

第 10 回 [IV] 実社会における議論力と企画デザイン力を鍛える (3) 企画・デザイン力を鍛える

変化が激しく、真似るべきモデルの無い、未来が予測しづらい時代にあっては、原点に立ち返り、(1) 情報を読み解く力、(2) コミュニケーション力、そして、**(3) 企画・デザイン力の強化**が基本要件となります。メルマガ第 8 回で情報を読み解く力の源泉としての「言語技術教育の強化の必要」について、第 9 回ではコミュニケーション力の原型として「対話力と議論力の強化の必要」について述べました。本号では、**白紙から物事を組み立て構想し新たにものごとを築き上げる**という意味での「企画・デザイン力」について述べます。

企画・デザイン力とは？・・・基本要件は何か？

普段何気なく使っている言葉は、改まってその意味を問うと、なかなか難しい。この「企画」の語は、熟語を分解すると「企てる」と「画する」の二つの文字の組み合わせからなります。英語では、**planning** に該当します。「企てる」は広辞苑で、「②思い立つ。もくろむ。計画する。」とあります。「画する」には、「③計画を立てる」があるが、「②線を引いて、くぎる。範囲や期間をかぎる。」を採ると、「形づくる」の意味と解されます。

「企画する」ことは、現時点では姿形と中身がまだ無いものについて新たに創り出すために「計画」することを指します。「経営**企画部**」という組織名称は、企業の経営の将来に向けてのあり方を計画することに重きを置く部門を意味します。言葉使いは「定義の仕方」でもあるので、「管理」=P D C A と表現すると、P=**planning** という具合に、「企画」は必ず含まれます。言葉の対比として「経営**管理部**」と言う場合には、現状を把握しコントロールすることに意味上の重きを置くものと感ずります。語の用い方の理解・実態に拠ることとなります。

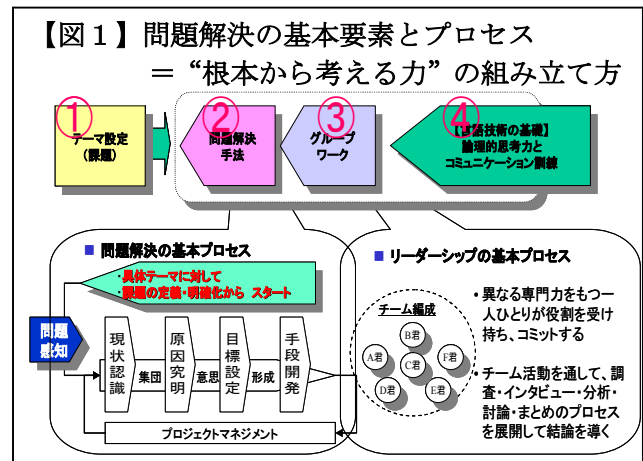
ここで「企画・デザイン力」と言う場合、「白紙から考えること」を前提にしています。その企画・デザインとはどのようなあり様であるかについて観ると、「目的」[脚注¹]の観点で大別すると、今は存在しないが人々がニーズやウォンツを感じ取る「新商品や新サービスを構想し創り出すこと」と、現在既に在る制度や仕組みに困った点が見出せるときには、その「問題となる現象を解決すること」の二つが該当します。前者は後者の問題解決手段の一部に位置づけられます。現状を読み解くことによって新たなものを創り出すことを意味します。

現在、我々が直面する経済と社会の大きな変化へ対応するには、現状打開のための「企画・デザイン力」が求められます。課題や新たな物事の発展を感知しその解決と実現に取り組むには、根本から考えて形あるものへデザインする力が必要です。昨年 9 月の金融危機は日本の経済に地盤沈下を引き起こし、低炭素社会への適応のために自動車産業は将来の電気自動車の時代に向かって急速にパラダイムシフトし始めました。時代の変容に対応するには、人材としての私たち（「作用因」としての人材）が、ノウハウ（「形相因」）としての問題感知と問題解決のための「方法知」を獲得し、その能力を向上させ、変化へ対応するための方策の効力（パフォーマンス）と効率（スピードと巧みさ）を高めることが問われています。

¹ アリストテレスは、物事の理由を把握することについて、4つの原因（四原因論）を挙げる。質料因（材料。建築物でなぞらえると、石・木など）・形相因（設計図に該当。デザインのこと。）・作用因（例えて言えば、大工、建築技師など）・目的因（建築物で言えば、オフィスビル、住宅などの相違）の4原因からなる。「アリストテレス」今道友信著/講談社学術文庫 p126。

「白紙から考える力とわざ」の伝承のための基本コンセプト

新たに物事を築き上げるための「企画・デザイン力」は、同じことを繰り返す「定型業務」と違って、なかなか身に付けることが難しい。そもそも「自分の力で何をすべきかを発見する」所から始まり、主題も様々に変わります。第1に「いったい問題は何か?」「問題をどのように捉えるか?」という根本的な事柄に踏み込むことから始まります。第2に、問題の原因を分析し、第3に、新たな目標の設定(困った事象・問題点の解消と新たな事物の創造の二側面)、第4に、解決手段の開発、第5には、第1～第4の基本プロセスを、組織的な活動として集団で意思形成を図ることを必要とします。企画・デザインとは何かを問うと、本質は【図1】に示す問題解決のマネジメントプロセスそのものと認識できます。



当学会の会員で発起人でもありました故柴田亮介氏は、その著書で、企画・デザイン力の本質と伝承のあり方について分かり易く解説してくれています【脚注²】。“序にかえて”の中で、「ものづくりの世界では型に相当するものが多々見受けられますが、マーケティングなど企画設計分野にはほとんどありません」と述べておられます。私自身の社会人としての最初の仕事は、製鐵会社の総務部門での「組織の企画設計・管理」でした。コスト削減のための要員合理化や、革新的技術が製造ラインに導入された結果、新しい人員と組織が発足するに当たり、組織改正を企画・立案する、といったものでした。これは典型的な企画・デザイン業務と言えます。先輩社員の残した組織改正に関わる企画資料などを参考に、試行錯誤で叩き台を作っては上司や先輩から議論を通して指導を受けました。当該部門の部長・課長にヒアリングをかけては評価や意見を求める作業の繰り返しの中で、徐々に要領を覚えていったことが思い出されます。そして、柴田氏は次のように序の中で続けます。「仕事、とりわけ企画設計の暗黙知である〈わざ〉を次世代へどのように伝えるかを考えてきました。(途中略)企画設計の考え方と方法論を体系化したもの、すなわちメソドロジーが企画設計の〈型〉としてふさわしい、と思うに至りました。」と本著を展開されています。

例えば、テニスを習うとき、まずフォアハンド、バックハンド、サーブ、ボレーと一つひとつ「型」を習い何度も繰り返して練習します。その組合せができるようになると試合に臨みレベルアップを図ります。私たちは生まれながらにして身に付けている能力(生得知)を除けば、経験を通して学んでいきます。経験から習得する「わざ」のうち、言語化が可能で形式知化できることについては、理論化がなされ書き物(例えば、「テニスの上達法」の類)になって伝達が可能となります。しかし同時に言語化が困難で五感と動作を含む身体運動を通して何度も練習を行うことで上達が進む世界〈暗黙知〉が重要な部分を占めています。

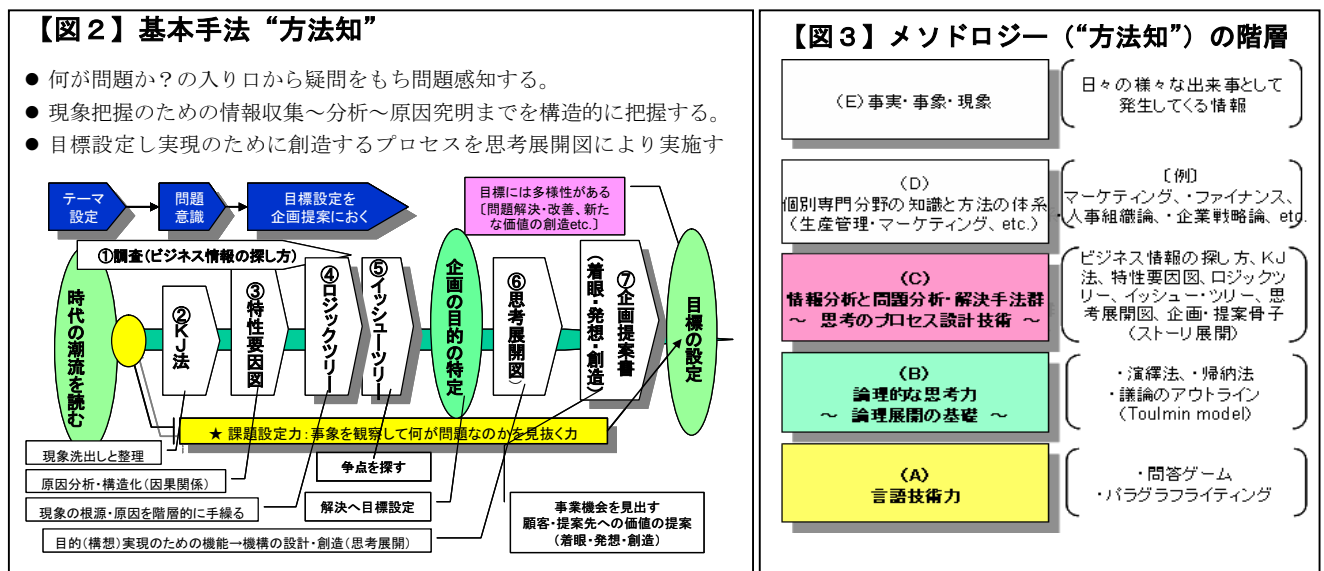
² 「ビジネス技術 わざの伝承 ものづくりからマーケティングまで」柴田亮介著/日外アソシエーツ。故柴田氏は著書の中で伝統芸能に観る「守」「破」「離」から成る「わざの伝承」のプロセスを参照しながら、「企画・デザイン」のメソドロジーについて紹介しています。

企業活動における「企画・デザイン」の仕事においても、「型」として形式知化が可能な部分を概念・理論の観点から学習すると同時に、言語化が難しい暗黙知の世界については、自分が置かれた環境の中で繰り返して取組み、場数を重ねる中で体験的に習得していきます。私は、JUAS の中堅社員向け研修「問題感知力を磨くための“問題解決手法勉強会”（本勉強会）」のコースウェアにおいて、一つには形式知としての「方法知」を学び、「プロジェクトベース」で課題テーマにチームで取組むという学習環境のセッティングを状況化することで、実践知としての問題解決手法の習得のためのプログラムをデザインしています。

方法知の体得・・・思考のプロセス設計の系統的体系

本勉強会では、課題テーマに、「音楽産業のデジタル化とネットワーク化等によって、どのような事象（変化やトレンド、問題点等）が発生しているか」を設定し、チーム・ビルディングによって、「現状の情報収集・分析を踏まえ将来を展望して、新たなサービス・商品の提供を新規事業として企画提案する」というプロジェクトに取組みます。①道具としての方法知の「講義」、②チームでの「演習」、③グループディスカッションによる「議論」、④思考内容を外部に表出するための「図式化」と「文書化」、⑤基礎となる「思考プロセス」の再構築のための「対話」「発表」の訓練を織り込んでいます。

【図2】は、「白紙から考える」上で有効な「道具立て」を一連の流れで示しています。本勉強会で習得するこれらの「基本手法（「方略」）」は広く公開されている「方法知」です。「問題感知」「問題解決」「目標設定」「事業化企画」の連続的な「思考のプロセス」の「型」の枠組みを統一的に繰り返し訓練することを通して、習熟する手立てを提供します。



職業人として人々はそれぞれの専門領域を持っています。【図3】に示す「メソドロジー（“方法知”）の階層」には、人間の認知活動を支える基本的な能力の要素を縦方向に階層的に表示します。階層（D）に位置づけられた、経理財務・ファイナンス、営業・マーケティング、情報技術、生産技術、機械・電気技術といった個々の専門知識の領域は、いわゆるテクニカルスキルに相当します。本勉強会で習得する「方法知」の「型」の枠組みは、(C) 層「情報分析と問題分析・解決手法群～思考のプロセス設計技術」に相当します。個々の専門機能を

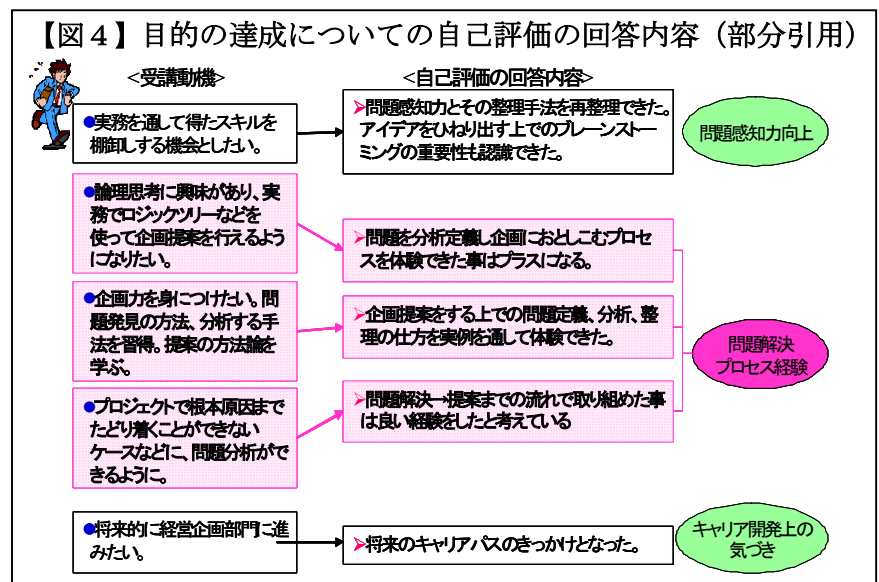
担う人々を束ね、組織として事業課題を解く協働作業のための「コンセプチュアルスキル」のメソッド群であります。本勉強会では、(C) 層の更に基礎をなす、(B) 層「論理展開の基礎」と (A) 層「言語技術」の領域にまで掘下げ深めた訓練を「思考の再構築トレーニング」として織り込んでいます。メルマガ第 8 回・第 9 回で触れた「言語技術力」と「対話力と議論力」はこれらの基礎階層に該当します。

これらの「方法知」を共有的に習得することによって、問題感知と問題解決という、人々が組織的に「認知」活動を展開するための「共通基盤」を構築できると考えています。現状の変化への対応を迫る未来型の問題への取組みには、従来の枠組みを超えたチームでの対応力が必須となります。何故ならば、地球温暖化対策や、世界的な規模での需給構造の変容への対応など、一人ひとりが持っている専門知識や能力の範囲ではカバーし切れない複合的で広範な課題が根本に生まれているからです。また、私たち日本人は、人口減少と少子高齢化に直面して内需拡大が思うように創出できないために、今後一層海外市場を内なる経済として取り込む必要があります。そのためますます海外での勤務と国内での人材開国も同時的に進行することが避けられません。人種・ジェンダー・年齢・専門を超えたフラット化する世界の中で、誰が中心テーマを扱うのか？について課題の内容毎に柔軟にその都度のリーダーを臨機応変に交替し、問題に的確に組織的に対処する必要に迫られる状況に立ち向かう必要があります。専門を超えてグローバルな視点でチーム・ビルディングを組み上げていく力量を高めていくには、コンセプチュアルスキルの論理的展開力と説明の力となる言語技術力の鍛錬が基礎に絶対的に必要となります。このような世界観においては、共通に考える力を共有できる基礎的な知的能力の方法知が重要となるのです。

受講動機と受講後評価

(事前と事後のアンケート)

中堅社員 (20 歳代後半から 40 歳代半ばまで) の参加者が本勉強会へ参加する動機の典型を【図 4】に見ることができます。受講前の目標には、企画力をつけたい／課題に取り組むためのメソッドロジー習得／考え方の整理法を身につけたい／部下・後輩への課題解決への的確な指導力を身に付けたい等、本勉強会の目指すデザイン・コンセプトに直結しています。1 ヶ月半に及ぶチーム・ビルディングの活動を通して、参加者は、情報化社会の本質を問うプロジェクトテーマ (音楽産業の変化と新規事業企画提案) での協働作業を行います。その集団意思形成のための議論と文章化の作業を通して、方法知と暗黙知の組合せでの「考える技術」を実践知として身に付けていきます。終了時の評価では問題解決のわざの体得に確かな手応えを掴んだ様子を見出すことができます。



以上 (メルマガ第 10 回)