



# DE Webinar (第1回) : 「複雑性と評価」

2019 / 6 / 19 (水) 18:30-20:10

今田 克司

(最近の悩み : 私はこのまま単なる頑固じじいになってしまうのだろうか。。)

**もうすぐ開始です。**

## 本日の流れ

- 18:30-18:40** 開始、機械の設定、著作権等
- 18:40-19:30** 今田しゃべる (もう少ししゃべっちゃうかも)
- 19:30-20:00** 質疑応答&コメントタイム
- 20:00-20:10** 感想のシェア (ズームのチャットを使って)
- 20:10** 終了



# ズームでのWebinar のやり方

- 私の声は無理なく聞こえますか？
- みなさんはミュートして聞いてください。ミュート確認してください。
- スクリーンショットで画面見えていますか？
- チャットの画面開いてみましょう。私の書き込み見えますか？
- 「手をあげる」機能使ってみましょう。
- ミュート解除して、発声してみましょう。



# 資料の著作権について

本プレゼンは、基本的に、



**Copyright: All Rights Reserved**

でなく、



**Copyleft: All Rights Reversed**

とする。

としたいところですが、基本的に二次資料が多いので、それらは©です。ページごとに左下に表示します。

できれば、知的財産（とこれと言えるかどうかは別にして）は、共有財産としていきたいですね。

DE研修でを使用したスライドの場合は、頭に、以下表示します。  
「おさらいスライド」または「おさらいスライド（一部修正）」



**出発点：めまぐるしく状況が変化し、複雑化する今日、評価はいかにあるべきか...**

状況把握

適応

変革志向

学習





# 一部資料は、Complexity & Evaluation Conference より活用しています



Home About Registration Program Speakers Sponsors Register Now

A two-day interactive conference where you will walk out with increased skills and confidence, plus 'next-day' useable ideas and tools to evaluate systems change.

This conference is brought to you by six organisations passionate about using systems thinking and collaboration to make progress in the most pressing complex problems of our time: Collaboration for Impact, the Asia Pacific Social Impact Centre at Melbourne Business School, Centre for Social Impact, Clear Horizon Consulting, Mark Cabaj Here to There Consulting and the Developmental Evaluation Institute.

Register Now

オーストラリア、メルボルンで2018年5月3-4日に開かれた会議に参加。

左記ページは今年4月に開かれた2回目の会議の案内ページ。

この会議で入手した資料には、スライド左上に、以下のマークをつける。

Key Speakers

**Mark Cabaj**  
President  
From Here to There

Mark Cabaj is the President of the consulting company From Here to There and an Associate of Tamarack - An Institute for Community Engagement. While

**Dr Jessica Dart**  
Founder Director  
Clear Horizon Consulting

Recipient of the National Evaluation Development Award, Dr Jess Dart is a recognized leader with over 25 years of involvement in evaluating and

**Kate McKegg**  
Co-Founder  
Development Evaluation Institute

Kate McKegg has specialist skills in developmental evaluation as well as policy and programme evaluation, evaluation capacity building, research, teaching,

Event Details

Melbourne Business School

10-11 April 2019

Share this Event

Download Program

Register Now





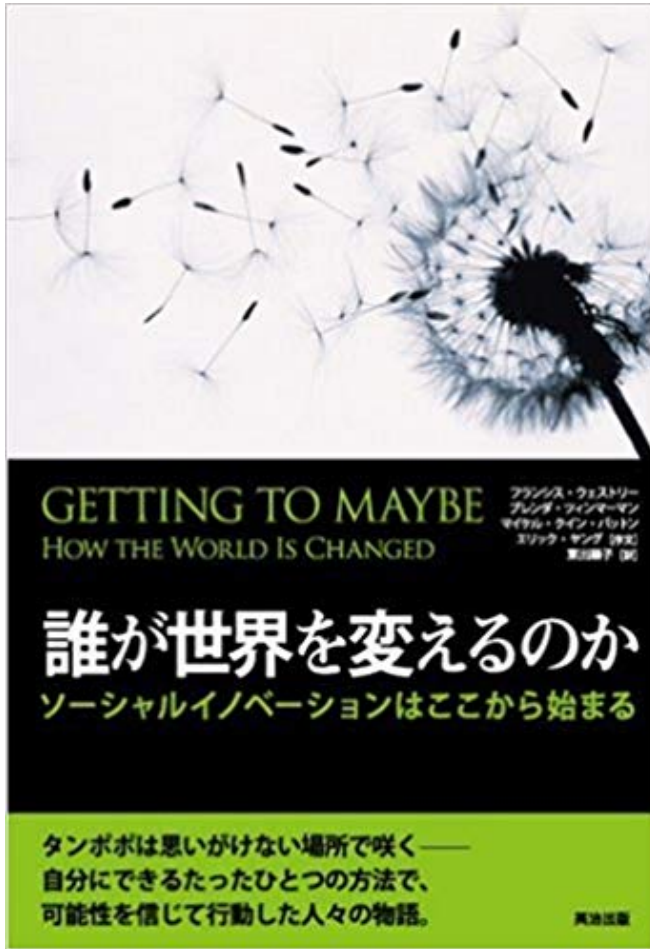
# では、はじまりはじまり

## きょうの結論(予告したとおり)

複雑性の理解がそれなりにできたら、

The best we can do is “Getting to Maybe”

(第1回から第2回へのつなぎ:MQPは Blue Marble Evaluation で世界を救おうと思っている」は、用意する時間が足りなかったので第2回に持ち越しです。



## 以下、アマゾンの書籍紹介 内容紹介

◆世界はあなたの一步から変わり始める——よりよい未来を夢見るすべての人に贈る「変革のバイブル」◆

一方で、世界中のさまざまなところで、「変革」は起こります。変化を起こす「チェンジメーカー」も無数に存在します。それはカリスマ的なリーダーや、社会的・経済的な強い力を持つ人々とは限りません。驚くほどごく普通の人々が、時として世界を大きく変える——本書は、そうした人々の生み出したドラマと、なぜ、どのようにしてそれが可能だったのかを、多分野の学者や研究者による7年余の研究にもとづき、鮮やかに描き出した作品です。

数人のグループの自発的行動が犯罪を激減させた“ボストンの奇跡”、ブラジルでHIV/AIDS感染率を低下させた草の根の人々の行動、いじめを防ぐ共感教育プログラム“ルーツ・オブ・エンパシー”を立ち上げた一人の女性の軌跡、荒廃したスラム街に地域コミュニティを創出させた夫妻、・・・本書に登場するだれもが、自分にできるたった一つの方法で行動を起こし、それが劇的な社会変革——ソーシャルイノベーションを生み出しました。その「変革のプロセス」を、本書は「複雑系」の科学を踏まえながら、かつ分かりやすい言葉で記しています。世の中の複雑な問題に、絶対確実な、唯一の正解はない。それでも、現に世の中は変わる。——タンポポは風にまかせて綿毛を飛ばし、思いがけない場所で花を咲かせます。一人ひとりの「一歩」もそう。本書は、この世界をよりよいものにしたいと願うすべての「ごく普通の人々」に贈られた、「変革のバイブル」です。

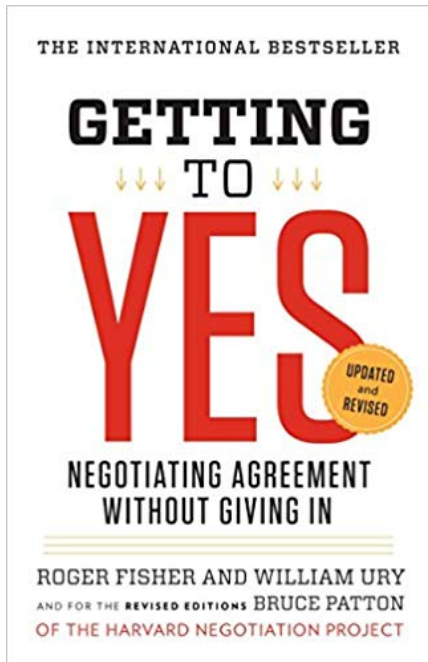


翻訳の質はとてもよいです。けれど、この表紙や内容紹介は、この本のもっとも大切なポイントを逃しています。それは、

Getting to Maybe



# ちなみにこれは



のもじり。

Getting to Maybe の翻訳書の文中の訳は、  
「かもしれない」をめざす。





**GETTING TO MAYBE:** THIS BOOK IS FOR THOSE WHO ARE NOT HAPPY WITH THE WAY THINGS ARE AND WOULD LIKE TO MAKE A DIFFERENCE. THIS BOOK IS FOR ORDINARY PEOPLE WHO WANT TO MAKE CONNECTIONS THAT WILL CREATE EXTRAORDINARY OUTCOMES. THIS IS A BOOK ABOUT MAKING THE IMPOSSIBLE HAPPEN  
**HOW THE WORLD IS CHANGED.**

**WARNING:** This book is not for heroes or saints or perfectionists.

This book is for flawed people (and we are all flawed in one way or another) who are not happy with the way things are and would like to make a difference.

This book is for ordinary people who want to make connections that create extraordinary outcomes.

著者：

Frances Westley

Brenda Zimmerman

and Michael Quinn Patton



# 第一部

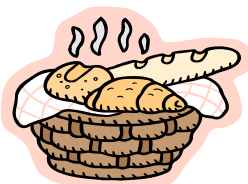
## 複雑な世界とは



## Simple

### ケーキを焼く

- レシピが不可欠
- レシピは誰がやってもうまくように検証済
- 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



## Complicated

### 月にロケットを送る

- 厳密な計画や公式が必要
- 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



## Complex

### 子どもを育てる

- 厳密な計画は部分的にし、か役に立たないか逆効果
- 子どもを一人育てれば経験にはなるが、下の子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







# 「複雑な」状況

- 生成中（予測困難）
- ダイナミズム（変化が早い）
- 非単線系（原因結果の因果関係が特定できない）

**単純または  
煩雑な状  
況**

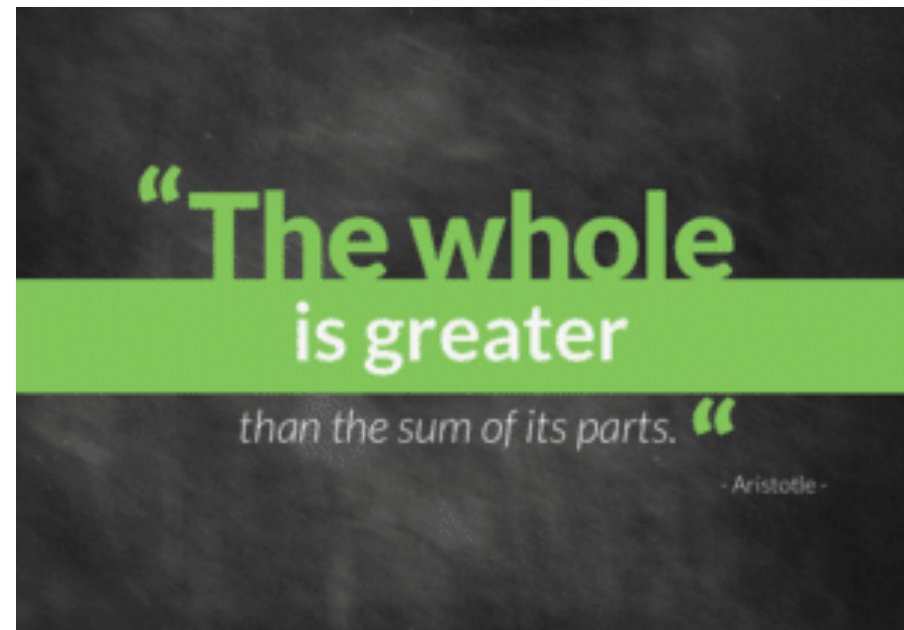
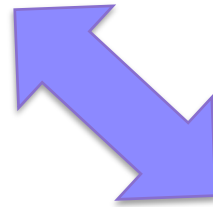
物事には根本原因があり、評価によってそれを特定することができる

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**

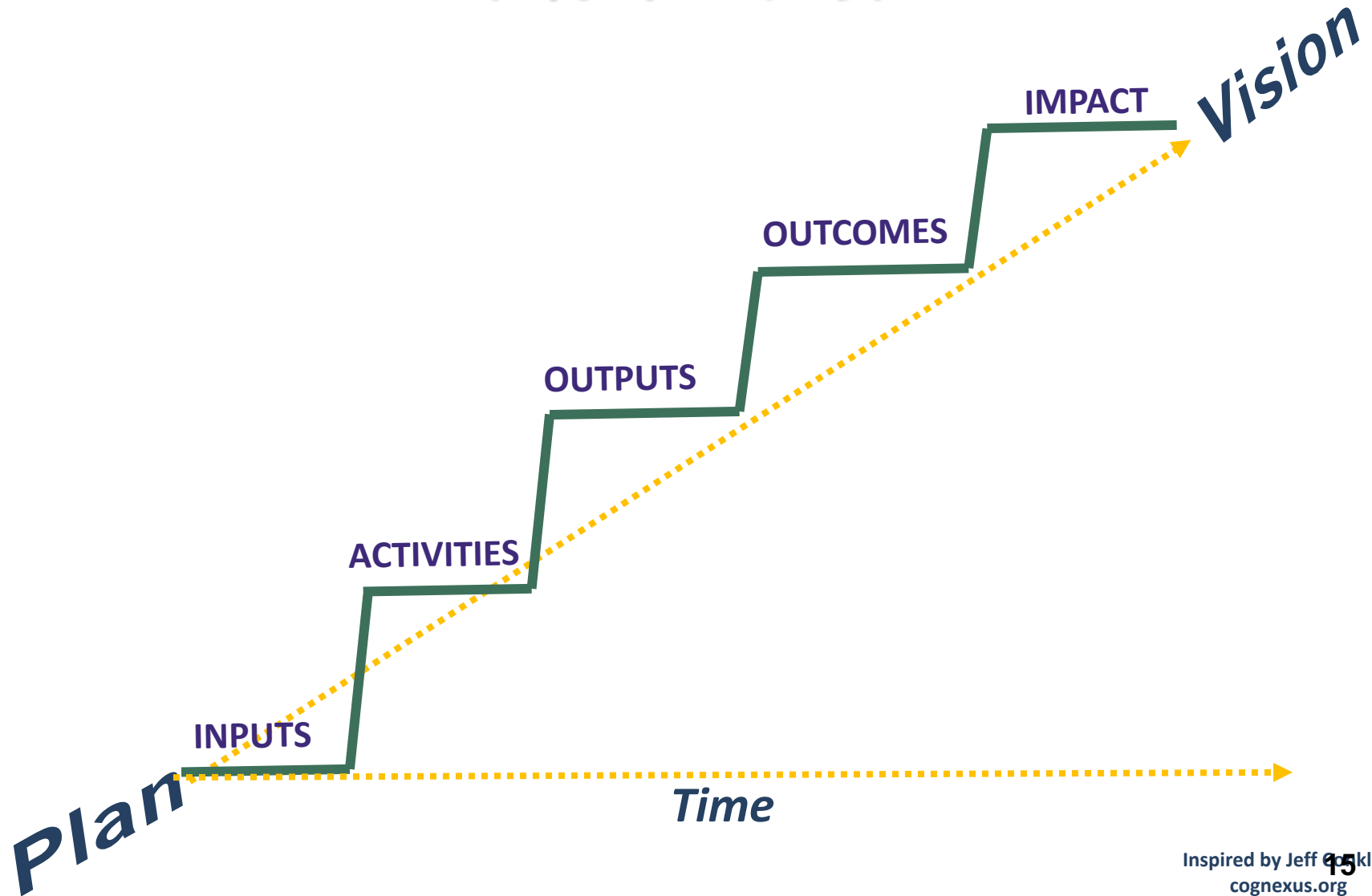


還元主義  
(Reductionism)



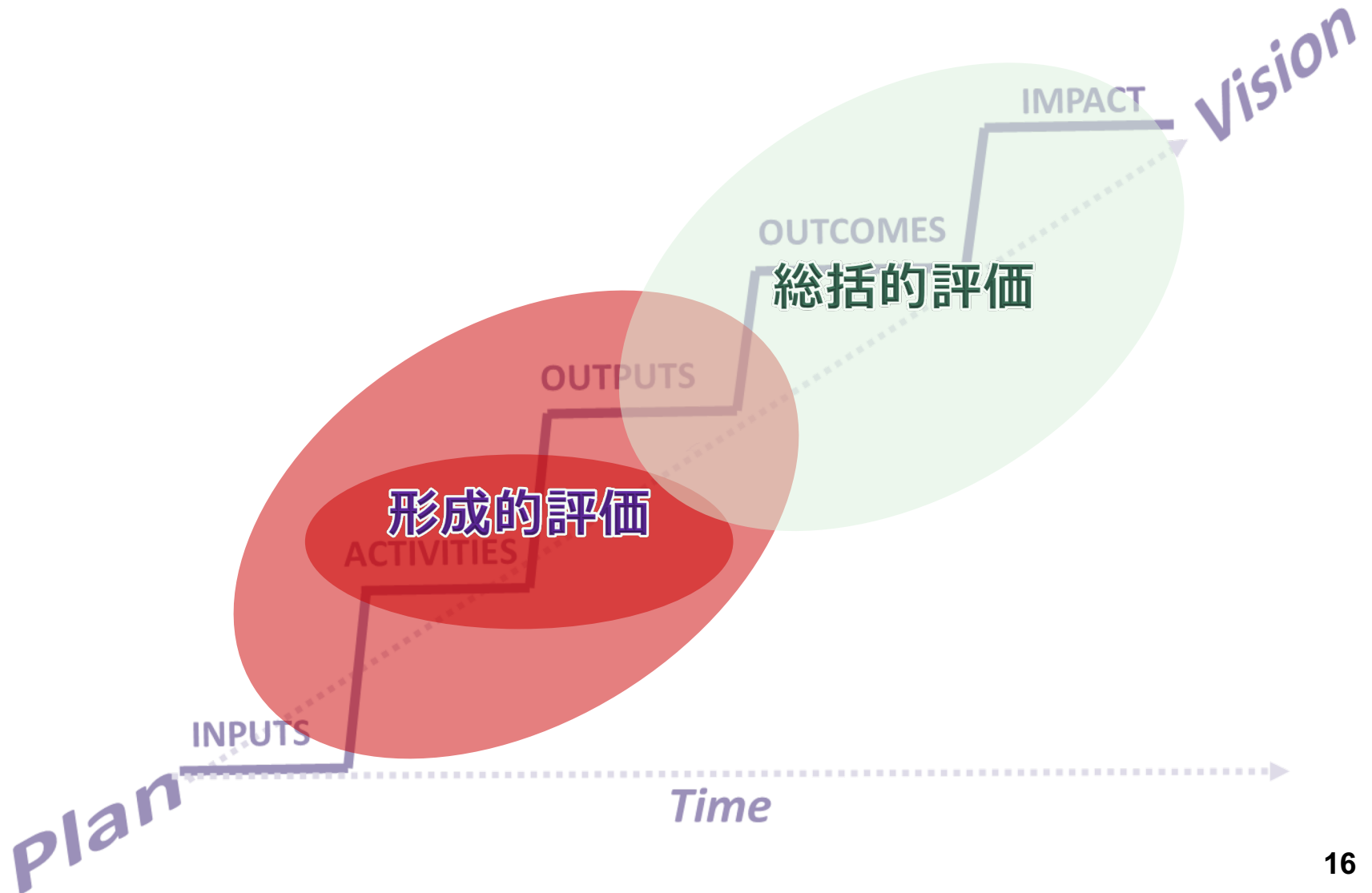


# 単線系の世界

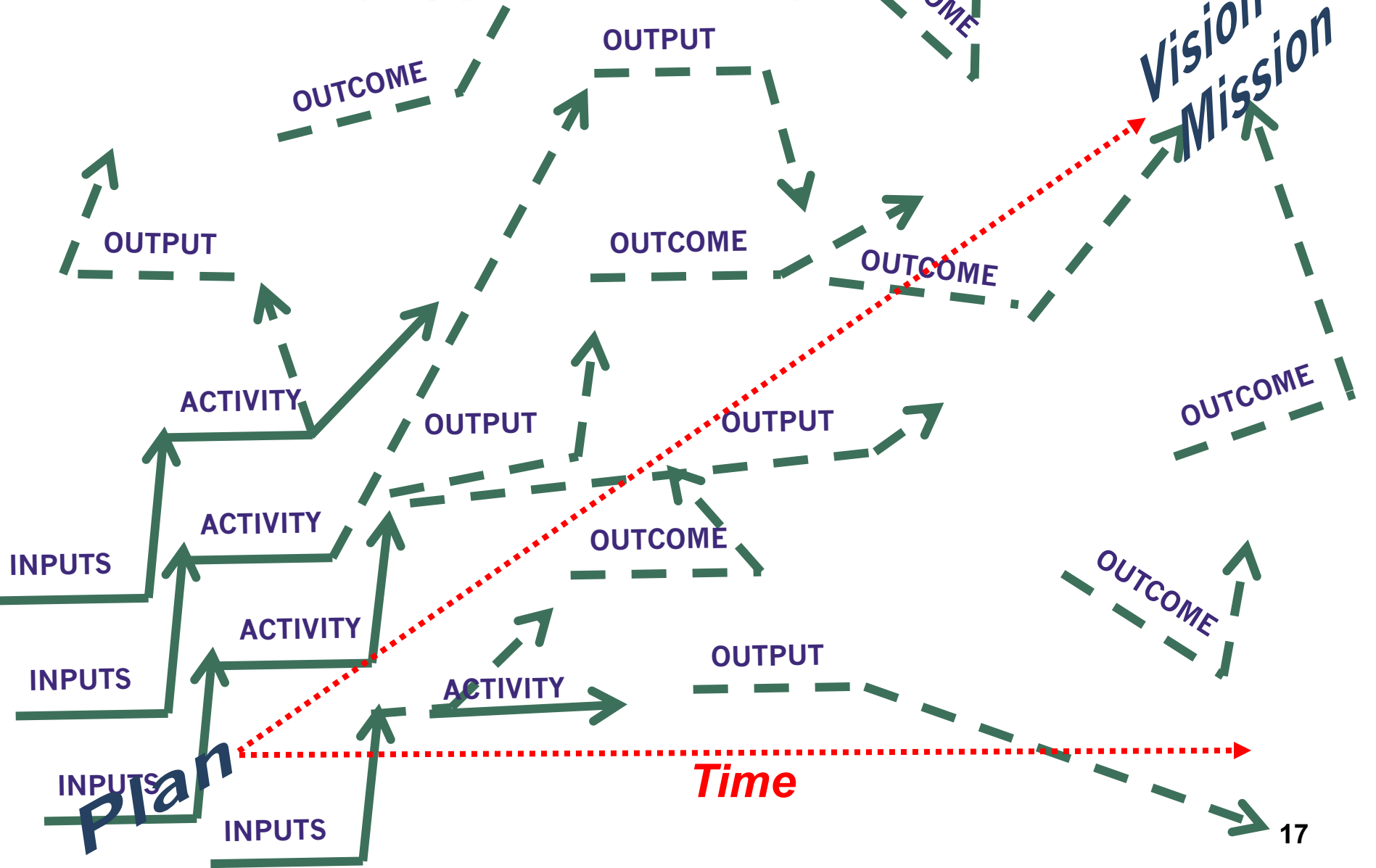




# 単線系の世界における評価

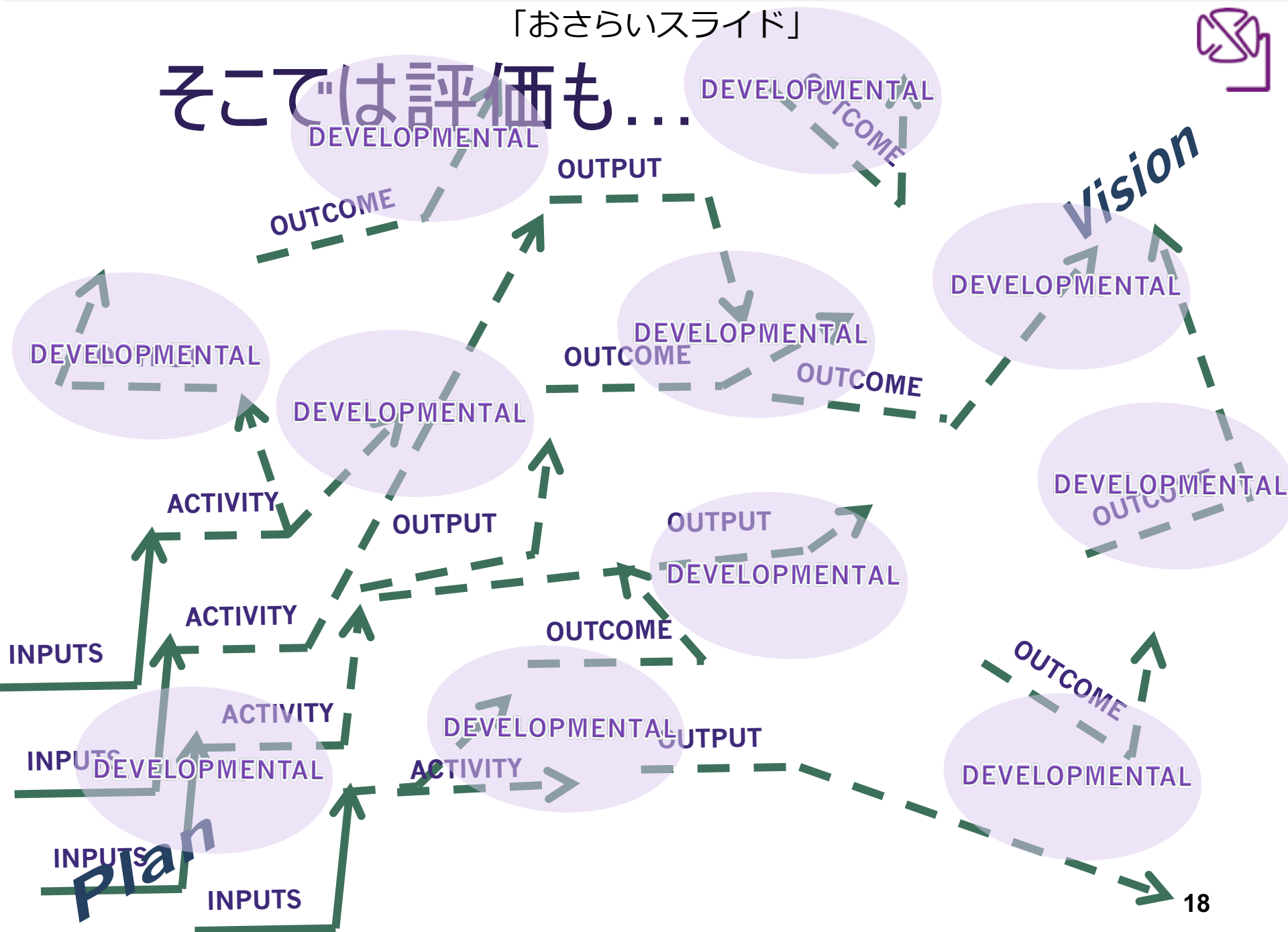


# ところが実際はこんな現実ばかり...





# そこでは評価も...



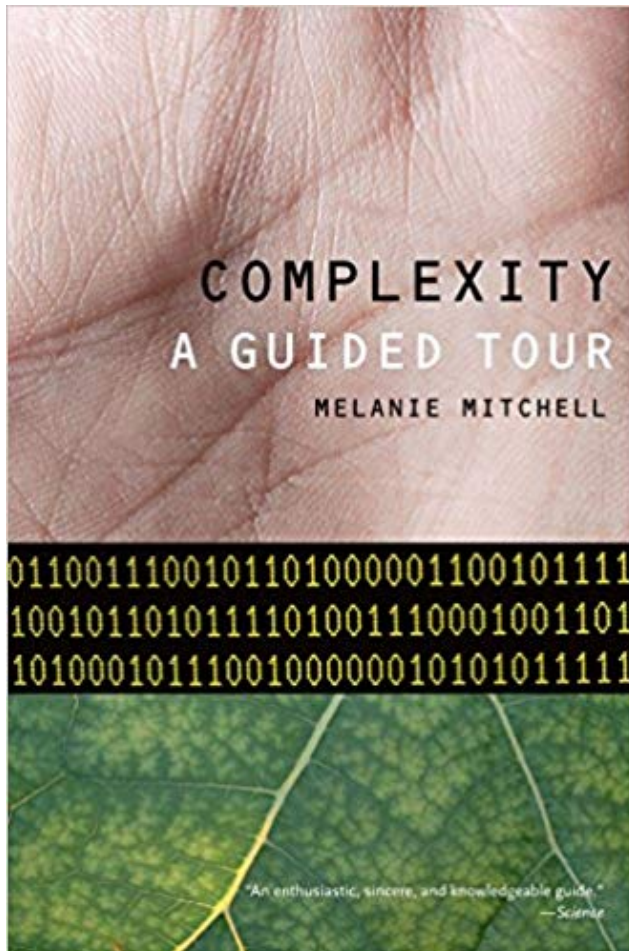


# 現代社会において評価したい、けれど伝統的な評価ではうまく評価できないもの

- 地域の主体性を大切にしたい事業、地域全般への影響を考慮する必要がある事業
- 環境の持続可能性に関する事業
- ネットワークや協働のあり方
- リーダーシップ
- 包摂、多様性を生かす試み
- コレクティブ・インパクト
- スケールアップ



# 複雑系理論の進歩



- アリの生態、
- 脳の仕組み、
- 世界経済、
- インターネット

共通しているのは、“全体を解体して部分の働きを組み合わせることで全体の理解・説明ができない”という点。

評価の本ではありません。

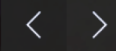




# Science for a complex world

The Santa Fe Institute is an independent research center exploring the frontiers of complex systems science.

Learn more →



## WHAT THEY SAY ABOUT US

When I think about the world of science, when everything is going down the tubes and when ignorance is on the rise, if you could save one place that might start discursive thinking all over again, it would be the Santa Fe Institute.

— SFI donor Eugene Thaw





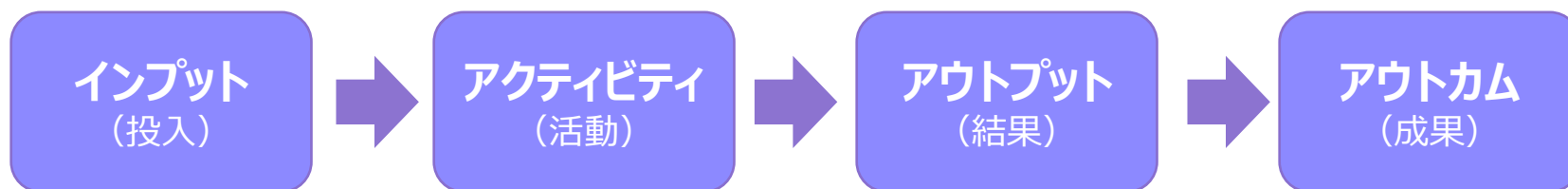
## 第二部

# プロジェクト化された世界 からの脱却



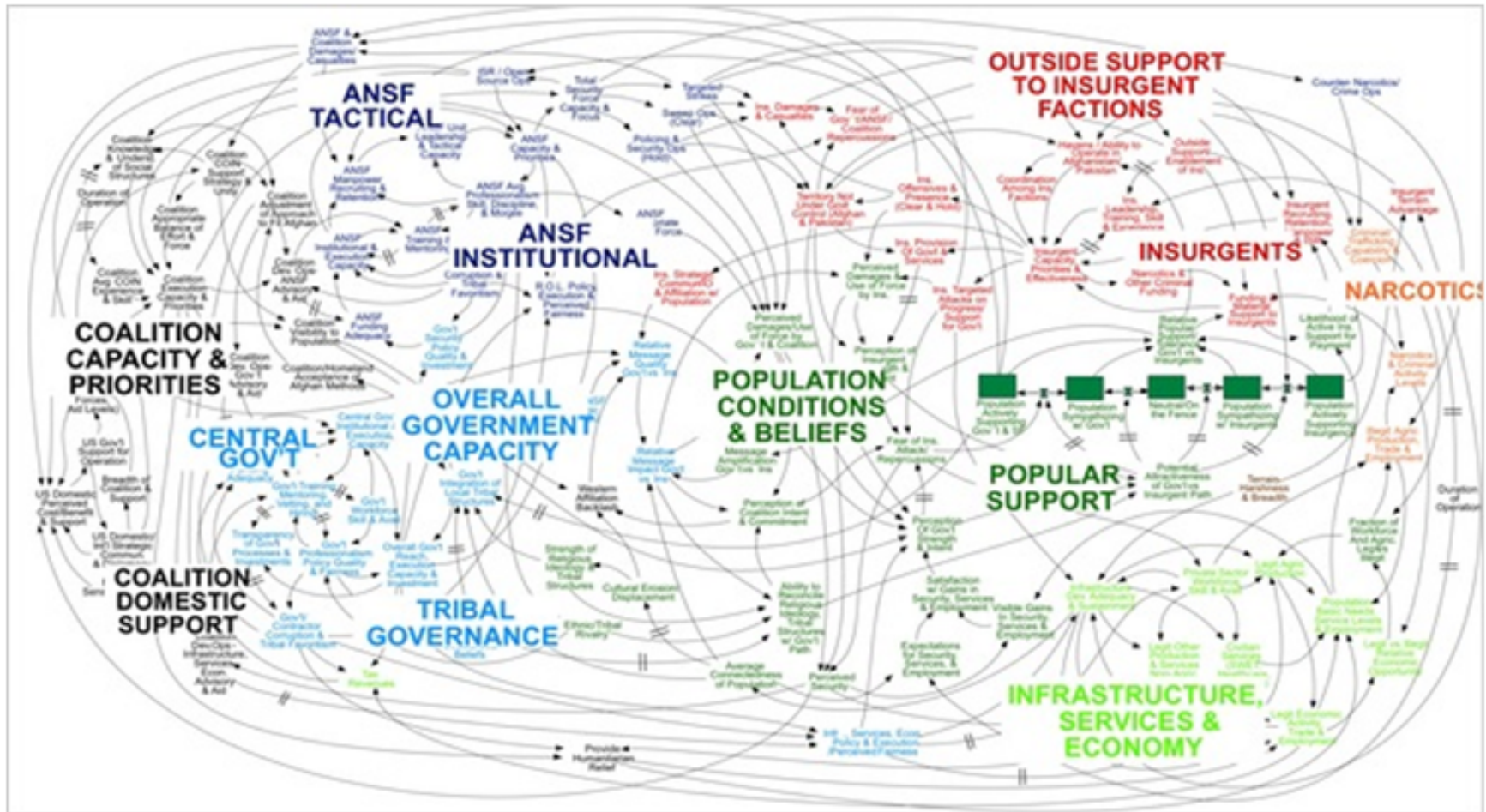
**国際協力・開発分野での大きな問題**  
**(もしかしたらほかの分野でも。。。)**

**プロジェクト化された世界**





# 米軍によるアフガニスタンの状況分析

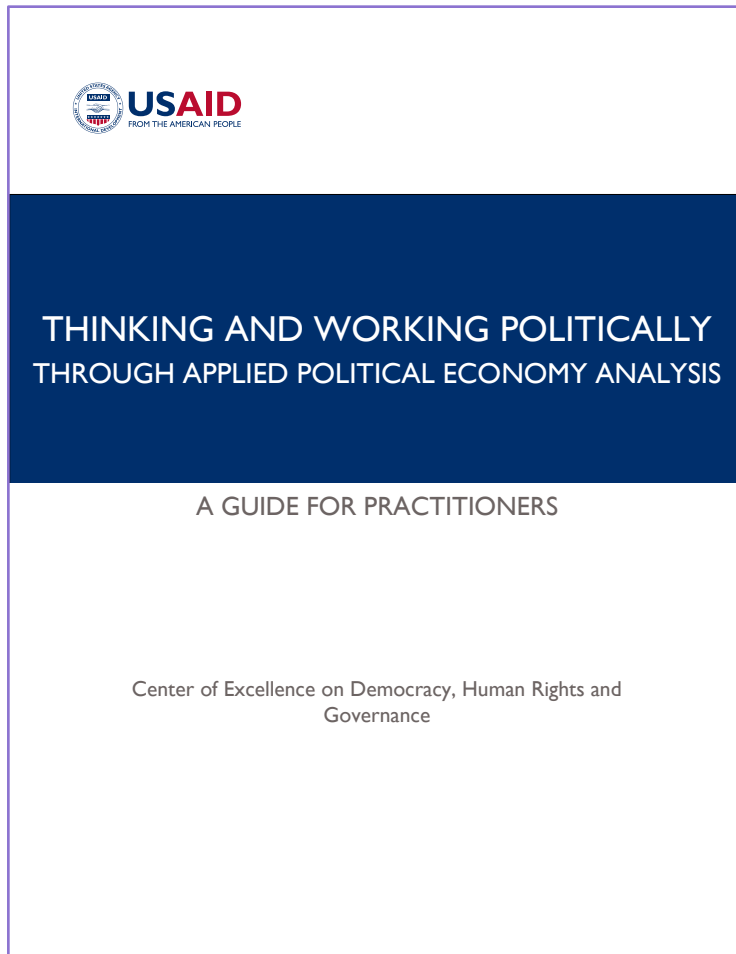


<https://oxfamblogs.org/fp2p/how-to-plan-when-you-dont-know-what-is-going-to-happen-redesigning-aid-for-complex-systems/>





# 国際協力・開発分野での応用(1)



**TWP: Thinking and Working Politically**

**DDD: Doing Development Differently**



# 国際協力・開発分野での応用(1)

## TWP の誘引・阻害要因

TWPを阻害する要素

- インプット・アウトプットレベルの業績評価
- 成果を既存の計画に押し込める
- あらかじめ設定してあった成果に対する結果のみを評価する
- 団体や事業のTWPのキャパシティをさほど評価しない
- ドナーが、事業のインプット、活動、アウトプットのレベルに注目する

- アウトカムレベルの業績評価
- エビデンスの質と意思決定の基準を評価する
- 変化と失敗からの学習を評価する
- 団体や事業のTWPのキャパシティに焦点を当てる
- ドナーが、開発政策、戦略策定、事業の選択に注目する

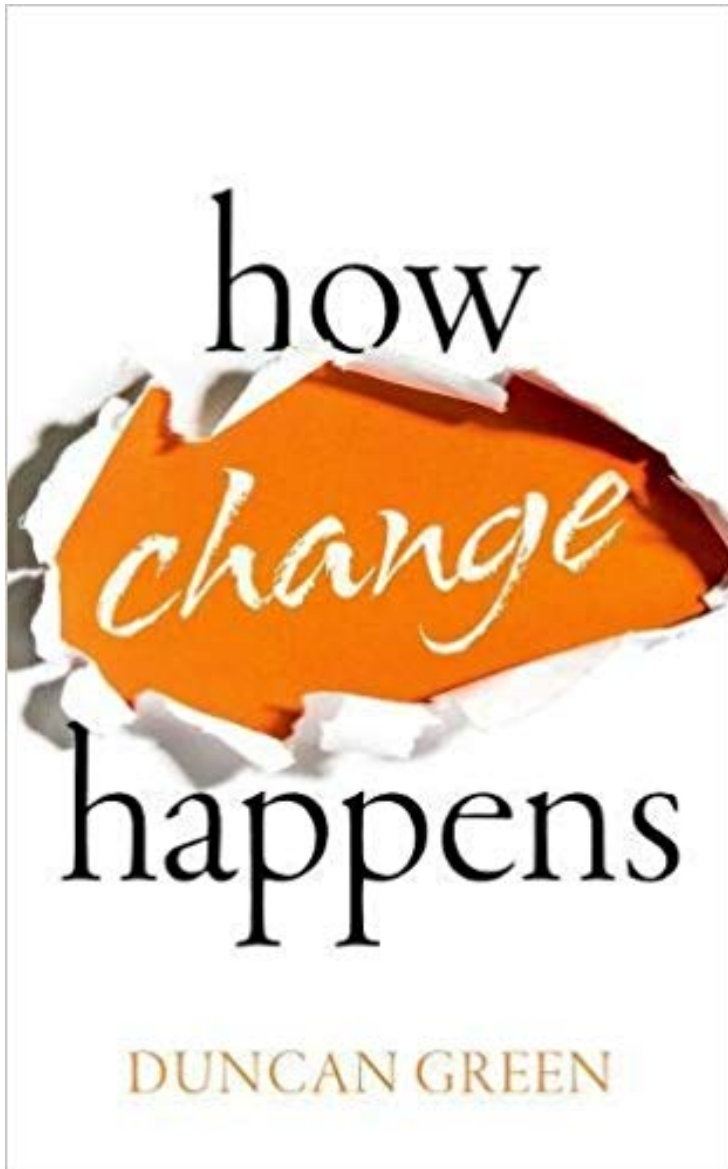
TWPを誘引する要素

Duncan Green, From Poverty to Power ブログ (11/27/2018) より筆者翻訳  
<https://oxfamblogs.org/fp2p/thinking-and-working-politically-why-the-unexpected-success/>





# 国際協力・開発分野での応用（２）



物事の予測が難しくなっている時代においては、NGOの実践家はシステム思考をもとにした次のような姿勢を身につけなければならない。

- 柔軟であれ
- 素早く、継続的なフィードバックを求めよ
- 複数の実験を並行して実行せよ
- やりながら(失敗しながら)学べ
- 自らの経験則が見える化し、それについて話し合う機会をもとう
- 異なる関係者を集め、関係構築に努めよ

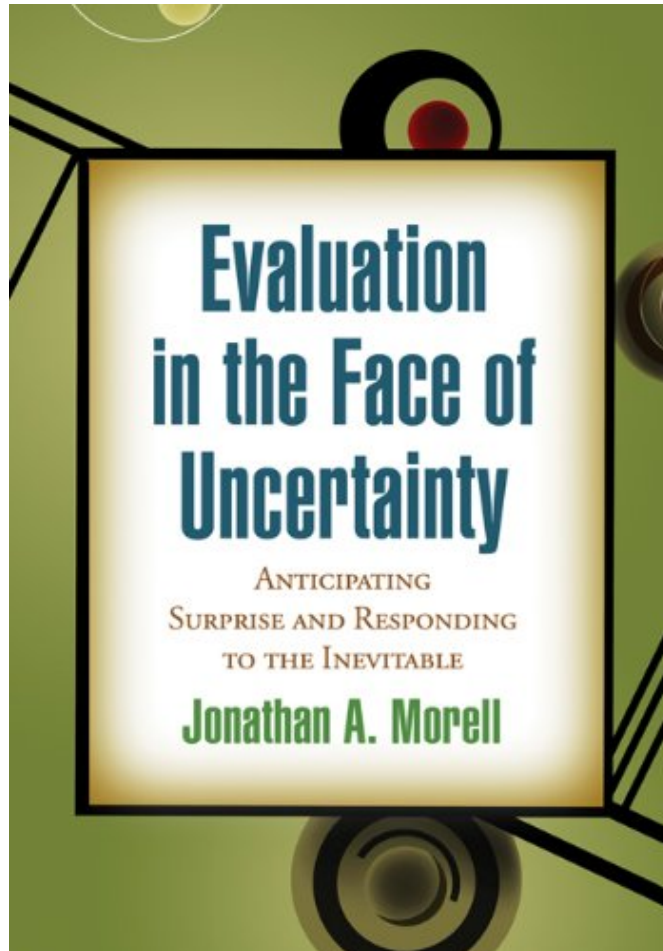
(Duncan Green, *How Change Happens*, 2016, Oxford University Press, pp.20-22.)

→未来志向のNGO実践家とDE評価者は同じような思考形態をもちつつある。だからこそ、NGO実践家をソーシャル・イノベーターと捉え、支援するのがDE評価者の役割となるのだ。



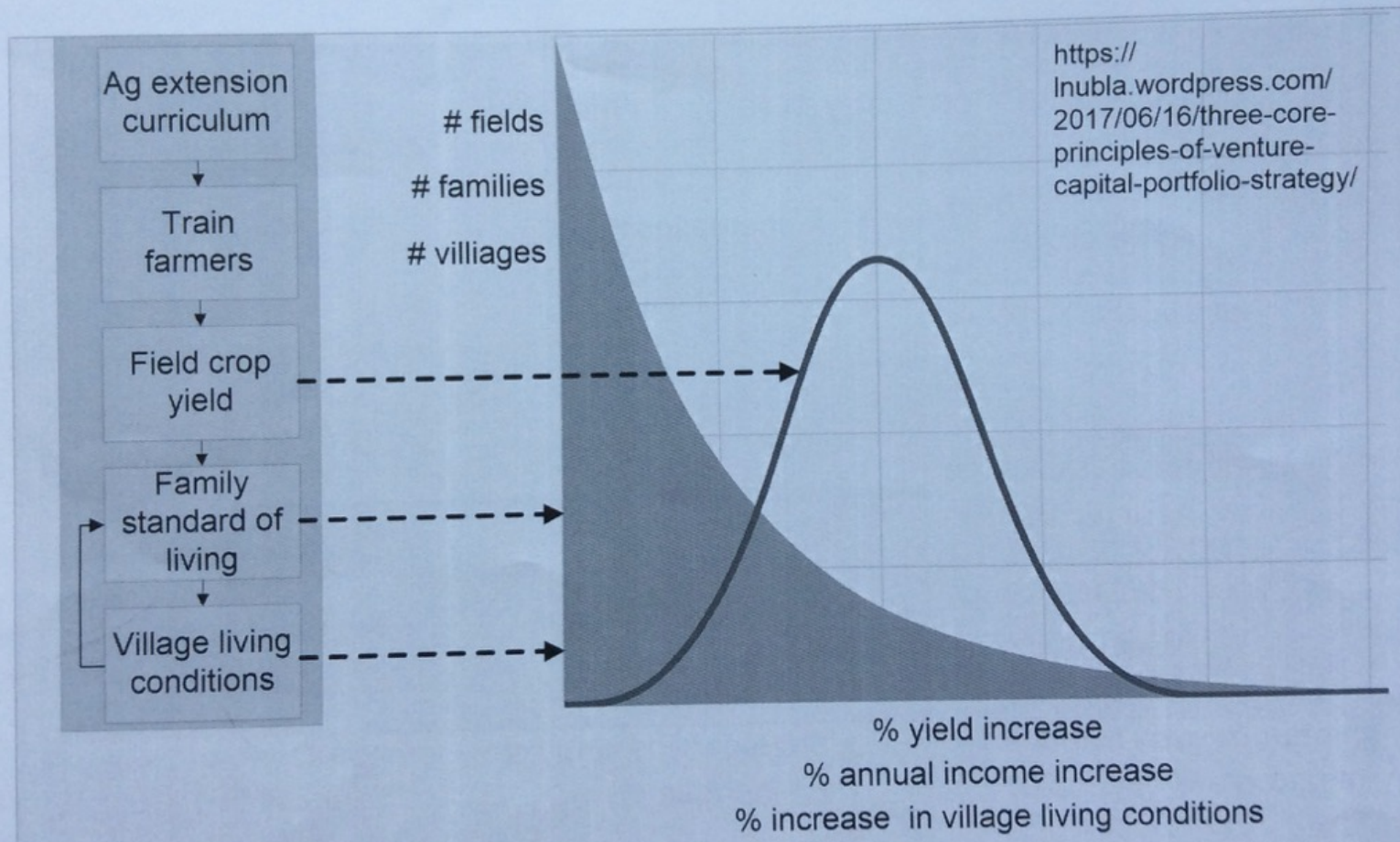


# 評価での応用





- Success may mean that the rich get richer.
- In a very successful program benefits may be not be symmetrically distributed.
- Evaluation methodology, straightforward. The politics and values? Not so much.



2018年11月、American Evaluation Association のワークショップにおける資料より。  
Jonathan Morell, Applying Complexity to Make Practical Decisions About Program Theory,  
Methodology, Data, and Stakeholder Engagement



# 評価での応用の具体をちょこっと

複雑系理論の基礎にある Power Law。日本語では「冪乗則」と訳すらしいが、こんな日本語、見たことありません。「べきじょうそく」と読む。Law、「則」というからには、一種の法則なのだが、平均や正規分布の概念に慣れている私たちにとっては、けっこう違和感のある法則だ。

Power Law の分布が現実に現れている最も卑近な例は、インターネットのサイトのリンクの数や空港の発着フライトの数だろう。どちらも、横軸にリンクやフライト数を置き、縦軸にサイトや空港の数を置く。個人の所得分布も、かなり Power Law に近い分布曲線を描く。国際 NGO オックスファムの2019年のレポートによれば、世界で一番裕福なトップ26人が、下から半分までの38億人の資産の合計と同じ金額を保持しているという。いつ考えても頭がクラクラしてしまう数字なのだが、クラクラは脇に置いておいて、この分布を考えようとすると、いかに平均値が意味のない指標かが感じ取れるはずだ。

ジョニーによれば、このような Power Law 分布の存在は、私たちの評価の前提をいろんな意味で覆してしまうという。例えば、ある農村支援事業で、収穫量増加のための農業研修事業を行うとする。そこで描かれるロジック・モデルは、研修受講→農民が収穫量増加についての知識を得る→実践する→収穫量が増加する→農民の生活水準が向上する→農村全体の生活水準が向上する、といったものになるだろう。ここまでは良いが、とジョニーは以下のように投げかける。

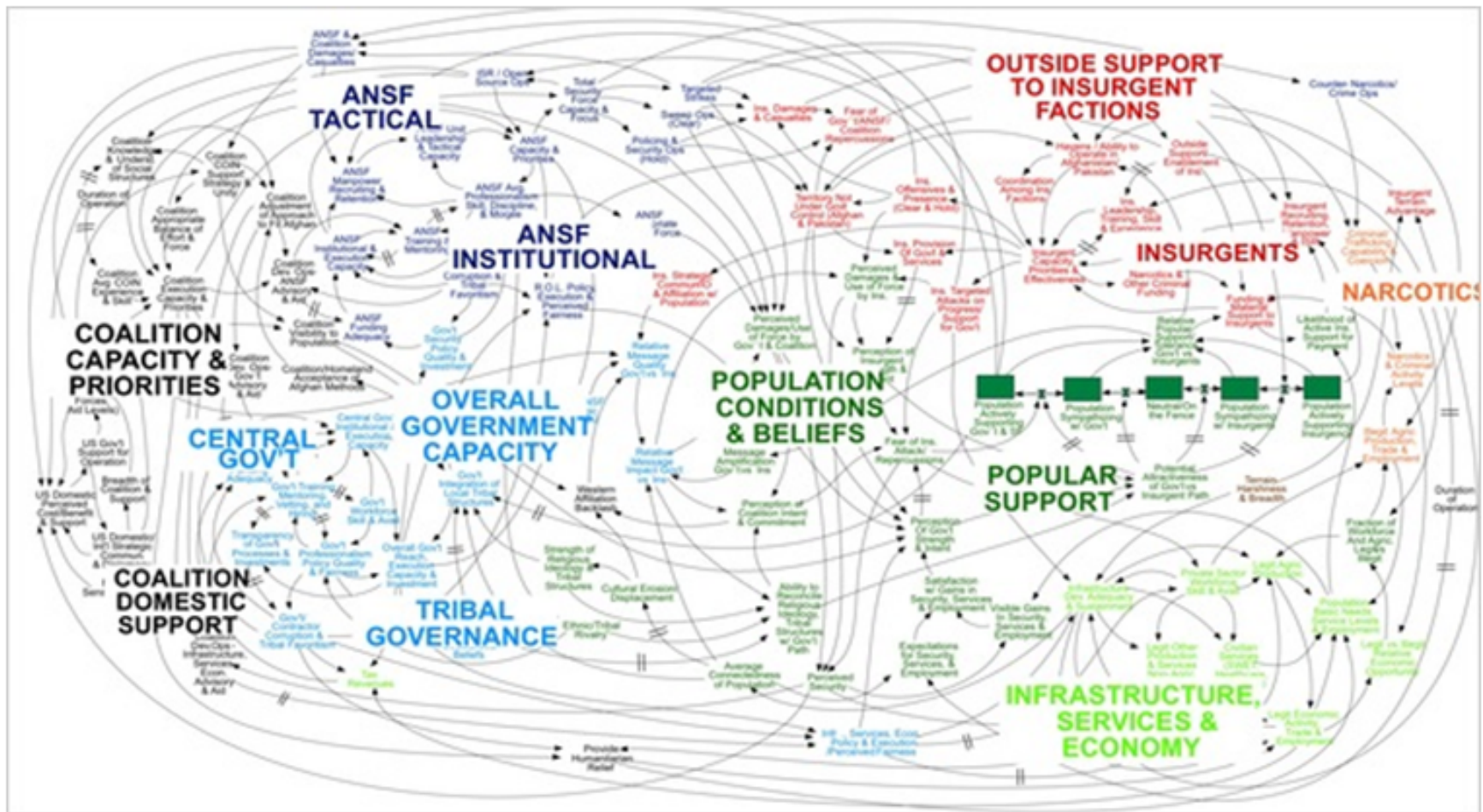
「このロジック・モデルには、事業の効果はある平均値を中心に、だいたい均等に行き渡るという暗黙の想定がある。個々の農民の能力や研修の受容力等によって、収穫量向上にはある程度のバラツキが見られることは予測できる。ただし、事業効果はそれなりに全般に行き渡るだろう、という想定だ。ところが、この想定は正しいのだろうか。加えて、収穫量の増加が生活水準の向上に直結するというロジックがあるが、それは正しいのだろうか」

「DE引き出し集」原稿「複雑系理論の評価への応用～一例としてのPower Law分布について」より





# さきほどの例



<https://oxfamblogs.org/fp2p/how-to-plan-when-you-dont-know-what-is-going-to-happen-redesigning-aid-for-complex-systems/>

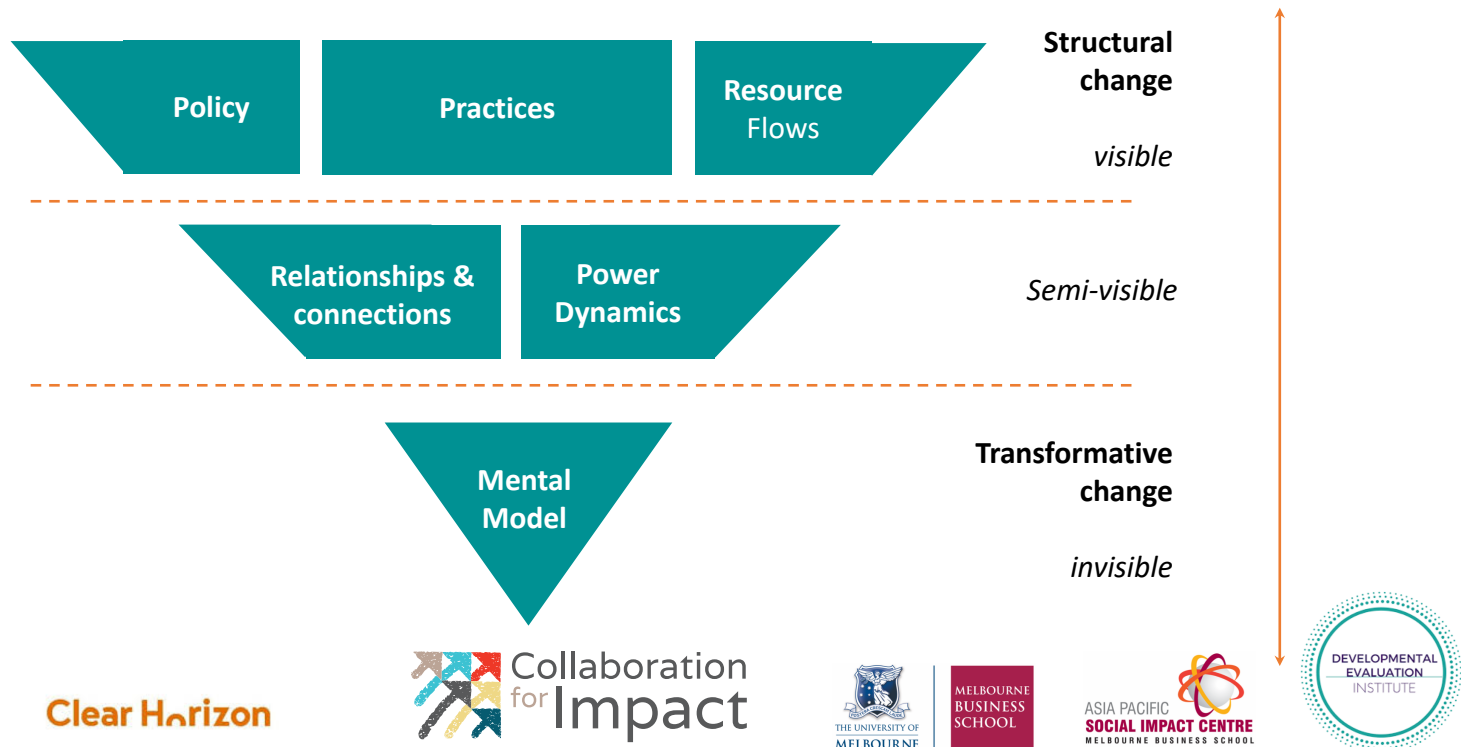


# 評価の入り口 (例えば)



 #evalcomplexity2018

## Places to intervene





How do we  
manage  
attribution  
to/win/in  
collective  
impact?

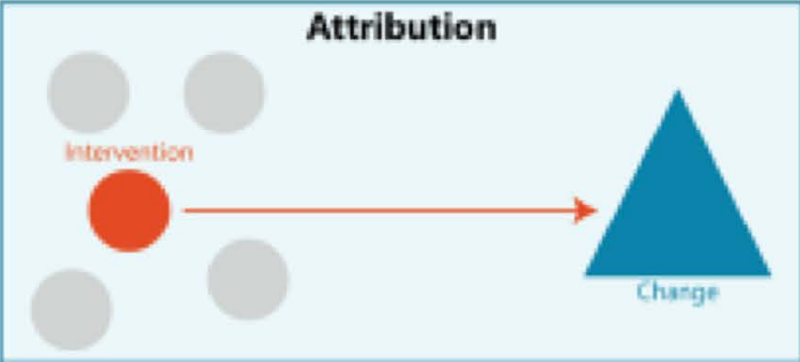
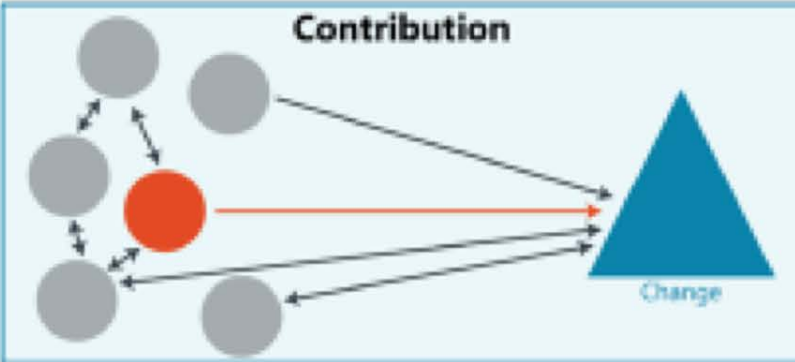


"Dear Mr. Gandhi, We regret we cannot fund your proposal because the link between spinning cloth and the fall of the British Empire was not clear to us."

Written by *M. M. Rogers* and illustrated by *Arrie R. Fritza, Wibyu S., Ary W.S.*  
Creative team for Search for Common Ground in Indonesia



# Attribution vs Contribution

 <p><b>Attribution</b></p>	 <p><b>Contribution</b></p>
<p><b>Attribution Analysis</b></p>	<p><b>Contribution Analysis</b></p>
<p>Employs a narrow-angle lens that assumes a linear cause-and-effect relationship between intervention activities and observed changes.</p>	<p>Embraces a wide-angle lens on the non-linear cause-and-effect relationships between intervention and non-intervention factors that influence changes.</p>
<p>Asks: To what extent did our intervention cause the change?</p>	<p>Asks: To what extent did our intervention contribute to the change?</p>
<p>Seeks to prove the link between activities and change.</p>	<p>Seeks to establish a plausible link between the intervention and change.</p>
<p>Privileges experimental design as the 'gold standard' methodology.</p>	<p>Emphasizes triangulation of methods and stakeholder verification of findings.</p>



# MQPはなんと言っているか



## 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。

マイケルは事業実施者の決断の瞬間を分岐点（a fork in the road）と呼ぶ。事業計画を進めるために、事業実施者は状況把握に努め、課題解決のための有効な打ち手を考える。その細かい場面場面に伴走し、事実やその分析を提示するのがDE評価者の役割だという。そして、DE評価者は常に次の質問をなげかける。

**“What is it that you don’t know that if you did know would make a difference to what you do?” 「あなたが今知らないことで、もし知っていたら、あなたが今行っていることと違った決断や異なる行動をとる情報は何か？」**

今田克司によるマイケルのインタビューにも出てきます。

<https://youtu.be/wAryCSZI6Cw>





# CIとDE

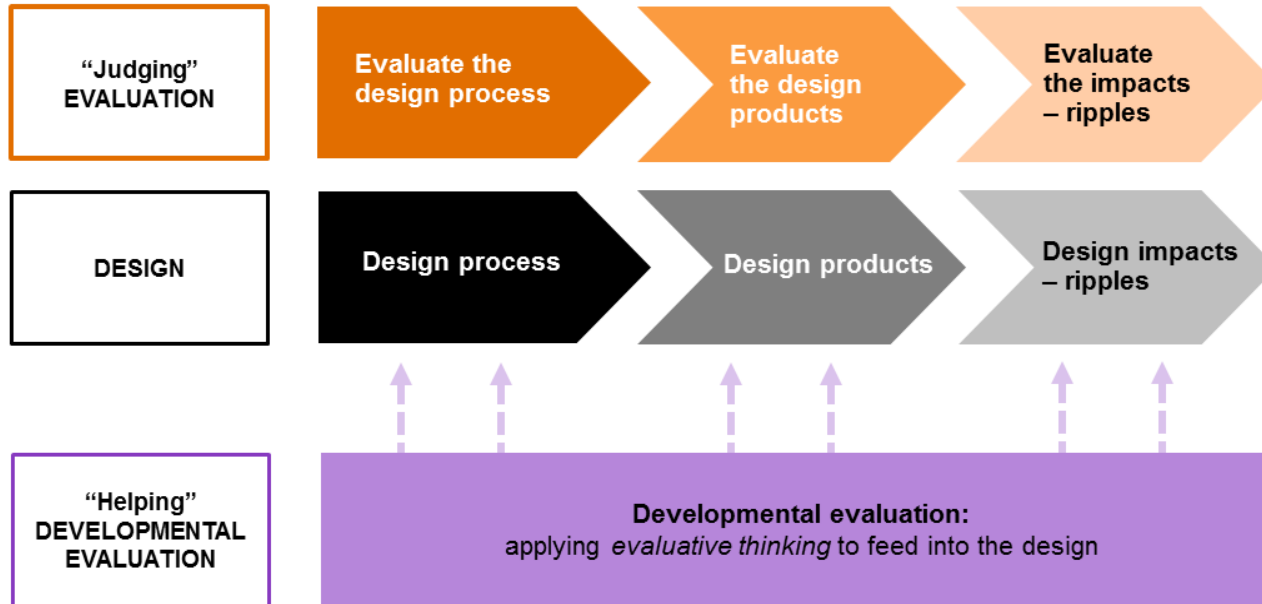
- コレクティブ・インパクト・フォーラムでは、ミズーリ保健財団で乳幼児死亡率の軽減を目指した例も紹介されている。
- 「私たちは、それまでの事業のやり方を変える必要性に迫られたが、それは同時に、それまでの評価のやり方を変える必要性にも迫られることだった。新しい解決策をCIのアプローチで模索するとき、そこで求められている評価は、事前に決められた測定指標で成果を測る評価ではなく、私たちやパートナーが成功に至る新たな道筋を発見するのを助けてくれるような評価だったのである」
- <https://www.collectiveimpactforum.org/blogs/18451/developmental-evaluation-context-collective-impact-part-1>



# DE評価者の多様な役割

Approach	Stakeholder Assessment	General Elimination Method	Theory Based	Counterfactual Scenarios
EVALUATOR ROLE	Journalist	Detective	Scientist	Scenario Builder
UNIQUE METHODS	Outcome Harvesting, Most Significant Change/Instance	Process Tracing	Theory of Change	Rapid Impact Evaluation
STRENGTHS	Easy to understand; can handle a lot of outcomes; flexibility in approach.	Thorough process that is culturally credible in western cultures.	Works well with existing theories of change; designed to tackle 'complex' causal packages.	Very useful when a group faced with different strategies.
LIMITATIONS	Sensitive to stakeholder biases; not thorough in addressing other factors.	Can take a long time to complete.	Can take a long time to complete; approach still in development with some unclear steps.	Important to follow model with high fidelity; may not be perceived as credible by external people.
EXPERTISE	Modest expertise required; effort varies.	Specialist skills in GEM and process tracing required.	Strong facilitation skills; wide range of evaluation skills.	Requires multiple types of 'content' expertise.

# DE評価者とデザイン・プロセス InDeep



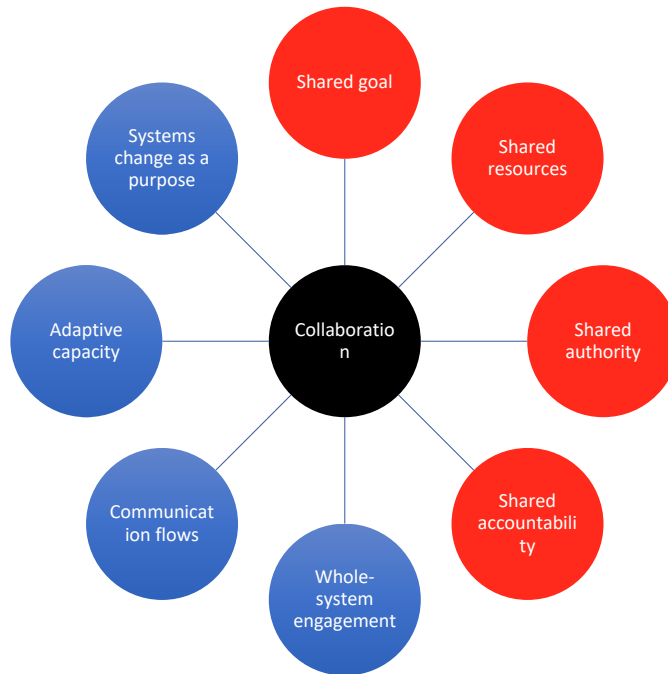


CHAT.CSI.EDU.AU

## CONCEPTUALISING COLLABORATION

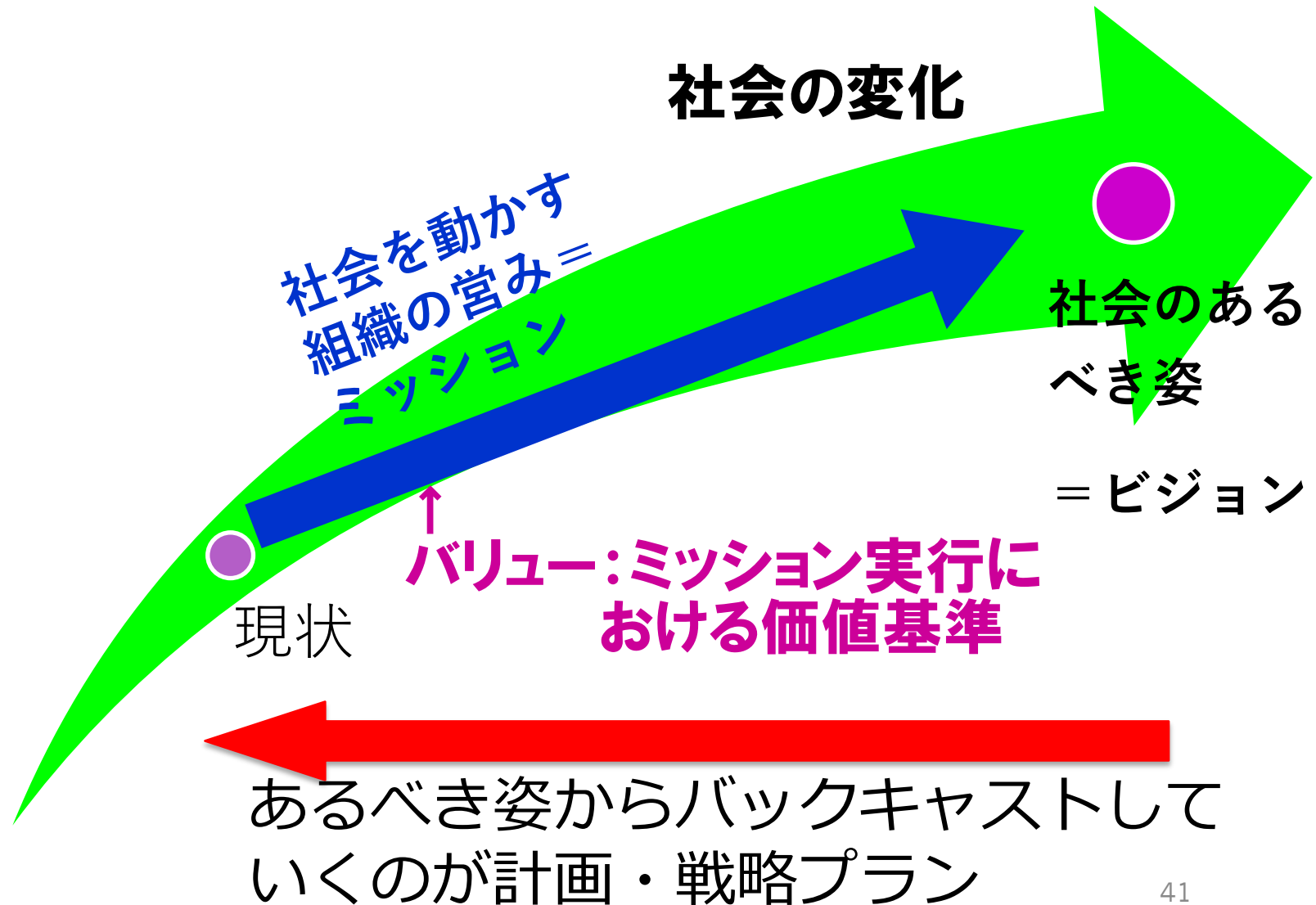
Process

Structure





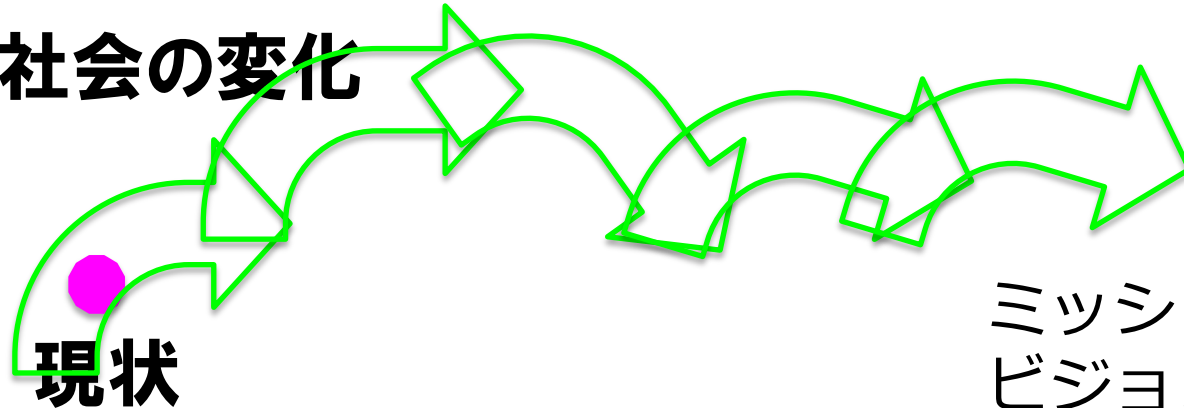
# バックキャスト（とその限界？）





# プリンシプルをガイドにフォアキャスト

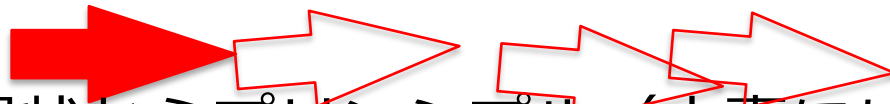
**社会の変化**



**現状**

ミッション・  
ビジョンは  
「仮置き」する

**組織の動き**



現状からプリンシプル（大事にしたいこと）を  
基準にフォアキャストしていく。

**足跡を辿る・共有する・軌道修正するのがDEの役割**





# 第三部

おわりに  
あらためて評価とは  
評価の力  
Getting to Maybe



# あらためて評価とは？

体系的な情報収集



事実特定

= 調査

評価 =

+

価値判断



事実がないがしろにされている時代だからこそ、  
変化のスピード、複雑性などで、事実を正確にいつも把握しておくこ  
とが難しい時代だからこそ、

**事実の力を信じよう。**

**評価者は、事実(ひとつではない)を差し出す者、事実(ひとつでは  
ない)に気づかせる者という自覚をもとう**

(この部分、第二部につづく)



**GETTING TO MAYBE:** THIS BOOK IS FOR THOSE WHO ARE NOT HAPPY WITH THE WAY THINGS ARE AND WOULD LIKE TO MAKE A DIFFERENCE. THIS BOOK IS FOR ORDINARY PEOPLE WHO WANT TO MAKE CONNECTIONS THAT WILL CREATE EXTRAORDINARY OUTCOMES. THIS IS A BOOK ABOUT MAKING THE IMPOSSIBLE HAPPEN  
**HOW THE WORLD IS CHANGED.**



The world commands us. We do not command it. And yet – it yields. So "maybe" becomes a potent word for the brave, the inventive, the adventurous (p. xiv)  
日本語も読みます。



求められているのは謙虚さ

同時に求められているのは信じる力



# おまけ





# DE人物万華鏡とDE引き出し集

- 『DE人物万華鏡』の記事がほぼ揃いました。  
<https://www.csonj.org/interview>
- DEのあれこれについてまとめた『DE引き出し集』を鋭意作成中。  
もう来月頭にはお披露目できると思いますので、どうぞお楽しみに。

# CSOネットワーク インパクト・マネジメント・ラボ



## ■ 設立背景

社会的インパクト評価イニシアチブ（SIMI：「社会的インパクト・マネジメント」を推進するマルチステークホルダーのプラットフォーム）の取り組みを支え、社会的インパクト・マネジメントの概念や実践を普及するアクセラレーター（加速役）となるために設立。

## ■ 取り組み内容

### 1. 調査研究

これまでの調査研究活動や海外とのネットワーク、国内外における社会的インパクト・マネジメントや評価に関するナレッジの蓄積をもとに、調査研究やツール開発、事例の収集などを幅広くおこなう



### 2. コンサルティング

企業やNPO/NGO、行政などに対して、社会的インパクト・マネジメントや評価の伴走型の支援（個別コンサルティング）をおこなう



### 3. 人材育成

社会的インパクト・マネジメントや発展的評価（Developmental Evaluation）に関するセミナー・研修などをおこない、担い手を増やすための人材育成をおこなう





ありがとうございました!

katsuji@csonj.org