

# ブレイクスルーシンキング



企業をかエル

J Q A A 大学  
5 月度月例研究会 ( 明日館 )  
平成 14 年 5 月 14 日 ( 火 )

講師 シスラボ・スエヒロ  
代表 末広繁和

日本経営品質賞の基本理念のなかに、他の組織とは異なる見方、考え方、方法による価値実現を目指す独自能力の追求があります。ブレイクスルー思考は、独自能力を高める思考の一つで、過去・現在を分析し、現状ベースで考える分析型思考に対して、まず、根源 ( 目的 ) を問うことで未来から学ぶ、デザインアプローチの思考です。  
七つの原則の紹介と目的の目的を追求する、目的展開を体験します。

1959 年ジ ュラルド・ナドラー博士が「ワークデザイン」という概念を発表し、ブレイクスルー思考の源流となった。「ワークデザイン」は早稲田大学のシステム科学研究所を中心に日本に紹介された。1990 年ナドラー博士、日比野省三 ( 中京大学教授 ) 「ブレイクスルー思考」を出版し、「思考のパラダイムシフト論」展開している。ブレイクスルー思考は、日本企画計画学会 ( J P S ) が推進している。

## < 目 次 >

なぜブレイクスルーか	2
お客が変わる、企業が変わる	3
過去の延長線上に未来はない	4
ブレイクスルー思考 3 つの公理と 7 つの原則	5
ユニーク「差」の原則	6
目的展開の原則	6
未来から学ぶあるべき姿の原則	7
システムの原則	8
目的「適」情報収集の原則	10
参画・巻き込みの原則	10
継続変革の原則	11
ブレイクスルー問題解決の手順	12
目的展開のポイント	13
事例 ISO 9000 コンサルティングシステム	14
演習 1 目標展開の練習	16
演習 2 目標展開、着眼目的の設定練習	17
J Q A、B T、I S O のねらいは？	18

## 参考文献、引用文献

- 1) 「ブレイクスルー」戦略 日比野省三著 講談社総合研究所
- 2) 「企画・計画・実行の法則」 日比野省三著 こう書房
- 3) ブレイクスルー-QC のすすめ 日比野省三著 こう書房
- 4) ブレイクスルー思考による入門企画計画学 日比野省三、加藤仁、日比野創 G P S

日本企画計画学会 <http://www2.cnc.chukyo-u.ac.jp/users/shibino/jps/default.htm>  
シスラボ・スエヒロ <http://www.avis.ne.jp/~s-syslab/> e-mail s-syslab@avis.ne.jp

なぜ、ブレイクスルー思考なのか

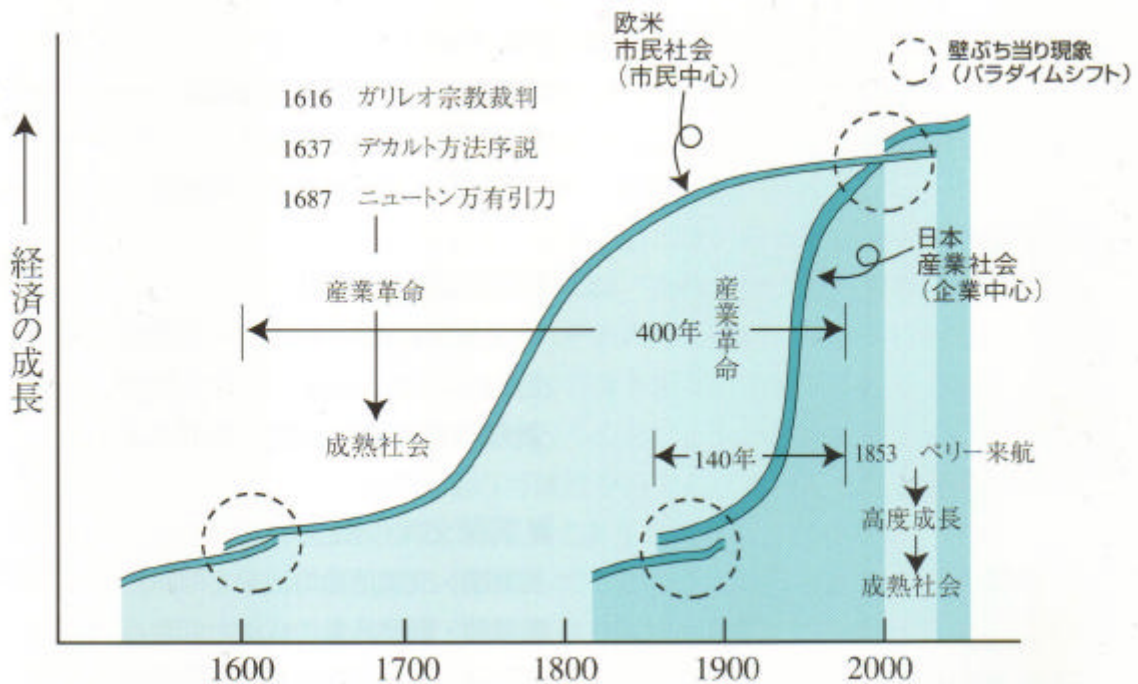
壁ぶち当たり現象：思考のパラダイムシフトが起きている  
「過去の延長線上に未来はない」

デカルト思考（従来）：バラバラに分断する機械論、要素還元法  
ブレイクスルー思考：本質（根本）を軸とする未来からのアプローチ

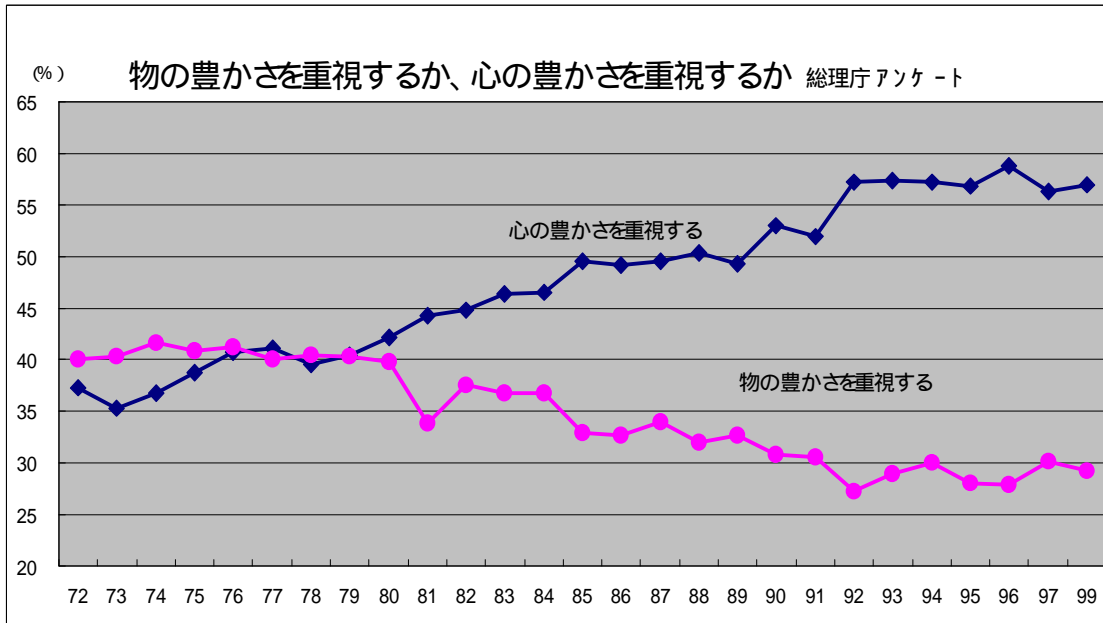
目的によって思考を使い分ける（ハイブリッド思考）  
事実を把握せよ デカルト思考  
解決策はないか ブレイクスルー思考

デカルト思考の欠落	ブレイクスルー思考の特徴
1.バラバラにできる機械論を有機体の世界に持ち込んでいる	1.そもそも何だ？どうあるべきか？というものの 未来から学ぶアプローチ
2.分断論であり統合する論理が欠落	2.バラバラに切り離すことのできない有機体に有効に働く思考
3.部分から全体を見る論理で全体から部分を見る論理が欠落	3.本質（根本）を軸として統合する思考
4.事実探求に適するが、本質に迫る解決策の探求する思考の欠落	4.万物はシステムであり、中国の重ね箱、目的展開を行い全体から部分を見る

過去の延長線上に未来はない、ユニーク“差”が未来をつくる  
過去 400 年科学技術万能で経済発展したが、壁にぶち当たった。  
思考方法変えなければ生き残れない。



お客が変わる、企業が変わる



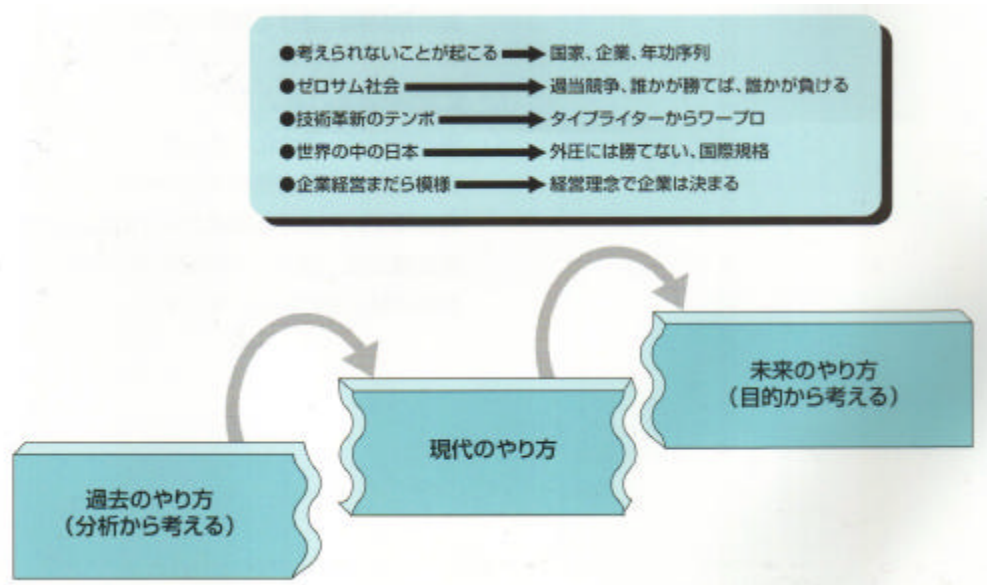
● お客が変わる ●

- 人並みになることで満足 → 人と違うことで満足
- 良い悪いで判断する → 好き嫌いで判断する
- 安くて良い長持ち商品 → 多少高くても自分の好みにあった商品
- 付き合いが重要 → 人にじゃまされたくない
- 労働は美徳 → 遊ぶ資金を稼ぐために働く
- 男は仕事、女は家事と育児 → 男も女も自分の好きな仕事、家事分担
- 企業が発展すれば個人は幸せ → 個人の満足なくして企業の発展なし

● 企業が変わる ●

- 少品種大量生産、大量販売 → 多品種少量生産
- 製品のライフサイクル長い → 製品ライフサイクル短い
- 見込み生産、在庫販売 → 受注生産、ジャスト・イン・タイム販売
- 効率化でニーズに対応 → 小回りでニーズに対応
- フル生産ライン → ラインレンタル、分担で生産
- 小売りが独占的流通・販売 → 新業態による流通・販売
- 親子力関係ピラミッド → 自立、対等なパートナー

## 過去の延長線上に未来はない



### デカルト思考とブレイクスルー思考

デカルト思考	ブレイクスルー思考
“分析して”から考える（機械論）	“何をしたいか”から考える
“なぜ”から一般解を求める	“何のために”から特定解を求める
過去の問題（犯人探し）中心	未来の問題（恋人探し）中心
類似性に注目	ユニーク差に注目
過去から学ぶ	未来から学ぶ、白紙で考える
知識偏重（知識は力なり）	創造力重視（知識の活用）
分析、疑い、置換、モグラたたき	考え、信じ、夢見て、行動
真理の探求	どうあるべきかの追求

世の中、一生懸命やっても努力は報われない？

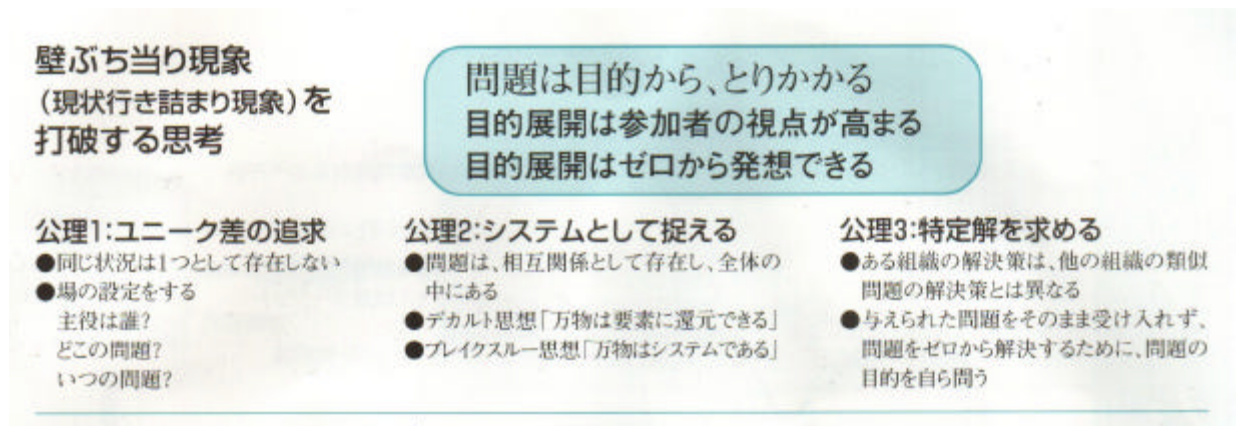
### 7つの過誤（ブレイクスルー思考の必要性）

1	「ルールを違反する」 数値管理症候群となり、企業及び個人が反社会的行動をとり易い 先の先を見た「あるべき姿」からユニーク差を求める
2	「選択を間違える」 だれか一人の「たたき台」そのものにとらわれ、間違える 常に、正解は無限にあると考え、正しい目的（問題）をつかむ努力をする
3	「間違った問題に対して努力する」 目的を間違え、やらなくてもよいことを効率的にやる 与えられた問題や目的は間違っていると仮説を立て、目的展開を行い全体から見る
4	「タイミングを間違える」 2番手、3番手の商売が当たらない。過去の延長線上にない 先の先を見た「あるべき姿」からユニーク差を求める
5	「アプローチを間違える」 正しい問題に取組だが、分析偏重主義は“悪さ加減”を知るだけ 未来を取り扱う、アイデアを求める問題には、ブレイクスルー思考が必要
6	「管理過剰という過ちを犯す」 目標管理で「何のためにそれをするのか？」を忘れる ユニーク差、目標展開、あるべき姿、システム展開、参画卷き込みで防ぐ
7	「思い込みの失敗を犯す」 複雑で全体が見えないために起こすミス、細分化の弊害 目的展開、システム思考による全体像をつかみ相互関係を捉える努力

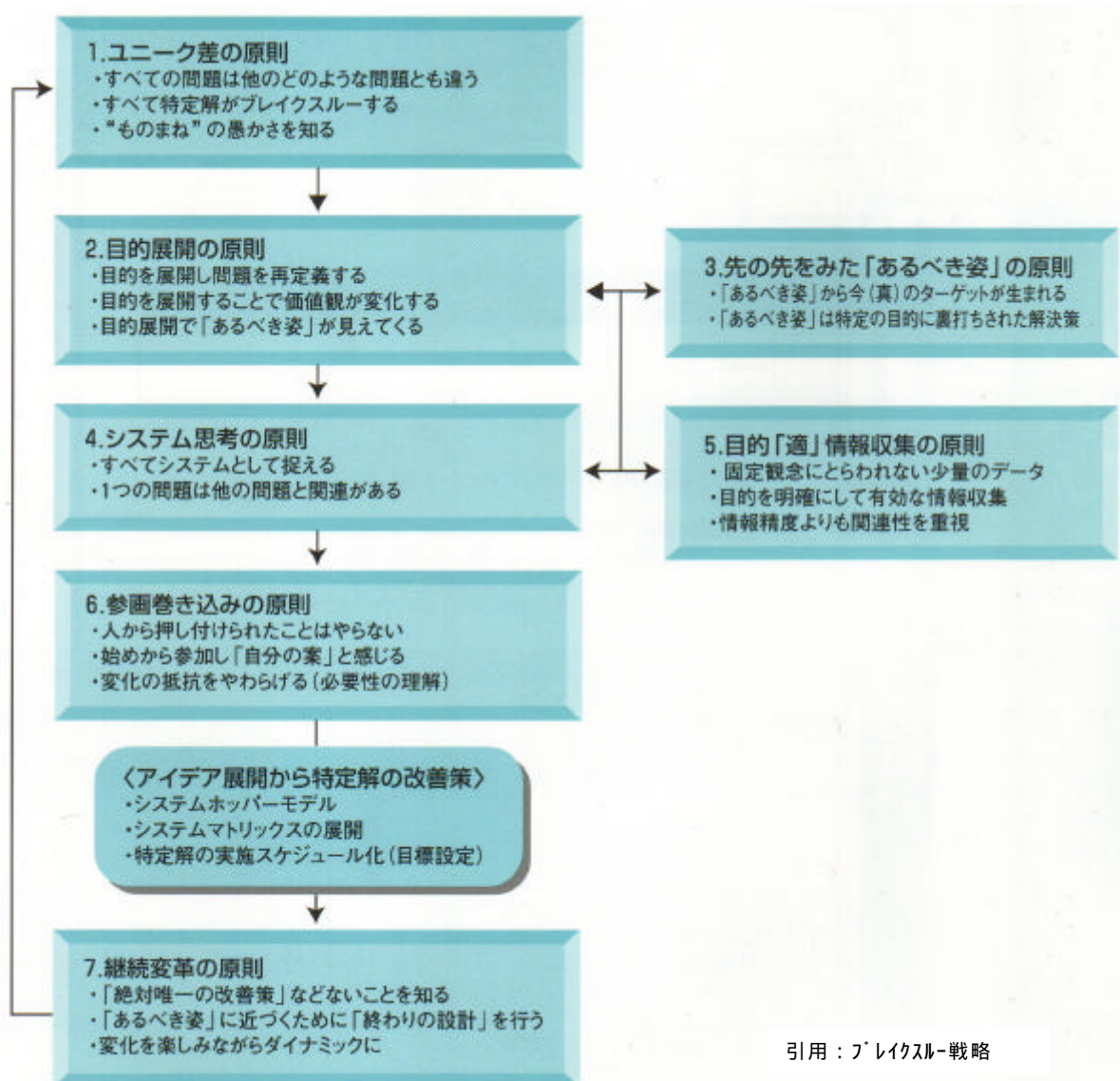
出典：ブレイクスルー戦略

## ブレイクスルー思考 3つの公理と7つの原則

### ブレイクスルー思考 3つの公理



### ブレイクスルー思考 7つの原則



引用：ブレイクスルー戦略

## 1. ユニーク「差」の原則

仮説：万物にはユニークな差がある

類似問題や事例から学べない

解決策や企画案は、特定な主役、場所、時によって特定解となる

### 場の設定

だれが主役

物理的などこ

時間としていつ

### 例えば、チョコレートの場の設定

恋人同士・・・思いを伝えるもの

空腹な登山者・・・エネルギーを補給するもの

食後の団欒・・・コミュニケーションを豊かにするもの

## 2. 目的展開の原則

目的の目的を問うことが全体に至る近道である

考え抜く力：小さな目的から大きな目的へ、抽象化能力を増す

### ボールペンシステムの目的展開

場の設定 だれ：わたし  
どこで：書斎  
いつ：今後

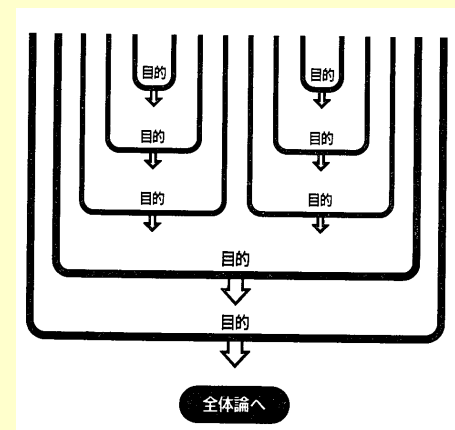
#### <ボールペンシステム>

その目的は？ ボールにインキをつける  
その目的は？ インク付きボールを回転させる  
その目的は？ インクを紙の上に転写させる  
その目的は？ 字を書く  
その目的は？ 字を提示する  
その目的は？ 情報を提示する  
その目的は？ 情報を提供する  
その目的は？ 情報を伝える  
その目的は？ 情報を伝達する  
その目的は？ 知識を伝達する  
その目的は？ 意図を伝達する  
その目的は？ 思いを伝える  
その目的は？  
↓

出典：ブレイクスルーによる入門企画計画学

### 中国の重ね箱

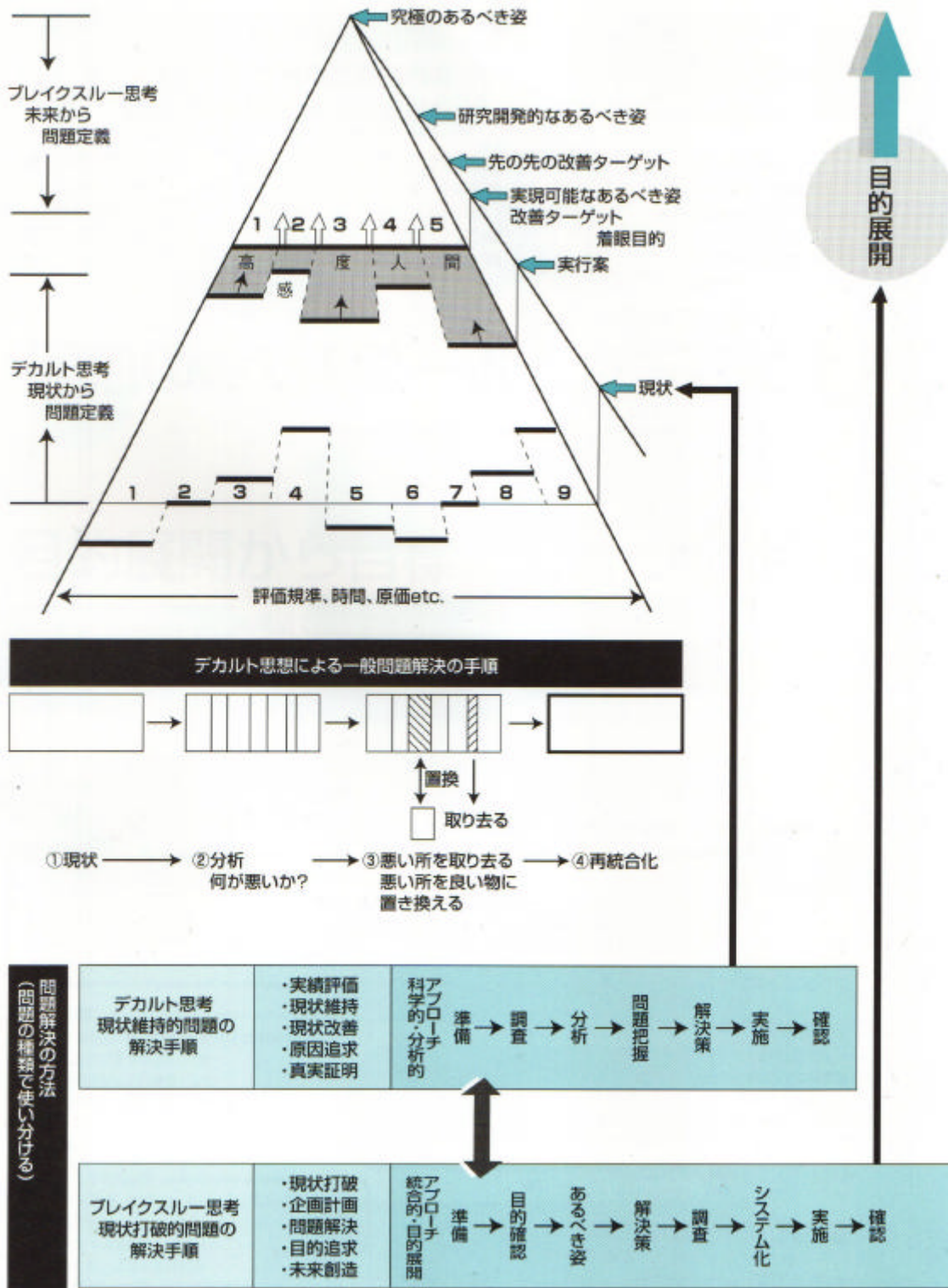
大きな目的は小さな目的を  
包括する



出典：ブレイクスルー - 戦略

### 3. 未来から学ぶ原則

三角形の頂点を「絶対ベンチマーク」と位置付ける。  
 実現可能なターゲットを選択し、解決策・システムを創り出す。  
 デカルト思考とブレイクスルー思考は正反対のアプローチ



(ブレイクスルー概略 日比野 俊三)

#### 4. システムの原則

万物はシステムである、万物には目的があり、お互いの絡み合う、全体の一部である見える問題は、氷山の一角、全体像の把握に要素間の相互関係を見る。

「夢と現実」、「あるべき姿と現実」、「コンセプトと現実」を結ぶ架け橋を見る。

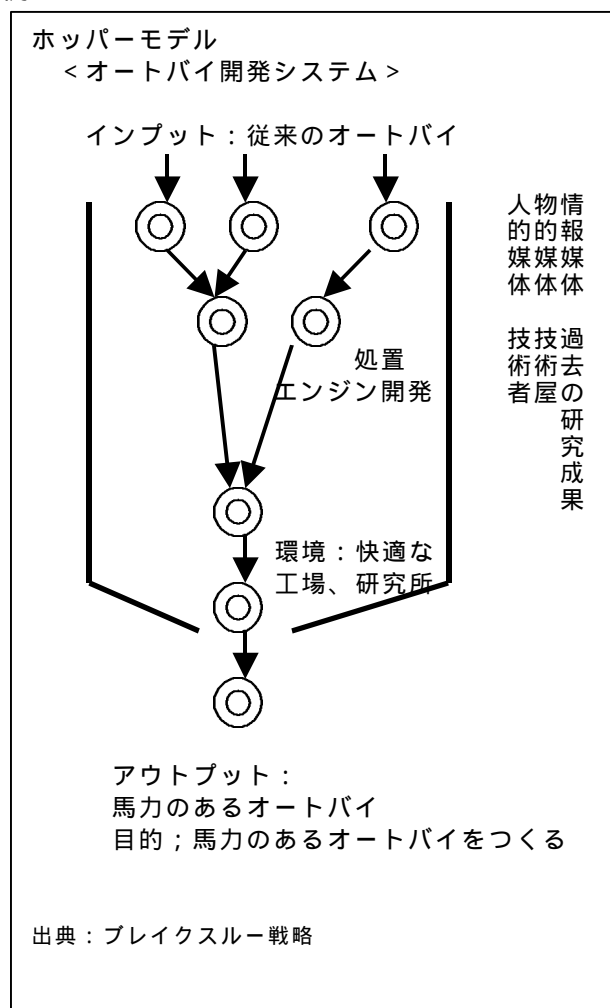
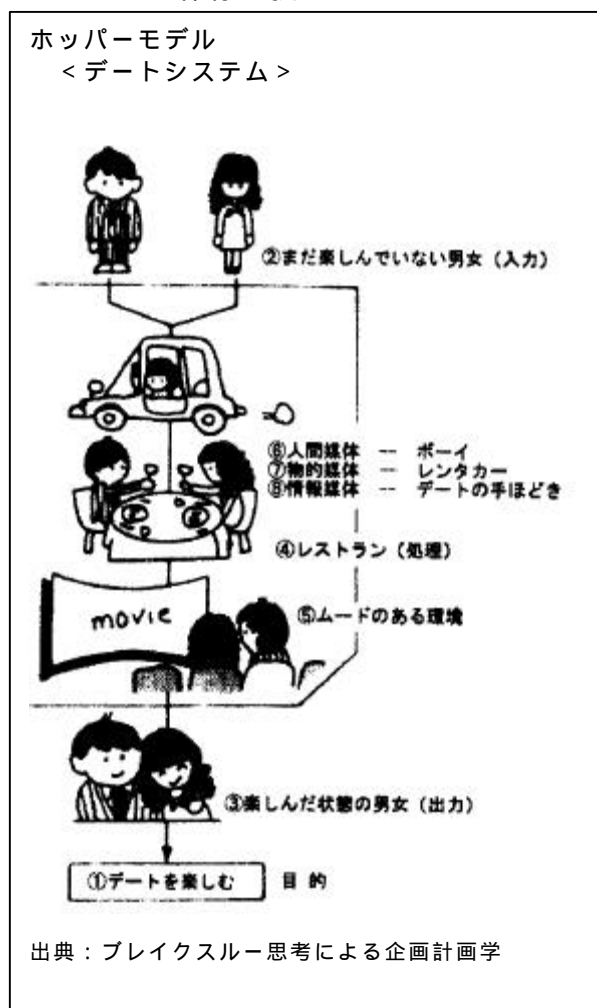
#### システムの特性を捉える 8 要素

1.目的：本質、根本、狙い、機能	5、環境：入力、出力を取り巻く環境
2、入力：人、もの、情報	6、人的媒体：処理する人
3、出力：目的を達成する成果、結果	7、物的媒体：処理に必要な設備、道具
4.処理：入力を出力に転換する手順	8、情報媒体：処理に必要な情報

#### システムの特性を捉える 6 次元

1、基本：現時点で明確なテーマ	4.管理：どのように目標管理するか
2、価値観：動機付けとなる信念、願望	5、関連：システム要素との相互関連
3、物差し：得られるべき成果や目標	6、将来：1～5次元がそのように変化するか

#### システムの全体像を捉えるホッパーモデルの例





## システムマトリックス

どのような情報が必要でどのような情報が活用できるか知ることができる。  
システムマトリックスは、作成過程で参加者に共通認識を与える。

システムの全体像を捉えるシステムマトリックスの例

	基本	価値観	物差し	管理	関連 (インター フェース)	将来
目的	馬力のあるオートバイをつくる	早くて馬力のある	馬力・速度	箱根山が時速120kmで越えられなければ改善	他のオートバイづくりに反映	より便利な移動手段を提供
インプット	従来のオートバイ	すべてを見直すべき	変革度	従来のオートバイと異なる“差”がないなら再度目的展開	従来のオートバイ自身も改善	馬力のあるオートバイ（ドリーム号）
アウトプット	馬力のあるオートバイ（ドリーム号）	本格的なオートバイ	完成度	中途半端なら市場に出さない 時速120km	他の既存商品に技術提供	需要を作り出すオートバイ
プロセス	エンジン開発計画プログラム	早く開発	開発日程	一年以内で開発	QC活動。継続変革に連動	改善プログラム
環境	快適な工場 快適な研究所	快適で社員に利用しやすいこと	快適さ	社員を参画させて、快適管理 温度、照明など	社員の仕事に連動	仕事の効率を上げる
人的媒体	技術者	アイデアを持っていること	革新的なアイデアの提供度	パテント取得数50以上	提案制度と連動させる	研究所員にも参画させる
物的媒体	特殊工作機械	使いやすい	利便性	自動シングルセットアップ時間	部品製造に連動	自社でつくる
情報媒体	過去の研究成果	最先端で革新的であること	利用価値	80%の活用をめざす	自動車技術を取り入れる	特別研究プロジェクトをスタート

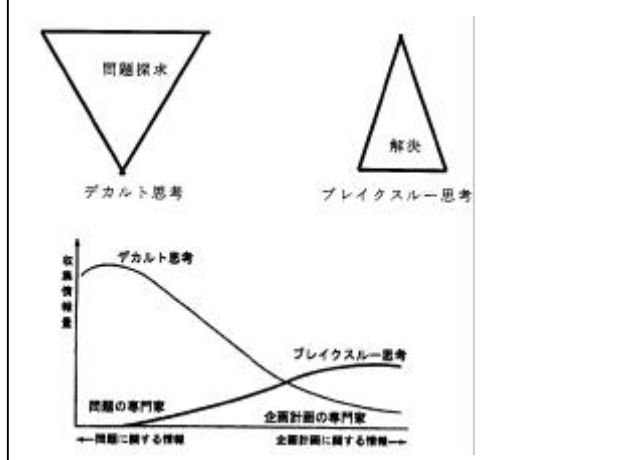
出典：ブレイクスルー戦略

## 5、目的「適」情報収集の原則

### 4つの仮説

- 1、情報は現実の一部を表示するに過ぎない  
アンケートで75%のお客様が満足している。しかし、4人に一人が不満。
- 2、未来は“完全な”知識をもってしても予測できない  
一瞬先も予測できない時代、一塊のデータで予測はできない。
- 3、情報は、その精度より、相互の関連性を注視すべきもの  
データは、常に誤差を伴い、変化するもの。
- 4、情報収集は、収集者の価値観と深くかかわる作業である  
コップの中の水が「半分も入っている」と「半分しか入っていない」は違う。

### ブレイクスルー思考とデカルト思考の情報収集



### 情報収集の目的

ブレイクスルー思考は、  
「解決策を探索する」

デカルト思考は、  
「真実を探求する」

目的が明確ならば、  
1 / 3 で企画計画はできる

## 6、参画卷き込みの原則

### 参画卷き込みの原則の目的

- 1、「私達の案」を作る
- 2、「突然の変化」と感じさせない
- 3、「多くの人の知識や能力を結集すること」

### 参画卷き込みの使い方

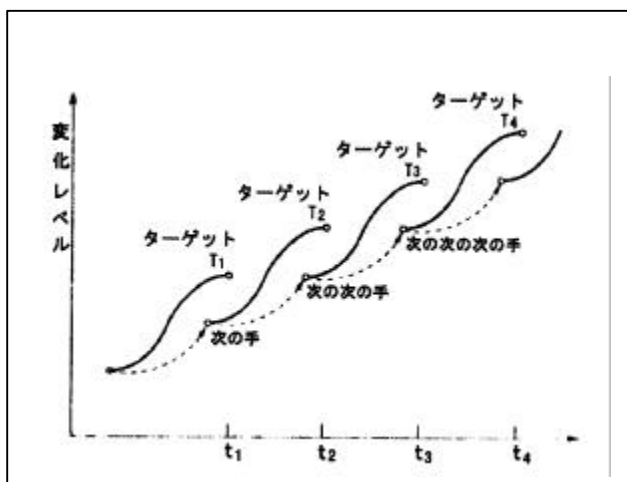
- 1、根本理念は、「信用ゲーム」
- 2、参加と参画は違う  
参加：仲間となり、行事や会合に加わること  
参画：計画の立案に加わること
- 3、問題の解決策に影響を受ける人を選定する

### 従来の“巻きこみ行為”と異なる

- 1、最初から目的意識をもった集団形成に努力する
- 2、互いを認め合い、尊重しあう“信用ゲーム”に徹する  
何が悪い？誰が悪い？何処が悪い？より目的展開し夢を語ることからスタート。
- 3、人間性に根ざした思考を大前提とする  
経済的、技術的側面のみでなく、“個々の人生”も配慮する
- 4、参加者に対する期待を最後まで持続する
- 5、集団の長所と個人の長所を使い分ける  
集団活動を意識すれば“認められたい”という願望が創造性を刺激する
- 6、顧客の要求を前提として戦略を立てる  
ビジネスの大部分のテーマが顧客対策なのに、顧客との接点を

## 7、継続変換の原則

ブレイクスルー思考は、未来のたえず変化する“あるべき姿”に目標を定める。  
 デカルト思考は、固定された過去の延長線上に目標を定める。



### 継続変革の原則の側面

- 1、人間のつくる全て価値あるものは、必ず価値を失ったり、弊害を生むようになる
- 2、今あるシステムは、先の先を見た“あるべき姿”の第一段階に過ぎない

唯一絶対の解決策などない  
 終わりの設計をする

## ブレイクスルー思考によるタイルサンプルの開発

### タイルサンプルシステムのアプローチ

#### < 課題 >

タイルメーカー昭和陶園（瀬戸市）は、全国取引先からのタイルサンプルの請求が多く、サンプル代、梱包費、輸送費などコストがかかる。長期的なタイルサンプル提供システムが必要となった。

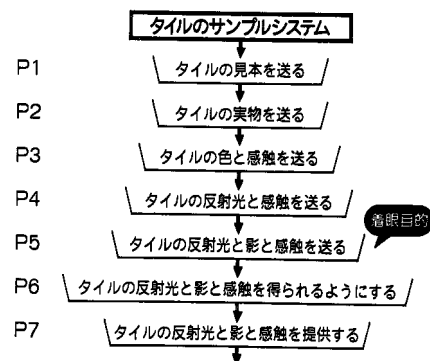
#### < デカルト思考 >

タイル見本、梱包作業など現状調査  
 どこが悪いが、何が問題かの現状分析  
 問題に対して対策  
 対策の実行

#### < ブレイクスルー思考 >

場の設定  
 目的の目的を問う目的展開  
 ユニークな着眼目的（再定義）  
 アイデアを整理し、変革ターゲット案  
 ターゲットに対してサンプル設計  
 システムの原則で関連性確認  
 終わりの設計 次の次の目的

### 提供システムの目的展開図



出典：ブレイクスルー戦略

## ブレイクスルー問題解決の手順

手順	ポイント
1. 場の設定	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. テーマ 解決すべき問題点を明確にする</li> <li>2. だれが 主役はだれか？</li> <li>3. どこで 問題の場所は？</li> <li>4. いつ 現時点か、5年後か？</li> <li>5. 問題をシステムづくりと捉える「〇〇〇〇システム」と決める</li> </ol>
2. 目的展開	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「・・・を・・・する」(名詞+動詞)と表親する 質問をしながら目的展開する その目的は何か？ (名詞を固定して動詞を変える) そのねらいは？ (動詞を固定して名詞を変える) いいかえると？ その目指す所は？</li> <li>2. 変化動詞(・・増大させる、・・向上させる 等)は使わない</li> <li>3. 目的のレベルは少しずつ拡大する(飛ばないように)</li> <li>4. 大きい目的は小さい目的を包括しているかチェックする</li> <li>5. 「まあそうだろう」は近い、「そんなことはない」は何か抜けている</li> <li>6. 仕事のフローチャートにならないように注意する</li> <li>7. 実行不可能になるまで目的展開する</li> </ol>
3. 着眼目的を決める	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 着眼目的はなるべく高いレベルのものを選ぶ</li> <li>2. 着眼目的の評価項目 利益の大きさ どの目的が大きい利益を与えるか？ 時間の制約 短期間に仕上げるには小さな目的を選ぶ 組織の限界 目的が大きすぎると組織の限界を越える 外部の制約 法的規制、各種規制、他との摩擦を考慮する 必要な資源 人、物、情報には限界がある</li> <li>3. 「あるべき姿」を明確にしておく 先を見た「あるべき姿」、先の先を見た「あるべき囊」</li> </ol>
4. 成功の物差しと目標を決める	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. だれが評価、判定するか明確にする</li> <li>2. どのレベルの着眼目的かによって目標が変わる</li> <li>3. だれの視点(価値観)による成功のものさしか 課長、部長、社長？</li> <li>4. 成功のものさしを具体的な到達目標のかたちにする</li> </ol>
5. アイデア展開	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. アイデア展開の技法は、何を使つても良い 目的連想法、NM法、など</li> </ol>
6. 改善ターゲットの競合	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. アイデア展開されたアイデアを現実に実行できる改善ターゲットに 「展開思考」から「純合思考」でまとめる</li> <li>2. 複数の案から改善ターゲットを絞り込む (着眼目的、成功のものさし、到達目標の評価より比較検討) 1) 着眼目的を達成する方法をわかりやすく説明できるもの 2) 他社との競争条件が変わっても対応できる柔軟性の持ったもの 3) 先を見て、さらに、先の先を見た「あるべき姿」に関連づいていること 4) 成功の可能性の大きいもの</li> </ol>
7. システム全体像の把握	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. システムとは、複数の要素(サブシステム)から成り立ち、互いに関連性あり 何かの目的によって関連づけられる総体をいう</li> <li>2. システムを理解するための「ホッパーモデル」</li> <li>3. システムの把握として2次元の「システム・マトリックス」を使う</li> </ol>
8. 改善のスケジュール化	いつまでに、だれが改善を進めるか「改善スケジュール表」で管理する

参考：ブレイクスルーQC 日比野省三 こう響房

## 目的展開のポイント

### < 目的展開のポイント >

- 1) 場の設定をする 1)だれ、2)どこ、3)いつ
- 2) 「・・・を・・・する」(名詞+動詞)と表親する
  - 質問をしながら目的展開する その目的は何か？
  - (名詞を固定して動詞を変える) そのねらいは？
  - (動詞を固定して名詞を変える) いいかえると？ その目指す所は？
- 3) 変化動詞(・・増大させる、・・向上させる 等)は使わない
- 4) 目的のレベルは少しずつ拡大する(飛ばないように)
- 5) 大きい目的は小さい目的を包括しているかチェックする
- 6) 「まあそうだろう」は近い、「そんなことはない」は何か抜けている
- 7) 仕事のフローチャートにならないように注意する
- 8) 実行不可能になるまで目的展開する

課題 ISO9000を導入したが文書に振り回され、コスト負担に苦しんでいる企業が多い  
コストアップは、顧客満足に逆行する。

テーマ 「経営革新の道具としてISO9000を活用する」

だれが：私 (syslab-iso-network) どこで：長野県 50 名以下小規模企業 いつ：3 年後

「ISO9000コンサルティングシステム」

目的は？ ISOを認証させる  
 その目的は？ ISO要求事項を満たすしくみづくりを指導する  
 その目的は？ ISO要求事項を満たすしくみづくりをお手伝いする  
 言い換えると ISOのビジネスモデルシステムづくりをお手伝いする  
 その目的は？ ISOのビジネスモデルシステムの使い方をお手伝いする  
 そのねらいは 小規模企業の経営システムを構築する  
 その目的は？ 小規模企業の経営システムの構築運用を支援する  
 その目的は？ 小規模企業の生き残りを支援する  
 その目的は？ 小規模企業の勝ち残りを支援する  
 その目的は？ 小規模企業の経営効率を支援する  
 その目的は？ 小規模企業の意識改革を支援する 着眼目的  
 その目的は？ 企業社会から市民社会への意識改革を支援する  
 言い換えると 顧客満足追求重視の企業をつくる  
 そのねらいは 顧客満足追求重視の企業を長野地域につくる 次の目的  
 その目的は？ 顧客満足追求重視の企業を地域につくる  
 言い換えると 活性化した競争力のある小規模企業をつくる 次の次の目的  
 言い換えると 小規模でも競争力、自立型の企業をつくる  
 言い換えると 元気な企業をつくる  
 その目的は？ 元気な企業の喜ぶ顔を見たい  
 その目的は？

(事例) ISO9000コンサルティングシステム

(syslab-iso-network シスラボ・アイイソ・ネットワーク)

<経過>

- 1) 1996年 ISO9000 導入コンサルティング開始
- 2) 1997年 3人のプラスチック成形業のISO9002 認証
- 3) 1998年 50名以下企業をターゲットに、ISOを経営革新の道具として  
コンサルティング展開、
- 4) 1999年 地域活性化を期待して複数企業の集団コンサルティング開始  
ISO9000 コンサルティングノウハウのナレッジシステム構築
- 5) 2000年 ビジネスモデル特許出願
- 5) 2001年 ISO9000 コンサルタント養成、FC 契約

手順	内容
1、場の設定	テーマ 「経営革新の道具としてISO9000を活用する」 だれが：私 (syslab-iso-network) どこで：小規模企業50名以下 いつ：3年後
2、目的展開	目的展開シート
3、着眼目的を決める	着眼目的：小規模企業の意識改革を支援する 次の目的：顧客満足追及重視の企業を長野地域につくる 次の次の目的：活性化した競争力のある小規模企業をつくる 着眼目的の再定義 1)コストのかけないISO9000導入システム構築 2)経営者、社員の意識改革(顧客重視、自覚)の実践 3)ISO9000導入ノウハウのマニュアル化
4、成功の物差しと目標を決める	50名規模150万円以下の導入費用 運用維持費ゼロシステム サーバランス指摘マイナー2件以下 5S・識別の継続的維持
5、アイデア展開 6、改善ターゲットの統合 7、システムとして全体像の把握 8、改善スケジュール化	<コンセプト> ISOは恐くない ISOは企業を元気にする <事業展開> 安い導入費用 経営者自らの取組み。6~8ヶ月短期間導入 コンサルタントノウハウのマニュアル化 50名以下なら100~150万円 運用維持費ゼロシステム 1次、2次文書すべて、50枚前後の薄いマニュアル トップダウン型仕事の進め方 決めたことを確実に守れるシステム 次工程引渡しの個人責任明確化 ISOコンサルタント養成システム インターネットナレッジシステム E-Mailサポートシステム

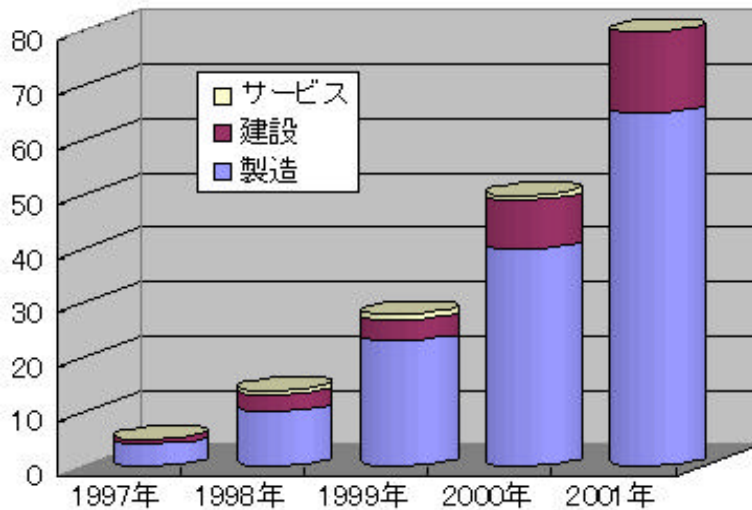
<参考>

ISO 9000コンサルティングの特徴

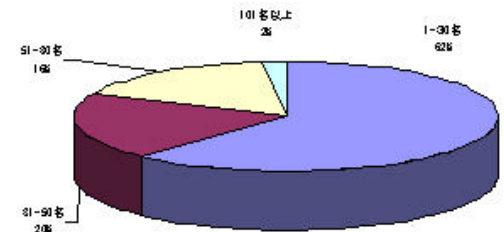
syslab-ISO-network

50枚前後の薄いマニュアルで認証後、運用維持費ゼロを実現しています。  
品質方針共有で決めたことを確実に守れる体制が慢性不良を半減させています。  
経営者自ら取組む6～8ヶ月の短期決戦が社員に自覚と自信の意識改革をさせる。

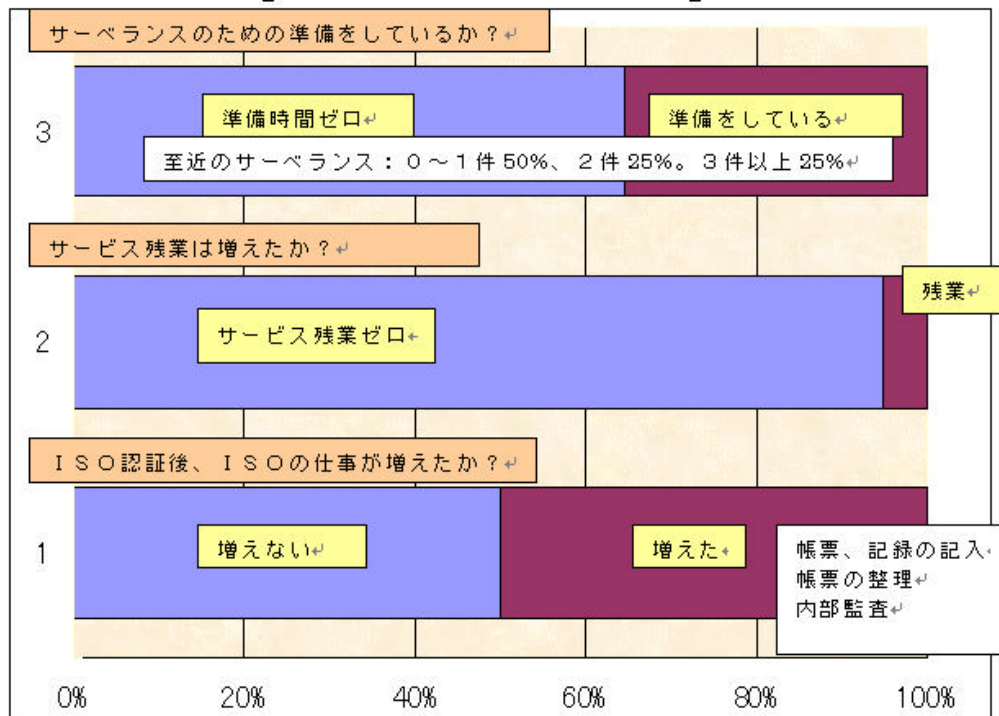
syslab-ISO-network 実績 (2001 予想)



規模別認証



運用維持費ゼロの評価 (syslab-ISO-network アンケートから 2001.2 より)



syslab-ISO-network アンケートの詳細

(2001年2月製造業18社、建設業5社の調査より)

<http://www.syslabiso.com>

お問合せ s-syslab@avis.ne.jp

## JQA, BT, ISOのねらいは？

### ねらいは、元気な企業を創る

#### 日本経営品質賞（JQA）

基本理念	基本的考え方	カテゴリー
<p>顧客本位 目的は顧客価値の創造 顧客の価値の評価・提供 利益は顧客価値提供結果</p>	<p>クオリティ リーダーシップ プロセス 「知」の創造と活用 時間とスピード パートナーシップ 社会的責任と環境保全 事実に基づく経営 グローバル化 フェアネス イノベーション</p>	<p>リーダーシップと意思決定 経営における社会的責任 顧客・市場との対応 戦略の策定と展開 個人と組織の能力向上 価値創造のプロセス 情報マネジメント 活動成果</p>
<p>独自能力 他組織と異なる見方、考 方、方法による価値実現 他組織の学ぶことが独自 能力を磨く 組織に整合した全体最適化</p>		
<p>社員重視 企業・組織目標の達成 知識を学ぶ風土、環境 経営を知識創造、業務を 学習と捉える 他組織にない独自能力 社員は知識創造者</p>		
<p>社会との調和 社会に貢献、調和する 社会価値との調和 地域不調和への対策 地域社会への支援</p>		

#### ブレイクスルー思考（BT）

3つの公理	7つの原則
<p>ユニーク差の追求 同じ状況は1つとして存在しない システムとして捉える 問題は、相互関係として存在し、全体 の中にある 特定解を求める 問題をゼロから解決するために問題の 目的を自ら問う</p>	<p>ユニーク差の原則 目的展開の原則 先の先をみた「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 参画巻き込みの原則 継続変革の原則</p>

#### 品質マネジメントシステム（ISO9000）

マネジメント8原則	ISO9000の捉え方
<p>顧客志向 リーダーシップ 人々の参加 プロセス・アプローチ システム・アプローチ 組織のパフォーマンスの継続的改善 データ及び情報分析による意思決定 供給者との互恵関係</p>	<p>経営の質、仕事の質の規格で品質管理でない 品質保証とは、お客様に迷惑をかけないこと マネジメントは他社と違う“まね”しない “はじめに方針ありき”の トップダウン型マネジメント 決めたことはいつでも守る責任体制 維持コスト発生は顧客満足に逆行する</p>