



知識と経験の 共有に向けて

開発実務者のための成果指向型
プランニングガイド



WORLD BANK GROUP
Leadership. Learning and Innovation

Tokyo
Development
Learning
Center

2

SECOND EDITION

© 2015 International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433
Telephone: 202-473-1000 Internet: www.worldbank.org

本書は世界銀行職員が外部の貢献を得ながら作成したものです。本書に表された研究成果、解釈及び結論は必ずしも世界銀行、同理事会または理事が代表する各国政府の見解を反映するものではありません。







世界銀行は本書に含まれるデータの正確性を保証するものではありません。本書中の地図に示されている国境、色、名称などは、それぞれの地域の法的地位に対する世界銀行の意見や、こうした国境線への支持あるいは承認を示すものではありません。

権利と許可

本書で扱っている題材は著作権の対象です。世界銀行ではその経験の普及を奨励していることから、非営利目的の場合は本書の全部または一部を複製することができますが、本書が出典元である旨を明記することが条件となります。副次的権利を含め、権利およびライセンスに関するお問い合わせは、下記宛にお送りください。World Bank Publications, The World Bank Group, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA; ファックス:+1-202-522-2625; Eメール:pubrights@worldbank.org.

日本語版『知識と経験の共有に向けて(第2版)』は世界銀行東京開発ラーニングセンター(TDLC)により翻訳されました。世界銀行東京開発ラーニングセンターは、日本政府と世界銀行の連携プロジェクトとして2004年に立ち上げられました。本プロジェクトは、日本の知識・知見・技術を途上国や中所得国に共有する取り組みを促進することを目指しています。

こんな事をして みませんか?

-  クライアントが様々な国や地域にある新しい情報や可能性に接することを
-  革新的な思考を引き出し、もっと良い開発ソリューションを生み出すことを
-  住民1人ひとりと公的機関や都市、国あるいは地域が協働するよう元気づけることを
-  政策決定と改革を加速させることを
-  障害を克服し、プロジェクトの効果を高めることを
-  開発ソリューションをつくり直し、再現し、スケールアップすることを

謝辞

本ガイドの作成は、世界銀行グループの知識と経験の共有プラクティスのショーバ・クマル(Shobha Kumar) が率いました。共同執筆者とコアチームはエアロン・レオナード (Aaron Leonard)、ライアン・ウォトキンス (Ryan Watkins)、ユアンナ・ヴォヴィダス (Yianna Vovides)、ビルヒッテ・カービ (Brigitte Kerby) でした。

思いやりのある貢献と助言により本ガイドの質の向上に尽力したすべての同僚に対しお礼を述べ、深く感謝します。最初から最後まで指導力を発揮し思慮に富んだ助言をしてくれたローレン・ブザンソン (Laurent Besançon) とシェビ・シマヴィ (Sevi Simavi) に感謝したいと思います。ジェシカ・ポッペレ (Jessica Poppele) は本ガイドの内容全体について貴重な情報を提供してくれました。ダウン・ロバーツ (Dawn Roberts) とクリスティーナ・リン・チャード (Cristina Ling Chard) は成果の枠組みについて貴重な貢献をし、ガイドブックはその恩恵にあずかりました。ハーン・フレテルス (Han Fraeters) のリーダーシップの下で「知識と経験の共有に向けて」が最初に始まり、動き出したことに対し特別の感謝の言葉を捧げます。

ストーリー、リソース、ツールボックスへの貢献に対し、ザーラ・ロー (Sarah Loh)、エンリーケ・パントーハ (Enrique Pantoja)、マイケル・ワン (Michael Wong)、ニコラ・メイエ (Nicolas Meyer)、リア・セム・ネ・ガロ (Lalia Semmoune-Gallo)、イース・エメリヒ (Ese Emerhi)、アレハンドロ・アルカンタラ (Alejandro Alcantara)、エリザベータ・ユリア・クエナ (Elisabete Urrea Cuenca)、サンタヌ・ラヒリ (Santanu Lahiri)、マーク・エラリー (Mark Ellery)、メイ・シェ (Mei Xie)、イヴァーン・ジャックス (Ivan Jacques)、コリーン・ハーキン (Colleen Harkin)、ケート・ピュー (Kate Pugh)、ヴェロニク・カボンゴ (Veronique Kabongo)、ノルマ・ガーザ (Norma Garza)、ジェイスン・マッケイ (Jason McKay)、ラリー・イーキン (Larry Ekin) に感謝します。

多数の同僚が完全草稿のピアレビューを行いました。特にイラリ・リンディ (Irai Lindy)、ヨランダ・クームス (Yolande Coombes)、ケネ・エゼマナリ (Kene Ezemanari)、ホワン・ブラスケス (Juan Blazquez)、フィル・カープ (Phil Karp)、ドミニク・イーガン (Dominick Egan)、オーム・プラカシュ・アガルワル (Om Prakash Agarwal)、スサーナ・カリーリョ (Susana Carrillo)、チャーリー・フィールズ (Charlie Fields) にお礼を述べたいと思います。彼らがレビューに費やした時間と思慮に富んだコメントのおかげで本ガイドの内容は一層豊かになりました。

長期にわたる編纂作業の最終段階では本ガイドを形にする上で重要な役割を果たした2人の人物がいました。スーザン・ビューチュラー (Susan Buechler) はコピーエディターとしてメッセージを際立たせる手助けをただけでなく、作業の重大な局面でスピーディーかつ臨機応変に対応頂きました。クリエイティブディレクターのヴラディーミル・エレラ (Vladimir Herrera) は、コミュニケーションに対する洞察によって本ガイドの内容を高め、グラフィック・デザイン以上のはるかに大きな貢献をしました。

我々のサイト www.knowledgesharingfordev.org をご覧になるか、
<https://www.facebook.com/artofke> および <https://twitter.com/ArtofKE> をフォローしてください (いずれも英語サイト)。

本ガイドについて

「知識と経験の共有に向けて」第二版によるこそ。

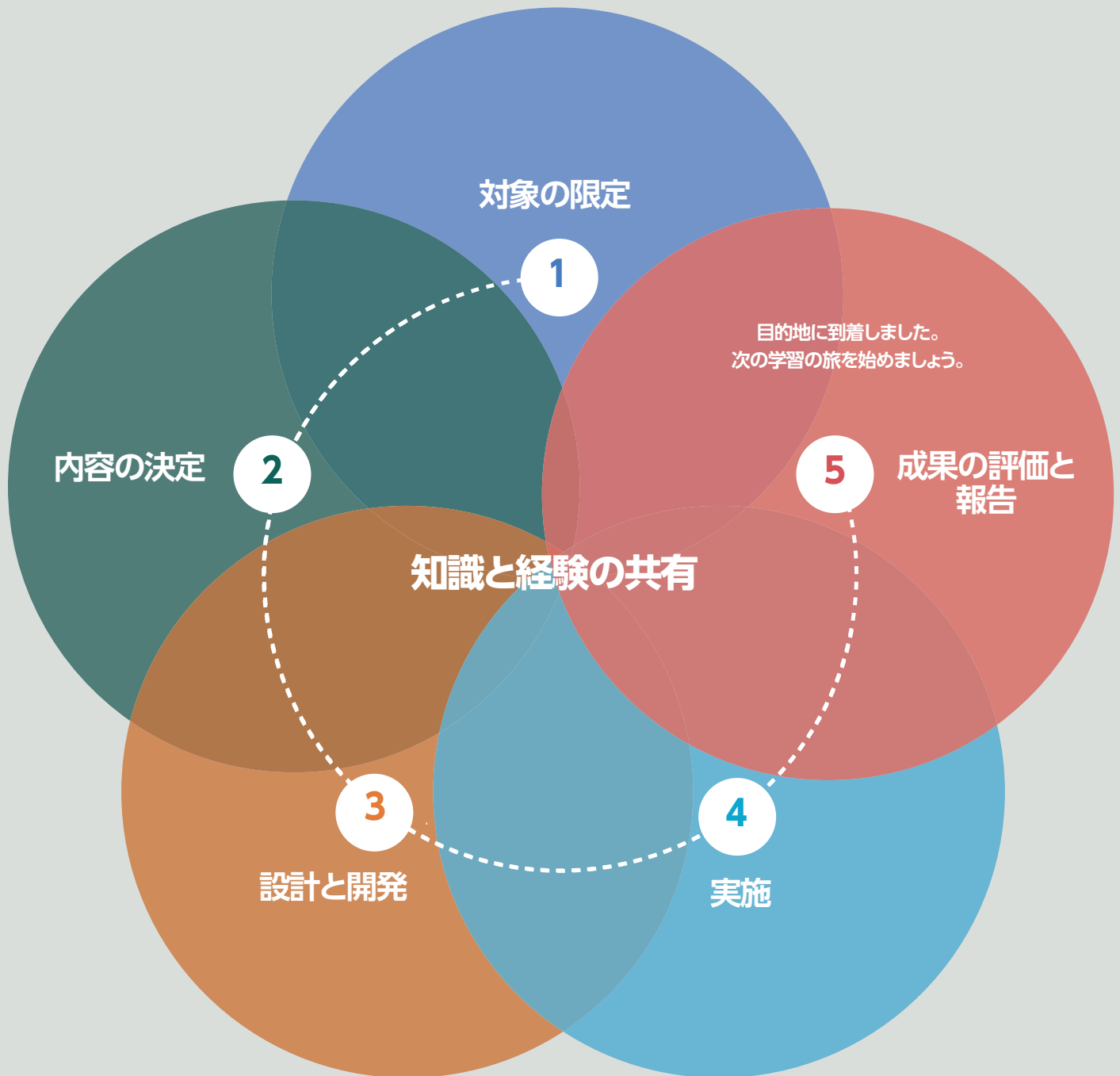
「本プランニングガイドは成果指向の知識と経験の共有イニシアチブを設計、実施、評価したいと願うすべての人のためのものです。誰でも使うことができますが、本ガイドが想定しているのは知識と経験を求める人と提供する人をつなぎ、上手にかみ合うよう促す仲介者です。

本ガイドは、皆さんが知識と経験の共有プロセスを分かりやすく分けた5つの段階に即して学習すると同時に、知識と経験の仲介者としてより効果的な役割を果たす上で役立つ手段を提供するという戦略的アプローチに沿って構成されています。

このアプローチは次のようなことの手助けとなります。

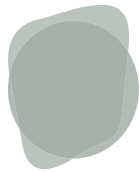
- » より幅広いプログラムと開発の枠組み中で知識と経験の共有を検討すること
- » 皆さんのイニシアチブを確実にステークホルダー主体の、必要性から導かれたものにする
- » ソリューションに至るまでの課題を決定すること
- » こうした課題に対処するために必要な変化のプロセスを熟考すること
- » 必要な変化をもたらす上で効果的な役割を果たすことができる個人または集団を特定すること
- » 皆さんのイニシアチブへの参加者が学び、成長し、行動する上で役立つよう、知識と経験の共有を達成する手段と活動の適切な組み合わせを選択すること
- » 状況に適応しながら学習を重視したやり方で実施すること
- » 読み手の知識と経験の共有イニシアチブの成果を評価し、報告すること

本書(第二版)の構成は、初版の「知識と経験の共有に向けて」の全面改定版と、実施と成果についての新しい章から成ります。本書では世界銀行南南協力ファシリティが財政支援した100を超える共有事例、世界銀行研究所と南南協カタクチームが行った解析作業から教訓を引き出すとともに、多数の世界銀行グループ職員、学習専門家、政府職員その他国際開発実務者などが南南協力で知識と経験の共有活動を仲介し、参加してきた経験が反映されています。



目次

	はじめに	VI
	対象の限定	7
	1.1 開発の目標を特定します	8
	1.2 制度上の課題を決めます	8
	1.3 改革の目的を決定します	10
	決定	13
	2.1 望ましい参加者のプロフィールを特定しま.....	14
	2.2 中間成果目標を決定します	18
	2.3 知識と経験の最適な提供者を特定します	25
	開発設計	29
	3.1 参加者を選択します	30
	3.2 目的と成果を確認します	32
	3.3 設計と実施のためのチームを組織します	32
	3.4 知識と経験の共有を組み立てます	34
	実施	55
	4.1 参加者を案内します	56
	4.2 エンゲージメントを組織し、関係を築きます.....	59
	4.3 実施の記録を行い、成果を追跡します	61
	成果の評価と報告	65
	5.1 実施データをまとめます	66
	5.2 成果を評価します	68
	5.3 成果を報告します	76
	用語集	81
	知識と経験の共有ツールボックス	83



はじめに

知識と経験の共有によって何が達成できるでしょうか？

知識と経験の共有またはピアツーピアラーニングとは開発の過程でうまく機能しているものを共有し、再現し、スケールアップするための強力な手法です。開発実務者は類似の課題に対する過去あるいは現在の他の実務経験から学びたいと思っています。そのため、互いにつながり合い、実践的な知識と経験、ソリューションをいつでも利用できるようにしたいと考えているのです。

知識と経験の共有が適切に行われた場合は、個人や集団が行動する際のキャパシティ、自信、信念を育てることができます。知識と経験の共有から直接得られた成果や中間成果の事例には次のようなものがあります。

- » バングラデシュでは、数か所の郡で水に関する技術専門家が安全な上水道の建設と維持のためにグッド・プラクティスを(プロジェクト実務者間で共有し)再現する新しいスキルを学びます。
- » タンザニアでは、酪農セクターと農業省職員が新たに認識を一つにし、協力関係を改善したことから酪農セクター改革を可能とするような青写真について合意に達します。
- » ケニアでは、稲集約栽培法(SRI)という農法を先駆的に開発した国の経験を学んだ後に、農家が自分たちの土地の収穫量を上げるためこの革新的なコメの栽培法を導入します。

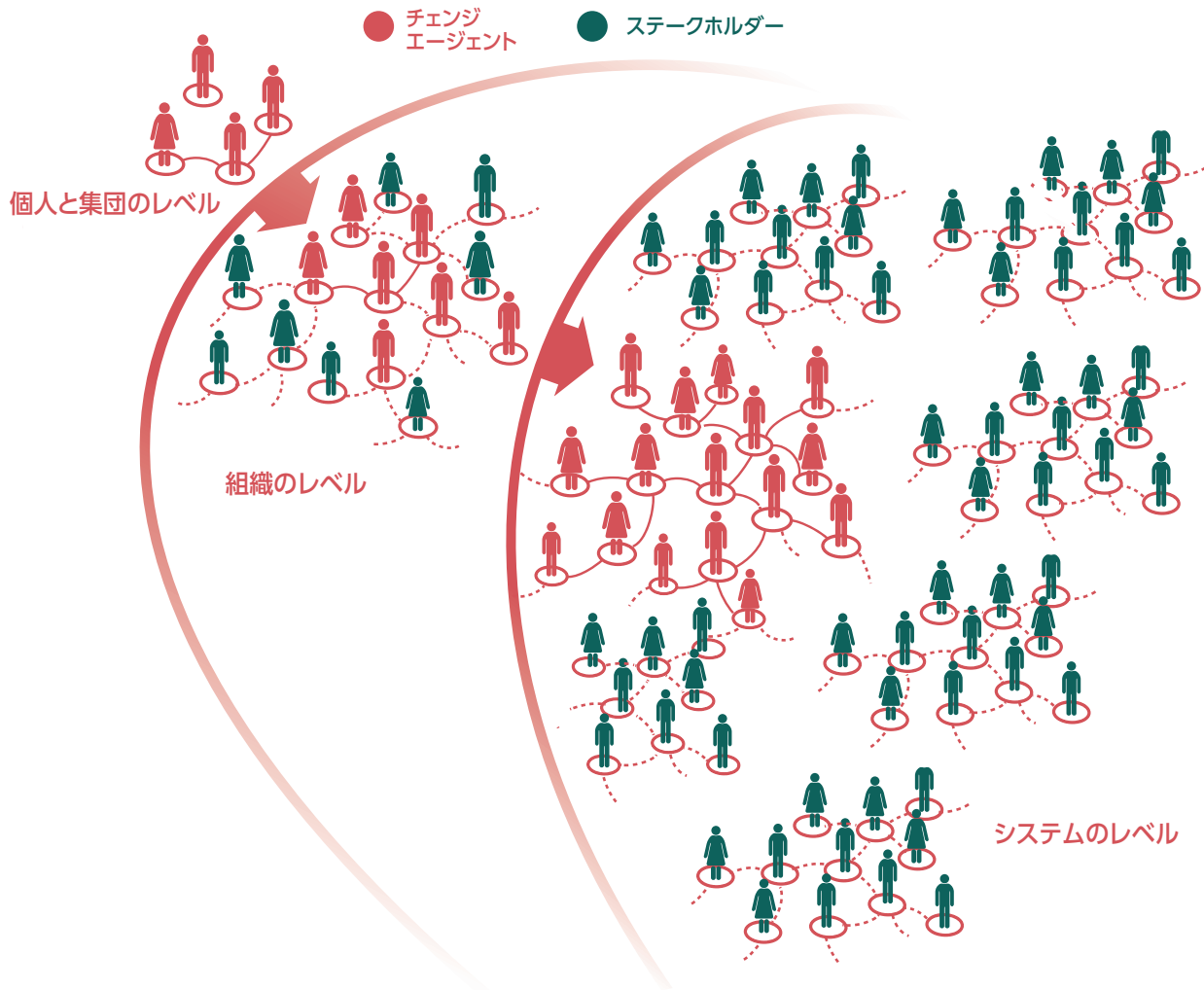
こうした知識と経験の共有から直接得られた成果は図1のとおり組織のレベルでもシステムのレベルにさえも影響を与えることができます。成功裏に終わった知識と経験の共有の参加者は事を起こすための力と動機を得ます。そうした参加者は活動する環境を変え、人々の行動様式に影響を及ぼす政策と規範に影響を与え、職場である組織を強化しようとするでしょう。例を挙げてみます。

- » バングラデシュの水に関する技術専門家はグッド・プラクティスの習熟度を高め、再現を成功させたことにより、水系伝染病の削減に貢献しました。
- » タンザニアの酪農セクターでは特に重要なステークホルダー間で改革に関するコンセンサスが広く得られたことにより、規制の削減と酪農セクターの効率化につながりました。
- » ケニアの先駆的農家が導入したSRI農法の初期の成果に後押しされ、ケニアの政府、大学、民間セクターはさまざまなイニシアチブを用いて数か所の地域でSRIのスケールアップを支援しました。

実例:ケニア国家灌漑公社は知識と経験の共有を奨励するため国によるワークショップと農家による農業体験日を企画しました。大学はSRIに関する博士研究を支援するため資金を充当しました。民間部門はSRI農法を採用する農家のため国産の草刈機を製造しました。

はじめに

図1. 知識と経験の共有により達成される直接の成果と影響



[チョーガチャ郡を訪問中、私は飲料水のヒ素汚染のユニークな解決策を見つけました。[この知識と経験の共有から]戻った後に、このアプローチを自分の置かれた状況に合わせて再現しました。今ではこのアプローチはチョーガチャ郡全体からその外にも広がっています。]
～ Bangladesh, Chapai Nawabganj, Sadar Thana Union Council President

[4分の1エーカー [訳注:約1,000平方メートル]の水田で試したところ11袋のコメを収穫しました。いつもは同じ水田からは8袋の収穫です。しかも驚いたことに、SRIを試した水田で取れたコメは1袋95キログラムだった一方で、従来のやり方ではわずか80キログラムでした。翌年は2エーカーある私の水田全部をSRI農法に変えました。]
～ Kenya, SRI Farmer Pioneer Moses Kariuki



事例

タンザニアは インドの「白い革命」を どのように学んだか

タンザニアは、この知識と経験の共有から

**新しい知識を獲得し、スキルを高め、コンセンサスを
広く得て、新しい行動、進化した行動を取り始めました。**

タンザニアの子どもの死亡率はここ数十年間着実に減少してきましたが、まだ世界平均を上回っています。タンザニア政府は2008年に母子の健康に対する公約の一環として、農村地域の栄養状態改善と所得向上を図ろうと、農業セクター、特に厳しい状況にあった酪農産業の構造改革に取り組みました。

タンザニアでは、過度の規制や好ましくない税制が酪農産業の障害となっています。こうした課題に対処するため、タンザニア政府は最高のモデルに倣おうと、インドが名高い「白い革命」をどのように実行したのかを学ぼうとしていました。インドはこの革命によりミルクの生産を5倍に増やし、単一国で世界最大のミルク生産国になりました。

世界銀行はこの2国間の知識と経験の共有に対して財政支援を行いました。その目的は、タンザニアの酪農産業の規制環境を改善するとともに、酪農産業のサプライチェーン、国立酪農開発庁(NDDDB)、農業省(MoA)の業務効率を向上させることでした。



事例

「もし読み書きのできないアフリカの女性にヤギか牛を1頭与えることができれば、翌日、彼女は起業家になれるでしょう。そして、1つの前提条件を満たせば彼女はビジネスウーマンになれるでしょう。それは、マーケットへのアクセスを提供してくれる協同組合とのつながりを得ることが出来ればということなのです。」

～グジャラート州酪農業協同組合連合会常務 B.M.ヴィアス氏

タンザニアとインドのワーキンググループは一緒に知識と経験の共有計画を練りました。

まず、酪農改革に向けた次の段階についてのコンセンサスを形成するため、タンザニアで多数のステークホルダーによる対話を開始しました。続いて、専門家がタンザニアを10日間訪れました。その際、インド国立酪農開発庁とグジャラート州酪農業協同組合連合会から6人の職員が派遣されました。彼らはタンザニアが直面している課題を実際の現場で理解した上で、タンザニアのステークホルダーの多くがインドの酪農改革の成果に注目するよう促しました。専門家の来訪はニーズを評価するための強力な構成要素でもありました。まず、酪農改革に向けた次の段階についてのコンセンサスを形成するため、タンザニアで多数のステークホルダーによる対話を開始しました。続いて、専門家がタンザニアを10日間訪れました。その際、インド国立酪農開発庁とグジャラート州酪農業協同組合連合会から6人の職員が派遣されました。彼らはタンザニアが直面している課題を実際の現場で理解した上で、タンザニアのステークホルダーの多くがインドの酪農改革の成果に注目するよう促しました。専門家の来訪はニーズを評価するための強力な構成要素でもありました。

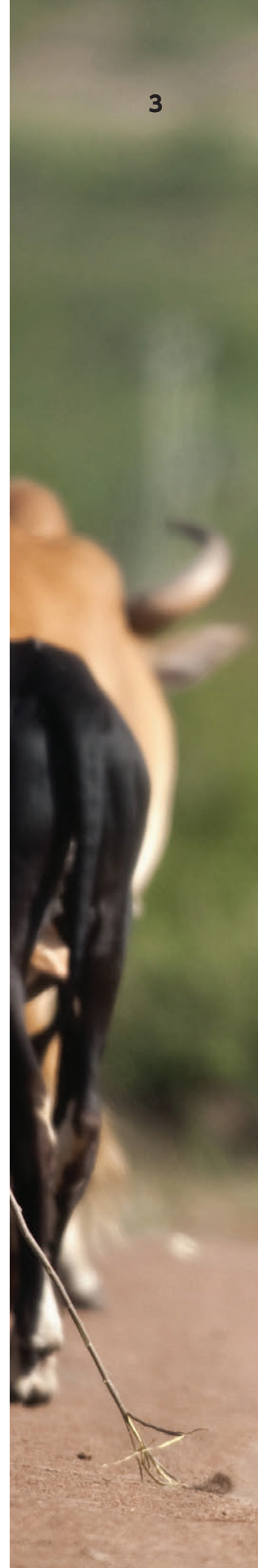
次に、タンザニアの農業省、国立酪農開発庁、酪農生産者、加工業者、卸売業者から14人が代表団としてミルク革命を直接視察するスタディーツアーでインドを訪問しました。スタディーツアーに加えて、多数のステークホルダーによる対話や相談を継続して行うとともに、インドの専門家が答礼訪問を行った際、タンザニアの酪農生産者や国立酪農開発庁の技術専門家の新しいスキルや実施上のノウハウ習得の手助けをしました。知識と経験の共有参加者も学んだ教訓を要約したパンフレットやビデオを作成しました。

タンザニアの酪農担当政府職員は新しく得た知識やスキルを用い、インドのモデルにした政策を立案し、アプローチを策定しました。酪農改革が効率的にすすみ、ステークホルダー集団の中で次の段階を想定したコンセンサスが形成され、成果がすぐに出るインドのアプローチを応用した結果、国中で改革のスケールアップに成功しました。タンザニアが農村地域の栄養状態改善と所得向上に向かって着実に進んでいることは間違いありません。

「バリューチェーン全体を通じた取り組みが課題です。バリューチェーンの一部だけを支援しても成功しないでしょう。農家から消費者に至るバリューチェーン全体を支援すれば、バリューチェーンは機能し始めます。」

～タン乳業社常務 デヴァンギュラ・ムマリ氏

**知識と経験の仲介者:世界銀行首席民間セクター開発専門官
マイケル・ワン (Michael Wong)**





事例

ホンジュラスで先住民族の土地の権利の正当性に対する認識を強化

ホンジュラスは、この知識と経験の共有から

新しい知識を獲得し、スキルを高め、
コンセンサスを広く得て、行動を進化させました。

ホンジュラスのカリブ海沿岸にラ・モスキティアがあります。先住民族ミスキート族の大きなコミュニティがあり、彼らにとってラ・モスキティアは自然と文化の交わる安息地であり、ふるさとです。2004年、ホンジュラス政府は先住民の人々の共有財産を認める新しい財産法を承認しました。しかし、施行には不穏で困難な状況が伴いました。ミスキート族とホンジュラス政府の間には長く続く根深い不信があり、その結果、政府当局は先祖伝来の土地の所有権に対するミスキート族コミュニティの主張を無視してきたのです。

「我々には先祖伝来の土地に対する権利があることを認めてほしい。これは当然の基本的権利です。」

～ミスキート連合(MASTA)代表 ノルヴィン・ゴッフ・サリーナス氏



事例

こうした問題に対処するため、ミスキート族のコミュニティ、ホンジュラス政府、そして世界銀行の職員はニカラグアとコロンビアを最適な成功事例と考えました。両国は先住民族の土地の権利の正当性を認める上で大きな成功をおさめており、ホンジュラスと似たような歴史を辿ってきたのです。

世界銀行はこの3国間の知識と経験の共有に対して財政支援を行いました。その目的は、ガバナンス改善にむけたコンセンサスを形成するとともに、新たな政策とプログラムを採用することでした。

プランニングのためのワークショップでは3か国からの全参加者が互いに紹介し合いました。遠隔会議による多数のステークホルダー間の対話や相談によって参加者は来るべきニカラグアとコロンビアへのスタディツアーに参加する準備ができました。その後、ホンジュラスの人々はニカラグアを訪問し、先住民の領地の境界を設定し、所有権を付与するプロセスを学びました。コロンビアでは、スタディツアー後の会議に参加し、関連する法律や政策の枠組みとともにコロンビアの実施上の課題についても概要説明を受けました。次に、3か国による政策対話が行われ、その後、クロージングワークショップにはホンジュラスで土地の所有権付与について明確な手続きを確立するために特に重要なホンジュラスのステークホルダーが参加し、知識と経験の共有は終了しました。

「この知識と経験の共有の目標の1つは他国で何が達成されたかを理解することでした。他国でできたことはここホンジュラスでもできるからです。」

～サリーナス氏

知識と経験の共有後、ホンジュラスの参加者は法的枠組み、ステークホルダーの役割、相談の手続き、共有地の管理についてより良い知識を得ることができました。この新しい知識を得て、ステークホルダーはより広いコンセンサスが反映された行動計画の草案とミスキート族共有地の境界の設定と所有権付与についての戦略文書を作成しました。最も重要なことは、ミスキート族の人々の先祖伝来の領地の境界が設定され、所有権が付与されたことです。

「南南交流のおかげで政府は何かができるかについてより良い理解を得ることができました。我々はこの過程を通して何事も不可能ではないことを示しました。」

～サリーナス氏

知識と経験の仲介者:世界銀行上級土地管理専門官 エンリーケ・パントーハ



The image shows three women in blue work clothes working together on a construction site. They are focused on a large, vertical metal rod. One woman in the foreground is wearing a colorful headscarf and is looking down at the rod. Another woman in the background is also looking at the rod. The third woman is partially visible on the right side of the frame. The background is slightly blurred, showing other people and equipment, suggesting a busy work environment.

段階1では次のことを行います

- 1.1 開発目標を特定し、それを知識と経験の共有イニシアチブに結びつけます
- 1.2 開発目標に到達するための制度上の課題を決めます
- 1.3 知識と経験の共有のカウンターパートと一緒に改革の目的を決定します



STEP

1

知識と経験の 共有の対象を限定 します

知識と経験の共有イニシアチブは変化のプロセスの一端として用いられ、強い影響力を持ちます。知識と経験の共有がベストの状態で行われた場合、革新的な開発イニシアチブを設計、開発、実施するための関連知識とタイムリーな洞察を生み出します。しかし、知識と経験の共有が上手く機能するためには、もっと大きな開発という枠組みに知識と経験の共有を結び付けるとともに、ステークホルダーの優先順位によって知識と経験の共有を進める必要があります。

知識と経験の共有イニシアチブ実施の前に、クライアントと共有プロジェクトのカウンターパートと一緒に次のことに取り組みます。

- » 知識と経験の共有が支援する開発目標についての合意
- » この目標の達成を阻む主な課題を特定
- » 知識と経験の共有イニシアチブの成果としてどのような変化が起きるかを検討



知識と経験の
共有の対象を
限定します

段階1.1 開発目標を特定します

ステークホルダー(特に重要な受益者を含む)はどのような有益な成果を達成しようとしていますか?

開発目標ではステークホルダーが達成したいと望む主要な目的に焦点を絞ります。開発目標は地域、国または地方の長期開発戦略から抽出します。知識と経験の共有イニシアチブは、開発目標の達成を阻む制度上の制約をターゲットにすることにより、ステークホルダーがこの開発目標の実現に近づくようにする必要があります。

効果的な開発目標は地域主体のもので、ステークホルダーに明確な経済的・社会的価値をもたらします。ほとんどの場合、知識と経験の共有イニシアチブは特定の開発目標をターゲットにしたプログラムの一部になるでしょう。開発目標それ自体について集団のコンセンサス形成を図るために知識と経験の共有を用いることもできます。どちらにしても、知識と経験の共有イニシアチブはそれだけで開発目標を達成するものではなく、開発目標達成に貢献するものであると認識することが重要です。



タンザニアとインドの知識と経験の共有—開発目標

タンザニアの開発目標は農村地域の栄養状態改善と所得向上を図るとともに、経済成長を拡大することでした。



ホンジュラス、ニカラグアおよびコロンビアの知識と経験の共有—開発目標

ホンジュラスの開発目標は先住民コミュニティの社会的・文化的ビジョンを尊重しながら同コミュニティの持続可能な発展を促進することでした。

段階1.2 制度上の課題を決めます

開発目標の達成を阻んでいる課題は何ですか?

開発目標達成の際に、(時には重複する)3つの制度領域—変化を促す環境、政策手段、組織構成—のうちの1つを改革する必要がでてくるのがよくあります。これらの制度領域の課題には次のようなものがあります。

- » 変化を促す力が弱い環境:ステークホルダーの当事者意識が弱い、開発アプローチについてのコンセンサス欠如またはより良いアプローチの構想や検討の失敗といった特徴
- » 非効率な政策手段:行政規則、法律、規制、基準、及び開発目標に向かう行動指針となる他の公的な動機付けが弱いという特徴
- » 非効率な組織構成:システム、財政、人事、動機付け及び開発目標を達成するための他のリソースが不適切という特徴

知識と経験の共有を用いれば、こうした3つの領域の課題に対処する役に立ちます。最も重要な障害を特定するためにクライアントや他のステークホルダーとともに取り組みましょう。何を变える必要があるのでしょうか?次の質問は課題評価の際の道しるべとなるでしょう。



知識と経験の共有の対象を限定します

変化を促す環境を評価します

- » すべてのステークホルダーは課題に同意していますか?可能なソリューションについてはどうですか?
- » ステークホルダーが意見を述べる仕組みはありますか?

知識と経験の共有の対象を限定します

- » ソリューションが存在する証拠はありますか?そのソリューションが他国で試されたことはありますか?
- » 関連するリーダーは目標に熱心に取り組んでいますか?
- » リーダーには新しい行動指針を追及するために情報提供と動機付けが行われていますか?
- » ステークホルダーが課題や目標について意見を述べる仕組みがありますか?リーダーは共通意見に基づいて行動していますか?
- » 関連情報はステークホルダーと定期的に共有していますか?その情報は簡単に入手することができますか?
- » 変化を促す環境について説明責任を果たすことができる政府職員と公的機関がありますか?

政策手段を評価します

- » 現在の政策は課題に適切に対処できていますか?新しい政策は必要ですか?
- » 規制機関(例 議会、省)あるいは取り組みを支援し、新しいアプローチを正式に指導することができる仕組みはありますか?
- » 新しい政策と規制の仕組みは既存のものと矛盾していませんか?
- » 開発目標を決め、達成するための現在のプロセスには透明性がありますか?
- » 政策形成は参加型ですか?
- » 人々は現在の政策を順守し、組織はそれに準拠していますか?新しい政策にはどうですか?
- » 政策を実施するために十分な技術面および行政面のキャパシティはありますか?
- » 新しい政策はリスク(例 意図しないマイナス効果)を適切に考慮していますか?
- » 政策手段は必要な場合改定することは可能ですか?
- » 新しい政策と規制は汚職の機会を最小限に抑えていますか?

組織構成を評価します

- » 現在の組織は開発目標を実現できますか?新しい組織を整備する必要はありますか?
- » 現在の組織は改革しなければなりませんか?
- » 組織には次のものがありますか?
 - ↳ 新しいアプローチを実施するための法定の任務(例 ビジョンとミッション)
 - ↳ 明確な目的を有する実行可能な事業計画
 - ↳ 予算、スケジュール、人材配置を伴った一連の明確な活動
 - ↳ 強固な監視と評価のシステム
 - ↳ 運営コストを賄うための資金
 - ↳ 適切な財政システム
 - ↳ 健全なリーダーシップ
 - ↳ 経営を監視するための理事会またはガバナンスシステム
 - ↳ 事業ニーズに合った技術的および管理的スキルを有する適切な人材配置



知識と経験の 共有の対象を 限定します

- » そして、組織は次のことを実行していますか？
 - › 定期的な進捗状況の報告
 - › 年次収支報告書の発行
 - › 定期的にプロセスを改善する方法の探求
 - › 環境の変化への対応



タンザニアとインドの知識と経験の共有—この共有によって2つの相互に関連する課題に対処しようとした

- » **非効率的な政策手段:**タンザニアの国立酪農開発庁(NDDDB)他が実施していた政策は効果的な酪農業協同組合とサプライチェーンを生み出していませんでした。
- » **非効率的な組織構成:**NDDDBと農業省は任務への専心に乏しく、サービス拡張に弱気で、開発目標達成には技術的な知識が不十分でした。



ホンジュラス、ニカラグアおよびコロンビアの知識と経験の共有—この共有も2つの課題に取り組みました

- » **変化を促す力が弱い環境:**ステークホルダー間の不信によって効果的な対話とコンセンサス形成が妨げられていました。
- » **非効率的な政策手段:**法規定の矛盾も含め土地保有と所有権付与の政策に一貫性がないため、先住民族の土地の権利に対する主張を弱めていました。

段階1.3 改革の目的を決定します

どのような成果を挙げれば、制度上の課題が克服されますか？

改革の目的は、クライアントとステークホルダーが自分たちで特定した制度上の課題に最も良く対処するだろうと信じている変化です。「私たちが望んだ改革を達成した場合は、どのように知ることになるのでしょうか？何が違ってくるのでしょうか？」という質問に答えられるよう、共有のカウンターパートとステークホルダーと一緒に取り組んでください。その答えが改革の目的の形を決め、知識と経験の共有が狙う成果を確実に評価可能なものにします。制度上の課題を改革の目的に書き換える時は、望ましい成果を説明するために動作動詞を使ってください。



助言

改革の目標について、次のことを確認しましょう。

- » クライアントと他のステークホルダーに関連していること
- » ステークホルダーに改革を行う準備ができているという意味でタイミングがよいこと
- » ステークホルダーが行っている他の改革や活動と矛盾していないこと
- » ステークホルダーの社会的規範に従い、彼らの価値観に合致していること



知識と経験の共有の対象を限定します

よくある落とし穴

- » 知識と経験の共有の対象を限定する前に、スタディツアーや会議を行うような共有イニシアチブの実施を決めるのはお金と労力を無駄にする可能性があります。



気をつけること

タンザニアとインドの知識と経験の共有—制度上の課題を踏まえた改革の目的



制度上の課題	改革の目的
政策の結果、効果的な酪農業協同組合とサプライチェーンが実現していない。	規制の数を減らし、規制プロセスの有効性を向上させる。
NDDBと農業省の運営効率が弱点。	酪農業協同組合がNDDBと農業省の規制要件に適合するのにかかる時間を短縮する。

ホンジュラス、ニカラグアおよびコロンビアの知識と経験の共有—制度上の課題を踏まえた改革の目的



制度上の課題	改革の目的
ステークホルダー間の信頼の欠如。	ステークホルダー間の対話を育み、改革に向けた協調体制とコンセンサスを築く。
矛盾する法規制の枠組み。	土地所有と所有権付与の政策において先住民族の土地の権利に対する一貫した取り扱いを行う。



知識と経験の共有ストーリー

社会保険改革、それともビジネスプロセスの再構築？

✓ 課題

ベトナム政府は不十分で非効率な社会保険を近代的で公正かつ透明な制度に改革したいと考えていました。戦略のあらましを描いていましたが、制度面のキャパシティが限られていると感じていました。

✓ ソリューション—誰が何をしたのでしょか？

ベトナム政府はラトビア、トルコ、ブルガリアがどのように老齢年金と健康保険の制度を近代化したのか学びたいと世界銀行に支援を要請しました。知識と経験の共有の前に、参加各国の世界銀行スタッフは知識と経験の適切な情報源を特定するため共同で作業を行いました。合意が得られた後、各国の担当者がEメールで情報と重要文書を共有し、スタディツアー参加者のための準備を整えました。

その後、ベトナム社会保険(VSS)本庁と同庁の3つの省のオフィスから職員がラトビア、トルコ、ブルガリアを訪問し、社会保険改革の経験を学びました。世界銀行は各国訪問で得られた教訓とベトナムに対する提案をまとめた報告書を公表しました。ベトナム政府のチームも帰朝報告書でスタディツアーでの収穫と考えをまとめ、共有しました。

スタディツアーの後、ベトナムの関係職員はワークショップを開催しました。このワークショップにはVSSの関係するすべての専門部門スタ

ッフとともに、労働傷病兵社会問題省と財務省の職員、市民団体代表者、シンクタンク社員などの幅広い人々が参加しました。ワークショップではラトビア、トルコ、ブルガリアの関係職員からプロジェクトマネジメントの成功事例について発表があり、VSSの職員はスタディツアーで得た教訓について話しました。ワークショップ参加者は他国とその社会保険制度についてのビデオも観ることで、更に見識が広がったことでした。

✓ 成果

ベトナムはラトビア、トルコ、ブルガリアの各国社会保険庁がどのようにビジネスプロセス・リエンジニアリングを成し遂げ、ICTの向上を実現させたかを学びました。「面白いことに、失敗からも教訓を学べました…。[ベトナムの]関係職員がビジネスプロセス・リエンジニアリングの重要性について学んだのは[これが]初めてでした。スタディツアーに行くまで、[彼らは]社会保険改革とはICTを開発し活用することだとずっと思っていました。」そう語るのは今回の知識と経験の共有で仲介者として助力したガー・グエット・グエン(Nga Nguyet Nguyen)です。

ベトナムは他にも3か国の社会保険庁の人材管理を学び、社会保険積立基金の監督と管理の手順についても学びました。おそらく最も重要なのは、ベトナム政府が行政管理のキャパシティを強化するための分析ツールを獲得

したことでしょう。政府はベトナムで社会保険ビジネスプロセスのリエンジニアリングを行うためのビジョンを明文化し、分析し、発展させることの意味を深く理解し、実現するためのキャパシティを拡大したのです。

知識と経験の共有の成果はすぐに政策に表れました。ベトナム政府が税金と社会保険料の徴収を一本化すべきかどうか政策評価を始めたのです。

✓ 手段

ワークショップ
スタディツアー
多数のステークホルダーによる対話と相談

✓ 知識と経験の仲介者

世界銀行上級エコノミスト
ガー・グエット・グエン(Nga Nguyet Nguyen)



STEP 2

知識と経験の 共有の内容を決定 します

段階1で知識と経験の共有イニシアチブの対象を限定したのは、

- ✓ 知識と経験の共有イニシアチブを開発目標に結びつけることによってでした
- ✓ 開発目標に到達するための課題を決めることによってでした
- ✓ 共有のカウンターパートと一緒に改革の目的を決めることによってでした

段階2では次のことを行います

- 2.1 改革の達成を必要とする人々の集団を特定します
- 2.2 参加者が知識と経験の共有に求める中間成果目標を決定します
- 2.3 妥当で移転可能な知識と経験を共有できる集団と個人を特定します



知識と経験の
共有の内容を
決定します

段階2.1 参加者を特定します

どのような人々や集団が変化を起こす可能性が最も高いですか？

それはなぜですか？

知識と経験の共有イニシアチブが成功するかどうかは適切な人々に関わるかどうかにかかっています。初めに、その課題に利害関係のある人を考えてください。次に、改革の目的を達成するために必要な行動を開始していける人々を検討してください。こうしたチェンジエージェント〔訳注:改革の担い手〕はさまざまなステークホルダー集団（政府、市民団体、民間セクター、大学）に属し、幹部、管理者、専門家・技術者レベルまたは各種レベルの組み合わせである場合があります（表1）。共通しているのは、制度上の課題に対して指導し、影響を及ぼし、会合を開き、行動する能力があることです。時には自分が極めて重要な役割を果たせることにいまだに気付いていない人がいます。そのような場合は、彼らがチェンジエージェントになりたいと思わせるよう働きかける必要があるでしょう。



参加者のプロフィールの特定

まず初めに、改革の達成を必要とする人々の集団についてクライアントと可能性を話し合います。次の質問を試してみましょう。

指導するのは誰でしょうか？

- ✓ 想定される改革を擁護し、実現させるのは誰でしょうか？
- ✓ 知識と経験の共有に機運と熱意をもたらすのは誰でしょうか？

影響を及ぼすのは誰でしょうか？

- ✓ 知識と経験の共有のテーマについてオピニオンリーダーとなるのは誰でしょうか？
- ✓ 多くのステークホルダーの間で幅広い専門家のネットワークを持っているのは誰でしょうか？

会合を開くのは誰でしょうか？

- ✓ 知識と経験の共有のテーマを話し合う際、人々を集める能力のある人は誰でしょうか？

行動するのは誰でしょうか？

- ✓ 参加者が得た教訓を実践できる立場にいるのは誰でしょうか？教訓を実践することは改革の目的を実現する役に立つでしょうか？

多様な背景と物の見方を持つ人々をまとめることは、力強い学習経験になるとともに、知識と経験の共有イニシアチブ終了後も長く続くネットワークを立ち上げる結果にもなることでしょう。



記憶の片隅に





知識と経験の
共有の内容を
決定します

表1. チェンジエージェントになる可能性がある人のプロフィール

ステークホルダー集団	チェンジエージェントになる可能性がある人		
	幹部レベル	管理者レベル	技術者・専門家レベル
国・地域・州の政府機関	大臣 副大臣 長官 所長	マネージャー プログラムリーダー	技術専門家 チームリーダー プログラムスタッフ
政府組織・国会	首長・国会議員	上級補佐官 上級委員会スタッフ	アナリスト 職員
市民団体・NGO	CEO・代表 理事長 理事	マネージャー プログラムリーダー	技術専門家 チームリーダー プログラムスタッフ
民間セクター ビジネス団体	CEO・社長 副社長・専務取締役 取締役	マネージャー プログラムリーダー	チームリーダー スタッフ
メディア	主筆 ニュースディレクター	部門編集者 プロデューサー	ジャーナリスト
大学	学長 校長 理事	プログラムリーダー 部門長	教授 学生



知識と経験の
共有の内容を
決定します

次の実例ではチェンジエージェントの役割と、知識と経験の共有イニシアチブの直接の成果を特に取り上げています。

チェンジエージェントの役割



実例

チリではエネルギー効率は常にエネルギー政策において見向きもされない存在でした。「マーケットに任せて安く済むなら、後はマーケットに任せておけばいい。」と一般に考えられていました。その結果は？民間のイニシアチブはほとんど無く、公共の予算は取るに足らず、そして国際協力によるプロジェクトファイナンスもたまにあるくらいでした。2000年代半ばに国家エネルギー委員会の大臣がエネルギー効率に取り組み小さなチームを設立した時から変化が始まりました。新任の大臣が着任した際のチームの課題は前任の大臣が始めた価値ある仕事を続け、スケールアップするために大臣の政治的支援を獲得することでした。同チームは大臣がカリフォルニアにスタディツアーに赴き、自分の目でエネルギー効率の重要性が分かるよう一計を講じ、知識と経験の共有戦略を立案しました。スタディツアーで大臣はエネルギーの枠組み、奨励金、プログラムの設計と実施を担当する政府職員と公益事業体の専門家に会いました。その結果はどうだったでしょう？大臣はエネルギー効率の擁護者となり、エネルギー効率をチリのエネルギー政策の特に重要な柱の1つとして、国家エネルギー委員会予算の大半をその支援に充てました。この支援のおかげで、チリのエネルギー効率プログラムは2010年に行われたエネルギー節約同盟主催の世界エネルギー効率「先見の明」賞(International Energy Efficiency Visionaries Award)を受賞するまでになりました。

ストーリー寄稿者:世界銀行エネルギーセクター経営支援プログラム(SEGES) 上級エネルギー専門官のイヴァーン・ジェイクス(Ivan Jaques)

参加者を選ぶのは難しい仕事です。知識と経験の共有の参加者名簿は計画が進むに連れ幾度となく変わっていくでしょう。このプロセスでは自然なことですので、気を落とす必要はありません。参加者のキャパシティのニーズに合わせて知識と経験の共有を作り上げていくことが一番重要です。この時、改革の目的も見失わないように注意してください。



助言



知識と経験の
共有の内容を
決定します



タンザニアとインドの知識と経験の共有—参加者プロフィール

- » タンザニアの国立酪農開発庁と農業省の代表者。両組織は酪農政策と酪農セクターの監督の任にあるので、酪農セクターのサプライチェーンの業務効率を向上させるにはどこよりも適しています。
- » 主要な酪農生産者、加工業者、卸売業者。改革の拡大を強く求め、最終的にシステムの改善から恩恵を受けることになる人たちです。



ホンジュラス、ニカラグアおよびコロンビアの知識と経験の共有—参加者プロフィール

- » 土地の所有権を付与し、規制枠組みの任にある極めて重要な公的機関の代表者たち。実施を見守る責任者です。
- » 先住民族の権利の正当性を認め、保護する公的機関の代表者たち。これらの機関の参加者は先住民族に対する国の政策の一貫性を維持する上で極めて重要です。
- » ミスキート族コミュニティの代表者たち。他のモデルを学び、他の先住民族の連合体と世界的なネットワークを結び、先住民族の権利に影響を与える政策草案の作成に直接参加し、そして政府側の担当者と良好な関係を築く機会を得ることになります。

段階2.2 中間成果目標を決めます

参加者が求める変化で具体的で評価可能なものはありますか？

どのような変化が成功と言えますか？

こうした変化は改革の目的に向け参加者が前進するのに役立ちますか？

この時点で、知識と経験の共有イニシアチブは開発目標と改革の目的との関わりのなかで対象が限定されている必要があります。中には知識と経験の共有のみで改革の目的に到達できる場合もありますが、それほど多くはありません。知識と経験の共有は多くの場合もっと大きな開発の取り組みの一部なので、それだけで改革の目的を達成するというより改革の目的に向けて進展を促す場合が多くなります。このような進展は中間成果目標を達成することによって評価されます。

中間成果目標とは、通常、知識と経験の共有イニシアチブの後で、目に見え、評価し、報告することが期待されているものです。中間成果目標は参加者が何を学びたいか、誰とどのように働き、行動したいかを反映したものです。



知識と経験の
共有の内容を
決定します

知識と経験の共有によって(時には重複する)5つの中間成果目標を達成することが可能です。

最初の4つの成果は個々にあるいは積み重ねることで最後の成果である「行動の開始と改善」につなげることができます。

- ◆ **新しい知識と経験:**人は認識、態度、理解に変化が起きることによって行動を起こす可能性が高まります
- ◆ **スキルの上昇:**人はスキルを新たに獲得したり、上達したりすることによって行動力が更に高まります
- ◆ **コンセンサスの高まり:**共通の利害や課題を有する集団は、新たな知識の獲得、態度の変化、理解の共有、協力関係の改善によって、行動を起こす可能性が高まる、または行動に移すことができるようになります
- ◆ **つながりの強化:**集団は関係が新たに結ばれたり、改善されたりし、一体感が増し、信頼感が強まり、孤立感が和らぐことによって、行動を起こす可能性が高まる、または行動に移すことができるようになります
- ◆ **行動の開始と改善:**個人や集団は学び、実践し、実現することによって、かつ／あるいは理解を共有し、関係を改善することによって、活動を開始したり、改めたりします

中間成果目標を改革の目的につながる足掛かりとして考えてください。知識と経験の共有は参加者が認知(理由を知ること)、関係(相手を知ること)、行動(方法を知ること)のギャップに取り組む手助けをすることによって、参加者を目的に向かって前進させることができます。まずどのギャップに取り組むべきか、そしてどのような知識と経験の共有によってそれが可能となるかを、カウンターパートと協力し、決めてください。

中間成果目標を決める時には、まずどの個人または集団のダイナミクスが改革の目的に向かう進展を妨げているかを考えてください。参加者は課題への取り組み方について確信がないかもしれません。あるいは今後の進め方に同意していないかもしれません。別の可能性として、知識と経験の共有のカウンターパートは既に成功したものを次のレベルへ引き上げる方法を模索しているかもしれません。

中間成果目標を決めることと合わせ、達成した成果を評価する方法を考えておく必要が出てきます。つまり、参加者が学んだことや望ましい変化を示す指標を特定する必要があるのです。表2は中間成果目標と指標にはどのような選択肢があるかじっくり考える上で役に立つでしょう。





知識と経験の
共有の内容を
決定します

表2:中間成果目標と指標(例)

この表は知識と経験の共有に対する成果指標を開発するためのプロセスを示したものです。

1. 知識と経験の共有の仲介者と参加者が求める変化は集団と個人のどちらのレベルかを検討してください。
2. それから、参加者が知識と経験の共有で求める理想的な変化一何を学び、どのように成長したいかーについて考えてください。これらが中間成果目標になります。
3. 次に、中間成果目標の達成に向けた進展のタイプを見てください。進展のタイプはさらに指標(例)を用いて説明します。
4. 最後に、知識と経験の共有によって生み出そうとする進展のタイプに基づき、指標を開発してください。そうすれば、これらの指標は成果の達成を示すための証拠として用いることができます。

中間成果目標	進展のタイプ	成功指標(例)
新しい知識と経験  人は意識、態度、理解に変化が起きることによって行動を起こす可能性が高まります。	認識の深まり	<p>知識と経験の共有の最後に、参加者の少なくとも70%が所得証明書を持たない者のために住宅ローンの新たな選択肢を見つけたと述べています。</p> <p>知識と経験の共有の後で、市の都市計画担当者の25%がダルエスサラームのコミュニティ地図作成アプリケーションを知っているでしょう。</p>
	動機・態度の改善	知識と経験の共有後6週間で、参加者の80%が教育基準について多数の組織との合意に向け、少なくとも2つの具体的な措置を取っているでしょう。
	自信の高まり	知識と経験の共有後、10人中9人の参加者が保健省内で望まれる変化をもたらすための自分の能力に自信が高まったと自己報告しています。
	理解の深化	知識と経験の共有の最後に、全参加者が国内の医療サービスの提供を強化する上で公民連携(PPP)は価値があると説明しています。
	知識の獲得	知識と経験の共有の最後に、少なくとも90%の参加者は自分たちの地域における持続可能な漁業プロジェクトで重要となる特徴を8つ特定できます。
スキルの向上  人はスキルを新たに獲得したり、上達したりすることによって行動力が更に高まります。	知識の活用	<p>ワークショップ開催後3か月以内に、マイクロファイナンスの申請書に正しく記入できる人の割合が45%から95%に増えるでしょう。</p> <p>知識と経験の共有後、75%の農家が収穫量を増やすために、高収量をもたらす新しい稲作農法を採用できるようになるでしょう。</p>





知識と経験の
共有の内容を
決定します

中間成果目標	進展のタイプ	成功指標（例）
コンセンサスの高まり <p>共通の利害や課題を有する集団は、新たな知識の獲得、態度の変化、理解の共有、協力関係の改善によって、行動を起こす可能性が高まる、または行動に移すことができるようになります。</p>	コミュニケーションの改善	知識と経験の共有後3か月以内に、会合の中で互いの考え方を共有し自分の意見を述べられるチームメンバーの割合が20%から80%に増えるでしょう。
	調整の強化	知識と経験の共有が終わるまでに、さまざまな省庁からプロジェクト実施チームに集まったメンバーのうち、特に重要なメンバーの役割と責任について合意が形成されるでしょう。
	団結力の向上	知識と経験の共有後、全参加者が国全体のセーフティネット・プログラムの一環として、スラムのアフリカ系住民にもっと積極的に関与する必要があるという考えで一致するとともに、共通のアプローチを開発することについて一緒に取り組む合意が形成されます。
	合意の強化	知識と経験の共有後1か月以内に、パートナー間で農村・都市双方を対象とした、連邦・地域レベルの政府の重要な役割を概略説明した国土管理プログラムの青写真について合意に達しているでしょう。
	課題・集団への関与の強化	知識と経験の共有の後では、集団の会合に常に欠席する人々の割合は50%から10%を下回るまで減少するでしょう。
つながりの強化 <p>集団は関係が新たに結ばれたり、改善されたりし、一体感が増し、信頼感が強まり、孤立感が和らぐことによって、行動を起こす可能性が高まる、または行動に移すことができるようになります。</p>	メンバーの増加	知識と経験の共有の1年後には「移住と送金のネットワーク」を通し支援や助言を受けていると報告する政府組織の数が50%増えています。
	ネットワークの高密度化	知識と経験の共有後6か月以内に、共生社会プログラム実施地域内で互いに支え合うネットワークメンバーの数が現在の2倍になっているでしょう。
	帰属意識の向上	知識と経験の共有後1か月以内に、仲間になるよう他の人を誘ったメンバーの数が2倍（20人が40人に）になっているでしょう。
	信頼感の向上	次回の年次メンバー調査では、ネットワークの他のメンバーの助言を信頼していると自己報告するメンバーの割合が30%から50%に増えているでしょう。
	コミュニケーションの迅速化	6か月以内に、オンラインフォーラムに投稿された質問は平均して3日以内に（8日から短縮され）納得のいく回答がされるでしょう。
	孤立しているメンバーの減少	次回の四半期ごとのメンバー調査では、少なくとも75%のメンバーが少なくとも1人の他のメンバーと連絡を取ったことがある（例 電話、Eメールまたは会合）と報告しているでしょう。



知識と経験の
共有の内容を
決定します

中間成果目標	進展のタイプ	成功指標（例）
行動の開始と改善  個人や  集団は学び、実践し、実現することによって、かつ／あるいは協力関係や相互関係を改善することによって、活動や行動を開始したり、改めたりします。	行動に向けた準備	知識と経験の共有の最後に、公益事業体と省のパートナーが新しい関税政策を実施するための行動計画に同意するでしょう。 地方自治体が、知識と経験の共有で注目した他の地方自治体のグッド・プラクティスを再現するための予算を配分します。
	ルーチンの変化・新しい取り組み方	知識と経験の共有後、プロジェクトチームは初めて受益者からのフィードバックを集め始めるでしょう。
	変化の維持	知識と経験の共有後3か月以内に、省が新しい政策を実施するための業務マニュアルを制作するとともに、規制機関のためのコミュニティ・オブ・プラクティス（実務者のコミュニティ）を形成するでしょう。

出典:「The Capacity Development Results Framework: A Strategic and Results-Oriented Approach to Learning for Capacity Development (キャパシティ開発の成果枠組み: キャパシティ開発のための戦略的かつ成果志向の学習アプローチ)」世界銀行研究所 (ワシントンD.C.)
http://siteresources.worldbank.org/CSO/Resources/228716-1369241545034/The_Capacity_Development_Results_Framework.pdf



助言

知識と経験の共有を設計し実施する局面で仲介者は最も力を発揮します。その後、学んだことをどう行動に生かすかは参加者次第です。

中間成果目標を参加者により優先度が高いと判断された改革の目的に合致させれば、参加者の帰国後すぐに事態が動き出す可能性が高まるでしょう。

変化のプロセスに対する知識を活用し、知識と経験の共有から得られる直接の成果や影響を受ける可能性のある分野について現実的な期待を導き出しましょう。知識と経験の共有では、資金拠出者、提供者、参加者は実際に達成可能以上のものを期待することがよくあります。期待（特に暗黙の期待）をうまくコントロールすることが重要です。期待の大小によって、成功した時の達成感や何を達成したとするかが決まってしまうからです。



知識と経験の
共有の内容を
決定します

中間成果目標はクライアントや参加者が取り組む課題、どのように取り組むか、誰が関わるかによってさまざまでしょう。知識と経験の共有を設計する際は、参加者と定期的に対話をしてください。参加者に求めるのは、様々な決定に積極的に関わり、あらゆる取り組みが確実に目指す変化に結びつくようにすることです。そして「この取り組みは皆さんが人々を先導し、集め、影響を及ぼし、行動する助けになりますか?」と、参加者に問いかけてください。



助言

適切な指標の開発は成果の枠組みに不可欠です。指標によって進展と成功を評価する方法が決まります。ステークホルダー、特に知識と経験の共有の期間中や終了後もデータを集め用いることになる人々と緊密に相談し、指標を創り出してください。次の問いかけは、具体的で、評価可能で、達成可能で、妥当で、達成期限付きの* (ないしはSMART指標として知られている) 有益な指標を創り出す助けになることでしょう。

具体的な指標:

- » 何を評価するのか正確に分かるようになっていきますか?
- » 指標は中間成果目標の本質を捉えていますか?

評価可能な指標:

- » いつでもどのステークホルダーに対しても定義が変わらない評価基準ですか?
- » 指標から得られたデータの正確性を検証することができますか?

達成可能な指標:

- » 知識と経験の共有がカバーする領域を考慮した時、成果の目標は現実的ですか?
- » データは妥当なコストと努力で入手可能ですか?
- » 比較のための基本データは入手可能ですか?

妥当な指標:

- » 評価はステークホルダーにとって妥当なもの(すなわち、具体的で、理解でき、意味がある)ですか?
- » ステークホルダーは評価すべき内容そのものについて同意していますか?
- » この指標で評価することはより良い意思決定のために有益ですか?

達成期限付きの指標:

- » いつ成果は達成されますか(実施期間中、知識と経験の共有終了直後、知識と経験の共有後6か月後または1年後)?

* G. T.ドーラン(1981)「There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives(管理の目標と目的を書くためのS.M.A.R.T.な方法があります)」、『マネジメント・レビュー』(AMA FORUM)、70巻11号、pp. 35-36。



知識と経験の
共有の内容を
決定します

表3. 貧弱な成果指標 対 SMARTな成果指標

貧弱な指標 (例)	貧弱な指標が不適切な理由	SMARTな指標 (例)
スタディツアー後、保健省スタッフはコミュニティ栄養プログラムに従事するでしょう。	「従事する」では進展を評価するには具体的に欠け、さらに省の全スタッフの従事を評価するのは現実的とはいえません。	スタディツアー後の1年で、保健省副大臣はコミュニティ栄養連合の四半期ごとの会合に4回中3回出席します。
ワークショップ参加者はマクロ経済予測手法の使い方を学ばせよう。	マクロ経済予測手法の使い方を学ぶスタッフの数はステークホルダーに関係がありません。大部分のステークホルダーの関心はその手法が実際の経済にどのように適用されるかということにあります。	ワークショップ開催後6か月以内に、中期予算計画全体の80%がマクロ経済予測手法を用いて策定されるでしょう(現在の5%よりも上昇)。
現地調査の参加者はプラスチック製のトイレの土台の有用性をはっきりと理解しました。	「理解する」では曖昧で、評価が困難です。指標に達成期限がありません。	現地調査後、全参加者は自国でプラスチック製のトイレの土台の使用に関する有用な提案を少なくとも3つ考え出すでしょう。

タンザニアとインドの知識と経験の共有—中間成果目標

- ▶ **新しい知識と経験:**タンザニアの農業省(MOA)と国立酪農開発庁(NDDDB)の職員、酪農生産者、加工業者、卸売業者はタンザニアの酪農セクターが直面する制約に対する理解を深めたことで、自分たちには酪農セクターが上手く機能するよう効果的な政策を策定する能力があることを確信するようになるでしょう。
- ▶ **スキルの向上:**職員はタンザニアの酪農業のサプライチェーン全般にわたる情報を体系的に集め、分析するためのスキルを向上させよう。
- ▶ **コンセンサスの高まり:**知識と経験の共有の参加者はタンザニアの酪農セクター改革の青写真について合意に達するでしょう。
- ▶ **行動の開始と改善:**NDDDBからの参加者はすぐに成果の出るアプローチを用いて改革を実施する行動計画を策定します。非常に厳しい日程(3か月対1年)を設定し、改革の先導を始めます。

ホンジュラス、ニカラグアおよびコロンビアの知識と経験の共有—中間成果目標

- ▶ **新しい知識と経験:**ホンジュラスのステークホルダーに対する基礎調査と追跡調査によって法的枠組み、ステークホルダーの役割、相談手続き、共有地の管理についての知識が深まったことが明らかになるでしょう。
- ▶ **スキルの向上:**土地の所有権を付与し、規制枠組みの任にある極めて重要な公的機関の代表者は先住民の領地の境界を設定し、所有権を付与するプロセスで次第に高い能力を示すようになるでしょう。
- ▶ **コンセンサスの高まり:**ミスキート族の人々とホンジュラス政府の間で合意と信頼が大きくなり(根強い不信が取り除かれ)、論争を引き起こしてきた土地の問題に取り組む行動計画の草案作成に至りました。
- ▶ **行動の開始と改善:**ホンジュラス政府はミスキート族の共有地の境界を設定し、所有権を付与するための明確な手続きを定めます。



知識と経験の
共有の内容を
決定します

段階2.3 知識と経験の最適な提供者を特定します

どの個人や集団が最も適切で移転可能な知識、開発経験、可能なソリューションを持っていますか？
そうした個人や集団は知識と経験を共有するためのリソースとキャパシティを有していますか？

知識と経験の提供者が手にしているのは、すでに成果が立証済のソリューションまたは開発の経験であり、それらを共有したいと思っています。民間、公共若しくは市民の各セクター出身のあらゆる個人、集団、組織は知識と経験の提供者になることができます。知識と経験の提供者は知識と経験の探究者と同じ国または地域の出身であってもかまいませんし、全く異なっても構いません。場合によっては、提供者と探究者の役割がそれほど区別されない例もあり、両者が共通の話題について知識と経験を共同で生み出したり、提供者でもあり受け手でもあったりしています。

仲介者として、知識と経験の提供者を見つけ出す任務を任されることがよくあります。提供者を選ぶ場合には、候補者に次の資質があるかどうかを検討してください。

- » 類似の開発課題に対する効果的な取り組みに成功したことの証明
- » 今回の知識と経験を異なる場所、文化、学習の背景を持つ人々に対して提供することに関連した経験
- » 参加集団の文化的・歴史的状況に精通していること
- » 提案された期間内に知識と経験の共有を計画し、実施するためのリソース
- » 強固な意志に基づく取り組み姿勢や責務の理解をもって、即戦力として業務遂行に携われること
- » 知識の受け手となる組織、集団または個人と事前に関係を有していること
- » 言葉や移動の問題など、実施上の複雑な要因やリスクの可能性を理解していること

参加候補者を選定する時と同様に、問題について異なる視点を共有できるような知識と経験の提供者をバランス良く組み合わせてください。仲介者は参加者に多くの考え方に触れさせることで、物事の機能の仕方、解決済の課題、避けるべき落とし穴を理解してほしいと願うでしょう。問題が複雑であればあるほど、ふさわしい知識と経験の提供者を探すことが難しくなる可能性があります。最初は上手く適任者を見つけられないかもしれませんが、実際、見つけられないこともあるでしょうが、がっかりしないでください。仲介者と参加者は本当にふさわしい相手を見つけるまでさまざまな可能性を探っていくことになるでしょう。クライアントの声に耳を傾け、ニーズが次の段階に進んだことを知り、それにしたがって計画を調整してください。「成功事例」を用いる人を選ぶよりも適切な経験を有する提供者を見つけることの方がもっと重要であることを忘れないでください。



知識と経験の
共有の内容を
決定します



タンザニアとインドの知識と経験の共有—知識と経験の提供者

- » インド国立酪農開発庁 (NDDB): この傑出した監視機関はこの国の「白い革命」の促進に尽力しました。この革命によって、インドのミルク生産量はたった40年の間に2,000万トンから1億トンに増えました。NDDBは世界的規模で知識と経験の共有を行う中で、制約を分析し、酪農経営を再構築し、しっかりした実績をもたらした経験を共有することに関心を示しています。
- » グジャラート州酪農業協同組合連合会: 同連合会を通じ、特に世界的なブランドであるAMULによって劇的に経営をスケールアップさせた協同組合と直接連携することができます。
- » 両組織とも決められた期間内にすべての知識と経験の共有活動を完了させるためのリソースがあることを確認しました。



ホンジュラス、ニカラグアおよびコロンビアの知識と経験の共有—知識と経験の提供者

- » ミスキート族のコミュニティ、ホンジュラス政府、世界銀行はニカラグアとコロンビアが知識と経験の提供者としてふさわしいことを確認しました。その理由は、両国ともホンジュラスと文化と言語において歴史を共有しているとともに、先住民族の人々の土地と領有権を認めたことで大きな成功をおさめていたからです。
- » ニカラグアはラテンアメリカ諸国の1つであり、先住民族の人々の土地と領有権を認めることを目的とした最も先進的な法的枠組みを有しています。また、コロンビアは前例のない形で先住民族の人々の土地所有権の正当性を認め、先住民族とアフリカ系住民のコミュニティに対して所有権を付与した土地は国土の約30%を占めます。



知識と経験の
共有の内容を
決定します

関連する経験をつなげる力



実例

10年以上の内戦と武力衝突によってリベリアの行政は壊滅の危機に瀕していました。調達、会計、監査などの各行政部門で有能な公務員は給料と労働条件が悪化したため職場を離れていきました。政府とそのパートナーである世界銀行等の国際機関の努力にもかかわらず、リベリア行政研修機関(LIPA)のような政府職員の研修組織は、いまだに効率的な業務を行うキャパシティが不足していました。その一方で、ケニア行政研究所(KIA)はケニアの公共セクターの改革を支援し、透明性と説明責任を促進した成功で名を馳せていました。世界銀行の支援を受けた知識と経験の共有によって、LIPAとKIAの上級職員のつながりができ、LIPAは公務員に対する研修プログラムの設計と実施の経験とともに、管理スキルの改善についても学ぶことができました。

「私たちは知識と経験の共有のおかげで主要な運用政策、中でも人材、研修、研究、コンサルタント業務、調達、財務、図書館サービスを合理化し、文書化することができました。」と語ったのは、LIPAの研究・コンサルタント業務担当次長兼チームリーダーのハリス・タルヌエ(Harris Tarnue)氏です。「マーケティング戦略や獲得した他のスキルを応用した結果、公務員の数とLIPAのサービスを受ける民間のクライアントの数が増えました。」LIPAは執行委員会も設置し(1969年の開設以来、執行委員会なしで運営してきました)、委員会メンバーの候補者リストを作成してリベリア大統領の承認を求めました。当初の知識と経験の共有のフォローアップとして、LIPAとKIAはリベリアの改革の取り組みに対して、指導と支援の継続を含めた了解覚書を交わしました。

知識と経験の仲介者:世界銀行公共セクター専門官 レーモンド・ムフラ(Raymond Muhula)

知識と経験の共有は強力で充実したネットワークを有する仲介者が対話を促進し、信頼を構築することによって大きな利益を得ます。知識と経験の共有は仲介者が需要と供給の双方の立場を良く知っている場合、その質が更に向上するでしょう。



助言

スタディツアーによる知識と経験の提供を考える場合、観光客向けの行き先を避けるようにしてください。そうすればスタディツアーが「視察という名の観光旅行」と言われることも減らすことができます。



知識と経験の
共有ストーリー

財産を広めています:地域での学習を広く普及

✓ 課題

バングラデシュには優れた開発プロジェクトという大きな財産があります。こうした財産は皆で共有し、広く普及させるべきですが、その多くは生かされずそのままになっています。この課題に取り組むため、水平学習プログラム(HLP)では基礎自治体間で共同学習を推進するとともに責任を持って事業を実施する能力を育成することによって、地域のキャパシティを高め、グッド・プラクティスのスケールアップおよび継続的な実施を目指しています。

✓ ソリューション—誰が何をしたのでしょうか?

バングラデシュでは地方行政・農村開発・協同組合省が32の開発パートナーの支援を受け、HLPを促進しています。HLPでは、地域の知識と経験、リソースに見合った規模でグッド・プラクティスの何を再現できるかを政策立案者が知る事が出来るように手助けをしています。HLPではグッドガバナンスとサービス提供の改善に関わる幅広いグッド・プラクティスを重点的に扱っています。地域のステークホルダーは知識と経験の共有を通して、いつ、何を、どのように学んだらよいかを決めます。地域のステークホルダーたちは皆で一緒に、

1. 具体的で評価可能な指標によって自分たち自身のグッド・プラクティスを特定します
2. グッド・プラクティスを他の基礎自治体と共有します

3. 学びたいことを選択します
4. 再現したいことを選択します
5. 再現するための予算を自分たちで確保します
6. 公開の予算プランニングを通してリソースを配分します
7. 再現プロジェクトで他の基礎自治体を支援します
8. 政策の変化を皆に知らせます

こうした学習イニシアチブでは専門知識は所得水準や学歴に関わりなく、経験から学ぶものだとして認識しています。地域の実践や知識、経験の上に築くことを優先し、社会や文化の違いを越えてネットワークとコミュニケーション拡大を助けます。また、HLPはグッド・プラクティスの再現や予算確保状況、対象となった人数を、知識と経験の共有1回毎に観察や記録し、評価することもしています。

✓ 成果

バングラデシュでは2007年から2012年までに、303のユニオン議会が他の議会から学んだ17のグッド・プラクティスを再現するために600万ドルを配分しました。こうした配分の結果、驚くほどの成果が生まれました。2012予算年度だけで360万の人々がHLPによるグッド・プラクティスの再現から恩恵を受けました。環境に優しい村をつくる総合衛生事業でのグッド・プラクティスはスケールアップされ、137万人の役に立ちました。安全な水道

の建設と維持で成功をおさめた戦略を共有することで167万人が助かりました。公開予算会議とユニオン情報サービスセンターを運営するための教訓を広めた結果、55万人がその恩恵にあずかりました。HLPでのグッド・プラクティス共有から恩恵を受けた人の総数は着実に増え、2013予算年度にはおよそ500万人にのぼると推定されています。

「チョーガチャ郡を訪問中、私は飲料水のヒ素汚染のユニークな解決策を見つけました。[この知識と経験の共有から]戻った後に、このアプローチを自分の置かれた状況に合わせて再現しました。今ではこのアプローチは郡全体からその外にも広がっています。」

—チャパイ・ナワブガンジ・サダル郡ラニハチユニオン議会議長

✓ 手段

コミュニティ・オブ・プラクティス (実務者のコミュニティ)
ワークショップ
スタディツアー
多数のステークホルダーによる対話と相談

✓ 知識と経験の仲介者

世界銀行バングラデシュ水と衛生プログラム
サンタヌ・ラヒリ(Santanu Lahiri)と
マーク・エラリー(Mark Ellery)



STEP 3

知識と経験の 共有を設計し、 開発します

段階2で知識と経験の共有内容を決めたのは、

- ✓ 改革の目的の達成を必要とする人々の集団を特定することによってでした
- ✓ 望ましい中間成果目標を検討することによってでした
- ✓ 知識と経験の提供者として理想的な人々を特定することによってでした

段階3では次のことを行います

- 3.1 参加者を選択します
- 3.2 改革の目的と望ましい成果を確認します
- 3.3 設計と実施のためのチームを組織します
- 3.4 イニシアチブを組み立てます



知識と経験の共有を設計し、開発します

知識と経験の共有の仲介者と参加者は、中間成果目標を達成するために知識と経験の共有の道筋を一緒に設計することになるでしょう。先を見通し、これからの道筋を計画するこのプロセスは繰り返し行われ、実施段階に入ってもなお続きます。このため、仲介者は事前のプランニングと実際の学習の場での学びとのバランスを取らなければなりません。そうすれば実施段階になって初めて得られた教訓にも対応することができるのです。

仲介者の仕事は、知識と経験の共有について達成手段や共有手段の設計と選択を、参加者が求める中間成果目標にしっかり結び付けることです。また、ステークホルダーの学習ニーズと関心は実施期間中に変わる可能性があることも覚えておきましょう。特に、問題に取り組むにあたり様々な関係者が異なるキャパシティを持ち、一人の力では目的に向けた進展を完全に制御することができないような複雑な課題に取り組む場合はそうです。例えば、多数のステークホルダーによる対話、スタディツアーまたは会議の最中のやりとりから、新しい考えが浮かんだり、複雑な改革の問題とソリューションについて違う視点が生みだされたり、あるいは設計段階では予測できなかったテーマについて学ぶことが必要になったりするかもしれません。つまり、複雑な課題には多くの介入、試行、反復が必要となる傾向があるのです。

段階3.1 参加者を選択します

知識と経験の共有の受益者となり、学んだことをもとに行動するのに最適な人は誰でしょうか？

段階2では知識と経験の共有のイニシアチブを成功させるために必要な参加者の組み合わせを検討しました。今度は知識と経験の共有に受益者の側から実際に誰を参加させるかを選ぶ時です。この段階では共有のカウンターパート、それに既に特定された参加者とも一緒に取り組んでください。改革を進んで取り入れ、望ましい変化を推進できる、そんな擁護者を探してください。そして、忘れていけないのが影響を及ぼす人の存在、すなわちステークホルダーからの支持を取り付ける立場にいる人たちです。参加者を選ぶに当たりもう一度、表1(段階1)を参考にしてください。



助言

完璧な参加者リストが出来上がったとしてもそれにこだわり過ぎてはいけません。変更の可能性が高いからです。計画が固まりつつある時にも、参加者の中には参加できなくなる人も、途中で辞めてしまう人もいるでしょうし、参加したい人が別に出てくることもあるでしょう。重要なことは、経験と知識の共有を生産的なものにするために誰にいてもらう必要があるかを仲介者が知っていることであり、例え、それが原因で遅れが出たとしても、そういう人たちに参加してもらうよう調整することなのです。



チェックリスト

参加者チェックリスト

- ✓ 各参加者を選ぶに当たり、開発目標と改革の目的を指針として活用してください。
- ✓ 知識と経験の共有のカウンターパートと協力し、リーダー、影響を及ぼす人、会議を招集する人若しくは特に重要な関係者、または所属する組織や政府の中でこのような役割を担う可能性のある人から参加者を特定してください。
- ✓ 知識と経験の共有のカウンターパートに、各参加者を必要とする理由と期待される貢献の内容について簡単な説明をしてもらいましょう。仲介者は後でこれらの説明を用いれば、参加者の交代があっても望ましい貢献を確実に行ってもらうことができます。



知識と経験の共有を設計し、
開発します

早い段階から参加者と関わる方法を見つけてください。知識と経験の共有が始まる時までに全参加者に改革の目的と期待される成果を強く意識してほしいからです。新たに加わった参加者がこうした目的や成果を達成する若しくは拡大する助けになるならば、その加入はチームにとって良いものだったと言えるでしょう。



助言

タンザニアとインドの知識と経験の共有—選ばれた参加者

- » タンザニアの参加者には酪農政策と酪農セクターの監督の任にある指導的な立場にある者や極めて重要な関係者がおり、酪農サプライチェーンの業務効率を向上させるには誰よりも適しているメンバーといえるでしょう。改革の擁護者であることがはっきりしている彼らは影響を及ぼす人でもあり、会議招集者でもあります。学んだことを応用するだけでなく、他の人々と共有することにも強い関心を持っています。
- » より具体的には、タンザニアの参加者には主要な酪農生産者、加工業者、卸売業者の他に、農業省の事業部長(Director of Operations)と事務局長(Secretary General)とともに、国立酪農開発庁のプログラムマネージャー、エンジニアリング副部長(Deputy Director of Engineering)、事業専門家(Operations Specialist)が含まれています。



ホンジュラス、ニカラグアおよびコロンビアの知識と経験の共有—選ばれた参加者

ホンジュラスの参加者にはグラシアス・ア・ディオス県のミスキート族の組織とコミュニティとともに、先住民族の人々の土地と領有権に関する政策に関わる政府機関が含まれています。

- » さまざまなミスキート族のムニシパリティ(スヒ・リオ・ココ(Suhi Rio Coco)、モルコルン(Morcom)、タンジン(Tanzin)、プエルト・レムピラ(Puerto Lempira)、ヤフラビラ(Yahurabila)、カウキラ(Kaukira)、ブルス・ラグナ(Brus Laguna)、ベレン(Belen))から先住民族の10名のリーダー
- » 土地登記機関(Property Institute)から、幹部会議の代表と事務総長(President and Executive Secretary of the Executive Counsel)、土地台帳・地理部長(Director General of Cadastre and Geography)、財産税調整部長(Director General of Property Tax Adjustment)、国民コーディネーター(National Coordinator)、土地台帳・規則化コーディネーター(Cadastre and Regularization Coordinator)、組織強化コーディネーター(Institutional Strengthening Coordinator)、ソーシャル・コミュニティ開発者(Social Community Developer)の8名の代表
- » 国立土地分配機関(National Agrarian Institute)から民族部門の法律顧問と専門アドバイザーの2名の代表、ホンジュラス不可侵森林遺産目録(Inalienable Forest Heritage Catalogue of Honduras)のコーディネーター
- » 先住民族・アフリカ系ホンジュラス住民省社会開発局長(Director of the Department of Social Development in the Ministry of Indigenous and Afro-Hondurans) (SEDINAFROH)



事例

知識と経験の共有が公的改革の取組を支援している場合は、影響力のあるメディアの人々の参加を検討するとよいでしょう。

「視察という名の観光旅行のマニア」という揶揄を払拭するために、参加者には知識と経験の共有の開始前と終了後の活動を完璧に行うよう期待されていることを理解してもらいましょう。



助言


 STEP
3

知識と経験の共有を設計し、
開発します

段階3.2 目的と成果を確認します

参加者が学びたいことは何でしょうか？

参加者はどのように成長することを望んでいますか？

参加者が行動し、会議を招集し、影響力を行使し、指導力を発揮するには何が必要でしょうか？

参加者の全員、あるいはそのうちの何人かでも特定した後に、知識と経験の共有を計画した時にした初めの作業を振り返ってください。集団として見た時に、知識と経験の共有イニシアチブが開発目標、制度上の課題、改革の目的に合致していること、そして、すべての人がこれらに関して同じ考えであることを確認してください。そうでなければ、次の段階に取り組む前に共有のカウンターパートや参加者と一緒にこうしたことを明確にしてください。

中間成果目標は知識と経験の共有イニシアチブの直接の成果として、参加者が実現しようとする具体的な変化であることを忘れないでください。こうした成果は、テーマに関する知識の深まりや他の参加者との新たな協働体制として、知識と経験の共有を行う組織での変化に影響を与える役に立つかもしれません。この段階では、その上で中間成果目標を見直し、目標が達成可能で評価可能であることを参加者と一緒に確認する必要があります。



チェックリスト

中間成果目標を決めること、かつ／または絞り込むこと

次のことを検討しましょう

- ✓ リスト案を作成するため、行動計画策定のセッションを（直接会合または仮想会議のどちらかで）開催すること。セッションへの参加は知識と経験の共有の参加者全員でも、選んだ代表者だけでも構いません。
- ✓ 仮想会議の場を設定し、仲介者とクライアントによる中間成果目標案を掲載し、全参加者の意見を求めること。参加者が中間成果目標を絞り込んだり、決めたり、あるいは新しい目標を提案したりすることを奨励するため、オンライン上の話し合いが円滑に進むよう仲介者が手助けすることもできます。
- ✓ この段階で、知識と経験の提供者（1人または複数）を確認すること。彼らの知識と経験が中間成果目標の形成に役立ちます。こうした話し合いから、知識と経験の提供者を追加する必要性、あるいは元の提供者を変更する必要性がはっきりとするかもしれません。

段階3.3 設計と実施のためのチームを組織します

知識と経験の仲介者という役割のあなたは、どのようにすれば知識と経験の共有を成功させるための組織をつくることができるでしょうか？

誰が設計と実施のためのチームの中心になるべきでしょうか？

必要な専門スキルはプロジェクトによって異なるかもしれませんが、知識と経験の共有イニシアチブのほとんどに共通する役割がいくつかあります。チームメンバーは知識と経験の共有で複数の役割を果たすかもしれません。表4は設計と実施のためのチームの役割と代表的な責務を重点的に取り上げたものです。



知識と経験の共有を設計し、
開発します

表4:設計と実施のためのチームの役割

No.	役割	代表的な責務	関連するプロセスの段階
1.	教育的設計者	<ul style="list-style-type: none"> 調整と成果の方向性 参加者の特定と準備 知識と経験の提供者の準備 参加型プランニング・アプローチ 手段と活動の選定、つなぎ合わせおよび設計 	<ul style="list-style-type: none"> 対象の限定 内容の決定 設計
2.	(地域の) 実施パートナー	<ul style="list-style-type: none"> ロジスティクス面および管理面の支援 特に重要な関係先の確認 知識と経験の提供者の準備 ファシリテーション 通訳、翻訳 成果の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> 内容の決定 設計 実施 報告
3.	専門的ファシリテーター	<ul style="list-style-type: none"> 参加者、彼らの目標、役割、課題に関する知識 参加者に対する指導 話し合いでのファシリテーションとリーダーシップ 対立への対応とその解消 予備セッションと活動報告におけるリーダーシップ 新たなニーズの認識 チームの意見を尊重し、知識と経験の共有を現状へ適応 	<ul style="list-style-type: none"> 実施
4.	プロジェクトリーダー	<ul style="list-style-type: none"> 知識と経験の共有の設計、プランニングおよび実施 参加者および知識と経験の提供者の選定 実施チームの創設と運営 成果の監視と報告 参加者のエンゲージメント、参加者が学んだことを行動に生かすよう奨励! 	<ul style="list-style-type: none"> 5段階すべて
5.	コミュニケーション・コーディネーター	<ul style="list-style-type: none"> 実施チーム内および知識と経験の共有前後と期間中における参加者とのコミュニケーションを計画 知識と経験の共有前後と期間中におけるパートナー、ステークホルダー、メディアとのコミュニケーション戦略 さまざまな対象者への成果報告 	<ul style="list-style-type: none"> 5段階すべて



知識と経験の共有を設計し、 開発します

コアチームが着任したら、狙いを定め、優先順位を設定し、参加者の優先順位に焦点を合わせた実施計画を策定します。



助言

知識と経験の仲介者として、自分にさまざまな役割を集中させることは避けましょう。そうすれば、参加者にとって確実に意義ある知識と経験の共有とするために、仲介者は業務の監視と必要に応じた対応が自由にできるようになります。そのため、例えば、実施期間中は、ファシリテーターを雇い、地域のパートナーにイベント・プランニングを外注することを検討しましょう。

ホンジュラス、ニカラグアおよびコロンビアの知識と経験の共有—設計と実施のためのチーム

設計と実施のためのチームには次のメンバーが含まれていました。(1)ミスキート族文化が専門の人類学者。知識と経験の共有の全過程を記録(体系化)するために雇われました。背景についてのメモを作成し、準備段階ではブレインストーミングの会議の進行をし、コロンビアとニカラグアへの2回の訪問に同行して、ミスキート族の参加者との対話について助言を行いました。(2)知識と経験の共有における設計と運営の専門家であるファシリテーター。セッションを企画し、知識と経験の共有の文化的側面を考慮に入れたさまざまな方法を適用しました。(3)ミスキート族の中心組織であるミスキート連合(MASTA)の代表者。

段階3.4 知識と経験の共有を組み立てます

どのような手段、活動、実施方法の組み合わせが望ましい中間成果目標を達成する助けになるでしょうか？

すべての知識と経験の共有イニシアチブは手段、活動、実施方法の組み合わせで成り立っています。適切な組み合わせのためのプランニングと選定を行い、運営上の制約と可能性の存在を仲介者が心に留めておけば、参加者が望ましい中間成果目標を実現する助けになるでしょう。イニシアチブを組み立てる場合は、図2の手順に従ってください。



STEP 3

知識と経験の共有を設計し、開発します

図2. 知識と経験の共有イニシアチブを組み立てます





知識と経験の共有を設計し、
開発します

段階3.4 A 運営上の制約と可能性を検討します

知識と経験の共有をするための可能性と限界に大きな影響を与える要因にはどのようなものがありますか？

知識と経験の共有イニシアチブ実施にあたっての可能性と限界はほとんどの場合、予算、人々(参加者、提供者、仲介者)、時間、テクノロジーと指導ツール、状況によって決まります。しかし、いずれの場合も、往々にして制約をチャンスに転じることができるのです。

予算

知識と経験の共有にかかるコストは、対象(国、組織、活動の数)、期間、手段の選択によって驚くほど異なります。仮想空間での対話を繰り返しても2-3千ドルですむ一方、多くの国の参加者がいる手のかかるスタディツアーを行うと優に10万ドルを越えます。

次のような可能性を検討します

- » 同じ成果を挙げるにしてもコスト効率の良い方法を見つけること。例えば、人々が世界中の空を飛行機で飛び回る代わりに仮想空間で出会うようにします。
- » 知識と経験の共有をもっと大規模な事業に組み込むこと。例えば、新たな融資や助成金を受けるキャンペーン・ビルディングの構成要素の一部としてもよいかもしれません。
- » 知識と経験の共有の持続と深化を確実にするために多数の資金源を模索すること。
- » 知識と経験の共有を財政支援してくれるパートナーを探すこと。
- » 知識と経験の提供者や参加組織に現物支援を依頼すること。例えば、ボリビア政府は関わりのあるコミュニティ・オブ・プラクティス(実務者のコミュニティ)を支援するためにホスティングサービスと設備を提供しました。
- » ウェブ上業務のために、カスタマイズしたソリューションを構築する代わりに既存の利用可能なテクノロジーを活用すること。

人々

人々には、参加者、知識と経験の提供者、仲介者、実施上のパートナー、チームメンバーなど知識と経験の共有に関わるすべての人が含まれます。一般的な制約は参加する可能性や意欲、参加者の数、心構え、人材の配置、テーマやテクノロジーに対する精通度、組織内の役割、そして移動の問題をめぐって起こります。

次のような可能性を検討します

参加者

- » 改革の取り組みの擁護者や影響を及ぼす人を中心に考えること。
- » 参加者が希望する条件に合わせて会議を招集すること。例えば、大臣は直接会合または個人的なビデオ会議で人と会うことを好む傾向があります。
- » 参加要件を事前に準備すること。
- » 適切な人々を特定する手助けをパートナー、セクターや国の専門家に依頼すること。
- » 参加者を選ぶ場合は、階層、序列、性別をめぐる文化・社会規範を心に留めておくこと。





知識と経験の共有を設計し、
開発します

提供者

推薦された提供者ないし仲介者と親しい人と協力すること。

- » 知識と経験の共有を行う前に知識と経験を文書化し1つにまとめる作業を、パートナーや企業と協力して取り組むこと。
- » 知識と経験の共有のための心構えと質を確保するために学習資料を早めに共有するよう提供者に働きかけること。
- » 仲介者として、自身と知識と経験の提供者との間で、また知識と経験の受け手となる国と提供する国との間で長く続く関係を築くよう気を配ること。
- » 公に認めることによって知識と経験の提供者に報いる方法について考えること(例えば、表彰、証明書、ニュースリリースや報道各社とのインタビュー)。
- » 実世界の問題について現実的な見方を提供するため、知識と経験の提供者に自身の成功はもちろんのこと、課題や失敗についても共有するよう依頼すること。

仲介者

- » 知識と経験の共有の重要性とそれがどのように影響を及ぼし変化が生じるかについてパートナーに説明すること。
- » 地域の実施パートナーに支援を求めること。

潜在的な課題を見抜く力

ガーナ政府はかんがいプロジェクトの資金調達と管理を改善するため公民連携(PPP)を導入したいと望んでいましたが、既存のかんがいプログラムに関する知識が不足していました。一方で、ブラジルのポンタルかんがいスキームの設計と実施の経験は学習の宝庫でした。世界銀行が知識と経験の共有を促進したことにより、ガーナ政府職員はブラジルの成功だけでなく、失敗についても学びました。ガーナ政府はPPPのかんがいスキーム実施の過程で直面する可能性のある事柄について現実的でバランスの取れた見方ができるようになりました。その結果、リスク対応、契約交渉、適切な政府組織の設立のための参加者の能力が高まりました。



実例

知識と経験の仲介者:世界銀行農業・農村開発リード・エコノミスト・クラスターリーダー
クリストファー・ポール・ジャクソン(Christopher Paul Jackson)

知識と経験の提供者と早めに関わりを持ち、提供者の役割を果たせるよう準備してもらいましょう。



助言


 STEP
3

知識と経験の共有を設計し、
開発します



時間

人々は知識と経験の共有を計画し、完了させるまでの時間をいつも短く見積もります。知識と経験の共有に必要な正確な時間を示すことはできないので、知識と経験の共有ツールボックスでは手段と活動に通常かかる時間を記載しています。しかし、複雑さの程度や求める成果の性質等、変動要因があまりに多いのが現状です。例えば、コンセンサスを得るのと比較して認識を深める方が容易であるといえるでしょう。

次のような可能性を検討します

- » チームメンバーと地域のパートナーの間で任務を分担すること（設計、ロジスティクス面、ファシリテーションなど）。
- » この知識と経験の共有が長期にわたるイニシアチブの一部なのかどうか、それとも喫緊の学習ニーズを満たす必要があるものなのかどうかを検討すること。その結果、知識と経験の共有の一部を後回しにする、または省略することができるかもしれません。
- » ロジスティクス面、プランニング、会合、資料の準備、監視と報告等にあたっての右往左往を最小限にするため、利用可能なテクノロジーを活用すること。図3のソーシャルメディアガイドを参照してください。



テクノロジーとプランニングリソース

テクノロジーと指導ツールには知識と経験の共有にとって非常に大きな可能性が秘められています。しかし、すべての人が同じレベルで利用できたり、精通していたり、活用能力があったりする訳ではありません。

次のような可能性を検討します

- » 知識と経験の共有を活用し、その共有を容易にするテクノロジーに関して参加者の能力を高めること。
- » 参加者のレベルに合わせること。最も使用頻度の高いテクノロジーと通信方法を出発点とすること。
- » テクノロジーが使えなくなった場合の危機管理計画を策定すること。
- » 知識と経験の共有のために何度も実際に使用された指導ツール、プランニングリソース、テンプレート、ロードマップを活用するよう促すこと。www.knowledgesharingfordev.org 参照。
- » 遠隔学習ツールを必要とする活動のためにはグローバル・ディベロップメント・ラーニング・ネットワーク (GDLN) (www.knowledgesharingfordev.org参照) を活用すること。また、知識と経験の共有の実施のために地域のパートナーの支援を受けること。
- » 必要に応じてソーシャルメディアを活用すること。

STEP 3

知識と経験の共有を設計し、開発します

図3. ソーシャルメディア早分り



実践を通して学びましょう:リアルタイムでデータを追跡、分析、評価することを通じて、日々、学び、適応していきましょう。新たな視点や知見を求めてさまざまなデータを組み合わせましょう。

知識と経験の共有への関与を増やすために同期させましょう:動画や写真の共有サイトのコンテンツを、知識と経験の共有のソーシャルネットワークとミニブログのサイト上で共有することができます。ソーシャルネットワークとミニブログのコンテンツを動画や写真の共有サイトのコンテンツにリンクすることもできます。

プラスの側面

- + 国、セクター、経済レベルにしばられない専門的なネットワークを開発し、持続するよう促します
- + 地球上のほとんどの国で利用することができます
- + ほとんどの場合、無料で利用できます
- + 非常に安定し、安全な仮想環境です
- + デスクトップPC、モバイル端末、タブレット、SMSからアクセスできます
- + 短時間で習得でき、簡単に使えます
- + 誰でも知識を生み出し、協働し、発信することができます
- + 専門職の仕事では重要な要素として広く認識されています
- + 成功したストーリーや得た教訓に簡単にアクセスできるようにします
- + 知識を生み出す人々や知識を活用したい人々簡単に知識にアクセスできるようにします

マイナスの側面

- 企業組織ではソーシャルネットワークの利用を制限するかもしれません
- ステークホルダーとの交渉が必要かもしれません
- ソーシャルメディアを使いこなす能力の違いから実用性や有用性に差が出るかもしれません
- インターネットサービスのアクセスしやすさやコストは各国間や国内で異なるかもしれません
- テクノロジーのインフラによってはソーシャルメディアの利用方法が制限されるかもしれません
- 企業文化によってはソーシャルメディアを受入れたり、進んで活用したりせず、適切なデジタル戦略を持ってないところもあります
- 状況によってはコンテンツが第三者に保有されるという理由で利用が阻止されるかもしれません

* <http://www.itu.int/>



知識と経験の共有を設計し、
開発します



運営環境

現実の状況から生ずる一般的な制約には、政治的移行、内戦・武力衝突・社会的混乱、文化・社会規範、言語があります。共有の受け手や提供者との対応には、知識と経験の共有の政治経済学的側面を知っていることが役に立ちます。

次のような可能性を検討します

政治的状況

選挙と政治的移行をうまく利用すること。そういう時には新しい考え方や改革への意欲がもたらされるからです。クライアントと地域のパートナーがチェンジエージェント特定の手助けをしてくれるでしょう。チャンスを逃さないで！紛争地域では、同様の課題を克服し、強力なリーダーシップと指導力を発揮できる人を知識と経験の提供者として特定すること。

社会・文化的状況

全参加者にとってできる限り幅広くやりがいのある体験をしてもらうために、階層、序列、性別にまつわる文化規範を承知しているチームメンバーやパートナーを最大限活用すること。文化的、政治的に厳しい環境ではその地域のファシリテーターを活用すること。参加者が集団での対話に取り組むことになる場合は特に必要です。

言語

多言語を使用する知識と経験の共有では、知識と経験の提供者にメッセージを簡潔にし、専門用語はあまり用いないようお願いすること。
すべての人が相互に理解し、知識と経験の共有への関与を一層深めるよう通訳を活用すること。
参加者と同じ言語を話す知識と経験の提供者を探すこと。
十分な読み書きができない参加者に手を差し伸べる場合は、会話や実演に重点を置いた活動を選定し、オーディオビジュアルの要素を多分に盛り込んだ学習資料の作成に力を注ぐこと。



助言

複数の言語にまたがる通訳はしないようにすること（例えば、ラオス語から英語へ、その後、英語からロシア語へ）。また、できれば異なる言語を用いる人々を同じ集団にしないこと。通訳を介すると、知識と経験の共有のペースが非常に遅くなり、知識と経験の移転が制限され、結果的にロジスティクス面が増えることになるでしょう。
ホンジュラス、ニカラグアおよびコロンビアの知識と経験の共有—運営環境



知識と経験の共有を設計し、
開発します

ホンジュラス、ニカラグアおよびコロンビアの知識と経験の共有—運営環境



予算

この知識と経験の共有に対する資金は複数の財源から調達されました:

- » 世界銀行の大規模事業基金から3,500万ドルを予算とした資金
- » 実務者向け南南経験交流のためのマルチドナー信託基金からの資金—14万4,100ドル



人々

参加者

- » 先住民族の人々のための土地と領有権に関わる政府機関
- » ミスキート族コミュニティの代表

提供者

- » ホンジュラスからの参加者と同じ経験を経てきたニカラグアとコロンビア

仲介者

- » 知識と経験の仲介者の役割を果たした世界銀行



時間



テクノロジーや
リソース

2年間

- » プランニングプロセスを早期に始めることで十分な時間を確保し、先住民族が知識と経験の共有に参加できるよう準備を整え、遠隔地にある彼らのコミュニティから海外に移動する手配が可能になりました。
- » プランニングプロセスの間を通してビデオ会議を繰り返し開催し、さまざまなワークショップやスタディツアーを計画しました。ケーススタディのビデオを作成し、そこから知識と経験の共有の経験を取り出し、共有しました。



運営環境

状況による制約と検討すべき可能性には次のようなものがありました:

- » 政治的状況。プロジェクトの第1フェーズと第2フェーズの間に政権交代があり、ミスキート族コミュニティと新政権の間で信頼を再構築しなければなりませんでした。
- » 社会・文化的状況。プランナーは社会・文化的状況に特別の注意を払い、次のことをおこないました。
 - » ミスキート族の慣習と伝統を確実に尊重するため、ミスキート族の人々の社会組織、歴史、文化が専門の人類学者を雇いました
 - » 地域の宗教指導者やコミュニティで尊敬を集める有力者を招き、知識と経験の共有における主要行事のはじめに伝統的な祈りをささげてもらいました
 - » 文化催事(歌、踊り等の文化交流)を知識と経験の共有プログラムに組み込みました
 - » 現地の言葉を話す通訳を手配しました
 - » 県や市町村と緊密に協力し、知識と経験の共有の行事に対する彼らの全面的な支援とファシリテーションを確保しました


 STEP
3

知識と経験の共有を設計し、
開発します

知識と経験を共有するために選んだ手段を組み合わせ、つなぎ合わせます

参加者が中間成果目標を達成するために役立つ手段はどれでしょうか？

手段は知識と経験の共有を達成するためのもの(表5)であり、参加者を改革の目的達成へと導きます。手段が持つ効力は知識と経験を共有するための活動(表8)により強化されることから、活動は手段に欠かせない構成要素といえます。こうした手段(例 スタディツアー、ナレッジフェア、多数のステークホルダーによる対話)は単独または組み合わせのどちらでも活用することが可能です。手段の1つひとつにはそれぞれ長所と短所があり、特定のタイプの中間成果目標を達成するには他よりもっと向いている手段がある場合があります(表6)。例えば会議のような手段の場合は、より短期間でより集中的な(他の参加者と会議の内容に対する)個人の関与が求められる一方、他の例えば実践コミュニティのような場合は、個人の関与はより長期にわたりますが、それほど集中的に行う必要はありません(表7)。知識と経験の共有ツールボックス(83ページ)ではそれぞれの手段を活用する時期や方法について詳細に説明しており、事例も提供しています。

手段の役割にはさまざまなものがあります:

- » 手段によっては同時に多数の中間成果目標を達成する役に立つ場合があります。例えば、スタディツアーでは参加者に物事を進める新しいやり方を体験させるとともに、暗黙の了解(tacit knowledge)を共有する機会を提供します。こうしたことは、クライアントが中間成果目標になると見込まれるこの3項目(新しい可能性を認識し、ネットワークを築き、コンセンサスを得る)を達成する助けになるかもしれません。このことを心に留めて知識と経験の共有を設計するとよいでしょう。また、予期しない成果を見つける場合もあることを覚えておくともよいでしょう。
- » 同じ手段でも別のプロジェクトやプログラムの別フェーズで利用されれば、違った成果を生み出すことができます。例えば、専門家の来訪は、プロジェクトを特定する段階では認識を深め、コンセンサスを得る役に立てることができます。プロジェクトの実施段階では指導や直接のサポートを通して障害を克服し、スキルを身に付ける助けになることができます。
- » 手段を組み合わせることは非常に効果的です。特に、例えば政治的同意や大規模な専門知識の移転を必要とするような、慢性的な開発の問題や複雑な課題がある場合にはそうです。例を挙げると、知識と経験の共有イニシアチブを、新しい開発オプションに対する認識を深めるための会議を開催することから始め、その後、ネットワークを強化し、信頼感を高めるためにコミュニティ・オブ・プラクティス(実務者のコミュニティ)を形成し、スタディツアーと専門家の来訪によるフォローアップで行動に備えた専門知識を身に付けるという場合です。



活動の選定と組み合わせは集団が達成したいと望んでいる中間成果目標を常にターゲットにして行う必要があります。



知識と経験の共有を設計し、
開発します

表5:知識と経験の共有における手段

 <p>コミュニティ・ オブ・プラクティス (実務者のコミュニティ) (COP)</p> <p>共通のテーマについて互いに学び合うために定期的にやりとりをしている人々の集団です。</p>	 <p>コンテスト／挑戦</p> <p>新しい考えを発見、支援するとともにイノベーションを加速する目的の大会であり、通常は競争者と勝利者を表彰するためにショーケース・イベントで最後を飾ります。</p>	 <p>会議</p> <p>特定のテーマや議題について知識と経験を共有するために大勢の参加者が一堂に会する公式なイベントです。</p>	 <p>専門家の来訪</p> <p>実務者や専門家を知識と経験を提供する国、地域、組織から、知識と経験の探究者である国、地域、組織に派遣し、特定の課題について現在の状況を評価し、かつ／または指導を行うものです。</p>	 <p>ナレッジフェア</p> <p>直接顔を合わせて知識を共有するイベントで、資金提供者と、パートナーとなる見込みのある者に対して参加者の経験、成果、イノベーションを紹介するとともに、新しいプログラムを売り込むためのものです。</p>
 <p>ナレッジジャム</p> <p>知識を持つ人と行動する人(チェンジエージェント)の間で会話を促進することにより、目的とされているテーマでのまだ知られていない秘訣を見つけ出すとともに、洞察を行動ないし具体的な成果物に導くものです。</p>	 <p>多数のステークホルダーによる対話と相談</p> <p>ステークホルダーやピアの間で一連の会話を促すことにより、多くの視点を獲得するとともに、より深い理解やコンセンサスが得る、または行動を奨励するためのものです。</p>	 <p>スタディツアー</p> <p>個人または集団で1か国以上の海外または国内の場所に特定の学習目標を持って訪問し、実施済または実施中のもののやり方を直接経験することです。</p>	 <p>ツィニング</p> <p>ある組織が、類似しているけれど通常はより成熟した組織と互恵的なパートナーシップを目指し、ペアになることです。</p>	 <p>ワークショップ</p> <p>参加者が問題や職務等での共通の課題について共に取り組むことにより、自身で問題を解決することに重点を置いて構成されたイベントです。</p>



知識と経験の共有を設計し、開発します

手段の選定と組み合わせは次に挙げる事柄に影響されることも念頭に入れておいてください。

- » 課題の性質(単純な課題または複雑な課題)
- » 参加者のプロフィール
- » 集団の規模
- » 時間
- » ロジスティクス面による制約
- » リソースの入手可能性

表6:中間成果目標に向けた知識と経験の共有における手段の効力

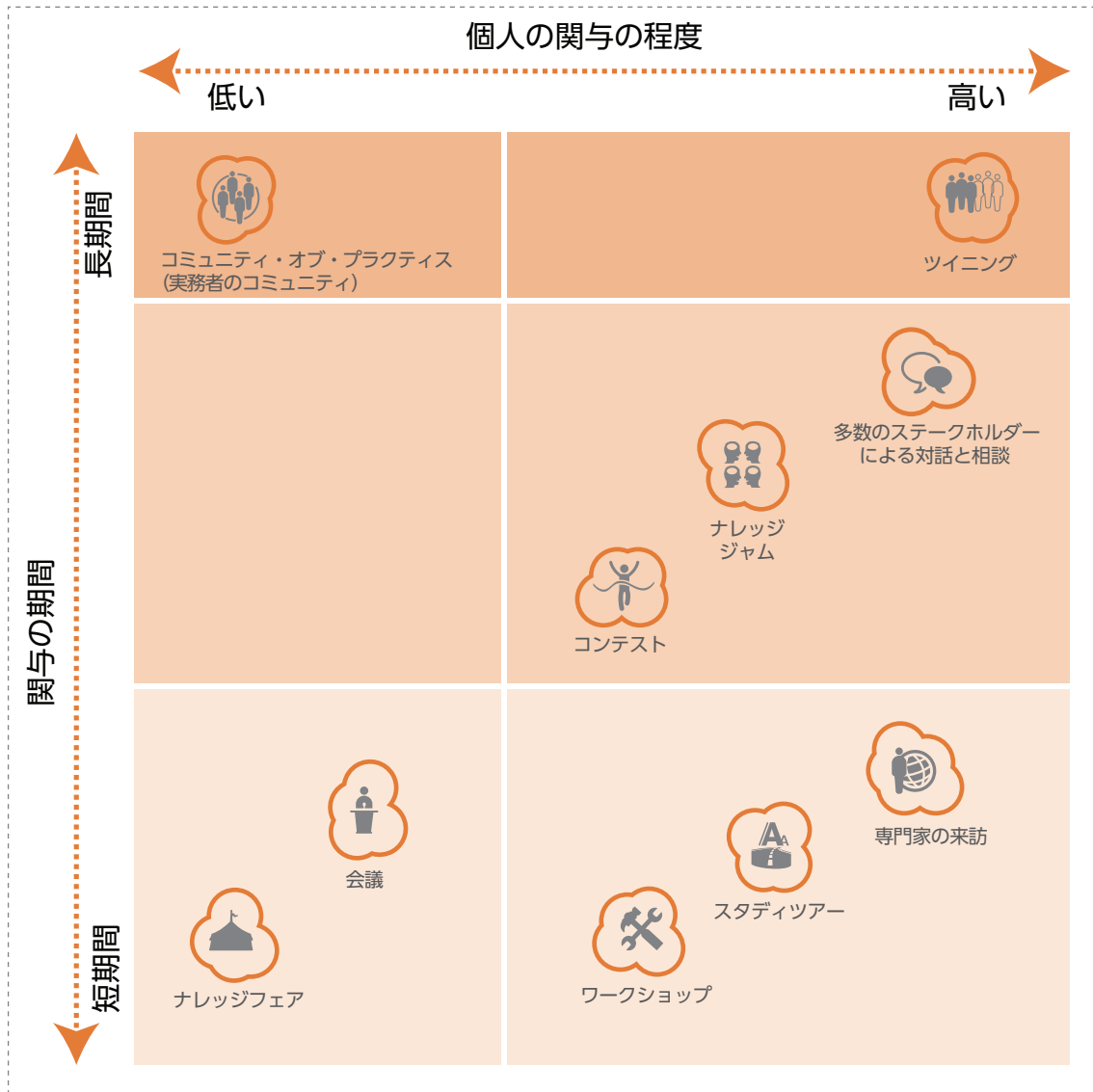
中間成果目標	効力が強い	効力が弱い
 新しい知識と経験	スタディツアー、ナレッジフェア、会議、コミュニティ・オブ・プラクティス（実務者のコミュニティ）、コンテスト／挑戦、専門家の来訪、ワークショップ	多数のステークホルダーによる対話と相談、ナレッジジャム、ツイニング
 スキルの向上	ワークショップ、専門家の来訪、ツイニング、スタディツアー、ナレッジジャム	ナレッジフェア、会議、多数のステークホルダーによる対話と相談、コミュニティ・オブ・プラクティス（実務者のコミュニティ）、コンテスト／挑戦
 コンセンサスの高まり	多数のステークホルダーによる対話と相談、スタディツアー、専門家の来訪、ワークショップ	コミュニティ・オブ・プラクティス（実務者のコミュニティ）、コンテスト／挑戦、会議、ナレッジフェア、ナレッジジャム、ツイニング
 つながりの強化	コミュニティ・オブ・プラクティス（実務者のコミュニティ）、会議、ナレッジフェア・マーケットプレイス、多数のステークホルダーによる対話と相談、スタディツアー、ワークショップ、ツイニング	コンテスト／挑戦、専門家の来訪、ナレッジジャム
 行動の開始と改善	専門家の来訪、ワークショップ、スタディツアー、ナレッジジャム、コンテスト／挑戦、多数のステークホルダーによる対話と相談、ツイニング	会議、ナレッジフェア、コミュニティ・オブ・プラクティス（実務者のコミュニティ）



知識と経験の共有を設計し、
開発します

表7. 個人の関与の期間と程度に応じた手段の分布

この表は、参加者のプロフィール、集団の規模、時間、ロジスティクス面による制約を念頭に置き知識と経験の共有を設計するためのガイドとして利用することが可能です。





知識と経験の共有を設計し、
開発します



タンザニアとインドの知識と経験の共有—手段の選定とつなぎ合わせ

タンザニアとインドのワーキンググループは知識と経験の共有の計画を一緒に行いました。知識と経験の共有は、酪農改革の次の段階に向けコンセンサス形成を図るため、タンザニアの多数のステークホルダーによる対話から始まりました。続いて専門家の来訪が行われ、インドの国立酪農開発庁とグジャラート州酪農業協同組合連合会から6人の職員が10日間タンザニアに滞在しました。インドの職員はタンザニアが直面する課題を実際の現場で理解し、タンザニアのステークホルダーはインドの酪農改革の成果について認識を深めました。また、専門家の来訪はニーズの強さを評価する要素も含んでいました。次に、タンザニアの農業省、国立酪農開発庁、酪農生産者、加工業者、卸売業者からなる14人の代表団がスタディツアーでインドを訪問し、インドのミルク革命を目の当たりにしました。スタディツアーに加えて、多数のステークホルダーによる対話と相談を継続して行うとともに、インドの専門家が答礼訪問を行った際、タンザニアの酪農生産者や国立酪農開発庁の技術専門家の新しいスキルや実施上のノウハウ習得の手助けをしました。知識と経験の共有への参加者も得た教訓を要約したパンフレットやビデオを作成しました。



ホンジュラス、ニカラグアおよびコロンビアの知識と経験の共有—手段の選定とつなぎ合わせ

知識と経験の共有は、ホンジュラスで対立してきた土地の問題に取り組むために必要な行動についてコンセンサスを高めるため、多数のステークホルダーによる対話と相談を重要なステークホルダーとの間で実施することから始まりました。その後、来るべきスタディツアーの準備のため、ホンジュラス政府職員、ミスキート族のリーダー、そしてニカラグアとコロンビアから先住民族の法律専門家がプエルト・レンピラで開催されたプランニング・ワークショップに参加しました。ニカラグアの北アトランティコ自治地域へのスタディツアーにはホンジュラスから22人の知識と経験の共有参加者が参加し、先住民族の土地の権利の正当性認知をめぐる課題および先住民族の領地の境界を設定し、所有権付与プロセスにおけるニカラグアの取り組み方について新たな知識を獲得しました。もう1つのコロンビアの北アトランティコ自治地域へのスタディツアーでは、ホンジュラスの参加者はコロンビアの法律や政策の枠組みの全体像について新たな知識を得るとともに実施上の課題についても理解を深めました。2つのスタディツアー後に、コロンビアで会議が開催され、重要なステークホルダーの間でつながりが強まり、合意が広がり、信頼が高まりました。3国による政策対話とホンジュラスの重要なステークホルダーとのクローージング・ワークショップではホンジュラスの土地所有権の付与について明確な手続きが確立され、知識と経験の共有は終了しました。

段階3.4C 知識と経験を共有するための活動を選定し、つなぎ合わせます

参加者に望まれる中間成果目標を達成するために最も役立つ活動はどれでしょうか？

どうつなぎ合わせるのが最良の方法でしょうか？

活動は手段に欠かせない構成要素であり、学習が行われる場です(表8)。手段と同様に、活動の1つひとつにはそれぞれ長所と短所があり、学習のタイプによって向き不向きがあります。活動の組み合わせとつながりは個別の活動そのもののよ



知識と経験の共有を設計し、 開発します

りもっと重要です。参加者プロフィール、集団の規模、時間、ロジスティクス面の制約、リソースを念頭に置きながら、求める中間成果目標に従い活動を選択しましょう。

知識と経験の共有は、あらかじめ決めておいた活動を実施すれば成功なのではなく、ターゲットとなった中間成果目標の達成をもって成功といえることを忘れないでください。学習の目標を確実に達成するために、手段の範囲内で個別の活動を調整する、または手段そのものにも調整を加える必要がでてくるかもしれません。



助言

どの活動を選び、どのようにつなぎ合わせるべきかを決めようとする時は、参加者がどのようなタイプのコミュニケーションとやりとりに関与する必要があるかを検討してください。本ガイドに掲載されている活動は、プレゼンテーション、話し合い、体験、分析の4つに区分されます。それぞれの区分では異なるタイプの参加者間のコミュニケーションとやりとりを重視しています。

プレゼンテーション活動は主に一方の情報の流れからなっており、対象者を巻き込むためには創造的な技法を用いる必要もあります。活動としては、実演、専門家パネル、ライトニングトーク、ポスターセッション、ストーリーテリングがあげられます。

話し合い活動は知識と経験を多角的に共有するため、集団での参加が必要であり、プレゼンテーションタイプの活動の後に用いられることがよくあります。活動としては、ブレインストーム、バズセッション、電子会議、ナレッジカフェ、ピアアシスト、逸話サークルがあげられます。

体験活動は参加者を知識と経験の共有や話し合いから一歩進んで、新しい体験に送り出し、その体験を振り返ることで、知識を行動に変える力があります。活動としては、行動計画策定、現地調査、フィッシュボウル、ロールプレイング、出向、シミュレーションがあげられます。

分析活動は参加者がテーマや状況を、将来を予測し、かつ／または過去を振り返ることを通して観察し、意味を理解することです。活動としては、事後検討、フォーカスグループ、インタビュー、自己評価、調査、SWOT分析があげられます。

優れた設計の活動ならば参加者は次のようなことができるはずです。

- » 何か新しい経験をする
- » 新しい経験を自分のものとし、その意義を理解すること
- » 参加者自身の体験を観察し、質問をし、振り返り、何かの役に立てること
- » 専門家や他の参加者とやりとりをし、新しい考えについて検討すること
- » 経験の共有に支えられ、集団としての理解を深めること
- » 知識と経験を行動計画に変換すること
- » 新しい知識と経験を書面やオーディオビジュアル形式でまとめ、他のステークホルダーが利用できるようにすること

STEP
3

知識と経験の共有を設計し、
開発します

表8:知識と経験の共有における活動

プレゼンテーション活動



実演

専門家が製品の使い方や手順の進め方を示すもので、イノベーションを売り込み、広めるために新しい製品やプロセスの紹介もよく行われます。



専門家パネル

専門知識を有している人々の一団がさまざまな角度から同じテーマに取り組み、議事進行のもとで一連のプレゼンテーションを行うもの。



ライトニングトーク

1つのセッションの中でさまざまな話し手が同一のまたは異なるテーマについてそれぞれ数分の短いプレゼンテーションを次々と行うもの。



ポスターセッション

通常、文字とグラフィックスを組み合わせたポスター形式でのプレゼンテーションで、プレゼンターと参加者がポスターの内容について会話をするもの。



報告

口頭または書面によるプレゼンテーションで、テーマや議題のポイント(コンセプト、データ、プロセス、得た教訓など)をまとめ、重点的に取り上げたもの。



ストーリーテリング

現実の結果が描かれているストーリーで、個人、コミュニティ、組織が将来の行動を考える契機になることを意図した目的で用いられるもの。

話し合い活動



逸話サークル

1つの集団が経験を共有するためにストーリーのテーマやストーリーを引き出すための質問を用いて行う演習。



ブレインストーミング

特定のテーマについて考えやソリューションを生み出すために、参加者の知恵を活用したり、参加者から斬新な考えを引き出ししたりすること。



バズセッション

限られたテーマについての非常に短い話し合いで、小さなグループワーク(通常は2人で)を同時進行で行い、参加した集団のそれぞれのメンバーから貢献を引き出すもの。



電子会議

オンライン上の話し合いで、同期の場合も非同期の場合もある。



ナレッジカフェ

カフェ形式のリラックスした環境の中で、ファシリテーター主導のもと、開放的で創造的な会話によってコレクティブ・ナレッジ(集合知)を浮かび上がらせ、考えを共有し、協調的な対話を促すもの。



ピアアシスト

特定の問題、プロジェクト、活動について援助を要請してきたチームとともに、関連する経験を有する人々が、知識と経験(通常はベスト・プラクティスや得た教訓という形式)を共有するよう促すイベント。



助言

Liberating Structures(既成の考えから自由になろう)を活用しましょう!

上記の活動の他にもLiberating Structures(既成の考えから自由になろう)活用の可能性を探ってみましょう。Liberating Structuresでは33の知識と経験の共有活動が1セットになっており、すべての人の考えが受け入れられ、次々とアイデアを出せるようになっています。

<http://www.liberatingstructures.com/>

STEP
3

知識と経験の共有を設計し、
開発します

体験活動



行動計画策定

個人または集団が 1 つまたは複数の目的を達成するために講じる必要がある具体的な対策についてロードマップまたは予定表を作成する戦略的演習。



ブック・スプリント

3 日から 5 日のうちに 1 冊の本を協力して制作するよう一団の人々を集め、促すプロセス。



現地調査

参加者がプロジェクトの現実を直接体験するとともに、実施チームと受益者に会うことができるよう現地に実際に赴くこと。



フィッシュボウル

大勢の観察者や聞き手の集団が同席する形式で開催される、小さな集団の会話または対話のプロセス。



ロールプレイング

参加者が他人の視点から事態を経験、対立や問題に対処するスキルを応用したり、磨いたりし、さらに観察者の助けを借りて体験を分析するよう計画された設定で行われる双方向の演習。



出向

人員を別の部局または組織に一時的に配置すること。



シミュレーション

参加者がある設定の範囲内でさまざまなやりとりに関わるよう設計された状況で、現実の場面に似せているもの。

分析活動



事後検討 (AAR)

プロジェクトチームが、起きたこと、その理由、さらに将来もっと上手く行う、または別のやり方でできることを分析する目的で作成された見直しプロセス。



フォーカスグループ

お互いをあまりよく知らないが共通の利害がある人々の一団を集め、特定のテーマまたは分野について意見を述べる目的で作成された話し合いの手順。



インタビュー

特定のテーマについてある人物や専門家と質疑応答を行うセッションで、通常事前に一連の質問が決まっているもの。



自己評価

人がある能力、行動かつ/または態度に関して自分自身をどのように評価しているかについて情報を集める調査技法。



調査

参加者がある質問項目一式を用いてデータや意見を収集すること。



SWOT分析

プログラムまたは組織の内部の強みと弱みとともに、外部や内部に存在する機会と脅威を特定する目的で行われる考察 (強み (Strength)、弱み (Weakness)、機会 (Opportunity)、脅威 (Threat) 分析)。

STEP 3

知識と経験の共有を設計し、
開発します



スタディツアー



プランニング



ブレインストーミング

- » 訪問対象を決めるためのビデオ会議によるブレインストーミング
- » 訪問のコンセプトノートを作成するための電子会議



電子会議



実施



現地調査

- » どのように実施されたかについて政治面と実務面の双方の観点から学ぶための現地調査



実演

- » ミルクサプライチェーンの段階ごとのプロセスの違いを示すための実演



ブレインストーミング

- » 将来、インドとタンザニアの酪農セクターの間でビジネス・パートナーシップを促進するために、インドのビジネスリーダーと考えを出し合うブレインストーミング



フォローアップ



報告

- » タンザニアの関係政府機関職員、酪農セクター関係者、意志決定者に向けて、得た教訓や今後に関する提案を共有するためのプレゼンテーション。



ワークショップ



プランニング



ブレインストーミング

- » ホンジュラス、ニカラグア、コロンビアの重要なステークホルダー間でワークショップの対象について合意するための音声・ビデオ会議を通じたブレインストーミング



実施



専門家パネル

- » 先住民族の人々に対する土地所有権の付与をめぐる課題をさらに深く理解するためのニカラグアとコロンビアの専門家による専門家パネル



ストーリーテリング

- » 先住民族の視点を理解し、さまざまなステークホルダーの間でコミュニケーションの改善を図るための円卓討論の最中に行われた先住民族の人々によるストーリーテリング



ポスターセッション

- » 円卓討論での収穫を重点的に取り上げたポスターセッション



行動計画決定

- » 次の段階で何をするかを決めるための行動計画

知識と経験の共有をさらに豊かなものにするために、歌、踊り、伝統的な祭り等の社会的・文化的活動がワークショップに盛り込まれました。



フォローアップ



調査

- » 得た教訓を評価し、知識と経験の共有の有用性を判断するための調査



知識と経験の共有を設計し、
開発します

スタディツアーに向けた知識と経験の共有における活動



事例

コミュニティ主導型開発推進(CDD)モデル

2011年、ラオス人民民主共和国とカンボジアは、バングラデシュ、インド、スリランカとの知識と経験の共有に携わりました。その目的は農村の貧困層に働きかけ、人々と商業銀行やマイクロファイナンス機関をつなげる新しい方法を探すことでした。

対象者

共有がターゲットとしたのは両国の政府高官(ラオス首相府副大臣、ラオス貧困削減基金事務局長、カンボジア生活向上・貧困者対策協会プロジェクト責任者など)の他、計画省、農村開発省、内務省、農業省、県政府部局の代表者でした。



スタディツアー



プランニング



調査



ブレインストーミング



ビデオ会議

- » 学習ニーズの優先順位付けを助ける調査
- » 南アジア各国の知識と経験の提供者に対し、知識と経験の共有の実施や適切な学習資料開発にあたっての目標を明確にするための集団ブレインストーミングによる話し合い
- » 参加者間の信頼感と親近感を築くとともに、すべての人が訪問に向けた準備を更に進められるよう、スタディツアーの前に行われた全当事者による一連のビデオ会議による対話



実施



現地調査



事後検討

- » バングラデシュ、インド、スリランカでのCDDモデルの応用例を実際の現場で理解するために、プロジェクトチーム、地方自治体職員、受益者集団とともに行った現地調査と会合
- » スタディツアーの経験を文書にするとともに、参加者が学んだことをもとにどう行動すべきかをじっくり考える助けにするための行動計画策定と振り返りのセッション



フォローアップ



フォーカスグループ

- » 得た教訓を他の意思決定者に伝えるとともに、提案した行動計画に意見を取り入れるためのフォーカスグループの話し合い

知識と経験の仲介者:世界銀行中東・北アフリカオペレーショナル・コア・サービス、
上級戦略・オペレーション・オフィサー ジャンメジャヤ・シンハ

STEP
3

知識と経験の共有を設計し、
開発します

段階3.4D 活動を設計します

それぞれの活動をどのように設計し、実施すべきでしょうか？

活動を選定し、つなぎ合わせた後で、活動の設計と実施の方法について考える必要があります。例えば、行動計画策定を設計する場合は、準備会合を開くことから始め、

- » 何を達成したいかを決めます
- » 役割と責務を割り当てます (ファシリテーター、特に重要な参加者、内容を準備するための他のリソース人員など)
- » 活動の実施による具体的な成果について同意を得ます
- » 議題と必要な資料のリストを準備します
- » 主要なマイルストーンを付した予定表を作成します
- » 予算とロジスティクス面を見直します

1回の知識と経験の共有イニシアチブは多くの活動から構成されることになるでしょう。中には他よりも複雑な活動があり、そういう場合は綿密なプランニングが必要になります。例えば、実体験を伴うような体験には熟慮が必要になるでしょう。成功させるにはスタッフの追加支援が必要になるかもしれません。反面、グループでの話し合いは多分ほとんど助けを必要とせずに準備ができるものでしょう。



助言

活動の実施方法について、リアルタイムか時間差を設けるか、直接対面か仮想上かを検討しましょう。手法の中には信頼感やコンセンサスを得るのに向いているものがある一方で、多数の参加者や深い振り返りに向いているものもあります。費用が安上がりなものや、高額なものもあります。



知識と経験の共有を設計し、
開発します

段階3.4E 活動実施方法

参加者がやりとりをするための最良の方法は何でしょうか？

知識と経験の共有参加者同士がどのように双方向のやりとりをするのか、また学習をするのかを実施方法と呼びます。実施方法には同期型(実施が同時進行であるもの)と非同期型(実施に時間差があるもの)があります。

同期型の知識と経験の共有には直接対面、音声、オンラインチャット、ビデオ会議があります。同期型の実施方法は対話を促し、信頼感やコンセンサスを得る際に有益です。

非同期型の知識と経験の共有にはEラーニング、オンラインのディスカッションフォーラム、オンラインのソーシャルネットワークキング、Eメールがあります。こうした手法は直接対面との組み合わせで行う場合が増えています。参加者にとって活動へのアクセスや参加方法の選択肢が広がり、コスト効率が良い方法で継続的にやりとりができ、深い振り返りが促されるというのがその理由です。

- » 実施方法を選ぶ場合には次のような要因を検討する必要があります。
- » **コスト:**直接対面とビデオ会議はコストの点では似ています。参加者1人当たりのコストはビデオ会議の方が少なくてすみますが、両者ともスケールメリットはほとんどありません。他方、Eラーニングは多くの先行投資を必要としますが、一度準備されれば、最も安上がりの実施方法になります。
- » **テクノロジーへのアクセス:**ビデオ会議、Eラーニング等のオンライン活動はインターネットへの接続とテクノロジーを必要とします。多くの優れたコミュニケーション・プラットフォームは無料で使用できるか、非常に少ないコストですみます。ビデオ会議は特別な設備機器を必要とします。
- » **対象者の特徴:**社会的地位の高い人々のスケジュールとプロフィールは直接対面式のセッションやビデオ会議のような同期型の実施方法が向いています。他方、対象者が多数いる、または分散している場合には非同期の実施方法が最も向いています。
- » **読み書き能力(コンピューターを使いこなす能力も含む):**参加者が活動に効果的に関与するためには、知識と経験の共有の実施で用いられるテクノロジーは彼らが無理なく使いこなせるものが良いでしょう。
- » **言語:**多言語に対応することは困難な場合もあります。同時通訳はプレゼンテーションや計画的な活動には対応しやすいです。非同期型の活動では翻訳のための時間を取ることができます。
- » **文化的背景と個人の学習スタイル:**受け身の学習(例えば、プレゼンテーションや実演による)を好ましく思う人々もいれば、積極的な体験学習(例えば、ロールプレイング、シミュレーション、対話による)が気に入っている人もいます。
- » **外部環境:**災害や社会的混乱や衝突は移動、会議の招集、テクノロジーへのアクセスの可能性に影響を与えます。



南アフリカの農村開発の進め方を見つける



知識と経験の
共有ストーリー

✓ 課題

南アフリカでは農村地域の経済格差を解消するため、農村開発イニシアチブを強化しようとしていましたが、各種プログラムをスケールアップする能力にも、優先順位のコンセンサスを獲得する能力にも欠けていました。

✓ ソリューション—誰が何をしたのでしょうか？

南アフリカの農村開発・土地改革省(DRDLR)は世界銀行に中国へのスタディツアーの手配を依頼してきました。中国では過去30年にわたり土地・農村開発プログラムを創始し、実施してきた確固たる実績があったからです。

2010年4月の8日間、11人の高官による代表団が北京と江蘇省を訪れました。代表団は中国の政策と各種プログラムについて話し

合い、教訓を得ました。特に取り上げられたのは、土地改革、農村の工業化、雇用創出、農村開発イニシアチブの監視や評価を行う中国のシステムに関するものでした。江蘇省では中国の担当者と面会し、村落開発、家族経営農業、コミュニティサービスの実施、さらに農村と都市の開発プログラムの統合について学びました。

✓ 成果

訪問の結果、南アフリカ代表団の農村開発についての知識と経験、スキルが高まるとともに、DRDLRによる改革についての誤りを回避し、コンセンサスを強化し、さらに南アフリカと中国の南南協力のきずながこれまで以上に深まりました。DRDLR職員は新たな知識と経験を用いて「グリーンペーパー(Green Paper)」を策定しました。これは中国訪問での重要な

調査結果を、特に農村の工業化と農村開発についてまとめたものでした。

グギレ・ンクウィンティ(Gugile Nkwinti) DRDLR大臣によれば、今回の中国訪問は期待以上のもので、「多くの[南アフリカの]職員にとって目からうろこが落ちるような経験となりました。今回のスタディツアーから得た教訓は計り知れません…この教訓から中国との今後の学習交流に向け協力関係の道筋がつかれました。」

✓ 手段

スタディツアー

✓ 知識と経験の仲介者

世界銀行上級農業エコノミスト
グオ・リ(Guo Li)



STEP 4

知識と経験の 共有を実施します

段階3で知識と経験の共有を設計したのは、

- » 参加者を選択することによってでした
- » 改革の目的と望ましい成果を確認することによってでした
- » 実施のためのチームを組織することによってでした
- » 知識と経験の共有イニシアチブを組み立てることによってでした

段階4では次のことを行います。

- 4.1 参加者を学習の道筋に沿って案内します
- 4.2 エンゲージメントを組織し、関係を築きます
- 4.3 実施の記録を系統立てて行い、成果を追跡します



知識と経験の 共有を実施します

設計したことを実世界の成果に変えるには、仲介者が有能なナビゲーターやファシリテーターとなり、参加者のニーズが進化するのを受けて軌道修正し、チャンスを生かす必要があります。容易な役割ではありません。一步下がった場所に立つことも、部分的に相手に任せることも必要になるでしょう。仲介者が目指すべきは参加者自身が学習の道筋を先導する立場になれるよう機会を提供することなのです。



助言

- » **仲介者の計画を絶対だと思わないこと!**
- » たとえ完璧な設計から始まったとしても、途中で修正があることを想定しててください。実世界では机上では考えられないことが起こるからです。
- » **計画書ではなく、プランニングという行為が重要です!**
- » この計画は仲介者のためではなく、参加者のためのものです。参加者のニーズをしっかり把握して様々な決定を行ってください。

段階4.1 参加者を学習の道筋に沿って案内します

どのようにすれば参加者に本物の学習を体験させ、自ら行動する力を身に付けさせることができるでしょうか?

知識と経験の共有ガイドとしての仲介者の役割は、参加者が次のような取り組みをする際に手助けすることです。

- » 望ましい学習成果をあげる途中で発生するかもしれない障害を克服すること
- » 学習を振り返り、理解し、その経験を文書化すること
- » 改革を達成するため、行動計画のもとに参加者を一致団結させること

段階4.1A 参加者が学習成果をあげるよう助けます

参加者が考え行動するスピードはそれぞれ異なると認めることは役に立ちます。すぐに理解し、行動に移す人もいますし、本気で取り組む前に成り行きを見守る人もいます。たとえすべての人にとって完璧といえなくても、すべての人が受け入れられるペースを見つけましょう。いつでもできる時に参加者と軌道修正の可能性について話し合ってください。相談なしで変更する必要がある場合は、参加者その他のステークホルダーに決定事項を知らせるとともに、物事が進行し過ぎる前に大多数の支持を確実に得るようにしてください。

参加者にとって次のような経験ができるような学習を進めることに重点を置いてください。

何を見て、何を学び、何をするのかを計画し、準備すること

- » 何を見て、何を学び、何をするのかを計画し、準備すること
- » 何か新しいことをしようとする
- » 自らの行動の意味を理解し、参加者自身が置かれた状況にそれを当てはめてみる
- » 観察し、質問し、考えを共有し、参加者自身の経験に資すること
- » 専門家や他の参加者とやりとりをし、新しい製品を手に取り、アプローチに触れる
- » 他の参加者との共通の理解を深める
- » 学んだことを行動に生かす



知識と経験の
共有を実施します

参加者と頻りに連絡を取り、参加者が改革の目的、中間成果目標、指標に対してどの程度近づいているかを確認しましょう。その結果、知識と経験の共有手段の範囲内で活動を調整する必要がある、あるいは目標を確実に達成するために手段の組み合わせにまで調整の必要があることが判明するかもしれません。また、リソースの再編成や予定表の見直しも必要になるかもしれません。



助言

段階4.1B 参加者が学習を振り返り、理解し、その経験を文書にするよう助けます

実施期間中の仲介者の重要な役割の1つに、参加者に学んだことを理解してもらうとともに、その経験を文書化するよう助けることがあります。ツールボックス(83ページ)にはこのために必要な活動について詳細なガイダンスが掲載されています。もう少しだけ助言を付け加えます。

- » 知識と経験の共有の初期段階に自分で文書を作成するための簡単なテクニックをとり入れましょう。作例、テンプレート、ガイドラインを提供しましょう。文書化のテクニック導入は現地調査や他の学習旅行のためには特に有益です。
- » 参加者が記録を取り続けるよう働き掛けましょう(文書、写真、音声、動画で)。1冊のノートと1本のペンが大いに役立ちます。さらに工夫して、表紙に「知識と経験の共有」名と日付を印刷しましょう。きっと皆がこのノートを使い、保管し、見返してくれることでしょう!
- » 知識と経験の共有を行った日は最後に振り返りの時間を設けましょう。参加者にこの時間を利用してその日の記録を取り、グループで共有するように求めましょう。

「参加者の振り返りや考え、新しい知識と経験を把握するため、コロンビア、ニカラグア、ホンジュラスの参加者の町での各分科会開催後に参加者へのインタビューを行いました。その様子を記録したビデオは何時間分にもなりましたが、それは進化していく参加者の関心、新しいアイデア、行動への提案を把握するのに非常に有益でした。」

～世界銀行上級土地管理専門官 エンリーケ・パントーハ(Enrique Pantoja)

- » グループで使えるオンライン空間を立ち上げ、参加者にその日からコンテンツ、質問、意見を投稿するように求めましょう。参加者の関与を増やすため、オンライン空間をモニタリングし、定期的にそのオンライン空間に言及するようにしましょう。
- » 参加者が知識と経験の共有を行った日やイベントのハイライトを簡潔に、視覚的に表現した制作物を作るよう働き掛けましょう。その成果を壁に掛け、参加者にこの「グループギャラリー」を訪れるよう求めましょう。さらに踏み込んで、参加者に歩き回りながら互いの制作物を加えていくよう勧めましょう。
- » フリップチャートや、壁に貼ったポストイット(こちらの方が望ましい)からグループの振り返りを把握しましょう。この「データウォール」は協力して情報を把握したり、仕分けしたりするのに大変適した方法です。チームが実施期間中に新たな知見を得たり、そのような知見のパターンを確認する役に立てることができます。
- » きちんとした意味づけをもつチェックポイントを頻りに設け、期待される成果を評価する指標を精緻化することによって、貢献度を追跡しましょう。こうすることで活動を改善し、参加者の「本物の」ニーズに応えることができるようになります。指標については段階2(13ページ)で詳述しています。



知識と経験の
共有を実施します



助言

知識と経験の共有の区切りが終わるごとに、参加者が学んだことを振り返り、重要な収穫や「壮大な計画」を共有するよう求めてください。こうしたことを記録し、証拠のデータベースにしてください。

段階4.1C 改革を達成するため参加者が行動計画のもとに参加者を一致団結するよう助けます

実施の道筋をたどるもう1つの目的は参加者が行動計画を中心に団結し、物事を変える力があると実感することです。次のことにより、このような集団の意欲を引き出すことができます。

- » 参加者に学んだことを早期に知識と経験の共有イニシアチブの中で応用させること。「応用チェックイン」で定期的にフォローアップし、より詳細な行動計画を策定して締めくくります。
- » 応用チェックインの際に参加者に次の点を確認するよう求めること。この経験は参加者が自身の課題に取り組む際にどのように役に立つのか？この経験をどのように参加者自身が置かれた状況に応用するのか？変化を起こすために、依然として取り組む必要がある制約やギャップは何か？

知識と経験の共有終了時の行動計画策定作業は、参加者が望む中間成果目標と改革の目的(知識と経験の共有の期間中に変わる可能性有)が指針となるでしょう。この行動計画策定作業は、それぞれの参加者が次の段階の簡単なロードマップの草案を作成することから多数のステークホルダーとともにグループの行動計画までと幅広くなる可能性があります。

「私たちは高品質の牛の大群が必要だと考えていました。しかし今は大勢の人々が少しずつミルクを持ち寄れば上手くいくということが分かってきました。」～タンザニア D. K. ムマリ(Mmari) ムマリ氏は現在、急速に発展しているダルエスサラーム市に供給するのに十分な量のミルクの生産を自身の酪農場で開始することを計画しています。

「行動計画策定成功の鍵はさまざまなステークホルダーを同じグループに入れたことでした。政府と先住民族の人々だけでなく、さまざまな専門家がそこで出会いました。私にとって興味深かったのは、政府の法律専門家が先住民族の領地に所有権を付与するための法律上の枠組みや要件を越えて、土地に関係した社会的・文化的課題の重要性を理解し始める過程を目にしたことでした。他方、先住民族の人々は所有権付与のプロセスに必要な法的要件や専門手続きを以前より良く理解しようと積極的でした。」

～世界銀行上級土地管理専門官 エンリーケ・パントーハ(Enrique Pantoja)



知識と経験の
共有を実施します

参加者が知識と経験の共有から得た成果によって参加者(や他の人々)の行動に変化が見られるでしょう。こうしたチェンジエージェントの働きは政策、成果物、他の人々に対するサービスの改善に資することになるでしょう。



助言

段階4.2 エンゲージメントを組織し、関係を築きます

どのようにすれば参加者のニーズを確実に満たすことができるでしょうか？

どのようにすれば参加者は互いに助け合い、改革のためのコラボレーターになることができるでしょうか？

エンゲージメントの組織:初期の段階で強調したように、仲介者が参加者や知識と経験の提供者と関わることは優れた知識と経験の共有には不可欠です。実施期間中は、特にそうです。ここではどのような関与の仕方が成功につながるかについて助言します。

エンゲージメントの組織

- ✓ 早い段階で意見を求めること。そうすればステークホルダーが知識と経験の共有へ関わり始め、関わり続ける役に立ちます。
- ✓ 人々との対応は個人レベルで行うこと。
- ✓ 信頼を築くこと。参加者が知識と経験の共有への関わりを深め、仲介者が参加者の意見に増々耳を傾けるようになると、参加者の信頼も増すでしょう。
- ✓ 不信感や早めの取り除き、考えが凝り固まって非協力的な参加者には初期の段階に対処すること。
- ✓ 積極的な参加に感謝の念を表すこと。
- ✓ 理想的な「主催者」となり、実施チームや参加者にも同様のふるまいをするよう働き掛けること。
- ✓ 知識と経験の共有を確実に相談に基づいたプロセスにすること。参加者は知識と経験の共有の道筋を成功に導くための最良の協力者です。知識と経験の提供者や実施パートナーの優れた働きには公に感謝の念を表しましょう。



チェックリスト

人間関係の構築:実施において重要なのは人々を知的、感情的、心理的に結び付ける人間関係を生み出すことです。人間関係ができれば、改革の目的に向けて学習プロセスや行動を開始させ、支援し、情報を提供し、促進することができます。仲介者として、知識と経験の提供者との関係、知識と経験を探究する者と受け手となる者との関係を強化するよう気を配ってください。最も重要なことは、参加者が互いに関係を築くよう助けることです。そうすれば、協力関係や進行中の学習と支援の面で後に大きな恩恵にあずかることになるでしょう。

「南南協力での知識と経験の共有は非常に役立ちました。一緒に参加したことによって政府の立場と先住民族組織の立場が近づきました。」

～第二次土地管理プロジェクト・ナショナルコーディネーター ローマン・アルヴァレス(Roman Alvarez)氏



知識と経験の
共有を実施します



チェックリスト

仲介者と参加者との関係および参加者同士の関係の構築

- ✓ 好感を持たれること。すべての人と知り合い、その取り組みを知り、主な学習目的を認識し、グループの中で経験を共有するよう求めること。
- ✓ 参加者のネットワーク形成、交流、グループ内の協力関係の構築には十分な時間をかけること。出来上がったネットワークは知識と経験の共有後も続き、長期にわたり変化を起こす重要な推進力となる可能性があります。
- ✓ 参加者がグループ内であまり親しくないメンバーと一緒に取り組み、話し、顔を合わせ、食事をし、楽しい時間を過ごすよう、あるいは活動によっては異なるバックグラウンドを持つ参加者とペアを組むよう働き掛けること。このように様々な参加者同士が関わり合うことで、専門分野以外の分野について学ぶ機会を得るだけでなく、今まで以上に幅広い人間関係を築き、それを活用できるようになるでしょう。
- ✓ 個人的、専門的に成長することを目的に、仕事、家庭、地域での生活の時間を割いて知識と経験の共有に参加した人々の努力を公の場で評価し、表彰すること。参加者が最大限この特別な機会を活用するとともに、互いに知り合うよう働き掛けること。



事例

フォーラム開催が長く続くつながりをもたらす

ラテンアメリカ・カリブ海地域(LAC)において、避難民の再定住と生活再建を支援する実務者の取り組みは概して場当たりの、ベスト・プラクティスや他の専門家とのつながりはほとんどありません。取り組みが不十分では、避難民の窮乏と生活条件の悪化は深刻になりかねません。

2004年から2005年にかけて、世界銀行は避難民再定住の担当スタッフと情報源をつなぐ支援を行い、ベスト・プラクティスを普及させるため、ビデオ会議による知識と経験の共有プログラムを実施しました。その結果、知識と経験の共有に対する圧倒的な要望がありました。それに応え、世界銀行とグローバル・ディベロップメント・ラーニング・ネットワーク(GDLN)は2005年5月にコロンビアのボゴタで3日間のフォーラムを共催しました。

フリーランスの再定住専門家であるペルー人のヘルシリア・オブレガン(Hercillia Obregon)氏はフォーラムのおかげで「他の場所で実際に起きている経験を収集でき、[彼女が取り組む]プロセスの革新と改善に役立ち…[加えて]日々の活動で起きる疑問を解明することができました。」と語りました。

フォーラムには強力なネットワークを形成する要素も含まれていたため、参加者はつながりを保ち続ける努力をしました。ビデオ会議を何度も開催し、現在もまだ活発に続くオンラインフォーラムを立ち上げました。

「このネットワークは私が行う専門的な仕事に大変有益で、自国で取り組んでいる数個のプロジェクトでも役立っています…[コミュニティ・オブ・プラクティス(実務者のコミュニティ)]仲介の」「図書館」とその後の話し合いを通して、ラテンアメリカの仲間たちの多くの経験を共有することができています。」と語ったのはペルーで再定住のための独立コンサルタントを営むタグレ・ジョゼ・ソト(Tagle Jose Soto)です。

～知識と経験の仲介者:世界銀行LAC地域総局 エレーナ・コレア(Elena Correa)



知識と経験の共有を実施します

関係の構築は漸進的なプロセスであることを忘れないでください。そのため、知識と経験の共有全体に必要な十分な時間を系統立った方法で確保してください。

この段階で実施チームの重要度は以前よりさらに増します。日々のプランニングやロジスティクス面で行き詰まっているわけにはいきません。常に何が起きているか(あるいは起こっていないか!)に注意を向け、課題を予測し、参加者が望む行き先に彼らを案内する必要がありますでしょう。



助言

段階4.3 実施の記録を行い、成果を追跡します

どのようにすれば必要な方向転換に向けた調整ができるでしょうか?

どのようにすればこうした変化を追跡できるでしょうか?

どのようにすればリアルタイムで成果の証拠を把握することができるでしょうか?

実施の場で知識と経験の共有の舵取りをしている際、改革の目的が変化していく可能性があります(複雑な状況の場合は特に)。当初仲介者と参加者が一緒に特定した指標についても同様です。予期しない成果が起きる可能性もあります。そのため、知識と経験の共有の結果をその都度把握することが不可欠なのです。そうすれば、仲介者と参加者が正しい経路をたどっているかどうか、あるいは別のルートを取る必要があるのかどうかを知る役に立つでしょう。

マイルストーン、ハイライト、教訓を文書化する簡単な方法を見つけましょう。実施段階に入る時に次のことを検討しましょう。

- » 入手できる額面以上のことを把握するのは大変でしょうか?
- » どのようにすれば収集済の情報を活用できるでしょうか?
- » この情報に基づいてどのような決定をすることができるでしょうか?

簡潔にしましょう!1回の知識と経験の共有でも多くのことが起こるでしょう。全部を把握することは無理なのです。



助言

知識と経験の共有実施の際に結果を系統立てて文書化し、整理すれば、

- » 実施後の報告作業の時間を劇的に減らすことができますでしょう。
- » 新たに学んだことや経験したことを将来のプランニングや行動に変換する役に立つでしょう。
- » 参加者や重要なステークホルダーと一緒に将来の応用チェックインや共有の進捗を追跡することが容易になるでしょう。

実施期間中にフィードバックを収集するためには、次のような簡単な方法があります。

- » グループで一緒に夕食や飲み会をしましょう。これは参加者の気持ちを把握するのに一番簡単な(そして最もおいしい)方法です。人間関係や信頼感も築けます。



知識と経験の共有を実施します

- » 簡単な日誌やブログに重要な決定も含めた自分自身の感想を記録しましょう。
- » 活動が終わるたびに参加者に写真やビデオを共有するよう依頼しましょう。仲介者が手本を示しましょう。簡単に共有できるよう、グループ内の配信リストやコミュニティページを作りましょう(様々なアイデアについては39ページのソーシャルメディアに関する図3を参照)。
- » 事後検討プロセスの文書化を含めましょう(83ページのツールボックスを参照)。
- » 定期的なフィードバックを求めましょう。最良のフィードバックとは計画の再考を迫る場合が多いものです。できれば、フィードバックのプロセスに参加者を関わらせ、エンパワメントを実現する方法として参加者と設計をし直しましょう。
- » 可能ならば、客観性を得るために影の文書作成者を使いましょう。



助言

知識と経験の共有の実施はフルタイムでの関与となります。そのため、通常業務をきちんとこなすことは期待しないでください。知識と経験の共有以外の急ぎの仕事は前もって対応しておき、スケジュールは余裕を持って事前にあげておきましょう。

タンザニアとインドの知識と経験の共有-実施の道筋を文書化

実施の道筋を文書化するために次のものを用いました。

- » 日誌の記述
- » 参加者へのインタビュー
- » 専門家へのインタビュー
- » ビデオ
- » 報告書
- » 参加者によるフィードバックセッション
- » 最終調査

ホンジュラス、ニカラグアおよびコロンビアの知識と経験の共有-実施の道筋の文書化

実施の道筋を文書化するために次のものを用いました。

- » 基礎調査
- » メモ
- » インタビュー
- » 参加者の言葉の引用
- » 写真
- » ビデオ
- » ポスター
- » 報告書
- » 最終調査



学習者が教える側になる:知識と経験の共有による急成長の相乗効果

知識と経験の共有ストーリー

✓ 課題

2008年から2009年にケニアは深刻な干ばつに襲われ、水と食料の不足に陥りました。政府はそうした問題に対処する方策を模索していました。

✓ ソリューションー誰が何をしたのでしょうか？

2008年に世界銀行研究所(WBI)は、アジアでの経験に基づき、稲集約栽培法(SRI)と呼ばれる新しい稲作農法に関する学習ツールキットを作成しました。この一連の革新的な稲栽培法を実践した結果、以前より水と種が少なくすんだにもかかわらず、収穫量は増えました。これは気候変動に強い農家を育てる気候変動対応型農業の好例です。

2009年にWBIチームは世界銀行ナイロビ事務所と現地の研究者の要請に応じ、SRIに関して南南協力による知識と経験の共有イニシアチブを設計、企画しました。一連のイニシアチブには多数のスタークホルダーとの対話によるビデオ会議、ピアコンサルテーション、グローバル・ディベロップメント・ラーニング・ネットワーク(GDLN)が準備した話し合いとともに、専門家の来訪とケニア国内のワークショップが含まれていました。2009年9月にはGDLNが最初の知識と経験の共有を立ち上げ、ケニアはインド、ルワンダ、マダガスカルと結びつきました。インドでは既にSRIが続々に実践さ

れ、大規模な成功をおさめ、ルワンダでは、国際農業開発基金(IFAD)のプロジェクトで農家が目に見える成果を挙げており、マダガスカルはSRIが最初に開発された国だったので。多くの参加者、特に農家の人々にとっては別の大陸で同じく農業に従事する人々に会うこと自体が初めての経験でした。参加者の中には「目を見開かせてくれるイベント」または「非常に励まされた」と知識と経験の共有を評する人もおり、士気が高まったようでした。

同年、ケニアの最も重要な稲作地域、ムエアで2軒の農家がWBIの学習ツールキットを入手し、ケニアで初めてSRI農法を試みました。「4分の1エーカー[訳注:約1,000平方メートル]の水田で試したところ11袋のコメを収穫しました。いつもは同じ水田からは8袋の収穫です。しかも驚いたことに、SRIを試した水田で取れたコメは1袋95キログラムだった一方で、従来のやり方ではわずか80キログラムでした。翌年は2エーカーある私の水田全体をSRI農法に変えました。」と語ったのは、SRI農家の先駆者、モーセ・カレイチ氏です。

イニシアチブ初期の成果に力を得て、ケニアの研究者と政府は数か所の地域にSRIをスケールアップすることに決めました。数年間で、WBIは知識と経験の共有をさらに3回行う中で、SRIの成果を追跡し、タイミングよく知識を提供し、実務者と研究者に対してピアサ

ポートの手助けをしました。GDLNを通じた知識と経験の共有のフォローアップとして、WBIはインドと日本のSRI専門家によるケニア訪問を実施し、現地で直接指導が行われました。また、WBIとIFADはケニアの人々によるインドへのスタディツアーを実施しました。その結果、ケニアでSRI農法を行う農家は着実に増え、何千戸にも上っています。

✓ 成果

SRI農法を採用した農家が2-3作季続けて着実な成果を上げたことをうけ、国内では様々な動きがありました。ケニア国家灌漑公社は経験を共有するために国によるワークショップと農家による農業体験日(farmer field days)を開催し、大学はSRIを研究する博士課程の学生を支援するための資金を充当しました。民間セクターでは需要増加に対応し農家向けの国産草刈機を製造しました。革新的な農家はケニアの土壌と気候条件に合ったSRI農法の新しいツールを開発し、さらにSRIの農地でバイオ炭や有機肥料を用い始める農家さえ現れました。政府はジョモ・ケニヤッタ農工大学と提携し、農家同士および地域間での学び合い促進のための資金配分を行いました。

2012年までにムエアだけで3,000軒を超える農家がSRI農法を採用し、他の3地域ではさらに多くの農家がそれに続きました。ここ数年間でSRIを採用した農家の報告によると、収穫



量の増加が続き、干ばつに対して非常に強く、農業に必要な労働力、種、水の量は減少しているとのこと。農家からは、SRIでは水の需要が大幅に減少するため、水不足の時期も水をめぐる対立が減ったとの指摘がありました。さらにポンプによる水のくみ上げも減少し、燃料と水田の双方の面からエネルギー節約と二酸化炭素排出量最小化が図られました。

この成功を耳にし、2012年にマラウイの農業省から世界銀行にケニアでのSRIの活用について学びたいので支援してほしいと依頼がありました。世界銀行チームはすぐに要請に応じて2012年10月に知識と経験の共有を実施し、GDLNがマラウイをケニアと結び付けました。今回はケニアの農家と研究者が誇りを持って知識と経験の提供者になり、約50人のマラウイの人々と自らの経験を共有しました。この知識と経験の共有にもインドの実務者が関わり、ケニアの進歩と新たにマラウイが関心を示したことを喜んでいました。最近では、ノルウェーがマラウイと他のアフリカ諸国でSRIの

スケールアップを支援する新しいプログラムを立ち上げたところです。

✓ 得た教訓

- » 知識と経験を根付かせるためには、長期間にわたり適切なステークホルダーの集団を特定する、または対象とすること。
- » チェンジエージェントには最低限必要な人数のさまざまなステークホルダーを確保すること。そうすれば、現地の人々が新しい知識と経験を自分のものとし、現地の人々が中心となってコミュニティ・オブ・プラクティス（実務者のコミュニティ）を築くことができます。
- » 視覚に訴える実践的な学習ツールの助けを借りて、知識と経験を実際に役立つものに限定すること。短い時間で参加者が成果と効果をしっかり見てとれるようにするためです。その結果、スケールアップが促されるでしょう。
- » 知識と経験を広めるだけにとどまらず、

学習効果を高めるために「教える人」を新しく育てること。

✓ 手段

多数のステークホルダーによる対話と相談

専門家の来訪

ワークショップ

スタディツアー

✓ 知識と経験の仲介者

世界銀行研究所上級水資源専門官
メイ・シェ (Mei Xie)



STEP 5

成果の評価と 報告をします

段階4で知識と経験の共有を実施したのは

- ✓ 参加者を学習の道筋に沿って案内したことによってでした
- ✓ エンゲージメントを組織し、関係を築くことによってでした
- ✓ 実施の記録を系統立てて行い、成果を追跡することによってでした

段階5では次のことを行います。

- 5.1 実施データをまとめます
- 5.2 予期した成果から予期しない成果に至るまでその効果を評価します
- 5.3 成果を報告します



成果の評価と報告をします

知識と経験の共有の旅はさまざまな面で終わりを迎えようとしています。

- ✓ 仲介者は知識と経験の共有の対象を限定することによって、状況を設定し、関係者を特定しました。
- ✓ ステークホルダーは中間成果目標を決定するとともに、目標を無事に達成したかどうかを見極めるために指標を設定しました。
- ✓ 仲介者と知識と経験の共有の参加者は中間成果目標を達成するために、協力して知識と経験の共有の道筋を設計しました。
- ✓ 最後に、仲介者は知識と経験の共有手段と活動を用い、参加者が開発目標達成にむけて制度上の課題に取り組む際に必要な経験を積む手助けをしました。

段階5は知識と経験の共有の結果得られたもの—どのような知識と経験の共有が学習とやる気につながったか、どのような知識と経験の共有が機能しなかったのか、またその理由—に注目すべき時です。仲介者は自らの知識と経験の共有の旅のストーリーを共有し、参加者が自らのストーリーを共有する準備をし、さらに改革の機運を維持するため次にとるべき手順について考えることになるでしょう。

今回の知識と経験の共有は開発目標に向けたはるかに長い旅の一部にすぎないかもしれないことを忘れないでください。長い旅の一部分である今回の知識と経験の共有がどのような重要性を持つのか。それは、知識と経験の共有によって参加者が望ましい改革に向け前進したことを仲介者がいかに上手く発表できるかにかかっているのです。



実例

長期にわたる知識と経験の共有イニシアチブについての報告

大規模な知識と経験の共有の取り組み（つまり、さまざまな手段を用いた数年にわたる取り組み）には小規模で短期間の取り組みとは異なるアプローチが必要となります。このような場合には、知識と経験の共有イニシアチブの直接的な成果と今後の多くの局面に与える影響を吟味するためのモニタリング計画を開発する必要があります。大規模な知識と経験の共有のストーリーの展開には長い時間がかかりますが、その分得るものが多くなります。可能ならば、1–2人の参加者についてどのような利益を得たか、また1回の知識と経験の共有で学んだことを次の知識と経験の共有にどのように活かしたかを説明してください。個人にまつわるストーリーは数値や分析による評価に深みを与えます。

段階5.1 実施データをまとめます

成果を評価するにはデータの取りまとめから始めます。実施期間中に知識と経験の探究者と提供者双方の経験とフィードバックを文書化しました。この情報が、仲介者自身の振り返りと共に、知識と経験の共有によって達成されたものを記述しているのです。

情報をまとめ始めると、情報はただの乱雑なメモ、フリップチャート、日記の記述、ビデオや写真の束のように見えるかもしれませんが、こうした記録を見直し、より有益なものに転換すると、改革がどのように進んでいるかが見えるようになってくるでしょう。知識と経験の共有による直接の成果だけでなく、知識と経験の共有によって影響を受けたものも探してください。



成果の評価と
報告をします

多くの場合、ストーリーを完成させるには知識と経験の共有期間中に収集したデータに追加情報を補足する必要があるでしょう。



助言

次のような手順を踏めば、データをまとめやすくなります。

1. 段階2で決めた中間成果目標とその関連指標を書き出すこと。
2. 実施期間中に記録したメモを集め、見直すこと。
3. データに見られるパターンやデータ間の関連性を探し、まとめること。例えば、特定の活動や共通の考え方に対して複数の参加者が示した似かよった反応については、単語、語句、参加者の言葉の引用などでひとまとめにすることが可能です。
4. 中間成果目標への貢献度ごとにデータを仕分けすること。中間成果目標が達成された証拠として指標を参照すること。
5. 改革の目的や制度上の課題に対してより広範な効果をもたらす可能性が高い、または証拠となる指標を選び出すこと（例えば、幼児教育の改善のため新しい法律の草案を作成しようと発言した参加者）。
6. データをまとめ、仕分けをしたら、成果データに欠落している情報を探すこと。例えば、仲介者はおそらく知識と経験の共有が終わったら参加者がそれぞれ何をしようとしているか知らないでしょう。
7. 欠落している情報を埋める方法を検討すること。例えば、仲介者が参加者にインタビューをするか、参加者の事後報告、重要な収穫、または行動計画を共有するよう求めることもできます。

成果を整理し、予期していなかった成果を確認するのに良い方法があります。



助言

中間成果目標の1つひとつとその関連指標（複数の場合を含む）を1枚の付箋紙に書き、それを壁に表の項目名のように横一列に並べて貼ってください。

次にデータポイントを違う色の付箋紙に書き写し（似た考えは1つの付箋紙にまとめ）、それを一番合うと思うところに貼ります。

後ろに下がって立ち、観察します。配列を変えてみてください。多分データポイントによっては予期した成果に合わないものがあることが分かるでしょう。そういうものは他のものと分け、ふざわしい見出しが思い浮かぶかどうか見てみましょう。

STEP 5

成果の評価と
報告をします






段階5.2 成果を評価します

知識と経験の共有は、優れた設計と実施によって多くの成果がもたらされます。成果によっては、参加者が知識と経験の共有の手段と活動を経験することによって直接もたらされるものがあります。あるいは、すべての参加者が家に戻り(文字どおりまたは比喩的に)、学んだことを応用した後で初めて現れる成果もあります。

段階5.2A 中間成果目標の達成を評価します

参加者が中間成果目標を達成したかどうかは、特定した指標に関するデータにより簡単に示すことができます。下記テンプレート(必要があれば調整を加えて)を使用し、期待される成果の証拠を記録しましょう(前もって指標を開発していない場合は、この時点で行いましょう)。

テンプレート1. 中間成果目標の達成評価

参加者が期待していた成果は…?	この目標はどの程度達成されたでしょうか?	どのようにすれば分かるでしょうか?*
新しい知識と経験の獲得：参加者は態度が変わり、理解が深まり、学習することによって行動を起こす可能性が高まります。	 達成度が低い 達成度が高い	
スキルの向上：参加者は何を学んだか、どのように新しい知識、経験、スキルを応用したかによって行動力が更に高まります。	 達成度が低い 達成度が高い	
コンセンサスの高まり：共通の利害や課題を有する参加者は、新たな知識の獲得、態度の変化、理解の共有、協力関係の改善によって、行動を起こす可能性が高まる、または行動に移すことができます。	 達成度が低い 達成度が高い	
つながりの強化：参加者は関係が新たに結ばれたり、改善されたりし、一体感が増し、信頼感が強まり、孤立感が和らぐことによって、行動を起こす可能性が高まる、または行動に移すことができます。	 達成度が低い 達成度が高い	
行動の開始と改善：参加者や参加者の集団は実践し、実現することによって活動を改めたりします。	 達成度が低い 達成度が高い	

* 段階2で設定した評価可能な指標に対応させてください。



成果の評価と
報告をします

表9. 成果に関する情報を収集する方法

中間成果目標	成果を評価する方法（例）
新しい知識と経験	<ul style="list-style-type: none"> 知識と経験の共有後 6 週間目に参加者に E メールで調査票を送ります 知識と経験の共有の最後に参加者との対面によるインタビューを行います 知識と経験の共有最終日に参加者にプレゼンテーションを依頼します 知識と経験の共有実施の前後に参加者に知識を問うテストを行います
スキルの向上	<ul style="list-style-type: none"> 知識と経験の共有後 1、2、3 か月目にスキルの応用を見直します (例 エラーログ、報告数) 知識と経験の共有実施の前後に参加者にスキルを試すテストを行います 知識と経験の共有後 9 か月目に参加者にスキルの応用についての調査を行います 知識と経験の共有後 6 か月目に参加者の実績を直接観察します
コンセンサスの高まり	<ul style="list-style-type: none"> 協力関係を見守るため、週ごとにチームの会合に出席します グループ内で重要な課題についてコンセンサスを得たかどうかを見極めるため、議事録を見直します 改革の目的に向けた進捗状況を評価するため、グループのメンバーをフォローアップします 協力関係の効果を自己評価してもらうため、知識と経験の共有後 3、6、9 か月目にチームメンバーあてに E メールで調査票を送ります
つながりの強化	<ul style="list-style-type: none"> 知識と経験の共有後 3、6、9 か月目にグループが拡大しているか見極めるため (例 グループメンバー、戦略的パートナー、メンバー組織の増加)、グループの文書を見直します 知識と経験の共有開始前と終了後 6 か月目にグループでの経験をメンバーにインタビューします (例 他のメンバーとの会話回数、メンバー同士の信頼感、ピアレスポンスに対する満足感)。 四半期ごとに行われるグループメンバーの活動 (例 グループメンバーとの会話回数)、満足感 (例 有益な指導)、成果 (例 会話から得られたもの) に対する調査データを追跡します
行動の開始と改善	<ul style="list-style-type: none"> 知識と経験の共有の最後に行動計画に対する実務者の同意を文書化します。 知識と経験の共有後 3 か月目に参加者が属する組織の中で新しいプロセスを開始したかどうかを知るため、参加者に電話 (または E メール) をします。



成果の評価と 報告をします

知識と経験の共有によってもたらされるすべてのことを予測できる訳ではありません。共有にはいつも驚きがあるでしょうし、それを把握したいとも思うでしょう。こうした予期せぬ成果は、できれば知識と経験の共有にプラスに働いてほしいものです。しかし、望ましい成果でなくても将来の知識と経験の共有イニシアチブに対して有益な教訓や機会を提供します。

段階5.1でデータをまとめるために行った手順を参照してください。予期した成果と一致しない付箋紙があれば、特定の改善を示す証拠とともに予期せぬ成果のリストに加えてください。

この段階で成果を示す証拠が不足している場合は、表9で参加者から追加の情報を入手する方法を提案しています。

タンザニアとインドの知識と経験の共有—中間成果目標と成果

- » **新しい知識と経験:**知識と経験の共有によってタンザニアの参加者は国内のミルク生産に対する重大な制約を確認することができました。
- » **スキルの向上:**関係職員はタンザニアの酪農産業サプライチェーンのすべてにわたり系統立てて情報を収集し、分析するスキルを向上させました。
- » **コンセンサスの高まり:**タンザニアの農業省と国立酪農開発庁 (NDDB) は酪農セクターの総合開発戦略の草案を連携して取りまとめました。
- » **行動の開始と改善:**1地域でミルク生産のバリューチェーンを強化し、生産量を増やすためのパイロットプログラムを実施したため、スケールアップ実施の前に教訓を得ることができました。

ホンジュラス、ニカラグアおよびコロンビアの知識と経験の共有—中間成果目標と成果

- » **新しい知識と経験:**基礎調査とフォローアップ調査によって50%を超える参加者が法律の枠組み、さまざまなステークホルダーの役割、相談手順、共有地の管理について認識を深めたことが示されました。
- » **スキルの向上:**ニカラグアとの知識と経験の共有の結果、ホンジュラスの参加者は自国の法律の枠組みを以前より上手に運用できるようになりました。
- » **コンセンサスの高まり:**3回の政策対話の結果、論争を引き起こしてきた土地の問題に取り組むために必要な行動について、全ステークホルダー間のコンセンサスを反映した行動計画の草案を作成しました。
- » **行動の開始と改善:**ミスキート族の共有地の境界設定と所有権付与について戦略文書の草案が作成され、広く配布されました。



助言

成果を評価するためには、会合の時間内で意見を共有するチームメンバーの人数が増えた、または予算内でスケジュール通りに納品された製品が増加したといった目に見えたり、簡単に文書化できたりする変化に注目してください。

仲介者が独自にデータを集める必要もなく知識と経験の共有の成果を示す情報を見つけてくれることができれば(例えば、2つのパートナー組織が協力関係を結ぶ正式な契約)、非常に効率が良いといえるでしょう。



成果の評価と
報告をします

段階5.2B 改革の目的に対する進捗状況进行评估します

知識と経験の共有イニシアチブは制度上の課題に取り組むためにも設計されています。参加者が自ら設定した改革の目的に影響を及ぼすことができた証拠を探してください。もしかすると、知識と経験の共有によって参加者は全く違う方向に進んでしまったかもしれません。この場合、制度上の課題についても予期しない成果を得た可能性があります。

次のテンプレートを使って、知識と経験の共有が改革の目的に与えた影響について仲介者が抱く疑問を解決しましょう。こうした成果が知識と経験の共有によってもたらされたとするためには、起きたことによる効果进行评估することを含めどのように達成されたかを説明する必要があります。

テンプレート2:改革の目的に向けた進捗状況の評価

改革の目的のどのカテゴリーが知識と経験の共有によって影響を受けると期待していましたか？	影響を受けましたか？	どのようにすれば分かるでしょうか？*
変化を促す力が弱い環境：ステークホルダーの当事者意識が弱い、開発アプローチについてのコンセンサス欠如またはより良いアプローチの構想や検討の失敗という特徴	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いくらか <input type="checkbox"/> いいえ	
非効率な政策手段：行政規則、法律、規制、基準、及び開発目標に向けた行動指針として社会で用いられる他の公的な動機付けが弱いという特徴	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いくらか <input type="checkbox"/> いいえ	
非効率な組織構成：システム、財政、人事、動機づけ及び開発目標を達成するために組織が用いる他のリソースが不適切という特徴	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いくらか <input type="checkbox"/> いいえ	

*中間成果目標がしっかり達成されているれば、改革の目的達成あるいは達成に近づいたということが出来るでしょう

予期しない成果を系統立てた方法で探してください。目的意識を持って探さなければ見つけることは難しいでしょう。



助言



成果の評価と 報告をします

可能ならば、共有後6か月目から9か月目までに参加者のフォローアップをしてください。ソーシャルメディア、オンライン世論調査のツール、インタビューを用いれば知識と経験の共有によって他にどのような影響を与えたかについてさらに把握することができます。



チェックリスト

知識と経験の共有後の参加者(またはクライアント)に対するチェックリスト(例)

- ✓ 誰が学んだことを応用できましたか?
- ✓ 応用した人々は何を達成できましたか?
- ✓ 応用した人々はどこで変化を引き起こすことができましたか?
- ✓ 応用した人々はいつ変化を引き起こすことができましたか?
- ✓ その変化が重要なのはなぜですか(改革の目的かつ/または開発目標に対してなぜその変化が重要なのですか)?
- ✓ 知識と経験の共有はどのようにしてこうした成果をもたらすことができましたか?

一般的に制度のレベルで変化が起きるには相当長い時間が必要です。その場合は、知識と経験の共有イニシアチブだけではなく、通常、多数の変動要因が関係しています。知識と経験の共有に起因するところはほんのわずかでも、そうした変化と知識と経験の共有とのつながりを見直すことは重要な手順です。知識と経験の共有イニシアチブが正しい戦略であるかどうか、若しくは別のアプローチが必要とされる可能性があるかどうかについて見極める役に立つことでしょう。



助言

定量的手法は、さまざまな分析ツールを持ってしても、複雑なシステムを吟味するには限界があるかもしれません。例えば、優れた調査を設計するには、何を探そうとしているのか、さらに特定の状況においてどのようにその情報が現れる可能性があるかを前もって知っておかなくてはなりません。他方、定性的調査では、人々や場所について豊かな描写が可能になり、人々、場所、文化、制度の間関係をはっきり描くことができます。*

「非常に印象深く、色々なことが分かり、大変得るところが多いと思います。自分が現場に行き、そこで現地の人々が実際に行っていることを話してくれるので、それを自分の目で確かめることができるのです。」

～ガンビア国立栄養庁ディレクター バカリ・ジャロウ(Bakary Jallow)氏

* 出典はインターニュースから出版された「Design Research for Media Development(メディア開発のための調査設計)」です。<http://www.internews.org/>から無料で入手できます。



成果の評価と
報告をします



タンザニアとインドの知識と経験の共有—タンザニアで達成された直接の成果と及ぼした影響

知識と経験の 共有における 手段



専門家の来訪



スタディツアー



多数のステークホルダー
による対話と相談

直接の成果 (中間成果目標)

予期した成果

- » タンザニアの職員はタンザニアの酪農セクターが直面する制約についての理解を深めたことで、自分たちには酪農セクターが上手く機能するよう効果的な政策を策定する能力があることを確信するようになりました。
- » 知識と経験の共有の参加者はタンザニアの酪農セクター改革の青写真について合意に達しました。
- » NDDB からの参加者はすぐに成果の出るアプローチを用いて改革を実施する行動計画を策定しました。

予期しない成果

- » タンザニアの民間セクターによる適切なテクノロジーと新しいミルク収集地点に対する投資。
- » タンザニアの改革実施と並行して継続する課題と解決策を確認し、話し合うため、インドとタンザニアの NDDB 職員、酪農家、ミルク生産専門家が正式なネットワークを創設。

影響を受けた成果 (制度上の課題に対する影響)

予期した成果

- » 規制の数を減らし、規制プロセスの有効性を向上させました。
- » 酪農業協同組合が NDDB と農省の規制要件を満たすための時間を短縮しました。
- » ミルクの衛生的な生産と村の収集センターでの貯蔵のため酪農業のテクノロジーと設備を標準化しました。

予期しない成果

- » ミルク協同組合の組合員数を安定的に維持できるようになりました。



成果の評価と
報告をします



ホンジュラス、ニカラグアおよびコロンビアとの知識と経験の共有
—ホンジュラスで達成された直接の成果と及ぼした影響

知識と経験の
共有における
手段



専門家の来訪



スタディツアー



会議



多数のステークホルダー
による対話と相談

直接の成果
(中間成果目標)

予期した成果:

- » ステークホルダーは法的枠組み、ステークホルダーの役割、相談手続き、共有地の管理について理解を深めました。
- » 重要な公的機関の代表者は先住民の領地の境界設定と所有権付与の能力を高めました。
- » 合意と信頼が大きくなり、論争を引き起こしてきた土地の問題に取り組む行動計画の草案作成に至りました。
- » ホンジュラス政府はミスキート族の共有地の境界を設定し、所有権を付与するための手続きを明確に定めました。

影響を受けた成果
(制度上の課題に対する影響)

予期した成果:

- » 先住民の人々の共有財産を認める財産法の実施プロセスを簡素化しました。
- » 保有権と所有権付与の政策において先住民の土地の権利に対する一貫した取り扱いを進めました。
- » 政府は土地の所有権に対するミスキート族コミュニティの主張を認めました。
- » ホンジュラスで初めてミスキート族の人々の領地の境界が設定され、所有権が付与されました。

予期した成果:

- » 政策立案者の中で簡素化した政策の枠組みを他の先住民グループのためのモデルとして用いる機運が高まりました。

段階5.2C 設計と実施を評価します

成果の評価が終わったところで、知識と経験の共有の成功(または失敗)に貢献した要因について検討する時間を取りましょう。設計と実施の質がどうであったかを示すことは必要ですが、それだけではなく、知識と経験の共有が成果を挙げた間接的な要因を示すことも必要です。それぞれの段階に対応した次の質問は何が知識と経験の共有を成功(または失敗)させたかを明らかにする役に立つでしょう。

対象の限定

- » 知識と経験の共有では特に重要なステークホルダーにとって優先順位の高い課題に重点を置きましたか?
- » 知識と経験の共有はキャパシティ形成にとって望ましい期間内に始まり、終わりましたか?



成果の評価と報告をします

内容の決定

- » 適切な人々や組織(提供者、探究者、仲介者)が関わっていましたか?
- » 知識と経験の共有の準備は知識と経験の提供者と探究者の双方で行いましたか?

設計

- » 開発目標、改革の目的、中間成果目標、選定した手段と活動の関係に統一性はありましたか?
- » 十分な時間と適切なリソースがありましたか(人材、資金、テクノロジーなど)?

実施

- » 知識と経験の共有への出席者数や参加者数は十分でしたか?
- » 仲介者と参加者は必要に応じて変化する状況に適応できましたか?

何が上手くいかなかったのか、それはどうしてなのかを知ること、別の形での成功なのです!






助言

他の知識と経験の共有による成果



実例

知識と経験の共有における手段	直接の成果 (中間成果目標)	影響を受けた成果 (制度上の課題に対する影響)
 コミュニティ・オブ・プラクティス (実務者のコミュニティ)	効果的に知識と経験を共有するネットワークが形成され、地方の小規模農業に対する気候変動の政策的含意に関連した研修と研究を支援しています。	気候変動による収穫量への影響に取り組むため、地方の小規模農家に政府支援資金を提供する政策を支持する声が高まりました。
 ワークショップ	保健省のプログラムスタッフがプログラムの効果を向上させるため新しい管理手法を学び、活用しました。	保健省管轄プログラムのうち、年度予算と実績の目標を達成したものの数が増えました。
 多数のステークホルダーによる対話と相談	新しい電子政府ポータルへの維持に関わるさまざまな政府機関の中で役割と責任が明確に決められました。	電子政府戦略を効果的に実施する中でステークホルダーの当事者意識が強化されました。



成果の評価と
報告をします



知識と経験の共有直後に

- ✓ 参加者に対して、新しい知識と経験を行動に活かすためにどのツールが役立ったと思うか尋ねましたか？
- ✓ 参加者がつながりを保つために役立つもので、簡単に準備できる方法がありますか(例 リストサーブ[自動メール링リストサービス]の設定、連絡先情報リストの提供、FacebookやLinkedInグループの設定)？



知識と経験の共有後3か月、6か月、9か月目にフォローアップ

- ✓ 参加者が学んだ内容を共有するために定期的に注意喚起のメールやツール(それまでの重要な成果を1ページに要約したものや仲間へのプレゼンテーションに使えるパワー・ポイントのスライドなど)を送っていましたか？
- ✓ 参加者が知識と経験の共有によって影響を受けた変化を確認した時には知らせよう参加者に注意を促しましたか？
- ✓ 参加者が最初に挙げた成果によって、その成果を他の参加者に広めるヒントを得ることができましたか？
- ✓ 参加者が学んだことを自分の組織や他の場所で人々に発表した時には、仲介者に折り返し報告をしましたか？

段階5.3 成果を報告します

すべてをまとめる時がきました。成果報告のためにどのアプローチや形式を用いるかは伝えようとする対象者と報告の目的により決まります。

最初に、報告の対象者を決めてください。通常、対象者には管理者、知識と経験の共有のスポンサー、知識と経験の共有の参加者、意思決定者(例 議員、政策立案者)、市民団体、知識と経験の共有についてさらに学習することに関心のある人々が含まれます。

次に、報告の目的を決めてください。ターゲットにしたグループに対して何を伝えたいのでしょうか？例えば、狙いは、達成した成果について認識を高めること、中間管理者の行動に影響を与えること、政策立案者に改革への提言を行うこと、あるいはスポンサーに次の手順について知らせることもかもしれません。コミュニケーションの目的に応じて、ターゲットとしたグループごとに何を、どのように、いつ伝えるかがはっきりとなるでしょう。

計画を立ててください。成果はさまざまな方法で伝えることができます。繰り返しになりますが、適切な報告計画は報告の対象者と目的により決まります。それぞれの報告の対象者が自身のグループの目的を達成するために何を知る必要があるか、またどのくらいの頻度で新しい情報に更新する必要があるかを見極めてください。その次にそうした要件を満たす必要最小限の情報をどれにするか決めてください。例えば、市民団体の認識を高めるためには、知識と経験の共有後3か月目に進捗状況を示す重要な指標のいくつかについて結果を共有すると決めるべきかもしれません。その一方で、政策立案者の行動に影響を与えるためには、知識と経験の共有後6か月目と1年目の2回ですべての共有内容(参加者、共有手段、成果、得た教訓などを含む)について報告することを選択するべきかもしれません。



成果の評価と報告をします

報告の形式を選択してください。報告の対象者のために、どの報告の形式が報告の目的を達成するのに最も効果的かを決めてください。

最後に、成果を広めてください。既に知識と経験の共有の成果について報告するすべての要素は揃っています。しかし、多くの場合、成果を共有する(または広める)ためには成果が利用できますと単に公表する以上のことが要求されます。人々の注目を集めるためには成果を宣伝して回る必要もあるでしょう。例えば、専門家の会議や同僚を交えての弁当持参のランチイベントで成果を発表したいと思うかもしれません。影響力のあるステークホルダー(ブロガー、資金提供機関、第一線の学者等)にEメールをすれば、利用可能な情報について評判を広める役に立ってくれることもあるでしょう。

仲介者自身の経験を共有することによって、仲介者として次回の知識と経験の共有の旅に対する洞察も得られるでしょうし、上手く機能するものとしらないものについて知識と経験の共有全体としての理解に貢献することもできるでしょう。例えば、短編のビデオやブログへの投稿を用いて成果を共有してください。成果を投稿することができるサイトには、(a)南南交流機会(South-South Opportunity) (www.southsouth.info)、(b)地域開発のためのナレッジマネジメント(Knowledge Management for Development community) (www.km4dev.org)、(c)コミュニティ・オブ・プラクティス(実務者のコミュニティ)のナレッジハブ(Knowledge Hubs Community of Practice) (www.knowledgehubs.org)があります。また、Eメールで仲介者仲間に成果を送ることができ、本ガイドを作成したチームともwww.knowledgesharingfordev.orgで成果を共有することもできます。

タンザニアとインドの知識と経験の共有-成果の報告

世界銀行は知識と経験の共有における重要なハイライトと得た教訓を英語とスワヒリ語で短くまとめた小冊子と2本のビデオを作成する手助けをしました。こうした教材はタンザニアの農家、酪農生産者、他のステークホルダーに配布されました。また、チームは成果を短いストーリーにまとめ、管理者や知識と経験の共有のスポンサーを含めさまざまなステークホルダーのグループにさらに幅広く配布しました。



ホンジュラス、ニカラグアおよびコロンビアの知識と経験の共有-成果の報告

知識と経験の共有の各段階での成果は、ミスキート族の歴史が専門の人類学者の手によって「系統化(systematization)」文書に記録されました。文書に記録され、後に要約されたのは、知識と経験の共有の成果と共有の旅を通して得た教訓でした。この文書は知識と経験の共有に関わった重要なステークホルダーと共有しました。また、チームは成果を短いストーリーにまとめ、管理者や知識と経験の共有のスポンサーを含めさまざまなステークホルダーのグループにさらに幅広く配布しました。



成果を報告の対象者の多くに伝える時、簡潔であるほど効果が大きくなります。



助言


 STEP
5

成果の評価と
報告をします

表10. 成果を報告する形式(例)

種類	次の場合に使用しましょう
概要報告書	限られた情報しか必要とせず、割ける時間も少ない対象者に重要な成果を伝えたい場合
最終報告書	知識と経験の共有プロセスと詳細な成果を知りたい対象者（例 類似の知識と経験の共有を始める可能性のある人たち、資金提供団体、研究者）に情報を提供したい場合
成果のストーリー	テーマの分野にそれほどなじみのない人達を含む幅広い対象者に知らせたい場合
他の短い書式(例): 大要 メモ 報道発表資料	概要を知るだけでよい対象者に知識と経験の共有プロセスと成果について重要な情報を伝えたい場合 特に実施期間中に成果の報告をする時に役立ちます
プレゼンテーション、 ブリーフィング、 ウェビナー (ウェブ上で開催する セミナー)	短く要約した成果を必要とし、断固とした行動を取りたい対象者(例 幹部職員、管理職員)との間で双方向コミュニケーションを取りたい場合や様々な対象者グループ向けに情報をカスタマイズしたい場合
定期的な非公式 会合、Facebook ページの更新、 ブログへの投稿	同じ目標を目指す仲間同士の信頼関係を築き、現在の関係を発展させるために、特に同じ知識と経験の共有イニシアチブ内の対象者やパートナーなど知識と経験の共有に関わった人々に最新の情報を伝えたい場合
インターネット上 のリソース: ウェブページ Eメール ブログ Facebookページ	一般の人々や他の対象者向けに迅速かつ比較的低コストで情報を知らせたい場合。対象者はコンテンツをカスタマイズできるので、知りたい成果だけを入手できます。この手法は利用するテクノロジーの様式が異なることから対象者の偏りが生じるので、一般には他の手法と組み合わせて用いる必要があります。

1つの旅を終え、次の学習の旅を始めましょう

知識と経験の共有の旅の終わりに到着した今は、仲介者として学んだことを確認する時です。そうすれば、この知識を用いてここでの経験をさらにスケールアップしたり、将来の知識と経験の共有設計を更に良いものにすることができます。将来の決定と行動に知識と経験の共有での教訓を応用することは、この旅の重要な要素なのです。

今は、事後検討(159ページ)を通してチームとして結果報告と教訓を共有する良いタイミングでもあります。知識と経験の共有イニシアチブは、設計、実施、報告の後に時間を取り、上手くいったこと、いかなかったこと、さらに次回は違うやり方で行う可能性について(仲介者自身で、加えて仲介者とチームで)振り返ってください。

セクション5.2Cで自分が行った設計と実施の評価を読み直してください。

また、次の項目についても検討してください

対象の限定

- » 知識と経験の共有のカウンターパートやステークホルダーと密接な関係を保ちながら、知識と経験の共有の対象を限定することができましたか?
- » 知識と経験の共有への期待を現実的なものに設定し(さらに現実的な期待について伝え)ましたか?

内容の決定

- » ステークホルダーが同意したのは、参加者が知識と経験の共有の期間中または実施後に実際に達成が見込まれる成果についてでしたか?

設計と開発

- » 設計と実施チームの人選は適切でしたか?設計プロセスの運営方法を改善できましたか?

実施

- » もっとしっかりと見守っているべきだったと思われるものはありますか?行動を起こすまでに長く待ち過ぎたものや性急に行動し過ぎたものはありますか?

成果の評価と報告

- » データは知識と経験の共有が達成したものを十分に表していますか?





用語集

- » **チェンジエージェント**。課題に対する利害関係を有する個人で、改革の目的を達成するために必要な行動を開始する能力と意欲のある者。
- » **改革の目的**。参加者が制度上の課題に取り組むために必要な変化。
- » **カウンターパート**。プロジェクトまたはプログラムを通して仲介者と関わりがあり、かつ／または、仲介者がクライアントと認識している個人または集団。多くの場合、仲介者に知識と経験の共有が上手く進むよう支援を要請し、計画と設計の初期段階で仲介者が意見を求める相手です。カウンターパートを知識と経験の探究者または提供者と呼ぶことも出来ますが、それは仲介者が誰と一緒に作業を行うかによって決まります。カウンターパートによっては実際の参加者として知識と経験の共有に関わることもあるかもしれません。
- » **開発目標**。ステークホルダーにとって最終的な関心事である問題に取り組んで得られる成果または業績。
- » **指標**。知識と経験の共有で意図した中間成果目標達成の証拠となるもので、具体的で、評価可能で、達成可能で、妥当で、達成期限付きのもの（別名SMART指標として知られています）。
- » **制度上の課題**。開発目標の実現を制限する3つの領域の問題点。変化を促す環境、改革のための政策、改革のための組織構成が含まれます。
- » **中間成果目標**。新しい知識と経験、スキルの向上、コンセンサスの高まり、つながりの強化、行動の開始と改善です。これらは個人と集団双方のレベルの成果目標であり、改革の目的に向けた足掛かりになります。
- » **知識と経験の仲介者**。知識と経験の探究者と提供者を結び付けることによって知識と経験の共有を促す役割の仲介組織または個人。
- » **知識と経験の提供者**。すでに成果を立証済の解決策や開発の経験を有し、それらを皆と共有してくれる人物です。
- » **知識と経験の探究者**。課題の解決策を探したいと考えている個人または組織です。
- » **参加者**。知識と経験の共有イニシアチブに参加している個人です。参加者は知識と経験の提供者である場合と探究者である場合があります。
- » **ステークホルダー**。ステークホルダーは知識と経験の共有イニシアチブの成功に対する利害関係を有する個人かつ／または組織です。



知識と経験の 共有ツールボックス



目次

初めに	86		
セクション I. 手段	87	セクション II. 活動	135
1. 短期的エンゲージメント		1. プレゼンテーション	
1.1 会議	89	1.1 実演	137
1.2 専門家の来訪	93	1.2 専門家パネル	138
1.3 ナレッジフェア	97	1.3 ライトニングトーク	139
1.4 スタディツアー	101	1.4 ポスターセッション	140
1.5 ワークショップ	105	1.5 報告	141
2. 中期的エンゲージメント		1.6 ストーリーテリング	142
2.1 コンテスト／挑戦	111	2. 話し合い活動	
2.2 ナレッジジャム	115	2.1 逸話サークル	144
2.3 多数のステークホルダー による対話と相談	119	2.2 ブレインストーミング	145
3. 長期的エンゲージメント		2.3 バズセッション	146
3.1 コミュニティ・オブ・プラクティス (実務者のコミュニティ)	125	2.4 電子会議	147
3.2 ツイニング	129	2.5 ナレッジカフェ	148
		2.6 ピアアシスト	149
		3. 体験活動	
		3.1 行動計画策定	151
		3.2 ブック・スプリント	152
		3.3 現地調査	153
		3.4 フィッシュボウル	154
		3.5 ロールプレイング	155
		3.6 出向	156
		3.7 シミュレーション	157
		4. 分析	
		4.1 事後検討	159
		4.2 フォーカスグループ	160
		4.3 インタビュー	161
		4.4 自己評価	162
		4.5 調査	163
		4.6 SWOT分析	164

はじめに

すべての知識と経験の共有イニシアチブは手段、活動、実施方法を組み合わせたものです。このツールボックスは手段、活動、実施方法を適切に融合させる計画と選定を行うためのリソースで、参加者が望ましい中間成果目標を実現する際に役立つものです。本ガイドの段階3で紹介したさまざまな手段や活動について、短い説明、実践的な手引き、事例が記載されています。

ツールボックスには2つのセクションがあります。

セクション1-手段 それぞれの手段(知識と経験を共有するための達成手段)をいつ、どのように用いるかについて詳細に説明するとともに、事例を紹介しています。

セクション2-活動 それぞれの活動(手段に欠かせない構成要素)をいつ、どのように用いるかについて詳細に説明するとともに、事例を紹介しています。

手段

手段の役割は多岐にわたります。より短期間でより集中的な個人の関与が求められるものがある一方で、より長期間の個人の関与が求められても、それほど集中的な関与は必要のないものもあります。

短期的エンゲージメント



会議



専門家の来訪



ナレッジフェア



スタディツアー



ワークショップ

中期的エンゲージメント



コンテスト／挑戦



ナレッジジャム



多数のステークホルダーによる
対話と相談

長期的エンゲージメント



コミュニティ・
オブ・プラクティス
(実務者のコミュニティ)



ツイニング

手段

短期的エンゲージメント



会議



専門家の来訪



ナレッジフェア



スタディツアー



ワークショップ



会議

会議とは？

特定のテーマや議題について知識と経験を共有するために大勢の参加者が一堂に会する公式なイベントです。

最適な活用目的は

- » 新しい知識の獲得
- » 大勢の参加者(特にハイレベルな対象者をターゲットにする場合)に向けた活動であり
 - › 1日または数日間で開催するイベントとして
 - › 多数のテーマを扱う、または厳選した議題に集中して
 - › 会議と同じテーマや議題を扱うワークショップやナレッジフェアを併催する形で
- » ネットワークの形成、パートナーシップの構築、コミュニティの強化
- » 知識と経験の移転を後押しするための包括的な知識と経験の共有活動
- » テーマへの注目度の向上、グローバルイニシアチブの立ち上げ
- » プログラムの効果や戦略の変化についてのコミュニケーション

知識と経験の共有における手段

活用方法は

プランニングフェーズ

イベントの6か月以上前:

- » コンセプトノートの作成
- » 予算と資金源の決定
- » ターゲットとなる対象者の決定
- » 実施チームの決定
- » イベント開催地の選定(国、都市)
- » パートナー候補の特定
- » 会場候補の確認や開催地パートナーの支援を求める目的のイベント開催地訪問
- » プロジェクトのデータベース構築と会議の行動計画策定

イベントの3か月以上前:

- » ホテルや会議場の選定
- » すべてのサービス提供事業者との契約(ホテルや会議場、現地イベントマネージャー、ケータリング、輸送、必要に応じ通訳など)
- » スピーカーおよびリソースパーソンとの契約(TOR)
- » 招待状と登録用資料の発送
- » スポンサーのある参加者とスピーカーに対する旅行の手配と日当の準備
- » ロジスティクス面の進捗状況の随時確認
- » 議事次第、資料、参加者やスピーカーの略歴、ホテルや交通手段に関する情報などを含む参加者やスピーカー向け会議ハンドブックの作成

イベントの1か月前:

- » ロジスティクス面(ホテル、交通手段、輸送、日当、ケータリング、会議室、メディア、テクノロジー)のフォローアップと確認
- » 旅行に必要な証拠書類が揃っているか全参加者に確認

実施フェーズ

- » ホテル、参加者、ケータリング、輸送、技術支援などすべてのロジスティクス面について現地イベントマネージャーとの調整
- » 必要に応じ日当の支払い
- » 参加者の出席確認
- » 実施チームから毎日の報告と翌日の準備

フォローアップフェーズ

- » 全請求書の取り集めと領収書との照合確認
- » 精算と支出明細書の作成
- » 評価の実施
- » 得た教訓やフォローアップ・アクションを含む最終報告書の作成

例示—会議に向け活動をつなげていきます



プランニング



重要な改革の目的について合意するためのブレインストーミングと行動計画策定の会合



参加者、特に重要なスピーカー、パートナーを特定するとともに、実施チームを決定するための電子会議



実施



トレンドと課題を話し合う専門家パネルの後にQ&Aセッションを開催



専門家が提示した課題についてパズセッションを開催



重要な調査結果について報告するとともに可能性のある解決策について提案



実施経験を得るため、2日目に現地調査を企画



現地調査の主な収穫と他の重要な調査結果を発表するため、最終日にポスターセッションを企画



フォローアップ



会議の影響力と有用性を評価するため調査票を配布



重要な調査結果とフォローアップ・アクションに優先順位を付けるための行動計画策定

事例—現地調査によって会議の影響力を高めることができます

中国の黄土高原で行われている再生プロジェクトは、環境保全が貧困削減や持続可能な農業といかに一体的に取り組めるかを示す絶好の実例です。黄土高原の経験から学ぶために、アフリカの10か国から24人の流域管理担当職員が北京で開催された2日間の会議に出席し、その後、陝西省と甘粛省の森林再生と流域プログラムの現地調査を行いました。代表団は生態系の復元、流域管理や土壌管理に対するコミュニティ主導型開発(CDD)アプローチ、流域プロジェクトの設計、資金調達、モニターについて学びました。アフリカの代表団が獲得した知識、経験、スキルにより母国の水系と土壌保全の取組を成功させる自信と機運が高まりました。「課題は関係するすべての当事者を1つの流域管理アプローチのもとに集結させることです。複数のセクターとの協調は可能だということが今は分かります。[中国で]それを見てきたからです。」と語ったのは、ケニアの水資源管理庁CEOのジョン・フィリップ・オルム(John Philip Olum)氏です。その後、タンザニアでは新しい知識と経験を活かしてかんがい業務を改善し、ガーナは新しい流域プログラムの実施を支援し、マラウイは現地の知識と経験を1つの流域管理プロジェクトに統合しました。

出典:世界銀行「Improving Water and Soil Conservation in Africa to Enhance Sustainable Agriculture and Poverty Reduction Efforts (持続可能な農業及び貧困削減の取組強化を目指したアフリカの水系・土壌保全の改善)」

<http://www.knowledgesharingfordev.org/story/improving-water-and-soil-conservation-africa-enhance-sustainable-agriculture-and-poverty>

現場からの助言

プランニング

- » 会議を開催するには綿密なプランニングと早い段階からのパートナーのエンゲージメントが必要なことを忘れないでください。
- » プランニングフェーズの内に、すべてを記録したい活動と、重要なメッセージのみを記録しておけばよい活動とを決めておいてください。
- » 空港、ホテル、会議場で歓迎チームが参加者を出迎えることを検討してください。
- » 参加者に過密スケジュールを押し付けないでください。セッションの間には十分な休憩時間を確保し、参加者同士がつながりを持てるようにしてください。コーヒーを手にとると実に様々なことが起こるのです！

実施

- » ナレッジカフェやワールドカフェのように、グループが共通のテーマに取り組みつつ知識と経験を共有することになるセッションをいくつか開催してください。
- » 短いビデオインタビューを通して参加者の知識と経験や意見を記録してください。

ソーシャルメディア活用を検討

- » Twitterのようなつぶやきやミニブログのツール。会議出席者はこうしたツールを用いて頻繁に会議の活動報告を発信し、人とつながり、会議の外で参加者と関わります。
- » Flickr やInstagramのような写真を共有するツールは、指定されたハッシュタグを用いて会議の写真を共有する優れたクラウドソーシングの手法です。時々、会議の準備の様子—作業中のプランニングチームや提供する食事の例などをちらっと先に見せて話題作りをしましょう。ハッシュタグはテーマごとに写真を結び付けることができます。
- » LinkedIn、Google+、Facebookのようなソーシャルネットワーキングのサイトでは、会議への登録や参加者との関わりを容易にします。こうしたサイトはイベントを宣伝し、サイト上でイベントへの参加を管理するツールだけでなく、会議後のネットワーク形成の機会を拡大するツールも備えています。



専門家の来訪

専門家の来訪とは？

実務者や専門家を知識と経験を提供する国、地域、組織から、知識と経験の探究者である国、地域、組織に派遣し、特定の課題について現在の状況を評価し、かつ／または、指導を行うものです。

最適な活用目的は

- » スキルの向上と新しい能力の開発
- » 開発の課題についての徹底した現状分析および地域の状況に応じたグッド・プラクティスまたはソリューションの適応に関する助言をするためであり
 - › 必要に応じ、数日間にわたる、または数か月間で複数回実施されるものとして
 - › 少人数の参加者による集団で
 - › 専門家対専門家による交流で
 - › 組織レベルで
- » さまざまな実施段階における実践的な助言と指導、または相談
- » 知識と経験を提供する国に赴くことが不可能な場合(理由の如何を問わず)

知識と経験の共有における手段

活用方法は

プランニングフェーズ

イベントの3か月以上前:

- » コンセプトノートの作成
- » 専門家の決定:
 - › TORの準備
 - › 契約プロセスの開始
 - › 受け入れ国の文化、社会、政治状況を含むすべての関連資料のブリーフィングパッケージを準備
- » 交流のタイプを決定(対面式、オンライン形式、併用)
- » ロジスティクス面のニーズおよび関連するサービス提供事業者の確認

イベントの2か月以上前:

- » サービス提供事業者、専門家の来訪を記録するために必要なリソース(写真家、装置など)、必要に応じ通訳との契約
- » すべての関係者との来訪前セッションを企画(ビデオ会議または電話会議による)
- » ロジスティクス面のすべての手配のフォローアップおよび確認(ビザ、ホテル、フライトなど)

イベントの1か月以上前:

- » 来訪後の評価とモニタリングの設計
- » 専門家に対するブリーフィングパッケージおよび知識と経験に関する資料の提供

実施フェーズ

- » まず初めに現地の参加者や専門家からなる主催者側が彼らの課題と専門家の来訪に対する期待の共有
- » ビデオ、ブログ、ノートテイクによる内容の記録
- » 目的に沿った順調な進行を確認するため毎日のチェックインとブリーフィングを企画

フォローアップフェーズ

- » プロセスと得た教訓の記録
- » それぞれのパートナー(サービス提供事業者)に対する評価
- » フォローアップ活動の企画(対面式か、ビデオ会議によるか)
- » 専門家の来訪に対する答礼訪問またはスタディツアーの検討
- » 精算

例示—専門家の来訪に向け活動をつなげていきます



顔合わせとミッションの対象範囲について合意するためのビデオ会議によるブレインストーミング



コンセプトノートを作成するための電子会議



実施



来訪中の専門家、政府職員、実施団体、市民セクターと民間セクターの代表者が、議題についてさまざまな視点から理解することを目的とし、対面式とインターネット配信により行う専門家パネル



来訪中の専門家と実施団体が、類似の解決策が別の状況で上手く機能する様子を共有するため対面で行う実演



専門家が、地域の課題と提案された解決策についてより幅広くステークホルダー集団やコミュニティの意見を把握するため、いろいろなステークホルダーの集団と対面して行うフォーカスグループ



専門家とより幅広いステークホルダー集団が対面することで複数の視点を支持する、または困難な議題に関して討論に代わる選択肢としてのフィッシュボウル



次の段階へのロードマップを作成するため対面式とオンライン形式で行う行動計画策定セッション

事例—専門家の来訪によって特定の知識と経験が迅速かつ効率的に移転します

ネパールはパキスタンの専門家から早々に学ぶことができたため、金融危機を免れました。2009年を前に金融の専門家はネパールの銀行が暴騰した不動産価格と株式市場によって危険にさらされていることが分かっていました。ネパール中央銀行は同国の市中銀行を評価し、経済ショックによって被る危険のある損害額を見積もるため支援を必要としていました。先進国で用いられていた銀行評価モデルは発展途上にある小国の状況に合わず、国際的な支援を求めするには時間がかかり過ぎ、注目され過ぎる恐れがありました。ネパールは水面下で早急な援助を必要としていたのです。そのため、パキスタン国立銀行の専門家が呼び寄せられ、銀行が経済ショックから受ける影響をストレステストで評価する簡単なモデルの実演を行いました。知識と経験の共有によって獲得したこのスキルのおかげで、ネパール中央銀行は同国の市中銀行がさらされていたリスクのレベルを数量化することができ、金融の安定性を維持するための規制法案を通すことができました。さらに、ネパール政府は銀行が破たんした場合の危機管理計画を策定することができました。これらすべてのことがたった6週間のうちに行われたのです！

出典:世界銀行「Using Stress-Testing to Enhance Bank Regulatory Capacity and Maintain Financial Stability in Nepal(ネパールの銀行監督能力の向上および金融の安定性の維持を目的としたストレステストの活用)」

<http://www.knowledgesharingfordev.org/story/using-stress-testing-enhance-bank-regulatory-capacity-and-maintain-financial-stability-nepal>

知識と経験の共有における手段

現場からの助言

プランニング

- » 対応すべき開発課題の分野で経験豊富な専門家を選定してください。
- » 目標と期待を明確に設定してください。専門家の来訪から何を引き出したいかを明確に把握しておいてください。参加者の関わり方について十分考えておかないと、知識と経験の共有は単なるプレゼンテーションの連続で終わる可能性があります。

実施

- » 問題の解決を通して徹底した現状分析を行ってください。
- » できれば専門家のために現地調査およびより幅広いステークホルダー集団との交流を実施してください。

ソーシャルメディア活用を検討

- » Twitterのようなつぶやきやミニブログのツールは、専門家の来訪で得られた興味深い調査結果や報告を配信し、より幅広いステークホルダー集団と関わることを可能にします。
- » Google+, WordPressなどのブログでは、専門家の来訪の進捗状況の記録を掲載し、それに対する反応を集めて、テーマに関するコミュニティを形成することができます。



ナレッジフェア

ナレッジフェアとは？

直接顔を合わせて知識を共有するイベントで、資金提供者と、パートナーとなる見込みのある者に対して、参加者の経験、成果、イノベーションを紹介するとともに、新しいプログラムを売り込むためのものです。

最適な活用目的は

- » ネットワークの形成とパートナーシップの構築のためであり
 - › 世界、国、コミュニティ、組織レベルで
 - › 1日または数日間で開催するイベントとして
 - › 大勢の出席者を対象として
 - › 複数の方法で(対面式かつ/またはオンライン形式)
- » 認識の深まり
- » イノベーションの共有かつ/またはグッド・プラクティスの特定
- » 特定のプロジェクトまたは議題に対するチームの取り組みへの注目度の向上

知識と経験の共有における手段

活用方法は



プランニングフェーズ

イベントの12か月以上前:

- » コンセプトノートの作成
- » 提案募集の準備
- » 提案募集の発送
- » コミュニケーション、プロモーション、広報戦略の策定
- » ナレッジフェアのロゴとグラフィックデザインの開発
- » 会場の決定
- » ブース準備とガイドライン提供のため、ターゲットとしている集団を招集

イベントの6か月以上前:

- » 提案の審査
- » プレスリリースとニュースの題材の準備
- » イベントについての話し合いと報告を促すためのソーシャルメディアの活用
- » ウェブサイトの創設や更新
- » セッションを企画し促進するための提案分析
- » 施設、会議室、情報機器、ケータリングの予約または貸出
- » アンプ、ビデオ、デモ、音楽などのAV機器の操作とITに関する依頼に対応するサポートチームの採用と指導

イベントの3か月以上前:

- » 議事次第とプログラムの草案を作成
- » ファシリテーターの雇用と準備
- » 事務用品と宣伝資料の準備
- » 参加者の交通手段と宿泊の手配を支援
- » 参加者リストの最終確認
- » セッションが適切な方法とツールを用いた構成になっているかを最終確認
- » 参加者と会い、セッションの目的を確認



実施フェーズ

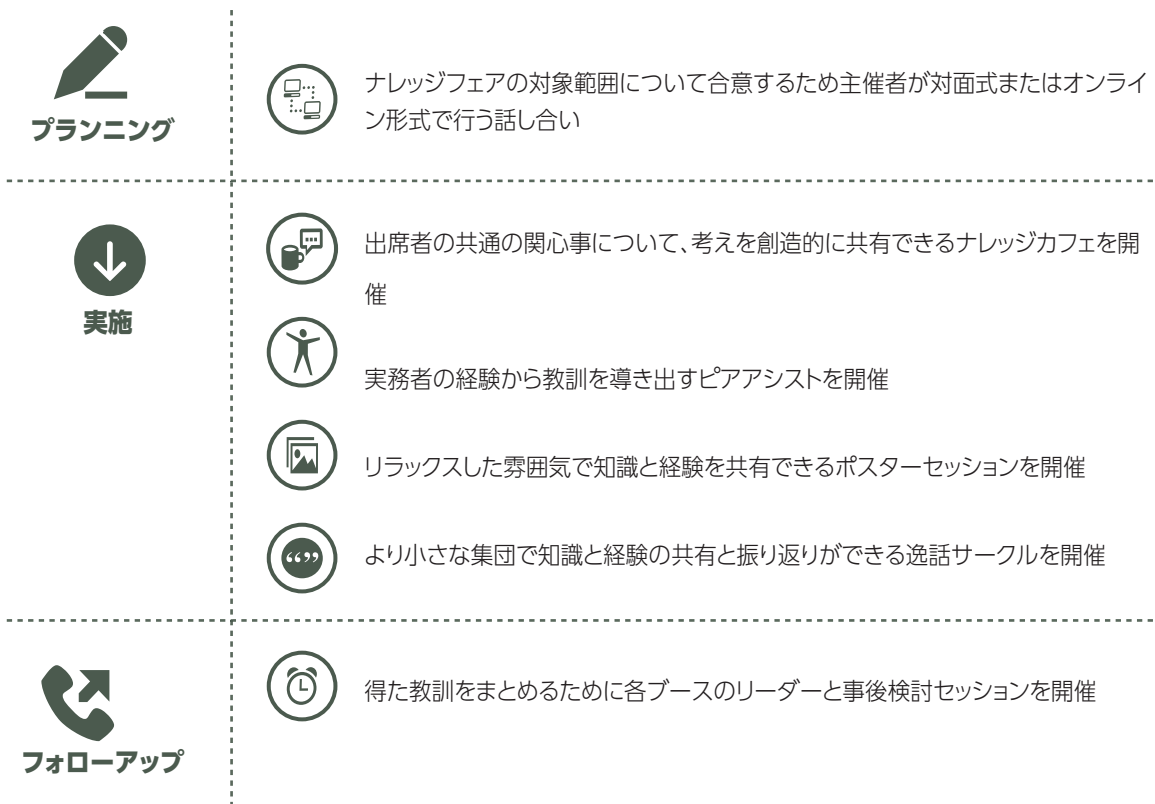
- » ブースの設置確認
- » 参加者を出迎え、各ブースへ案内し、ナレッジフェアを開始
- » ナレッジフェアがビデオかつ/または写真で適切に記録されていることの確認
- » 参加者へのインタビュー



フォローアップフェーズ

- » 評価の実施
- » ビデオ、写真、ストーリーでナレッジフェアのサイトを更新
- » ハイライトの発信
- » 礼状の発送

例示ーナレッジフェアに向け活動をつなげていきます



事例ーナレッジフェアはベスト・プラクティスへの注目度を高める役に立ちます

「少年を危険から遠ざけるためのカリブ海地域イニシアチブ」は2010年世界銀行年次総会のナレッジフェアで紹介されました。ナレッジフェアの目的は危険にさらされている青少年を対象とした革新的な考え、経験、ベスト・プラクティスを共有する機会の提供でした。青少年が危険な行為に関わるのを防ぐことに成功した再現可能な活動を中心に情報が発信されました。そこではカリブ海地域で行われていた「少年を危険から遠ざける」コンテストの最終選考者も紹介され、危険にさらされている青少年を守るために活動を共有しました。

出典:世界銀行「Regional Caribbean Initiative on Keeping Boys Out of Risk (少年を危険から遠ざけるためのカリブ海地域イニシアチブ)」

<http://siteresources.worldbank.org/INTLACREGTOPGENDER/Resources/Program.pdf>

知識と経験の共有における手段

現場からの助言

プランニング

- » 誰が知識と経験を供給する人となり、受け手となるのかについて考えを明確にするところから始めてください。
- » ナレッジフェアを会議と併催することや、コンテスト／挑戦のフォローアップとして勝利したプロジェクトを紹介することを検討してください。
- » ナレッジフェアを多くの人々に知ってもらうために広報またはマーケティングの計画を必ず立てて下さい
- » 多くの人が徒歩でアクセスできる会場を選んでください。
- » 故障の場合に備え技術者が常に待機しているような計画を立ててください。

実施

- » ナレッジフェア全体で統一感を出すため、展示には共通の外見を持つ構造を用いて下さい。しかし、展示の固有部分は各出展者が決めるようにしてください。
- » 革新的な展示ポスターセッションを推奨してください。
- » ナレッジフェアでの出来事を写真、ビデオ、インタビューなどで記録に残してください。

ソーシャルメディア活用を検討

- » Twitterのようなつぶやきやミニブログのツールは、ターゲットとする人々が写真を共有し、リアルタイムの会話のきっかけをすることによってナレッジフェアのテーマに取り組む効果的な方法になり得ます。
- » Facebook やGoogle+のようなネットワーキングのツールは、ナレッジフェアが始まる前に宣伝し、話題性を高める役に立ちます。知識と経験の共有の擁護者を引き込み、会話を交わせるよう予定や写真を共有しましょう。



スタディツアー

スタディツアーとは？

個人または集団で1つ以上の国や場所に特定の学習目標を持って1回または連続して訪問し、実施済または実施中のもののやり方を参加者が直接経験することです。

最適な活用目的は

- » 新しい知識の獲得
- » 実行可能なことについての認識の向上のためであり
 - › 主催者と訪問者のために指定されたコーディネーターと共に
 - › 25人を超えない、理想的には20人を下回る参加者で
 - › 1か国または複数の国や地域へのスタディツアーとして
 - › 数日間、時には何週間にもわたって
- » さまざまな物事の進め方があることについての理解と学習
- » 同様の分野で活動する人々とのネットワークの形成とパートナーシップの構築
- » いろいろなステークホルダー集団同士が協調して行動するための共通の理解と動機づけの促進

知識と経験の共有における手段

活用方法は



プランニングフェーズ

イベントの4か月以上前:

- » スタディツアー用予算を含めたコンセプトノートの作成
- » 参加者の確認
- » 受け入れ国または知識と経験の提供者の正式な同意の取得
- » 実施チームの決定
- » ロジスティクス面を計画するために用いる暫定的な行程の作成
- » ファシリテーター用TORの準備
- » ロジスティクス面の調整開始。安全検査、医学的要求（予防接種など）、フライト、ビザ、ホテル、現地の交通手段、必要に応じ通訳
- » サービス提供事業者との契約

イベントの2か月以上前:

- » 受け入れ国または知識と経験の提供者と行程案を共有
- » 受け入れ側への参考資料提供の依頼
- » スタディツアーの記録方法の決定とリソース契約（写真家、カメラマン、ジャーナリスト）
- » 日当の予算確保
- » 食事上の制限と医療保険のチェック
- » 行程案と希望する現地調査について参加者と相談
- » 参加者リストの最終確認

イベントの1か月以上前:

- » スタディツアー用ハンドブックの作成（行程、リソース、参加者とスピーカーの詳細情報、調査票、医療情報、ホテルの場所、受け入れ国の慣習）
- » ロジスティクス面すべてが対応済であるか確認（ビザ、ホテル、フライトなど）
- » スタディツアー用ハンドブックを参加者と共有



実施フェーズ

- » ホテル、参加者、ケータリング、輸送、技術支援などすべてのロジスティクス面について現地イベントマネージャーとの調整
- » 必要に応じ日当の支払い
- » 参加者の出席確認
- » 実施チームから毎日の報告と翌日の準備



フォローアップフェーズ

- » プロセスと得た教訓を記録し、参加者と共有
- » 知識と経験の共有について完全な評価の実施
- » 各パートナー（サービス提供事業者）の評価
- » 参加者の経費に対する支払い処理
- » 精算

例示-スタディツアーに向け活動をつなげていきます



スタディツアーに向けたロードマップ作成のための参加者および受け入れ側との行動計画策定



経験と知識を提供する国と受け取る国双方の重要なパートナーおよび参加者と対面式またはオンライン形式で行う、スタディツアーの行程と対象範囲についての話し合い



実施



経験を共有するため提供する国と受け取る国双方で行うプレゼンテーション



何が可能かを直接理解するとともに、プロジェクトの実施者および受益者との交流を行うための現地調査



特定の課題について知識と経験の提供国の関係者と実務者から情報を得るためのピアアシスト・セッション



重要な政策立案者、実務者、プロジェクトの受益者とインタビューを実施し、参加者の反応を記録



フォローアップ



調査結果と得た教訓をより大きなステークホルダー集団と共有するためのポスターセッション



参加者からのフィードバックを得るための調査とインタビュー



調査結果を自国の状況に適用する方法を決めるための行動計画策定セッション

事例-スタディツアーは新しいパートナーシップ構築の役に立ちます

モロッコ政府は自国の高等教育制度の業績を向上させる方法、特に業績管理のツールとアプローチを探していました。高等教育評価の分野で先進的な経験を有するコロンビアがモロッコの最適な学習パートナーとなりました。2011年3月、モロッコの高等教育政策立案者と大学のリーダーからなる代表団がコロンビアを訪問し、同国の高等教育情報システムの創設経緯と業績管理全般におけるシステムの役割について学びました。現地で直接体験したこの学習を通して、モロッコの代表団内で自国の高等教育制度に品質保証システムを導入することのコンセンサスが形成されました。加えて、このイニシアチブによってコロンビアとモロッコの大学間で学生と教師の共有プログラムのパートナーシップが結ばれ、さらに共同研究プログラムのパートナーシップが予定されています。

出典:世界銀行「Improving Skills to Manage Higher Education Systems in Morocco(モロッコにおける高等教育制度の管理スキルの向上)」

<http://www.knowledgesharingfordev.org/story/improving-skills-manage-higher-education-systems-morocco>

知識と経験の共有における手段

現場からの助言

プランニング

- » すべての参加者(受け入れ側と訪問者)がプランニングに関わり、お互いの期待を理解してください。
- » スタディツアーの計画を綿密に練ってください。会場やロジスティクスの観点だけでなく、各種活動のつながり全体および実際の訪問以前の参加者による計画への関与という観点も考慮してください。
- » 適切な人々を参加させてください。参加者の選定に際しては、参加者が何に貢献できるかだけでなく、グループダイナミクスにどう影響を与えるかについても検討してください。
- » 訪問国の文化、社会、政治状況の中で案内役として助けになる現地のパートナーを見つけてください。
- » 日当の支払い方法(前払い、日払い、現金など)を決めてください。現地の銀行の現金引き出し限度額を確認しておいてください。
- » 長期にわたるスタディツアーの場合は、参加者が元気を取り戻し、士気を保つための休憩時間を確保しておいてください。
- » 訪問後1か月以内に得た教訓を文書化し、参加者に配布する計画を立ててください。参加者がその教訓をどのように生かしているかを確認するため、フォローアップのワークショップ開催を検討してもいいかもしれません。

実施

- » 代表団の各参加者の社会的地位を把握しておいてください。社会的地位によっては儀礼上の対応が異なるかもしれません。
- » 現地調査は無駄のない旅程を組み、現地で十分な調査の時間を確保してください。
- » 関連するステークホルダーとのやりとりができるセッションを設け、訪問の意義を最大限発揮できるようにしてください。
- » 参加者同士のネットワークを形成するとともに、得た教訓を自国の状況に適用する方法を模索するための社会的スペースを設置してください。
- » 非常事態に備えてください。できれば、受け入れ国の関係者に関わってもらうようにしてください。

ソーシャルメディア活用を検討

- » LinkedIn、Facebook、Google+のようなソーシャルネットワーキングのツールはスタディツアー実施前にその情報を広め、話題性を高める役に立ちます。また、ソーシャルネットワーキングによって参加者と知識と経験の提供者が早い段階でつながりを持つことができます。
- » TwitterやTumblrのようなつぶやきやミニブログのツールは参加者が活動を報告し、幅広く世界中の人々に関わってもらうまたとない機会を提供します。
- » Flickrのような写真共有ツールはスタディツアー中に撮影した写真を共有するための優れた方法です。
- » WordPressのようなブログのプラットフォームは進捗を記録し、関連資料を収集するために用いることができます。



ワークショップ

ワークショップとは？

参加者が共通の問題を解決したり、課題を実行したりするために共に取り組むことに重点を置いて構成されたイベントです。

最適な活用目的は

- » スキルの向上または新しい能力の開発
- » 組織的な学習環境を必要とする特定の知識と経験や学習ニーズへの取り組みのためであり
 - › 世界、地域、国、コミュニティかつ／または組織レベルで
 - › 少人数の人々のために(最大35人)
 - › 複数の方法で(対面式またはオンライン形式)
- » 特定の課題についての報告書の執筆、意見や提言の文書化、協働計画の策定
- » 新しいイニシアチブの立ち上げに役立つネットワーク形成とスキルの構築

知識と経験の共有における手段

活用方法は



プランニングフェーズ

イベントの3か月以上前:

- » コンセプトノートの作成
- » 開催地の確認と選定
- » ファシリテーター、スピーカー、他のリソースとなる人々の確認と選定

イベントの2か月以上前:

- » 議事次第の策定
- » できれば、場所、テクノロジー、ケータリングの面でワークショップの目的にふさわしいかどうかを見極めるために事前に開催地訪問
- » 参加者の選定、招待、登録
- » スポンサーのある参加者とスピーカーに対する旅行の手配(宿泊、交通手段、日当、ビザなど)の検討

イベントの1か月前:

- » すべての内容とファシリテーション資料(フリップチャート、メモ帳、ネームタグなど)を含むすべての資料の最終確認
- » すべての必要なテクノロジー機器(ラップトップPC、プロジェクター、マイク、記録装置など)の手配と最終確認



実施フェーズ

- » ワークショップ開始までにすべてのファシリテーション資料(ペン、コピー、フリップチャートなど)を準備
- » 議事次第や実施方法など開催当日の目的について参加者と点検
- » 開催当日の結果の要約と次の段階の検討
- » 評価の実施



フォローアップフェーズ

- » すべての支払いの精算。請求書、旅費の払い戻し、支出
- » 完了報告書の作成と評価結果の報告
- » プロセスを文書化し、得た教訓を重要なステークホルダーと共有

例示-ワークショップに向け活動をつなげていきます



ワークショップの対象範囲を決定し、参加者について合意し、ファシリテーターを選定するため、重要なステークホルダーと対面式およびオンライン形式で行う行動計画策定



対象となる集団のすべての構成員を関与させるためにワークショップの初めに行うバズセッション(効果的なアイスブレイカーとして用いることも可能)



焦点となる議題について様々な視点を得るための専門家パネル



重要なコンセプトを伝えるためのプレゼンテーション



新しく学んだ能力やスキルを応用し、重要なコンセプトを実践するためのロールプレイング



次の段階とその実施方法を決定するための行動計画策定



ワークショップの機運を維持するためにビデオ会議により行う電子会議



ワークショップで学んだことをより幅広いステークホルダー集団と共有するための報告



ワークショップ参加者がコミュニティ・オブ・プラクティス(実務者のコミュニティ)を継続させる位置づけで関与し、さらに発展させるために行うブック・スプリント

事例-ワークショップでは強固なパートナーシップを構築できます

中東における若年者の失業率は世界で最も高い水準にあり、平均で25%を超えています。失業者の多くは比較的高学歴な新規求職者です。若年者の失業問題に取り組むため、アルジェリア、エジプト、クウェート、モロッコ、カタール、サウジアラビア、チュニジアの参加者はエジプトのアレクサンドリアで開催されたワークショップに出席し、意見と経験の共有を行うとともに、知識経済への移行に向けた各国の計画を取りまとめました。ワークショップの成果はチュニジアで行われたハイレベル会合で特に取り上げられました。各国はグローバルな知識経済の一翼を担うための事例とアプローチについて発表しました。会議は「知識経済構築に関するチュニス宣言」を採択して終了しました。同宣言は中東地域が協力した取り組みの継続とともに、専門家と技術職員が定期的に経験と専門知識を共有するネットワークの形成を求めています。

出典:世界銀行「Building 21st Century Knowledge Economies for Job Growth and Competitiveness in the Middle East(中東における雇用の拡大と競争力のための21世紀型知識経済の構築)」

<http://go.worldbank.org/0R2V9YA010>

知識と経験の共有における手段

現場からの助言

プランニング

- » 期待される成果を参加者が認識するよう目的は明快で簡潔なものにしてください。
- » 計画、実施、フォローアップに関してチームが現在持っている専門知識を見極めてください。特に内容とファシリテーションの知識について注意を払ってください。
- » AVシステムは前もって必ず使用テストを行ってください。
- » 参加者が小グループに分かれても手狭にならない広い会場を確保してください。

実施

- » 実施する活動の正確なリスト作成に時間をかけ、詳細なワークショップの議事次第を作成してください。
- » 参加者が学んだことを自国の状況に応用することができる活動を含めてください。
- » 参加者に応用してほしい重要なコンセプトに特に力を注いでください。
- » 参加者が地理的に、かつ旅費の予算規模から見てどの程度離れ離れであるかによって、ワークショップを一度に開催するか時期をずらして開催するか、あるいはその両方で行うかを検討してください。

ソーシャルメディア活用を検討

- » Twitterのようなツールのつぶやきやミニブログは、出席者がワークショップの活動報告を発信し、指定ハッシュタグを利用して他の参加者と関わることができるまたとないプラットフォームです。
- » Facebook、Google+、Tumblrなどのようなソーシャルネットワーキングのサイトを使えば、イベントを簡単に宣伝することができます。こうしたサイトはワークショップの開催期間中や開催後に参加者がすべての資料およびセッションや活動にアクセスできる収納場所としても使えます。多くはフィードバックを収集するオンライン調査の実施ツールも備えています。
- » FlickrやInstagramのような写真を共有するためのツールは、ハッシュタグを用いることでワークショップの期間中に撮影した写真を共有する優れた方法です。ワークショップに出席できない人々はこうしたツールを通してワークショップの内容にアクセスすることができます。

手段によっては同時に多数の中間成果目標を達成する役に立つ場合があります。例えば、スタディツアーでは参加者に物事を進める新しいやり方を経験させるとともに、暗黙の了解 (tacit knowledge) を共有する機会を提供します。こうしたことは、クライアントが中間成果目標になると見込まれる3項目 (新しい可能性を認識し、ネットワークを築き、コンセンサスを得る) を達成する助けになるかもしれません。このことを心に留めて知識と経験の共有を設計するとよいでしょう。また、予期しない成果を見つける場合もあることを覚えておくともよいでしょう。



記憶の片隅に



手段

中期的エンゲージメント



コンテスト/挑戦



ナレッジジャム



多数のステークホルダー
による対話と相談



コンテスト／挑戦

コンテスト／挑戦とは？

新しい考えを発見、支援するとともにイノベーションを加速する目的の大会であり、通常は競争者と勝利者を表彰するためにショーケース・イベントで最後を飾ります。

最適な活用目的は

- » 新しい知識と経験の獲得
- » 革新的な考えに対して表彰と報奨を授与するためであり
 - ◁ 世界、地域、国、地方、組織レベルで
 - ◁ 複数の方法で(対面式またはオンライン形式)
 - ◁ 専門家の審査員によって
 - ◁ 一連のガイドラインに従って
- » 新しいイニシアチブの立ち上げを支援
- » 質の高い取組を紹介
- » 新しい考えの創出

知識と経験の共有における手段

活用方法は

プランニングフェーズ

イベントの6か月以上前:

- » コンセプトノートの作成
- » 組織委員会の決定
- » ファシリテーターの決定
- » 組織委員会、ファシリテーター、重要な関係者との会合を設定し、コンテストの対象範囲、表彰内容、審査員の顔ぶれを決定し、役割と責任を割り当て

イベントの2か月以上前:

- » コンテスト実施日または提案受付締切日の確認と決定
- » コンテストを立ち上げるためのツールの確認と選定およびコンテストのプロセスの決定
- » 提案の募集またはコンテストの売り込みと宣伝
- » 組織委員会、ファシリテーター、重要な関係者との会合を設定し、選考と表彰のプロセスを検討

イベントの1か月以上前:

- » 審査委員会の任命
- » 表彰を発表する方法に従い、表彰式のロジスティクス面の手配
- » 受賞者をまずオンラインで発表し、後日ナレッジフェアで表彰式を行うと決めることも可能

イベントの1週間前:

- » すべてのロジスティクス面の点検と最終確認

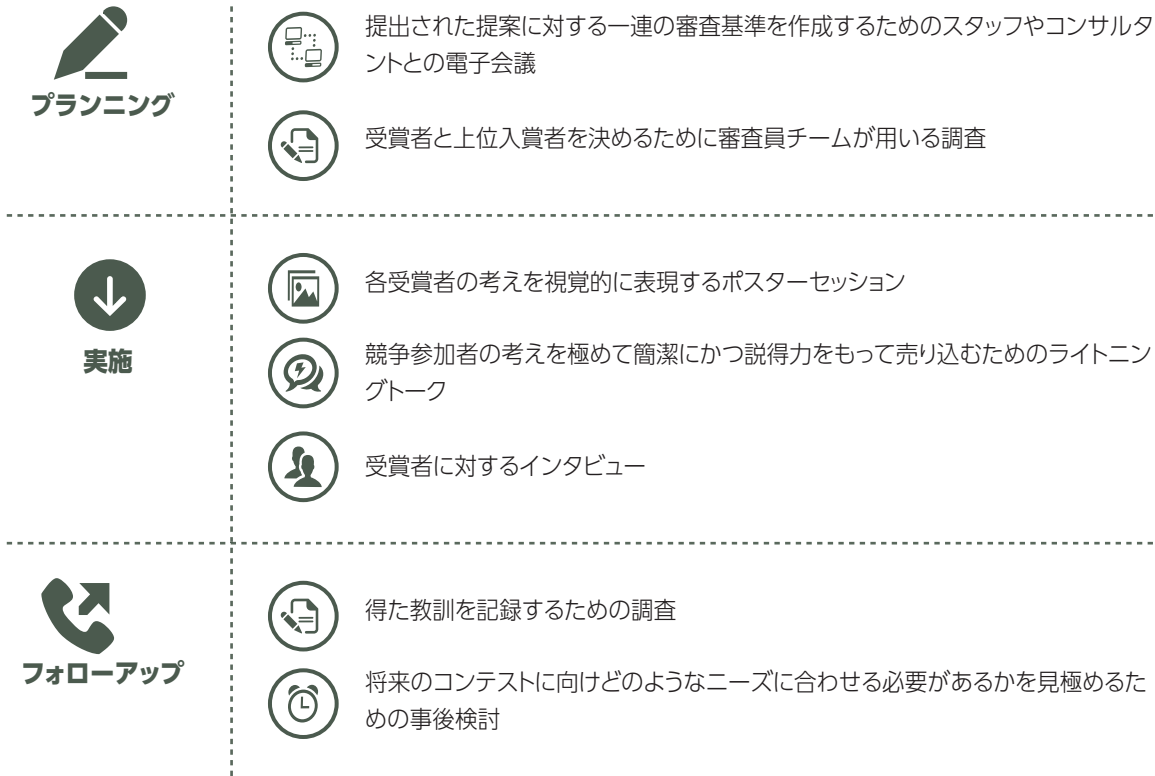
実施フェーズ

- » 参加者や受賞者の登録
- » ビデオ、写真による表彰式の記録
- » 受賞者とのインタビューの実施
- » ネットワーク形成および知識と経験の共有のための活動を実施

フォローアップフェーズ

- » 評価の実施
- » コンテストの成果を発信
- » 精算

例示-コンテストと表彰式に向け活動をつなげていきます



事例-コンテスト／挑戦は行動に導く力があります

セントルシアのプログラムマネージャーと若者・教育・労働省の技術スタッフ、数人のNGO職員はブラジル、ホンジュラス、パナマ、ジャマイカ、コスタリカを訪問し、少年犯罪の撲滅と観光業促進に向けたプログラムでのベスト・プラクティスを学びました。訪問後、セントルシアの代表団は危険にさらされている少年のために学校や職業校、コミュニティを拠点として実施されているプログラムでのベスト・プラクティスを決定する地域のコンテストを支援しました。コンテストの勝者は賞金を受け取り、ジャマイカで開催された会議に出席し、受賞提案を紹介したパンフレットを配布しました。その後、その会議に参加していた各国チームは自国で危険にさらされている若者のためのプログラムを推進し、発展させるための行動計画案を策定しました。このイニシアチブ以前は、セントルシアには証拠に基づく利用可能なアプローチはありませんでした。今では、国の全地域を支援するために成功事例のストーリーをオンラインで利用することができます。

出典:世界銀行[St. Lucia and the Caribbean Collaborate to Support “At-Risk” Boys (『危険にさらされている』少年を支援するためのセントルシアとカリブ海地域各国の協働)]

<http://www.knowledgesharingfordev.org/story/st-lucia-and-caribbean-collaborate-support-risk-boys>

知識と経験の共有における手段

現場からの助言

プランニング

- » 一連の審査基準を明確にしてください。
- » 審査員には必ず経験豊富な専門家を選定してください。
- » コンテストのためのマーケティング計画を特定し、公表してください。
- » コンテストをナレッジフェアと組み合わせた開催を検討してください。

実施

- » コンテストの最終選考者と勝者の選定には透明かつ公正なプロセスを確保してください。
- » コンテストに興味を持ってもらうために必要となるインセンティブにはどのような種類とレベルのものかを見極めてください。

ソーシャルメディア活用を検討

- » Twitterのようなミニブログのツールはコンテストに関する話題作りをし、知名度を高めることができます。こうしたツールを活用して、コンテストのルールや得られる賞金について開かれた対話を行い、集まったフィードバックをコンテストの実施全般の改善に役に立ててください
- » Instagramのような写真共有ツールを活用することによってイベントを視覚的に記録するとともに、指定されたハッシュタグを付けた写真を送るようメンバーに呼びかけてください。そうすれば、コンテストサイトへのアクセスが増えることでしょう。
- » イベントの前にコンテストを売り込み、話題性を高める必要がある場合は、Facebookのようなソーシャルネットワーキングのサイトを活用して、コンテストのロジスティクス面やルールを共有し、知識と経験の共有の擁護者を引き込み、会話を盛り上げましょう。



ナレッジジャム

ナレッジジャムとは？

知識を持つ人と行動する人(チェンジエージェント)の間で会話を促進することにより、目的とされているテーマにまつわる隠れた知識を見つけ出すとともに、知識を行動に変換するものです。

最適な活用目的は

- » 行動の開始と改善
- » 目的とされているテーマにまつわる隠れた知識を導き出すためであり
 - » 行動する責務を担う立場から、隠れた知識を理解したいと強く願うブローカー(broker) (行動する人またはチェンジエージェント)と共に
 - » 系統的かつ効率的な方法で。5段階のプロセスからなり、この重要な発見プロセスに係る時間はおよそ90分
- » 知識と経験の共有から得られる成果に向かって明示的な方法で集団を動かすことにより知識を行動に転化
- » タスクフォースモデルを活用することによる問題解決。ブローカーが得た知識をもとに議事が進行
- » 事実、考え、1人では得ることが出来なかった洞察の発見
- » 参加者の言葉を記録しつつ匿名性を維持することで、起きたことや起きる可能性のあること気兼ねなく追究することが可能

知識と経験の共有における手段

活用方法は



プランニングフェーズ

イベントの3か月以上前:

- » 専門家とチームが持つ暗黙の了解(tacit knowledge)によってプロセスが改善され、イノベーションが加速され、限界が広がる可能性のあるポイントについて記述をしたコンセプトノートの作成
- » オリジネーター(originators) (知識を持つ人)とブローカーの決定
- » テーマとプロジェクトの対象範囲の設定
- » ファシリテーターの決定

イベントの2か月以上前:

- » オリジネーターとブローカーの各グループの代表者およびファシリテーターによるプランニング会合
- » 「発見-記録 (discover-capture) 」段階での議題案作成。「発見-記録」段階はナレッジジャムの5段階プロセスの中央に位置し、隠されていた暗黙の了解(tacit knowledge)をブローカーが発見し、記録します。
- » フォーラムをオンライン形式で行うか対面式で行うかの選択
- » ソーシャルメディアの役割を計画
- » オリジネーターとブローカーのそれぞれの組織で推進者を特定
- » ファシリテーターによる数人の参加者とインタビュー実施

イベントの1か月前:

- » テンプレートやウェブ会議のテクノロジーなど「発見-記録」段階のためにロジスティクス面の準備
- » 協力関係またはソーシャルメディアツールの始動



実施フェーズ

- » 場の設定-会場またはオンライン形式(会場ならば、オリジネーターとブローカーが顔を合わせる)「発見-記録」イベントの必要性を説明して、同イベント開始
- » 行動原則の設定-例 共有データの利用、解明を目指す意欲、匿名性の確保、駐車場(parking lot)の利用、「共通の好奇心(common curiosity)」を体現(全員が参加し、共有する知見が増える手助けをする)
- » 参加者の言葉を記録するためのスキヤフォールディング(scaffolding)の活用
- » すべてのコメントをオーバーヘッド・プロジェクター(OHP)や共有のデスクトップツールを用いて、皆に見えるように記録。その際「発見-記録」テンプレートを活用



フォローアップフェーズ

- » 参加者の助けを借りて発言が正しく引用されているかを確認し、適切に匿名性の保護を行い、「発見-記録」イベントのすべての記録を最終確認
- » 実施報告書の概要草案を作成し、すべての参加者に送付
- » ファシリテーターの支援により、ブローカーは知見を更に広げ、自身の組織の課題に対応
- » ブローカーが未解決の問題についてオリジネーターをフォローアップ
- » ブローカーが発見を行動に変換
- » ファシリテーターはブローカーやオリジネーターと協力し、行動の着手、評価、スポンサー(sponsor)に対する報告を確実に実施

例示-ナレッジジャムに向け活動をつなげていきます

ナレッジジャムは5段階のプロセスから構成されます:



1. 選定

- » スポンサーと対面式またはオンライン形式でブレインストーミングを行い、テーマを選定



2. 計画

- » 参加者にインタビューを行い、好奇心を育成
- » ナレッジジャムを企画し、各プレイヤーの役割についての合意を得て、スキャフォールディングを準備(例 議題)



3. 発見-記録

- » スキャフォールディングとグッド・ファシリテーションを活用し、グループで経験の共有
- » 会話の原則の活用:オープンな態度(Posture of openness)、多様性の追求(Pursuit of diversity)、対話の実践(Practices of dialogue)



4. ブローカー

- » ブローカーとオリジネーターがコレクティブ・ナレッジ(集合知)の草案を共有し、意見を反映させて修正。ブローカーは学んだ内容を自身の組織向けの手法、成果、ソリューションに融合させることができます
- » 電子会議を活用し、実施に関してブローカーとオリジネーターをフォローアップ

5. 再利用

- » 実践的な知識の活用とナレッジジャムという投資への見返りを評価

事例-ナレッジジャムは「即興の」成功を繰り返すことができます

インテル・ソリューション・サービスのエンジニアチームは2006年8月、通勤列車に初めてWifiを据え付けるための概念実証を行いました。地元紙は、チームが時間的な誓約が厳しい中で多くの障害を乗り越えたと歓迎し、インテル社はこのプロセスを合理化し、体系化した上で、可能ならば他のクライアントに提供したいと考えました。ナレッジジャムのおかげでインテル・ソリューション・サービスの設計者(ブローカー)はエンジニアチーム(オリジネーター)がどのように設計目的を達成したのかを理解することができました。アンテナ劣化の問題、振動の問題、軌道時間に関する鉄道会社との交渉の課題、ネットワーク・オペレーティング・センターに信号を送り返すには不足している柱といった障害があったにもかかわらずです。ナレッジジャムで、ブローカーはこのような取り組みに隠されたコストや必要な時間について明確に理解するとともに、概念実証後の本格的な建設戦略の決定に着手することができました。

出典:「隠れた秘訣の共有(Sharing Hidden Know-How)」ジョシー・バス/ワイリー(Jossey Bass/Wiley) (2011年)

知識と経験の共有における手段

現場からの助言

- » ブローカーには必ず行動する権限を与えてください。オリジネーターとブローカーの各グループの代表者はプランニング会議を開催して、議題の概要を決め、ナレッジジャムで参加者が何を獲得するのかを決定してください。
- » プロセスを加速させれば知識を「ドアから外に出ていく」前に記録することができます。ナレッジジャムは通常オンライン形式で行われますが、信頼感を高めるために事前にインタビューを行うとともに参加者の写真を入手するようしてください。
- » ナレッジジャムの記録を編集し、それを24時間以内に参加者に送ってください。訂正したり、追加の考察を共有したりしてください。
- » それで終わりにしないで。ブローカーと協力し、知識を行動に変換する手助けをしてください。
- » 参加者が議題に対してもっと興味を持つべきであれば、数回のナレッジジャムを行う、あるいは別のオリジネーターやブローカーにも参加してもらう必要があります。
- » 3列に分かれたテンプレートを用い、その場で記録を取ってください。1列目に議題(事前に各行に1議題ずつ記入)、2列目に話し合いの内容(発言者の言葉を記録)、3列目に要約(大抵はイベント後で記入)を記入します。
- » ソーシャルメディアの活用を検討:
 - » ナレッジジャムには協調ツールが向いています。例 文書を共有、同時に編集するためのGoogle Docs、ビデオ会議のためのGoogle Hangouts、動画を共有するためのYouTube、ナレッジジャムの写真アルバムを作成するための写真共有アプリ(参加者が同意すれば)。

アイデアジャム対ナレッジジャム

アイデアジャム(対面式またはオンライン形式で)ではウィズダム・オブ・クラウド(群衆の知恵)の原則が生きており、その一方、ナレッジジャムではもっと小人数の集団による何かを生み出す力がある会話に焦点を当てています。オンライン形式の場合、アイデアジャムでは割り当てられた時間内にオンライン空間で多くの人々がやりとりをします。オンラインジャムはオンラインフォーラムに共通の原則により運営されます。登録ユーザーがコメントを加え、他のユーザーに反応することで、世界中のユーザーとリアルタイムでやりとりをし、対話を生み出します。

アイデアジャムの方法論はIBMが設計しました。2003年以降、オンライン形式の討論を普及させるために用いられ、そこでの討論はテーマが決まっており、参加者は様々なタイミングで参加し、実施時間は限定されています。経験、知識、得た教訓の上に成り立つアイデアの共有といえます。



多数のステークホルダーによる 対話と相談

多数のステークホルダーによる対話と相談とは？

ステークホルダーやピアの間で一連の会話を促すことにより、多くの視点を獲得するとともに、より深い理解やコンセンサスを得る、または行動を奨励するためのものです。

最適な活用目的は

- » 重要なステークホルダーの間で信頼感を高め、コミュニケーションを促進
- » 課題や集団に対する関与の拡大
- » 実践的な経験と多様な視点を共有
- » 多数のステークホルダーの結びつきを強化
- » リソースと実務者へのアクセスの増大

知識と経験の共有における手段

活用方法は



プランニングフェーズ

イベントの4か月以上前:

- » コンセプトノートの作成
- » 実施チームの決定
- » 予算と資金調達の決定
- » 対話や相談形式の選定 (対面式、オンライン形式、併用)
- » 会場候補の特定
- » 行動計画の策定

イベントの2か月以上前:

- » 会場の選定と確認
- » すべてのサービス提供事業者との契約 (ホテルや会議場、イベントマネージャー、ケータリング、通訳)
- » モデレーターやファシリテーターに対するTORの草案作成
- » すべての資料の準備
- » 相談のための会合を企画
- » 招待状の発送
- » モニタリングと評価の計画

イベントの1か月以上前:

- » 議事次第の準備
- » 参加者に対するリソース資料の送付
- » モデレーターやファシリテーターとの契約
- » 参加者およびリソースとなる人々が議事次第の確認
- » 調査の準備
- » 実施記録の計画



実施フェーズ

- » 参加者の登録
- » ハウスキーピング情報の点検
- » 参加者の動機づけとエンパワーメント
- » やりとりの記録
- » オンライン形式で実施する場合は、すべてのサイトからの参加が確実に同等であること、また、接続を確認しセッション運営を調整、ウェブストリーミング (あれば)、通訳 (あれば) について確認し、セッションの運営調整を行うこと



フォローアップフェーズ

- » 調査の実施
- » プロセス、得た教訓、フォローアップ・アクションの記録
- » 目的やフォローアップ・アクションに基づくビデオテープ (入手可能ならば) の編集
- » 次の段階の実施
- » 成果についての報告

例示—多数のステークホルダーによる対話と相談に向け活動をつなげていきます



事例—一連の相談を通じた参加型プロセスの展開

サハリン島の石油・ガスオペレーターに対する抗議行動を受け、サハリン・エナジー・インベストメント社 (SEIC) は想定される金融機関の融資方針要件に従った計画を策定し、島の先住民族との関係を改善するため相談型・参加型のプロセスを始動させました。その目的は、(1) 先住民族の人々に対するプロジェクトの影響を緩和し、(2) 先住民族のコミュニティに対する社会経済的利益を付与するための枠組みを提供することでした。プロセスは以下のとおりです。

- » 相談プロセスの第1ラウンドで、コミュニティのリーダー、先住民族のコミュニティメンバー、石油・ガス産業に関わる他のステークホルダーが計画の目的について合意
- » SEIC職員とコンサルタントからなるワーキング・グループとともにサハリン先住民委員会の代表者による、計画を作成した会社のチームに対する指導とフィードバック
- » 相談プロセスの第2ラウンドおよびプロジェクトの構成要素について暫定的な概要をステークホルダーに報告
- » 相談プロセスの第3ラウンド (3か月間継続) では、第1および第2ラウンドの相談プロセスの成果に基づいた緩和策案と社会プログラムによる利益案を評価

知識と経験の共有における手段

現場からの助言

プランニング

- » ステークホルダーの当事者意識が希薄なことが課題としてあり、さらに参加者が地方、地域、地球規模の課題について合意する必要がある場合は、対話または相談の活用を検討してください。
- » 重要なプレイヤー間の対話に対する支援を評価するなど、強力なプランニングを構成要素に含めてください。
- » この協調プロセスに向かって進むためには何が必要になるか見極めてください。
- » ステークホルダーが十分な情報を得た上で意思決定できるように参考となる詳細な情報を用意してください。
- » 対話や相談に貢献し、成果が影響を与えらると思われる人々を招集してください。

実施

- » 協調のプロセスに熟達しているファシリテーターを確保してください。
- » プロセスから得られた勧告や合意はすべて詳細に追跡し、記録してください。

ソーシャルメディア活用を検討

- » LinkedInやGoogle+のようなソーシャルネットワーキングのサイトを活用すれば、専門家を特定し、関わってもらうことができます。
- » Google+ Hangoutsのようなオンライン会議のツールは1人对多数の共有に向いています。
- » 指定されたハッシュタグの付いたTwitterのチャットは内容やテーマを取りまとめる役に立ちます。

事例—多数のステークホルダーによる対話は国家の建設に役立ちます

25年間反乱と内戦に苦しめられてきた社会では対話が国家建設のための効果的なツールとなっています。南スーダンでは対話により市民が世界で最も新しい政府とやりとりすることを学び、議員と職員が対話を活用して有権者のニーズに取り組んでいます。

- » 南スーダンの北西部に位置する都市ワウでは、若者が6人の州と国の議員とともに諸課題、とりわけ教育と雇用の改善に取り組みました。
- » 首都ジュバでは、身体障害者の人々が議員や職員に対して身体障害者のニーズにもっと注目するとともに、すべての政府レベルで身体障害者の参加を拡大するよう支援を訴えました。
- » 北部の都市マラカルでは、市民がナイル川から水を引かなくてすむよう、安全な井戸水を提供するよう議員に申し立てを行いました。

他にも多数の対話（コミュニティの課題についてのフォーラムまたは選挙民との対話と呼ばれることもある）が国中の数え切れないほど多くのコミュニティで行われました。そうした対話はすべて次のような共通の特徴がありました。

- » 対話の前に綿密な準備が行われ、訓練を受けたファシリテーターがコミュニティのリーダーと関わり合い、信頼感を築きました。
- » 小集団による明確なテーマをもった話し合いが便利な場所で多数開催されたことによって、コミュニティが問題決定に参加する機会が最大限確保され、コミュニティのために発言する能力も意欲もある人々を特定することができました。
- » 原則がはっきり確立され、あらゆる機会を捉えて強化されました。
- » 主催者は単に不平や不満を訴えるのではなく、問題解決と共通した戦略の決定を重視しました。
- » モデレーターと他のボランティアは対話の中で自分たちが果たすべき役割について訓練を受けました。

対話の成功は、市民団体、議員、職員がフォローアップのために関与するとともに、綿密な準備が行われたことによるものでした。この方法により、参加コミュニティはたとえ直接の成果がなかったとしても、コミュニティの懸案事項に注意が向けられたことを知りました。このような対話は表面的な実践ではなく、意義のある実践と言えます。

同じ手段でも別のプロジェクトやプログラムの別フェーズで利用されれば、違った成果を生み出すことができます。例えば、専門家の来訪は、プロジェクトを特定する段階で認識を深め、コンセンサスを得る役に立てることができます。プロジェクトの実施段階では指導や直接のサポートを通して障害を克服し、スキルを身に付ける助けになることができます。



記憶の片隅に



手段

長期的エンゲージメント



コミュニティ・
オブ・プラクティス
(実務者のコミュニティ)



ツイニング



コミュニティ・オブ・プラクティス (実務者のコミュニティ)

コミュニティ・オブ・プラクティス(実務者のコミュニティ)とは?

共通のテーマについて互いに学び合うために定期的にやりとりをしている人々の集団です。

最適な活用目的は

- » ピア間の結びつきと関係の強化
- » 専門的なネットワークの活性化のためであり
 - › 世界、地域、国、コミュニティ、組織レベルで
 - › 複数の方法で(対面式およびオンライン形式)
 - › 公式または非公式に準備されたものとして
 - › 管理担当のメインとなるコーディネーターと共に
- » 経験、得た教訓、ベスト・プラクティスの共有
- » 新しいアイデアの創出
- » 暗黙の了解(tacit knowledge)の獲得と共有

知識と経験の共有における手段

活用方法は



プランニングフェーズ

イベントの4か月以上前:

- » コンセプトノートの作成、ターゲットとするメンバーの特定、コミュニティのバリュープロポジションの確認
- » チームの内外双方で必要とされる人材の決定
- » コミュニティマネージャーの雇用

イベントの2か月以上前:

- » 協調プラットフォームの選定、支払い問題の確認、セキュリティ上の懸念の解消
- » コミュニティ・ローンチプランやエンゲージメントプランの準備-実行すべき重要な活動と課題および誰が実行するのか、メンバーを採用するためのソーシャルメディア・アウトリーチ戦略を含む

イベントの1か月以上前:

- » 推進メンバーによる関与を開始するためオンラインまたはオフラインのイベント(ソフト面の立ち上げ)を手配
- » サイト・アナリティクスの始動
- » 当初のメンバーがプラットフォームを試用し、トラブルシューティングを実施

イベントの2週間以上前:

- » コミュニティのためのコンテンツを制作(ブログ、写真、ビデオなど)
- » 特定したコミュニティの推進者に新しいメンバーを招待するよう依頼
- » 正式なコミュニティの立ち上げ



実施フェーズ









- » コミュニティ・エンゲージメントプランの実行-新しいメンバーの歓迎、最新版ニュースレターの送付、メンバーを調査、会合の企画と宣伝、ウェビナー、会議
- » コミュニティの拡大-会員数とエンゲージメント目標の設定
- » コミュニティの評価-ウェブサイト・アナリティクスの活用、コミュニティの会員数と参加状況の追跡、経時的に追跡するためのベンチマークと指標一覧を作成
- » 月単位、年単位で進捗状況の報告
- » 定期的に会員とパートナーに連絡をとり、必要に応じ調整



フォローアップフェーズ

- » コミュニティを終了又は移行する決定がされた場合は、移行または終了計画を準備
- » コミュニティのメンバーに対して定期的に移行または終了計画を伝え、時間的な余裕を持って率直な意見を求める
- » プロセスと得た教訓を記録

例示 – コミュニティ・オブ・プラクティス (実務者のコミュニティ) に向け活動をつなげていきます

 <p>プランニング</p>	<ul style="list-style-type: none">  ターゲットとする対象者、バリュープロポジション、エンゲージメントプラン、コミュニティのベンチマークと実施目標を明確にするための行動計画策定会合  コミュニティメンバーにプラットフォームの機能、コンテンツ、設計、使いやすさについてフィードバックを求めるフォーカスグループ
 <p>実施</p>	<ul style="list-style-type: none">  定期的にコミュニティのためのコンテンツと活動を制作するため、特定の分野の専門家による一連のピアアシスト  インタビュー、調査、電子会議、逸話サークル、さまざまなストーリーテリングの活動によるコミュニティの開発と拡大
 <p>フォローアップ</p>	<ul style="list-style-type: none">  会議の一環としてコミュニティの知名度を向上させるために行うポスターセッション  機能したものとしなかったものについて評価するための調査

事例 – 継続的に知識と経験の共有を行うためのコミュニティ・オブ・プラクティス (実務者のコミュニティ)

2012年11月末、オンライン上で「オフグリッド電化に向けたイノベーションの生成」をテーマに世界コンサルテーション円卓会議が開催されました。多数の国とセクターから150人を超える参加者が集い、出席者是对話の継続を可能にする共通のプラットフォームを明らかに求めていました。その結果、2012年12月には「通信-エネルギーイニシアチブに関するオンライン協調プラットフォーム」が立ち上がりました。このオンラインのコミュニティ・オブ・プラクティス (実務者のコミュニティ) から、エネルギー、通信、金融、NPOの各セクターにまたがる重要なステークホルダーの連合が結成されました。この連合は通信セクターのインフラのエネルギー需要を利用し、世界中の発展途上国の至る所でエネルギーへのアクセスがないまま取り残されている12億人の人々にエネルギー供給に拍車をかけようとするものです。このオンラインコミュニティの仮想空間では60か国、300を超える団体からなる幅広いステークホルダー間で交流が行われ、知識、アイデア、可能性が共有、創造されています。

出典:世界銀行「Telecom-Energy Community of Practice (通信-エネルギーに関するコミュニティ・オブ・プラクティス (実務者のコミュニティ))」

<https://collaboration.worldbank.org/groups/energyaccess>

知識と経験の共有における手段

現場からの助言

プランニング

- » テーマについて最先端の知識と経験をコミュニティのメンバーに提供できる専門家をコミュニティのボランティアまたは追加スタッフとして採用することを検討してください。
- » ターゲットとしている対象者の不文律を把握してください—オンラインやオフライン双方での行動様式、情報の入手先、オンライン上にいることが多い時間帯、関心事。
- » コミュニティのエンゲージメントプランを作成する際に、バリュープロポジションを検討してください—参加者はこのコミュニティから他では得られない何を得ようとしているのでしょうか?
- » 期待を明確にし、計画した活動やイベントの詳細リストに入れてください。

実施

- » コミュニティの推進者(すなわち、積極的にコミュニティに貢献する人々)となるメンバーを特定し、励ましてください。

ソーシャルメディア活用を検討

- » Web 2.0ツールは協調と結びつきを促します。
- » Facebookのようなソーシャルネットワーキングのツールはコミュニティの知名度を高め、話題作りをします。
- » Googleアプリケーションを用いれば、YouTubeやGoogle mapsへのアクセス、Google+ Hangoutを用いたオンライン会議を通し、コミュニティメンバー内の協調を途切れさせるがありません。参加者はGoogle docsを用いて文書を共有し、編集することもできます。
- » Twitterはコミュニティ内部の関わりを増やします。中継イベントで活用し、最新の活動報告を発信し、写真を共有し、Twitterチャットのようなオンラインイベントを主催してください。

ブック・スプリントはコミュニティ・オブ・プラクティス(実務者のコミュニティ)内の暗黙の了解(TACIT KNOWLEDGE)を浮き彫りにします

世界中の国の政府は毎年契約による支払いに9兆5,000億米ドルを支出していると推定されています。しかし、契約情報に対する市民の監視は困難です。透明性の欠如から起きる問題に加え、こうした契約による支払いは不十分な管理体制の下で行われることが多く、不正流用が絶えません。公的な契約の情報公開や参加を進めるためにオープンな契約規範、慣行を確立することによってこうした問題を解決することができます。世界銀行研究所はオープンな契約CoP(ブラジルからアフガニスタンまで幅広い国々を代表するコミュニティ・オブ・プラクティス(実務者のコミュニティ))から17人の実務者をブック・スプリントと呼ばれる独自の推進プロセスに呼び集めました。このプロセスは参加者が協力し、5日間でオープンな契約についての「ハウツー」ガイドを執筆、公表する競争です。

このプロセスは出来上がった本そのものだけでなく、本を制作する間に会話が交わされることに大きな価値があります。ブック・スプリントによって言葉や文章で表現されにくい知識を捕え、共有することが可能になります。このおかげでオープンな契約に関する共通の専門用語が確定し理解が進みました。何より、コミュニティ形成というブック・スプリントの構成要素により、信頼感、当事者意識、帰属意識が生まれたのです。

「本当に重要なのは本ではなくて、本を作るために協力する気持ちです。」—オープンな契約ブック・スプリント参加者

出典:世界銀行研究所開かれた政府の実践(WBIOG)—オープンな契約チーム、ナレッジマネジメント
ノルマ・ガーザ(Norma Garza)



ツイニング

ツイニングとは?

ある組織が、類似しているけれど通常はより成熟した組織と互恵的なパートナーシップを目指し、ペアになることです。

最適な活用目的は

- » 行動の開始かつ／または改善
- » 長期的な協力を可能にするためであり
 - › 組織レベルのツイニングを一方向または双方向で
 - › 関わった双方の組織のニーズを満たすため
 - › 公式または非公式の協定として
- » プロジェクト完了後も続く持続可能な協力関係
- » 組織力の向上
- » 訓練と技術支援の統合

知識と経験の共有における手段

活用方法は

プランニングフェーズ

イベントの7か月以上前:

- » 選択肢1-組織からツイニングに向けたアプローチがあります
- » 選択肢2-ツイニングの必要性を認識します-例 学習やスキルのギャップを確認

プロジェクト計画の作成(選んだ選択肢に基づき)

- » 選択肢1-期待を明確にし、目的について合意
- » 選択肢2-
 - » ツイニングのための提案依頼書(RFP)を作成
 - » 知識と経験の提供者から提案を収集
 - » ツイニングのパートナーを選定

イベントの5か月以上前:

- » 知識と経験の提供者と受け手となる組織が共同で実施
 - » 業務計画の作成
 - » ツイニングの詳細な予算、プロジェクトチーム、期間、重要事項について合意書や契約書の作成
- » モニタリング計画の作成
- » 契約書の確認のために監査人を雇用

イベントの1か月前:

- » ツイニングの立ち上げについて合意するための会合を準備

実施フェーズ

開始後12か月以上

- » 受け手となる組織の専門家による契約の合意に沿った活動の実施
- » 月例会合を(オンライン形式または対面式で)開催し、諸連絡、進捗状況の評価、新たな進展に関する簡潔な説明を実施
- » 四半期ごとの報告書でツイニングの進捗状況を監視

フォローアップフェーズ

- » プロジェクトの見直し業務を実行
- » ツイニングの評価を実行
- » 最終報告書の作成
- » 機運を持続させるため、パートナーシップとスキルの共有を継続するコミュニティ・オブ・プラクティス(実務者のコミュニティ)の創設を検討
- » 精算

例示-ツイニングに向け活動をつなげていきます



プランニング



両組織との一連の電子会議



目的と重要な能力面の成果目標とを明らかにし、プロジェクトチームを決める行動計画策定



実施



プロジェクトの実施を監視するとともに、課題に対する可能な解決法についてブレインストーミングを行うフォーカスグループ



効果的に知識と経験を共有し、キャパシティ・ビルディングを実施するために出向の手配



スタッフが経験を共有し、ベスト・プラクティスを共有し、つながりを強化するため、各出向者が開催する一連のピアアシスト



フォローアップ



出向者に対する出向終了時の面接



最終的な成果を見極め、評価する調査



得た教訓を実施するための行動計画策定セッション

事例-ツイニングは生産性を高めることができます

2009年、世界銀行は畜産によって劣化した地勢を再生するさまざまな混牧林(silvopastoral)技術を開発してきた熱帯農業研究高等教育センター(CATIE)にカメルーン北西地域のグター・ヒルズにあるツギ村への技術支援を依頼しました。ツギ村の生態環境は中央アメリカの高地に似ていました。CATIEはツイニングに従い、ツギ混牧林プロジェクト(TUSIP)を実施する中でアクウィ記念財団(西カメルーンで貧困撲滅に尽力しているNGO)に対する助言と支援を行いました。一貫した支援の下、TUSIPのイノベーションと援助アプローチによってツギ村の小規模農業と畜産における生産性と環境の持続可能性は改善されています。

出典:世界銀行「Trading Knowledge about Sustainable Agro-Pastoral Techniques(持続可能な農業共生技術に関する知識と経験の共有)」

<http://www.knowledgesharingfordev.org/story/trading-knowledge-about-sustainable-agro-pastoral-techniques>

知識と経験の共有における手段

現場からの助言

プランニング

- » ツイニングプロジェクトを発展させるために十分な時間を確保し、確実に適切なパートナーを選んでください。
- » 計画、計画、計画、そしてまだ計画、特に正式なツイニングの場合は計画という作業が重要です。
- » 両組織のすべてのレベルで関与と理解を実現してください。
- » 財政面と運営面の効果を明確にし、確実に全当事者が受け入れ可能なものにしてください。

実施

- » 長期的に関係を持続させるため、仲介者の組織と選定したパートナーの双方がツイニングに必要な徹底した関与に対処できるよう、成熟した組織であることを確認してください。

ソーシャルメディア活用を検討

- » WordPress やTumblrのようなツールを活用し、ツイニングの進捗と得た教訓を記録するブログを創設しましょう。

手段を組み合わせることは非常に効果的です。特に、例えば政治的同意や大規模な専門知識の移転を必要とするような、慢性的な開発の問題や複雑な課題がある場合にはそうです。例を挙げると、知識と経験の共有イニシアチブを、新しい開発オプションに対する認識を深めるための会議を開催することから始め、その後、ネットワークを強化し、学習を持続させるためにコミュニティ・オブ・プラクティス（実務者のコミュニティ）を形成し、スタディツアーによるフォローアップで新しい改革に対する信頼感とクライアントの当事者意識を身に付けます。



記憶の片隅に



知識と経験の共有における活動

プレゼンテーション活動



実演



専門家パネル



ライトニングトーク



ポスターセッション



報告



ストーリーテリング

話し合い活動



逸話サークル



ブレインストーミング



バズセッション



電子会議



ナレッジカフェ



ピアアシスト

活動

活動は、プレゼンテーション、話し合い、体験、分析の4つに区分されます。それぞれの区分では異なるタイプの参加者間のコミュニケーションと交流を重視しています。

体験活動



行動計画策定



ブック・スプリント



現地調査



フィッシュボウル



ロールプレイング



出向



シミュレーション

分析活動



事後検討



フォーカスグループ



インタビュー



自己評価



調査



SWOT分析

活動

プレゼンテーション活動



実演



専門家パネル



ライトニングトーク



ポスターセッション



報告



ストーリーテリング

実演



実演とは？

専門家が製品の使い方や手順の進め方を示すもので、イノベーションを売り込み、広めるために新しい製品やプロセスの紹介もよく行われます。

実演の活動を実施するのは

- » プロジェクトの実行段階で
- » 小規模のグループを対象に(5人から20人)

活用目的は

- » 知識と経験の応用またはプロセスの修得
- » 参加者の高度な関与
- » 実践的な経験またはプロセス段階の共有
- » イノベーションとグッド・プラクティスの共有
- » 置かれた状況の範囲内で知識の移転を可能にすること

活用方法は

- » 優れた教育スキルを有する専門家が対象者のニーズに合わせた実演を確実に行うようにします。
- » 参加者が置かれた状況で実際に応用するのに役立つよう、フォローアップの話し合い、実践かつ／または実行に対する支援を可能なものにします。
- » 2人で実演を行う活動が効果的です。1人が実演してみせ、もう1人が何を実演しているかを説明します。
- » 専門家や発表者に対し、疑問や懸念を受け入れ、それらを深く掘り下げて解明し、疑問に答える作業に他の参加者を巻き込むよう働きかけます。
- » 各参加者が実演内容を実践する機会を必ず持てるようにします。



専門家パネル*

専門家パネルとは？

専門知識を有している人々の一団がさまざまな角度から同じテーマに取り組み、議事進行のもとで一連のプレゼンテーションを行うもの。

専門家パネルを実施するのは

- » オンライン形式または対面式で
- » 議事進行のもとでの活動として
- » プロジェクトの実施段階で

活用目的は

- » テーマについて複数の視点を提供
- » テーマまたは課題について認識を深めること
- » 専門家の視点の提供によってテーマに対する信頼性を付与
- » 知識の共有を可能にすること

活用方法は

- » パネリストは知識と経験、コミュニケーションスキル、スピーカーとしての力量がある人を選びます。
- » パネリストには参加者の経歴や参加者とテーマとの関連性について情報提供します。
- » パネリストとは遅くとも2週間前には短い打ち合わせ（オンライン形式または対面式で）を持ち、モデレーターとすべてのパネリストがプレゼンテーションの内容について理解するようにします。
- » 参加者にはイベントの前にテーマについて学習するよう働きかけ、適切な参考文献を提供するか、勧めます。このやりとりはオンラインで行うことができます。
- » 専門家パネルの成功には適切な議事進行が不可欠です。
- » 活動のプランニングに際しては、次のような場合にどうするかを検討してください。
 - › 時間がなくなりそうな場合
 - › 参加者が多過ぎるか、十分でない場合
 - › 望ましいと思われるパネリストに報酬が必要な場合—十分な予算が確保されていますか？
 - › パネリストが十分確保できない場合
 - › 直前に1人または複数のパネリストが参加できなくなった場合
 - › 機器が正常に機能しない場合

*学習の目的が知識と経験を応用、分析若しくは統合することまたは情報を生み出すことである場合は、専門家パネルはそれだけでは有益でないということを心に留めておいてください。

ライトニングトーク



ライトニングトークとは？

1つのセッションの中でさまざまな話し手が同一のまたは異なるテーマについてそれぞれ数分の短いプレゼンテーションを次々で行うもの。

ライトニングトークを実施するのは

- » オンライン形式または対面式で
- » それぞれのトークが5分続く議事進行のもとでの活動として
- » 経験を積んだ実務者による

活用目的は

- » 短い時間の中で1つまたは複数のテーマについて認識を深めること
- » プロジェクトまたはグループの成果とグッド・プラクティスについて報告
- » 簡潔な報告またはプレゼンテーションを準備するため、個人またはグループの能力を向上
- » 新しい視点の提供

活用方法は

- » ライトニングトークを「お見合いパーティー」のように準備します。参加者が短い時間内に多数の異なる考え方を経験できることが狙いです。
- » 事前の準備こそが成功をおさめる鍵です。プレゼンターには指導者やファシリテーターと協力してトークの準備をしてもらいます。
- » すべてが確実に予定どおりに進行するよう、各プレゼンターに予行演習をするよう依頼してください。
- » 順調な進行のためセッション中に参加者に期待すること、およびセッション終了後に予定していることについて記載したチェックリストをプレゼンターに渡してください。
- » 聞き手が発表された課題の意味を理解できるようにライトニングトークの順序を決めます。トークの全体のメッセージを検討します。



ポスターセッション

ポスターセッションとは？

通常、文字とグラフィックスを組み合わせたポスター形式でのプレゼンテーションで、プレゼンターと参加者がポスターの内容について会話をするもの。

ポスターセッションを実施するのは

- » 特定の時間枠で—ポスターは一定の時間内のみ閲覧可能
- » 自由な時間枠で—ポスターはイベント開催期間内であればいつでも閲覧可能
- » 対面式で実施の場合は
 - » 1か所の開催場所で、通常は大きな部屋か展示ホールの一部に当たる指定空間で展示されることが多い
 - » ポスターセッションの堅苦しくない雰囲気を前面に出すためレセプションを開催することもある
- » オンライン形式で実施の場合は
 - » 同期で
 - » 非同期で
 - » 同期と非同期の双方で

活用目的は

- » テーマについて振り返りや交流を続けるよう働き掛けること
- » 成果やイノベーションの紹介やテーマまたは議題の認知度を高めること
- » 大勢の参加者を迎え入れること
- » 支援ネットワークの構築と知識と経験の非公式な共有

活用方法は

- » ポスターの制作、展示、エンゲージメントについて明確なガイドラインを提供します。以下はガイドラインの例。
 - » ポスターの大きさ
 - » ポスターの種類(印刷物、オンライン形式)
 - » ポスター掲出の時期と方法
- » ポスター発表者と参加者の交流の機会を設け、交流方法について明確な指導を行います。
- » 必要に応じ、最優秀ポスター賞を設置します。
- » フォローアップとしてウェブサイトにはオンライン版のポスターを掲出します。
- » ポスター発表者のインタビューによって認知度を高め、フォローアップを行います。
- » ポスター発表者とフォローアップの会話をしたい人々のためにポスター本体に連絡先を記載します。
- » ポスターセッションの間中は堅苦しくない打ち解けた雰囲気を作ります。ポスター発表者と参加者に都合のよい時にプロジェクトについて語ってもらうのがセッションのそもそもの趣旨です。
- » プレゼンテーションの代替案としてまたはプレゼンテーションにつながるものとしてポスターセッションを検討します。参加者に成果全般を知ってもらい、認知度を向上させようとしている場合は特に必要です。

報告



報告とは？

口頭または書面によるプレゼンテーションで、テーマや議題の重要なポイント(コンセプト、データ、プロセス、得た教訓など)をまとめ、重点的に取り上げたもの。

報告の活動を実施するのは

- » オンライン形式または対面式(口頭)で
- » 議事進行のもとでの活動(口頭)として
- » 大勢の対象者に対して(口頭または書面のどちらかで)
- » 中心的メッセージの構成や標準化のために(口頭または書面のどちらかで)
- » プロジェクトのどの段階でも

活用目的は

- » プロジェクト、調査、評価の成果の共有、最新情報の提供
- » 認識を高めること。情報の入手が困難なテーマについては特に必要
- » 新しい視点を吹き込むこと
- » 暗黙の了解(tacit knowledge)の記録と再利用
- » 知識と経験の共有を可能にすること

活用方法は

- » プレゼンターのために報告のヒントを記載したシートを作成します。次のようなヒントを共有するよう検討してください。
 - » 1つの包括的なテーマか重要なメッセージを展開させ、2つか3つ程度の二次的なポイントで裏付けを行います。
 - » 口頭でプレゼンテーションを行う場合は20分までに抑えます。口頭のプレゼンテーションは短いほど効果的になるものです。
 - » PowerPointや他のソフトウェアを用いる場合は、見出しや重要な数語をシンプルに表示することで主要なポイントを強調します。このテクニックによって聞き手はスクリーン上に集中するのではなく、プレゼンターが言うに違いないことに集中するようになります。
- » 口頭、書面のどちらの報告についても対象者のためにイラストや実例、情報を状況に当てはめたストーリーを活用します。
- » 重要なメッセージを要約または強調することで、報告の活動を終了します。



ストーリーテリング*

ストーリーテリングとは？

現実の結果が描かれているストーリーで、個人、コミュニティ、組織が将来の行動を考える契機になることを意図した目的で用いられるもの。

ストーリーテリングに含めてよいのは

- » ストーリーが改作されている場合は、原資料への言及
- » 状況設定の背景
- » 関わりのある人々
- » 介入や行動の引き金となった課題
- » 介入や行動についての説明
- » 成果と得た教訓
- » 画像と物品

活用方法は

- » 聞き手の注意を惹きつけるため、共有するストーリーに関連した、視覚的な仕掛けを活用します。
- » 起承転結のある確かな物語を創作します。始まりと終わりが特に重要であることを心に留めておいてください。聞き手の記憶に残ることが多いからです。
- » 重要なメッセージや行動に向かわせる気持ちが確実に伝わるようにします。
- » 聞き手に対して押しつけがましくならないよう、実話を用い、ストーリーを簡潔にします。

活用目的は

- » 暗黙の了解 (tacit knowledge) の共有と記録
- » 深い理解を後押し
- » テーマに対する注意喚起と着目
- » 知識の共有を可能にすること

*知識と経験の共有の目標がテーマに基づき多くの経験を引き出すことにある場合は、ストーリーテリングを逸話サークルと連続させることがよくあります。

活動

話し合い活動



逸話サークル



ブレインストーミング



バスセッション



電子会議



ナレッジカフェ



ピアアシスト



逸話サークル

逸話サークルとは？

1つの集団が経験を共有するためにストーリーのテーマやストーリーを引き出すための質問を用いて行う演習。

逸話サークルを実施するのは

- » 逸話を引き出すための質問を用い、テーマにまつわることにについて
- » 参加者は4人から12人の集団で
 - › 多くの場合、参加者はピア
 - › 多くの場合、参加者は同じプロジェクトに取り組んできた人々
- » 参加者が円を描いて座る、または円卓を囲んで座った状態で
- » 次の点に熟達したファシリテーターと共に
 - › 逸話を引き出す質問のテクニック
 - › 集団に溶け込むこと

活用方法は

- » 逸話サークルの間の発言を記録するよう検討します。この記録からストーリーを得ることが出来るのです。
- » 先導役、案内役に熟達したファシリテーターを必ず従事させるようにします。集団のメンバーはストーリーをファシリテーターに語るのではなく、互いに共有するようにすべきです。

活用目的は

- » 次のようなプロセスの変化を支援
 - › チームと関係の構築
 - › 対立の解決
- » 複雑なプロジェクトを評価するためのストーリーの収集
- » 知識と経験の共有を可能にすること

逸話サークル対フォーカスグループ

逸話サークルはフォーカスグループと次の点で異なります。

- » テーマ性—意見ではなく経験を引き出します
- » 探索性—仮説を立てるのではなくテーマを見つけます
- » 中立性—正しい答えの確認を期待するのではなく経験を共有する中から成果が現れます。

ブレインストーミング



ブレインストーミングとは？

特定のテーマについて考えやソリューションを生み出すために、参加者の知恵を活用したり、参加者から斬新な考えを引き出したりすること。

ブレインストーミングの活動を実施するのは

- » 参加者が考えやソリューションを生み出すために貢献しようとする意欲を起こさせるファシリテッド・アクティビティとして
- » プロジェクトまたはプロセスの初めの段階で
- » オンライン形式または対面式で

活用目的は

- » 新しく創造的な考えの創出
- » リストやチェックリストの作成
- » 問題解決、コンセンサス形成、チームワークの促進
- » 参加者が考えやソリューションに力を注ぐ動機づけ
- » 知識の共有を可能にすること

活用方法は

- » ブレインストーミングの最も重要な目標はできるだけ多くの考え—元々の考えやそれを組み合わせることによって得られた考え—を生み出すことにあるので、ブレインストーミングのテーマは参加者に関連しているものを選びます。
- » ブレインストーミングで重要なのは、質ではなく量です。参加者が「悪い考えはない」ことに気付くことが大切です。
- » セッションの準備を十分に行います—ブレインストーミングの質問とガイドラインを明確にし、すべての参加者が質問とプロセスを確実に理解するようにします。
- » すべての参加者にソリューションを求めてください。1人や2人で会話を支配するべきではありません。
- » ブレインストーミングを成功させると大胆で独創的な考えが多数生まれます。この考えは、その後、分析と優先順位付けを行った上で関連する状況に応用することができます。

Qストーミング対ブレインストーミング

Qストーミングはブレインストーミングに非常に似ています。Qストーミングの実践目標は新しい答えやソリューションを探究することではなく、特定のテーマについてできるだけ多くの質問を考え出すことです。そうすることによって、自由回答式の質問を思いつき、解決すべき課題や問題または舵取りをしなければならない困難な状況に関して熟考する際の助けとなるのです。

この手法が特に効果的なのは、チームが直面する問題の解決がQストーミングの演習に関わる人々の手に完全に託され、実施しなければならず、ソリューションをチーム内部で考え出す必要がある場合です。



バズセッション

バズセッションとは？

限られたテーマについての非常に短い話し合いで、小さなグループワーク（通常は2人で）を同時進行で行い、参加した集団のそれぞれのメンバーから貢献を引き出すもの。

バズセッションを実施するのは

- » 大勢の参加者で、ワークショップまたは会議の中で行われる活動として
- » 必要に応じ、活動の流れを容易に修正することができる経験を積んだファシリテーターと共に

活用目的は

- » 各参加者の知識と経験の活用
- » 集団の活性化またはアイスブレイカーとして
- » 限られたテーマについてニーズを確認する、または素早い反応を求める場合
- » 多くの考えを生み出すための支援
- » スピーカーに対して集団としての質問を考え出すこと
- » 中心となる課題についての軌道修正

活用方法は

- » バズセッションに求める成果を慎重に検討します。バズセッションの効果的な活用方法の実例をいくつか挙げます。
- » プレゼンテーションの後にバズセッションを行います。聞き手に対し、プレゼンテーションの重要ポイントが自分たちの経験とどのように関連しているかについて隣の人と5分から10分程度話し合ってもらいます。この対話によって新たな視点が生まれるでしょう。聞き手の疑問が減る、または今までより深い理解に基づいた疑問が生じることがあるかもしれません。
- » 2-3人の参加者が互いを順番にインタビューするようバズセッションを構成します。ファシリテーターは参加者に各人が3分から5分程度中断なしに話をし、その後グループとして5分間の話し合いを持つように指導してもよいでしょう。
- » ワorkshopの開始に合わせバズセッションをアイスブレイカーとして活用し、共通の関心や期待を寄せる限られたテーマについて1-2分の短い話し合いを持ちます。

電子会議



電子会議とは？

オンライン上の話し合いで、同期の場合も非同期の場合もある。

電子会議を実施するのは

- » 堅苦しくない公開の話し合いとして
- » 議事進行のもとでの話し合いとして

活用目的は

- » メンバーをコミュニティ・オブ・プラクティス（実務者のコミュニティ）に関与させること
- » テーマの徹底した検証とさらに掘り下げた振り返りを可能にすること
- » 指導や相談の支援
- » プロジェクトまたはプログラムのどの段階でもプランニングと協調を可能にすること—特にメンバーが地理的に分散しているチームでは必要
- » 数人の参加者と議事次第の計画を立て、ワークショップと会議の参加者の間で学習と関代を持続させること

活用方法は

- » 柔軟なスケジュールが必要な場合には非同期の電子会議の活用を検討します。参加者は決められた時間にテーマを話し合う必要がありません。参加者は電子会議の設定パラメータの範囲内で自分の都合のよい時に関与することが可能です。
- » 電子会議を計画するに当たっては、次の質問についても検討してください。
 - » 電子会議に期待される成果は明確ですか？
 - » 電子会議のセッションを実行する方法を決めましたか？
 - » モデレーターは電子会議にどのように関わるべきでしょうか？
 - » これは開かれた、自由に進めてよい話し合いでしょうか？それとも特定の成果が期待されているのでしょうか？
 - » すべての参加者が電子会議に確実にアクセスできるようにしましたか？
 - » 選んだツールは参加を希望している大勢の人々の受け入れが可能ですか？
 - » 電子会議セッションの成果をどのように記録しますか？
- » モデレーターと参加者に電子会議のツールや環境の利用方法について情報提供します。
- » 参加者による質問やフィードバックの提供方法などについて明確な指示をします。



ナレッジカフェ

ナレッジカフェとは？

カフェ形式のリラックスした環境の中で、ファシリテーター主導のもと開放的で創造的な会話によってコレクティブ・ナレッジ(集合知)を浮かび上げらせ、考えを共有し、協調的な対話を促すもの。

ナレッジカフェの活動を実施するのは

- » オンライン形式または対面式で
- » 大規模な会議、ワークショップ、ナレッジフェアの一環として

活用目的は

- » テーマについて複数の視点を提供
- » 大人数の参加者から暗黙の了解 (tacit knowledge)と経験を引き出し、収集
- » コレクティブ・ラーニングの支援とネットワークの構築
- » ベスト・プラクティスの特定

活用方法は

- » 会話を通した開放的な対話を可能にするため、カフェの礼儀作法や環境を設定します。ルールとしては、注意深く耳を傾けること、会話では順番に話すること、自分の考えを提供することが挙げられます。
- » 適切な質問を活用して会話を進めます。質問を書き出すときには次のことを心に留めておいてください。
 - ▷ 自由回答式の質問を活用します(イエスやノーでは答えられない質問)。
 - ▷ 質問を活用し、擁護の代わりに問いかけを奨励します。
 - ▷ 事前に重要人物と質問を試し、簡単に理解できる質問かどうかを確認します。
- » 会話の成果を中心となる考えや課題につなげるのを容易にするため、質問は考えや課題のまとまりの中から準備するよう検討します。
- » 経験を積んだファシリテーターはナレッジカフェ成功の鍵です。共有した知識と経験を記録するため、筆記者や記録係を置くことも検討します。

ピアアシスト



ピアアシストとは？

特定の問題、プロジェクト、活動について援助を要請してきたチームとともに、関連する経験を有する人々が、知識と経験（通常はベスト・プラクティスや得た教訓の形式）を共有するよう促すイベント。

ピアアシストを実施するのは

- » ファシリテテッド・セッションとして
- » ホストチーム（意見や支援を求めている）とリソースチーム（知識と経験および知見を共有するチーム外のピア）を含め、15人から20人程度の集団を対象として
- » 短いセッション（90分）か数日にまたがる長いセッションとして。セッションの長さは次の条件で決まります
 - › 課題の複雑性
 - › 参加者の出身地の地理的な広がり

活用目的は

- » 特定のビジネスの課題を解決— 一般的には適応に関する課題の解決に非常に有益
- » ピアの間で知識の移転を可能にすること
- » コレクティブ・ラーニング、クロス・リンケージ、ネットワークの支援
- » 新しい視点と一連の新しい問いかけを奨励
- » 互いから学ぶ意欲を拡大— 組織内で開放的な学習文化を確立

活用方法は

- » ホストチームは成果や成果物について明確な考えを持つ必要があります。
- » タイミングが鍵です。学習を行動に組み込むことができるようにすべきです。
- » 必ずリソースチームのメンバーが共有を目的として、テーマに関する直近の経験と実践知識を提示するようにします。最高幹部の人々を参加させる必要はありません。
- » 語ることと聴くことのバランスを維持できるとともに、行動に向けた考えや提案を優先できる、経験を積んだファシリテーターを選定します。
- » 次のようなプロセスの中心となる段階を心に留めておいてください。
 - › リソースチームの参加者が状況（過去の取組を含む）と課題を明確に把握するよう確認します。
 - › リソースチームは課題について理解を深めるため、質問をし、ホストチームと対話をするべきです（事前に参考資料をリソースチームに送るとよいでしょう）。
 - › リソースチームが課題と考えられるソリューションについて話し合った後で、ホストチームはリソースチームの提案を、中断したり過去の取組や決定を擁護したりすることなく受け取る必要があります。
 - › 成果を要約するため、ピアアシストの最後に必ず正式な結論とフィードバックのセッションを持ちます。一般にホストチームの誰かがこれを行うこととなります。

活動

体験活動



行動計画策定



ブック・スプリント



現地調査



フィッシュボウル



ロールプレイング



出向



シミュレーション

行動計画策定



行動計画策定とは？

個人または集団が1つまたは複数の目的を達成するために講じる必要がある具体的な対策についてロードマップまたは予定表を作成する戦略的演習。

行動計画策定を実施するのは

- » 行動計画策定を通して参加者を指導するファシリテーター・アクティビティとして
- » 国、地域、コミュニティ、組織かつ／または個人のレベルで

活用目的は

- » 知識と経験の応用かつ／またはローカライズ
- » フォローアップ・アクションのための具体的成果およびロードマップの作成
- » フォローアップ・アクションの当事者意識を奨励
- » 知識の移転を可能にすること

活用方法は

- » 行動計画策定活動のファシリテーターは行動計画の策定方法について参加者に明確なガイドラインを提供すべきです。最も重要なことは、ファシリテーターは参加者が現実的な計画を書けるよう指導すべきだということです。
- » 効果的な行動計画策定活動のために参加者は次のステップを踏むよう検討すべきです。
 - » 何を実現する必要があるかを定めること。
 - » 役割と責任を割り当てること。また、特に重要なステークホルダーを特定することです。実施の成功は関連するステークホルダーの同意によって決まるからです。
 - » 活動のリストを作成し、何が実行可能かを決め（コストとリソースを検討します）、優先順位を付けます。
 - » 活動を評価可能な個別のステップに分けます。そうすれば計画する行動を現実的で達成可能でもある別々の任務として書き出しやすくなります。それぞれの任務には責任を負う個人かつ／または組織を必ず特定します。
 - » 主要なマイルストーンを設けたスケジュールを作成します。



ブック・スプリント

ブック・スプリントとは？

3日から5日のうちに1冊の本を協力して制作するよう一団の人々を集め、促すプロセス。

活用目的は

- » 暗黙の了解 (tacit knowledge) の記録
- » 知識、実務者の経験、得た教訓の体系化
- » 知識と成果の共有
- » 有形製品の制作—本の制作
- » 実務者のコミュニティまたはチームの構築、さらなる発展または関与
- » フォローアップ・アクションの当事者意識を奨励
- » 知識の移転を可能にすること

活用方法は

- » 実務者または重要なステークホルダーを特定し、呼び集めて、協力して1冊の本を書きます。
- » ファシリテーターは共同で本を制作する各段階で参加者を指導することになります—概念マップの作成、全体構成、執筆、組み合わせ、出版。

効果的なブック・スプリントを行うためには、次のような順序で検討してください。

- » 実現したいことを決め、短いコンセプトノートを書きます。
- » 誰がブック・スプリントの調整を行うか決め、チームメンバーに役割と責任を割り当てます。
- » リソースを確定します。
- » TORの準備をし、ファシリテーターを決定します。
- » ファシリテーターと協力してブック・スプリントのプランニングを行います。
- » 予算の最終決定をします。
- » 参加者を決定し、招集します。
- » 会場を決定します。
- » ロジスティクス面を最終決定します。
- » ブック・スプリントのフォローアップ・プランニングを始めます。
- » ブック・スプリントに参加します。
- » スプリント終了直後に、電子書籍の形式(場合によっては印刷版で)で本を出版し、オンデマンド印刷のサービスを開始します。
- » オンライン、ソーシャルメディア、対面式のイベントで本を配布し、人々に意見を求めます。
- » フォローアップを始め、フィードバックを本の後の版に組み込むよう設定したプロセスを用います。

現地調査



現地調査とは？

参加者がプロジェクトの現実を直接体験するとともに、実施チームと受益者に会うことができるよう現地に実際に赴くこと。

現地調査を実施するのは

- » 1日または数日間
- » チームを構成するのは
 - » チームリーダー。現地調査プログラムの主催者と密接に連絡を取りながら働き、現地調査中は連絡窓口となります
 - » 訪問メンバー。専門知識に基づいて現地調査での会話や報告に貢献します
 - » オブザーバー。現地調査に同行しますが、報告の責務はありません。

活用目的は

- » プロジェクトやプログラムから新しい知識と経験を獲得かつ／または直接学習
- » 受益者、コミュニティのメンバーかつ／または特に重要なステークホルダーと直接会うこと
- » グッド・プラクティスの特定
- » ネットワークの形成とパートナーシップの構築
- » 意思決定の支援

活用方法は

- » チームリーダーが、現地調査の訪問側と受入側の双方に対して調査のためのロジスティクス面を最終確認する責任を負います。
- » 多くの現地調査はチームで行うため、チームのすべてのメンバーが確実に準備を整えることが重要です。現地調査の目的と形式によっては、現地調査のメンバー向けに案内書を作成することが重要になるかもしれません。案内書ではメンバーの役割と責任の要点が説明され、すべての関連する背景情報と参照文献が記載されます。
- » 現地調査チームが資料を見直し、質問を明確にし、また、現地調査で期待される成果について同意するための事前説明会を予定します。
- » 参加者が振り返りを記録するための報告テンプレートの提供を検討します。
- » 現地調査チームが重要な収穫と振り返りを共有し、記録するため、毎日のミーティング開催を検討します。
- » 現地調査報告(成果と次の段階について詳述)を作成し、双方向で参加型の形式やフォーラムを用いて関連するステークホルダーと確実に共有します。



フィッシュボウル

フィッシュボウルとは？

大勢の観察者や聞き手の集団が同席する形式で開催される、小さな集団の会話または対話のプロセス。

フィッシュボウルは体験的演習で、「金魚鉢」の中にいる人々は話し合いによる積極的な参加が、「金魚鉢」の外にいる人々は積極的な観察が可能です。金魚鉢を真ん中のステージとして、観察者がその周りに座ります。代表的なフィッシュボウルの配置は、内側に5人から8人が座れるよう椅子を円形に並べ、それを取り囲むようにもっと多く椅子が観察者用に並べられます。

フィッシュボウルは開放型または閉鎖型セッションとして実施することができます

- » 開放型のフィッシュボウルでは話し合いの最中に聴衆の誰でも金魚鉢の中に加わることができます。
- » 閉鎖型のフィッシュボウルでは金魚鉢内の参加者はメンバー交代のない閉鎖的なグループであり、金魚鉢の出入りはそのグループ全員で行います。

活用目的は

- » 難しかったり、論争を呼んだりするテーマについて理解を深めること
- » 複数の視点の支持と、討論
- » 問題解決の支援、特に複雑な問題で答えが1つでないソリューションの場合
- » 積極的な聴き取りと振り返りを奨励
- » 知識の移転を可能にすること

活用方法は

- » フィッシュボウルのコーチには、経験を積み、優れたコーチングスキルに加えて、テーマについての知識が豊富な人が必要です。
- » 活動の構成について決めるためコーチと協力し、決定します。
 - » フィッシュボウルは開放型にするつもりですか、それとも閉鎖型ですか？
 - » 金魚鉢の中でのやりとりはどのくらいの時間がさけそうですか？
 - » 何ラウンドのフィッシュボウルを実施できそうですか？
 - » 聴衆が金魚鉢を出入りする際に円滑な引き継ぎを確実にを行うため、指導者に加えてファシリテーターが必要ですか？
 - » 選定した会場は、金魚鉢内のやりとりを観察者からもよく見えるように配置することがすることができますか？
- » 期待される成果に基づき、観察者用チェックリストを作成します。観察者は何に注意を払う必要があるでしょうか？
 - » 内容かつ／または
 - » プロセス
- » フィッシュボウルの終了時には、観察者用チェックリストをガイドとして用い、必ず重要なポイントの要約を提供してください。

ロールプレイング



ロールプレイングとは？

参加者が他人の視点から事態を経験、対立や問題に対処するスキルを応用したり、磨いたりし、さらに観察者の助けを借りて体験を分析できる双方向の演習。

ロールプレイングの活動を実施するのは

- » オンライン形式と対面式の交流の組み合わせとして
- » プロジェクトのどの段階でも
- » 意思決定者および実務者と共に

活用目的は

- » 通常と異なる、あるいは新しい行動様式の奨励
- » 探求と発見の奨励
- » 他人の視点に対する理解を促進
- » 多数のステークホルダーの間でコンセンサスを強化
- » 対立に対処したり、困難な決定を行ったりするスキルを磨くこと

活用方法は

- » ロールプレイングに参加する人たちに指示を出します。参加者が必要としているのは制限時間と明確な目的です。
- » ロールプレイングでファシリテーターが果たす役割の重要性を過小評価しないでください。
- » 次のチェックリストを用いて、ロールプレイングを準備し、実行します。
 - » ロールプレイングの全体の目的を特定します。
 - » 問題の内容を決め、参加者に関連する実生活のシナリオを設定します。
 - » シナリオに必要な役柄を決め、それぞれの役柄の特徴を設定します。
 - » 特定の役柄を演ずるための希望者を募るか、個人に勧めるかして、配役を決めます。
 - » 参加者に演ずる役割の概要を提供します。

- » 他の参加者には観察者として何を探し、何に注目すべきかについて助言します。
- » 話し合いと分析を促します。
- » 効果的なロールプレイングでは、台本なしで、参加者に自発的な行動と会話をしてもらう必要があります。話し合いと分析のフェーズでは、
 - » ロールプレイングで役柄を演じた参加者にまず上演した内容についてコメントを求め、話し合いの方向を決めます。
 - » 観察者に次のことを求めます
 - ◁ ロールプレイングの間に何が行われていたかを話し合うこと。
 - ◁ 意見だけでなく、観察者自身に関連した経験と知識を提供すること。
 - ◁ ロールプレイングでの状況設定や問題がどのように観察者自身のの取り組みに関連しているかを話し合うこと。
 - ◁ どうすれば今回の状況設定に違うやり方であるいはもっと素早く対処できたかを提案すること。



出向

出向とは？

人員を別の部局または組織に一時的に配置すること。

出向の活動を実施するのは

- » 1つの組織内の部局をまたいで
- » 組織をまたいで-出向前組織から受け入れ組織へ
- » 正式な契約で(覚書)
- » 特定の期間

活用目的は

- » 新しい能力の開発またはスキルと経験の向上
- » 知識の移転を可能にすること
- » 透明性と公開性を支援
- » 通常と異なる、あるいは新しい行動様式の奨励
- » テーマの分野について深い理解を後押し

活用方法は

- » 出向のためには必ず正式な契約書と付託事項を作成します。契約書には次の事項を含めるよう検討します。
 - › 開始日と最終日を特定した正確な期間
 - › 支払い責任
 - › 遂行すべき任務
 - › 業務(休暇の許可を含む)の監督と評価責任の所在
 - › 契約内容変更の通知期間、特に契約による延長が可能な場合
 - › 出向前組織と受け入れ組織および各部局の連絡先
 - › 承認の署名
- » 出向を通して、参加者は新しい知識と経験、スキルを獲得するだけでなく、貢献することもできます。
- » 出向終了時に、出向者は他の状況に対する深い理解と併せて新しいスキルを出向前組織や部局に持ち帰ります。

シミュレーション



シミュレーションとは？

参加者がある設定の範囲内でさまざまなやりとりに関わるよう設計された状況で、現実の場面に似せているもの。

シミュレーションの活動を実施するのは

- » オンライン形式かつ／または対面式で
- » 複雑さに応じて数時間または数日間
- » 経験を積んだファシリテーターおよび／またはファシリテーターとリソースとなる人々からなるチームの参加で
- » 意思決定者と実務者のために
- » プロジェクトのどの段階でも

活用目的は

- » 「実社会の」現実的な環境で新しいスキルの練習
- » 複雑な役割を担当するあるいは特定の装置を操作する能力の向上
- » 知識の移転を可能にすること
- » 所与の状況の徹底分析
- » テーマの分野について深い理解を後押し

活用方法は

- » シミュレーションを開発するには多くの時間とリソースが必要です。詳細なプランニングと専門知識が求められます。
- » プランニングフェーズに必要なことは
 - » シミュレーションの目的を特定します－教育、研究、訓練、意思決定、プランニング、社会化、コミュニケーション等。
 - » プレイヤー間のやりとりおよびプレイヤーとゲームの間の相互作用の性格を決めます。
 - » シミュレーションを実施する媒体を決めます。例としては、ボードゲームで用いる段ボール紙、紙、プラスチックの駒、卓上用ゲームで用いる金属製フィギュアや模型の建物、そしてコンピュータゲームの仮想の世界と人物です。デジタルゲームのメディア・テクノロジーにはあらゆるデジタル・テクノロジーが含まれています。ソフトウェア・プログラミング、ビデオ・テクノロジー、デジタル・アニメーション、そしてネットワーク言語などです。
- » ゼロからシミュレーションを制作する前に、既存のシミュレーションおよび／または利用可能なゲームがあるかどうかを確かめます。
- » 学習イベントの前にシミュレーションおよび／またはゲームの通しのリハーサルをします。パイロットテスト・グループに報告とその経験を評価するよう促します。
- » パイロット・グループのフィードバックを記録し、シミュレーションおよび／またはゲームの立ち上げの前に改善し、学習の目的に叶うよう調整します。

活動

分析活動



事後検討 (AAR)



フォーカスグループ



インタビュー



自己評価



調査



SWOT分析

事後検討



事後検討(AAR)とは?

プロジェクトチームが、起きたこと、その理由、さらに将来もっと上手く行う、または別のやり方でできることを分析する目的で作成された見直しプロセス。

AARの期間中、参加者は次の質問に答えま す

- » 予想した成果はどのようなものでしたか?
- » 実際の成果はどのようなものでしたか?
- » 実際の成果は何によってもたらされましたか?
- » 何があればチームが持続または強化されるでしょうか?
- » 学習した内容を将来応用するにはどのような機会がありますか?

AARを実施出来るのは

- » 公式または非公式な見直しのプロセスとして
- » 外部のファシリテーターが、またはチームリーダーがファシリテーターとして

活用目的は

- » ベスト・プラクティスの記録と実施経験から得た教訓の特定
- » 起きたこととその理由について複数の視点を記録
- » 向上した能力に対するフィードバックの奨励
- » 知識の移転を可能にすること

活用方法は

- » AARを促進するチームのリーダーは次のことを心に留めておきます。
 - » 公平な立場を保持します。
 - » チームメンバー間の個人攻撃を許してはいけません。
 - » すべてのチームメンバーをフィードバックとソリューションの提供に関与させます。
- » 知識と経験の共有イニシアチブの範囲内で、AARは何回でも行うことができます。イベント、活動、任務などの終了後。
- » AAR中はどんな意見も受け入れられ、信頼を寄せられる環境をつくり、維持することによって、参加者が自由に話せるようにします。最高の成果を挙げるにはこのことが重要です。



フォーカスグループ

フォーカスグループとは？

お互いをあまりよく知らないが共通の利害がある人々の一団を集め、特定のテーマまたは分野について意見を述べる目的で作成された話し合いの手順。

フォーカスグループが実施するのは

- » 一般的に6人から8人のグループで
- » フォーカスグループのプロセスの経験を積んだファシリテーターと共に
- » インタビューに基づき促されたやりとりで、グループでの話し合いも可能なものとして
- » 短く、しかし、少なくとも1時間は続ける必要あり
- » 話し合いと成果を記録する目的で

活用目的は

- » 意思決定を改善するための想定を検証
- » 製品、サービス、キャンペーン立ち上げの前にターゲットとしている対象者の反応を検証
- » 戦略的目標の開発支援
- » 参加者が互いの視点に基づいて進むよう奨励

活用方法は

- » 次のことができる経験を積んだファシリテーターを探します。
 - » 客観的であること
 - » よく耳を傾けること
 - » グループという場で人々を会話に引き込むこと

- » 情報を共有できる雰囲気を育むこと
- » 次のような内容の導入用台本を作成します。
 - » 目的の説明
 - » フォーカスグループをどのように実施するかの説明
 - » ファシリテーターの役割の説明
- » 参加者に対しどのように意見を記録するかを必ず説明します。
- » 同意書を用いることを検討します。特にフォーカスグループが音声またはビデオで記録される場合は必要です。
- » 話し合いがしやすい部屋を選定します。
- » 時機を逃さずに議事録または要約文書を作成し(フォーカスグループのセッション終了後3-5日以内に)、次の段階について意思決定をする前に慎重に見直します。

フォーカスグループ対質問表

フォーカスグループは質問表に比べより定性的な情報を得ることができます。話し合いがインタビューを利用したアプローチにより行われるからです。その一方で、質問表は非常に大勢の人々を対象者とするのに向いています。会うためのスケジュール調整が必要ないからです(オンライン形式または対面式)。

フォーカスグループ対インタビュー

フォーカスグループとインタビューの重要な違いは、フォーカスグループには参加者が複数いるため、プロジェクトまたはテーマについて様々な視点から話し合うことができます。インタビューと異なり、フォーカスグループは参加者が互いの反応を踏まえ、1人では考えつかなかったかもしれないアイデアを思い付くことが可能です。

インタビュー



インタビューとは？

特定のテーマについてある人物と質疑応答を行うエンゲージメントで、通常事前に一連の質問が決まっているもの。

インタビューの活動を実施するのは

- » よく知られた専門家や実務者と共に
- » 公式、準公式、非公式な手順に従って
- » リアルタイム、オンライン形式、対面式で
- » 記録し、共有するため

活用目的は

- » テーマ、課題、目的について認識を深めること
- » 暗黙の了解 (tacit knowledge) の記録
- » 専門家の視点の提供によってテーマに対する信頼性を付与
- » 実践的な経験の共有
- » 知識の共有を可能にすること
- » プレゼンテーションに替わるものとして

活用方法は

- » インタビューを行う前に質問と明確な手順を用意し、事前にインタビューの相手と共有します。
- » フォローアップとより明確な答えを得るための質問によってテーマをさらに深く掘り下げることができます。
- » インタビューの内容は必ず印刷物または音声やビデオで記録します。
- » どのようにインタビューの内容を広め、共有する計画かを決めます。
 - » 発信する相手によってインタビューの内容を広めるための1つまたは複数の方法を選んでもよいでしょう。印刷物、ラジオやポッドキャストかつ/またはビデオやTV。
 - » インタビューの内容を放送する計画ならば、生中継、または事前録画し編集にするかどうかを検討します

著名人とのインタビュー

著名人とのインタビューでは注目を浴びている人に

- » テーマまたは議題について意見を述べる機会を与えます。
- » 開発イニシアチブを一般の人々に受け入れてもらう助けになってもらいます。
- » 社会的大義に対する認知度を高めてもらいます。

著名人とのインタビューは計画立てた方法でも堅苦しくない方法でも行うことが可能です。インタビューをする人はインタビューを受ける著名人との間に和やかな雰囲気をつくることが重要です。



自己評価

自己評価とは？

人がある能力、行動、態度に関して自分自身に行う評価。

自己評価を実施するのは

- » オンラインまたは印刷物による調査を用いて
- » 本人への直接インタビューとして
- » プロジェクトの最初または最後に

活用目的は

- » 参加者が知識と経験の共有から何を必要としているかを学ぶこと
- » 知識と経験の共有後の参加者の能力、行動、態度の変化を判断すること

活用方法は

- » 次の内容を含む自己評価計画を作成します。
 - › 自己評価の目標
 - › 自己評価を始めるべき時期
 - › 評価の頻度
 - › 評価を完成させる人
- » 自己評価手段の考案
- » 自己評価の結果を少なくとも次のうちの1つと比較します。
 - › 実際の業績データ
 - › マネージャーの評価
 - › 業界基準
- » 得た教訓を引き出します。

調査



調査とは？

参加者がある質問項目一式を用いてデータや意見を収集すること。

調査の活動を実施するのは

- » オンライン形式かつ／または対面式で
- » リアルタイムで直接フィードバックを得ながら
- » 一定期間にわたり
- » プロジェクトのどの段階でも

活用目的は

- » 進捗状況の監視
- » 成果の評価
- » 参加者の視点や意見を記録、またはコンセンサスを得た範囲を明確化
- » ニーズに対する評価の実施または行動する分野の優先順位付け
- » 知識の共有を可能にすること

活用方法は

- » 知識と経験の共有の前後または期間中に調査を行い、参加者にとって学習をより妥当なものにし、双方向で有益なものにします。
- » 調査は効果的な投票ツールで、話し合いを開始させ、コンセンサスを得た範囲またはステークホルダーの当事者意識を明確にし、次の段階や行動の項目、知識と経験の共有から得られた成果で重要なものの優先順位付けを行うことができます。
- » 確実に適切な質問をするようにします。置かれた状況で適切な質問を見極めたら、質問が明確かつ簡潔に書かれているか確認します。次のことを心に留めておきましょう。
 - » 簡単な回答指示をすること
 - » 1つの課題についてしっかり焦点を合わせた短い質問を用いること
 - » 質問が一般論にならず、曖昧でなく、ある方向へ誘導していないことを確認すること

- » 回答の選択肢の設計はグッド・プラクティスに従うこと
- » 回答を集計する計画ならば、必要に応じて選択回答式の質問を用います。適切な質問の開発を事前に行うことは非常に時間がかかりますが、成果の分析はより単純になります。
- » 説明式の回答を必要とする場合は、自由回答形式の質問を用い、回答の選択肢の数を限定します。自由回答式の処理をする能力とその結果を活用する方法について慎重に検討します。説明式の応答は結果を解釈するためにより強力なデータ分析を必要とします。
- » バランスの取れた評価スケールを使用します。そして、回答者が評価スケールをしっかりと理解できるように評価スケール上の各段階の名称をつけます。
 - » 調査票の最後に追加の説明やコメントを記入する欄を設けます。
 - » 調査票を配布する前に事前のテストを実施します。理想的には回答者に似た個人を対象に行います。



SWOT分析*

SWOT分析とは？

プログラムまたは組織の内部の強みと弱みとともに、外部や内部に存在する機会と脅威を特定する目的で行われる考察(強み (Strength)、弱み (Weakness)、機会 (Opportunity)、脅威 (Threat) 分析)。

SWOT分析は

- » ファシリテーターが実施
- » 参加者が個人的にまたはグループで実施
- » 対面式またはオンライン形式で実施

活用目的は

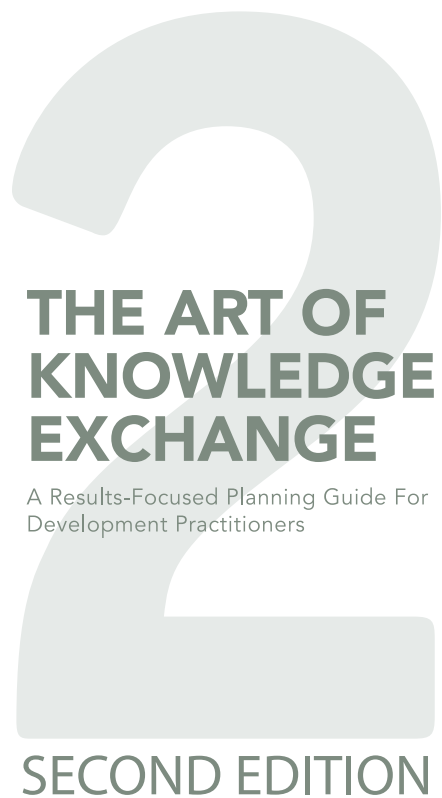
- » 弱みの管理と排除
- » 戦略形成の前触れとして認識を深めるための支援
- » 新しい考えを吹き込み、機会を発見
- » 知識の移転を可能にする

活用方法は

- » 参加者が次のような重要な質問に対する答えを記入する助けになるワークシートを作成します。
 - » 強味
 - ◁ 何が得意ですか？
 - ◁ 他にはないどのようなリソースを引き出すことができますか？
 - ◁ 他の人々から見て何が強みとされていますか？
 - » 弱み
 - ◁ どうすれば改善できますか？
 - ◁ 他の人々と比較し少ないリソースはどこでしょうか？
 - ◁ 他の人々から見て何が弱みとされていますか？
 - » 機会
 - ◁ どのような機会が開けていますか？
 - ◁ どのようなトレンドが有利に働くでしょうか？

- ◁ どのようにすれば強みを機会に転換することができますか？
- » 脅威
 - ◁ どのような脅威により悪影響を被る可能性がありますか？
 - ◁ 競争相手は何をしていますか？
 - ◁ 自身の弱みによってどのような脅威に曝されていますか？
- » 参加者に知識と経験の共有の状況に関連した強み、弱み、機会、脅威の相対的な重要性を確認するよう求めます。
- » 参加者の回答をどのように分析し、報告するか決定します。
 - ◁ 結果を視覚的に示すSWOTチャートの作成を検討します。
 - ◁ コンセンサス形成に参加者をどのように関わらせるか検討します。
 - ◁ 最終的なSWOT分析のマトリックスを用いて、知識と経験の共有を追加する必要性を確認したり、次の段階へのロードマップを構築したりするよう検討します。

* SWOT分析は内的-外的分析と言われることもあります。



THE ART OF KNOWLEDGE EXCHANGE

A Results-Focused Planning Guide For
Development Practitioners

SECOND EDITION



WORLD BANK GROUP
Leadership. Learning and Innovation

**Tokyo
Development
Learning
Center**