

発展的評価

Developmental Evaluation

理解のためのはじめの一步
(Version 1: 11/11/2017)

一般財団法人CSOネットワーク

ご自由にダウンロード、複写、ご紹介ください。
その際は「資料提供：CSOネットワーク」という但し書きをつけてください。
お問い合わせは、office@csonj.org まで。

事業年度：2017年度

事業成果物名:社会的インパクト評価普及のための評価支援人材の育成
http://nippon.zaidan.info/jigyo/2017/0000092007/jigyo_info.html

日本財団図書館サイトにおける事業情報URL
http://nippon.zaidan.info/jigyo/2017/0000092007/jigyo_info.html

© CSO Network Japan, All Rights Reserved.

評価とは？



評価 = 事実特定 + 価値判断

評価は、ある評価対象の価値を引き出すものであり、価値を見極めることである。評価には目的があり、目的によって評価のアプローチは異なる。

「評価とは社会の改善活動である」 (*Scriven*)

評価の目的（主な用途）

- 説明責任（アカウンタビリティ）の確保
- プログラム（事業、政策、活動）の開発・改善
- 組織学習、意思決定過程の強化
- 知識創造
- 社会変革、社会正義の実現

明治大学公共政策大学院ガバナンス研究科
源 由理子 氏 講義資料より引用

事業評価とは？



社会調査の方法で、社会プログラムの介入の効果を調査し評価する手法である。

評価対象は、一般的に「事業」「プログラム」「プロジェクト」などである。

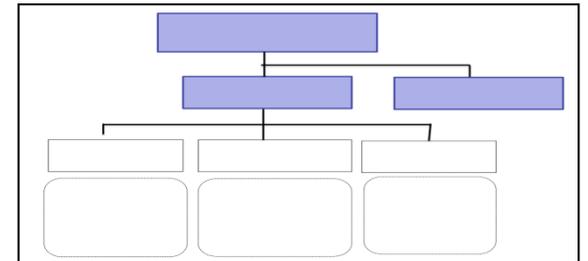
評価結果は、社会状況改善の活動の情報源となる。

関連ワード

ロジックモデルとは？

事業内容を、目的（目指すもの）と手段（目的を達成するための活動）の関係で整理することにより、目的と手段の関係を可視化する道具である。

どのような視点で評価をすることが評価結果の活用目的に合っているのかを検討できる。また、評価結果を活用して継続的な事業改善と運営を行っていくことができる。



発展的評価



Developmental Evaluation (DE) とは？

発展的評価とは、社会イノベーションなど、目的が固定されているというよりも目的自体が変化し、時間軸も予め設定されているというよりも流動的で前進的な対象を評価するための評価のやり方である。そこから得ようとするのは、外部への説明責任というよりも、イノベーションや変化から学習することである。

Patton, Michael Q. (2011), *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*, New York: The Guilford Press.

なぜ、今、DEか？



DEが必要とされる背景

- ✓ めまぐるしく状況が変化する今日において、事業評価はそれまでのやり方を変えなければならないという意識がある。
- ✓ これまでの事業評価は、事象を静的な枠にはめて、成果や指標の特定、データ収集・分析による事実特定を行っていたが、動的な現実世界では状況（特に、P.14“複雑な状況”）に適応することが必要である。
- ✓ 例えば、震災対応のような移り変わりが早い複雑な社会課題、アート分野のような価値の定義が難しい分野、多様なステークホルダーが関わる「コレクティブ・インパクト」※の領域などで活用が期待されている。

※立場の異なる組織（行政、企業、NPO、財団、有志団体など）が、組織の壁を越えてお互いの強みを出し合い社会的課題の解決を目指すアプローチのこと

DEの基本



- ✓ 状況（外的・内的）が変遷・様変わりしつつあるなかで行われる事業・活動を評価する場合に最適とされる評価の「考え方」や「姿勢」から成る一連の評価アプローチを指す。
- ✓ DEそのものは評価の「手法」ではない。データ収集・分析手法は、量的・質的含め、「使えるものを使う」。
- ✓ 「中立的」評価にとどまらず、事業や活動などの「介入」の一部となる。

DEの評価者 に求められること



立ち位置

- ✓ 外部評価者、内部評価者のいずれも成立しうる。
- ✓ ソーシャル・イノベーターに伴走する立場で、イノベーターのチームの一員となる。（ソーシャル・イノベーション、イノベーターについては後述）
- ✓ 伴走相手（NPOなどの事業実施者）と長期的かつ継続的な関係性をもつと効果的。

役割

- ✓ 革新・適合のプロセスを見える化する。
- ✓ 変遷する状況を受けて、継続的にリアルタイムでデータにもとづく意思決定を支援する。

事業評価の3類型



総括的評価

Summative
Evaluation

事業がすでに確立しており、主にアカウンタビリティ確保を志向し、判断 (judgment) をあおぐ

形成的評価

Formative
Evaluation

事業の改善の余地があり、主に事業改善 (improvement) を志向する

発展的評価

Developmental
Evaluation

事業 (や事象) が発展・変遷・様変わり (development) しているときにふさわしく、主に発展・変革を志向する

評価の類型は、他にも「評価実施のタイミングによる分類」(事前/中間/事後)、「評価者の立場による分類」(内部/外部)などがある。

DE 8つの原則

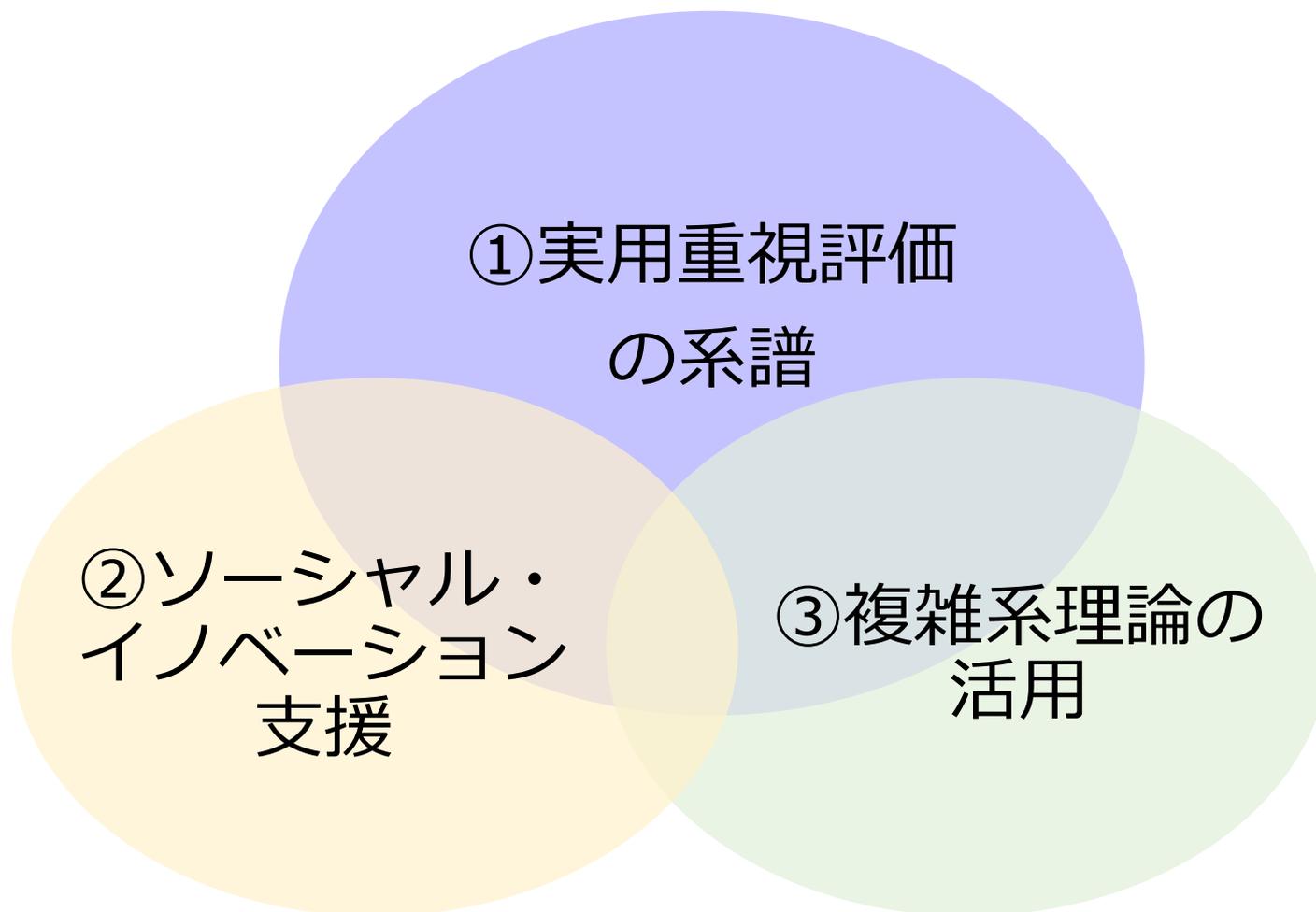


DEであるには、以下の8つを満たすことが必要。

1. 評価の目的は革新・適合・システム変更を支援すること
2. 評価の厳格さを兼ね備えること
3. 実用重視
4. イノベーターに革新を気づかせること
5. 複雑系の考え方
6. システム思考
7. イノベーターとの共創
8. タイムリーなフィードバック

Patton, Michael Q., Kate McKegg and Nan Wehipeihana (2016), *Developmental Evaluation Exemplars: Principles in Practice*, New York & London: The Guilford Press.

DE 3つの特性



特性① 実用重視評価の系譜



評価は、役に立ってなんぼ

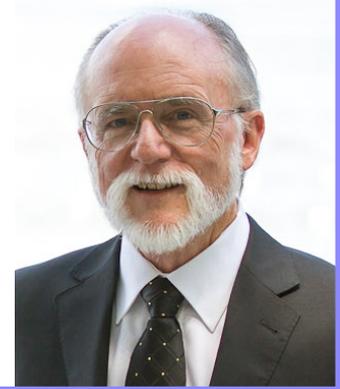
- ▶ 役に立つ学びを提供、あるいはその活用を促すことが評価の役割。
- ▶ 評価をマネジメントに直結させようという動きと連動。
- ▶ ソーシャル・セクターの世界にパフォーマンス主義、成果主義を浸透させようという考えが、評価のもつ実用性をフル稼働させようとしている。
- ▶ 「発展的評価」において、複雑な世界における実用重視評価のあり方として普及しつつある。

人物

マイケル・クイン・パットン

実用重視評価、発展的評価の提唱者かつ第一人者。全米評価学会会長（1988）をはじめ、評価関連の要職を歴任。

一般財団法人CSOネットワーク主催の『伴走評価エキスパート育成事業』（日本財団助成）の統括アドバイザーを務める。



特性② ソーシャル・イノベーション支援



DEは、ソーシャル・イノベーター支援の方法

DE原則4：イノベーターに革新を気づかせること

- イノベーションとは「やり方を大きく変える」ことであり、それを「見える化」し、促進し、支援するのがDEである
- DEの評価者は、イノベーター（社会的な課題に取り組む事業者）に伴走し、共創（DE原則7）を可能にするパートナーである

関連ワード

ソーシャル・イノベーションとは？

社会問題に対する革新的な解決法。既存の解決法より効果的・効率的かつ持続可能であり、創出される価値が社会全体にもたらされるもの

クリス・デイグルマイヤー氏 スタンフォード大学ビジネススクール ソーシャルイノベーションセンター[当時] CSOネットワーク開発セミナー「ソーシャルイノベーションへの期待～開発課題解決へのアプローチとして～」ご報告（2012.1.24）

特性③ 複雑系理論の活用



世の中も、事業も、『複雑』である その場合に、いかに評価を行うか

『複雑』な状況とは、常に状況が生成中（予測困難である）で、**ダイナミックな動きが見られ**（変化が早い）、**非単線系の事象の連鎖**（原因結果の因果関係が特定できない）が見られるもの。

『単純』
または
『煩雑』
な状況

物事には根本原因があり、評価によってそれを特定することができる

根本原因を突き止めようとすることは不毛で、物事をシステムとして捉えることが必要

『複雑』
な状況

状況の分類



単純
simple

煩雑
complicated

複雑
complex

ケーキを焼く

月にロケットを送る

子どもを育てる

肝心なのはレシピ

厳密な計画や方程式が必須

厳密な手段は限られた応用性
しかも逆効果のこともある

- レシピは誰がやってもうまくいくように検証済
- 特別な専門能力は不要だが、経験を積めば成功率が向上
- レシピがよければ毎回ほぼ同じケーキが焼ける
- 最良のレシピがあれば毎回よい結果を出せる



- 一度ロケットを月に到着させれば次回からの成功率が向上
- 成功させるには多様な分野の高度な専門能力とトレーニングが必要
- ロケットの成功条件は毎回必ず同一
- 結果の確実性が高い



- 子どもを一人育てれば経験にはなるが、下の子どもうまくいく保証はない
- 専門能力は役立つこともあるが、すべての子どもに有効とはかぎらない
- 子どもは唯一無二の存在、個として理解しなければならない。
- 結果の不確実性が残る



参考文献



参考図書（英語）

Dozois, Elizabeth, et al., *DE201: A Practitioner's Guide to Developmental Evaluation*, The J.W.McConnell Family Foundation and the International Institute for Child Rights and Development. (2010)

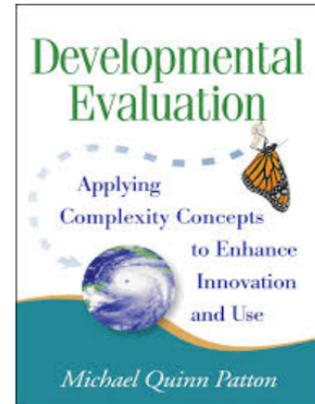
Gamble, Jamie A.A., *A Developmental Evaluation Primer*. The J.W.McConnell Family Foundation (2006)

Patton, Michael Q., *Utilization-Focused Evaluation*, Sage Publishing. (2008: 4th Edition)

Patton, Michael Q., *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*, The Guilford Press. (2011)

Patton, Michael Q., et al. *Developmental Evaluation Exemplars: Principles in Practice*, The Guilford Press. (2016)

Westley Frances, et al., *Getting To Maybe: How the World Is Changed*, Vintage Canada. (2006)



参考図書（日本語）

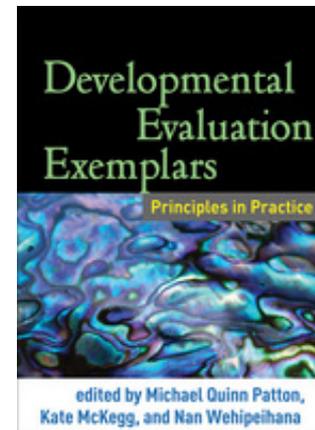
パットン『实用重視の事業評価入門』（2001：清水弘文堂）

ウエストレー他『誰が世界を変えるのか ソーシャルイノベーションはここから始まる』（2008：英治出版）

参考論文

今田克司、田中弥生「評価の国際的潮流と市民社会組織の役割」、*The Nonprofit Review*, Vol.16, No.1. 日本NPO学会 (2016)

今田克司「NPOの事業評価に関わる海外の動向調査」 (2014)



WEBサイト/ブログ

<https://www.csonj.org/>

<http://blog.canpan.info/csonj/>

さらに詳しく知りたい方へ



「DEをより詳しく学びたい」
「実践方法について知りたい」
「DEの事例を知りたい」
「評価をお願いしたい」 など

CSOネットワーク
office@csonj.org

まで、お問い合わせください。