

# 発展的評価（DE）ケース・ストーリー

## 鬼ごっこ協会の活動の発展過程の検証

株式会社大沢会計&人事コンサルタンツ  
大沢望

### 1. 伴走先団体の概要

私の伴走先団体は「一般社団法人鬼ごっこ協会」である。2010年6月に設立された鬼ごっこ協会は、「鬼ごっこのある町づくり～スポーツ鬼ごっこと伝承鬼ごっこの普及～」というビジョンを掲げ、その活動を全国で展開してきた。

鬼ごっこ協会の設立者である羽崎泰男氏が鬼ごっこの研究を開始したきっかけは、児童の肥満防止だった。児童教育の現場において、運動が苦手な子や、また女の子でも、楽しく運動ができたのが鬼ごっこだった。さらに、子ども達の競争意識や創意工夫の力をつけてもらうために、「スポーツ」としてのルールや要素、戦術性を設けた「スポーツ鬼ごっこ」を開発した。

鬼ごっこ協会は、幼児・学童・青少年等へ向けた鬼ごっこによる健全育成事業や、鬼ごっこを通じた地域社会の活性化支援に取り組んでいる。

### 2. 伴走の背景と目的

伴走者である私は2012年に鬼ごっこ協会の理事である羽崎貴雄氏の講演を聴き、大きな関心を持ち、協会主催のイベントや研修へ参加するようになった。スポーツ鬼ごっこの審判として大会の運営に協力するなどの関わりもある。また、私が専門とする評価に関する情報提供や意見交換も行なってきたり、団体スタッフの評価に関する関心を把握していた。

私は「社会的インパクト・マネジメント」という、社会課題解決や社会価値創造を目的とした事業のためのマネジメント・フレームワークの開発に携わっているが、鬼ごっこ協会はグッドプラクティスとしてその参考になると考えた。鬼ごっこ協会自体は常勤スタッフ3名という小規模組織だが、その活動は全国に広がっているからである。

伴走支援を通して、鬼ごっこ協会のこれまでの取り組みを整理し、さらに発展可能性のあるポイントの発見を目指すことを団体と合意した。そして得られた学びを社会的インパクト・マネジメントの形成に活かすことを個人的な目的とした。

### 3. 伴走のプロセス

#### (1) 評価についての考え方と伴走支援の方向性の確認

研修開始前に、伴走先を検討するために鬼ごっこ協会と第1回目の打ち合わせを行った。担当者は鬼ごっこ協会の中心スタッフである羽崎貴雄氏と平峯佑志氏で、以降もこの2名

と共に議論を進めていくことになる。まず私から簡単な発展的評価（DE）の説明と DE 研修の目的の説明を行い、意見交換をし、鬼ごっこ協会を伴走先とすることの合意を得た。この際にやっておいて良かったことは、評価に対する考え方についての議論である。ここで認識の大きなズレがあると、ズレたままでその後の議論が進んでいってしまうためだ。相手の理解の程度によって必要なこと、やれることは変わってくる。その際の話し合いで、評価の必要性についての考え、そして懸念も共有できたので、安心して支援先団体として選ぶことができた。

DE 研修第 1 クールが始まり、その後に鬼ごっこ協会との第 2 回目の打ち合わせを行った。ここではまず、伴走支援の方向性を改めて確認した。それは私が鬼ごっこ協会の事業の評価をするというわけではなく、「鬼ごっこ協会自身で評価を今後より活用していけるようになるための基盤整備支援」をするということである。鬼ごっこ協会は「具体的な効果や実証、価値の可視化」を行なっていきたい意向があった。そのためにもどのように戦略的に実行していくかを一緒に考えていく、計画していくようなことだ。実際の「効果検証」などになると、その分野の専門の方々の方々の助力を頂きながら、しっかりとした調査計画及び適切な調査期間のもとで行うべきことになるが、今回は時限的な伴走支援だったので、体制整備に主眼を置いた。試験的に単発評価を行うことよりも、評価活用の自走化支援こそが重要と考えたためである。以上の考えは第 1 回目の打ち合わせの際にも伝えていたが、大事な話なので改めて考えを整理し、共有した。

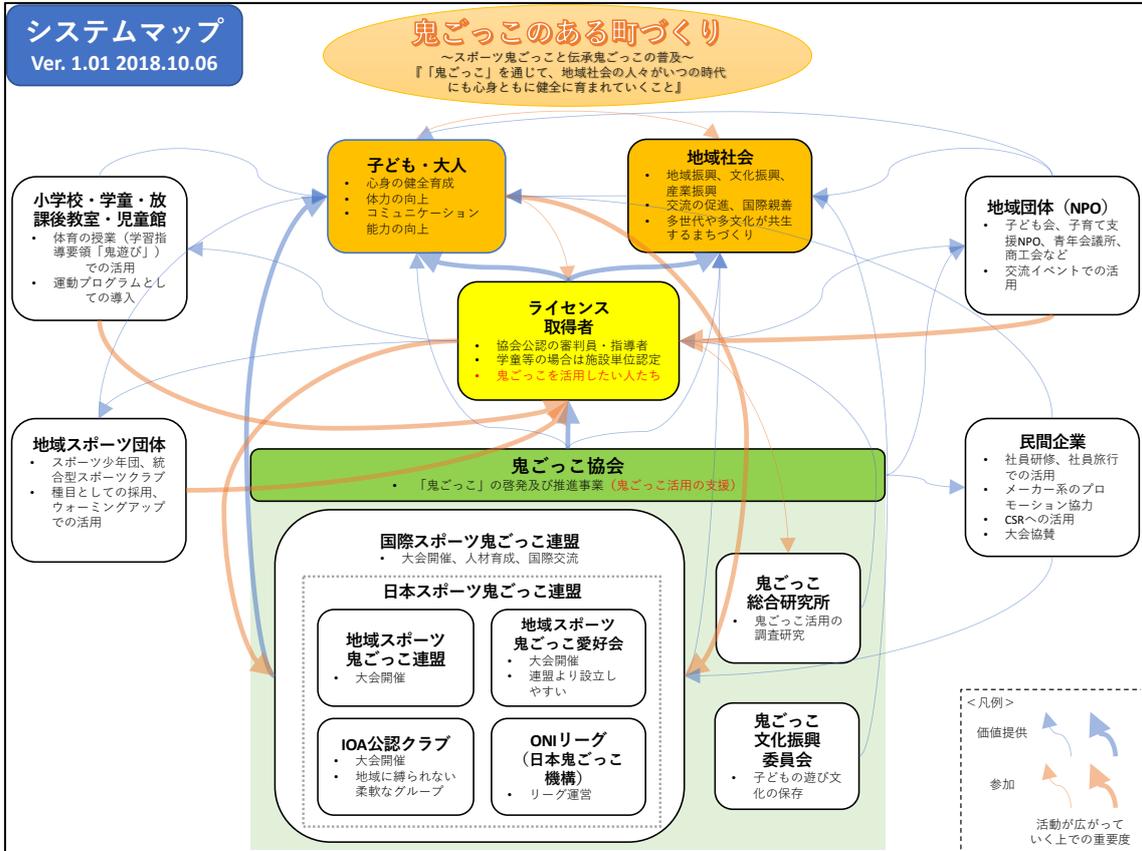
## (2) 団体の現状把握～システムマップ作成と 3 つの質問～

方向性の確認を行った上で、最初の 1 ヶ月間でやろうとしたことは団体の現状把握だ。「支援先団体のビジョンの実現に向けてこれまでどのような事業運営を行ってきたか?」、「どんなことが実現できているか?」、「さらなる実現に向けた課題とは何か? そのために必要な取り組みとは何か?」。こういったことの洗い出しを出来ればと考えた。

その第 1 歩としてシステムマップ作成に取り組んだ。基本的にステークホルダーマップとしてのシステムマップなのだが、各ステークホルダーの課題・ニーズをそこに合わせて掲載することで、簡易な因果ループも記述した。これらを通して知りたいのは、団体のビジョンの実現にとって、各ステークホルダーはどんな存在か、どんな機能があるか、どんな関係性かを明らかにすることだった。それらについて質問する中で色々疑問が出てきたので、「3 つの質問」として洗い出していった。鬼ごっこ協会の場合は、解決したい課題自体はそんなに複雑ではないので、簡易な因果ループで十分だろうという見通しであった。また、目指すビジョンも明確であった。そのためステークホルダーマップに重きを置いた。

システムマップ作成は第 2 回目の打ち合わせと、その後に行った第 3 回目の打ち合わせの 2 回に渡って行った。作成方法だが、第 2 回目の段階で、私の方で事前にある程度作り

図表 1 システムマップ (ステークホルダー分析図)



込んだものを用意した。それをもとに鬼ごっこ協会の方々と議論を行い、第 3 回目では修正したものを見せ、確認をもらった。

作成された鬼ごっこ協会のシステムマップ(ステークホルダー分析図)は図表 1 の通りである。この作成プロセスの中で、「3つの質問」のうち”What”の質問を中心にしていくことで、鬼ごっこ協会及び各ステークホルダーの実態と特徴を学んでいった。

活動の重要な受益者は「子ども・大人」と「地域社会」であり、「地域スポーツ団体」などのステークホルダーと連携しながら、様々な価値の提供を行なっている。また、一方的な価値提供だけではなく、「子ども・大人」を含むステークホルダーによる様々な活動への参加、関わりがあることで、各活動が自律的に発展している。

鬼ごっこ協会の特徴は、全ての活動を担おう、関与しようというスタンスではなく、各ステークホルダーの自主的な活動を尊重し、促していることである。協会としての役割を「現場の人が活動しやすい整備をする」と捉えている。活動を発展させていく主体として鬼ごっこ協会が特に重要視しているのはスポーツ鬼ごっこの公認指導員・審判員の「ライセンス取得者」だ。彼らはスポーツ鬼ごっこを何らかの課題解決や価値創造のために活用したいという目的意識を有しており、活発に活動している。そんな彼らから「現場で活動しやすくなるために必要なものは何か?」というニーズを拾うことで、地域スポーツ鬼ごっこ連盟、地域スポーツ愛好会、そして近年では IOA 公認クラブも生まれている。

鬼ごっこ協会が大切にしている価値観は「楽しい。面白い。だからやる」というシンプルなもので、だからこそ多くの人たちからの共感を得て、活動がどんどん広がっているといえる。一方で、組織間、ステークホルダー間の有機的なつながりを戦略的に構築している面もあり、大いに社会的インパクト・マネジメントの参考になった。

以上の作業により団体の現状把握を行うことができた。そして「熱意をもって活動する人たち（ライセンス取得者）」により、①鬼ごっこ自体がいろんな地域で実践されている、②鬼ごっこがきっかけとなって様々な新たな機会や取り組みが生まれる、ということが鬼ごっこ協会にとって重要であることがわかった。そのため、評価設問は「どの程度スポーツ鬼ごっこ及び鬼ごっこは各地で実施・活用されているか？」と設定した。

### (3) 評価設問の設定と検証

DE 研修第 2 クールの終了後に、評価設問の再確認とその検証を行った。評価設問の評価基準を明確にするために用いたのが「サクセスイメージ」のワークで、鬼ごっこ協会として望ましい状態とはどのようなものかを改めて考えてもらった。その結果が図表 2 である。

「世界の全ての公園で、月に 1 回はただの追いかけっこ以外の鬼ごっこが行われている（そ

図表 2 サクセスイメージ

「サクセス」の状態を表現してみると。。。
<p>評価設問： どの程度スポーツ鬼ごっこ及び鬼ごっこは各地で実施・活用されているか？</p>
<p>「サクセス」の状態（事業が成功している／うまくいっている時の状態）は具体的にはこのような状態です…</p> <p>世界の全ての公園で、月に 1 回はただの追いかけっこ以外の鬼ごっこが行われている（それを維持していく）。</p> <p>&lt;測定可能な目標&gt; 全ての都道府県でスポーツ鬼ごっこ体験・イベントが定期的に開催されている。</p> <p>&lt;ロードマップ&gt; 第 1 段階：全国に鬼ごっこイベントに参加した子がいる→達成済み！ 第 2 段階：全国にスポーツ鬼ごっこ指導者がいる→達成済み！ 第 3 段階：全国に IOA 公認クラブがある（＝全国で定期的にスポーツ鬼ごっこが開催されている）→途中（2023 年まで） 第 4 段階：全ての大陸で年 1 回は鬼ごっこイベント（単発ではなく、地域で継続していくきっかけとしての大会）が開催されている→これから（2028 年まで）</p>

れを維持していく)」という、団体のビジョンをより明確にするような言葉と、それを実現していくためのマイルストーンが生まれた。

次に、①全国各地でのスポーツ鬼ごっこ及び鬼ごっこの実施・活用状況の把握、②鬼ごっこ協会の取り組み内容の検証、という2つの評価目的を達成するために他にどのような評価設問が必要かを検討し、図表3の「評価グリッド」にまとめた。評価のための設問であるEQ (Evaluation Questions) が1つ、学びのための設問であるLQ (Learning Questions) が3つとなった。それらについて、羽崎氏は「より重要なのはLQの3問の方だ」と語った。EQの設問でわかるのは結果としての数字などであり、それを生み出すためのLQ3問の観点が重要だと感じてもらえたようだった。

評価設問とその評価基準、データ収集方法を洗い出した後、現時点でわかる範囲内で各項目の検証を行い、鬼ごっこ協会として順調に実現できていること、今後さらに伸ばせそうな

図表3 評価グリッド

評価目的：		
①全国各地でのスポーツ鬼ごっこ及び鬼ごっこの実施・活用状況の把握		
②鬼ごっこ協会の取り組み内容の検証		
評価設問		評価基準／必要なデータ
大項目	小項目	
EQ1. どの程度スポーツ鬼ごっこ及び鬼ごっこは全国各地で実施・活用されているか？	1.1 スポーツ鬼ごっこはどのぐらいの地域で定着しているか？	全ての都道府県でスポーツ鬼ごっこ体験・イベントが定期的開催されている
		定期的に大会が開催されている
		学校での実践（先生単位のは把握できない） 学校の先生による個々の実践
		学童・児童館での実践 全国各地に指導者（ライセンス保持者）がいる
EQ2. スポーツ鬼ごっこ及び鬼ごっこが実施・活用されている要因は何か？（なぜみんな熱心に活動してくれているのか？）	1.2 鬼ごっこは日本全国でどのぐらい活用されているか？	どんな地域で？誰が、どんなジャンルで？
	1.3 スポーツ鬼ごっこ及び鬼ごっこの実施・活用は楽しく行われているか？	参加者の笑顔
		苦情の有無
LQ3. スポーツ鬼ごっこ及び鬼ごっこを実施・活用する上での課題は何か？		協会スタッフの考え
		現場（ライセンス保持者等）の声
LQ4. 鬼ごっこ協会はスポーツ鬼ごっこ及び鬼ごっこの実施・活用のために活動できているか？	4.1 普及のために出来ていることは何か？	現在の活動状況
	4.2 普及のために出来ていないことは何か？	協会スタッフの考え
	4.3 普及のためにあえてしていないことは何か？	協会スタッフの考え
	4.4 普及のために今後やることは何か？	協会スタッフの考え

EQ: 評価のための設問 (Evaluation Questions)

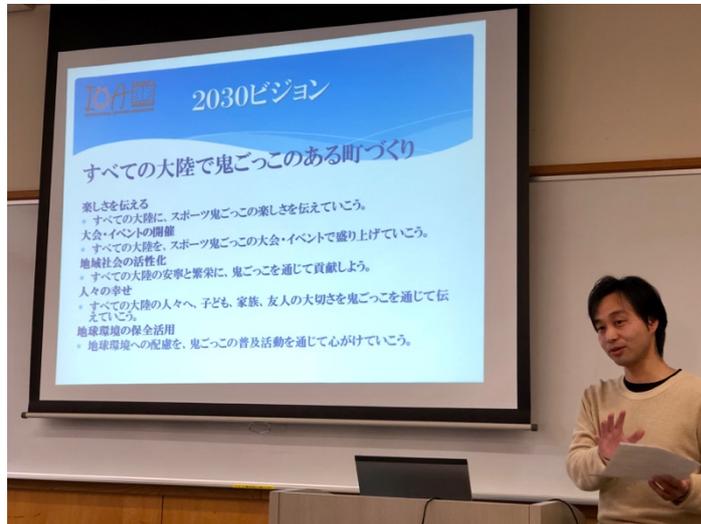
LQ: 学びのための設問 (Learning Questions)

点などを議論した。

#### 4. 伴走の成果と所感

私の伴走は評価設問の設定とそれらについての簡単な検証で終わり、事業の効果検証のための調査にしっかりと取り組むようなものではなかった。ただ、鬼ごっこ協会として得られたものはあったようだ。これまでの活動を振り返る議論を通して団体の価値観を深掘りし、さらに活動の成功イメージについての検討作業を行ったことで、団体として目指したいことがより具体化されたことだ。サクセスイメージで検討した内容がその後ブラッシュアップされ、鬼ごっこ協会の「2030 ビジョン」となり、先日開催された「第8回鬼ごっこサミット」にてその発表が行われた。

図表 4 鬼ごっこ協会の 2030 ビジョンを発表する羽崎貴雄氏



この 2030 ビジョンの策定含め、伴走者として私がとてもやりやすく、そして感銘を受けたのは、評価の取り組みとして提案したものを、団体が自主的に進めてくれたことだ。例えば「鬼ごっこの全国各地での活用状況の整理に取り組むと面白いかもしれない」という話になったら、早速取り組み、さらにその内容を共有・発展させるための研修会を開催するという具合だ。そのことについて羽崎氏に聞いたら、「必要だと思ったことはどんどんやります」と答えてくれた。

また、評価に関するだけでなく、話し合いの中でまさに発展的に、「あ！これやった方が良いよね！」という事業案が色々出てきた。鬼ごっこ協会の可能性が広がっていく瞬間に何度も立ち会うことができたのは、伴走者としての大きな喜びだった。

私個人の目的であった社会的インパクト・マネジメントの観点での学びの獲得としても、活動や組織の発展プロセスにおいて重要となるのは組織文化やガバナンスであるという気づきを得ることができた。

## 5. DE に関する考察

「DE の特別さとはなんだろう」とずっとモヤモヤしていたが、いつも以上に柔軟に、実用性重視でやろうという意識ではいた。それは、今回は評価依頼主（資金提供者等）がいないから自由にできるという側面が強かったからでもあるが。評価依頼主の立場ではなく、完全に団体（事業者）の立場で考えることができた。団体が無意味に感じることは提案しなかったし、団体の価値観に沿うようなアプローチをとることができた。純粋に団体のニーズを満たすための調査・評価を検討することができた。「団体の現状に合わせて」という点では、少しは DE 的なことができたのかもしれないと考えている。

また、今回は「鬼ごっこ協会の活動の発展過程の検証」というテーマで DE に取り組んだが、2030 ビジョンという副産物が生まれたことを考えると、DE は発展段階にある"事業"に役立つだけでなく、発展段階にある"組織"にも役立つものと言えるのではないか。

以上