

講義
19

課題と目標の立て方



今日は、事業を組み立てる上で重要な対象と、すべき「課題の絞り方」・「目標の立て方」について、当事者の合意と支援者の共感を両立させる復興事業の視点から、基本的な考え方や留意点についてお話したいと思います。

課題の捉え方

まずは課題の捉え方です。

私たちは、どうしても「正しい答え」に目が行きがちですが、その前に「正しい問い」を探ることが重要です。つまり、何が今課題なのか、何をしなければいけないのかということ、まずは探さなければいけないのが、私たちに課せられた最初の命題だと思っています。

では「間違った問い」とは何でしょうか。過去の災害ではこうだったから、報道やインターネットの情報ではこうだからなどと、これが課題だと思ってしまうということです。それから非常によくあるのが、「私の周りの人たちはこう言っている」という話です。しかし、それが本当に全体の課題なのかということは、一度疑ってかからなければならぬかもしれません。

課題を設定する上での一番の敵というのは、思い込みや思い付きだと思います。思い込んでしまう、思い付きで捉えてしまうということはおそらく自然なことですが、言ってみれば自分本位です。それをいかにして客観的に見るか、課題を捉えていくかということが、今日の論点の一つでもあります。

課題を客観視するとき、このようなことを考えてみるといいのではないかと、3つほどあります。

1つ目は、何かと対比をしてみるということです。事例として、「今回の試験は60点だった」ということを挙げた際、これは課題ではなく現状です。60点であるということが課題かどうか、それだけでは判断が付きません。なぜかという、何かとの対比の中で、それが課題かどうかということをつまみ取っているからです。

そこで、例えば、あるべき姿と対比をしてみる。目標にしていたのは80点だったのに、60点だったということであれば、これは課題です。あるいは類似する他

の事例と対比をしてみる。ライバルのA君は80点だったのに、自分は60点だったというのであれば、これは課題です。それから、過去の実績と比べる。そのようにして、何かと対比をしながら、課題かどうかということをつまみ取っていきます。

2つ目は、「SMART」という考え方です。

Sは「Specific」、具体的であるということです。具体的であるというのは、第三者が見ても理解できるように設定がされているということです。

Mは「Measurable」、測定可能であるということです。必ずしも全てが測定可能なものばかりではないと思います。しかし、できる限り定量的に測定ができるということが大事だと思います。

Aは「Achievable」、達成可能であるということです。ある程度解決可能であるというふうにさまざまな視点から判断できるものであることが必要です。

Rは「Realistic」、現実的であることです。実際にそれができるかということです。必要なリソース、今いる人員、お金、そして時間が現実的かということも考えなければいけません。

最後にTは、「Timely」、タイムリーであることです。きちんと大局的に見て、今解決すべきタイミングなのかということです。同時に全てを解決することはできません。だからこそ優先順位を付けるという考え方も、これから重要になってくると思います。

3つ目は、課題を揉むという考え方です。

例えば、仮設住宅でのボランティアがなかなか集まらないというのは課題ですが、それはなぜかということ、もう少し考えなくてははいけません。第三者が見てもそのことが課題であるということが分かるようにするにはいけないからです。そもそもボランティアのニーズは今どうなのか、ターゲット層にアプローチはできているのか、ボランティアを集める手段は適切なのか、などです。このようなことを成し遂げるのが、課題を揉むという手法です。これを行うためには、いろいろな視点で見ていく必要があります。このようなことで困っているということはもちろん課題ですが、より本質に迫るためにその課題を複数の目で見えていくという取り組みが必要になります。

まとめ

事業を組み立てる上で重要となる課題と目標の設定において、留意すべきポイントがいくつかあります。

課題設定においては、思い込みや思い付きに惑わされず、課題を客観的に捕らえる努力をしましょう。何かと対比する、「SMART」な考え方に沿う、あるいは複数の視点で見て課題を揉むことで、より本質に迫ることができます。設定した課題に今後の活動を足し合わせたものが目標ですが、目標設定においては、ロジックモデルを活用し、設定した目標と今後の活動の因果関係を確認しましょう。その際、複数の視点で見て、整合性が取れているか、論理的な飛躍がないか検証を行うプロセスを踏むことも大切です。

講師

やまざき のぶよし
山崎 庸貴氏

一般社団法人
ふくしま連携復興センター
理事・事務局長

福島県会津若松市出身・在住。経営コンサルタント等を経て、東日本大震災・福島第一原発事故を契機に故郷・ふくしまへUターン。復興のために活躍するNPO等の経営支援やネットワーク形成、復興を支える社会的資源や多セクター間の活動コーディネート等に取り組む。

福島でもいろいろなワークショップ等を行いながら、課題の抽出を行ってきています。ここでその流れの一例をご紹介しますと思います。

まずは「テーマ設定」を行います。分科会のような形式で、「まちづくり」、「被災者の生活支援」、「高齢者」など、テーマを区切ります。

それから、「発散」で、課題をどんどん出してみます。この段階では、良いか悪いかという判断をせずに、とにかく付箋等を書いて張り出し、意見を出します。そしてきちんと課題を揉みます。このような課題で困っている人はどのぐらいいるのか、あるいは、このことは別のターゲットがあるのではないかと、いろいろな揉み方をしながら、課題を少しずつ本質に迫らせていく作業をします。

その次の段階として、「収束」としてまとめる作業に入ります。このときに、まとめる作業はワークショップによっていろいろなやり方があります。緊急度という観点からまとめることもありますし、あるいは団体の中で行うのであれば、ミッションの親和性から絞り込んでいくこともあります。

最後に、このことを課題として、このチーム、団体、ネットワークで解決に向けて取り組んでいきましょうという、「合意形成」をします。意見の相違というのは、ワークショップをして課題を抽出する、課題をきちんと捉えていくための対立であり、後に持ち越さないということが大事です。

目標設定

次に、目標設定について考えてみましょう。まず、現状があります。現状とは課題です。これから自分たちはこのような活動をしていくという今後の活動があり、その先に目標があります。課題と活動を足し合わせたものが目標であるとも言えます。重要なのは、「今こうだから」というところであり、それが課題設定です。課題設定ができて初めて、目標が立てられるようになります。そして、自分たちがこの目標に着実に向かっているという因果関係を示すものとして、「ロジックモデル」という考え方があります。

ロジックモデルは次のように定義されています。「活動を実施するにあたって、インプット、アクティビティ(実際の活動)、アウトプット、アウトカム、インパクトというものがつながっているということ。実践しようとする活動が論理的であるか、整合性が取れているかどうかを確認するための考え方。」言い換えると、何をどのようにして、団体のミッションや事業の目標を達成するのかということを考えるツールだと思ってください。

どう活用していくのかというと、どのような目標を立てるのかということももちろんですし、あるいは、どのような活動をするのかを決める道具にもなり得ます。このような目標があって、このような活動がしたいけれども、そこに何が必要なかわからないという場合、資源を考えていくことにも使えます。これは助成金の申請書等を書くときにも、非常によく使います。

各項目を少し解説します。「インプット」、投入資源というのは、活動に充てることができる団体の資源のことです。つまり、人、モノ、金、情報、ノウハウなどです。「アクティビティ」は、ミッション達成に向けて実践する活動のことです。「アウトプット」、「アウトカム」、「インパクト」。言い換えると、短期的に成し遂げたいこと、中期的に成し遂げたいこと、長期的、最終的に成し遂げたいことと言ってもいいかもしれません。

例えば仮設住宅でお茶会を行うというときに、そこに出席してくれた被災者の人数、行った回数、時間などが「アウトプット」としてまずは出てきます。「アウトカム」は、実践活動を通して与えた影響や、生まれた変化を指しています。お茶会に15人が参加したという「アウトプット」があったとして、その内いつも来てくれる方が10人いて、初めて来た方が5人いたとします。5人のうち3人が、次からいろいろな会に来てくれるようになったということが「アウトカム」、つまり影響や変化です。

「インパクト」は、先ほどお伝えしたように最終的に成し遂げたいこと、つまり達成をしたい目標、すなわち成果です。この影響や変化を定量的に把握するための指数です。ここも定量的、つまり数字で測れるものとしていますが、必ずしもそればかりでは

ないと思います。お茶会の話で言えば、仮設住宅での孤立がどのぐらい低減されたかというようなものが、最終的な成果、目標です。そうした因果関係を示していくということがロジックモデルです。

お薦めしたいロジックモデル作成のプロセスは、逆に考えていくことです。達成したい成果、目標は何かということ、最初に考えます。これは言い換えれば、団体のミッションといってもいいかもしれませんが、そのためにはどのような活動をどのぐらいの回数、頻度で行うとよいかを考えます。最終的に、そのために必要なスタッフ、予算を考えるというプロセスになります。

その後、今度はインプットから順に考えて検証してみてください。このときに、論理的な飛躍がないかどうかを考えます。この人員でこれを行うのは無理だということもあるかもしれません。もっと多くのことを行わないと、このような結果は出せないということもあるかもしれません。目標が高過ぎるのではないかという指摘もあるかもしれません。ですから、一度つくったら、それをもう一度検証するというプロセスを踏むと良いと思います。

震災復興事業における課題設定・目標設定の重要性

今日は、課題の設定の仕方、目標の設定の仕方という話をしてきました。なぜ私たちが復興の活動をしていく上で、これらが大事なのでしょうか。人によっては、目の前に困っている人がいるのだから、とにかく助けなくてはいけないと考えます。きっとそのような時期も、震災からの復興の中には必ずあるはず。これがだんだん、緊急期から復興のフェーズに入ってくると、思いを一つにするという作業が必要になってきます。

一人一人の生活の中に、このような熊本にしていきたいという思いが必ずあるはず。われわれ支援者は、それらを一つにしていくことが必要になります。一つにするというのは、熊本の未来像を1個だけに決めるということではなく、思いを集約し、大きなパイプにしていくということです。そうしたことを成し遂げていくときに、目標を設定す

るということが必ず大事になってくると私は思っています。

このような目標を掲げてやっていこうというときに、そこに何か目標、青写真をつくっていきます。それができるのが、われわれ復興支援の活動をしているNPOだと思います。目標を設定していくということ、先ほどのロジックモデルをつくる等の過程において、関係者の思いを擦り合わせ、合意形成をしていくというプロセスが、とても大事なことだと思います。

復興は、正解のないものです。これをすれば終わりというもの、もちろんありません。だからこそ、問いの役割、つまり、課題は何か、その課題をどのように転換していくのかということの役割が非常に大きいものです。加えて今後は、問いの解決過程、つまりどのように目標を達成していくのかということの評価していくことが大切になります。定量的に評価をすることももちろん重要ですし、定性的に評価をすることもあります。

社会的インパクト評価、つまり社会的な活動がどのような成果を生み出したのかということを中心に、対外的に説明できるように評価をしましょうということです。あるいは、コレクティブインパクトということで、多機関、さまざまなセクターが連携をして何かことを起こすというときに、言葉の翻訳をしてきちんと目標を定めることが大事です。企業が考える目標とNPOが考える目標は、同じだとしても使っている言葉が違うこともあります。そこをきちんと擦り合わせる作業です。そうした流れも追い風にしながら、復興活動を加速していくことが重要だと思っています。