

發展的評価学会スポンサー

The J. W. McConnell Family Foundation (以下、「マックコーネル財団」)

助成金の受給者や慈善財団などを悪夢のように悩ませる問題が一つあるとすれば、それは評価です。成果が明確に定義されたわかりやすい従来型のプロジェクトを離れたとたん、評価はまるで地雷原の様相を呈します。想定される結果に対する期待の不一致、不適切な評価手法、何か新しい方法を試す際に伴うリスクを共有することに対する抵抗など。こうした全てのことが失望を、時には不信感さえ生み出します。

マックコーネル財団は、複雑な社会問題に対処するために、イノベーティブ(革新的)な方法を推奨しています。私たちは、従来型の評価手法の多くが、助成金受給者がプログラムを試行、テスト、学習、そして必要な場合には修正する上で必要となる柔軟性を妨げる拘束具となっていることを学んできました。こうしたことから、カナダデュポン社の強力な支援を受け、そしてマイケル・クイン・パットン博士の指導の下、当基金が社会変革の実践者間のワークショップを活用しながら発展的評価の概念の必要性を高めることにつながったのです。

ジェイミー・ギャンプル氏によるこの入門書は私たちが待ち望んでいたものであり、重要な社会的課題に対するイノベーティブな解決法の奨励という目標をさらに前進させてくれることを期待しています。

ティム・ブロードヘッド
社長兼最高経営責任者
マックコーネル財団

カナダデュポン社

社会変革はデュポンにとって、地域社会投資の戦略的分野の一つです。デュポンがこの戦略的分野に与える使命は、以下のようなものです。「生産性の飛躍的な向上を生み出し、社会セクターに影響を与えるイノベーションを発展させる。当社は指導者や最先端の組織の能力を開発することによってこれを実現し、社会変革を促進し、社会変革方法を開発し実際に適用していく」。

マックギル大学とデュポンの取り組みは、この使命を前進させるための重要な鍵となりました。2002年にマックギル大学とカナダデュポン社は、社会変革を可能とする要因を調査するため、また既存の様々な思考モデルを実践者が使用しやすい形態に体系化するために提携しました。デュポンがマイケル・クイン・パットン博士と発展的評価に出会ったのは、この新たな取り組みを通してです。

カナダデュポン社は、Sustaining Social Innovation (SSI)傘下のマックコーネル財団の支援によって実現したこれまでの発展的評価ワークショップを誇りを持って後援してきました。

ロリ・サマーズ

地域社会投資マネジャー

カナダデュポン社

1. 発展的評価入門

この資料は、潜在的ユーザーに発展的評価の概念を紹介し、その実践を支援するツールを提供するためのものです。

発展的評価の調査をする作業は、SSI イニシアチブ 3 の取り組みの一環で行われました。このイニシアチブは 2 年間 (2005 - 2006) に亘るマックコーネル財団、カナダデュポン社および PLAN Institute for Caring Citizenship による共同研究であり、その目的は、カナダにおける解決困難な社会問題に対処するための社会変革の能力を分析することにあります。この 3 つの組織は、社会変革のプロセスは評価が困難であるとされてきましたが、発展的評価を社会変革における方法と手順を把握するための手段と捉えました。発展的評価の実践は、その後の一連のワークショップ 4 でさらに改善されました。ワークショップ出席者の経験の実例はこの資料の中で紹介されています。

この入門書は、イノベーティブなプロジェクトに適用された発展的評価の実例を示していますが、発展的評価はまだ萌芽期の段階にあり、これに関する新しい報告はどんどんなされています。

この入門書のために洞察、指導、助言を頂いたマイケル・クイン・パットン氏に、また発展的評価ワークショップのメンバーとしてご協力頂いた評価者の皆様に、心より感謝申し上げます。本書が完成したのは、皆様のアイデアと見解のおかげです。

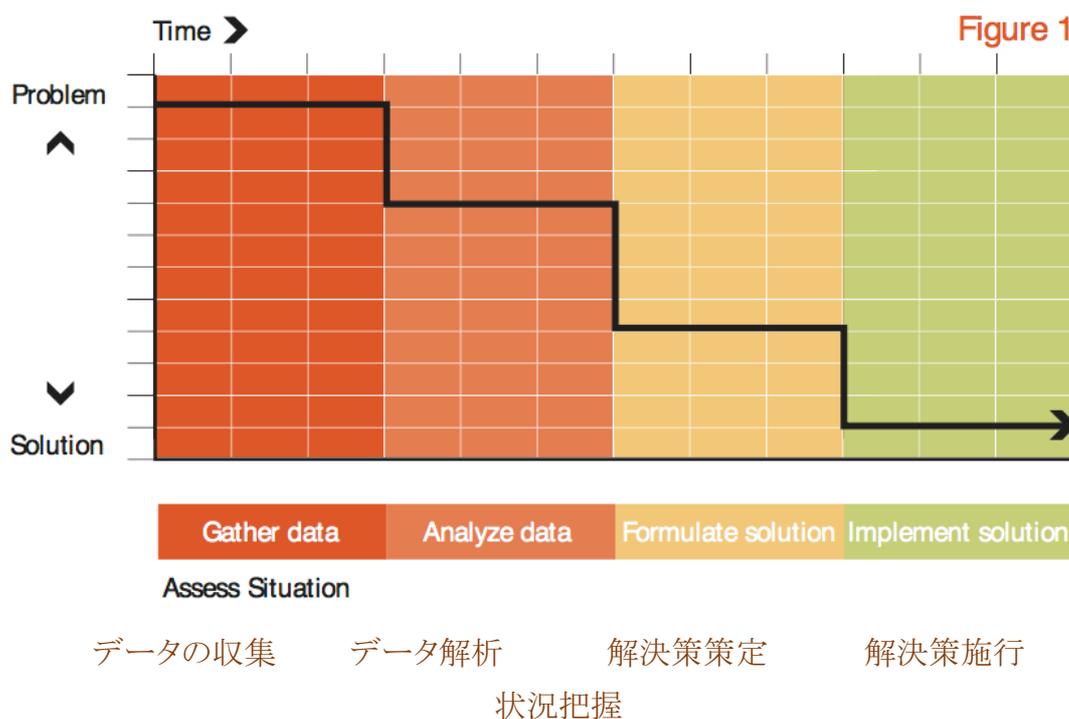
3 SSI に関する詳細は、マックコーネル財団ホームページ参照 www.mcconnellfoundation.ca.

4 参加組織に関しては、別表 B の一覧を参照

1.1 発展的評価とは何か

発展的評価は、組織内とその活動におけるイノベーションのプロセスを支援します。イノベーティブな取り組みは常に発展や適応の段階にあり、変化し続け、予測が不可能な環境の中で新たに展開することが多いです。このイノベーションを意図した取り組みは、一種の組織的な探究です。目指すところはわかりやすいイメージではなくしばしば観念的であり、また先行きが不明瞭であることもあります。その多くは流動的です。問題点の切り取り方は変化しやすく、どのように問題点を概念化するかも進化していくので、さまざまなアプローチを試みなければなりません。適応は、新しく学んだことや、参加者、協力者、状況の変化に大きく依存します。

図1

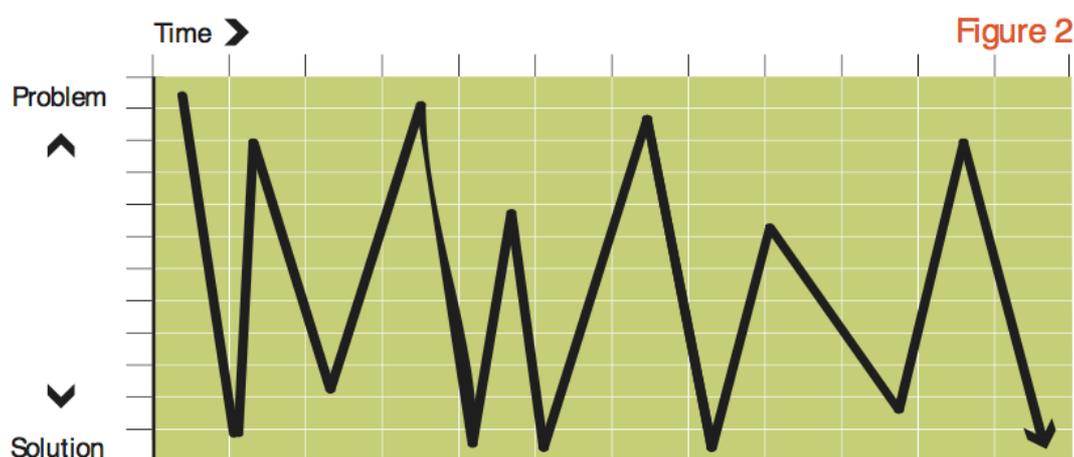


問題解決の際にはよく論理を活用したアプローチが用いられます。問題から解決へは、自然な一連のステップがあります 5。我々は体系だてて物事を進めようとし、状況把握を行い、データを収集・分析し、解決策を策定し、その解決策を実施します(図 1 参照)。この直線的な論理的なアプローチは、問題をしっかり理解しているときにはうまく機能します 6。そこに明確な境界があり、限定された一連の可能な解決策があり、最適

な一つがその中にあるような場合です。現状の評価は、一般的にこのようなタイプの問題解決方法を支援するために構築されています。総括的評価は、標準化された事業の利点、価値や値打ちに関する判断を下します。形成的評価は、事業を効果的で信頼できるモデルにするのに役立ちます⁷。

- 5 各種の相違する問題点をご検討頂いた マーク・カバーイ氏に感謝申し上げます
- 6 この種の問題点は「単純な」あるいは「技術的な」と呼べるかもしれません。
- 7 総括的評価および形成的評価に関しては次を参照： Sandra Mathison (ed.)(2005) Encyclopedia of Evaluation. Thousand Oaks: Sage Publications.

図2



評価者および問題解決者にとっての課題は、全ての問題において境界が存在し、最適な解があるわけではなく、また、全ての問題が予測可能な範囲の中で起こるわけではないということです。このような問題、言うなれば複雑な、または「意地の悪い」問題は、定義するのが困難です。しかしこれが、イノベーターたちがよく直面している状態なのです。複雑なシステムの中でイノベーションを起こす際、変化によってもたらされる影響を把握することが難しくなります。複雑なシステムのダイナミクスは、強くつながっており相互に依存しています。そこには多様な要素が存在し、それらの相互作用は予想しがたい突発的な結果を生み出します。

イノベーションの経験は、図 1 に概説した論理的手順よりもむしろ図 2 に概説した状況に近く見えます。問題と解決策の間を素早く行ったり来たり動くのです。目の前にある解決策は最初理想的に見えるかもしれませんが、意図したところには届きません。そのため、その経験から学んだ点を踏まえて再度問題を分析する必要があります。他には、解決策が重要な利害関係者を含めることなく作られた可能性があったりするため、利害関係者自身と彼ら／彼女らの解決策に対する貢献が認められるよう再定義が必要な場合もあります。こうした状況説明について、イノベーションを起そうという状況を経験してきた人は、共感を覚えます。貧困など、困難な社会問題に取り組んだことや政策決定の過程に携わったことのある人にとっては馴染みのある状況でしょう。

より静的な状況で評価を卓越したものとする要素、即ち標準化した投入や、介入の一貫性、結果の不変性、因果関係の明確さなどは、多くの不確実性や「動くゴールポスト」のある動的な状況では、助けになるどころか、むしろ害を与えてしまう可能性があります。効率的な目標達成度合いや、再現性、因果関係の明確さ等に基づいて価値判断することは、よく確立された技術や介入においては役に立ちます。

しかし、動的で予測しがたい事象が発生した場合においてはこうした基準が評価質問を狭く定義し構造化したりしてしまうので、逆に、学習および適応能力を妨げてしまうことがあります。イノベーションとは、時に以前の枠組みを破ることです。発展的評価は探究と発展を可能とすることで変革のプロセスを支援するため、このような状況により適しています。

状況 8

総括的評価	プログラムまたはイニシアティブの終了時に、将来に関する主要な決定が成されようとしているとき 継続、拡大、縮小その他の重要な決定するために、モデルの利点や価値を判断するとき。
形成的評価	モデルを微調整するとき。 総括的評価が予定され、基本データが必要となりそうなき。
発展的評価	高度に複雑な状況で作業するとき。 初期段階の社会変革に取り組むとき。

8 複雑なプロジェクトの生成段階では総括的な瞬間があるかもしれません。例えば、あるグループのある問題点に対する理解が正確ではなかったとか、また結果として特定の戦略が機能しないなど、別のアプローチを試す決定につながるようなフィードバックが必要な可能性があります。

一般的にイノベーションとは、新しく有益なものの導入と理解されています。発展的評価を理解するためには、他の評価との区別をつけることが重要となります。発展的評価は、方法およびゴールの両方が進化し続けるイノベーションのプロセスに現在進行形で適用されます。それは、明確に定義された目標達成のために、その方法を改善していくことではありません。より伝統的な評価においては、イノベーションのアウトカムを予想し、それらの測定に焦点を当てようとするのに対して、発展的評価は不確実性の中でイノベーションを支援していくことを意図しています。発展的評価の「発展的」は、イノベーションの変化の推進という意味に基づいています。社会変革のためのイノベーションは、実践、政策、事業、資源の流れが変化するときにあります。イノベーションは、そういった「改善」とは異なり、システムのレベルの組織再編成をもたらす、組織、ネットワーク、社会全体レベルで生じ得ます。

オンタリオ科学センターから次のような質問がありました。「もしカナダがイノベーションで世界のリーダーになれたとしたらどうか？」この質問からある発想が生まれました。もし、とある科学センターが、「ビジター」という概念を新たにするとしたらどうなるのでしょうか。もし「ビジター」が自らの経験を通じて直接科学的実験や、社会的問題解決に適用するためのデータ収集に関わるような「参加者」だったら、どうでしょうか。もし参加者が、実際の工学および科学の領域がそうであるように、自らの研究活動を、成果に関して確信を持たつことなくイノベティブなアプローチを適用する余裕を持って進めることができるとしたらどうなるのでしょうか。

これらの疑問が「変化の主体イニシアチブ (Agents of Change Initiative)」という新たな取り組みに発展しました。この取り組みはイノベーション、リスク、連携、そして創造性などに関するビジターの思考の新たな発展を支えることを目的とした創造的な実験です。そのためには何が必要となってくるでしょう

か。科学センターはどのように考え方を変えれば良いのでしょうか。

「変化の主体イニシアチブ」の取り組みが厳しいスケジュールで進められる中、発展的評価は前述のようなプロセスを支援しました。計画立案、実施、適応は同時に進められました。新しい要素が設計された場合、それらは直ちにその場でテストされ、速やかに観察やフィードバックが実施され、修正が毎日行われました。同時に発展的評価は、チームが「『ビジター主体のイノベーションを促進する』ということはどういうことを意味するのか」という質問に対する創造的な回答を具現化する支援を行いました。

ある組織がイノベティブな状態にある理由はさまざまです。新しく設立された、または設立されようとしている組織が、ある特定の問題に対応するため、もしくはまだ十分に形となっていない新しい発想を探究するため、あるいは外部環境が変わりつつあるので従来のアプローチが効果のないものになり結果的に代替案を探究しなければならなくなった、等等。これらの例から、イノベーションというものは、ある組織や組織の取り組みの一つが、自ら自身の道筋を見出すという特殊なフェーズであることが見て取れます。パナーキーの輪 9 (図 3)は、発展の「開拓」「保持」「解放」「再編成」という4段階の概要を示しています。

9 パナーキーの輪は C.S. ホリング氏の構想によるものです。詳細は、以下の氏の記事を参照してください。

” Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems.
“ Ecosystems Vol.4, No.5 (Aug., 2001)

また、フランシス・ウェストリー氏、ブレンダ・ジーマーマン氏、そしてマイケル・クイン・パットン氏が以下の、彼らの著書のなかで、社会変革との関連でパナーキーの輪を詳しく研究しました。

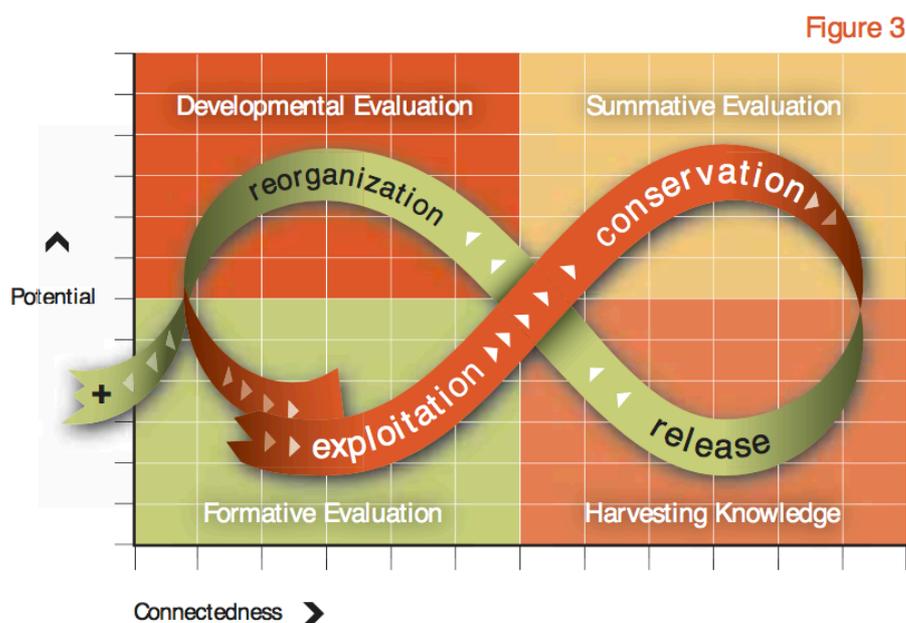
Getting to Maybe (2007): Random House Canada

パナーキーの輪内のそれぞれの段階が、独自の力学が働く特徴のあるものとなっています。「再編成」は探求する段階であり、試行錯誤という特徴を持ち、無秩序や無作為のような状態に見えるかもしれません。発想がより秩序を持ち具体化したときに初めて、予測可能な「開拓」の段階が始まります。「開拓」という何かを興す段階は、創案を経て

それを行動に変えます。創案についての学習が進むと、何が効率的かの確認が進み、モデルは成熟または「保持」の状態へと移行します。効率性を実現するためには様々な種類の資本——資源、知識やプロセスなどが投入されます。それは、効率性はある特定の瞬間や環境といった特別な状況などと結びつくため、投入内容の適切さは状況の変化と共に変わるためです。資本の中には、新しい状況下でより適切な方法で再組立てができるように、「解放」しなければならないものもあります。この「解放」は、信頼し親しんできた慣習を捨てることを意味するため、関わる人にとっては時に困難なものとなります。同時にそれは、イノベーションを創生させるための肥沃な土壌を供給することになります。

図 3 は、パナーキーの輪のそれぞれの段階で評価が異なる目的を果たしていることを示しています。形成的評価は「開拓」段階を支え、総括的評価は「保持」段階を支え、そして「探究」を促進するために発展的評価が必要となります。この「探究」段階においては、状況や物事を把握することは現在進行形であり創発的です。そして、方向性と成果の両者を解釈する必要性が生じます。もしこの「探究」段階においてアイデアが十分に「懐胎」できなければ、本当にイノベーティブである何かが生まれてくることは困難です。

図 3



縦軸:潜在力、横軸:連続性

発展的評価 再編成

形成的評価 開拓

総括的評価 保持

知見の収穫 解放

評価は批判的思考のことであり、発展は創造的思考のことで、これら 2 つの思考形態は相互排他的と考えられがちですが、発展的評価は両者のバランスを取ることを目的としています。発展的評価が行うのは、エビデンスに基づく客観的な評価の厳密さと、変化に対して前向きで関係性を重視した、組織の発展をコーチングする役割を結びつけることです。

これを実現するために評価者は、新しいアプローチの概念化、設計、試行に取り組むチームの一員として位置付けられます。評価者の第一の役割は、発展的・意図的な変化のプロセスに評価的思考を取り入れることです。発展的評価者は、イノベーションのプロセスに現実性の検討を導入するために存在します。フィードバックは、データに裏付けられながらインターアクティブに提供され、イノベーターがそれに基づき微調整し、不確実性に対処し、意思決定に活用します。発展的評価は、イノベーションがどのような状況にあり、どのような展開が起こりうるかを明らかにし、どの方向が期待できる／できないか見定めることを助け、そして、どのような新しい取り組みを試みなければならないかを提案します。

発展的評価はまた、組織に起こる変化——その構成、ガバナンス、関係性など——が、イノベーションを起こす重要な状況を構成する限り、それらを考慮に入れます。評価者は、組織改変に伴ういくつかの曖昧さを明確にするために、戦略的かつ統合した質問を導入することもあります。

発展的評価はまた、連携そのものの力学を考慮してもよいでしょう。複雑な問題は、システムのさまざまな部分からの多様な視点の統合を必要とする傾向にあります。さまざまな利害関係者は、問題点をそれぞれに理解し、さまざまな基準点を持って新たな取り組みに入ってきます。このような多様性においても、戦略を立て、実行する必要性があります。発展的評価は連携する面々が、作業が寸断され進行中の発展を妨げる可

能性のある知見の相違に気づき、それらの相違に対処することに役立ちます。

発展的評価は評価としておなじみの方法——特に調査、インタビュー、観察——を活用します。それ以外にも、発展的評価を広めるのに役立つ複雑性科学で使用されるいくつかのツールも利用します。ここでは、そのうちのいくつかの方法——発展的評価の「どのように」——を探究し、またどのような場合に発展的評価が適切か、そして誰が発展的評価者の役割を担えるかという質問をさらに掘り下げていきます。

発展的評価とは、究極的には発展のためにいかに厳格な問いかけが出来るかどうかです。

それは、データを有意義に活用することを強く意識することで進行中のイノベーションを呼び込みます。成功した発展的評価プロセスの成果物や結果は、評価対象の確かな情報に基づいた変革です。

発展的評価は複雑な状況に適応しイノベーションを実現させるため、以下のような組織に適しています。

- イノベーションが本質的価値であると識別されている
- 選択肢を生み出し、試行し、選択する反復ループがある
- 組織のトップとスタッフがイノベーションに同意しておりリスクを負う覚悟ができている
- 今後の方向性に関して高度の不確実性がある
- 継続した探求のための利用可能な資源がある
- 組織に探究および問い続けることに適した文化がある

下表は、発展的評価の主要な 3 つの特徴を説明しています。

1.問題点の構造化
社会変革者達は、何かが変わらなければならないという力強い意識に突き動かされています。彼らは、歴史的に困難な問題に対する新しい視点やアプローチを持っていたり、複数の問題が交わる点を新たな観点で捉えていたりするかもしれません。イノベーターらがこれらの問題に取り組むにつれて、その理解は漠然としたものからより明確なものに移行します。新しいことを学習

<p>することで発想の転換が促され、さらに別の不確実性や明確化の連鎖を引き起こす可能性があります。発展的評価は、問題の核心やその力学を構造化する手助けをすることによって、問題点の概念化や表現の明確化においてイノベーターたちを支援します。</p>
<p>2.迅速な反復テスト</p>
<p>社会プログラムを開発し提供する多くの人が自然に経験していることです。10 何かしらの新しい方法を試行するにあたり、それらはよく変化の必要性と変化に対する要求に関するフィードバックグループや視点に基づいて行われます。そして、そうした取り組みが改善をもたらします。発展的評価は、これらの試みから生み出された学びについて、より厳格性を求めます。新しいプログラムが本格展開していくと、指導者たちは本能的に観察と改良を行います。ただし、こうした行いから得られる学びは、通常の個々人の学習過程と何ら変わりはありません。他方、発展的評価は、直観的・潜在的なものを可視化することを意図しています。発展的評価を適用するということは、関連するデータおよび観察内容を、より体系的に解釈および判断することを意味します。</p>
<p>3.イノベーションの軌跡の追跡</p>
<p>問題解決の標準的な特徴は、いったん問題解決者が「ピンときた瞬間」を経験すれば、解決への道は明白と思われることです。イノベーターが過去を振り返ってプロジェクトを見つめ直してみると、開始から終了までの進行状況の記述は継ぎ目なく真っすぐに見えます。しかし、それでは何がどうして成功裏に達成されたかを知るための鍵は手の届かないところにあることになります。同じような問題点を解決しようとする他の人や、当のイノベーターが異なる状況下で以前に学習したプロセスを適用しようとしても助けになりません。発展的評価においては、選択されなかった道筋、予期されなかった結末、徐々に起こる調整、緊張関係、そして突如として出現する機会も記録します。記録を辿ることは何か新しいものを創造するときに必要なかを明らかにし、それは次の 2 つの目的の役に立ちます。1) 同じ道筋に沿った意思決定をより明白なものにし、2) 普及に役立つ価値のあるデータを生み出します。このような情報の管理はまた、説明責任を担保しつつ、高度な柔軟性を可能にします。</p>

10 実験する能力は状況によって変わります。ある状況下では迅速で低コストな再構成が可能であっても、他では莫大な埋没費用を含む大規模投資を必要としていたりします。何かがうまくいかなかった際にかかる費用も一つの要素です。

1.2 発展的評価に関する神話

神話 その 1: 発展的評価は他の評価手法に取って代わる

発展的評価は全ての状況に適しているわけではありません。また、形成的評価や総括的評価よりも優れている／劣っているということでもありません。発展的評価は現在の一連の評価手法に追加されるものといった方が正確でしょう。さまざまな評価をする際にその目的に沿って総括的評価、形成的評価、発展的評価から選択するということが理にかなった判断となります。

他のより従来型の評価モデルの方が適していると、発展的評価が提案する場合があります。Saltwater Network は進行中のプログラムの展開を支援するために発展的評価を活用していました。3年間に亘り主要な取り組みを実施した後、Saltwaterの実績を査定するために、より総括的な様式の評価を適用しました。

神話 その 2: 発展的評価には評価の厳格性はない

発展的評価は、他のどんな評価の過程にも劣らず厳格です。他の優れた評価手法同様、エビデンスを基本にしています。11 Amnesty International Canada は積極行動主義について組織がどのように考え、どのように行動をとるかといった事を明確にするツールとして発展的評価を活用しています。Amnesty は、自分たちが組織としてこの積極行動主義に対してどのようなインパクトを持ちうるかをより理解するために、積極行動主義の概念について組織内においてより厳格な一連の問いかけを実施しています。

11 この表現の常識的な意味での、つまり意思決定を支えるためにエビデンスを提示するということです（「エビデンスに基づく」という表現が時々意味するエビデンスとしての「ランダム化比較試験」ではありません）

神話 その 3: 発展的評価は物語を収集することである

物語の収集と言ってもよいかもしれませんが、これは他のいくつかのデータ収集プロセスでも同様の表現が当てはまります。発展的評価は定性的または定量的、あるいは両

者の方法を伴う可能性があります。Vibrant Communities はサイト比較にコミュニティ指標を使用しました。Amnesty International は、積極行動主義の視点やインパクトについてより学習するためにアンケートを実施しました。Oxfam Canada はさまざまな課題とそれらがどのように克服されたのかについて物語を収集しました。

神話 その 4: 発展的評価とはプロセス評価である

もちろん最終的な結果は重要です。また、プロセスにも注意は払いますが、成果に向けた何かしらの発展を支援することが究極の目的です。成果に関する情報は発展的評価と相反するものではなく、むしろそれは発展的評価について多くのことを伝えます。発展的評価のアプローチを実践すると、成果に関するデータを生成すること、そしてそれを収集し読み取るための推論プロセスに取り組むことに興味が出てきます。L'Abri en Ville の例では、発展的評価はあるプログラムモデルの普及において、パートナー間の力学を理解するために活用されました。成果に関するデータは、普及プロセスへの適応を伝えています。

モンリオールに拠点を置く L'Abri en Ville は、精神疾患を患っている人たちのサポートに熱心な地域社会で、安全で快適なホームを提供しています。この組織は、居住者たちが社会に溶け込む手助けをし、彼ら／彼女らが再入院する可能性を減らす努力を続けています。この組織の取り組みの強みは信頼できる社会に根ざしていることであり、多数のボランティアが参加しています。L'Abri は発展的評価を活用して、いくつかのパートナーにそのプロセスがどのように普及していったかを追跡しました。「一つひとつの新しい現場が私たちのモデルへの適応を要望し、各々のグループが独自の課題に取り組んでいました… 私たちは、これらの多様な取り組みを目の当たりにし、[L'Abri] モデルの基本的価値を土台にしながらもグループの取り組み内に柔軟性と創造性が必要になってきていることを学びました… 学習のプロセスを速める方法はないように思えました。それは試行を繰り返し、少しずつ成熟させるプロセスであり、期待通りの結果がでなければ何度でも試みるのです。新しい現場は、成功例によって刺激を受けます——L'Abri en Ville の活動を共有し確認し合うことにより、精神と能力が学習されるのです」¹²

12 この事例はカサリン・ピアソン氏による以下の資料を参照：

Accelerating our Impact : Philanthropy, Innovation and Social Change. (2007)
Montreal: The J.W. McConnell Family Foundation.

神話 その 5: 発展的評価は説明責任を軽視する

発展的評価の説明責任は、その発展をサポートする能力に依拠しています。もし何も発展しなければ、失敗ということです。何が機能して何が機能しなかったかを学習することはある種の発展と言えます。より深い質問は発展の成果でしょうが、何かしらの発展が伴わなければなりません。The Nature Conservancy of Canada は発展的評価を自身の環境保全ボランティアプログラムをオンタリオ州からアルバータ州に普及させるプロセスにおいて適用しました。これは、今何が起きているのかを彼らの資金提供者に共有しつつ、もう一方で高度な柔軟性とその普及プロセスがどのように展開するかという実験的な側面を維持することを可能にしました。

神話 その 6: 発展的評価は参加型評価と同じである

参加型評価はそのアプローチにおいて特徴があるのに対して、発展的評価はその目的が特徴となっています。参加型のアプローチは、総括的評価、形成的評価、そして発展的評価において適用することができます。他方、発展的評価は取り分けて複雑な環境における初期段階のイノベーションを支援することを指向しています。発展的評価においては関係者間の強い信頼と迅速なフィードバックが必要とされるため、参加型のアプローチは非常に理にかなっていません。

1.3 発展的評価を実践するための諸条件について

発展的評価の最初の一步は、評価対象の範囲の決定です。その取り組みをリードする人たちは何をしようとしているのでしょうか。発展的評価が仕事のどこに貢献できると考えているのでしょうか。評価は資源を活用するため、十分な情報を得た上での決断が大切となります。もし評価が実施される環境と状況を知ることができれば、どんな資源が必要となり、誰が参加する必要があり、どのように評価に取り組めば良いのかについて、等等など査定がよりしやすくなります。

どのような発展のプロセスも、特に高度なイノベーションの場合は、活力に満ちています。発展的評価の対象範囲がどのように展開するかを予測し、定期的にその内容を確認することは有用です。通常、評価者、資金提供者、組織のリーダーたちは、評価から何が必要とされているのかを査定しますが、発展的評価においては、探究し続けることで境界線が押し広げられることがあるため、いつでも評価対象の範囲が変わる可能性があります。意外なことや驚くべきことが分かったり、支援する取り組みの重点や焦点が変わったりする可能性もあります。

以下の質問は、組織が発展的評価の適切性やアプローチを熟慮する際に役立ちます：

内部の批判的に考える能力はどの程度か

現在、組織は内省／反省的实践や批判的思考法を活用しているのでしょうか。活用している場合は、その情報は意思決定に十分に活かされているのでしょうか。発展的評価は、イノベーションー内省／反省ー発展ーイノベーションという流れに根拠をもたらします。もしこうした流れが組織の慣習の中に既に組み込まれているとすれば、発展的評価のために内部の資源を利用するのが適切でしょう。また、もし組織がこのような能力を内部で育てることに興味がある場合、発展的評価者はコーチングや能力開発の役割をも担うことになります。

意思決定のモデルはどのようなものか——認識と現実

いつどこで組織としての決定はなされているでしょうか。厳密に言うなら、意思決定をする「チーム」は誰でしょうか。発展的評価の評価対象や範囲について検討する段階においては、組織の誰がどのタイミングで検討テーブルに着席している必要があるかを考えることは有用です。その際、発展的評価は組織の意思決定システムをマッピングするところから関わられます。いつどこで組織としての意思決定がなされるか(公式・非公式の両方)の類型を活用することで、そのプロセスをより計画的で透明性の高いものにするのが可能です。

発展的評価に対する同意はあるか

評価が重要な意思決定者およびイノベーションを導く者(チェンジ・エージェント)と密接につながっていることは必須です。ただし、評価者はそういった面々との重要な関係を維持しつつも「権力に対して真実を語る」役割をも担わなければなりません。評価者がチームの一員として評価対象に関わる発展的評価は、従来型の評価における評価者の立ち位置とは一線を画しています。従来型の評価において、一般的に評価者は意思決定者からは独立しています。

組織的なコミットメントなしでは、発展的評価の価値は制限されてしまいます。発展的評価では、仮説の検証を行い、新たな見通しを得て、考え方の転換を明確に打ち出すという一連の流れにおいて、組織のリーダーとチェンジ・エージェントたちが関わっていることが必須であるからです。従って、組織としての同意は肝要です。組織的なコミットメントが無い状態では、評価の中で発展的に得られた学習の内容が意思決定に反映されません。組織が発展的評価を理解しコミットしている場合、そういった組織は創造性と批判的立場との間に起こる緊張関係について意図的であり、そして、その扱いに関して計画的である傾向が強いです。

このイノベーションは、地域的なものかそれとも離れた場所で横断的に起こるものか

社会変革の中のイノベーションは、さまざまなレベルで起こります。地域社会に集中したものもあれば、国家規模で起こるものもあります。ネットワークや連携を含む取り組みもあれば、特定の事業や単一目的の組織に焦点を合わせたものもあります。評価者がさまざまな行事に物理的に出席できる場合、関係者との信頼関係の醸成や予期して

いなかった、または見落とされる可能性のあった事柄の観察が可能となります。面と向かってのコミュニケーションや少人数で実施するミーティング等からの方が、文書のやりとりや電話よりも、関係者間の共通理解が得やすく、また、機運が盛り上がりやすいです。発展的評価は、関わる組織が抱える仮説や方向性に関する問いかけを表に立たせます。そして、その回答と、その取り組みや組織に対する潜在的な影響を考慮することを支援します。(これら一連の関わりは、評価者がその組織及び、チームとの信頼関係が構築出来ていないとできません)なお、場合によっては、意思決定がなされる全ての場に物理的に出席することは不可能かもしれません。評価者の出席が決定的に重要であるかどうかについては、見切りをつける必要があります。

発展的評価ツール#1: イノベーションの状況を確認する評価手段

質問	論理的根拠
何がイノベーションを推進しているのか。	もし、とある組織が変化し続けるニーズやコンテキストを理由に長期間に亘るプログラムの発展と変更を期待しているのであれば、発展的評価が特に適しています。それが組織の中で起ころうしているイノベーションなのか、それとも外部で起こったイノベーションを採用し適用するのか、分別をすれば良いでしょう。後者の場合、発展的評価は不要かもしれません。
提案された変化とイノベーションは、重大で持続的な変化を意図しているか。	発展的評価は、変容的な変化を目指して推進されるイノベーションを意図しています。組織はしばしば自身のプログラムを微調整しますが、その際に発展的評価を用いることが有用である可能性はあります。しかし如何なる場合においても発展的評価が役立つことが保証されるわけではありません。
私たち各々の才能を結合するというイノベータティブな可能性を持った他組織と協力関係にあるか。	発展的評価は、イノベーションのための努力を通して、異なる組織が協業するのを支援する可能性があります。こうした状況下において発展的評価は、協業の際に起こりうる緊張関係のいくつかについて組織を支援できます。また、実験的な取り組みについて、透明性をもった基準を提供することができます。
現在、どのような状況	もしこれがすでに行動様式の一部となっていれば、発展的

<p>下で組織はイノベーションに取り組んでいるか。イノベーションは組織の行動様式の一部となっているか。</p>	<p>評価の役割はチーム内の人々がすでに演じているものかもしれません。もしイノベーションという行動様式がなく、しかし、それを作り上げたいというコミットメントがある場合、発展的評価はそれを十分に満たす可能性があります。</p>
<p>私たちが今実行している中核的要素の中で、変えたくない要素は何か</p>	<p>機能しているとわかっていたり、または他の理由で変わらないことが期待されていたりする取り組みの要素があるかもしれません。評価は資源を必要とするため、変化するつもりがないのであれば、それらの資源は別に振り向けられるべきです。もし、あるものを適応させるつもりはないものの、それが機能するかどうかのみに興味がある場合、それは総括的評価が適切です。</p>
<p>誰のために評価をするのかは明確になっているか。</p>	<p>これは発展的評価に限らず、どのような評価にとっても不可欠な質問です。組織が発展的評価を有効に活用するために大切なことは、キーとなる意思決定者が発展的評価に関心を持っており、そして、評価を通して得られたフィードバックを意思決定者が将来の行動を形作るために利用することにオープンであることです。もし評価の利用者が、例えば資金提供者といったチームの外の人々のみである場合、発展的評価はおそらく適切なアプローチではないでしょう。</p>

2 発展的評価の適用

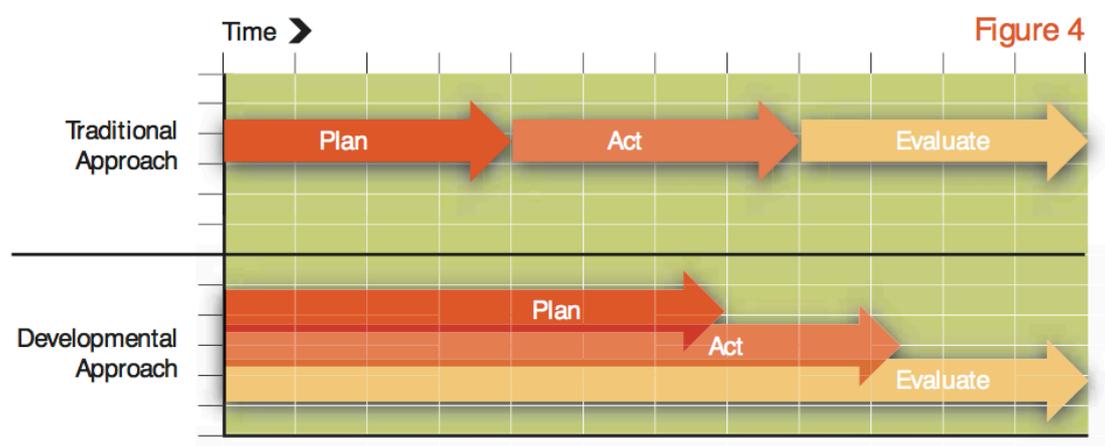
発展的評価の評価者が活用できる手法は多岐にわたっています。例えば、インタビュー、フォーカスグループ、調査、電子メールによる質問、観察、そしてグループ分析及びその解釈などです。これらの手法は他のどの評価プロセスにおいても同様に活用できるものですが、発展的評価が他と異なるのは、評価そのものが発展的プロセスを伴うという点です。発展的評価においては、問いかけと学習が行動を伴って同時に起こるのです。発展的評価はそのプロセスにおいて、創造性を抑制することなく、そして評価プロセスの一部として、評価対象が何かに挑戦し、内省／反省するための余白を作ります。一般的に評価は機械的なプロセスであり、一旦その内容が確定してしまうと誰もがそれを無視して「普通の仕事に戻ってしまう」と思われています。しかし発展的評価は、人々が評価プロセスは実際に業務の一部であると理解することを求めています。

伴走者

チームメンバーの一人として発展的評価者は、観察者、質問者、ファシリテーターなどの役割を担いながらイノベーターの中核グループに働きかけていきます。観察者として評価者は、内容とプロセスの両方を見守っていきます。何が試されているのか。何が決められようとしているのか。どのように成し遂げられようとしているのか。どのように決められようとしているのか。観察することの第一義的な目的は、チームにとって有意義なフィードバックを生み出すことにあります。例えば、「何か方向性を変えたようだけど、それで大丈夫？」、「まだ誰も何も言っていないけれど、私たちの行動を方向付けるような潜在的なゴールがあるね——それらを明らかにするべきでは？」、「いま私たちが話合っていることの根底には思い込みがある——先に進みつつ、それら“思い込み”をいったん取り出して、妥当性の確認をしよう」。ファシリテーターとして、評価者は会話が進むように手助けします。一連のアイデアについて十分に探究してきたにもかかわらず、グループが前に進めないような時があります。評価者はグループのためにそれらのアイデアをフレーミングしたり統合したりすることによって、グループがその熟考してきた内容の意味を理解し、微調整して前に進めるよう手助けします。同様に、評価者はファシリテーターとしてグループがデータを読み取り、直接発展のプロセスに流し込めるよう手助けします。

時として評価者は、すでに行われているプロジェクトの取り組み内容や戦略的な内容に特化したような、評価の話が中心ではない会議にも出席することがあります。ここでは評価者は、携わるプロジェクトの意図や目的をより深く理解し、あるいは別な折に活用するための情報を得ることが可能です。評価者は全ての会議に出席する必要はありません。出席した人から会議の内容について話を聞くことも、解釈上の矛盾を明るみに出し、明確にする上で有用です。

図 4



従来型アプローチ

計画 行動 評価

発展的アプローチ

計画 行動 評価

データ収集

発展的評価の評価者は2つの種類のデータに注意を払います。1つ目は、ある決定、アプローチまたは思い込みの有効性を確認するために役立つ情報です。一つひとつの決定は将来に影響を与える可能性を持っています。「私たちは決めた」というフレーズには、潜在的な価値と思い込みが含まれているのです。また、他の状況においてデ

ータは、特定の状況について発展的な理解を提供してくれるかもしれません。データ収集は、イノベーションプロセスを厳格な手段をもって補完します。具体的には、データを収集し活用することで、グループは発展的な瞬間を認識し、適応し、そして内省／反省するというプロセスをより多く繰り返すことが出来ます。そうしたプロセスを経験することで、グループの内省／反省する能力は向上されるでしょう。データ収集は、目指しているイノベーションの実現のための創造性を刺激し、意図的な変化を提供するのです。

2つ目のデータは、イノベーションプロセスを記録したものです。イノベーションにおいては、手段と結果の両方ともが創発的であることもあります。発展的評価を通して記録される一連の追跡情報は説明責任を果たすことを意味します。もし仮に「人生の分かれ道」や「歴史を変えた瞬間」を記録として残した場合、それらの決定は、決定者の妥協のない創造性の産物として印象付けられるかもしれません。しかし、対照的に、一つひとつの決定が蓄積することが新しい方向性を切り開くこともあります。その場合、その新しい方向性に舵を切るための印象的且つ決定的な瞬間は存在しません。

評価者はいつどのようにデータを収集し、管理し、そしてデータを読み解くのかについて判断する必要があります。なぜならば、そこには多様な発信元からの多様な種類の情報が存在するからです。最初に探す場所は、データが必然的に入手できるからです。既に存在するデータを入手することは、新たなデータを生み出すことと比較して必要となる資源の量が少なくて済みます。また、発展的評価においては電子メールでやり取りされた内容や議題を設定するまでのプロセスも重要なデータ元となります。これらは従来型の評価のプロセスにおいてはあまり重要視されなかったものかもしれません。他、「何かが欠如している」という状態も着目が必要です。発展的評価は可能な限り、評価者が携わっている組織的な取り組みプロセスの一部として、発展的評価のデータ収集の一連のプロセスを含めてもらうようにします。グループメンバーのブログや振り返り日記を記録として残したり共有したりすることも役に立つでしょう。

フレーミングと報告

データはそれが何かしらの行動につながるような意味づけがなされた場合に役立ったと判断されます。しかし、発展的評価においてはデータを知識に変換するプロセスそ

のものが評価の一部として捉えられます。発展的評価の評価者は自身の直観とハードデータとを調和させます。評価の調査は確実性を追求します。そのため、評価対象に境界線を求め、理解しやすく、そして監視しやすくしようとします。情報を読み解く上で、共通のフレームワークを持っていることは、情報の正確性と同じくらい重要なことです。

発展的評価の評価者にとって、組織がデータを活用するための手助けは、評価者としての中心的な活動の一つです。同じデータを目の前にした時に、評価者はグループとは異なる読み解き方をするかもしれません。例えば、グループとは異なるパターンを見出してデータを整理整頓したり、新たな視点と洞察力をグループに提供したりするかもしれません¹³。また、評価のプロセスで発見したことに関する解釈をグループで共有することは重要です。それは、その情報をもとにして得た結果に対するオーナーシップを醸成することになるとともに、目の前で起こっていることに対するより深い理解につながります。

発展的評価の評価者が作成する記録と、従来型の評価において作成される議事録との間には違いがあります。発展的評価の評価者が作成する記録は以下の内容について明らかにしようとする傾向があります。

- プロセスの観察
- どこに緊張関係があるか
- 暗黙の決定
- どこに思い込みが存在するか
- 創発するテーマやパターン

13 フレーミングの一部分は、組織が自身使命と取り組みとが一致しているかどうかを確認することに役立ちます。プロジェクトの有効性は大いに組織の有効性に左右されます。したがってプロジェクトの目標と組織の使命がいかに合致しているかが重要となります。部分的な整合は取れているのでしょうか。資源と報奨制度に関して、皆が同じ方

向を向いているでしょうか

ハーバード・ビジネス・レビューに掲載されたサトクリフ氏とウェバー氏による論文「The High Cost of Accurate Knowledge」(2003)の中で著者らは、“経営者が自らの役割を遂行するためには正確で豊富な情報を必要とする”というビジネスにおいて支配的な信念について分析しています。著者らはまた、“今日入手できる情報は複雑であり正確性に乏しいため、データ収集とその評価には時間を費やす価値はない”という正反対の視点についても分析を行いました。著者らは手元にあるデータについて様々な異なるアプローチを試み、比較しました。その結果、経営者が効果的であるために最も影響を与えた要素は“データの正確さや豊富さ”ではなく、それらのデータが“どのように読み解かれたのか”によると結論付けました。最終的に著者らは、上級管理職の役割は単に意思決定するだけでなく、曖昧さや相対する要求にさらされながらも方向性を明確にし、人々を動機付けすることであるとまとめました。経営者はデータを読み解かなければならず、それらの読み解いたメッセージを伝えます——彼らはデータを管理しなければならないのと同じように、その意味するところを管理しなければならないのです。グループでデータを読み解く場合、選択されたデータに対して様々な視点が率直に述べられ分析されるような双方向性のプロセスが一番よい結果を生みます。もちろん、その際の議論は評価論理に照らし合わせて行われる必要があります。例えば、次のような問いかけが考えられます。その解釈は本当にデータから得たものでしょうか。データは何を意味するのでしょうか。避けられないデータの不十分さと現世界の不確実性のせいで何が失われているのでしょうか。

ある組織は内省／反省ミーティングとプロセスレポートを活用することで新たに出現した課題に対する洞察を生み出しました。この組織では、何かしらの対立や課題が発生した際には誰かが発展的評価の評価者として簡単な内省を記録として残します。その後、そのグループは会議を招集し、解釈と分析に関する共有を行います。その結果、1つの課題に対して異なる視点をもった人々は相互により良く理解する事ができたと実感します。また、プロセスの動的特性についてさらなる洞察を得られるため、この会議は記録者や評価者にとっても有益なフィードバックを得られる機会となります。

戦略

発展的評価は、戦略の開発と実行プロセスに大きく影響を受けます。評価は戦略について語られる話し合いの中に隠れている場合があります。例えば「taking stock(“在庫調べをする”)」は基準値の定義を意味し、「identifying key areas for growth(“成長のための主要分野を特定する”)」はその基準値に対してのグループの願望と目標をフレーミングすることを意味します。

発展的評価のプロセスでは、そのプロセスについて組織が十分に理解するよう推し進めることが、その基準値に対する比較手段を提供することになります。「ここが今私たちのいるところだ。この一年でどこまで行けるだろう。二年間ならどうか。これと同じ会合を一年後か二年後に設けたとしたら、その時に何が見えることを期待するだろうか」。組織は発展的なプロセスの活力と柔軟性を活かしながら、自身が掲げる目標、目標に到達するための道筋、そしてそれらを支えるために必要とされる体制がよりはっきりと見えるようになります。

イノベーションの目標設定の課題は、何を達成したいかを正確に知ることが時に困難であることです。何かをする際に、何かしたくないことを経験することによって、初めて何をしたいかを発見することがあります。これは貴重な発展的フィードバックです。発展的評価は、人々の期待を観察することで、逆に、人々が何をしたくないのかを浮かび上がらせることができます。期待が少しずつ形になってくると、暗黙の基準によって、創発していることについての判断が形作られていきます。発展的評価の評価者の役割は、そういった兆候をグループに対して指摘し、グループが判断する準備ができているか、あるいは、さらに経験を積むかの確認を行います。

— どのようなエビデンスがプロセスが機能していること、または機能していないことを示すか。

— その組織の、変化や成長を追跡するためのリアルタイムフィードバックメカニズムは何か。

— うまくいかない可能性が存在するとしたら、それは何か。そして、それはどうやって知ることができるか。また、うまくいった時にはどうすればそれを知ることができるか。どうして今までうまくやっていたのか。この成功から何を学びとることができるか。

— 今どこにいて(基準点)どこに行きたいかが決まっているとして、予測される判断を求められるポイントはどこか。そして、今うまくやれているかどうかを判断するタイミングはいつか。判断を求められるポイントにおいて、必要な調整を行うために、どのような情報が必要となるだろうか。

戦略を開発する際の典型的な葛藤の一つは「実務的(nuts and bolts)」決定と全体を通す戦略的方向性の間にあります。この葛藤は、部分的に学習法と関係があるかもしれませんが。高度に現実的で状況や物事を一つひとつ追っていくような考え方をする人は「実務的であること(nuts and bolts)」を心地よいと感じ、より抽象的に物事を捉える人はより広い戦略的な考え方を好みます。発展的評価はこれら2つのアプローチを橋渡しするのに役立ちます。

指標

グループが何に価値を置き、何を期待するかについて概念化し、共通の感覚を醸成することは、実業務において有用な洞察を提供できます。それはまた、評価をするにあたって、より有用な指標も生成するはずで、発展的感覚において、指標はいくつかの事柄を時間と手間をかけて観察することで生じてきます。それらの事柄は、例えば、プロジェクト目的に関するグループでの討議の場、そして、取り組みを進める上で新たに創発した状況にどのように対応・適応しているか、等等です。また、私たちが影響を与えたかもしれない事柄について、実際に何かが起こりつつあるかどうかを見定めるために環境を精査することは有用なことです。その際には、指標を2つに分けて考えるとよいでしょう。1つは先行指標——意図した方向での動きを捉えるもの——、そしてもう1つは遅行指標——起きていることの連鎖反応に注意を向けるもの——です。

高度に複雑かつ動的な地域開発のイニシアチブが、あるプログラム評価グループに評価を依頼しました。評価者たちはプロセスを具現化するために従来のプログラム評価手法を適用しました。期待される成果を完全に明確にすることに大きな比重が置かれ(ロジックモデルの使用を通して)、それらの成果を生み出すために総合的な一連の調査活動の内容が確立されました。しかし、プロセスはすぐに煩雑なものとなりました。それは、多様な利害関係

者がプロジェクトに参加したため、期待される成果が依然として具現化の途上にあつたためです。全体的な進捗は行き詰り、協力者たちは評価者たちの要求に対して苛立ちを感じていました。

この状況を受け、イニシアチブは評価に対するアプローチを変更しました。イニシアチブはまず、登場する様々な意見や説が常に流動的であり変化するものであるという前提の下、異なる利害関係者が地域で起きている変化をどのように見ているかを明確化することにしたのです。これを受け評価者たちは、彼ら／彼女らのアプローチのフレーミングとリフレーミングを支援し、計画能力が向上するよう支援しました。ここでは、人々がそのイニシアチブにどう関わろうとしているのか、その関わり方の質が発展しつつあるという実感を確認することができました。現場では、人々が協力し合うにつれて多くのことが“その場で”作り上げられました。このイニシアチブの新たな展開は、早期の発展的評価の概念を実践する場となりました。発展的評価について学ぶ上で、このイニシアチブはいくつもの貢献をしています。

2.1 発展的評価の評価者とは誰なのか

発展的評価の評価者の役割を果たす方法は様々です。それは例えば、外部のコンサルタント、信頼できる同僚、もしくはその役割を任命された内部グループメンバーの1人、等など。それぞれに長所と短所があります。さらに、いくつか大切なポイントがあります。まず、携わる組織が活動する分野に関して、評価者がどのくらい理解をしているか。そして、その組織が持つ組織文化への評価者の精通度も念頭におく必要があるでしょう。更に、評価者が内部の人間である場合は、その人がプロジェクト遂行において、機能上または意思決定上の責任をもっているかどうかを考慮することが求められます。上記の異なる組合せを使うように発展的評価を設定し、評価者の役割を果たす方法が時間と共に発展するのを期待するのが適切でしょう。

信頼性

信用できることは誰にとって大切なのでしょうか。発展的評価の評価者はイノベーター

な取り組みに関わる中心的な人物たちと緊密に作業する必要があります。彼ら／彼女らからの信頼は必須です。同時に、評価者の役割が取り組み内容そのものと近接することは、資金提供者の一部やその他の利害関係者の見地からは、信頼性が損なわれる可能性があります。評価者は、十分な距離と独立性の両者のバランスを保たなければなりません。評価手法に関する経験と専門知識は信頼性を高めますが、柔軟性があり特定の評価手法に過剰な愛着を持たない評価者であることが絶対的に重要です。

分野に関する専門知識と内容に関する知識

評価対象に関する知識は、発展的評価のプロセスにおいて利点となります。それもまた、内外の利害関係者の信頼性を高めます。その分野の現状を理解していることは評価者がより深い水準の問いかけを行うことを可能とします。また評価者が議論をより適切にフレーミングすることを可能にします。

The Old Brewery Mission はモントリオールにあるホームレスの人たちの保護施設です。新しく最高責任者が着任した際に、彼は内部的にどのような変化が必要とされているのかについてより良く理解したいと考えました。そして、トロアリビエールで同じような保護施設を運営した経験を持つ仲間に助けを求めました。ミシェル・シマードは、ホームレスにサービスを提供する世界ではすでにイノベーターとして知られていました。彼は Old Brewery Mission をサポートすることに同意し、住人と話し観察することによってその保護施設を体験することを提案しました。彼は自らを改善の助言を委託された常駐のライターとして紹介し、9 週間に亘り、週に 2 日を保護施設で滞在しました。滞在后、たくさんの難しい提案を含んだ長い報告書が提出されました。これらの提案は重要視されました。その理由は 1) 彼はその分野で信頼性を有しており、2) 彼は前線で働く所員および経営陣の双方から信用され信頼されていて、3) 彼は結果に関して何らの特別な既得権を持っておらず、そして 4) 提案は確かなデータに基づいていたからです。シマードは公式には発展的評価の評価者と説明されていませんでしたが、実質的には発展的評価の評価者が担う役割をいくつか果たしたのです。

内部か外部か

コンサルタントのような外部の人間を評価者の役割に任命する長所は、その人が新鮮で公平な視点をもたらしてくれる可能性があるからです。外部の評価者は仕事および評価の双方に焦点を合わせてくれます。つまり、発展的なプロセスにおける触媒の役割を果たしてくれます。他方、外部の人間が担うということには難点もあります。その一つのが、資源の有限性です。発展的評価は時間集約的プロセスとなり得るので、組織にとっては将来の大きなコストとなる可能性があります。そして、イノベーションは特定の時間枠に拘束されません。つまり、それは発展的評価の評価者と関わり合う期間を予想することは難しいのです。

内部の評価者で試行に成功した組織もいくつかあります。評価者の役割を担う正規職員は、組織内においてより良いアクセスを持つ可能性があることから、重要な学びの機会が現れた場合、それに気づくことができる可能性が高くなります。しかし、この場合の最大のリスクは、正規職員であるが故に評価者としての役割が他の責任の二次的なものになってしまうことです。

もし指導的責任を持った人が評価者の役割を果たすことができれば、そこには意思決定との直接的なつながりができます。しかしながら一般的な経験では、イノベティブな指導者もまた非常に開発に集中しており、評価者の役割を演じようとするとう注意散漫となってしまうでしょう。もし組織的な課題が発展的な取り組みに影響を及ぼしているようであれば、外部の誰かの視点に利点があると考えられます。

Vibrant Communities は複数年に亘り、協力的かつ総合的な貧困撲滅イニシアチブを遂行しており、地域コミュニティと共に発展的評価を活用しています。そもそも Vibrant Communities が発展的評価を活用することにした理由は、そのイニシアチブの複雑さゆえでした。常に変化する環境の中、多様な利害関係者がそれぞれの視点から、相互に結合する貧困の根本的原因について主張しようとしていました。新しいプレーヤーが頻繁に参画し、新しく学習しなければならないことが出てきたり、イニシアチブの運営環境(例えば政治的)が変わったりするため、変化のための戦略は常に流動的でした。

Vibrant Communities のモデルの中で、Trail Builders と呼ばれるパートナー

コミュニティは、貧困の実用的な定義を作成することを依頼されました。実用的な定義とは、具体的には貧困に関するフレームワークを作成し、提示することです。貧困を削減するための主な原動力はどこにあるのか。また、介入が必要な場所はどこなのでしょう。そして、介入のためにどのような地域の連携が組織される必要があり、それぞれの組織は変化をもたらすためにどのような役割を担う必要があるのでしょうか。こうした流れを受けて、地元グループはよりカスタマイズされたプロセスを確立させました。それぞれのコミュニティの評価ニーズに対応する詳細情報をより迅速且つ正確に収集するためです。

イニシアチブが展開していくにつれ、地域毎の一つひとつの取り組み内容・状況に応じて、従来型の形成的評価および総括的評価の方がより状況に適した手法である場合が登場してくると思われれます。他方、全体としては当イニシアチブのリーダーたちは、継続するイノベーションをサポートし、コミュニティ形成にあたってこのアプローチがどのように活用できるか、という知識を生産するために、発展的評価が役立つと感じています。

2.2 発展的評価の評価者に求められるスキル

効果的な評価者になるためには、多様なスキルが求められます。発展的評価の評価者は時に万能選手です——何が必要かを評価し、ずらりと並んだスキルと能力を活用することができます。特に役立つのは、統合、傾聴、そして中立的な立ち位置から難しい質問をするスキルです。発展的評価の評価者は「批判してくれる友人 (critical friend)」であり、社会的・政治的な観点から介入が将来へ与える影響の可能性を理解し、また、ベストプラクティスおよび調査を参考にしつつ、組織やグループに内在する“思い込み”に対して疑問を投げかけます。評価者は誰でも方法論的なスキルがあることは望ましいですが、発展的評価の評価者にとっては高度な概念的及びパターン認識の能力と、プロセス促進およびコミュニケーションのスキルが鍵となります。発展的評価は他の発展的プロセスと密接につながる可能性があるため、評価者は組織の改革および戦略にある程度詳しいと有用です。

マックコーネル財団が 2004 年に国立の学校をベースとした環境プログラム

Green Street の第二次 5ヶ年計画に資金提供することを決定した際に、この事業の将来の運営に関して検討する機会が生まれました。緊急の対応を要すると特定された分野には、プログラム実施上の多様なパートナーとの関係性、及び、意思決定の仕組みが含まれていました。状況は複雑で、相反する視点が存在し、関係者が状況を隈なく把握し査定するための十分な情報を得ることは困難でした。幸いなことに、Green Street には数年間そのプログラムに従事してきた熟練の評価者による支援がありました。発展的評価の訓練を受けた彼女は複数のパートナーの視点からそれぞれ意思決定のプロセスを文書化しました。その際、彼女は重大なガバナンスの課題を特定し、Green Street の将来の運営のために新たな選択肢を検討するため、この情報をグループに持ち帰りました。評価の結果、第二段階ではどのように事業を運営していくべきかという点で、大きく変化することになりました。もし Green Street に、そのプログラムの進化の段階について助言してくれる信頼できる評価者の支援がなければ、パートナーたちは袋小路に迷い込み、評判のよかったこのイノベーティブなプログラムは打ち切りとなっていたかもしれせん。14

14 この事例は以下から引用したもの

Katharine Pearson's paper Accelerating our Impact: Philanthropy, Innovation and Social Change. (2007) Montreal: The J.W. McConnell Family Foundation

権力者に真実を

発展的評価の評価者はその内容がポジティブであってもネガティブであっても、相手に聞き入れられ、それに基づいて行動が起こされるようなフィードバックを提供できなければなりません。例えば、ほとんど何も進んでいなかったり、もしくは人々が約束したことを守らなかったりした場合、評価者は進んでそれらのことを指摘すべきです。評価者は課題解決のためのプロセスをファシリテートすることや、時には解決策そのものを提案することさえあります。しかし、評価者本来の第一の責務はデータ、観察、経験、そして判断に基づいた実証的なフィードバックを通して発展的な状況に対する関心を向けさせることです。

王が統治した時代には、それが有益な内容であっても、繊細さが求められたり批評的な内容であったりした場合は、道化師がユーモアを交えて権力者の耳にささやいていました。道化師は「危険な真実」を伝え、価値のある批判的な視点を提供することができたのです。そして、道化師はその方法としてユーモアを活用しました。発展的評価の評価者は、イノベーティブな取り組みを遂行している組織との関係性において、道化師と似たような役割(「fool's license」)を担います。

発展的評価の評価者は、最初に関係構築のための投資をしなければなりません。発展的評価は、他の従来型の外部評価と比較して、評価対象との距離が近く、むしろ取り組みのプロセスに寄り添い責務を遂行します。そのため、評価者に対する期待、求められる役割、そして想像される評価のプロセスについて、関係者との折衝が非常に大切になります。時と場合により、議論を引き起こすことも不可欠かもしれませんが、リスクを負うこともあります。このような介入は所定のプロジェクトにとって短期間の意味あいを持つだけですが、もしそれを取り上げずに放っておくと、長期的な視点に立って取り組みの健康状態に問題を残してしまうかもしれません。評価者はこのような問題を提起するために、独特な立ち位置にいます。もし他の取り組みの中心的人物の一人がそれを行えば、プロジェクトの遂行に必要な関係性を危うくする可能性があります。

評価的フィードバックを求めるチームにとって、グループ内で誰かを評価的フィードバックの役割として指名したり割当てたりするのは良いことです。質問すること、説明を求めることは発展的評価の「仕事内容」として認められており、あまり個人的な興味関心によるものと疑われない方法で観察をすることができます。

プロセスの促進

従来型の評価はプロセスにはほとんど注意を払いません。発展的評価はよりチーム指向であるため、評価者はチームの相互作用を促進し、効果的に質問、観察、統合した内容を会議に持ち込む能力が必要です。評価者は、いつファシリテーターとしてプロアクティブな役割を担う必要があるか、そして、いつ他の誰か(外部または内部の)に任せるか、判断をしなければなりません。

発展的評価の評価者の役割には、プロセスと内容という二つの重要な要素があります。

イノベーションに取り組んでいるグループには、通常よりも、よりプロセスにおいて支援が必要です。時間的な制約やスケジュールの都合上よく起こることですが、取り組み内容が計画通りに進まず、もしくは計画とは異なり、計画そのものを凌いでしまうことがあります。そのような時には、つい計画を優先してしまい、“それでも目指している目標に向かって前進する”という長期的な有効性を視野に含めた姿勢や方向性については考えが省かれてしまいがちです。発展的評価の評価者は、このような重要なプロセスをグループが回避したり、逆に、過度に取り組んでいたりするような場合、それらの人々が気づくよう働きかけます。もう一つの主要な介入点は、人々を徹底的にプロセスに向かわせるときです。決められた内容をまとめて関係者に配布することによって、リーダーたちは彼ら／彼女らが約束した内容の実現を後押ししてもらえます。評価者は、計画されていた取り組み内容をフォローアップすることで、グループに報告義務の意識を芽生えさせ、決められたことを確実に遂行するように仕向けることができます。取り組み内容を遂行中に断念することもあります。それは発展的評価の枠組みにおいては、起こったとしても意図的なものです。

パターン認識

ますます複雑化し相互に接続する環境において、「専門性」の定義も変化してきている。今まで通りの“答えを持っている”では通用しなくなっており、今では“状況について把握し、そこからある種のパターンを見いだせるかどうか”が定義として求められるようになってきている。偉大なチェスプレーヤーたちはテクニク以上のものを習得しています。彼らは盤を見ただけで過去の似たような配置を認識し、その配置がどのように展開したのかを思い出します。発展的評価の評価者には観察をすることで状況を把握し、それが何を意味するのかを読み解く、高い感覚的なスキルが求められます。グループに対して、目の前で起こっている状況について具体的且つ、経験的に話をできなければなりません。発展のプロセスをこのようにフレーミングすることで、実行者たちを「どこにも向かっていない」、もしくは「ただ問題を特定して、それを直すだけ」という感覚から解放放ちます。15 この概念的な作業を手助けする能力は、まさに発展的な取り組みの下支えとなります。「次の段階へ行く、とはどういうことだろう。一体、発展しているのは「何」だろうか（「何」が発展しているのか）。この状況や結果はどれだけユニークなものか。それを明確に特徴づけるものは何か。発展的評価の評価者に求められる役割は非常に総合的です。それには、膨大な情報量の中から共通の論題や学習すべき内

容を抽出することが求められるのです。しかも、その際には、重要なニュアンスや相違点を単純化しすぎないように気をつけなければなりません。

15 参考となる“詩的且つためになるパターン”に関しては、以下を参照。

Frances Westley, Brenda Zimmerman and Michael Quinn Patton. (2006) Getting to Maybe: How the World is Changed. Toronto: Random House.

傾聴とコミュニケーション

傾聴は必須です。発展的評価の評価者は行間を読まなければなりません。そうすることが、これが潜在的な思い込みを掘り起こすことを可能にする鋭い問いかけを可能にします。評価者は、人々が何をしているかを観察し、人々が何を話しているかを聞きます。また、グループ討議においては、いつ率直に話すべきで、いつ問題点を成り行きに任せるかを知ることが重要です。更には、評価スキルとして様々な手法に精通していることも大切ですが、それらを必要なタイミングで自在に活用する柔軟性も必要です。組織というコンテキストの中では、知識はダイナミックな相互作用にさらされます。それはつまり、評価者の能力として、組織の人々を情報の収集家、情報を生み出す人、そして解釈を加える人、といったように、彼ら／彼女らをいかに調査に結びつけられるかがイノベーションの鍵となります。

曖昧さに対する寛容

これは、評価者だけが個人的に曖昧さに慣れなければならないのではなく、評価者として、他の人々が不確定要素とうまく付き合えるよう助けることも意味します。曖昧さは人々を狂わせます。発展的評価の評価者は人々が不確定要素と付き合うのを助け、安易にそれらに対応してしまうことがないようにします。

発展的評価ツール#2: 誰が適切な発展的評価の評価者となり得るかを評価するためのチェックリスト

質問	論理的根
----	------

<p>評価者は発展的評価の役割に当てる十分な時間があるか。</p>	<p>発展的評価は、他のいかなる評価と同じように体系的かつ綿密なものであることが求められます。</p>
<p>評価者は公平に話すことができる立場にいるか。もしその個人が組織の内部の人間で、異論の多い問題を提起している場合、それはその人が他に取る内容にも影響を与えそうか。その人は部外者という立ち位置から効果的にチームとの交流を図っているか。</p>	<p>対人コミュニケーションは、内部評価者と外部評価者にとって、それぞれ別の課題を提起する傾向があります。</p>
<p>評価者は、イノベーションについて十分な全体像を得ることができるか。</p>	<p>変化は分かりやすく一度に大きく起こるわけではありません。変化の波は徐々に増加し、微妙で、継続して起こるかもしれません。そして、それらの変化は、イノベーターには見えない可能性があります。発展的評価者は、そうした変化に対して近すぎても良くありませんし、離れすぎても良くありません。丁度良い頃合いを図る必要があります。</p>
<p>評価者は組織の問題点や事業分野をよく知っているか。</p>	<p>よく知っていることにより、評価者はどこの何を見るべきかが分かります。また、評価者の視点に対する信頼性が得られます。</p>
<p>評価者が組織の文化を理解しているというのはどの程度重要なのか。</p>	<p>組織の文化を理解することは、組織内の暗黙の合図やきっかけを読み取ることを可能にするとともに、組織内の政治的な動きとどのように付き合うかつきあうかの手助けになる。</p>
<p>評価者は、イノベーションの根底にある価値について共有しているか。</p>	<p>価値が共有されていなければ信頼は損なわれます。何かしらの違いが生じた場合に、イノベーターはそれが</p>

	<p>価値の違いから生じたのか、それともデータの解釈から生じたのかを把握することができない可能性があります。</p>
<p>個々人は不確定要素や急速な変化に対して苦痛を感じていないか。</p>	<p>明確さと特異性は従来型の評価の特質です。発展的評価の評価者は状況が流動的で不透明な中において、他が前進するのをサポートできなければなりません。</p>

2.3 発展的評価のツール

ここでは発展的評価に役立つ可能性があるいくつかのツールを紹介します。最初のツールは「どうした?」「だから何なの?」「で、どうする?」です。これは一般的によく使われ、学習の意味あいに関して考えるための有益なフレームワークです。アプリシエイティブ・インクワイアリーは広く一般的に使われている個人及び組織が変容するためのアプローチですが、発展的評価の考え方にうまく適合すると考えられます。ネットワークマッピングは新しいソフトウェアを使った進化した技術で、発展的評価の連携作業や何かしらの動きを伴う作業に有用であると考えられます。ここで挙げた以外の手段——改訂と創発のモデル化、シミュレーションと迅速な調査——などは発展的評価のコンテキストにおいて活用が可能か調査を始めたばかりのものです。最後に、筆者の個人的な経験に基づいた視覚言語技術のアイデアに関する省察が含まれています。それらは社会的イノベーターたちのグループと会話をしたり複雑なアイデアについて取り組んだりした際に試みたものです。もちろん、これら以外にも多くの発展的評価をサポートしてくれる評価および組織開発のツールがあります 16。

ここに記載するツールは、紹介を意図したものです。入手可能なものに関しては、それぞれのセクションにおいて関連するウェブリソースを記載しました。

「どうした?」「だから何なの?」「で、どうする?」

もっとも基本的な評価のフレームワークとして、評価が何をするかを単純化すると、この3つの質問に辿りつきます。「どうした?」「だから何なの?」「で、どうする?」。17 これらのシンプルな質問は、多様な要因を分析するのに、そして共通の利害に対する多様な質問や行動を調整するのに役立ちます。

「どうした?」 何が見えるか。そのデータから何がわかるか。変化や安定性の指標は何か。変化が創発するとき、そのパターンを認識するにはどのような前兆(合図)をキャッチすればよいか。

「だから何なの?」 生成したデータから何が読み取れるか。それは今の私たちにとってどのような意味があるのか。将来的にはどうか。現在の変化は、

私たち自身、私たちのクライアント、私たちの広いネットワーク、私たちの調査や活動の分野にどのような影響を与えそうか。

「で、どうする？」 私たちの選択肢は何か。私たちの持っている資源は何か。この瞬間と次の瞬間において機会を最適化するために、私たちは——個人として、または全体として——いつどの様に行動すればよいか。

ウェブリソース: 複雑系フレームワークに関しては Human Systems Dynamics Institute (www.hsdinstitute.org.)の参照。

16 成果マッピング、貢献分析、及び、もっとも重要な変化は、発展的評価のコンテキストに良く適合するいくつかの追加スキルです。

17 Human Systems Dynamics Institute in Minnesota の常務取締役である Glenda H. Eoyang は、複雑系の視点から組織のコンサルタントをする際に、このフレームワークを使用しています。

ネットワークマッピング

複数のパートナーが協働してイニシアチブに携わっていたり、もしくはネットワークの構築がプロジェクトの目的であったりする場合、ネットワークマッピングはそれらのネットワーク上の結びつきの力学や健康状態に関する洞察を与えることができます。アイデアがどのように共有され広がり、そして、参加者がどこで共同の行動を起こしているか、といった情報は発展的プロセスのサポートとなり得ます。ネットワークをマッピングすることは、人と人との関係性を特定し、それらを図解して表示することを指します。これは手でもできますが、ますます強力で利用しやすくなっているソフトウェアを使えば、ネットワークと彼らの行動の総合的な分析ができます。

ネットワークに関するデータが生成できれば、戦略の策定に移ることができます。ネットワークをマッピングすることによって、専門的な知識を豊富に持っていたり、人と人をつなげる立場にいるような、ある特定の個人が特別に影響力を持っていたりすることが分かります。また、システムの強みや脆弱性を概観すること、どの程度ネットワークが密

につながっているか、そしてイノベーションを促す可能性があるような、まだ希薄な関係が存在するかどうかを明らかにすることができます。分析はネットワーク内におけるコミュニケーションや集まりを持つための戦略を提案してくれるかもしれません。ネットワークマッピングは、異なる戦略がどのように展開しているかの指標を提供してくれる可能性があります。長い時間をかけてネットワークを監視すれば、ネットワークがどのようにさまざまな介入に対応しているかを明らかにすることができます。

ウェブリソース:ウィービング・ネットワークに関する興味深い視点に関しては、以下を参照。

<http://networkweaver.blogspot.com/>

改訂と創発のモデル化

ロジックモデルは形成的評価および総括的評価には不可欠です。それは、プロジェクトの取り組み内容と戦略をそのゴールと目的につなぐフレームワークを提供してくれます。形成的評価ではプログラムの根幹となる部分間の関係性を特定する支援をしてくれます。総括的評価はモデル内の因果関係をテストし、実証してくれます。セオリーオブチェンジは、ロジックモデルのアイデアを応用し、望ましい未来の状態から逆算して作業を進めることにより、変化がどのようにして起こると信じられているかということに関する根本的な思い込みを明白にします。

ロジックモデルあるいはセオリーオブチェンジは、発展的評価に役立つ手段となり得ます。発展的なアプローチは、どのようなモデルにもあらかじめ組み込まれた思い込みと不確実な部分が存在していることを示唆しています。発展的評価では、その継続して変化する優先順位や新たな学びが生じることを念頭に、定期的にモデルを更新する必要があります。発展的な方式では、私たちは固定された計器としてロジックモデルを見立てますが、それは時間と共に変化し進化するものに移行します。その際の方法の一つは、ある一定期間の間に一度以上、モデルを最初から構築し直すことです。最初のモデルを更新していく方がより実務的で簡単と思えるかもしれませんが、新旧モデルの比較をすることで、人々の考え方が時間と共にどのように進化するかということが明らかになるでしょう。

複雑でイノベーティブな環境では、システムレベルで考え作業すると有益です。ロジックモデルは、基本的には線形の作業ですので、複雑な現象やシステムそのものが生きている場合の描写には限界があります。図形は、関係性を文書化する上で他の方法よりもキャパシティが大きく、立体化して事象を捉えることが可能なため、単純化され過ぎた思考を解放し、新たな可能性をもたらしてくれます。

ある大規模な国家プロジェクトにおいて、国家がその構想に参画している地域との主要な対話の手段(媒介)として、セオリーオブチェンジが活用されていました。それは、地域が現場で起きている事柄と創発している変化を報告する手段でした。地域は今起きていることを記述した「物語」を創り、それからその物語を読み解くための十分な意思疎通を行います。これは、状況がどのように創発し変化しているかを伝達するために、年に一回実施されています。

複雑な状況でのもう一つの課題は、イニシアチブによる効果を見定めることが困難であるということです。複雑な状況においては、イニシアチブ以外にも様々なことが進行しており、それらによる影響を無視することは難しいのです。効果の帰属を明らかにするのが難しい場合、創発のモデル化における一つのアプローチとして貢献分析が挙げられます。様々な視点からのサンプリングが行われます。観察された結果に対して取り組みがどの程度のインパクトを与えたのかについて、異なる認識を様々な視点からサンプリングします。それによって、完璧ではないものの、取り組みがその分野において与える影響について、一般的な見地が得られます。

どのような種類のモデル化やマッピングを適用するにしても、マップは単なる描写に過ぎないことを我々は忘れてはなりません。それは領域を全て網羅し説明するものではありません。それは、何かを単純化し要約した抽象的な概念です——その際には何かを含めたり除いたりすることが必要となります。マップは明瞭さをもたらしてくれると同時に、何かを見落とす、もしくは人工的な境界線を作ってしまう可能性もあります。

シミュレーションと迅速な調査

複雑な環境では、私たちは様々な状況が変わった時のことについて問いかけをします。「もしこれを変えたら何が起きるだろうか。では、これなら？」シミュレーションはこれら一

つひとつの可能性を検討するより公式な方法です。シミュレーションは頭の体操やチーム演習として——より技術的スキルを持った人は——コンピュータを使って行えます。シミュレーションのフレーミングは、展開するかもしれないことへの期待を人々が提示することに役立ちます。

ロジックモデルを活用するということが暗示するものは、単一性です。前に進む道筋が一つだけなのです。これはこれで、明確であるという利点もありますが、他方で、高度にイノベティブな人々は多様なモデルを同時進行でこなす傾向があり、しかもイノベーションに特有の曖昧さを効率的に扱うことができます。シミュレーションは多様な道筋があることを想定しています。迅速な調査は、特定のアプローチやモデルを試みた結果として何が起きるのかを理解するためのテストプロセスです。発展的な環境の中では、何が機能して何が機能しなかったかがしばしば不明瞭です。何かを行ったことの結果として何が起こったかについて話をして、それからパターンを探す方がより適切です。

時としてシミュレーションの方が計画することよりも有用な場合もあれば、その逆もあります。これら2つの間で異なるのは反復にかかる費用です¹⁸。何かの再構成には、費用が掛かるもの(建物)もあれば、かからないもの(ソフトウェア)もあります。そのため自動車会社は、最初の衝突試験に実車ではなくバーチャルカーを使うのです。反復にかかる費用が低い場合は、ただそのことを考えているばかりではなく、何かをやってみてそれから学んだ方がより大きな便益が得られます。反復にかかる費用が高かったり、反復をした結果の重要性が高かったりする場合、ますます最初から正しくやるのが大切になってきます。

18 以下の彼らの著書において、この考え方を広範囲にわたって調査しています。Rob Austin and Lee Devin. (2003) *Artful Making: What Managers Need to Know About How Artists Work*. Upper Saddle River, NJ: Financial Times Prentice Hall.

アプリシエイティブ・インクワイアリー

アプリシエイティブ・インクワイアリー¹⁹ は、問いや探求を通して個人及び組織を変容

させる組織開発のアプローチです。このアプローチではいかに問いかけを行い、探求を実践するかがとても重要になります。それは、個人及び組織が問いと探求を通して、システムそのものが持つ潜在力を理解し、予測し、そして高めることができるよう、システムの将来的な可能性を強化することを目指すためです。アプリシエイティブ・インクワイアリーは、何がシステムに「命」を吹き込むのかを体系的に探究します。その対象が組織であれば、それが最も効果的で建設的なシステムとなるためのプロセスを問い、探求するのです。

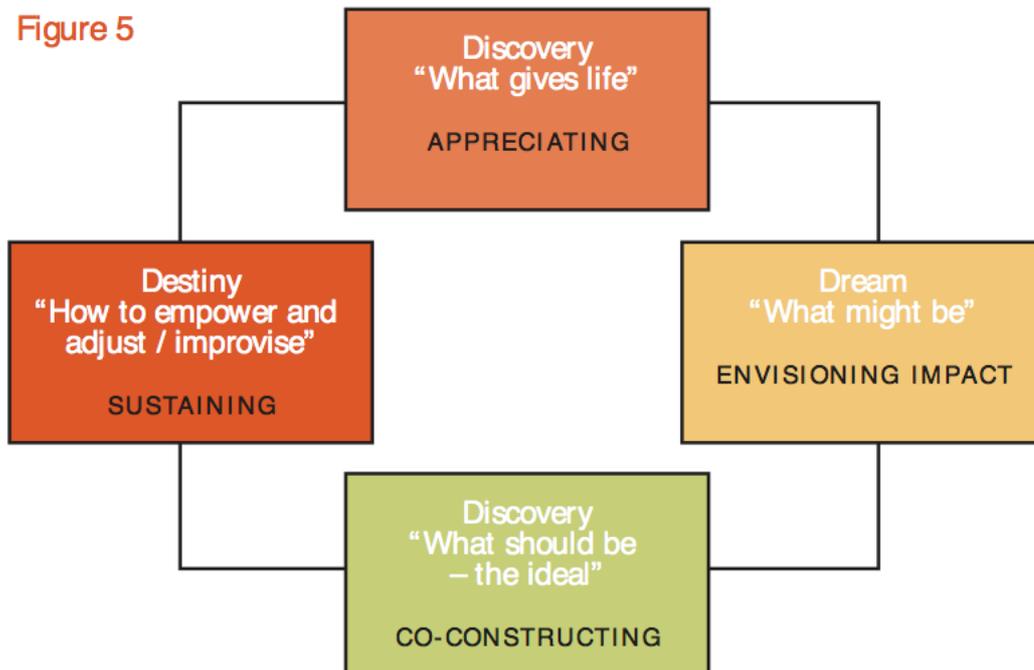
アプリシエイティブ・インクワイアリーの基本的な前提として、問いかけをすることは単に疑問を解明することではありません。問いかけることそのものが介入することを意味します。アプリシエイティブ・インクワイアリーはポジティブな側面——機能しないものではなく機能するものに焦点を当てます。事例が集められ、何が機能するのかを理解するための鍵となるテーマやパターンを明らかにします。

アプリシエイティブ・インクワイアリーは個人の貢献を認識するとともに、全体としての変化に向けた取り組みの有効性を支援します。そのため、このアプローチは組織内の信頼構築を支援するために使われます。

ウェブリソース: The Appreciative Inquiry Commons は、アプリシエイティブ・インクワイアリーに関する広範囲のリソースを <https://appreciativeinquiry.champlain.edu/> で公開しています

図 5

Figure 5



Discovery (発見)

「何が命を与えているか」

真価を認知する

Dream (夢)

「どうなれるのか」

どうなれるのか、そのインパクトを思い描く

Discovery (発見)

「どうあるべきかー理想」

共に構築する

Destiny (運命)

「どのように力づけ、調整し／臨機応変に対応することができるか」

持続

19 アプリシエイティブ・インクワイアリーは、ケースウエスタンリザーブ大学の デイビッド・コーペリダー氏によって開発されました。

視覚言語

発展的評価においては、データに関するタイムリーなフィードバックが決定的に重要です。モデルや調査の結果を、図表を使って視覚的に表現することは、評価者が情報を無駄なく実体を発信するのに役立ちます。図表はまた、複雑な状況において意思決定を支援できるシステム視点(systems perspective)を伝達することができます。図表を使うと、多様な要素を同時に表示できるようになります。それは、イノベーターに自らの無意識的な知識や運用上の比喻を明確に表現したりする手段を与えます。視覚による表現は、文書では明示することが難しい視点も示してくれます。また主要な要素は何で、その相対的重要性と、それらがどのように互いに影響し合うかを示すことができます。

視覚的な図表を作るためには、評価者はまず情報を頭の中で統合しなければなりません。重要なのは、問題点を図表に合わせるのではなく、図表を問題点到適合させることです。数多くの伝統的または非伝統的な入門用の視覚モデルがあり、それらは創造的プロセスを通して進化していきます。時には適切な比喻を考えることが、どうすればそれを視覚的に表現できるかという思考を刺激してくれることがあります。図表は報告手段(文書の一部として)として、またはグループ内意思疎通の促進手段として使用することができます。

ウェブリソース:このホームページには、元素の周期表と同じ様式で表示されたさまざまな視覚技術の参照表が含まれています。www.visual-literacy.org.

2.4 問題点と課題

権力(者)

権力(者)は、発展プロセスの多くの力学の中に潜んでいます。感覚上のものであれ実在するものであれ、連携体のうちに、資金提供者と助成金受給者の間に、利害関係者間に、そして組織の中に、権力(者)は相互作用を形作っています。評価者(発展的で

なくとも)は、権力(者)の権限に順応する必要があり、データや解釈に与える彼ら／彼女らの影響を考慮しなければなりません。資金拠出のもつれ、組織規模の相違、気運や資源などがあつれきを生み出す可能性があります。複雑な状況の中では、小さなことが大きくなる可能性があります。イノベティブな取り組みを展開していく中で、全ての力学を予測するのは不可能です。常に力学の様相は存在しますが、私たちは力学の相互作用がどこで突発的に現れるのか、およそ知らないというのが真実でしょう。発展的評価の、より広く見れば連携の一つの役割は、これらの緊張が破壊的になる前に、速やかに表面に浮かび上がらせることです。

どのような取り組みでも、結果に対する圧力があります。プロジェクトに取り組む際によく知られている方式である目標定位、戦略的計画、統治体制、報告ツールなどは全て、もっとも一般的なアプローチです。伝統的な計画手法は探究の余地を減らし、イノベーションプロセスを制約する可能性があることを学びました。探求の内容に関しては簡単に高度の知的同意が得られる一方、多くの組織や指導者たちにとって、創発的なプロセスを完全に信頼することは難しいことです。伝統的な体制がしっかりと私たちの組織に組み込まれているため、もっとも活気があり変化を指向する組織でさえも、この新たな方向に向かうことを挑戦だと捉えるでしょう。統治、助言、計画、そしてプロジェクト管理の必要性はまさに現実です。ですが、もっとも重要なことは、イノベーションの探究的な性質をサポートするために、これらの要素を統合する道を見つけ出すことです。発展的評価は、厳格さと説明責任を片手に、また創発をもう一つの手にしてより適切なバランスを取りながら、イノベーションを監視し支援することを提案します。

信頼性の知見

発展的評価の評価者は、従来型評価の評価者と比較して、評価されるものよりも親密な関係性を持ちます。このため、発展的評価の正当性に関しては、いくばくかの疑問があります。覚えておかなければいけないのは、発展的評価は段階依存的なアプローチであることです。それは、データに基づいた提案を動的環境における探究および進化に適用することを意味します。

組織にとっては、別な評価アプローチと並行して作業するのが適切かもしれません。また、取り組みが新たな段階に移行した際は、発展的評価から他の評価方法へ変更し

た方が良い可能性があります。

曖昧さと不確実性

動的且つ創発的な発展のプロセスにおいて、決定的な回答を提示できないことは日常茶飯事です。評価者自身がこの曖昧さに慣れるばかりでなく、評価者はそのような不確実性の渦巻く環境をグループの人々が乗り切るための手助けをします。

発展的評価の評価者は、どのようにグループに関わればよいか、また自分が誰と作業すべきかについて注意深く考えなければなりません。発展的評価のプロセスでは、以前になされた決定に関する葛藤が繰り返し浮かび上がって来ることがあります。決定が何度も再検討されるということは、それが実際にはまだ決していないか、それがまだ同意されていないという信号です。実際の取り組みにおいて展開されるパターンを認識することで、発展的評価の評価者はグループに対して価値のあるプロセスフィードバックを提供できます。

データの量

発展的評価のプロセスで生成される情報量は膨大なものとなる可能性があります。タイミング良く消化しやすい方法で統合を行うのは、社会的イノベーターの大きな手助けとなる可能性があります。しかしながら、プロセスを追う作業は容易に重荷となり手に負えなくなる可能性があります。発展的評価は、目の前で展開するイノベーションを整理し読み解くために、その作業の際には情報の見せ方、図表の作成、そして物語の活用に大きく頼る傾向があります。

持続可能性－評価能力の構築

発展的評価は長期のプロセスとなる可能性があり、従来型の評価と比べると、明確な開始点と終了点がないことがあります。これは組織や資金提供者にとっては、将来の資源に影響を与える可能性があります。しかしながら、発展的評価は探求の結果を生み出す以上のものを組織にもたらすことができ、具体的には評価的思考に関する組織の能力を発展させることができます。

成果重視の継続

プロセスに重点を置き、またアプローチと手法の幅広い可変性のため、発展的評価には実務において決定的に重要な「成果重視」を見失うというリスクがあります。発展的評価は成果達成に不可欠と理解されているプロセス要素に着目します。しかしながら、目的は発展であるため、発展的評価はプロセスと成果との関係について焦点をあて、より詳しく関連性を理解し、創発的な状況に適合するイノベーティブな成果を生み出す効果的なアプローチを開発しなければなりません。

2.5 今後の可能性:

発展的評価の方向性発展的評価は新興の分野であり、カナダなどに演習施設があります。ここでは、今後さらに可能性を探るべき内容に関する考察を述べます。

イノベティブで動的な取り組みが直面する課題の一つは、それが資金提供者と助成金受給者との一般的な関係に収まらないことです。資金提供者はますます初期段階のイノベーションへの支援に興味を持つようになっていきます。発展的評価はイノベーターが求める柔軟性と資金提供者が求める説明責任との橋渡しをする仕組みとして期待されています。この点については、更なる試行が必要でしょう。

私たちはまだ、複雑系理論というフレームワークに基づいて評価を実施するということの可能性を理解し始めたばかりです。複雑系理論に関する文献を発展的評価に適用するような更なる試行を行うなど、まだやれることは有ります。例えば、適応度地形 20 の概念はどのように評価をサポートするでしょうか。

発展的な物事の見方を、ベストプラクティスや忠実度基準規模拡大モデル (fidelity-based going-to-scale model) に対する実行可能な代案として宣伝し定着させるためにすべきことは、まだあります。もし地形が不確かで動的であった場合、何が起きるかはコンテキストや特定の人や状況に依存するため、ベストプラクティスを得ることはできません。21 発展的評価は、普及プロセスを支援するとてつもなく大きな潜在力を持っているのです。

20 スチュワート・カウフマン博士は自身のランダム・ブーレアン・ネットワークの研究の中で複雑系システムを理解するために初めて適応度地形を使用しました。適応度地形は、複雑系システム内の異なる要素の全て可能な構成を図解表現したものです。ある特定の配置が他の配置より適合性が高いと、それはその特定の環境により適合しているか、あるいは効果的であること意味しています。

21 Michael Quinn Patton は、発展的評価に関するかなりの量の情報を、近刊予定の自らの著書 Utilization-Focused Evaluation の 4 版に追加しています。