

地域活性化活動から生まれたプロジェクト企画 のシステム法—四面会議システム法

A Method of Group Planning System
Called "Square Conference System Method":
A Spinoff of Community Utilization
Activities

寺谷 篤** 岡田憲夫***

by Atushi Teratani** and

Norio Okada***

This paper addresses the need for a new type of brainstorming method which may be categorized under "group planning methods". The authors propose a method called the "square conference system method" or SCOSYM. This was developed as a byproduct of authors' community vitalization activities by a voluntary group called CCPT in Chizu Town, Tottori Prefecture.

The purpose and structure of the method and the manner in which it is operated are explained and needed extensions and improvements are suggested.

1. はじめに

地方の地域社会における活性化活動で、一番弱くまた、一番重要なものは何かと探してみると、それは企画力である。

コミュニティやその他の組織では、責任者なりリーダーは構成員に意欲を持たせるため、少し先を行きながら同時に同歩調で歩むように心がけるなど、構成員の自主性と資質を高めるために色々と苦勞しているのが実情である。それには、リーダーの能力が問題になると言われるが、実はそれ以上に、構成員の創意と自主性を引き出し、参加形式により企画していくシステム技術が編み出されていないためではなかろうか。それには、構成員を巻き込んだ全体的な企画を立てるための知恵の集積（ソフトウ

ェア）が不可欠である。

そこで、その地域に係わる人々の知恵のエキスを戦略化し、知識集積を行っていくために一つの企画開発システムがあれば、より地域が活性化し若者達に自信を与えるのではないかと著者らは考えた。

著者が所属する 智頭町活性化プロジェクト集団（Chizu Creative Project Team）は、鳥取県の山間地である智頭町を活動の舞台として町の活性化を目指し取り組んでいる。

CCPTの活動のテーマは、智頭杉の付加価値化、地域の国際化（青少年の海外派遣事業など）のための種々な地域経営プロジェクトなどを企画、運営、実施することである。著者のうち岡田はこれを社会開発システム論の枠組でとらえ、理論と応用の両側面から研究を進めている^{1), 2)}

「四面会議システム法」Square Conference System Method (SCOSYM)はCCPTの上述のような活動の中から生まれた³⁾。と言っても、急に飛び

* キーワーズ：ブレインストーミング技法、集団企画技法、地域活性化

** 正員 智頭町活性化プロジェクト集団

*** 正員 京都大学教授、防災研究所水資源研究センター（宇治市五ヶ庄）

出してきたものではない。CCPTのこれまでの活動実践をベースに経験的に編み出されてきたものを岡田が加わってシステム論的に整理し、改善を試みつつあるものである³⁾

以下、本システム技法を紹介して、忌憚のない批判、アドバイスを得たいと考える。

2. 集団企画技法

本研究で提案する四面会議システム法(SCOSYM)は、いわば「集団企画技法」と称すべき技法の一つとなり得るものである。ここでいう「集団企画技法」(Group Planning Methods)は、必ずしも企画の専門家ではない一般人が、目的意識をもって集団で何らかのプロジェクト(例えば対外行事やイベント)を企画する場合を想定している。地域活性化のための市民レベルのボランティア活動などはまさにこのような場合に相当している。

このような場合、KJ法やISM法などがよく用いられるが、この種の技法は主として「問題の構造の発見」や「計画すべき事項の連関性」を、ブレインストーミング形式でシステムティックに行う方法である。しかし、これらはあくまで企画の構想段階やフレーム設定段階までに留まっており、さらにその次の段階である実施計画としてのプロジェクト企画段階にまでは適用できない。

一方、このような目的に利用できる技法として、例えばAIDAが挙げられよう^{4), 5), 6)}。ただしこれらの技法は必ずしも「企画の専門家でない一般人」による集団企画を明示的に想定しているわけではない。また、地域活性化のボランティア活動などによく見られる小集団による集団企画を、特に対象としているものでもない。

小集団による集団企画は次のような特徴をもっている。

- ① 対象とするプロジェクトの規模が大きくない反面、構想段階から実施までを小集団の構成員全体で運営することが要請される。
- ② 構成員間に明確な垂直の階層構造がなく、とりまとめ役としてのリーダーはいても、全体的に水平な関係が前提となっている。
- ③ 従って、企画にあたっては全体の目標(テーマ)

の共通認識を得る段階での全員参加の原則と、戦略(代替案)を立案する段階での役割分担の原則が重要となる。本研究では、以上のような観点から、上述のような特徴を備えたSCOSYM技法を提案する。

3. 四面会議システム法(SCOSYM)の概要

一般に小集団活動は、対面形式で議論する場合、人数で7~8人が適正な最大集団であると言われていいる。これは構成員一人ひとりの能力なり特質を互いに把握し、テーマの共有化がしやすいためである。

俗に、3人寄れば文殊の知恵という。4人寄れば鬼に金棒である。そこで、最小集団としてここでは4人を想定した。つまり、著者らは、小集団による集団企画の経験を踏まえて、4人がそれぞれ四つの異なる役割を演じるパターンが、一つの小集団企画システムの基本型となり得ると考えたのである。ただし、各役割を担うのは個人以外に、2人から3人程度の部分小集団でもよい。さて、4人がそれぞれ異なった役割のディビジョンを受け持ち、相互に連係を取りながら各自に課せられた部門(ディビジョン)別テーマに基づいて、部門別の戦略設計を行う。

次いで、部門別に検討された戦略を部門間で突き合わせ、相互の斉合性をチェックする。

なお、ここでは民間の小集団による地域活性化活動の一環としてのプロジェクト企画を想定し、四つの役割(部門、ディビジョン)を運営・企画(Overall Administration)、広報・情報(PR & Information)、人的支援(Soft Logistics)、物的支援(Hard Logistics)と設定する。

運営・企画は、主として財政、総務、渉外を担当するとともに、企画全体のフレームの斉合性をチェックする。広報・情報は、企画するプロジェクトを対外的に知らしめ、認知度を高めるための情報の提供・伝播を行い、プロジェクトが実施された段階での一般参加者や協力者の啓発を図る。人的支援は、プロジェクトを準備実施する上で必要なキーパーソン、補助要員や支援者などの特定、誘導、動員などに関する企画を担当する。また、物的支援はプロジェクトを準備実施する上で必要な機材、機器、施設等の特定、調達、設営、操作などに係わる企画・運

営を担当する。

各ディビジョンでの戦略設計の作業を「部門別計画」と呼ぶ。

SCOSYMのフローチャートを図-1に示す。これは、(1) (全体) 作戦目標 (テーマ) の決定 → (2) フレームの設定 → (3) 各ディビジョン決定 → (4) 部門別計画の策定 → (5) 部門間調整 → (6) 作戦工程計画 → (7) 作戦事前診断 → (8) 作戦実施 → (9) 作戦事後評価の各段階からなる。

すなわち、部門別計画までの段階、部門間調整の段階、作戦工程計画、作戦事前診断までの各段階が狭義の企画プロセスに対応している。本技法ではさらに、プロジェクトの実施段階の工程管理を終えてプロジェクト終了後の事後評価までを含めている点に特徴がある。この意味で本技法は小規模なプロジェクトを扱うものの、計画管理のトータルシステムを扱うスキームになっている。

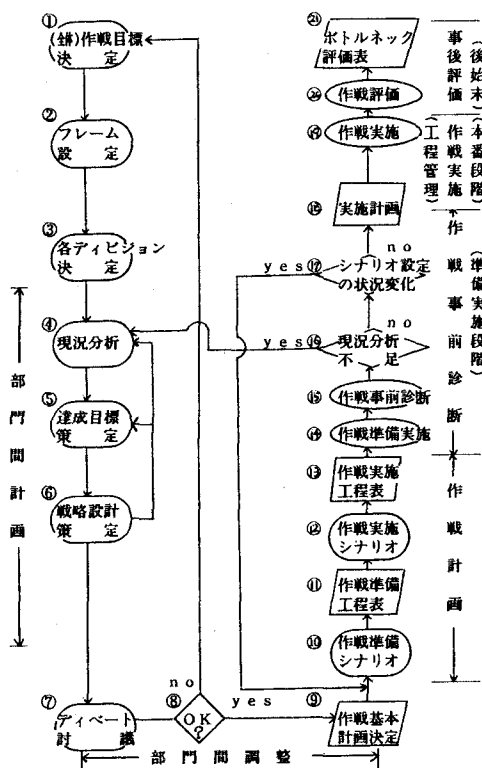


図-1 SCOSYMのフローチャート

4. SCOSYMの運用方法

(1) 条件設定

① テーブルの上に模造紙を広げ、図-2に示すような「戦略マップ図」を色分けして作成する。

1枚の紙の上にシステムティックに整理した形で情報をコンパクトに列挙しておくのは、参加者全体が共通認識を手戻りなく進めていく上で、有効なコミュニケーション手段になるからである。この点は一つの重要なポイントである。

② 構成員が集まったのは何のためか。壁面に模造紙を張って「作戦目標 (テーマ)」を自由に出し合う。

この場合、複数のグループに別れてブレインストーミングを行う。後で各グループが集まって再度ブレインストーミングを行い発想を換えて評価し、チームがこれから取り組もうとする「テーマ」を絞り込む。それぞれのものを合わせると、案外良いテーマになる。

③ テーマが決まればKJ法などを使って、作戦参加者全員で前提条件を設定する。例えば、会場とか日時、集客人員など作戦設計上必要なフレーム(骨子)を設定する。

④ 各ディビジョンを担当する構成員を決定する。この場合、各自が自分の持ち味で一番似つかわしい役を担当するのも、一つの考え方である。例えば、運営・企画は、集まろうと言いついた当事者になるというふうにある。ただし、後述するように、SCOSYMでは必要に応じてディビジョン間で役を交替して、各戦略を再吟味することを想定している。これは、各部門別に策定された戦略が独りよがりになることを防ぐための工夫であるが、同時に、ともすれば常に苦手なディビジョンを避ける傾向に陥りがちな構成員に、多様な役割を体験させるための教育的配慮からでもある。このように考えるならば (特に教育訓練として本技法を用いる場合は)、当初の各ディビジョンの決定はアトランダムな方法 (例えば、くじ引きなど)で行ってもよいと言える。

(2) 部門別計画の策定

作戦目標、各ディビジョンが決まれば、事業なりテーマに基づいて「部門別計画項目」を作らなければならない。表-1はイベントを行う場合のチェック項目の設定の例であり、事業によっては項目の設

定を見直す必要がある。

部門別計画の策定にあたっては、すでに設定されたフレームに基づき、制約・現況分析、達成目標、戦略設計を策定するが、この場合各ディビジョンは緊密に連絡調整を行いながら設定しなければならない。

なお、策定の過程でフレームの内容項目を再検討する必要がある場合は、各ディビジョンが一堂に会して合議する必要がある。

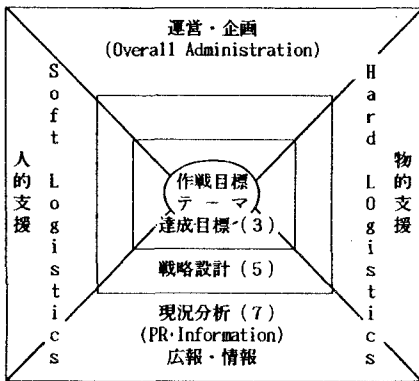


図-2 戦略マップ

a) 制約・現況分析

現状はどうなっているかを、アンケート調査を実施したり、専門家の意見を聞いたりしながら分析する。この場合、専門家の助力を得て、必要に応じて統計処理や統計分析などを援用することは有効である。

作戦目標によっては、KJ法などを用いて4人がブレインストーミングを行い、一つひとつの項目の現況認識をすり合わせればよい。お互いの意見により、思わぬ見方があるものと再発見することもある。このことが大切で、現状の認識を共有化することになる。

b) 達成目標の策定

制約・現況分析を行った時点で、作戦目標に対して各ディビジョンはどこまでの達成点、つまり、達成目標を設定するか、また、それが達成された場合効果、成果の予測を行って具体的に達成目標を1～3項目挙げる。

c) 戦略設計の策定

作戦目標に対して、現況の制約などが洗い出され、達成目標が設定されたとする。そこで、現状からどうすれば達成目標に近づくことができるか、行動戦略のための代替案の設計を具体的かつ緻密に行う。

(3) 部門間調整

a) ディベートによる討議

(2)のa)～c)のプロセスを経て策定した部門別計画の内容について、例えば、策定した者が対面に移動しあい立場を入れ換え、逆転発想を行って筋つまの合わないところ、詰めきれていないところなどの欠点や不斉合を突くのである。これを「理論攻撃」という、一方対面者はこれに対して防戦(理論武装)する。また隣のディビジョンと共同で組となり他の組と2対2での討議をする。

具体的には、運営・企画を策定した者が、広報・情報ディビジョンに移動して、反対に広報・情報を策定した者が、運営・企画に移る。その際、人的・物的支援を策定した者が当初は司会役を行い、運営・企画を策定した者が、自分の企てた戦略設計及び達成目標を理論攻撃することになる。広報・情報を策定した者もしかりである。これは、自身が作った計画の長所・短所を客観的に分析・評価し、その改善を図る上で有効である。また、対面者との間で共

表-1 部門別計画項目策定表

	制約・現況分析	達成目標	戦略設計
運営・企画	①資金状況 ②チームの組織力 ③社会の関心度 ④他の組織との関係 ⑤企業活動の実際 ⑥企業経営者能力	①チーム員のインパクト ②事業の社会的インパクト ③企業化への可能性	①予算の手段の方法は ②集金・組織の方法は ③集金は ④集金は ⑤集金は
広報・情報	①企画策定準備期間 ②企画の進捗 ③社会の関心度 ④社会の関心度 ⑤社会の関心度 ⑥社会の関心度	①企画策定能力の向上 ②企画の進捗 ③企画の進捗 ④企画の進捗 ⑤企画の進捗 ⑥企画の進捗	①チーム員への事業意 ②チーム員への事業意 ③チーム員への事業意 ④チーム員への事業意 ⑤チーム員への事業意 ⑥チーム員への事業意
物的支援	①施設・設備 ②施設・設備 ③施設・設備 ④施設・設備 ⑤施設・設備 ⑥施設・設備	①施設・設備の向上 ②施設・設備の向上 ③施設・設備の向上 ④施設・設備の向上 ⑤施設・設備の向上 ⑥施設・設備の向上	①施設・設備の向上 ②施設・設備の向上 ③施設・設備の向上 ④施設・設備の向上 ⑤施設・設備の向上 ⑥施設・設備の向上
人的支援	①チーム員の習熟度 ②チーム員の習熟度 ③チーム員の習熟度 ④チーム員の習熟度 ⑤チーム員の習熟度 ⑥チーム員の習熟度	①チームワークや役割分担の達成 ②チームワークや役割分担の達成 ③チームワークや役割分担の達成 ④チームワークや役割分担の達成 ⑤チームワークや役割分担の達成 ⑥チームワークや役割分担の達成	①チーム員の訓練・準備 ②チーム員の訓練・準備 ③チーム員の訓練・準備 ④チーム員の訓練・準備 ⑤チーム員の訓練・準備 ⑥チーム員の訓練・準備

通の認識を得る上でも役に立つ。ある程度の時間を決めておいてディベートを行い、1対1から2対2の討議としてもよい。

このように、各ディビジョンでディベートを行い最終的には合議によって作戦を再構築する。

b) 作戦全体の見直し

ディベート討議によって作戦全体を客観評価した後、全員でさらに深く問題点を洞察し、作戦全体に基本的な問題があるならば、もう一度最初に帰って作戦目標から発想を換えて検討する。

要はいったん港から船を出しても、外海に出た時水平線の向こうが曇っていたならば、勇気を出して引き返すことである。

さて、作戦目標、フレーム、現況分析、達成目標、戦略設計を全体的に見直して、手直しする必要があるとしよう。そのような場合には、討議した結果を踏まえて4人が策定項目を検証し、「戦略マップ」をもう一度作成する。

作戦実行中、戦略マップは大きなテーブルの上に広げるか壁などに掲出しておくことよい。

c) 作戦計画書の策定

「作戦基本計画書」の作成に当っては、(2)のc)の戦略設計の各項目を、具体的かつ戦略的に計画する必要がある。この戦略設計のいかんによって事後の展開が大きく変わってくる。この意味で、これはSCOSYMの核となり得るものであり、時間を十分に使って策定することが肝心である。

(4) 作戦実行計画の策定

a) 作戦準備工程表及び作戦実施工程表の作成「作戦基本計画書」に基づいて、「作戦準備シナリオ」を策定する。これは、事前準備段階のそれぞれのディビジョンが、何時までに何をするかを日程にしたがって、その作戦工程を具体的に記載するものである。事前作業を終えて、作戦を実行する場合の「作戦実施シナリオ」を策定するが、留意点としては、物的支援で洗い出された準備品の掲出、時間を追った作戦スケジュール、合わせて担当責任者の特定、そして、作戦終了後の残務作業の指示を具体的に簡潔に記載する。

(5) 作戦の準備実施

さて、いよいよ実行計画書が出来上がった。次には作戦の実行のための準備にとりかかる。「作戦準備

工程表」および「作戦実施工程表」に従って準備作業に入る。

作戦実施の事前に2回程度の「作戦事前診断」を行うと、作戦の準備状況を的確に把握することができる。1度目は作戦準備の半ばに、2度目は作戦実施の1週間前くらいがよい。

「作戦準備工程表」及び「作戦実施工程表」に基づいて、作戦準備を実施する過程で得られる情報をフィードバックして、工程表の実行可能性をチェックし、必要があれば再検討を行う。これは一種の思考実験(シュミレーション)である。その際、ディベートを組み合わせても有効である。

作戦の展開の流れにどのような無理やボトルネックがあるかを全員で検討し、擬似的体験を共有化しておく。

第1回の診断によって作戦に欠陥が見いだされた場合は(2)-a)以降に帰り再度作戦を練り直すなど、作戦の再チェックを行う。

作戦の事前診断により、作戦設計が十分に詰められていないことが判明したとする。不足している作業を具体的に追加手直しして措置し、診断点を上げる。診断点を上げることが作戦の達成点を高くすることになる。

(6) 作戦の実行

いよいよ本番である。作戦の実行においては、実は予期しなかったことが発生するが、その場合冷静さを常に持って対応することである。

CCPTでは、キーマーカーを必ず設定し、逐一実施状況の推移をモニターしながら全体のシナリオを壊さないように目配りしている。SCOSYMでの(5)までの段階では、運営・企画を主として担当したものがキーマーカーを担当することになっている。

(7) 事後評価

作戦終了後、「作戦評価表」と「ボトルネック再評価表」により総合評価を行う。これにより作戦の効果や目標の達成度などを客観的に事後評価する。併せて、見込み通りいかなかった点について、事業の特殊性やボトルネックについて反省再検討する。

このようなフォローアップを行うことにより、スタッフにプロジェクト企画のノウハウが伝わりとともに、個々の具体的な場合におけるSCOSYMの

改善の方法や、適用の範囲などについて吟味しておくことができ、次回の企画への有効なインプットとなる。

5. 事例紹介

CCPTではグループの中でこの1年間、SCOSYMを用いて何度も小集団企画を行い、その有効性を実地に検証してきた。また、外部から訪れた地域活性化グループを対象に、本技法を紹介するための機会を設けてきた。紙幅の都合上、運用の詳細は講演時に譲るとして、図-3にその一部を戦略マップ上に図示しておく。これは、CCPTが1990年8月に主催した「杉下村塾」(地域活性化の自主講座)で、外部参加者を混えてSCOSYMによる小集団企画を試みたときのものである。

6. むすび

本システム技法はまだ開発途上にあるといえる。その運用の仕方をどこまでマニュアル化できるか一

つの課題である。特に作戦基本計画を策定するまでの段階とそれ以降とに分けて考えた場合、後者についてはまだ十分にシステム化ができていない。またそれがある程度達成されたとしても、具体的な場面でこれを運用する場合に、それをガイドしていくことができる人材養成が必要である。

ともかく、地域活性化活動をコミュニティ主導で実施していく上で、小集団企画が重要であり、そのための支援システムの一つとして、本技法が役立つようになれば幸いである。

参考文献

- 1) 岡田憲夫・小林謙司・高野博司：過疎地域のコミュニティ活性化に関する基礎的分析、土木計画学研究・講演集 PP 152-160, 1989.
- 2) 北尾 洋・岡田憲夫・小林謙司：外部者の参入が山村過疎地域に与える活性化効果について—生活スタイルに着目して—第12回土木学会中国四国支部研究発表会講演要集、PP 460-461, 1990.
- 3) 寺谷 篤：四面会議システム法、新社会活動を求めて、平成2年度CCPT活動実践報告書 PP 25-36, 1991.
- 4) 占池弘隆、丹野善彦、増田安彦：青果物産出ルート最適化へのAIDAの適用に関する研究、土木計画学研究・講演集、NO. 12, P489-496, 1989年12月
- 5) 戸田第一：都市地域問題に対する2つの計画アプローチ……システムズアプローチと戦略的アプローチ、土木計画学研究・講演集、NO. 8, PP483-490, 1986
- 6) 中川大、天野光三、戸田第一：公共交通計画へのAIDA手法の適用、土木計画学研究・講演集、NO. 9, 1986.

