



Development Impact & You



Development Impact & You

社会的イノベーションを起こすための実践的ツール

AN INITIATIVE OF

Nesta...

MADE POSSIBLE BY

THE ROCKEFELLER
FOUNDATION



**Development
Impact & You**

社会的イノベーションを起こすための
実践的ツール

DIY PRODUCTION TEAM: Theo Keane, Brenton Caffin, Michael Soto (Nesta) + Ayush Chauhan, Rikta Krishnaswamy (Quicksand) + Geke van Dijk, Megha Wadhawan (STBY)

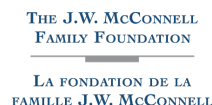
世界中の多くの人びとや組織の協力により、このツールキットは完成しました。

Aakash Sethi Quest Alliance	Ben Reason LiveWork	Giulio Quaggiotto UNDP Europe and the CIS	Katharine Hibbert Dot Dot Dot Property	Paula Dib Trans.forma	Sujaya rathi & Jay Asundi Center for Study of Science, Technology and Ploicy
Aaron Good Innoweave	Chris Albon & Angela Oduor Ushahidi	Heather Leson Open Knowledge Foundation	Kristine Hovhannisyan Oxfam Armenia	Paula Gutierrez The Hub Bogota	Tarun Markose Teemac
Adam Groves One World	Chris Vanstone & Adele Liddle TACSI	Jack Graham Year Here	Lejla Sadiku UNDP Kosovo	Pukar Malla World Bank	Thea Aldrich Random Hacks of Kindness
Adam Pike Young Philanthropy	Christopher Fabian Unicef Innovation	Jacqueline Simmons Teachers College Columbia University	Louise Pulford Social Innovation Exchange	Renata Mendes SBCSol	Urvashi Aneja Center for Global Governance and Policy, JSIA
Aditya Dev Sood & Ekta Ohri Center for Knowledge Societies	Dan Berelowitz International Centre for Social Franchising	Jennie Winhall Participle	Lucy Kimbell Said Business School	Rikin Gandhi Digital Green	Will Norman The Young Foundation
Andreas Karpati UNDP Uzbekistan	Dan Radcliff Bill and Melinda Gates Foundation	Joel Adriance International Youth Foundation	Lucy McNab Ministry of Stories	Roger Swartz Positive Deviance Initiative	Yi Wei iDe Cambodia
Annemarie Naylor Common Futures	Deborah Szebeko ThinkPublic	John Owrid IndexB	Maksym Klyuchar UNDP Ukraine	Satbir Singh Human Rights Initiative	Sungwon Kim BABELO / Dentsu Inc.
Anusuya Banerjee Jameel Poverty Action Lab	Dianne Denton UNESCO	Jon Huggett Social Innovation Exchange	Marc Stickdorn This is Service Design Thinking	Sean Lowrie Start Network	Sayuri Nakagawa Dentsu Institute
Arun Patre SELCO Incubation Centre	Faith Gonsalves Music Basti	Jonathan Wong DFID	Matthew McStravick HackneyShares	Sean Miller Nonon	Seiko Yamazaki Dentsu Institute
Arvind Lodaya Independent Design Practitioner	Faustina Gomez Technology and Action for Rural Advancement	Karthik Chauhan Clinton Health Initiative	Megha Bhagat NASSCOM Foundation	Sergio Rivas ACDI / VOCA	
Ashmeet Kapoor ISayOrganic	Geetanjali Kumar Development Alternatives	Kate Chapman Humanitarian Open Street Map	Nathan Cooke, Marielle Schweikhart, Simon Dixon, Miranda Lewis &Dennis Onyango Sanergy	Shahina Bahar British Red Cross	
Ben Gallagher Nike Foundation	George Hodge UNDP Armenia	Kate Wareing Oxfam, Programme Policy	Nikita Dagar Digital Green	Subbiah Krishnaswamy & Ravi Kommuri Family Health International 360	



This work is ©Nesta licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International Licence.
To view a copy of the licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

SUPPORTED BY



よい成果をもたらす アイデアを生み出し、取り入れ、 実践で活かすための ツールキットです。

これは、よりよい成果をもたらすアイデアを、生み出し、取り入れ、実践で活かすためのツールキットです。すぐに使え、簡単に応用でき、企画・開発分野に携わる忙しい人びとをサポートすることを目的としています。現在活用されている数百に及ぶツールを検証した結果に基づき、現場でもっとも役に立つツールだけを厳選しました。

ここで採用したツールは確かな実績をもっています。その多くに十分な裏付けがあり、他の分野でも広く採用されてきました。つまり、このツールキットは先人の英知に基づいたものであり、その点についてここで感謝を申し上げます。

すべてのツールの説明に、主な参考資料が記載されているので、原典に当たったり、他の資料からツールの応用について詳細を確認することができます。

AN INITIATIVE OF

Nesta...

MADE POSSIBLE BY

THE
ROCKEFELLER
FOUNDATION

DESIGNED BY

..STBY...



QUICKSAND

I want to.....



未来のことを考える

アイデアを実現するために
必要なことを理解する

イノベーション・フローチャート

01

自分の仕事の成果を定義する

エビデンス・プランニング

02



明確な計画を立てる

今の仕事の進め方と
考え得る選択肢を検証する

SWOT分析

03

アイデアをさらに
大きく育てる

ビジネスモデル・キャンバス

04

同じビジョンをもつ
他のグループと協力する
パートナーシップ構築マップ

05

これまでに実施した
ことを改善する

ラーニング・ループ

06



優先順位を明確にする

直の経験から学ぶ
エクスペリエンス・ツアー

07

最重要課題に
集中する

課題の定義

08

複雑な問題を
分解する

原因ダイアグラム

09

ゴールとそこに到達する
道筋を見極める

セオリー・オブ・チェンジ

10



人びとから知見を集める

日常生活を観察して
洞察を得る

ピープル・シャドーイング

11

会話において
相手の視点を理解する

インタビュー・ガイド

12

モチベーションの核心を捉える
クエスチョン・ラダー

13

自分のしていることが
仕事の対象である人にとって
有意義であるか確かめる

ストーリー・ワールド

14



一緒に働いている人たちについて知る

ステークホルダー間の関係を
明確に把握する

ピープル&コネクション・マップ

1 5

関係を築きたい人を
さらに明確にする

ターゲット・グループ

1 6

主な特徴を視覚化する

ペルソナ

1 7

自分の提供するものが
相手にとってどう新しいか定義する

プロミス&ポテンシャル・マップ

1 8



新しいアイデアを生み出す

問題を経験したり
解決しようとする
人びとと協力する

クリエイティブ・ワークショップ

1 9

発想を変える

高速アイデア・ジェネレーター

2 0

チームとの建設的な
話し合いを組み立てる

シンキング・ハット

2 1

共通の価値観に沿って
仕事をアラインさせる

バリュー・マッピング

2 2



テストして改良する

自分の仕事で
何がもっとも効果的なのかを把握する

改善トリガー

2 3

仕事の各段階で
有用なフィードバックを得る

試作モデルテスト計画

2 4

ステークホルダーとの
関わり方について大枠を作る

エクスペリエンス・マップ

2 5

運営とリソースの
詳細な青写真を作成する

ブループリント

2 6



実施して継続する

自分の活動から利益を得る人たちと
より深く関わる

マーケティング・ミックス

2 7

パニックに陥ることなく
計画を実行する

重要タスクリスト

2 8

仕事を立ち上げて拡大する

ビジネスプラン

2 9

仕事の規模を拡大する
さまざまな方法を探る

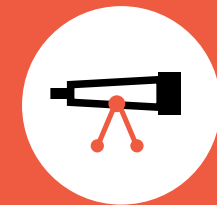
スケーリング・プラン

3 0

インドの都市スラムの包括的公衆衛生施設をリデザインし、建設するためのマスタープランを組み立てる



目的：
未来のことを考える
アイデアを実現する
ために必要なことを
理解する



イノベーション・フローチャート

参考：
Nesta (2013) Innovation Flowchart.

難易度および実行に必要な人数



難易度の高いツール：

数日間かけて実施する必要があります。
戦略的なインプット/アウトプットが鍵を握るため、
上司や同僚と相談する必要があります、
また、ひと通り終了した後に
見直すのが理想的な進め方です。

ツールの内容と ツールを 使用する目的

イノベーション・フローチャートは、イノベーション・プロセスのさまざまなステージの大枠を示し、各ステージにおけるアクティビティ、必要なもの、ゴールを一覧にしたものです。これには、プロジェクトまたは組織が成果を上げるために必要になるさまざまな人材、スキル、活動、資金の概要も含まれています。このツールを使うと、プロセスを体系的に概観できるため、自分がどの段階にいるのかを確認し、仕事の次のステップを準備するのに役立ちます。

このツールは、自分がプロセスのどのステージにいるのか、検討すべき要素をすべて網羅したかを確認することによって、どのリソースに注力すべきかが分かり、成長の機会を特定することを可能にします。

? 活用の仕方

ワークシートは、イノベーション・プロセスのさまざまなステージの大枠を示し、各ステージにおけるアクティビティ、必要なもの、ゴールを一覧にしたものです。このまとめを使うことで、自分がプロセスのどの段階にいるのか、検討すべき要素をすべて網羅したかを確認できます。また、特に注意を必要とする事柄についても気付きが得られるかもしれません。各ステージをサポートするツールと活動を紹介する便利な参考資料も付属しています。

ステージ	→ 必要な 専門スキル	→ アクティビティと ツールの例	→ リスクのレベルと 対処法	→ 必要な資金	→ 生み出される エビデンスの 種類	→ ゴール
1 機会と課題の検証	→	→	→	→	→	→
2 アイデアの創出	→	→	→	→	→	→
3 発展とテスト	→	→	→	→	→	→
4 事例をつくる	→	→	→	→	→	→
5 導入と実施	→	→	→	→	→	→
6 成長、規模の拡大、 さらなる拡張	→	→	→	→	→	→
7 システムの変更	→	→	→	→	→	→

目的:未来のことを考える

アイデアを実現するために必要なことを理解する

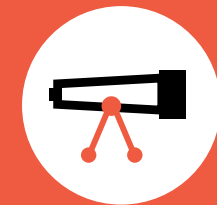
イノベーション・フローチャート

ステージ	必要な 専門スキル	アクティビティと ツールの例	リスクのレベルと 対処法	必要な資金	生み出される エビデンスの種類	ゴール
1 機会課題の検証	予備調査としてのリサーチ	SWOT分析 課題の定義 原因ダイアグラム	失敗のリスクは低い が、知見に基づき どう行動するかについて 明確な決定をする必要がある	補助金	公式の調査と非公式の 情報収集から得られた知見	問題または機会に対する 十分な理解と明確な定義
2 アイデアの創出	アイディエーションと クリエイティブ思考の ファシリテーション	シンキング・ハット 高速アイデア・ジェネレーター クリエイティブ・ワークショップ	失敗の確率が高いことを はっきり予期し、分かりやすい シニアリーダーシップが不可欠	通常は補助金、 新株予約権付きの場合もあり	変更または予想される因果関係 について、エビデンスに基づく 明確な説明をつくる(ただし、エビデ ンスに縛られすぎない)	1つ、または複数の アイデアの発展とテスト
3 発展とテスト	設計と導入スキルの併用	エクスペリエンス・マップ 試作モデルテスト計画 改善トリガー	失敗の確率が高いことを はっきり予期し、分かりやすい シニアリーダーシップが不可欠	補助金、転換権付きの 補助金／融資	見込みのある利用者に対して、 実際の試験運用や実験を おこない、コストと利益予測を 含めた有力な事例を作る	アイデアが成果を上げること を 実証する、またはアイデアの改良の 裏付けとなるエビデンスを示す
4 事例をつくる	事業の開発と評価	ブループリント プロミス&ポテンシャル・マップ ビジネスモデル・キャンパス	評価結果とユーザーの フィードバックに基づき、 アプローチを改変する準備をする	補助金による資金調達、 または投資を通じた資金調達	見込みのある利用者に対して、 実際の試験運用や実験を おこない、コストと利益予測を 含めた有力な事例を作る	実施と資金調達の 正当な理由について明らかにする
5 導入と実績	強力なリーダーシップ、 管理、導入スキル	重要タスクリスト ラーニング・ループ ターゲット・グループ	実施に向けて改変の準備をする	プログラム資金、 自己資本、融資、補助金	正式な評価とエビデンス収集 (影響を分離するために対照グループ を利用)を経て策定された、 確実に詳細な事例	持続可能な イノベーションの導入
6 成長、規模の拡大、 さらなる拡張	強力なリーダーシップ、 管理、導入スキル	スケーリング・プラン ビジネスプラン マーケティング・ミックス	フィデリティ評価が 重要な場合もある。事業の展開を 確実に実施するための 十分なキャパシティが必要	担保融資、成果配分、 社会貢献債	複数の現場での評価と、 独立して実行された ランダム化比較試験より 得られたエビデンス	大々的な イノベーションまたは影響
7 システムの変更	強力なリーダーシップと管理能力、 新しいリーダーと チームの選定とトレーニング	パートナーシップ構築マップ エビデンス・プランニング	意図しない影響の可能性を マッピングする	可能性のある成果ベースの 資金調達に変更できることを 踏まえた複数の金融システム	効率性と創出された 影響に関する 新たな定義づけと測定	活動を実践する方法の大きな変化

大学で学生たちとソーシャルデザインのプロジェクトについて事前計画を立てる



目的： 未来のことを考える 自分の 仕事の成果を 定義する



エビデンス・プランニング

参考：
Nesta (2009) Worksheet 2b: Evidence Modelling. In: Creative Enterprise Toolkit.

難易度および実行に必要な人数



話し合いが必要：

チームメンバー間での話し合いが必要です。
ミーティングをおこなって
共同でシートに書き込むための
時間を取ってください。
終日のミーティングが理想的です。

ツールの内容と ツールを 使用する目的

今の仕事に従事している理由は何か。**エビデンス・プランニング**は、達成したい目標を明確にし、また改善するのに役立つツールです。自分がやろうとしていることは何か、およびその目標が基づいている前提やエビデンスは何かを、簡単に定義して共有できる手段として活用できます。「エビデンス・プランニング」を通じて、利益を受けるターゲット層、社会、他の組織に対して自分の仕事を与える影響について幅広い視点で考えることで、自分が与えたい影響に関するエビデンスに基づいた事例を作成できます。

「エビデンス・プランニング」ツールは、自分の活動が将来に及ぼす影響を予測するための体系的な方法を提供します。この作業は、変更したい、または維持したいことは何かについてじっくり検討するのに役立ちます。さらに、潜在的な問題やよくあるミスに早い段階で気付ける利点もあります。

? 活用の仕方

まず、ワークシートの中央に、自分の仕事または組織が主に重点を置いている事項を書き入れます。次に、4つのエリアに記載されているキーワードを使い、あなたが取り組んでいることが何を強化し、何に取って代わり、または何に制約を与えているのかについて検討します。自分の仕事が、その領域や他の官民の組織に対して引き起こすと思われる変化、また、それが社会に与えると予想される影響について考えてみましょう。この作業は、自分の仕事をもつ影響の可能性について想像するきっかけとなります。

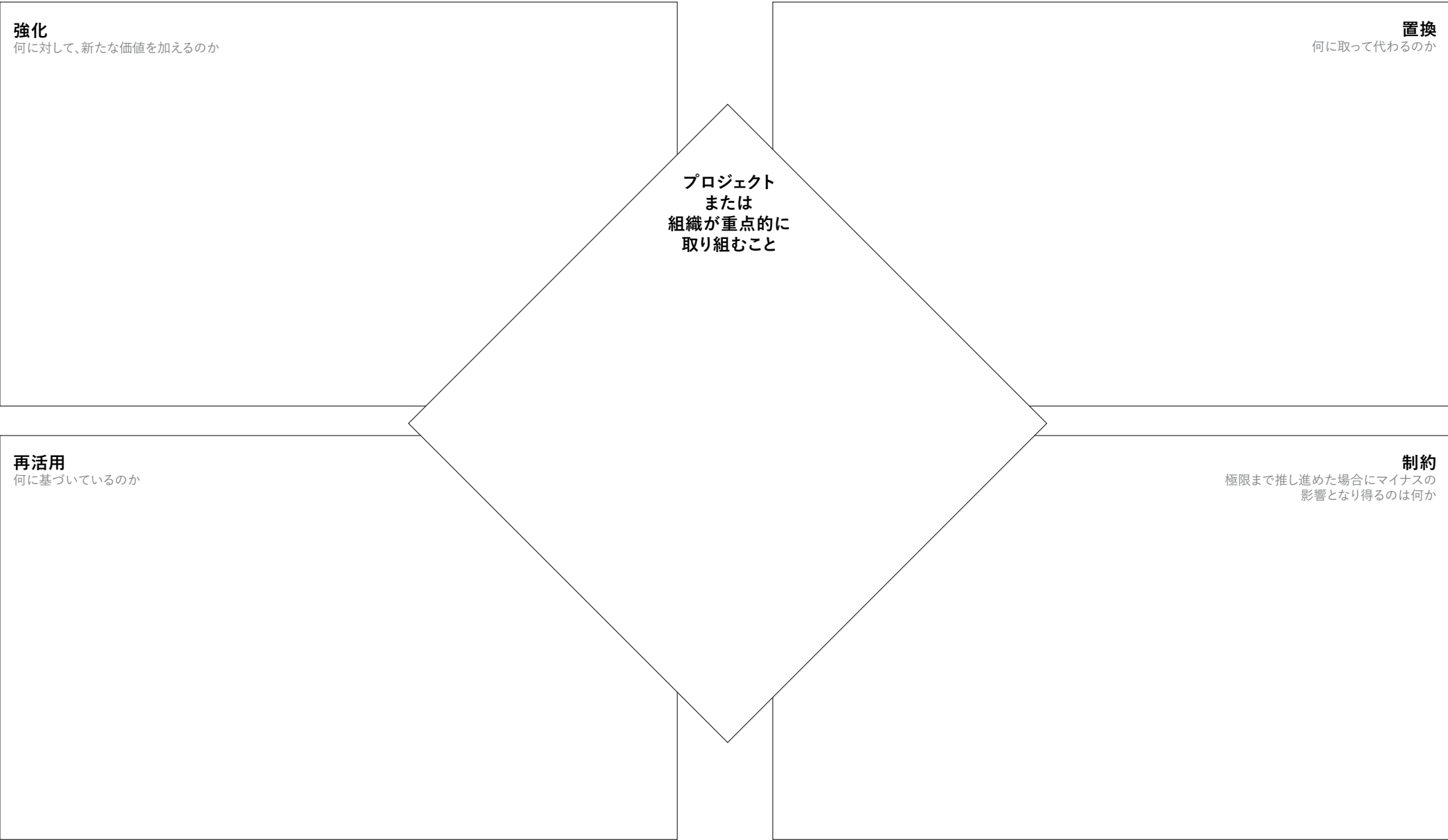
主な側面について、さまざまな観点から検討していきます。
4つのエリアに記入する際、以下の点を考慮してください。

- 対象を広くする（可能な限り広く考えます）
- 自分が関心のある特定の分野や領域
（例：現在の慣行にどのような影響があるか）
- 利益を受ける人（どのような利益がもたらされるか）
- 自分自身（自分の仕事／人生にどのような影響を与える可能性があるか）



目的:未来のことを考える
自分の仕事の成果を定義する

エビデンス・プランニング



使用したツール:エビデンス・プランニング

組織:国連開発計画(UNDP)コンゴ事務所

国:コンゴ

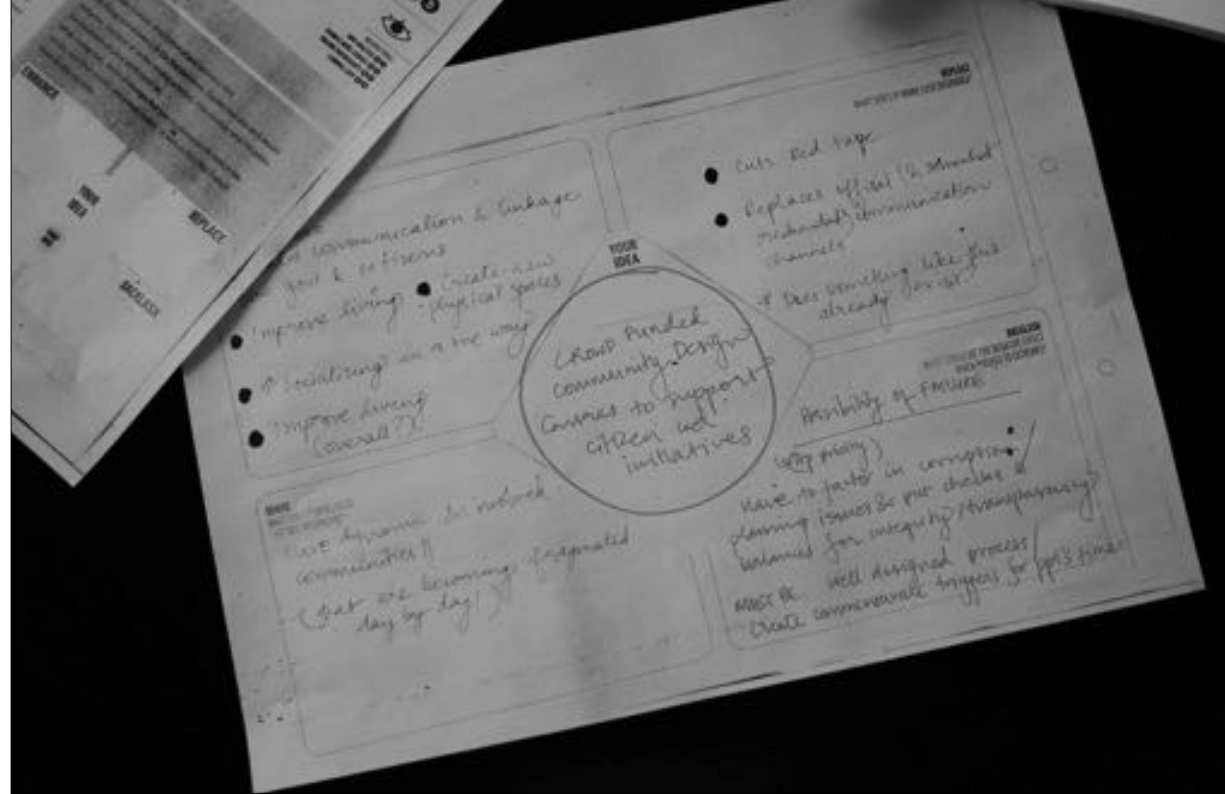
分野:ローカルガバナンス

役割:「革新的な地域振興に向けたソーシャルメディア」プロジェクトマネージャー

担当者:LEJLA SADIKU

メールアドレス:LEJLA.SADIKU@UNDP.ORG

詳細情報:HTTP://UNDP.AKVOAPP.ORG/FR/PROJECT/1338/



デザインや建築を学ぶ学生とおこなった「エビデンス・プランニング」ワークショップの主な成果

市民主導型イニシアチブを支えるクラウドファンディングの仕組みを採用したコミュニティ・デザインセンター

このシステムに含まれる内容:

- 中心となるクラウドファンディングのサイトに登録された、地域開発のための市民団体による提案。
- 資金調達後、デザインや建築を学ぶ学生と自治体の職員を動員して、共同でプロダクトやソリューションを開発。

ツールを使用した理由：

このプロジェクトは現在、コンセプトの初期段階で、ターゲット層の人びとの参画を募ろうとしているところです。そこで、自分たちの発想を広げて、違う視点からアイデアを試してみたいと考えました。

ツールの使用方法：

プリシュティナにある公立大学のデザイン科の学生グループ60～70人に向けて、プロジェクトとその目標についてプレゼンテーションをおこないました。大人数だったので、できるだけ多くの意見を集めたいと考えました。ワークショップに参加した学生は、このプロジェクトが地域社会にとってどのような意味をもつのかについて検討しました。また、主なステークホルダーから非常に重要なインプットを得ることもできました。

地域の多様な人びととの
関わりを築くきっかけ
(例：美術系の学生は美観に
関連するプロジェクトに
強い興味をもつ)を
見つけ出すのに
役立ちました。

関わりを築くには
よく設計されたプロセスが
必要であることを
明らかにしました。
これは、人びとに厚意で
時間と労力を費やして
もらう場合に、
極めて重要な意味を
もちます。

ツールを使用した結果：

このアクティビティのおかげで、チームはプロジェクトに向けて動き出す勢いを得ることができました。アクティビティは主に以下の2つの点で効果を発揮しました。

- 地域の多様な人びととの関わりを築くきっかけ(例：美術系の学生は美観に関連するプロジェクトに強い興味をもつ)を見つけて出すのに役立ちました。
- 関わりを築くにはよく設計されたプロセスが必要であることを明らかにしました。これは、人びとに厚意で時間と労力を費やしてもらう場合に、極めて重要な意味をもちます。

使用したツール:エビデンス・プランニング、課題の定義

組織:TEEMAC

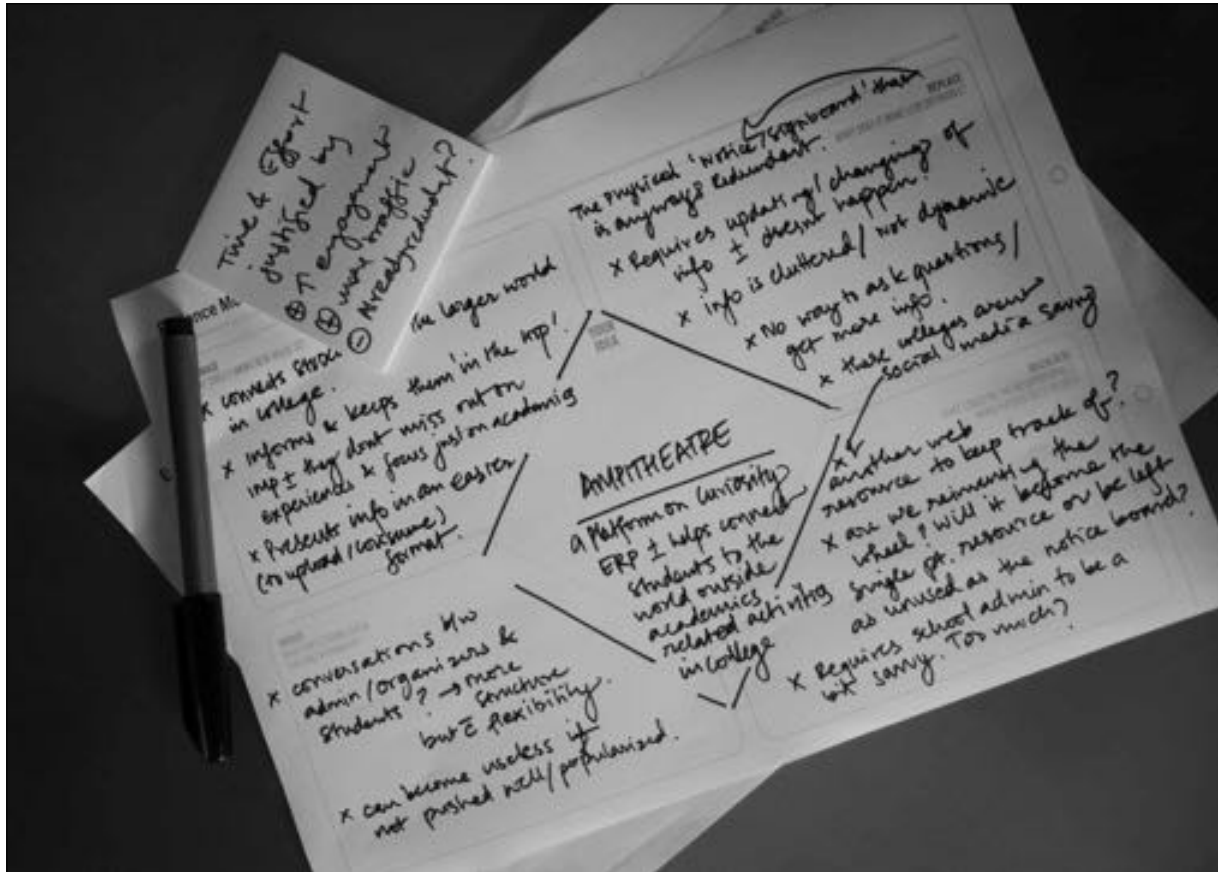
国:インド

分野:教育

役割:ディレクター

担当者:TARUN MARKOSE

メールアドレス:TARUNMARKOSE@GMAIL.COM



チームの話し合いの結果、作成されたワークシートの画像

Teemacは、革新的な教育者らと共同で開発したエンタープライズ・リソース・プランニング (ERP) プラットフォーム「Curiosity」を通じて、先進的な実践を可能にする製品開発を教育機関とおこなっています。

現在、「Amphitheater」と名付けた機能の開発に取り組んでいます。これは、学生たちを教科課程外の活動や大学でおこなわれるイベントにつなぐためのものです。

提携している教育機関のほとんどでは、旧式の掲示板を使っており、古い情報が載ったままか場当たり的に更新されているのが現状です。学生や職員がアクセスしたり更新できるような、情報がまとまった場はありません。



ウェブ開発、ビジネス、UXデザインの
経験を有するメンバーで構成されたTEEMACチーム

ツールを使用した理由：

「Curiosity」プラットフォームの機能を開発するにあたり、自分たちが理想ばかり追い求めていることに気がつきました。通常は、たとえ教育機関が明らかな価値を見出していなくても、私たちは自分たちの直感に従っています。これを変えるために、「Amphitheater」機能の開発を始める前に、もっとエビデンスに基づくアプローチを採用してみようと考えました。

ツールとして、「課題の定義」と「エビデンス・プランニング」を併用しました。解決しようとしている課題について、両方とも論理的なエビデンスに基づく計画を定義して作成するためのツールです。

ツールの使用方法：

私はチームメンバー2人と一緒にワークシートを印刷して、ノートを用意してテーブルを囲み、互いの考えを述べ合いました。「課題の定義」ツールは、すでに分かっていた課題を明確にするのに役立ちました。もっとも興味を引かれたのは、「この問題について違う視点から考えることができるか。別の捉え方は可能か。」という最後の質問です。私たちは問題を見て、直線的な解決策を探そうとしがちですが、この質問は、問題自体を違った視点から検討できないか、じっくり考える機会を与えてくれました。

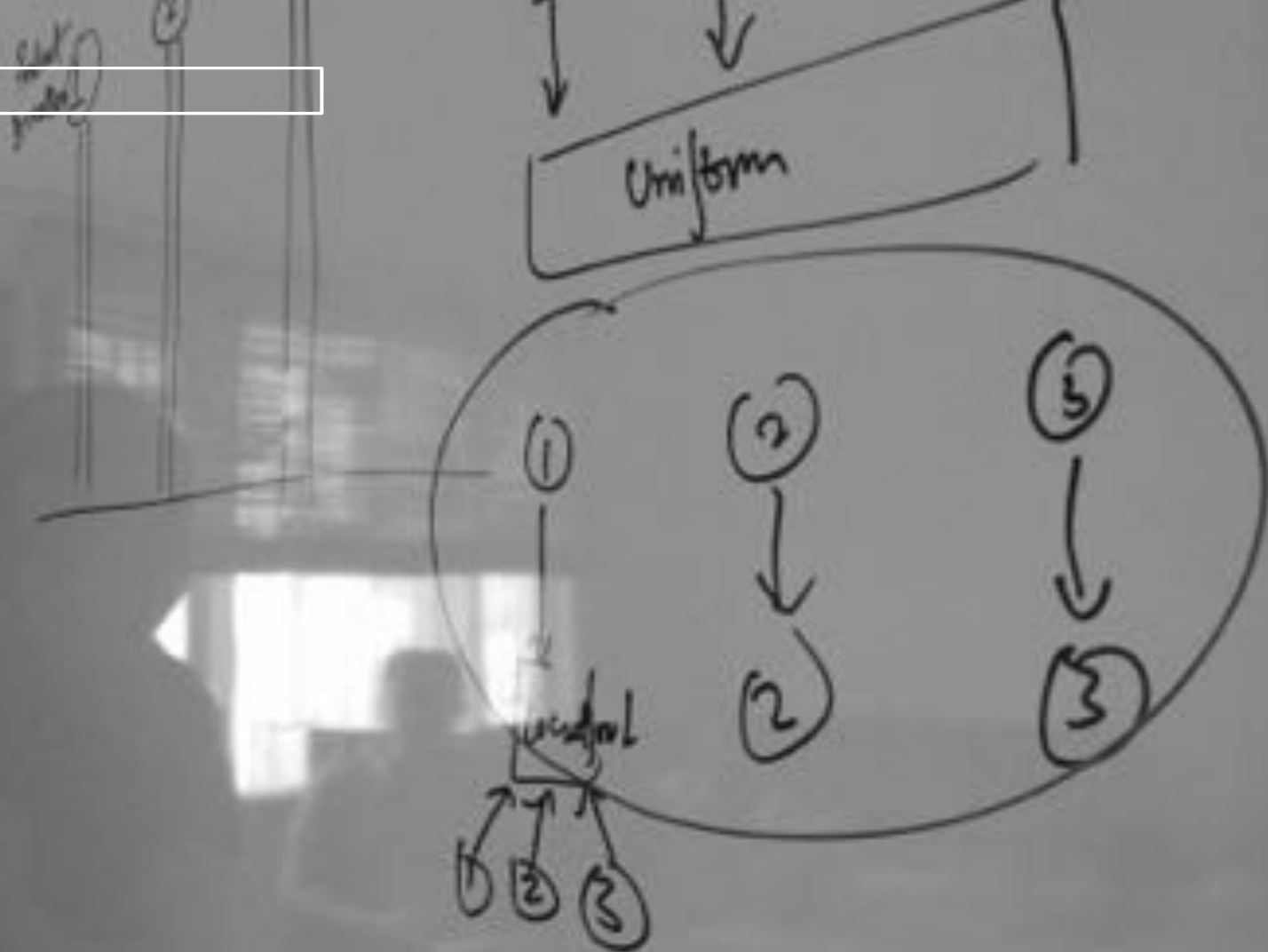
「エビデンス・プランニング」ワークシートは、驚くほど興味深いツールです。シートに記入していきながら、ソリューションを裏付けるエビデンスやそれが生み出す影響について確証を持てていなかったことに気付かされました。最終的に、皆が方向性について少し混乱していたことが分かり、互いにさまざまな意見を出して話し合いました。答えはまだ見つかっていませんが、それでも前向きな成果だったと断言できます。

ツールを使用した結果：

このアクティビティを通じて、自分たちが作ろうとしているものについて、絶対に確実だと思い込んでいる事に対して疑いを持てるようになりました。このツールは、直感に基づいてつくろうとしていたシステムの全体像を見直し、考え直すきっかけを与えてくれました。

このツールは、
直感に基づいてつくろうと
していたシステムの
全体像を見直し、
考え直すきっかけを
与えてくれました。

低所得者層ユーザーの排便後の手を洗淨する技術のアイデアを評価する



目的： 明確な計画を立てる 今の仕事の進め方と 考え得る選択肢を 検証する



SWOT分析

参考：
MindTools (1996) SWOT Analysis.

難易度および実行に必要な人数



話し合いが必要：

チームメンバー間での話し合いが必要です。
ミーティングをおこなって
共同でシートに書き込むための
時間を取ってください。
終日のミーティングが理想的です。

ツールの内容と ツールを 使用する目的

SWOTはStrengths(強み)、Weaknesses(弱み)、Opportunities(機会)、Threats(脅威)の略語です。**SWOT分析**は、特定のプロジェクト、組織、あるいは業界全体に使えます。この分析により、プロジェクトや組織が提供できるものは何か、成功するために対処が必要な主な弱みは何か、外部パートナーに支援を求めるのはどの部分かについて、深く理解できるようになります。

「SWOT分析」をおこなうには、自分が目標を達成する上で追い風となる、または障害となる内的・外的要因を特定してマッピングする作業が必要です。「SWOT分析」は、現在の戦略と方向性の見直し、あるいは解決策を探す過程でアイデアをテストする優れた枠組みとなります。特に、プロジェクトの開始前に「SWOT分析」をおこなうと効果を発揮します。

? 活用の仕方

「SWOT分析」は、組織全体を対象とするだけでなく、部署、プログラム、プロジェクト別でも実施できます。ワークシートの4つのエリアそれぞれに、自分または自分の組織の強みと弱みと見なす要因、ならびに自分の助けとなる、あるいは障害となる外的な機会と脅威と見なす要因を記入します。

さらなるサポートとして、いくつかのヒントを紹介します。

準備をする:分析をおこなう前にファクトと数字を準備しておきましょう。

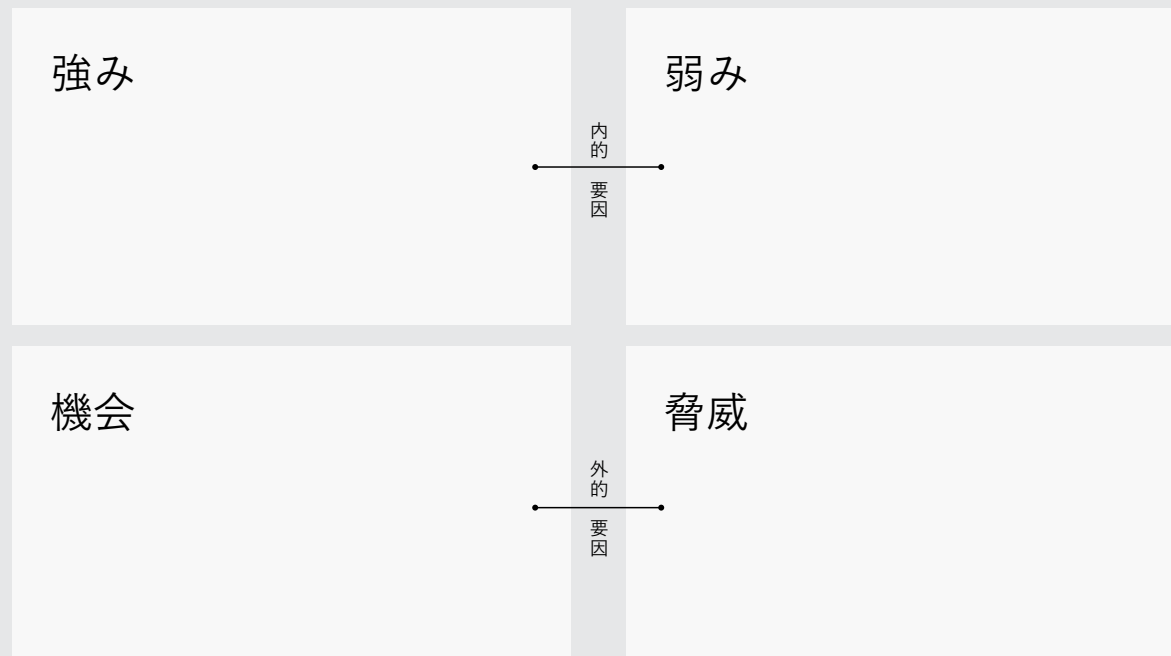
細部まで網羅する:ごく小さな問題(例:チーム内での話し合いなど最少人数レベルでの問題)から大きな問題(例:政府の新たな規制)まで、自分の仕事に影響する可能性がある事柄をすべて含めてください。

自己批判的に考える:「SWOT分析」は、自分自身や周りの人が望む意見を出すためのものではなく、批判的な思考を促すためのものです。したがって、自己擁護するのではなく、率直な意見を出しましょう。強みがあれば弱みもあるのは当たり前で、機会には脅威が伴います。時に、弱みやリスクについて検討することが、強みや機会に気付くきっかけとなります。

自分の分析を周りの人と比較する:周りの人、あるいは外部の人(パートナー組織の人など)に同じアクティビティをしてもらい、自分でおこなった結果と見比べてみましょう。

分析を繰り返す:仕事を進めるなかで、新たに学んだり別の要因が出てきたりするのは普通のことです。四半期や半期ごとにSWOT分析をおこなうことで、現在の仕事や今後の方向性を調整することができます。

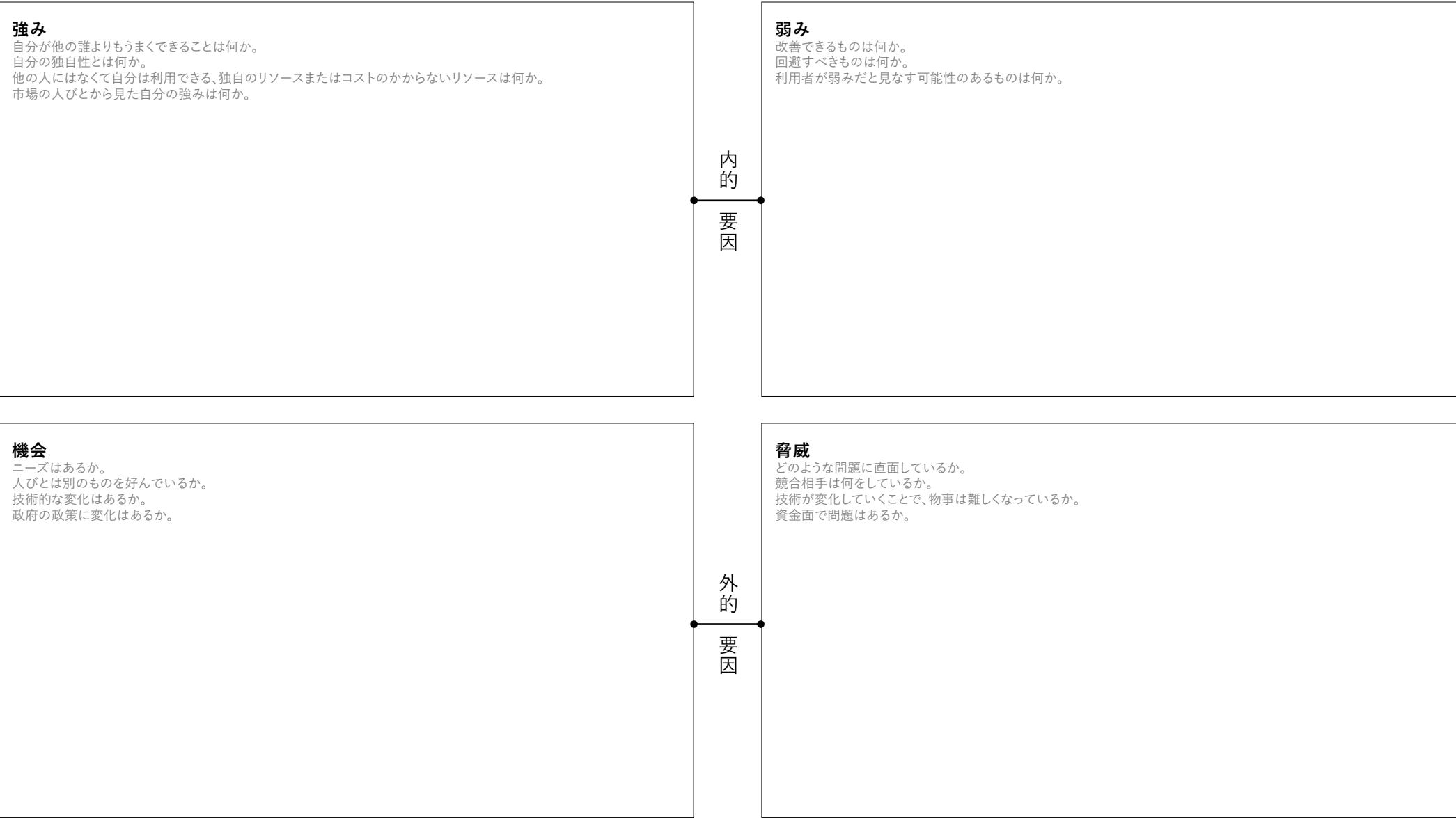
ガイドとして活用する:「SWOT分析」に頼りすぎはいけません。今後の発展の方向性を検討するためのガイドとして活用しましょう。



目的:明確な計画を立てる

今の仕事の進め方と考え得る選択肢を検証する

SWOT分析



さまざまなビジネスモデルをチームと一緒に試し、最適なものを見つけ出す



目的：
明確な計画を立てる
アイデアを
さらに
大きく育てる



ビジネスモデル・キャンバス

作成者：

Osterwalder A., Pigneur Y (2010) Business Model Generation

難易度および実行に必要な人数



難易度の高いツール：

数日間かけて実施する必要があります。
戦略的なインプット/アウトプットが鍵を握るため、
上司や同僚と相談する必要があります、
また、ひと通り終了した後に
見直すのが理想的な進め方です。

ツールの内容と ツールを 使用する目的

ビジネスモデル・キャンパスは、「やること」（または「やりたいこと」と）という風にそれを実行するのかを1ページで俯瞰できるツールで、イニシアチブに関わる重要な活動と課題、およびそれらが互いにどう関係しているかを図示することにより、管理と戦略について体系だった話し合いをおこなえます。OsterwalderとPigneurが最初に導入したこの視覚的な形式は、既存と新規の両方の組織や事業に有効です。既存のプログラムでは、可能性のあるトレードオフを書き出して活動を調整することで効率性を高めながら、新しいイニシアチブを立ち上げて機会を特定することができます。新規のプログラムでは、製品やサービスをどのように実現するかを計画し、実行するのに利用できます。

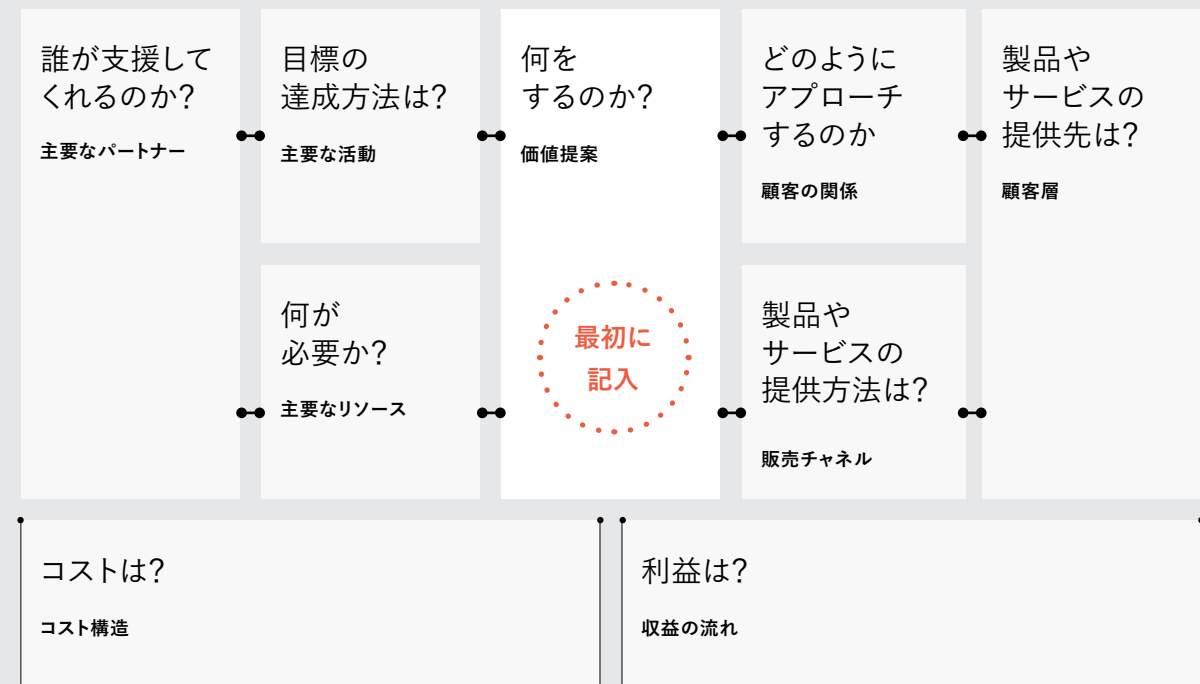
個別の要素は別々の活動やリソース内の発想を促し、また、完成形の全体像を把握する能力によって、これらの項目をどう組み合わせられるかについての新鮮な視点とアイデアが生まれます。さらに、この構造はグループ討論の焦点が散漫になるのを防ぎ、参加者全員が同じ目標を共有できるようにします。

? 活用の仕方

「ビジネスモデル・キャンパス」のもっとも簡単な始め方は、「何をするのか」を埋めることです。それによって、他の項目を埋めるときも主な目標を見失わずに済みます。この目標に基づき、他の活動の詳細と自分がもっているリソースを追加することによって、どうすれば目標を達成できるかを考えることができます。

空白のキャンパスから始めて、キーワードを含んだメモでキャンパスの各項目を埋めていきます。付箋を使うと、各項目を埋めながら、アイデアをいろいろな項目に動かすことができます。特定の顧客層と関連付けて色分けするのもよいでしょう。

ただし、最初のアイディアに執着しないように注意してください。その代わりに、同じ製品・サービス・技術に関する別のビジネスモデルを立案しましょう。理想とする、または偶然見つけた新しい革新的なビジネスモデルについて説明することで、物事を進める新しい方法の実践と習得にも役立ちます。



目的:明確な計画を立てる
アイデアをさらに大きく育てる

ビジネスモデル・キャンバス

誰が支援してくれるのか？

主要なパートナー

主要なパートナー／サプライヤーは誰か。
パートナーシップのもっとも重要な
動機づけは何か。

目標の達成方法は？

主要な活動

価値提案に必要となる主要な活動は何か。
流通チャネル、顧客との関係、
収益の流れなどにとって、
もっとも重要なのはどのような活動か。

何をするのか？

価値提案

顧客に提供する主要な価値は何か。
どのようなニーズを満たすのか。

どのようにアプローチするのか？

顧客との関係

ターゲット層が期待しているのは、
どのような関係性か。
コストと形式の点から考えると、
関係構築をどのように
自分の仕事に組み込めるか。

製品やサービスの提供先は？

顧客層

どのような顧客に対して、
価値を生み出そうとしているのか。
もっとも重要な顧客は誰か。

何が必要か？

主要なリソース

価値提案に必要となる
主要なリソースは何か。

製品やサービスの提供方法は？

販売チャネル

顧客はどのようなチャネルを通じて、
商品やサービスの提供を受けたいと
考えているか。
どのチャネルがもっとも効率がよいか。
コストはどのくらいかかるか。
自分および顧客の日常的な活動に、
どのように販売チャネルを組み込めるか。

コストは？

コスト構造

仕事の中で、もっとも重要なコストは何か。
主要なリソース／活動の中でもっともコストがかかるのはどれか。

利益は？

収益の流れ

顧客が支払ってもよいと考える金額はどの程度か。
顧客は最近、何を、どのような手段で支払っているか。
どのような支払い手段が好まれるか。それぞれの収益の流れは、全体の収益にどの程度貢献するか。



目的： 明確な計画を立てる 同じビジョンをもつ 他のグループと 協力する



パートナーシップ構築マップ

参考：

Tennyson R. (2003) 12 Phases in the Partnering Process, p4. In: The Partnering Toolbook.

難易度および実行に必要な人数



難易度の高いツール：

数日間かけて実施する必要があります。
戦略的なインプット/アウトプットが鍵を握るため、
上司や同僚と相談する必要があります、
また、ひと通り終了した後に
見直すのが理想的な進め方です。

ツールの内容と ツールを 使用する目的

複雑な問題の多くは、異なる分野の複数の組織がそれぞれ別個に問題を解決しようとする場合など、別々でありながら互いに関係のある複数の原因や影響を含んでいます。多くの組織がリソースに限りがあるため、パートナーシップの構築は、能力だけでなく影響を与える範囲を拡大させる上でも優れた方法です。パートナーシップは共通の理解を築き、さまざまな異なる観点にまたがった知識の活用を促します。

パートナーシップの構築は、関係する全パートナーの多大な労力を要する作業です。効果的なコラボレーションの基礎となる質の高い協働関係を築くには、しばしば長い時間がかかります。**パートナーシップ構築マップ**は、このプロセスをステップに分け、困難や課題を前もって予想できるようにするものです。

? 活用の仕方

「パートナーシップ構築マップ」は、パートナーシップに関わる一連のステップを説明するマップです。マップは、こうしたパートナーシップを実現させるには各ステップで何が必要かを示しており、ルールではなくガイドラインとして機能します。ワークシートに概説されているステップはそれぞれ重要で、パートナーシップをバランスよく維持し、目標に向けて軌道に乗せるには、すべてのステップを実践する必要があります。パートナーシップの成功の秘訣は、関係するすべてのパートナーが相互に恩恵を得られるようにすることです。

「パートナーシップ構築マップ」を活用して、自分とパートナーがどの段階のパートナーシップにあるのかを分析することで、協力して強靱な関係を築くために次の段階へと移行できます。

- 自分がいるステージを特定します。
- 自分が目指したいステージを特定します。
- テンプレートをマップとして活用し、そのステージに向う道筋を作ります。

作成された道筋はステージに進むまでの間におこなう必要のある活動の概要を示すものとなります。



目的:明確な計画を立てる

同じビジョンをもつ他のグループと協力する

パートナーシップ構築マップ



複雑な公衆衛生プロジェクトの相関するフェーズの中でフィードバックサイクルを構築する



目的： 明確な計画を立てる これまでに 実施したことを 改善する



ラーニング・ループ

参考：
IDEO (2011) Deliver: Create a learning plan, p145. In: IDEO, Human Centered Design Toolkit. Edition - 2. London: IDEO.

難易度および実行に必要な人数



一人で実行できる簡単なツール：
比較的短時間で完了できます。

ツールの内容と ツールを 使用する目的

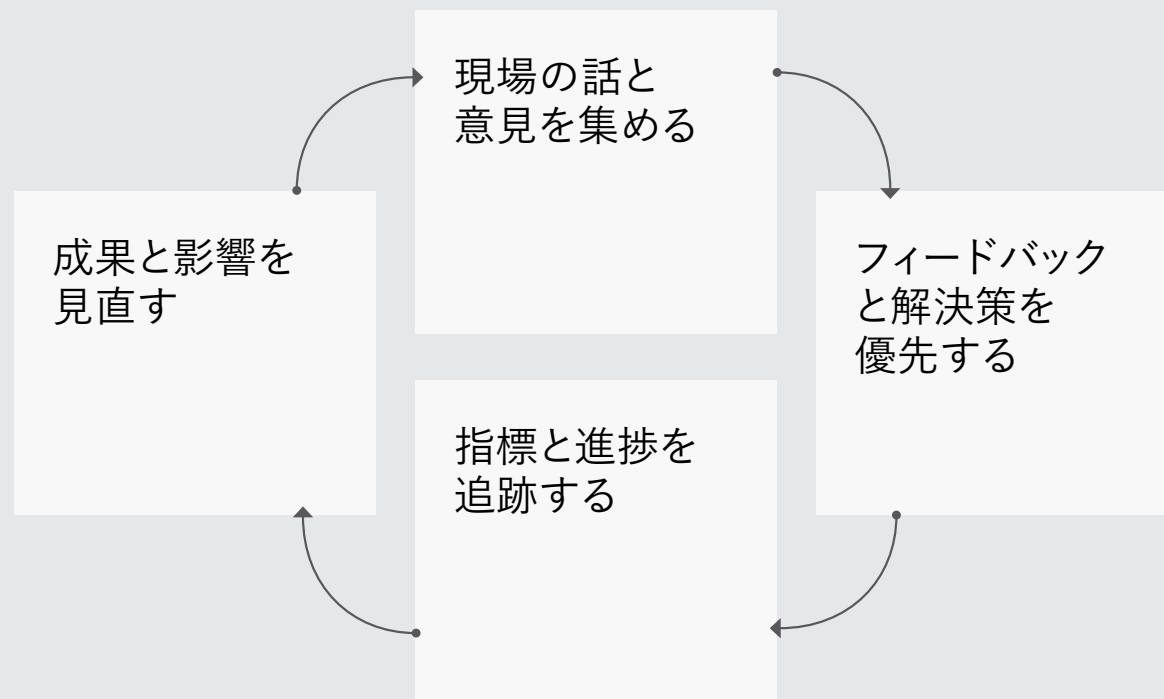
学習とは、継続する循環的なプロセスです。**ラーニング・ループ**は、現在している仕事が次に取り組むべきことをどのように示してくれるかを明確にするツールです。社会的変化を起こすことが、どのようにして反復サイクルの段階的なプロセスに分解されるかを、大所高所から示します。

IDEOの「Learning Plan」(2011)に着想を得たこのワークシートは、継続的な改善のサイクルにおいて経験するであろう4つの異なるステージを示すものです。このツールを使うと、アイデアを実行しようとする際に通る異なるステージを把握でき、その中のプロセスについてじっくり検討することで、次取るべきアクションは何かが見えてきます。

? 活用の仕方

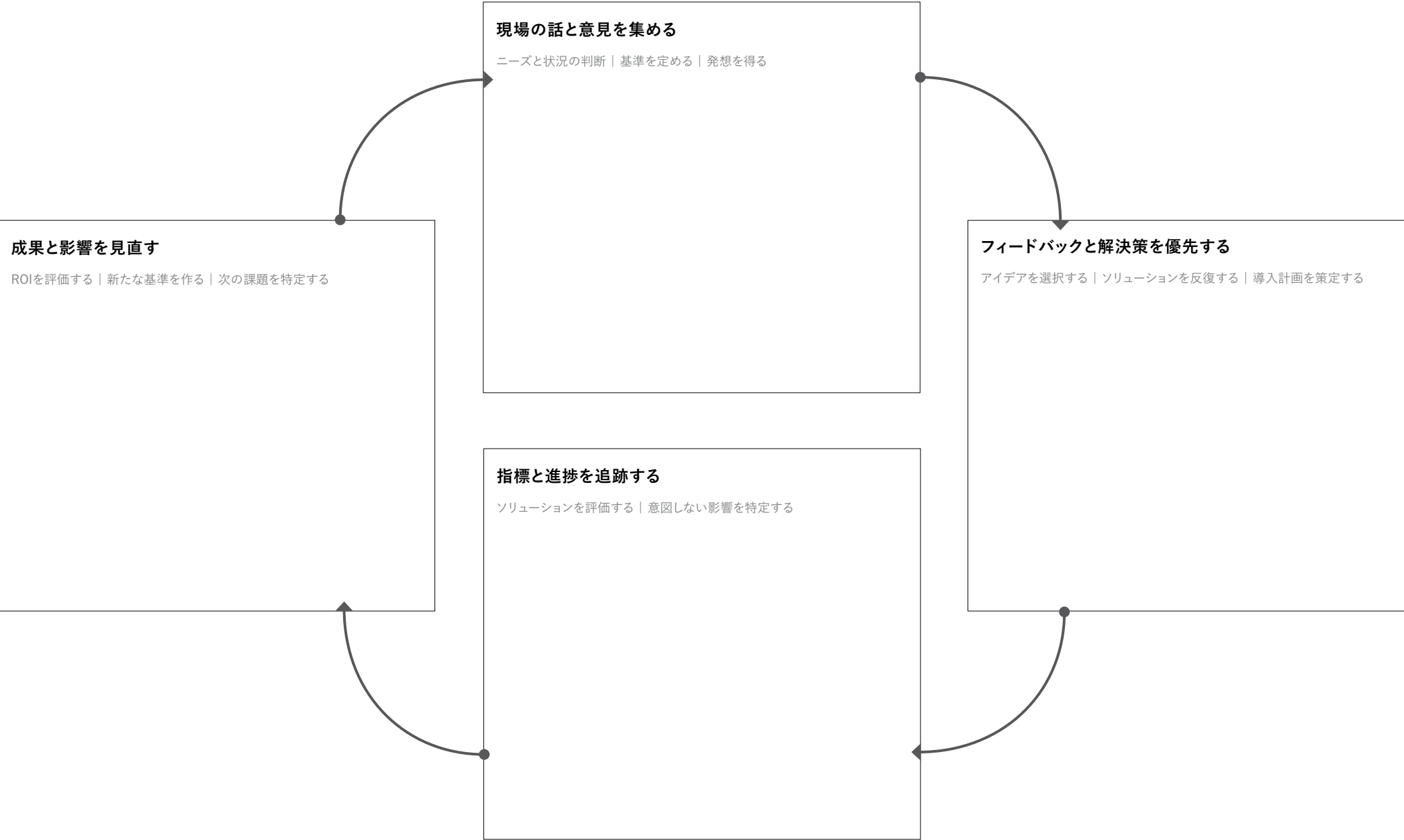
このツールは、計画と実践に使える枠組みを提供します。4つの項目はそれぞれ、組織が使う手法・システム・プロセスに関係します。このツールは、組織が(成功と失敗両方の)経験から実際に教訓を得て、改善を続けているかを確認するのに役立ちます。

「ラーニング・ループ」ワークシートを活用して、4つのエリアそれぞれに記入します。このプロセスには明確な始点と終点はありません。新しいプロジェクトの計画にも、現在進行中のプロジェクトに関する記録としても利用できます。基本的に、現場の話、フィードバック、成果の収集によって得た教訓が、プロセスにおける次のステップについて再考し改善する助けとなります。



目的: 明確な計画を立てる
 これまでに実施したことを改善する

ラーニング・ループ



使用したツール: ビジネスモデル・キャンパス

組織: SBCSOL - INCUBADORA DE EMPREENDIMENTOS SOLIDARIOS

国: ブラジル

分野: 起業、技能開発

役割: ソーシャルデザイナー

担当者: RENATA MENDES

メールアドレス: RENATACM@UOL.COM.BR



NÓ CEGO CIA DE PALHAÇOS COLLECTIVEのメンバー2人

道化師が現在利用できる
インフラ(活動できる場所、
経済的支援、マーケティング
リソース)は極めて不十分です。
非常に優れた技術を備え、
道化師という職業に情熱を
もっているにも関わらず、
「報酬のある仕事」の
少ないことが
彼らの希望を奪っています。

Nó Cego Cia de Palhaços(「Palhaços」はポルトガル語で「道化師」の意)は、「愛の経験」を大いに必要としている社会にとって、道化師のトレーニングは癒しの手段になると信じる4人から成るグループです。4人は心理社会支援センター(CAPS)と協力し、精神疾患の治療を受けている人や、身体的・感情的に不安定な状態にある社会的に恵まれない人たちの回復手段として、道化という技能(および他の創造的な心理療法技術)を活用しています。彼らの仕事は、道化に情熱をもち、社会貢献の仕事を通じて正しく認識されたいと願う熟練のコーディネーターに大いに依存していますが、それでもプロとして収入を得ることで意欲を保つ必要があります。



採用された「ビジネスモデル・キャンパス」のワークシートで、さまざまな区分の見出しについて説明するRENATA



完成したキャンバスを見て、新たなビジネスモデルに向けた次のステップは何かを探しているグループのメンバー

ツールを使用した理由：

SBCSolプログラムから生まれたNó Cego Cia de Palhaçosは現在、活動の方法とリソースを広げる方法を模索しています。彼らが提供するサービスは明確ですが、道化師の仕事のビジネスとしての側面はこれから育てていく段階です。そこで、「ビジネスモデル・キャンパス」を利用して、道化師の新しい価値提案を作成することにしました。価値提案では、道化師はプロフェッショナルで優れたサービスを提供していること、しかも豊かな歴史をもち、経験に裏打ちされた仕事であることを伝える必要があります。このビジネスプランの基礎を構築する作業を参加型のアクティビティにしたかったので、キャンバスを作成するのにできるだけ多くの人に加わってもらいました。

ツールの使用方法：

このツールをもっと関連性のあるものにするため、当団体の状況に合った独自の質問を追加しました。次に、アイデア出しがスムーズに運ぶように、アクティビティを2つのパートに分割しました。

最初のブレインストーミング：大人数のグループでアクティビティを始めました。参加者には、回答する数も順番も問わず、回答したい質問に答えてもらいました。

詳細を決める：最初のステップの後、似通ったアイデアをもつ参加者をチームにまとめ、価値提案を中心にして、各トピックについて具体的な話し合いを求めました。チーム分けしたことで、キャンバスの内容を詳しく作成することができました。

このツールは、
起業家としての経験を
もたない人びとに
「ビジネス思考」という
概念をもたらします。

この作業は、グループの
メンバーの考えを
整理するのに役立ち、
グループの明確な目標を
立て、各ステージに
必要な活動を詳細に
理解する上で、重要な
役割を果たしました。

ツールを使用した結果：

このツールは、起業家としての経験をもたない人びとに「ビジネス思考」という概念をもたらします。この作業は、グループのメンバーの考えを整理するのに役立ち、グループの明確な目標を立て、各ステージに必要な活動を詳細に理解する上で、重要な役割を果たしました。さらにこのツールは、高等教育を受けていない人を含めてあらゆる人が利用できる「共通言語」を提供してくれました。キャンバスの質問に導かれ、中身のある価値提案をつくることができました。それによって、ビジネスモデル全体を構築することもできました。

使用したツール: ビジネスモデル・キャンパス

組織: SBCSOL-INCUBADORA DE EMPREENDIMENTOS SOLIDARIOS

国: ブラジル

分野: 起業、技能開発

役割: ソーシャルデザイナー

担当者: RENATA MENDES

メールアドレス: RENATACM@UOL.COM.BR

サンパウロの南岸部で活動する
Criqué Caiçaraは、7人の
地域住民が立ち上げた
地域社会に根ざした組織で、
Elos Instituteと
NGO Central Artesolの
支援を受けています。

この組織の使命は、文化と環境を守り、職人的ノウハウを生かせる
仕事の機会を生み出すことです。この地域原産の木、カイシェタから
作られる製品は、ジュレイア（ブラジルの環境保護区の1つ）で見られ
る材料を使っています。製品は教育玩具、アクセサリ、家庭用品
などです。



(上)木作業場で工芸品を製作している職人、(下)地域住民参加型の「ビジネスモデル・キャンパス」のエクササイズ

ツールを使用した理由：

すでにある仕事の強みを土台にして、ビジネスを築きたいと考えました。これまでに成し遂げたことを基に、地元の環境、地域社会、工芸に対して配慮した社会的事業を生み出すのが目的です。できるだけ多くの人にビジネス計画の基礎づくりに参加してもらうことで、地域の人びとも地元のビジネスがどうあるべきかを選べるようにしたいと考えました。

ツールの使用方法：

今までこのグループは活動だけに注目してきましたが、ビジネスのあらゆる側面を1枚の紙に整理して眺めることで、ビジネスのさまざまな要素と活動を関連付けることができました。そこで、主な活動を起点にして、そこからキャンパスの記入を開始しました。このアクティビティにより、ビジネスのすべての領域と、誰が各領域の責任者であるかを明示したフローチャートが完成しました。

すでにある仕事の強みを土台にして、ビジネスを築きたいと考えました。これまでに成し遂げたことを基に、地元の環境、地域社会、工芸に対して配慮した社会的事業を生み出すのが目的です。

ツールを使用した結果：

1枚の紙にまとめられたビジネスモデルは、ビジネスの異なる側面の間の関連性を見出す、または、新しいアイデアを思い付いたり、既知の情報を新しい方法で利用したりするのに役立ちました。このツールを使うことで、ビジネスの各領域について話し合うことができました。これは、少人数のグループであるために同じ人が多様な役割を果たしている Criqué Caiçaraにとって、とりわけ重要な意味をもちました。

Criqué Caiçaraは家族的なグループで、小さな子どもたちとその母親たちもグループのメンバーとして参加しています。ビジネスモデル・キャンパスは、全員の積極的な参加を促すのに大きく貢献し、年配の参加者と若い参加者両方の希望を短時間で聞き取ることができました。このツールは、職人たちにビジネスの概念をもたらし、より具体的な目標に焦点を当てることで起業家的な見通しをもつ助けとなりました。

このワークショップは時間管理とスキルの活用の改善を促すことで、仕事を効率化するのに役立ちました。

使用したツール:SWOT分析

組織:SANERGY

国:ケニア

分野:水と衛生 (WASH)

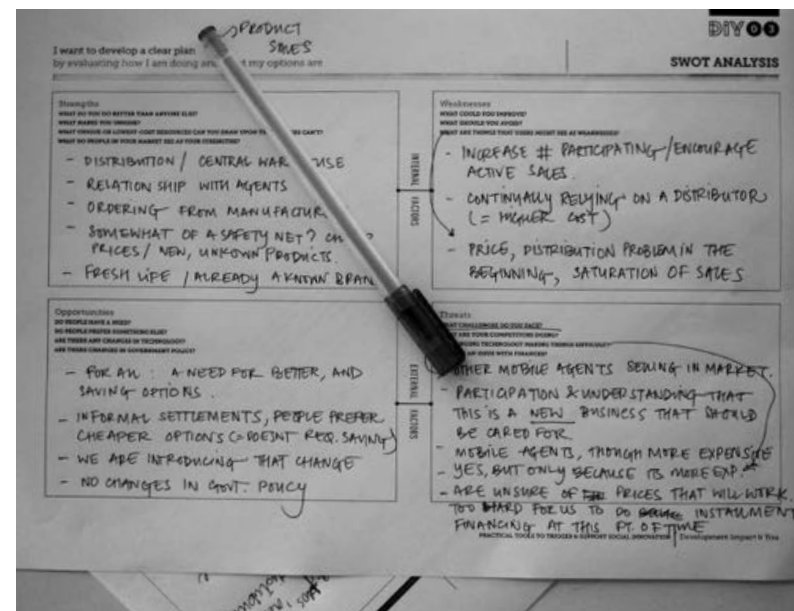
役割:特別プロジェクト相談役

担当者:MARIELLE SCHWEICKART

メールアドレス:MARIELLE@SANER.GY

「担当している地域で、マイクロ・アントレプレナーの収入源を多様化するプロジェクトに取り組んでいます。このプロジェクトに関わって長いですし、特定の問題を解決したかったわけではないのですが、何らかのツールを使うと、今後展開するいくつかのステージについて熟考する役に立つのではないかと考えました。自己評価のアクティビティとしてSWOT分析ツールを利用しました。しかしやり方を少しアレンジして、すでに実施したプロジェクトについて2か月前に記入したという設定でおこないました。」

このツールは、プロジェクト全体を俯瞰的に眺めるのに効果的だったので、プロジェクト立ち上げの際に使っていたら、役に立っていただろうと思います。



SANERGYの製品販売プロジェクトのために記入された「SWOT分析」シート

使用したツール：パートナーシップ構築マップ

組織：FHI360

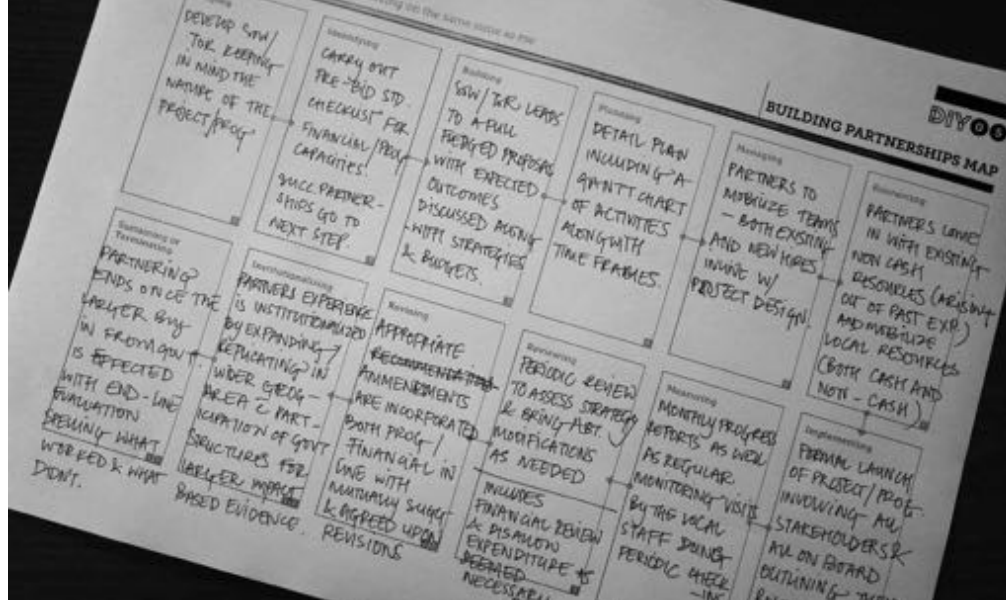
国：インド

分野：公衆衛生、栄養、水と衛生

役割：チームリーダー

担当者：SUBBANAICKER KRISHNASWAMY

メールアドレス：SKRISHNASWAMY@MPTAST.ORG



MPTASTプログラムでのパートナーシップの構築に含まれる多様な側面

MPTAST(マディヤ・プラデシュ州技術支援・サポートチーム)は、マディヤ・プラデシュ州保健セクター改革プロジェクト(MPHSRP)の一部で、インドのマディヤ・プラデシュ州の公共サービスが不足している16地区において、健康、栄養、水、下水設備、衛生サービス改善の目標達成を目指す州保健局をサポートしています。

プロジェクトは2015年までに、マディヤ・プラデシュ州の家族と地域住民は、調整の取れた持続可能で費用対効果の高い手段によって、効果的で良質な総合保健サービス施策の恩恵を受けられるようになるかと予測しています。こうした施策を実現するには、(小規模や大規模で運営する)複数のステークホルダーとの提携が必要です。

現在、プログラムのさまざまな側面に関して、8地区(対象の人口はおよそ7200万人)で協働する多様なパートナーを探し出すプロセスに取り組んでいます。

- 基本調査と中期調査、およびプロジェクト終了時の影響評価という形で、プログラムの評価を担当する非政府団体パートナー

- 参加型学習行動法(PLA)*モジュールの開発と改修に加えて管理情報システムの導入もおこなう、能力構築を専門とするNGO
- PLAモジュールの展開を実行するパートナー
- 州農村部生計ミッション(SRLM)など政府機関に対する技術的サポートの提供に加え、政府に代わり人員の採用と管理をおこなう人材紹介機関の特定もおこなう代理機関

ツールを使用した理由：

関与のレベルも性質も多様なパートナーのとりまとめは、以前より大きな課題となってきました。前述の4種類のステークホルダーについて、それぞれが特定される前に、各ステークホルダーとの関与の深め方を見極めるために、「パートナーシップ構築マップ」ツールを使いました。

ツールを使用した結果：

このツールは、パートナーシップを築く際に考慮しなければならない、パートナーシップ構築に関連する概念／特徴を分析的に細分化したものです。たとえ小さな要素であっても見過ごすことのないよう、詳細な点まで確認することは非常に重要です。

*参加型学習行動法(PLA)は、アクションリサーチの一形態です。PLAは実践的で順応性のあるリサーチ戦略で、多様な集団と個人が協調的で民主的な方法により、共通の懸念である問題に焦点を置き、課題を突き止め、前向きな反応を生むために共に協力して学び、働き、行動することを可能にします。

使用したツール: ラーニング・ループ

組織: FHI360

国: インド

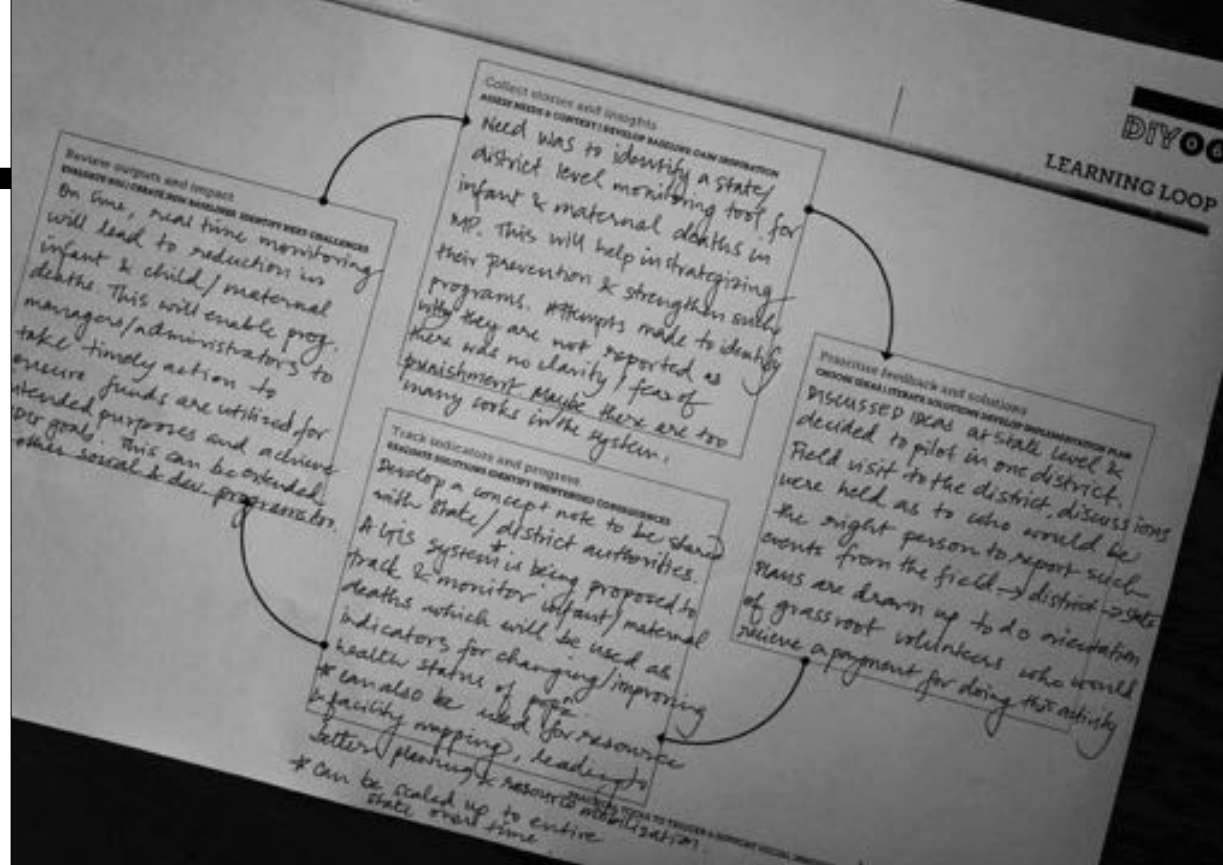
分野: 公衆衛生、栄養、水と衛生 (WASH)

役割: チームリーダー

担当者: SUBBANAICKER KRISHNASWAMY

メールアドレス: SKRISHNASWAMY@MPTAST.ORG

私が取り組もうとしていたのは、
公衆衛生と栄養の
重要な社会指標である、
妊産婦・新生児の死亡の
過少報告や未報告の
問題です。



MPTASTが運営する、州の妊産婦・新生児の健康と栄養プログラム向けの「ラーニング・ループ」の計画

私はインド中央部にあるマディヤ・プラデシュ州政府に技術的支援と管理サポートを提供するMPTASTの責任者で、保健・家族福祉、女性子ども開発、パンチャーヤト統治、農村開発の領域を担当しています。

こうした過少報告／未報告は、さらに大きな問題につながっており、妊産婦・新生児の死亡数を低減させるための是正措置を阻害しています。

ツールを使用した理由と使用方法：

「ラーニング・ループ」を使用するにあたり、解決策の発見に関与しているあらゆるステークホルダーに参加してもらいました。妊産婦・新生児の死亡をもっと迅速に報告できるようにする経路を探すために、モニタリングと評価（M&E）の専門家がサービス提供担当者に同行して試験地区の1つを訪問しました。この問題について、草の根の医療従事者、村レベルのボランティア、村レベルの栄養関連従事者など、さまざまなステークホルダーと話し合い、こうした人びとの認識レベルを高め、妊産婦・新生児の死亡を報告しない理由の解明に努めました。

ツールを使用した結果：

その後、インド政府が開発したオンラインのモニタリングソフトウェアであるMCTS（妊産婦・新生児追跡システム）に取り組みました。これは、妊娠直後から新生児が1歳になるまでの間に妊産婦へ提供した／提供予定の各種サービスの追跡を目的とするものです。新システムの導入に賛同した地区保健当局と、試験地区での問題と得られた知見について検討しました。また新システムは州の指導者層にも提案され、妊産婦・新生児の死亡のモニタリングについてただちに同意を得ました。

これは、ある社会現象と、それに対する簡潔な対処法との相互関連性を明確にするのに優れたツールです。

画期的な解決策を必要としている、どのような社会的指標にも活用できます。

「ラーニング・ループ」は、この現象を生み出している可能性がある地区内と地区間の差異および要因を理解し、適時に行動するよう当局に注意を促す助けとなります。これは、ある社会現象と、それに対する簡潔な対処法との相互関連性を明確にするのに優れたツールです。画期的な解決策を必要としている、どのような社会的指標にも活用できます。

このコンセプトは間もなく展開が始まる予定で、州政府からの承諾に向けて、1地区での試験結果に基づきコンセプトを改良している段階です。



目的： 優先順位を明確にする 直の体験から 学ぶ



エクスペリエンス・ツアー

参考：
Design Council (2011) Service Safari. In: Keeping Connected Design Challenge.

難易度および実行に必要な人数



難易度の高いツール：

数日間かけて実施する必要があります。
戦略的なインプット／アウトプットが鍵を
握るため、上司や同僚と相談する必要があり、
また、ひと通り終了した後に見直すのが
理想的な進め方です。

ツールの内容と ツールを 使用する目的

エクスペリエンス・ツアーに出かけることは、ある環境にどっぷりつかることです。それによって、その状況や文脈について現場の視点を獲得できます。「エクスペリエンス・ツアー」は、仕事の対象となる人びとと密接につながるアイデアを生み出すための明確な視点をもたらし、思考に根拠を与えてくれます。

このツールは、直の体験を振り返り、そこから知見を得るための仕組みを与えてくれます。あなたが理解しようとしている人びとの経験に焦点を当て、後にアイデアを組み立て始める際に必要となる材料を集めるのに役立つガイドラインとなります。

? 活用の仕方

「エクスペリエンス・ツアー」は、何が素晴らしい体験を生み出すのか、あるいは不快な体験に遭遇した際には何をすべきでないかについて直に学ぶことで発想を刺激する優れた方法です。「エクスペリエンス・ツアー」の実施は多くの場合、外に出て歩き回ることを意味するため、ワークシートに体系だった記入をするのは難しい場合があります。外出する前にワークシートの質問をよく見て、注目すべき物事は何かを思い出せるようにしましょう。「エクスペリエンス・ツアー」を進めながらワークシートに記入することも、あるいは簡単なメモを取り、後で詳細を記入することもできます。

大切なのは、行動を起こし、体験したことを振り返り、それがどのような感情をもたらしたのか、また、正確にどのようなことが起きたかを深い部分で理解することです。ツアーのたびに1枚のワークシートに記入して、後から、関連する点や異なる点を比較することができます。

ワークシートの質問は一例なので、自分の仕事に関係するようワークシートをカスタマイズできます。

このツアーで
一番注目
すべきことは？

どんな情報が
活用されているか？
不足しているのは
何か？

うまく機能している
ことは何か？

追加メモと
覚え書き

どんなことが
実践されているか？

どのような
商品／サービスが
利用されているか？

うまく機能して
いないのは何か？
改善できる点は？

誰が
関与しているか？

どんな環境か？

目的:優先順位を明確にする

直の体験から学ぶ

エクスぺリエンス・ツアー

[illegible]

開発実務者が直面するワークプロセスの課題をリフレーミングする



目的： 優先順位を明確にする 最重要課題に 集中する



課題の定義

参考：
Julier J., Kimbell L. (2012) Problem Definition, p30. In: The Social Design Methods Menu.

難易度および実行に必要な人数



一人で実行できる簡単なツール：
比較的短時間で完了できます。

ツールの内容と ツールを 使用する目的

課題の定義は一見、シンプルな作業です。しかし、最初は課題だと見なしていた事柄が多くの場合、より深刻な課題の症状に過ぎないことが分かります。このツールは、複数の角度から課題を精査できる方法で課題を提示する、また、幅広い状況や関連する課題を定義づける働きをします。

課題に直面している人たちを目下の課題に集中させるのに、特に効果を発揮します。このツールは、効率のよい方法で、特定の課題について系統立った分析をおこなうことを目的としています。課題を明確にして評価できるようにする一連の主要基準を導入することで、活動の効率を高めます。また、一見まったく関係なく思えるいくつかの異なる課題を比較する標準的な手法も身につけられます。

? 活用の仕方

「課題の定義」ワークシートを、個人々、または少人数のチームで目を通し、メモを取りながら特定した課題について考え、意見を交換します。ここでの主な目的は、課題に関するさまざまな観点を捉え、比較して、話し合いをおこなうことです。その後で、メモを見返して、同じ仮定をしたか、および同じように物事を捉えたかについて、チームメンバーと議論します。このアクティビティは、元々取り組んでいた課題について「別の捉え方をする」ように導きます。例えば高齢者を、「助けが必要な人たち」と見なす代わりに、「能力の高い人たち」と捉えたらどうなるでしょう。このように課題を捉え直すことで、解決策をどのようなものになるかのヒントが得られます。

チームメンバーだけでなく、他のステークホルダーと一緒に「課題の定義」ワークシートに取り組むと、たいてい新たな文脈がもたらされます。例えば、サービスの利用者、スタッフ、ボランティアと一緒に取り組むと、マネージャーや起業家と一緒にこなう場合はやや異なる視点が加えられるでしょう。それぞれの状況に合うように、自由実験をしたり、ワークシートの質問を言い換えたりしてください。

取り組もうと
している
最重要課題
は何か？
それはなぜ
重要なのか？

誰にとって
課題なのか？

この課題に
影響を及ぼす
社会的／
文化的要因は
何か？

この課題に
投資する価値が
あると示す
エビデンスは
何があるか？

この問題に
ついて違う
視点から
考えることが
できるか？
別の捉え方は
可能か？

目的:優先順位を明確にする
最重要課題に集中する

課題の定義

取り組もうとしている
最重要課題は何か？
それはなぜ重要なのか？

誰にとって課題なのか？

この課題に影響を及ぼす
社会的／文化的要因は何か？

この課題に投資する
価値があると示す
エビデンスは何があるか？

この問題について違う視点
から考えることができるか？
別の捉え方は可能か？

3) Coaching / follow up
with alumni of VILs

3) Work Conditions are
often less than
ideal.

lack of learning
provision deficit
availability of
role models

4) Availability of
mentoring

目的： 優先順位を明確にする 複雑な問題を 分解する



原因ダイアグラム

参考：
Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012) Cause Diagram. In: Service design toolkit.

難易度および実行に必要な人数



一人で実行できる簡単なツール：
比較的短時間で完了できます。

ツールの内容と ツールを 使用する目的

問題の根本原因は何か。多くの場合、1つの単純な答えはありません。問題が大きいほど、大抵その根も広がっており、原因を詳細に記述しようとする、たちまち手に負えない状態になり、困難な作業と化してしまいます。

原因ダイアグラムは、問題を徹底的に検討し、それを分析する体系的な方法を提供します。ダイアグラムは、問題の明白な原因だけでなく、考え得る原因をすべて洗い出すように仕向けます。新たな問題の分析にも、既存の問題の穴を特定する作業にも活用できます。

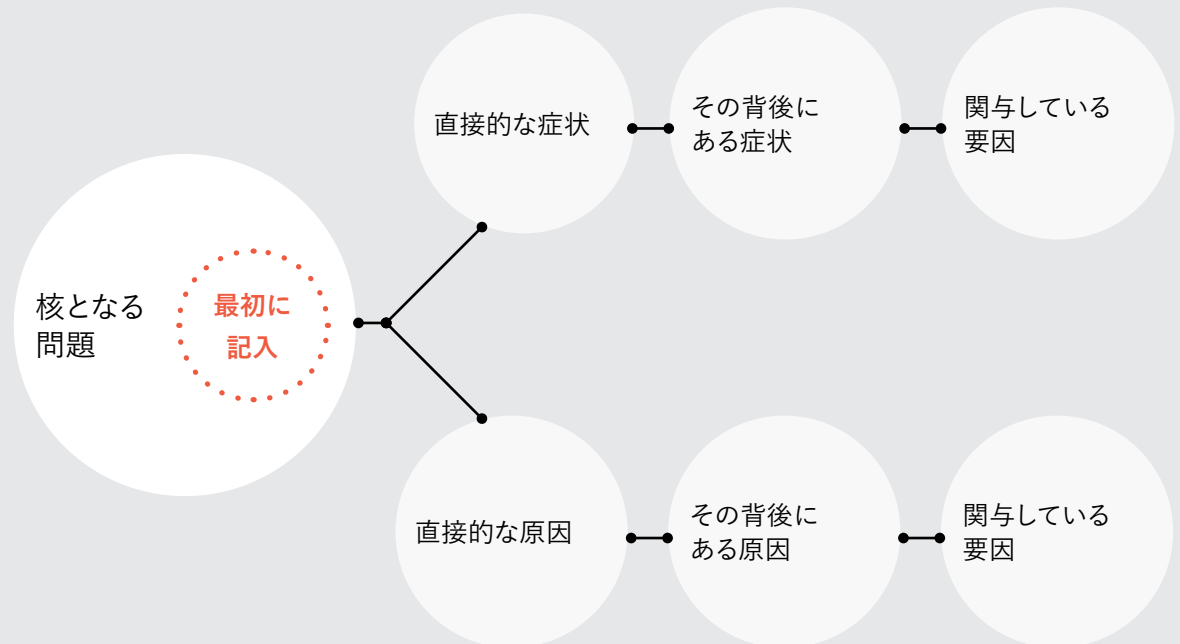
このツールは、原因を問題の影響や症状と区別することで、問題の根本的な解決に必要なソリューションに対するよりよいアイデアや、取り組んでいる課題が何であるかについての共通理解の構築に寄与します。

? 活用の仕方

まず、あなたが解決を試みている、核となる問題を特定し、書き出します。この起点から作業を始め、その結果として見られる直接的な症状、その背後にある症状、および関与する症状を書き出します。これには、問題に関わっている人びと、システム、設備、材料、外部からの力などが含まれます。関与する要因をできるだけ多く引き出しましょう。

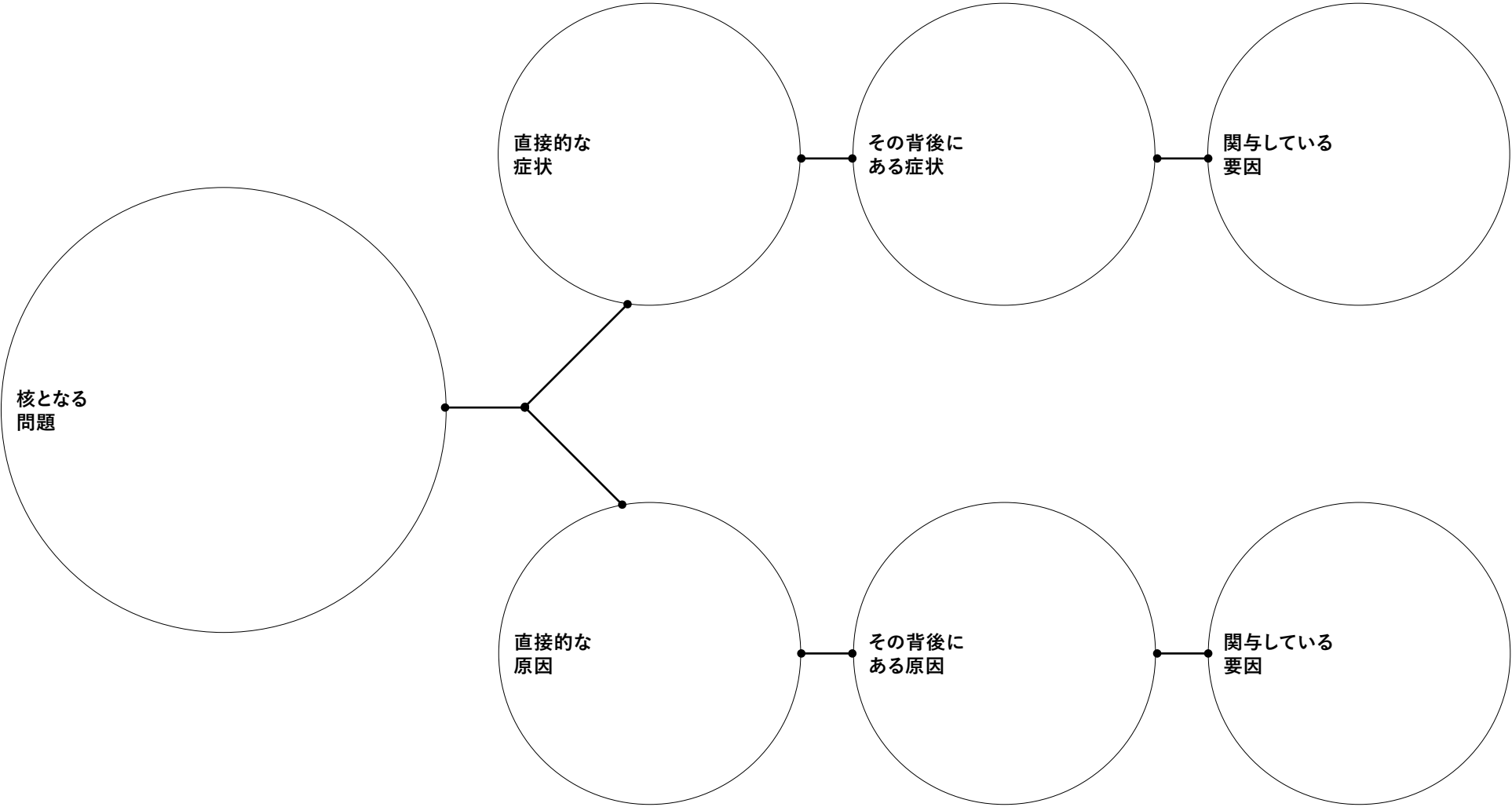
次に、こうした症状を引き起こしている原因を記入していきます。ワークシートの記入を終えたら、それぞれの症状と原因をチームメンバーと一緒に詳しく見ていき、適切な場所に記入されているかを検討して、目的を明確にするという点において、ここから得られる知見について話し合います。

記入の際、問題の原因と問題の症状を混同しないように注意しましょう。原因とは何かが起こる理由を指し、症状とは通常、問題の最終的な結果として現れるものを指します。



目的:優先順位を明確にする
 複雑な問題を分解する

原因ダイアグラム



Theory of Change

WHAT IS THE PROBLEM
YOU ARE TRYING TO
SOLVE?

• Councils
exerc control
in a heavy
minded way

WHO IS YOUR KEY
AUDIENCE?

Council

Exacerbated by
Service by service,
the personal
motivations

WHAT IS YOUR ENTRY
POINT TO REACH YOUR
AUDIENCE?

• New approach
to existing
method in
every week day
to be possible

• Councils
• Individuals
• Groups

WHAT ACTION
NEED TO BE
TAKEN?

• Councils
• Individuals
• Groups

WHAT
RESOURCES
DO YOU
HAVE?

WHAT
DO YOU
NEED?

目的： 優先順位を明確にする ゴールと そこに到達する道筋を 見極める



セオリー・オブ・チェンジ

参考：
Nesta (2011) Theory of Change.

難易度および実行に必要な人数



話し合いが必要：

チームメンバー間での話し合いが必要です。
ミーティングをおこなって共同でシートに
書き込むための時間を取ってください。
終日のミーティングが理想的です。

ツールの内容と ツールを 使用する目的

セオリー・オブ・チェンジの作成は、目標を達成するためのステップを示すロードマップを作るのに似ています。あなたが思い描く結果の実現に、あなたの仕事が貢献しているかを判断し、また、検討が必要な別の方法があるかを見極めるのにも有効です。

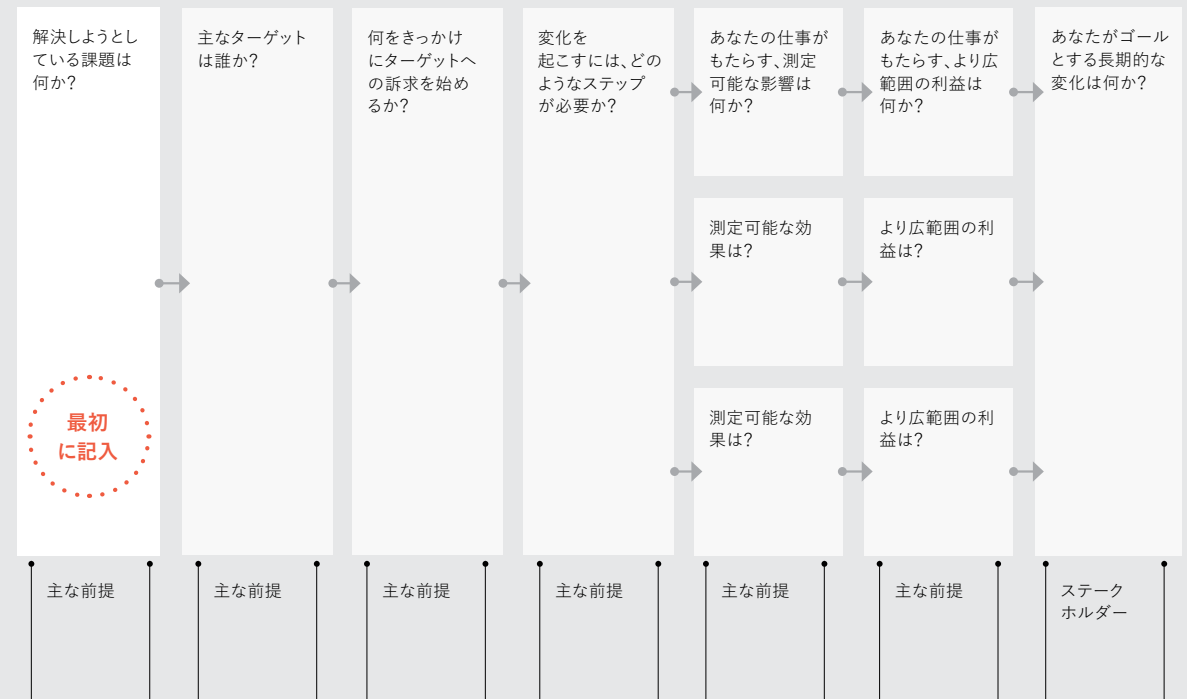
「セオリー・オブ・チェンジ」ツールは、自分の仕事を明確に表現して、より大きな目標に結びつけるのに役立つだけでなく、各ステップの基本的な前提を共有することで、計画の中の潜在的リスクを特定するのにも効果を発揮します。複数のプロジェクトが同時進行している大規模な組織では「セオリー・オブ・チェンジ」を使って、まず異なるプロジェクトについてマッピングし、それから各プロジェクトがどのようにつながり、互いにどう関係しているかを検討できます。

このツールは、より大きな最終目標に向けたチームメンバーの協調と、目標を達成する上での自分たちの役割を理解する助けとなります。

? 活用の仕方

解決したい主な問題、および実現したい変化に関する長期的なビジョンを書き出すことから始めます。その後、主なターゲットやターゲットへの訴求を開始するポイントなど、他のボックスを記入していきます。できるだけ具体的に記入しましょう。より効果の高い実行可能な行動を思いつくるに役立ちます。問題の特定から始めて、長期的な影響に向かって記入を進めます。特定した問題にもっとも影響される人びとや、仕事を通じて支援を試みている人びとを書き出します。対象となるのは小さな地域の集団、または大規模な組織、どちらのケースも考えられます。次に、仕事をどこから始めるかについて検討します。最初に着手すべき場所、人、物事を見つけ出す必要があります。変化を起こすために実行できる実践的なステップについて考えましょう。パートナーシップの構築や、既存のプロセスの改良などがその例です。できるだけ活動主導のものとしてください。

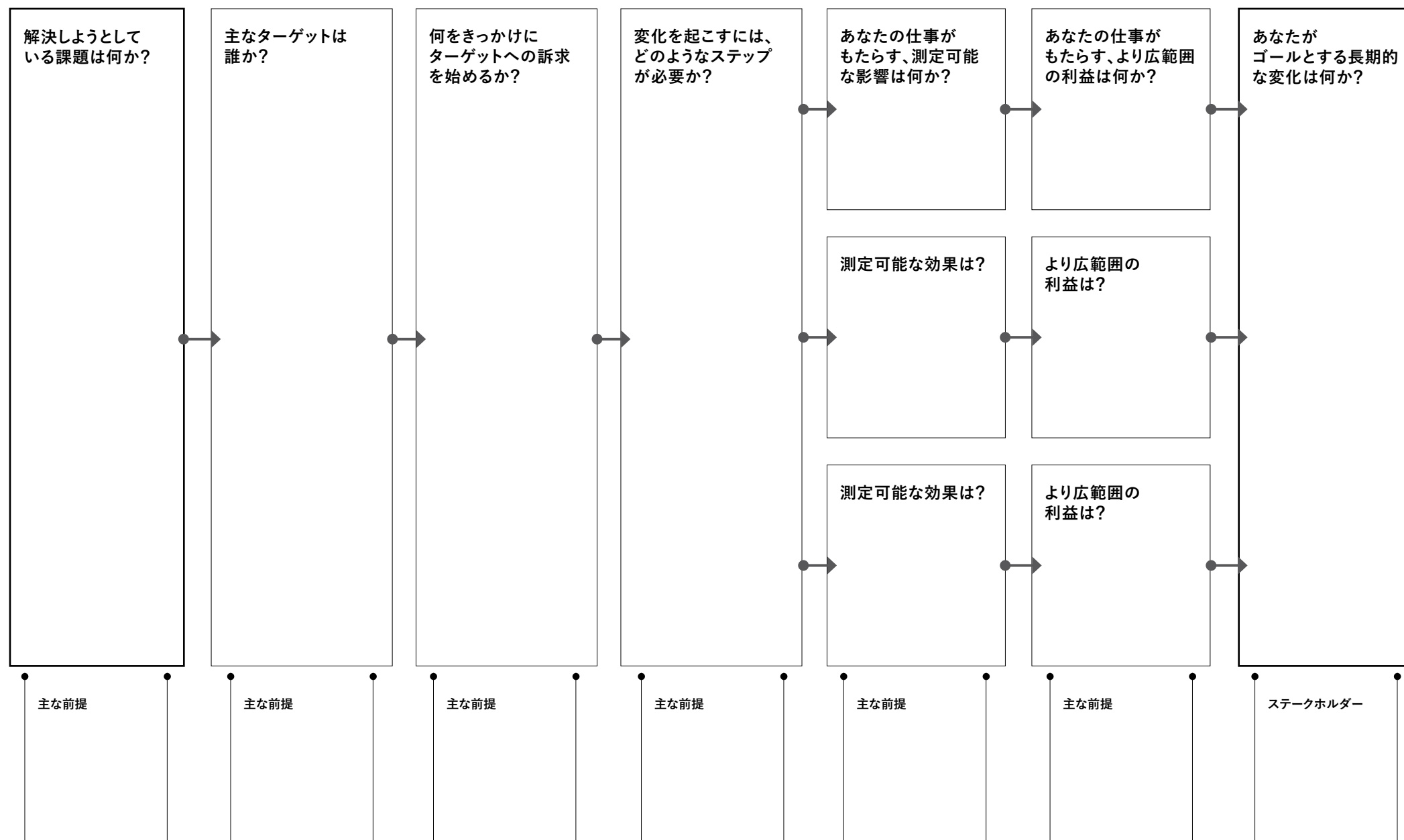
そして最後に、直接的な結果や成果は何かを考えます。これには形のある結果として、自分の仕事がどのような違いを生んだかを他の人に明白に示せることもあるでしょう。活動がもたらし得る主な成果をリストアップします。これは、ビジョンの実現に必要な必須条件です。ワークシートのそれぞれのボックスに記入する際、自分の仕事におけるこうしたステップの根底にある主な前提について熟考することも大切です。この作業は、潜在的なリスクや異なるプロジェクト間に存在するつながりを特定する助けとなります。



目的:優先順位を明確にする

ゴールとそこに到達する道筋を見極める

セオリー・オブ・チェンジ



使用したツール: 課題の定義、原因ダイアグラム

組織: 国連開発計画 (UNDP) ウズベキスタン事務所

国: ウズベキスタン

分野: コミュニティアウトリーチ / 教育

役割: コミュニティアウトリーチ・スペシャリスト

担当者: ANDREAS KARPATI

メールアドレス: ANDREAS.KARPATI@UNDP.ORG

ウズベキスタン公教育省下の
児童スポーツ振興基金部は、
スポーツ複合施設への
大規模な投資プログラムに
かかわらず、
こうした施設の使用が
特にタシケント郊外で
想定より下回っていることを
懸念していました。



地域のスポーツプログラムへの参加が少ないという課題と、それに関連する原因を特定するために学生たちと協働で開催されたワークショップ

児童スポーツ振興基金は、農村部の女子生徒のスポーツ参加について特に懸念しています。彼女らは、スポーツに関して親の理解や勧めがなく、時には許可してもらえないせいで、スポーツによる恩恵を受けられない状況生まれています。

もっと多くの人に施設を利用してもらうには、スポーツ施設を無料で利用できるようにするインフラ整備やプログラムへの大々的な投資以外に、どのような方法が考えられるでしょうか。

ツールを使用した理由：

地元の提携大学の学生から成る若い市民たちと共に、「社会的包摂のためのスポーツ」を主題とする社会的イノベーションに関するワークショップを企画しました。このワークショップで提案された有望なプロジェクトには、最高1,500ドルの助成金が検討されることになっていました。プロジェクトの提案を作成する中で、利用者について考えるための「ターゲット・グループ」や「ペルソナ」、潜在的な問題と解決策について考えるための「課題の定義」や「原因ダイアグラム」など、複数のツールを利用しました。

ツールは以下の3つの主な基準に沿って選ばれました。

1. 商業的要素のない小規模のボランティアプロジェクトに適していること
2. 社会的イノベーションのプロセスで早期かつ試験段階前に適用できること（コンセプト考案、課題の定義、スポーツ施設利用者に重点を置く）
3. 教室／ワークショップなどの場所で1時間以内に実施できること

ツールを使うことで、問題について認識が深まり、対処が可能な原因を徹底的に掘り起こすことができました。その中には予想外のものや、今まで私たちが知らなかったものも含まれていました。

ツールの使用方法：

学生が問題や可能な解決策について幅広い見地から考えられるよう、ワークショップでは「課題の定義」と「原因ダイアグラム」を使用しました。しかし、アクティビティから新たな知見を得られるようになったのは、学生たちに「なぜ」を問う一連の質問をおこなうよう促した後でした。学生たちはしばしば微妙な意味合いを見極めることなく先を急ぎ、「経済的問題」や「因習」を副次的な原因として結論付けていました。しかし、もっと具体的に考えるよう勧めたところ、学生たちはスポーツへの参加率が低い事実に対して、興味深く、時に予想外の原因を見つけ出しました。怪我の恐怖（低水準の医療サービスに関連）や、外灯の不足（安全への不安に関連）などはその一例です。

ツールを使用した結果：

「課題の定義」ツールは、ある課題の定義とより深い認識を促し、「原因ダイアグラム」は、その課題に対処できるよう課題のすべての要因と原因を拾い集めるのに役立ちました。ツールを使うことで、問題について認識が深まり、対処が可能な原因を徹底的に掘り起こすことができました。その中は予想外のものや、今まで私たちが知らなかったものも含まれていました。

事例研究

使用したツール: セオリー・オブ・チェンジ, 原因ダイアグラム

組織: マディヤ・プラデシュ州技術支援・サポートチーム(MPTAST)

国: インド

分野: 公衆衛生, 栄養, 水と衛生(WASH)

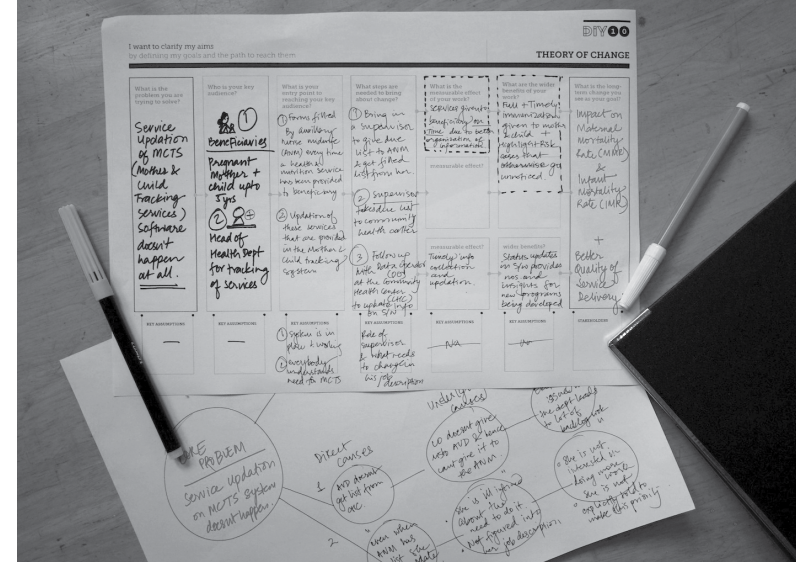
役割: 地区プロジェクトコーディネーター

担当者: RAVI KOMMURI

メールアドレス: RKOMMURI@MPTAST.ORG



村の補助看護助産師、街区プロジェクトマネージャー、村の多目的作業員と一緒に「セオリー・オブ・チェンジ」と「原因ダイアグラム」ツールを活用



グループアクティビティの結果として作成された「セオリー・オブ・チェンジ」ワークシートの最終形

私はマディヤ・プラデシュ(MP)州政府を支援してMPHSRP(マディヤ・プラデシュ州保健医療セクター改革プログラム)を導入するために、1年におよびFHI360と協力してきました。

MCTS(妊産婦・新生児追跡システム)は、インド政府が開発したオンラインのモニタリング・ソフトウェアで、妊娠直後から新生児が1歳になるまでの間に妊産婦へ提供した/提供予定の各種サービスの追跡を目的としています。

インド中央部にあるマディヤ・プラデシュ州は、国の平均に比べて、妊産婦・新生児の死亡率が非常に高い州です。MPTASTのプログラムはシステム強化をサポートしており、保健局、WCD(女性子ども開発部)、PHED(公衆衛生技術部)と緊密に協力して、マディヤ・プラデシュ州のMMR(妊産婦死亡率)、IMR(新生児死亡率)、栄養不良、TFR(合計出生率)の低下を目指しています。

ツールを使用した理由：

私とチームメンバーは、まず「セオリー・オブ・チェンジ」と「原因ダイアグラム」をセットにし、次に「SWOT分析」、「クエスチョン・ラダー」、「重要タスクリスト」を別のセットにして活用しました。私たちの目標は、MCTSソフトウェアの使用を進める方法を探すことで、さらに、システムの活用に関わりのあるすべての人びととステークホルダーの役割、動機づけ、緊急対応戦略の再定義をおこなうことも目的としていました。最初にツールセットを使用して手近な問題の再確認と解決を目指し、その後、別のツールセットで、解決策の実行に要すると見込まれるチームメンバーと重要な道筋を特定しました。

ツールの使用方法：

一連のツールをマディヤ・プラデシュ州ジャバルプル地区のある村で試しました。まず、一連のアクティビティをおこなう目的についてチームに説明し、以下の項目に関してアイデアを求めました。

- 村では実際、何が起きているか。
- 誰が関係者なのか、それぞれの役割は何か。
- 問題を解決するために取り組む必要があるボトルネックは何か。

その後で、「セオリー・オブ・チェンジ」と「原因ダイアグラム」をセットで使用しました。

セオリー・オブ・チェンジ

変化に向けて計画すべきことに関して、明確なアイデアを提示する。（例えば、MCTSシステムのサービス更新と、それが日常業務にどう影響するか、意思決定においてプログラムマネージャーをどのようにサポートするか、長期的に見て新生児総死亡率にどう影響するか、といった変化）

原因ダイアグラム

MCTSサービスの更新を妨げている障害を特定する。すべての根本的な問題から学び、問題に即したよりよい解決策を考える。

ツールを使用した結果：

「セオリー・オブ・チェンジ」ツールは、たとえ草の根医療の従事者としての役割であっても、長い目で見れば大きな変化につながる可能性があることをチームに理解してもらうのに役立ちました。これは、プログラムの成功において重要な鍵となり、彼らの仕事に対する姿勢に変化をもたらしました。またツールは、現在のシステムの非効率性を総合的なやり方で打開する助けにもなりました。

「原因ダイアグラム」は、複雑な問題が絡み合った状況にある中で、対処可能で重要な問題を1つか2つ選び出すことがよりよい戦略であることをチームが理解するのに役立ちました。このツールは、現状の非効率性を招いた原因を体系的な手法で理解して明確にする助けとなり、中心となる問題の解決に向けてどのような取り組みが必要かを突き止める後押しとなりました。

使用したツール: 原因ダイアグラム

組織: SANERGY

国: ケニア

分野: 水と衛生 (WASH)

担当者: SIMON DIXON

メールアドレス: SIMON@SANER.GY

私たちの組織では営業・業務運営チーム内で、個々のパフォーマンス向上について問題を抱えていました。

こうした問題は多くの場合、より広範なシステムに関係していることに気が付いたため、事業の中の営業・業務運営の要素全体を検証して、組織的な改編プログラムを策定することにしました。

これを実行するために一連のワークショップをおこなってきました。問題を特定し、問題とその原因の理解を経て、解決策を見つけるのには、「原因ダイアグラム」が有効だろうと考えました。

私たちの組織に合うように
ツールをアレンジし、その成果物を活用して
計画段階に進んでいます。
原因が特定されることで
明らかになった中心的な問題への
対応を始めています。

目的： 人びとから知見を集める 日常生活を 観察して 洞察を得る



ピープル・シャドーイング

参考：

Lovlie L., Reason B., Polaine A. (2013) Service Design: From Insight to Implementation. p54-p57. Rosenfeld Media

難易度および実行に必要な人数



話し合いが必要：

チームメンバー間での話し合いが必要です。
ミーティングをおこなって共同でシートに
書き込むための時間を取ってください。
終日のミーティングが理想的です。

ツールの内容と ツールを 使用する目的

シャドーイングとは文字通り、しばらくの間、誰かの影になることです。一人の人、または1つの集団を追い、日常生活を送る、または日常の仕事をごこなす様子を観察することで、観察対象が属している環境を理解することができます。また、対象者の行動や動機に影響を与え得る、文脈に埋め込まれた詳細な事柄を、自分の目で詳しく確かめられます。

シャドーイングは通常、プロジェクトが始まるときにおこなうことで、特定の行動やある集団について詳しく知るのに効果を発揮します。人びとの日常生活は習慣的なものなので、自分たちでは問題に気が付いていないことがあります。人びとを観察することで、核となる問題や、その解決策となり得る隠れた側面を見つけ出せる可能性があります。こうした観察は、インスピレーションとしてだけでなく、自分の仕事の人びとにどのように影響するか、その核心に触れる手引きにもなります。

？ 活用の仕方

シャドーイングには、多くの選択が関わります。誰を観察するかだけではなく、シャドーイングをおこなう際、いつ、どのように積極的に関わるかといったことの判断も含まれます。また、どのようなことを観察するのかや、気付いたことを記録する手段についても考える必要があります。準備が鍵を握ります。何を観察するかを事前に固めておく一方で、予想外のことに柔軟に対応できるようバランスを取る必要があります。このツールは、簡単なチェックリストと気付いたことを書き留めるためのフォーマットで構成されています。このワークシートは、シャドーイングの際に記録すべきことをいくつか示しています。しかし、臨機応変に対応しましょう。ただ観察するのか、積極的に関わるのかは、その場の状況に応じて変わります。観察する対象の人、一人につき一枚のワークシートを記入します。チームメンバーにも、観察する対象それぞれについて同様のシートを記入するよう依頼してください。

これは、自分の観察を、自分や他のメンバーがシャドーイングする対象のさまざまな人びとの観察と比較するための体系的な手法です。重要な観察項目は、プロジェクトの焦点によって異なります。これには、出会う人びと、訪れる場所、人びとの生活様式などが含まれます。ワークシートのボックスは必要に応じてカスタマイズしてください。ここに示されているのは、発想を引き出すための例です。人びとを間近で観察したい場合は、その人の許可を取る必要があるでしょう。しかし、遠くから対象を観察することも可能です。これは、特定の状況や文化で、何が社会的に受け入れられているかに左右されます。対象となる人のパーソナルスペースを尊重して、相手が不快に思わないよう十分に配慮してください。日常生活でどのような動作をおこなっているか、その自然な流れを壊したくないというのは、誰しもが同意することでしょう。

好き	嫌い	習慣
いつ・どこで		
だれ		
重要な気付き		
活動	事物	空間

目的:優先順位を明確にする
日常生活を観察して洞察を得る

ピープル・シャドーイング

いつ・どこで

場所:

日付:

時間:

だれ

観察した人:

年齢:

性別:

観察対象に選んだ理由:

重要な気付き

好き

例:個人的な好みを観察する

嫌い

例:特に心配していることについて観察する

習慣

例:すでにおこなっている日課を観察する

活動

例:状況に応じて起きる活動を観察する

事物

例:特定の物の使い方を観察する

空間

例:環境が与える影響を観察する

インドの都市スラムにおける公衆衛生行動と認識を理解する



目的： 人びとから知見を集める 会話において 相手の視点を 理解する



インタビュー・ガイド

参考：
IDEO (2012) Develop an interview approach p58. In: Human Centred Design Toolkit.

難易度および実行に必要な人数



話し合いが必要：

チームメンバー間での話し合いが必要です。
ミーティングをおこなって共同でシートに
書き込むための時間を取ってください。
終日のミーティングが理想的です。

ツールの内容と ツールを 使用する目的

ある人について理解するもっとも簡単な方法は、相手と話すことです。インタビューは人とつながる手段であり、体験を自らの言葉で表現してもらい、それを聞くことができる機会です。日常生活について尋ねることで、相手が直面している問題を明らかにして記述することや、相手が属している環境を理解すること、また、相手にアプローチする方法を思いつくことの助けにもなります。さらに、なぜ自分の仕事が必要とされているのか、あるいは自分の仕事がどのような影響を生み出しているのか、などについての証拠にもなり得ます。

しかし、インタビューで知りたいことを聞き出すのは、想像よりも難しいものです。人が話す内容と実際の行動は往々にして大きく異なります。特定の体験について深く掘り下げて理解できるまでには時間がかかるかもしれませんが、対話の一環として一連の質問とアクティビティを必要とします。たとえ短いインタビューでもたくさんの情報が集まり、複数の人を対象にインタビューを始めると、またたく間に資料が膨れ上がりかねません。**インタビュー・ガイド**は、インタビューに向けた計画を準備するチェックリストの役割を果たします。

? 活用の仕方

このワークシートは、インタビューの準備の仕方の例を示すものです。プロジェクトの主題に応じて、他の項目を含めることができます。

通常、聞き出したい内容には、行動とその根本にある動機とが混在しているものです。したがって、まずは「何」と「どのように」を尋ねることに集中し、その後で「なぜ」を尋ねることで、人びとの動機を掘り下げます。

以下の3ステップの方式に従って、インタビューを組み立てます。

心を開いてもらう: 答えやすい「準備体操」の質問をして、インタビュー相手の緊張をほぐしましょう（例: 家族構成、家庭で誰がどんな役割を果たしているか、主題に関連する最近のエピソード）。

話を広げる: 通常は日常的に考えることのない事柄について、より大きく広い範囲で考えるように促しましょう（例: 未来に向けた希望、物事がどのようなつながりをもっているか）。

深く掘り下げる: 手近な課題について深く掘り下げ、「もし〜ならば」というシナリオで考えるよう誘導しましょう。

インタビューで情報を引き出して記録するには、さまざまな方法があります。インタビュー相手の好みと動機を明らかにする際は必ず、具体的に説明してもらえるようにしましょう。ただ口頭で説明をお願いすることもできますし、実物を見せてもらったり、特定の事柄について絵を描いてもらう（例: 部屋の中で気に入っている場所はどこですか。自宅で一番好きな物は何ですか。）こともできます。実際のインタビューを始める前に、よりよい回答を得るのに効果的な質問の仕方のコツをつかむために、チームで練習するとよいでしょう。また、インタビューを後でどのように活用できるかについても検討してください。複数の人がインタビューをおこなうと、このツールの有用性がさらに高まります。

見せてください

描いてください

思いつくままにお話してください

具体的にお話してください

目的:優先順位を明確にする

会話において相手の視点を理解する

インタビュー・ガイド

見せてください インタビュー先の環境にいる場合、先方に関わりのある事物（物、空間、道具など）を見せてもらえるか尋ねましょう。写真を撮り、後ほど記憶をたどれるようにメモを残してください。またはインタビュー相手に、工程に沿って現場を見せてもらいながら説明を受けましょう。	描いてください インタビュー相手に、活動や経験についてスケッチや図を描いて説明してもらいましょう。 これは、思い込みや勘違いを見つけ、相手が自分の活動をどのように認識し順序立てているのかを把握するのによい方法です。
思いつくままにお話してください インタビュー相手が工程や作業を実践する間、相手に何を考えているか、思いつくままに話してもらいましょう。 これは、彼らの動機、心配事、認識、理由づけなどを明らかにするのに役立ちます。	具体的にお話してください 人は話を典型的な例に一般化して、豊かで重要な詳細を省略しがちです。 だからこそ、特定の期間の出来事について話してくれるよう尋ねましょう。 例えば、「普段はどんな風に一日を過ごしていますか」と尋ねる代わりに、「昨日は何をしましたか」と質問してください。



目的： 人びとから知見を集める モチベーションの 核心を捉える



クエスチョン・ラダー

参考：
Project Innovation (2012) Question. In: Social Innovation Toolkit.

難易度および実行に必要な人数



一人で実行できる簡単なツール：
比較的短時間で完了できます。

ツールの内容と ツールを 使用する目的

尋ねるべき質問を見つけるには、どうすればよいでしょうか。適切な回答を得る秘訣は往々にして、尋ねる質問の内容についてじっくり考えることにほかなりません。簡単に聞こえるかもしれませんが、何を尋ねるかに焦点を置くことは、より深い理解にたどり着く上で欠かせないプロセスです。**クエスチョン・ラダー**は、主題に関連する多様な側面に対して一連の質問を尋ねることで、ある主題について掘り下げていくのに役立つインタビュー手法です。

このツールは、さまざまな方向から質問を投げかけ、より複雑な答えにたどり着くために質問を組み合わせられる素早く簡単な方法です。このツールから、何を質問に含めるかについて系統立った見通しが立てられます。Who / What / Where / When / Why / Howを尋ねるさまざまな質問を、Is (である)、Did (した)、Can (できる)、Will (つもり)、Would (だろう)、Might (かも)を表す単語とどのように組み合わせられるかを示しています。これにより、目の前にある問題の核心を捉える最善の方法を考え、より複雑な問題の核心へと徐々に近づくことを可能にする一連の質問がさらに簡単に作成できます。

？ 活用の仕方

このワークシートは質問事項を作成する間、またはインタビューをおこなう前に、可能性のある一連の質問リストとして活用でき、最終的にこの中から質問を選ぶことができます。さまざまな方向から問題へのアプローチと検討をおこなうのに、このシートを活用してください。

「クエスチョン・ラダー」を使う経験を重ねると、人びとと会話をする、またはインタビューをおこなう際、無意識のうちにこの手法を使えるようになります。

	簡単な質問 ←					→ 複雑な質問
	Is	Did	Can	Will	Would	Might
Who	誰か？	誰が 実行したのか？	誰が 可能なのか？	誰が実行する 予定なのか？	誰が実行する 見込みが あるのか？	誰が実行する 可能性が あるのか？
What	何か？	何を 実行したのか？	何が 可能なのか？	何を実行する 予定なのか？	何を実行する 見込みが あるのか？	何を実行する 可能性が あるのか？
Where	どこか？	どこで 実行したのか？	どこで 可能なのか？	どこで実行する 予定なのか？	どこで実行する 見込みが あるのか？	どこで実行する 可能性が あるのか？
When	いつか？	いつ 実行したのか？	いつ 可能なのか？	いつ実行する 予定なのか？	いつ実行する 見込みが あるのか？	いつ実行する 可能性が あるのか？
Why	なぜか？	なぜ 実行したのか？	なぜ 可能なのか？	なぜ実行する 予定なのか？	なぜ実行する 見込みが あるのか？	なぜ実行する 可能性が あるのか？
How	どうか？	どう 実行したのか？	どう 可能なのか？	どのように 実行する 予定なのか？	どのように実行 する見込みが あるのか？	どのように実行 する可能性が あるのか？

目的:優先順位を明確にする
モチベーションの核心を捉える

クエスチョン・ラダー

簡単な質問 ←

→ 複雑な質問

	Is	Did	Can	Will	Would	Might
Who	誰か?	誰が実行したのか?	誰が可能なのか?	誰が実行する予定なのか?	誰が実行する見込みがあるのか?	誰が実行する可能性があるのか?
What	何か?	何を実行したのか?	何が可能なのか?	何を実行する予定なのか?	何を実行する見込みがあるのか?	何を実行する可能性があるのか?
Where	どこか?	どこで実行したのか?	どこで可能なのか?	どこで実行する予定なのか?	どこで実行する見込みがあるのか?	どこで実行する可能性があるのか?
When	いつか?	いつ実行したのか?	いつ可能なのか?	いつ実行する予定なのか?	いつ実行する見込みがあるのか?	いつ実行する可能性があるのか?
Why	なぜか?	なぜ実行したのか?	なぜ可能なのか?	なぜ実行する予定なのか?	なぜ実行する見込みがあるのか?	なぜ実行する可能性があるのか?
How	どうか?	どう実行したのか?	どう可能なのか?	どのように実行する予定なのか?	どのように実行する見込みがあるのか?	どのように実行する可能性があるのか?

児童と一緒に安全な水の習慣や儀式に関する物語を作る



目的：
人びとから知見を集める
自分のしていることが
仕事の対象である人にとって
有意義であるか確かめる



ストーリー・ワールド

参考：

Julier J., Kimbell L. (2012) Storyworld. p24. In: The Social Design Methods Menu.

難易度および実行に必要な人数



難易度の高いツール：

習熟に数日間かける必要があります。
戦略的なインプット／アウトプットが鍵を
握るため上司や同僚と相談する必要があり、
また、ひと通り終了した後で遡って
修正するのが理想的な進め方です。

ツールの内容と ツールを 使用する目的

インタビューと観察を通して収集される質的なデータは、驚くほど充実した内容になり得ます。分析と情報伝達のために、これを系統立った方法で記録することは、非常に重要です。**ストーリー・ワールド**は、調査からもっとも関連のある知見を浮かび上がらせる便利な方法です。細部に圧倒させられることなくこうした作業をおこなうのに役立ち、記録の構成をどのようにすればよいかを示しているため、後におこなう話し合いを情報のニーズに即したものにできます。

ある人に向けた解決策の構築を開始すれば、このツールによって、その人物の世界の一部を自分のものにすることが可能になります。これにより、人びとが自分に関連があると思うようになりやすいストーリーを創作することが可能になります。ストーリーは大抵の場合、ある人物の日常生活の特徴や複雑さと一致するものとなります。こうしたストーリーは、独創的なアイデアを発想する誘因になり得ます。

? 活用の仕方

「クリエイティブ・ワークショップ」のインプットとして「ストーリー・ワールド」を活用できます。事前にワークシートに記入して、主題に関係のある系統立ったプロフィールを作成できます。これは、新しいソリューションのためのアイデアについてのブレインストーミングの起点として有効です。また、調査から選び出したデータを検証しながら、チームでワークシートのセクションに記入することで、ワークショップのアクティビティとして「ストーリー・ワールド」を活用することもできます。これにより、チームがある人物とその人の世界について共通の理解を得ることが可能になります。

状況によっては、インタビューをおこなう際にワークシートを持っていき、調査ツールとして「ストーリー・ワールド」を活用することもできます。会話の一環として、インタビュー相手のさまざまな側面と生活を詳細に明らかにするのに役立ちます。これは特に、実践的な調査やクリエイティブに関する調査の参加者に有効です。

プロフィール	状況		印象的な発言 目立った物事 に関するメモ 	
	つながりと関係	対象と場所		
インタビューの相手				
自己認識		願望		

目的:優先順位を明確にする

自分のしていることが仕事の対象である人にとって有意義であるか確かめる

[illegible]

使用したツール: インタビュー・ガイド、クエスチョン・ラダー

組織: IDE

国: カンボジア

分野: 農村貧困削減

役割: イノベーションリード

担当者: YI WEI

メールアドレス: YWEI@IDE-CAMBODIA.ORG

ある政府当局者のグループに関する情報と、そのグループがソーシャルマーケティング・キャンペーンを実施するのに適切なチャネルであるかを判断するための情報収集を目的としたインタビュー・ガイドラインを考案していました。

政府当局者がこの役割を担当するのにどのくらい適しているかについて、彼らとその関係者から正直なフィードバックを得る必要がありました。

ツールを使用した理由:

調査のサポートとして、「インタビュー・ガイド」と「クエスチョン・ラダー」ツールを一緒に利用しました。まず、可能性のある質問をすべて書き出し、それから質問の目的に応じて整理し、最後に複雑さのレベルごとにまとめました。

ツールの使用方法:

質問を整理するガイドとしてツールを使用しました。もっとも有益な点はおそらく、質問を複雑さに応じて整理できる点だと思います。カンボジアの文化的背景を考えると、質問をしてもすぐに答えを得られることは大抵の場合ないでしょう。その代わりに、同じ質問をいくつかの違う方法で尋ねなくてはなりません。どの質問が一番複雑かを理解することで、最初にできるだけシンプルな質問をするべきだと気付くことができました。

ツールを使用した結果:

初めからできるだけ直接的な質問をすることができ、仮説など抽象的な概念で話が複雑になることはありませんでした。



「クエスチョン・ラダー」ツールを使い、動画管理とソフトウェアのチーム内でアンケート調査を実施

Digital Greenでは、ベストプラクティスを選び、農学者によって制作された動画という形式でインド農村部の農家に共有するためにICTを活用しています。

こうした農業動画のデータベースは、社内チームによって作成されており、データベースの管理は私たちの仕事のもっとも重要な部分となっています。現在、社内で開発した動画管理技術を使用していますが、使い勝手が悪く、多くの時間と手間がかかります。そこで、現行のツールを使用しているスタッフが抱えている問題を把握したいと考え、社内アンケートを作成することにしました。

ツールを使用した理由：

「クエスチョン・ラダー」ツールを使用したのは、ウォームアップとして具体的な質問をしてから、より複雑で、多くのことを引き出せる自由回答式の質問に移りたかったからです。このアクティビティによって集まった回答は、社内の動画管理の効率性をどうすれば高められるかをソフトウェアチームが理解する助けとなるでしょう。

ツールの使用方法：

社内調査向けの質問を作成するために、ワークシートの枠組みを使用しました。質問の目的は、社内プログラムチームが、データ入力、動画のアップロードとマッピングの工程を評価できるようにすることです。明快なツールなので作業がはかどり、さまざまなレベルの複雑さを備えた質問を作成でき、アンケート調査の内容が広がりました。

ツールを使用した結果：

アンケート調査をより系統立った方式で作成することができました。以下に、作成した質問の例を挙げます。

- Digital Greenにとって、動画のコピーをすべて保管することがなぜ重要なのか、またはなぜ重要ではないのか。
- 将来的に、自社ウェブサイト上でのコレクション構築を希望すると想定されるのは誰か。
- COCO上で、アップロードされた動画のYouTube IDをリンクし忘れる人がいると思われるか。

使用したツール：セオリー・オブ・チェンジ、原因ダイアグラム

組織：マディヤ・プラデシュ州技術支援・サポートチーム(MPTAST)

国：インド

分野：公衆衛生、栄養、水と衛生(WASH)

役割：地区プロジェクトコーディネーター

担当者：RAVI KOMMURI

メールアドレス：RKOMMURI@MPTAST.ORG

目的： 一緒に働いている 人たちについて知る ステークホルダー間の関係を 明確に把握する



ピープル&コネクション・マップ

参考：

Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012) Stakeholder Mapping. In: Service design toolkit.

難易度および実行に必要な人数



難易度の高いツール：

数日間かけて実施する必要があります。
戦略的なインプット／アウトプットが鍵を
握るため、上司や同僚と相談する必要があり、
また、ひと通り終了した後に見直すのが
理想的な進め方です。

ツールの内容と ツールを 使用する目的

ピープル&コネクション・マップは、仕事で関係を築きたい人とその方法を素早く簡単に視覚化できる方法です。このツールは、仕事に関連する多様な人と組織すべての俯瞰図を与えてくれます。多様な人びとと組織が、あなたの仕事と、また彼ら／彼女らが相互にどう関係しているか、より明確なイメージを描くのに効果的です。これには、直接一緒に働く人や組織、資金を受け取る(あるいは募る)さまざまな団体、あなた自身の同僚、地元の地域社会、国際的な支援ネットワークなどが含まれます。

「ピープル&コネクション・マップ」は、あなたの仕事や、あなたを取り囲むステークホルダーの中でそれがどのように関わり合っているかについて共有するのに優れたリソースとして活用できます。このツールは、Helsinki Design Labが開発した「ステークホルダー・スパイダーグラム」に基づいており、さらにNamahn and Yellow Windowによる「ステークホルダー・マッピング」ツールから着想を得て改良したものです。

? 活用の仕方

受益者・利用者・顧客など、自分がおこなう仕事から恩恵を受けるターゲット層をワークシートの中央に書き出すことから始めます。次に、中央から外側の層に向かって作業を進め、自分の仕事に関係のある他の人や組織を配置していきます。これには、自分と共に、仕事の実施や遂行に責任を有する人や組織が考えられます。

自分の仕事に関係する人と組織を同心円状に整理することで、ターゲット層により近い、またはより遠いのはどの人／組織かを示すことができます。中心に近いほど影響力が大きく、外側に向かって影響力が小さくなっていくことを意味します。

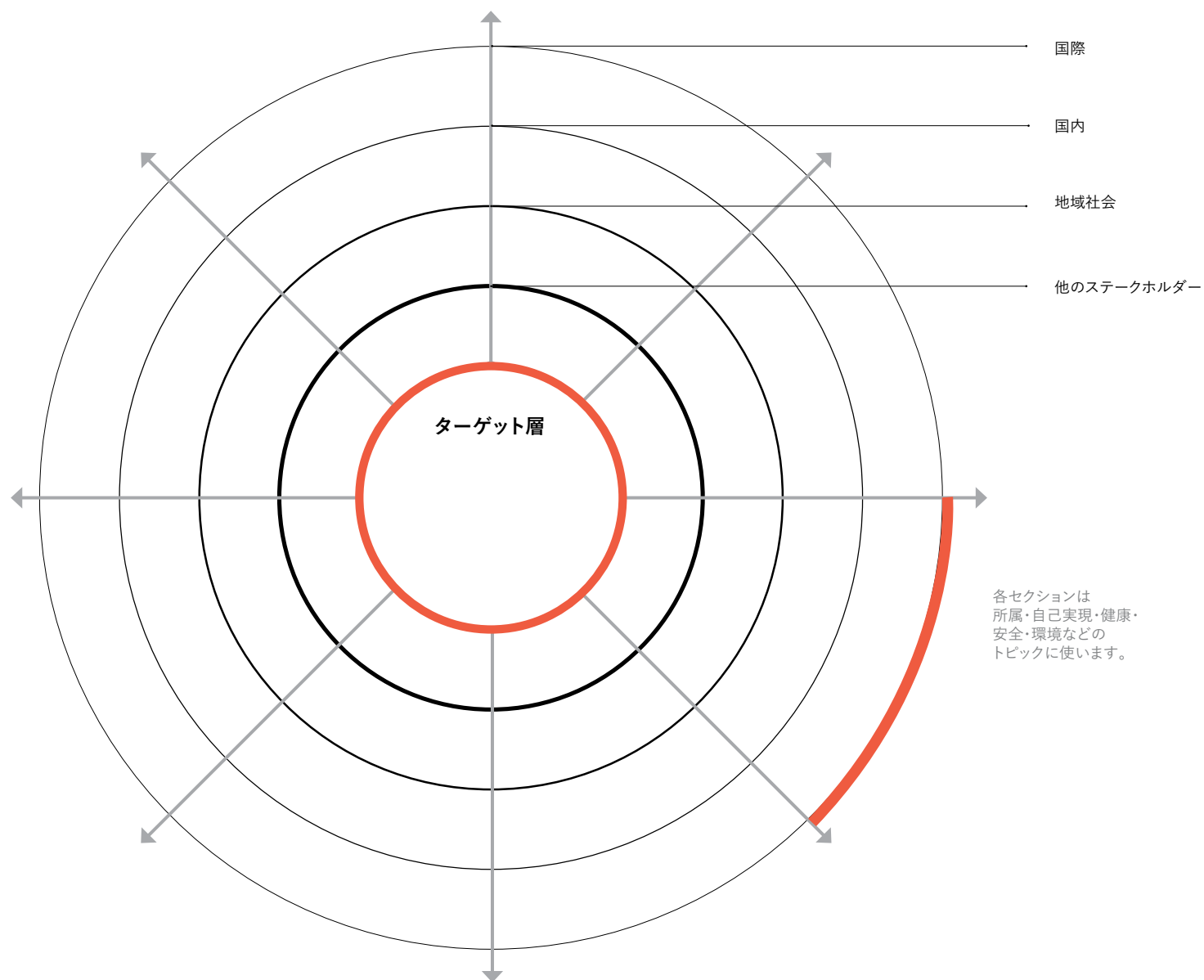
さらに、特定のネットワーク・セクター・関心領域を表すセクションごとにまとめることで、マップ上に人／組織を整理するのを助けます。例えば、保健・安全・環境・教育に関わるすべての人と組織を含むセクションなどが考えられます。自分の状況に関係のあるセクションを選びましょう。

ワークシートの記入が終わったら、マップ上の人と組織を1つずつチームと一緒に見ていき、必要に応じて、チームが最適だと思う円やセクションに移動させます。このレビューは、どの関係やつながりが重要であるかや、もっと注意が必要であるかについて話し合うきっかけを与えます。マップ上のこれらのセクションにマークを付けると、自分の仕事の注力すべき領域が明確になり、意思の疎通を図ることができます。



目的:優先順位を明確にする
ステークホルダー間の関係を明確に把握する

ピープル&コネクション・マップ



都市のスラムに住む特定の利用者集団に特有な手洗に関するニーズと行動を理解する



目的：
一緒に働いている
人たちについて知る
関係を築きたい人を
さらに明確にする



ターゲット・グループ

参考：

Nesta (2009) Worksheet 3a: Your Customers. In: Creative Enterprise Toolkit.

難易度および実行に必要な人数



難易度の高いツール：

数日間かけて実施する必要があります。
戦略的なインプット／アウトプットが鍵を
握るため、上司や同僚と相談する必要があり、
また、ひと通り終了した後に見直すのが
理想的な進め方です。

ツールの内容と ツールを 使用する目的

あなたの仕事の対象としているグループについて、またそのグループが抱えるニーズについて、より確かな知見を得るにはどうすればよいのか。これは、あらゆるプロジェクトや組織にとって根本的な疑問です。このツールは、素早く簡単に概要をつかみ、自分の仕事に影響を与えるさまざまなグループ、および仕事を遂行するのに必要なリソースの理解を深められる手段です。

ターゲット・グループは、ニーズに応えたい対象は誰か、およびその理由について最初に考えをまとめたいときに利用するとともに効果を発揮するツールでしょう。また、他の人たちとこの情報を共有する際にも、効果的で優れた手段となります。

? 活用の仕方

自分の仕事の対象である人や組織のニーズについて考えてワークシートに記入します。自分の仕事に関心をもっている、あるいは仕事から利益を得られる可能性のあるグループについて書き出し、メモを追加していきます。また、利益を受ける、あるいは自分の仕事につながる関心やニーズをもっている可能性のある人や組織についても考えてみましょう。こうした人や組織は、自分の顧客とは異なるかもしれません。個別のグループごとに別のワークシートを記入するとよいでしょう。このワークシートを使って、利益を受ける可能性のあるグループのイメージを構築できます。一番下の欄を使って、さらに詳細を埋めていく作業もおこないます。この作業により、関わりのある人たちの確固としたイメージをつかむことができます。

利益を受ける人のグループそれぞれに、名前や簡潔なキーワードを加えるとよいでしょう。名前をまだ付けていなければ、組織内で通用しやすい、グループを表す名前を考えてください。グループを名付けることで、チームや他のステークホルダーとの話し合いがしやすくなります。例えば友人や同僚と気楽に試すことも、または、パートナーや投資家との会議の一環としておこなうことも可能です。できれば、仕事で接触する顧客や利益を受ける他の人たちと話をすることができると、自分の思い込みが正しいかを確認できるでしょう。

このグループを何と呼ぶか？

グループのイラスト
(またはグループの写真を貼付)

このグループのニーズは何か？

あなたはこのグループに何を提供しているか？

グループの
人数は？

グループの
うち何人の
ニーズに
応えられるか？

どのくらいの
頻度で交流
するか？

仕事の結果、
得られる
利益は何か？

どのように
関係を深めて
いけるか？

目的:優先順位を明確にする

関係を築きたい人をさらに明確にする

ターゲット・グループ

このグループを何と呼ぶか？

グループのイラスト
(またはグループの写真を貼付)

このグループのニーズは何か？

あなたはこのグループに何を提供しているか？

グループの人数は？

グループのうち何人の
ニーズに応えられるか？

どのくらいの
頻度で交流するのか？

仕事の結果、
得られる利益は何か？

どのように
関係を深めていけるか？

BUSY BEES

Driven by the practicalities of an overloaded everyday life, these are cost-sensitive and eco-aware but neither are crucial factors to them. Focused on their families, jobs and homes, associated practical activities drive their day to day life - water usage is not a priority that defines their lifestyle.

In your daily round, you have plenty of other things to think about apart from water.

If they could show me how much I could have saved over the last five years, then I'd say 'brilliant, install the meter tomorrow!'



目的： 一緒に働いている 人たちについて知る 主な特徴を 視覚化する



ペルソナ

参考：
Business Design Toolkit (2010) Personas.

難易度および実行に必要な人数



話し合いが必要：
チームメンバー間での話し合いが必要です。
ミーティングをおこなって共同でシートに
書き込むための時間を取ってください。
終日のミーティングが理想的です。

ツールの内容と ツールを 使用する目的

ペルソナは、意図するターゲット層の特定のグループと意思の疎通を図る上で共通のよりどころとして活用できる、架空でありながら実態を踏まえた人物像です。ペルソナは、行動・動機・嗜好が似通った人びとの特徴を、特定のグループとして認識される1つの「典型」にまとめて描き出すことで作成できます。それらの特徴を備えた架空のキャラクターを創作すると、ある人をその人たらしめている詳細を見失うことがあります。この方法により、自分の仕事を、グループを表すとされる抽象的な概念ではなく、確実に人物に焦点を当てたものにできます。

正確なペルソナを作成するには、何を含め、何を排除するのかを知ることが重要です。ペルソナは大抵、膨大な詳細を含む幅広い情報に基づいて作り上げられます。ペルソナの基礎を形作る共通の特徴を見出し、実態に即するよう個人的な詳細のどの部分を含めるべきかを把握するのが、ペルソナ作成の秘訣です。アイデアをブレインストーミングして、ペルソナの視点から潜在的な解決策をテストできるので、正しく実行すると大きな成果が得られます。意図するターゲット層の下位集団それぞれの主な特徴に焦点を絞れるよう、複数のペルソナを作成すると便利です。

? 活用の仕方

ペルソナは、組織が影響を及ぼしたいさまざまなターゲットの下位集団を表すものです。それぞれのペルソナがもつ嗜好・習慣・動機を認識することで、特定の下位集団に対して提供する製品やサービスをカスタマイズできます。ワークシートを使い、自分の組織が対象とする人びとを代表するであろう、典型的な人物像をまとめます。名前や写真、興味・スキル・動機に関する説明を加えて、できるだけ典型的な人物像に近いペルソナを作り上げましょう。あなたの状況において重要な、またはこのペルソナに関連する他の詳細を自由に加えてください。

写真または イラストを追加	人物像の概説	ペルソナがあなたと関わりをもつべき 3つの理由		ペルソナがあなたと関わりをもつべき ではない3つの理由	
		1.		1.	
		2.		2.	
ペルソナの名前:		3.		3.	
ターゲット層の セグメント:					
ペルソナの興味	ペルソナの性格	ペルソナがもつスキル	ペルソナの夢	ペルソナの社会環境	

目的:優先順位を明確にする
 主な特徴を視覚化する

ペルソナ

写真またはイラストを追加	人物像の概説	ペルソナがあなたと関わりをもつべき3つの理由 1. 2. 3.	ペルソナがあなたと関わりをもつべきではない3つの理由 1. 2. 3.	
ペルソナの名前: ターゲット層のセグメント:	ペルソナの性格	ペルソナがもつスキル	ペルソナの夢	ペルソナの社会環境
ペルソナの興味				

若者のためのエンプロイアビリティ・プラットフォーム「More than a Job」の提供を企画



目的：
一緒に働いている
人たちについて知る
自分の提供するものが相手に
にとってどう新しいか定義する



▽
プロミス&ポテンシャル・マップ

参考：
IDEO (2011) Deliver: Plan a pipeline of solutions, p135. In: IDEO, Human Centered Design Toolkit. Edition - 2. London: IDEO.

難易度および実行に必要な人数



話し合いが必要：

チームメンバー間での話し合いが必要です。
ミーティングをおこなって共同でシートに
書き込むための時間を取ってください。
終日のミーティングが理想的です。

ツールの内容と ツールを 使用する目的

プロミス&ポテンシャル・マップは、あなたがおこなっていることと、その活動の対象となる人との関係性をマッピングして、自分の仕事が提供する価値を定義するシンプルな方法です。このツールは、すでに一緒に働いている人たち、あるいはこれから協働しようとしている人たちのどちらを対象とするのかに関わらず、考案中のアイデアやソリューションを配置して構想を練るためのマップです。さらに、それぞれのアイデアを、まったく新しいものなのか、すでに実行している活動を発展させたものなのかに分類していきます。このようにして、あなたの仕事のプロミスと並んで、考案した潜在的な新しいソリューションすべてが配置されることで、影響を受ける可能性のある人たちにその両方がどう関係するかを理解できます。

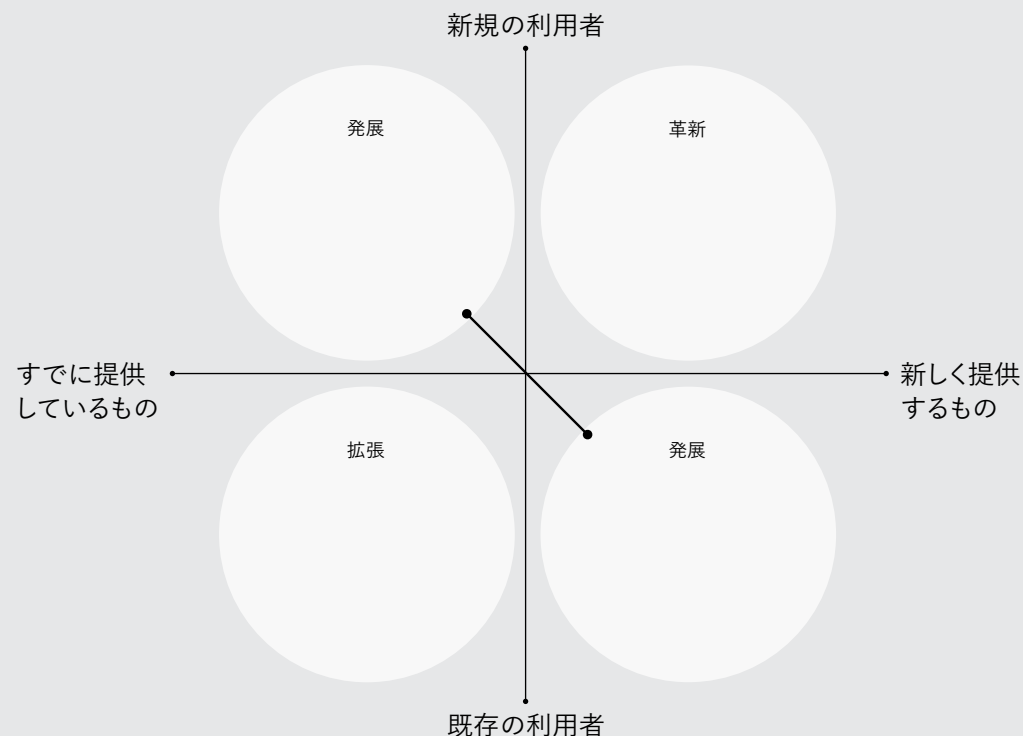
このように物事を図示すると、可能性のあるソリューションの実行にどのくらい労力が必要か、また、そのソリューションがどのくらい利益をもたらすのかを理解するのに役立ちます。「Users & Offerings」(IDEO 2011) から発想されたこのワークシートでは、どのアイデアとそれが提供するものが、まったく新しいのか、それとも既存のものに基づいているのかを図示できます。

? 活用の仕方

最初に、あなたやあなたの組織が提供するものを、2つの軸で位置付けます。新しく提供するか／すでにあるものなのか、新たな利用者のためか／既存の利用者向けなのか、をそれぞれ判断しましょう。次に、この2つの軸が重なるマップ上の場所を探し出し、そこにそのアイデアを配置します。提供するものがどこに位置するかによって、革新的なアイデアなのか、既存のものを発展させたものなのかを感覚的につかむことができます。これにより、まったく新しいことに挑戦して高いリスクを取るのか、あるいはすでにある事物を利用してリスクを抑えられるのかの判断が可能になります。

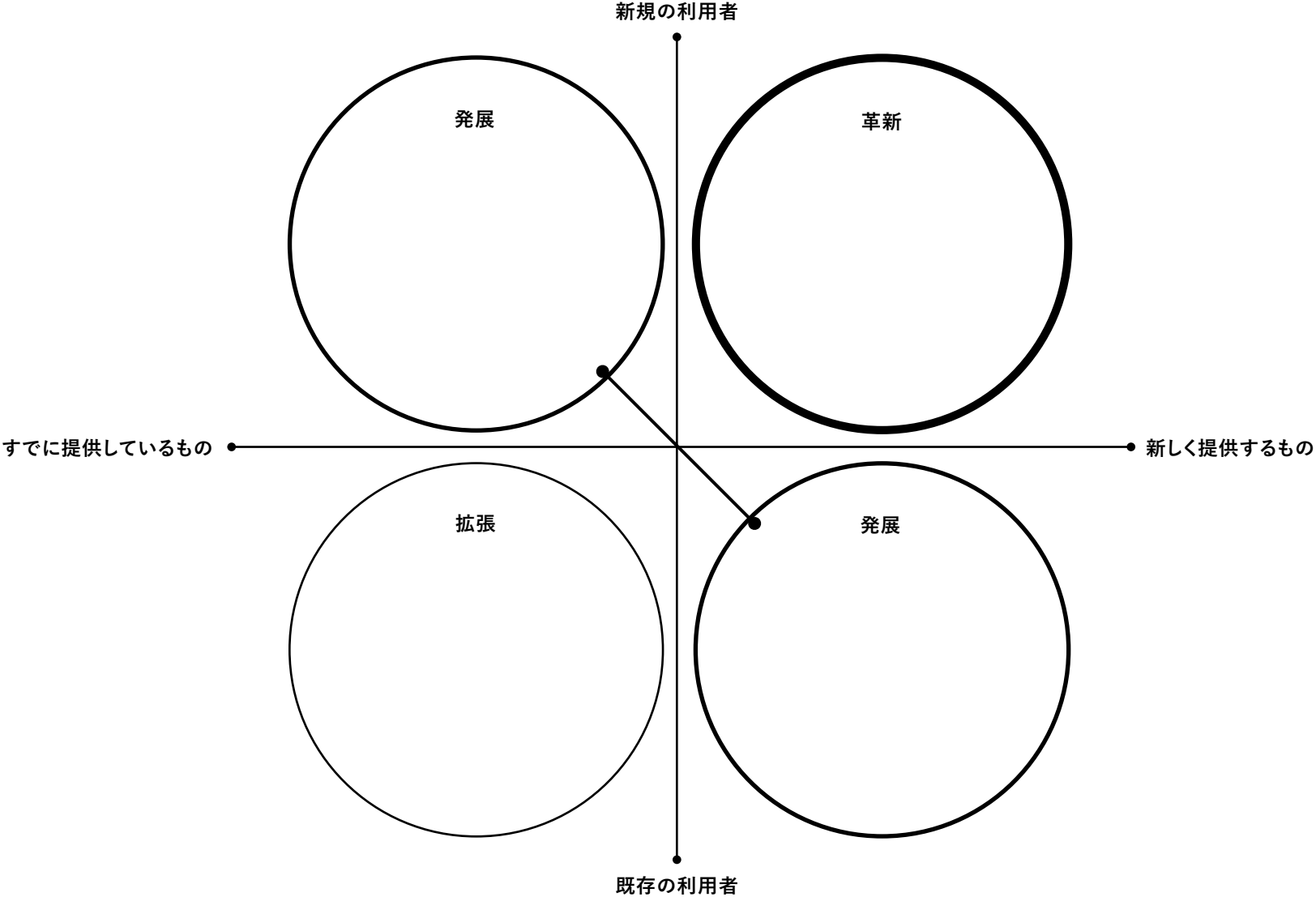
あなたが提供するものに、複数の副次的な要素が含まれる場合、それぞれをマップ上の異なる場所に配置できます。ツールを使用すると、アイデアの広がりが見えます。

このツールは、アイデアをブレインストーミングする方法としても活用でき、アイデアに優先順位を付け、あなたの組織の製品開発計画に役立てることができます。



目的:優先順位を明確にする
 自分の提供するものが相手にとってどう新しいか定義する

プロミス&ポテンシャル・マップ



使用したツール: ターゲット・グループ、ペルソナ

組織: 国連開発計画 (UNDP) ウズベキスタン事務所

国: ウズベキスタン

分野: コミュニティアウトリーチ／教育

役割: コミュニティアウトリーチ・スペシャリスト

プロジェクト: 国連開発計画 (UNDP)／国連 (UN) ボランティア共同プロジェクト

「ウズベキスタンにおける社会的イノベーションとボランティア活動」

担当者: ANDREAS KARPATI

メールアドレス: ANDREAS.KARPATI@UNDP.ORG

ウズベキスタン公教育省下の児童スポーツ振興基金部は、スポーツ複合施設への大規模な投資プログラムにかかわらず、こうした施設の使用が特にタシケント郊外で想定より下回っていることを懸念していました。

児童スポーツ振興基金は、農村部の女子生徒のスポーツ参加について特に懸念しています。彼女らは、スポーツに関して親の理解や勧めがなく、時には許可してもらえないせいで、スポーツによる恩恵を受けられない状況が生まれています。

もっと多くの人に施設を利用してもらうには、スポーツ施設を無料で利用できるようにするインフラ整備やプログラムへの大々的な投資以外に、どのような方法が考えられるでしょうか。



ワークショップ参加者が記入した「ターゲット・グループ」と「ペルソナ」ワークシート

ツールを使用した理由：

地元の提携大学の学生から成る若い市民たちと共に、「社会的包摂のためのスポーツ」を主題とする社会的イノベーションに関するワークショップを企画しました。このワークショップで提案された有望なプロジェクトには、最高1,500ドルの助成金が検討されることになっていました。プロジェクトの提案を作成する中で、利用者について考えるための「ターゲット・グループ」や「ペルソナ」、潜在的な問題と解決策について考えるための「課題の定義」や「原因ダイアグラム」など、複数のツールを利用しました。

ツールは以下の3つの主な基準に沿って選ばれました。

1. 商業的要素のない小規模のボランティアプロジェクトに適していること
2. 社会的イノベーションのプロセスで早期かつ試験段階前に適用できること（コンセプト考案、課題の定義、スポーツ施設利用者に重点を置く）
3. 教室／ワークショップなどの場所で1時間以内に実施できること

ツールの使用方法：

「ターゲット・グループ」と「ペルソナ」ツールは学生が将来の利用者の詳しい特徴を考えるのに役に立ちました。例えば、「伝統的な家族の長」などという表現が使われがちでしたが、ツールを使うと、一般化された漠然とした人物像を具体的に特徴づけることができるようになりました。どんな所によくいるのか、普段の生活では何をしているのか、具体的にどのような価値観をもっているのか、どんなメディアを利用しているのか、現代的なテクノロジーとどのように関わっているのかなどについてです。このツールを使って自分を他者の立場になって考えることで、ターゲットとなる利用者の特徴を明確にすることができました。

人びとの性格とニーズ、
そして人びとの生活の
全体像を
考えないことには、
どんな問題も
解決できないという
ことに気がつきました。

ツールを使用した結果：

人びとの性格とニーズ、そして人びとの生活の全体像を考えないことには、どんな問題も解決できないということに気がつきました。

ツールを使いこなすためのコツ：

- 「ペルソナ」ツールでは、1つの性格のタイプにとらわれ過ぎない方がよいでしょう。代わりに、複数のペルソナを作成しましょう。問題は、さまざまな社会集団を対象とする場合があるからです。
- ワークショップで「ターゲット・グループ」ツールを使用する前に、いづらかデータを収集して準備することをお勧めします。

使用したツール: ペルソナ

組織: 国連開発計画 (UNDP) コソボ事務所

国: コソボ

分野: ローカルガバナンス

役割: 「革新的な地域振興に向けたソーシャルメディア」プロジェクトマネージャー

担当者: LEJLA SADIKU

メールアドレス: LEJLA.SADIKU@UNDP.ORG

詳細情報: [HTTP://WWW.UNDP.ORG/CONTENT/KOSOVO/EN/HOME/OPERATIONS/PROJECTS/DEMOCRATIC_GOVERNANCE/SMILE.HTML](http://www.undp.org/content/kosovo/en/home/operations/projects/DEMOCRATIC_GOVERNANCE/SMILE.HTML)

私はチームと一緒に、 意思決定者と若者の 橋渡しをする プロジェクトに 従事しています。

国連女性機関 (UNWomen) とのある共同プロジェクトの中に、政界のロールモデルとなる女性たちとのTwitter上での討論が含まれていました。私たちにとっての難題は、我々のターゲットとなる人びとをよく理解して、この施策を通じて誰にリーチしようとしているのかを明確にすることでした。そこで「ペルソナ」ツールを利用することにしました。

ツールの使用方法:

私たちは6人の参加者と2時間半のワークショップをおこない、このツールを使いました。モデレーションはほとんど入れずに、参加者はそれぞれ個々にペルソナを作り上げました。このアクティビティを通じて、デジタル上のターゲット層以外の人びとと関わるが必要だとすぐに確信しました。これは、ジェンダー問題に取り組んでいる幅広いアクティビストや学生たちで、私たちが普段交流していない人びとを指します。小さな自治体ほど、Twitterに馴染みのある人は非常に少ないため、Facebookなど他の手段を通じて利用者との関わりをもつ必要性や、さらには、人びとがオフラインで集まり、自分たちの意見をバーチャル空間での討論に提起するのにサポートが得られる「Twitterランチカフェ」のような場所を設ける必要があることが明らかになりました。

ツールを使用した結果:

このイニシアチブの中心的なターゲット層を絞り込み、彼ら／彼女らがオンラインでの討論に参加する上での障害を理解するのにこのツールは極めて有効でした。アウトリーチ活動にオフラインとオンラインのイベントを組み合わせる必要があること、そして、こうした活動の一部を大学で開始して学生自治会を通じて広げていく方法について、明確な理解を得られました。

目的： 新しいアイデアを生み出す 問題を経験したり 解決しようとする 人びとと協力する



クリエイティブ・ワークショップ

参考：

Lovlie L., Reason B., Polaine A. (2013) Service Design: From Insight to Implementation. p60. Rosenfeld Media.

難易度および実行に必要な人数



話し合いが必要：

チームメンバー間での話し合いが必要です。
ミーティングをおこなって共同でシートに
書き込むための時間を取ってください。
終日のミーティングが理想的です。

ツールの内容と ツールを 使用する目的

クリエイティブ・ワークショップは、自分の仕事に関わる、または仕事の影響を受けるさまざまな人びとと集まって、一緒にアクティビティをおこなう機会です。参加するのは、あなたがリーチしたいと思っている人たち、協力しているパートナー、類似する分野の専門家、およびこうした（あるいは他の）話し合いをすることで互いにメリットを享受できるであろう人びとが想定されます。多様な経験を集めて共有するのにも、可能性のある解決策を共同で作り出すのにも有効な方法です。

「クリエイティブ・ワークショップ」は、特定の問題についての人びとの認識に、価値ある知見をもたらします。また、こうしたナレッジを集めてすぐに共有できる場としても機能します。しかし、多様な背景をもつさまざまな人たちが関わるセッションを企画するには、入念な計画が必要となります。このツールは、セッションを効果的に計画し、グループの力を最大限に引き出すためのチェックリストになります。

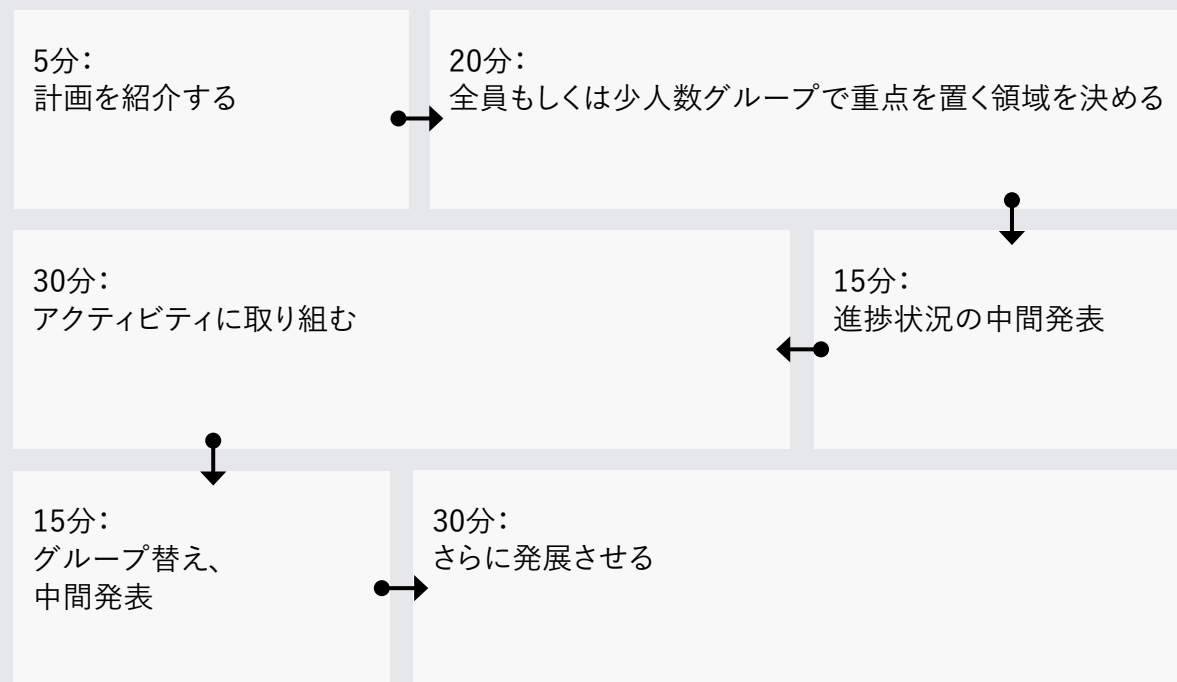
? 活用の仕方

「クリエイティブ・ワークショップ」はさまざまな目的に活用できます。

- 幅広いアイデアを生み出し、検討する
- 最善のアイデアを選び出し、それを発展させる
- どの段階で、どのようにアイデアを実現できるかについて、明確なビジョンをもつステップに分かれた明確なアクティビティ進行表と、各アクティビティを実施する時間設定が、ワークショップ成功の鍵を握ります。ワークショップは入念に計画しましょう。
- ワークショップを計画するときに考慮すべき点を挙げます。
- ワークショップの長さ、および開催場所
- ワークショップの参加者: どのような知識とスキルの組み合わせが適当か

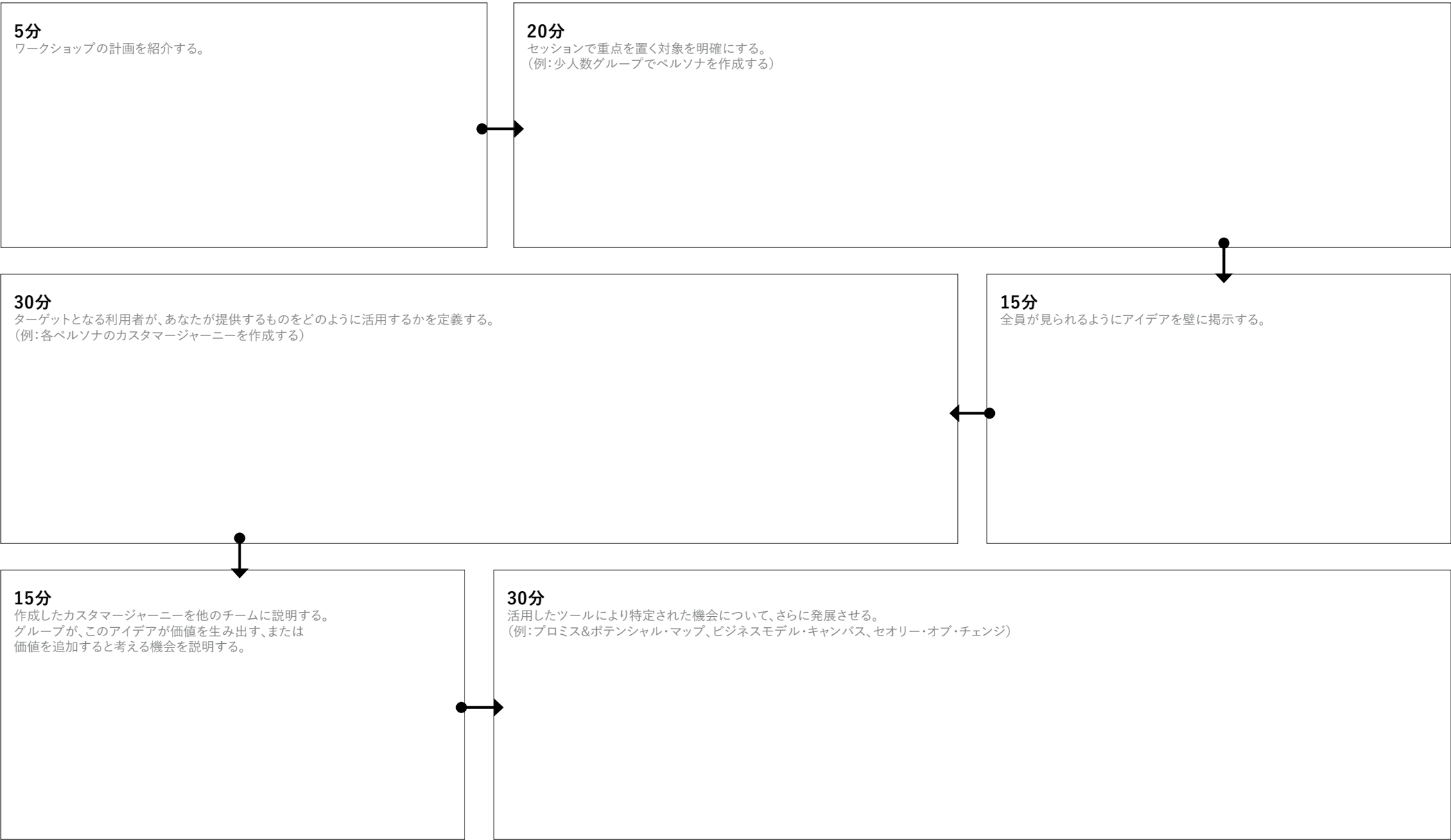
- 一日の予定
- 少人数のグループに分ける／分けない、アイデアの共有方法
- 使用する資料とツール
- 成果の記録方法

以下のワークシートは、クリエイティブ・ワークショップの実施の仕方の一例です。ワークショップごとに、ニーズ／制約に応じて自由に変更（追加／一部を抽出／並び替え）をおこなってください。



目的:優先順位を明確にする
問題を経験したり解決しようとする人びとと協力する

クリエイティブ・ワークショップ



ワークショップではみんなで協力して解決策を考える



目的： 新しいアイデアを生み出す 発想を変える



高速アイデア・ジェネレーター

参考：
Nesta (2013) Fast Idea Generator

難易度および実行に必要な人数



一人で実行できる簡単なツール：
比較的短時間で完了できます。

ツールの内容と ツールを 使用する目的

高速アイデア・ジェネレーターは、問題や機会を幅広い観点から見ることで、アイデアの創出を可能にするツールです。このツールは、潜在的なソリューションの新しいアイデアを思いつくのを助け、また、現在あなたが提供しているものに関しても、異なるアプローチからの見直しを促すことによって、改善することができます。このツールは9つのアプローチで構成されていますが、目下の取り組みを前進させるのに最適なものを選ぶことで、議論が活発になります。

「高速アイデア・ジェネレーター」は、さまざまなシナリオと関連させながらアイデア・課題・チャンスの発想をサポートします。コンセプトを異なる角度から見られるよう発想の幅を広げ、話し合いを刺激することで、コンセプトの改善を可能にします。効果的に活用するには、起点とするもの（問題、機会、コンセプトのアイデア、既存の提案）を明確に準備しておく必要があります。

? 活用の仕方

ステップ1では、既存のコンセプト、問題、機会を起点にして、次にワークシートで提案されている9つのチャレンジを当てはめます。「通常のルール」を曲げたり、破ったり、拡張するという代案の発想に役立つシンプルなステップで、意外なアイデアを短時間で多数生み出せます。

ステップ2では次に、アイデアを見直して最善の案を選び出し、実現可能なイノベーションになるよう、さらに肉付けしていきます。

アプローチ		通常のルール	規則を曲げる／破る／拡張する
^	逆転	いつものやり方を逆転させる	
∫	統合	2つ以上のものを統合する	
x	拡張	今あるものを拡張する	
⌵	細分化	今あるものを細かく分けてみる	
+	追加	新たな要素を加える	
−	削除	何かを削ってみる	
t	変換	関連する他の分野のやり方に変換する	
g	移植	他の分野のやり方からある要素を取り入れる	
∞	誇張	極端な表現に誇張してみる	

目的:優先順位を明確にする
発想を変える

高速アイデア・ジェネレーター

アプローチ		通常のルール	規則を曲げる／破る／拡張する
 逆転	いつものやり方を逆転させる	医師が患者を治療する	もし患者が医師になったとしたら？
 統合	2つ以上のものを統合する	利用者は、さまざまな場所で各種のサービスを受けている	地域のさまざまなサービスを1か所ですべて利用できるなら？
 拡張	今あるものを拡張する	学校は日中、児童と青少年に学習機会を提供する	もし学校が、スポーツとレクリエーションと、放課後にはコミュニティ・ラーニングを提供したら？
 細分化	今あるものを細かく分けてみる	「すべての人に同じサービス」というアプローチがある	サービスが個別化され、今とは異なる区分で分けられていたら？
 追加	新たな要素を加える	スーパーマーケットは食料品を配達する	もしスーパーマーケットが食料品に加えて、高齢者向けにそれぞれの自宅で温かい食事を提供したら？
 削除	何かを削ってみる	刑務所は効果的な刑事司法制度にとって必要不可欠である	もし刑務所を3か所閉鎖しなければならないとしたら？
 変換	関連する他の分野のやり方に変換する	病院と空港は異なる種類の事業だ	もし空港の経営管理手法を病院に応用するとしたら？
 移植	他の分野のやり方からある要素を取り入れる	教育とコーチングは異なる種類の実践だ	もしコーチングを高等学校教育の一部に導入するとしたら？
 誇張	極端な表現に誇張してみる	学校は児童と青少年の学習を支援しているが、所定の時間と場所の範囲内に限られている	もし生徒がいつでも／どこにいても、望めば学習できるとしたら？

恵まれない青少年のための「稼いで学ぶ」プログラムのアイデアとその広範な影響について話し合う



目的： 新しいアイデアを生み出す チームとの 建設的な話し合いを 組み立てる



シンキング・ハット

参考：

de Bono, E. (1985) Six Thinking Hats. USA: Little, Brown and Company.

難易度および実行に必要な人数



話し合いが必要：

チームメンバー間での話し合いが必要です。
ミーティングをおこなって共同でシートに
書き込むための時間を取ってください。
終日のミーティングが理想的です。

ツールの内容と ツールを 使用する目的

シンキング・ハットは、目下の問題に焦点を置いたまま、幅広い異なる視点と観点を討論に取り入れるためのツールです。主題をさまざまな観点から眺めることを促すために使えるテクニックで、複雑に思える問題であっても、話し合いで焦点を置くべきことを絞っていきます。チームは、思考を6つの明確な機能と役割に分け、問題をあらゆる角度から検討する方法を学べます。話し合いをこうした異なる視点から構成することで、主題を巡る終わりのないだらだらとした会話が続けるのを避け、その代わりに、有意義で焦点を絞った話し合いをおこなうことができます。このテクニックは、書籍『Six Thinking Hats』（De Bono E. 1985）により広まりました。

それぞれの帽子に、具体的な視点を表すテーマが割り当てられています。グループで討論する際は、チームメンバー全員がさまざまな帽子を使い、1度に1つの視点に集中して主題について考えます。これには、チームメンバー全員を話し合いに参加させる効果もあります。幅広い視点で眺めると、特に難しい問題に取り組む際に新たな方法を見つけることができ、例えば、あまりにも身近な問題が再び「目新しい」問題になることで、チームが共通の理解を得るのにも役立ちます。

? 活用の仕方

「シンキング・ハット」の活用法には2通りあります。

1. 全員が同じ帽子を同時に「かぶります」。1つの帽子を選び、全員に対し、その帽子の視点から話し合いに参加するよう促します。1つの問題を話し合うのに、6つの帽子をすべて使います。
2. 全員が別々の帽子を「かぶり」、主題について複数の視点から話し合います。すべての帽子が十分に、話し合いに参加する必要があります。問題を違う角度から眺めるために、帽子を話し合いの途中で交換することもできます。どちらのアプローチも、重要な討論にチーム全員を関与させるのに有効です。帽子を利用すると、議論をそれぞれの視点ごとに分けることができ、また、1つずつ順におこなえるようになります。

どの帽子を最初に／最後にかぶるのかなど、決まった順番はありませんが、初めておこなう場合はまず数回ワークシートに示されている順番（「事実」視点から「経営」視点へ）に従うと、スムーズに進行できるでしょう。慣れないうちは6つの帽子を使った話し合いが不自然に感じられるかもしれませんが、しかし、何回か経験すると利点をはっきりと感じられるようになります。状況に対して「帽子」が適切でなければ、ワークシートの帽子に割り当てられたテーマをシャツ、バッジ、カードなどにつけて使いましょう。



事実



感情



論理



慎重



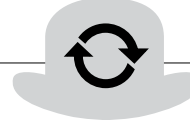
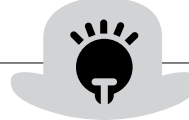
型破り



経営

目的:優先順位を明確にする
チームとの建設的な話し合いを組み立てる

シンキング・ハット

 事実	 感情	 論理	 慎重	 型破り	 経営

MULTI-
-PURPOSE
SANITATION
HUB

HYGIENE

DIGNITY

NEEDING
LIFE

ONE WELL
BEING

DEPEND-
ABLE

ASPIRATION
ASPIRA-
TION

WELL
MAINTAIN-
ED

目的：
新しいアイデアを生み出す
共通の価値観に沿って
仕事を
アラインさせる



バリュー・マッピング

参考：

Nesta (2009) Worksheet 2a: Your Values. In: Creative Enterprise Toolkit.

難易度および実行に必要な人数



一人で実行できる簡単なツール：
比較的短時間で完了できます。

ツールの内容と ツールを 使用する目的

何が、自分を今の仕事に従事させているのか。**バリュー・マッピング**によって、自分個人の仕事やより大きな組織に具現化された価値観について説明できるようになることで、この問いへの答えが得られます。こうした価値観はおそらく、あなた自身の仕事を形成する上で、他の何よりも大きな影響を与えるものでしょう。当然だと感じていることや明白に思えるものから、実際にはっきりと表現したり書き出したりしたことがなかったものまで、さまざまな価値観があり得ます。しかしながら、こうした価値観を定義づけることは、自分の仕事を同僚やパートナーに説明するときに非常に役に立ちます。

価値観を明確にすると、他の人に共有でき、共通の拠り所になることで、意思決定を簡素化してスピードを速め、さらに、仕事に一貫性をもたらします。一見したところ簡単な作業に思えますが、正しく実行すると大いに役立ちます。最初にチームメンバー全員がそれぞれ個人の価値観マップを作成し、その後お互いの価値観をすり合わせると、プロジェクト進行中、全員が同じ目標の下に活動することができて特に効果を発揮します。

? 活用の仕方

まず、自分もしくは組織にとってもっとも重要であると感じることを紙や複数のカードなどに各自が書き出す作業から始めます。個人的な価値観は、あなたを生き生きとさせるものや、組織の中での仕事であなたが情熱をもって取り組んでいるようなものです。ある人にとっては他の誰かを助けることかもしれませんし、他の人にとっては独創性や革新性、あるいは、誠実さ、環境保護に対する意識、またはリーダーシップかもしれません。気付いていても自分にとってあまり重要ではないものも含め、できるだけ多くの価値を書き出しましょう。

さまざまな価値（10個以上程度）を書き出したら、ワークシートの該当する欄に配置していきます。初めから正しくできなくても構いません。適切な場所に置くことができるまで、配置する欄をどんどん変えてください。アクティビティに集中できるよう、「常に重要」の欄に配置するのは最大5個とします。他のチームメンバーにも同じようにしてもらいます。全員がワークシートでの定義づけを終えたら、チームで共有して合意を図ります。完成したワークシートを、自分のことをよく分かってくれている誰かに見せてフィードバックをもらおうと、何が自分にとって重要なかが明確になります。作業をメンバーと一緒にこなうことで、組織全体にとって何が重要な価値観なのかを見極められます。

常に重要である	時おり重要である	ほとんど重要ではない	まったく重要ではない
個人の価値観			
常に重要である	時おり重要である	ほとんど重要ではない	まったく重要ではない
組織の価値観			

目的:優先順位を明確にする
共通の価値観に沿って仕事をアラインさせる

バリュー・マッピング

個人の価値観	常に重要である	時おり重要である	ほとんど重要ではない	まったく重要ではない
組織の価値観	常に重要である	時おり重要である	ほとんど重要ではない	まったく重要ではない

使用したツール: SWOT分析、ペルソナ、シンキング・ハット

組織: HUMANITARIAN OPENSTREETMAP TEAM

国: インドネシア

分野: オープンデータ

担当者: KATE CHAPMAN

メールアドレス: KATE.CHAPMAN@HOTOSM.ORG

詳細情報: [HTTP://EN.OPENSTREETMAP.OR.ID/](http://en.openstreetmap.or.id/)

2014年の活動の新たな資金を確保するために、オーストラリア - インドネシア減災機構(AIFDR)の助成金申請書を書いていました。申請に向けて、2014年の計画についてパートナーおよびステークホルダーに意見を求めるための大規模なワークショップについて提案しようと内部戦略会議を開きました。

ツールを使用した理由：

私たちの目的は、現在共に活動している人びとと集団に対して、今まで以上に有益な活動をおこなうにはどうすればよいか、さらに私たちが想定していない新たな対象がいるかどうか、という主題についてブレインストーミングすることでした。こうした状況では、1つの考えから抜け出せず、異なる集団に接触する新しい手段を思いつかない状態に陥りがちです。そこで、「ペルソナ」と「シンキング・ハット」ツールは、これを回避するのに適した手段に違いはないと考えました。

私個人としては組織の強みと弱みについて自分なりの考えがあったものの、それが必ずしもチームの考えと同じではないと感じていたため、「SWOT分析」も使用しました。物事がどのような状態にあるかについて、自分たちのプログラムの任務を遂行している人から直接、確実に理解できることが重要です。

ツールの使用方法：

5時間のワークショップで、小グループに分かれてそれぞれのツールを使ってアクティビティをおこない、その後で再び集合して考えをまとめ、助成金申請の内容に新たな観点を取り入れました。グループワークは全体的に活発で、この方法はチームの一体感を高めるのに大きな効果がありました。普段私たちがおこなっているブレインストーミングよりも楽しかったです。

「SWOT分析」はチームにうまく機能しました。その後、「ペルソナ」ワークシートを使用しました。これも非常に役立ちました。プログラムをもっと広い層に届けるにはどのような変化を起こす必要があるのかを突き止めたかったので、現在の「顧客」ではないペルソナをいくつか試し、素晴らしいアイデアを生み出すことができました。

しかし「シンキング・ハット」アクティビティはやや難航しました。その原因のいくつかは、私の説明にあったかもしれません。もしもう一度試す機会があれば、それぞれの帽子に割り当てられた視点の名称をまずインドネシア語に翻訳したいと思います。チームは全員英語を話しますが、コンセプトが少々抽象的だったようです。

ツールを使用した結果：

アクティビティの成果は、共同で作成された助成金申請の内容に組み込まれました。深く掘り下げて検討することで、スタッフや役員と共に計画文書の内容を充実させるための組織におけるプロセスについてより良く理解でき、もっと計画的にイノベーションを起こすことができます。

ツールを使いこなすためのコツ：

個人によって異なる英語の理解度に応じて、各国の文化に合わせてツールをアレンジしましょう。

使用したツール: バリュー・マッピング

組織: FHI 360

国: インド

分野: 公衆衛生、栄養、水と衛生

役割: チームリーダー

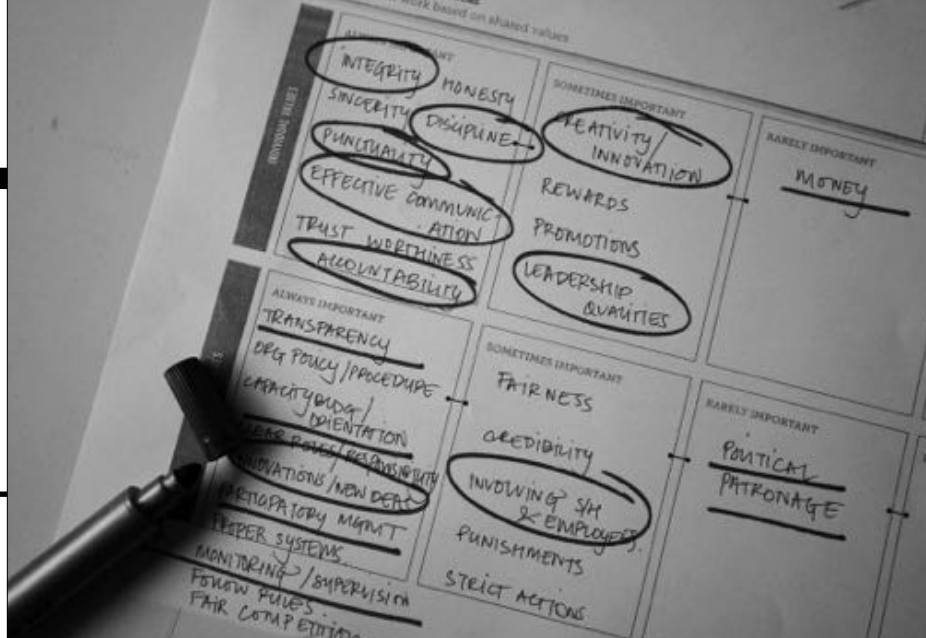
担当者: SUBBANAICKER KRISHNASWAMY

メールアドレス: SKRISHNASWAMY@MPTAST.ORG

私は、マディヤ・プラデシュ州政府に技術支援とサポートを提供する専門家チームの責任者で、保健・栄養・WASH（水と衛生）の領域を対象としています。我々の組織には、サービス提供の効果と効率性の管理を阻害する、いくつかの重大な問題があると感じており、それが原因で社会発展の実際の目標達成が後退しがちです。問題は、大まかに個人的なものと組織的なものの2つに区分され、ガバナンス・人材・組織的開発についての考え方に関係します。

ツールを使用した理由と使用方法:

全体的なシステム運営の方法に必要な変化をもたらし得る、個人と組織レベルでのコアバリューを特定するため、バリュー・マッピングを使用しました。基本的な保健・栄養・衛生などのサービスを、対象となる人たちに提供するためにリソースを効率的に活用できるよう、システム内で変化のマネジメントを試すことが狙いでした。



チームが共同で記入した「バリュー・マッピング」ツールの写真

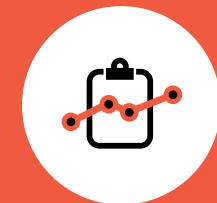
私たちが直面する問題の1つは、変化に対する抵抗感、および組織がいかに「現状」に慣れてしまっているか、ということです。

チームで、人材開発と組織的な開発の側面をテーマにした年間の業務計画を立てました。これらの価値観を4つの欄に分類することは実際にやってみると難しく、現実的には、個人と組織のレベルで重なり合っています。価値観は、政策立案者レベルの職に就いている人の性格、および変化を進める役割を担う個別の担当者のプロフェッショナリズムに応じて異なります。

ツールを使用した結果:

エクササイズの後、結果は私たちが緊密に協力している政府と共有され、政府からの支援が開始される見込みです。

目的：
テストして改良する
自分の仕事で
何がもっとも効果的なのかを
把握する



改善トリガー

参考：
Eberle, B (1997) Scamper Worksheet. USA: Prufrock Press.

難易度および実行に必要な人数



一人で実行できる簡単なツール：
比較的短時間で完了できます。

ツールの内容と ツールを 使用する目的

改善トリガーは、あなたの仕事を少し違う角度から検討するのに便利な質問集です。「SCAMPER」ツール (Eberle B. 1997) に着想を得たこの質問集は、新しいアイデアの発想法として作成されたもので、すでに提供しているものに基づくのか、解決策の可能性をさまざまな方向から検討するのかなのいずれかでアプローチできるよう構成されています。これは特に、競合する多数の解決策がすでに利用できる領域で、仕事の質を高めるのに優れた方法です。

このツールの質問は、新しいものはすべて、すでに存在する何かに変化を加えたものであるという前提に基づいています。これは常に真実であるとは限りませんが、こうした観点から自分の仕事を検討すると、自分がおこなっていることはどのように他の人の仕事と異なるのか（または、過去にあったものをどのように発展させているのか）を明確にする際に効果を発揮します。

? 活用の仕方

ワークシートのそれぞれの質問は、自分の仕事を少し異なる観点から見られるようにするものです。該当欄に回答を記入していきます。簡潔な回答を心がけましょう。自分の仕事が他とはどう異なり、それをどのように改善し得るかを簡潔に示す概観を得ることが目標です。

このワークシートの質問はあなたの考えを引き出すための例です。他にも適切な質問は多数想定できます。ポイントは7つのカテゴリーの質問を使って、可能性のある改善策に関するアイデアを引き出すことです。

代替案

組み合わせ

適用

修正

別の使い道

削除

逆転

目的:テストして改良する

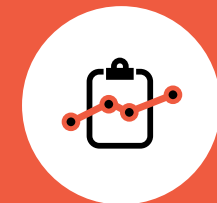
自分の仕事で何がもっとも効果的なのかを把握する

改善トリガー

代替案	組み合わせ	適用	修正	別の使い道	削除	逆転
仕事を改善するには、どのような材料やリソースで代用や交換ができるか。他にどのような加工／処理のための材料を使用できるか。どのルールを置き換えられるか。	新しいものを生み出すために、あなたの仕事の異なる側面を組み合わせたら何が起こるか。複数の目的や目標を組み合わせたらどうなるか。仕事の理解を深めるために、何を組み合わせられるか。新しいアプローチを生み出すには、人材やリソースをどのように組み合わせられるか。	他の目的や用途に資するために、仕事をどのように順応させたり調整したりできるか。仕事を順応させるために、誰または何を見習えるか。仕事を他のどのような状況に取り入れられるか。発想を得るために、他にどのような製品やアイデアを活用できるか。	仕事を修正するのに何を追加できるか。さらなる価値を生み出すために、何に重点を置く、または何を強調することができるか。新しいものを生み出すために、仕事のどの要素を強化できるか。	自分の仕事はどこか別の場所で応用できるか。他にどのような人たちが、自分の仕事から利益を得る可能性があるか。他の環境で仕事をするとしたら、他にどのようなやり方があるか。過去のプロジェクトのアイデア／事物を再利用できるか。	どうすれば、仕事の効率化／簡素化をおこなえるか。仕事のどの要素をもっと楽しくできるか。仕事またはルールのどの要素を取り除けるか。その代わりに、何を取り入れられるか。	プロセスを逆にする、または違う順番に並べ替えると、何が起こるか。今しようとしていることと正反対のことをしたら、どうなるか。仕事のパターンや順番をどう組み替えられるか。



目的： テストして改良する 仕事の各段階で 有用なフィードバックを 得る



試作モデルテスト計画

参考：

Nesta (2011) Prototyping in Public Spaces.

難易度および実行に必要な人数



話し合いが必要：

チームメンバー間での話し合いが必要です。
ミーティングをおこなって共同でシートに
書き込むための時間を取ってください。
終日のミーティングが理想的です。

ツールの内容と ツールを 使用する目的

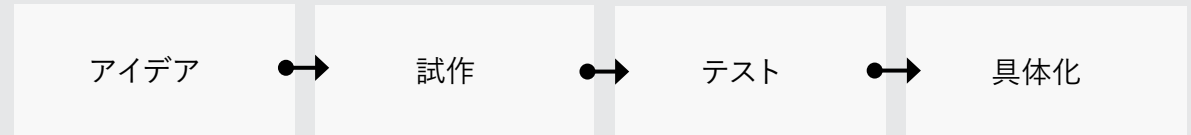
料理で新しいレシピを試すときや、どこかへ行くのに違う道を通る場合など、試作モデルは誰もが日常生活でおこなっていることです。試作モデルは、どのように改善し得るかを見るために、あるアイデアを試すことを意味します。しかし仕事では、試作モデルは単に「試してみる」以上の意味をもちます。本格的な展開または多額の投資をおこなう前に、解決策や手法が効率的で適切かを確認する体系的な方法です。

試作モデルテスト計画は、どのように自分の仕事をテストするか、またいつテストするかについて、基本的でありながら役立つ概要図となります。試作モデルは多種多様な材料を使って作ることができ、また、絵を描いたり、アイデアを実演したりすることも可能です。「試作モデルテスト計画」は、テストのプロセスを構築するのにも役立ちます。体系的なステップを経るのがもっとも効率的な方法です。これにより継続的に仕事を改善できることに加え、集めたフィードバックが消化しきれずに溜まることで計画が迷走してしまうのを回避できます。ワークシートはアイデアを試すのに大抵の場合有用な、2つの期間を示しています。1つは開発の初期段階で、もう1つは全面的な展開直前の後半の段階です。

? 活用の仕方

試作モデルは多くの場合、新しいアイデアを模索する、または既存のアイデアが意図した成果をもたらしているかや、どう改善できるかを把握するために、プロセスのさまざまな段階で実行されます。試作モデルは必要に応じて、何回でも作ることができます。モデル作成を簡単で安価に保てるかが鍵を握っており、モデルの仕上がりの美醜ではなく、核となる機能・作用を提供できるかに重点が置かれます。ただ話したり考えたりするよりは、アイデアを試す方が有益であれば、身近なものを何でも使ってテストしてみましょう。

試作モデルテストを計画する基本的なガイドとして、ワークシートを活用しましょう。どんな場合も、試作モデルによって試したい核となるアイデアを明確にしておきます。アクティビティ・リソース・人・材料の割り振りを変えることで、どのように仕事を改善できるかについて得られた教訓があれば、必ず書き出すようにしましょう。



目的:テストして改良する

仕事の各段階で有用なフィードバックを得る

試作モデルテスト計画

仮説

テストしたいメインのアイデア／仮説を具体的に示します。

アイデアを簡単に試して、現実の世界でうまくいくかを判断する。

ダンボール／紙、子ども用ブロック、玩具、身の周りの材料を使って、小型モデルを作ります。このモデルにより、自分のアイデアを三次元で見られることで、アイデアがスムーズに動作するか、または欠陥がないかを確認できます。ターゲット層と会う際は、アイデアの一部を実演してみましょう。アイデアが実際に導入されたら想定してください。ターゲット層はどのように、それを知って活用するでしょう。ガイドとして「エクスペリエンス・マップ」を活用できます。他の可能性も試して、実行する際の代わりとなる方法を把握しましょう。テストで発見したことやモデルを使ってみた体験をストーリー仕立てで描き、見落としている工程がないかを確認します。

改良を重ねた後でアイデアを再びテストして、本格導入の前に詳細を検証する。

新しいモデルを作成します。アイデアをさらに発展させたので、すべてがうまく連動するかをテストするためのより多くの詳細な要素が現時点で理解できているはずです。

アイデアを再び実演します。「ブループリント」をガイドとして活用し、異なる要素が適切に調和しているかを確認します。

モデルを使ってみた体験を前よりも詳細に描きます。ストーリーに含まれる工程がすべてうまく連動するかをテストします。

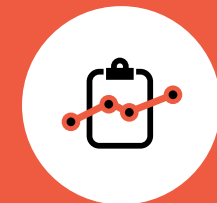
アイデアを実現するのに必要なものがすべて含まれたリストを作成する。

アイデアを現実に実行するのに必要なアクティビティ・リソース・人・材料などをリストアップします。

新しいサービスのアイデアを考え、チームのメンバーと共有する



目的： テストして改良する ステークホルダーとの 関わり方について 大枠を作る



エクスペリエンス・マップ

参考：

Schneider J., Stickdorn M., (2010) The Customer Journey Canvas.
In: This is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers.

難易度および実行に必要な人数



話し合いが必要：

チームメンバー間での話し合いが必要です。
ミーティングをおこなって共同でシートに
書き込むための時間を取ってください。
終日のミーティングが理想的です。

ツールの内容と ツールを 使用する目的

エクスペリエンス・マップは、あなたがおこなっているサービスを受け
る人たち、利益を得る人たち、あるいは資金を提供する人たちの視
点を通して、自分の仕事を検証できるツールです。このツールはこう
した人びとがあなたの仕事を認知し、接触し、実感するさまざまな経
路とポイント、特にあなたの仕事とのダイレクトな接点を示すものです。
これらの接点を特定し、そこでの接し方を明確にすることで、どのよ
うにこうした人びとと関わり、仕事をさらに発展させられるかについて
考える助けとなります。

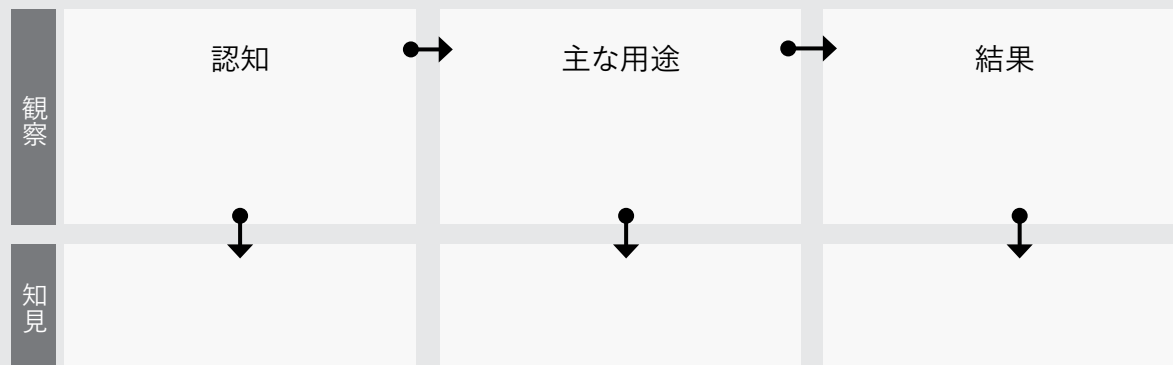
ここに示したワークシートは、あなたがしていることに対する異なる人
びとの見方／考え方を形作るポイント、ならびにこうした機会に含まれ
る問題とチャンスについて、いかに素早く定義できるかを示しています。
完成した「エクスペリエンス・マップ」は、あなたが提供するものの要
点を明確にすることを通して、多岐にわたる情報を簡単に理解できる
形式に凝縮した概要図となります。

? 活用の仕方

ワークシートを活用して、あなたの仕事と関わったことのある人たちの体験を
記録しましょう。記録するにあたり、インタビュー相手ごとに1枚のワークシ
ートを用意して記入してください。もっとも豊富に情報を得られるのはインタ
ビューです。

相手の活動、ならびに動機や満足度を把握しましょう。「何を」や「どうやって」
と同じくらい、「なぜ」にも注目してください。

さまざまな人の発言に基づいた一連の「エクスペリエンス・マップ」を集めた
ら、それらのマップを見比べて、あなたが提供しているものに関する期待と
体験について、人びとが繰り返し言及している問題は何かを突き止めます。
このツールを使うことで、テストのプロセスを効率化でき、あなたの仕事から
人びとが得る体験の質を向上させられます。



目的:テストして改良する

ステークホルダーとの関わり方について大枠を作る

エクスペリエンス・マップ

觀察

認知

インタビュー相手はあなたのことをどのようにして知ったのか。(例:PR、ソーシャルメディア、口コミ)。相手は関連するものとして、過去にどのような体験をしたことがあるか。

▶ 主な用途

相手との間に、どのような接触があったか。
とりわけよい体験や悪い体験など、重大な瞬間は何だったか。

▶ 結果

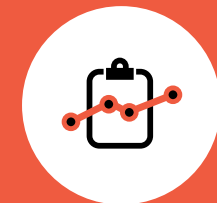
相手のフィードバックはどのようなものだったか(例:ソーシャルメディアや口コミ経由)。あなたからフォローアップをおこなったか。

知見

アート、デザイン、カルチャーをテーマにしたカンファレンスのための社内外の活動を企画



目的： テストして改良する 運営とリソースの 詳細な青写真を 作成する



ブループリント

参考：

The Social Design Methods Menu: Julier J., Kimbell L. (2012) Blueprint. p44.

難易度および実行に必要な人数



話し合いが必要：

チームメンバー間での話し合いが必要です。
ミーティングをおこなって共同でシートに
書き込むための時間を取ってください。
終日のミーティングが理想的です。

ツールの内容と ツールを 使用する目的

ブループリントは、主な活動・製品・サービスのほか、意図する対象者、ステークホルダー、受益者たちとの接点など、組織の運営の青写真を示します。「ブループリント」は既存のリソースをいかに再利用することができるか、また、どのような新しいリソースが必要かを明確にするのに役立ちます。さらに、あなたの活動が与え得る影響の全容についても把握できます。このツールは自分の仕事の計画を立てたい、または仕事を改善したい場合に極めて有効です。

ワークシートに記入することで、仕事を細分化して考えられるようになり、「関わりの境界」を示すことで、こうした分析に枠組みを与えます。この境界は、意図する対象者、受益者たち、他のステークホルダーの活動と、組織内でおこなわれる活動を区別します。

? 活用の仕方

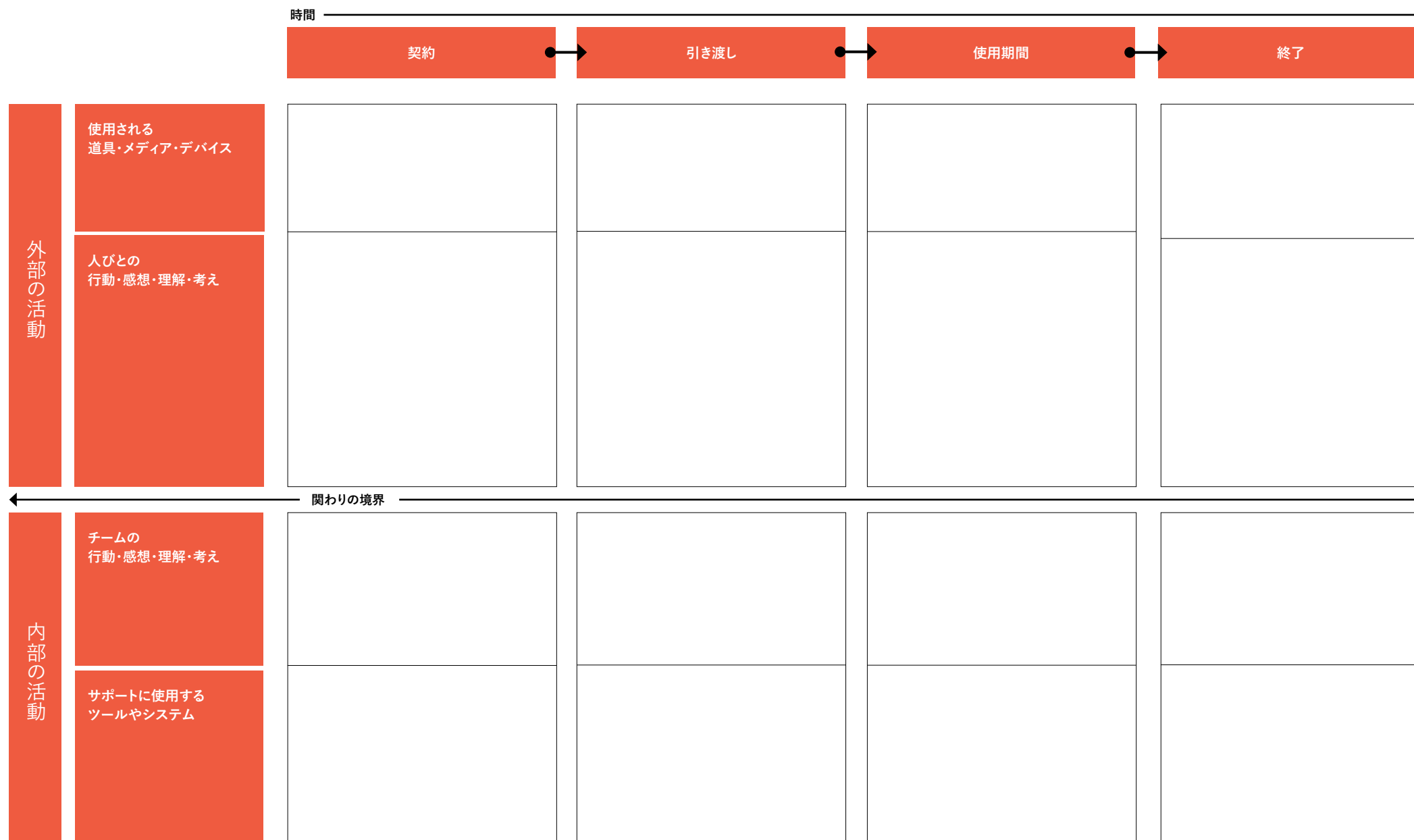
ワークシートのどの項目からでも「ブループリント」の作成を始められます。組織と、活動の対象者またはその他の受益者の間に生じる関わりの主要な側面を記入していきます。ページ上部は、時間を経るにつれて変化する、対象者との関わり方の段階を表しています（取り決め、譲渡、使用中の期間、フォローアップ）。左のブロックは、あなたが関わる人びとがおこなう外部の活動と、あなたのチームによる内部の活動を表します。「関わりの境界」は外部の活動と内部の活動を区分する線です。ページ下部のブロックには、チームが外部の人びとと関わりをもちながら、どの活動を内部でおこなうのかを書き入れます。「誰が」「何を」「なぜ」おこなうのかを簡潔にまとめ、それを進めるためにどのようなツールやシステムを使うのかも記入します。ページ上部には、組織の外でおこなわれるか活動を書き入れ、同様に、「誰が」「何を」「なぜ」おこなうのか、どのようなツールが使われる可能性があるかを記入します。

左から右に向かって、それぞれの段階において、どんな活動や関係者、そしてツールが典型的なのかを考えてみてください。そのような事柄をマッピングすることで、主な活動、必要なリソース、それらがどう関連しているかの概観を作り出すことができます。

ワークシートを完成させることで、サービスや製品の開発・コミュニケーション・提供に関係するさまざまな要素についてじっくり検討する必要性が生じます。ワークシートは現在の状況と将来的な状況どちらの分析にも活用できます。どちらの場合も、ワークシートは求められる主なリソースとプロセスをはっきりさせ、それらに関係する人や組織に結びつけます。一緒に仕事をしている多様なステークホルダーの視点から「ブループリント」を作成して、自分の仕事に対する彼らの行動と反応はどのようなものかを予測しましょう。

		時間 →			
		契約	引き渡し	使用期間	終了
外部の活動	使用される道具・メディア・デバイス				
	人びとの行動・感想・理解・考え				
内部の活動	チームの行動・感想・理解・考え				
	サポートに使用するツールやシステム				

目的:テストして改良する
運営とリソースの詳細な見取り図を作成する



使用したツール: ペルソナ、課題の定義、改善トリガー

組織: SBCSOL - INCUBADORA DE EMPREENDIMENTOS SOLIDARIOS

国: ブラジル

分野: 起業と技能の開発

役割: ソーシャルデザイナー

担当者: RENATA MENDES

メールアドレス: RENATACM@UOL.COM.BR

歴史豊かな地域の
工芸品であるにもかかわらず、
職人たちが作る品物は
機能に徹した素朴なデザインで、
マーケットリサーチに
基づいたものではありません。

サンパウロのスマレは、政治的にも地元文化においても豊かな歴史をもつ都市です。スマレは30年以上前にブラジルで起きた農地改革運動「Movimento dos Sem Terra」(土地無し農民運動)で勝ち取った開拓地の一部です。私は、スマレでバナナの繊維を利用した工芸品を作っている農家の女性5人組と協力して、ランプシェード・敷物・箱など新しい商品の開発に取り組んでいます。歴史豊かな地域の工芸品であるにもかかわらず、職人たちが作る品物は機能に徹した素朴なデザインで、マーケットリサーチに基づいたものではありません。それゆえ、技術的に優れた品でありながら、女性たちは既存の商品の販売に苦戦していました。



職人が制作したバナナの繊維を利用した工芸品の一部。



共同制作ワークショップで使用された、地元の言語に翻訳された「課題の定義」と「改善トリガー」のワークシート

ツールを使用した理由：

私たちは商品開発の前に、職人の女性たちがどんなことに価値を置いているのか、彼女たちのストーリーなどを理解する作業に取り組みました。こうしたストーリーを用いて商品コレクションを作り上げることで、彼女たちのコレクションの土台を固め、販売強化につなげようというのが狙いです。また、原材料の収穫から商品の保管に至るサプライチェーン全体についても見直し、効率化を目指しました。

このエクササイズには「ペルソナ」、「課題の定義」、「改善トリガー」の各ツールをアレンジして利用しました。まず、職人たちに自分自身について、住んでいる地域社会について話してもらう必要がありました。ここでは、カスタマイズした「ペルソナ」を使い、職人たちと地域の歴史やストーリーについて掘り下げました。また、「課題の定義」を使い、こうしたストーリーに職人が認識している主な問題を付け加えました。

「課題の定義」を採用したのは、これらの問題を機会として捉えるためです。

職人たちがもつ現在の製造技術について、さらに詳しく分析と評価をするために、物事を異なる方向から検討できる一連の手法が示された「改善トリガー」を採用しました。

ツールは、
起業家経験がない人にも
「ビジネス思考」を
もたらしめます。

ツールの使用方法：

自分自身について話をするために、職人たちはふたの付いた「宝箱」を受け取りました。それぞれの女性たちに、箱の中に入っていたものについて説明してもらうためです。箱の中に鏡が入っていた女性は、自分の考え、個人的な夢、自分のもっているスキルについて振り返り、語りました。後に、すべてのストーリーをいくつかのグループにまとめ、それぞれについてペルソナを作成しました。職人たちが語った特徴に基づいた架空の人物像を作るために、アレンジした「ペルソナ」ツールを使用しました。また、これらに加えて、職人たちが障壁だと感じている問題も収集しました。そして、「改善トリガー」ツールを使い、新しいアイデアを考案しました。似たようなアイデアが繰り返して出され、また、質問を混同することもありました。しかし、たくさん回答することで多数の可能性が導き出され、分析をし尽くしたという感触を得ることができました。この村では、適切な道具や資材が手に入らないことは日常茶飯事です。今回はワークシートのPDFを印刷できなかったので、職場でカラーペーパーとふせんを手描きのシートを作成し、黒板を使って作業しました。

ツールを使用した結果：

ツールは、起業家経験がない人にも「ビジネス思考」をもたらします。この作業は、職人たちの考えを整理するのに役立ち、彼女たちが具体的な目標を立て、各ステージに必要な活動を詳細に理解する上で、重要な役割を果たしました。

さらにツールは、各自の教育や認識レベルに関係なく、あらゆる人が活用できる共通言語となりました。キャンバスの質問に導かれて、内容の充実した価値提案を作成できました。また価値提案は、ビジネスモデルの他のエリアの進展を促しました。

It is but seldom that an everyday experience is so profound and timely that it stirs in a person the courage to set things right.

The Story of Spandana

Spandana began, Andhra Pradesh, India, 1990. When one day, she saw a rag-picker woman on the street whose plight made her curious about how she could help her.



चार ग्रहों की युति का फल

यहाँ प्रमुख खगोल

सूर्य, चंद्रमा, शनि, बृहस्पति, मंगल, बुध, शक्र, राहु, केतु, ग्रहों की युति का फल

**"When the Rich are Too Rich
There are Ways
and When the Poor are Too Poor
There are Ways...
and That Way Will Come Soon."**

目的：
実施して継続する
自分の活動から
利益を得る人たちと
より深く関わる



マーケティング・ミックス

参考：

Nesta (2009) Worksheet 4a: Marketing Mix. In: Creative Enterprise Toolkit.

難易度および実行に必要な人数



話し合いが必要：

チームメンバー間での話し合いが必要です。
ミーティングをおこなって共同でシートに
書き込むための時間を取ってください。
終日のミーティングが理想的です。

ツールの内容と ツールを 使用する目的

「マーケティング」とは必ずしも、何かを売るものではありません。**マーケティング・ミックス**は、物やサービスの販売が目的であればその助けになる一方で、人びとがあなたの仕事について考えを形にする方法を明らかにしたり、あるいはこうしたプロセスに影響を与える機会を特定するのにも便利で、プロジェクトに対するステークホルダーからの支援を得るのに役立つ重要なツールです。

「マーケティング・ミックス」のワークシートは、利益を受ける人たちの観点からあなたの仕事を見直すための仕組みです。ここに示す要素はすべて何らかの形で、人びとがあなたの仕事をどう判断するかに関わるため、真に意味のある影響を達成したいときに注意が必要な部分を正確に把握する助けとなります。「マーケティング・ミックス」は、仕事を共にしている人たちをあなたがやり遂げようとしていることに関わらせるために、どのように意識づけするかを見極めるのに有効です。

? 活用の仕方

「マーケティング・ミックス」は、営利目的の活動のためだけのツールではありません。あなたの仕事から利益を得る人たちの経験を踏まえて自分の仕事を振り返る機会だと捉えましょう。

このツールは、利益を得る人たちのニーズと感想を明らかにし、あなたが今提供している、または今後提供する製品やサービスをどう改善できるかについて検討する助けとなります。

ワークシートのそれぞれの欄は、特に決まった順番なく埋めることができます。各欄に目を通して、記載されている質問に対して十分に答えられていると感じるまで回答を修正してください。

Product(製品・サービス)		Place(場所)	Price(価格)
Physical Environment (物理的環境)	Process(手順)	People(人)	Promotion (プロモーション)

目的:実施して継続する

自分の活動から利益を得る人たちとより深く関わる

マーケティング・ミックス

PRODUCT(製品・サービス)

あなたの仕事を差別化している機能や利点を明確に示す、独自のセールスポイント(USP)は何か。

PLACE(場所)

提供する製品・サービスはどこで入手または利用できるか。製品・サービスはそこへどのように運ばれるか。

PRICE(価格)

仕事から得られる自分にとっての価値とは何か。

PHYSICAL ENVIRONMENT (物理的環境)

対象となる人びと、サプライヤー、スタッフはあなたの仕事環境にどのような印象をもっているか。

PROCESS(手順)

仕事をおこなうのに、組織が用いているのはどのような手順か。

PEOPLE(人)

関わっているスタッフや担当者は誰か。

PROMOTION(プロモーション)

自分の仕事をどのような手段で対象となる人びとに知らせているか。

1st | 1. Solutions / 2. Remarks.

2nd | User journey

3rd |
- Aesthetics
- Capacity
- Fine tuning

4th | Summary

brief → gaps
utilities / Care taking
Value added stuff.

目的： 実施して継続する パニックに 陥ることなく 計画を実行する



重要タスクリスト

参考：
Nesta (2009) Worksheet 4b: Critical Marketing Tasks. In: Creative Enterprise Toolkit.

難易度および実行に必要な人数



話し合いが必要：

チームメンバー間での話し合いが必要です。
ミーティングをおこなって共同でシートに
書き込むための時間を取ってください。
終日のミーティングが理想的です。

ツールの内容と ツールを 使用する目的

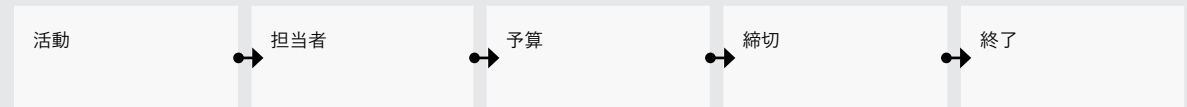
重要タスクリストは、実施を考えている活動が予定している時間軸と使用可能な予算内で実現可能なのかを確かめるための方法です。これは一人で活動している場合にも有効なツールですが、仕事の焦点を絞り、自分の仕事と他の人の仕事の足並みをそろえる必要がある場合にさらに重要な働きをします。リストは、関係者全員がプロジェクトの進捗を把握するのに利用できる、共通の参照点となります。このリストを使うことにより、目下のタスクに集中することでプロジェクトの進行管理が可能になります。

作業はシンプルです。そして、時間を取ってリストを作成すると、やらなければいけない仕事量に圧倒されそうになったり、アイデアが正確に実行されようとしているか不安に思っているような場合に、大きな効果を発揮します。活動の規模が大きくなり、業務をもっと多くの人で分担するようになったときには、さらに動的で専門的なプロジェクト管理ツールに移行するとよいでしょう。「重要タスクリスト」は、進行中のプロジェクトを整理する際に決まった手順を確立するための初めの一歩です。

? 活用の仕方

実行予定のすべての活動を、担当する人、使用可能な予算、完了させる締切、活動を終了する手順と一緒にリストアップします。特異な内容でも問題ありません。担当者と一緒に活動について検討し、できるだけ詳しい情報を加えていきます。また、特定の活動をおこなう個別の役割に細かく分けることもできます。

重要タスクの進捗は人員と予算面から定期的に確認と見直しをおこなってください。計画から逸脱している部分があれば、ただちに対応策を講じるか、同意を得て修正します。



目的:実施して継続する
パニックに陥ることなく計画を実行する

重要タスクリスト

活動	→	担当者	→	予算	→	締切	→	終了



目的： 実施して継続する 仕事を 立ち上げて 拡大する



ビジネスプラン

参考：

Gov.uk (2013) Write a Business Plan.

難易度および実行に必要な人数



話し合いが必要：

チームメンバー間での話し合いが必要です。
ミーティングをおこなって共同でシートに
書き込むための時間を取ってください。
終日のミーティングが理想的です。

ツールの内容と ツールを 使用する目的

ビジネスプランは、何をどのように実行するかを説明する枠組みです。プランでは、そのプロジェクトが解決しようとしている課題、ソリューションを遂行するための構想、あなたがそのプロジェクトを実行するのにふさわしい理由を、明確に記述する必要があります。ビジネスプランの立案は、出資金の使われ方について詳細を知りたい資金提供者を説得する場合には大抵、欠かせないプロセスとなります。プランには、マネジメントチーム向けの説明、マーケティングプラン、経営と財務プラン、その他の必要条件も含める必要があります。これは、出資パートナーが期待する手段を使って、パートナーが関心をもつであろうさまざまな側面すべてを網羅することを意味します。

「ビジネスモデル・キャンバス」のようなツールは、実行したいこと（および実行したい理由と方法）を俯瞰的に示しますが、「ビジネスプラン」はプロジェクトを実現するための経営と財務面での土台を詳細に示す手段です。この体系化されたワークシートは、社会的影響を与えることを目指すあなたのアイデアを、実行可能な挑戦にするために何が必要かを説明するのに役立ちます。

? 活用の仕方

このワークシートは、ビジネスプランを立てる上で考慮する必要がある重要な項目を示しています。

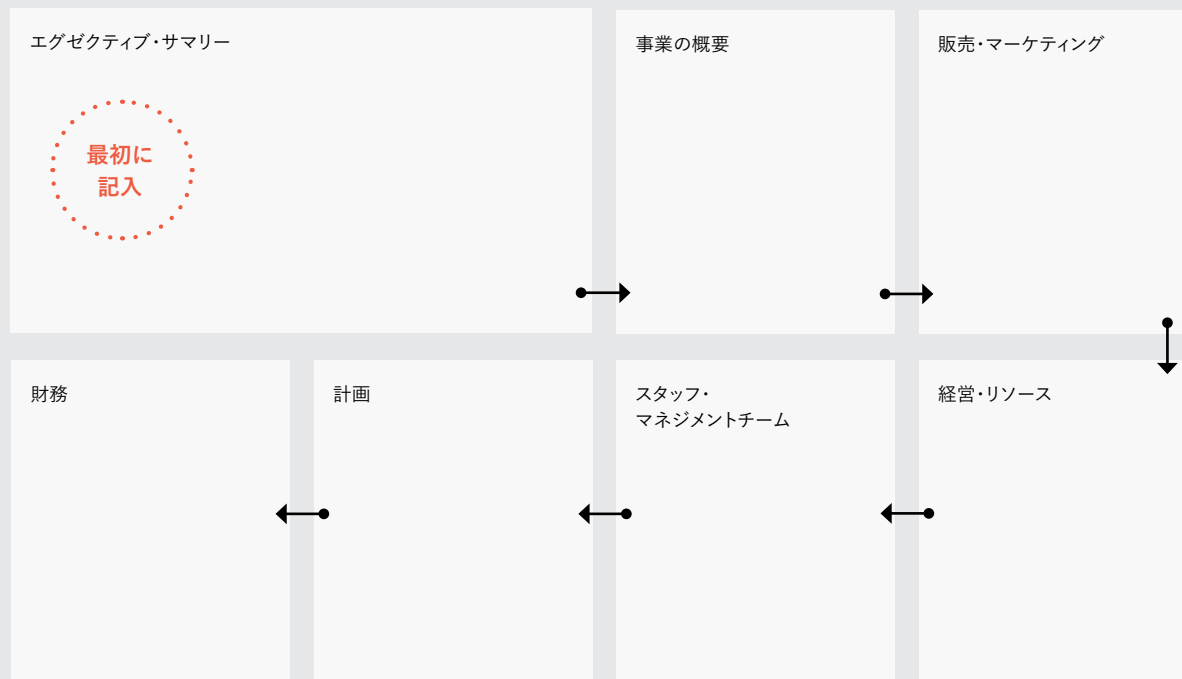
まずビジネスプランの大まかな下書きを作成して、そこから書き直していくのが一番簡単なやり方です。下書きにあまりにも長い時間を費やしたり、次のバージョンは「完璧」にしようと思わないように注意してください。数え切れないほどプランを書き直すのが普通です。書き直しを重ねるうちに、何によってあなたのソーシャルグッドなアイデアを実現できるか、上手く説明する方法を思いつくでしょう。

まず事業の概要を書き出すと、スムーズにスタートできます。その中では、中心となるアイデア、そのニーズと市場についても触れてください。次に、活動計画と、このプロジェクトの遂行に寄与するあなたのチームの強みを説明します。

出資者や寄付者にアプローチする際に、ビジネスプランの核となるのは、なぜ資金が必要なのか、資金はどのように使われるのか、そしてどのように利益を生むのかを明瞭に述べることです。

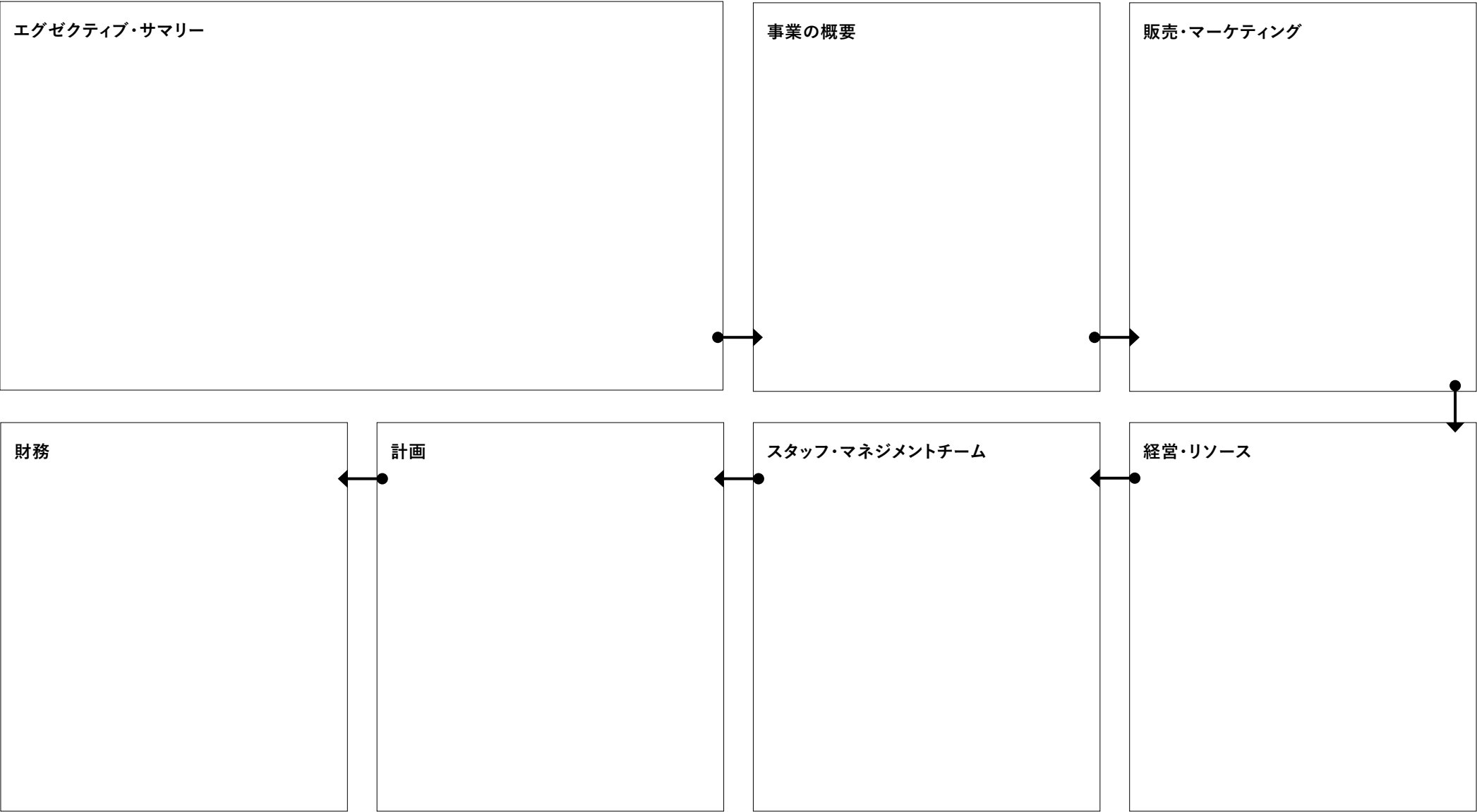
ビジネスプランの重要な要素はエグゼクティブ・サマリーです。これは通常、文書の冒頭にきますが、最初にかかれることはほとんどありません。ビジネスプランの下書きを完成させてから着手すると書きやすいでしょう。

ビジネスプランを書き上げたら、誰かに読んでもらいましょう。こうすることで、新たな視点から見直すことができ、見落としていた問題に気付くことができます。



目的:実施して継続する
仕事を立ち上げて拡大する

ビジネスプラン



都市のスラム街の公衆衛生プロジェクトの規模拡大への道筋を示す



目的： 実施して継続する 仕事の規模を 拡大する さまざまな方法を探る



スケーリング・プラン

難易度および実行に必要な人数



難易度の高いツール：

数日間かけて実施する必要があります。
戦略的なインプット／アウトプットが鍵を
握るため、上司や同僚と相談する必要があり、
また、ひと通り終了した後に見直すのが
理想的な進め方です。

参考：

Ali R., Mulgan G., Halkett R., Sanders B. (2007) In and out of sync: The challenge of growing social innovations. London, Nesta.

ツールの内容と ツールを 使用する目的

プロジェクトやパイロット版の実施に成功したら、次のステップは、その成功を持続させ、さらに拡大させていくことです。つまり、あなたの仕事の影響をより多くの人に波及させていくということです。地域を超えてプロジェクトを横展開することから、共通のビジョンに向けてさまざまな組織と協力すること、さらにはあなたが事業で扱う課題を拡張することまで、規模の拡大には多くの方法があります。

社会問題に取り組む組織は活動を拡大する上で数々の課題に直面します。明確な焦点を持ち続けること（例：むやみに範囲を広げるのではなく戦略的に拡大する）、コスト構造と収益のバランスを取る（例：単発の補助金や資本ではなく持続可能な収入を得る）、効果的な需要と供給のマネジメント（例：理解あるターゲット層に向けて適切なコストで実証できる結果を示す）、組織的な変化を主導する（例：経営管理チームが創設者にとって代わる）、適切な組織形態を選ぶ（例：組織の拡大、連携、合併、事業の継承、ライセンス、フランチャイズ）など。プロジェクトが達成すべき成果を損なわずに試験プロジェクトを拡大するには、いくつかのリソースを用意する必要があります。いつどのように規模の拡大を決定するかに関わらず、初めに組織内で拡大に対する共通のビジョンを構築しておくことが肝心です。**スケーリング・プラン**は、この主題について、内部と外部の主要なステークホルダーとの本格的な話し合いを促す役割を果たします。

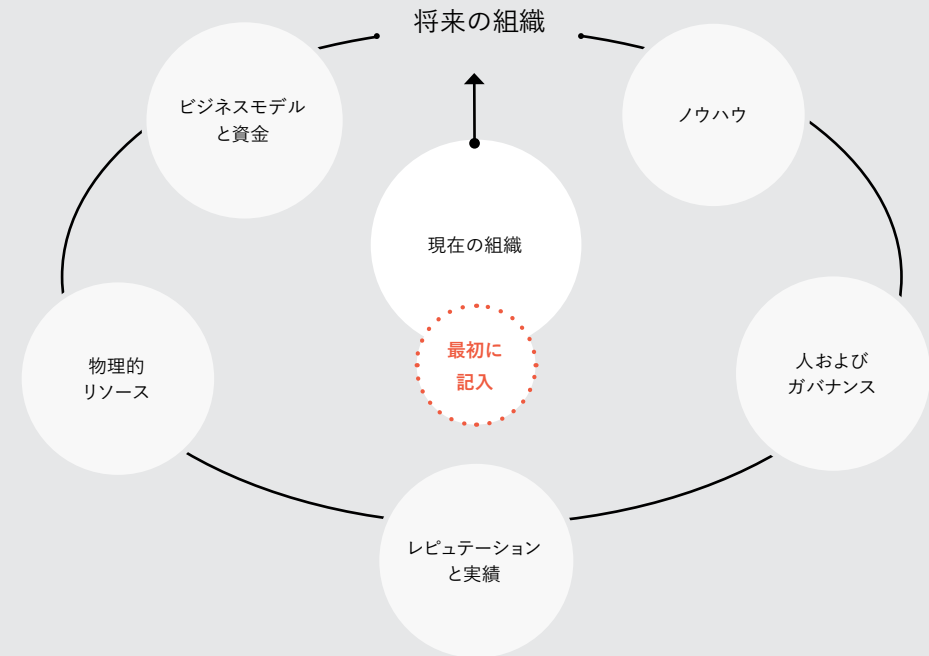
? 活用の仕方

このワークシートは、組織のリソースを評価し、次のステップに進む準備ができているかどうかを評価しながら、スケーリングアップに関する共通のビジョンを持つのに役立ちます。状況の評価に基づいて、規模の拡大に向けての準備度合い、どの部分の強化が必要か、どの部分にもっと取り組む必要があるかを判断できます。

ワークシートは、組織のチームメンバー、潜在的な協力者、さらには対象となる受益者やその他の利害関係者とのワークショップで使用できます。シートには、組織が規模を拡張する準備ができているかどうかを分析するために考慮する必要がある5つの主要な領域が示されています。ワークシートの質問を呼び水に、何について確信があり、何をさらに詳しく検討する必要があるかについて、掘り下げた会話をしましょう。

ワークシートに記入するときは、単なるエピソードではなく、事実に基づくデータ形で根拠を提示するようにしてください。こうしたデータは話し合いに先立って収集しておくといよいでしょう。

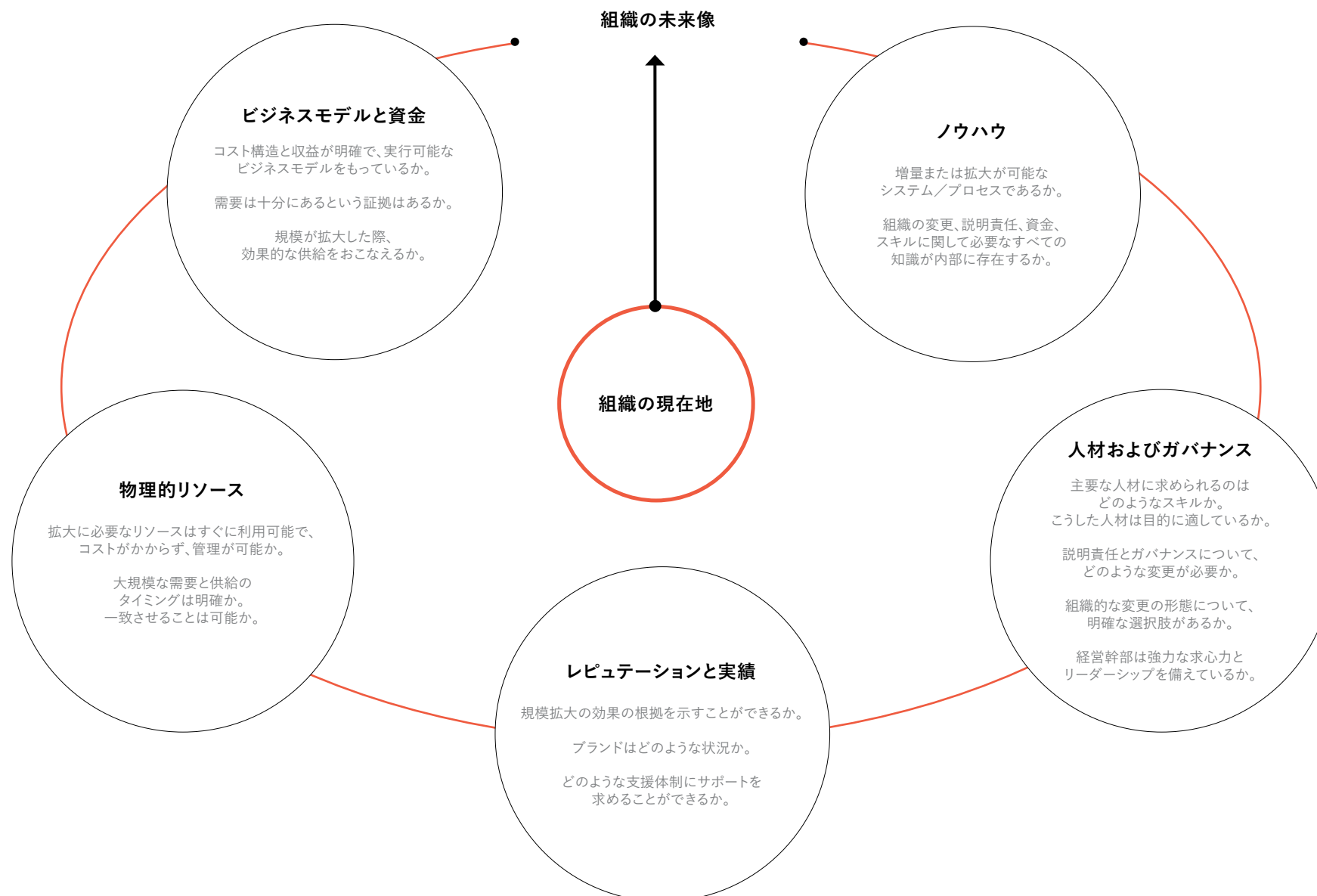
できるだけ、オープンで細部まで徹底した自己批判的な態度で臨みましょう。詳細に答えるようにすることで、状況に対する理解が深まっていきます。



目的:実施して継続する

仕事の規模を拡大するさまざまな方法を探る

スケーリング・プラン



使用したツール: SWOT分析、クエスチョン・ラダー、重要タスクリスト

組織: マディヤ・プラデシュ州技術支援・サポートチーム (MPTAST)

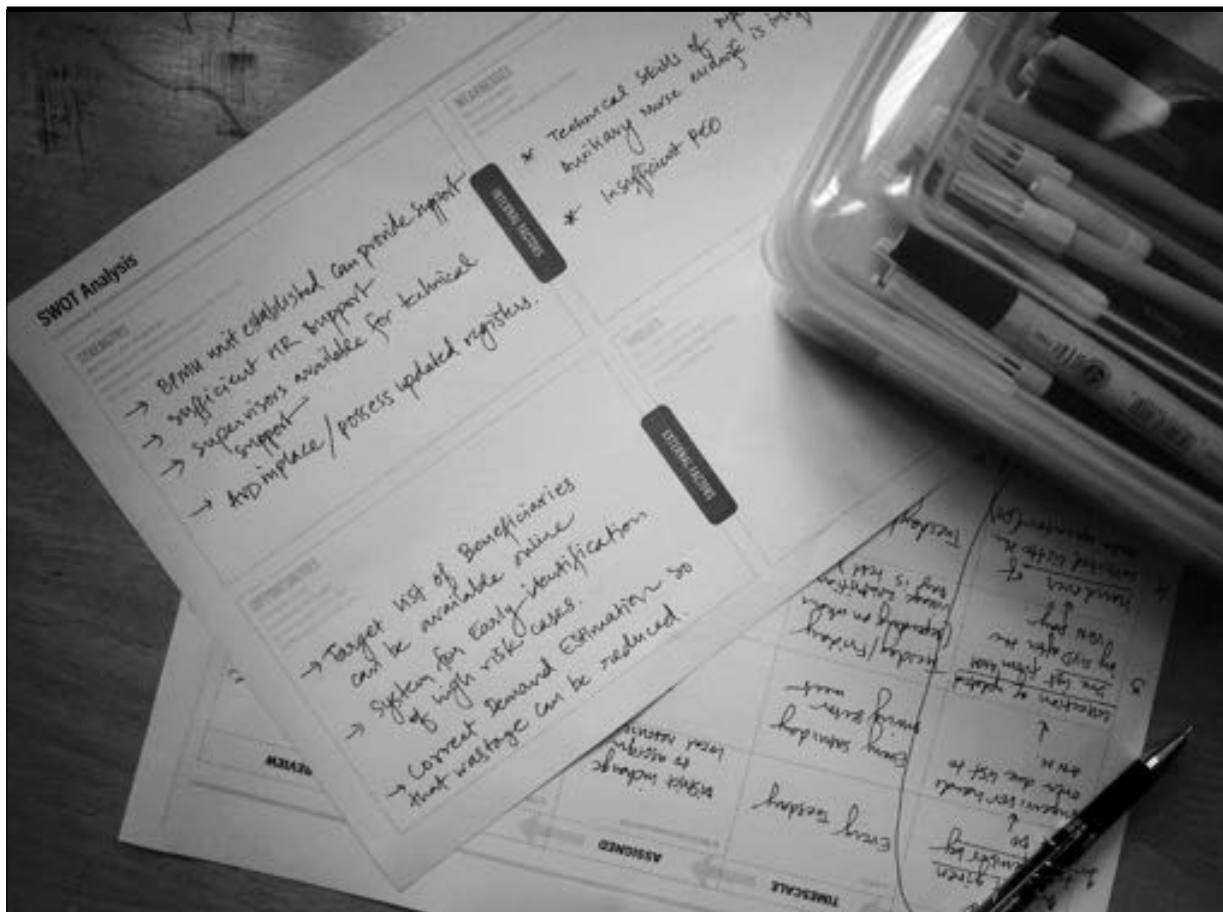
国: インド

分野: 公衆衛生、栄養、水と衛生

役割: 地域プロジェクト共同コーディネーター

担当者: RAVI KOMMURI

メールアドレス: RKOMMURI@MPTAST.ORG



チームの現在の弱みとそれを克服するための方法を検討することを目的に、共同で作成されたワークシート

インド中央部にある マディヤ・プラデシュ州は、 国の平均に比べて、 妊産婦・新生児の死亡率が 非常に高い州です。

MPTASTのプログラムはシステム強化をサポートしており、保健局、WCD(女性子ども開発部)、PHED(公衆衛生技術部)と緊密に協力して、マディヤ・プラデシュ州のMMR(妊産婦死亡率)、IMR(新生児死亡率)、栄養不良、TFR(合計出生率)の低下を目指しています。

MCTS(妊産婦・新生児追跡システム)は、インド政府が開発したオンラインのモニタリング・ソフトウェアで、妊娠直後から新生児が1歳になるまでの間に妊産婦へ提供した／提供予定の各種サービスの追跡を目的としています。サービスの追跡は重要な役割を担っており、MMRとIMR対策としておこなう措置へのガイドとプランニングをサポートします。

追跡システムが導入できるようになるには、まだ改良が必要です。

ツールを使用した理由：

私とチームメンバーは、まず「セオリー・オブ・チェンジ」と「原因ダイアグラム」をセットにし、次に「SWOT分析」、「クエスチョン・ラダー」、「重要タスクリスト」を別のセットにして活用しました。私たちの目標は、MCTSソフトウェアの使用を進める方法を探すことで、さらに、システムの活用に関わりのあるすべての人びととステークホルダーの役割、動機づけ、緊急対応戦略の再定義をおこなうことも目的としていました。最初にツールセットを使用して手近な問題の再確認と解決を目指し、その後、別のツールセットで、解決策の実行に要すると見込まれるチームメンバーと重要な道筋を特定しました。

ツールの使用方法：

これらのツールをマディヤ・プラデシュ州ジャバルプル地区のある村で試験的に使用しました。最初に、現場のチームである地区保健衛生官、補助看護助産師（ANM）、認定社会保健師助手（ASHA）などの関係者に、試験全体の目的について説明しました。

以下について検討しました。

1. MCTSシステムがまったく更新されないのはなぜか。
2. 関係する人びとと、それぞれの役割について。
3. 問題を解決するために取り組む必要のある障害について。

それから、「SWOT分析」、「クエスチョン・ラダー」、「重要タスクリスト」のセットを使用しました。

SWOT分析

チームの強みと弱みを理解し、効率化のためにチームができることは何かを特定して、責任をもって行動に移せるようにする。

クエスチョン・ラダー

チーム全体の合意と意見を得て、個人の責任を定義し直す。

重要タスクリスト

新しい計画を実行するためのタイムラインの策定を促す。

ツールを使用した結果：

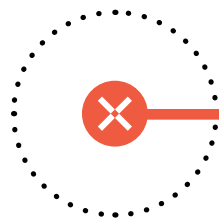
「SWOT分析」は、チームが自分たちの強みを評価するのに役立ち、また、個人の貢献がチーム全体の仕事に与える影響と、反対にチームの仕事が個人に与える影響を理解するのに役立ちました。さらに、今まで考慮したことなかった、システムが円滑に機能する障害となり得る「脅威」の可能性を予見することもできました。

「クエスチョン・ラダー」は、新しい任務にアサインされる見込みのあるチームメンバー、スケジュール、更新されたシステムでの成果を決定するのに役立ちました。プロセスは参加型で、直接／間接的に関係者全員の意見をまとめることができました。

私たちにとって、プログラムの開発・改善と、成果の測定は深く結びついています。

「重要タスクリスト」を使用して、サービスシステム更新の新しいスケジュールを作成し、また、新システムがいかに効果を上げているかのフィードバックを受け取る指標をつくりました。すべての試験運用において、認識された実際の変化を測定することが不可欠であり、これなくしては規模の拡大について検討することすらできません。タスクリストは、試験運用における重要なプロセスとマイルストーンを決める助けとなりました。

社会的
イノベーションを
鳥の目で見ると



『Development Impact & You ツールキット』は、人びとがアイデアをすぐ実行に移せるように手助けするという目的で制作されました。ここで紹介されているツールは、イノベーション、デザイン、ビジネス開発に関する既存の理論や実践に基づいています。

この章では、社会的イノベーションの理論と実践を支える重要な柱を「鳥観図」で示します。さらに、各トピックについて学びを深めるための参考文献を紹介します。

01 イノベーションのステージ

イノベーションは時に、あたかも魔法のプロセスかのように説明されることがあります。しかし、イノベーションを理屈で説明できないもののように見なすのは正しくありません。単純で予測可能なイノベーションが滅多にないのは事実ですが、実際に起きていることをじっくり検証すると、イノベーションの全体的なプロセスは系統立っていることがわかります。

個々のイノベーションには、繰り返しや飛躍が織りなす複雑なストーリーがありますが、ほとんどのイノベーションがいくつか特定のステージを経験します。この思考の枠組みは、アイデアを実行に移す方法を理解し、各ステージに必要なメソッドと考え方に力点を置くのに役立ちます。

7つのステージ:

機会と課題

機会と課題には、危機、新しいエビデンス、インスピレーションなど、変化を促すきっかけとなる要因すべてが含まれます。これには問題の根本的な原因を突き止めることや、新しい変化がもたらし得る機会を特定することなども含まれることがあります。

アイデアの創出

最初に考案したアイデアのほとんどはうまくいきません。常にアイデアを生み出し続けるというプロセスを経てのみ、ラディカルで変革的な何かにたどり着くことができます。デザインのようなクリエイティブな手法を用いて、幅広い情報源から解決策のアイデアの数を増やしましょう。

発展とテスト

新しいアイデアは常に強い批判を糧にして発展します。トライ&エラーを通して、アイデアは練り直され、改良されていきます。これは単に試行の反復、または厳格なプロトタイピングとランダム化比較試験を通じて実現されます。

事例づくり

アイデアを実行に移す前に、そのアイデアが機能すること、そして、既存のものより優れていることを証明する必要があります。アイデアを支える確かなエビデンスを構築し、実情を率直に交えながら関係者に伝えましょう。



導入と実践

あなたのアイデアが日常的な実践になるタイミングを指します。うまくいっていること／いっていないことは何かを見つけ出すと同時に、イノベーションを前進させる財務面での長期的な持続可能性を可能にする収入の流れを確保する段階でもあります。

成長と拡大

このステージには、組織的成長からライセンス供与やフランチャイズまで、イノベーションの成長と拡大に向けた多様な戦略が存在します。また、状況に合わせた方法でアイデアや実践を広める際に、模倣とインスピレーションも重要な役割を果たします。

システムの変更

制度的なイノベーションは、社会的影響を最大限まで高められる機会です。多くの場合、長期的な官民セクターでの変化を含み、多くの要素と新しい考え方が相互に作用します。

イノベーションのステージに関する参考文献:

- Caulier-Grice J., Mulgan G., Murray R., (2010) Open Book of Social Innovation. London, The Young Foundation, Nesta & The Lab. Available online from: http://www.nesta.org.uk/library/documents/Social_Innovator_020310.pdf
- Nesta (2013) Available online from: <http://www.nesta.org.uk/develop-your-skills>

02 エビデンスの活用

プロジェクト立ち上げの時点から、エビデンスを構築するためのプランを立てましょう。イノベーター、コミッショナー、サービスを利用する人、投資家などあらゆるステークホルダーが、自分が開発・購入・投資する製品やサービスがポジティブな違いを生むのかを知るためにエビデンスを必要とします。医療などの分野では、エビデンスはもっと一般的に使われており、学びを得られる貴重な機会となっています。定期的なエビデンスを体系的に見直しをおこなうことの主なメリットは、データや情報を効果的に活用し、前提をテストしたり、

継続的に改善をおこない、持続的な影響を生み出すことが可能になる点です。

エビデンスの活用は、プロジェクトや意思決定の中で当然おこなわれるべきことの1つであり、組織における習慣とすべきです。現在のプロジェクトに関するエビデンスだけでなく、かつて有効だったことを理解することや、視野をさらに広げたときに有効となるのは何かに気付くことで、成功の要因を分析し、さらにそれを再現することが容易になります。

以降のページは、エビデンスのさまざまな基準を紹介する、Nestaが作成した便利なフレームワークです。エビデンスは、プロジェクトが価値を生み出していることを示すために、プロジェクト全体を通じて作り上げるべきものです。

5つのレベル:

① 影響の説明

新しい、または改良された製品やサービスが提供するものは何か、目指す成果にどのような影響を与えられるか、なぜそれが現状に対する改善策となり得るのかについての明確な説明。

② 相関関係

製品やサービス利用者側により影響の一部が見られるものの、何がそれを引き起こしているのかはまだ確認できていない状況。事前、または事後調査による検証、あるいは事例についてグループ／パネル研究を実施すると有効でしょう。

③ 因果関係

製品やサービス利用者の間に見られる、製品やサービスの利用によるポジティブな変化についてのエビデンスの確立。ランダムに選択した対照群と比較するなど、製品やサービスによる影響を独立変数にする方法を見つけ、エビデンスの根拠を固める。

④ 独立した再現

このポジティブな影響を妥当なコストで他の場所でも提供することを目的とする、製品やサービスの有効な成果に関する独立した検証。商業規格や工業用規格検査証など。

エビデンスのレベル

エビデンスの構築方法

①

自分の仕事となぜそれが意義あることなのかについて、論理的で筋の通った納得のいく説明ができる

②

ポジティブな変化を示すデータを取得したが、自分の介入がこの変化を引き起こしたのかは確認できない

③

対照グループや比較グループを参照して、因果関係を実証できる

④

結論を実証し、成果を再現できる可能性を示す、1件または複数の独立した評価を得ている

⑤

イノベーションの忠実な再現を手助けし確実にするマニュアル・システム・手順がある

既存データや外部機関による調査を活用し、独力でできるようになる必要があります。「セオリー・オブ・チェンジ」を活用すると、あなたのプロジェクトがどのように効果をもたらすかに関する論理的で筋の通った説明ができるようになります。

この段階では、データはイノベーションが与えた効果を示し始めますが、直接的な因果関係を実証するものではないかもしれません。これまでのトピックで説明した多くの手法、ならびに、事前／事後または介入途中での参加者の系統立った調査が役に立ちます。

因果関係を実証するために、あなたのプロジェクトに関わった人たちにどのようなことが起きたかのエビデンスを、似ているが関わらなかった集団(対照群)に起きたことのエビデンスと共に示す必要があります。両方の集団のサンプルをランダムに抽出するとエビデンスの強化につながります。また、成果をより確かなものとするために、十分な規模のサンプルが必要になります。

イノベーションがなぜどのようにして影響を生んでいるのかを実証・検証する、独立した評価を委任する必要があります。また、商業規格や工業用規格検査証などの推奨も必要になることがあります。

成果に対しポジティブで直接的な影響を維持し、財政的にも実現可能な価値提案であることを示しながら、製品やサービスが、他の人、違う場所でも運用可能であることを示す必要があります。また、この最終レベルでは、複数の現場間での実践と成果の忠実さをテストするような、複数の状況を横断した評価が必要になる場合があります。

⑥ 規模の拡大

製品やサービスは、さまざまな場所に提供することができ、財政的に実現可能な提案でありながら肯定的で強力な影響を与えるという、明確かつ試験済みのエビデンスを生み出すために、繰り返しおこなうさまざまな評価や将来のシナリオ分析などの手法を活用する。

エビデンスに関する参考文献:

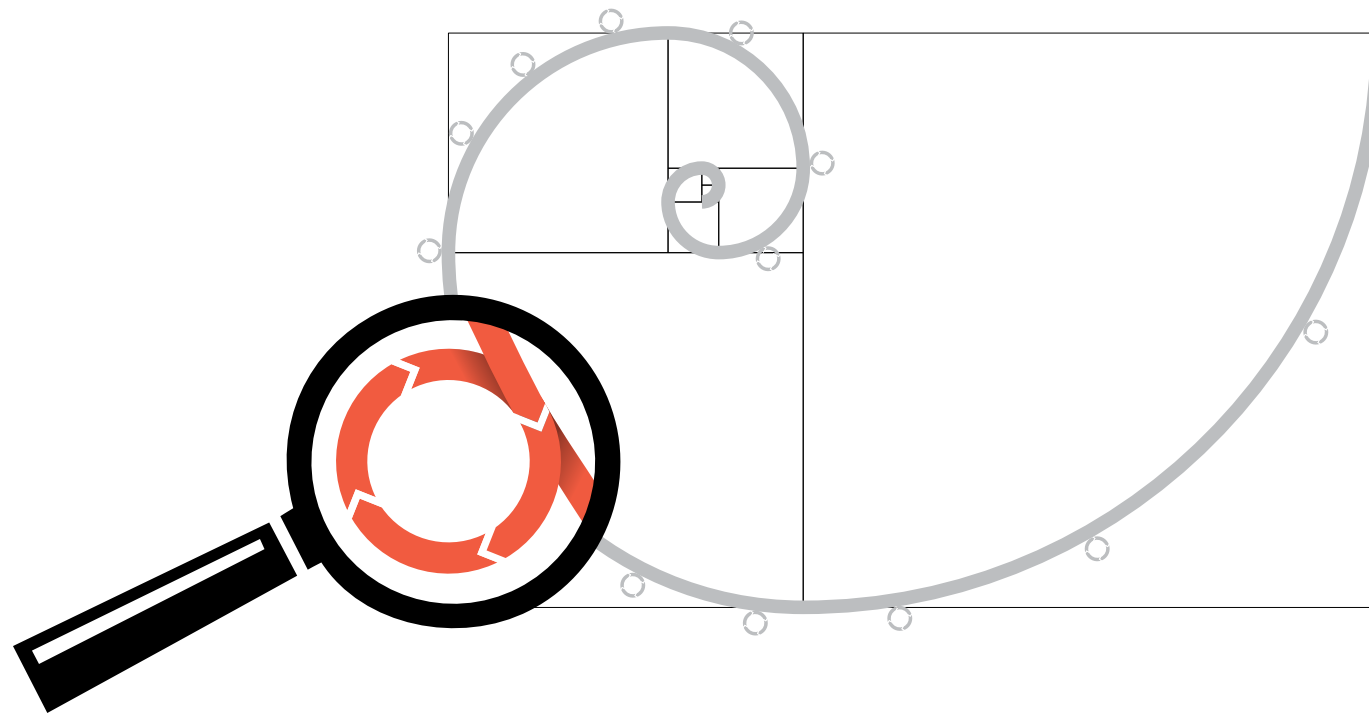
- Puttick R. (2011) Ten Steps to Transform the Use of Evidence. London, Nesta. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/library/documents/TenStepsBlog.pdf>
- Ludlow J., Puttick R. (2012) Standards of Evidence. London, Nesta. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/nesta-standards-evidence>
- Mulgan G., Puttick R. (2013) Making Evidence Useful: The Case for New Institutions. London, Nesta. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/library/documents/MakingEvidenceUseful.pdf>
- DfID: Department for International Development (2013) How to note. London, Dfid. Available online from: <http://bit.ly/dfid-evidence>
- BOND for International Development (2013) Evidence Principles. London, BOND. Available online from: <http://www.bond.org.uk/effectiveness/principles#download>

03 規模の拡大

規模の拡大とは、イノベティブなパイロット版のプロジェクトをより多くの人たちに届けるときに、ますます多くの関心を引き寄せるといことです。規模を拡大するためには多様な方法があります。例えば、さまざまな場所にアイデアを展開する、他の組織と提携する、効果のある関係を構築するなどが挙げられます。

プロジェクトが規模を拡大し、より幅広くさらに優れた影響に到達できるかの準備ができていないかを判断するには、うまく機能するアイデアを探し、円滑に機能するよう工夫して、次のレベルに引き上げることが重要です。効果的な需要と効果的な供給について徹底的に考えることが役に立ちます。例えば、あなたのアイデアに喜んで出資してくれる人はいるか。あなたのアイデアはうまく機能するか、それは代替案よりも優れているか、といったものです。社会貢献のアイデアの規模を拡大するというタスクはほぼ常に、効果的な需要と効果的な供給の両方を増やすことが関わっていますが、需給のどちらを優先させるかによって、戦略は大いに異なります。

離れたところから見ると、素晴らしいイノベーションは飛躍的な変革に見えるかもしれませんが、しかし、近くから見ると、多くの場合、互いに関連し合う小さなステップが積み重なって、より大きなステージに到達することがわかります。イノベーションの各ステージを詳細に見ていくと、小さな螺旋状のプロセスが起きていることが分かるでしょう。組織が進めている1つ1つの各プロジェクトが、イノベーションのプロセス全体を支えているのです。



規模の拡大に関する参考資料：

- Ali R., Mulgan G., Halkett R., Sanders B. (2007) In and out of sync: The challenge of growing social innovations. London, Nesta. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/and-out-sync>
- Cooley L., Kohl R. (2006) Scaling Up - From Vision to Large-scale Change: A Management Framework for Practitioners. Washington, Management Systems Institute, John D. and Catherine T. MacArthur Foundation. Available online from: <http://www.msiworldwide.com/wp-content/uploads/Scaling-Up-Framework.pdf>

04 システム思考

「システム」という単語は、私たちの社会や経済における、複雑で相互に依存するインフラストラクチャー・規則・パターンを指します。1か所に変化が起きると他の部分にも影響することがあるため、複雑な問題はシステム全体の変更とイノベーションを必要とします。

システム思考は、共通の目的を達成するさまざまな要素とイノベーションを集約します。1つの組織が、大きな影響を生み出すのに必要な幅広い活動を実行するためのスキルとリソースすべてを備えていることは、ほぼあり得ません。つまり、システムに変化をもたらすイノベーションはほぼ必ず、パートナー・サプライヤー・ディストリビューターの連携を必要とし、ネットワーク・クラブ・シンクタンク・開発業者に支えられているということです。

システム思考に関する参考資料:

- Leadbeater C., Mulgan G. (2013) Systems Innovation Discussion Paper. London, Nesta. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/library/documents/Systemsinnovationv8.pdf>
- Seddon J. (2013) Systems failure and Systems thinking. London, Nesta. Available online from: http://www.nesta.org.uk/blogs/systemic_innovation_a_discussion_series/systems_failure_and_systems_thinking

主な参考文献

01 イノベーション・フローチャート

Nesta (2013) Innovation Flowchart. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/innovation-flowchart>

02 エビデンス・プランニング

Nesta (2009) Worksheet 2b: Evidence Modelling. In: Creative Enterprise Toolkit. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

03 SWOT分析

MindTools (1996) SWOT Analysis. Available online from: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm

04 ビジネスモデル・キャンバス

Osterwalder A., Pigneur Y (2010) Business Model Generation. Available online from: http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf

05 パートナー構築マップ

Tennyson R. (2003) 12 Phases in the Partnering Process, p4. In: The Partnering Toolbook. Available online from: <http://www.toolkitsportdevelopment.org/html/resources/E1/E1585B25-8A8A-44A9-BC6C-F519987AD2CE/pt-en.pdf>

06 ラーニング・ループ

IDEO (2011) Deliver: Create a learning plan, p145. In: IDEO, Human Centered Design Toolkit. Edition - 2. London: IDEO. Available online from: <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>

07 エクスペリエンス・ツアー

Design Council (2011) Service Safari. In: Keeping Connected Design Challenge. Available online from: <https://www.hvcollege.com/documents/technology/ServiceSafariActivity.pdf>

08 課題の定義

Julier J., Kimbell L. (2012) Problem Definition. p30. In: The Social Design Methods Menu. Available online from: http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_SocialDesignMethodsMenu.pdf

09 原因ダイアグラム

Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012) Cause Diagram. In: Service design toolkit. Available online from: http://www.servicedesigntoolkit.org/assets/posters/workposter_causediagram_a1.pdf

10 セオリー・オブ・チェンジ

Nesta (2011) Theory of Change. Available online from: http://www.nesta.org.uk/library/documents/TheoryOfChangeDiagram_Editable.pdf

11 ピープル・シャドーイング

Lovlie L., Reason B., Polaine A. (2013) Service Design: From Insight to Implementation. p54-p57. Rosenfeld Media

12 インタビュー・ガイド

IDEO, Bill & Melinda Gates Foundation (2012) Develop an interview approach p58. In: Human Centred Design Toolkit. Available online from: <http://www.hcdconnect.org/methods/interview-techniques>

13 クエスチョン・ラダー

Teachers College Columbia University (2012) Question. In: Social Innovation Toolkit. Available online from: <http://www.socialinnovationtoolkit.com/question.html>

14 ストーリー・ワールド

Julier J., Kimbell L. (2012) Storyworld. p24. In: The Social Design Methods Menu. Available online from: http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_SocialDesignMethodsMenu.pdf

①⑤ ピープル&コネクション・マップ

Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012) Stakeholder Mapping. In: Service design toolkit. Available online from: http://www.servicedesigntoolkit.org/assets/posters/workposter_stakeholdermapping_a1.pdf

①⑥ ターゲット・グループ

Nesta (2009) Worksheet 3a: Your Customers. In: Creative Enterprise Toolkit. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

①⑦ ペルソナ

Business Design Toolkit (2010) Personas. Available online from: <http://www.businessdesigntools.com/2011/12/personas/>

①⑧ プロミス&ポテンシャル・マップ

IDEO (2011) Deliver: Plan a pipeline of solutions, p135. In: IDEO, Human Centered Design Toolkit. Edition - 2. London: IDEO. Available online from: <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>

①⑨ クリエーティブ・ワークショップ

Lovlie L., Reason B., Polaine A. (2013) Service Design: From Insight to Implementation. p60. Rosenfeld Media

②① 高速アイデア・ジェネレーター

Nesta (2013) Fast Idea Generator. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/fast-idea-generator>

②① シンキング・ハット

de Bono, E. (1985) Six Thinking Hats. USA: Little, Brown and Company. Available online from: http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php

②② バリュー・マッピング

Nesta (2009) Worksheet 2a: Your Values. In: Creative Enterprise Toolkit. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

②③ 改善トリガー

Eberle, B (1997) Scamper Worksheet. USA: Prufock Press. Available online from: <http://bmgi.org/tools-templates/scamper-worksheet>

②④ 試作モデルテスト計画

Nesta (2011) Prototyping in Public Spaces. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/prototyping-public-services>

②⑤ エクスペリエンス・マップ

Schneider J., Stickdorn M., (2010) The Customer Journey Canvas. In: This is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers. Available online from: http://files.thisisservicedesignthinking.com/tisdt_cujoca.pdf

②⑥ ブループリント

Julier J., Kimbell L. (2012) Blueprint. p44. In: The Social Design Methods Menu. Available online from: http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_SocialDesignMethodsMenu.pdf

②⑦ マーケティング・ミックス

Nesta (2009) Worksheet 4a: Marketing Mix. In: Creative Enterprise Toolkit. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

②⑧ 重要タスクリスト

Nesta (2009) Worksheet 4b: Critical Marketing Tasks. In: Creative Enterprise Toolkit. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

②⑨ ビジネスプラン

Gov.uk (2013) Write a Business Plan. Available online from: <https://www.gov.uk/write-business-plan>

③⑩ スケーリング・プラン

<http://www.nesta.org.uk/publications/and-out-sync>

おすすめのリソース

出版物

1. **Aid on the Edge of Chaos**
Ben Ramalingam
2. **Dead Aid**
Dambisa Moyo
3. **Poor Economics: A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty**
Esther Duflo & Abhijit Banerjee
4. **Creating a World without poverty: Social Business and the Future of Capitalism**
Muhamad Yunus
5. **More Than Good Intentions: Improving the Ways the World's Poor Borrow, Save, Farm, Learn, and Stay Healthy**
Dean Karlan & Jacob Appel
6. **The Power of Positive Deviance**
Richard Pascale, Jerry Sternin & Monique Sternin
7. **Scaling Up – From Vision to Large-scale change: A Management Framework for Practitioners**
Larry Cooley and Richard Kohl
8. **UNDP: Financing for Development**
http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Development%20Cooperation%20and%20Finance/InnovativeFinancing_Web%20ver.pdf
9. **World Bank: Innovation Policy - A Guide for Developing Countries**
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2460/548930PUB0EPI11C10Dislosed061312010.pdf?sequence=1>
10. **OECD: Innovation for Development**
<http://www.oecd.org/sti/inno/50586251.pdf>
11. **Open Book of Social Innovation**
Robin Murray, Julie Caulier-Grice, Geoff Mulgan
<http://www.nesta.org.uk/publications/open-book-social-innovation>
12. **In and out of sync**
Nesta (Geoff Mulgan with Rushanara Ali, Richard Halkett and Ben Sanders)
<http://www.nesta.org.uk/publications/and-out-sync>
13. **Our Frugal Future: Lessons from India's Innovation system**
Nesta (Kirsten Bound & Ian Thornton) <http://www.nesta.org.uk/publications/our-frugal-future-lessons-india%C2%92s-innovation-system>
14. **China's Absorptive State: Innovation and research in China**
Nesta (Kirsten Bound, Tom Saunders, James Wilsdon and Jonathan Adams) <http://www.nesta.org.uk/publications/chinas-absorptive-state-innovation-and-research-china>
15. **The Digital Social Innovation Report**
Nesta (Nesta (Francesca Bria)
[http://s3-eu-west-1.amazonaws.com/digitalsocialinnovation/attachments/52ebbc3a72b09eaa31000001/DSI-report_\(2\).pdf?1391180858](http://s3-eu-west-1.amazonaws.com/digitalsocialinnovation/attachments/52ebbc3a72b09eaa31000001/DSI-report_(2).pdf?1391180858)

ウェブサイト

1. World Bank Institute
<http://wbi.worldbank.org/wbi/>
(also see World Bank Challenge Platform
<https://wbchallenge.imaginatik.com/>,
World Bank Development Marketplace <http://wbi.worldbank.org/wbdrm/>,
Innovative Solutions <http://wbi.worldbank.org/wbi/approach/innovation>)
2. OECD Wikiprogress
<http://www.wikiprogress.org/index.php/Wikiprogress.org>About>
3. Oxfam Policy & Practice
<http://policy-practice.oxfam.org.uk/>
4. ODI Publications
<http://www.odi.org.uk/publications>
5. Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab
<http://www.povertyactionlab.org/about-j-pal>

ツールキット

1. IDEO HCD toolkit
<http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>
2. Project Innovation
<http://www.socialinnovationtoolkit.com/home.html>
3. UNICEF Innovation Labs – A Do-It-Yourself Guide
<http://www.unicefinnovationlabs.org/>
4. Finding What Works
<http://findingwhatworks.org/>
5. +Acumen
<http://plusacumen.org/>
6. Business Model Canvas
<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>

ネットワーク

1. Social Innovation Exchange (SIX)
<http://www.socialinnovationexchange.org/>
2. Alliance for Useful Evidence
<http://www.alliance4usefulevidence.org/>
3. Smart Citizen
<http://forum.smartcitizen.me/>
4. Arduino
<http://arduino.cc/>
5. D-Lab: International Development Innovation Network
<http://d-lab.mit.edu/idin>
6. Random Hacks of Kindness
<http://www.rhok.org/>

ブログ

1. Poverty Matters
<http://www.theguardian.com/global-development/poverty-matters>
2. Chris Blattman
<http://chrisblattman.com/>
3. From Poverty to Power
<http://oxfamblogs.org/fp2p/>
4. DFID Bloggers
<http://blogs.dfid.gov.uk/>
5. ODI Opinion
<http://www.odi.org.uk/opinion>



**Development
Impact & You**

社会的イノベーションを起こすための
実践的ツール



AN INITIATIVE OF

Nesta...

MADE POSSIBLE BY

THE
ROCKEFELLER
FOUNDATION