

運動指導専門研修Ⅰ

中央労働災害防止協会



目次

運動指導専門研修 I

第1章 労働衛生..... 1

- 第1節 労働生活と健康 3
 - 1 労働と健康をめぐる新しい問題 3
 - 2 産業疲労 8
 - 3 多様化する働き方と健康 19

第2章 健康測定..... 21

- 第1節 心電図検査の基礎知識 23
 - 1 心電図とは 23
 - 2 正常心電図理解のために 23
 - 3 標準12誘導法の波形 24
 - 4 心電図でわかること 25
- 第2節 運動負荷試験の実際 30
 - 1 運動負荷試験の目的 30
 - 2 運動負荷試験の適応と禁忌 30
 - 3 運動負荷試験の方法 32
 - 4 運動負荷試験の中止基準 38
 - 5 運動負荷試験の判定基準 39
 - 6 運動指導への活かし方 41
- 第3節 運動負荷試験の安全対策 43
 - 1 運動負荷試験における事故 43
 - 2 事故対策 43
 - 3 緊急時の対策 44
 - 4 具体的対策 45
 - 5 検査同意書 45
- 第4節 血液生化学検査の基礎知識 47
 - 1 健康測定における血液検査項目 47
 - 2 基準範囲と異常値の見方 47
 - 3 メタボリックシンドローム 53
 - 4 血液検査に影響を及ぼす要因 53
- 第5節 運動指導票の見方 55
 - 1 運動指導の進め方 55
 - 2 運動処方における指示項目 57

- 3 運動単位を活用した運動指導 60
- 4 生活習慣病と運動指導 61
- 5 行動変容からみた運動指導 64

第3章 運動の基礎科学 65

- 第1節 運動と加齢 67
 - 1 加齢による身体の変化 67
 - 2 加齢による体力の変化 68
 - 3 加齢と運動の効果 73
 - 4 高齢者の身体的能力 74
 - 5 Successful aging の要因 75
- 第2節 運動生理 76
 - I 運動と神経 76
 - 1 神経系の分類 76
 - 2 神経系の構造とはたらき 76
 - 3 運動単位 (motor unit) 76
 - 4 受容器 77
 - 5 反射運動と随意運動 79
 - II 運動と筋 82
 - 1 筋の分類 82
 - 2 骨格筋の種類 82
 - 3 骨格筋の構造と収縮のメカニズム 84
 - 4 筋線維タイプ 87
 - 5 筋線維タイプに及ぼす遺伝と環境因子 88
 - 6 筋と毛細血管 89
 - 7 筋の発揮張力 90
 - 8 筋力測定の意味 93
 - III 運動と呼吸循環 100
 - 1 運動と呼吸器系 100
 - 2 運動と循環系 102
 - 3 運動と酸素摂取量 110
 - 4 心拍数－酸素摂取量関係 113
 - IV 運動とホルモン 116
 - 1 ホルモン中的作用 116
 - 2 主なホルモンとその生理作用 116
 - 3 ホルモン分泌の調節 117
 - 4 一過性の運動とホルモン 117
 - 5 トレーニングとホルモン 120

V	運動と環境	127
1	高温環境における運動	127
2	低温環境における運動	134
3	高圧環境における運動	136
4	低圧・低酸素環境における運動	139
5	大気汚染と運動	142
6	微小重力環境における運動	143
第3節	運動機能検査の基礎知識と実際	147
1	運動機能検査の考え方と方法	147
2	「健康測定」における運動機能検査項目	152
3	運動機能検査結果の評価	178
4	参考資料－形態測定－	181
第4節	トレーニング理論	193
I	トレーニングの基本的考え方	193
1	運動のエネルギー	193
2	トレーニングの原理・原則	193
3	休養	197
4	栄養	197
II	トレーニングの方法と効果	198
1	全身持久力を高めるトレーニング	198
2	筋の能力を高めるレジスタンストレーニング	202
3	体脂肪を減少させるシェイプアップトレーニング	209
4	神経系のトレーニング	212
第5節	運動の心理－行動科学的アプローチ	213
1	生物医学モデル（バイオ・メディカルモデル）	214
2	生物心理社会モデル	214
3	健康行動理論	215
4	段階理論と行動変容	218
第6節	現代人の健康Ⅰ 肥満と健康	224
1	肥満の生理と病理	224
2	疾病リスクとしての肥満／メタボリックシンドローム	227
3	肥満の背景としての栄養、ライフスタイルと体質要因	231
4	肥満症／メタボリックシンドロームの予防と減量	233
第7節	現代人の健康Ⅱ 運動と腰痛	237
1	腰部の解剖と機能	237
2	腰痛を起こす疾患	238
3	運動療法	242

第4章 メンタルヘルスケア..... 247

- 第1節 メンタルヘルスケアの基礎知識 249
 - 1 職場のメンタルヘルスの現状 249
 - 2 職場のストレスとストレス関連疾患 250
 - 3 職場のメンタルヘルス 253
 - 4 職場のメンタルヘルス対策（ストレスマネジメント） 267
 - 5 精神障害の早期発見のためのポイント 278
 - 6 精神障害の概要 280
 - 7 メンタルヘルス不調者への対処 292
 - 8 自殺の実態と予防を含めた対応 293
- 第2節 集団へのアプローチ 299
 - 1 集団と個人 299
 - 2 集団への動機づけ 301
 - 3 リーダーシップ 305
- 第3節 面接技法 310
 - 1 はじめに 310
 - 2 面接の種類および目的 310
 - 3 面接の流れ 311
 - 4 積極的傾聴について 312
 - 5 おわりに 316

第5章 栄養指導..... 317

- 第1節 食生活と健康 319
 - 1 食生活と栄養 319
 - 2 人体と栄養・食生活 320
 - 3 現代人の食生活と健康の問題 329
 - 4 健康づくりのための食生活・栄養改善 333
- 第2節 運動と栄養 340
 - 1 運動の栄養学的背景 340
 - 2 運動によるエネルギー消費と食事による栄養素摂取 340
 - 3 日常生活におけるエネルギー需要とその構成 346
 - 4 運動と各栄養素の必要量 350
 - 5 健康における栄養と運動のかかわり 354
 - 6 スポーツと栄養・食生活 358

第6章 安全対策・救急処置..... 361

- 第1節 運動指導の安全対策 363

1	体力について	363
2	運動プログラムの作成	363
3	運動中突然死の発生頻度と原因疾患	363
4	運動参加に際して	365
5	運動実施前後の体調の把握および特殊な環境条件における指導上の注意点	369
6	救急体制	370
第2節	スポーツ障害（外科）	373
1	スポーツ外傷・障害の発生状況	373
2	スポーツ外傷の代表的なものについて	377
3	スポーツ障害の代表的なもの	380
4	スポーツ種目と特徴的な外傷	383
第3節	スポーツ障害（内科）	385
1	はじめに	385
2	スポーツ選手における一般的な病気	385
3	スポーツ選手にみられる内科的病気	388
4	スポーツ活動中に発症することの多い病気	391
5	まとめ	396
第4節	整形外科的救急処置	397
1	整形外科的救急処置	397
2	現場での処置	399
第5節	内科的救急処置	408
1	心停止	408
2	窒息（異物による気道閉塞）	411
3	心臓発作	412
4	脳卒中	413
5	その他の応急処置	413

第7章 健康教育..... 417

第1節	企業における健康教育の実際（理念と展開）	419
1	健康教育とは	419
2	企業における健康教育（健康増進活動）の位置付け	419
3	健康教育の基本的な考え方	420
4	健康教育の仕組みづくり	421
5	PDCA サイクル	421
6	健康教育の要素	424

第8章 研究討議.....429

第1節 健康づくりの企画と運営Ⅰ	431
Ⅰ 健康保持増進活動における労働安全衛生マネジメントシステムの活用	431
1 労働安全衛生マネジメントシステムの概要	431
2 安全衛生方針の表明	433
3 危険・有害要因の特定および実施事項の特定	433
4 目標の設定	434
5 健康保持増進活動の実施	435
6 文書・記録	436
7 日常的な点検、改善等	436
8 システム監査	436
Ⅱ 企業による取り組み事例	438
1 健康づくり企画のポイント	438
2 大阪ガス（株）の健康づくり活動の変遷	438
3 健康づくり活動の組織	440
4 企業の健康づくり活動の考え方	440
5 健康づくり企画担当者の役割	441
6 健康状況の把握	441
7 問題点の抽出	441
8 目標設定の定量化	443
9 役割の明確化	443
10 具体的実施内容の提案	444
11 健康づくり活動を実施したことによる効果	449
12 今後の課題	450
第2節 健康づくりの企画と運営Ⅱ（手法の紹介）	452
1 はじめに	452
2 企画にかかわる登場人物	452
3 企画運営における10のキーワード	453
4 企画者と意思決定者へ	472

運動指導専門研修Ⅱ

第9章 運動指導..... 1

第1節	諸外国の健康づくり	3
1	世界の健康づくり運動の系譜	3
2	諸外国の動向	4
第2節	運動指導の評価	16
1	はじめに	16
2	評価の目的	16
3	評価の方法	17
4	保健事業としての評価の観点	18
5	評価の実施手順	20
6	おわりに	23
第3節	運動プログラムの実際	25
1	運動プログラム	25
2	運動の量と質	26
3	運動指導計画	29
4	運動指導現場における安全対策	34
第4節	体操Ⅰ（健康づくりのための体操）	39
1	健康づくりと体操	39
2	体操の運動内容	40
3	体操の実施方法	42
4	体操の実際	47
第5節	体操Ⅱ（職場で行う体操）	85
1	職場で行う体操のねらいと運動内容	85
2	職場で行う体操の普及・定着方法	86
3	職場で行う体操の実際	88
第6節	体操Ⅲ（気功法等）	111
1	気功を取り上げる意味	111
2	気功とは	111
3	気功を分類すると	112
4	どう体験するか	113
5	気功の鍛煉要領	113
6	鍛煉にあたっての注意事項	115
7	気功鍛煉の実際	116

第7節	ダンス	124
1	現代社会とダンス	124
2	ダンスの効果と活用	125
3	生涯スポーツとしてのダンス	125
4	指導のポイント	126
5	ダンスの基本と踊り方	126
第8節	エアロビック・エクササイズ	139
1	エアロビック・エクササイズとは	139
2	ウォーキング・ジョギング	140
3	サイクリング	144
4	水中運動	150
5	歩くスキー	156
第9節	サーキット・エクササイズ	163
1	サーキット・エクササイズとは	163
2	サーキット・エクササイズの背景	163
3	サーキット・エクササイズのねらい	163
4	コース編成	164
5	展開方法	165
6	実施上の留意点	165
7	活用できるその他のトレーニング方法	165
第10節	スポーツマッサージ	177
I	総論	177
1	徒手療法	177
2	マッサージの沿革	177
3	マッサージが用いられる分野	177
II	スポーツマッサージの基礎知識	178
1	スポーツマッサージとは	178
2	スポーツマッサージを用いる時期	178
3	マッサージの作用と効果	178
4	マッサージの禁忌および注意事項	178
5	スポーツマッサージを行う際の注意事項	179
6	スポーツマッサージに用いる滑剤	180
7	スポーツマッサージの時間と回数	180
8	テクニックの組み合わせ	180
III	スポーツマッサージに用いられる基本手技	181
IV	スポーツマッサージの応用	184
1	ウォームアップ・マッサージの一例	184
2	ウォームダウン・マッサージの一例	186
3	状況別スポーツマッサージ	186

第11節	リラクセーション	190
1	リラクセーションとは	190
2	リラクセーションプログラムの実際	190
第12節	レクリエーション・ゲーム	199
1	レクリエーション	199
2	レクリエーション・ゲーム	200
3	軽スポーツ	208
第13節	野外活動Ⅰ	225
1	ウォークラリー	225
第14節	野外活動Ⅱ	235
1	冒険ハイク	235
第15節	ストレッチング	242
1	ストレッチングの方法と効果	242
2	ストレッチング実施上の留意事項	243
3	プログラム例	243

第2節 健康づくりの企画と運営Ⅱ(手法の紹介)

1 はじめに

本題に入る前に物事を進める際の「考え方」と「進め方」について述べることにする。考え方だけでは実際に何も起こらない。進め方だけでは事は起こるが、断片的で再現する物事ならともかく応用となると、変化に応じた新たな進め方を作り上げる必要があり無駄が多い。考え方と進め方の両方がない場合は、自由な発想とその場に応じた対応ができるため、自由度は高いが、組織内では先が見えず、周辺の人々は先行きの不明さに不安を感じてしまう。よって、考え方と進め方は同時に存在したほうが良いという結論に至る。存在すべきなのではなく、それ以外の方法ではどこかに問題があるため、消去法によるやむを得ない選択であると理解したほうが良い。

本章のテーマである企画と運営は、組織内のビジョンやミッションのもとで行われる進め方にあたるが、企画の要素一つひとつを挙げてみると、それにも考え方と進め方が存在する。すなわち、考え方と進め方はすべての場面において、なくてはならない存在でもある。ここでは第3項から企画運営に関係する10項目を時系列に並べて、それぞれの考え方と進め方を述べていく。

なお、企画は組織内外を問わず総合活動であり、そのすべてを記述することは極めて困難であるため、詳細については参考文献を参照していただきたい。

2 企画にかかわる登場人物

ある概念や物事を整理する方法はいくつかあるが、それらに関連する登場人物について考察を進める方法は非常に有効である。それは「人・モノ・金」の経営の基本要素の一つである「人」の側面から捉える方法ともいえる。

企画者は組織の方向性を認識して現時点でできることを分析したうえで、その結果を予想するとともに、意思決定者が妥当な判断を下すための可視化を図る(企画案)。また、構想段階であるアイデアと異なり企画案が決定した場合は、その企画の運営に力を注ぐ。さらに企画が終了した時点で成果をまとめ、意思決定者に報告する。まとめると、企画者とは「アイデア→可視化→許可→実施→報告までの一連の流れにかかわる人」と定義できる。

一方、意思決定者は組織内の方向性と優先順位を考慮しながら、提案された企画の中から最も可能性の高いものを選ぶ役割を持つ。よって、企画者と意思決定者はそれぞれ別の役割を持ちながら、組織の目標である「組織活動の安定化」のために活動することになる(Jahng et al. J UOE18(3)193-201,1996)。

どの企画にも必ず対象者は存在する。意思決定者と企画者を提供側だとすれば、対象者は利用側になる。これらの需給関係において、すべての企画は相手のあるものとして、その相手から企画の最も重要な要素である「必然性」を探ることになる。必然性を定量・定量化する方法もまたいくつか挙げられるが、一般的に「ニー

ズ調査」とまとめることができ、これについては時系列に以降述べていく。

3 企画運営における 10 のキーワード

(1) バランスの考え方と進め方

① バランスの考え方

バランスを二つ以上の事やモノのつりあい（または平均）としてとらえることが多いが、それは理論上の妥協にすぎず、実体としては実存しない。かの有名なソロモン大王の例をあげてみよう。二人の女性が一人の子どもを連れて、自分こそがこの子の実の母親であると大王に訴えた。大王は子供を二つに切り裂くことを命じ、それに従うと答えた女性ではなく、それだけはやめてほしいと泣き叫んだ女性が実の母親であると判決した話は、バランスの側面をよく表している。世の中を数で表現するとすればほとんどのものを表すことができるが、奇数を二つに分けた場合は実存しない小数点で表すことになってしまう。よって、バランスは真ん中というより選択・順番の側面が強い。三つあるものを二つに分ける場合のバランスは、2対1か1対2、0対3か3対0となるわけで、1.5は実存しないのである。一方で「奇数を偶数にする」知恵としては、譲渡がある。一回きりの場合は選択と順番があるが、譲渡の側面を考えると、今回は2対1でも次回は1対2とすることにより偶数化することができる。この偶数化には、譲った人が得るゆとりという目に見えない「取り分」があり、継続的友好関係を維持することにつながる。以上のように、バランスは勝ち負けを超越した継続的安定化のために編み出された生きる知恵としてとらえると良い。

ここで、産業保健サービスを企画することを想定してみよう。産業保健スタッフからすれ

ば、対象者は意思決定者と従業員となる。

ア 従業員に必要であるものとして専門家が考えた構想で、安全対策、1次・2次・3次予防の四つのバランスとは何か。

イ 従業員自身が必要としているもので、タバコの減らし方、膝に無理のない筋力トレーニング、ジョギングに関する情報提供の三つのバランスとは何か。

ウ 意思決定者に必要であるものとして、従業員の健康管理全般に関する助言、産業保健諸問題の予想と対策への協力の二つのバランスとは何か。

エ 意思決定者が必要とするものとして、労働力の質と量の確保に関連する産業保健の専門的知見、産業保健関連法律遵守のための知見の二つのバランスとは何か。

オ 上記四つのバランスとは何か。

② バランスの進め方

バランスを取るための選択の判断材料は、組織のビジョンで行うことになる。労働力の量の確保なのか、質の確保なのか(文献1 p21～23)によってどちらを選択するか決めるもので、ビジョンが明確になっている組織では選択に迷うことはない。組織内の産業保健活動の推進の際のビジョンがない場合は、法律遵守が目安となる。産業保健関連でいえば、労働安全衛生法の第69条ならびに70条がそれにあたる。

順番の決め方は組織のミッションと優先順位決定手法で行うことになる。所属企業においてこれらの解決案が同時に出せれば問題はないが、限られた資源の中で何らかの優先順位をつけて実施することになる。ミッションの立て方ならびに優先順位決定については、参考文献を参照されたい(文献1 p141～143、文献2 p37～50)。

(2) 現状分析の考え方と進め方

①現状分析の考え方

企画を一言でまとめることは非常に難しいが、「過去・現在の状況分析のもと、将来を予測しそれに対応する解決方法をまとめ、実施した際の評価基準の設定を行う一連の過程」と定義することができる。ここで「過去・現在の状況分析のもと」は過去のある日である「過日」と、将来の予測では将来のある日「他日」を意味する。この過日と他日の最も大きな違いは、過日は事実であり、他日は事実でないところにある。

いつの時代においても将来の予測は、過去の自他の経験という歴史や現在置かれた状況・能力、そして現在目指しているゴールに対する過去から現在までの情報に基づいて行われるものである。現状分析の際にこの「時制」の概念があいまいになると、自分がやってきたことを分析するのか、自分がやりたいことを分析するのかが不明確になり、意思決定者もまた適格な判断が難しくなる。よって、現状分析は過日の事実と他日の予想について行う必要がある。一方、予測するだけでなく、どのように対応するかということも大切である。「企画」とは将来起こりうる、あるいは求められる出来事への予測と対応、そして将来行う必要があることの計画・立案・実行を意味する。単なる予想ではなく実行を念頭にいた活動であることとして理解しなければならない。いかに正確かつ妥当な企画を組み立てるかは、過去・現在に関する自他の情報分析能力とビジョンとミッションに左右されるといっても過言ではない。

②現状分析の進め方

企画の前に行う過去・現在の状況分析は、「時制」の概念を取り入れたSWOT分析が有効であり、その中身は強さ(Strengths)、弱さ

(Weaknesses)、機会(Opportunities)、脅威(Threats)である。強さと弱さはチームの内部環境、機会と脅威は外部環境への分析である。

一方、チーム構成員の経験や能力を把握することも重要である。調査票(図1)の詳細は文献2 p28～33を参照していただきたいが、主要項目としては組織内とそれ以外の社会活動別に、①過去の経験とそれから得られたこと、②自己資源(能力・資格・知識・弱点)、③現在使用可能な自己資源(能力・資格・知識)、備えたい資源とその期限、期待されている資源と期限、④個人目標と期限、となる。これらの情報は結成されたばかりのチームの場合、情報を集めること自体が問題になる事もあるので(また、どこまで自分について書いてくれるか)、調べる前にリーダーは雰囲気づくりに努める必要がある。上記②の自己資源において、知識は「知っている」というレベルであるが、能力は「実際知識を駆使する、周りに伝えるレベル」とする。③の使用可能な自己資源の内容は、各自のアピールであり備えたいものは意気込み、期待されているものは自覚と読み換えることもできる。

BITOPによる組織機能の体系的診断も重要である(文献1 p134～135)。企業体組織内の機能を理解する上で、以下の五つの断面から眺めるのが「系統的診断」に役立つ。すなわち、人、命令、情報、時間、資金の流れがそれぞれある(BITOP Diagnosis; Budget, Information, Time, Order, and key Person)。これらは広い意味では、組織の情報の流れであると包括できるが、微妙に異なる性格を持っている。

「人; key Person」の流れは、下から上への方向性を持つ。大きな組織ではさまざまな役割分担があり、人の流れはある特定の道筋を辿っ

て上層部に達する。従って企画案を意志決定レベルに到達させるには、どのルートで上層部に報告するか把握する必要がある。テーマ別、時期別、最初にコンタクトをとった人別に今までの企画案を確認することにより把握できる。

「命令; Order」の流れは、組織における上から下への方向性がある。これも組織全員に伝達されるのではなく、担当ごとの指示ラインを経由する。決定事項の場合、その背景事情や微妙なニュアンスが末端まで伝達されることは難しく、どこかで省略される場合が多い。また、意図的な省略や情報の非公開が行われることもまれではない。自分が調べられる範囲で命令の出発地点の状況を調べた上で、到着地点までの経過を調べる必要がある。

「情報; Information」の流れは、伝達というよりは交換の性質を持つ。よって、双方向性である。情報はさまざまなメディアを通じて取り引きされるが、組織を観察する際には、信憑性や確認性に優れる「書類」に注目した方が現実的である。それ以外の把握方法としては、発生地と到着地をコントロールし、実際に情報を流してみるのも一手である。ただし、情報の発信者として関わる場合、異なるメディアは異なる影響力・特性を持つことに注意する必要がある。口頭伝達でも、表情・身ぶりなどの付帯情報を伴う一対一方式で伝える場合、電話で伝えるのでは説得力が違いうし、また、同じ伝達内容でも発信者の意図が異なって解釈されることがある。書類に比べて口頭伝達は非公式なニュアンスを含むため、情報の正確性の点では劣る反面、融通性は高くなる。近年は電子メールなどの新しいメディアも加わってきているだけに、伝達内容の性質、状況要素、発信側の意図、受信側の特性などを考慮してメディアを使い分ける必要がある。一方、情報伝達において、新た

に必要な情報として加えて伝達する人と不注意や個人的判断により情報量を削除・整理して伝達する人がいる。チームワークが求められる企画の際にはこういった個人能力をあらためて把握しておくことが肝要である。

「時間; Time」の流れは、上記の3つのファクターを実測することで把握できる。その内容は、企画案樹立の背景となった出来事の発生時点から実行までの時間を調べることなどである。各段階にかけた時間を綿密に調べることは組織の瞬発力(社会情勢や市場の動きに対応するためにかける時間)を判断するのに重要な資料となる。

「資金; Budget」は資源と言い換えることができるが、資金の流れを把握すると、組織機能に関する精度の高い情報が入手できる。予算案決定から、どのように資金が流れているかまでを把握したい。

これらの五つの方法による診断情報は、対象集団の選択の際に企業体関連情報の一つとして確保したい。これらの情報を産業保健活動に関連した企画書や報告書などから得られればよいが、それらの資料が多くない場合は、主力製品の企画・報告書などの社内資料などを用いたり、関係者に聞くことが必要である。自分の組織を把握できないまま全社的な企画をスタートさせることは、企画の達成が難しく非常に危険であることを知っておく必要がある。

(3) 観る・聴く・見せる、の考え方と進め方

① 観る・聴く・見せる、の考え方

顧客に必要であるものであれ、顧客が必要とするものであれ、専門知識を持つ者は専門分野について、より広く、かつ深く気づく必要がある。そしてその気づきに対して答えを持つことも期待されている。「観る」が意味することは

What I Have Questionnaire（持ち物調べ）

作成者氏名

所属

作成年月日

Q1 経験と自己評価
①現在所属しているチームで、今まで行ってきたこと、それによって分かったこと。
②現在所属チーム以外の社会活動で、今まで行ってきたこと、それによって分かったこと。
Q2 持ち物（自己資源）
Q2－1 仕事と関連したもので、私は以下のようなものを持っています。
①能力
②資格
③知識
④弱点（問題点・悩み）
Q2－2 仕事以外のもので、私は以下のようなものを持っています。
①能力
②資格
③知識
④弱点（問題点・悩み）
Q3 現在使用可能な持ち物（自己資源）
Q3－1 現在所属チームで、私が現時点で実際使えるものは以下のとおりです。
①能力
②資格
③知識

図1（参考文献2）

Q3 - 2 現在所属チーム活動のために備えたいものは以下のとおりです。 また今のところ〇〇までには備える予定です。
①能力と予定
②資格と予定
③知識と予定
Q3 - 3 現在所属チーム活動のために期待されているものは以下のとおりです。 また今のところ〇〇までには備える予定です。
①能力と予定
②資格と予定
③知識と予定
Q3 - 4 現在所属チーム以外の社会活動において、私が現時点で実際使えるものは以下のとおりです。
①能力
②資格
③知識
Q3 - 5 現在所属チーム以外の社会活動において、そのために備えたいものは以下のとおりです。また今のところ〇〇までには備える予定です。
①能力と予定
②資格と予定
③知識と予定
Q3 - 6 現在所属チーム以外の社会活動において、そのために期待されているものは以下のとおりです。また今のところ〇〇までには備える予定です。
①能力と予定
②資格と予定
③知識と予定
Q4 個人目標（ミッション）
Q4 - 1 私が自分の就業活動で目指している目標は以下のとおりです。 今のところ〇〇までには達成する予定です。
①目標と予定
Q4 - 2 私が自分の人生や日常生活で目指している目標は以下のとおりです。 今のところ〇〇までには達成する予定です。
①目標と予定

このような専門知識を駆使して、対象者を含む周辺環境まで観察していくことである。

より真剣に聞くことを意味する「聴く」は同種異種の専門家の意見を乞うこと、現場をより熟知している対象者の感じる問題や期待を「耳で観察する」ことである。そしてもう一つ、専門家の仮説を検証することもある。専門家は気づいているが対象者は気づいていない、専門家は気づいていないが対象者は気づいている場合があるので、「聴く」ためにはお互い学びあうという姿勢が大切である。

「見せる」は言い換えれば可視化であり、観て聴いた結果を意思決定者の判断のために提示することである。企画者と対象者の共通認識、それぞれの異なる認識の度合いを明らかにし、企画の必然性を意思決定者に訴えるものである。玩具で例えると、企画者は、意思決定権を持つ親と実際に遊ぶ子供に対して、なぜこの玩具でなければならないかについて説明する義務がある。

②観る・聴く・見せる、の進め方

観ることの進め方は、まずそれまでのフレームを外すことである。しかし、フレームを外すということは、その前にすでにフレームがなくてはならない。フレームとは専門的枠組みであり、それに沿った専門的観察から得られる仮説である。観察は漠然として「見てみる」のではなく、ある仮説に基づいた専門的観察である。そのためには初期の観察は、観るポイントをあらかじめ決めておくこと、そして現実の観察時に見えてくる情報を素直に受け入れる心構えと感性が重要である。しかしながら断片的でマンネリ化、あるいは成長過程にある専門家による観察は、時には物事を決めつけてしまう傾向にある。この問題を解決するためには、セカンドオピニオン、自己研鑽、そして先入観や固定観

念にとらわれないことが肝要である。通常、自己研鑽を進めれば進めるほどより広く、より深く考えることになり、いわば高い山に登れば今まで見えなかったさらに高い山が見えてくることになる。ここで専門家は、自分が納得するまでではなく、限られた時間内での解決案を求められるという社会のルールに従い、一定の時間内に「観察」の質と量を高める必要がある。

聴くことの進め方は三つあり、①専門的観察結果を項目化して対象者の認識を確認する方法（構造化面接）、②対象者の生の声を拾うオープン質問、③既存・新規質問票を用いることである。オープン質問においてもある程度の枠は必要であり、なんでもということではなく、範囲内において広く質問するということである。全員を対象にするよりは、性・年齢・職種・地域などに配慮して標準化した集団を選ぶとよい。既存質問票は特定の目的のために開発され、開発者による分析手法と解釈を参考に情報を得ることができるが、組織文化や環境が異なり既存の質問票を使用することが困難な場合は独自の質問票を開発する方法もある。開発にはまず調査目的を明らかにし、次にこれまで観て聴いた内容を中心に質問化し、パイロット調査を通して信頼性・妥当性の検証を行ったうえで本調査を実施する。質問票開発には専門的知識が必要であるため、疫学者との共同開発が望ましい。

見せることの進め方の基本は、本質がわかりやすく表現されていることである。後ほど述べる企画書作成において分量的なことに配慮して、実際に観たり聴いていない人に対してどう見せていくのかを熟慮する必要がある。

以上の進め方において、企画者のメモ能力は非常に重要である。メモの内容をまとめる方法はたくさん紹介されているので、本節ではメモの内容を思い出しやすくする方法について述

べる。香りが記憶を呼び戻す最も効果的なものと知られているが、メモではその方法は使えない。筆者の場合はノートや紙の右上に縦で ARTW/ の項目を書くことからメモを始めるようにしている。上から A(at) にはメモをとる場所、R(regarding) には会議名あるいはメモのタイトル、テーマ、T(time) には書き始めた年月日と時間の後ろに「～」を書きそのあとに空欄の四角を書いておく。この中にはメモを書き終えたときに時間を書くようにしている。自分の中でひとつのタスクを終了した印を付けることであるが、次のタスクとの切り替えを明確にするために行っている。最後の W/(with) には会議などの参加者で名前を知っている人の名前を書き、最後に自分のイニシャルを書いておく。その後には思い出せなかった人の名前を書いておく。それ以外はその日の天気、自分の服装について書くようにしているが、どれも当日の状況を思い出しやすくする方法として日々続けている。

③健康認識質問票(Health Awareness Questionnaire; 以下 HAQと略す。図 2)

(ア) 概略

HAQVer.1 は 2002 年、産業保健マーケティング(ジェンドゥーソップ著、中災防)で紹介された。さまざまな健康関連サービスが提供される中で、重要になっているのは、自主的健康行動であり、その出発点は一人ひとりの自分の健康に対する自覚と動機である。そこで、HAQ 開発にあたっては、健康関連サービスの参加・効果・満足という一連の作業を戦略的に進めるための環境として、①従業員一人ひとりが、各自の健康に対して健全な関心と自信をもち、②客観的な情報である健康診断結果を理解、活用する中で、③健康関連専門家との連携を図る、という状況が望ましいと考えた。

HAQVer.1 は七つの質問項目による調査の後、構造化面接を行い、対象者の答えの背景を調べる構造になっていた。その後、構造化面接の結果の中から、自覚症状有無と受診行動、七つの生活習慣別に絞って質問項目化したものを加え、HAQ Ver.2 としている。

(イ) 質問票の構造

HAQ は①現在と将来における対象者自身の主観的な健康への関心と自信(Q1 から Q4)、②直近と過去の健康診断結果(他人の評価)の記憶(Q5 と Q6)、③対象者自身の健康に関する専門的相談(Q7)を基本骨格として、④自覚症状有無と非受診行動理由(Q8)、生活習慣別関心・行動有無と非行動理由と意向(Q9-1 から Q9-7)によって構成されている。

(ウ) 分析一覧

分析結果の一覧を以下に示す。分析結果は対象者の組織に対して、全員、年齢カテゴリ別・性別・部門別に以下の分析を行う。

ア 基本属性(性・年齢・部門)の度数分布表

イ Q1、Q2、Q3、Q4、Q5、Q6、Q7 の円グラフ

ウ Q1 と Q3、Q2 と Q4 の 2X2 表および累積帯グラフ

エ Q1 ～ Q4 の 16 パターン別度数分布表

オ Q5 と Q6 の 2X2 表

カ Q1 ～ Q7 からなる 128 パターンのうち上位 10 位までのパターンの度数分布表

キ Q8 の単純集計と円グラフ

ク Q9 の 7 項目別の単純集計と円グラフ

上記の記述統計以外の HAQ 分析としては、① Q5 と Q6 を健康診断の判定結果ないし社内基準による判定結果と比較することで、どれくらいの人が正しく認識しているか(異常なしを異常なしと記憶する、異常ありを異常ありと記憶する)、② Q7 における専門家の実態と内容は何か、③社内で提供するプログラム参加希望

- Q1. あなたはご自分の現在の健康について何らかの関心を持っていますか。
 Q2. あなたはご自分の将来の健康について何らかの関心を持っていますか。
 Q3. あなたはご自分の現在の健康について自信がありますか。
 Q4. あなたはご自分の将来の健康について自信がありますか。
 Q5. 一番最近の健康診断の結果において、何らかの身体の「異常」を指摘されましたか
 Q6. 過去の健康診断の結果において、何らかの身体の「異常」を指摘されたことがありますか。
 Q7. あなたはこれまでにご自分の健康について、専門家に相談したことがありますか。
 Q8. あなたは現在、何か気になる症状がありますか？

() はい↓ () いいえ

医療の専門家に相談しましたか？

() はい () いいえ↓

相談しなかった理由を教えてください。

() 大丈夫だと思うから

() 面倒だから

() 怖いから

ご自分の健康で、特に気をつけていることについてうかがいます。

Q9-1. 運動や体力づくりに気をつけていますか？

Q9-2. 栄養や食生活に気をつけていますか？

Q9-3. 飲酒に気をつけていますか？

() はい↓ () いいえ () 飲まない

Q9-4. 喫煙に気をつけていますか？

() はい↓ () いいえ () 吸わない

Q9-5. ストレス対処に気をつけていますか？

Q9-6. 睡眠に気をつけていますか？

Q9-7. 歯の健康に気をつけていますか？

注：Q1,2,4,6,7の共通選択肢； () はい () いいえ

注：Q9 共通質問項目

() はい↓ () いいえ

実際に何か行動していますか？

() はい () いいえ↓

その理由を教えてください（あてはまるものすべてに○）。

() やり方が分からなかったから

() 時間がなかったから

() 続けられなかったから

() 面倒だったから

() 自分には必要なかったから

今後のことについて教えてください。

() 向こう3ヶ月のうちに行動を始めたい

() 当面、始めるつもりはない

図2 健康認識質問票2版

者の Q1 から Q4 は何か、などを調べることが挙げられる。

(エ) HAQ による細分化

HAQ Ver.1 を用いた場合は、企画者は全対象者を以下のように細分化することができる。

セグメントともいわれる細分化された集団の数 N は、

$$N = \text{HAQ} \times \text{性別} \times \text{年齢カテゴリ} \times \text{部門の数} \times \text{判定区分の数、で算出される。}$$

HAQ は選択肢 2、質問項目 7 すべてを取り入れると 128 パターンになるが、現在の関心・自信 (4 パターン；YY、YN、NY、NN；現在の関心自信あり、関心あり自信なし、関心なし自信あり、関心自信なし) などを選ぶこともできる。どのパターンの集団をターゲットにするかは組織内のビジョンとミッションによって異なるため、企画者の仮説設定によって選ぶと良い。

年齢カテゴリは 29 歳まで、30 歳から 39 歳、40 歳から 49 歳、50 歳から 59 歳、60 歳以上の五つのカテゴリを意味する。部門の数は組織の状況によって異なるので、部門、部課などの数を選べばよいだろう。健診判定は健診機関や組織独自の判定区分の数を用いる。

細分化作業はむやみに細かくすればよいのではなく、組織のビジョンとミッション、提供側の提供能力などを考慮しなければならない。仮に一つの集団が 50 人以上というルールを設定しても良いだろう。

HAQ Ver.1 は実施後の面接が肝要であり①関心のきっかけと関心事、②自信のきっかけと自信の内容、③健診結果記憶内容と比較、④専門家相談内容を調べる必要がある。面接結果から得られた新しいサービスの希望は実に多岐にわたり、昨今の健康への関心の高さがうかがえるものであり、その内容は、毎日できる運動、何かやってみたいが何がいいかわからない、ダ

イエット、ウォーキング、水泳、人間関係、たばこを減らす方法、ストレス解消、食事 (自然食)、養生法、健康維持の情報、ヨガ、最も効果的な運動時間、ジャズダンスなどがある。

HAQ Ver.2 は前述したように、今まで HAQ Ver.1 の面接結果から、受診行動と生活習慣関連情報を質問項目化したものである。HAQ Ver.2 になると、上記の細分化にさらに以下のものが加わることになる。すなわち、受診行動、七つの生活習慣別の非行動の理由 5 項目、意図 2 項目がそれである。

HAQ は対象者の声ともいえる主観的な健康認識に関する情報を今後の企画のために提供するが、個人通知も可能である。Q1 と Q3 を用いた場合、①関心自信共にありの人には継続性を重視した支援を、②関心あり自信なしの人には自信を持たせるための情報提供や不安解消のための健康講話・相談、問題の解決策の提案を、③関心なし自信ありの人には関心への気づきや問題の指摘などの啓発を、④関心自信ともなしの人には健康についての認識、考え方、テーマなど選択肢を増やすなどの個別対応が可能となる。

(4) 発見・改良・開発の考え方と進め方

①発見・改良・開発の考え方

組織のビジョンとミッションを熟知し、提供側の SWOT 分析を終え、対象者を観て、聞いたことの定量化を通して理解を高めるにつれて、企画者が考える事項は非常に複雑になる。彼らに必要であるものと彼らが必要とするものを把握したとしても、それに答えられる解決策が存在するのかに対する明瞭な答えが必要となる。すなわち、いくら相手を理解したとしても解決策がなければ意味がない。人はみな満たされない心の穴を持つ。それに気づいた状態

をニーズといい、それを満たすための方法論をウォンツという。一方、それを満たすものでかつ購買可能なものが製品になり、購買が行える場所を市場という。ここで企画者は対象者の心の穴を明確に理解するとともに、市場に出かけそれにちょうど合う解決策を発見するようになる。ちょうど合うものがあれば入手すれば済むことだが、そもそも対象者からのオーダーメイドではない以上、少々の改良が必要になることもある。改良してでも対象者の心の穴に合うことができないと判断した場合、企画者は初めて開発をするか、もしくは依頼することになる。これら発見・改良・開発の順番は企画の際にきわめて重要な要素であり、企画者の目利きのレベルが問われるものである。目利きは才能ではなく、いかに対象者の心の穴を明確に理解しているかで決まるものである。

これらの不斷の努力により企画者が対象者に持っていける品がそろうことになるが、それで終わることはまずない。すなわち複数の解決策を用意できたとしても、専門家はナビゲーションの責務がある。昨今のITなどの情報共有媒体の著しい発展により情報入手は平等の時代を迎えている。この時代に専門家に求められている役割は専門的選別を通して対象者が選びやすくするナビゲータである。いわゆるメニューをいかに用意するかがそれにあたる。注意する点はなんでもそろえるのではなく、厳選されたメニューを用意することである。

②発見・改良・開発の進め方

健康関連業務に携わる企画者であれば、関連学会・講習会・催しが買い手としてよい市場となる。ただし、それらの機会を健康関連プログラムの種類と事例、知見を学ぶ場としてしか認識しなかったり、対象者の心の穴のことは何も把握しないまま導入する過ちをおかしてはなら

ない。それでは、どのような準備をして市場に出かけるのか。答えはとても簡単で、観て聴いた結果を持参することである。発表者や講師の話聞くだけではなく、そのまま使えるのか、改良をしてもらえるのか、まったく新しく開発してもらえるのか、品定めをするつもりで市場に出かけることである。

ナビゲーションの進め方としては、対象者のニーズを的確に把握したことを前提に、優先順位の手法があげられる。今まで優先順位決定に悩んだことのない人は良い意味でも悪い意味でも幸せ者である。優先順位の決定は限られた資源で生きているわれわれにとっては避けては通れない重要なプロセスであり、本節では以下のような優先順位手法を提案することにする。

TCP Ranking (Time, Cost, and Population Ranking)

妥当な順位決定のためには資料及び各人の視点に基づき、最も重要であると思われる問題点から順に高い点数を与え、それらを合算した結果が最終的な問題点の順位として決定される。

Time：大きく分けて「タイミング」と解決のための「所要時間」がある。タイミングには企業体内の要求度、必然度(社会状況、法律)、財政状況、開始可能時期、評価可能時期などがある。一方、実際の所要時間には設備投資(準備、人員確保、建設)の時間と実施期間などが含まれる。Timeでは基本的に早期実施が望ましいもの、必要資源投入時間が短いものという基準で、上記の項目に対して順位を決定する。

Cost：各問題を解決するために、新たに発生すると予測される費用分に対してのみ費用分析を行う。従って、既存の設備やスタッフへの給料などの間接費用は含まれていない。費用では、基本的により少ない費用という基準で順位を決定する。

Population : 問題別の該当者の数を調べ、より多くの人々がプログラムによる恩恵を受けることができるという基準で順位を決定する。

以上の TCP に関する理論的考察については文献 1 の p141 ~ 143 を参照していただきたい。

(5) チームワークの考え方と進め方

① チームワークの考え方

桃太郎チームにおいて、最もすぐれていた点は、チームの構成員である四つの異なる種がお互いの言葉を理解できたところにある。すなわち、人間とキジ、サル、犬がお互い意思疎通ができた点である。次にすぐれた点は、桃太郎というリーダーが適材適所の能力があったことである。一見軍隊のように部下の意見が無視されると思われがちなトップダウンのチームにおいても、構成員の持ち物を熟知し的確な指示を出すことでチーム活動は大きなシナジー効果をもたらす。企画を考える際に企画を実行する人々はもちろんその対象になる人との間にもチームワークを存在させるためには、相手の理解と共有がポイントとなる。リーダーは指導者ではなく、道を指し示す指導者と言い換えることができる。リーダーのブレはチームの安定感を低減させ、チーム全体の混乱をもたらすことになる。

チームを運営する際には、チームの構築・活動・評価からなる三つの側面を包括的に考慮する必要がある、これら三つに共通する要素を見出すことが肝要で、本節ではそれを目標管理、指示報告、予定管理のバランスとして表現することにする。これらの三要素は、やる気や情熱と違って①測定可能 ②教育可能 ③相互納得可能という特徴を持つ。リーダーはこれら三つの要素でもってチームを運営するとともに、構成員の妥当な評価を行う。リーダーの指示が現

実になるためには、構成員がその指示に従うことが前提となる。右に行けという指示に対して、不信感を抱いたり、ちゅうちょし、従わなかった時点で、リーダーの指示がたとえ正しかったとしても、結果的には正しくならない。こういった意味からすれば、チーム運営はリーダーを含む全員の共同作業であり、特定の人の業績になり得ない。筆者の約 20 年の教員生活を通して先生は学生を選べないのではなく、先生は学生を選んではならないと認識している。研究室の長としては教授もまた一つのリーダーの姿であるが、最初からベストの部下を待つのではなく、配属された部下をベストにしていくという意味では、世の中のリーダーはみな同じ役割を持つと言えよう。

さて、優れた個人が育てばその人が所属するチームもまた優れるのかについて考えてみよう。結論からすれば、個人の能力とチームの能力は異なる次元にある。正しくは優れた個々人が優れたチームワークを持っていた場合のみ、チームの能力が期待できる。しかし、構成員の一人ひとりの能力測定値の合計がチームの能力としてみる事が多く、いまだにチームそのものの能力を測る尺度が少ないのが現状である。特定の人に一極集中の状態でも短期的なチームの成果は期待できるが、それだけでは消耗戦になってしまう。リーダーとしては、チームの状態をいかに把握して、活性化するかを考えねばならない役割があることを忘れてはならない。

最後に、チームワークの場所もまた重要である。一般的には提供側のチームワークだけを取り上げられることが多いが、チームワークは提供側と利用側の間にも存在することを忘れてはならない。これについては (9) の価格と価値で述べることにする。

②チームワークの進め方

チームワークの進め方は、適材適所のためのチーム構成員(提供側のみならず利用側までを含む)への理解をもとに、目標管理・指示報告・予定管理の三つの要素のバランスを取ることによって行われる。チーム結成の初期の場合は、組織全体におけるチームの役割と評価について熟知することが肝要であるが、専門家集団の場合はそれぞれの専門分野からの立場論争が始まると、チーム内の同意は得られなくなる。そのためにも共通のビジョンとミッションをやり遂げるための議論になるようにしなければならないリーダーの役割は大きい。

次に行う段階が図3に示すチームワークにおけるチームならびに個人の状態確認である。図3-1で提示したチーム尺度の特徴は、投影法という手法を用いて、各構成員がチーム全体の状態を、自分自身を含むチームとして評価することである。分析の基本としては「バランス」である。すなわち、構成員の評価が、悪くとも良くともある程度の幅を持ち一律であることである。特定項目において構成員同士で認識が異なるようでは、共通認識のかい離があると理解できる。一方、個人尺度はすでに出回っているものもあるが図3-2で示した目標管理、指示報告、予定管理における現段階の自己評価について説明する。質問項目は測定可能、教育可能、相互納得可能な内容で通常労務管理などでもなじみがあるが、自己評価レベルを、①知らない、②知ってはいるが実際に行えていない、③知っていて実際に行っている、④さらに自分の言葉で説明することもできる、のように知る・行う・伝える段階で分けて聞く特徴を持つ。

上記の段階の中で常に気を配りたいこととして、チーム内コミュニケーションがある。非言語的コミュニケーションまでは本稿の範囲

を超えるので割愛するが、組織内のほとんどのトラブルは指示報告の不全から起因するところが多い。その問題を解決するために提案したいのが、指示授受の際の8W3H1Sの徹底である。すなわち、指示を出す、受ける際にはお互い以下の8W(When いつ、Where どこで、What 何を、Who 誰が、Why なぜ、Within いつまでに、Which どれを、Whom 誰に)、3H(How much 質、How many 量、How long 時間)、1S(Standard 評価基準)の項目を明確にすることである。この作業を行うと、予定管理もできるようになる。

(6) 評価の考え方と進め方

①評価の考え方

評価の目的は、継続的発展のための情報の確保である。そのため、評価項目と基準(評価項目の数値化)は企画のほぼ全過程に置かれるものである。許可段階で行われる評価項目は、意思決定者による企画の必然性とその対応性についてであるが、企画が実行に移ってからの評価項目は、企画関係者の予定管理、予算管理、チームワーク関連項目などから成る中間評価項目になる。それから企画が終了した時点で、成功失敗要因分析などの最終評価項目となる。

評価本来の目的のもとで、評価項目の選定は前述したように、測定可能、教育(改善)可能、相互納得可能な項目である必要があり、これらによる項目と基準は事前に公表されなければならない。最初から評価項目などなく、後からとってつけたような評価をされると、測定と改善案を出すことはできても評価される側は納得がいかない。先の見えない活動からくる疲弊は、結果的にチームワークを崩壊させてしまう。

②評価の進め方

まず許可段階の評価者は意思決定者であり、

企画案の必然性を裏付ける情報の妥当性と組織内の優先順位への対応性について評価を行うことになる。続いて、実施段階の評価者は、対象者と企画者であり、予定管理、予算管理、チームワーク（提供側、提供側と対象側、（5）にて前述）、後述するパフォーマンスについて評価を行う。企画終了後の評価者は対象者と企画者であり、後述するリスクなどの外的要因への対応と成功失敗要因分析によって評価が行われる。最後に、報告時の評価者は意思決定者によるもので、企画の全過程に対する報告書の妥当性と知見に対する将来性について評価を行う。

企画のパフォーマンスは、MIOCASから成る六つの評価項目がある。すなわち、「メリット；Merit」、「インパクト；Impact」、「アウトカム；Outcome」、「認知度；Awareness & Comprehension」、「利用度；Action」、「満足度；Satisfaction」がそれである。「メリット」は企業の視点から見たプログラムの効果であり、プログラム開発への投資効果、職場の活性化や良好な労使関係の改善、地域社会への貢献を通じた企業体イメージの向上などの経営戦略的メリットが挙げられる。「インパクト」は行動科学的影響を表すもので、プログラムの実施による参加者の直接的な健康関連行動の変容を意味する。例えば、禁煙教室実施による健康に対する考え方の変化や、その結果としての喫煙率の低下などが挙げられる。「アウトカム」は従来の医学的・疫学的観点から見た生物学的影响を表すもので、禁煙プログラム実施後の呼吸器症状の緩和、呼吸器疾患の罹患率の低減などが挙げられる。「認知度」は、顧客における産業保健活動の知名度で表すことができる。企画案の存在をどれほど知っていて、かつ理解しているかなどが挙げられる。「利用度」は企画案の利用率・稼働率で表す。最後の「満足度」

は実際企画に参加した対象者が感じる主観的気持ちを意味する。期待どおりのものが得られなかったり、運営上の問題で不満を覚えたりした場合は、その原因と改善策を講じる必要があり、こうした満足度を高める努力こそが提供側と対象者側の共通認識を一步近づけることになる。

外的要因への対応は、企画の段階で予想できたりリスクとそうでないリスクを分ける作業から始める。この作業を抜いてむやみに責任を追及するなら、予想できなかった企画者だけではなく、それを見抜けずに許可を出した意思決定者にも責任はある。予期せぬ出来事でやむを得ず継続できなかった場合については、責任を問う必要はない。

成功失敗要因分析は、成功の継続的な再現策を探す成功要因分析と、同じ失敗を繰り返さない対策を探す失敗要因分析で構成され、継続的發展のための情報確保という評価本来の目的のために欠かせない作業となる。

企画のテーマによっては上記以外で、評価時期も考慮することがある。例えば、教育関連企画の場合は、介入直前・直後の2時点以外にも、教育関連企画に参加する前の状態と介入後3カ月後ないし6カ月後のもう2時点を加えた4時点評価が望ましい。

（7）企画書の考え方と進め方

①企画書の考え方

今までの観る・聴く・見せる作業や解決策の用意、チームワークを整えて評価にも配慮してきた企画者は、企画実行のための許可を得るべく企画書を作成することになる。企画書に対する誤解の一つに、企画書に自分の企画をどううまくまとめるか、すなわち企画者自身のためのメモ作成になっている場合がある。企画書は意思決定者のために存在するので、細かい行動

以下の質問では、あなたの職場のチームについて、あなたがどのように感じているかを伺います。それぞれあてはまるものにひとつ○をつけてください。

	全然あてはまらない	ややあてはまらない	どちらともいえない	大体そのとおり	全くそのとおり
★チームの業務目標について					
M1. チームでは、業務の目標が明確にされている。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
M2. チームの構成員は、チームの業務目標を知っている。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
M3. チームの業務目標では、なにをいつまでに達成するかが明確に示されている。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
M4. チームの業務目標に沿って、各構成員の役割が明確にされている。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
M5. チームの業務目標は、日常の業務内容に反映されている。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
M6. チームの業務目標は、組織全体の業務方針に沿っている。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
M7. チームの以前の業務目標と今の目標を比べると一貫性がある。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
M8. チームの業務目標の決定に際しては、各構成員の意見が反映されている。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
M9. チームの業務目標を、各構成員は自分の言葉で説明できる。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
M10. チームの業務目標に、構成員は全員同意している。	1.....	2.....	3.....	4.....	5

	全然あてはまらない	ややあてはまらない	どちらともいえない	大体そのとおり	全くそのとおり
★チーム内の情報のやりとりについて					
P1. 指示が出されるときは、いつ・だれが・なにを・いつまでにするかなどが明確にされている。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
P2. 指示を受けるときには、いつ・だれが・なにを・いつまでにするかなどが明確にされている。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
P3. 指示をあいまいに出したために、トラブルが発生したことが過去3カ月のうちにある。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
P4. 指示をあいまいに受けたために、トラブルが発生したことが過去3カ月のうちにある。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
P5. チーム内での指示の授受について、記録が残されている。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
P6. チーム内では、質問したり、意見を言うことが自由にできる雰囲気がある。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
P7. 構成員がお互いに業務内容や計画などを説明する機会が定期的に確保されている。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
P8. 会議などでは、前もって目を通すように関連資料が事前に配布されている。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
P9. 会議などでの報告のために、構成員は発表準備を行っている。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
P10. 緊急時のための連絡網が存在し、いつでも問題なく稼働させることができる。	1.....	2.....	3.....	4.....	5

図 3-1 MPS チーム尺度 (Team Scale for Teaming)

	全然あてはまらない	ややあてはまらない	どちらともいえない	大体そのとおり	全くそのとおり
★チーム内の予定管理について					
S1. 全員の予定が把握されている。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
S2. 構成員の予定がお互いにわかるようになっている。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
S3. 業務の締め切りだけでなく、経過報告についても予定が組まれている。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
S4. 研修や教育・情報収集なども業務時間内に予定として組み込まれている。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
S5. 移動時間や準備のための時間についても予定に組み込まれている。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
S6. 構成員同士で予定を定期的に調整している。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
S7. チームのこれから1カ月間の予定は、調整可能な範囲内である。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
S8. チームでは、休日勤務が行われている。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
S9. チームでは、年休が取れる雰囲気は確保されている。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
S10. チームでは、定刻に退社できる雰囲気が確保されている。	1.....	2.....	3.....	4.....	5

	全然あてはまらない	ややあてはまらない	どちらともいえない	大体そのとおり	全くそのとおり
★チーム内と組織全体の評価について					
E1. チーム内では、評価に関する項目や基準が明確にされている。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
E2. チーム内では、各構成員の得意分野が相互に理解されている。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
E3. チーム内では、各構成員の不得意分野が相互に理解されている。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
E4. チーム内では、チームの強みや弱みについて構成員に理解されている。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
E5. チーム内では、業務を脅かす障害や問題について構成員に理解されている。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
E6. チーム内では、目標が達成できた場合、成功要因について検討している。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
E7. チーム内では、目標が達成できなかった場合、失敗要因について検討している。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
E8. チーム内では、目標達成に果たした各構成員の貢献度がはっきりと評価されている。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
E9. 組織全体では、評価に関する項目や基準が明確にされている。	1.....	2.....	3.....	4.....	5
E10. 組織全体では、目標達成に果たしたチームの貢献度がはっきりと評価されている。	1.....	2.....	3.....	4.....	5

図3-1 MPS チーム尺度 (Team Scale for Teaming) (続き)

所属：

氏名；

- ① 知らない
② 知ってはいるが、実際に行えていない
③ 知っていて、実際に行っている
④ さらに自分の言葉で説明することもできる

M1. 私はチームの業務目標を…	1.....2.....3.....4
M2. 私は組織全体におけるチームの役割を…	1.....2.....3.....4
M3. 私はチームの業務目標に沿って、なにをいつまでに達成するかを…	1.....2.....3.....4
M4. 私はチームの業務目標における自分の役割を…	1.....2.....3.....4
P1. 私は指示を出すときと受けるときに、いつ・だれが・なにを・いつまでにするかなどを明確にすることを…	1.....2.....3.....4
P2. 私は指示の授受について、記録を残すことを…	1.....2.....3.....4
P3. 私は会議などで、前もって目を通すように関連資料が事前に配布することを…	1.....2.....3.....4
P4. 私は会議などでの報告のために、発表準備を行うことを…	1.....2.....3.....4
S1. 私は業務の締め切りだけでなく、経過報告についても予定に入れることを…	1.....2.....3.....4
S3. 私は自己研鑽のための時間を設けて予定に入れることを…	1.....2.....3.....4
S4. 私は適当な睡眠をとる必要があることを…	1.....2.....3.....4
S2. 私は移動時間や準備のための時間についても予定に入れることを…	1.....2.....3.....4

- ・前年度中、私がプレゼンテーションした回数は（ ）回である。
- ・前年度中に私がチームの中で企画（提案）した数は（ ）である。（企画・提案が許可・実施されたかどうかは問わない）

図 3-2 MPS 個人尺度

計画や企画案の詳細を企画書に組み込むにしても、「簡単に全体を」示す努力が必要である。よって、企画書は3部構成、すなわち①全体を示す図、②5W1Hの発展型である8W3H1S(前述)で表したA4紙1ページの簡易版、そして③詳細版を用意すると良い。

さて、ここで目標と目的について考えてみよう。目標とは何か。目的が定性的なものだとすれば目標は定量的なものである。この目標値に関しては、達成すべきか、目指すべきかの議論が必要である。仮に達成すべきものであれば、企画は目標を超えた時点で失敗になるか、未達成を恐れた企画者の偽りの数値になる。最低限ラインを示すものであれば、目標は目指すものになる。ある評価基準に対して評価者が達成すべきものとして認識するか、目指したものとして認識するかを誤ると、企画者は偽りの目標を設定するようになってしまう。目標は目指すべきものとして、目標を超えた場合は成功要因分析で、未達成の場合は失敗要因分析で対応することが妥当である。

②企画書の進め方

企画書の書き方やデザインは市販のビジネス関連書籍を参照すればよいが、前述した8W3H1Sを参考に以下の項目に対して記述する。

ア 背景；どのような経緯でこの企画をすることになったかを明らかにする。その内容は対象集団選択から解決案選択までの過程とその必然性について記述する。

イ ゴール；企画全体を一言でわかるようにキャッチコピーなどを用いて、簡潔にまとめてイメージしやすくする。

ウ 目標；(6)の評価の進め方で述べた六つの評価項目を定性的に述べる。

エ 費用；予算とその妥当性について述べる。

オ 構造とスケジュール；各解決案のプログラ

ムの実行計画として、必要人員などの情報、プログラム実施の流れ、評価時期、そして報告書提出時期などを明記する。

カ 評価基準；(6)の六つの評価項目の他にも費用、構造、そしてスケジュールについて具体的に数値で示す(定量的)。

以上の詳細な企画書ができた時点で、さらにA4の1ページ程度にまとめたもの、そして全体を示す概念図を用意する。テーマによっては月別、経年別の財務表、予測できるリスク一覧とその対策を加えるとよい。

次に、これらの作業とともに進めるプレゼンテーションツール作成に触れることにする。

(8) プレゼンテーションの考え方と進め方

①プレゼンテーションの考え方

企画書ができあがった時点から企画者は実行するために重要な許可の局面に向かう。この際に知っていることと伝えるということは、次元が異なることを自覚する必要がある。段階的に表現すると、①自分が知っているか、②自分が相手に伝えるレベルにあるか、③伝えられた相手が理解したかの三つを知る必要がある。上記①は自分の言葉で表現できるか、②は比喻・引用・時系列説明・日常のたとえなどのいくつかの伝え方を駆使できるか、異なる話の組み立てでも説明できるか、キーワードでまとめることができるか、異なる時間の長さでも説明できるか、③相手が自分の言葉で説明できるかを確認することで対応できる。

通常、意思決定者に向けたプレゼンテーションの成功要因は、関係性・説得性・納得性である。関係性とは発表者の日ごろの生活態度と実績から作り上げられる信頼関係や、発表者と聴衆を囲む組織やチーム内の雰囲気といった人間関係を指す。説得性は聴衆のニーズなどの根拠

や理由を表す必然性、理路整然とわかりやすく展開する論理性、加えてわかりやすいツールと豊かな表現力を備えた発表態度により生み出される。納得性は説得性に対する聴衆の反応を意味し、聴衆は出された必然性と論理性をもとに、聴衆が持つ優先順位に合致したものであれば納得した結果として「許可」を出す。

プレゼンテーションは包装の側面を持つ。すなわち中身の保護と見栄えである。よって、優れたプレゼンテーションは優れた「中身」が前提となる。しかしながら、いくら素晴らしい中身であっても意思決定者に納得してもらわなければ、報われることはない。発表者は、プレゼンテーションにチームの夢が託されていることを忘れず、念入りの準備とリハーサルを通して、企画側と意思決定側の架け橋となるよう努める責務がある。

②プレゼンテーションの進め方

プレゼンテーションの進め方は企画者の気持ちを意思決定者にいかに伝えるかに尽きる。以下、プレゼンテーションの準備から終了した直後までの流れを時系列で示す。

ア 発表決定直後は、まず発表当日の情報をすでに述べてきた8W3H1Sでまとめる。意思決定者の優先順位はもちろん、発表時間と場所の環境的な情報を集める。それから、発表当日までの準備予定をリハーサルにかけ時間を決めて決める。発表ツールを作成する前に、発表のキーワードを選び、その流れを確定する。発表ツールが完成したらリハーサルを行う。この際には必ず声に出して行う。口の中のみでリハーサルをした場合、本番で大幅に時間が過ぎるか、早口で聞き取れない場合が多い。

イ 当日の発表時間直前までは、発表の流れをキーワードでつかみ、会場の時計の位置を確認し、自分の時計を会場の時計に合わせる。発

表前には必ずトイレに行き、服装などを確認する。飲み物は喉を乾かす甘いものや冷たいものは避け、できるだけ温かいお茶を選ぶ。自分の発表までの順番を待っている時に、司会者や他人の発表を無視して自分の発表原稿だけを確認している人がいるが、礼儀としてもまた戦略的にもよくない。司会者の言葉や前の発表内容を引用するなど、会場の雰囲気に合わせてことが好印象を与える。

ウ 発表本番では、劇的な演出でもない限り通常の滑り出しはゆっくりとしたスピードで始める。発表タイトルや発表者の所属と名前などは、発表者からみれば使い慣れている言葉であるためどうしても早口になるので特に注意する。マイクの使用は口とマイクとの距離を一定に保つようにするが、小部屋の場合は自分の声で話すことも良い。軽量化・小型化されたレーザーポインターの場合は、手の震えが拡大されて聴衆に見えてしまう。小さな会場なら直接手で指す方が自然に見えるが、広い会場などでレーザーポインターの使用が避けられない場合は、脇をしっかりと締めて指すように心がける。また強調したいあまり、くるくるとレーザーポインターを回すと落ち着きが悪いので注意したい。

決められた時間内で話すのは、他の発表者はもちろん聴衆に対して発表者が守るルールでありまたマナーでもある。あらかじめ時間を確認するツールの箇所を決めて、話すスピードで調整する。アイコンタクトを発表者の演出としてとらえる傾向があるが、それだけではなく、誰がどの箇所でメモをとり、うなずいたか、そして否定的な表情をしたかといったことも、発表者にとって重要な情報源となる。発表の最後の部分には重要な内容が多く含まれるためにそれまで以上に安定感のある終え方が求められる。

発表後の質問は聴衆がある内容に対して発表者と同じ理解であるかを確認することであることから、質問の一般的な意味である、知らないことを尋ねることとは異なる。一方、議論はお互いの意見を出し合い合意点を探ることで、一定以上の時間が必要になり、プレゼンテーションの目的によっては、質問による確認だけが行われ、議論は別の機会で行うことになる。発表者からすれば、質問の時間は内容が正しく伝わったかを確認できる貴重な時間なので、この時間を活用したいという積極的な姿勢をみせること、そして質問があれば必ずメモをとり、答える前に質問内容を再確認してから答えるようにする。議論までを行う場面なら、発表者自ら議論したい項目を提案するなど積極的に取り組むことが重要である。

エ 発表後は、内容に対して何らかの形で評価が出され、プレゼンテーションそのものに関する自己評価もまた重要である。必要に応じてはツールの見直し、内容の補完を行う。聴衆の反応を参考に、良かった点と改善点を記録しておくといい。

以上の内容以外に普段からプレゼンテーションの進め方をより深く勉強したい人は、文献2のp67～87を参照されたい。

（9）価格と価値の考え方と進め方

①価格と価値の考え方

企画案に対して意思決定が下され実行に移った時、企画者はこれまでの計画立案の顔から企画の流れを見守るマネージャーの顔になる。順調に流れていくかのように見える川でも時には岩にぶつかる。何気なく降り注ぐ雨でもリズムがあり、このリズム感覚こそがマネージャーとして最も重要な感覚である。企画は実行に移った瞬間から刻々とその表情を変えていく。その

中でマネージャーは、企画の中にいるすべての登場人物がリズムよく動けるように時にはリーダー、ときには潤滑油的な役割を果たしていくことになる。（5）のチームワークで述べた内容は、提供側だけのものではなく、提供側と利用側、意思決定側のすべての登場人物に関わってくるのである。

その際、企画者は価格と価値の違いに気づく必要がある。ダイヤモンドを新聞紙で包んで渡す人はいない。演出としてはいいかもしれないが、受け取る人から見れば中身に対する期待は半減する。安いビーズでも豪華な包装で渡すと、期待は高まる。つまり、渡し方によって価値は変わる。商品はどの店でも手に入るが、店員さんの態度やその後のサービスによって価値は変わる。売だけで終わるのではない。さらに、買った人自身の変化によっても価値は変わっていく。価格は市場に出す時点で決まるが、価値は常に変動するのである。（5）で述べたように、提供側と利用側の素晴らしいチームワークが必要であるゆえんである。

②価格と価値の進め方

価値を高めることは、価格を守ることにもつながる。利用者への丁寧な説明は伝えるための確認事項（自分が知っているか・伝えるレベルか・相手が知っているか）を念頭に準備を行う。第一印象の悪さは価格を下回っての出発となり有効ではない。そしてどの役割においても最初のうちはどうしても慣れないところがあるので、念入りの支援と根気強いフォローが求められる。自転車の乗り方を例にすれば、最初のうちは後ろのシートをしっかり持ってあげること、そしてある程度走れるようになった時にはそっと放してあげること、慣れないうちに止まろうとするときはまた後ろのシートをしっかり持ってあげるような細心の気配りが必要にな

る。このような作業で役立つのが(6)で述べた六つの評価項目のうち、企画終了後に調べるアウトカムを除いた五項目による中間評価である。

企画実施の中に起こりうるトラブル対策もまた価値を高める重要な要素である。トラブルには、①お詫び②実態③原因④対策⑤お詫びからなる5点セットを心掛けたい。最初と最後は丁寧でかつ真摯な気持ちで行うことは当然のことだが、お詫びだけで終わると価値が下がってしまう。よって②実態として、今起きている問題が何かを明確にし、それを受けて③原因を詳細に説明、そして④納得の得られる対策を述べる。このような5点セットを用いて、企画の価値がそれ以上に下がらないよう努め、トラブルへの的確な対応により新たな信頼関係の構築を期待することができる。

(10) 報告書の考え方と進め方

①報告書の考え方

報告書作成の目的は、過日を報告すること、そして他日(将来)のために残すことにある。企画書と同じで、報告書もまた今の意思決定者と将来の企画者・意思決定者のためのものであり、企画者のメモになってはならない。作成時の心構えは、「活動報告は記録映画のように、成果報告は正直に」である。報告書は「過日」の出来事とそれから学んだ事実が書かれるとよい。一つひとつの報告書が丈夫な煉瓦のようになったとき、その組織は偽りのない丈夫な煉瓦を用いて他日に家(新企画)が建てられる。活動報告は、BITOPをはじめSWOT, WIHQ、チームワークなど、組織そのものの健康状態を表す貴重な情報である。成果報告は該当企画の中身であるが成功失敗要因分析を通して成功再現策と失敗回避策の貴重な情報が含まれている。

②報告書の進め方

報告書の構成は、活動報告と成果報告とに分けることができる。構成としてはA4の2ページ程度の簡単なものと、詳細なものの2部構成がよい。両報告において、中間評価の記録は流れを示す重要な要素となる。活動報告には企画樹立から実施までの流れ(必然性など)、出来事を時系列に述べていく。費用分析は貸借対照表、費用項目発生関連の詳細情報(日付、項目など)を詳細に述べる。チームワークは提供側、そして提供側と利用側における目標管理(M)、指示報告(P)、予定管理(S)でまとめて、成功失敗要因分析を明確にする。

成果報告は六つの評価項目における成功失敗要因分析結果を述べることになる。特に、教育系のプログラムなら自己効力感と今後の意向を終了時に調べ、3カ月後の時点での継続状況をフォローすると良い。

4 企画者と意思決定者へ

(1) 企画者へ

自分を含むチームを信じることである。信頼と信用は異なるものである。そして、意思決定者の判断を受け入れることである。親からみればすべての子供(提案されたすべての企画)は親自身の指のようなもので、どれを噛んでも痛い。企画は意思決定者から見れば子供のようなもので、企画者は自分の企画が却下された場合、それなりの理由があることに気づいてほしい。

(2) 意思決定者へ

大好きな両親の誕生日を前に、子供はお金もないし、絵だって工作だってうまくない。彼らは自分たちの持っているすべてのもの、たとえば牛乳パック、段ボール、白紙、ノリ、ハサミ

を恐る恐る使いながらプレゼント制作の企画を進めていく。目的は極めて簡単で、それは両親の笑顔であり、心のこもった作品に両親は疲労を忘れ、なぜ日ごろ頑張るのかの答えを見出す。

意思決定者にとっては企画者も子供のようなものである。企画者を信頼してほしい。その上での意思決定をすることである。企画は全員の総合作品である。意思決定の過程も例外ではない。もう一つとても重要なことは正直であることである。三日も前に散髪したのに今になって気づく、とにかく誉めておく、適当に言い訳をすることでは企画者は育たない。感じたまま言うことで相手が傷つくことを恐れる意思決定者には、感じたことを正直に丁寧に話すことを勧めたい。相手を気遣っての建前は方便ではあるが、それでは解決にならない。意思決定者からすればまだまだ未熟な企画者かもしれないが、建前で誉めて本音で却下する生温い意思決定者に対しては不信感だけが残る。

(3) 灯台の下

企画力をつけるために遠い旅をしていないだろうか？ 私たちの周りには優れた企画の教材がたくさんある。ごく普通の文房具でも、数十種類の企画から意志決定者の採択を得て初めて市場に出されたものである。いうなれば企画の勝ち組である。明確な必然性、優れた企画書、説得力に満ちたプレゼンテーションといった企画の成功要因がそこに隠されている。企画の訓練は、大切な人のためにつくる手の込んだ料理で十分できる。企画のネタは身近にあり、身近にいる人、そしてうっかり見落としがちな自分自身を観て、聴いていけば良い。その多さに驚くはずである。

(4) 「準備」の仕方

だれもが準備は大切だというし、みな知っている。しかしうまくいかない。いかに準備をするか、どこまで準備をするかが明確でないからである。企画が過程であるのと同じく、準備も過程である。準備する前の自分は準備過程の中で成長していく。これは高い山に登るのと同じで、高い山に登った人はより高い山が見えるからこそ、謙虚さを覚えたりくじけたりする。その一方で、より低い山も見えるため傲慢さも覚える。準備はもろ刃の剣といえる。準備して成長してきた自分を認めてあげること、戦略的に準備することが肝要である。

(5) 「も」の時代

「～だけ」から「～も」へと時代は確実に動いている。産業の世界は専門分野の境界を超えた融合の世界である。自分の専門分野だけに頼っては調和や融合は期待できない。産業活動を企てる活動である企画も同じで、本当に深い穴を掘るためには、広い半径から掘り出す必要がある。苦悩、選択、反省、人間関係、やりがいといった人生のさまざまな経験を「活用」してほしい。このようなたくさんの「も」をすでに備えていることに気づき、それらのバランス感覚に目覚めることこそが企画の心得といえよう。

参考文献

1. Jahng 産業保健マーケティング 中央労働災害防止協会 2002
2. Jahng 元気に働くための3つの基本 中央労働災害防止協会 2003

運動指導専門研修 I

2009 年 2 月 12 日 第 1 版第 1 刷発行

編 者 中央労働災害防止協会
発 行 所 中央労働災害防止協会
東京都港区芝 5 丁目 35 番 1 号
〒108-0014
電話 03(3452)3137
ホームページ：<http://www.jisha.or.jp/>
E-mail：thp@jisha.or.jp
印刷・製本 株式会社 日本制作センター

乱丁・落丁本はお取り替えいたします

©2009