

令和3年度 STI for SDGsプラットフォーム構築に向けた調査・分析

参考1) 運営マニュアル

課題分析プログラムの運営マニュアル	3
1. 本運営マニュアルの作成背景	3
2. 課題分析プログラムの概要	3
3. 本マニュアルの活用可能性	4
4. プログラムの実施	6
4-1. 全体概要	6
4-2. 基本設計	6
4-2-1. ゴール・スコープの確定	6
4-2-2. プログラムオーナー	6
4-2-3. テーマ	7
4-2-4. 分析手法	8
4-3. 事前準備	12
4-3-1. 参加者の確保	12
4-3-2. メンター	14
4-3-3. オブザーバー	15
4-3-5. ファシリテーター	15
4-3-6. アシスタント	17
4-3-7. 通訳	18
4-3-8. オンライン実施環境の整備	18
4-3-9. ワークショップコンテンツの作成	18
4-4. ワークショップの実施	20
4-4-1. 事前課題の提示	20
4-4-2. 全体進行	20
4-4-3. ワークショップコンテンツ	20
4-4-4. 各回の間動き	266
4-5. フォローアップ	27
4-5-1. 効果測定	27
4-5-2. 結果の活用に向けた検討	27

課題分析プログラムの運営マニュアル

1. 本運営マニュアルの作成背景

内閣府は開発途上国のSDGsニーズと日本企業等の科学技術シーズのマッチングを図る「STI for SDGsプラットフォーム」の構築を進めてきたが、現地で生じている現象を踏まえ、現地や当事者の課題分析を行う「仕組み」がないことが、課題として挙げられた。

本プログラムは、上記課題認識に基づき、PwCが内閣府から委託を受け、イシュードリブンでのソリューション開発において、最も重要となる課題分析（課題の背景を理解し（As Isの理解）、課題が解決された状態を描き（To Be）、介入ポイントを特定したうえで自身のアセットやシーズを活用したアイデア創出に繋げる）までをスコープとしたプログラムとして開発されたものである。

本マニュアルについては、課題分析プログラムの開発同様、内閣府から委託を受けPwCが作成したものであり、社会課題全般を多様なステークホルダーの参画により理解することで、解決策を探索する課題分析プログラムのノウハウを取り纏めたものである。

2. 課題分析プログラムの概要

本プログラムは、オンライン形式のワークショップによる実施を想定し、参加者の方に現地の課題を分析しアイデアを創出するまでのノウハウを習得いただき、ソーシャルイノベーション創出に向けた何らかのアクションに繋げていただくことを目的とし設計されている。

なお、アイデアをソリューションに落とし込むプロセス（課題分析以降のフェーズ）は、既存の別事業を利用することを前提としている。（例：国連WFPのWFPイノベーションアクセラレータプログラム（アイデアを募集し事業化に向けた支援を行うインキュベーションプログラム））

上記に基づき、本プログラムは大きく分けて4つのStepにて構成される。

- Step1では、ステークホルダーを洗い出し、相関関係を可視化。ステークホルダーが現状どのような状態にあるのか整理する。（As Isの整理）
- Step2では、現地の状況を踏まえ（Step1）、ステークホルダーがどのような状態になれば、課題が解決された理想の状態と言えるのか整理する。（To Beの整理）
- Step3では、システム思考アプローチ¹を用い、問題の発生に影響を与える要素間の相互関係を整理し、日本の組織が有する科学技術が介入できるポイント（レバレッジポイント）を特定
- Step4では、Step3で特定した介入ポイントに対して、課題解決に向けたアイデアについてリーンキャンバスを用いて創出する。（本Stepについてはあくまでオプションなステップであり、本プログラムはStep3までの、社会課題をシステムとして理解し、関連要素の因果関係を可視化し、介入ポイントを特定するまでのステップに力点をおいている。）

¹ 互いに影響しあう要素（変数、主体）や構造を一つの「システム」として捉え、それぞれの要素のつながりや相互作用を理解し、全体像を把握して、課題解決や施策を検討するアプローチ

ソーシャルイノベーション創発のステップ

課題分析フェーズ	Step1	問題の背景を理解する	課題テーマに対して、バリューチェーンやステークホルダーの役割を書き出し、外部環境を具体的・定量的に分析。 課題が発生する要因や社会システム構造を明示 する。
	Step2	問題が解決された状態を描く	課題が解決された社会がどんなものになるのか、当事者がどういった状態になっていればよいか を具体的に構想する。(回答は一つに限らない)
	Step3	介入ポイントを特定する	現状と理想の状態を把握したのち、理想の状態を作るために どこにどういった働きかけをすべきか(介入ポイントはどこか) を特定する。(回答は一つに限らない)
	Step4	アイデアを創出する	自社のアセットやシーズを活用し、介入ポイントに応じた課題解決に向けたアイデアを創出する。 (サステナブルな事業性、市場ニーズ、投資家の投資アパタイト等を考慮)
	Step5	ソリューションを開発する	上記のアイデアを元にソリューションを開発する。 (課題当事者の技術レベルを考慮し、 オーバースペックにならないソリューションが肝要)
	Step6	ソリューションを実証する	上記で開発したソリューションの実証を行う。(ソリューションの運用体制の確保も視野に入れた課題当事者やステークホルダーの巻き込み)
	Step7	ソリューションを評価し改善する	Step2で構想した、課題が解決された社会や当事者の状況と照らし合わせて実証結果を評価し、成果に応じたアプローチの見直しを行う

*「社会変革のシナリオ・プランニング(アダム・カヘン、2014年、英治出版)」、「社会課題解決に向けた価値の可視化(PwC,2020)」
有識者ヒアリング等を参考にPwCにて作成

図1:課題分析プログラムのスコープ

また、本プログラムは、令和3年度の実証においては無償開催としたが、運営資金の確保や参加者のコミットメント向上のために有償化を検討することも一案であると考えます。

3. 本マニュアルの活用可能性

本マニュアルは社会課題の解決を目指す主催者が、社会の多様なステークホルダー（課題を直接解決したい者、課題の当事者、課題を俯瞰し理想の状態にイメージがある者等）の参画を得て、解決策を検討する際のノウハウを提供する。

本マニュアルは、SDGsや開発途上国に限らず、社会課題全般について汎用的に利用できるよう記載されている。

本プログラムは、課題の分析を多様な主体とワークショップを通じて議論を行うことで、課題テーマに関わるエコシステムの形成、益性の高い課題の策定、民間企業による開発途上国の事業創出といった目的に応じて、プログラムの設計、コンテンツ、メンター・参加者要件等をカスタマイズしてご活用いただくことを想定している。

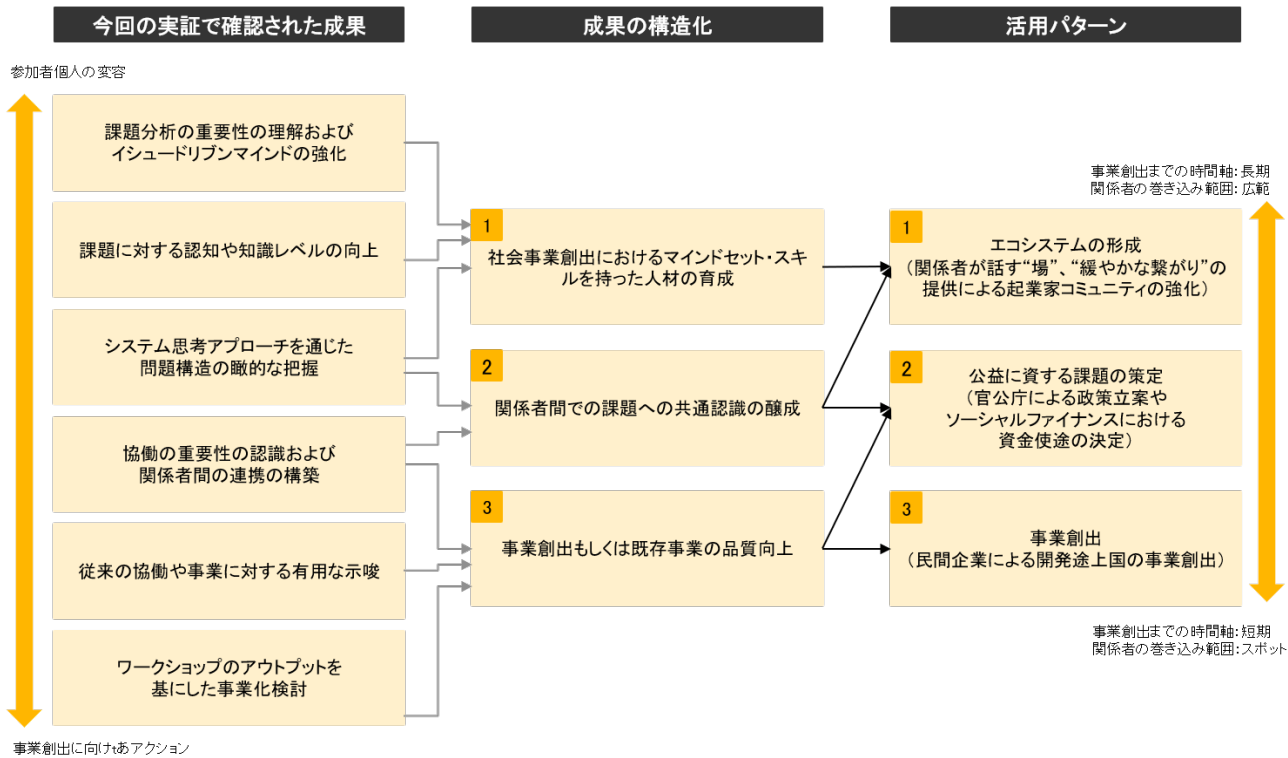


図2: 課題分析プログラムの活用パターン

4. プログラムの実施

4-1. 全体概要

本章では課題分析プログラムの基本設計及びワークショップ運用の推進方法について記載する。全体の所要期間は、規模や内容により変動するが、基本設計や事前準備に1~3月、ワークショップの実施に1~3ヶ月、フォローアップとして1ヵ月以上の期間をかけることを想定している。

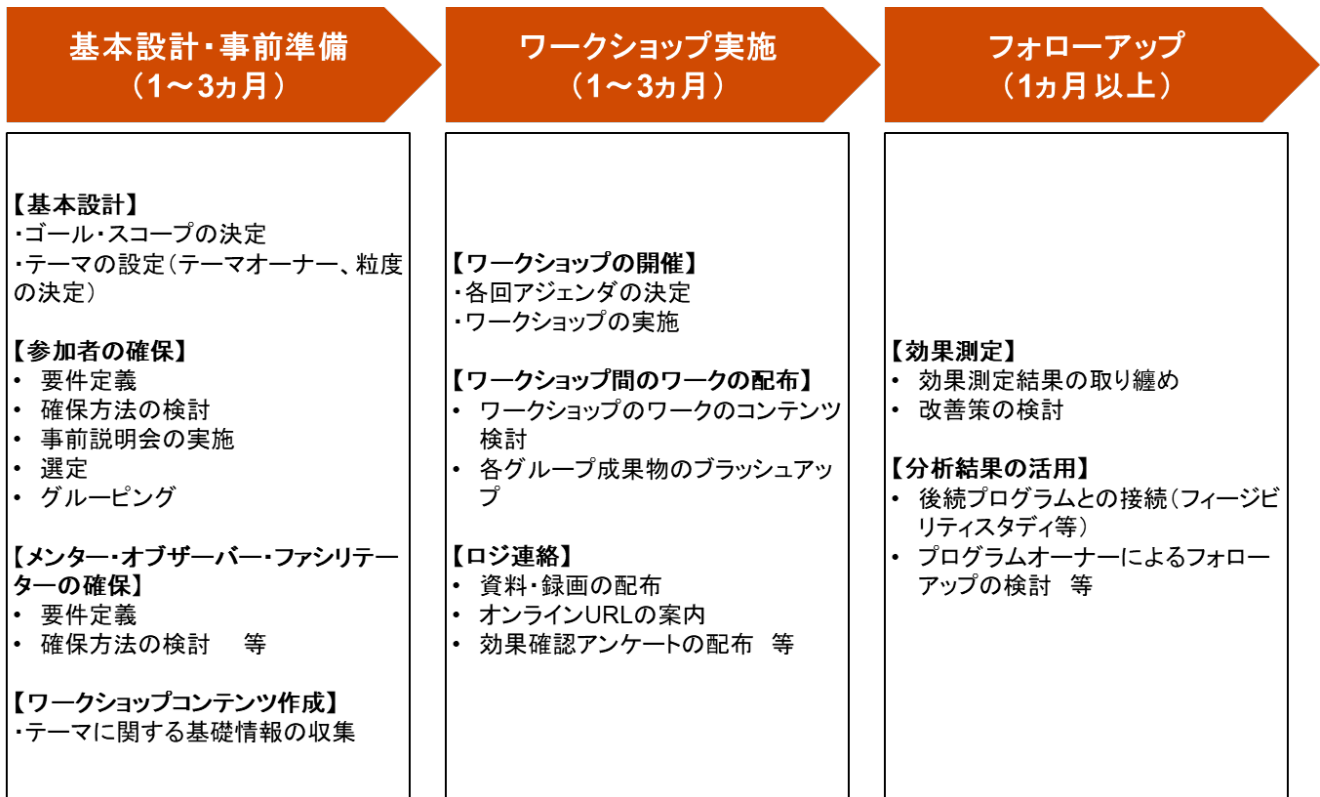


図3: プログラムの全体像および想定所要期間

4-2. 基本設計

4-2-1. ゴール・スコープの確定

まずは、目指すべきゴールを設定する。このゴール設定により、ワークショップのコンテンツ、参加者の要件、メンターの要件等、ワークショップ全体の設計が変動するため、重要なプロセスとなる。

プログラムのゴール設定のレベルとしては、①エコシステムの形成（関係者と対話し緩やかに繋がる場の提供）、②公益性の高い課題の策定、③事業創出等が挙げられる。（図2: 課題分析プログラムの活用パターン参照）

本プログラムは、テーマとする社会課題をシステムとして理解し、関連要素の因果関係を可視化し、介入ポイントについて議論できる状態にすることに焦点を当てている。その後の事業創発については、プログラムのゴール次第で検討いただきたい。

4-2-2. プログラムオーナー

本プログラムのプログラムオーナーの要件としては、①対象となるテーマへの理解、②現地に関する情報を有している、もしくは入手できる状態にあること、③分析手法に対する理解、④本マニュアルに記載され

るプログラムに必要なリソース（メンター、ファシリテーター）を確保できること、⑤アウトプットを社会事業の創発に活かす意図があること⑥プログラムの結果にコミットできること、等が挙げられる。

実効性の高い課題分析を行うためには、テーマに対するコミットメントが高く、テーマに関する情報を保持する主体が一貫性をもってプログラム運営を行うことが重要だが、該当主体単体がプログラム運営に必要なリソースを十分に保持していない場合は、複数の主体が協働し、互いのアセットを持ち寄る形でプログラム運営を行うことも一案である。

また、分析した課題を社会事業の創発に繋げるためには、開発途上国における社会課題解決や、それに向けた民間企業の巻き込みをミッションとする主体がプログラムオーナーとなり、後続フェーズへの接合も含めて参加者をサポートすることも有益と考えられる。

プログラムオーナーのタスクとしては、大きく、ワークショップ全体設計（本マニュアル記載の全項目の検討）及び事前準備（もしくは事前準備を担う主体の確保）、ワークショップ当日の事務局である。

事務局メンバーの最低必要人数については、ワークショップの規模感にもよるが、ワークショップ当日の動きから鑑みると、ワークショップの全体進行1名、オンライン会議ツールの操作の担当1名、メンター等英語話者及び通訳者の対応者1名、バックアップ担当1名、の最低4名は必要と考える。

4-2-3. テーマ

プログラムで分析対象とするテーマは開発途上国のSDGs達成に貢献するものとし、公益性を担保するために国連関連機関や公的機関等、公益性の高い活動をミッションとするテーマオーナーの協力を得て選定することが望ましい。（プログラムオーナーがテーマを保持している場合はプログラムオーナーとテーマオーナーが同一主体となる。）

テーマの絞り込みや、選定を行う場合は、テーマオーナーが保有するテーマをベースに、①公益性が担保されているか（本プログラムではWFPが後援者であったため、公益性が担保されていた。後援者がいない場合に、事業性に偏らずに公益性を担保するにはどうしたらよいかという観点で検討する。）、②日本からの介入可能性の高い国の主要テーマであるか（介入可能性は日本企業の進出や日本からの留学生数より判断する。）、③資金調達の可能性が高いか等の観点（日本のPE/VCの投資分野から判断する。）により、絞り込みを行う。

以下に参考として、WFPイノベーションアクセラレータプログラムへの応募を後続と想定した場合の選定アプローチを掲載する。

		選定・絞り込み 観点	アプローチ	想定 選定数
候補選定	Step1	WFPとの 接合性	【WFPと親和性のあるテーマに絞り込み】 <ul style="list-style-type: none"> ➢ WFPドイツ事務所が保有しているテーマプールとの合致（可能であれば） ➢ 過去のイノベーションアクセラレーターのテーマとの合致等 	5-8
	Step2	日本企業の 市場性	【日本と親和性の高い国の選定及び当該国の主要テーマの抽出】 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 日本企業の進出が多い国・日本への留学生が多い国から国を選定し、当該国における主要テーマをReliefweb等のレポートにより抽出（調査段階ではあるが、現時点での候補を次ページに列挙） 	-
妥当性検証	Step3	資金調達 可能性	【日本企業の参入障壁が低いテーマの抽出】 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 下記の観点から検証 <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本のPE/VCの投資分野に含まれているか 	-
	Step4	WFPの 連携可能性	【WFPとの連携】 <ul style="list-style-type: none"> ➢ これまでに選定されたテーマ候補の中から、WFP日本事務所・ドイツ事務所と意見交換を行う 	3-5
WFP連携				

図4: テーマの選定アプローチの事例

また、プログラムのゴールによって、設定すべきテーマの粒度が異なる。確実な事業創出を期待する場合は、テーマの粒度を精緻に設定すべきと考える。

【3つの活用パターン別の使い分け（例）】

- エコシステムの形成：多様なステークホルダーによって構成される社会システムを俯瞰できるよう、ある程度広範囲なテーマを選定することが望ましい。
（例：ケニア×バリューチェーン・レジリエントフードシステム）
- 公益性の高い課題の策定：プログラムオーナーの視座に合わせた中程度の粒度とすることが望ましい。官公庁による拠出金事業の方針策定等に利用する場合は国レベルでのレイヤー、特定のコミュニティの活性化を担う主体の場合はコミュニティレベルのレイヤー等が想定される。
（例：スリランカ×都市型道路事情の合同ステークホルダー分析による事業実施管理手法の改善）
- 事業創出：実際のソリューション運用単位に粒度感を合わせたテーマの設定が望ましい。
（例：地域（西パプア州等）×農業従事者（生産過程における収穫担当者・加工担当者等）×主要な生産物等）

4-2-4. 分析手法

(1) システム思考アプローチ

本プログラムでは、開発途上国の食料問題という複雑な要素やステークホルダーが絡み合う問題を取り上げたため、複雑な構造の中、様々な要因の繋がりや相互作用を可視化し、変化に最も影響を与える構造・要素を見極めることができるシステム思考アプローチを採択している。システム思考アプローチは複雑で慢性的な問題を可視化・構造化し、多様な主体間で共通認識を形成するために有益なアプローチと考える。

(2) フレームワーク

システム思考アプローチを用いた課題分析に使用するフレームワークを、分析Stepごとに記載する。

ソーシャルイノベーション創発のステップ

課題分析フェーズ	Step1	問題の背景を理解する	課題テーマに対して、バリューチェーンやステークホルダーの役割を書き出し、外部環境を具体的・定量的に分析。 課題が発生する要因や社会システム構造を明示する。
	Step2	問題が解決された状態を描く	課題が解決された社会がどんなものになるのか、当事者がどういった状態になっていればよいか を具体的に構想する。(回答は一つに限らない)
	Step3	介入ポイントを特定する	現状と理想の状態を把握したのち、理想の状態を作るために どこにどういった働きかけをすべきか（介入ポイントはどこか） を特定する。(回答は一つに限らない)
	Step4	アイデアを創出する	自社のアセットやシーズを活用し、介入ポイントに応じた課題解決に向けたアイデアを創出する。 (サステナブルな事業性、市場ニーズ、投資家の投資アパタイト等を考慮)
	Step5	ソリューションを開発する	上記のアイデアを元にソリューションを開発する。 (課題当事者の技術レベルを考慮し、オーバースペックにならないソリューションが肝要)
	Step6	ソリューションを実証する	上記で開発したソリューションの実証を行う。(ソリューションの運用体制の確保も視野に入れた課題当事者やステークホルダーの巻き込み)
	Step7	ソリューションを評価し改善する	Step2で構想した、課題が解決された社会や当事者の状況と照らし合わせて実証結果を評価し、成果に応じたアプローチの見直しを行う

*「社会変革のシナリオ・プランニング(アダム・カヘン、2014年、英治出版)」、「社会課題解決に向けた価値の可視化(PwC,2020)」
有識者ヒアリング等を参考にPwCにて作成

(再掲) 図1:課題分析プログラムのスコープ

①:ステークホルダー相関図 (Step1, Step2)

各テーマに関係するステークホルダーを最終受益者、最終受益者の近親者、民間事業者、NGO/NPO/国際機関等のカテゴリで地域レベルからグローバルレベルまで幅広いレイヤーのステークホルダーを洗い出し、相互関係があるステークホルダー繋ぎ、現状どのような役割を果たしており、どのような状態にあるのか (As Is) を整理した後、どのような状態になればいいのか (To Be) を可視化する手法

②:問題/理想の状態のステートメント

ステークホルダー相関図で示した問題、理想の状態を数行の文章で表すことで、相関図の要点を端的に伝え、関係者間での認識合わせを促進するもの

下図にタンザニアのザンジバル島の事例*を基にしたフレームワークの活用例を示す。

(* : 海藻の養殖場が開発されたことで女性の雇用が創出され、世帯収入の増加に伴い子供の就学率が上がる等のポジティブな変化が起っていたが、近年、気候変動による海水温の上昇により、養殖場の生産量が下がり、女性の雇用が失われている。)

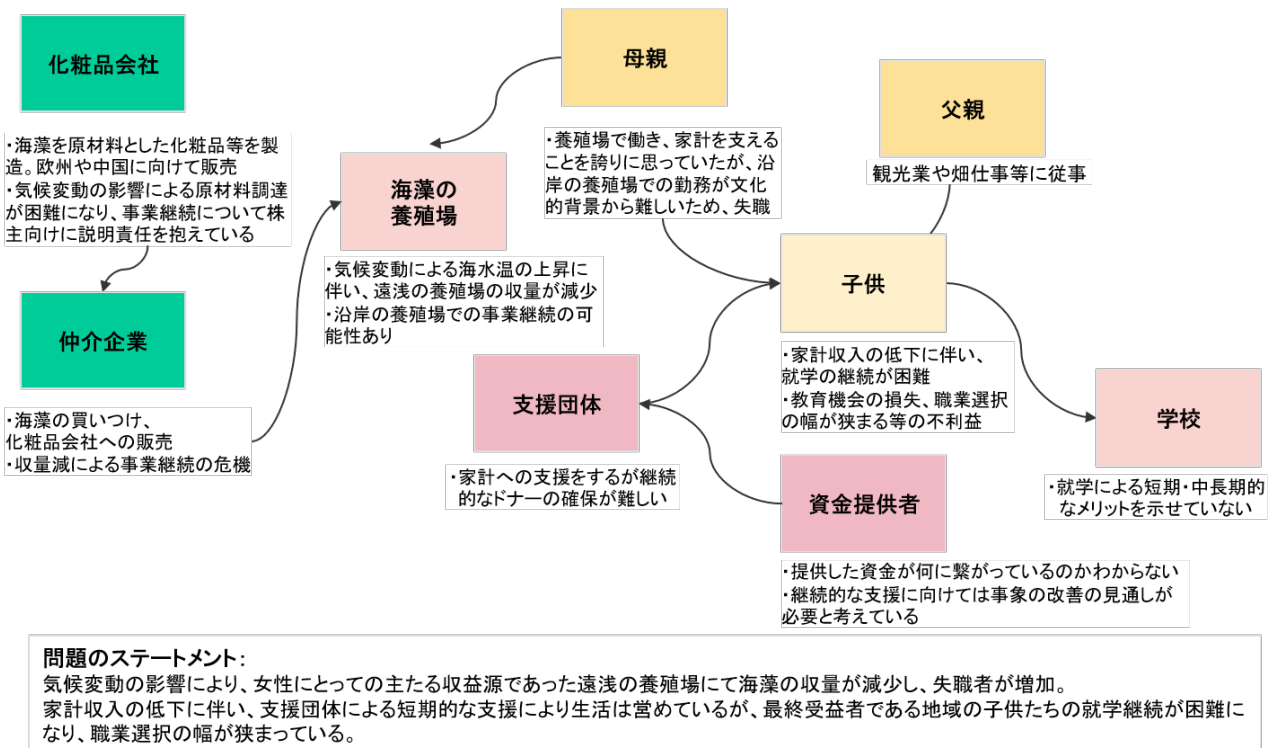
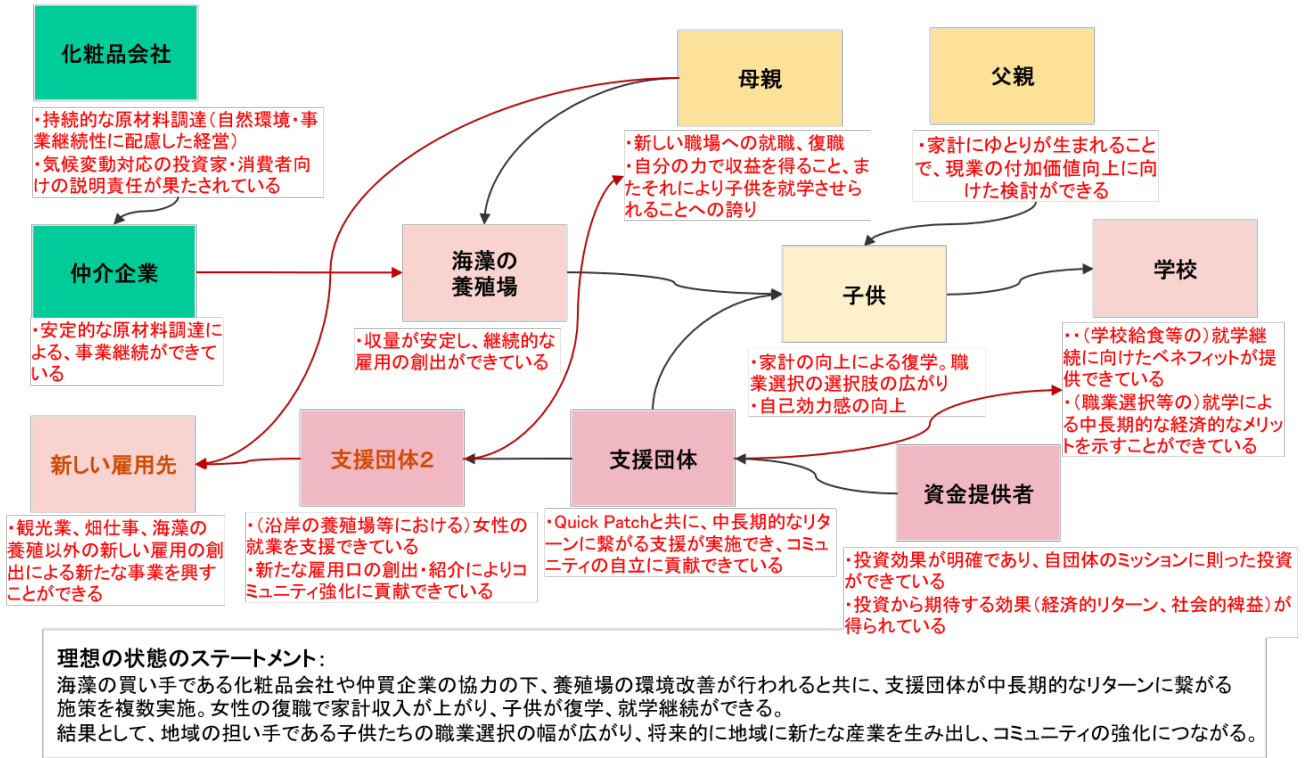


図5:ステークホルダー相関図 (As Is) (例)



* As Isからの更新個所を赤字で記載

図6:ステークホルダー相関図 (To Be) (例)

②因果ループ図 (Step3) : 作成したステークホルダーのTo Be像からステークホルダーが得られる価値やポジティブな変化、リターンを示す指標 (アウトカム指標) (例: 小規模農家の年間収益、等) を抽出し、指標同士を繋げ、相互に及ぼし合う影響を可視化することで、レバレッジポイントを特定する手法
 以下にタンザニア、ザンジバル島の事例を基に作成した因果ループ図を参考として掲載する。

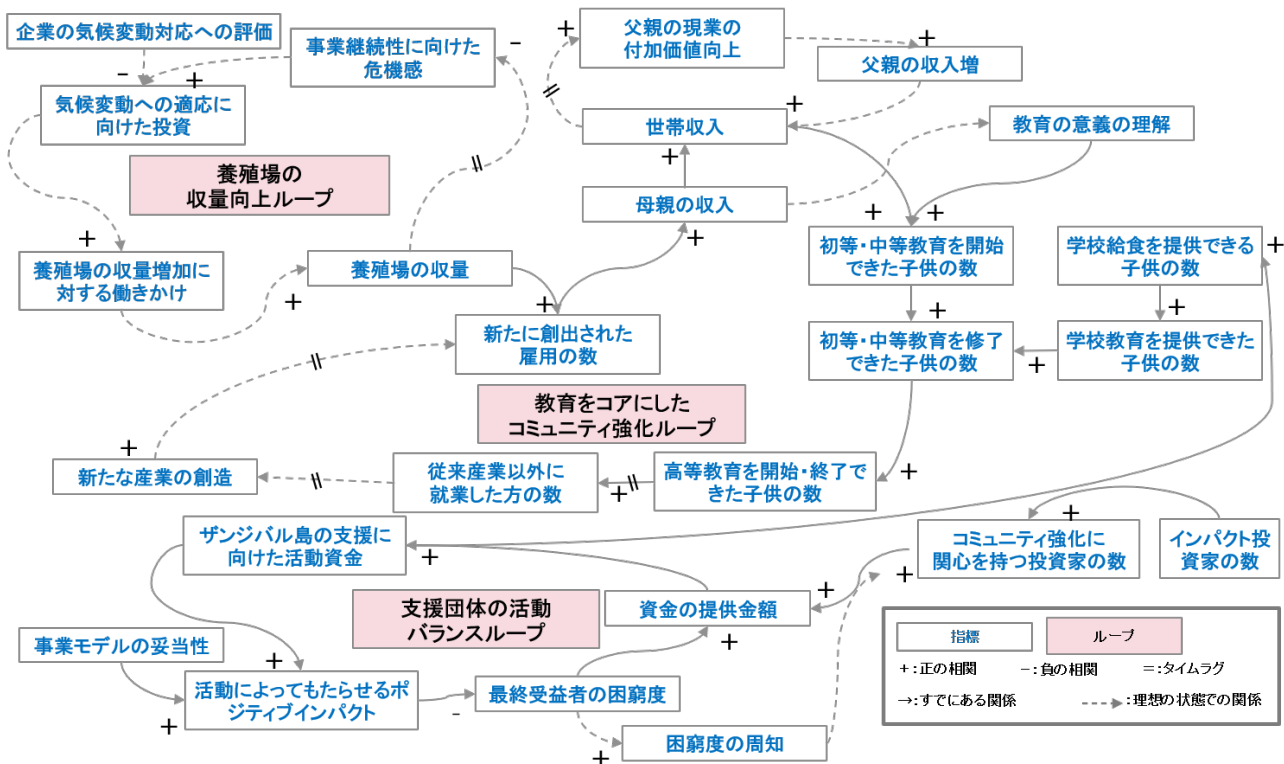


図7: 因果ループ図 (例)

③リーンキャンバス（Step4）：新しい事業を企画する際に用いられるビジネスモデルを9つの要素に分けて考える手法

ビジネスモデルキャンバスよりも、イシュードリブンな手法であり、まだ方向性が明確でない、比較的新しい事業やスタートアップ等に有効なツールであるため、本ワークショップにて採用した。

以下にリーンキャンバスに記載すべき内容を参考として記載する。

リーンキャンバスの見方				
2.課題	4.解決	3.価値	9.優位性	1.顧客
<ul style="list-style-type: none"> 1で定めた顧客/最終受益者が抱えている問題/課題は何か 	<ul style="list-style-type: none"> 1で定めた顧客の課題に対するソリューションを記載 	<ul style="list-style-type: none"> 商品やサービスのオリジナリティのある価値を記載 	<ul style="list-style-type: none"> 他社には真似できないサービスや商品の強みを記載 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客/最終受益者は誰か
2.代替品	7.指標		5.販路	1.アーリーアダプター
<ul style="list-style-type: none"> 上記課題を解決する既存のサービスを記載 	<ul style="list-style-type: none"> 評価指標(KPI)を記載 	<ul style="list-style-type: none"> 結果として社会システムに対してもたらされる影響 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客にサービスや商品を届けるためのルートや、告知するための方法を記載 	<ul style="list-style-type: none"> 商品やサービスをリリース直後に受け入れ、他の消費に影響を与えるようなユーザを定義
8.コスト			6.収益	
<ul style="list-style-type: none"> 価値を提供するためにかかるコストを列挙 			<ul style="list-style-type: none"> 商品やサービスのマネタイズプランを記載 	

凡例

ループ図と整合を取るもの

自身の資産を基に発想するもの

類似事例から示唆を得るもの

今回のWSでは対象外となるもの

図8: リーンキャンバス

4.3. 事前準備

4-3-1. 参加者の確保

(1) 参加者要件

参加者を確保する際のファーストステップは、募集する参加者の要件の設定である。プログラムのゴールに応じて、参加者の要件定義が変動する。事業創出の実現に近くなるほど参加要件の幅を狭める必要があると考えるが、どのゴールパターンにおいても、参加者の所属属性（企業、研究機関、教育機関、ソーシャルセクター等）で判断するのではなく、個人の起業家精神やコミットメント等、個々人の属性に関する要件の定義が重要であると考えられる。

【3つの活用パターン別の使い分け（例）】

- エコシステムの形成：SDGs課題解決に関心がある方、起業家精神を持った方。テーマに対する知識は必ずしも必要ではなく、所属・バックグラウンド等多様な属性が混ざっていることが望ましい。
- 公益に資する課題の策定：テーマに関心があり解決策の検討に向けて何らかの役割を果たす立場にいる方（行政機関、公的投資機関等）を集めることが望ましい。
- 事業の創出：テーマに対する知見者や、既に事業展開を行っているが課題を抱えている方、事業展開をミッションとしている団体・組織等、事業化する際のフィールドを有している方等が想定参加者となる。

(2) 参加者の募集

参加者の募集方法は、Webページの開設や直接のお声かけ、有識者・テーマオーナー（プログラムの接続先）やメンターからの紹介、SNSでの拡散等が挙げられる。

Web開設については、開設しただけでは拡散が期待されないため、ダイレクトアプローチ先による拡散・紹介していただく等の工夫が必要と考える。

加えて、近年ではパテントマップといった特定テーマに関連する知財を可視化するツールが普及している。テーマに関する知財保有者をパテントマップから抽出し、参加者候補とすることも一案として考えられる。その際、議論がソリューションドリブン志向とならないよう、課題分析の重要性、システム思考アプローチの意義を十分に説明したうえで、グループワークの参加者がソリューション提供者だけに固まらないようにする、ソリューションドリブンの議論になった場合にはファシリテーターにより現状を分析したうえで導き出されたソリューションなのかを問いかける、といった工夫が必要となる。

【3つの活用パターン別の使い分け（例）】

- エコシステムの形成：イベントページをSNS等で不特定多数の方に拡散する。
- 公益性の高い課題の策定、事業創出：要件にマッチする方が多くおられる組織へのダイレクトアプローチや、テーマオーナー・有識者からの紹介等を基に、適切な参加者を選定する。

(3) 事前説明会の実施

プログラムを実施する間に、プログラム内容及び期待効果を説明する事前説明会を実施することは、参加者の期待とプログラムの提供コンテンツのマッチ度を上げ、参加者のコミットメント力を上げる為に有効な施策と考えられる。

上記説明会は幅広い参加者を募集するため、オンライン（Webinar形式）かつ無償での開催が望ましい。

(4) 参加者の選定

選定の観点は、参加者の展開事業と本プログラムで取り扱うテーマ・国との親和性、意欲、展開事業のステージ（どこまで進んでいるか）、等が挙げられる。

選定の際は、ゴールに応じて、どのような知識レベルの参加者を求めるのか、レベル感は揃えるのか、揃えないのか、年連・所属先等多様性を担保するのか、等を意識する必要がある。

上記のような観点で選定するために、参加者の「所属組織、展開事業、展開事業とテーマとの関連性、展開事業のステージ、事業化する際のフィールドを持っているか、関心領域、参加動機」等を聴取する必要がある。

【3つの活用パターン別の使い分け（例）】

- エコシステムの形成：所属・バックグラウンド等多様性を担保した参加者を選定する。
- 公益性の高い課題の策定：テーマに対する知識を有している参加者（専門知識レベルまでは必要ない。）、可能であればテーマに関する事業を展開している方を選定する。
- 事業創出：事業創出におけるフェーズ（事業創出に対するWillやミッションは持っているが未着手の方、企画段階、実際に事業を行っているが課題を抱えている方等。）に近いレベルにいる参加者がグルーピングできるように選定する。

(5) 参加者のグルーピング

グルーピングを行う際は、社会システムに対する複眼的な理解が進むよう、多様な主体によるグループ編成を行うことが望ましい。（例えば、起業家やビジネスマインドを持った方、テーマにコミットすることをミッションとして掲げる非営利団体、現場の状況を理解している方を、財団等資金の担い手になる方等を各グループに入れ込む等。）

テーマごとに関心がある参加者を分類するため、事前アンケートとして、関心があるテーマを参加者に伺っておく必要がある。

オンライン開催であり、複数の会話を同時に発生させることが難しいため、人数についてはある程度の絞り込み（3～5名程度）が適切と考えられる。

【3つの活用パターン別の使い分け（例）】

- エコシステムの形成、公益性の高い課題の策定：関心があるテーマ毎に、年齢やバックグラウンド、所属、テーマに対する知識レベル等、多様性が担保されるようなグルーピングとすることで、テーマに対する共通理解の促進、複数事業体による議論からソーシャルイノベーション創出に向けた一歩を進めるといった目的を果たすことができる。
- 事業創出：（専門領域は異なっても）知識レベルや、展開事業のステージが同等の方をグルーピングすることでより具体的な議論に繋げることができる等

4-3-2. メンター

メンターとしては、下記の3種類の要件を満たす人員を想定する。

① 現地情報を観察し、問題に対するインサイトを提供し、課題の分析結果を評価できる存在

実効性のある課題分析を行うためには、リアルな現地情報のインプットが非常に重要となる。当該情報を提供するメンターとして、課題現場を日ごろから観察し、課題に対するインサイトを保持する主体を選定することが望ましい。日ごろからコミットするテーマに対する情報収集を行い、現場に近い立場にあるテーマオーナーの所属組織から人員を手配することも有用と考える。よりリアルな現地情報を入手したい場合は、課題当事者へのヒアリングを実施することが望ましい。但し、時間や公平性の都合で十分な対象者が確保できない場合は、当事者の状況（生活の状況や当事者が抱えている課題認識、何にやりがいを感じるか等のメンタルモデル）を代弁できるメンターの存在が重要となる。

② 当該テーマにおける社会事業家、ベンチャーキャピタル等の事業創出におけるフロンティア

プログラムのゴールを事業創出とする場合、実効性の高い分析やフィードバック、分析結果の事業創出に向けた活用にあたって必要となる人材。特に、事業創出につなげるという視点で現地課題の観察を行っている人物の場合、実効性の高いアイデア創出に向けたアドバイスがもらえることが期待できる。

③ 分析手法（システム思考アプローチ）の有識者、ガイド役

システム思考アプローチの有識者をメンターとし、参加者の習熟度に応じてシステム思考アプローチの基本的な考え方に対するレクチャーや、因果ループ図作成時のリアルタイムフィードバック、作成したアウトプットへのフィードバックを頂く。基礎的な内容では2～3時間程度（プログラム内での実施もしくは、参加者への学習用オンライン講座の提供等でも代替可能）、グループワークにおけるリアルタイムフィードバック（2時間程度）、作成したアウトプットへのフィードバック（アウトプット1種類ごとに30分程度、修正をする場合は1時間程度、が必要となる。

また、①、②のメンターについては、グループワークの参加者としてディスカッションに参加することで分析の精度及び、参加者全体のコミットメントが上がる。

②について、

【3つの活用パターン別の使い分け及び、想定工数（例）】

- エコシステムの形成：様々なステークホルダーと繋がっている方、現地にコネクションを持つ方

- 事前の打ち合わせによる趣旨の説明：2時間程度
- 各回への登壇2回×3時間程度
- ワークショップ後のフォローアップ：適宜（参加者からの照会対応、今後の事業創出における連携の依頼、キャリア相談等を想定）
- 公益性の高い課題の策定：現地の実情を踏まえたうえで、テーマにご知見をお持ちの方
 - 事前の打ち合わせによる趣旨の説明：2時間程度
 - 各回への登壇2回×3時間程度
 - ワークショップ後のフォローアップ：適宜（必要に応じたアイデアのブラッシュアップ、参加者からの照会対応、今後の事業創出における連携の依頼、キャリア相談等を想定）
- 事業創出：現地の現状をリアルに知っている方（課題当事者、現地に駐在されているNPOレベル）等
 - 事前の打ち合わせによる趣旨の説明：2時間程度
 - 各回においてグループワークに参加：4回×3時間程度
 - ワークショップ後のフォローアップ（フィージビリティスタディ等）

4-3-3. オブザーバー

オブザーバーの要件についても、目的に応じて変動する。例としては、プログラムをより良いものにするために類似事業者の方・今後のプログラム運営候補者、接続性を高めるために本プログラムの前後の接続先となる方、事業創出を目指す場合は、資金拠出の足がかりとなる方等をお呼びすることが考えられる。

他プログラムに接続する場合は、接続先となり得る方々にオブザーバーとして参画いただき、接続性についてフィードバックいただくことを推奨する。

4-3-5. ファシリテーター

（1）ファシリテーターの要件

本プログラムにおけるファシリテーターの基本要件は社会課題及びフレームワークに対する一定以上の知見を持ち、参加者の心理的安全性を担保し、タイムキーパーをしながら活発な議論の場づくりができることである。

全てのゴールに共通して言えるファシリテーションのマインドセットとしては、各回における目的を理解し望むこと、バイアスがかからない中立的な視点を持つこと、参加者の状態を把握すること（ワークショップに期待することや参加目的、所属組織における役割等の参加者の状態を把握することで円滑なファシリテーションが可能となる。その際に、個人情報や知財情報の管理については十分な留意が必要となる。）が挙げられる。

また、ファシリテーターについては、必ずしもフレームワークや対象領域の専門家である必要はない。一定以上の知見とファシリテーターのマインドセットを持ち合わせていれば、テーマや分析手法に関する自己学習等の準備を行うことでグループメンバーから議論を引き出し、ゴールに導くことができる。

【3つの活用パターン別の使い分け（例）】

- ファシリテーション型（ゴール例：エコシステム形成）（フレームワークでいうと、ステークホルダー相関図から因果ループ図作成まで）
 - 概要：成果や目標達成が強制されていない場合の型（エコシステム形成まで等）。課題に対する各々の動機づけによって、関係者同士が関与しあいながら推進する。絶対的な目標や進捗は明確でなく、アイデアの実現性や開発・活動のプロセスと関係性を互いに共有する。本プログラムはファシリテーション型に該当する。

- 必要なスキル：学習と共感。参加者から出た意見を取捨選択せず、全ての意見をフラットにキャッチできること（ゴールから外れていたとしても）、全ての意見を聞き、共通項や議論に軽重がでてきた段階で、取捨選択を行う（このスキル場慣れが必要）。最低限必要なスキルとしては参加者の意見を可視化できること、が挙げられる。このパターンにおいては、スキルよりも、参加者の方の意見から学ばせていただく、分からないのであれば質問するといったマインドセットが重要である。
- マインドセット：結論や答えを出すことを急がないこと、答えを先送りにする勇気を持つことが重要である。解決策を想定して意見を出してしまうと、課題に真摯に向き合うことができず、分析が浅くなってしまふ。目の前の物事のみフォーカスし、ゴールに向けたバイアスがかからないようにすることが重要である。また、ファシリの方の知識レベルが一番だとバイアスがかかるため、参加者から学ぶという姿勢が最も重要になる。また、適切なタイミングでのラップアップと問いかけをするとスムーズである。（こういう理解だが相違ないか？方向性はこれでよいか？等。）
-
- パートナー型（ゴール例：公益性の高い課題の策定、事業創出）
（リーンキャンパス作成時に有益と考えられる。）
 - 概要：複数の関係者が共通の目標に貢献しつつ、何らかの成果を得ている場合に用いられる。設定された目標達成が重視され、共同体的な関係の中で、独立した行動を実施する。権利の問題や共通の目標設定、必要なリソースの貢献度等の調整が発生する機会が多い。ファシリテーションというよりもゴールに向けたガバナンスといったイメージとなる。
 - 必要なスキル：理解と認知。客観的な視点に基づき、目的達成に向けた最善策に向け合理的な判断ができること、落としどころにイメージを持っておくこと、脱線した議論の軌道修正を行う能力、等が必要となる。参加者に「腹落ち感」（目的達成に向けたあるべき姿が描け、当事者に近いレベルで状況を理解している状態）を持たせることも重要である。

（2）オンラインワークショップにおけるファシリテーションのコツ

オンラインホワイトボードの活用：オンラインホワイトボードを活用し、本日議論すべきこと、どのような成果物を作成するのかあらかじめ可視化しておくことで、成果物作成に向けた議論の舵取りが行いやすくなる。また、オンラインホワイトボードへの書記の役割を、アシスタントが担うことで、参加者の議論が活性化、ファシリテーターの負担軽減に繋がる。

チャット機能の活用：発言しにくいと感じる参加者や、発言中の参加者に意見がある場合は、チャット機能に書き込んでいただくことで、ファシリテーターの公平に様々な意見を吸い上げ、議論の円滑な進行に繋がる。

こまめな相槌やあだ名の設定：オンライン環境であるため、こまめな相槌やあだ名で呼び合う等、議論しやすい雰囲気づくりが必要となる。

こまめな認識すり合わせ：オフラインでもいえることだが、適切なタイミングで、これまでの議論のラップアップ、認識のすり合わせすることで、議論の方向性が外れてしまうこと、認識齟齬を防ぐ事が可能となる。

指名性・質問の投げかけ：オンライン環境であると内職をするや自身が発言しなくても良い等、当事者意識が薄れてしまいがちだが、全員を指名する等、発言が少ない人に適宜質問を投げかける等の積極的な声かけをする等、善意に当事者意識を持たせる工夫が必要である。

メンターからの意見の吸い上げ：オンライン環境であるため、現地に出向くことができない。そういった中、以下にメンターからゴール達成に向けたインプットを引き出せるかが鍵となる。インプットの精度が、成果物に大きく影響する。

(3) ファシリテーターの確保

ファシリテーターはグループワークを実施するグループ毎に一名をアサインする。要件に応じて、ファシリテーターを内部で確保するのか、委託するのか、内部で確保する場合育成が必要か等を検討する。

各回の進行および、ワークショップの目的の理解及び事前のインプット、各回の進行の理解、アウトプットのブラッシュアップ（もしくは、グループワークの内容の全体進行への連携）等を加味し、30～40時間程度の稼働が必要と想定される。（プログラムの目的の理解/マインドセット（2時間）、各回の事前インプット及び進行（4回×6時間）、グループワーク結果の全体進行への連携/成果物のレビュー（各回1～3時間×4回）、その他基本的なファシリテーションスキルの習得等。）

(4) ファシリテーターへの事前インプット

ワークショップ実施前に、ファシリテーターに対して、各回の目的、本プログラムで用いる思考方法（システム思考アプローチ）フレームワーク、成果物を作成するステップ、テーマの基礎情報等のインプットを行う。

ファシリテーターは該当領域の専門家である必要はないが、該当領域の知見者ではない場合、メンターからのインプットを理解し、参加者の議論が活性化するように適切な問いかけをし、参加者の発言を可視化するため、テーマ関連書籍の読み込み等テーマに対する事前インプットを行うことを強く推奨する。

また、ファシリテーター間における、ファシリのコツの共有や意見交換も、円滑なファシリテーションの実施のために有用である。

【3つの活用パターン別の使い分け（例）】

- ファシリテーション型（ゴール例：エコシステム形成）（フレームワークでいうと、ステークホルダー相関図から因果ループ図作成まで）
 - 何をするのか、どのようなフレームワークを活用するのか等の進める為の情報をインプット。実際にアウトプットを制作してみる、テーマに対する知見を大きく高める等は、幅広く参加者の意見を招集することを目的としている本型においては、優先度が下がるプロセスである。
 - また、成果物の作成に目的を絞りすぎず、エコシステムの形成、参加者の意見のフラットな吸い上げ、可視化・整理を意識して、ファシリテートしていただくように伝達する。
- パートナー型（ゴール例：公益性の高い課題の策定、事業創出）（フレームワークでいうとリーニャンパスの作成）
 - どのような目的を達成すべきか、明確に理解しておく、どのような落としどころにするかイメージを持っておく必要がある。（実際にワークをやってみる、事前準備として有識者に話を伺う等。）

4-3-6. アシスタント

アシスタントの役割は、参加者の議論を拾い上げ、成果物作成に向けた書記を行う事である。ファシリテーターと密に連携を取れる環境を整備することで、ファシリテーターとアシスタントの認識齟齬を防ぎ、スムーズに成果物を作成できると考える。

必要スキルとしては、参加者の発言を理解し、成果物作成に向けて整理・可視化できる能力である。（場合によっては、ファシリテーターの補助を受けながら）可視化すると言っても、一言一句書き留めるといったよりは、分からなかったら質問し、議論に入っていくといったマインドセットが重要である。

4-3-7. 通訳

ワークショップを日本語で実施する場合、通訳の手配が必要となる。通訳は、グループごとに、逐次通訳の場合は1名、同時通訳の場合は2～3名のアサインが必要となる。

4-3-8. オンライン実施環境の整備

オンラインで実施する場合に必要な準備について、①オンラインミーティング用ツールの手配（Zoom、WebEX、Google Meet等）②グループワーク環境の整備（ブレイクアウトルームの作成）③成果物作成環境の整備④（必要に応じて）通訳環境の整備⑤（必要に応じて）ワークショップ外コミュニケーションツールの手配、の大きく5点が挙げられる。

③成果物の作成環境については、参加者の方に実際に手を動かしてもらうのか、参加者の方には議論に集中いただき、議論を成果物に落とし込む人材を配置するのか等が検討項目として挙げられる。

特に大人数の参加者が参加する場合や、事務局が一つの場所に固まっている場合は、通信環境の悪化によるトラブルを避けるため、バックアップとして、いつでもサポートが可能な人材を、事務局とは別の環境（別の所在）に配置することを推奨する。

今回用いたオンラインツールについて、参考として下記の通り掲載する。

- オンライン会議ツール：Zoom
- グループワーク：Zoomのブレイクアウトルーム機能
- 成果物の作成：Miro（オンラインホワイトボード）
*参加者には議論に集中いただくため、アシスタントにて記載を担当した。
- 通訳環境：Google Meet（メンターへの日英通訳はGoogle Meet回線で、メンターの発言の英日通訳はZoom回線にて実施することで、参加者に通訳者の日英通訳の声等が聞こえノイズになる状態を割けるようにした。）
- ワorkshop外コミュニケーションツール：Microsoft Teams（チャット機能）

4-3-9. ワorkshopコンテンツの作成

（1）全体概要

基本設計で定めた内容（ワークショップの目的、結果の活用方法、テーマ、分析手法）や、参加者要件、各回の概要等をコンセプトペーパーとしてまとめ、実施にあたっての指針とすることが望ましい。詳細なコンテンツの作成は4-3-9.（3）を参照頂きたい。

（2）テーマに関する基礎情報の収集

参加者やファシリテーターの事前学習（理解度の異なる参加者の目線合わせおよび、活用パターンに応じて最低限必要になる知識の習得）のため、テーマに関する基礎情報を収集する。

基礎情報は、テーマ有識者であるメンターからのインプットや、公的機関・国際機関（JETRO、JICA、官公庁、WFP等国連関連機関）によるレポートを参考にするほか、民間企業が作成しているドキュメンタリー、現場の課題を映像でまとめたもの等が有益である。

（3）各回の詳細決定

ワークショップの回数・時間を確定する。最低でも、3時間のワークショップを4回実施し、計12時間を1クールとすることを推奨する。上記最低実施時間を考慮しつつ、時間が長くなればなるほど参加者の参加障壁が高くなることを念頭に、回数・時間を検討する。

また、各回の成果物の進捗に応じて、事務局による成果物のブラッシュアップやワークショップ間のワーク、次回のコンテンツのスコープ検討等を行うことを鑑みると、回と回の間には2週間ほどの間隔が必要と考える。

各回の詳細コンテンツについては、各回で到達したい目的に応じて、参加者に対するインプット内容、グループワークの内容、アウトプットを整理し、アジェンダ・コンテンツを検討する。

エコシステム形成を目的とした場合の各回のアジェンダ・成果物・参加者が目指す到達点について、事例として下記の通り掲載する。

		アジェンダ	グループワークのゴール	参加者が目指す到達点	
	事前説明会	イントロダクション		【認知】 開発途上国の問題について認識しており、何らかのアクションを起こすことに対する動機がある(が、どこから着手してよいかかわらず、課題分析に対するニーズがある)	
グループワーク	第一回 Step1	現象・問題の理解 (As Is/To beの把握)	<ul style="list-style-type: none"> インプット:「食糧問題の概要とアフリカにおける社会事業の創出のシェアリング」 グループワーク 	<ul style="list-style-type: none"> チームビルディング ステークホルダー相関図(As Is・To Be)の作成開始 	【理解—レベル1】 開発途上国で発生している問題について、対象エリアごとの状況の違いや、問題の発生要因等現状が理解できている状態
	第二回 Step2	現象・問題の理解 (As Is/To beの把握)	<ul style="list-style-type: none"> インプット:メンター(課題関係者)へのインタビュー グループワーク 	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダー相関図(As Is・To Be)の作成完了 因果ループ図作成に向けた指標の洗い出し 	【理解—レベル2】 当事者の話を聞くことで課題解決の必要性やあるべき姿がイメージでき、あるべき姿の実現に向けて、自身が関与することのインセンティブが高まっている状態
	第三回 Step3	介入ポイントの特定	<ul style="list-style-type: none"> インプット:システム思考アプローチとは グループワーク 	<ul style="list-style-type: none"> 因果ループ図の作成(介入ポイントの検討) 	【理解—レベル3】 社会課題をシステムとして捉え、関連要素の因果関係を理解し、介入できるポイントが特定できている状態。アイデアの創出に向けた議論が始められる状態
	第四回 (Optional)	アイデアの創出	<ul style="list-style-type: none"> インプット:アイデア創出に有用なフレームワーク グループワーク VC、インキュベータからのフィードバック 	<ul style="list-style-type: none"> 介入ポイントの特定および、それに対するリーンキャンパスの作成 	【【行動】】 行動を起こすためのマインドブロック(知識不足、マネタイズや現地のエコシステムとの連携に関する不安)がクリアされ、実際に行動に移すことができる、と思える状態

図9:ワークショップのアジェンダ・ゴール・参加者が目指す到達点

4-4. ワークショップの実施

4-4-1. 事前課題の提示

参加者やファシリテーターに対して、テーマに関連する情報を提示し、ワークショップ+税の前提となる知識の習得をご依頼する。参加者すでに該当テーマに対して知見を有する場合は、参加者間でシェア頂くナレッジを用意して頂くことも一案である。

4-4-2. 全体進行

(1) 事前準備

ワークショップ当日に誰が何をどのタイミングで実施する必要があるのか、タイムテーブル上で各人の役割を整理し、各々の役割に齟齬が起きないように打ち合わせる。

ファシリテーター・アシスタントには、各ワークショップにおける、思考方法・フレームワーク・成果物・達成したいゴール等を事前にインプットすることで、方向性が大きく外れる事を防ぎ、当日に達成すべきゴールの達成しやすさが向上すると考える。

(2) ワークショップ当日の動き

ワークショップ当日は、可能であれば、運営上のトラブル対応のため、事務局は迅速に密に連携が取れる環境、グループワークにおける議論の円滑な推進・成果物の作成のため、ファシリテーター・アシスタントは迅速に密に連絡が取れる環境（オンサイトの場合は同室、オンラインの場合は、連絡チャットの準備等）を整備することを推奨する。

また、事務局・ファシリテーター／アシスタント間についても、進行の指示や、グループワーク時に参加者からの要望が上がった際の対応を円滑にするため、連絡が取れるような仕組みが必要である。

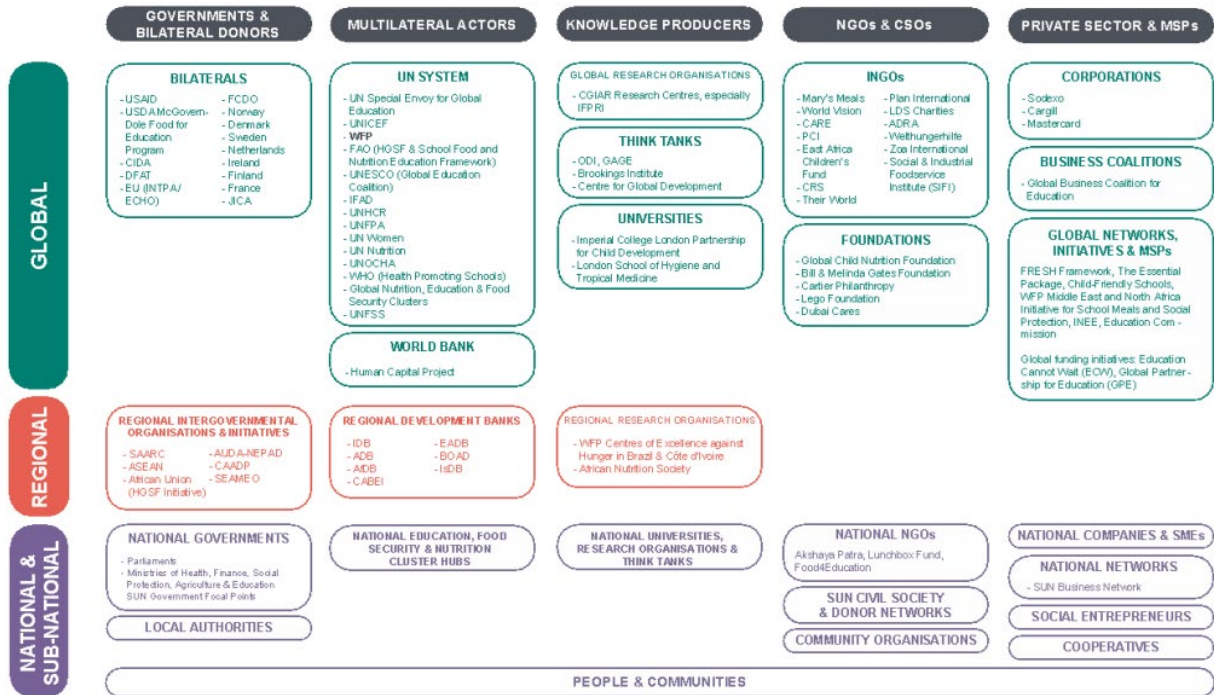
4-4-3. ワークショップコンテンツ

ワークショップは基本的にグループワークで実施し、グループごとに分析手法で記載したフレームワークを用い、アウトプットを作成する。下記に、フレームワークごとの作成手順およびワークショップにおける標準的な流れを記載する。

(1) ステークホルダー相関図 (As Is) の作成

①メンターからのインプットや事前学習した知識を基に、テーマに関連するステークホルダーを洗い出す。洗い出しの軸としては、地域コミュニティ、地方行政、国家、グローバルレベルといったスコープと、行政、国際機関、アカデミア、NGO等のソーシャルセクター、営利企業、課題当事者等の主体の二軸を用いる。この際に、事業創出を企図する場合は事業展開を行う地域レベルにフォーカスし、政策決定等に用いる場合は地方行政、国家レベル等にフォーカスすることで適切な粒度の情報収集を行うようにする。

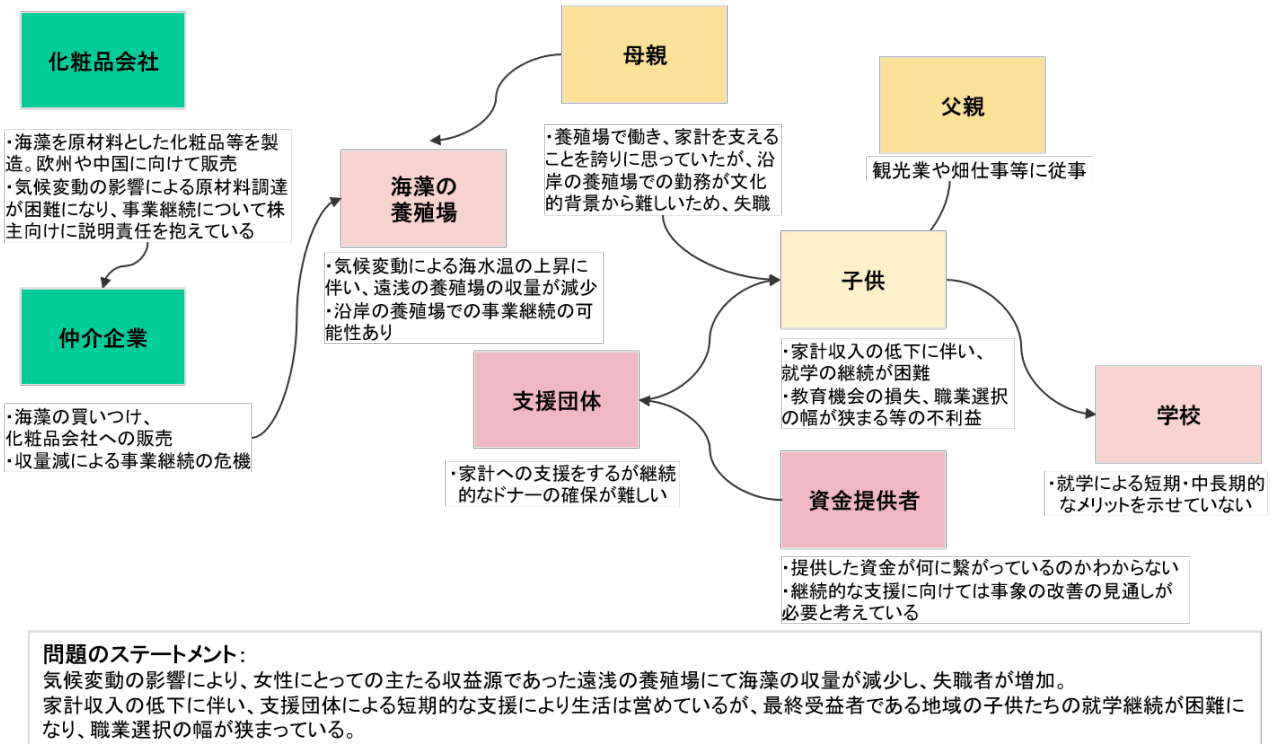
GLOBAL STAKEHOLDER LANDSCAPE FOR SCHOOL FEEDING



* 出所：WFP Stakeholder Analysis: A Contribution, 2021 (https://executiveboard.wfp.org/document_download/WFP-0000124272)

図10：ステークホルダー一覧（WFPの事例）

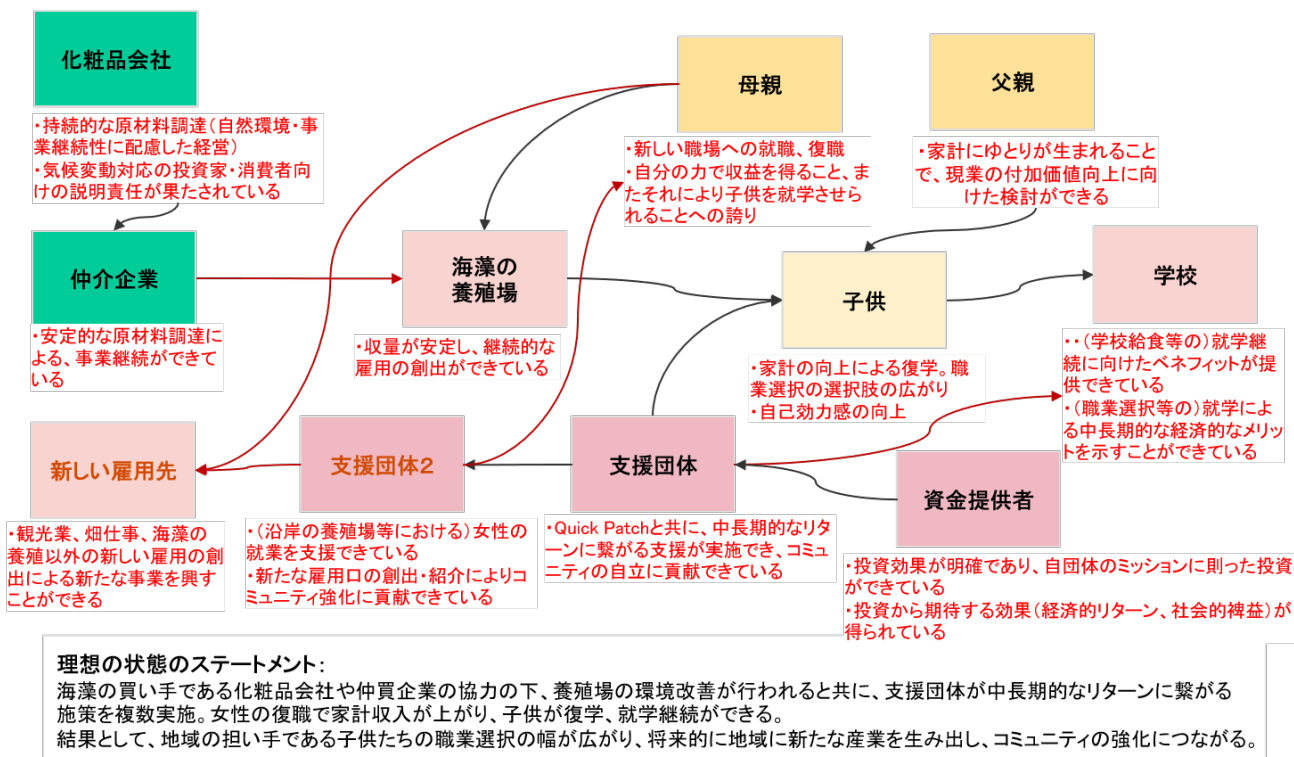
②最終受益者（課題当事者）を中心に、各々のステークホルダーの状態や、ステークホルダー間の繋がりを記載する。また、上記の繋がりを通じて読み取れる問題の状況を数行のステートメントとして文章化する。



(再掲) 図5：ステークホルダー相関図および問題のステートメント（As Is）（例）

(2) ステークホルダー相関図 (To Be) の作成

①ステークホルダー相関図 (As Is) をベースにしつつ、各ステークホルダーがどういった状態になっていればいいのか、理想の状態を記載する。一般的に、システム思考アプローチによる課題の分析は、現状分析の比重が大きくなる。しかし、複雑で慢性的な社会課題の分析においては、現状を分析するだけでは解決の糸口が見いだせない場合があるため、理想の状態を仮説的に記載することも一案となる。この際、適応したいソリューションを記載する、自身の想定する理想の状況を想像で記載するといった行動は避け、課題当事者や当事者をよく知るメンターの意見を傾聴したうえで理想の状態を仮置きすることが重要である。



* As Isからの更新箇所を赤字で記載

(再掲) 図6: ステークホルダー相関図 (To Be) (例)

(3) 因果ループ図の作成

①ステークホルダー相関図で記載したステークホルダー同士の関係性を用いて、分析の解像度を一段階上げるために、ステークホルダーの状態を示す指標 (アウトカム指標) をリストアップする。この場合のアウトカム指標は、各ステークホルダーが求める価値 (コミュニティの活性化) や、ポジティブな変化 (選択できる職業の種類) を指標で示したものとし、各主体について複数個をめぐりにリストアップを行う。

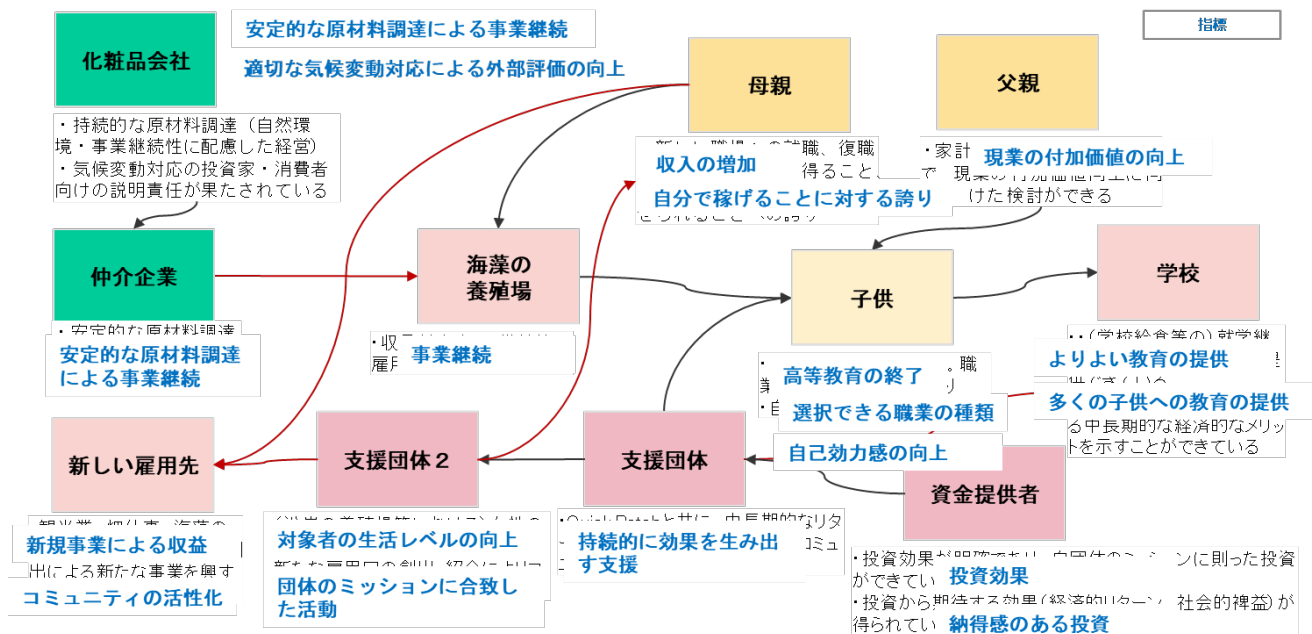
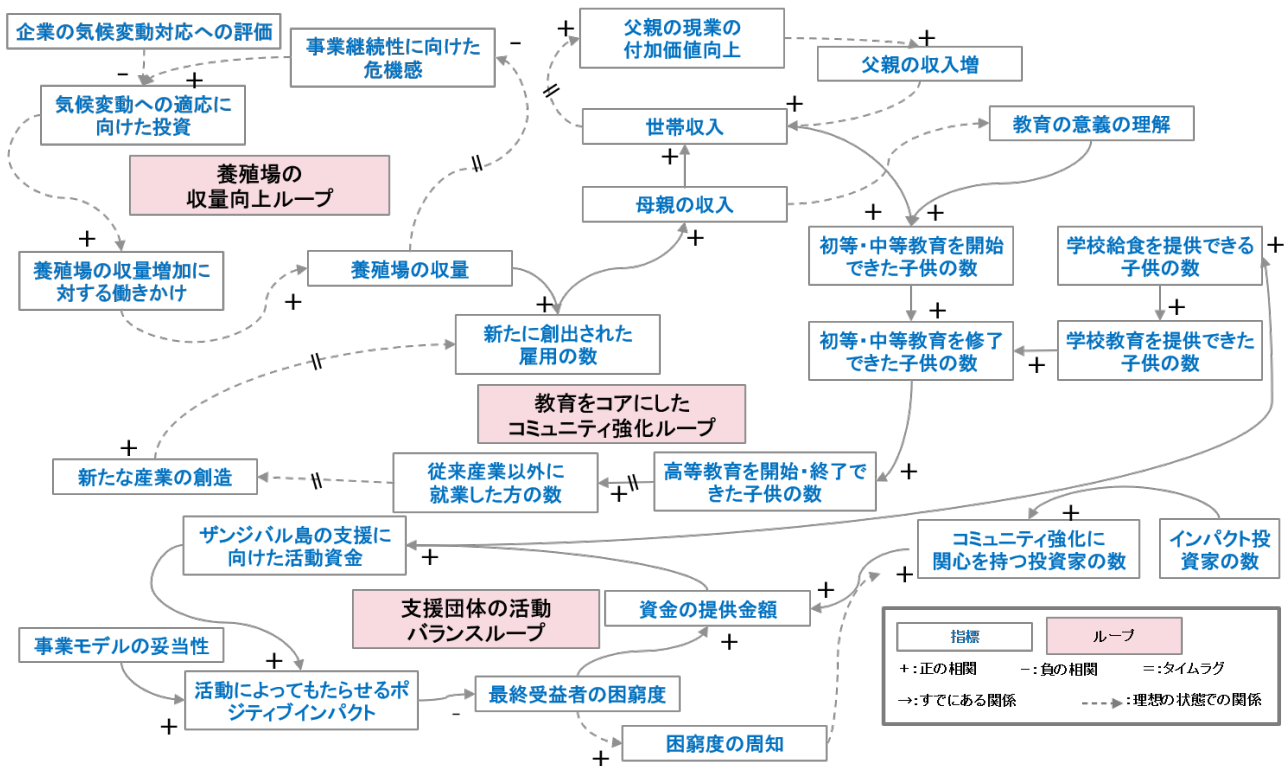
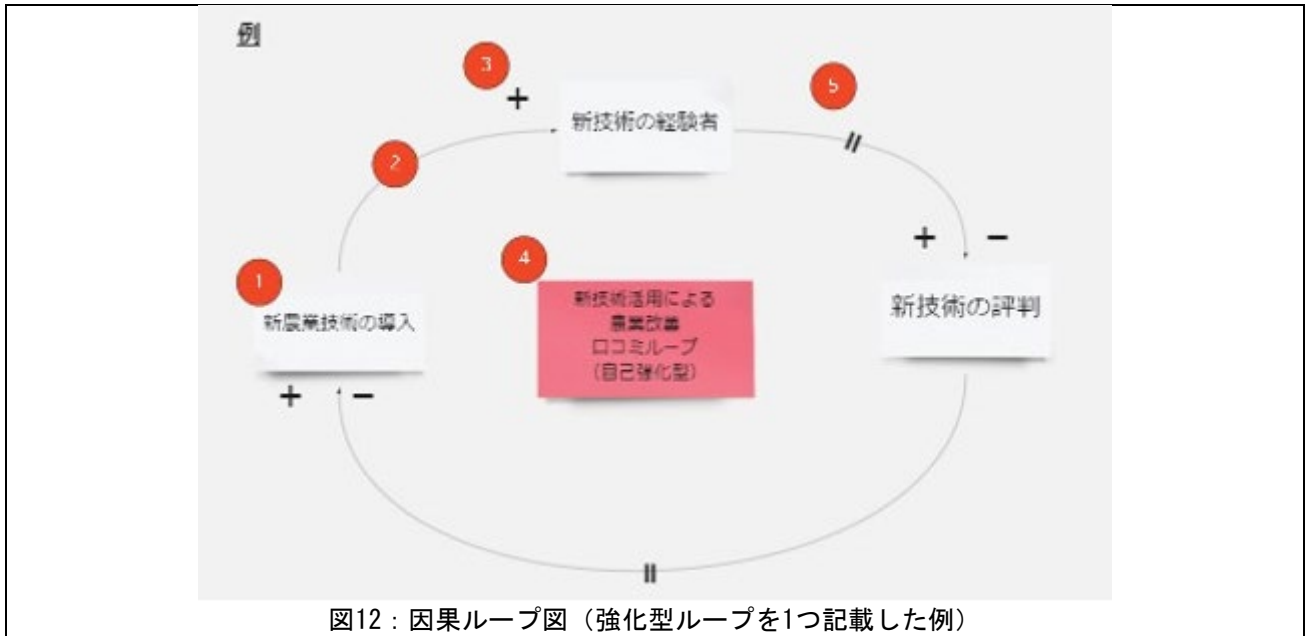


図11:アウトカム指標 (To Be) (例)

②リストアップしたアウトカム指標を、指標間の関係性に着目しつつ繋げ、因果ループ図を作成する。因果ループ図の作成に向けてのポイントは下記の通り。

1. 重要なアウトカムの指標について、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する。
 - ・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でしょうか？
 - ・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になっているでしょうか？
 - ・それぞれのステークホルダーの目標や見返りは何でしょうか？
2. いくつかの重要な指標について、今まで／このままの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ぐ。原因となる変数から結果となる変数に向けて矢印をつなぐ。
3. 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”+”、逆の方向に影響を与える場合は”-”を矢先のそばに描きます。同逆両方の影響があるときは、因果矢印を二本描く。
4. 元の要素にフィードバックするループを探し、ループの種類と名前をつける。好循環や悪循環など変化がますます強くなる場合は「自己強化」型、目標追求や振動、鈍化・反転をする場合は「バランス」となる。あるいは因果関係の”-”がゼロを含め偶数個なら「自己強化」、奇数個なら「バランス」となる。
4. 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す。また、一般的には因果関係があるもの、その特定の状況では認められない場合、点線などで示す。（“あるべき”因果関係でも実際に存在しない場合は実線を引かない。）



(4) リーンキャンパスの作成

①作成した因果ループ図について、どのループがどういった状態になっていれば、問題の改善に繋がるのかを検討する。（“現在、養殖場の収量向上ループが回っていないため、これを回せるようにする”、等、ループの理想の状態を定める）また、そのループに対する働きかけを行うための介入ポイントを特定する。介入ポイントの特定に向けた基本的な優先順位は下記の通りとなる。（詳細は割愛する。）

システムに介入すべき12のポイント（有効性の増す順に記載）

- 12 数字
- 11 バッファ
- 10 ストックとフローの構造
- 9 時間的遅れ
- 8 バランス型フィードバック・ループ
- 7 自己強化型フィードバック・ループ
- 6 情報の流れ
- 5 ルール
- 4 自己組織化
- 3 目標（ゴール）
- 2 パラダイム
- 1 パラダイムを超越する

* 出展：ドネラ・メドウズ, 2015. 「世界はシステムで動く」. 英治出版

②因果ループ図を基にリーンキャンバスを用い、ビジネスアイデアを可視化する。リーンキャンバスのうち、1. 顧客、2. 課題、7. 指標についてはループ図の内容を基に、3. 価値、4. 解決策については自身の資産やソリューションを基に、1. アーリーアダプター、9. 優位性については、類似事例の調査結果より得られた示唆を基に記載する。なお、実際の事業創出に向けては、収益、販路、コスト等の要素も重要となるが、本プログラムは課題分析を主眼としているため割愛する。

リーンキャンバスの見方				
2.課題	4.解決	3.価値	9.優位性	1.顧客
<ul style="list-style-type: none"> 1で定めた顧客/最終受益者が抱えている問題/課題は何か 	<ul style="list-style-type: none"> 1で定めた顧客の課題に対するソリューションを記載 	<ul style="list-style-type: none"> 商品やサービスのオリジナリティのある価値を記載 	<ul style="list-style-type: none"> 他社には真似できないサービスや商品の強みを記載 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客/最終受益者は誰か
2.代替品	7.指標		5.販路	1.アーリーアダプター
<ul style="list-style-type: none"> 上記課題を解決する既存のサービスを記載 	<ul style="list-style-type: none"> 評価指標(KPI)を記載 	<ul style="list-style-type: none"> 結果として社会システムに対してもたらされる影響 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客にサービスや商品を届けるためのルートや、告知をするための方法を記載 	<ul style="list-style-type: none"> 商品やサービスをリリース直後に受け入れ、他の消費に影響を与えるようなユーザを定義
8.コスト		6.収益		
<ul style="list-style-type: none"> 価値を提供するためにかかるコストを列挙 		<ul style="list-style-type: none"> 商品やサービスのマネタイズプランを記載 		

凡例

ループ図と整合を取るもの

自身の資産を基に発想するもの

類似事例から示唆を得るもの

今回のWSでは対象外となるもの

(再掲) 図8: リーンキャンバス

4-4-4. 各回の中の動き

(1) フィードバックの受領

各ワークショップの間にて、メンターより、成果物や議論された内容について、方向性が大きく外れていないか、現地の実情と乖離がないか等の観点からフィードバックいただくことで、ワークショップが目指すゴールに近い成果物の作成への舵取りが可能となる。

(2) ファシリテーターとの進捗確認

各ワークショップ間にて、ファシリテーターより、議論の内容・進捗の確認、必要に応じて今後の議論の方向性・落としどころを確認する。確認することで、各ワークショップ間のワーク、グループワークに必要な補佐（グループワークに知見者を導入等）等の検討に活かすことが可能となる。ワークショップ終了後は、効果測定の結果を収集し、取り纏めた後、プログラムのゴール達成に向けて何が足りなかったか、今後プログラムをブラッシュアップするため何が必要か、他プログラムとの接続において何が足りないか等、の観点から改善点を洗い出し、改善に向けてどのような方法が考えられるか整理・検討する。

(3) 参加者への対応

各ワークショップ間の参加者への対応としては、①参加いただけなかった方のキャッチアップ、次回に向けた振り返りとして、WSコンテンツ（資料・録画・成果物）の共有②次回に向けたワークの共有③フィードバックの共有④効果確認アンケートの案内⑤事務連絡（オンラインミーティングURLの案内等）が挙げられる。また、参加者の理解度や満足度、運営・コンテンツの改善点については、各回実施後にアンケート調査を行い、次回の運営に向けた改善点を聴取することも重要である。

(4) ワークの提示

限られた時間・期間の中で、ゴールを達成できるような有意義なワークショップにするためには、ワークショップ間で、次回に向けた考えを整理いただけるようなワークを配布・実施いただくことが効果的と考える。ファシリテーターにグループの進捗を確認し、グループの進捗度合いに応じて、ワークのボリューム・内容、インプットのボリューム・レベル等を調整することを推奨する。

進捗を鑑みたと上で、次回に向けて、何を考えてきてもらえれば議論が活性化するのか、といった観点でワークを作成する。

例えば、進捗に応じて下記のようなワークを提示することが考えられる。

・ Step1/2. ステークホルダー相関図（As Is/To Be）の作成に向けて：

不足しているステークホルダーはないか、各々のステークホルダーの関係性は何かを各自確認し、ステークホルダー相関図に反映する。

・ Step3. 因果ループ図（As Isの作成）：

適切なアウトカム指標が設定されているか、因果ループ図は基本的なルールに則って作成されているか、指標間の接続で論理的な飛躍が見られないか、指標間の関係性・相関を過去のパターンから読みとくことはできるか（例：Aという取り組みはBというアウトカム指標の減少に一定程度は寄与したが、ある程度の閾値を超えると効果がなくなる等。）等を検討し、因果ループ図をブラッシュアップする。

・ Step4. リーンキャンバスの作成：

検討したアイデアについて、類似事業を展開している事業者はいないか、いる場合は、該当事業者がどこで成功/失敗しているかを調査し、アイデアをブラッシュアップする。

4-5. フォローアップ

4-5-1. 効果測定

ワークショップのゴールに応じた効果測定項目を、測定対象者毎に検討する。効果測定方法については、ヒアリング・アンケートの配布等が挙げられる。特に詳細な意見を伺いたい先（例えばプログラムの改善・接続の観点等において）があれば、ヒアリングの形を取ることも一案である。

①参加者の効果測定項目・効果測定タイミング

参加者の効果確認項目を検討する際の観点としては、プログラムのゴールに寄らず、本プログラムの満足度（理解度、価値・意義が感じられたか等を確認し次に活かす）、本プログラムの活用可能性、本プログラムを受けて生じた変化、本プログラムの改善点（運営・コンテンツ等）等を入れ込むべきと考える。

また、本プログラムを受けて参加者に生じた変化を確認するのであれば、ワークショップ前、ワークショップ後（直後なのか、一定時間他った後なのか）の状態を確認し比較する必要がある旨留意が必要である。

【3つの活用パターン別の使い分け（例）】

- エコシステムの形成：自身にとって十分なリレーション構築に繋がったか
- 公益性の高い課題の策定：特定したテーマについて、今後アクションの創出に繋がりそうか
- 事業創出：事業化は達成できそうか等

②メンターの効果測定項目・効果測定タイミング

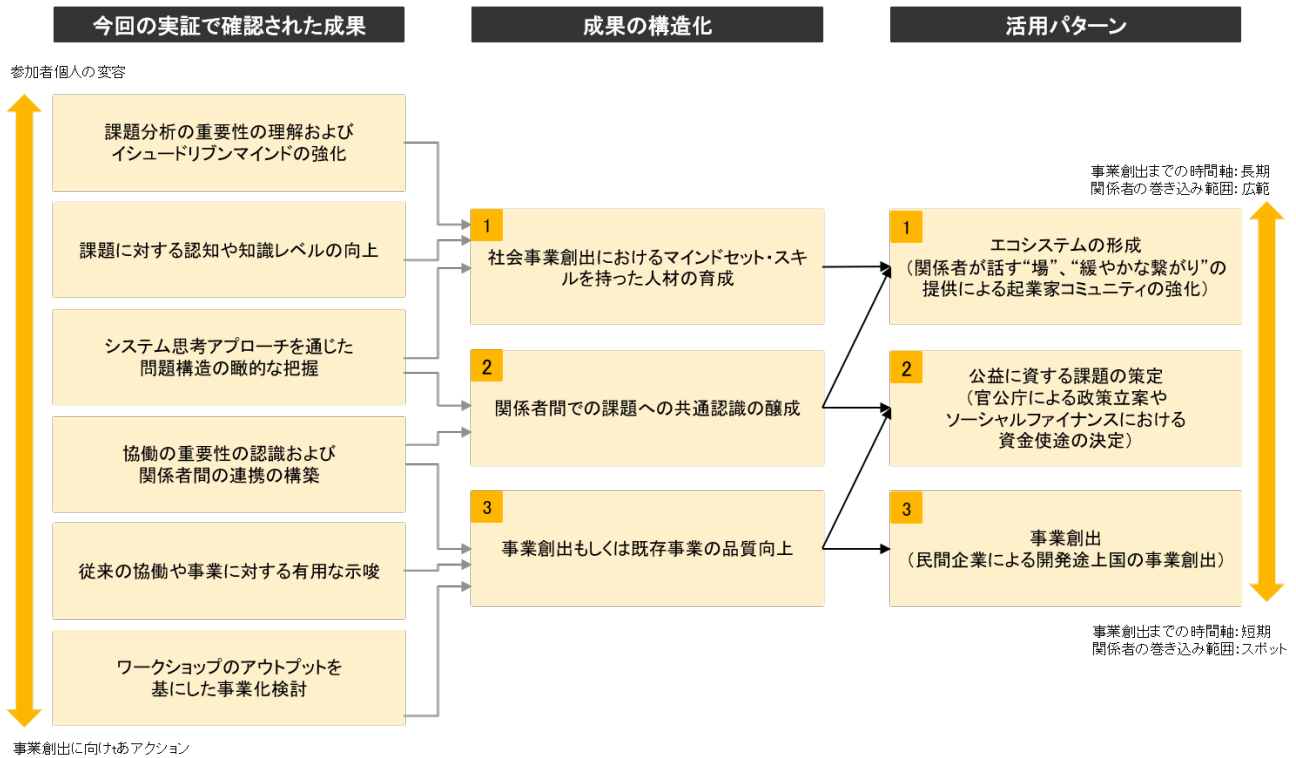
メンターの効果確認項目を検討する際の観点としては、プログラムのゴールに応じて聞き方を検討する必要があるが、参加者の成果物の妥当性、リレーションの構築、プログラムの価値・意義、プログラムの活用可能性等が挙げられる。

③オブザーバーの効果測定項目・効果測定タイミング

オブザーバー（類似事業者・今後のプログラムの担い手等）の効果確認項目については、自身が運用する立場として、プログラムの価値・意義、プログラムの有用性・活用可能性、プログラムの改善点、プログラムとの接続性等をお答えいただく等が挙げられる。

4-5-2. 結果の活用に向けた検討

本プログラムによるアウトプットの活用パターンは、①エコシステムの形成、②交易に資する課題の策定、③事業創出の3パターンに分類できる。



(再掲) 図2: 課題分析プログラムの活用パターン

成果の活用においては、その目的に応じたフォローアップが必要となる。例えばソリューション開発フェーズに移行する際には、フィージビリティスタディに向けたサポート（WFPのイノベーション・アクセラレータープログラム等のインキュベーションプログラム、公的機関の提供するフィージビリティスタディやシーズマネーの提供等）が必要となる。課題分析後にこういったサポーターにスムーズに接続するためには、後続フェーズとなるインキュベーションプログラムを保持している主体や、シーズマネーの出し手（財団や公的機関、官公庁等）と、プログラム企画段階、ワークショップ実施時点から連携をとることも有用である。

【3つの活用パターン別のフォローアップ方法（例）】

- エコシステムの形成：エコシステム構築後のアクション創出のサポート。本プログラムの参加者にどのような変化が起こったのかを中長期的にモニタリングして、改善を重ねる等（2-3年後の参加者の状態をみる等。）
- 公益性の高い課題の策定：特定したテーマについて、実際に政策立案できるレベルに達していない場合のブラッシュアップおよび、拠出金事業やソーシャルボンド等のソーシャルファイナンス案件の組成
- 事業創出：フィージビリティスタディやインキュベーションプログラムへの接続、等

以上