

# CD-TEP法を活用した事業評価手法の開発 ～事業評価にプログラム評価の理論と方法を活用した 試み～

Development of project evaluation method using the CD-TEP approach  
-An attempt to using the theory and method of program evaluation for project evaluation-

○新藤健太\*      大島巖\*\*      鴨澤小織\*\*\*      村里優\*\*      益子徹\*\*  
Shindo Kenta,    Oshima Iwao,    Kamosawa Saori,    Murazato Yu,    Mashiko toru

塩津博康\*\*\*\*      加藤大輔\*\*\*\*\*      浦野由佳\*\*  
Shiotu Hiroyasu,    Kato Daisuke,    Urano Yuka

\* 群馬医療福祉大学      \*\* 日本社会事業大学      \*\*\* 日本大学  
Gunma University of Health and Welfare    Japan College of Social Work    Nihon University

\*\*\*\* 長野大学      \*\*\*\*\* 高崎健康福祉大学  
Nagano University    Takasaki University of Health and Welfare

## <要約>

近年、様々な領域でプログラム評価への関心が高まり、事業評価においてもプログラム評価の理論と方法論を適用することが必要とされつつある。特に、社会福祉を含む対人サービス領域の評価には、実践に根差した特有のアプローチ法が必要である。

本稿では、幾つかの助成事業について、2010年度に本学会で報告した「プログラム理論・エビデンス・実践家間の円環的対話による効果的プログラムモデル形成のための評価アプローチ法（CD-TEP法）」を用いた事業評価を行い、既存の事業評価との比較も行いながら、事業評価におけるCD-TEP法の適用可能性、有効性について検討した。

その結果、事業評価においてもCD-TEP法による効果モデル継続的改善アプローチが活用でき、有効である可能性が示唆された。

## <キーワード>

事業評価、実践家参画型評価、形成的評価手法、プログラム評価、科学的根拠に基づく実践プログラム（EBP）

## 1. はじめに

近年、わが国においても事業評価への取り組みが活発になりつつあり、民間非営利団体においても先進的な団体では積極的に事業評価に取り組んでいる。事業評価の目的は様々であるが、事業の計画内容の修正や変更、実施プロセスの改善など質の向上や事業継続の判断、予算への反映などマネジメントの判断を目的に実施されることも多い。この場合、事業の質の向上や事業を実施する組織の改善が主な目的となる。そして、事業評価への関心が高まるとともに、これらの目的を効果的に達成するための評価アプローチ法が求められるようになった。

特に、保健・医療・福祉などの対人サービス領域では、現在、科学的根拠に基づく実践プログラム（EBP）に対する注目と、サービスの質評価への関心の高まりが同時並行的に起こっている。それとともにプログラム評価の理論と方法論（Rossiら 2014）を用いて、

効果モデルの設計図であるプログラム理論（Program Theory）やその具体的な実施方法である効果的援助要素（Critical Components）を、実証的にも実践的にも検証することが求められるようになった（大島 2008）。

これに対して、大島らの研究チームは、実践家参画型でプログラム評価を行う「プログラム理論・エビデンス・実践家間の円環的対話による、効果的福祉実践プログラムモデル形成のための評価アプローチ法（CD-TEP法；An Evaluation Approach of Circular Dialogue between Program Theory, Evidence and Practices）」という新しい評価方法を用いて、保健・福祉領域の幾つかのプログラムについて効果モデルの形成・普及に取り組んでいる（大島 2012）。

本稿では、特に、EBPをはじめとする効果モデルに関心が寄せられている対人サービス領域の事業評価にCD-TEP法を適用することに焦点を当て、幾つかの助成事業に対してCD-TEP法を用いた事業評価を行い、また、既存の事業評価との比較も行いながら、事業評価におけるCD-TEP法の適用可能性、有効性について考察した。

## 2. CD-TEP法を活用した事業評価の枠組み

### 2.1. 効果モデルの構成要素（Effective Model Components）

CD-TEP法では、効果モデルの構成要素（Effective Model Components）を次の5点に整理している（大島 2015）<sup>1</sup>。

- EMC1) 効果モデルのプログラムゴール設定とその達成過程を示すインパクト理論
- EMC2) プログラムゴールを実現するためのプログラム設計図であるプロセス理論（サービス利用計画・組織計画）
- EMC3) チェックボックス形式で記述した効果的援助要素（Critical Components）
- EMC4) 効果的援助要素とプログラムインパクト・アウトカムを測定するための評価ツール（フィデリティ尺度、アウトカムモニタリング尺度）
- EMC5) EMC1～EMC4までの内容を記述した実施マニュアル

### 2.2. CD-TEP法を活用した事業評価の枠組み（5つの視点）

前述の、効果モデルの構成要素と密接な関連をもちながら、CD-TEP法を活用した事業評価の枠組みを次の5点に整理した（新藤ら 2015）。

#### ①事業成果の適切性；

効果モデルの構築という観点から、プログラムゴールの設定とインパクト理論（EMC1）の抽出、インパクト理論に示された成果（アウトカム）の流れに基づく評価対象事業の成果（アウトカム）の確認という観点を中心に評価する。

#### ②実施プロセスの適切性；

効果モデルの構築という観点から、プログラムの設計図であるプロセス理論（サービス利用計画、組織計画）（EMC2）の抽出、およびプロセス理論の具体的な取り組み方法を示した効果的援助要素（EMC3）の抽出、フィデリティ尺度（EMC4）の作成とこれを用いた実施プロセスの評価という観点を中心に評価する。

#### ③効果モデル改善アプローチの妥当性；

効果モデルの改善という観点から、より効果的なプログラムモデルに発展するための取り組みが、評価対象事業のなかで行われているかという観点を中心に評価する。

#### ④実施・普及モデルの妥当性；

効果モデルの実施・普及という観点から、評価対象事業の取り組みが、効果モデル（EBPなど）の実施・普及の枠組みからみて妥当な取り組みであるかという観点から評価する。

⑤持続性・自立発展性；

助成事業が終了した後も、評価対象事業における取り組みやその効果が持続し、発展するかという観点から評価する。

### 3. 実際の事業評価への適用から得られた論点

CD-TEP法を活用した事業評価が実際の事業評価に適用可能か、また、どのように有効であるかを、実例を通して検討する<sup>2</sup>。CD-TEP法を活用した事業評価を行った助成事業の概要は次のとおりである。

表 CD-TEP法を活用した事業評価の事例概要

| 事業実施年度        | 事業名                              | 事業評価の実施年度 |
|---------------|----------------------------------|-----------|
| 2009年度～2011年度 | 発達障害を持つ児童生徒を対象にした学習支援員の地域普及モデル事業 | 2012年度    |
| 2010年度～2012年度 | 手話言語法（仮称）制定推進事業                  | 2013年度    |
| 2011年度～2013年度 | 障がい者（児）就労スキルアップ研修会               | 2014年度    |
| 2011年度～2015年度 | アール・ブリュット支援事業                    | 2016年度    |

CD-TEP法を活用した事業評価では、効果モデルを構築し、全国の必要な地域や実践現場に実施・普及するというプログラム評価における観点から、上記、事業評価の枠組み（5つの視点）のなかでも、特に、③効果モデル改善アプローチの妥当性と④実施・普及モデルの妥当性を中心とした事業評価を行った。

その結果、いずれの事例においても、効果モデルをより発展させるための提言、効果モデルを全国の必要とする地域や実践現場へ実施・普及するための提言を行うことができた。また、その前提として、EMC1～EMC4といった効果モデルの構成要素を整理することができた。これらに関する主な論点として次の四点を挙げたい。

#### 3.1. プログラム理論の妥当性に係る先行研究の活用

事業評価にあたって、ロジックモデル等を作成し、評価対象事業の戦略を可視化することが一般的になりつつある。例えば、ケロッグ財団は“*Logic Model Development Guide*”を発行し、助成金申請の段階からロジックモデルを作成することを推奨している（WKF 1998）。また、JICAが発行した「事業評価ガイドライン」においてはロジックモデルの作成とこれをもとにした評価の実施が位置づけられている（独立行政法人国際協力機構 2014）。

ロジックモデルを作成することによって、関係者間で評価対象事業の戦略を共有することができ、また、成果（アウトカム）として何を評価すべきか、活動（プロセス）として何を評価すべきかといった評価の設計も立てやすくなるといった利点がある。

しかし、ロジックモデルによって明らかになった事業戦略、つまり「事業目的を達成するまでの流れ」はいわば「仮説」であると考えられる。これについて、多くの助成事業には、これに関連した先行研究の知見が存在するものと考えられる。しかし、既存の事業評価については、この「仮説」に関する先行研究をレビューし、それらの知見からロジックモデルの妥当性を検証する視点はあまり見られない。

これに対して、CD-TEP法を活用した事業評価では、評価対象事業の戦略をプログラム理論（インパクト理論（EMC1）、プロセス理論（EMC2））として整理した後、特にEBPプログラムを中心とした先行研究のレビューを行い、プログラム理論の妥当性を検証する観点を備えている。実際の事業評価のなかでも、これらの作業に取り組むことによって、プログラム理論に関する妥当性が増し、その後の成果（アウトカム）の評価や取り組み状況

(プロセス)の評価に関して関係者の納得感を向上させることが可能になった。

### 3.2. 実践現場の創意・工夫の反映、フィデリティ尺度による評価

いくつかの参加型評価、協働型アプローチにおいては、効果的な取り組みを開発するにあたって、ステークホルダーの暗黙知（ノウハウ）を明らかにし、共有することを重要視している（Fettermanら 2005）。既存の事業評価においても、ロジックモデルの作成においては参加型ワークショップなどを行うことが多く、この過程を通して、ロジックモデルにステークホルダーのノウハウを反映させることが意識されている。

CD-TEP法を活用した事業評価においても、この点は同様で、プログラム理論（インパクト理論（EMC1）、プロセス理論（EMC2））の作成過程においては、特に、評価対象事業に関わる実践家の参画を得ることを意識し、作成されたプログラム理論に実践家のノウハウを十分に反映させる仕組みを備えている。

さらに、CD-TEP法を活用した事業評価では、プロセス理論に対応して、その具体的な取り方である効果的援助要素（EMC3）の抽出を行う。この効果的援助要素は、評価対象事業に関わる実践家が、プログラムゴールや事業成果の達成に向けて行う「創意・工夫の取り組み」をもとにして抽出されており、これによって、事業戦略といった大きな枠組みに留まらず、一つ一つの詳細な取り組みにまで実践家のノウハウを反映させることを可能にしている。

さらにこの効果的援助要素に基づき、その実施度を測定するためのフィデリティ尺度（EMC4）を作成することによって、評価対象事業のなかで実践される一つ一つの創意・工夫の取り組みが、一部の実践家の取り組みに留まっているものなのか、多くの実践家に取られ、事業全体の取り組みとして位置づけられたものなのかを判断可能にしている。一部の地域や実践現場のみではなく、評価対象事業に関わる全ての実践現場において効果的な取り組みが実施され、事業全体として成果を上げていくためには、この観点が特に重要であると考えられる。

### 3.3. 効果モデルを改善させるための3つの視点

社会福祉を含む対人サービス領域のプログラムは、プログラムを継続的に実践するとともに、そのプログラムをより効果的なものに発展させていかなければならない。そして、そのためには、プログラムが実施されているそれぞれの実践現場において創意・工夫の取り組みが生み出され、それがプログラムモデル（戦略）に反映され、より効果的なプログラムモデルに改善されていく仕組みが作られなければならない。

CD-TEP法を活用した事業評価では、すでに実施されているプログラムが、より効果的なプログラムへと継続的に改善するために必要な要因として、①実践現場の創意・工夫の反映、②プログラム理論（戦略）の構築・モデルの発展、③エビデンスの蓄積・フィードバック、の3点を提示している。これらを明確に提示することにより、評価対象事業がその取り組みを継続的に発展させていくうえで、何が課題となっているのかを分かりやすく提言することが可能になっている。

例えば、CD-TEP法を活用した事業評価を行った結果、ある事業では、それぞれの実践現場において精力的な取り組みが実施され、次々と創意・工夫の取り組みが生み出され、また、アンケート調査などの体系的な振り返りも実施していたため、それがそれぞれの実践現場における取り組みの改善に繋がっていた状況が明らかになった。

しかし、この創意・工夫の取り組みや、アンケート調査などを通じた振り返りの結果が評価対象事業に関わる実践現場間全体では共有されておらず、結果的に、事業全体の戦略は発展せず、ある実践現場では十分な対応が図れていた課題に対して、別のある実践現場

では解決策が図られていないといった状況があることも明らかになった。

以上のことから、この事例に対しては、①実践現場の創意・工夫の反映や③エビデンスの蓄積・フィードバックの部分に課題があることを提言し、今後、評価対象事業がより効果的なものへと継続的に発展するための重要な提言を行えたものと考えられる。

### 3.4. 効果モデルの実施・普及に向けた拠点機能の形成、制度化の視点

社会福祉を含む対人サービス領域のプログラムは、そのプログラムが効果モデルに発展するよう、継続的な改善が図られるとともに、全国の必要とされる地域や実践現場に普及していかなければならない。そして、そのためには、プログラムが効果的に普及していくための仕掛けが作られなければならない。

CD-TEP法を活用した事業評価では、プログラムが全国の必要とされる地域や実践現場に普及していくために必要な要因として、①事業ゴールの共有化・浸透度、②プログラムモデルの共有化、③拠点機能の形成、④制度モデルへの発展可能性、の4点を提示している。これらを明確に提示することにより、評価対象事業が全国的な実施・普及を果たしていくために、何が課題となっているのかを分かりやすく提言することが可能になっている。

例えば、CD-TEP法を活用した事業評価を行った結果、ある事業では、実践現場が置かれているそれぞれの地域において、様々な関係者に対して、解決しようとする社会課題（プログラムゴール）やそのための取り組み（プログラムモデル）の共有を図り、多くの関係者や地域住民から、評価対象事業についての理解を得ている状況が明らかになった。

しかし、同時に、実践現場が置かれていない新たな地域に対しての働きかけが、それ程効果的ではなく、結果的に、評価対象事業の全国的な広がりには、今後のより一層の努力が必要であると考察された。この背景には、評価対象事業を全国的に普及しようとする関係者間のネットワークが十分に機能していなかったこと、さらに、評価対象事業を普及しようとするに対する国や地方自治体の支援が得られていなかったことが考えられた。

以上のことから、この事例に対しては、③拠点機能（関係者間のネットワーク）の形成や④制度モデルへの発展可能性（国や地方自治体への働きかけ）の部分に課題があることを提言し、今後、評価対象事業を全国的に普及していくための重要な提言が行えたものと考えられる。

## 4. 今後の取り組みに対する示唆

今後の取り組みに対する示唆として、すでに事業評価を実施した事例を対象に、「追跡調査」を行うことの必要性が挙げられる。つまり、CD-TEP法を活用した事業評価を通して行った幾つかの提言は、実際に評価対象事業の改善に活用され、期待される成果をあげることが出来ているのかを確認する必要があると考えられる。

事業評価に限らず、多くの評価活動については、その評価結果や提言が十分に活用されないことが課題になっている。その背景には、実践現場の評価結果や提言に関する納得感のなさや、大変な評価活動につき合わされたことへの抵抗、単純に評価結果や提言の意味が分かりづらいことなど、様々なことが考えられる。

このような状況を考えると、CD-TEP法を活用した事業評価においても、すでに事業評価が終了した事例を対象に「追跡調査」を行い、それぞれの事例に関するその後の状況を確認する作業が必要不可欠であり、取り組むべきものであると考えられる。

ただし、事業評価を受け、そこでの提言を現在の事業運営に反映させ、より効果的な取り組みへと改善させるプロセスには一定程度の期間が必要であると考えられる。CD-TEP法を活用した事業評価においては、それほど多くの事例の蓄積があるわけではなく、比較的新しいものについては、事業評価が終了してから1~2年しか経過していないものもある

。そのため、まずは、2012年度に実施した事例など、古いものから「追跡調査」を進め、改善点は修正しながらも、同時に新たな事例にも取り組み、CD-TEP法を活用した事業評価手法の継続的な改善にも取り組んでいく必要があると考えられる。

---

<sup>1</sup> EMC は Effective Model Components の略。

<sup>2</sup> 本稿の事例は、2013年度から2016年度にかけて、学校法人日本社会事業大学事業評価研究チーム（代表；大島巖）が実施した「日本財団助成事業評価」を取り挙げている。

参考文献：

独立行政法人国際協力機構（2014）『新 JICA 事業評価ガイドライン第 2 版』、独立行政法人国際協力機構

Fetterman, D. M. and Wandersman, A. (2005). *Empowerment Evaluation Principles in Practice*,

Guilford Press. (笹尾敏明他訳 (2014) 『エンパワーメント評価の原則と実践—教育、福祉、医療、企業、コミュニティ介入プログラムの改善と活性化に向けて』、風間書房)

大島巖 (2008) 「保健福祉評価一分野別評価の現状と課題」、三好皓一編『評価論を学ぶ人のために』、世界思想社、208-223

大島巖 (2010) 「精神保健福祉領域における科学的根拠にもとづく実践 (EBP) の発展からみたプログラム評価方法論への貢献—プログラムモデル構築とフィデリティ評価を中心に」、『日本評価研究』、10(1)：31-41

大島巖 (2012) 『CD-TEP 円環的対話型評価アプローチ法実践ガイド』平成 22 年度文部科学省・科学研究費補助金基盤研究 (A) (主任研究者：大島巖)

大島巖・及川博文・鴨澤小織・他 (2013) 『発達障害児を持つ児童制度を対象にした学習支援員の地域普及モデル事業をより効果的にするために—2012 年度日本財団事業評価報告書』、日本財団

大島巖・新藤健太・鴨澤小織・他 (2014) 『ろう者が当たり前の手話ができ、少数者を排除しない社会実現のための手話言語法 (仮称) の制定推進に向けて—2013 年度日本財団事業評価報告書』、日本財団

大島巖 (2015) 「ソーシャルワークにおける『プログラム開発と評価』の意義・可能性、その方法—科学的根拠に基づく支援環境開発と実践現場変革のためのマクロソーシャルワーク」、『ソーシャルワーク研究』、40(4)：5-15

Rossi, P. H., Lipsey, M. W. and Freeman, H. E. (2004). *Evaluation : A systematic approach (7th edition)*, Thousand Oaks, Sage. (大島巖他訳 (2005) 『プログラム評価の理論と方法—システムティックな対人サービス・政策評価の実践ガイド』、日本評論社)

新藤健太・大島巖・鴨澤小織・他 (2015) 「社会福祉を含む対人サービス領域の事業評価手法に関する研究—事業評価にプログラム評価の理論と方法論を用いた事業評価手法の開発」、『日本社会福祉学会第 63 回秋季大会』

W. K. Kellogg Foundation. (1998). *Logic Model Development Guide*, Michigan, E. K. Kellogg Foundation. (財団法人農林水産奨励会農林水産政策情報センター訳 (2003) 『ロジックモデル策定ガイド』、農林水産省)