



1-0 戦略プラン策定

～戦略的に活動して成果を高めよう～

キーワード ・戦略 ・計画策定 ・グループワーク

●このテーマで目指すゴール

- ・戦略プラン策定シートの意義と使い方を理解する
- ・戦略プラン策定シートを作って、グループワークができる
- ・活動する際に戦略プランを作ることが習慣となる

患者さんからの質問

新しく始める政策提言プロジェクトの作戦を会議でまとめようとするのですが、なかなか方向がまとまりません。

●戦略プランの意義

組織の活動やプロジェクトに関して、本セクション末尾に示すような戦略プランを作っておくことが大いに役立ちます。8つの要素それぞれが重要であり、十分に検討しておく必要がありますが、何よりも1枚の紙に全体をまとめておくことが大切なのです。それは、(1) 目的の成果を効果的に出すことに活動が最適化される (2) ビジョンと目的の下に、活動の全体像をまとめて把握し、関係者で共有できる——といったことに役立てることができるからです。

「戦略プラン策定シート」を使って、課題や目指す姿を明確にしておく、それに有効な活動は何かという観点から、活動の内容を最適化していくことができます。目的を達成するための手段であった活動がいつのまにか目的になってしまうことも避けられます。複数のアイデアが出て意見をまとめるときも、誰が言ったか、あるいは印象がどうかではなく、目的に対する整合性や有効性の観点から考えていくことができます。意見を戦わせるときも、個人的なことと捉えずに、みんなが共有する目的を達成する観点から、よりスムーズに議論をまとめる土俵となりえます。前回の会議で決まったことが次回の会議で何度も振り出しに戻るといような“迷走”を避けることもでき、合意形成や意思統一が早くなるでしょう。

ここで示す戦略プラン策定シートは、以下の3つのツールを参考に再構成したものです。それは、(1) 米国シカゴ市にある組織で多様な分野のアドボケートに研修を提供している Midwest Academy が使用しているもの (2) 国際 HIV/AIDS 連合 (International HIV/AIDS Alliance) が「Advocacy in Action (行動するアドボカシー)」という研修冊子で示しているものです。なお、東京大学公共政策大学院医療政策教育・研究ユニットが実

施する医療政策に関する社会人講座である「医療政策実践コミュニティー（H-PAC）」においても、同様のシートが使用されています。

●8つのステップとは

ここでは、シートの8つの記入欄の埋め方の要点を説明します。それぞれの詳細については、本章のセクション1-1～1-8にて、順次ひとつずつ説明します。

【ステップ1：社会課題の抽出】

患者にとっていったい何が問題なのでしょう。どんな害があって、解消しなければならないのでしょうか。困っている人、被害を受けた患者さんなどの個別例を、普遍化して記入しましょう。

【ステップ2：情報の収集と分析】

情報の収集によって、例えば、課題が個人の問題ではなく社会の問題であることを明確にできます。課題が解決された場合の救われる人の想定数などの大きさもおおよそ明らかになります。また、これまでの施策の内容やそれがどの程度うまくいったのか、どうしてうまく行かなかったのかなど、施策に関する情報の収集と分析も、活動方針を決めるのには重要です。

【ステップ3：目標の設定】

ステップ2の情報を踏まえ、ステップ1の課題が解決されている姿を描きます。ここでは、目標をアウトプットベースではなく、アウトカムベースで書きましょう。すなわち働きかける主体側に起こる変化ではなく、働きかける対象側に起こる変化です（本書1-3「目標の設定」参照）。

【ステップ4：対象（ターゲット）の特定】

ステップ3の初期アウトカム（まず、実現したいこと）をもたらす変革を実現するために、最も影響力が大きいのは誰かを考えます。どこのだれなのか、固有名詞で考えるのがコツとされています。

【ステップ5：必要資源の確保】

ステップ4の対象を動かす活動をするため、自分たちがどんな資源をもっているか列挙します。いわゆる「人・モノ・カネ」ですが、情報力、人脈、これまでの社会的信用など無形のことも、大きな資産と考えられます。

【ステップ6：連携相手の特定】

ステップ5の直接保有している資源に加え、自分たちの仲間や協力者を列挙し、協働や連携ができる相手を見つけます。身近なところだけでなく、広い視野で見渡してみましょう。

【ステップ7：戦術の設定】

ステップ5の資源とステップ6の連携相手によって、ステップ4の対象を動かすためにどのような方法で働きかけるか、シナリオを作成し具体的な活動を記述します。その際、

資源や連携相手や情報を活用します。

【ステップ 8：成果の評価】

ステップ 7 で決めた活動がやりっ放しにならないよう、ステップ 3 で決めた目標に対してどのような成果を想定するのか、何をもってどのように評価をするかなどを、あらかじめ決めておきます。

それぞれ、何を、どんな観点に注意して記入すればいいかのヒントは、シートに書いてあるとおりです。最初はとまどうところがあるかもしれませんが、何度か使ううちに慣れてくるでしょう。

● ツールとして活用しよう

この「戦略プラン策定シート」は、さまざまな組織的活動から個人行動まで、幅広い活動を吟味するのに有効ですが、アドボカシー活動のプロジェクト、協働事業、キャンペーンなどを企画立案する際に使ってみましょう。計画策定担当者が戦略策定に使うだけでなく、参加メンバーと広く議論をしたり、共通の認識を仲間と共有していくためのグループワークにも使えます。

「戦略プラン策定シート」全体をざっと埋めてみるグループワークは、半日ぐらいで実施できるでしょう。その際の進め方を例示しておきます。

- 中立的なファシリテーター（本書 4・8 「ファシリテーション」参照）を決めておきましょう。
- 模造紙大のシートを作成し、おおよそ 1 から 8 のステップ順に記入していきます。
- ステップごとに付せん紙などに意見を書いていったん出し合ってから、出た意見を分類整理しながらまとめていきましょう。
- 1 から 8 までを記入し終わったら、1 から 8 のそれぞれがつながっているか、大きな矛盾がないかを確認します。変更した方がいいと思う項目は、もう一度、作業をやり直します。全体がつながっているのに、一部が変更されると他の項目も変わっていきます。
- シートを一通り完成させることが完了したら、その日の作業の中で出てきたもっと調べたいことなどをリストアップしておきます。
- 少し時間をおいて、調べた情報なども加味して 2 度目のワークを行い、ブラッシュアップすることができます。
- もし時間がたっぷりある場合は、1 回目と 2 回目のワークの間に、次セッションからを参考に、ステップ 1 から 8 に関して、それぞれ 1 時間程度ずつのワークを行うと、さらに完成度が高まるでしょう。

こうしたワークをすることは労力も掛かりますが、いったん行っておくと、冒頭で述べたように、何倍もの成果に結びつくことが期待できるのではないのでしょうか。

<図1> 「戦略プラン策定シート」と、記入の際の要点

活動の種類 活動の内容		記入日		○年○月○日	
戦略プラン策定シート(記入ガイド)					
(主タイトル20文字以内、副タイトルがあれば+20文字以内) (いつまでに何をどうするか。5W1H的に100文字以内)					
ステップ3: 目標の設定	ステップ4: 対象の特定	ステップ5: 必要資源の確保	ステップ6: 連携相手の特定	ステップ7: 戦略の設定	
<ul style="list-style-type: none"> 活動の目的や目標を設定し、決意を固めよう 目標すべき変(最終アウトカム)を、それに至る途中過程として、目指す変(中間アウトカム)・プロジェクトなどの草图中に、達成する変(初期アウトカム) 	<ul style="list-style-type: none"> 対象(ターゲット)とすべき変(決定者)を特定しよう 事前にステークホルダー(分折)をすることが有効です(だれがこの活動のプレーヤー、当事者などか) その政策/制度の審議・決定プロセスの舞台は? そこでの重要組織・人物は? 第1ターゲット(第1ターゲットへの直接関係が困難な場合) 第2ターゲット(第1ターゲットへの直接的に固有な関係で記入しよう) 	<ul style="list-style-type: none"> 活動の資源を特定しよう リーダー役 人材(特別のスキルのある人) メンバ 事務所 資金 現物資源 情報 立ち位置 評判・信頼 その相 *すべてを記入する必要はありません。重要と考えられるものを。 	<ul style="list-style-type: none"> 仲間・味方・協力者を特定しよう 事前にステークホルダー(分折)をすることが有効です(だれがこの活動のプレーヤー、当事者などか) 連携相手 すでに賛同している組織・団体など 実力が確かな組織・団体など 理由によっては賛同するであろう組織・団体など 留意相手(必要であれば、反対勢力、抵抗勢力なども) *具体的に固有な名前をアプしよう。 	<ul style="list-style-type: none"> 実施の目的や目標を設定しよう 実施の詳細計画を作成しよう 戦略的对象に賛同や行動を求めらえるように戦略を考えよう 成功へのシナリオ 不可能を可能にするポイント 1次戦略、2次戦略は(変化対応可能性) 具体的活動 活動の種類(面談説明、報告発表、タウンホールミーティング開催、キャンペーン実施、その他) 具体的活動計画 *何を達成するために、いつまでに、だれが、だれに対して、何をするか、ほつきりして、何をしよう 	
ステップ1: 社会課題の抽出	ステップ2: 情報の収集と分析		ステップ8: 成果の評価		
<ul style="list-style-type: none"> 提起したい社会課題を選択しよう あなたが社会課題と考えること 社会にとっての課題(審) 経験ストーリーと客観データ *見えない問題を発見し提示する 	<ul style="list-style-type: none"> 社会課題に関する情報を収集、分析しよう 問題の現状(審の大きさ、改善可能性の大きさなど) 対策の現況(既存施策、施策の成否など) 未解決ニーズの浸透など 社会課題を可視化し動機づけを作る 		<ul style="list-style-type: none"> 実行・進捗管理・評価をしよう アウトカム目標(想定した活動結果があるか) アウトカム目標(活動アウトプットがアウトカムを生んでいるか) アウトプットとアウトカムの指標を決めておく 活動のPDCA(計画、実施、評価、改善)サイクルを回す 		
<p>注: 本シートは、Midwest Academy Strategy ChartとAdvocacy in Actionの8ステップを参考に作成しています。 注: 同様のシートが、東京大学公共政策大学院医療政策教育・研究ユニットの医療政策実践コミュニティで活用されており、それを改良しています。</p>					

◇ さらに詳しく知りたい方のために

- ・ Midwest Academy、Organizing for Social Change
- ・ 国際 HIV/AIDS 連合 (International HIV/AIDS Alliance)、Advocacy in Action (行動するアドボカシー)

<http://www.aidsalliance.org/publicationsdetails.aspx?id=142> (2013/10/31 アクセス)