資金提供者は、信頼と尊敬に裏打ちされた発展的なアプローチをとったことが、複雑なプロジェクトであっても、プロジェクトの要求に俊敏に対応すること可能となり、その結果、プロジェクトの方向性に対する幅広い利害関係者のオーナーシップを得ることができたと述べている。</p>	<p>スチュワードシップ・グループは、DEのフィードバックを定期的に活用し、ラボ活動の設計と実施の改善を図った。しかし、DEの最大の効果は、スチュワードシップ・グループ、ラボの参加者、主要パートナーが、(1) 参加者間のつながりを構築し、(2) 参加者とその組織がエネルギー転換の枠組みに沿って共通理解と役割分担を図れたときに現れた。一方で、参加者同士で一定数の革新的なビジネスモデルを開発し、テストし、規模を拡大することの成功はより限定的だった。そこで彼らは自分たちのアプローチを変えて、ラボの外部者でも代替エネルギーの枠組みを受け入れ自らの強みを活用することで、大きな変革を引き起こすようなアイデアや政策提案があるだろうと、それらを歓迎する方針を示した。</p>

DE特有の手法上の課題

経験豊富な評価者は、評価結果が適切に活用されるような評価を設計・実施するには、限りなく課題が存在していることを知っています。よく知られている課題の一つとしては、限られた予算内で、複数の手法を組み合わせるべきかどうか、また、いつどのように組み合わせるか等の判断をしながら評価全体として管理可能か見極めることが挙げられます。これらの課題はDEにもありますが、DEの独特の性質から、DE特有の手法上の課題にも対処しなければなりません。最も一般的なものをいくつか以下に紹介します。

(時には速い) 反復性を前提とした評価設計

DEの一貫した特徴の一つは、その評価設計がほとんどイノベーションと反復的な関係であることです。あるグループは、自分たちのイノベーションについて実行可能な一連の評価設問と方法でスタートするかもしれませんが、最終的には、進化し続けるイノベーションとそれに伴う新しい評価設問に対応するために、評価設計も調整し続ける必要があります。すべての評価設計は一定期間を過ぎたらその妥当性が著しく下がり、評価が実用的であるためには常に新しい状況に適応させなければなりません。

多くの場合、この反復のサイクルは非常に速いものです。例えば、二酸化炭素排出量を削減するための新しい方法を開発するためにイノベーション・ラボを運営しているグループは、毎月のミーティングでその戦略を見直し、修正します。選挙期間中にアドボカシー活動を行うグループは多分毎日、そして森林火災の緊急対応を行うチームはおおよそ60分ごとにミーティングを行うでしょう。いずれの場合も、グループが戦略を変更するとその評価方法を少しずつ、あるいは根本的に変更しなければなりません。

これにはジレンマが生じます。理想的には、ソーシャル・イノベーターや評価者は、時間とリソースをかけて厳格な方法論に基づいた調査デザインを策定し、テストして、実施して、できるだけ信頼性の高いデータを生成したいと考えています。しかしながら実際には、ブリコラージュのプリンシプルを受け入れながら、時間、リソース、専門知識の範囲内で、できる限りのデータを集め、イノベーターの質問にリアルタイムで答えなければなりません。そのためには、常にではありませんが、非常に少ないサンプル数、詳細にデータ収集・分析をするにはあまりにも限られた時間、情報の解釈を歪めるようなグループ自身のバイアスや盲点を減らすための配慮の不足などが生じます。要するに、エビデンスは、脆弱なものから強固なものまで、非常にばらつきがあるということです。

DE評価者やソーシャル・イノベーターは、リアルタイムの評価フィードバックと不完全なデータとの間に存在する避けられない緊張感を受け入れる以外に選択肢はありません。それは具体的に今あるデータを使って結論を出し意思決定することに慎重になることや、重要な意思決定を行うときはより強固なエビデンスを求めてスピードを落とし深く掘り下げることを厭わないこと、そして意思決定の効果を絶えずモニタリングし後戻りする必要を示唆する新たなデータが出てきた場合には、後戻りを実際に実行できるような体制でいるということも意味します。

弱い効果

発展的な状況に共通するもう一つの特徴は、効果(結果、アウトカム、インパクトとも呼ばれる)が小さく、捉えにくいことが多いことです。これは、ソーシャル・イノベーターにとって、取り組みを継続すべきか、変更すべきか、あるいは中止すべきかを判断するのを難しくします。

もちろん、どのような戦略や取り組みにおいても、弱い効果はあり得ます。多くの有望な介入でも、小さく、散在し、曖昧で、あまり持続性のない結果を生み出します。中には、全く効果が出ないものもあります。これは、ひらめきが思ったほどうまくいかなかった、設計が間違っていた、実施にばらつきがあった、タイミングが間違っていた、その他の要因によるものかもしれません。評価者の仕事は、もし何かしらの誤差が生じている場合、それを見つけ出し、その理由を理解する手助けをすることです。

弱い効果という課題は、発展的な文脈では様々な理由により増幅されます。ソーシャル・イノベーターは、有望なアイデアを検証するために小規模な実験を行うことが多く、そのため介入の量が少なく、弱い結果を生むこととなります。ソーシャル・イノベーターの中には、活動と結果の間に大きなタイムラグがある強力な介入（例えば、影響力が大きく、複数の分野の政策変更が可能になるように大規模な連合を組む）を行いながらも、政策立案者からは成功の見込みがかすかだと解釈されることもあります。また、複雑な問題の一部分への取り組みの変化を追跡することはできても、他の要因が多すぎるため、全体的な課題解決には微妙な変化しか見られないソーシャル・イノベーターもいます（例えば、朝食プログラムの学業成績への影響）。弱い効果は、例外ではなく通常のできごとです。

このことは、DE評価者にとっては課題であり、対処法が必要になります。そこで、DE評価者は以下のことをしなければなりません。

- 可能な限り微妙な効果でも測定する努力を惜しまない。介入が測定可能な変化をもたらしたように見えても、その変化が介入以外の他の要因によるものかもしれないことを認識する。
- 資金提供者を含む取り組みの利害関係者には、彼らの戦略、タイムライン、課題の複雑さを勘案して、いかなる結果が発現することを期待できるのか、その内容、規模、期間等について、現実的な予想をすることを奨励する。
- イノベーターによる、自分たちの取り組みに関するポジティブな結果を求め、ネガティブな結果や結論づけられない結果を看過してしまう自然な人間のバイアスから評価作業を守る。
- 取り組みが軌道に乗っているのか、あるいは根本的に内容を変更すべきなのか、あるいは完全に中止すべきなのかについて、イノベーターが慎重に結論を出すのを支援する。

多様な視点

ソーシャル・イノベーターの多くは、「それがうまくいくかどうか？」というシンプルな問いに対する明確な答えを求めています。しかし、この問いは、価値観や関心事が大きく異なる利害関係者が共存しているような複雑な状況下においては、危険なほど単純化された問いです。これらの利害関係者はそもそも成功している状態について異なる考えを持っている可能性が高く、そもそも介入が行われるべきか、そもそも解決しようとしている課題そのものに着目すべきなのかでも合意していないかもしれません。

例えば、世界中で劇的に増加している薬物の過剰摂取に対する革新的な対応策とされている、安全な注射場所を設置するプログラムについて考えてみましょう。安全な注射場所とは、薬物を注射する人が清潔な場所で、医学的な訓練を受けたスタッフの監視のもとに注射をすることを可能とする医療サービスです。スタッフは、過剰摂取の際の緊急サポートや、他の医療ケアや薬物関連

の治療を紹介するためにも常駐します。

安全な注射場所が適切に運営されていれば、注射行為そのものや死亡率の減少、治療サービスの利用の増加につながることでエビデンスによって示されていますが、関係者の間では、その総合的なメリットに対する判断が分かれています。ハームリダクション(危害軽減)戦略の提唱者は、注射場所を成功とみなしています。一方、薬物を社会悪としか考えない人々は、いかなる場合でも薬物の使用を支援することに倫理的に問題があるとし、安全な注射場所の予算は治療プログラムに充てるべきだと主張します。安全な注射場所に隣接する地域住民や地元企業は、安全な注射場所が公共の秩序にどのような影響を与えるかについて、相反したり解釈の難しいエビデンスで議論しています。

複雑性を基礎に置くDEからみて生産的な質問は、「何がうまくいくのか(そして何がうまくいかないのか)。誰にとってうまくいくのか。それはどのような状況で、なぜなのか」です。この質問に答えるには、評価者はより参加型な評価手法を受け入れる必要があり、そうすることでイノベーターは、様々な利害関係者がどのように介入策を経験し、判断するかについて、より豊かなあらゆる視点から見た理解を得ることができ、その洞察を次の戦略の反復サイクルに活用することができます。

不均一な結果とインパクト

DEにおいてインパクトを取り扱うことは特異な課題となります。発展の初期段階にあるものは、望ましいインパクトのイメージが明確に定義されていない可能性が高いため、インパクトを決定するのは時期尚早であり、ほとんどの場合、測定するのは困難です。私たちは、DEを「インパクトと関係のない評価」と呼ばれたことを耳にしたことがあります。しかし、そうではありません。DEにはインパクトが不可欠であり、私たちはそれに注目しなければなりません。何を作り上げるにしても、イノベーターたちは世界にポジティブな影響を与えたいと考えており、評価はそれを考慮したものでなければなりません。

事前に定義されたインパクトを測定するわけではありませんが、DEは、評価結果の使い手が意図するインパクトが何であるかを精査して言語化するのに役立つ、また、ある状況下では何をもってベースラインとするのかを確立するのに役立ちます。DEは、進捗の兆しを明らかにし、時間の経過とともに、意図するインパクトに向けたパフォーマンスがどのようなものであるかの定義づけを改善し、インパクトに向けた進捗を促進する要因についての理解を深めるのに役立ちます。また、潜在的なネガティブな影響について質問することで、イノベーターはそれに最初から注意を払うことができるようになります。

DEは、古典的な定義による総括的評価、即ち明確に定義された厳格なモデルの有効性をテストするという評価ではありません。しかし、DEにおいて総括的な場面を迎えるのはよくあることです。このような場面は、後々まで影響を及ぼすような重要な意思決定のタイミングです。例えば、DEの支援を受けた初期段階のイノベーションに1年間投資した後、次の開発フェーズに投資するか、中止するか判断が必要になることなどが一例です。

分析、統合、センスメイキング

DEにおけるセンスメイキングとは、すでに起こったことを解釈し、様々なデータや経験を組み合わせ、将来の意思決定やアクションのための意味を持たせる、協調的かつ対話によるプロセスです。センスメイキングでは、意図的に共同で物事を進め、多様な視点を取り入れることで、多くの異なる解釈が表面化するように工夫します。またセンスメイキングが対話によるものであるのは、会話、ストーリーテリング、相互作用を通じて、一人による解釈よりもより豊かな洞察を生み出すためです。DE評価者は重要な時点において、イノベーターや関係者が複数のデータや経験を比較し、意味のあるパターンを見出すことをサポートできる機会を探し出します。

評価的センスメイキングは、介入に関わりがありかつ利害関係が生じている人を対象に、個々が認識している前提条件や、解釈、結論について批判的かつ評価的に考えることをサポートします。このプロセスは、しばしば暗黙の了解となっている推論の思考回路を明確にします。これは、自分の経験や得たデータや証拠を、何に価値があり何に焦点をあてるのが大切で、次に何を行うべきかなどの重要な判断に結びつける論理的思考のことです。

評価のためのセンスメイキングは、厳格な思考と推論のプロセスをサポートし、介入を革新させながら取り組んでいる人々の思考と技能を補完し、深めるものです。センスメイキングは、複数の分析や視点を統合したものになりがちです。DE評価者は、様々な文脈において人々がどのような価値を見出しているのか、あるいはどのような価値が明らかになっていると仮定しているのかについて、批判的な質問を投げかけ、検証することを支援します。そのためには、様々な種類のデータや、多様な声や視点をセンスメイキングの現場に持ち込むことが必要です。DEの文脈におけるデータは必ずしも洗練されていたり完全なものではないので、センスメイキングのプロセスそのものは生産的かつ有用なものを目指すべきです(必ずしも完璧であったり徹底的に行うことを目指す必要はありません)。このプロセスでは通常、将来のアクションに関する結論や決定を促すために、何らかの対話による意味づけのプロセスをファシリテートすることを要します。反復性のある評価でのセンスメイキングプロセスは、人々が状況に適した、かつ十分信頼できて合理的な結論に到達することを支える重要な役割を果たします。

ケーススタディ

ジェイミー・ギャンブル
「著者について」参照

2009年から2014年まで、私は、ユナイテッドウェイ・トロント都市圏支部の青少年教育に関わる実践者のコミュニティを形成するための複数年にわたる介入策を対象に、DE評価者を務めました。この都市圏全体を対象とした介入では、様々なネットワーク構築や知見の交換活動を通じて、青少年の教育アウトカムを向上させるという共通の目標を持つ実践者たちのネットワークと関わりを持

ちました。実践者のコミュニティ形成というアプローチは、ユナイテッドウェイにとって新しい事業の進め方であったため、何が形成されているのかを学び、それに応じて迅速に適応しなければならないというプレッシャーもありましたし、同時にどのような価値や便益が生み出されているのかを理解しなければなりませんでした。

センスメイキングのプロセスには、コーチの戦略会議、実践コミュニティのメンバーとの関わり、専門家パネルという3つの活

動が織り込まれていました。

コアチームは、3~4カ月ごとにセンスメイキングのワークショップで集まりました。これらの半日セッションでは、関係者の関わりについて新たな傾向を読み取り、最近の活動を振り返って今後の改善点を検討し、主要な戦略的な意思決定事項を記録し、過去の意思決定事項の意味を見直し、取り組みのセオリー・オブ・チェンジについて学んできたことを確認しました（途中でセオリーを何度か修正しました）。また、このチームでは、注目すべき緊急課題が発生したときに、即席のセンスメイキングも行われました。

実践コミュニティのメンバーは、データに対する彼らの視点を提供し、何が起きているのかを理解する手助けをしました。例えば、実践コミュニティの現役メンバーを集めてワークショップが開かれ、公式なイベントやコミュニケーション以外のネットワーク活動に関するデータを確認しました。これにより、自然発生的な交流の範囲と性質についての理解が深まり、これをさらにサポートするための新しい活動を形成し、生み出された価

値を伝えることができました。

専門家パネルは、コミュニティ開発、経済学、研究、実践コミュニティなどの分野の4人の専門家で構成されていました。彼らの役割は、実践コミュニティの価値と便益を独立した視点から評価することでした。またこのグループは、ユナイテッドウェイがインパクトについてのより練れた理解を得るのに役立つ、理事会、幹部スタッフ、コミュニティの利害関係者に結果を伝える上で非常に効果的な役割を担いました。

この介入で何が起きているのかを理解し、次に何をすべきなのかを明確にできるよう参加者や専門家を同等に巻き込んで対話することで、現状のより包括的な絵が描けたとともに、介入におけるオーナーシップを共有することにつながりました。体系的なセンスメイキングにより、発展中のものをより深く理解することができたため、利害関係者は自信を持って調査結果を活用し、アプローチを変更したり、学びを他の人に伝えたりすることができました。

DEは、発展中の取り組みの横で同時に展開していくため、リアルタイムで、大切な洞察が得られたり、変更や適応、方向性について意思決定しなければならないような重要局面が現れます。このような時には、評価的なセンスメイキングの実践が非常に重要になりますが、これらは常に計画されているわけでもなく、しばしば予期せず現れるものです。例えば、イノベーターや介入のリーダーが、自分の洞察をその地域の主要な影響力のある人たちと共有する機会を与えられたり、予測しなかった新しい資金調達の手助けが訪れたりするなどがそういった例です。

このようにDEでは、洞察を得て、これらの洞察を意味のあるものにし、評価的な結論を導き出し、それを関係者に伝え、結果の活用につなげるというすべてのプロセスが密接に関連しあっています。またこれらの側面は、すべて同時に行われることもあれば、異なるタイミングで行われることがあります。すべては状況次第なのです。

DEの評価結果の伝え方

DEは、評価からのフィードバックや評価結果の伝達、活用について、従来の考え方に対し多くの疑問を投げかけます。DEにおける洞察の伝達やフィードバックは、ただ報告書やブリーフィング資料を作成したり、会議で発表したりすることに留まりません(ただこれらのことも同時に行うこともあります)。ほとんどの場合は関係者との関わりの中で、すなわち、振り返りプロセスや、ディスカッション、戦略会議、センスメイキング・ワークショップなどを通じて行われます。最も予期していない時に、例えば、人々が突然、アウトカムに影響を及ぼせる機会に気付いたときや、思いがけず意思決定が下されるときなどが伝達やフィードバックの好機になるのです。

DEでのコミュニケーションと評価の活用はDEが完了する時に限らず、最初から継続的に行われます。DEでは、学習とフィードバックのサイクルが何度も繰り返されることを期待してください。DEのタイムリーなフィードバックという原則は、取り組んでいるイノベーションや介入の発展のペースと段階によって、それまでに得られた知見の要約を準備したり、データについてのメモやブリーフィングをまとめたり、振り返りセッションを行ったり、データを統合したりする方法と頻度を決定することを意味します。

また、誰が何を知りたがっているかによっても、伝達やフィードバックの方法は変わってきます。発展プロセスや関係者に気を配り、評価のフィードバックをできる限り有益かつタイムリーに行いたいのであれば、私たち自身が適応性、柔軟性、創造性、革新性を備えていなければなりません。

報告書が求められることもありますが、私たちの経験ではそうでないことが多いです。私たちが使用してきたさまざまな結果を伝達するフォーマットには、次のようなものがあります。

- スライドを活用したプレゼンテーション
- メモ (またはブリーフィング資料)
- オプションペーパー⁽³¹⁾
- インフォグラフィック
- 一連の短いビデオ
- 重要な意思決定や転換時点を示すジャーニーマップ
- ステークホルダーマップまたはネットワークマップ
- 知見のとりまとめ (ナレッジ・リポジトリ)
- 議論を伴うワークショップでのプレゼンテーション (プレゼンテーションよりも、議論での洞察力やメモが重要になる)。

上記のリストが示すように、これらのフォーマットの中には、コミュニケーションやフィードバックが関係者との協議と一体化した、共有プロセスであるものもあります。

報告書が必要な場合は、従来の評価報告書よりも短く、介入の期間中に定期的にかかれ、より焦点が絞られています。DEの終わりに包括的な報告書をまとめることは有益な場合もありますが、必然のことではありません。またこのような短めの報告書であっても、グラフィックやビジュアルを使用することが、結果のより円滑なコミュニケーションにつながります。またDEでは、創作、詩、キルト、演劇、歌、ビデオなど、よりクリエイティブなコミュニケーションの形が増えています。一例を挙げるとしたら、評価者がDEからの学びを組織のためのオンラインワークブックにまとめ、そのプロセスとアウトカムを記録した例などもあります。

(32)
取りうる対応策を明確な選択肢とその特徴などを明示して提示する書面。

ケーススタディ

ララ・エボイは、フランス語と英語の両方で仕事をしており、カナダ国内や国際的な文化領域および非営利セクターで20年の経験を持っています。彼女は、コーチング、ファシリテーション、トレーニングなどの実践を通じた、チェンジマネジメントを専門としています。2010年には、ギャロー&イヴォイというコンサルティング会社を共同設立し、クライアントの組織が自ら重要と考える課題において真の進展をもたらすために、社会的影響を明確にして測定することを支援しています。

2019年、インテグレイティブ・カルチャー・ラボは、平等とアクセシビリティのプリンシプルを推進し、社会的包摂に関する憲章を共同作成するために、150人の利害関係者とフォーラムを開催しました。このプロジェクトの目的は、この憲章が、モンリオール市内の文化施設において社会的に取り残された人々のアクセスとインクルージョンの向上に向けた実践と政策を推進するための道標となることでした。この憲章は、モンリオールにある11の主要な文化施設と、これまで文化施設から疎外されてきたと認識している人々、すなわちカナダに移住したばかりの人々、ホームレスやLGBTQ+の人々、身体的・知的障害を持つ人々などと活動する9つのコミュニティ組織を結びつける、3年間にわたる文化的な相互理解プロジェクトの集大成となるものです。

このプロジェクトは、モンリオールに拠点を置く非営利団体エセコが中心となって進められました。この団体は、文化的な調停、相互理解に取り組んでおり、社会的排除を経験したり、排除のリスクを抱えている人々の社会的包摂のために文化的創造力を活用しています。私はDE評価者として、2カ月ごとに定期開催される1日のリサーチ・アクション・セッションを通じてチームと協力しました。このプロジェクトはコミュニティへの介入であると同時に研究案件でもあったため、相互に関連しあった情報収集の方法論が非常に多く存在することが課題のひとつでした(全部で7つ以上!)。これらの方法論はしばしば実験的なものでした。例えば、「インビジブル・シアター」では、人気が高い教育者オーガスト・ポールが開発した手法を用いています。これは、路上や美術館など、通常では考えられないような場所で行われる演劇

です。パフォーマーは、それがパフォーマンスであることを、オブザーブする人や参加する人には隠し、観客には舞台ではない現実に行き起きている出来事として見てもらいます。このようなアプローチ(方法論)は、介入の対象である人々の積極的な参加を伴うことが多く、彼らは共同研究者として研究プロセスに完全に参加していました。プロジェクトに参加しているさまざまな関係者(全員が結果に深く関わっている)と学びを共有することは、うまくいったとしても、手間がかかることでした。このことは、3年間にわたって行われたラウンドテーブル、実践コミュニティ、包摂型の文化活動訪問などの集大成として、待望の憲章を発表したときに、さらに浮き彫りになりました。

幸運なことに、この組織は強みとして、文化的な調停技術の豊富な経験や、知見や情報を創造的にとりまとめ、伝え、共有する創造的な方法を知っていました。モンリオール・アーツ・カウンシルの大聖堂のようなアトリウムで開催された2019年10月のフォーラムでは、プロジェクトの文化的パートナーの1つである研究・アクション・チームが、まだ未完成の憲章をリアルタイムで公開する方法についてブレインストーミングを行いました。そこで彼らを選んだのは、10×50フィートの布をアトリウムの手すりから広げるというローテクな方法でした。長い布の中には、さまざまな形や大きさの四角形が入っていて、参加者は、小グループで作成した憲章の条項を貼り付けていくことになりました。それぞれの条項は、アクセシビリティと社会的包摂へのコミットメントを表明した文化施設が採用できる、研究結果に基づいた戦略的なガイドラインや実践的な提案事項を表しています。中には次のようなものがありました。「様々なニーズに対応したスペース、特別な家具、掲示、照明を設置する」、「一般の人々と接するスタッフに、特別なニーズ、抑圧の形態、非暴力のコミュニケーションに焦点を当てたトレーニングを提供する」、「アクセシビリティの基準を建築基準や今後の建築計画の変更に組み込む」、「施設の倫理規定に、制作される作品に関しての包摂性へのコミットメントを盛り込む」などです。

この一日の終わりにはこの活動の成果として、社会的包摂に関する完成された憲章が床

から50フィートの高さに吊り上げられました。そしてこの憲章を作成したすべての人が見て、一緒に賞賛することができました。最後のセレモニーでは、参加した11の文化施設がこの憲章を象徴的に採用しました。

説得力のある憲章の視覚的表現は、平等性、包摂性、アクセシビリティという全体プロセスの意図をなぞって成立しています。この日は、集中的な考察と憲章の条項作成が行われましたが、テーマとなっている事柄の深刻な状況とは対照的に、アニメーションを導入することで、軽快なユーモア、演劇、参加者による創造的なプロセスが触発され、意見の共有が行われま

した。壁やテーブル、書類には、わかりやすい説明や視覚的なアイコンを使った掲示が目立つようにしました。また、参加者が休息をとるための部屋や静かなスペースも用意されていました。これらの事はすべて、共同研究者による150以上の提言から直接得られた結果を反映したもので、プロジェクト当初に掲げられたアウトカム、すなわち文化施設が多様なステークホルダーをより包摂的に受け入れ、彼らのニーズに応えられるように変革し、それを実行する共同責任をもつという考えを強調するものでした。

DEでは、報告すべき明確な調査結果がないことも多く、一方で人々がどう対応すべきかを検討しなければならぬ一連の緊張感(対立関係)や難問があることもよくあります。このような場合には、緊張感そのものについて報告する事に留まらず、それを検討するためのプロセスも併せて提案することが大切です。

DEにおけるコミュニケーションとエンゲージメントのためのプロセスとツールは、互いに連動して区別がつかないことがよくあります。なぜなら、取り組みを行うとき、私たちはコミュニケーションやセンスメイキングの担い手であり、批判的な協力者でもあるからです。DEでは、洞察を得て、これらの洞察の意味づけ、コミュニケーション、そしてそれらを使った評価的な結論と意思決定の促進というプロセスが相互に密接に絡み合っています。これらのプロセスは、同時に行われることもあれば、異なるタイミングで行われることもあり、すべては状況次第です。

私たちからのコミュニケーションや取り組みの形態やプロセスは、データを活用する一方で、人々にエネルギーを与え、姿勢を正しながら聞く気になり、疑問を持ち、批判的に考えるように動機づけるものでなければなりません。私たちの中心的な活動の一つは、革新的な取り組みを行っている人たちが、自分たちが持っているデータを使いこなし、解釈できるようにサポートすることです。私たちが扱うデータは入手したばかりで不完全なものが多く、データの範囲や質も完璧でないことが多いです。私たちの役割は、このようなデータを照合・統合する方法を見つけ出し、人々がデータを理解し、解釈し、学びや意思決定の重要な部分で利用できるよう支えることです。これを推進するためのプロセスが、DEのコミュニケーションと評価結果活用において重要な部分を占めています。人々が批判的に深く考え、データの表面的な価値を超えられるような問いの枠組みを持っていることは、DE評価者にとって重要です。同様に、前提条件を明らかにし、そこにあるものとならないものを明らかにし、意味を持たせ、判断を下すためのファシリテーションのプロセスも重要です。

だからこそ、私たちは優れたコミュニケーターでなければなりません。話を聞き、パターンを見極め、時には一歩下がり参加者同士の対話の流れに任せ、時には積極的に介入し、その使い分けを場の状況から察知しないとはいけません。また、さまざまな種類のデータをまとめて、相手が理解できるように表現したり、人々が自ら解釈して意味を見いだせるようなプロセスをファシリテートする能力も必要です。どのようにコミュニケーションをとるかは、なにを扱うかと同様に重要であることは間違いありません。



Conclusion

A Developmental
Evaluation
Companion

おわりに

10年以上前に『DE入門書』の初版を出して以来、多くのことが変わりましたが、この『DE Companion』の制作に取り掛かるまでは、その変化の大きさを実感できませんでした。DEの考え方と実践は拡大し、形を変え、独自のダイナミックな方法で文章化されてきました

私たちの目的は、DEの旅を続けてきた人たちに、現在の状況を報告すると同時に、初めてDEに触れる人たちに、DEの重要な諸側面を紹介することです。あなたが初心者であろうとベテランのDE評価者であろうと、私たちがあなたの実践を支える基盤となるものを築いたことを願っています。私たちは、このハンドブックですべてを網羅することを目的としていません。皆さんには、DE（およびその他の評価）に関する多くの素晴らしいリソースを深掘りして理解を進めてほしいと思います。私たちはこれらの多くを集め、[\[DE Companion.ca\]](https://de.companion.ca)でDEのリソース・ライブラリーを立ち上げています。私たちの目標は、このリソースを長期的に保管し、定期的に新しいリソースを追加していくことです。あなたも何か貢献したいことはありませんか？

私たちは、世界をより良い場所にするために素晴らしいことをしている人々から繰り返しインスピレーションを受け、またDEがそのような動きに呼応していることに励まされてきました。この文章を書いている間にも、気候変動の危機と世界的な格差と不平等がある中、新型コロナウイルスが世界的に流行し、人種間の正義・公平を求める運動が私たちの関心の的となりました。このような状況においてDEが必要とされる機運の高まりを目撃しています。そして、絶え間ない変化や世界に影響を与える可能性のある大きな課題に直面したとき、DEの時代的ニーズは高まるばかりです。DE評価者である私たちには、周囲で展開されている状況に注意を払い、不確実性に直面している人々を支援する責任があります。DEは、複雑な課題を乗り切るために、学び、対話し、行動しようとする人々をサポートします。このような課題に直面して、どうか背筋を伸ばして強く生きてください。

References

Beer, T. (2019). *Are You Really Ready for Developmental Evaluation? You May Have to Get Out of Your Own Way*. Centre for Evaluation Innovation. Retrieved from: <https://medium.com/@jcoffman/are-you-really-ready-for-developmental-evaluation-you-may-have-to-get-out-of-your-own-way-9c7e8ae7584b>

Boehnert, J. (2020). *The Visual Representation of Complexity*. Retrieved from: <https://www.cecan.ac.uk/wp-content/uploads/2020/08/Poster-07-Joanna-Boehnert.pdf>

Cabaj, M. (2011). *Developmental Evaluation: The Experience and Reflections of 18 Early Adopters*. Master Thesis. Waterloo: University of Waterloo.

Centre for the New Economy & Society. (2018). Insight Report - The Future of Jobs Report, 2018. The World Economic Forum. Retrieved from: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf

Dozois, E., Langlois, M., Blanchet-Cohen, N. (2010). *Developmental Evaluation 201: A Practitioners Guide*. Montreal: The J.W. McConnell Family Foundation. Retrieved from: <https://mcconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/07/DE-201-EN.pdf>

Equitable Evaluation Initiative. (n.d.) *Equitable Evaluation Framework*. Retrieved March 2021. <https://www.equitableeval.org/framework>

Fetterman, D. M. (2001). *Foundations of empowerment evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Freire, P. (2000). *Pedagogy of the Oppressed* (30th anniversary ed.). New York, NY: Continuum.

Gamble, J. (2008). *A Developmental Evaluation Primer*. Montreal: The J.W. McConnell Family Foundation. Retrieved from: <https://mcconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/07/A-Developmental-Evaluation-Primer-EN.pdf>

ギャンブル, J. (2008). 『発展的評価入門書』 モントリオール: J.W.マコネル財団
日本語訳: https://www.blue-marble.co.jp/wp-content/uploads/2019/06/A-Developmental-Evaluation-Primer_%E5%92%8C%E6%96%87_ver.1.pdf
(本文では『DE入門』と表記)

Haden, J. (2020). Why successful entrepreneurs like Mark Cuban and Reed Hastings believe in lying to yourself. *Inc.* magazine, July 9. Retrieved from: <https://www.inc.com/jeff-haden/why-successful-entrepreneurs-like-mark-cuban-reed-hastings-believe-in-lying-to-yourself.html>

- Jeizard, A. (2018). *The Three Key Skill Sets for the Workers of 2030*. The World Economic Forum. Retrieved from: <https://www.weforum.org/agenda/2018/06/the-3-skill-sets-workers-need-to-develop-between-now-and-2030/>
- John R. T., Baker, R. M. (2019). Complexity Theory: An Overview with Potential Applications for the Social Sciences. *Systems* 7, 4. Retrieved from: <https://www.mdpi.com/2079-8954/7/1/4/htm>
- Kirkhart, K. (2000) Reconceptualizing Evaluation Use: An Integrated Theory of Influence, *New Directions for Evaluation*, No.88. San Francisco: Jossey Bass.
- Mark, M.M., & Henry, G.T. (2004) The Mechanisms and Outcomes of Evaluation Influence, *Evaluation*, 10 (1) 35-57.
- McKegg, K., Wehipeihana, N. (2016). Developmental Evaluation in Synthesis: A Practitioners Perspective. In *Developmental Evaluation Exemplars: Principles in Practice*. New York, NY: The Guilford Press.
- Patton, M.Q. (2020a) *Blue Marble evaluation: premises and principles*. Guilford.
- Patton, M.Q. (2020b) Criteria for Evaluating Transformation: Beyond the DAC Criteria. *American Journal of Evaluation*, December, 2020.
- Patton, M.Q. (2011). *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation & Use*. New York, NY: Guilford Press.
- Patton, M.Q. (2008). *Utilization-Focused Evaluation*. 4th Edition. New York: Sage Publications.
- Patton, M. W., McKegg, K. & Wehipeihana, N. (2016). *Developmental Evaluation Exemplars: Principles in Practice*. New York, NY: The Guilford Press.
- Patton, M. Q. (2018). *Principles-Focused Evaluation: The GUIDE*. New York: Guilford Press.
- Pawson, R. & Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*. London: Sage Publications.
- Rogers, P. (2013). Framing the Boundaries of the Evaluation. Better Evaluation. May 24, 2013. Retrieved from: https://www.betterevaluation.org/en/blog/framing_the_boundaries_of_the_evaluation
- Rogers, P. (2018). Strategies for Improving Evaluation Use & Influence: Part 1. Better Evaluation. January 25, 2018. Retrieved from: https://www.betterevaluation.org/en/blog/strategies_for_improving_evaluation_use_and_influence
- Spiller, C., Barclay-Kerr, H. & Panoho, J. (2015) *Wayfinding Leadership: Groundbreaking Wisdom for Developing Leaders*. Wellington: Huia Publishing.
- UNFPA Evaluation Office & Cabaj, M. 2020. *Assessing the Quality of Developmental Evaluations at the United Nations Population Fund*. New York, NY: United Nations Population Fund. Retrieved from: <https://www.unfpa.org/updates/assessing-quality-developmental-evaluations-unfpa>
- The Spark Policy Institute. (2020). *The Developmental Evaluation Toolkit: Readiness for Developmental Evaluation*. Retrieved from: <http://tools.sparkpolicy.com/wp-content/uploads/2014/10/ReadinessAssessmentProtocol.pdf>

DE Companion

～発展的評価の旅のおともに～

その他のツールや資源は、DE-companion.caで入手可能です。

本書は、以下のサイトでフランス語版もご覧いただけます。

petitmanuelEE.ca

カバーイラスト：

レイモンド ビージンガー

日本語版制作：

株式会社ブルー・マーブル・ジャパン

監修：

今田克司

翻訳：

小澤伊久美、中谷美南子、
松村幸裕子、千葉直紀

編集：

松村幸裕子(共奏学舎)

日本語版デザイン：

尼野三絵(イーチ合同会社)

本書は、株式会社ブルー・マーブル・ジャパンの責任において邦訳されたもので、邦訳の際の意識や注記の加筆は、マコネル財団や原著者に依るものではない。

マコネル財団、2021年。本書は、クリエイティブ・コモンズの規約に基づいてライセンスが提供されています。詳細は以下をご覧ください。このライセンスは、帰属表示がある限り、本作品の非商用利用を許可するものです。翻訳、配布、再出版に関するお問い合わせは、info@mcconnellfoundation.ca までご連絡ください。



表示-非営利-改変禁止 3.0 非移植(CC BY-NC-ND 3.0)

あなたは、以下の条件の下で、いかなる媒体や形式でも自由に共有 - 複製 - 再配布することができます。

表示 - 適切なクレジットを表示し、ライセンスへのリンクを提供する必要があります。

また、このライセンスへのリンクを提供し、変更が加えられたかどうかを示さなければなりません。ただし、ライセンサーがあなたやあなたの利用を推奨していることを示唆するような方法はとらないでください。

非営利 - あなたは、素材を商用目的で使用することはできません。

改変禁止- 素材をリミックス、変形、または構築した場合、あなたは変更した素材を配布することはできません。