

【第2回詳細（現象・問題の理解（As Is/To be の把握））：②実施内容・グループワークインストラクション・成果物】

第2回では、現地課題が解決された状態（To Be）を把握することを主目的とし、課題が解決された状態を描けている課題当事者の方へのインタビューを通して、ステークホルダー相関図上に、各ステークホルダーの理想の状態をグループワークにて整理した。

メンターについては、課題が解決された状態にイメージがある方（WFP 日本事務所職員、アルファジリ、GRIPS（政策研究大学院大学）修了生・ABE イニシアティブ留学生等）にご登壇頂いた。

No	アジェンダ		アジェンダ概要	メインスピーカー	Zoomのルール	時間配分	開始時間	終了時間
2-1	振り返り	①	ワークショップのゴール・期待値の説明	PwC	メイン	20min	15:00	15:20
2-2	ステークホルダーマップ作成(As Is/To Beの明確化)	①	メンターのご紹介	下村理恵氏、大室直子氏 (国連WFP日本事務所) 薬師川 智子氏(アルファジリ) Timothy Niagi氏 (テゲメオ農業政策開発研究所リサーチフェロー) Ogallo Isaac Otieno氏 (東京農業大学 農学研究科) Joshua Chuka Ike氏 (在ナイジェリア日本大使館) Ajayi Ayomikun David氏 (新潟大学 自然科学研究科) Maha Khalil氏(カイロ大学) Ahmed Mostafa氏 (同志社大学 ビジネス研究科)	メイン	10min	15:20	15:55
		休憩				10min	15:55	16:05
		②	グループワーク#1	参加者、ファシリテーター(PwC)	グループ毎	15min	16:05	16:20
		③	メンターへのインタビュー	参加者、メンター(通訳)	グループ毎	20min	16:20	17:00
		④	グループワーク#2	参加者(PwC)	グループ毎	40min	17:00	17:40
		⑤	全体シェアリング	ファシリテーター:PwC 発表:参加者、FB:メンター(通訳)	メイン	20min	17:40	18:00

図 37: 第2回ワークショップタイムテーブル

Step4:ステークホルダーの相関図を描く(To Be)

最終受益者がどういった状態になっていけばいいのか、そのためにステークホルダーはどう変化すればいいのか、あるべき理想の状態を記載してください。(ここでしっかりと固める必要がありません。As IsとToBeは繰り返し行き来して精度を上げていきます。)

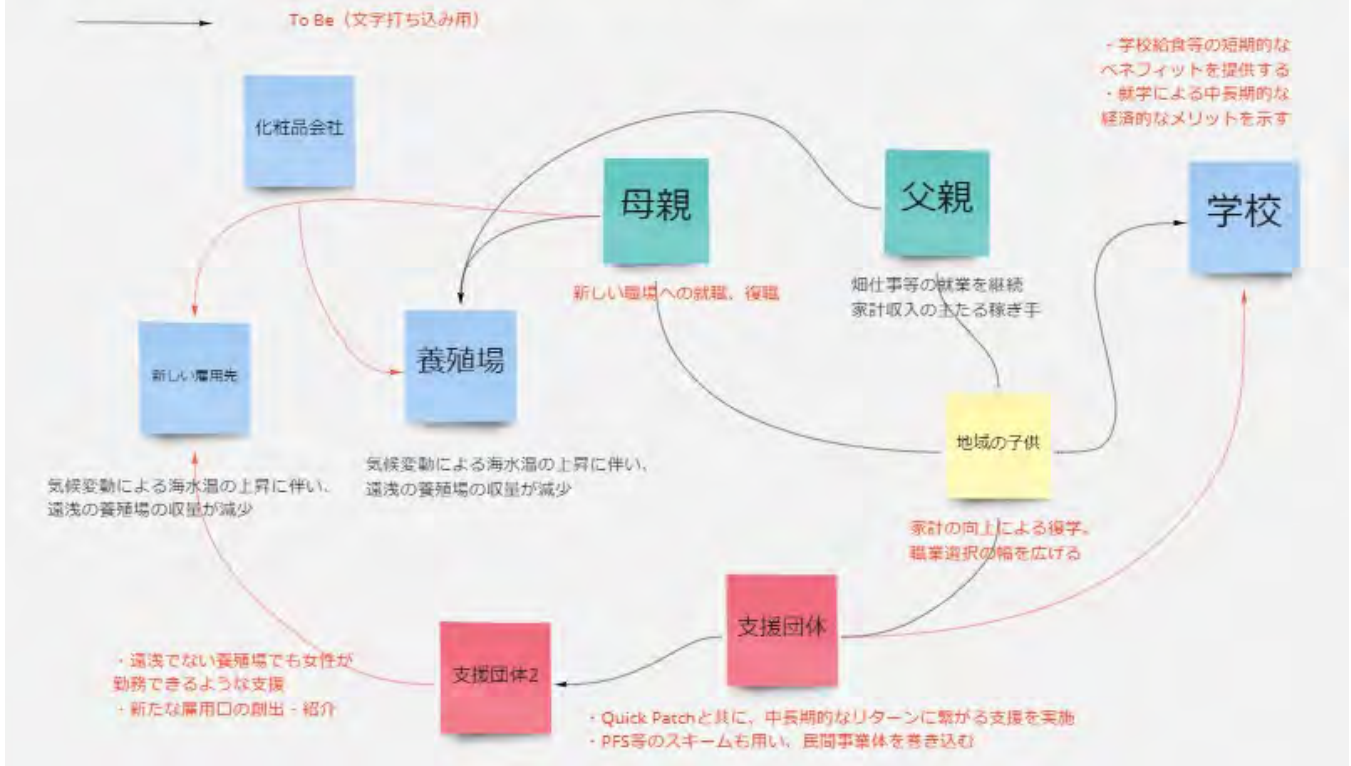


図 38: ステークホルダー相関図の作成手順および作成サンプル (Miro ボード)

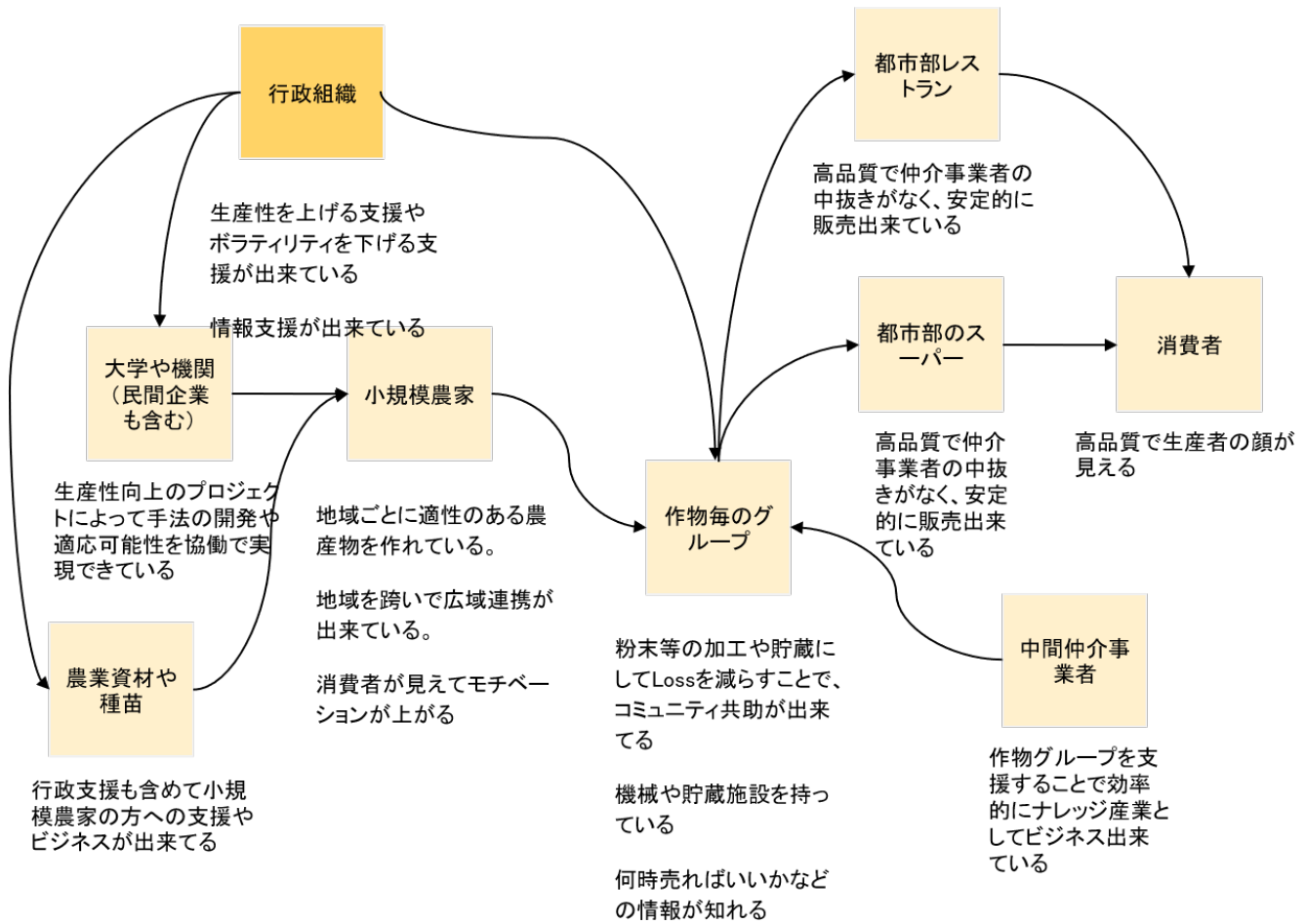


図 39: 成果物 (例: グループ C) ステークホルダー相関図 (To Be)

Step5: To Beを3行くらいの文章で表現 (理想の状態のステートメント)

上記のステークホルダー相関図を参考に、理想の状態を3行程度の文章で示す、「理想の状態のステートメント」を記載してください。

海藻の買い手である化粧品会社等の協力の下、養殖場の環境改善が行われるとともに、支援団体がPFS等のスキームも視野に入れつつ、中長期的なリターンに繋がる施策を複数実施することにより、女性の復職支援と共に、子供が安定的に就学を継続できる。

結果として、地域の担い手である子供たちの職業選択の幅が広がり、将来的に地域に新たな産業を生み出し、コミュニティの強化につながる。

図 40: 理想の状態ステートメントの作成手順およびサンプル (Miro ボード)

独立農家が地域営農に変化し、最終受益者である小規模農家に”可能性”という影響を与えることができ、
 最終受益者の小規模農家が安定した家計のある生活に変化する。
 また、最終受益者が新しいチャレンジにポジティブ(加工・貯蔵・近代化ことへの変化)となることにより、
 自律的好循環が生まれている。

図 41: 成果物 (例: グループ C) 理想の状態のステートメントの作成 (To Be)

【第 3 回詳細 (介入ポイントの特定) : ①各回に向けたワーク】

第 3 回向けワークについては、因果ループ図作成に向けた、アウトカム指標の抽出を課題として提示した。

To Be及び指標設定例



指標設定のポイント

- 指標は時間の経過とともに変化する変数とする(増えたり減ったりする)
- 変数は定性的なものでも定量的なものでもかまわない
- 変数は、結果(パフォーマンスや効果の度合い)を示す指標だけではなく、人々が重んじること(期待や目標の度合い)、外部への要求(必要性の度合い)、要求を満たすためのリソース(投資やスキル水準)や、人々の考えを表す認知的な要素(満足、安心、恐れ)などがある
(出典: ティエウィット・ベーカー・ストロー「社会変革のためのシステム思考実践ガイド」)

図 42: 第 3 回ワークショップに向けたワーク アウトカム指標の設定例

		どうい状態になりたいか (To Be)	アウトカム指標	情報 ソース
生産	農家			
	不動産 (農家に土地を提供)			
	インプットサプライヤー (肥料、農薬、種子などを販売)			
	地域コミュニティ			
	農家の指導員			
加工	加工業者			

図 43: 第 3 回ワークショップに向けたワーク アウトカム指標の記入欄

【第 3 回詳細（介入ポイントの特定）：②実施内容・グループワークインストラクション・成果物】

第 3 回では、解決すべき介入ポイントを特定することを目的に、考え方であるシステム思考のアプローチ及びフレームワーク（因果ループ図）を講義によりインプットした後、実際に因果ループ図をグループワークにて作成した。

メンターとして、システム思考アプローチの第一人者であるチェンジエージェント小田氏に、講義及び成果物へのフィードバックをしていただいた。

No	アジェンダ	No	アジェンダ概要	スピーカー	Zoomの ルーム	時間	開始	終了	
3-1	振り返り	①	PJTからのご説明(ワークショップの意義 および本日の流れのご説明)	PwC	メイン	10min	15:00	15:10	
3-2	因果ループ図の作成	①	講義:システム思考アプローチ	チェンジエージェント 小田理一郎氏	メイン	30min	15:10	15:40	
		②	グループワークの流れのご説明	PwC	メイン	5min	15:40	15:45	
		休憩				メイン	10min	15:45	15:55
		③	グループワーク	グループメンバー	グループ	80min	15:55	17:15	
		④	相互コーチング	グループメンバー	グループ	20min	17:15	17:35	
		⑤	フィードバック	チェンジエージェント 小田理一郎氏	全体	10min	17:35	17:45	
		⑥	グループでの振り返り	各自	グループ	15min	17:45	18:00	

図 44: 第 3 回ワークショップタイムテーブル

Step6: 指標の洗い出し

To Beのステークホルダーマップを基に、ステークホルダーの変化やリターンを示す指標（アウトカム）を抽出します。
第3回に向けたワークにて抽出した指標（アウトカム）を共有し合い、ステークホルダーごとに、重要と思われる指標を2~3個選定してみてください。

ステークホルダー

あるべき姿

アウトカム指標

農業
生産者

売上

採掘材
の原産地

製造物の
生産地

図 45: アウトカム指標の洗い出し手順およびサンプル (Miro ボード)

アウトカム指標

小規模農家	受けた支援への満足度	自らの仕事への自信・満足度	まだ十分に備わっていないと思う内容	収入(月収また年収の変化)	生活満足度	収入をどのように支出しているか	
行政機関	提供した技術指導の機会(数)	提供したリソースの総額	技術指導の前後における作物の品質	作物別農業生産量	地元の農業生産による収入	農業生産者の生活満足度	
農業生産者グループ(小規模農家による組合)	作物毎の生産グループの設立数	生産グループに加入したメンバー数	外部から受けた支援の数(技術指導、施設、情報など)	作物の生産量	作物の販売量	生産から流通に至るまでに生じたハーベストロスの量	作物の品質(行政機関が測定したもの)
	入および収益	販売(出荷)先の数	設備投資(再投資)	出荷調整			
消費者	高品質な農作物が安定的に買えることによる満足度	どの作物をどのくらいの価格で購入したいか					
仲介・流通	農家からの買い取り額・取り扱い額						

図 46: 成果物 (例: グループ C) アウトカム 指標の洗い出し

Step7: 因果ループ図の作成

①上記Step6で洗い出したアウトカム指標の内重要と考えられるものについて、なぜ今のパフォーマンスとなっているのか、関係する重要な指標または変数を列挙しましょう

【考え方(例)】

- ・課題に関連して受益者はじめステークホルダーのどのような認知や行動、アウトプットがあるか
- ・そのために必要なリソースやアクセス、投入の状況はどのようなになっているのか
- ・それぞれのステークホルダーの目標や見返りは何か

②いくつかの重要な指標について、今まで/ごのままのAs Isパターンがなぜ生じているのかを説明する因果の流れをつなぎましょう

【表記方法】

- ・因果関係の原因を矢印の起点に、結果を矢印の終点にします。
- ・一般的には因果関係があるものの、特定の状況下では認められない場合、あるべき因果関係であるが実際に存在しない場合は実線ではなく、点線で示してください。

③つないだ指標の因果関係を記載しましょう

【表記方法】

- ・原因の増減変化が、(他の条件が同じとした場合)結果に対して同じ方向に影響を与える場合は「+」を記載
- ・逆の方向に影響を与える場合は「-」を記載
- ・同方向の影響があるときは、因果矢印を二本記載

④つながったループに対し、ループの種類と名前をつけましょう。

【表記方法(種類)】

- ・好循環や悪循環など変化がますます強くなる場合、因果関係の「0/-」がゼロを含め偶数個になる場合:「自己強化」型と記載
- ・目標追求や疲弊、鈍化・反転をきる場合、因果関係の「0/-」がゼロを含め奇数個になる場合:「バランス」型と記載

⑤因果関係の実現までに時間がかかる場合は矢印上に二重線をつけて効果が出るまでの遅れを示しましょう。

例



図 47: 因果ループ図の作成手順およびサンプル (Miro ボード)

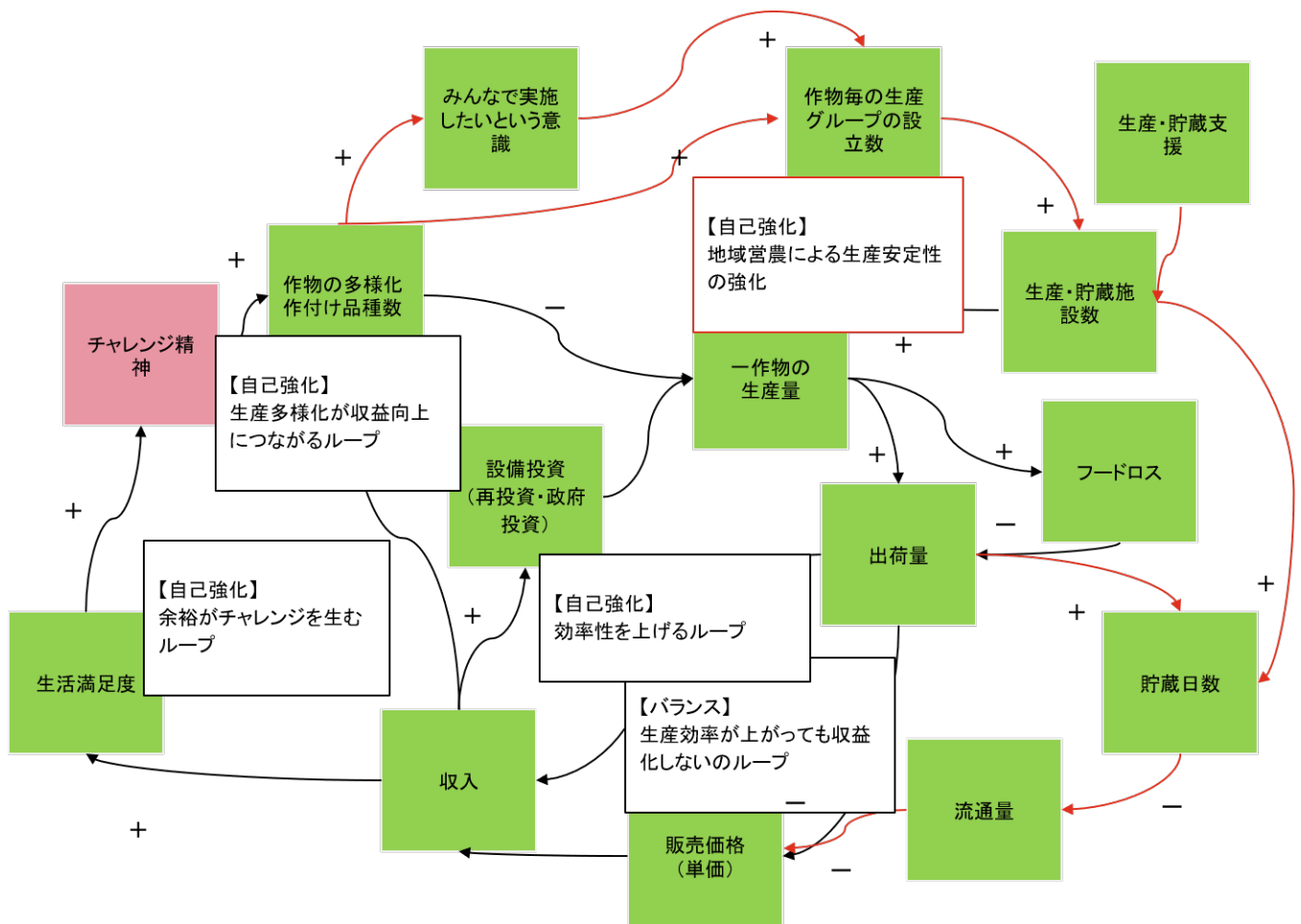
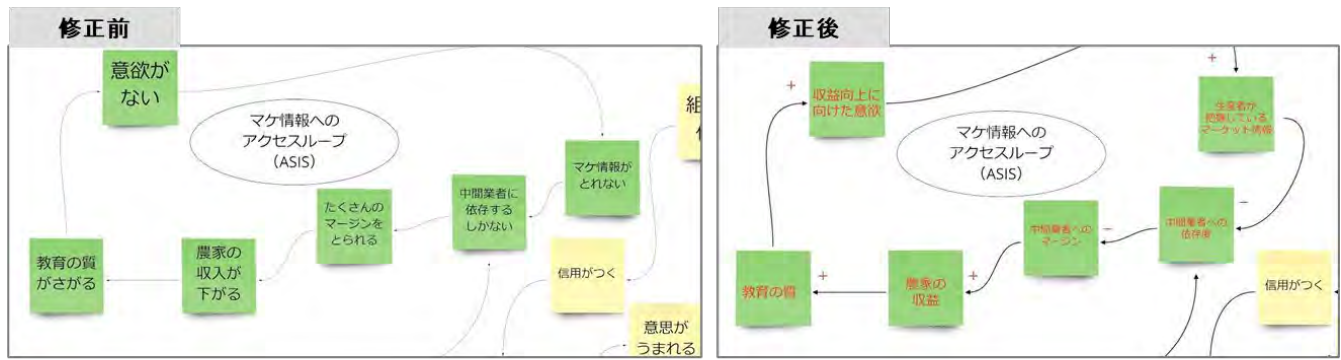


図 48: 成果物 (例: グループ C) 因果ループ図

【第 4 回詳細 (アイデアの創出) : ①各回に向けたワーク】

第 4 回向けワークとしては、必要に応じて事務局にてブラッシュアップした因果ループ図を配布し、回したいループの抽出、リーンキャンパスの作成を課題として提示した。



主な修正内容：
 ・変数の表現を中立的に変更（収益が上がる⇒収益、等）、変数間の関係性を+-（プラス、マイナス）で表現（該当ループを負の強化型から正の強化型に変更する場合、中立的な表現のほうが思考が広げやすいため）
 ・矢印を太くして、矢印の向きがわかるように修正、等

図 49: 因果ループ図の修正例（部分）

Step1 ループ の選択	XXのループをYYのように回したい (例: 物流サイクルにおいて、適切に消費者の需要情報を把握し効率的な物流網を手配する仕組みを構築することで、貧困消費者に安価で安全な食料を届けたい)				
Step2 リーン キャンバス の作成	2.課題	4.解決	3.価値	9.優位性	1.顧客
	2.代替品	7.指標		5.販路	1.アーリーアダプター
	8.コスト			6.収益	
★記載時の注意事項★ <ul style="list-style-type: none"> ・ 営業秘密情報等は含めないようにお願いいたします ・ ご自身の所属組織の持つ強み・アセットを前提に記載ください（そういったものがない場合は、参加グループのメンバーの持つアセットを公開情報等から調査して記載等） ・ ⑥収益の流れ、⑧コストについては今回は割愛していただいても問題ございません 					

図 50: 第 4 回ワークショップに向けたワーク リーンキャンバスの作成

【第 4 回詳細（介入ポイントの特定）：②実施内容・グループワークインストラクション・成果物】

第 4 回では、実際に課題を解決するアイデアを創出することを目的に、リーンキャンバスを用いたソリューションの整理をグループワークにて実施した。

メンターとして、現地スタートアップに投資する VC の方、現地にて事業展開されている方等、ソリューションに対して、現地の状況を踏まえてアドバイスいただける方（サムライインキュベート、WFP 東アフリカ事務局、

アルファジリ、ササカワアフリカ財団等）をお呼びし、参加者とディスカッション及び成果物へのフィードバックをいただいた。

No	アジェンダ	No	アジェンダ概要	スピーカー	Zoomのルーム	時間	開始	終了	
4-1	オープニング	①	本日の流れのご説明 (当日の流れ、メンターのご紹介)	PwC	メイン	15min	15:00	15:15	
4-2	アイデア検討	①	グループワーク ----- 時間配分概要(詳細は次項ご参照) 30分:グループディスカッション 15分:メンターからの中間FB 30分:グループディスカッション	グループメンバー	グループ	75min	15:15	16:30	
		休憩				メイン	15min	16:30	16:45
		②	全体シェアリング (各グループ5分発表+5分FB) 【発表順序】 D⇒E⇒F⇒A⇒B⇒C	参加メンバー、メンター	メイン	60min	16:45	17:45	
4-3	クロージング	①	WFPからのメッセージ	国連WFP日本事務所	メイン	10min	17:45	17:55	
		②	事務連絡	PwC	メイン	5min	17:55	18:00	

図 51: 第 4 回ワークショップタイムテーブル

Step8 : ループの選択
<p>①作成したループ図から、注目したいループを選択し、そのループをどのような状態にしたいのか記載してください (例：物流ループにおいて、適切に消費者の需要情報を把握し効率的な物流網を手配する仕組みを構築することで、貧困消費者に安価で安全な食料を届けたい等)</p>
<p>XXのループをYYのように回したい</p>

図 52: ループの選択の実施手順およびサンプル (Miro ボード)

Step9 : リーンキャンパスの作成

①上記で選択したループに基づき、リーンキャンパスを作成してください



図 53: リーンキャンパスの作成手順および作成サンプル (Miro ボード)

【全体進行】

事務局メンバーのタスクとしては、大きく、ワークショップ全体設計（運営マニュアル記載の全項目の検討）及びワークショップ当日の司会進行が挙げられる。

本プログラムにおいては、PwC 社員が事務局メンバーを担当した。ワークショップ当日においては、1 名がワークショップ全体の司会進行及び問題が発生した場合の対応方針の決定等、統括機能を担い、1 名がオンラインツールの設定や進行補佐等を担当（Zoom のブレイクアウトルーム作成、ルーム移動補助、参加者からの質問拾い上げ等）、1 名がメンター等英語話者及び通訳者を対応（メンターへの指示、翻訳環境の整備等）、1 名をバックアップ対応として配置していた。オンラインの実施において、音声の不具合や、事務局側のネットワーク不調によるトラブルが発生したため、バックアップメンバーは必須で配置するべきと考える。

3-3. 実証結果

上記の実証を行った結果、回ごとにばらつきがありつつも、平均して20名強の方にご参加いただき、全6グループそれぞれにおいて、一連のフレームワークを用いたアウトプットの作成及び、アイデアの創出に至った。(各グループの成果物詳細については参考2にて添付。)

当初は知的財産に関する配慮より、アイデア創出のディスカッションを個人ワークで実施することを想定していたが、参加者よりグループワークによる実施を希望する声が挙がり、全グループについて、協働の可能性を含めたアイデア検討を実施できたことは予想以上の収穫であった。

また、参加グループのうち、1グループについては、ワークショップ実施後に、グループメンバーが協働してWFPイノベーション・アクセラレータープログラムの応募に向けた検討を進める等、後続フェーズに向けたアクションが見られた。

		5名以上	3, 4名	2名以下	
対象テーマ	参加者所属組織	#1	#2	#3	#4
A 【ルワンダ】 学校給食を起点としたコミュニティ強化	<ul style="list-style-type: none"> 民間企業(総合商社) 民間企業(電機メーカー、ICT) 民間企業(医療機器メーカー) 一般社団法人(開発途上国支援関連) NPO法人(開発途上国支援関連) 官公庁 	3名	4名	3名	2名
B 【ケニア】 バリューチェーン・レジリエントフードシステム	<ul style="list-style-type: none"> 民間企業(建設業) 民間企業(シンクタンク) NPO法人(開発途上国支援関連) 公益財団法人(食糧関連) 大学(学生) 	3名	5名	4名	3名
C 【ケニア】 バリューチェーン・レジリエントフードシステム	<ul style="list-style-type: none"> 民間企業(IT) 行政機関 研究開発機関(食糧関連) NPO法人(開発途上国支援関連) 公益財団法人(開発途上国支援関連) 	6名	4名	3名	2名
D 【ナイジェリア】 生産性向上とマーケットアクセス	<ul style="list-style-type: none"> 民間企業(電機メーカー、ICT) 民間企業(農産関連) 民間企業(開発コンサルティング:地域・コミュニティ開発) 民間企業(宇宙開発、エンジニアリング) 大学(学生)(サステナビリティ関連) 大学(学生)(ICT) 	3名	5名	5名	5名
E 【ナイジェリア】 生産性向上とマーケットアクセス	<ul style="list-style-type: none"> 民間企業(IT) 民間企業(機械メーカー) 民間企業(消費財化学メーカー:食糧関連) 民間企業(開発コンサルティング:国際協力) 大学院(学生)(食糧関連) 大学(学生)(開発途上国支援関連) 	5名	5名	5名	4名
F 【エジプト】 気候変動(洪水・旱魃・植生変化等)	<ul style="list-style-type: none"> 民間企業(化学メーカー) 民間企業(電機メーカー、ICT) 民間企業(プラントメーカー:水処理関連) 民間企業(エネルギー:太陽光発電関連) 一般社団法人(開発途上国支援関連) 	5名	4名	4名	3名
		25名	27名	24名	19名

(再掲) 図 18:参加者所属組織・各回の参加人数

3-4. 実施結果の検証、効果の確認

3-4-1. 効果測定方法

ワークショップ終了後に、参加者・メンター・オブザーバーに対してアンケートやヒアリングにより、効果測定、フィードバックの受領を行った。下記に、効果測定の概要を記載する。

* 効果確認項目や結果の詳細については、「参考2ワークショップの開催結果報告」をご参照いただきたい。

参加者については、全てアンケート形式で、ワークショップ前後に参加者の状態を図るもの（テーマの理解度、課題分析手法の有無・理解度等）、各回終了後にコンテンツの満足度・理解度・運営の改善点等を確認するもの、ワークショップ後3週間時点で、ワークショップの意義（ワークショップが自身の活動の参考になったか。）、アクションに繋がる可能性、ワークショップの改善点（アクションに繋げるためには何が足りないのか等。）を採集した。

メンターについては、本プログラムの大テーマである途上国における食糧問題に知見をお持ちで、研究開発、現地におけるビジネスの両方の観点をもつ、東京国際大学 国際戦略研究所 取手先生、本プログラムのアプローチでベースとしたシステム思考アプローチの有識者である、チェンジエージェント小田氏に、ヒアリングを行い、参加者の最終成果物に対するフィードバック（妥当性や思考アプローチの観点から）、本プログラムの総評、汎用・拡張に向けた改善点等をお伺いした。

その他のメンターの方については、アンケート形式で、成果物の妥当性、リレーション構築、プログラムの活用可能性等をお伺いした。

オブザーバーについては、プログラムの接続先候補者や、課題分析に知見をお持ちの類似事業展開者に対してヒアリングを行い、本プログラムのアプローチ・使用フレームワーク・コンテンツに対する改善点、本プログラムとの接続可能性等を伺った。

その他のオブザーバーの方に、アンケート形式で本プログラムの活用可能性、活用に向けた改善点、プログラムの意義等を聴取した。

3-4-2. 効果測定結果

効果測定の結果をカテゴリごとに記載する。

①ワークショップのアウトプットに対する評価

システム思考アプローチのメンターとして参画いただいたチェンジエージェント小田氏より、この短時間の中で、一部でも因果ループ図を記載し課題を可視化できたこと、1グループでもアクションに繋がったことはとても良いとのフィードバックをいただいた。一方で、現地の情報をインプット（観察）と課題設定を行き来し見直すプロセス、やステークホルダーのメンタルモデルの整理に、より時間を使えたら、さらに現地のニーズにマッチする課題分析が可能になるのではないかとフィードバックが得られた。

また他メンター・オブザーバーの方々より、生み出したアイデアが現地のニーズにマッチしておらず使われないといった状況を避けるため、より現地の実情を実際に現地で課題を抱えている方からインプットをいただき、一緒に議論する、また、テーマの粒度をより精緻化し議論を具体化すること等、アイデアを現実的なものにしていく必要があるとのフィードバックを受領した。

②参加者への期待効果に対する評価

参加者へのアンケートより、下記の成果が観察された。

a. 参加者自身への変化

- ・ 課題分析の重要性の理解およびイシュードリブンマインドの強化
- ・ 課題に対する認知や知識レベルの向上
- ・ システム思考アプローチを通じた問題構造の俯瞰的な把握
- ・ 協働の重要性の認識および関係者間の連携の構築

b. 事業創出に向けたアクション

- ・ 従来の協働や事業に対する有用な示唆
- ・ ワークショップのアウトプットを基にした事業化検討

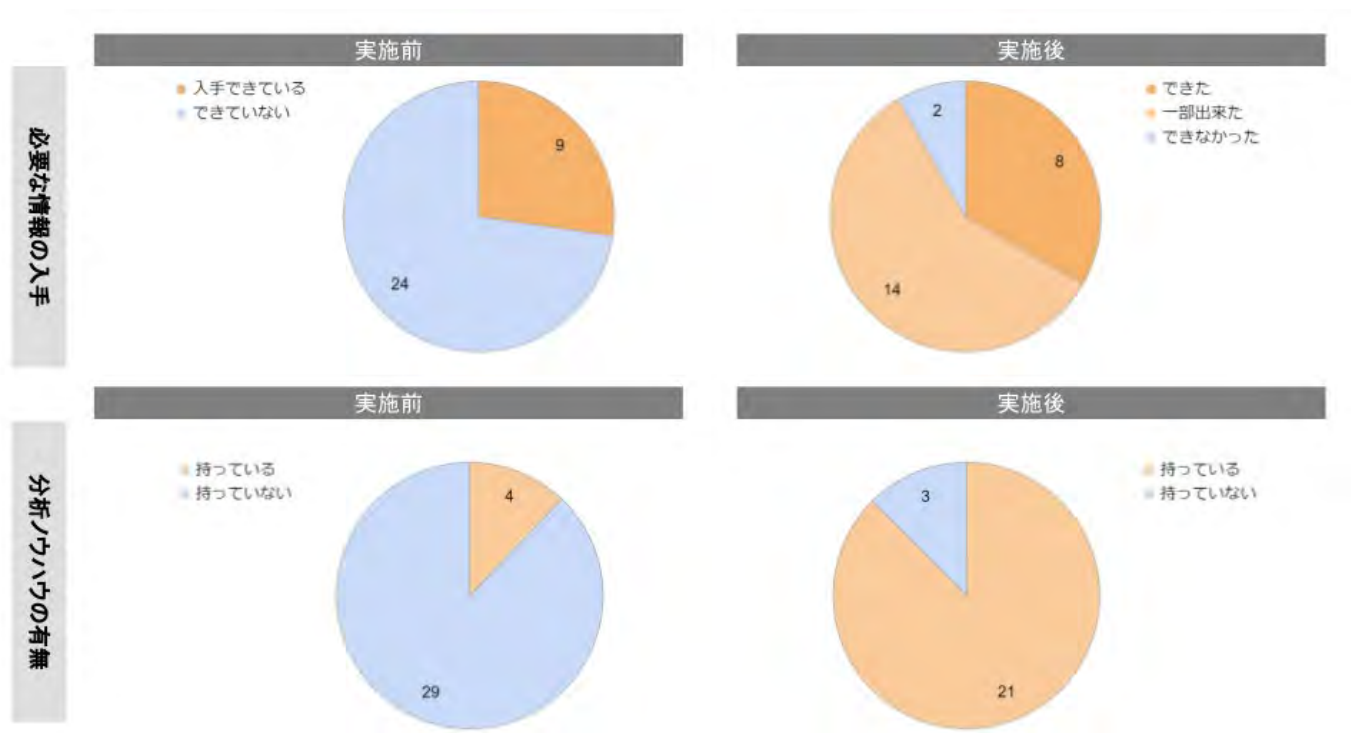


図 54: 効果確認結果 参加者①