

PDIA ツールキット

複雑な問題を解決するためのDIYアプローチ



PDIA ツールキット

複雑な問題を解決するためのDIYアプローチ

2018年10月 初版発行

編者 : Salimah Samji, Matt Andrews, Lant Pritchett and Michael Woolcock

制作支援 : Tim McNaught

デザイン : Area 8 Creative

Some rights reserved: 本書のいかなる部分も法令やライセンスにて明示的に認められる場合を除き Building State Capability Program の書面による事前の承諾無しに営利目的で複製、記録、送信することは、いかなる形式、手段に拘わらず禁じられています。

本書はオンラインで入手可能なオープンアクセス出版物で、クリエイティブ・コモンズ・ライセンス「表示－非営利－改変禁止 4.0 国際 (CC BY-NC-ND 4.0)」 (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.) に基づき再配布できます。



表示—あなたは適切なクレジットを表示し、ライセンスへのリンクを提供し、変更があったらその旨を示さなければなりません。これらは合理的であればどのような方法で行っても構いませんが、許諾者があなたやあなたの利用行為を支持していると示唆するような方法は除きます。



非営利—あなたは営利目的でこの資料を利用してはなりません。



改変禁止—あなたがこの資料をリミックスし、改変し、あるいはこの資料をベースに新しい作品を作った場合、あなたは改変された資料を頒布してはなりません。

内容

- 6 Building State Capability について
- 7 本ツールキットの使い方
- 8 セクション 1 : 問題を設定する
 - 10 例題 : 問題の特定
 - 12 演習 1 : 問題の特定
- 14 セクション 2 : 問題の構造を明らかにする
 - 16 表 1 : 5Whysを使った根本原因分析の例
 - 17 演習 2 : 5Whysを使って根本原因を分析する
 - 18 図 1 : 特性要因図を使って根本原因を整理する
 - 19 演習 3 : 特性要因図に問題の原因を落とし込む
- 20 セクション 3 : どこから着手すべきか見極める
 - 22 図 2 : 「変化をもたらす余地」を可視化する
 - 23 演習 4 : AAA分析
 - 26 図 3 : 原因毎に「変化をもたらす余地」の有無を確認する
 - 27 演習 5 : 特性要因図に「変化をもたらす余地」を落とし込む
 - 28 演習 6 : 承認・権限、容認、能力の構築と拡大
- 30 セクション 4 : 実現可能な解決策を探求する
 - 32 表 4 : 解決策のアイデア領域を示すマトリックス
 - 34 演習 7 : 解決策のアイデアを探す

36	セクション 5 : 承認・権限を獲得し維持する
38	演習 8 : どんな承認・権限が必要か? 誰から得るか?
41	演習 9 : 承認者をどう説得するか?
42	セクション 6 : 最初の反復実験を立案する
44	表 5 : 反復実験を通じて機能性と社会的正当性を段階的に向上させる
45	演習 10 : 最初の反復実験の骨格を作る
48	セクション 7 : 反復実験から学ぶ
50	図 6 : 反復実験のサイクル
51	演習 11 : 試行錯誤の中で実践的な学びを深める
52	演習 12 : 反復実験の振り返り
54	図 7 : サーチフレーム—複雑な問題解決におけるログフレームの代替
55	演習 13 : 自身の問題解決のためのサーチフレーム
56	セクション 8 : 船出

Building State Capability について

ハーバード大学の **Building State Capability (BSC)** は、行政組織が政策やプログラムの実施能力を強化するための戦略と実践的手法を研究しています。BSC に所属するマット・アンドリュース氏、ラント・プリチェット氏、マイケル・ウールコック氏は“Problem Driven Iterative Adaptation (PDIA)”という手法（日本語に訳すと「問題主導型反復適応手法」）を開発しました。これは、問題を根本原因まで分解し、どの原因から対処するかを特定し、考えられうる解決策を見つけ、それを試し、振り返り、適応させ、再び試す、という段階的なプロセスを踏む手法です。PDIA は「実践を通じて学ぶ」能動的なアプローチであり、絶え間なくフィードバックを繰り返すことで、現場の状況に即した独自の解決策を作り出すことができます。

PDIA は以下の4つの原則に基づきます。



現場の問題に対して現場の解決策を見つける

予め設定された解決策に安易に飛びつくのではなく、解決すべき具体的な問題に焦点を当て、現場の特性を踏まえながら問題を明確化し、優先順位付けを行う。



問題解決のためにポジティブな逸脱を促進

問題を解決するための実験とポジティブな逸脱を奨励できる環境を、組織内また組織間に構築する。



解決策を試し、学び、繰り返しながら、適応させる

体験（実験）学習を積極的に行い、エビデンスに基づくフィードバックを通常の組織運営に組み込むことで、現場の状況に応じて解決策を適応させる。



拡散による普及と拡大

部門や組織を超えて多くの人々を巻き込むことで、改革が実現可能であり、正当性があり、現場に即したものにします。

本ツールキットの使い方

本ツールキットは、組織の機能改善のように一人では太刀打ちできず、チームとしての取り組みが必要な複雑な問題をどうしたら解決できるのかを教えるために作成されました。我々はこれを Do-it-Yourself (DIY) キットと呼んでいます。この Yourself の “You” は、こうした複雑な問題解決に挑む皆さんのように熱意をもった4～6人のメンバーからなるチームを指します。

PDIA は必ずしも決められた順序で行わなければならないものではありません。しかし、まずはこのツールキットを順番に読み、手順全体を理解することをお勧めします。本ツールキットは8つのセクションからなり、セクション毎に手順やツールを紹介しています。またツールを実際に試す演習も複数用意しています。なおここで紹介するツールはいずれも定期的に見直しされ、適応させるべきものです。

本ツールキットでは2つの有益な教材を活用します。1つは書籍『Building State Capability: Evidence, Analysis, Action』です。本書は以下リンクからダウンロードできます。

<https://bsc.hks.harvard.edu>

もう1つは PDIA のコンセプトを説明するショートビデオです。これらは以下リンクからアクセスできます。

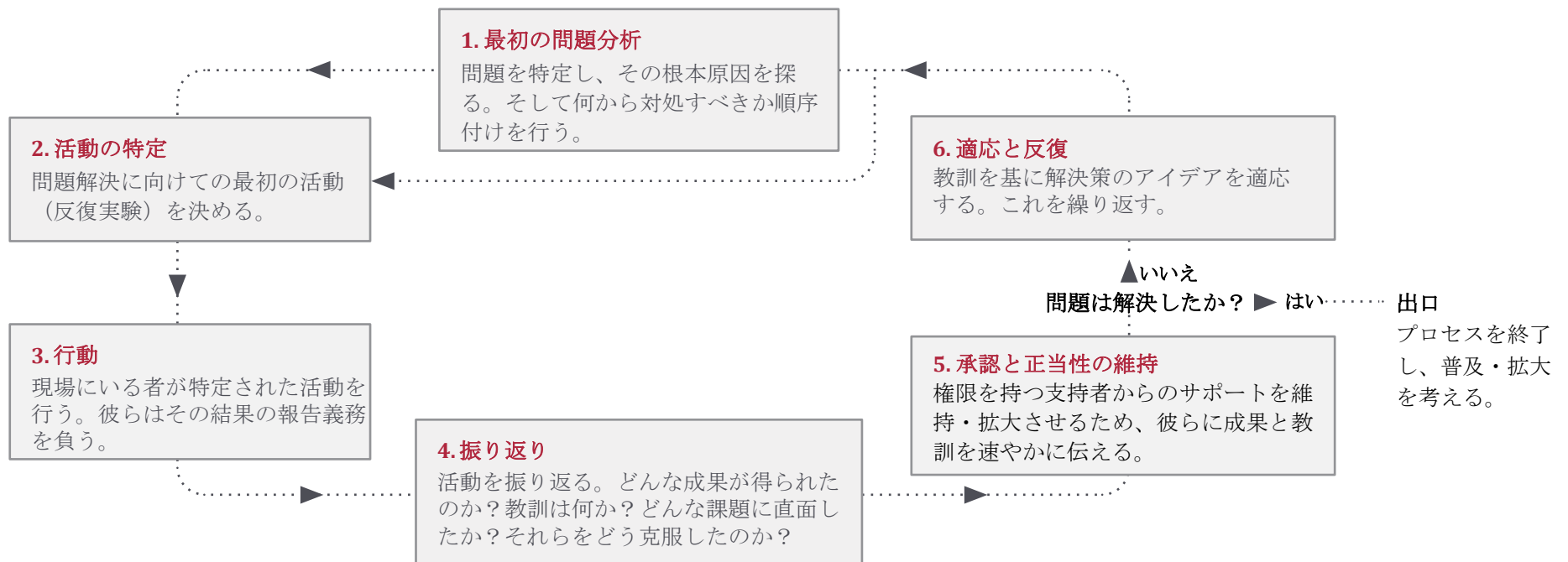
<https://vimeo.com/album/5477026>

各セクションでこれらの教材の関連箇所を紹介します。是非ご活用ください。本ツールキットが皆さまのお役に立ち、PDIA を学ぶ旅が素晴らしいものとなりますようお祈りいたします。

– Building State Capability チーム

www.bsc.hks.harvard.edu

PDIA の手順



セクション1

問題を設定する



問題は変化をもたらす鍵である。開発協力の実務者の多くは、自分たちは途上国の問題を中心に据えて活動していると言います。しかし実際には、問題の根本原因に対処しようとせず、望ましい解決策がないことが問題だとし、型にはまった介入しか行っていないことがよくあります。彼らが中心に据えているのは現地の問題ではなく、問題解決につながるかどうか分からない外から借りてきた解決策なのです。

PDIA とは「良い問題」を解決するプロセスを通じて、組織の問題解決能力を高めるものです。ここで言う「良い問題」とは以下のようなものを指します。

- ・ 変革を起こそうとする主要な当事者たちにとって重要であり、無視できないもの
- ・ 変化を促し、行動を駆り立てるもの
- ・ より小さな原因要素に分解できるもの
- ・ うわべではなく、順序立てられた戦略的な取り組みを可能とするもの
- ・ 当事者たちが主体的に議論し合意形成を図るプロセスを通じて明確化・精緻化されたもの

我々は当事者たちにとって重要な問題を特定することが、変化をもたらす解決策を見つけるための出発点だと信じています。この「問題設定」が PDIA の最初のステップです。

本セクションでは、どうすれば人々の注目を集めるように問題を設定することができるのか、言い換えると、どうしたら社会、政治、行政に関する課題に対して変化が必要だと人々を説得できるのかを学びます。演習1の作業は、解決しなければならない問題の当事者によって行われることが重要です。そのため、意思決定者や実際に活動を行う者を含む主要な変革の担い手の参加を促してください。また、妥当性を他者に納得してもらい、人々の関心を引く説得力のある問題提起ができるよう、演習1の回答はデータや証拠に基づいたものとしてください。承認や権限をどう獲得し、維持するかについては、セクション5で説明します。

参考資料



VIDEOS

Find videos at vimeo.com/album/5477026.

[Selling solutions vs. solving problems](#)

[Real problem driven reform](#)

[Constructing problems to drive change](#)

[Constructing problems that matter](#)



READING



Chapter 7:
[Doing problem-driven work](#)
(pages 139–150)

例題：問題の特定

本ツールキットでは、演習の使い方を示すために、全体を通じて次の架空のストーリーを用います。

マラウイに1人の改革を目指す志の高い者がいた。同氏はマラウイに新たに設けられた汚職対策局が機能していないことを気にかけていた。そこで、一般的に推奨される解決策を示しながら、汚職対策局が機能するよう本気で取り組む必要がある、と周囲の者を納得させようとした。しかし、ある者は、汚職対策局はまだ発展途上であり、いずれ機能するようになるだろうと反論した。またある者は、汚職はそこら中にはびこっていて、政治的にあまりにも対処が難しい問題であると言った。こうした状況において

は、まず現在の「状況」を、人々が解決しなければならないと思える「問題」に構築し直す必要がある。そこで同氏は、まずは少人数の活動家と意思決定者に呼びかけ、グループを作り、以下の質問を投げかけてみた。

そこでどんな会話がなされ、どのように改革の必要性に注目するようになっていったかを想像してみてください。

1 何が問題か？

問題は、新たに設立された汚職対策局が汚職の発生に効果的に対処できていないことだ。

2 どうしてそれが重要なのか？

様々な指数（例：腐敗認識指数）が示すように、政府内には未だ多くの汚職がはびこったままだからだ。

どうしてそれが重要なのか？

基礎的な財務報告データから推測できるが、汚職により公金が不正支出されているからだ。

どうしてそれが重要なのか？

公金の損失により例えば教育、医療、水といった基本的な行政サービスが低下するからだ。

3 誰にとって重要か？

市民や市民を代表する政治家などサービスを享受するすべての人々にとって重要だ。なお、彼らは特に現場レベルにおける重要な変革の担い手となる。

4 誰がもっと関心を払うべきか？

財務大臣や地方予算や政策を担当する公務員など政府の主要な意思決定者たち。

5 どうしたら彼らの関心をより引くことができるのか？（どのように説明するか）

汚職による公金損失が公共サービスの低下を引き起こしていることを示すデータ（例：診療所の医薬品が在庫切れ状態にあることや、学校で教科書が入手困難な状況にあることを示すもの）を選挙区の有権者たちに提供しつつ、その選挙区の政治家にこの問題にもっと関心を持つべきだと訴える。

6 この問題が解決された状態とはどのようなものか？

資金がより効果的に学校や診療所に配分され、教育や保健分野でのサービスが向上する。

診療所の医薬品の在庫状況が改善される、また学校で教科書が入手可能となる、といった具体的な目標に人々が注目するようになる。また、選挙区ごとに目標に関するデータを示すことで政治家からの支持が得られるようになる。

演習 1 : 問題の特定

1 何が問題か？

2 どうしてそれが重要なのか？

どうしてそれが重要なのか？

どうしてそれが重要なのか？

3 誰にとって重要か？

4 誰がもっと関心を払うべきか？

5 どうしたら彼らの関心をより引くことができるのか？（どのように説明するか？）

6 この問題が解決された状態とはどのようなものか？

セクション2

問題の構造を明らかにする



手に負えない程に複雑な問題に対して「正しい」解決策を見つけることは決して容易ではありません。そのため、残念ながら状況を改善できるか分からないものの広く使われているベストプラクティスをとりあえずの解決策とし、何かしら対処していると見せかけるといことがよくあります。

そうならないようにするためには、複雑な問題に対処可能な小さな課題（問題の原因）に分解し、それぞれに対する解決策を見つける作業が必要です。こうした「問題構造の明確化」を行うことで、より正確に問題の背景が理解でき、手に負えないと思われた難解な問題も異なる様相を見せるようになります。これが PDIA の2番目のステップです。

本セクションでは、「5Whys」を用いた根本原因分析を通じて、問題を構成する複数の原因を特定し、更にそれら原因の根っこにある原因を深掘する方法を学びます。そして特性要因図を使って、分析された問題の原因を視覚的に整理します。

根本原因分析には幅広い関係者を参加させることが大切です。なぜなら関係者が多岐にわたるほど分析の視点が増し、より精緻な分析が可能となるからです。この作業は外部の者ではなく問題の当事者たちによって行われるようにしてください。また根本原因分析では可能性のある因果関係はそのまま残し、拙速に除外しないよう注意ください。それから5Whysへの回答は、それが妥当だと他の人が納得するようデータや証拠に基づいたものにしてください。

注意： これらツールは定期的に見直され、繰り返し修正が図られるべきものです。

参考資料



VIDEOS

Find videos at vimeo.com/album/5477026.

Deconstructing sticky problems

You cannot juggle without the struggle

PDIA is a way to structure your struggle



READING



Chapter 7:
Doing problem-driven work
(pages 150–157)

表 1 : 5Whysを使った根本原因分析の例

解決したい問題を疑問形に書き換えてください： どうして公共サービスの提供の過程で資金が失われているのか？

原因 1	原因 2	原因 3
1. 公共サービスのために予算化された資金が別の用途に使われているから。	2. 調達コストが高騰し、資金が多く使われているから。	3. 地方公務員が資金を私的に流用しているから。
なぜそのようなことが起こるのか？	なぜそのようなことが起こるのか？	なぜそのようなことが起こるのか？
1. 1 公金支出の制度に抜け穴があり、予算の再配分が可能だから。	2. 1 調達手続きが不十分に実施されているから。	3. 1 公務員が資金を地域住民に再分配しなければならないと感じているから。
なぜそのようなことが起こるのか？	なぜそのようなことが起こるのか？	なぜそのようなことが起こるのか？
支出制度に重要な規制が欠如しているから。	往々にして調達手続きが限られた時間で拙速に行われるから。	地域住民が公務員からの資金の再分配を期待しているから。
なぜそのようなことが起こるのか？	なぜそのようなことが起こるのか？	なぜそのようなことが起こるのか？
支出制度の設計自体が不完全で、これまで改善されることがなかったから。	物品調達の意思決定が例年遅いから。	このような資金の「分け合い」が、地域の慣行として適切だとされているから。
なぜそのようなことが起こるのか？	なぜそのようなことが起こるのか？	なぜそのようなことが起こるのか？
制度を改善するための人的・財政的資源が不足しており、そうした能力もなかったから。	物品購入の前提となる予算確保の決定が遅いから。	地域の住民は貧しく、こうした分配に依存せざるを得ないから。

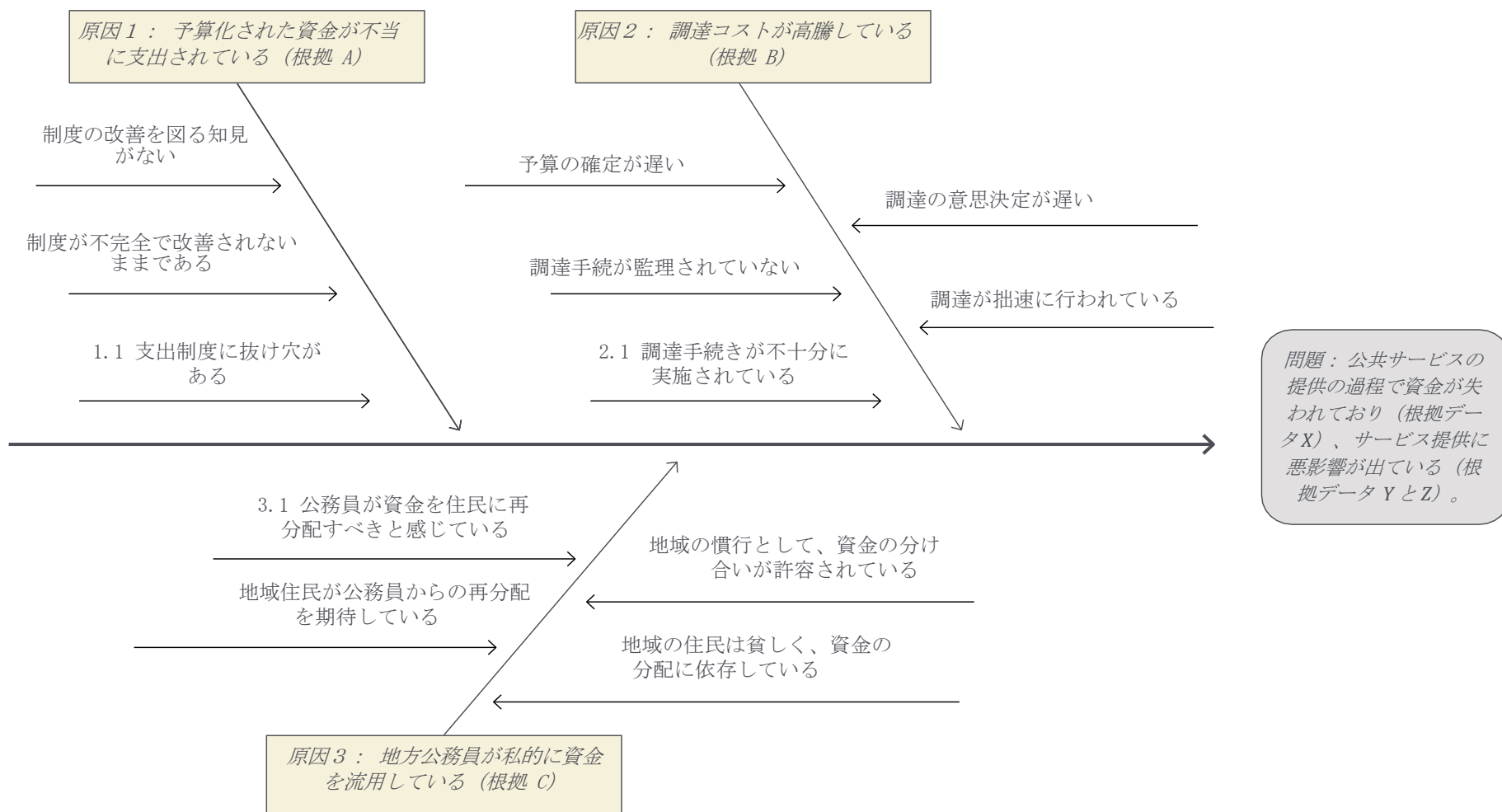
演習 2 : 5Whysを使って根本原因を分析する

解決したい問題を疑問形に書き換えてください :

原因 1	原因 2	原因 3
なぜそのようなことが起こるのか？	なぜそのようなことが起こるのか？	なぜそのようなことが起こるのか？
なぜそのようなことが起こるのか？	なぜそのようなことが起こるのか？	なぜそのようなことが起こるのか？
なぜそのようなことが起こるのか？	なぜそのようなことが起こるのか？	なぜそのようなことが起こるのか？
なぜそのようなことが起こるのか？	なぜそのようなことが起こるのか？	なぜそのようなことが起こるのか？

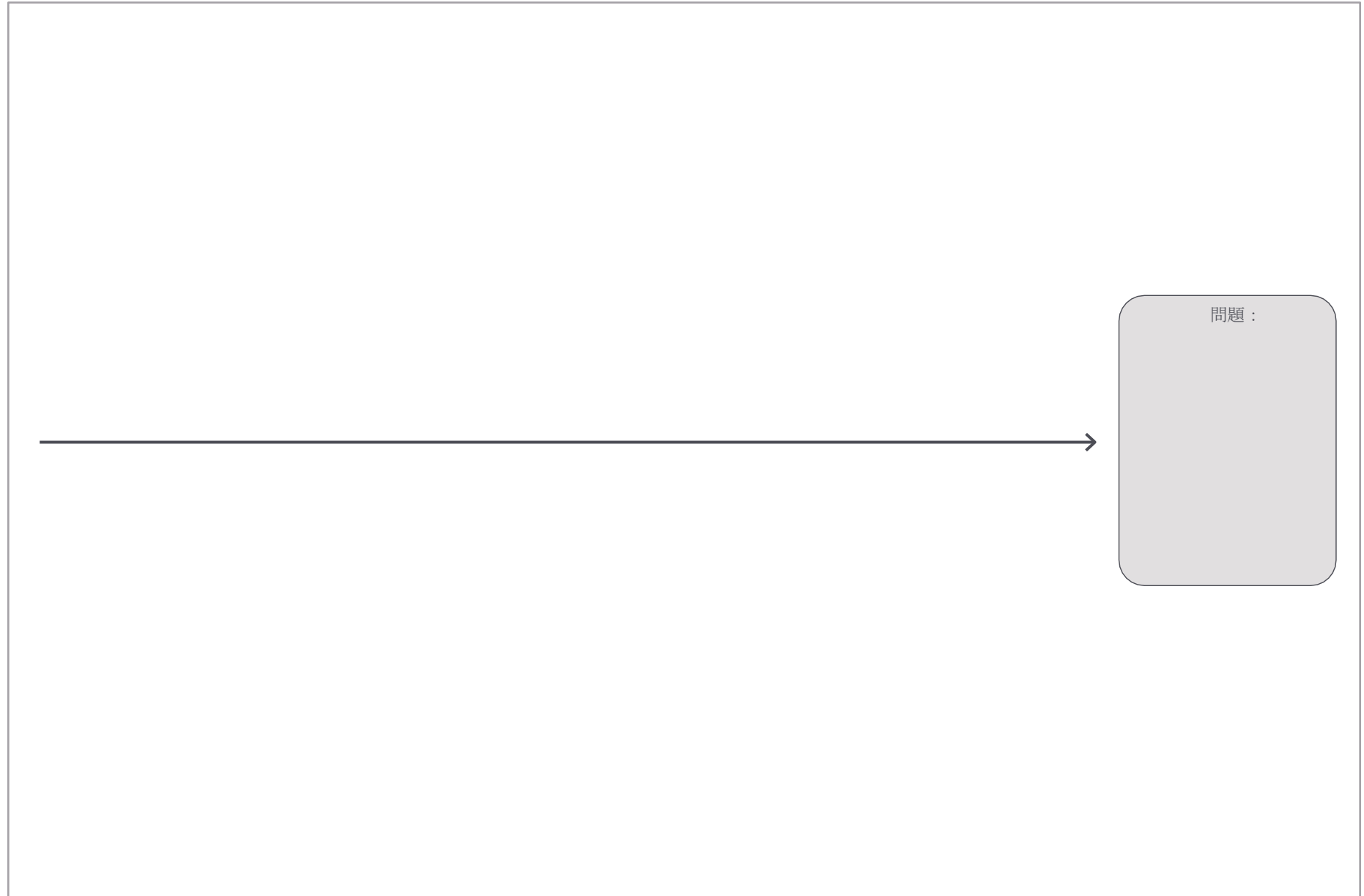
図1： 特性要因図を使って根本原因を整理する

以下の図は、表1の5Whysを使った根本原因分析を特性要因図に落とし込んだものです。



演習 3：特性要因図に問題の原因を落とし込む

特性要因図を使って演習 2 で特定した問題の根本原因を整理してください。



セクション3

どこから着手すべきか見極める



問題を生じさせている原因は、それ自体が解決されなければならない問題でもあります。そしてこれらの多くは他の問題も引き起こすなど複雑に絡み合っています。そこで皆さんは思うでしょう、「いったいどこから始めればいいのか?」「何をすればいいのか?」「すべての因果関係に対処するにはどうしたらいいのか?」。

原因が複雑に絡み合った問題を解決するためには、改善に向けた変化をもたらす可能性のある複数のポイントでの介入が必要です。それぞれの原因はお互いが絡み合っているものの、実質的には別々の介入ポイントになり、それぞれが変化を生み出す機会を与えてくれます。我々はこの機会を「変化をもたらす余地」と呼びます。「変化をもたらす余地」は、政策や改革の成功を左右する要因の影響を受けますが、同時に政策や改革を成功させるためにどんな取り組みを、いつ、どれだけできるかを教えてくれます。

ここで PDIA の3番目のステップである「順序付け」が重要になってきます。問題を中心に据えた「順序づけ」とは、状況に即してチャンスや制約を考慮しつつ介入のタイミングや段階付けを行うことを言います。適切な順序付けができないと、組織の能力を超えた過度な改善要求を時期尚早に課すことになりかねません。

本セクションでは、特性要因図に記載された個々の原因にどれだけの「変化をもたらす余地」があるのかを AAA (Authority [承認・権限], Acceptance [容認], Ability [能力]) 分析を使って確認する方法を学びます。この AAA分析は、最初から挑戦的な政策や改革を試すことが可能な状態にあるのか、それとも難易度の低いものから始め「変化をもたらす余地」を拡大する戦略をとるべきかを判断するのに役立ちます。

参考資料



VIDEOS

Find videos at vimeo.com/album/5477026.

Problem driven sequencing

Finding potential entry points

Understanding your eco-system

Iceberg metaphor

PDIA is about matching your capability with your challenge

PDIA: Getting from the capability you have to the capability you need



READING



Chapter 7:
[Doing problem-driven work](#)
(pages 158–166)

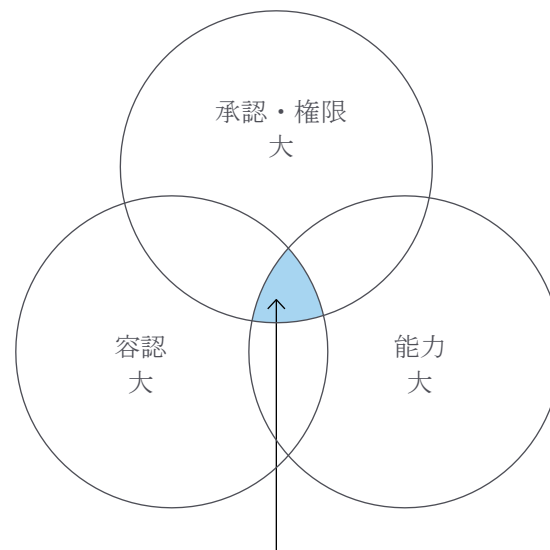
図2：「変化をもたらす余地」を可視化する

以下に挙げる3つの主要な要因の大小を、経験則に基づいて直感的に評価することで「変化をもたらす余地」の有無を確認できます。

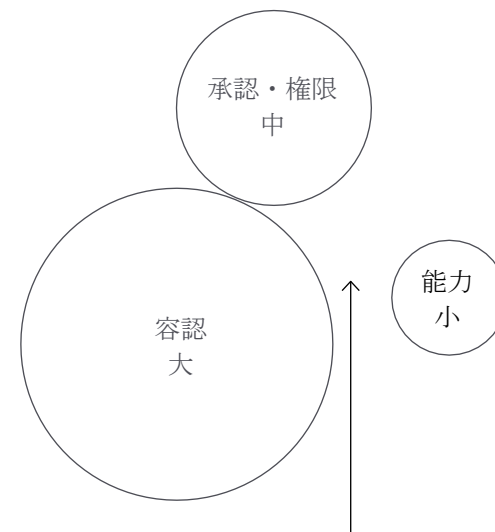
承認・権限： これは行政組織の実施能力を向上させるための改革や政策実施に必要な支援を指します。承認や権限には政治、法令、組織、個人に関するものがあり、目指すべき改革により必要とする程度も異なります。既存の承認・権限と、改革のために必要な承認・権限にどれだけのギャップがあるのかを常に意識することが大切です。詳しくはセクション5の「承認・権限の獲得と維持」を参照してください。

容認： これは改革や政策の変更によって影響を受ける人々が、変化の必要性和その影響をどの程度受け入れられるかです。変化の種類によって必要な容認のレベルは異なります。大切なのは、既に得ている容認と変化を促すために必要な容認にどれだけギャップがあるのかを認識することです。

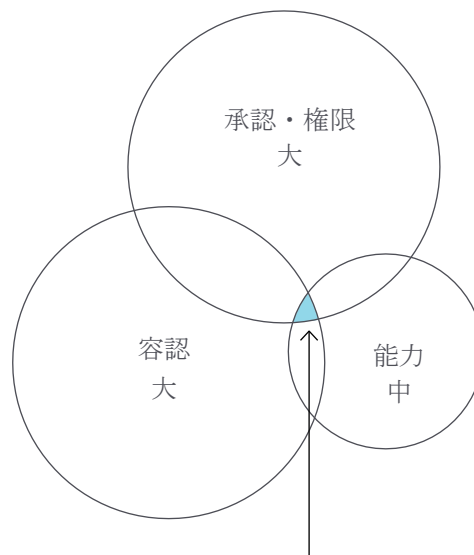
能力： これは改革や政策変更の実務的側面を指し、何らかの介入を行うにあたって必要な時間、資金、スキルなどに関係するものです。どのような能力が既にあり、必要な能力とどれくらいのギャップを埋める必要があるか確認することが大切です。



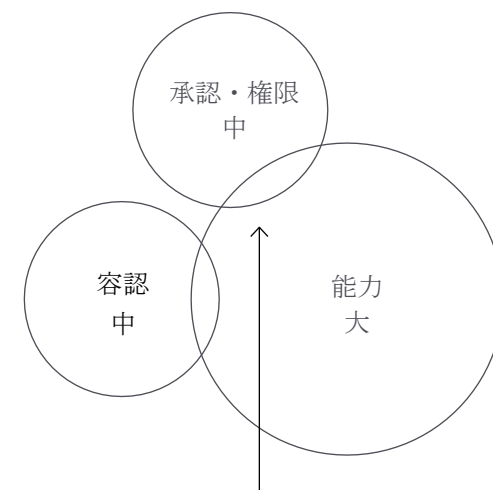
余地をもたらす余地
大



変化をもたらす余地
無し



変化をもたらす余地
小



変化をもたらす余地
無し

演習 4 : AAA分析

本演習では、着実に状況を理解し、曖昧で不確実なものを明確化するため、できる限り透明性のある方法で、正確に現状を評価するよう心がけてください。まず演習3の特性要因図から原因1, 2, 3を以下のシートに転記してください。続いて次に挙げる質問を用いてAAA分析を行い、それぞれの原因にどれだけの「変化をもたらす余地」があるのか確認してください。

承認・権限：

- 変革に必要な権限を与えてくれるのは誰か？その権限は、法的、手続き上、非公式、いずれのものか？
- それらのうち、誰が現時点において支援してくれそうか？
- 現時点では誰が支援しない可能性が高いか？

容認：

- この取り組みに関心を持つ主体は誰か（個人・組織）？
- 各主体が支援してくれる可能性はどれだけか？（個人・組織毎に1～10で評価）
- 各主体は取り組みに対してどれだけの影響力を発揮できるか？（個人・組織毎に1～10で評価）
- 容認レベルの高い（両方の評価が5以上）個人・組織の割合は？
- 容認レベルの低い（両方の評価が5未満）個人・組織の割合は？

能力：

- 改革チームはどの程度人材が確保できているのか？
 - 最初の活動を行うのに必要な最小限のメンバーは誰か？
 - 活動にあたって、それらのメンバーからどれだけの時間を必要とするのか？
- 改革チームはどの程度の資源を有しているのか？
 - どれだけの資金が必要か？
 - 資金以外にどんな資源が必要か？

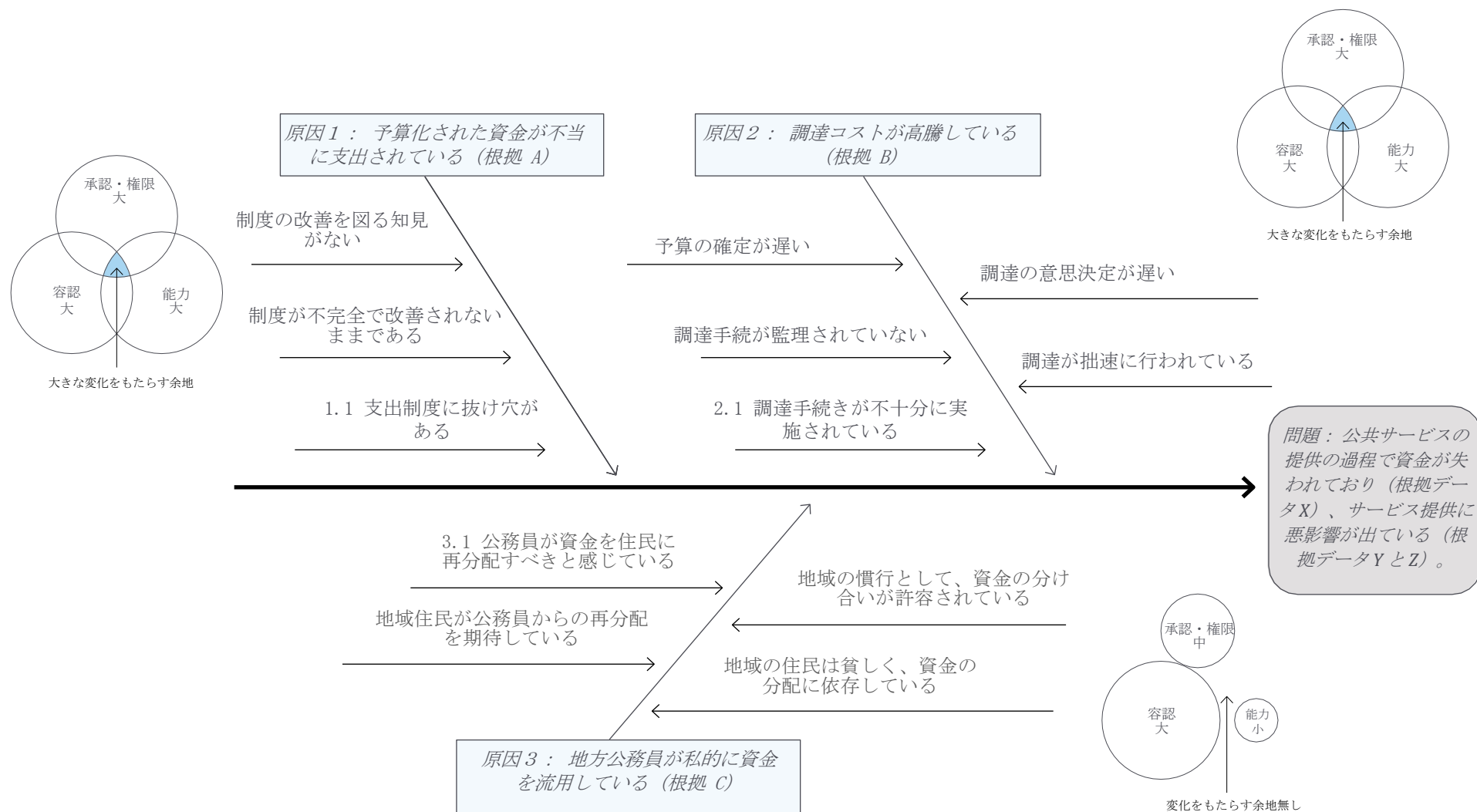
質問	評価 (小・中・大)	前提
原因1：		
概して、どれだけの 承認・権限 を確保できていると考えるか？		
概して、どれだけの 容認 を確保できていると考えるか？		
概して、どれだけの 能力 を確保できていると考えるか？		
原因1に変化をもたらす余地はあるのか？（大・小・無）- AAAベン図		

演習 4 : AAA分析 (続)

質問	評価 (小・中・大)	前提
原因 2 :		
概して、どれだけの承認・権限を確保できていると考えるか？		
概して、どれだけの容認を確保できていると考えるか？		
概して、どれだけの能力を確保できていると考えるか？		
原因 2 に変化をもたらす余地はあるのか？ (大・小・無) - AAAベン図		
原因 3 :		
概して、どれだけの承認・権限を確保できていると考えるか？		
概して、どれだけの容認を確保できていると考えるか？		
概して、どれだけの能力を確保できていると考えるか？		
原因 3 に変化をもたらす余地はあるのか？ (大・小・無) - AAAベン図		

質問	評価 (小・中・大)	前提
原因 4 :		
概して、どれだけの承認・権限を確保できていると考えるか？		
概して、どれだけの容認を確保できていると考えるか？		
概して、どれだけの能力を確保できていると考えるか？		
原因 4 に変化をもたらす余地はあるのか？（大・小・無） - AAAベン図		
原因 5 :		
概して、どれだけの承認・権限を確保できていると考えるか？		
概して、どれだけの容認を確保できていると考えるか？		
概して、どれだけの能力を確保できていると考えるか？		
原因 5 に変化をもたらす余地はあるのか？（大・小・無） - AAAベン図		

図3：原因毎に「変化をもたらす余地」の有無を確認する



演習 5： 特性要因図に「変化をもたらす余地」を落とし込む

演習 3 で作成した特性要因図を以下に転記し、そこに演習 4 で確認した「変化をもたらす余地」を加筆してください。

演習 6：承認・権限、容認、能力の構築と拡大

演習 5 を活用しながら、原因毎に「変化をもたらす余地」の有無を確認し、余地を確保するために何をすべきかを以下に記載してください。

原因	変化をもたらす余地 (大・小・無)	戦略（何を、なぜ、どうするのか） 例：組織の上層部の理解が不足しているので承認・権限を拡大させる

原因	変化をもたらす余地 (大・小・無)	戦略（何を、なぜ、どうするのか） 例：組織の上層部の理解が不足しているので承認・権限を拡大させる

セクション4

実現可能な解決策を探求する



「問題構造の明確化」と「順序付け」により、どこから手を付ければよいのかが見えてきます。しかし、何をどうしたらいいのかはまだ見えてきません。複雑な問題に対する効果的な解決策を見つけることは決して容易ではないのです。外部の人が提案するベストプラクティスも有望な解決策のように思えますが、実際の機能改善に繋がらない、形だけの変革に陥る可能性もあります。ではどうすればよいのでしょうか？

どんなに複雑な問題でも必ず解決策はあります。そして、それを見つけることも可能なのはです。しかし、当事者ではない外部の専門家が別のところで上手くいっている解決策をそのままもってきて、現地に移植するようなやり方では問題解決に繋がりません。真の解決策は、常に変化する状況において、実験と学びを能動的に繰り返すことで見つけられるものです。そして、それらは、問題を生じさせているひとつひとつの根本原因に対する小さな解決策の形で現れるのです。

PDIA の4番目のステップである「解決策の探求」では、複数の代替的な解決策のアイデアを探し、それらを検証します。外部のベストプラクティスを解決策のアイデアから除外すべきとは言いません。しかし、最も効果的だと思われるベストプラクティスであっても、解決すべき問題のあらゆる側面に対処できる可能性は低いということには心に留めておいてください。

このセクションでは、問題がおかれた固有の状況において通用する複数の解決策のアイデア、つまり何をどうすればよいのか、を見つける方法を学びます。個々のアイデアがそのまま解決策になるということは無いので、複数のアイデアから肯定的また否定的な教訓を得て、教訓をもとにそれらを組み合わせ、新たな解決策を作り上げる必要があります。問題が起きている現場においてあらゆるアイデアの要素を融合することで、初めて真の解決策が見つかるのです。

参考資料



VIDEO

Find videos at vimeo.com/album/5477026.

[Learning by crawling](#)



READING



Chapter 8:
[The Searchframe](#)
(pages 167–177)

表 4： 解決策のアイデア領域を示すマトリックス

次ページのマトリックスには2つの軸があります。水平方向の軸は、アイデアが現地の行政手続きや政治的状况にどの程度合致しているかを示します。右に行くほど解決策が現地の状況下で機能し、現地の人々が解決策をどう実施すればよいか分かっていることを示します。垂直方向の軸は、アイデアの効果の程度を示します。上に行くほど改善効果が高いことを示します。

A. 既存の取り組み（マトリックス右下 A）

1つ目のアイデア領域は「既存の取り組み」です。どんな問題でも現場では何らかの取り組みが既に行われているのではないのでしょうか。それらを知ることによって何がなぜ機能し、又はなぜ機能しないのかを学ぶことができます。その為のツールとしてギャップ分析、プログラム評価、現場訪問、没入法、実地検査などがあります。既存の取り組みは問題の当事者である現場の人々が一番よく知っていますので、当事者による現状把握から始めることになります。これにより彼らが問題をより明確に把握し、解決策を探し、適用していくプロセスに主体的に取り組めるよう仕向けることができます。

B. 隠れた取り組み（マトリックス右中 B）

2つ目のアイデア領域は「隠れた取り組み」です。これは問題の当事者達が考える潜在的な解決策のアイデアや、潜在的に存在する行政能力を指します。これらは現地特有の政治状況や行政手続きに即した隠れたアイデアですが、動機付け等がないため発現しないままになっているものです。こうした隠れた取り組みを発現させるための介入として「Rapid results アプローチ」があります。これはグループを形成し、既存のリソースを用いて決められた期間内に設定された問題の解決を試みるというものです。取り組みの成果を直ぐに確認できるため当事者達のモチベーションも高まります。隠れた取り組みから生まれるアイデアは、問題への持続的な解決策の礎となります。

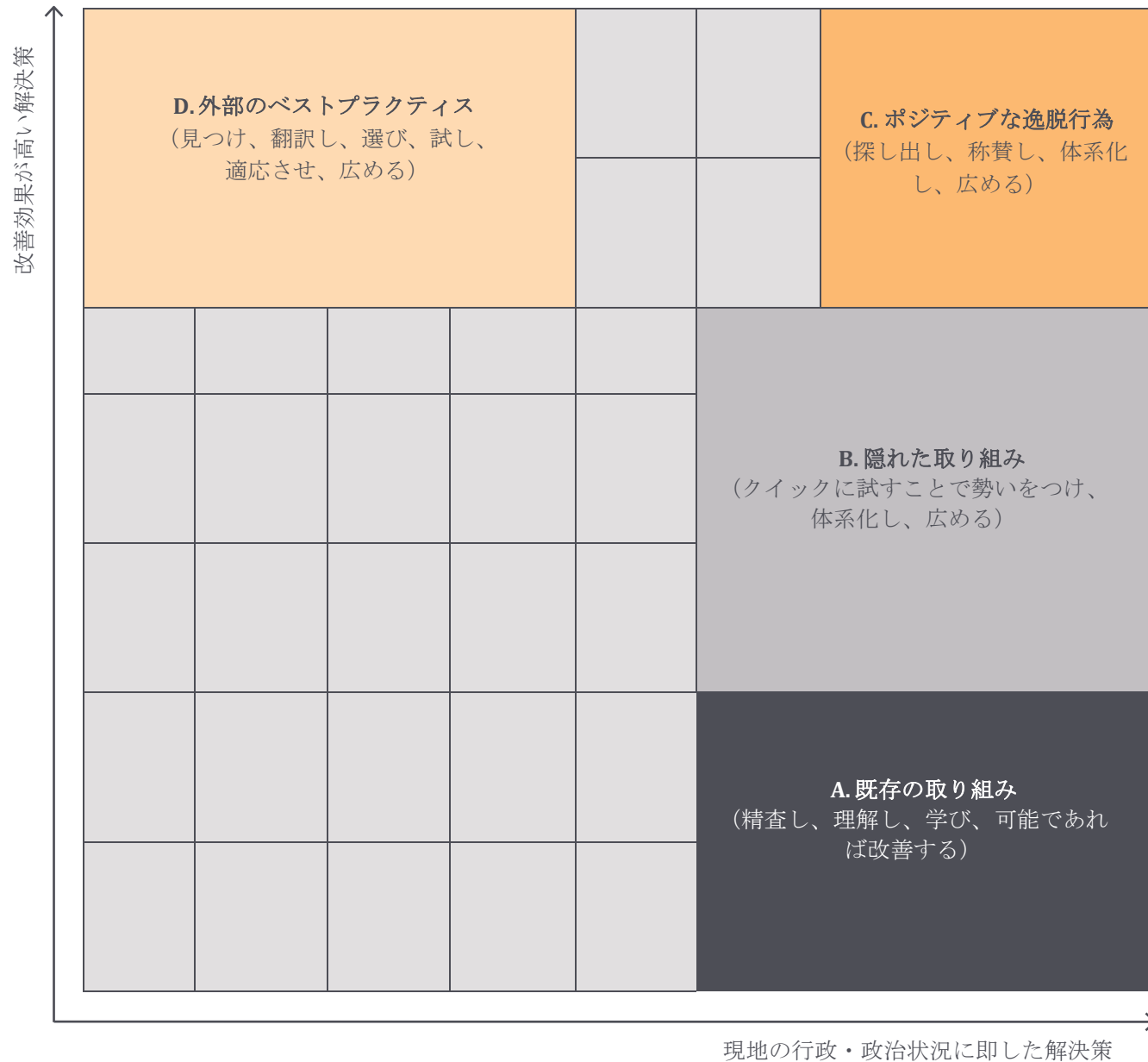
C. ポジティブな逸脱行為（マトリックス右上 C）

3つ目のアイデア領域は「ポジティブな逸脱行為」です。これは現地特有の状況下において問題解決策として機能することが分かっているものの、そうした行為自体が現地の慣例にそぐわない（逸脱）と考えられているものを指します。このような取り組みを行っている者を探し出し、称賛し、行動を体系化し、成功の核となる原則を広く普及させることが大切です。

D. 外部のベストプラクティス（マトリックス左上 D）

最後は「外部のベストプラクティス」です。改革を目指す者や政策立案者が最初に検討し、解決策として提案するのがこれです。問題に対するベストプラクティスは必ずしも1つだけではないので、最初から決め打ちしないことです。複数のベストプラクティスからアイデアをいくつか見つけ、それらを融合し、問題が存在するコンテキストに「翻訳」しなければなりません。

繰り返しますが、いかなる問題解決においても必ず複数のアイデアを試すようにしてください。



演習 7 : 解決策のアイデアを探す

新しいアイデアに求められる本質とは何か？

- a. 特定の原因を解決するもの（変化をもたらす余地がある場合）
- b. 承認・権限を拡大させるもの
- c. 容認を拡大させるもの
- d. 能力を拡大させるもの

以下のアイデア領域のうち少なくとも2つにおいて、どのようにしてアイデアを見つけるか？

- a. 既存の取り組み（精査し、理解し、学び、可能であれば改善する）
- b. 隠れた取り組み（クイックに試すことで勢いをつけ、体系化し、広める）
- c. ポジティブな逸脱行為（探し出し、称賛し、体系化し、広める）
- d. 外部のベストプラクティス（見つけ、翻訳し、選び、試し、適応させ、広める）

原因 1 :

原因 2 :

原因 3 :

原因 4 :

セクション5

承認・権限を獲得し維持する



行政能力の構築を目指すあらゆる取り組みには承認や権限が不可欠です。しかし、これらは容易には獲得できません。しかも必要とする承認や権限を付与する者は、しばしばあちこちに分散されているためやっかいです。例えば、政策やプロジェクトを実施するためには、通常複数の部局から認可や承認を得なければなりません。承認に前向きな部局もあれば否定的な部局もあるでしょう。同時に承認や権限を付与する者は垂直的にも分散されており、所属する組織や政府関係機関の様々なレベルの者がいろいろな点で「待った」をかけようとします。

同様に、承認者の性格や申請者との関係といった非公式な事柄が承認や権限の付与に影響を及ぼすことがよくあります。これらは表立って見えないので、部外者にとってはどんな状況において、誰が、何を承認しているのかが全く分かりません。公式、非公式に関わらず権限を付与し、承認するという行為はしばしば気まぐれで、一貫性がありません。承認権者はさまざまな理由で新しい活動を後押ししてくれますが、同様にさまざまな理由で活動に対する興味、後押しする力、忍耐力を失いがちです。つまり、仮に約束されていたとしても、いかなる承認権者から何時なんどきでも継続的に支援が得られるというという保証はないのです。したがって、承認や権限は常に変わり得るものだと考えるべきです。しかし流動的であるが故、適切に対処すれば「変化をもたらす余地」を拡大させることも可能です（セクション3を参照）。

本セクション「承認・権限の獲得と維持」では、改革に必要な承認や権限を特定する方法、現場で誰が承認権をもっているかを見つける方法、時間をかけながら承認や権限を拡大させる方法を学びます。

参考資料



VIDEOS

Find videos at vimeo.com/album/5477026.

[Understanding your authorizing environment](#)

[Maintaining your authorizing environment](#)

[Ideal vs. real bureaucracy](#)

[Fragmented and dysfunctional authority](#)

[Competition for authorization](#)



READING



Chapter 9:
[Managing your authorizing environment](#)
(pages 193–214)

演習 8 : どんな承認・権限が必要か？ 誰から得るか？

解決を目指す問題の概要：	主たる承認者：
	承認者が支援してくれると思う理由は？

解決策の適応を繰り返すにつれて新たなニーズが出てくるでしょうから、最初から網羅的なリストを作成する必要はありません。このリストを反復的な適応の際のチェック項目のひとつに含めてください。そうすることで、どのような承認や権限が必要か、それらの承認者との連携をどう構築したらよいかについての理解を定期的に更新することができるでしょう。

以下の項目毎に必要なものを列挙ください	主たる承認者が必要な承認や権限を付与してくれると思うか？	主たる承認者以外に誰が必要な承認や権限を付与してくれるか？
自身の時間と労力		
他者の時間と労力		

以下の項目毎に必要なものを列挙ください	主たる承認者が必要な承認や権限を付与してくれると思うか？	主たる承認者以外に誰が必要な承認や権限を付与してくれるか？
資源・財源		
決定権		
その他		

演習 8 : どんな承認・権限が必要か？ 誰から得るか？ (続)

以下の項目毎に必要なものを列挙ください	主たる承認者が必要な承認や権限を付与してくれると思うか？	主たる承認者以外に誰が必要な承認や権限を付与してくれるか？
柔軟な承認 (緊急の承認要求に快く応じてくれる)		
共有可能な承認 (承認者自身の権限の一部を放棄し、他の承認者が権限を行使することを認めてくれる)		
根気強い承認 (短期的な失敗があっても取り組みに否定的な人を説得してくれるなど、揺ぎ無く、また我慢強く認めてくれる)		

演習 9 : 承認者をどう説得するか？

	承認者 1	承認者 2	承認者 3	承認者 4
	名前 :	名前 :	名前 :	名前 :
承認者は問題があるということに同意するか？				
承認者が問題にもっと関心を持つようになるためにはどうすればよいか？				
承認者はあなたが提案する実験的な試みを支持してくれるか？				
その試みが必要だと承認者を説得するにはどうすればよいか？				

セクション6

最初の反復実験を立案する



短期間にいくつかの小さな介入（アクション）を素早いサイクルで試みることで、問題への対応が遅すぎるという批判を回避できます。同時に、多くの投資をし、大規模な介入をしたにも関わらず上手くいかなかったという、改革や政策の実施過程で発生しがちなリスクを軽減することができます。なぜかと言うと、小さな介入は直ぐに着手でき、予算もかからず、軌道修正が容易だからです。また一度に複数の介入を行うことで「速やかな成功（quick win）」の可能性も高まります。

更に、小さな介入はそれ自体への反応を見ることで、問題の根本原因を洗い出すのにも役立ちます。どこに問題の原因があり、どんな解決策がよいのか分からず、状況を改善できるという自信が持てないような状況においては「ポジティブな逸脱行為」を促し、試行錯誤を通じて教訓を積み重ねていくプロセスがとても重要なのです。

PDIA とは複数の解決策のアイデアを見つけ、それを試すというプロセスを繰り返すことで、現場で受け入れられる解決策を徐々に明らかにし、実情に合致した解決策となるよう適応を促すというものです。この PDIA にとっての重要なステップの1つが「最初の反復実験の立案」です。

このセクションでは最初の反復実験、つまり複雑な問題の解決に向けての最初の具体的なアクションをどう構想するのを学びます。複数の可能性のある解決策のアイデアを試すことになるでしょうから、最初のアクションはあくまで試行的なものだと考えてください。取り組む問題やその原因によって程度は異なりますが、試行的であってもアクションを起こすことでなんらかの変化が生まれ、更なる変化の機運を維持・発展させることができるでしょう。

参考資料



VIDEOS

Find videos at vimeo.com/album/5477026.

[Learn iterate adapt](#)

[Designing your first iteration](#)

[Iteration is research in action](#)

[Give the work back](#)



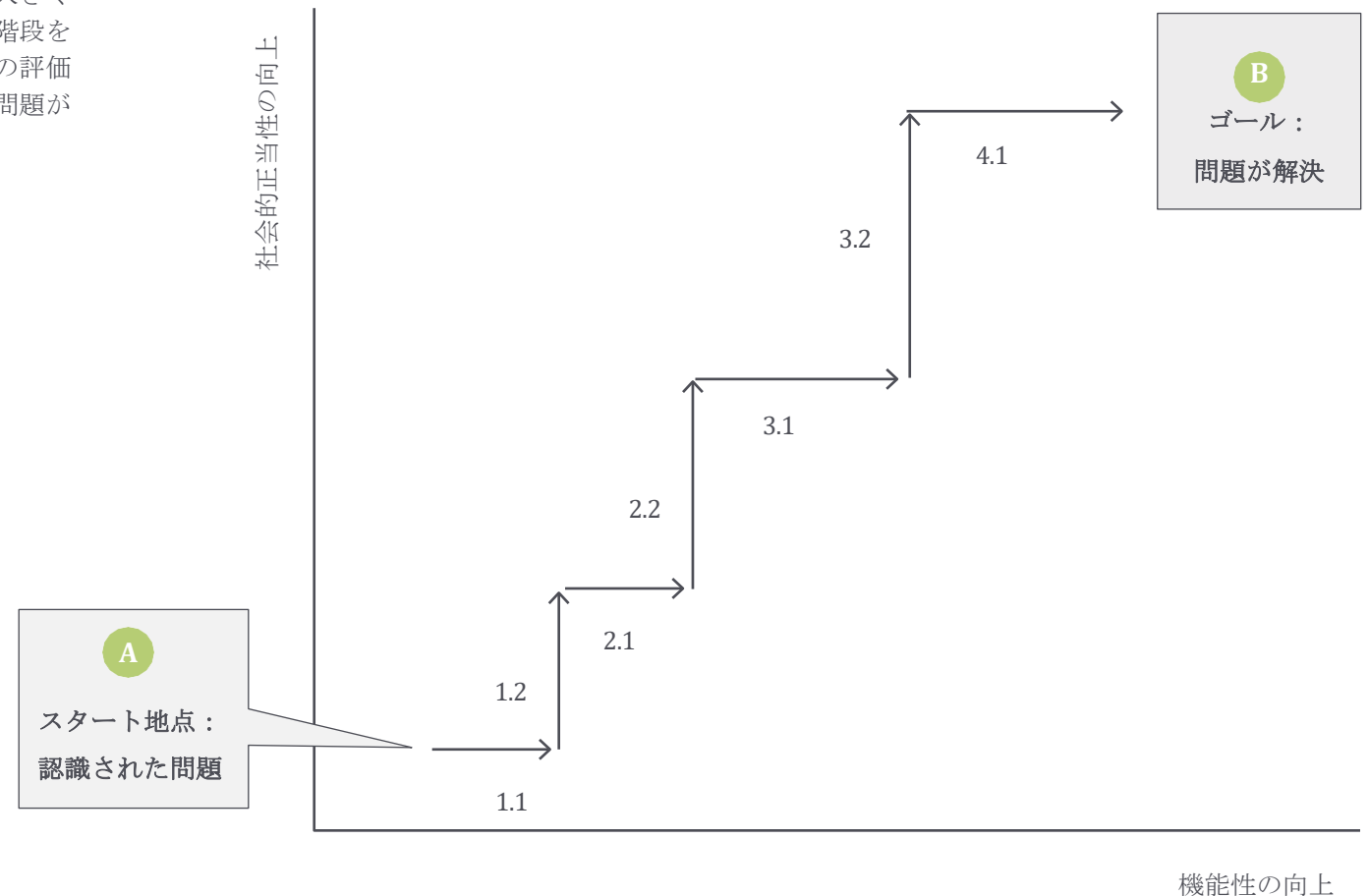
READING



Chapter 8:
[The Searchframe](#)
(pages 178–191)

表 5 : 反復実験を通じて機能性と社会的正当性を段階的に向上させる

まず、現状において問題があると認識された状況がわずかでも機能的となるよう何らかの小さな介入を試します。そしてこの介入の経験から学び、機能改善から得た「速やかな成功」を通じて、その介入が皆にとって受け入れられるものだという何らかの評価（社会的正当性）を得ます。その後介入を少し大きくし、再び試し、学び、評価を得ます。階段を上るように段階的に機能改善と介入への評価を獲得するというサイクルを最終的に問題が解決されるまで繰り返します。



演習 10：最初の反復実験の骨格を作る

これまでのセクションで行った分析を活用し、1週間程度で行える最初の反復実験のアイデアをいくつか考えてください。そしてアイデア毎に誰が何を行うかを具体的かつ詳細に記載してください。また、それぞれの活動の時間制限、つまり開始日と終了日を予め明確に設定してくださ

い。この種の活動を行う際には、厳格な期限を設けることで、積極的に行動を起こす機運が高められ、活動に勢いをつけることができます。

原因 1		
アイデア		
取るべき具体的なアクション（今後5－7日で行うもの）		
責任者は誰か？	何が達成されるのか？	前提条件は何か？
どうやって目的が達成されたかを確認するのか？		いつ（何月何日に）誰が反復実験のチェックを行のか？

演習 10 : 最初の反復実験の骨格を作る (続)

原因 2		
アイデア		
取るべき具体的なアクション (今後5-7日で行うもの)		
責任者は誰か?	何が達成されるのか?	前提条件は何か?
どうやって目的が達成されたかを確認するのか?		いつ (何月何日に) 誰が反復実験のチェックを行のか?

原因3

アイデア

取るべき具体的なアクション（今後5－7日で行うもの）

責任者は誰か？

何が達成されるのか？

前提条件は何か？

どうやって目的が達成されたかを確認するのか？

いつ（何月何日に）誰が反復実験のチェックを行のか？

セクション7

反復実験から学ぶ



PDIA を使った複雑な問題を解決するプロセスでは計画と実施を区分しません。経験を学びに転化し、学びを行動に転化するというサイクルを繰り返す過程で、計画と実施が並行して行われるのが PDIA の特徴です。PDIA では大きな介入で一気に問題解決を図ろうとするのではなく、小さな介入を繰り返します。なぜかと言うと、介入の後一度立ち止まって「振り返り」をするためです。この振り返りは介入から何を学んだかを確認し、未だ体系化されていない自分たちの体験に基づいた新しい知識を知る重要な機会となります。こうして得た知識が「暗黙知」になるのです。複雑な問題や課題に取り組む際には、体験を通じて暗黙知を得ることはとても大切なことです。

PDIA の原理はとてもシンプルです。特定されたアイデアをまず試し、何が、なぜ、どうなったのかといった教訓を即座に得て、そこからの学びに基づいてアイデアを練り直し、実行するというものです。これが反復実験の1サイクルになります。この反復実験には5つの側面があります。すなわち、(i) 時間制限がある（特に初期段階は短期間）、その時間内で (ii) あなたのチームが複数のアイデアを見つける、(iii) アイデアに基づいて行動する、(iv) 立ち止まってその行動を振り返り、仮説や妥当性を検証する、そして (v) アイデアを修正して再度試す、の5つです。他の多くのアプローチでは学習者は受動的な知識の利用者ですが、PDIA では学習者は新たな知識の発信者であり、利用者でもあります。変革を起こすためには積極的に関係者と対話を図り、関与を促すことが不可欠なので、繰り返しの介入においても対話の促進に努めなければなりません。

皆さんはこのセクションで「反復実験から学ぶ」方法や「サーチフレーム (searchframe)」というツールの使用方法を学びます。問題解決や機能改善が発現するのはこの振り返りにおいてですので、PDIA の核心部分とも言えます。我々はこの振り返りを「アクション推進期 (action push periods)」と呼びます。アイデアを繰り返し試しながら解決策を見つけ出すやり方は、複雑な問題に適切に対処でき、正規のプロジェクトの実施過程における構造的なニーズを満たすのにも適していると考えます。

参考資料



Find videos at vimeo.com/album/5477026.

[Searchframe: Let's be logical and not just a framework](#)

[Is it logical to give up your logframe?](#)

[Searching is learning](#)

[Team check-in tool](#)

[Give the work back](#)

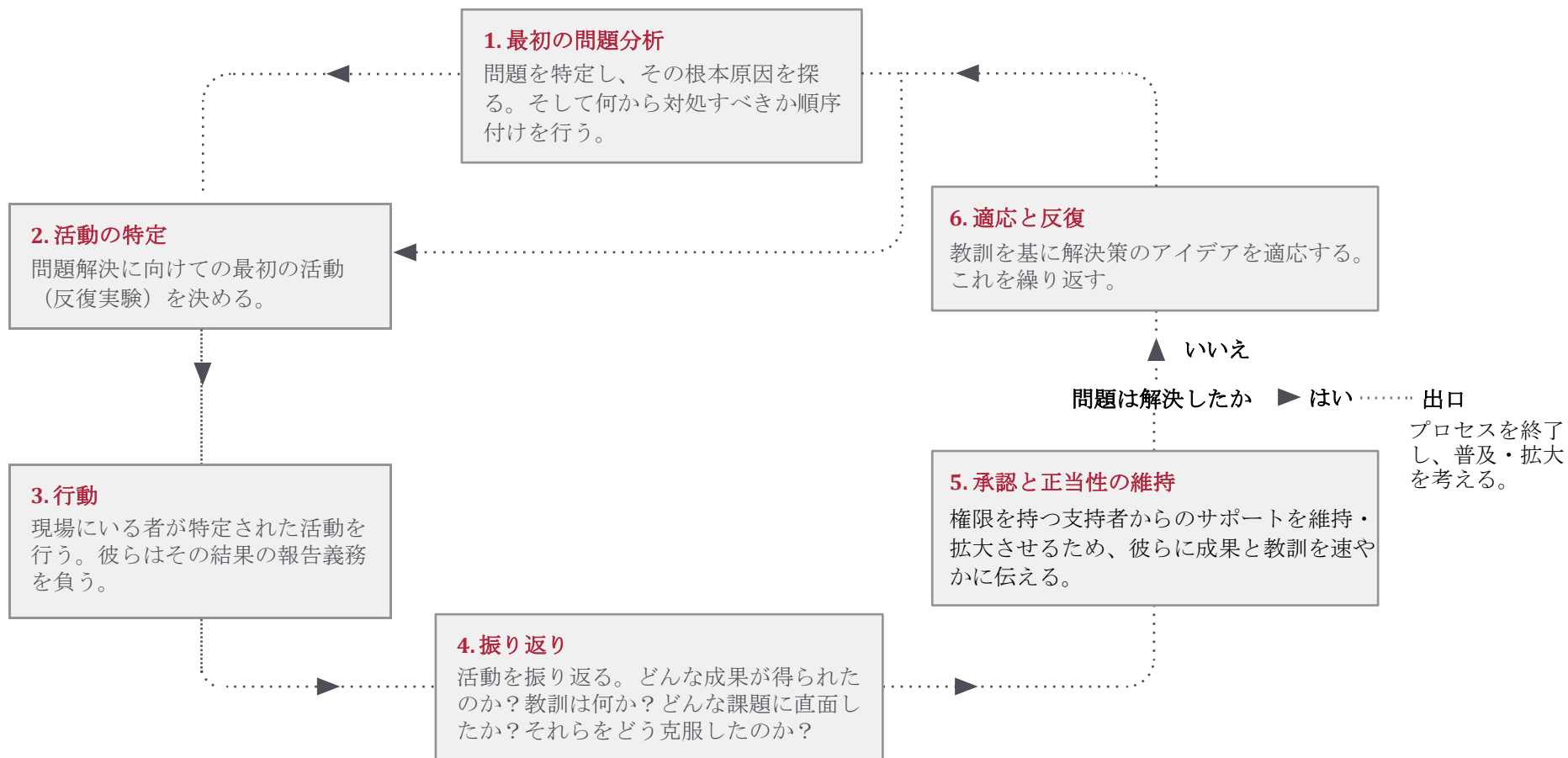
[Emergence: Where practice meets opportunity](#)



Andrews, Matt. 2016. BSC Blog. [Searchframes and adaptive work more logical than log frames.](#)

Palakatiya, Ganga. 2019. BSC Blog. [PDIA in Sri Lanka: Attracting Anchor Investors in Solar Panel Manufacturing.](#)

図6： 反復実験のサイクル



演習 1 1 : 試行錯誤の中で実践的な学びを深める

1 反復実験から教訓を得るためにどのような問いが必要と考えるか？

2 誰の関与が必要か？

3 それらの人たちとはどれくらいの頻度に関わりがあるのか？

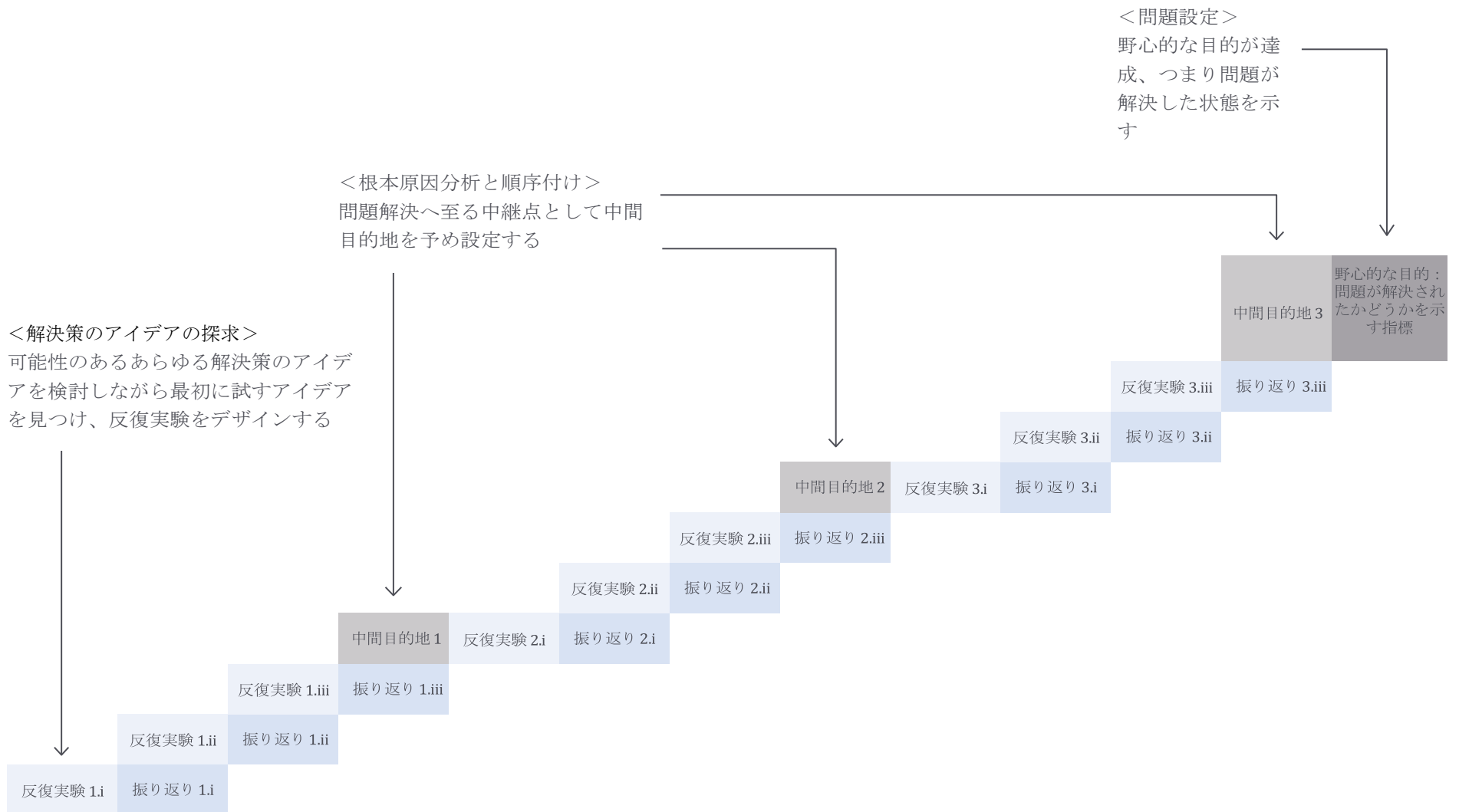
4 反復実験から得た教訓をどう活用するつもりか？

演習 1 2 : 反復実験の振り返り

	1 週目	2 週目
1 何をしたか？		
2 何を学んだか？ ・ 解決を目指す問題に関して ・ 試しているアイデアに関して ・ 認可や承認の獲得状況に関して ・ チーム活動に関して ・ その他		
3 直面した課題は？ ・ 前に進むにあたっての最大の疑問と懸念は何か？		
4 次に何を行うか？ ・ 重点的にとりくむべき活動 ・ 個々の活動の具体的な目的とデッドライン ・ 活動の各段階の責任者		

3 週 目	4 週 目

図 7 : サーチフレームー複雑な問題解決におけるログフレームの代替



演習 1 3 : 自身の問題解決のためのサーチフレーム



セクション 8

船出



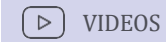
PDIA のように「地味に地を這う」ような活動を繰り返すことは簡単ではありません。もうお分かりだと思いますが、直面する問題が、改革への反対勢力、問題を生み出している既存のシステム、そして僅かばかりの「変化をもたらす余地」といったものと複雑に絡み合っていたとしても、全く手に負えない解決不能なものだという幻想に囚われてはいけません。

社会運動の歴史を学んだ方であれば、次のことを知っているはずです。現在「先進」国で当たり前とされている多くの事柄——例えば汚染されていない空気、人権の平等、女性の参政権、安全な労働環境、公衆衛生といったもの——は、かつては斬新的あるいは急進的なアイデアでした。しかし徐々に無関心層を惹きつけ、強固な反対を乗り越える力を持つ改革アジェンダとなり、粘り強い取り組みの結果、ようやく現在の形になりました。こうした取り組みの中には、例えば奴隷制度の廃止のように数世紀を要したものもあれば、男女平等のように今日でも完全に実現されていないものもあります。時には費やした時間、労力、資源に見合う成果が得られず数十年が経過してしまうこともあります。ネルソン・マンデラは南アフリカで反アパルトヘイト活動を主導したため27年間投獄されました。仮に25年目時点での彼の取り組みの成果を評価したならば、どんなものになるのでしょうか……。

いつしか PDIA のような手法が複雑な開発課題のための標準的なアプローチとなる日が来ることでしょう。しかしそれを実現できるのは、市民と開発協力の実務者による、強いコミットメントを持ったグローバルな社会運動だけです。私たちも今「船出」の時です。多くの挫折を覚悟し、沢山の人々の勇気を奮い起こしながら、アルバート・ハーシュマンが的確に表現した“長い発見の航海（たび）（a long voyage of discovery）”に多くの同志と共に乗り出しましょう。

このツールキットが皆さまのお役に立てば幸いです。そして、PDIA の旅が素晴らしいものとなることをお祈りいたします。

参考資料



VIDEOS

Find videos at vimeo.com/album/5477026.

Scaling through the diffusion of practice

The myth of scale and sustainability

PDIA: Hard but worthwhile



READING



Chapter 10:
**Building state capability
at scale through groups**
(pages 215–231)



