

発展的評価（DE）実践のケースストーリー： NPO 法人しんせいの事例

一般財団法人 CSO ネットワーク やまびこ評価チーム

目次

1. 評価対象の団体の基礎情報と 2017 年の発展的評価結果	2
1.1 団体の基礎情報	2
1.2 団体の評価ニーズ	3
1.3 2017 年度の DE の実践と結果	3
1.4 2018 年度 DE 開始前の評価可能性の確認	5
2. 状況把握と定まらない評価の枠組み	7
2.1 評価対象が決まらない...見えないイノベーション	7
2.2 けやきの木の集い	8
2.3 最初の評価グリッドと復興公営住宅でのヒアリング	11
2.4 ゆらぐ評価目的と評価設問	12
3. サクセスビジョンワークショップ	13
3.1 しんせいのサクセスビジョンワークショップの進め方と結果	13
3.2 しんせいのセオリーオブチェンジとプリンシプル	14
3.3 評価基準づくりプロセス	15
4 評価基準に対する調査結果	18
4.1 評価基準（赤 1）：利用者の特性と合致した仕事の機会提供についての調査結果	18
4.2 評価基準（赤 2～4）しんせい利用者調査の結果	19
4.3 評価基準（緑 2～3）しんせい関係者アンケート調査及びヒアリング調査の結果	22
5. 評価結果ワークショップ	25
6. 評価結果のまとめ	27
7. DE の実践を振り返り	27

1. 評価対象の団体の基礎情報と2017年の発展的評価結果

1.1 団体の基礎情報

NPO 法人しんせいは、2011年に起こった東日本大震災の直後に設置された、JDF 被災地障がい者支援センターふくしまの後継団体である。東京電力福島第一原子力発電所事故災害後から継続して避難を余儀なくされた障害をもった方と、障害福祉事業所々のサポートを行っている団体である。設立まもない被災地障がい者支援センターとして活動していた時期は、サロン活動やレクリエーションを中心に行っていたが、センターに来る障がいを持っている方々からの「仕事がしたい」との要望で、仕事づくりを始めた。

しんせいの仕事の特徴は大きく二つある。一つ目は団体を超えて仕事をシェアしながら進めていること。もう一つは障がい者が仕事に合わせるのではなく、障がい者ができる事、やりたい事を仕事にするという信念を持っていることだ。この2つの特徴はしんせいの仕事づくりや現在の商品展開に大きく影響している。代表する商品は、「ぼるぼろん」というスペインの伝統焼き菓子だが、企業からの技術提供をうけ開発された商品だ。被災し避難先で事業を再開した障がい福祉事業所とワークシェアリングの仕組みを作り商品開発・販売を手掛けたしんせいの役割は大きく評価され、第一回 SDG s アワード内閣官房長官賞を受賞することにも繋がった。

団体の名前のとおり、これまでの障がい福祉事業所のやり方や障がい者の働き方を、しんせい（アップデート）することを根底の哲学にあり様々な挑戦をしている団体だ。

表 1 しんせいの団体概要

設立理念	本法人は、主に東日本大震災において地震・津波・原発事故によって多大な被害を被った障がい者などが、この福島の地で平和で安心した生活を送れるよう、積極的且つ幅広く長期間にわたっての支援活動を行い、福島を新生していき、明るく平和な社会を創造していく活動を行っていくことを目的とする。
成り立ち、沿革	2011年10月：JDF 被災地障がい者支援センターふくしま 交流サロンしんせい開所 2012年1月：福島県障がい者自立支援拠点整備業務、交流サロンしんせいでスタート 2013年10月：特定非営利活動法人しんせいの設立 協働のしごと 魔法のお菓子ぼるぼろんスタート 2015年5月：協働のしごと ミシンの学校スタート 2016年3月：福島県障がい者自立支援拠点整備業務終了 2016年4月：就労継続支援 B 型事業所しんせいスタート
現在の財政規模	2016年度決算：44,736千円 2017年度決算：53,468千円 2018年度予算：45,561千円
現在の役員構成	理事長 富永美保 理事 宇田春美 内海崇裕 田辺実 鈴木綾 監事 岡部聡

現在のスタッフ構成	常勤スタッフ（6名）非常勤スタッフ（2名）
主な事業	① 就労継続支援 B 型事業所（障がい者総合支援法に基づく就労継続支援を提供。定員 20 名（登録者 25 名）仕事内容：お菓子づくり・布製品創り ② 協働事業 ③ 避難者サポート事業

1.2 団体の評価ニーズ

NPO 法人しんせいが、評価を必要とした背景がある。政府は 2011 年からの 5 年間を集中復興期間と定め更に 10 年間を復興期間と定めている。事業に評価を導入することを決めたのは 2017 年だったが、集中復興期間を終え、また震災後に福島にきた非政府組織も撤退する状況が続いていた時期でもあった。一方、周囲を見ると今なお避難生活を余儀なくされている避難障がい者の方々の存在があった。

上記の方々を支えるべく、しんせいは障がい者就労継続支援 B 型事業所として活動を続けていたが、B 型事業所で製造している商品展開に関しても 2017 年当時は状況が変わってきたと富永事務局長は語る。「発災後数年は、全国の多くの方々に沢山の応援をいただいて売上をつくるのが出来ていましたが、2017 年ころは売り上げも最盛期の 3 分の 1 程になり被災地応援の波は消えてきている実感がありました。政府や民間団体からの支援、さらには復興特需に頼った事業からの転換が必要だと感じていました。」「さらに言えば発災から 2016 年までの非営利組織に求められる役割と、その後の役割は当然変化します。それに合わせて、しんせいの組織体制も事業の見直しも考えていく時期でした。」

そんな中一般財団法人 CSO ネットワーク主催する発展的評価（DE）のアプローチを活用した「伴走評価エキスパート育成のための研修事業」の情報が、しんせいに入った。上記プログラムの案内文の中に「先行きが見えない・状況変化の激しい環境に適応した評価」との文章があった。福島においては、まさしく発災後、そのような状況があり加えて、上記のように考えた富永事務局長は、発展的評価によって復興支援を総括しつつ今後の、しんせいの行き先を探るべく評価の導入を決断した。

1.3 2017 年度の DE の実践と結果

NPO 法人しんせいにおける DE 実践は、団体として「良い（success）」こと、達成したい事は何か？「大事にしたい事（principle）は何か？」ロードマップのイメージは？それらの事を明らかにする所から始めた。この議論は、主に富永事務局長が行ったが議論しながら初期のこの「良い（success）」「大切なこと（principle）」の定義会議自体が評価実践の礎石になったと感じている。議論の中から導かれた団体の思いは、それぞれの『ステークホルダーとの有機的継続的關係づくり』への転換でした。これまでは復興特需や被災地応援の時世の中にもありましたが、その状況が変化する事は、自明だったので、これまでのステークホルダーとの関係を再構築する必要があったと富永さんは語る。そこでステークホルダーとの関係について設定した目標は 3 つ「B 型利用者の誇りある仕事づくり」「地域の人々のワクワク参加」「企業・NGO のワクワク参加」になった。「B 型利用者の誇りある仕事づくり」に関して、まず行った事は行った事は、下記のデータの収集だ。

- ・しんせいの中にある仕事は何か？
- ・利用者と仕事のマッチング（適正）は、どのようになっているか？

図 1 2017 年度 DE で作成した評価結果の共有のためのビジュアル



図 2 しんせい評価新聞



上記の事を調べたのちに結果を、まず視覚的に見やすいような工夫を行った。図を多用したパワーポイント・視覚的に見やすいカラーの表作成などである。簡単な工夫だが評価に関してスタッフの負担感がないようにと狙いを持っていた。評価自体に関する課題に関して「評価は現場から毛嫌いされる事がある。その結果、評価をしても実用されない事がある。」との話があった。スタッフが評価に関して心情的に参加しない 事態になってはいけないと考えたのである。事実特定を行った後の価値判断の場は、評価者が行うのではなく全スタッフが参加する参加の分析会議を開催した。仕事の種別やマッチングに関しての報告を行った後に、フィードバックのポイントまとめたシートに各スタッフに記入してもらい

シェアリングを行った。スタッフからは気づきや、それに伴って挑戦したいアイデア等が場に出され、次の設問に繋がる問いも立ち上げてきた。

「利用者にとって誇りある仕事ってなんだろう？」

「作業は良くできている評価があるけど、利用者本人は、やりたい仕事なのか？」

「利用者は、少ない仕事を極めたいのかな？それとも、多くの仕事をできるようにになりたいのかな？」

スタッフ会議で出されたアイデアや問いは、議事録に残っても行動に移されず棚上げになる事を経験する。そういった事を防ぐために「評価新聞」というレポートを作成した。分析会議での議論をまとめ、またそれ以外にも、しんせいの日常の記事も載せスタッフに読んでもらう工夫を行った。そういった議論の定着を試しながら第二の螺旋に突入した。

上記に螺旋と書いたのは発展的評価の進めかたを、評価者が螺旋を進めるイメージで実施したからだ。DE の研修講師は、DE を示した図にも螺旋で進捗を表すものが多々あった。その時、私は「アジャイル型開発」をイメージした。「アジャイル型開発」とは、ソフトウェア開発の分野で使われている手法である。以前、自身がプロジェクトのマネージャーをしていた時に、対人援助の分野ではあったがソフトウェア開発の手法を取り入れていたこともあり、それを想起したのである。その時に用いていた「アジャイル型開発」の進め方が発展的評価と私の中では重なる「アジャイル型開発」は最初から最後まで綿密な計画をたてるのではなく実施しながら解答を導きだし発展させていく手法と理解する。その手法を説明するテキストも DE のテキストも常に螺旋を描いている。イメージとしては、実践に再度また螺旋を積みかさねていけばいいと解釈して螺旋の二週目を描く作業に入った。2 週目は「誇りある仕事の定義は何か？」「利用者が希望している仕事とそう

でない仕事は何か？」「出来るとやりたいか両立している仕事は何か？」「出来ていないけど、やりたい仕事は何か？」「出来ているけどやりたくない仕事は何か？」との問いの元、スタッフとの定義（誇りや仕事の分類方法）を議論決定し、利用者へは 66 の仕事分類に対しての希望調査を行った。利用者の回答を再度見やすいように色付けし、マッチング結果とクロスし分析を行った。評価と共に評価対象に関する周辺状況に関しても各スタッフヘインタビュー等と行い、それらをまとめて第二回評価会でスタッフへのフィードバックを行った。提示したデータは下記である。

表 2 2017 年度第 2 回評価会の結果報告内容

<ul style="list-style-type: none"> ➤ 利用者の 66 分類の「やりたい」「やりたくない」「どちらでもない」の回答結果 ➤ 全利用者の 66 分類ある仕事への上記の分布表 ➤ マッチングと利用者の意欲の関係から下記の作業分類と分析結果 <ul style="list-style-type: none"> ⇒実力のある仕事の数と領域 ⇒潜在能力のある仕事の数と領域 ⇒作業所優位の仕事の数と領域 ➤ 分析の結果ノベルティづくりに関わる仕事は誇りある仕事に繋がる ➤ 園芸事業は、誇りある仕事に対して潜在能力のある仕事 ➤ 園芸事業とノベルティづくりの仕事は、事業として収益の面から持続性が薄い ➤ 5 月～9 月は、全体的に仕事量が低い。 ➤ 5 月～9 月に園芸やノベルティに関する仕事の事業性を高めると誇りある仕事が増える。

上記評価会でのフィードバック後に、意見交換会とアイデアラッシュの場を設け、今後試す事を検討した。そこで出されたアイデアは下記である。（螺旋の 3 週目にあたる。）

- ① 園芸事業と園芸ピックづくりを通して障がい者の誇りある仕事領域を拡大する。
- ② その他、データを基にマッチング改善 DAY などを開設する

振り返ると評価計画を作らずに、団体にとって「良いと大切にしたい事（success と principle）」を手探りに上記の事をやっていた 2017 年の DE だった。

表 3 2017 年度 DE 結果のまとめ

<p>設問①しんせいの「success」は何か？ ⇒『ステークホルダーとの有機的継続的關係』づくり。</p> <p>設問②しんせいの中にある仕事・マッチングはどうなっているか？ ⇒66 種類の仕事 1122 通りのマッチングが存在する。</p> <p>設問③『障がい者の誇りある仕事』を作り出すのはどうすれば良いか？ ⇒園芸ピックづくりによって誇りある仕事領域の拡大を試す。</p>
--

1.4 2018 年度 DE 開始前の評価可能性の確認

DE は全ての事業において適用できる評価のアプローチではない。むしろ、従来型評価において対応できていない「複雑な状況」にあり、創発や適応を好ましい展開ととらえ、タイムリーにデータや評価の観点からのインプットをもとめている団

体であれば、DE の有用性は高いが、計画に忠実に実施をすすめ、変化や創発を外部条件としてとらえているような団体は、DE には向かないであろう。文献においても DE を成功裏におさめるには、そもそも DE と団体の親和性が肝要と指摘されていることも多い。

2017 年度に引き続き、2018 年度も DE を実践するにあたり、改めてしんせいの評価可能性を確認することとなった。具体的には、評価可能性チェックリスト¹を活用して団体の状況を診断したあと団体事務局長とのヒアリングを実施した。

なお、評価可能性チェックリストは、DE を実施する上での以下の 3 要素の確認ができる。

ステージ 1：**発展的な状況**：団体が事業を実施している文脈は「発展的」で、様々な創発にあわせ常に新しいアプローチを必要としているか、それとも、より「従来型」な文脈で既に確立している事業を安定的に運営すればいいか？

ステージ 2：**適応するキャパシティ**：団体の意思決定者は団体がソーシャルイノベーションや複雑な状況において必要とされている「適応性」が高い方法で事業を運営することに関心があるか？

ステージ 3：**「学び」と「評価」に対する準備**：評価フィードバックやデータに基づいて、団体内の意思決定を進める準備ができていますか？

なお、チェックリストは各ステージごとに 10 問～15 問程度の質問が用意されており、各質問ごとに採点される。ステージ 2 に行くにはステージ 1 をクリアすることが条件になっており、またステージ 3 に行くにはステージ 1 と 2 をクリアする必要がある。DE を実践する大前提として、状況が発展的であることが確認されなければならないし、またその状況に適応しながら変化するキャパシティが団体側にあって、初めて評価を受け入れるか否かの判断につながるという考え方のもとに設計されているからである。

チェックリストの回答はしんせい内のキーパーソンであり、DE チームとしんせいの調整の要を担う、鈴木綾氏に依頼した。この内容を確認する意味でもしんせいの事務局長の富永氏にもヒアリングを行った。評価可能性チェックリストは巻末に、ヒアリングの項目を以下の図表 4 にまとめる。

表 4 評価可能性ヒアリングの項目

ヒアリング項目	
1	貴団体と実施している事業を取り巻く外部環境を、現在、どのようにとらえられていらっしゃいますか？それは、数年前から予測のついた状況ですか？また今後数年後、どのような環境になっているか、予測がつく状況ですか？
2	そのような外部環境をうけ、貴団体は既に取り組まれている事業等、社会的課題の解決手段を既に確立されているという認識ですか（そのため特に団体としては変化する必要ない）、それとも外部環境に対して団体として適応していく必要性を感じられていますか？
3	貴団体の事業は、よりよい社会のために「新しい仕組みを生み出し、変化を引き起こすため」実施しているという認識をもたれていますか？もしそういう認識であれば、どういったところが新しく、またその新しい仕組みを生み出していくため、団体の中で大事にされていること、組織の体制やプロセスの中で取り入れられていることがあれば

¹ この評価可能性チェックリストは、カナダの評価コンサルタントの Mark Cabaj 氏が開発したものを CSO ネットワークの評価チームが翻訳したものを活用した。

	教えてください。
4	貴団体内で意思決定される場合、データを集められたり、分析したり、あるいは別の組織が発表したデータを活用したりした経験はありますか？ 今後は、このようなデータを収集・分析・活用されることをどうお考えですか？
5	2017 年度に鈴木さんが発展的評価を実践されて、貴団体内外で何か変化はありましたか？ 具体的に教えてください。また今後「評価」を貴団体の事業運営に活用されることについてはいかがお考えでしょうか？ 今何か特に評価を必要としている、あるいは評価を通じて、成し遂げたいと思われることなどありますか？
6	今回の発展的評価事例構築のために、貴団体のリソース（職員の時間と労力、受益者・関係者の調査協力、等）を用いることはどのようにお考えでしょうか？

この二つの工程を経て、しんせいに対する評価可能性の診断結果としては、しんせいは DE との親和性が高く、DE 実践に前向きであることが確認できた。

2. 状況把握と定まらない評価の枠組み

2.1 評価対象が決まらない…見えないイノベーション

2018 年度 DE の実践は 5 名のチーム体制²で伴走することとなった。まずは評価チームで「What List」の洗い出しをおこなう。内部環境・ポテンシャル、ステークホルダーとの関係性、イノベーション、ソーシャル・インクルージョン、外部環境の変化など評価に関係して思いつくところを質問形式に落とし、可能なところは内部評価者の位置づけにある鈴木さんに答えてもらい、答えられないところを事務局長への質問としてまとめていく。この段階では、まだ全体像や根本的な課題、イノベーション・ポイントなど、よくわからなかった。

そして評価バウンダリー（領域）を定めるために、DE の 3 つの質問（What、So What、Now What）にならって What を拾うことが必要である。評価チームのうち 4 名は訪問回数に限られているため、鈴木さんに、現場での出来事の What を拾ってもらい、SNS で随時共有してもらうこととなった。特に評価チームから「普段しんせいから離れているから、感覚を戻すのに時間がかかる」という発言があたったため、鈴木さんからは評価チームの感覚を刺激するために言葉での事実にとどまらず、写真の共有を意図的に多くした。外部評価者が伴走できていないところを綾さんが補った。このような現場と評価チームのやりとりをしている中で、しんせい側から「花の環プロジェクト」を評価の対象とできないかという打診があった。

花の環プロジェクトは、東日本大震災および東京電力福島第一原発事故災害で避難を余儀なくされている方々へ、その方々が居住する災害公営住宅等への、園芸活動を伴う訪問活動である。この活動は、避難先居住地へプランターを設置し草花の手入れを避難住民と共に行うことで、住民の孤立化を防ぐ事を目的とした。加えて園芸に関わる原材料等の費用を、園芸事業や訪問時に行う避難住民とのクラフト製品づくりから生み出される小物を使って、広く社会から寄付を募ることも計画された。寄付だけではなく、いまお避難生活を強いられている方々の存在を、知ってもらう効果も期待した。

² 2017 年度の DE は、しんせい職員の鈴木綾が一人で行ったが、2018 年度は CSO ネットワークが他 4 名の評価者（浅井美絵、佐野直哉、千葉直紀、中谷美南子）を採用し、鈴木氏と合わせて 5 名体制で DE を実践することとなった。

でも DE にとって大切なのは、しんせいが社会課題の解決のためにどのようなイノベーションを進めていて、そのイノベーションの発展を支えるために、どのような情報が必要であるかという点だ。花の環プロジェクトは紙面上ではイノバティブな事業に見受けたが、実際に現地を訪問してみると掲げる目標に対して活動規模も小さく、復興公営住宅の住民や関係者へのヒアリングをしてもその価値やインパクトがなかなか見えてこない。DE では評価バウンダリーを決めることが重要であるが、イノベーションの所在がわからない。そのような中でも内部評価者の鈴木氏による逐一の報告を受けながら状況把握は続く。。。

2.2 けやきの木の集い

8月17日、しんせいにとって第4回目となる「けやきの木の集い」が行われ、評価チームも参加した。けやきの木は毎年1度開催されている、いわゆる支援者との交流・活動報告・意見交換の会である。これまで東京で行われることが多かったこの会だが、今年は初の試みとして、郡山で開催し実際に活動現場に関係者を招待する形となった。

評価チームは当日には、事前に取り決めていた3グループに分かれてそれぞれ別の活動を視察し、花の環プロジェクトに関わる復興公営住宅でのサロン活動への参加をするグループは復興公営住宅へ向かった。この日はちょうどサロン活動で夏祭り・盆踊りを行うイベントの日。社会福祉協議会、生活協同組合との協働で、夏祭りの雰囲気を出そうと色々考えたのであろう、室内には祭りの旗が貼られ、かき氷機が登場し、しんせいの利用者は氷を削ったり、復興公営住宅の住民にかき氷を運んだり、茶菓子を運んだりと懸命に動いていた。この日、公営住宅住民が最も活発だったのは盆踊りの時間。黄色い法被とラジカセが出て、社協職員が「みなさん、お願いします！」と声をかけると、それまで椅子にじっと座っていたお年寄りたちが、長年踊り親しんだ地元の盆踊りを率先して踊って見せてくれた。

一同移動して次の会場となる星総合病院へ。他のグループは既にここでしんせいの利用者と一緒に押し花づくり体験やランチづくり体験をしており、ランチタイムが始まっていた。ランチづくり班の人たちが、「こっちにデザートがありますよ」「おにぎりは一人2個食べて大丈夫だよ！」などと声をかけてくれる。誰が職員で、誰が利用者で、誰が支援者かなどはもうよくわからない。とにかくおいしそうなおランチに感嘆の声があがり、みんな夢中で食べて、交流した。

ランチ後は支援者に対し、しんせい利用者の紹介や彼らの仕事への想いについての発表。たくさんのお客さんの前で、マイクを使って話すのは相当緊張したであろうが、みなともしっかりと発言をされた。ひとりで語るのが難しい利用者には、担当の職員が質問をする形にしたり、こういうことを事前に語っていました、と紹介したり。ひとりひとりを大切にしたい、その人のできる方法を模索したい、というしんせいの日頃からの姿勢が伝わってきた。

利用者の方たちに別れを告げて、けやきの木の集い参加者はしんせいの事務所へ移動。しんせいのこれからについて、富永事務局長から投げかけがあった「新しい働き方とは？」「花の環プロジェクトをどうしたらいいか？」などのテーマごとに、参加者みんなで色々考えたり、アイデアを出したりする。所属をうかがうと、それはもうそうそうたる大企業の担当者が集まっていて驚くほど。それぞれの繋がりから、何らかの形でしんせいの活動を支援してきた企業や団体の代表者たちだった。そんなメンバーが、しんせいの今後や新しいプロジェクトについて、かなり本気で議論したり、アイデアを出し合ったりしていることが新鮮だった。そこは支援企業の担当者、というよりも熱いしんせいファン達の集いだった。

DEの特徴の一つとして、ラピッドフィードバックが挙げられる。何か評価者側が気づいた点などあったら、報告書を作成するまで待たず、すぐに事業者側にフィードバックすることである。評価チームがけやきの木の会に参加して、提供したフィードバックを以下掲載する。

DE 評価チーム けやきの木の集いを終えて、しんせいへのフィードバックコメント

①しんせい利用者のイキイキとした姿

印象的だったのが、恵下越公営住宅の交流サロンに到着した利用者の方たちが、嫌がったりしり込みしたりせずに、積極的に住民の方にかき氷を配ったり、綿あめをお渡ししたりしている姿。そこには「やらなきゃ」とか「やらされている」といった感が全くなく、「自分のできること」を役割としてしっかり認識して動いている姿勢が見えました。

みなさん恵下越に通いながっているからなのかなあとも思っていました、帰りのバスで「今回が初めてだった」という方もいたのでそれもびっくり。「人とお話しするのが好き」と言っている方もいて、自分が何を好きか、何をやるのが楽しいかをちゃんと判っているからなのかなあとも思いました。

また午後の部で、みんなの前に並んで座ってかなりの長時間、仲間のお話を聞いたり発表したり。これってかなり難しいことなのは・・・と推測しますが、それぞれに自分の言葉で、自分の表現で伝えよう、としている姿勢が素晴らしかったです。みんなが自分のペースで自分の言葉で表現ができる場を、しんせいさんが日々積み重ねて作ってこられた結果なのだろうと思いました。

押し花でしおりをつくるほうのチームも、圧倒的に利用者の方々より当日参加の私たちのほうが作業が遅かったのですが、時にはお話ししたり、時には集中したり、とても充実した時間を過ごさせていただきました。また職員と利用者の方のコミュニケーションもとてもスムーズで、また私たちのような外部の人間が入ってもまったく疎外感を感じさせない「懐の深さ」を利用者の方からも職員の方からも感じました。

② 支援者とのコミュニケーション

上記①で私が書いたのと同じようなことを、ほかのツアー参加の支援者の方々も感じられていたと思います。今回ふくしまでのけやきの木の集いが初とお聞きしましたが、ツアー参加者はみんな「いい場だな」「支援してきて良かったな」と思われたと思いますし、「さらに応援したい」「この日の体験を誰かに伝えたい」、と思われたのではないのでしょうか。午後の2部で、これからの花の環プロジェクトをどう進めるか、新しい働き方をどう作っていくかのワークも、これまで支援をしてくださっている方々と一緒に考えていく、アイデアを出していくという取り組みはとても支援者にとって団体の活動を親身に感じ考えられるいい機会だと思います。一方で、しんせいの活動の情報をあまり持っておらず、お題の投げかけがちょっと唐突に感じていた参加者も居たようですので、プロジェクト発生の経緯や狙いやターゲット層などの想定をもうちょっと詳しくお伝えしたり、ワークに入る前の準備ワークを支援者を巻き込んでできていたら良かったのかも？とも思いました。（が、この認識のすり合わせや、よりプログラムを固めていくプロセスが夜の宿泊コースで行われていたのかもしれないですね）

またこのようにいろんなアイデアを出し合い可能性を考える機会を、しんせい職員の方々と一緒に設けられたのも意義が大きかったらうなあとと思います。

③ しんせいの良さの可能性

私は今回初のご訪問、ということで外側の視点から見た良さの可能性をお伝えさせていただきたいと思います。それは「境目の無さ」＝「居心地の良さ」なのかなあと。誰が職員、だれが利用者というのが明確でなく（外から参加した私には最初どなたが職員かがわかりませんでした）、利用者の皆さんの障がいの程度も種類も様々。そして、そんな中

でそれぞれ自分のやりたいこと、得意なことをやっていく場。しなければいけない事に縛られたり、期待された結果を残さないと居場所がなくなってしまうような世の中とは違った流れがあるように思えて、それがしんせいの居心地の良さなのかなあと。外から来た人たちが、その場において、なぜか心がほっこりするポイントなんじゃないかなあと感じました。

このしんせいの「居心地の良さ」は、目には見えないし、容易に分解してその要素を全て把握することは難しいですが、確実に存在しており、多くの人にとって「そこに居ることの価値」を感じられる場になっていることが見えました。この価値を、もっと多くの人々と共有し、しんせいや利用者にとって新たな役割のヒントがそこにあるように思えました。

④ 「障害者」という言葉を使い過ぎていて感じた。

ランチづくりの作業を通して感じたのは、「誰が障害者で誰が支援者なのか、さっぱりわからなかった」ことでした。同じ支援者でも管理栄養士の方がリーダーのように手慣れた感じで振る舞ってれば、しんせいの方がと勘違いしてしまいましたし、手伝う利用者の方もかなり作業が手慣れていたので、全然彼らが障害者であることもわかりませんでした。このように利用者にとって手慣れた現場においては、私たちがむしろ「障害者」の立場に置かれているのかもしれない。このように「障害者」という言葉を使うことは実は自ら境界線を引いて、自らを安全地帯に封じ込めているように思えるし、常に上から目線のニュアンスを内包しているような気がします。そのような言葉を皆さんが無意識に多用することに違和感を覚えました。私たちだって「障害者」になりうるのです。捉え直し方や状況次第で立場はいくらでも変わるのです。でも実はそういった体験が「価値」を持つのではないのでしょうか？ Learning by doing、要は利用者と共に作業をし続けることで、利用者にとって、自分にはないクオリティを見つけるきっかけになる、自分と全く違う、職場にもすぐ近くの身の回りにも存在しない「異なる存在」とどう付き合うか、を体験するきっかけになるのでは？ と思いました。それが本当のダイバーシティ、多様性を理解することにつながるのではないかと、思いました。

⑤ しんせいで行っている作業をもっとオープンにしたらどうか？

施設のまわりには素敵な花壇があり、人々の目を惹きます。①で指摘したように、「する、される」の関係性ではなく、オープンな場として人々を呼び込み「一緒に作業する」という関係性を生み出す場に施設が変わると、その境界線はゆるぐのではないかと思います。参加者の感想で印象に残ったのは「スタッフや利用者と話せてよかった」という言葉です。支援者はもちろんミッションに共感しているけれども（しかもかなりの熱量で！）、やっぱりスタッフや利用者の個々人のストーリーを聞きたい、共有したい、ということがわかりました。どうしたらそれを「価値」として、さらに「経済的価値」と捉え直せるようパッケージ化して提示できるのでしょうか？

例えば地域や近所の仲間同士が共に丸山さんに習いながらランチを作り、おしゃべりする会、そこにはさらっと利用者も混じって作る（「利用者」で括らず、利用者個人の個性を前面に出し、ブランド化しても良いかも）、アフタヌーンティーづくりとコースターづくり、はたまた地域の人と利用者の毎週 10 分、外で健康体操（夏休みのラジオ体操のように）など「皆が混在する」ことが当たり前前の状況を作れないでしょうか？

⑥ 「地域の交流の場＝私設公民館」としての役割？

けやきの集いの会には、以前よりしんせいを支えてきた大黒柱的な存在の方々や、企業、NGO/NPO などの支援者が集まり、その面々だけでもしんせいのリソース（知恵）を集める底力が確認できました。もう一方で行政や地域住民の存在があまりないことが少し気になりました。今回の会の趣旨からすると仕方ないこととは言え、もっと存在を感じても良いような気がします。例えばしんせい 1F を「私設公民館」として地域の人が自由に、好きなことをやれる場（全くの私的な目的で構わない）として提供することはできないでしょうか？ そこにたまたま利用者がいて、作業をし

ていて、それが当たり前の風景で、やっていることが面白そうなら利用者が加わる。逆にいろんな生きづらさ（引きこもりに限らず、誰もが生きづらさを多かれ少なかれ感じているのでは？）を感じている人たちが利用者と交わることで社会の「当たり前」の呪縛から解放されることだってあるはず。それが価値として感じられる場にしんせいがなれるポテンシャルを感じました。

⑦ しんせいの団体としての姿勢

けやきの集いの会の、特に午後の支援者だけの時間においてきて驚いた点は、昨年度の会での参加者からのコメントをそのまま活動に反映された点です。団体としてとてもオープンかつ、常に何でも改善していこうという真摯な姿勢がみられました。また今年においても、花の環プロジェクトにおいて、率直な「お悩み」を参加者に投げ、協議、フィードバックを受け、またすぐ反映しようとしている点は、まさに「発展的」であり、新しいイノベーションが生まれやすい環境だと感じました。

最後に、特に初めてしんせいを訪問したメンバーより、「今回の訪問で、スタッフや利用者の顔が直接見ることができてよかったですし、この素敵な空間、商品、美味しいご飯やスタッフと利用者のホスピタリティが生まれてくる源泉はなんだろうかと思いました。支援者を惹きつける魅力と行動力があるように思いますので、さらにいろんなステークホルダーと交わることで、その可能性が広がるとよいなと思います。」とのコメントがありました。

2.3 最初の評価グリッドと復興公営住宅でのヒアリング

けやきの木の会のあと、この時点で設定していた評価グリッド³は以下の通りである。

評価目的	しんせいの強み・可能性を活かした花の環プロジェクトの「真の成功の姿」を特定し、その実現のための必要条件を抽出する。
評価設問	
1	花の環プロジェクトをはじめ、しんせいに直接的に関わる人（利用者・避難民・企業・寄付者・協働団体、その他）たちの間での「相互扶助のエコシステム」の広がりや内容はどのようなものが存在しているか？エコシステムの中の関係者ネットワークはどのような特徴があり、何をもちって持続しているか？しんせいの活動がエコシステムの外部環境にどのような影響を及ぼしているか？
2	1.のエコシステムの関係者はそれぞれしんせいにどのような「価値」を見出し、どのような「変化」を遂げているか？またそれぞれの関係者が描く「しんせいが成功した状態」とはどんな状態か？
3	しんせいの「価値」を創出している要素は何か？大切にしている考え、方針（principle）、判断基準は何か？
4	しんせいが、それぞれ障がい者福祉（あるいは障がい者の働き方）、復興支援、ソーシャルインクルージョンの観点から持つ価値（意義？）は何か？
5	4. の価値を踏まえ、しんせいが持続的な組織運営を継続させるために優先的に取り組む事業は何で、そのための資源（寄付、人材、モノ）をどのように確保できるか？

³ 評価グリッドとは、評価目的と評価設問、そしてその回答のために必のような情報／データをとりまとめたものである。ここでは、評価目的と評価設問のみの掲載とする。

上記の評価グリッドのもとに、9月17日、恵下越復興公営住宅でのサロン活動を中心に評価チームが再度現地調査を行った。こちらの復興公営住宅では、概ね月一度の頻度でサロン活動を開催しており主にその運営を復興公営住宅の社協と生協が担っている。しんせいの利用者は、お茶や食事、わたあめを作ったりして運営のお手伝いをしている。イベントでは、くじ引きやボーリングなどで、盛り上がった。

イベントの終了後に評価チームによって、復興公営住宅の住民の方3名にヒアリングをさせてもらった。そのうち2名はあまりしんせいの活動内容について把握していなかったが、1名、確実にしんせいと接することでご自身の変化を感じていた住民がいた。そのインタビュー内容の一部を抜粋し以下に示す。

Q：しんせいの訪問事業に参加して、障がい者の方への印象、あるいは障がい者と接しているご自身に何か変化はありましたか？

- ここに来るまで、障害を持っている人には接したことはなかった。きちっと時間に出て来て、暑い中ちゃんとバスを待っていて、一生懸命やっている。
- （直接触れ合うことで何か気がついたことありますか？）とにかく一生懸命。耳が聞こえない利用者とはコミュニケーションとろうと思ってなかなかできないから、手話も習っておかないといけないと思っている。自分のポケ防止にもなるし、手話を覚えた。（手話で、「ありがとう」とやって見せてくださる）

この現地調査の結果、復興公営住宅のサロン活動に参加されている住民はしんせいのことは認識しているが、活動において社協と生協としんせいの役割をそれぞれ差別化できている住民は多くなく、花の環プロジェクト（しんせいの貢献部分）の価値が現場の関係者の間では明確に見出されていないという点が判明した。そして、この結論をもって、再びDEの評価バウンダリーが揺らぎ始めた。

2.4 ゆらぐ評価目的と評価設問

評価チームはこれまでの情報収集の結果をまとめて、再度評価目的と評価設問を整理した。10月には「伴走評価エキスパート育成のための研修事業」にて来日中のKate McKegg氏のコンサルテーション・セッションを受ける。

以下は、チームやまびこから、Kateへの相談内容とコンサルテーションで得られた回答だ。

- ① やまびこの現況としては、団体において“成功している状態（Vision of Success）”の描き方が難しく、統一見解にたどり着くには時間がかかりそうで価値判断に必要な指標やルーブリックの構築ができない。このような指標やルーブリックを使わないで、何かを価値判断するということはできるか？

回答：“成功している状態”を描くのに有効で比較的早く進められる方法として、“サクセスビジョンワークショップ”をお勧めする。関係者を一同に会して、みんなの合意を得ながら進められることが利点。これを一度試してみないか？

- ② DEをチームで実施する際に、チーム内のコミュニケーションをどのようにとっていたか（頻度・ツール・留意したこと）？しんせいの状況を考えた場合、どのようなチームを組むことが最適か？

回答：定例会を設け、とてもシンプルなツールを使って、チームミーティングごとに“What、So What、Now What”を確認することは欠かせない。チームメンバーが順番で議事録をとる。

- ③ What、So What、Now Whatを含む、コンサルテーションなどのデータ、またはチーム内でのひらめきをどう共有しているか？

回答：やはり定例会を中心に、情報とひらめき（＝解釈）を共有すると同時に、最初に役割分担を明確にし、その定例会を待たなくてもアクションをとれるようにしている。

研修およびその後フォローアップでのアドバイスで Kate は更に、Learning Question(学びのための設問)と Evaluation Question (EQ)の区別やしんせいのプリンシプルの存在等について、アドバイスを評価チームに提供してくれた。このセッションを受けて、評価チームは評価グリッドを修正し 11 月に、しんせいでサクセスビジョンワークショップを開催することを計画した。

3. サクセスビジョンワークショップ

3.1 しんせいのサクセスビジョンワークショップの進め方と結果

11 月 13 日に、しんせいの事務局長、職員と評価チームで、サクセスビジョンワークショップを開催した。ワークショップでは以下の手順でしんせいとしてのサクセス「成功している状態」を描いた。

【ステップ 1】登場人物（利用者、避難者、しんせい職員、仲間／コミュニティ／協働団体など）にとって「成功している状態」の絵を描く

【ステップ 2】その絵の意味している内容や成功の要因、また絵と絵の関係性を示してもらう

【ステップ 3】描いたものについてみんなで共有しあうことによって、イメージの言語化を進める。

【ステップ 4】サクセス・ビジョンのうち、最も大切なイメージに対して 3 つの文脈でそれぞれ投票する（1 人 8 票、赤が「障がい者の働き方について」、黄が「復興支援」、緑が「ソーシャルインクルージョン」）

ワークショップの結果作成されたリッチピクチャーは以下の図 3 に示す。特に投票が集まった概念を下の表 5 にて整理する。

図 3 しんせいのサクセスビジョン（リッチピクチャーにより）



表 5 サクセスビジョンにおける職員の投票結果

投票の際、考慮された文脈	投票が集中した概念
障がい者の働き方について (赤)	<p>それぞれの働き方でいい (6票) = 本人の強みや意欲にあった仕事を提供されている状態 自分の役割 (認められる) (6票) = 自分の存在が尊重されていて、安全安心にいられて、仲間やスタッフの関係性が豊かになれるところ。 自分の働きに対して満足できる工賃を得られている (7票) "美しいと感じる生き方 (5票) = しんせいのプリンシプルを利用者が実感できて、豊かな時間を得ている。</p>
復興支援 (黄)	<p>社会の価値観が変わる (10票) => 避難者も障害者も支援される存在ではなくなる 社会の様々な人 (につながる) (8票) => 避難民も障害者も三角システムの底辺ではなく、真ん中や頂点の (社会的地位が高い) 人たちともフラットな関係性でつながっている 傾聴してもらう (7票) => 障害者 (メンバー) がスタッフに声を傾聴してもらっている / 避難者が支援者 (メンバーなど) に声を傾聴してもらっている ネットショップで全国の人に届く (6票) => 全国の一般の人たち・企業が、しんせいのグッズを欲しくて購入する</p>
ソーシャル・インクルージョン (緑)	<p>"しんせいの極み (10票) => しんせいのこだわり、丁寧さ、美しい生き方をゆっくり体験できる" 社会の様々な人たちが所属や階層に関係なくつながれる場所であること お金や階層によって断絶されていた人たちがしんせいのプリンシプル (美) にふれて価値観が変わる状態。(例: お金では買えないものの大切さを知ったり、障がい者や避難者に対する見方が「支援する側、支援される側」から変わる。 自分の役割がある、役に立っている感が得られる (9票) 障害を持つ方と関わることで心が豊かになる (8票)</p>

サクセスビジョン・ワークショップを実施したことによって、いくつかの発見があった。まず、しんせいの活動の中で常に語られた3つの文脈、すなわち、障がい者の働き方、復興支援、ソーシャル・インクルージョンは必ずしも等しく大切と思われてきたわけではなく、特に復興支援の文脈においては、対外的にはそのように示すことが多いが、内部的には実質的な意味合いをもっていないことが判明した。その結果、評価基準の設定においては、障がい者の働き方とソーシャル・インクルージョンの二つの側面を中心に構築することで合意した。

また、次項にある、しんせいが目標としているセオリーオブチェンジやプリンシプル (団体の運営において大切にしていること) が言語化されたことによって、改めてその内容が組織内で再認識されるきっかけとなった。

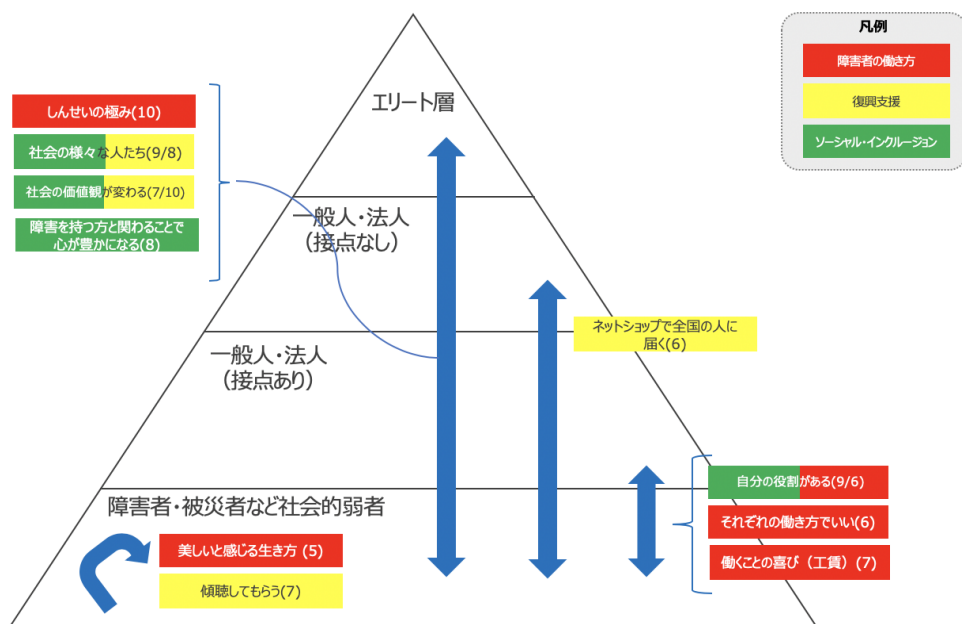
3.2 しんせいのセオリーオブチェンジ⁴とプリンシプル

しんせいの活動は、障害者支援、震災復興、ソーシャルインクルージョンと多様な側面を持っており、これが評価チームを

⁴ セオリーオブチェンジ: ある特定の文脈において、どうやって、なぜ、望まれる変化が起こることが期待されるかについての包括的な説明と図示。(Center for Theory of Change ウェブサイトより)

悩ませる要因のひとつであったが、このワークショップの結果、すべて「美」という言葉で繋がった。これがまさにしんせいの行動を規定するものであり、価値を生み出す源泉である、団体のプリンシプルであることが判明した。

しんせいのセオリーオブチェンジは、富永事務局長が描いたピラミッドの図から着想を得て、ここから広がった。ピラミッドは現在の経済的・社会的格差を表しており、～はピラミッドの一番上の階層、一般の社会人やサラリーマンは真ん中の階層、障害者や震災などの被災者はピラミッドの下層というように、今の世の中が分断されていることを描いた。ここに橋をかけて垣根を超えていくことこそが、しんせいのセオリーオブチェンジであり、目指す社会に近づくための仮説となるものなのである。



3.2 評価グリッドの最終化

サクセスビジョン・ワークショップの結果をうけ、しんせいの職員が本当に大切にしている価値観が、評価基準、セオリーオブチェンジ、プリンシプル等の形になって言語化されていった。評価チームにとって、今まで把握していたことと、全く新しい発見になったこともあった。そして、評価グリッドを再度変更し、11月20日バージョンのものを最終版とした。8月28日に初めて作成してから4回目の更新となった。評価の対象が「花の環プロジェクト」からしんせいそのものに拡大したことが、評価グリッドの変遷からみられる。

2018年8月28日付の評価グリッド	2018年11月20日付の評価グリッド
<p>評価目的：しんせいの強み・可能性を活かした花の環プロジェクトの「真の成功の姿」を特定し、その実現のための必要条件を抽出する。</p>	<p>評価目的：しんせいが目指す社会包摂の実現に向けて、既存のしんせいの「美しさ」を通じて障がい者に対する認識を変える戦略の妥当性と効果を検証する。</p>
<p>評価設問：</p> <p>1) 花の環プロジェクトをはじめ、しんせいに直接的に関わる人（利用者・避難民・企業・寄付者・協働団体、その他）たちの間での「相互扶助のエコシステム」の広がりや内容はどのようなものが存在しているか？エ</p>	<p>評価設問：</p> <p>LQ1. しんせいが「三角システム」の中で対象としている関係者は誰か？そのうち、関係を築き始めている関係者は誰で、どのような経緯でしんせいと関わりをもっているか？今後、三角システムを変えるには、どのような</p>

<p>コシステムの中の関係者ネットワークはどのような特徴があり、何をもって持続しているか？しんせいの活動がエコシステムの外部環境にどのような影響を及ぼしているか？</p>	<p>関係者をターゲットして、どのような取り組みをすべきか？</p>
<p>2) 1.のエコシステムの関係者はそれぞれしんせいにどのような「価値」を見出し、どのような「変化」を遂げているか？またそれぞれの関係者が描く「しんせいが成功した状態」とはどんな状態か？</p>	<p>LQ2. しんせいの「価値」を創出している要素は何か？大切にしている考え、方針（principle）、判断基準は何か？</p>
<p>3) しんせいの「価値」を創出している要素は何か？大切にしている考え、方針（principle）、判断基準は何か？</p>	<p>EQ3. 三角システムの関係者のうち、既にしんせいと関係をもっている関係者は、それぞれしんせいにどのような「価値」を見出し、どの程度「変化」を遂げつつあるか？</p>
<p>4) しんせいが、それぞれ障がい者福祉（あるいは障がい者の働き方）、復興支援、ソーシャルインクルージョンの観点から持つ価値（意義？）は何か？</p>	<p>EQ 4. しんせいの取り組みは、それぞれ障がい者福祉（あるいは障がい者の働き方）、復興支援、ソーシャルインクルージョンの文脈において、それぞれの「成功した状態」と照らし合わせてどの程度実績を蓄積しているか？</p>
<p>5) 4. の価値を踏まえ、しんせいが持続的な組織運営を継続させるために優先的に取り組む事業は何で、そのための資源（寄付、人材、モノ）をどのように確保できるか？</p>	

3.3 評価基準づくりプロセス

サクセスビジョンワークショップの結果をもとに、まず評価チームで評価基準案を策定した。評価基準づくりプロセスにおいて、特に配慮した点は以下のとおり。

- ◆ しんせい職員が今後意思決定の判断基準として活用できるような基準であるもの。即ち、自分たちが語った言葉や体験に近いもの。
- ◆ 測定可能性のことよりも、まずしんせい職員が表現した「価値」に忠実であることを重視されること。測定方法などは、基準が決まってから職員との対話を通じて工夫することとする。
- ◆ ワークショップ結果と評価チーム側解釈をタイムリーにしんせいに返し、双方のやりとりから反復型で基準の特定をすすめる。

評価チームの方での基準案づくりのプロセスとしては、まずサクセスビジョンワークショップから各概念の「成功している状態」をもとに「全く成功していない状態」を特定し、その両極の状態から評価の軸を抽出した。ワークショップで語られたしんせいの職員の言葉を大切にしつつも、その解釈において議論を重ねながらより評価の価値判断がしやすいような表現も模索した。その結果、以下のような評価基準案が草案として作成された。

	評価基準案	Rich picture より、サクセスの状態	想定できる、それが達成できていない状態
障がい者の働き方	赤1 利用者の個々の特性と合致した仕事の機会の提供：しんせい、「誇りある仕事」を利用者に提供できている度合い。	それぞれの働き方でいい（赤6）＝本人の強みや意欲にあった仕事提供されている状態	利用者の強み・意欲とは関係なく、仕事が選ばれたり、仕事が全く提供されていない状況。
	赤2 個々の存在が尊重されている環境：利用者をはじめ、関係者も利用者がしんせいの中において、大切な存在と思われている実感の有無。	自分の役割（認められる）（赤6）＝自分の存在が尊重されていて、安全安心にいられて、仲間やスタッフの関係性が豊かになれるところ。	自分の言動が受け止めてもらえなくて、安心して仲間やスタッフと関わっていない状況。心が開けない。自分を表現できない状況。"実存不安（*測定どうしてる？）まると受け入れられているか？
	赤3 利用者の目標達成度：工賃を含め、しんせいを通じての利用者の個々の目標の達成度。	働くことの喜び（工賃）（赤7）＝自分の働きに対して満足できる工賃を得られている。 "	希望する工賃を得られていない。 " 自身が認識している、仕事の対価としての工賃はいくらか？
	赤4 しんせいの組織としてのプリンシプル「美しさ」による利用者の変化：しんせいのプリンシプルが利用者に及ぼしている影響の範囲と度合い。	"美しいと感じる生き方（赤5）＝しんせいの Principle を利用者が実感できて、豊かな時間を得ている。	しんせいの Principle が、メンバーに変化をもたらしていない。
ソーシャル・インクルージョン	緑1 しんせいに関わる人たちが、しんせいのこだわり、丁寧さ、美しい生き方（働き方）を体験することができるか。	"しんせいの極み（緑10）" ⇒しんせいのこだわり、丁寧さ、美しい生き方をゆっくり体験できる。	"作業に追われている状態 仕事へのこだわりや丁寧さが無くなっている状態 みんなでゆっくり集える場所がない状態"
	緑2 しんせいの関係者の多様性：しんせいに関わっている関係者の多様性とそれぞれがしんせいと「つながっている」実態。	社会の様々な人たちが所属や階層に関係なくつながれる場所であること	富裕層や社会的パワーのある人が、社会的弱者と関わりのない状態 社会的弱者がそれぞれに孤立している状態
	緑3 関係者の価値観の変容：しんせいの「美」と接したことによって感じる価値（予期していたこと、予期していないことを含む）と個々の関係者の中で変化が起きたが度合い。	お金や階層によって断絶されていた人たちがしんせいのプリンシプル（美）にふれて価値観が変わる状態。（例：お金では買えないものの大切さを知ったり、障がい者や避難者に対しての見方が「支援する側、支援される側」から変わる。	"こだわりや丁寧さ、美しさよりも、安さや速さ、大量生産などが求められる状態 （その価値観に従ってしまっている状態）"

上記の評価基準のうち、障がい者の働き方にかかる赤1～4とソーシャルインクルージョンにかかる緑2～3の基準をも

って、本年度の評価を行うこととなった。

4 評価基準に対する調査結果

4.1 評価基準（赤1）：利用者の特性と合致した仕事の機会提供についての調査結果

2017 年から行っている「誇りある仕事」のマッチング評価を 2018 年も実施し、前年度との比較を行った。この基準は、主にしんせいが、「誇りある仕事」を利用者に提供できている度合いを表す。「誇りある仕事」とは、2017 年度の定義同様、利用者が個別にやりたい仕事で、できる仕事、かつ求められている仕事が重複している範疇の仕事を目指す。

表 6 2018 年度 評価の結果報告内容

<p>1. マッチング数 2018 年 11 月時点の作業マッチング数の 1701 通り（81 種類の作業×メンバー21 名）。2017 年度 11 月時点では 1122 通り（66 通りの作業×メンバー17 名）であったため、マッチング数は 579 種類増（前年度比 65.9%増）となった。</p> <p>2. マッチングが*良好な作業⁵の数 ◇15 種類の作業のマッチングが良好。前年度同時期のマッチングが良好な作業数は、14 種類（前年比 7.1 パーセント増）</p> <p>3. 潜在能力のある作業 ◇50 種類の作業の潜在能力⁶がある。前年度の同時期の潜在能力のある作業は、35 種類（前年比 42.8%増）</p> <p>4. *事業所優位な作業 ◇今年度該当作業無し。 *メンバーが作業に対してモチベーションが低い、事業所側は作業とのマッチングを高評価し、メンバーが従事している作業。 前年度の同時期の潜在能力のある作業は 5 種類。</p> <p>5. 誇りある仕事の領域を増やすために昨年導入された園芸ピック関連の作業 園芸ピック作業関連の中で、マッチング良の数は 0 個 園芸ピック作業関連の中で、潜在能力のある作業は 2 個 園芸ピック関連作業の中で、事業所有利な作業は 0 個 => 結論、期待していた園芸ピックはあまり「誇りある仕事」として発展しなかった。</p>
--

⁵ 他の作業と比較してメンバーの作業が良好にできていて、メンバーも他の作業に比べてその作業を希望している。

⁶ メンバーの多くが、その作業を希望しているが、まだ作業を担う技量が足りていない。

本年度の「誇りある仕事」のマッチング評価の結果、以下の点が浮き彫りになった。

・マッチング良好な領域が 7.1%増

⇒メンバーの作業の習熟度が高まり、本人のやりたい作業とできる作業の領域が広がった。継続的な作業のサポートの結果が反映された。

・潜在能力がある作業が 42.8%増

メンバー増に伴う領域の拡大と既存のメンバーも多領域の作業に関して関心を持ち始めている点が上記の結果になったと思われる。メンバーに対する他アンケートにおいても、働き方において「スペシャリストを目指す。」より、「ゼネラリストを目指す。」との回答が多かった。メンバーが多くの作業を習熟することを希望している事が分かった。

事業所優位な作業は 0 個

本人がやりたくない作業だが、事業所が期待している作業は無かった。メンバーが希望していない作業に従事させる事が少ないか、機会がないと思われる。

誇りある仕事の領域を増やすために昨年導入された園芸ピック関連の作業のマッチング良の数 0 個

園芸ピックに関しては、企業からの商材の提供等がなくなり作業自体の機会も減っている。そんな中、メンバーのやりたいや、習熟が高まる事がなかったと思われる。

4.2 評価基準（赤 2～4）しんせい利用者調査⁷の結果

下記の評価基準（赤 2～4）に関して、価値判断するための情報収集を行うため、12月5日にしんせいの利用者対象の調査を実施した。

赤 2	個々の存在が尊重されている環境：利用者をはじめ、関係者も利用者がしんせいの中において、大切な存在と思われている実感の有無。
赤 3	利用者の目標達成度：工賃を含め、しんせいを通じての利用者の個々の目標の達成度。
赤 4	しんせいの組織としてのプリンシプル「美しさ」による利用者の変化：しんせいのプリンシプルが利用者に及ぼしている影響の範囲と度合い。

調査手法としては、利用者 14 名が 4 テーブルに分かれ、各テーブルにはスタッフ 1 名が同席し、質問の意図を各利用者の理解度に合わせて噛み砕いて説明をした。評価チームで当該調査を担当した佐野氏がグループ全体に 1 問ずつ問いかけ、利用者がそれに対して 1 問ずつ答えていく形をとった（全問説明してから取り組むのではなく、各問ごとに取り組み、終わると次の質問、という形）。

各利用者には、赤 3 の評価基準に関する質問をするため、利用者ごとに入所時に相談しながら決定した長期目標が記入済みのものを配布した。長期目標がないものに関してはその場でスタッフと話し合った。また長期目標の変更を希望するものがある場合は、変更後の目標について語ってもらった。

⁷ 本調査に関しては、比較的言語化ができる利用者が対象となってしまうことと、利用者間の理解能力、言語化能力の差が大きく、一般化することに懸念があることは指摘しておきたい。

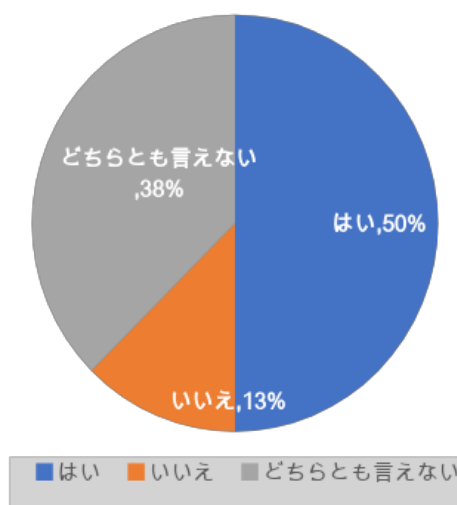
なお、全体的な印象としては、アンケートの質問に対して言語化された回答の解釈は、利用者の背景の知識が相当ない限り正確に把握することが難しいもということを前提に、それでもある程度共通するキーワードや利用者が感じているしんせいの価値を見出すことはできた。

4.2.1 評価基準（赤2）【個々の存在が尊重されている環境】

利用者調査に参加している 14 名の利用者に、「しんせいが個々の存在が尊重されている環境であるかどうか？」と聞いたときの回答は以下のとおり：

- はい： 8
- いいえ： 2
- どちらとも言えない： 6 （*複数回答者 2 名あり。）

図 4 利用者による個々の存在が尊重されていると思っている度
個々の存在が尊重されている

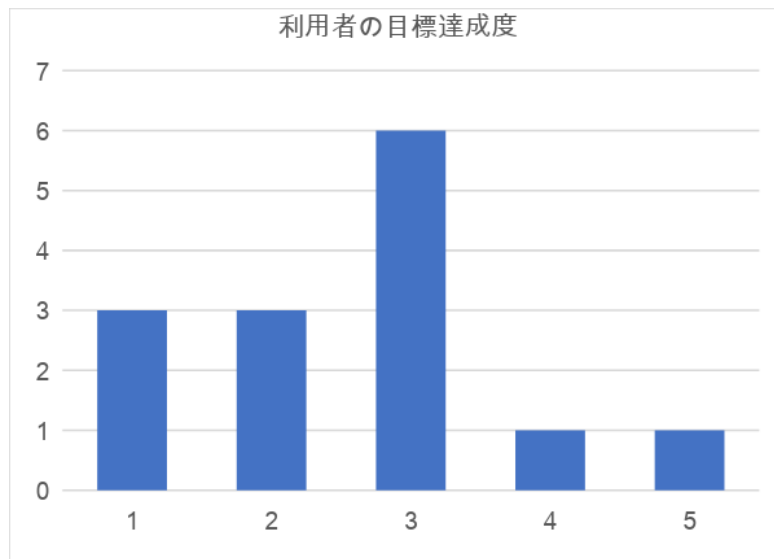


利用者に複数選択した利用者もいた為、上記の回答数となった。意外にも「どちらとも言えない」を回答した利用者も多かった。細かく背景情報などを聞くと、個々の事情が回答の判断や、障害の程度によって理解度も大きく影響されている事もあり（質問自体がよく理解されていないケースもあった）、数字のまま解釈するのは少々控える方がよい。しかしながら「希望していた、出来る仕事をさせてもらえた」（2件）、「相談に乗ってもらえた」（2件）、「スタッフが優しくしてくれる」（2件）という意見がある一方、「あまり話ができない」（2件）という意見もあった。「あまり話ができない」と回答したメンバーは、就労継続支援 B 型事業に所属する方だった。仕事では、どうしても話をする事が制限することもあり、その利用者のニーズに答えるには、そもそも就労継続支援 B 型の環境が適していないとの考え方も議論された。今後、仕事に関係なく、居場所として過ごせる事業が、しんせいにあっても良いのかと議論も生まれてきた。

4.2.2 評価基準（赤3）【利用者の目標達成度】

利用者本人の「長期的目標」を明らかにした上で、その目標に対する到達度の自己評価を聞いた。1 が達成できていない、5 が達成できている、とし、結果は以下の図 5 のようになった。

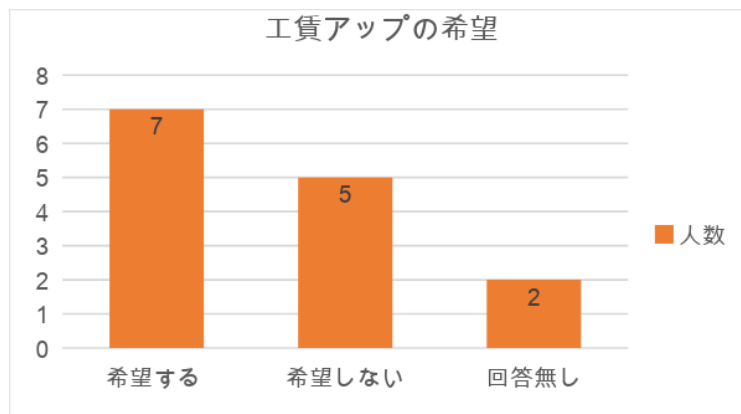
図 5 利用者の目標達成度



あくまで相対評価となるが、3をつけた利用者が過半数を占めた。利用者からのコメントから判断すると、課せられた作業に慣れたことで改めて課題としてチャレンジすべき点を利用者自身が理解できているとも解釈できる。「～させてもらえた」「～したい、試したい、頑張りたい」「～できるようになりたい」というアクティブワードをほぼ全員使っていた。

併せて、工賃アップの希望について、利用者にきいてみた。その結果を、下記の図6に記す。

図 6 利用者の工賃アップの希望度

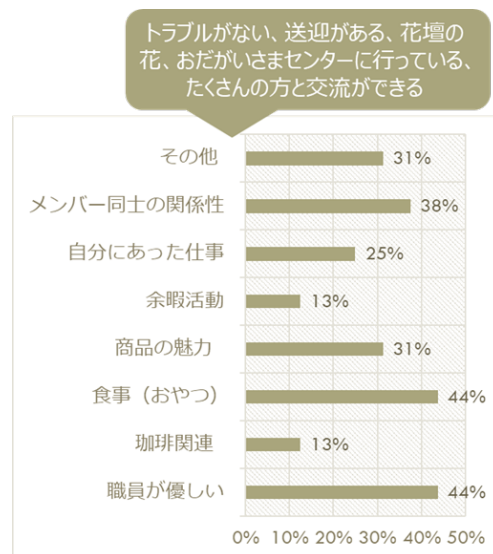


工賃に関しては、直接的に聞かれれば、アップが望ましい、と答える人がやはり多い中、希望しない人も5名いたことは、特筆すべきである。人間関係、働く環境、やりがいのある仕事などが工賃と同等かそれ以上に重要であると感じる利用者も多い、と読み取ることもできよう。ただし、工賃アップは重要でない、という意味ではない。

4.2.3 評価基準（赤 4）【しんせいのプリンシプル「美しさ」による利用者の変化】

次に、利用者がしんせいのプリンシプル「美しさ」によってどのように変化しているかを検証するために、調査に参加している利用者に対し「しんせいの自慢できるポイント」を挙げてもらった。その結果、右の図 7 のようになった。この結果をキーワードとして「食事」「職員」「商品」「メンバーとの関係性」の 4 つに類型してピックアップすることができる。しんせいが「価値」と考える「美を使った社会包摂」の中でも「食事」と「商品」にかかることは利用者にもしっかりと伝わっており、さらにメンバー同士の関係性を良好に保つしんせいの組織としてのスキルも直接的なメリットとして評価されている。

図 7 利用者がしんせいの自慢できるポイント



4.3 評価基準（緑 2～3）しんせい関係者アンケート調査及びヒアリング調査の結果

下記の評価基準（緑 2～3）に関して、しんせいのソーシャルインクルージョン（社会的包摂）の実績の度合いの価値判断をするために、しんせいの関係者に対しアンケート調査とヒアリング調査を実施することとした。

緑 2 しんせいの関係者の多様性：しんせいに関わっている関係者の多様性とそれぞれがしんせいと「つながっている」実態。

緑 3 関係者の価値観の変容：しんせいの「美」と接したことによって感じる価値（予期していたこと、予期していないことを含む）と個々の関係者の中で変化が起きたが度合い。

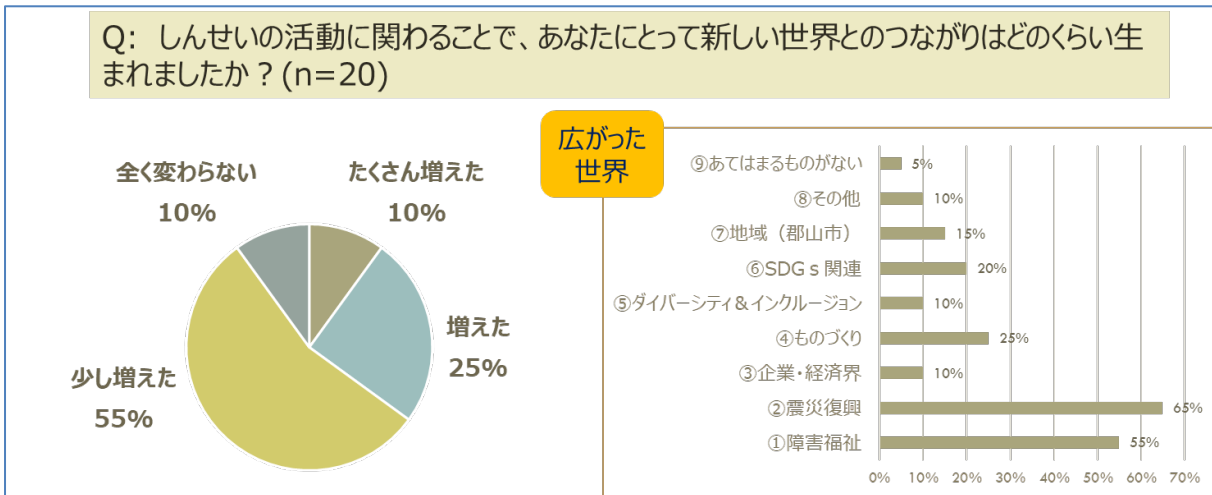
アンケート調査は主に、しんせいの物品などを複数回購入している個人的サポーターとしんせいの研修受講者を対象とした（有効回答者はしんせいのサポーターと NTT 労組の研修参加者、計 20 名）。なお評価アンケートの回答者のうち、10 名はしんせいを訪問したり、職員やメンバーと直接接点をもったことはなく、残りの 10 名は、訪問したことがあったり、メンバーと交流したり、一緒に作業した経験を持つ。

しんせいとより近い立ち位置にて活動を支援している関係者（協力企業や資金・技術提供者）に対しては、評価チームが個別ヒアリングを実施し、アンケート調査と概ね同じ項目に基づきヒアリングを行った。以下の結果は、この二つの調査結果をまとめて分析したものである。

4.3.1 評価基準（緑 1）【しんせいに関わっている関係者の多様性とそれぞれがしんせいと「つながっている」実態】

まずは、しんせいの関係者に、しんせいの活動に関わることで、「新しい世界」とのつながりはどのくらい生まれたか確認した。アンケート調査においては、80%の回答者が、新しいつながりが「少し増えた」「増えた」と回答しており、特に震災復興や障害福祉とつながったことで世界が広がったと感じている回答者が多かったことが判明した。

図 8 関係者が新しい世界とつながった度合い

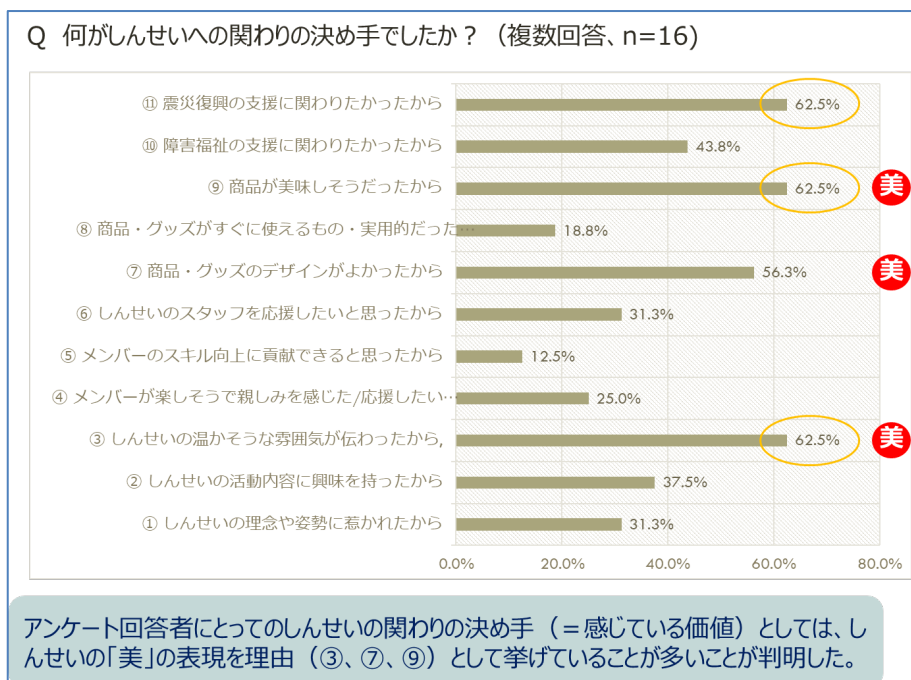


ヒアリング調査のほうでも、しんせいを通じて「障害者の方々と接する機会が増えたということ。その方々のことを社内で知らせる機会、そもそも大変な方が震災でより大変な状況であるということ伝えるということができた。」という発言もあった。また多様な関係者を有機的につなげあっていく要因として「知ってか知らずか、同じトーンで何も気にせず富永さんにご招待やお声がけとか立場に関係なく声をかけてくださる。しんせいの皆さんの対ステークホルダーをどう見てるのかという眼差しは、誰だからどう、ではない。どなたでも関わりあった人たちへの眼差しと同じように利用者さんたちにも同様に付き合いされていることが垣間見ることができる。」「柔軟に変えていく、チャレンジする、一つひとつ・一人ひとりに丁寧に、相手の立場にたって、ということ、再認識する。こういう協働は一方通行ではないので、学び合う、気づきあう、いい意味の化学反応が起きている。こっちはできないけど、こっちは、一緒ならできるなど。」「ケヤキの木の集いをやっていること、そこに価値がある。『よってたかって』ですね。『よってたかって』みんなが関わるその仕組みに意義がある。」等しんせいが関係者と向き合う際の姿勢やつながる仕組みを挙げる関係者もいた。

4.3.2（緑2）関係者からみたしんせいの「美」と接したことによって感じる価値

更に、関係者がしんせいのどのような点において、価値を見出し関わることを決めたかそのきっかけを把握することで、各関係者からみたしんせいの価値がどんなものだったのか、検証した。その結果、しんせいの「美」の表現を決め手として挙げた関係者が多かったことから、しんせいの「美」が関係者に伝わっていることが判明した。

図 9 関係者のしんせいへの関わりを決め手



このアンケート調査の回答の中で、特にしんせいの「美」について言及されたものは以下のとおり。

- 「障害のある人が作った」だけでは、なかなか売れない時代です。温かなハートを感じつつ、やはり商品として優れたものではないとならないので、その点では、しんせいのものづくりは、100点満点に近いあとの、いつも感心しています。
- 作業所での作品が本当に欲しいと思わせるものであること、一つ一つ気持ちが込められて制作されていることがひしひしと伝わって感激しました。既製品で溢れる世の中で、このことは強みであると思います。障害者にしか生み出せない価値があると、目からうろこで、明るい未来を感じました。
- 一言メッセージやかわいい葉など、お心遣いのあたたかさが嬉しく、癒されています。
- (社員に配ったり、販売をしたりすると) 普通にぼろぼろんがおいしいので、おいしいという反響ですね。あと本格感というか、障がい者が作ったからこれ勝手くださいというものは1つもない。そこが良さ。
- しんせいの価値は「人を中心に置きながらやっている」ところ。

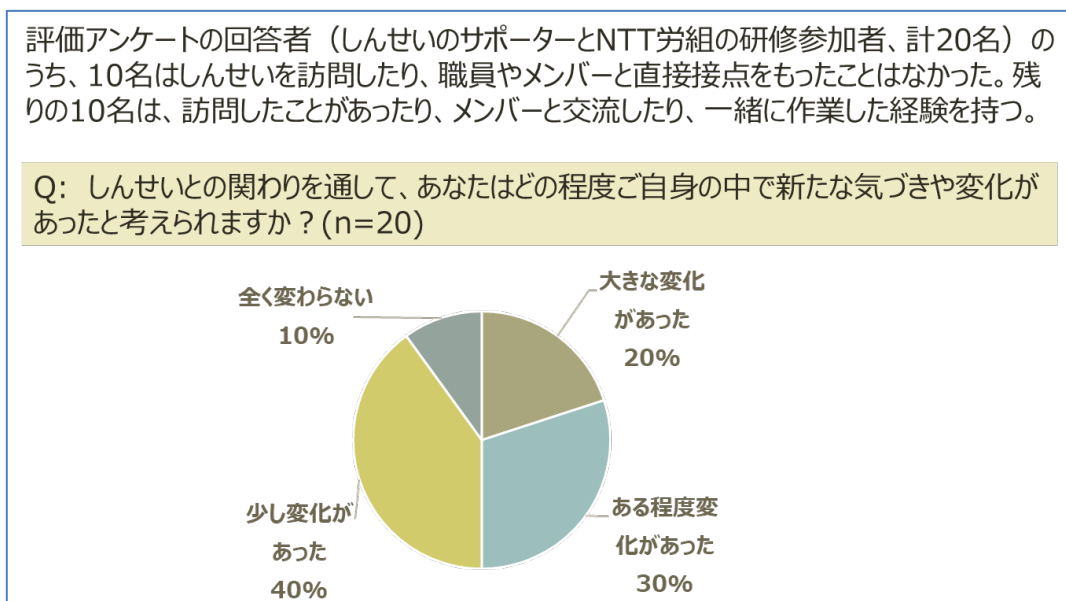
また、ヒアリング調査においても、関係者の間でもしっかりしんせいの美が伝わっていることが判明した。

- 美意識は常に感じている。マルシェの商品などは丁寧だし心がこもっている。人に紹介するときにも、自信を持って人に勧められる。いっぱい接することでファンになっていくし、自分に何かできないかという思いにさせられる。良き日本人の姿勢。行動の規範なんじゃないかと、丁寧に相手のことを考えながら、それがちゃんと表現されていることがしんせいの魅力だと思う。魅せられるし、それが次につながっていく。自分も学ばせてもらっているし、大事な魂の部分だと思う。
- 本格感というか、障害者が作ったからこれ買ってくださいと言うものは1つもない。そこが良さ。ちゃんとした商品で、若干高めと言うこともあるかもしれないけど、試食などでおいしいねっておっしゃった時に、実はこれは避難された障害者の方が作ってるんですとお伝えする、この「実は」というのが価値を高めていると思います。

4.3.3 しんせいの「美」と接したことによって個々の関係者の中で変化が起きたが度合い。

最後に、関係者の間で、しんせいの「美」と接したことによって、個々の関係者の中での変化が起きた度合いを質問したところ、90%の回答者が、多少の変化が生じたことを認識していることが判明した。

図 10 しんせいとのかわりを通して、関係者の中で起きた変化の度合い



様々な変化の具体的内容は、以下のアンケート調査の記述及びヒアリング調査の結果の中からもみえてくる。

「障がい者」や「障がい者福祉」に対する考え方

- 今まであまり触れ合う機会がなかった障がいを持つ方に対する先入観が変わったことです。今までの人生の中であまりそういった人と触れ合うことなく、一括りで「障がい者」というふうにならざるを得ませんでした。しかし、何度かしんせいさんにお伺いし、そこで働く人たちと仲良くなるうちに、その人の個性がわかるようになり、こんな側面があるんだ、と発見するうち、その人のことを「障害のある人」と言い表しにくくなり、「こういった個性の人」と認識するようになりました。
- 震災復興を超え、世に新たなパラダイムをもたらそうとしているな、と思います。福祉のありようについて考えるようになりました。
- 人に役立つこと、働くことで産み出すものがあることは誰にでも必要であり、輝ける機会を得ることに繋がると感じました。そして楽しみながら行うことで、継続的に行うことができると悟ることができたように思います。
- 私もこれから作業所に関わっていきたくと思っています。障がいのある方の可能性を引き出すっていうのはどんなことか、改めてしんせいさんとかかわり方で考えるようになりました。
- 障害を持つ方の可能性を引き出すっていうのはどんなことがあるんだろうなっていうのを改めてしんせいさんとかかわり方で考えるようになりました。（障がい者の方の）視点に私たちの視点以上のものがあるかもしれないあるんじゃないかなと。
- 多層な価値というか、障害を持つ方の可能性をひき出そうとされていると思うんですね。そこを掘り起こして価値を作ろうとされているということに対してそのやり方自身もすごく丁寧だなと思うふうになっています。それが押し付けとかではなく無理がない範囲で作業所との関わりもされてるんだろうなと思って、それが素晴らしいと思う部分があります。

「つながりかた」について

- 新しい仲間を作るには積極的に動いていかなければ、出会いも生まれにくいという当たり前だけれどなかなかやれないことに気づくことが出来ました。また、いろいろな所と協働するにはある意味、センスが必要だとも感じました。そのセンスを日々磨いていかなければと思います。
- 関係の作り方（企業、協働先）が参考になる。

「被災地」支援への意識

- なかなか直接被災地にボランティアに行ったりできないですが、物を買ったりすることで少しでも何か支援ができればと、考えたことが始まりで、なるべく被災地の物を購入したり、観光に行ったりしています。
- 福島復興に力を入れたいと思う気持ちが強くなった。
- 震災復興やボランティアに対する意識が出てきたので、普段から関連するニュースなどを気にして見るようになりました。

5. 評価結果ワークショップ

前項における調査結果のデータをもって、評価結果を導出するために、しんせいの職員と評価チームで2019年3月30日にワークショップを行った。まず評価基準そのものの調整が行われたあと、評価基準ごとに3段階評価から判断され、以下の表のような評価結果に合意した。全般的に障がい者の働き方に関する実績のほうが、ソーシャルインクルージョンに関する実績よりも高く評価されたことがみられる。

	評価基準案	青信号	黄色信号	赤信号	評価の軸
赤1	利用者の個々の特性と合致した仕事の機会の提供：しんせいが、「誇りある仕事」を利用者に提供できている度合い。	本人の強みや意欲にあった仕事を提供されていて、かつ、それぞれ自分のペースを守りながら、やりたいことができている状態（やりたくないことはやらないうでいい状態）。	現 状	健常者と比べてできる、できないが判断されている状態。心が苦しく、居心地が悪い状態。	利用者に（誇りある仕事）が十分に提供されているか？
赤2	個々の存在が尊重されている環境：利用者をはじめ、関係者も利用者がしんせいの中において、大切な存在と思われている実感の有無。	メンバーの一人一人の存在が尊重されていて、安全安心にいられて、仲間やスタッフの関係性が豊かである状態。メンバーに、メンバーの仕事の価値が十分に伝わっている状態。	現 状	自分の言動が受け止めてもらえなくて、安心して仲間やスタッフと関わっていない状況。心が開けない。自分を表現できない状況。メンバーに、メンバーの仕事の価値が十分伝えられていない状態。	実存不安（*測定どうしてる？） まるごと受け入れられているか？ be? do?
赤3	しんせいの組織としてのプリンシプル「美しさ」による利用者の変化：しんせいのプリンシプルが利用者に及ぼしている影響の範囲と度合い。	しんせいの「美」を利用者が実感できて、豊かな時間を得ていて、変化している状態。	しんせいの「美」を利用者が実感できている状態。 現 状	しんせいのPrincipleが、メンバーに変化をもたらしていない。	しんせいのプリンシプルの実現が、メンバーに具体的にどのような変化をもたらしているのか？
緑1	しんせいの関係者の多様性：しんせいに関わっている関係者の多様性とそれぞれがしんせいと「つながっている」実態。	しんせいが、社会の様々な人たちがが所属や階層に関係なくつながり、しんせいと関係者間が、価値観や情報が循環されている実態。	しんせいが、社会の様々な人たちが所属や階層に関係なくつながれる場所である状態。	富裕層や社会的パワーのある人が、社会的弱者と関わりのない状態 現 状 社会的弱者がそれぞれに孤立している状態	しんせいとの関わりを持つことによって社会の様々な人たちが所属や階層に関係なくつながり、「循環」を促しているか？
緑2	関係者からみたしんせいの「美」と接したことによって感じる価値	しんせいの「美」に気づき、その良さを理解し、仲間に入りしんせいの「美」の価値を自分にもとりいれたいと感じている状態。	しんせいの「美」に気づき、その良さを理解している状態。 現 状	しんせいの「美」を理解できない状態。しんせいの「美」と接しても、それを認識できない状態。	しんせいと関わりをもった人が、しんせいの「美」に対してどのような価値を感じたか。
緑3	関係者の変容：しんせいの「美」と接したことによって個々の関係者の中で変化が起きたが度合い。	地球の未来のために、SDG sを意識して行動を変える。SDG sを意識した選択ができている。	しんせいの「美」にふれて、人間本来の温かさや本来もっている力を取り戻している状態。	地球の未来が持続不可能なことに気づけていない状態。 現 状	しんせいとの関わりにより、関係者がどのようなことに気づき、その後の考え方や行動が変わったか

6. 評価結果のまとめ

- ◆ しんせいは障がい者福祉施設としては先駆的なアプローチで実績をあげており、その強みは多様な関係者とながら、障がい者福祉を越えた包摂的な社会を目指しているところである。
- ◆ しんせいの活動や産出している商品に対し、関係者は多岐にわたる価値を感じている。具体的にはしんせいの「美」にふれることによって、関係者の中では新たな気づきや変化が生じ始めている。気づきや変化の中の多くは、障がい者に対する認識や「誰も取り残されない」社会の在り方についてへの言及も一定数見られた。以上から、既存のしんせいの「美しさ」を通じて障がい者に対する認識を変える戦略はある程度有効と考える。
- ◆ しんせいの実績が、障がい者福祉の文脈およびソーシャルインクルージョン文脈でどの程度蓄積しているかの判断においては、障がい者福祉のほうが比較的高いといえるが、今後事業の対象を広げることによって、ソーシャルインクルージョンでの実績を増やすことが期待される。

7. DE の実践からの学び

7.1 イノベーションについて

DE は社会的イノベーションの発展をサポートする評価だとすれば、評価の対象は必然的に発展させたいイノベーションであることが多い。そのため、イノベーションの特定を DE に入る前に評価可能性チェックリスト⁸等を活用して、実施団体をお願いするのだが、意外にもその範囲を明確にするのは難しい。しんせいの場合は既存の活動を網羅しながら、実現したいことと団体としてできていることのバランスを確認し、進めてやと特定できた。もしかして、日本の組織風土だとあまりイノベーションを意識して事業を行うことがないのため、「これがイノベーションだ」という意識をもっている団体は多くないのかもしれない。

学び：「イノベーション」という言葉にこだわらずに、「どんな変革」、「他と違うオリジナリティ」、など言葉を置き換えてコミュニケーションする方が良い。

7.2 伴走ツールについて

DE で伴走しながら見えてくる、団体・事業の内部・外部における様々な What の情報の保管と整理のためのツールをいくつか試行したが、なかなかうまくいかなかった。この What 情報の評価チーム内共有は特に大切で、チームの中でも鈴木氏以外は遠隔で伴走していたため、チームメンバー全員がしんせいの「現状」を把握し、同じ土台で議論できるようになるためにも、必要だった。その中で、鈴木氏が SNS を活用し、What をひたすらチームと共有した「What 垂れ流し」作戦はうまくいった。特に写真を活用して、しんせいで起きている創発をリアルタイムでとらえるのに、有効だった。

学び：ツールの形にこだわらずに、SNS などを活用してチーム内での情報の流れを滞らせないことが有効。

7.3 チームメンバーについて

DE だからこそ、評価対象や評価目的が最初から定まらず、現状における様々な情報を紡ぎながら、「イノベーションの所在」や「評価のバウンダリー」を定めていくプロセスにおいては、複数のメンバーによるチームでの議論が大切。一人だけでは

⁸ チェックリストでの項目は：「貴団体の事業は、よりよい社会のために「新しい仕組みを生み出し、変化を引き起こすため」実施しているという認識をもたれていますか？もしそういう認識であれば、どういったところが新しく、またその新しい仕組みを生み出していくため、団体の中で大事にされていること、組織の体制やプロセスの中で取り入れられていることがあれば教えてください。」

気づけないことを、対話の中で見出していくのが DE の醍醐味。また、チームメンバーも多様な経験やスキルをもっている人たちが集まっていることが望ましいが、共通としてチームとしての世界観のベースが似ていて、それぞれが尊敬できる存在であること（になれること）が重要と考える。

学び：DE はチームで実施してこそ、本領を発揮する。

7.4 評価デザインとサクセスビジョンワークショップ

DE は状況に応じて、評価デザイン（評価目的・評価設問・調査手法）を柔軟に変えていく必要が生じることを今回の実践でも明らかになった。評価の対象が初めから特定できないことには、評価デザインが確定できない。評価デザインが確定できないと評価が進まないため、評価チームにとっては DE の迷路に奥深く迷い込んでしまった感覚があったが、でも評価デザインに対しても評価的思考をもってその妥当性を検証し、必要に応じて修正していく評価者としての姿勢が何より DE の質の担保をしているように今となって考える。またそのような迷路に迷い込んだとき、サクセスビジョンワークショップは打開策を得るうえで、非常に有効なツールであり、今回の実践においても大きな転換点となった。

学び：DE は常に DE 自体を評価思考をもちながら実践し、迷ったらサクセスビジョンワークショップ等で打開策を得よう。

事業名： 「伴走評価エキスパート育成のための研修事業」

実施団体： 一般財団法人 CSO ネットワーク

〒169-0051

新宿区西早稲田 2-3-18

アバコビル 5 階

Tel: 03-3202-8188

Fax: 03-6233-9560

www.csonj.org

助成： 日本財団

協力団体： 日本ファンドレイジング協会、日本 NPO センター