

表8.2 (続き)

課題	解決策
パートナーシップの構築	
<p>メイン州：イニシアティブにおけるコンソーシアム（パートナーシップ）メンバーとしての当事者意識を確立する必要がスタッフにあった。</p>	<p>メンバーがさまざまなレベルで関わり合いになる機会を多く提供するような組織構造を作り出した。リーダーシップ（コンソーシアムまたは作業グループの共同議長）、運営（調整委員会）、作業グループの成果物に対するフィードバック、全体的な優先順位決定（コンソーシアムのメンバー構成）が取り上げられた。</p> <p>作業グループの共同議長たちは、共同議長（グループとして）と計画調整担当者として相互の課題や関心を話し合う定期会議を経て「リーダーシップ・チーム」となった。</p> <p>主要な決定にはコンソーシアム全体が参加した。メンバーに一連の選択肢を系統的に提示し（マトリックス）に良い点と悪い点を略述）、その選択肢について話し合ってから（多くの場合小さなグループで）そのグループ別に合意の決定を行うという方法を用いた。</p>
がんの負荷のアセスメント・対処	
<p>ケンタッキー州：CCCチームは計画を評価する必要性を認識した。</p>	<p>ヘルシーピープル2010およびヘルシー・ケンタキアンズ2010の達成目標をモデルにして、CCC計画の達成目標が策定された。達成目標は測定可能なものにした。</p>

ほとんどの計画調整担当者、コアチームのメンバー、パートナーシップのメンバーは、CCC計画プロセスを通じて得た効果の事例をいつでも個々に紹介できる。表8.3は、モデル計画州がCCCイニシアティブの期間中に経験した効果の例を表にしたものである。

表8.3 CCCプロセスに寄与する効果

効果	関係当事者	解説
インフラストラクチャーの強化に関連する効果		
イリノイ州: 公的なインターンの活用によりスタッフ能力が増強。	大学 インターン イリノイ州公衆衛生局 (Illinois Department of Public Health)	地方の大学のMPHインターンが比較的低コストで特定の技能を提供した。実質的な具体的仕事としては、CCCウェブページの作成、郡別がんデータ・プロフィールの作成、作業・活動グループの支援、イニシアティブに対する評価戦略の設計がある。インターンのうち2人は公衆衛生局で職を得て（1人はCCC、もう1人は広報部 (Division of Communications)）、1人はNCIに移ってインターンシップを継続した。
支援の結集に関連する効果		
メイン州: メーン州内およびニューイングランド地方内での計画のひな型。	保健局 (BOH: Bureau of Health) コンソーシアムのメンバー	保健局の他の事業はCCCコンソーシアムに注目し、自分たちの州規模の計画プロセスに利用できるモデルの作成を期待している (栄養およびファイブ・ア・デイ)。多様なパートナーを引き込んで州規模の連合を生み出したCCCプロセスは、他の疾患や課題に対するモデル・プロセスとして役立てられる。主要な疾病予防サミットである州公衆衛生協会の年次会議において、保健局の職員は他のイニシアティブのモデルとしてCCCのプロセスに関するプレゼンテーションを行うことになっている。ACSの地方事務所もまた、がん対策における州レベルと地方レベルの協働のモデルとしてメイン州に注目している。
データと研究の利用に関連する効果		
アーカンソー州: アーカンソー州中央がん登録所の強化。	アーカンソー州保健局 (Arkansas Department of Health) アーカンソー州中央がん登録 アーカンソー乳がんプログラム	CCC計画プロセスを開始するための早い段階での取り組みが、アーカンソー州中央がん登録の発展と強化に寄与した。保健局の職員は、CCCの計画、実施、評価は州の中央がん登録所にかかってくることを認識していた。このため、計画が本格的に進み出すまでにがん登録ができるだけフル稼働に近い状態で運営されることを目指し、がん登録の強化に向けて協調的な取り組みが注がれた。そしてこの目標は達成された。要するに、アーカンソー州のCCCはアーカンソー州中央がん登録を強化する触媒の役を果たしたのである。

表8.3 (続き)

効果	関係当事者	解説
パートナーシップの構築に関連する効果		
ユタ州:他組織との関係の構築。	ユタ州保健局 (Utah Department of Health) と主要パートナー	CCC 計画を通じ、保健局は Huntsman Cancer Institute、がん登録およびその他の組織とより強い関係を構築し始めた。パートナー組織は、州内の他のがん利害関係者と情報交換する機会を得て喜んだ。パートナーは情報共有のための連絡先リストを要求し始め、計画調整担当者にメンバーと情報を共有するよう要請した。コアスタッフはこのあふれるほどの情報をどうやって扱うのか決めなければならない。
がんの負荷のアセスメント・対処に関連する効果		
カンザス州:戦略の早期実施。	カンザス州保健環境局の職員とパートナー	皮膚がん、前立腺がん、大腸がん、終末期の問題に関するベースラインの行動データを提供するため、BRFSSにいくつかの質問が追加された。
評価の実施に関連する効果		
ケンタッキー州:ニーズ調査により州全域の利害関係者の関心事が判明した。	ケンタッキー州がんプログラム利害関係者	計画の達成目標に参考意見を得る方法として、州内445人にニーズ調査を送付して全州における問題分野の特定に役立てた。

実施のための評価計画を策定する

計画調整担当者とはコアチームのメンバーは、CCC計画のアセスメントの可能性をできるだけ確保するために、計画プロセス期間中にできるだけのことをして、後に計画実施を評価する際のしっかりした基礎を築くことになる。そのためには、作業グループのメンバーが利用可能なデータソースを特定するのを助け、目標、達成目標および戦略の策定に関する指導や技術援助を提供することが必要である。これ以外に、評価計画の策定に際して検討しなければならない計画実施の側面には、次のものがある。

- ・「**だれが実施をモニタリングするのか?**」 調整担当機関または任命されたパートナーは、戦略が計画通りに実施されているかどうかをモニタリングし、されていない場合にはその理由を究明する必要がある。
- ・「**実施をどのようにモニタリングするのか?**」 州・組織は、フィールド名に達成目標、関連戦略、実施期間および実施終了日を入れた簡単なデータベースを使用するという選択肢もある。
- ・「**本格的な実施アセスメントを行うのはどの戦略?**」で、単純な「完成したか? はい・いいえ」で事足りるのはどの戦略か? 各戦略についてプロセスとアウトカムを本格的に評価することはおそらく無理であろう。したがって、評価作業グループ、コアチーム、またはパートナーシップ内のその他の担当グループは、完全評価を受けられる限られた数の戦略を決定しなければならない。選ぶべき戦略は、取り組んでいる課題に関して重要な新知識を生み出しそうな戦略であろう。
- ・「**ベストプラクティスと実施の難題を効果的に克服する手段について学んだ教訓を、パートナーシップのメンバーおよび利害関係者とどのように共有するのか?**」 考えられる手段としては、(1) 個々の戦略について定期的な経過報告を要求し、パートナーとの定期的な連絡を通じるかまたはパートナー会議で最新情報のまとめを提供することによって重要な出来事の情報共有する、(2) 戦略を実施しているパートナーにパートナーシップ会議に出席するよう要請する、(3) 実施データベースからのプリントアウトを共有する、(4) 実施ニュースレターを作成してパートナーや計画スタッフが短い記事を寄稿する、などがある。

注意 CCC計画のアセスメントの可能性を確保するために最大限の努力を払うべきではあるが、計画者が留意しなければならないのは、SMARTの公式（第2節をはじめ本ガイダンス文書のあちこちで触れている具体的、測定可能、達成可能、現実的、期限限定的目標）は指針を表しているのであって、厳格に守らなくてはならない定型書式ではないということである。作業グループのメンバーの計画に対する自尊心および当事者意識と、計画は大切にやればできる何かを象徴しているのだという信念が、最終的に実施にとっては、完璧に策定された目標や達成目標よりも価値がある。計画調整担当者とコアチームのメンバーは、SMARTの「遵守」に凝り固まることなくプロセスを導かなければならない。

8.2.2 他の（評価以外）ビルディング・ブロックを支える評価関連活動

計画者は、計画の基礎構築、プロセスの維持、すぐれたCCC計画の作成に関連する集中的な日々の活動で忙しい中、どうやって評価を実施したものかと憂慮することが多い。これについては、計画プロセス全体を通じて評価活動をプログラム活動と統合するのが、一番良い方法である。ビルディング・ブロック・モデルでは（図1.2）、各行の濃い色で強調されたセルが、そのビルディング・ブロックのプログラム活動と統合できる特定の評価関連活動を示している。これらの各活動は、そのビルディング・ブロックを説明する節において詳しく紹介されている。

8.2.3 有効なデータを生み出す継続的評価活動

先に述べたとおり、評価はCCCイニシアティブ全体を通して使い途がある。早いうちに実施された評価活動は計画プロセスに情報を提供できる（形成的評価）。途中で実施される評価活動は全てが計画にしたがって展開していることを確認し、軌道修正が必要かどうかを判断するのに役立つ（プロセス評価）。そして最後に実施される評価活動は、成否を判断して将来の計画に情報を与えるのに利用できる（アウトカム評価）。次に、CCCイニシアティブについて有意義で継続的な評価を行うための戦略を策定する観点から、この3タイプの評価を述べることにする。

形成的評価

一般にはCCCイニシアティブが開始する前またはイニシアティブが新局面に入る前に集められる形成的評価データは、計画調整担当者とそのパートナー向けに一定の情報を着実に生み出すことができる。これらのデータはCCCイニシアティブの策定を導き、プロセスの要所要所で十分に情報を得た上での意思決定を支えるために利用できる。ビルディング・ブロック・モデルの濃い色で強調されたセルの評価活動の大部分には（「**評価の実施**」行のセルを除く）、イニシアティブの前進のガイド役となる情報を集めるために設計された形成的評価活動が関わっている。

6分野それぞれにおける基本状態を見つけ出し、現状改善のために取り組みが必要な部分を指摘するために、各ビルディング・ブロックに対して形成に関わるニーズをアセスメントするための活動が少なくとも1つは推奨されている。それらのうち5つを表8.4に示している。

表 8.4 形成的評価

ビルディング・ブロック	形成的活動と目的
インフラストラクチャーの強化	<ul style="list-style-type: none"> ・「インフラストラクチャーのニーズと能力をアセスメントする」 調査機関および主要利害関係者におけるインフラストラクチャーの資産と障壁を細かく見る。この活動は、何を増やす必要があるかを見つけ出し、CCC イニシアティブを持続するのに役立つだろう。
支援の結集	<ul style="list-style-type: none"> ・「現在の支援水準をアセスメントする」 がん予防・管理活動（調整担当機関内およびそれ以外）の開始前に利用可能な支援水準を検討する。 ・「計画実施に向けてパートナーシップの代表性と範囲をアセスメントし直す」 パートナーシップを構成する人や組織の組み合わせが、計画の実施を維持するうえで適切かつ十分であることを確認する。
データと研究の利用	<ul style="list-style-type: none"> ・「データの格差をアセスメントする」 作業グループのメンバーが何であれ現存するデータおよび研究を用いて作業を多少試みた後に行う。そのうえでパートナーシップは、計画プロセスの後続段階および後の周期を支えるデータ利用可能性を改善するための議題を策定することができる。
パートナーシップの構築	<ul style="list-style-type: none"> ・「パートナーの関心度と能力をアセスメントする」 その結果をメンバーの補充とオリエンテーションの裏付けにする。
がんの負荷のアセスメント・対処	<ul style="list-style-type: none"> ・「がんの負荷の重要領域とハイリスク集団を確定する」 イニシアティブが最初に取り組むべき焦点が判明する。この確定は、がんのリスクの異常に高い集団に対応する構造を含め、特定のがん部位または危険因子を中心とした作業グループの構造を作り上げる手引となりうる。 ・「すでに導入されている戦略における格差をアセスメントする」 取り組みの重複や繰り返しを避けるのに役立つ情報を提供することにより、戦略策定プロセスを導き、集中させる。

プロセス評価

プロセス評価データは、イニシアティブをモニタリングおよび記録し、軌道修正の必要性を判別し、時間の経過にともなうプログラムの向上に一般に寄与することに利用できる。ビルディング・ブロック・モデルは、CCC 計画プロセスを各段階において強化するために実施できる活動の大まかな青写真を提供する。計画者は、こうした活動が期待通りに行われているかどうかをアセスメントする手段を考案できる（ツール#2、3「計画タスクのタイムライン」および「計画活動の年表」参照）。モデルはそれ自体で、計画策定中および策定後もイニシアティブ・レベルのプロセス評価の基準として利用できる。

「計画策定段階」 CCC 計画のビルディング・ブロック・モデルは、各ビルディング・ブロック分野においてイニシアティブを前に進めるために実践者が成し遂げなければならない一連の活動を示している。こうした活動（または関連活動）が計画通りに行われているかどうかをモニタリングするために、イニシアティブ・レベルのプロセス評価を簡単に組み立てることができる。

臨時のプロセス評価活動は、特定の問題が判明したときに開始すればトラブルシューティング機構としても利用できる。例えば、会議への出席率が低下している場合、欠席したメンバーへの電話はいくつかの目的、つまり、そのパートナーに出席してもらいたかったことを念押しすること、次回に出席したときに一度にたくさんのことを学習しなくてもいいように会議の進展に関する最新情報を提供すること、欠席の理由として単なる個人的都合ではなくより一般的な問題またはパートナーシップ内部での問題の徴候を示すものを見つけ出すこと、などに適合する。

「実施段階およびその後」 CCC のように複雑なイニシアティブを評価する際の難題の1つは、それが動的プロセスであり、時間の経過にともなって進化するという事実である。計画段階に予想される活動は、実施およびその後の段階で予測されるものとは異なる。第10節（将来を見据えて）では、評価という議題を再び取り上げ、CCC 計画モデルのビルディング・ブロックをどのように利用すれば、計画実施のプロセス評価と計画プロセスの制度化も支えられるかを検討する。

表 8.5 継続的活動を記録するためのプロセス評価戦略とデータ源

ビルディング・ブロック	活動・プロセス評価戦略（データ源）
インフラストラクチャーの強化	<p>「プロセスを調整およびモニタリングする」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・活動記録（ツール#3「計画活動の年表」参照） ・メンバーのデータベース ・仕事のタイムライン（計画スタッフ向けの詳細なタイムラインとパートナー向けの要点）（ツール#2「計画タスクのタイムライン」参照） ・会議の議事録（正規パートナーシップ会議、作業グループ会議）
支援の結集	<p>「計画のための資金および現物資源を確保する」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・プロセスの支援に利用する資源のリスト。各資源のソースと説明を含む（ツール#6「がん資源目録用紙」参照）。
支援の結集	<p>「パートナーシップの取り組みを公表する」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・計画スタッフとパートナーによる活動記録はイニシアティブの認知度の向上に貢献する。記録にはスタッフまたはパートナーが参加する日付、活動、聴衆の性質、コメント（新メンバーの参加や新たな利害関係者のグループを勧誘するための招待といった成果を含む）を記載する（ツール#3「計画活動の年表」参照）。
データと研究の利用	<p>「利用可能なデータ・研究を特定する」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・根拠に基づく計画を支えるために利用できそうなデータソースのマトリックス。データソースの名称、データソースの場所、特徴、コメントを含む（ツール#7「データ資源一覧表」参照）。
パートナーシップの構築	<p>「パートナーの満足度をアセスメントする」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・メンバーや現在と過去のパートナーに対する正式な調査によって、満足度を測定し、問題分野を見つけ出し、将来の方向を決定する（ツール#21「メンバー満足度アンケート」参照）。 ・会議の場面でのメンバー満足度に関する臨時調査 ・会議を欠席したメンバーへの電話連絡の記録 ・辞めるメンバーに対する退会者インタビュー ・さまざまな理由で計画スタッフに電話をしてきたパートナーへの即興の「インタビュー」のメモ

アウトカム評価

アウトカム評価は、イニシアティブを売り込み、支援を結集し、議員その他の意志決定者に対する説明責任のデータを生み出すのに利用できる。アウトカム評価はまた、イニシアティブの進展の邪魔になる問題を見つけ出す手助けもできる。形成的評価およびプロセス評価と同様に、イニシアティブのアウトカムに対する評価もまた、CCC計画のビルディング・ブロックが示すモデルに頼ることができる。

アウトカムは3段階、つまり(1)計画のアウトカム、(2)特定の計画達成目標および戦略に関連するアウトカム、(3)計画の制度化に関連するアウトカム、でとらえることができる。

「計画アウトカムを評価する」。表8.6では、さまざまなビルディング・ブロックに関連する計画アウトカムを概説している。各計画アウトカムの成果は、簡単な日誌やイニシアティブ作業計画の列を見れば追跡できる。

表 8.6 ビルディング・ブロック別の計画アウトカム

ビルディング・ブロック	計画アウトカム
インフラストラクチャーの強化	<ul style="list-style-type: none">・経営・管理の構造および手順が出来上がる。・計画成果物が出版され、配布され、保管される。
支援の結集	<ul style="list-style-type: none">・パートナーシップが既存資源の配分の優先順位を決定する。・資源の格差と支援水準を特定する。
データと研究の利用	<ul style="list-style-type: none">・計画および研究データを吟味し、ニーズのアセスメントと戦略策定に利用する。・データ・研究の格差を同定する。
パートナーシップの構築	<ul style="list-style-type: none">・新規メンバーが参加するいっぽうで、最初のメンバーも引き続き力を注ぐ。・パートナーシップ・小委員会会議が開催され多くの出席がある。
がんの負荷のアセスメント・対処	<ul style="list-style-type: none">・がん予防・管理の対象分野に照準を合わせ、選択し、優先順位を付ける。
評価の実施	<ul style="list-style-type: none">・計画プロセスをアセスメントし、実施をモニタリングし、アウトカムを測定するための戦略が導入される。

「制度化に関連するアウトカム」本節ではここまで計画のアウトカムと実施アウトカムの測定の準備に焦点を当ててきた。しかしながらこれらのアウトカムは、特定の州、準州、部族または他の管区におけるがんの負荷にCCCイニシアティブが時間を経て及ぼす影響について最終的になにか分かった場合には、もっとはるかに有意義なものになる。他の地域ではいくつかの介入ががんの負荷にすでに一定の影響を与えているかもしれない。この問題の進展を見るには、地域予防サービスガイドを参照してもらいたい(www.thecommunityguide.org)。この話題は第10節(将来を見据えて)に持ち越す。

8.3 結論

評価の実施のビルディング・ブロックにおける着目点は、計画実施の準備と CCC 計画に組み込むことのできる評価戦略の策定であるが、理念はやはり、計画プロセスの評価が計画の実施とイニシアティブの制度化に関するフィードバックを提供するということには変わらない。第3部では、CCC というものを、一定のタイムライン内に発生してそのライフサイクルを通じてさまざまなビルディング・ブロックを統合する1つのプロセスとして検証する。

ビルディング・ブロック・モデルは、金科玉条のように守るためのものではない。6つのモデル計画州と6つの実施プログラムの経験と、文献の情報、他の協働の取り組みの評価、さまざまな利害関係者の意見や情報から出来上がったものである。州によって環境が大きく異なるため、一般的モデルとその後に行われる個々の実施との間には、多数のバリエーションが予想できる。そうしたバリエーションは本質的に「良い」か「悪い」かではない。うまい考え方としては、勧告された活動を、必要なときに自由に適合させて修正できるガイドラインととらえて実施していくことである。CCC 計画の最初の作業計画の策定にビルディング・ブロックとその関連活動を利用することによって、計画調整担当者と評価スタッフまたは作業グループのメンバーは、プロセス評価の基準を得ることになる。ひとたびプロセスが進行して計画者がそのプロセスをもっと十分に理解すれば、各州や他の組織の計画環境の現実が反映されるように作業計画の活動を修正することができる（ツール#22「計画プロセスモニタリングシート」参照）。プロセスデータの収集活動は、計画段階の多様な活動の継続的モニタリングを支えるために策定することもできる。プロセス評価は、イニシアティブのさまざまな側面の継続的モニタリングを支えるために利用できる。表8.5ではプロセス評価のためのデータ収集戦略が提案されているが、これらはイニシアティブの計画段階における継続活動をモニタリングおよび記録するために利用することができる。留意すべきことは、各評価戦略はプロセスデータの取得源にもなりうる点である。

参考文献（略）

第3部：CCC計画の運用

第3部ではこのガイダンス文書を要約するとともに、CCC計画の実施について論じる。第9節は計画プロセスを通してビルディング・ブロックを用いたタイムラインを提案する。第10節は、いったん計画が完成して州または他の管区全体のパートナーと利害関係者に配布されたとき何が起きるのかあらましを説明する。

第9節 CCC計画の運用

第9節は、CCC計画の策定と完成に関わるいくつかの段階の概要を説明する。第9節の目的は、読者がCCC計画のビルディング・ブロックを時系列に移し替えて眺められるよう、手助けをすることである。CCC計画を逐次プロセスと見なし、第1部の第2節（ビジョンと戦略を策定する）、第2部（CCC計画のビルディング・ブロック）をつなぎ合わせる。この時系列は、ビルディング・ブロックの各活動が計画策定期間のどこの時点で発生するのかを確認するのに役立つはずである。計画プロセスの初めには、計画の基礎を築く。次に、計画の構成要素を作っていく。そして最後に計画を正式なものにして公表し、パートナーや利害関係者その他にがんの予防・管理を実行するよう要請する。これまでの経験からすると、活動の開始と期間は個々によって差が激しいが、各段階やステップはかなり順序正しく進む。

表9.1はこの文書で論じてきたさまざまな活動を時系列で示したものであり、進捗状況をアセスメントするときにはこれを既定の（ただし融通の利かせられる）基準として利用することができる。このタイムラインでは計画期間を24ヶ月としているが、この期限は計画の背景事情によってかなり異なってくるだろう。実際、調節を行うべきか否かについてのアセスメントを定期的に、例えば3ヶ月おきに行うとしよう。調節には活動の修正だけでなく、各州または組織の計画目標やアプローチに応じたタイムラインの修正も含まれるかもしれない。州や組織によっては強力ながん対策のインフラストラクチャーを有し、2年足らずでCCC計画の策定に乗り出せるところもある。そうかと思えば、最初のパートナーシップ会議を開く前に、CCC計画を支えられるインフラストラクチャーを相当な時間をかけて開発しなければならないところもあるだろう。要するにこのタイムラインは、活動を行う順序と計画の特定のステップに注がれそうな時間の比率についておおよその概念を提供しているにすぎない。注意すべき点として、活動の中には常に継続するものもある。表に挙げた活動それぞれの詳細と説明は、当該のビルディング・ブロックの節に述べられている。

表9.1ではいくつかのツールが括弧内に付記されている。これらのツールは表に続く参照番号検索表で確認できる。ツールは、「CCC計画ガイダンス」の第2巻「ツールキット」に紹介されており、計画プロセスを続けていくうえで貴重な資源を提供している。多くの州は各自の計画の策定に利用したツールを提供している。こうしたツールを利用し手を加えていくということは、同僚の経験から恩恵を受け、なおかつ知識の巨大な宝庫を利用しているということである。

表 9.1 CCC 計画のステージとステップ

(括弧内の数字は「第2巻ツールキット」を参照する。参照されたツールは次頁の番号検索表を参照する。)

* 評価活動でもある。 ** 第8節および第10節の参考文献を参照。

タイムライン	インフラストラクチャの強化	支援の結果	データと研究の利用	パートナーシップの構築	がんの負荷のアセスメント・対処	評価の実施
1～3ヶ月	<ul style="list-style-type: none"> インフラストラクチャのニーズと能力のアセスメント* (1) 調整担当機関の指導部からの賛同を得る 専任の調整担当者・スタッフの認定、雇用 (1) コア計画グループの創設 (1) 	<ul style="list-style-type: none"> 現在の支援水準のアセスメント* 計画のための資金および現物資源の確保 (1) 	<ul style="list-style-type: none"> がん登録と他のデータ機関、データ源とのリンクの構築 			
4～6ヶ月	<ul style="list-style-type: none"> 調整担当機関のがん関連の他のスタッフを巻き込む 計画プロセスを導く作業計画の策定 (2、22) 		<ul style="list-style-type: none"> 利用可能なデータ・研究の特定 (7) 	<ul style="list-style-type: none"> パートナー候補の同定 (1、11、14) 		<ul style="list-style-type: none"> 評価のための資源とスタッフの同定 (1) 計画の評価のための質問の定義
7～9ヶ月	<ul style="list-style-type: none"> CCCプロセスの調整とモニタリング (以後継続) (2、22、3) 	<ul style="list-style-type: none"> 公的・民間セクターの間の支援の確立 (以後継続) 		<ul style="list-style-type: none"> パートナー候補への接触・勧誘 (9、10) パートナーの関心度と能力のアセスメント* (11、12、13、14) 第1回パートナーシップ会議の準備 (9、10、15) 		<ul style="list-style-type: none"> 計画プロセスの記録 (以後継続) (3、22)

表 9.1 (続き)

10～12ヶ月		<ul style="list-style-type: none"> 計画の達成目標と戦略の基礎としてのデータと研究のレビュー データの(現実との)格差のアセスメント*(7) 実行可能であれば必要なデータ収集、および、または計画への組み込み(6, 8) 	<ul style="list-style-type: none"> 目標、ビジョン、意思決定プロセスに関するパートナーとの合意 パートナーシップのリーダーシップの確立(15)。 作業グループの創設(15)。 パートナーの満足度のアセスメント*(以後継続)(20) 新メンバーの参加方法と非メンバーの意見提供方法の開発 	<ul style="list-style-type: none"> 関心領域を中心にパートナーシップを組織する 	<ul style="list-style-type: none"> 計画プロセスにおいて新たに生じる課題、解決策、及びアウトカムの特定(以後継続)(19, 20)
13～15ヶ月				<ul style="list-style-type: none"> がんの負荷の重要領域とハイリリスク集団の確定*(16, 19) すでに導入されている戦略における格差のアセスメント*(6, 7) 	<ul style="list-style-type: none"> 評価に関するTA・研修のパートナーへの提供
16～18ヶ月	<ul style="list-style-type: none"> パートナーシップの取り組みの公表 	<ul style="list-style-type: none"> アウトカムの測定のためのデータベースの同定や収集* 		<ul style="list-style-type: none"> 計画のための測定可能な目標と達成目標の策定*(17) 	
19～21ヶ月	<ul style="list-style-type: none"> 資金調達計画の戦略のアプローチの開発(4, 5)。 計画実施に向けたパートナーシップの代表性と範囲の再アセスメント* 			<ul style="list-style-type: none"> 考えうる介入戦略の同定 目標、達成目標、戦略の優先順位設定(18) 	<ul style="list-style-type: none"> 実施のための策定**
22～24ヶ月				<ul style="list-style-type: none"> 計画戦略の実施組織の同定(18) 	

表 9.1 の参照番号検索表

(#)	ツール	ツールキットのセクション
1	州の CCC 計画のための能力の自己アセスメント	インフラストラクチャーの強化
2	計画タスクのタイムライン	インフラストラクチャーの強化
3	計画活動の年表	インフラストラクチャーの強化
4	活動グループのプロジェクト報告	支援の結集
5	プロジェクト資金調達提案	支援の結集
6	がん資源目録用紙	データ・研究の利用
7	データ資源一覧表	データ・研究の利用
8	地方保健部局ニーズ調査	データ・研究の利用
9	計画会議招待状	パートナーシップの構築
10	計画会議登録用紙	パートナーシップの構築
11	計画パートナー関心度調査用紙	パートナーシップの構築
12	計画パートナー参加誓約用紙	パートナーシップの構築
13	作業グループ募集・署名登録用紙	パートナーシップの構築
14	計画パートナー調査の質問紙	パートナーシップの構築
15	CCC 計画策定のための構造とプロセスの提案	パートナーシップの構築
16	CCC 計画のための課題声明書の作成	がんの負荷のアセスメント・対処
17	達成目標リトマス試験	がんの負荷のアセスメント・対処
18	目標および達成目標を選ぶための投票用紙	がんの負荷のアセスメント・対処
19	利害関係者および地域社会への情報提供データマップ	がんの負荷のアセスメント・対処
20	計画会議アセスメント・ガイド	評価の実施
21	メンバー満足度アンケート	評価の実施
22	計画プロセスモニタリングシート	評価の実施

9.1 結論

9.1.1 CCC 計画を完成する

覚えておくべき重要な概念は、CCC 計画は直線的に進むプロセスではないということである。このプロセスに関わる者は、計画の各部分を書くあいだにも、達成目標や戦略の選択につながった作業を再び取り上げる必要があるだろう。もちろん、優先事項やその選択の根拠を細かく伝える作業グループの報告も、精緻化して計画に組み込まれる。

棚から取り出す

州は一連の戦略を用いて、CCC 計画が確実に利用されることを目指してきた。幅広い利害関係者のグループが参加するプロセスによって計画を策定することは、使いものになる計画を作り出す最初の一步となることが多い。会議を重ねて計画を作っていくプロセスも、実施に必要な関係を固める一助となる。

州はまた一連の普及戦略を用いて、幅広い支援の獲得を図ってきた。例えば、ケンタッキー州は州規模のがん協議会で計画草案を大々的に紹介し、イリノイ州は州内全議員に「行動計画」を送付したほか、州、地方 (Region)、国の会議で発表している。

9.1.2 CCC 計画を執筆する

計画を書くということは、すでに策定されている目標、達成目標、戦略をまとめ、評価尺度、タイムライン、戦略の実行を担当する機関や組織の名称と一緒に理路整然として読みやすい文書にすることに大部分がかかっている。執筆作業はすでに作業グループの間で分配されており、レビュー者として新しい外部パートナーを選ぶことになるかもしれない。

一般に、計画調整担当者は CCC 計画の作成を監督する責任を負うが、執筆作業を割り当てる方法は資源、文書の複雑さその他の要因によってかなり異なる。ボランティアが計画の主要部分の執筆を担当することはおそらくできないが、メンバーは執筆プロセスに何らかのインプットを提供しなければならないだろう。例えば、メンバーは自分が特別な専門知識を有する分野に関する部分だけを別個に取り出して書くことや、内部でのレビューやコメントを提供することもできる。加えて、コアチームのメンバー、特に作業グループに関わるメンバーは、計画のいくつかの節を責任担当しなければならないかもしれない。最後に、資源が許せば、調整担当機関はテクニカルライターなどのコンサルタントを雇ってパートナーシップの考えを文書にまとめることも検討できる。

計画をすべてスタッフだけで書き上げようと、スタッフと請負業者で、あるいはスタッフがかなりボランティアの力を借りて作成しようと、それまで成し遂げてきた作業を忠実に組み込むことは不可欠である。すでに策定されている目標、達成目標、戦略を使って理路整然とした文書を作り上げる。計画の個々の部分を通じて一貫性を持たせるために各節を十分時間をかけて編集できるように、スタッフ、請負業者、ボランティアの執筆者には無理のない締め切りを与えるが、必ず厳守させる。各節を序論、結論、「つなぎ」の節でまとめる。

9.1.3 CCC 計画をレビューする

レビューをどこまで緻密に行うかは、そのレビューに利用できる時間と資源とバランスをとらなければならない。ウェブサイトの登場により、公開レビューやパブリックコメントの機会がなかったほど容易に提供できるようになった。計画草案のコピーをウェブサイトに掲載すれば、レビュー者はそれをダウンロードやプリントアウトできる。ウェブサイトは最終の CCC 計画を広める場としても利用できる。

複数のレビュー者を認定するのが望ましい場合、外部利害関係者のネットワークに参入し、計画プロセスにはずっと関与してこなかった人びとから意見を得るちょうどよい機会になる。レビュープロセスでは、收拾がつかなくなる程度に多様な意見を取り入れることをお勧めする。レビュー者に厳密な締め切りを設定すれば、プロセスを停滞させずに進める役に立つだろう。レビューが終了すれば、パートナーシップまたは計画調整担当者はフィードバックの適切性を見極め、合意による改訂を行うことになる。

ヒント

効率性と賛同を得る必要性とのバランスをとるために、(1) だれが計画を執筆し、(2) 計画の各節をいつ完成させる必要があり、(3) だれが計画の草案をレビューするのかを必ず指定すること。

9.1.4 計画を出版して配布する

体裁が最終的に整えられ、印刷条件が確定し、配布計画が策定される。CCC 計画は広く配布すべきである。パートナーシップの全メンバーに行き渡るよう十分な部数を出版する必要がある。その他の州内の関係者としては、議員、知事室、州保健当局の部課、その他の州当局、ボランティア組織、パートナーが示唆した医療およびサービス組織があげられる。

参考文献（略）

第10節 将来を見据えて

CCCの「計画策定」の目標は、しばらくの期間（おそらく3年ないし5年）をかけてCCC戦略の実施を導く計画を策定することである。しかし、CCC計画が完成したからといって、そのイニシアティブの存在する理由がなくなるわけではない。むしろ、調整担当機関、パートナーシップ、その他の利害関係者の仕事は、戦略の実施、さらなる支援の結集、進捗状況の評価、次期計画の準備を含む、新しい段階に入っている。包括的アプローチが州、準州、部族における新しいビジネスの方法になれば、イニシアティブは制度化されたことになる。

実際、CCC計画の完成は、第2節の実践を通じて示されたビジョンの最初の実現にあたる。この時点で計画者はそのビジョンをもう一度ながめ、表2.1の質問にもう一度答え、本当にパートナーシップは期待していたとおりの場所にいるのか、次はどこに行くつもりなのかを確かめたほうがよい。本節では、CCC計画の実施およびイニシアティブの制度化の基本方針について述べる。また、評価についても再び取り上げ、実施プロセスおよびそのアウトカムの評価について検討するとともに、制度化が実際に実現しているという根拠をアセスメントする。

図10.1は、CCC計画のビルディング・ブロックを計画の実施とイニシアティブの制度化まで引き伸ばしたものである。第2部では各ビルディング・ブロック活動の詳細な情報（CCC計画に携わった州の長年の経験に基づく）を提供していたが、実施および制度化のための活動については、現時点においてエビデンスはそれほどそろっていない。エビデンスに該当するものとしては、カンファレンスで発表した実施のための助成を受けた州やモデル計画州からのフィードバック、他の利害関係者の共有する情報、そして種類の異なる協調的な取り組みで得られた知識がある。最強のエビデンスは、モデル計画プロジェクトに着手する前に完了しているケーススタディの結果である。こうしたケーススタディについては第1節で触れているように、2つの州が行った綿密な研究に含まれているものがそれに該当する。1つはCCC計画の実施に関する研究（ノースカロライナ）で、もう1つは計画の実施準備のかなり進んだ状況に関する研究（ミシガン）である。この2州は1998年に実施のための助成対象の州になり、モデル計画州およびCDCに惜しみなくその経験を提供し続けた。

図 10.1 計画の実施とイニシアティブの制度化のためのビルディング・ブロック

達成目標	計画目標	実施活動	実施目標	制度化活動	
インフラストラクチャーの強化	計画の作成	実施をモニタリングする機関を指定する	計画の実施	リーダーシップがパートナー組織にあることを確保する	
支援の結集 (資金調達、資源など)		計画を売り込み、調整担当機関の CCC 資金や他の財源からの CCC 資金を確保する		パートナーシップが共同の優先事項を支えるための資金を同定し、確保する	
データと研究の利用		1. 計画の執筆 2. 計画のレビュー		1. 実施活動の準備をする	意思決定を支えるためのデータと研究の継続的なレビューを保証する
パートナーシップの構築		3. 計画の仕上げ 4. 計画の出版		2. 実施活動を実行する	パートナーシップが永続的な討論の場になることを保証する
がんの負荷のアセスメント・対処		5. 計画の配布		3. イニシアティブを制度化する	パートナーが共同行動または個別行動に積極的に関与して、パートナーシップの優先事項を支援することを確保する
評価の実施				計画の達成目標に対してアウトカムをモニタリングする	データと研究のレビューのプロセスの周期に評価とモニタリングを組み込む

10.1 CCC 計画を実施するための活動

図 10.1 は、ビルディング・ブロックごとの実施と制度化の各列につき、大まかな活動を 1 つずつしか示していない。計画者が計画を実施する段階にいったん到達すれば、その計画が完全に実施および評価され、またプロセスがやがて制度化されるようになるにはどのような付随的活動を追加する必要があるかを有利な立場で自ら決定できる。このことが特にいえるのは、計画が根拠に基づきかつデータ主導であった場合で、なおかつ計画者が包括的計画に投資し、リーダーシップを提供し、プロセスを通じて決定を下していた場合である。

図 10.1 に提示した活動は、このガイダンスの読者が各自の計画の実施に備える際に考案する他の活動とともに、CCC 計画を導くために策定した作業計画に似た改訂作業計画の基礎になりうる。改訂作業計画には、完了期日と活動の担当機関または担当者を設定しておいたほうがよい。

「計画の実施を調整およびモニタリングする機関を指定する」 モデル計画州および実施のための助成対象の州のほとんどにおいて、この機関は計画の取り組みを主導したのと同じ機関が続いている。しかし、こうすることがイニシアティブの成功に必要というわけではなく、特定の州や組織にとってそれが理に適うならば他の選択肢も検討すればよいだろう。その選択肢としては、実施を別の機関に移転する、実施をパートナーシップの庇護のもとに置く、あるいは少数の主要パートナーのグループに計画実施の調整とモニタリングを行ってもらおうといった方法が考えられる。

注意 小さな勝利で成果をあげる。現在かなり潤沢な資金を得ている州の中には、非常につましい資源で始めたところもある。こうした州が経済的に成功した理由は、CCC 計画策定時の非常に堅実な仕事に加え、政府、医療界、その他の地域部門における認知度がものをいった。

「計画を売り込み、調整担当機関の CCC 資金や他の財源からの CCC 資金を確保する」 この継続的活動には、特別作業グループ、小委員会、任命されたスタッフによる対応を必要とするかもしれない。政府資金だけでなく非政府資金源（経済界のリーダー、特殊な財団）も常に検討すべきである。ただし、支援の結集は特定戦略に対する資金を確保することだけでなく、パートナーシップの取り組みを公表することや計画の目標および達成目標を支えようという強力な「政治的意思」を育てることも必要とされる。計画を発表してそれが社会にどれだけ大切かを指摘する機会があれば、地域社会の指導者が CCC を知って計画の実施部分の唱道者になる可能性が高まる。そして発表を聞いた聴衆が自分たちの参加が必要とされていて高く評価されることを知れば、CCC に対する支援の強化はいつそう実現の見込みが高まる。

「データの（現実との）格差を埋める」 この活動が取り組むのは、この文書を通じて強調している問題、すなわち、実証されたニーズを満たす最良の達成目標と戦略を策定するために必要なデータは、必ずしも最初の計画周期が始まった時点ですぐ手に入るとは限らないという問題である。あるいは、計画の最良の実施アプローチに関して一部の情報は手に入らない可能性もある。データのニーズを計画プロセスの一環として優先順位付けしていたならば、計画が実施されたときにこうしたデータを収集できる。時間が経つにつれて新たな問題が生じ、データの追加収集が必要になるかもしれない。実際のところ、プロセスを目標から外さないように保ち、アプローチの評価に用いる情報を得るためには、新しいデータを取得する必要性は常に存在するだろう。CCC プログラムが成熟し制度化されていくと、データニーズを特定して情報を取得するための戦略は、計画と実施の継続的な一部になりうる。

「パートナーシップが計画の主体であることを継続的に維持する」 パートナーシップは少なくとも計画に不可欠なのと同じくらい実施にとって不可欠である。計画戦略は、州および地域社会の組織に実行してもらう必要がある。評価結果はパートナーを元気づける役に立つし、結果が不十分なときはパートナーが達成目標を果たす方法を見つけるのに力を貸せる。パートナーシップが新たな役割を帯びればそれを反映するために、また、資金その他の資源へのアクセスをもった影響力のある利害関係者に到達するためにも、構造を変化させる必要も生じるだろう。あるい

は、戦略の到達目標である集団に敏感な地域社会のメンバーや小さな組織のリーダーたちを含めるために、変更を加える必要があるかもしれない。

「実施における役割についてパートナーとの「契約」を締結する」 「契約」は正式なものである必要はないが、実施の中心になるものである。契約は、さまざまな役目にパートナーが真剣に取り組もうという意欲を形で示す。例えば、特定の目標、達成目標、戦略の実施に力を貸す、資金調達など特定の役割に携わる、計画実施のモニタリングを補助する、あるいは計画がただ棚に鎮座したままにならないために必要なたくさんの仕事のどれかを行うといったことである。正式な公約はパートナーシップが計画と計画の意味する全てのものの所有権を得る1つの方法である。

「計画の達成目標に対してアウトカムをモニタリングする」 この活動は、パートナーシップが利用できる技能によって専門の評価者の力を必要とする場合があるが、それだけの価値は十分にある。アウトカムが達成されているかどうかの情報がなければ、計画は闇雲に進むだけになってしまう。また、プロセスに関するデータは軌道修正を可能にする。この話題については以下で詳しく取り上げる。

10.2 CCCを制度化するための活動

イニシアティブの制度化は、その計画が実施されている環境にかなり左右されるきわめて個別のプロセスになる。CCCを継続的イニシアティブとして制度化することを望まない区域もあれば、がんイニシアティブを包括的慢性疾患管理イニシアティブといった他のプロセスに組み込む区域もあるだろう。それでもやはり、計画が実施され、評価データが活用され、取り組みから新しい知識が得られることを確保する最良の方法は、CCCのメカニズムを作り出してその中ですべてのがん関連活動が実行されるようにすることである。その実現方法に関する情報が入手可能になったのはごく最近のことである。制度化に関して、今日までのCDCのCCCイニシアティブにともなう仕事から得られた主なアイデアを次に紹介する。

「リーダーシップがパートナー組織にあることを確保する」 パートナーのリーダーシップの役割と責任を高めることによって、パートナーシップの主体は、自己アイデンティティが強化され、自らの権利としてより強力な組織になることができる。とはいえ、このように強化されたからといって調整担当機関はもう必要ないということにはならない（ただし、パートナーシップが調整・モニタリング機関になるような場合はその例に該当するかもしれないが…）。ほとんどの場合この活動は、プロセスをはぐくみそれが報われ始めている組織が必ずイニシアティブの所有権を有するようにするためにある。このステップにともなう措置として、調整担当機関が会長や作業グループのリーダーの役割を負っている場合にはパートナーの中からそれに当たる人材を採用することや、あるいはパートナー組織のメンバーを含む実行委員会または運営委員会を創設するか強化する場合もあるだろう。