

【実践・調査報告】

学生評価インターン制度の拡充に向けた一考察 「ラオスのこども」の組織運営に関する評価調査を事例として

茂木 勇

立教大学大学院

isamsan136@ybb.ne.jp

要 約

我が国の様々な分野で評価が導入・検討されるに伴い、「評価慣行の一層の普及・定着にとって専門性を備えた評価人材の育成が不可欠の課題」(長尾 2005)といった「評価活動を実践・研究する人材」の確保を模索する動きが出てきている。評価人材を中・長期的に確保・育成しようとするとき、これまでの(1)評価実施機関を中心に進められてきた評価人材育成に加え、(2)大学等の高等教育機関がその役割の一部を担うという方向性も検討の余地がある。然るに、本学会研修委員会が展開する評価インターン事業は、後者(2)との関連で、評価初学者に評価実務経験の場を提供する実践的な評価人材育成事業であると言えるが、評価体験が自己目的化する恐れもあり、評価依頼者にとって有意な評価結果をもたらせたかという意味における評価の質は、何れの評価インターンも問われなければならないと考える。そこで本稿では、評価インターンとして国内NGOの組織評価調査に参加した経験をもとに、その評価事例を紹介し、併せてその有用性についてPatton(1997)および長尾(2003)が展開する実用重視評価の理論、とりわけ長尾が掲げる実用重視評価の6つの視点に照らして考察を加える。その結果、いくつかの点において実用重視評価の要素を認めることができたが、同時に課題も見出された。今後の制度拡充のために、評価インターンは実用重視の視点に立ち、結果の有用性に配慮した評価調査を実施することが必要である。

キーワード

実用重視評価、評価結果の活用、組織評価、評価人材育成、学生評価インターン

1. はじめに

我が国における評価研究者及び評価実務者の情報交換の場として、また評価活動の向上と普及のための事業を推進すること(学会規約第3条)を目的に本学会が設立されたのが2000年9月、その後2002年3月に研修委員会が発足し、そして学会設立から3年後の2003年には研修委員会事業とし

て「学生評価インターン出前サービス事業」(以下、評価インターン事業という。)が始動している。

同委員会は当該事業を「学生会員にとっては評価を体験する機会として、委託者である自治体やNGOにとっては外部の評価者による評価を低コストで受けられる機会」と位置づけており、主に評価人材の育成と評価文化の浸透を企図している

(日本評価学会 2005)。

翻って、我が国の評価人材育成を概観するとき、これまでもODA評価に関連するものとして、JICAのPCM研修をはじめ、国際開発高等教育機構 (FASID) や国際開発センター (IDCJ) 等が実施する研修プログラムの例があり、また政策評価ないし行政評価に関しては、総務省の政策評価統一研修や政策評価フォーラムのほか、地方自治体においても評価実務研修が実施されるなど、その役割は主に評価実施機関が担ってきた経緯がある。

一方で、我が国において評価活動が浸透し、様々な分野で評価が研究・実践されるに伴い、「評価慣行の一層の普及・定着にとって専門性を備えた評価人材の育成が不可欠の課題」(長尾 2005) といった指摘も出ている。

それゆえ今後、評価人材を中・長期的に確保していこうとするならば、上述の(1) 評価実施機関を中心としたこれまでの評価人材育成に加えて、(2) 大学等の高等教育機関がその一翼を担うという方向性も検討の余地がある。米国を始めとする諸外国の事例¹を見ると、また我が国においても評価論講座を開講する大学が近年増えつつあることを鑑みるに、その実現可能性は少なからずあると思われる。

然るに、評価インターン事業は、研修委員会の企図によれば、後者(2)の視点との関連で、評価初学者に評価実務経験の場を提供する、優れて実践的な評価人材育成事業であると言えるだろう。ただし、ここで注意が必要なのは、評価依頼者すなわちインターン受入先にとって意味ある介入とならなければ、評価実務としては価値がない点である。したがって、単なる“評価体験”に終始することなく「評価依頼者にとって如何に有意な評価結果をもたらせたか」という意味における「評価の質」は、何れの評価インターン参加者についても問われなければならないと思われる。

以上を踏まえ、本稿では、平成16年度評価インターンとして国内NGOの組織評価に参加した筆者の経験をもとに、まず評価インターンが実施した評価調査の一例を紹介する。そのうえで当該調査についてPatton (1997) が提起し、国内では長尾 (2003) が要約・紹介している実用重視評価の

理論に照らし、長尾の掲げる6つの視点を手掛かりに考察を加える。そして考察の結果を踏まえ、今後の評価インターン制度の拡充のための提言ないし課題の指摘を行いたい。

2. 評価インターン調査「ラオスのこども」の組織運営に関する評価調査の概要²

本節では、評価インターン調査の一連の流れ(計画・実施・報告)について、時系列に沿って振り返ることとしたい。

(1) 評価調査実施の経緯と目的

「ラオスのこども」とは

評価対象団体である「特定非営利活動法人ラオスのこども」³ は、1982年にチャントソン・インタヴォン氏(現共同代表)が地域パザーで売れ残った日本語の絵本をラオスのこどもたちに送り始めた活動(「ラオスの子どもに絵本を送る会」)を前身としており、現在では3本の柱となる活動、すなわち、

創作絵本・紙芝居などの出版事業

読書推進運動(図書箱・図書袋配布プロジェクト、学校図書室の整備・運営、教員へのセミナー開催支援)

子ども文化センター事業(8か所の運営、スタッフ研修支援)

を中心に活動を行っている。設立以来、20年の活動期間を経て、2003年5月にNPO法人の認証を取得、法人化に至っている。また、法人化にむけた準備の過程において、任意団体時代に漠然と共有してきた活動の目的・理念を明確にする一方、新たに理事会を設け、意思決定の手順を定めるなど、組織機構の整備を進めてきた。法人化の狙いは偏に「組織の責任を明確にし、信頼性の高い組織運営を確保しつつ、ボランティアによる多様で自発的な活動を実現すること」にあったが、同団体はその部分に不安を抱えていた。

評価調査の流れ

評価調査の主眼は、したがって「ラオスのこど

も」の組織評価を行うことにあるが、評価調査の基本的な流れとしては、概ね「JICA事業評価」で利用されている手法を参考にしている。JICA事業評価では、評価調査を大きく「調査の計画」「調査の実施」「調査の報告」の3つのステップに分けており、また各ステップの作業内容を明確にしていることから（図1）、プロジェクト評価・組織評価の別を問わず、はじめて評価実務に取り組む評価インターンにとって、評価手順を理解するうえで参考になる（国際協力機構2004）。

オリエンテーションと評価仕様書

調査実施に先駆けて平成16年9月3日、学会（研修委員会）、評価委託団体（ラオスのこども）、評価インターン、評価アドバイザー、助成団体担当者（笹川平和財団）、インターン事務局の出席のもと「評価インターン・オリエンテーション」が開催された。

当日の流れとしては、参加者の自己紹介にはじまり、研修委員会より評価インターン事業の趣旨や概要について説明がなされた後、評価アドバイザーの司会により、「ラオスのこども」と評価インターンの間で評価の目的や手順、スケジュール等を明確にするため、評価仕様書（案）を作成した。

しかしながら、オリエンテーションの時間内で

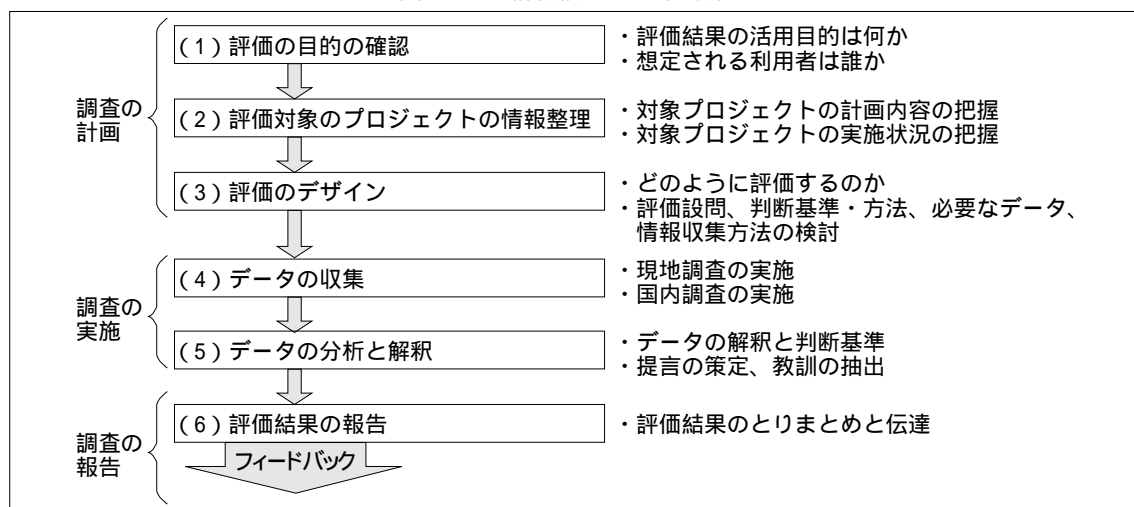
は十分に詰められない部分もあり、この評価仕様書（案）をベースに、「ラオスのこども」と評価インターンの間で数度にわたる意見交換の機会を設けることとなった。その際、評価委託者との「依頼内容の行き違い」を避けるために、評価インターンは以下の3点に留意しながら、出来る限り「対話」の機会を設けて合意形成を図っている。

- （イ）両者のもつ「評価」に対するイメージをより近づけること
- （ロ）団体側の「評価」に寄せる期待を十分に汲みとること
- （ハ）技術的かつ時間的に、評価インターンが担える内容を明確にすること

また、評価仕様書の検討過程で効果的であったのが、「ラオスのこども」の運営メンバー（理事と事務局）を対象としたフォーカス・グループ・インタビュー（以下FGIという。）であった。なぜなら、FGIでは組織の全体像の把握に有効であるのみならず、運営メンバー間において、評価へのイメージや期待に大きな差があったことを評価委託者と評価インターンの双方が認識できたからである。

結果的に、評価仕様書の作成に時間を費やすこととなったが、団体代表者のみならず、運営メンバーから評価に対する印象や期待、日常的な問題意識を共有できたことで、これらを実評価仕様書へ

図1 JICA評価調査の基本的流れ



反映させることができた。このことは、評価結果を利用すると思われる関係者の意向を汲む効果があったと言える。

以上より、今回の評価調査は「ラオスのこども」の組織評価を行うものであり、その目的は、「法人化より1年が経過した同団体について、組織運営に関する全体的な評価を行うこと、加えて積極的な参加を促す、責任体制の明確な組織運営のあり方について改善の選択肢を提示する」ことが確認された。

(2) 組織評価の方法

上記のとおり、「組織運営に関する全体的な評価」を評価目的としたことから、組織運営能力について多角的に分析することとなった。然るに、評価インターンは独自に評価指標を持っておらず、また指標作成も困難であったため、既存の評価指標を使用することとした。文献調査及びインターネットを利用した調査の結果、評価指標候補として以下の4つを掲げた。

特定非営利活動法人ハンガー・フリーワールド
組織評価表⁴

東京ボランティア・市民活動センター「組織評価」資料⁵

Philippine Council for NGO Certification評価指標⁶
国際協力NGOセンター「NGOアカウンタビリティ基準(案)」⁷

これら4つの基準は異なる特徴があったことから、以下の通り比較検討を行っている。

まず4つの基準は大きく と の2つに大別することができた。前者は組織評価のみを扱うもの、後者は組織評価に加えて一部プログラム評価を含むものであり、本調査では前者のタイプが適すると判断した。続いて、 の3つの基準は

の順により詳細な基準となっており、意思決定や情報共有、財務管理といった組織運営を測定する視点(評価項目)をそれぞれ設けており、基本的な要素は何れも共通していると判断した。

これを踏まえて、評価インターンは以下の3つの理由から 国際協力NGOセンター(JANIC)の「NGOアカウンタビリティ基準(案)」(以下、

JANIC基準という。)を指標として採用するに至っている。

第1に、JANIC基準はNGO活動の発展を目途に、NGO関係者が共同かつ自主的に作成した指標であり、評価インターンが使用する評価指標として「ラオスのこども」関係者の納得性が得られやすいと考えたこと。

第2に、JANIC基準を実際に利用した団体に対して、作業における注意事項や実施状況等について聞き取りしたところ「使いやすい基準」との指摘⁸もあり、評価作業が円滑にできるものと考えたこと。

第3に、「ラオスのこども」は、JANIC基準の一部を使って平成16年6月に内部評価合宿を実施しており、すでに同基準の存在を知っていたこと。加えて今回の評価調査は外部評価であるため、団体として過去に実施した内部評価と今回委託した外部評価の比較が可能となり、これも同団体にとっては有益であると考えたこと。

(3) 調査項目とデータ収集方法

JANIC基準はNGOの組織運営に必要とされる要素を9つのカテゴリに分類のうえ、評価項目としている。

【JANIC基準の9つの評価項目】

目的(理念、使命)
意思決定
情報の共有と公開
組織の機構・役割
業務の遂行
財務
明文化
法令等の遵守
組織の強化

「ラオスのこども」はNGOとしての活動歴は長く古参の部類に属するものの、法人化してから1年と間もなく、体制整備を進めている段階にあったため、すべての評価項目を評価対象とするか否か、インターンの間でも意見が分かれたが、評価仕様書に立ち返れば「組織運営に関する全体的な

評価」を行う旨を盛り込んでおり、結果として9分野すべてを評価対象項目とした。

次に9つの評価項目ごとに設けられている質問項目（67項目）について、その判断根拠となるデータ内容、対象となる関係者、調査の手段等を一覧化し、明確に判断が行なえるよう様式化した（表1-1、1-2）。

また、評価調査におけるデータ収集については、以下 ~ の方法により行っている⁹。

公開資料・文献レビュー

イベント会場の視察

運営会議の傍聴

内部書類閲覧

聞き取り調査（理事、事務局員、ボランティア、元事務局員）

アンケート調査（メーリングリスト利用）

今回、 ~ の各手法を用意しているが、これは複数のデータ収集方法を組み合わせることでデータの精度をあげようとする「トライアングレーション（三角検証）」¹⁰ の考え方を実践した結果である。また、データ収集方法として掲げたアンケート調査については評価委託者の関心が特に高く、アンケートの質問内容について3度の協議・修正を経て実施するに至った。回収率は低かったものの、評価委託者の意向を十分に汲んだアンケート調査となっている。

（4）レイティング作業

評価作業は、まず9つある評価項目を3つに分け、評価インターン3名がそれぞれ3項目ずつ主担当となった。続いて、各自でひと通りの評価レイティングを行った後、評価者3名で67の質問項目ごとにレイティング値とその判断根拠を示しつつ、評価の「すりあわせ作業」を行った。この「すりあわせ作業」では、主担当を司会に評価インターンがそれぞれのレイティング値を示しながら、根拠となる書類の記載事項、各種規程の存在、聞き取り調査の結果、アンケート集計結果などを材料に協議を重ねる形式をとった。とりわけ評価インターン間で数値に隔たりがある場合は、その判断根拠を相互に示して協議し、再度レイティング

を行った。この方式は多くの時間がかかる一方、インターン3人で協議するため、判断材料の見落としや勘違いを防げるため、評価レイティングの精度を維持する効果があった。

これらの作業を経て、項目別評価結果シートにまとめるとともに、本調査のレイティング値と評価委託者が平成16年6月に実施した内部評価結果を比較するために、チャート比較図を作成して、これを対比させた（図2）。

図2によれば、評価委託者と評価インターンのレイティング値は「2.意思決定」でほぼ一致したものの、「3.情報共有と公開」、「4.組織の機構・役割」、「7.明文化」の3項目では評価インターンの数値の方が高く、またその他5項目では評価委託者の数値が高くなっており、相対的に評価インターンのレイティング値の方が低い傾向にある。ただし、数値の大小よりは、チャート図の形状（凹凸）が異なる点が両者の認識の差であると考えられるから、外部者から「ラオスのこども」を見たとき、情報共有と公開、組織の機構・役割、明文化の3項目に組織運営の強みを見出すことができると判断した。

（5）評価結果に基づく改善策の提案

評価結果に基づく提言・改善策の提示については、内容の目安として「大提言」「中提言」「小提言」の3種類に区分した。

| |
|-------------------------------------|
| 大提言：団体の目的や機構、人員など組織運営の根幹を抜本的に改善するもの |
| 中提言：団体の組織運営において、その機能向上に資する改善を行うもの |
| 小提言：団体の内部事務を改善するもの |

本件調査の結果を踏まえ、評価インターンから、大提言2件・中提言4件・小提言6件からなる合計12件の提言・改善策を提示した（表2-1,2-2）。これらの提言・改善策を含む評価結果概要について、平成17年2月に理事および事務局に対して報告し、その後同年8月「ラオスのこども」定期総会¹¹の場においても評価結果概要を報告した。これは「より多くの関係者が集まる定期総会の場で評価結果報告会を実施することで、組織の問題点

表1-1 項目別評価シート（「7. 明文化」のサンプル）

| | | | | | |
|-------|---|-----------------------|------------------------------|-----|----|
| 大項目 | 7. 明文化 | 項目番号 | 7-1 | 担当者 | 茂木 |
| 評価項目 | 組織の目的（理念、使命）を明文化する。 | | | | |
| 達成度 | 4 | 指標 | 団体のミッションは誰からも分かるように明文化されているか | | |
| 参考データ | ラオスのこども定款 | | | | |
| 調査対象 | <input checked="" type="checkbox"/> 理事会 <input checked="" type="checkbox"/> 事務局 <input checked="" type="checkbox"/> 監事 <input type="checkbox"/> 活動会員 <input type="checkbox"/> その他 | 5名 3名 2名 () | | | |
| 調査方法 | <input checked="" type="checkbox"/> 書類閲覧 <input type="checkbox"/> ヒアリング <input type="checkbox"/> アンケート <input type="checkbox"/> 現地見学 <input type="checkbox"/> その他 | | | | |
| 評価メモ | <ul style="list-style-type: none"> ・定款第3条（目的）において団体の活動目的・使命は明確にされている。 ・また、ラオスのこども通信の裏表紙には定款3条（目的）が記載され、明文化に加えて、常に社会に発信する姿勢が見受けられる。 以上より、評価結果を「達成している（=4）」とした。 | | | | |

（注）評価項目「7. 明文化」の一つ「7-1. 組織の目的（理念、使命）を明文化する」の評価シートを抽出掲載したもの。

（出所）茂木・山田・山村（2004）

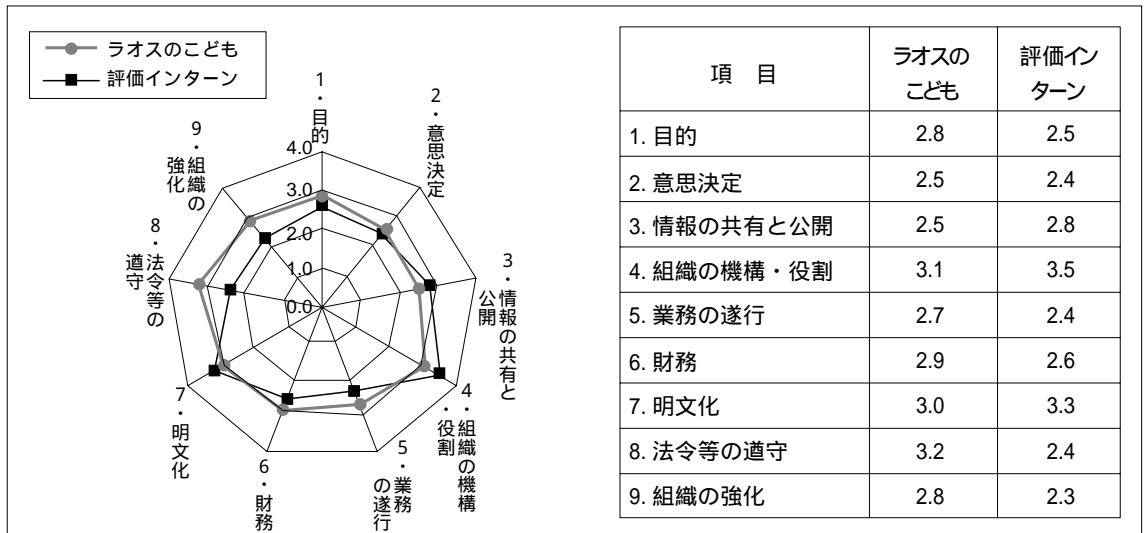
表1-2 「ラオスのこども」組織評価 評価シート（大項目1・2：サンプル）

| 評価大項目 | 小項目 | 到達 | 判断基準・指標・根拠 | 必要なデータ | 調査対象 | 調査方法 |
|---------|---|----|--------------------|----------------------|----------------------------|---------------------|
| 1. 目的 | 1-1 組織の目的(理念、使命)を明確にし、必要に応じて見直す。 | | アンケート | 関係者聞き取り 定款 | 理事 事務局 会員(ML 参加者) | 聞き取り 調査 アンケート |
| | 1-2 関係者の幅広い参加を得て目的(理念・使命)の明文化と見直しを行う。 | | アンケート・聞き取り調査 | NPO立上げ検討 資料 | | |
| 2. 意思決定 | 2-1 組織の意思を決定するにあたっては、組織内外の関係者の意思を把握し、反映させる。 | | 議事録、聞き取り調査 | 定款 議事録 ニュースレター | 理事 事務局 活動会員 | 聞き取り 調査 アンケート |
| | 2-2 意思決定にはより客観的な判断ができるように多分野の人の参加を得る。 | | 議事録、聞き取り調査 | | | |
| | 2-3 意思決定の仕組みとプロセス、基準を明確にする。 | | 定款記載、聞き取り調査 | | | |
| | 2-4 意思決定は、透明かつ民主的に行ない、決定の理由を明らかにする。 | | 議事録、聞き取り調査、ニュースレター | | | |
| | 2-5 決定する事項について利害関係を有する者は、その決定に加わらない。 | | 聞き取り調査 | | | |

（注）9つの評価項目のうち「1.目的」「2.意思決定」を抽出掲載したもの。

（出所）茂木・山田・山村（2004）をもとに筆者作成

図2 レイティング集計結果及びチャート比較図



(出所) 茂木・山田・山村 (2004)

表2-1 評価結果に基づく提言・改善策一覧

| 区分 | 提言内容 | 関連評価項目 | 提言の区分 |
|-------------|----------------------------------|------------|---------------------------------|
| 大提言 (2件) | 団体の目的理解・共有化について改善するもの | 1 目的 | 団体の目的や機構、人員など組織運営の根幹を抜本的に改善するもの |
| | 理事・事務局の兼任体制の見直しを行うもの | 4 組織の機構・役割 | |
| 中提言 (4件) | 団体の情報システムを改善するもの | 3 情報の共有と公開 | 団体の組織運営において、その機能向上に資する改善を行うもの |
| | 新人教育担当理事の創設、またはボランティアコーディネーターの設置 | 4 組織の機構・役割 | |
| | 団体の組織強化(人材育成制度)を図るもの | 9 組織の強化 | |
| | 団体の組織強化(広報部設置)を図るもの | 9 組織の強化 | |
| 小提言 (6件) | 団体の情報共有(ITの高度利用)を改善するもの | 3 情報の共有と公開 | 団体の内部事務を改善するもの |
| | 新入会員用ガイダンスプログラムの開発 | 5 業務の遂行 | |
| | 団体の内部事務(通信事務)を改善するもの | 6 財務 | |
| | 団体の内部事務(資金管理)を改善するもの | 6 財務 | |
| | 団体の内部事務(就業規制)を改善するもの | 7 明文化 | |
| | 団体の組織強化(イベント担当制)を図るもの | 9 組織の強化 | |

(出所) 茂木・山田・山村 (2004) をもとに筆者作成

表2-2 評価結果に基づく提言・改善策（中提言：サンプル）

| | | | | | |
|------------|---|------|--------------------------------|-----|----|
| 提言区分 | 中提言 | | | | |
| 提言内容 | 新人教育担当理事の創設 / ボランティアコーディネーター設置 | | | | |
| 問題点 | 事務局の日常業務の簡素化・効率化を考えると、現状のボランティア（活動会員）のマネジメントに要している負担を軽減すべきと考える。 | | | | |
| 改善案 | 取りうる選択肢としては2つあるものとする。 （1）理事の中から「新人教育担当理事」を指名する。 （2）または理事に限らず「ボランティアコーディネーター役」の人材を育成して、ボランティア（活動会員）のまとめ役、教育担当の任にあたってもらう。 | | | | |
| （参考）関連評価項目 | | | | | |
| 大項目 | 4．組織の機構・役割 | 項目番号 | 4 1．B | 担当者 | 山田 |
| 評価項目 | 組織の全体構成と各機関や部署の役割、権限を明確にしておく。 | | | | |
| 達成度 | 3 | 指標 | 組織全体の構成と各機関や部署の役割・権限は明確にされているか | | |
| 参考データ | 定款 職務権限規程 | | | | |

（出所）茂木・山田・山村（2004）をもとに筆者作成

表3 受入団体による評価

| 評価項目 | 具体的な評価の視点 | 「ラオスのこども」のコメント |
|--|----------------------------------|---|
| 評価実施プロセスの妥当性 = 評価の計画、実施の過程は適切であったと思うか。それはなぜか。 | （ア）評価対象への理解度 | ・ 団体内外のいろいろなポジションの人間に聞き取りしていたので組織の全体像について必要なところまで理解したと思われる。 |
| | （イ）調査項目・評価指標の適切性 | ・ 団体運営を中心的に行うものと、ボランティアや支援者の間でのような意識の差があるのかについて特に関心を寄せていたが、実際の評価項目はそこに留まらず、組織を全体的に見渡すものとなり、財務関係や法令遵守なども見てもらった点が良かった。 |
| | （ウ）データ収集源・収集方法の適切性 | ・ アンケートや聞き取り調査は精力的に実施してもらい、特にアンケートは協議を重ねて何回か作り直してもらった。その結果、アンケート回答者については意識・意見などある程度わかったのが良かった。また、回答者が少なかった点は残念であり、アンケート未回答者の意識や意見も知りたいところであった。 |
| 評価の有用性 = 評価結果は団体にとって有益であったか。それはなぜか。 | （ア）教訓・提言などの受け入れ団体にとっての有用性 | ・ 指摘された内容は「おっしゃるとおり」という感じであった。運営メンバーにとっては「分かっているが手が回らない」点でもあるが、再認識した部分が多かった。 ・ ボランティアや支援者に対して評価結果を報告してもらう予定なので組織全体でこれら問題を共有し、改善につなげたい。 |
| | （イ）評価報告内容の分かり易さ（報告書の質、発表等） | ・ わかりやすいと感じた。 |
| インターン制度の有効性 = インターン制度は有効に機能していたか。それはなぜか。 | （ア）インターンの資格、インターンの実施能力の適性度 | ・ 社会人経験ありの方であったことが良かったように思う。 |
| | （イ）調査実施体制の適性度、インターンの人数、アドバイザーの役割 | ・ 実施体制およびインターンの人数は、今回程度でよいと思う（アドバイザーに関しては後述あり）。 |
| | （ウ）事前オリエンテーションの内容 | ・ 評価を受ける側は初めての経験であるため、オリエンテーションの席で「何を評価してもらいたいのか」をアドバイザーを含めて深めていけたのが良かった。 ・ 「何を」「どのように」「何のために」評価する或いはさせるのか、メンバーのもつイメージは当初「ばらばら」だったので、できれば会のメンバーが多数いる場で行えれば、なお良かったのではないかと思う。 ・ その後、評価インターンと何度か協議して最終的にまとまったが、評価の目的や評価手法を決めるまでには、時間がかかるものだと感じた。 |

（出所）「ラオスのこども」による報告をもとに筆者作成

の共有につながる」という評価委託者の意向を反映させた企画であり、評価インターンとしても組織運営の改善にむけて協力できたものとする。

(6) 評価インターン受入団体による評価

日本評価学会評価インターン報告会において、受入団体である「ラオスのこども」より、評価インターンの活動と評価結果に対する評価報告がなされた。これに係わる評価設問は、研修委員会が事前に作成しており、3つの評価項目によって構成されている。受入団体の評価として口頭報告された内容を表3にまとめている（当該内容については第3節以降で触れることとしたい）。

3. 実用重視評価との接点

以上、評価インターンによる評価調査の一例を概観してきたが、当該事例のように「組織運営に関する全体的評価と改善策の呈示」を目的とする評価調査にあっては、いかに組織運営の改善につながるかが問われていると言える。

然るに、評価結果が対象組織にとって有用なものであったか（意味あるものであったか）検討することは、2つの点において重要であると考えられる。

第1に、評価初学者の“評価体験”に終始せず、評価依頼者に対して意味ある介入とならなければ、そもそも評価目的を満たしたことになること。

第2に、評価インターンによる評価活動が“有用である”と認知されることにより、今後、評価インターン制度の需給が拡大し、中・長期的には評価文化の浸透に貢献しうると考えられること。

そこで本節では、評価インターンによる評価調査について、有用性の視点から評価を試みることにする。その際、評価の有用性に注目した評価方法として、Patton（1997）によって提起された実用重視評価の考え方を援用し、以下に掲げる実用重視評価の6つの視点を手掛かりに考察する。

(1) 実用重視評価の基本的な考え方

実用重視評価は、従来の定量的手法と定性的手法の相克を評価の有用性という尺度で統合しようと、Patton（1997）によって提起された理論であり、本学会においても長尾（2003）がその基本的な考え方や実践事例、問題点について紹介・論考している。長尾によれば、実用重視評価はその基本的な考え方として6つの視点から考察することができる。

- (イ) 評価者の役割
- (ロ) 利害関係者の評価活動への参加
- (ハ) 成果重視の評価デザイン
- (ニ) データの分析、解釈、判定
- (ホ) 提言と報告
- (ヘ) 政治的圧力への対応

実用重視評価で最も重要な原則は、個々の評価の目的に沿って結果の有用性を極大化することであるとされる。有用性の大小は評価結果の活用によって決まるため、上記のいずれの視点においても、その要諦は「結果の活用」に資するか否かにある。例えば（イ）評価者の役割については、評価者はまず評価の目的を見極めるとともに、評価結果の活用に関心をもつと想定される層を特定化することが求められ、また評価の目的別に利害関係者の範囲を考慮して、評価への関与の度合いをコントロールすることが必要とされる（長尾2003, p.60）。

また（ロ）利害関係者の評価活動への参加では、評価結果の想定利用者を評価作業に参加させることにより、関係者相互の事業に関する理解の共有、事業に対する当事者意識の向上、事業への関与の拡大を導き、結果として評価結果の活用を担保できると考える（長尾2003, p.60）。

さらに（ハ）成果重視の評価デザインの視点については、評価の「成果」を評価結果の利用者が望ましいと考える形で規定し、それに基づいて評価を組み立てることにより、結果の活用の確率は高まると考える。したがって評価者は、事業関係者および利害関係者と評価枠組（事業成果の定義、成果指標、データ収集方法）について、繰り返し協議することが重要となる（長尾2003,

p60)。

加えて(二)データの分析・解釈・判定に関しては、通常の評価と基本的には同様とするが、その過程に評価結果の想定利用者を参加させることで、結果に対する当事者意識を持つようになると考える(長尾2003, pp.60-61)。

そして(ホ)提言と報告は、実用重視評価が最も重視するところであり、評価結果の利用について最大限の努力が必要とされる(長尾2003, p.61)。

最後に(ヘ)政治的圧力への対応では、実用重視評価において評価者は、事業と事業関係者に積極的に関わるため、ともすると政治的な綱引きに巻き込まれる場合がある。その際には評価の想定利用者にとって有益な成果が得られるような評価を実施できるよう政治的ゲームに主体的に関与することもあるとしている(長尾2003, p.61)。

(2) 評価インターンはどこまで有用な評価を行ったのか

前項では長尾の論考を拠り所として、実用重視評価の基本的な考え方について触れた。そして、実用重視評価の最も重要な原則が「個々の評価の目的に沿って結果の有用性を極大化すること」であることを確認した。

然るに、評価インターンが実施した評価調査は、これら実用重視評価の要素をどこまでクリアできたであろうか。ここでは評価インターン活動および評価インターン受入団体による評価について、長尾の掲げる6つの視点をもとに振り返ることとしたい。

視点1：評価者の役割

評価の目的および評価結果の想定利用者の特定については、研修委員会が事前に用意した評価仕様書フォーマットを完成できれば、概ね達成できる段取りになっていた。加えて今回は、組織運営の改善を目的とする形成評価の性格が強く、利害関係者の幅広い参加が必要と考えられた。

しかし先述の通り、オリエンテーションで評価仕様書(案)を作成した後、評価委託者とインターンの間で数度にわたる話し合いが必要であったのは、評価目的ひとつとっても、評価委託者の内

部が一枚岩ではなく、各個人の置かれている立場によって評価に対するイメージや期待が様でないことが原因であった。今回のケースではFGIを実施して、これらの共有を図るとともに、運営メンバーの日頃の問題意識を汲んだ評価仕様書を作成することができたことから、実用重視の視点をふまえた評価仕様書になったものと考ええる。

ただし、受入団体評価では、評価アドバイザー同席のオリエンテーションの段階で、幅広い層に参加させて評価仕様書を作成することが提案されているが、今回の評価インターンが早い段階でこれを行えなかったことに起因する改善提案であると思われる。今後、評価インターンがこれを円滑に行えるよう効果的な手法を検討する必要があるだろう。

視点2：利害関係者の評価活動への参加

視点1と重複するが、今回の評価調査では、評価仕様書の作成段階で運営メンバー(理事および事務局)の協力を得たことがあげられる。また、データ収集の一環として実施されたアンケート調査では、質問内容の構成について運営メンバーと3度の協議・修正を行って評価委託者の意向、すなわち「知りたいこと」を洩らさないように設計しており、同調査に対する関心・期待を高めることとなった。

その結果、受入団体評価では、アンケート作成過程及びアンケート回答結果について参考になったと評価されていることから、実用重視評価の要素に対応できたものと考ええる。

ただし、利害関係者と言っても運営メンバーの他にボランティアや資金提供者がおり、これら主体の積極的な参加を得ているわけではないため、今後、組織評価であっても評価活動への参加の度合いを高める方策を検討する必要があるだろう。

視点3：成果重視の評価デザイン

ここでいう成果重視の意図は、ロジカル・フレームワークやプログラム・セオリー・マトリックスを用いて、事業における「投入・活動・結果・成果」の因果関係を明示しつつ、ターゲットグループにとって望ましい事業成果を定義して評価デザインを行うことにあるが、今回のケースは組織

運営の改善を目的とする組織評価であるため、視点3とは直接的には関連性が薄い。

視点4：データの分析・解釈・判定

今回の評価調査では、JANIC基準を用いてレーティングを実施しているが、数値が出揃った段階で評価委託者に対して経過報告を行った。先述の通り評価委託者は同基準を経験済であったから、不明瞭な箇所や自己認識と大きく異なる数値（特に認識より低い数値）について関心が集中した。評価インターンは根拠を示して説明を行うことで納得を得たが、なかにはインターン側の認識不足や事実誤認により、再レーティングを行った箇所もあった。

また、受入団体評価においては、組織を全体的に見渡した点および財務関係・法令遵守についても判断根拠を示してレーティングした点も評価されており、結果として実用重視の視点を加味できたものと思われる。

ただし、今回のケースのように評価委託者にとって既知の基準を用いてレーティングを行うのはむしろ稀であり、一般的には評価インターンにとって、データ分析・解釈・判定の過程に実用重視評価の要素を取り入れるには、より周到な準備が必要であると思われる。

視点5：提言と報告

提言と報告については実用重視評価が最も重視するところであるが、提言・改善策を含む評価結果概要について「ラオスのこども」定期総会¹¹の場において報告した。

これは「より多くの関係者が集まる定期総会の場で評価結果報告会を実施することで、組織の問題点の共有につながり、組織にとってプラスになる」という森共同代表の考えを反映させたものであった。当日、会場からは「組織のもつ強み弱みが分かった」「評価報告が分かりやすく楽しく聞けた」とのコメントが寄せられた。運営メンバーだけでなく、組織全体で問題点の共有化を図れるという意味で、定期総会等における評価調査報告は有効であると考えられる。

受入団体評価では「運営メンバーにとって“分かっているが手が回らない”点が指摘され、課題

を再認識した部分が多かった」との評価が寄せられた。その意味で提言・改善策は評価委託者にとって想定範囲内であったようである。ただし、評価結果報告書の提出が平成17年3月、定期総会が同年8月であったが、この間に提言・改善策のいくつかの項目については、すでに改善の取り組みを始めており、少なからず組織運営改善の契機になったものと考えられる。

視点6：政治的圧力への対応

今回のケースについては、組織評価であったこともあり、事業や事業関係者との政治的交渉に関与する要素はなかった。

4．まとめ - 評価インターン制度の課題と制度拡充に向けた提言 -

以上、実用重視評価の基本的視座より、評価インターンの行った組織評価の事例を振り返りながら、その有意性を眺めてきた。その結果、評価インターンの評価事例にも、実用重視評価の要素が認められる箇所があったといえる。例えば「評価者の役割」「利害関係者の評価活動への参加」「データの分析・解釈・判定」「提言と報告」の各視点では不十分ながらも実用重視評価を実践できたと考える。しかしながら、同時に実用重視評価導入の難しさや評価インターンに関わる問題点も見出されることとなった。

そこで以下では、評価インターン制度の課題と今後の制度拡充に向けた提言について4点指摘したい。

第1に実用重視評価の問題点のひとつとして「倫理的問題」があることについては、長尾（2003, p.64）も指摘しており、評価結果の想定利用者の重視する姿勢は、腐敗の危険性を招きかねない点がある、とされる。これに対しては、評価者が特定グループの利益や関心だけでなく、一般的・社会的利益への配慮とのバランスをいかにとるかが重要と指摘されている。したがって、実用重視評価の実践には、高度な倫理性を要求されるが、そもそも評価インターンでは、評価者倫理に

についてはオリエンテーションのなかでも特段に触れられていない¹²。

奇しくも受入団体評価の「インターンの資格」について、「社会人経験ありの方であったことが良かった」とする評価コメントが寄せられたのは、評価者倫理の重要性と関係があると思われる。評価インターンに何らかの倫理性規準を遵守させることも一案である。

第2に評価インターンは、評価委託者との協議のなかから評価仕様書を作成するのに思いのほか時間を取られるが、仮に幅広く参加者を募って評価仕様書を作成しようとする、その効果的な方法論をいまのところ確保できていない。恐らく通常の会議形式では非効率であるし、FGIでは全員参加は困難である。

確かに、参加型ミニワークショップを開催することで、参加者に共通イメージの構築とその後の評価活動への参加が期待できるが、ワークショップ運営にも特殊の技能を要することから、果たして評価インターンにできるものか新たな課題が生じる。評価仕様書の効果的な作成方法は、したがって早急に検討すべき課題である。

第3に、評価結果の報告方法については、基本的に評価委託者の考え方によるところが大きく、評価報告書の提出で完了するケースもあれば、評価報告会を開催するケースもあるだろう。

今回の評価インターンの経験からすれば、組織評価にあっては組織運営幹部のみならず、関係者全体に向けた報告会の開催が望ましいものと考えられる。評価インターンと評価委託者のマッチングの際に、評価報告会の開催について推奨するなどの措置も一考に値する。

第4に、実用重視評価の問題点のひとつに「評価者の質の問題」が指摘され、実用重視評価の実践には評価者の知識、経験、能力が大きく依存する（長尾2003, pp.64-65）とされる。しかも、実用重視の評価者に求められる交渉者の役割は、評価実務を初めて経験するインターン単独ではそもそも困難であり、評価アドバイザーや学会研修委員会のバックアップが不可欠であると言える。したがって、現行のアドバイザー体制をさらに拡充させ、評価者の質の問題を回避できるようなバックアップ体制の検討についても、検討する価値は

あると言えるだろう。

最後に、評価インターン制度の一層の拡充の必要性を指摘したい。当該制度の目的とするところは、大きく「評価能力の向上」と「評価文化の浸透」があるが、筆者の評価インターンの参加経験から言えば、仕様書の検討から報告書の作成に至るまで、時間的・費用的制約のなかで実施できたことは、評価初学者にとって評価能力の向上に直結する経験であったと考える。16年度の評価インターンに参加した学生からも「当初の評価計画段階で苦労したが、最終的には改善策について数多く言及できた」或いは「評価依頼者とやり取りしつつ、アンケート質問項目の修正・作成した過程で学ぶことが多かった」、さらには「評価することの難しさと、評価されたものをさらに読みとくことの難しさを体感した」との感想が寄せられている。これらの言葉が示すように、評価インターン制度は初学者ゆえの試行錯誤はあるものの、参加者の評価能力向上に有効であると考えている。今後、一層の制度拡充によって、評価研究の裾野が広がっていくことと思われる。

謝辞

本稿で紹介する評価事例は、平成16年度日本評価学会評価インターン出前サービス事業において山田孝子、山村真紀両氏と評価チームとして取り組んだ成果である。評価インターンにおいては「ラオスのこども」森透共同代表はじめ、会の皆様に大変お世話になった。

また、本稿執筆にあたり立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科の入山映教授および査読者の方々から、多くの示唆をいただいた。ここに記して深く御礼申し上げたい。

注記

- 1 例えば西出（2003）の紹介事例など。その他、全米評価学会の公式ホームページでは、評価研究で修士号・博士号を付与する高等教育機関を紹介している。詳細は下記を参照。

http://www.eval.org/university_programs.htm

- 2 本件は、平成16年度日本評価学会評価インターン出前サービス事業として実施されたものであり、詳細は当該調査報告書のほか、茂木・山田・山村(2004)による。
- 3 活動内容等の詳細は公式ホームページを参照。
<http://www.deknoylao.org>
- 4 <http://www.hungerfree.net/hyouka.html>
- 5 <http://www.tvac.or.jp/infolib/runners/sm-eval.html>
(2004/12/5当時、現在はリンク切れ)
- 6 田中弥生「NGOによるNGOの免税認証機関研修報告書」、笹川平和財団、1999年
- 7 <http://www.janic.org/janic/ngonet/acseminer.html>
- 8 特定非営利活動法人シェア(国際保険協力市民の会)事務局長の山口誠史氏より「JANIC基準は、もともとNGO関係者に簡便に内部評価を実施してもらえよう設計されているため、使いやすい」との参考意見を得た(2004/11/12聞き取り)。
- 9 なお、本調査では組織運営の評価に特化した活動を行い、同団体が実施するプロジェクト評価は行わないものとして評価仕様書を作成しているため、「受益者に対するインタビュー」を含めていない。
- 10 トライアングレーション(三角検証)については国際協力機構(2004, p.91)を参照。
- 11 平成17年8月13日、東京都大田区内で開催された。
- 12 評価者の倫理性については、評価インターン報告会の際、評価アドバイザーより全米評価学会の定める評価者基準原則について簡単に紹介があった。全米評価学会は' Guiding Principles for Evaluators 'として以下の5つの原則を示している。

Systematic Inquiry

Competence
Integrity/Honesty
Respect for People
Responsibilities for General and Public Welfare
詳細は全米評価学会公式ホームページを参照。
<http://www.eval.org/Guiding%20Principles.htm>

参考文献

- 国際協力機構(2004)『プロジェクト評価の実践的手法』、国際協力出版会、p.39
- 長尾眞文(2003)「実用重視評価の理論と課題」、『日本評価研究』3(2): 57-69
- (2005)「評価人材育成: 日本評価学会のアプローチ」、『日本評価学会第6回全国大会発表要旨集録』、pp.149-150
- 西出優子(2003)「市民参加型のNPO評価 - 米国の事例より - 」、『日本評価学会第4回全国大会発表要旨集録』 pp.151-156
- 日本評価学会(2005)「研修委員会2004年度活動報告」、『日本評価研究』5(1): 57
- 茂木勇・山田孝子・山村真紀(2004)「ラオスのこどもの組織運営に関する評価調査」、『日本評価学会第5回全国大会発表要旨集録』、p.277
- Patton, M. (1997). *Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text*. 3rd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 日本語抄訳版: マイケル・クイン・パットン著(大森彌監修、山本泰・長尾眞文編)(2001)『実用重視の事業評価入門』、清水弘文堂書房(2006.1.30受理)

A Study of Student Intern Program for Its Promotion: The Case of Evaluation on Nonprofit Organization Operation of “Action with Lao Children” (DeknoyLao)

Isamu Moteki

Graduate School of Social Design Studies, Rikkyo University
isamsan136@ybb.ne.jp

Abstract

Evaluator training systems in Japan have just started and "The Japan Evaluation Society (JES)" gives great impacts on their promotion, especially student intern program managed by training committee seems to be successful as its dawn.

Therefore, it can safely be said that student intern program mainly aims at evaluator training, but it doesn't mean there's no need to pay attention to the quality of evaluation. If student intern neglects "utilization of evaluation findings" at all, time and cost participants(clients) paid will be wasted because neither reports nor comments are useless for most of them.

This paper first outlines the case study of student intern's evaluation on Japanese nonprofit organization and then examines the utility of it in the context of utilization-focused evaluation. Consequently, looking at the case with six viewpoints of utilization-focused evaluation, some positive elements and challenges are found out through it. In order to develop our evaluator training systems hereafter, student intern should pay more attention to utilization of evaluation findings based on utilization-focused evaluation..

Keywords

utilization-focused evaluation, utilization of evaluation findings,
organization evaluation, evaluator training, student intern