

シスラボ・スエヒロ

末広繁和

概要

ブレイクスルー思考を活用し広域（長野県・神奈川県）異業種交流会を企画運営した。

特にブレイクスルー思考7つの原則のうち、参画巻き込みの原則を重視、活用した事例研究。

キーワード：異業種交流、イベント計画、スキルマップ、仕事のサイクル、ブレイクスルー思考

1. はじめに

長野県上田市にある異業種交流グループ「ふらっと上田」（設立1992年、会員25名）は、地域の中小企業の経営者に元気になってもらいたいという動機から神奈川県企業との交流会を企画した。

地域へのボランティア活動として、過去に2回異業種交流会を企画してきたが、企画者が「総論賛成、各論問題あり」になりやすく、特定の個人に負担がかかりすぎるという問題があった。

1994年、諏訪市で中京大学の日比野省三先生による「ブレイクスルー思考」の講演を複数のメンバーが聴いており、“ユニーク差”のある異業種交流会、「総論賛成、各論問題あり」の問題解決にブレイクスルー思考を活用しようということになった。

異業種交流会をイベント計画システムとして捉え、「異業種交流会の企画計画モデル」を開発すべく企画計画した。その企画のプロセスと成果、問題点について考察してみた。

2. ブレイクスルー思考7つの原則の活用

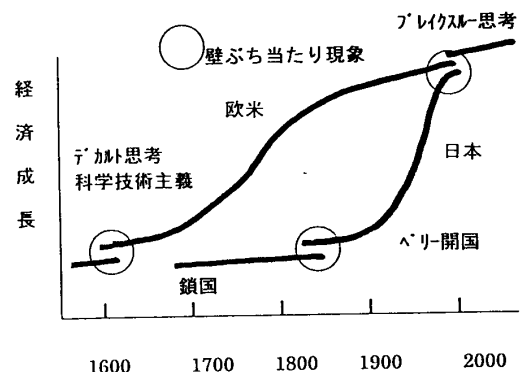
イベント企画などを異業種交流で行う場合の傾向として、大枠の企画から具体的な企画へと進む段階で「総論賛成、各論問題あり」となりやすい。これは参加した人達の思惑、期待することがまちまちにであり、より現実的な損得の場面になると自分が全面にでてきてしまい、まともにな

なる。

異業種交流は、もともと自分達にないスキルの活用を期待するために無理もない話である。

そのためには、テーマ及び問題を企画者が共通認識する必要があり、第1図「デカルト思考と経済成長」、及び第2図「ブレイクスルー思考7つの原則」を確認することからはじめた。

第1図 デカルト思考と経済成長



今我々が恩恵を享受している科学万能主義の思考法（デカルト思考）は、今から約400年前ヨーロッパで発想され、発展を続けた。約200年前には、英国における鉄と内燃機関の発明によって産業革命が起こり、急速な経済の発展に寄与してきた。

一方、約400年前の日本は、徳川政権となり鎖国することで科学技術の恩恵はあまり受けていない。しかし、140年前アメリカのペリー提督による開国によって、欧米との科学技術の格差

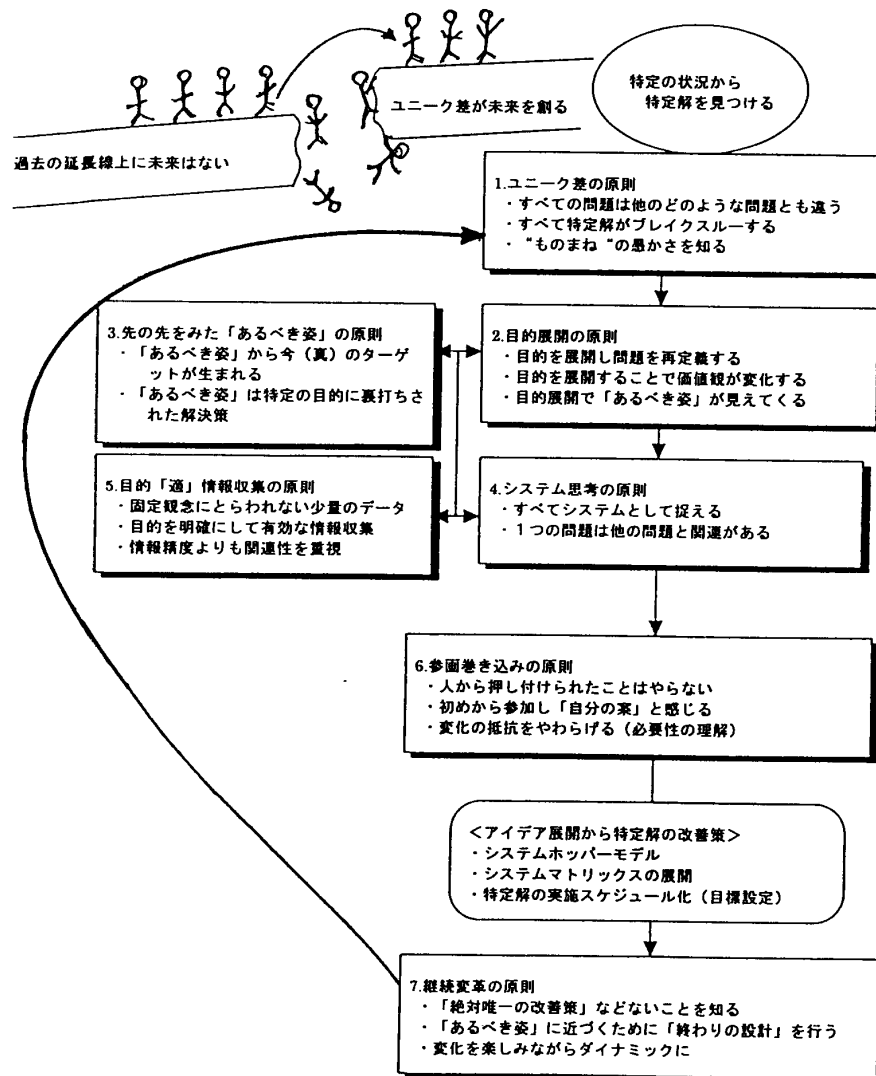
に日本人は驚き、追いつけ追い越せの目標のもとに科学技術を一生懸命取り入れ活用することで、欧米が400年かけた経済成長をを140年で追いついた状況にある。

第1図の2本の曲線から日本はいかに特殊な成長をしてきたかがわかる。○印の部分は、短期間に世の中の規範が変わるパラダイムシフトの状況を示している。

今までと同じ考え方、手法で行動しても、必ずしも成功しないことを示しており、壁ぶち当たり現象といえる。今はパラダイムシフト中といえる。

「過去の延長線上に未来はない」、この壁ぶち当たり現象を乗り越えるためには、ブレイクスルー思考「特定の状況から特定解を見つける」、即ち、「未来をユニーク差が創る」を手がかりとするためにブレイクスルー思考7つの原則を第2図のように関連づけて見た

第2図 ブレイクスルー思考7つの原則



3. 異業種交流会企画計画のプロセス

長野県と神奈川県の間業種交流会の企画計画を仕事のサイクル（デミングサークル：PDCA）で捉え、第4図「異業種交流会の企画計画モデル」としてまとめた。デミングサークルは4つのステップより構成される

Plan : 計画

Do : 実施

Check : 確認

Action : 処置

（モデルでは、確認、処置をSee：評価とした）

6名でプロジェクトチームをつくり、ブレイクスルー思考の勉強をしながら企画計画を運営した。

（1）Plan：企画段階のステップ

プロジェクトメンバー自身の目的・目標の共有化のために参画巻きの原則を重要視して活動した。まずプロジェクトメンバー自身が企画者としてどのような価値観を持っているか目的展開の原則をもとに問題の再定義（目的の明確化）を図った。

1）問題提起から目的展開

2）問題点の再定義

（2）Do：計画段階のステップ

目的展開の原則、先の先を見たあるべき姿の原

則、システム思考の原則、目的「適」情報収集の原則、ユニーク差の原則を用いて目標、方針（行動基準）、を設定した。

3）3階層の“ものさし”の設定

4）アイデア展開としての方針（行動基準）

5）「適」情報の収集

（3）See：実施評価段階のステップ

方針としてまとめた3つの行動基準より

・期待する見学先（知りたい）

・期待する交渉相手（お付き合いしたい）

・お互いに早く知り合うスキル交換

実行可能な具体化なアイデアとして、ユニーク施設の見学、スキルマップによる交流会を計画した。

計画実施のための役割分担は、第3図「ネットワーク型スケジュール表」で作成した。

異業種交流会実施後は、継続変化の原則のもとに当初設定した“ものさし”でアンケート調査を実施し、成果の評価を行い次の手を検討した。

6）役割分担するためのスケジュール化

7）ユニーク施設の見学

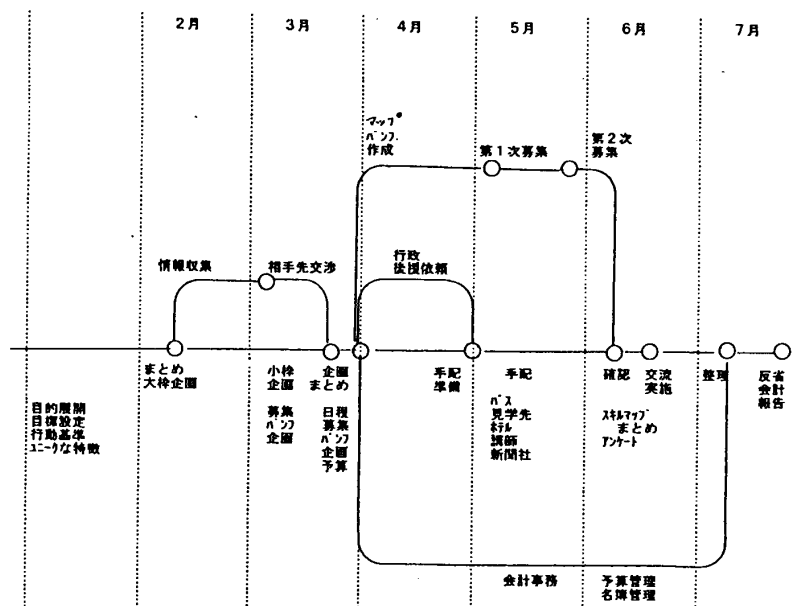
8）参加者のスキルマップによる交流会

9）企画の評価

10）次の手

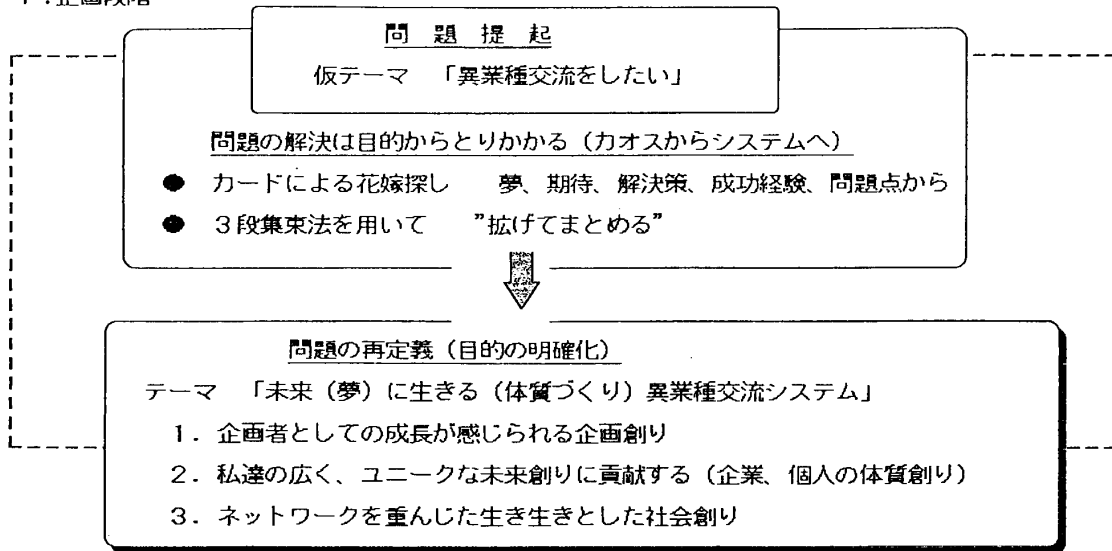
第3図

タイムスケジュール

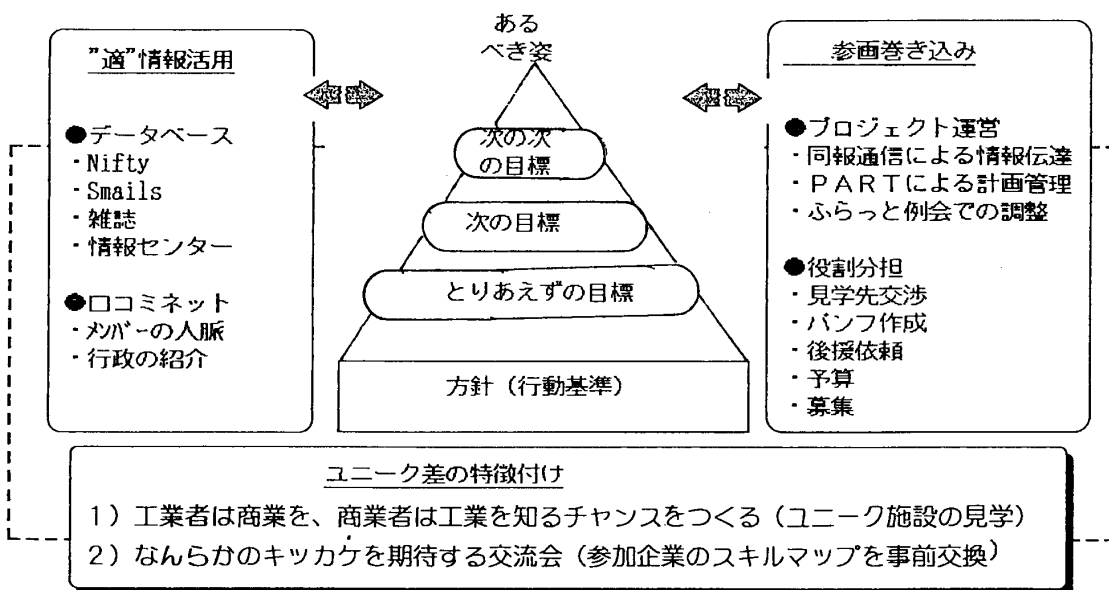


第4図 異業種交流会の企画計画モデル (ブレイクスルー思考の展開)

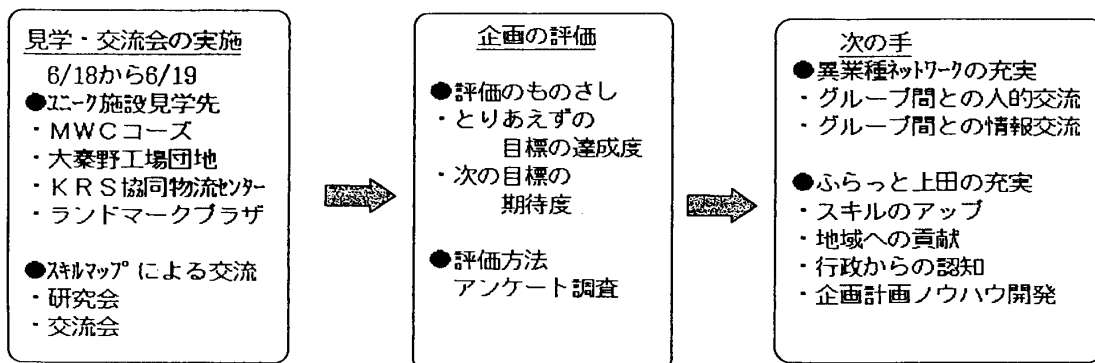
P:企画段階



D:計画段階



S:実施評価段階



4. 参画巻き込み原則

異業種交流グループ「ふらっと上田」の中で、この企画計画に手を挙げた6人のプロジェクトメンバーが、互いに企画者として参画巻き込みを意識しながら「総論賛成、各論問題あり」の問題を乗り切ったプロセスを第5図「参画巻き込みのプロセス」に示す。

参画巻き込みの原則として3点に注意した。

- ・人から押し付けられたことはやらない
- ・初めから参加し「自分の案」と感じる
- ・変化の抵抗をやわらげる（必要性の理解）

（1）拡げる

1) 問題の提起から目的展開

実行計画の2ヶ月前「ふらっと上田」の会合で提案があり、仮テーマ「異業種交流をしたい」を決めた。まず、企画者として目的の共有化するために目的展開を行った。

各メンバーの夢、期待、解決策、成功経験、問題点などを感じることを1人5～10枚のカードに書き出した。さらにこのカードを手がかりに各人の価値観を議論しながらカードを追加（拡げる）した。

（2）まとめる

2) 問題点の再定義（目的の明確化）

カードをテーブルの上に拡げ、KJ法と同じ方法で、カード内容の似ているもの同士でグループをつくり、グループの内容を一言でいい表す見出しカードをつかった。

小グループがたくさんできたところで、見出しカードを見渡し、影響の大きいものを3つ選び出し、さらに、この3つのグループの内容に似ている他の小グループを同じグループとしてまとめた。

このまとめたグループに「〇〇が〇〇する」という表現で問題点の再定義を行う。この3つずつ問題を絞り込む方法を3段集束法と呼んでいる。

（3）ターゲットを絞る

3) 3階層の“ものさし”の設定

まず、目的を測れる“ものさし”となる目標項目をメンバーで議論しながら拾い出す。

目標値の設定は、先の先をみたあるべき姿の原則から3階層で設定した。あるべき姿である理想像を“次の次の目標”、当面の努力で達成できそうな目標を、“とりあえずの目標”、その中間を“次の目標”と議論しながら決めた。

この議論の中でお互いに潜在している期待水準の位置付けが確認でき、目的、目標のの共有化が図れた。また、現実とあるべき姿のギャップが高い目標値を設定する動機づけとなった。

4) アイデア展開としての方針（行動基準）

目標を達成するための、アイデアを展開する方向付けを方針（行動基準）としてまとめた。

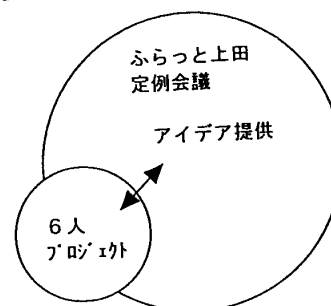
目標値の設定をする時「次の目標」を意識しながら「とりあえずの目標」を達成するアイデアを議論し方針としてまとめていく。10項目の行動基準の設定ができた。

5) “適”情報の収集

「ふらっと上田」はいろんなスキルを持っている異業種の集まりであり、目的、目標、方針（行動基準）を明確にすることで各個人の持っている人と人との人的ネットワーク、データベースの活用が効果的に収集できた。

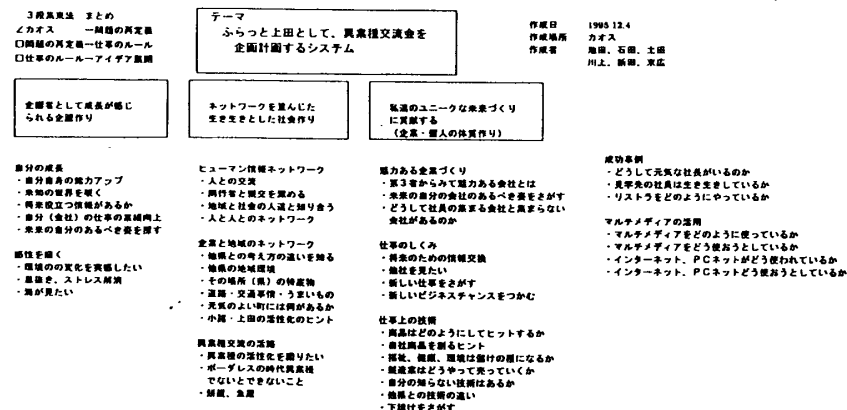
14回の会合でまとめたが、その内6回は、常時15人前後集まる「ふらっと上田」の会合でプロジェクトの企画内容、進捗状況の報告するとともに意見交換、情報提供のやりとりをすることで企画内容を深めたことができた。

第6図 「ふらっと上田」とプロジェクト



第5図 参画巻き込みのプロセス

<拡げる>



<まとめる> 3段集束法でまとめる

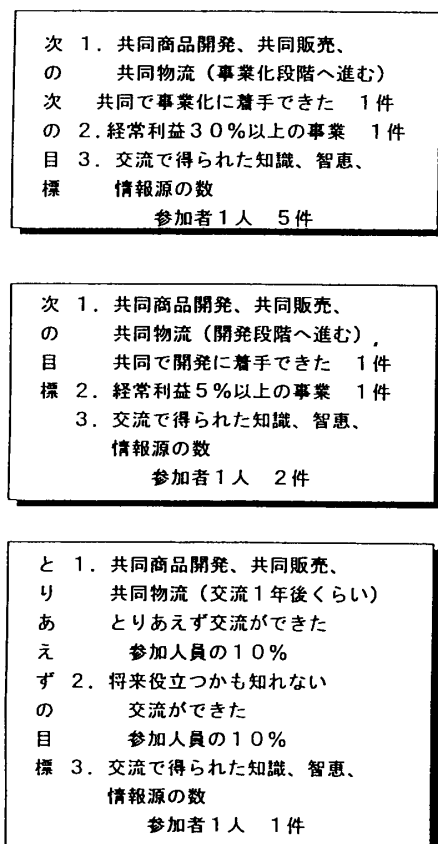
問題の再定義(目的の明確化)

テーマ「未来(夢)に生きる(体質づくり)異業種交流システム」

1. 企画者としての成長を感じられる企画創り
2. 私達の広く、ユニークな未来創りの貢献する(企業、個人の体質創り)
3. ネットワークを重んじた生き生きとした社会創り

<ターゲットを絞る>

目標の設定



方針(行動基準)

「次の目標」を意識しながら
「とりあえずの目標」を達成
するための行動基準

<期待する見学先(知りたい)>

1. 異業種交流で成果を上げているグループ
2. 新業態のチェーン展開で設けているところ
3. 多品種少量の技術のあるところ
4. 交流先の選定ソース
高度化資金導入組合、融合化組合

<期待する交流相手(お付き合いした)>

1. 異質な技術の組合せが得意な異業種グループと交流
(当然、当方グループも同じスキルで)
2. 交流会は、製造業、販売業の両方があること
3. 交流会は見学先以外のメンバーも加っているのがよい

<お互いに早く知り合うスキル交換>

1. 交流会はスキル別にじっくりと
2. 事前にスキル交換ができる
カタログ、提供できる情報、求める技術
情報交換のマトリックスを作成
3. 交流相手先は、固有技術、新業態、販売力
マルチメディア活用、新物流、
開発商品を扱ってくれる人など

6) 役割分担をするためのスケジュール化

役割分担を第3図「ネットワーク型スケジュール表」で管理することにより、自分の担当の遅れが他の計画にどのように影響するかがわかるためスケジュールの調整がしやすい。

7) ユニーク施設の見学

方針に基づき4ヶ所の施設を選定見学した。

・ローコスト・オペレーションの現場

厚木市小売業MWCコウズ

・元気の良い中小企業のミニ工場団地

秦野市大秦野工業団地

・化粧品、雑貨、菓子の共同配送

横須賀KRS共同物流センター

・オフィス、ホテル、190店の専門店からなるショッピングモール

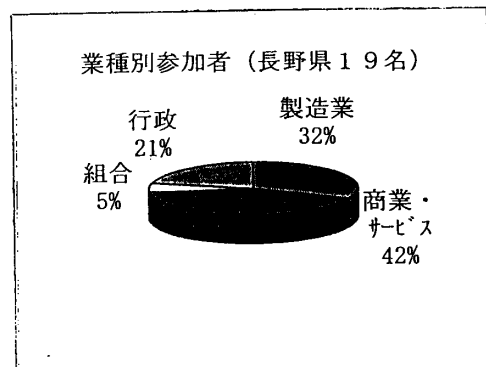
横浜市ランドマーク・プラザ

8) 参加者のスキルマップによる交流会

事前に参加者全員から、製品、技術、サービスについて、売りたい、買いたい、知りたいの情報を小冊子にまとめ、交流会では、直接お目当ての人と情報交換できるようにした。

9) 企画の評価

“とりあえずの目標”の達成度及び“次の目標”の期待度のアンケート調査の一部を紹介する。



第7図 スキルマップ表

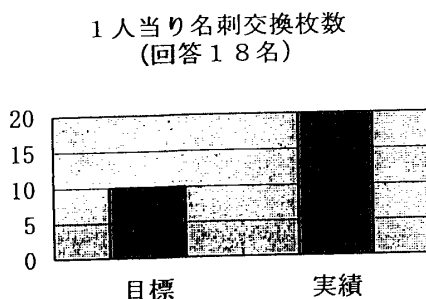
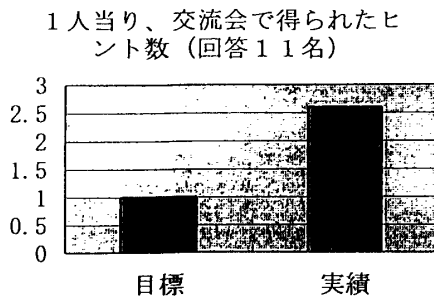
スキルマップ 参加者期待一覧

異業種交流会 '96 実行委員会 編集

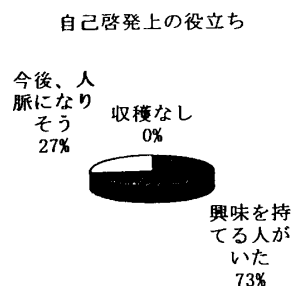
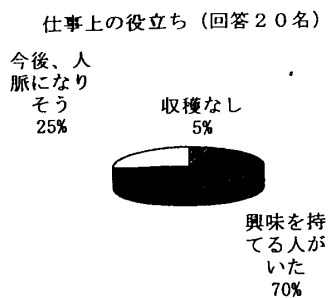
*生産技術には、製造技術を含みます。

企 業 名 (又は参加者名)	目 的				買 い た い				知 り た い			
	技 術				技 術				技 術			
	特:開:設:生:消:販:流:そ	特:開:設:生:消:販:流:そ	特:開:設:生:消:販:流:そ	特:開:設:生:消:販:流:そ	特:開:設:生:消:販:流:そ	特:開:設:生:消:販:流:そ	特:開:設:生:消:販:流:そ	特:開:設:生:消:販:流:そ	特:開:設:生:消:販:流:そ	特:開:設:生:消:販:流:そ	特:開:設:生:消:販:流:そ	特:開:設:生:消:販:流:そ
(株)												
(有)												
フリガナ 会社名	化学工業株式会社											
所在地	長野県上田市											
TEL/FAX	TEL											
参加者名												
趣味	旅行・推理小説・ゴルフ・(書道・釣り)											
企業の紹介(事業内容・主な製品等)	樹脂塗料の開発・有機農薬無農薬栽培技術開発・水の浄化・化粧品開発・ その他の開発・製造及びコンサルタント。 製品1. バイオ生ゴミ処理・(株)技術開発・処理装置・微生物製剤。 2. バイオ消費品。(製品)3. (天然)本質のクロロシオン。(製品) 4. その他(遠赤外線ミックス)樹脂塗料・塗料の改良・塗料の開発。											
売 上 品	①バイオ生ゴミ消費品/樹脂塗料・処理装置・(株)技術開発。(有特許)											
販 売 品	②樹脂式樹脂塗料(特許配合・人畜無害)(一般・(株)技術開発)											
販 売 品	(天然)本質のクロロシオン。(有特許)③コンクリート外装保護材・製造特許。											
買 い 込												
買 い 込												
買 い 込												
知 り	①ゴルフ場・農地の無農薬管理・有機栽培技術											
り	②外装保護材											

“とりあえずの目標”の達成度合いは、1人当たり交流会で得られたヒント数と1人当たりの名刺交換枚数で評価した。



なんらかのキッカケがつかめたかは、仕事上の役立ち、自己啓発の役立ちで評価した。



5. おわりに

最近、ある異業種交流会のリーダー企業の社長から、異業種交流で新製品開発のテーマを決めるまでの企画段階では、各メンバーが積極的に参加するが、開発が具体的な計画段階にはいると、足並みが揃わなくなり困るという。要するに総論賛成、各論問題ありである。

異業種交流に参加する各メンバー思惑、動機は、マチマチにである。すべてではないが、後ろ向きの参加者も多い、何かうまい話はないか、得になる情報やヒントだけを得よう、メンバーに自分の製品を売り込めないか、開発過程の試作生産の注文を貰おうなど・・・

また、リーダー企業の社長も、たまたまりーダーになったため、責任を感じ、なにか実績をあげなければと、開発することが目的となり、メンバーが乗ってこないでイライラしている。

目的、目標の共有化ができていないのでチームワークがとれない。まず、目的からとりかかることであり、目的、目標、方針、実施計画、役割分担とプロセスを踏むことが各メンバーの価値観の共有ができる。その過程が参画巻き込みである。

今後、製品開発のプロセスについても応用してみようと思う。

今回の報告は、1996年7月長野県蓼科におけるJPS研究会で発表したものである。自己流でブレイクスルー思考を活用していることもあり、考え違い、気がつかないことも多いと思う。ご批判、ご意見をいただければ大変ありがたい。

E-mail INET:CXE00750@niftyserve.or.jp

6. 参考文献

- 1) 日比野省三「ブレイクスルー」戦略
講談社総合研究所
- 2) 日比野省三「企画・計画・実行の法則」
こう書房
- 3) 中村元一「図表50で読む戦略経営」
都市文化社

