

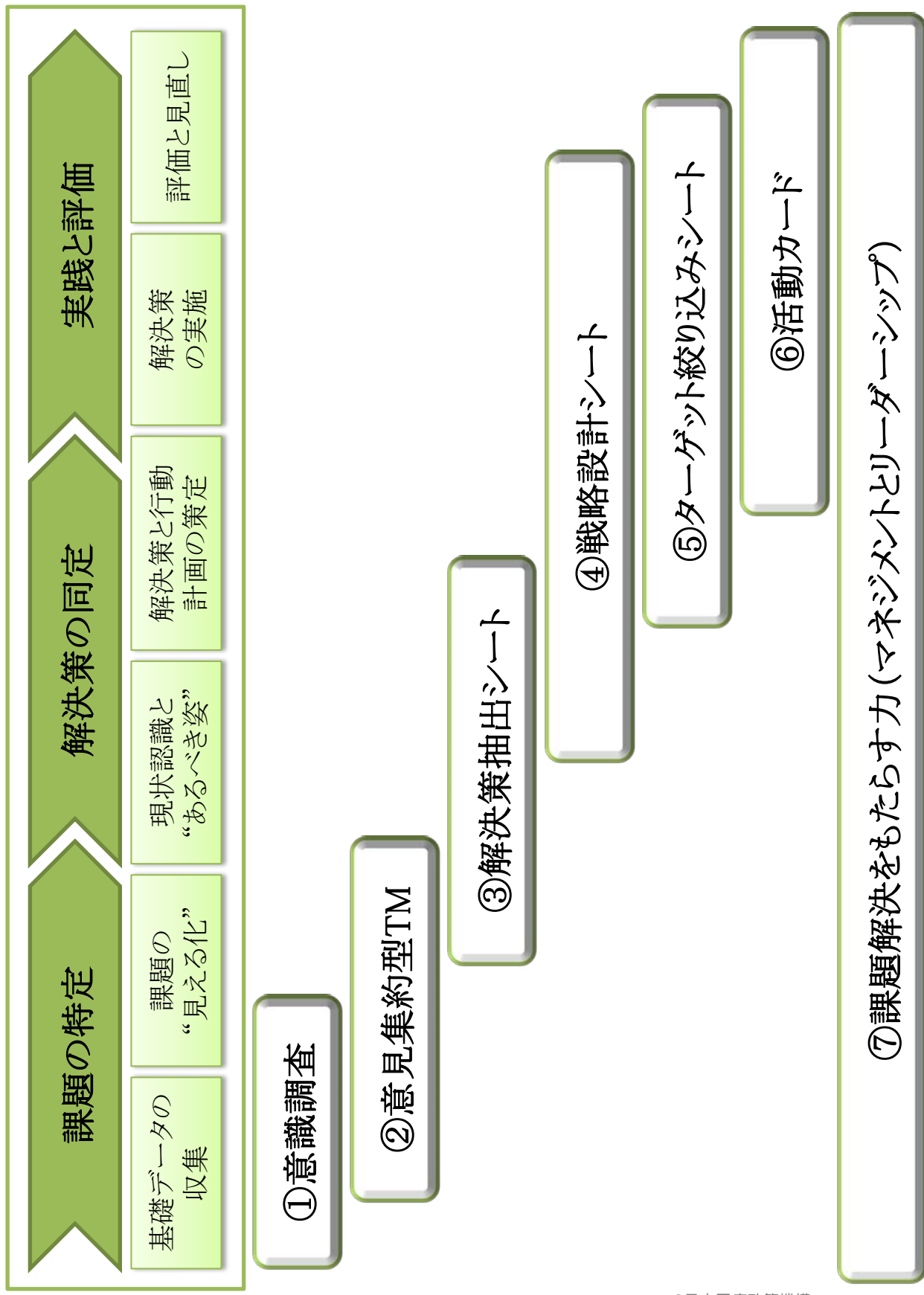
アドボカシーワークブック 【ツールキット編】

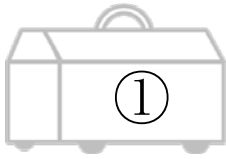
～がん対策 課題解決への7つ道具～

試作版

日本医療政策機構 市民医療協議会 編

がん対策 課題解決への7つ道具 (概念図)





意識調査

～社会の現状から課題を抽出する方法～

●意識調査の目的

私たちが感じていることや考えの傾向を科学的に示すには、「アンケート（質問紙法）」という手法がよく用いられます。アンケートを行うことによって、複数の人に対して同じ質問をして、その結果を数に置き換えて傾向をみることができます。政策の分野では多くのアンケートが行われていますが、「意識調査」によって対象者の意識を明らかにして、対象者の置かれている現状や抱えている問題点などを明らかにすることができます。

●意識調査とは

意識調査とは、社会に関する事柄の調査（社会調査）の一つで、対象者の生活などにおける意識や満足・不満足、要望などを把握するための調査です。患者さんやご家族に協力を依頼して行う「患者意識調査」や、地域住民の皆さんに協力を依頼して行う「住民意識調査」などがあります。

医療政策において、たとえば患者意識調査など、「医療サービスの受け手である患者や家族」の意識の中から、医療における目に見えないニーズを浮き彫りにするために実施される調査の結果は、医療政策を決める上での重要な基礎データの一つとされています。

ここからは、数値で示すことができるデータ（定量データ）を収集するための患者意識調査を、多くの対象者に実施する場合について考えましょう。

●調査の注意点

調査の実施は、対象者に時間・労力を割いてもらう必要があります。その内容いかんによっては、心理的な苦痛を伴う場合もありますので、実施時期・回数の検討や質問票の設計において、対象者へ配慮をしましょう。

また、調査には対象集団の偏り（バイアス）が存在します。分析にはバイアスを考慮することが必要で結果を完全に一般化できないということを意識することが大切です。ひとつの調査結果をうのみにせず、他のデータを参考にする必要があることを忘れないようにしましょう。

●意識調査のやり方

調査においては、綿密な計画を立てることが重要です。良い調査計画を立てることができれば、調査実施は円滑に行うことができるでしょう。

1) 調査計画をたてる

まず、何を明らかにするために調査を実施するのか、その結果をどのように活用するのか、という目的を明らかにします。続いて、どのような結果が予想されるか仮説をたてま

す。次に、アンケート調査か対面調査かなど、調査の方法を検討します。また、意識を明らかにしたい対象は誰か、協力は得られるかなどを考慮し調査対象と人数の規模を決めます。このとき、調査をよく実施している専門家に調査計画や質問項目、集計、分析などについて相談してアドバイスをもらおうと良いでしょう。

続いて、調査対象者へどのように調査を依頼するかを決めます。たとえば、広くウェブサイトなどを用いて告知する、患者団体や学会などに協力を依頼する、調査会社に依頼するといった手法があります。依頼する際には、依頼状（調査の目的やスケジュール等を記載したもの）があれば、なおよいでしょう。必要に応じて、何らかのインセンティブ（調査に協力しようと思えるようなもの）を設けるなど、回答者の偏り（バイアス）を防ぐ工夫を検討します。

また、調査にどの程度の予算がかけられるかを明らかにし、予算配分を決めます。例えば①アンケート用紙や封筒の作成にかかる費用、郵送にかかる費用（郵送調査の場合）②専用ウェブページの設置にかかる費用（ウェブ調査の場合）③集計・分析にかかる費用（データ化作業、分析ソフトなど）——があげられます。最後に、調査結果の公表方法や協力者へのフィードバック結果の活用について、考えをまとめておきます。

2) 調査実施の流れ

i) 質問票作成（質問の設定）

質問票を作成する際には、次のことに気をつけましょう。

- ・質問を作る際には、さまざまな調査の質問項目を参考にする
- ・一つの質問に2つ以上の項目が入っていないか注意する
- ・回答者が迷わずに答えられるか、同じような選択肢が並んでいないか、チェックする
- ・質問が多くなりすぎないように注意する
- ・質問が分かりにくいかなど、調査を実施する前に第三者にチェックしてもらう

ii) 協力依頼 ～調査実施

思うように回答が集まらない場合には、追加勧奨をかけて、協力を仰ぎます。

iii) 集計・分析

集計には、回答者の数と全体における割合を明らかにする「単純集計」から、属性と掛け合わせた「クロス集計」、さらに複雑なものまで、さまざまな種類が存在します。集計・分析には、表計算ソフトや統計解析ソフトなどのツールを用います。

iv) 結果の考察、まとめ

対象集団の偏りについて、どう考えるかを意識することが大切です。

v) 結果公開

結果を公開し、活用します。回答協力者へのフィードバックやお礼を忘れずに行いましょう。



意識調査のポイント

● 調査を計画・実施する時の注意点

・ 調査全体の計画：

調査を実施する際には、綿密な計画を立てることがとても重要です。依頼を開始してしまってからでは、変更できないことも多くあります。依頼を開始してから質問内容などに変更があると、調査結果の信頼性を揺るがすことになってしまいます。調査依頼を開始する前に、調査の全体像を綿密に描いてから、調査を実施するようにしましょう。

・ 質問と選択肢の設定：

質問や選択肢の設定は、ひとつの学問として認識されているほど、奥が深いものです。質問や選択肢を作成するときは、回答者が迷わないよう配慮します。また、特定の回答を誘導してしまうことがないように、中立的な質問と選択肢を作ることを意識しましょう。実際の作成にあたっては、行政府や専門家が行っている調査を参考にしましょう。調査対象や回答者の数、実施機関など、すでにどんな調査結果があるかを知っておくことで、今回行う調査の位置づけを確認します。

・ 調査依頼：

調査協力を依頼する時は、調査対象者への身体的負担に配慮しましょう。なるべく多くの回答が集まるよう、回答しやすくなる工夫をしましょう。

・ 集計と分析：

まずは「単純集計」を試してみましょう。シンプルな手法で明らかになった傾向があれば、調査報告をまとめる際も、よりわかりやすいものになるでしょう。他の分析方法については、行政府や専門家が行っている調査の集計方法や分析手法を参考にしてみましょう。

◆ 適したシーン

- ・ そもそもいったい何が問題となっているのか、明らかにしたい
- ・ 自分以外の人や仲間の意識を聞いてみたい、まとめてみたい
- ・ なんとなく問題があるのは分かるが、それがデータになっていない
- ・ ぼんやりとした問題、課題を数値で明らかにしたい

参考文献・資料等

- ・ 千葉県がん患者等の意識調査、第11回がん対策推進協議会資料
- ・ 愛媛県がん患者満足度調査、第11回がん対策推進協議会資料
- ・ 日本医療政策機構がん患者意識調査2010、がん政策情報センターウェブサイト

①意識調査（質問票例）

《 》についてのアンケートのお願い

※《 》部分を、テーマにそった文章に置き換えて使用します

本アンケートの趣旨

《 》

なお、本調査の結果は統計的な処理を行ない、個人名を特定することはありません。

■属性に関する質問

※年齢・性別・病気の種類など、層別に分析するための質問と選択肢を記載します

1) あなた自信のことについて、ご回答ください

年齢：～19歳 20歳代 30歳代 40歳代 50歳代 60歳代 70歳～

性別：男・女

お住まいの地域：《選択肢》

■質問

※明らかにしたい内容について質問と選択肢を記載します

2) 《 》について、知っていますか？

よく知っている どちらかといえば知っている あまり知らない まったく知らない

※認知度を明らかにしたい場合に用いる質問例

3) 《 》について説明を受けたことがありますか？

ある ない

※経験を尋ねる質問例

4) 3で「ある」と回答した方にお聞きします。

《 》に関する説明は、満足できるものでしたか？

満足 どちらかといえば満足 どちらかといえば不満足 不満足

※満足度を尋ねる質問例

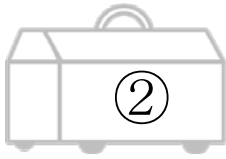
5) 4で「どちらかといえば不満足」「不満足」と回答した方にお聞きします。

それはなぜですか？自由に記載してください。

※不満の理由を尋ねる質問例

アンケートは以上で終了です。ご協力ありがとうございました。

本アンケートに関するお問い合わせ先：《問い合わせ先》



意見集約型タウンミーティング ～立場を越えて課題を浮き彫りにする～

●目的

ここで紹介する意見集約型タウンミーティングの方法は、参加者からその場で生の意見をまとめて論点の整理などを行う双方向・参加型の意見集約の場です。いわゆる従来型のタウンミーティングは、あらかじめシナリオが描かれているものを想像しがちですが、この意見集約型タウンミーティングは、まったく別のものです。地域における課題を考える際には、その地域に住む住民の意見を十分に反映させる必要があります。特に医療においては、患者さんはもちろん、地域医療を支えるすべてのステークホルダー（利害関係者）の意見を聞くことが重要です。意見集約型タウンミーティングは、開催地の近隣に住む複数のステークホルダーを集結して、その場で課題を共有することのできるイベントです。

●実現できること

医療においては、患者、現場、地域の声を集めることで、医療の受け手や担い手の声を浮き彫りにし、解決策に反映することができます。また、異なる立場の人が同じ場で意見を言い合うことで、お互いへの理解を深め、誤解が解けることもあります。政策をテーマにした意見集約型タウンミーティングでは、立法関係者や行政担当者がその場にいる場合には、参加者の前で早期解決の意欲を表明するという場面もみられます。

また、単なるイベント開催にとどまることなく、「ご意見シート」を活用し、参加者から集まった意見を分析することで、確かな解決策の検討につなげることができます。

●開き方

では、意見集約型タウンミーティングを開催したいと思った場合は、どのようなすればよいのでしょうか。まずは、趣旨に賛同してくれる協力者を集めましょう。このとき、異なる立場の人にも協力を依頼し、参加者にとって公平な場づくりを心がけましょう。次に、開催する会場を探します。会議施設などの利用は、有料であることがほとんどですが、行政機関や病院などに相談すると、無料で利用できる場所を紹介してもらえたという事例もあるようです。多くの参加者を集めたい場合は、会場の規模や立地にも配慮が必要です。

次に、「ご意見シート」を作成します。「ご意見シート」は、地域・現場の意見を聞くための要となるツールです。これは、いくつかの地域で患者アドボケートが開催したイベントで用いられたシートで、回を重ねるごとに改良が重ねられたものです。ここでは、厚生労働省がん対策推進協議会の提案書とりまとめワーキンググループ（以下、がん WG）が開催したタウンミーティングで、実際に使用したシートを掲載します。この時は、「現状の対策に対する満足度を確認する」「現状の予算に対する意識を確認する」「重点課題を確

認する」という目的で参加者から意見を募りました。ご意見シートの分野分けは、実際の政策に反映させることを目的としていたため、「がん対策推進基本計画」の分野分けを参考にしています。

続いて、プログラムの構成を考えます。意見集約型タウンミーティングで実現したいことは何かを明確にして企画します。参加者にとって身近なテーマでない場合には、テーマについて理解を深めてもらうためのプログラムが必要です。がん WG が開催した意見集約型タウンミーティングでは、次のような構成で進行しました。

第1部：国のがん対策の現状と課題（講演）

第2部：会場の皆さまからのご意見（分野別、立場別に会場からの意見を聞く）

次に、参加者を集めるための広報活動を行います。関係者のメーリングリストでの告知やチラシ配布、インターネットを介した広告など、地域の方に情報が行き渡るように工夫をして、開催の趣旨や日時、場所を知ってもらいます。

●実際の意見集約型タウンミーティングで気を付けること

実際に会場からのご意見をうかがう場面では、司会進行役および回答役を壇上に配します。異なる立場の人が同席している場合は、司会が、ここでは立場を越えて議論を行う趣旨について冒頭に参加者全員に了承を得ます。他にも、「他者を否定する意見は言わない」「自分ばかり意見を言わない」「不満・愚痴ではなく、建設的な提案をする」など、その場で共有すべきルールを確認しましょう。

司会は公平に参加者からの発言を引き出せるよう、コーディネートします。発言した内容も、必ず「ご意見シート」に記載してもらうとともに、その場では発言できなかった人にも「ご意見シート」を記入してもらいます。また、課題解決のカギを握る当事者が会場にいる場合は、司会がその人物に回答を促すこともできるでしょう。

一方、回答役は、質問や意見がその場で解決できる場合には回答を試みたいものです。その後さらなる議論を必要とする意見があった場合には、検討する場所や時期をなるべく具体化して、継続した議論を約束できると、実り多いものになるでしょう。

●回答の見方

ご意見シートに集められた回答を集計します。分析にあたっては、できるだけ中立な態度を保つように注意します。

まず、それぞれの意見を分野ごとにまとめます。同様の意見を見つけたら、グループとしてまとめていきます。このとき、少数意見を落とすように注意を払う必要があります。グループ分けを行って得られた結果は、総括して文書にまとめておきます。これは、今後の対策を考える上で、貴重な材料となります。

ただし、意見集約型タウンミーティングは「①意識調査」と同様に、参加者に偏り（バイアス）が存在します。回答の結果をみる時には、他のデータも参考にして考察するようにしましょう。



ご意見シートのポイント

●活用する際の注意点

・会場の雰囲気：

意見集約型タウンミーティングの場合には、複数のステークホルダーが集まります。公平な場づくりを心掛け、お互いの理解を深め、理解しあえるような語りかけをしましょう。

・意見の募り方：

会場では、挙手で意見を求めます。複数のステークホルダーから、その場で意見を聞くことで、大まかな傾向をつかむことができます。また、参加者にとって、普段は直接会う機会の少ない人と対話ができる絶好の機会となります。「ご意見シート」は参加者全員に配布します。そうすることで、大勢の前で発言することが苦手な人でも、意見を自由に記載することができます。

・ご意見シートの分析：

このご意見シートでは、満足度や関心度については数値で表すことができます（定量データ）。一方で、意見の多くは、自由記述形式の数値では表せないデータ（定性データ）です。

ひとつひとつのコメントをグループに分けて、傾向をつかんで分析しますが、少数意見にも注目することが重要です。また、グループ分けは一人で行うのではなく、複数であたるなど、結果への主観的な影響を抑える工夫をします。この自由記述のコメントのグループ分けにあたっては、「カテゴリ化」などの手法などを参考にするとよいでしょう。

◆ 適したシーン

- ・患者・現場・地域の意見を集めたい
- ・複数のステークホルダーで協働したい
- ・ステークホルダーごとの意見の相違点を明らかにしたい
- ・現状への批判でなく、建設的な提案を募りたい

参考文献・資料等

・がん対策推進協議会提案書とりまとめワーキンググループ：提案書～みんなで作るがん政策

・厚生労働省委託事業 平成 22 年度がん対策評価・分析事業

「あなたの思いを聞かせてください！がん対策に関するアンケート調査結果報告書」

③タウンミーティング（ご意見シート）

<意見記入シート 原本>

みんなでがんの施策と予算を考えよう(がん対策に関するタウンミーティング)

みなさんのご意見をお寄せください。下記にご記入ください。簡単でもけっこうです。

【問1】現在の「がん対策」に満足されていますか。一つ選んで○を付けてください。

1()強く思う 2()少し思う 3()あまりそう思わない 4()そう思わない

【問2】現在の「がん対策のための予算」は十分だと思いますか。一つ選んで○を付けてください。

(あなたが現場や暮らしの中で感じるところで結構です)

1()強く思う 2()少し思う 3()あまりそう思わない 4()そう思わない

【問3】【個別テーマについて】がん対策でもっとも重要であると思うテーマを、下記から選んで○を付けてください(3つまで)。

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| 1() 医療従事者の育成(医師など) | 8() がんの予防(たばこ対策など)の推進 |
| 2() 緩和ケアの充実(緩和ケアチーム、ホスピスなど) | 9() がんの早期発見(がん検診)の推進 |
| 3() 在宅医療の充実 | 10() がんの研究の推進 |
| 4() 最適な(標準)治療の浸透 | 11() がん計画の進捗管理と評価 |
| 5() 医療機関と連携体制の整備 | 12() がんの種類別の対策[具体的種類:] |
| 6() 患者支援と相談/情報提供体制整備 | 13() その他の個別テーマ[具体的に:] |
| 7() がん登録の整備・推進 | |

【問4】がん対策について、あなたのご意見をお聞かせください。まず、上記の13分類のうち該当する番号を記入してから、ご意見を書いてください(3つまで)。なお、同じテーマ番号が続いてもけっこうです。

●ご意見1 テーマ番号()←上記の1～13からひとつ選んで記入してください。

◇現在の問題点、課題

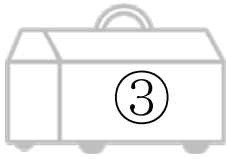
◇実施してほしい対策と予算措置

●ご意見2 テーマ番号()←上記の1～13からひとつ選んで記入してください。

◇現在の問題点、課題

◇実施してほしい対策と予算措置

(裏へつづく)



解決策抽出シート

～理想と現実のギャップから対策を考えよう～

●目的

医療における問題点は、どんなものがあるのでしょうか。また、それを解決する方法（対策）は、何が考えられるのでしょうか。そして、考えついた対策は本当に役立つのでしょうか。こうした疑問を改めて考えるためのツールが解決策抽出シートです。これは、「がん政策サミット」で患者アドボケートのみなさんと一緒に考えたものです。現在行われているがん対策が本当に役立つか、より役立つ対策が考えられないか、考えてみましょう。

●実現できること

解決策抽出シートを使って会議をすると、現状の問題点とあるべき姿（理想）を複数のステークホルダー（利害関係者）間で改めて共有できます。また、理想と現実の間で妨げとなっている事柄を明らかにし、適切な対策を導き出すことができます。対策を立てる時は、現状の枠組みの中だけで考えてしまいがちですが、このシートを用いて広い視野で全体を見渡すことによって、より良い対策を考える助けとなります。

●使い方

解決策抽出シートでは、はじめに、現状の課題や問題点を明らかにします。続いて、あるべき姿（理想）を参加者全員で共有することで、目指すべき方向性を確認します。次に、課題とあるべき姿（理想）の間で妨げとなっている事柄（阻害要因）を確認します。考えられる阻害要因をすべて洗いだしたら、それを取り除くための方針を検討します。

では、実際のシートをみて、使い方を確認していきましょう。このシートでは、それぞれの枠に対し、参加者が思いつくものを自由に付せんに書いて貼っていきます。例として話し合うテーマを「がんの予防（たばこ対策）」として、議論を進めてみましょう。

1. 今ある課題を共有しよう

まず、時間や枚数を決めて参加者がそれぞれ、付せんに思いつく課題・問題点を書いていきます。付せんが出揃ったら、似たような内容の課題をグループ別に分けます。このとき、なぜそのようにグループ分けしたのか、参加者全員にわかるように示します。グループ分けは、一人で進めるのではなく、参加者の意見を聞きながら行いましょう。グループに分けたら、それぞれの付せんの内容を含む表現になるようシートに課題・問題点を書いておきます。例では「喫煙によってがんにかかる人がいる」などに分けられたとします。

2. あるべき姿（理想）を共有しよう

いったいどのような姿が理想的なのでしょうか。ここでも、参加者全員でそれぞれ、付箋に思いつく理想像を記載して貼ります。同様にグループ分けを行い、理想像を共有しま

す。ステップ1で共有した課題と、ちょうど反対の意味になるように考えると、現状にとらわれない「鳥の目」でみた理想像が導き出せるでしょう。たとえば、「喫煙によってがんにかかる人がいなくなる」という理想が共有できたとしましょう。

3. 阻害要因を共有しよう

ステップ1で共有した「今ある課題」と、ステップ2で共有した「あるべき姿」との間には何らかの妨げとなっている事柄（阻害要因）が存在することが考えられます。ここで、阻害要因として思いつくものを付せんで貼り、同様にグループ分けをして参加者の考えをまとめます。ここでも視野を狭めることなく、そのテーマ全体を見渡して阻害要因を考えます。環境による要因や人々の意識に要因があることも考えられます。例では、「たばこを吸いやすい環境」「たばこの依存性が高い」を挙げています。

4～5. 対策に落とし込んでみよう

阻害要因を取り除くには、どんな対策が必要でしょうか。このシートでは、「政策に解決できること」と、「協働で解決できること」とを分けて考えます。ここでは、細かい活動案ではなく、活動のための方針を共有します。

ここで言う「政策」とは、国や地方自治体の制度や予算の実施・変更を伴う場合をさします。制度や予算に関連する方針は、左側に記載します。また、「協働」とは、利害関係者（ステークホルダー）の間で、解決できることを記載します。このシートを活用してきた「がん政策サミット」では、①患者・家族②立法府③行政府④医療提供者⑤民間（企業）⑥メディア——の6者が協力して対策を進めることを、「六位一体（ろくみいったい）」による協働と呼んでいます。関係者の自助努力で解決できることは、右側に記載します。

●ファシリテーターについて

このシートを使って議論をする時は、必ずファシリテーターを立てましょう。ファシリテーターは、会議などにおける議論の際に、中立的な立場で進行状況を管理し参加者の合意形成を円滑に進める役割を担います。ファシリテーターとなった人は、参加者に平等に接し、特定の立場に偏った合意がなされないよう注意を払って議論に介入します。発言の少ない人には、質問をするなどして参加を促しましょう。また、ある参加者が、他の参加者の意見を否定したり、自分ばかり発言したりするなど、公平な合意形成を妨げるような行為が見られる場合には、仲裁に入ることも必要です。参加者全員が、納得感の得られる議論を展開するために、とても重要な役割を担っています。

●導き出された対策について

このシートで議論をした結果、導き出された「政策によって解決できること」が、すでに行政によって対策が実行されていれば、具体的にどんなものか、情報収集をしましょう。また、新たな考えであれば、理想に向け効果的で実現可能な活動に落とし込めるか、誰が責任を持って取り組むか、などを具体的に検討するには、本ツールキットの「④戦略設計シート」「⑥活動カード」を用いて、さらに深めてみましょう。



解決策抽出シートのポイント

●用意するもの

- ・解決策抽出シート（ホワイトボード等に大きく描くと便利です）
- ・マジックペンと付せん（個別の意見を出す際に、付せんに記入します）

●議論を進める際の注意点

- ・公平で建設的な提案の場づくり：

議論に参加する場合は、他の参加者の意見を否定しないように気をつけましょう。また、相手の立場を思いやり、建設的な提案を心がけましょう。参加者が公平に意見を述べることができるよう、ファシリテーターが工夫をします。

- ・シートの使い方：

解決策抽出シートでは、ひとつひとつの枠について、参加者の合意を得てから次のステップに進みます。議論の途中で前に戻ったり、すでに合意した内容を覆したりすることはやめましょう。

- ・ファシリテーターは常に中立性を保つ：

ファシリテーターに任命された人は、自分の立場を越えて中立性を保ちながら議論に介入しましょう。誘導したり、偏った立場で議論を進めたりすることがないように、あらかじめ中立な立場の人に議論に参加してもらうことも検討しましょう。

◆ 適したシーン

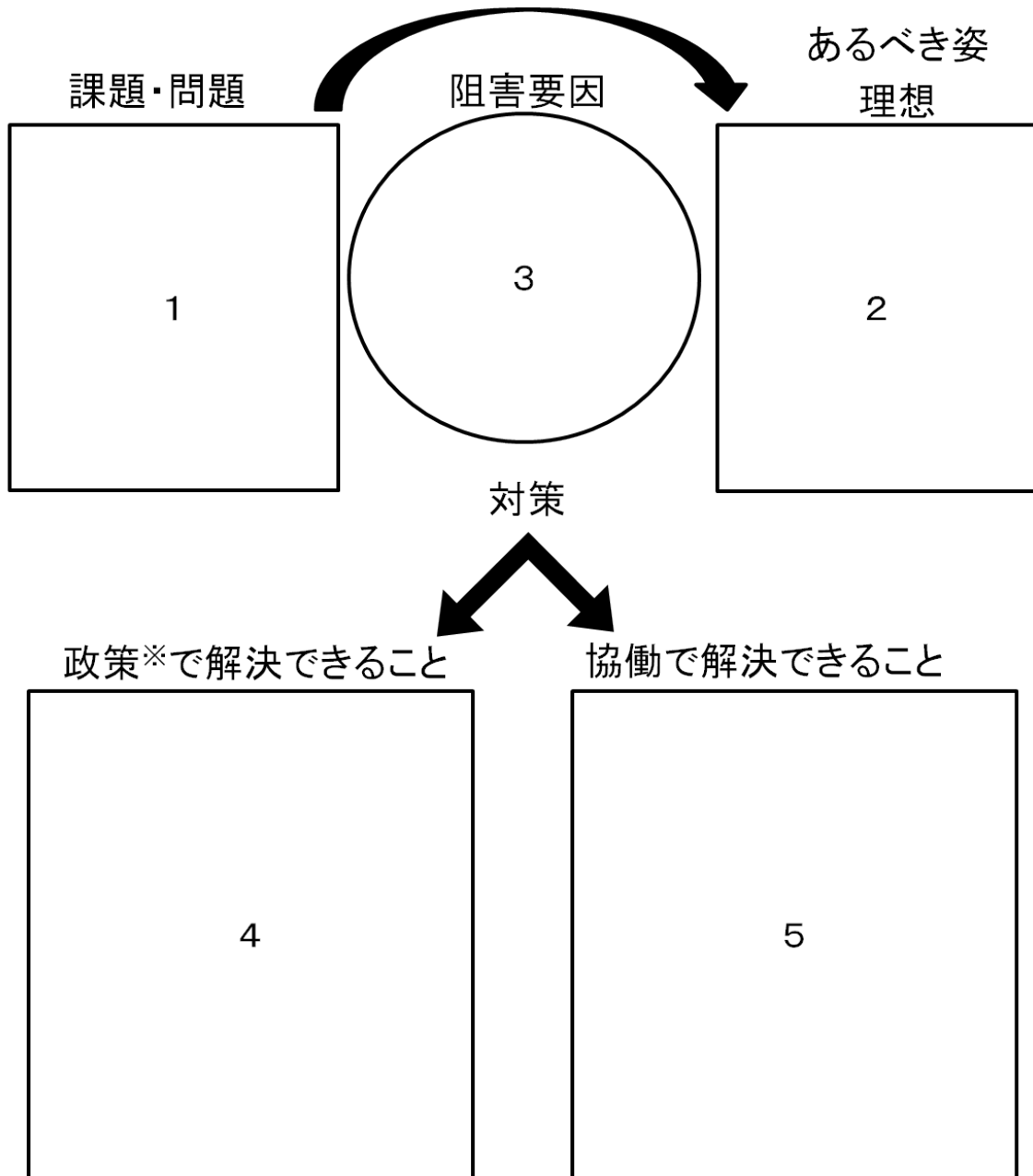
- ・新たな解決策を見出したい
- ・異なる立場の人と一緒に対策を考えたい
- ・現在行われている対策が、本当に役立つのか考えたい

参考文献・資料等

- ・がん政策サミット 2009 春「課題解決ワークショップ」、がん政策情報センターウェブサイト

③解決策抽出シート

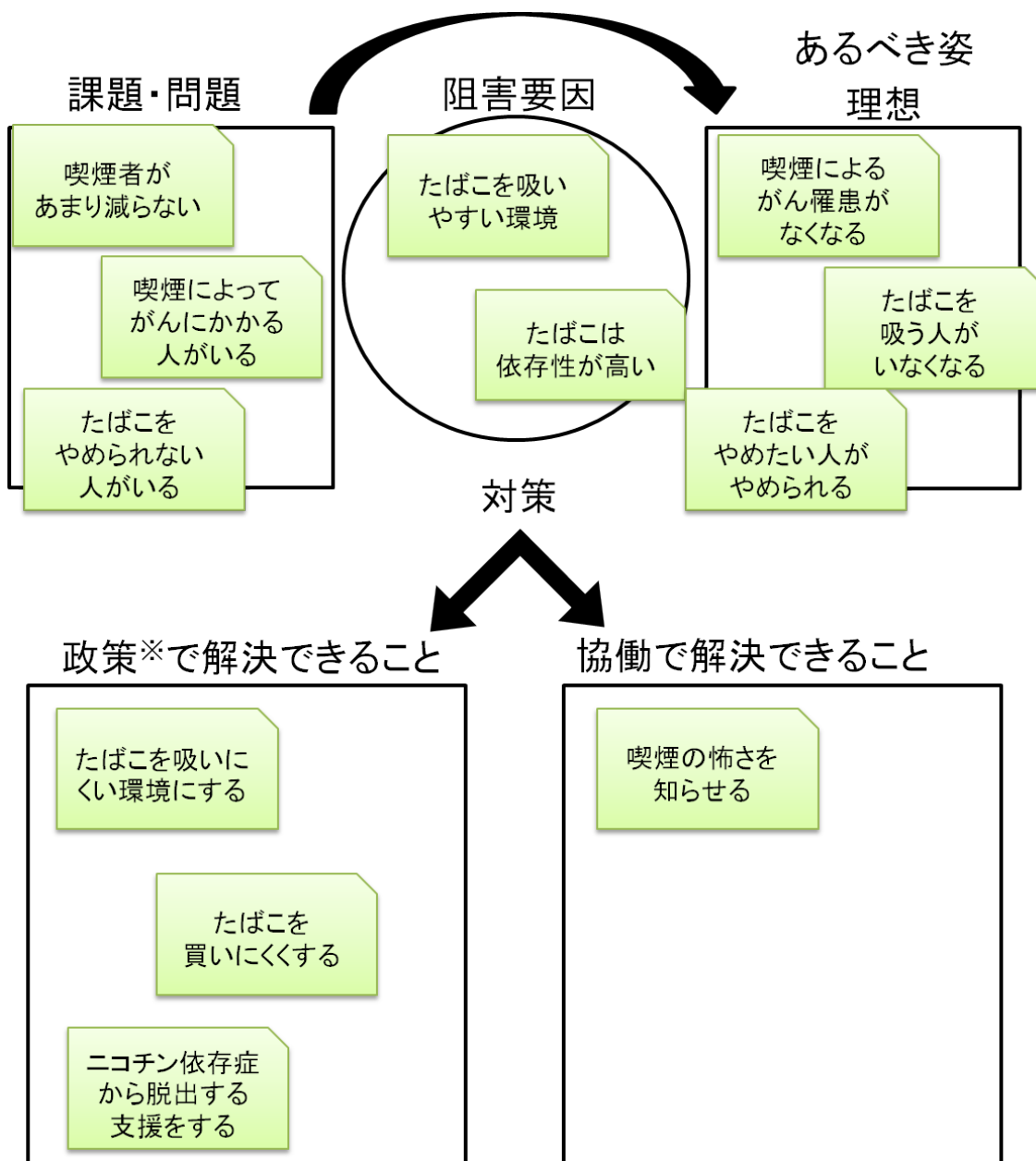
テーマ:

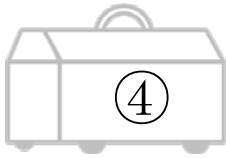


※ここでは、国や地方自治体の制度や予算の実施・変更を伴う場合をさします

③解決策抽出シート

テーマ:がんの予防(たばこ対策)





戦略設計シート

～目標達成につながる対策を考えよう～

●ロジックモデルの考え方

ある活動によって引き起こされた結果が、期待している成果につながる、ここには原因と結果の因果関係があるといえます。こうした因果関係のつながりのことをロジック（論理）といい、その全体像をロジックモデルと呼びます。ロジックはひとつとは限らず、複数の関係が存在することもあります。ロジックモデルのあり方もさまざまですが、ロジックモデルに共通することは、成果（アウトカム）につながる対策を行う、対策を成果につなげるという姿勢です。

●実現できること

ここからは、目標を達成するための戦略を立てるタイプ「戦略設計型のロジックモデル」について考えていきましょう。戦略設計型ロジックモデルは、目標を達成するための戦略（活動計画）を描くために用います。目指している目標から、テーマにおける段階ごとの達成すべき到達点を明確にし、具体的な活動計画に落とし込みます。また、その戦略をステークホルダー（利害関係者）間で共有するためのシートです。目標から活動までの因果関係のつながりをひとつひとつ確認していくことで、活動そのもの妥当かどうかをチェックします。抽象的になりがちな目標達成への手順を具体化し、期待されるアウトカムの実現に向け、個々の活動における権限と責任体制を明確にします。

●使い方

シートには、まず、話し合うテーマは何かを記載します。今回は「がんの予防（たばこ対策）」をテーマに、戦略設計型ロジックモデルを確認していきましょう。それぞれのステップでは、参加者全員の意見を反映できるよう、「③解決策抽出シート」で行ったように、付せんを利用して合意形成を図ると良いでしょう。原則として、右（目標アウトカム）から左に向かって検討していきます。

1) アウトカムの検討

まず、目標とする成果（アウトカム）を決めます。テーマにおいて、達成が期待されるアウトカムはどんなものでしょうか。目標アウトカムは「喫煙によってがんにかかる人がいなくなる」と合意できたとします。次に、目標達成のために必要な変化の仮説を立てます。目標達成のためには、どのような社会的な変化が起こることが必要でしょうか。ここでは、社会的な変化の第一段階を「1次アウトカム」、1次アウトカムによって引き起こされる2次的な変化を「2次アウトカム」と定義しています。この段階について合意を図る際には、意識の変化→行動変容、技術の変化→実践の改善といった段階がある場合も考慮

して、話し合いを進めましょう。たとえば、1のステップで立てた「喫煙によってがんにかかる人がいなくなる」という目標アウトカムの達成には、2次アウトカムに「喫煙率ゼロ」ということが必要です。その前段階として、1次アウトカムには「喫煙量の減少」が考えられるでしょう。

後で、それぞれのアウトカムへの進捗状況を測れる“ものさし”として、明確な指標の設定が必要です。できれば、数値で表せるもの（定量データ）と、数値で表せないもの（定性データ）とに分けて考えて、指標を考えておきましょう。定量的な指標には「喫煙率」や「たばこ販売数」、定性的な指標には「たばこへの購買意欲」などが考えられます。

2) 活動内容と活動によって引き起こされる結果（アウトプット）の検討

アウトカムを達成するうえで必須となる結果（アウトプット）を検討します。このとき、アウトカムに十分な影響を与えるためには、資源（人・モノ・カネ・情報・サービス）はどの程度の質・量が必要かを考えます。例では、「たばこ価格の値上げ」「たばこパッケージへの警告表示義務強化」「禁煙成功者が増える」というアウトプットが合意されたとします。

次に、実施する活動の内容とそれを実行する主体を検討します。活動欄には、アウトプットを生むために必要な活動の内容を記載します。できれば、それぞれの活動の主体となるステークホルダーや組織、連携体制を明確にし、活動実施における責任と権限を具体的に設定します。

活動の具体化については、戦略設計シートでは大枠を記載するにとどまり、本ツールキットの「⑥活動カード」で、より詳細な活動計画に落とし込みます。

どうしても議論が進まなくなった場合には、1) アウトカムの検討、2) 活動内容とアウトプットの検討——のステップで必要に応じて行き来しながら柔軟に検討を行います。シート全体が完成したら、結果（アウトプット）と成果（アウトカム）の因果関係におかしな点がないかなど、全体を確認しましょう。



戦略設計シートのポイント

●用意するもの

- ・戦略設計シート
- ・マジックペンと付せん（個別の意見を出す際に、付せんに記入します）

●戦略設計を進める際の注意点

- ・ロジックモデルについて：

ロジックとは、原因と結果のつながりです。最終的に期待されるアウトカム（目標アウトカム）を実現するために必要な事柄をひも解いていきましょう。結果（アウトプット）と成果（アウトカム）に因果関係でつながっているかを確認しましょう。

- ・活動の実現性を確認する：

戦略設計シートによる検討の結果、導き出された活動は、実際に実施できるものでしょうか。理論上はアウトカムを達成できる活動案であっても、現実社会でその活動が困難な場合には、他にアウトカムを達成できる活動案を再検討しましょう。

- ・他のツールとの連鎖：

戦略設計シートは、重要なツールであり、「③解決策抽出シート」「⑤ターゲット特定シート」「⑥活動カード」とお互いに影響しあいます。他のシートで検討された内容は、必ず考慮するようにしましょう。

◆ 適したシーン

- ・より良い活動を見つけたい
- ・現在の活動が目標達成につながるか確認したい
- ・目標達成を後押しする新たな活動を検討したい
- ・活動方針を異なる立場の人と共有したい

参考文献・資料等

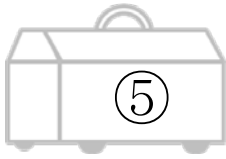
宮田裕章：戦略設計ロジックモデルシート

W. K. Kellogg Foundation : Logic Model Development Guide

④戦略設計シート

活動	結果(アウトプット)	1次アウトカム	2次アウトカム	目標アウトカム
<p>実施する政策の内容</p> <p>結果を生むために必要とされる活動の内容(主体となる対象や連携体制)</p>	<p>活動により直接提供されるサービスや物品</p> <p>アウトカムに影響を与える為に必要とされるサービスや物品を設定する</p>	<p>社会的な変化の第一段階</p> <p>目標となる状態を達成するために必要とされる変化(意識の変化→行動変容、技術の変化→実践の改善などの段階がある場合に配慮が必要)</p>		<p>政策の実施によって達成することが見込まれる目標(人的、社会的、環境的狀態の指標によって示される)</p>
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;">テーマ:</div>				

活動	結果(アウトプット)	1次アウトカム	2次アウトカム	目標アウトカム
<p>実施する政策の内容</p> <p>結果を生むために必要とされる活動の内容(主体となる対象や連携体制)</p>	<p>活動により直接提供されるサービスや物品</p> <p>アウトカムに影響を与える為に必要とされるサービスや物品を設定する</p>	<p>社会的な変化の第一段階</p> <p>1次アウトカムにより引き起こされる二次的な変化</p> <p>目標となる状態を達成するために必要とされる変化(意識の変化→行動変容、技術の変化→実践の改善などの段階がある場合に配慮が必要)</p>	<p>政策の実施によって達成することが見込まれる目標(人的、社会的、環境的状态の指標によって示される)</p>	
<p>たばこ価格の引き上げ</p> <p>たばこを吸える場所を減らす</p> <p>喫煙による健康被害に関する普及啓発</p>	<p>たばこ価格の値上げ</p> <p>広告上の警告表示義務強化</p> <p>禁煙成功者の増加</p>	<p>たばこ販売数の減少</p>	<p>喫煙率の減少</p> <p>未成年の喫煙者がゼロになる</p>	<p>喫煙によるがん罹患者がいなくなる</p>
<p>依存症への医療費助成</p>				<p>テーマ:がんの予防(たばこ対策)</p>



ターゲット絞り込みシート

～課題解決のキーパーソンを見つけよう～

●活動を促進するアドボカシー（提言活動）の必要性

本ツールキットの「③解決策抽出シート」で導き出された解決策の方針や、「④戦略設計シート」「⑥活動カード」で具体化した活動を、より円滑に進めるには、何をすべきでしょうか。政策においては、しばしば人や組織がそのカギを握っていることがあります。

多くの関係者の中から、カギを握る当事者にアプローチできるかどうかは、活動の成果に影響します。活動をしていくうえで、最も優先すべき対象に対してアドボカシー（提言活動）を的確に行い、その対象を動かすことができれば、目標達成に大きく近づくでしょう。

●実現できること

活動を促進するためのアドボカシーは、いったい誰（どこ）に対して行えば良いのでしょうか。ターゲット絞り込みシートでは、複数のアドボカシー対象の優先度を検討します。対象の権力の関係はどうなっているか、意思決定はどのように行われているか、といった複雑な情報を図式化することで、簡単に考えることが可能です。

身近な例で考えてみましょう。夫婦と子供 1 人の 3 人家族に当てはめて考えてみましょう。「お父さんに禁煙してもらいたい」と考えた時、誰に働きかけるのが一番効果的でしょうか。この場合、お父さん（本人）、お母さん、子どもの 3 人がアドボカシー対象に挙げられます。一見、お父さん本人に働きかけるのが最も効果がありそうですが、ターゲット絞り込みシートで検討してみると、最も優先度が高いのは子どもであったというケースもあります。子どもからお父さんに禁煙を勧めることが、お父さんの禁煙を助けたという事例です。

●使い方

では、実際にシートを使って考えてみましょう。

1) メインステークホルダーの特定

まず、活動に関わるステークホルダー（利害関係者）を付箋に書き出します。医療においては、①患者・家族②立法府③行政府④医療提供者⑤民間（企業）⑥メディア——の 6 つのステークホルダーがあげられます。このように、立場で分けて書き出す方法もありますし、より身近な組織単位で書き出す場合もあります。注意することは、それぞれの規模をそろえて、比較できるように書き出すことです。

すべてのステークホルダーが書き出せたら、シートに貼っていきます。このシートでは、縦軸に影響力の大小をとっていますが、主たるステークホルダーを特定する段階では、縦

軸のみを使用します。先述の「意見集約型タウンミーティングの開催」を例にとると、どのステークホルダーが一番上に配置されるでしょうか。話し合いの参加者の意見を聞きながら、付箋を動かして検討します。ここでは、仮に「行政」だと合意されたとします。

2) ターゲットの洗い出しと優先度の検討

メインステークホルダーが決まったら、その中でより詳細な検討を行います。ステップ1と同様に、アドボカシー対象と考えられる組織（あるいは人物）を付せんに書き出します。この時、立場の異なるステークホルダー（たとえば、県庁職員と医師など）が混在すると、影響力の比較検討がしにくくなります。しかし、実際には立場の異なる人が混在した状況も多いので、柔軟に対応しましょう。

アドボカシー対象が洗い出せたら、シートに貼っていきます。今度は、影響力の他に、横軸にとった活動に対する賛成・反対の姿勢についても検討を行います。参加者と情報を共有しながら、相対比較をして、ひとつひとつの付箋がどのポジションに位置するかを決めていきます。たとえば、「市民活動担当者」「がん対策担当者」と「県知事」は、それぞれの辺りに配置されるでしょうか。

すべての付箋を貼り終えたら、シートの右上の部分に位置する対象が「開催に賛成していて影響力が大きい」ということで、最も優先度の高い対象であることがわかります。また、右上に位置した対象の中でも、特にアプローチしやすい人を検討しましょう。

●複数でターゲットを絞り込む場合の注意点

参加者が持っている対象に関する情報の量や質は、ほとんどの場合異なります。また、影響力の大小の判断は主観的になりがちで、複数で話し合いながらターゲットを絞り込む場合には、同じ価値基準を共有することが必要です。なぜそのように考えるのか、なるべく客観的な情報に基づいて、説明を交えながら議論を進めましょう。組織の規模や人物の肩書など、客観的な情報を事前に共有しておくことも有効です。

また、ものごとの決定プロセスには①公式なもの②非公式なもの③代替的なもの——の3つが存在します。例として、ある組織の就業規定変更について考えてみましょう。公式な決定プロセスは「就業規定変更には役員と代表理事の議決が必要」というものです。しかし、非公式には「就業規定の変更内容について事前に代表理事が理事に了承を得る」というプロセスが存在します。また、「職員の多くが就業規定変更賛成している」という代替的なプロセスもあります。ターゲットを絞り込むうえでは、どの決定プロセスにアプローチすべきかについて、考える必要があります。

●ターゲットの見直しと更新

ターゲット絞り込みシートにおける検討結果は、時間の経過を考慮しません。参加者から洗い出されるアドボカシー対象は常に増減し、アドボカシー対象の力関係も変化し続けます。また、政治・経済などの環境要因も刻一刻と変化しています。ですから、アドボカシー対象については、必要に応じて見直しと更新を行うことが不可欠です。



ターゲット絞り込みのポイント

●用意するもの

- ・ターゲット絞り込みシート（ホワイトボード等に大きく描くと便利です）
- ・マジックペンと付せん（アドボカシー対象を付せんに記入します）

●ターゲットを絞り込む際の注意点

・メインステークホルダーの特定：シートでは、初めにメインステークホルダーを特定します。特定のステークホルダーの中で、比較してターゲットを特定しますが、実際には、異なるステークホルダーが入り乱れているケースが想定されます。シート上で比較できる対象については柔軟に視野に入れましょう。

・アドボカシー対象の洗い出し：アドボカシー対象は、漏れや重複がないように、思いつくものをすべて書き出しましょう。

・議論の進め方：客観的な判断基準を共有しながら話し合いを進めましょう。情報の偏りはなるべく事前に解消しておきましょう。

・他のツールとの連鎖：ターゲット絞り込みシートは、「④戦略設計シート」における検討に大きく影響します。また、「⑥活動カード」の内容にも関わるため、変更があれば他のツールについても再度確認を行うようにしましょう。

（参考）活動の優先順位の検討への応用

このシートの軸を変更すれば、活動そのものの優先順位の検討を行うことが可能です。縦軸には「実現性の高さ」、横軸には「効果の大小」をとります。あるいは、「即効性」や「予算の規模」など、その時の検討内容に応じて軸を変更して活用します。この時、上または右に「望ましい状態」が来るように設定します。

軸が描けたら、同様に付箋に活動案を書き出して、シートに貼っていきます。参加者の合意を得ながら、貼る位置を検討した結果、右上に位置するものが、最も優先度の高い活動であると言えます。

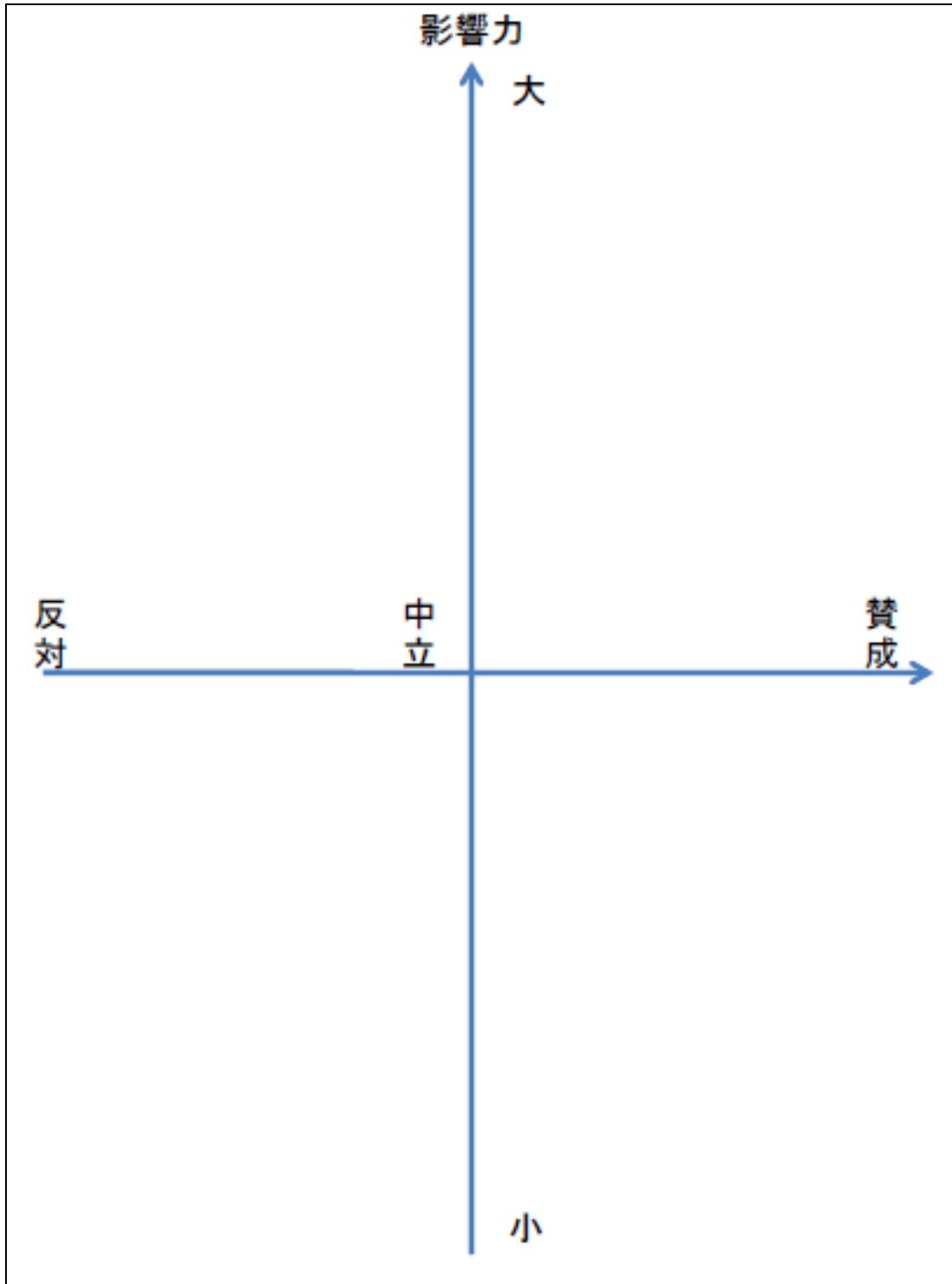
◆ 適したシーン

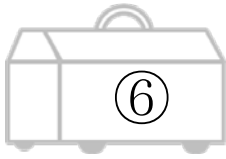
- ・アドボカシー対象の第一優先を知りたい
- ・働きかける対象を絞り込みたい
- ・活動の結果を大きくし迅速に効果が出るよう促進したい
- ・活動促進のカギを握る人物や組織を特定したい

参考文献・資料等

American Cancer Society: Advocacy Political Mapping Module

⑤ターゲット絞り込みシート





活動カード

～具体的な活動に落とし込み、見直そう～

●目的

活動カードは、「④戦略設計シート」で導き出したそれぞれの活動を、さらに具体的にするためのツールです。活動の計画を立てるとともに、活動の評価・見直しを一貫して見ることができます。活動を Plan (計画)、Do (実施)、Check (評価)、Act (改善) という「PDCA サイクル」でみるためのシートです。

計画の段階では、「計画書」としての役割を果たします。国や地方自治体では、実行することが決まった政策の内容について、かかる費用や必要な人員体制、終了（目標達成）の期限などを細かく記載したものを、市民に公開しています。これは、異なる立場の関係者の中で活動計画を立てる場合にも応用でき、活動のために必要な人や資金などについて理解を求め、それぞれの役割（責任関係）を明確にします。

また、活動を開始して一定の期間が経った後に、どれだけ目標に近づいたかを評価し、必要に応じて活動内容の見直しを行います。たとえば、3 年間の活動計画を立てた場合に、1 年後には環境や人員体制が異なっていることも多いでしょう。評価には、「④戦略設計シート」で検討した指標などを用います。評価の結果、活動内容を見直すことが決定した場合には、見直し案について詳しい計画を立て、活動内容の変更を行いましょう。

評価を行って活動の見直しを行うことは、とても重要です。当初の計画にとらわれることなく、目標達成を目指して改善を重ねましょう。

●記載手順

1) 目標の記載

はじめに、目指している全体目標とその分野における個別目標（あれば）を記載します。このとき、目標には活動によって追求される望ましい社会的状況や状態を記載します。本ツールキットの「③解決策抽出シート」における“理想”欄や、「④戦略分析シート」における“目標アウトカム”と同様です。個別目標は、それをより具体的で実現可能なものに落とし込んだもので、「④戦略分析シート」では、“2次（あるいは1次）アウトカム”に相当します。

たとえば、たばこ対策を例にして活動計画をたててみましょう。全体目標を「喫煙によってがんにかかる人がいなくなる」として、個別目標を「喫煙率の減少」としましょう。

2) 計画をたてる

計画をたてる段階では、活動カードの網掛けの部分のみに記載します。まずは、下部の活動欄を記載しましょう。活動の内容を記載したら、次に、役割や責任関係を明確にして、

役割ごとのアクションプラン（行動計画）を記載していきます。このとき、「誰が」「何を」「どのようにして」など、役割と方法を明確に記載しましょう。たとえば、活動内容を「たばこを吸える場所を減らす」とします。個別アクションプランでは、「行政が公共機関を全面禁煙にする」「商店会が禁煙店舗に奨励金を出す」などと記載できます。

活動に必要な資源には、活動にかかる費用のほか、必要な設備、それを維持するための人員体制などを記載します。活動開始前に乗り越えるべき前提があれば、特記事項欄に記載します。

3) 評価の方法を検討する

評価は、活動による結果（アウトプット）と、それからもたらされる成果（アウトカム）の両面から行います。本ツールキット「④戦略分析シート」で検討した指標があれば、ここに記載します。

アウトプット目標は、「公共機関での喫煙者ゼロ」「商店街における禁煙店舗数が 20 を超える」などとなるでしょう。アウトカム目標は、「たばこ販売量」「喫煙者数」など計測して数値で表せる定量データはもちろん、数値では表すことが難しい定性データ「禁煙への意欲」についても、本ツールキット「①意識調査」などを用いて数値データを得られるように工夫します。それぞれ、目標の数値と達成の期限を明確に記載しておきます。目標の数値の決め方は、全国の喫煙率の平均などを参考にすると良いでしょう。

3) 評価をして、見直しを検討する

定期的に評価を実施することで、活動の見直しを検討します。この例では、1年後に目標達成を目指しているとして、3カ月後に身体測定・意識調査を行ったことにしましょう。評価の結果によって、より目標達成に近づくよう、活動量（アウトプット目標）を増やしたり、新たに資源を投入したり、活動そのものを見直したり、といった見直しの検討を行います。

●戦術分析型ロジックモデルの紹介

この活動カードを下から上に向かってみてみましょう。下から「資源（人・モノ・カネ・情報・サービス）の投入→活動→結果→成果」という流れになっています。これは、「④戦略設計シート」と同じように、因果関係のつながり（ロジック）で結ばれているロジックモデルといえます。これは、「戦術分析型」と呼ばれるもので、活動を行う側が持っている資源（人・モノ・カネ・情報・サービス）や時間の制約に基づいて、実現可能な活動を検討し、その活動による影響を検証するためのモデルです。

ここでも、因果関係のつながりに配慮し、目標達成につながる綿密な計画を立てましょう。



活動カードのポイント

●活動カード記載上の注意点

- ・責任関係を明確にする：活動カードでは、役割分担を明らかにしましょう。また、必要な資源（人・モノ・カネ・情報・サービス）は、漏れや重複がないように記載します。
- ・評価指標の共有：目標に向かってどれだけ進んだかを確認する指標を、あらかじめ設定しておくことは、とても重要です。できるだけ測定可能で、手に入りやすいデータを指標として立てておくと、進捗状況もわかりやすくなるでしょう。
- ・評価・見直しスケジュールの共有：評価・見直しの予定も予め立てて、関係者に共有しておきます。最終的な目標達成のためには、中間報告でどれだけ達成していないといけなかなど、目安がわかり、活動する側の励みにもなるでしょう。

（参考）P.F.ドラッカーの「5つの質問」から学ぶこと

“経営の父”として有名な P.F.ドラッカーは、著書「非営利組織の経営」の中で、「最も大切な 5 つの質問」について書いています。中でも、5 つ目の質問「われわれの計画は何か」は、活動カードの作成の一助となるでしょう。この質問には付随する 8 つの質問があり、この全てに答えることができれば、活動の計画が完成します。

①成果につながるゴールは何か②ミッションの実現に有効なゴールは何か③ゴールに到達するために有効な評価可能な目標は何か④評価可能な目標の達成に有効なアクションプランはどのようなものか⑤ゴール、目標、アクションプランにどれだけの予算と日時が必要か⑥ゴール、目標、アクション・プランそれぞれの実現について責任者は誰にするのか⑦計画の実行には、どれだけの要員が必要か⑧計画の実行はどのように評価するか

◆ 適したシーン

- ・具体的な活動計画に落とし込みたい
- ・活動の進捗状況を共有したい
- ・活動の評価・見直しを行いたい

参考文献・資料等

総務省：目標管理型の政策評価の改善方策に係る試行的取組について（2011年4月）

宮田浩章：戦術分析（縦型）ロジックモデルシート

P.F.ドラッカー：非営利組織の経営－原理と実践、ダイヤモンド社（1991年）

⑥活動カード

活動名 _____

全体目標	
個別目標	

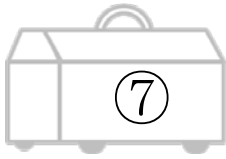


《結果・成果》	計画	評価結果	備考
活動の 目標アウトカム (期限)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 指標 A、数字 (期限) ・ 指標 B、数字 (期限) 		
活動の 目標アウトプット (期限)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 指標イ、数字 (期限) ・ 指標ロ、数字 (期限) ・ 指標ハ、数字 (期限) 		



《活動》	計画	評価による見直し	備考
活動の内容			
アクションプラン (誰が、何を誰の協力を 得て、どのように)	<ul style="list-style-type: none"> ・ ・ 		
活動に必要な資源	<ul style="list-style-type: none"> ・ ・ 		
特記事項			

活動責任者		計画策定日		評価実施日	
-------	--	-------	--	-------	--



課題解決をもたらす力 ～マネジメントとリーダーシップ～

●マネジメントとリーダーシップを考える目的

社会的な課題を解決して成果を達成するには、個々のプロセスを実行したり、そのためにここで紹介したそれぞれのツールを活用するだけでは不十分です。粘り強く事態を進展させ、進捗管理をしたり、参加者全体をリードすることがなければ、必ずしも成果にはつながりません。そこで、マネジメントとリーダーシップが大切になってくるでしょう。

●マネジメントとは、リーダーシップとは

〔マネジメントとは〕

・複雑な環境にうまく対処するのがマネジメントの役割である (C49) [記号は参考文献を、数字はページ数を示します。以下、同様]

・仕事だけでなくあらゆる局面において「何かやりたいことを、どうにか工夫してやり遂げる」こと。(F143)

マネジメントとは、一般に思われているより、広い概念であり、まさに社会活動や医療政策提言にも大切だということが理解できるでしょう。

〔リーダーシップとは〕

・変革を成し遂げる力量を指す。(C49)

・組織全体の人材、資源の働きの総和に配慮しながら、全体としてのベストの成果を達成するよう作戦を立て、組織を率いること。(F143)

これも、“カリスマ型リーダー”など、「天性の才能をもったリーダーが人をけん引する」といった見方は古くなりつつあり、「普通の人が一歩踏み出すことで、リーダーに育ち、人が付いてくる」といったリーダー感が昨今では主流になりつつあります。そういう意味では誰でもリーダーになれる時代といえるでしょう。

〔マネジメントとリーダーシップの関係〕

・意義ある変革を成功に導く原動力は、リーダーシップであってマネジメントではない。(C10)

マネジメントはぜひ身につけたいことですが、それは成功の必要条件であっても、十分条件ではないとされていることを理解しておきましょう。

〔社会活動におけるマネジメントとリーダーシップ〕

・マネジメントやリーダーシップという言葉は、企業としての組織の経営に関して語られることが多いですが、さきほどの言葉の定義でも見たように、どのような社会活動に対しても該当することです。もちろん社会の課題の解決や、医療対策、がん対策の推進につ

いても、当てはまるのです。

〔企業活動と社会活動の違い〕

・企業社会では、組織内は主に指示命令系統で動きます。また、顧客や仕入れ先などの外部も主に営利活動上の取引関係で動いています。しかし、社会活動ではより多くの立場の組織や人が関連することが多く、また、非公式な関係で動いている側面が強くなります。マネジメントやリーダーシップのエッセンスは企業活動においても複雑で把握しにくいといわれますが、社会活動においてはさらにその複雑性が高まる傾向があります。

・一方、企業社会では、主たる活動目的が営利であるため、ミッションやビジョンによって一体感を醸成することに困難があることも多いです。ところが社会活動においては、社会をよくするというミッションとビジョンが一種の大義となり、マネジメントとリーダーシップが発揮しやすい側面もあるといえるでしょう。

・地域や国で、異なる立場の人が集まって（例えば、六位一体の構図で）社会活動に取り組む際、誰がマネジメントやリーダーシップを発揮するのが適しているでしょうか。患者アドボケートが「特定の利害が少ない」「受益者の立場で比較的中立性が高い」「患者の命の救済など比較的純粋な動機付けを持っている」ーなどの点からもっとも適正が高い場合も多くなるでしょう。

・なお、一般に、企業や行政の組織の幹部が発揮するリーダーシップは、組織の肩書きによって権威が付与されていますが、社会活動という自主的な側面がある活動においては、その実績が役立つとは限りません。そのため、患者アドボケートがリーダーシップを発揮して、変革をリードすることへの期待も高いのだといえます。

- 「マネジメントチェックシート」「リーダーシップチェックシート」で、できること
・ 「マネジメントチェックシート」「リーダーシップチェックシート」とは：

下記の参考文献リストにあるマネジメントとリーダーシップの名著・好著4冊(A～D)から、マネジメント、リーダーシップそれぞれの要点とされていると思われる10点を抽出し、自分でチェックができるシートのかたちにまとめたものです。

マネジメントもリーダーシップも、多くの著書や研究がありますが、強調されている点は多様性があり、決定版を作るのは困難です。作る人によって異なったシートになるでしょう。自分の価値観にぴったり合う自作のチェックシートを作ることも、役に立つかも知れません。

- ・ マネジメントチェックシートで、できること：

社会活動の運営・進捗チェックの観点から、主な活動が順調に進んでいるか、自己チェックすることができます。

- ・ リーダーシップチェックシートで、できること：

社会活動の成果をもたらすリーダーシップを伸ばすという観点から、さまざまな側面を自己チェックすることができます。リーダーのあり方はさまざまであり、すべてが該当する必要はなく、あくまで気付きを得るための参考のためのものです。



チェックシートのポイント

●使用する際の留意点

・対象の明確化：チェックする対象をまずはっきりさせておきましょう。マネジメントシートの場合、その対象は、自分の所属する団体の活動なのか、地域で六位一体型で取り組む協働プロジェクトなのか、などで異なってきます。

またリーダーシップのチェックの際も、何の活動における誰のリーダーとしての立場を対象としているのか、意識しておきましょう。

・マネジメントチェックシートの使い方：たとえば、半年ないし3カ月に一回程度、使ってみてはいかがでしょう。せつかくの活動がいずれかの弱点で停滞していないか、活動の潜在的可能性が十分に引き出されているか、全体の進捗が順調かなど、問題意識をもって使うとより効果的でしょう。シートにある内容に捉われすぎないでください。自ら振り返り、新しい気づきを、次の活動の改善に取り入れていくことこそ、意義があることだと考えられます。

・リーダーシップチェックシートの使い方：折りに触れ、自らの振り返りに使ってください。リーダーシップ像は時代によって変遷していきます。よいリーダーのタイプはひとつではなく、たくさんあるといわれています。すべての側面が当てはまる必要はなく、何らかの気づきがあれば役に立つかもしれません。自分の価値観を反映したオリジナルシートを作るものいいでしょう。

◆ 適したシーン

- ・プロジェクト全体の進捗管理を、チーム内で定期チェックしたい
- ・チームメンバーで助け合って、マネジメントを強化したい
- ・医療対策をもっと力強く推進できるよう、点検したい
- ・(好調なとき／不調なときに) 自分のリーダーシップのあり方を考えたい
- ・チームリーダーをサポートする際の、サポートの仕方を考え直したい

参考文献・資料等

- ・(A) P.F ドラッカー 「非営利組織の経営」(ドラッカー名著集4) ダイヤモンド社
- ・(B) ジェリー・ポラス他 「ビジョナリー・ピープル」 英治出版
- ・(C) ジョン・コッター 「リーダーシップ論」 ダイヤモンド社
- ・(D) 野田智義、金井壽宏 「リーダーシップの旅」 光文社新書
- ・(E) 「まんがと図解でわかる ドラッカー」 宝島社
- ・(F) 「まんがと図解でわかる ドラッカー リーダーシップ論」 宝島社

●マネジメントチェックシート

対象テーマ
〔〇〇政策、〇〇事業など〕作成日
〔〇年〇月〕

番号	項目	ポイント	気付き(記入欄)	To Do(記入欄)
1	ミッションと戦略	<ul style="list-style-type: none"> ○戦略が意図を行動に変える(A65) ○ミッションを成果に結びつけるものが戦略である(A109) ○成果をあげるにはプランが必要である(A121) 		
2	マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ○戦略はマーケットを知ることから始まる。顧客は誰か、誰であるべきか、誰になるかである(A109) ○ニーズの現れ方は変化する。それを見つけることがマーケットリサーチの役割である(A114) 		
3	選択と集中	<ul style="list-style-type: none"> ○戦略を成功させるためには、機能しなくなったもの、貢献しなくなったもの、役に立たなくなったものを廃棄するシステムが必要である(A113) ○重要なことは、限られた資源を成果の期待できるところへ集中することである(A120) 		
4	対立の統合	<ul style="list-style-type: none"> ○意見の対立を、問題に対する共通認識にまでもっていくことができれば、あとは連帯感と責任感をもたらすことは容易である。・・・「本質における一致、行動における自由。あらゆることにおける信頼」である(A140) 		
5	組織と信頼	<ul style="list-style-type: none"> ○組織は信頼を必要とする。信頼とは、相手に何を期待できるかを知っていることである。それは相互理解である(A130) ○人の強みを成果に結び付け、弱みを意味のないものにするのが組織の役割である(A134) 		
6	行動と意欲	<ul style="list-style-type: none"> ○戦略の真髄は行動にある。ミッション、目標、マーケット、そして「その時」を統合したものとしての行動である(A114) ○人が何事かを成し遂げるのは、強みによってである(A134) 		
7	目標の設定	<ul style="list-style-type: none"> ○貢献という見地から自らの目標を設定しなければならない。そして、常にそれらの目標をより高次元のものにしていかなければならない(A124) ○基準は高く、目標は野心的でなければならない。しかし達成可能でなければならない(A133) 		
8	成果の管理	<ul style="list-style-type: none"> ○活動に見合う成果をあげたかを考えなければならない(A52) ○質を伴わない量の拡大こそ最悪であって、失敗以外のなにものでもない(A69) ○成果は、企業よりも非営利組織において大きな意味をもつ(A118) 		
9	イノベーション(革新)	<ul style="list-style-type: none"> ○変化を、脅威ではなく機会として見る(A78) ○「これまでこうやってきた。少し改善しよう」などというのではなく、本当に必要とされているものは何かを考えなければならない時が必ず来る(A81) 		
10	意思決定	<ul style="list-style-type: none"> ○あらゆる政策、決定、行動において「ミッションの実現にプラスになるか」を考えなければならない(A127) ○検討は、リスクからではなく機会から始めるべきである(A138) 		
総合コメント		マネジメント全般について		

●リーダーシップチェックシート

対象テーマ
〔記入：〇〇組織、〇〇チームにおける誰のリーダーシップ〕

作成日
〔記入：〇年〇月〕

番号	項目名	説明	ポイント	気づき(記入欄)
1	情熱力	経験に根ざす強い動機と情熱をもち、夢見る大志を抱いて原点を忘れず取り組める	〇人一倍の責任感、大胆さ、情熱、そして責任感をもった樂觀主義(B38) 〇熱心な人たちは、自分が達成した成果はどうか、目の前にある責務がどの程度達成可能か、そしてそれをどこまでなし遂げられるかということを考えるのに、二倍の時間をかける(B59)	
2	内省力	社会の常識にとらわれず、自分の内発性に基づいて思考する	〇リーダーとは、自らの価値観をゆがめてまで相手に認めてもらおうとはしない人のこと、そして自分の内面にあるものごとに対する独自の感覚に忠実に生きている人(B105) 〇人をリーダーシップへと駆り立てるのは、私たち一人一人が「内なる声」に突き動かされて、「見えないもの」を見ようとする意志だ(D75)	
3	行動力	考えすぎずリスクを最小化しつつ、前向きに決断して行動に結びつける	〇リーダーシップとは行動である。思索にとどまってはならない(A53) 〇意義については深く考えているべきだ。しかしそのために、自分が金縛りになってはならない(B39) 〇事前の不確実性と事後の常識性、その間にあるのは、連続ではなく非連続だ。・・・リーダーはこの非連続を飛び越える(D101)	
4	フォロワーシップ力(人が着いてくる力)	自分が一歩踏み出すことで、人が喜んでついてくるようになる	〇私の知っているほとんどのリーダーが、生まれつきのリーダーでも育てられたリーダーでもなかった。自らをリーダーとしてつくりあげた人たちがだつた(A25) 〇リーダーがフォロワーを動かし、フォロワーがついてきてくれる重みによってリーダーがその思いを強め、高めていく(D59) 〇リーダーとは、フォロワーを導く人ではなく、振り返ると人が	
5	巻き込み力	自分と違う立場、考え、能力を持つ人や組織まで巻き込んで、活動の総力を高める	〇つながりを心から大切にしているのがはっきりとわかる。彼らは実力のある人をチームの味方につける、そうした実力者がどこにしようとか関係ないのだ(B311) 〇その人に課せられた仕事は、自分のチームの置かれた環境、つまり仕事をして成功を目指そうとしている環境全体を整えることだ(B322)	
6	謙虚力	犠牲や苦しみを受容しながら、無私の精神で他者を利しつつ、謙虚で誠実な姿勢を保つ	〇優れたリーダーは、「私」とはいわない。意識していわないのではない。「私」を考えないのである。いつも「われわれ」と考える。チームを考える(A21) 〇いつまでも自分自身や他人を非難することは、実際のところ、問題に対処していることにもならない(B240)	
7	幸運力	逆境の中でも努力によって運を呼び寄せ、成功を見えるかたちで仲間と共有しチームを活性化する	〇リーダーは楽観的でなければならない。その理由は簡単、もしそうでなければ、他に楽観的になる者は誰ひとりいないからだ(B70) 〇自分の進む道筋を、不運と予期しない幸運でいっぱい冒険だと考えている。そこで通用するのは、決然とした覚悟と、開かれた心以外には、ない(B259)	
8	伝播力	人に働きかけコミュニケーションし、ビジョンを共有し周囲を動かす	〇リーダーとしての能力の第一が、人のいうことを聞く意欲、能力、姿勢である(A23) 〇自らの考えを理解してもらふ意欲である。そのためには大変な忍耐を要する。何度も何度もいかなければならない(A23)	
9	変化力	ひと皮むけることを繰り返し、非連続に成長していく	〇成果を上げるための違った方法を教えてくれる多くのアイデアに耳をふさいだり、検討の対象からはずすようなことはない(B303)	
10	失敗力	正直で率直に失敗を反省し、それを糧に新たな成長ができる	〇後ろ向きの感情から建設的な行動へとすばやく方向を変える思考スタイルを確立している(B201) 〇教訓を得るためにも挫折は経験すべきだ(B210)	
総合コメント			リーダーシップ全般について	



日本医療政策機構 市民医療協議会