『家の光ニュース』連載原稿／2011 年 2 月号掲載／2010.11.12

組織のマンネリ化を打破する～新しい食と農の活動をつくる！～

第７回「脱ひらめきの企画づくり」

シチズンシップ共育企画

川中大輔・鈴木陵

企画力は天賦の才ではない！

企画のマンネリ化を打破すると言うと、すぐに「私には発想力がなく、アイデアが乏しくて…」といった声が聞かれます。斬新な企画のアイデアは頭の中で「急に」ポンと思いつくものだと一般的に思われがちです。そのように考えれば、ひらめきやすい人や発想力がある人、アイデア豊かな人がいなければ、企画のマンネリ化は打破できなくなります。果たして本当にそうなのでしょうか。そもそも発想力やアイデア力は天賦の才能なのでしょうか。そうした面も全くないわけではありませんが、一定の水準までは鍛錬によって身につけることが可能だと筆者は考えています。

では、企画のマンネリ化を打破するために、私たちにはどのような鍛錬が求められているのでしょうか。企画の仕分け方・ひねり方・つくり方、この３つのことを学ぶことを筆者は提案します。この３つのことを学ぶ中で、アイデアを発想する糸口を見つけやすくなります。

対象・手法・ゴールの３つの固定化

私たちが企画のマンネリ化を漠然と感じる時、具体的には「対象」「手法」「ゴール」の３つの固定化が起こっています。一つひとつは別個のものですが、密接に相互に関係しているため、３つ同時に起こっていることが大半でしょう。

特定の参加者層だけを強く意識して、そのターゲットに向けてばかり企画を実施する「対象の固定化」が起これば、当然のこととして、参加者の顔ぶれは毎回同じになります。参加者数を意識するばかり、「集まりやすい」参加者層への企画が増えることは、よくあることです。また、既に参加されている方々は、企画の対象を検討する時に具体的にイメージしやすく、要項上の対象欄の内容は幅広く書いていても、気がつけば、実質的に想定されている参加者層が固定化してしまっていることも少なくありません。

ターゲットを多様に想定していても、同じような内容のプログラムばかりを実施する「手法の固定化」が起こっていれば、結局は、その特定内容に魅力を感じる限られた層だけを囲い込んでいることになります。その囲い込みも年数を重ねれば、参加者側に飽きが生じて、リピート率が低下し、参加者募集に苦戦することとなります。忙しさの中で新たなアイデアを検討する時間を確保できなければ、仕方なく前年度の企画を日付だけ変えて実施することとなり、気がつけば、手法が固定化してしまっていることもあるでしょう。

手法が固定化する背景には、参加者がどういう状態になることを目指すのかという成果目標が見直

されていない「ゴールの固定化」が大きな要因となっていると考えられます。成果目標が同一的内容で企画をつくり続ければ、自ずとプログラム内容が狭い範囲で規定されたり、内容が特定レベル（多くは導入的プログラム）に偏ります。一つの企画について、「どういう人が・何について・どの程度・どうすることができるようになるのか？（＋この変化が必要だと思うのは、どういう事実があるから？）」を述べられるほどに、明確且つ丁寧に成果目標が検討されれば、対象も手法も固定化されにくくなります。逆に成果目標が曖昧な企画をつくれば、何をどのように行っても、目標実現に何らかの形で貢献したと言えるために、たとえ評価の機会を設けても見直されることがなく、マンネリ化の道を辿ります。

３つの固定化ごとの一覧表で「偏り」を明るみに

こうした３つの固定化の事態を直視した時、新たな参加者開拓やプログラム開発などの必要性が感じられます。では、あなたが現在、自分の企画にマンネリ化を感じているとすれば、３つの固定化のいずれに該当するでしょうか。あなたが携わっている企画で、具体的にどのような固定化が起こっているのでしょうか。

企画のマンネリ化を打破するための「仕分け」作業は、既存事業を「対象別」「手法別」「ゴール別」に分けた３つの一覧表をつくるところから始まります。東北のあるＪＡでは、自分たちの企画を対象別に分類してみたら、二十代から三十代の若手対象の企画をほぼ全くしていなかったことに気づいたそうです。若手不足を課題に感じながらも、若手人材とＪＡを結びつける企画をしかけていなかったのです。対象のみならず、手法やゴールについても、一覧にして「偏り」に気づくことで、新たな企画を生み出す契機が得られます。

一覧を見ながら、今後どういった企画に力を注ぐべきかを話し合っていきましょう。また、既に手一杯の状態であれば、同時に、重複しているものから事業縮小や廃止する企画も選び出しましょう。この仕分けの際に注意すべきことは、既存事業の「満足度」に囚われてはいけないということです。「今の参加者の皆さんに、ご満足いただいているし…」と言いだせば、恐らくどの企画も削れなくなります。現在実施されている企画はどれも意味があるものばかりでしょう。しかし、経営資源が限られる中、あれもこれもと手を広げることは現実的ではありません。現在の目の前の参加者だけではなく、本当は（もっと）参加してほしいと思っている未来の参加者のことも念頭に置きながら、あなたのＪＡにおいて、より必要性の高い活動が何かを考えるようにしましょう。

「ひねる」ためには「ひろう」

ジェームス・W・ヤング『アイデアのつくり方』（阪急コミュニケーションズ、1988 年）には、「アイデアとは既存の要素の新しい組み合せ以外の何ものでもない」と書いてあります。斬新なアイデアとは、それまで余り試みられていなかった要素の組み合せをしたものということです。例えば、環境活動と家計簿を組み合わせた「環境家計簿」は、生まれた当初、非常に斬新なアイデアだったと思われます。

ヤングの言葉に添って考えれば、現在行っている活動をゼロからつくり直すのではなく、現在の活動に他の要素を組み合わせてみることで、マンネリ化を軽減できることに気がつきます。これが、企画を「ひねる」ということです。ゼロから企画をつくることは、エネルギーも必要とする上、これまでの蓄積が活かされない可能性も出てきます。仕分けの結果を踏まえて、新しい企画をつくる際には、「ひねる」ところから始めてみましょう。

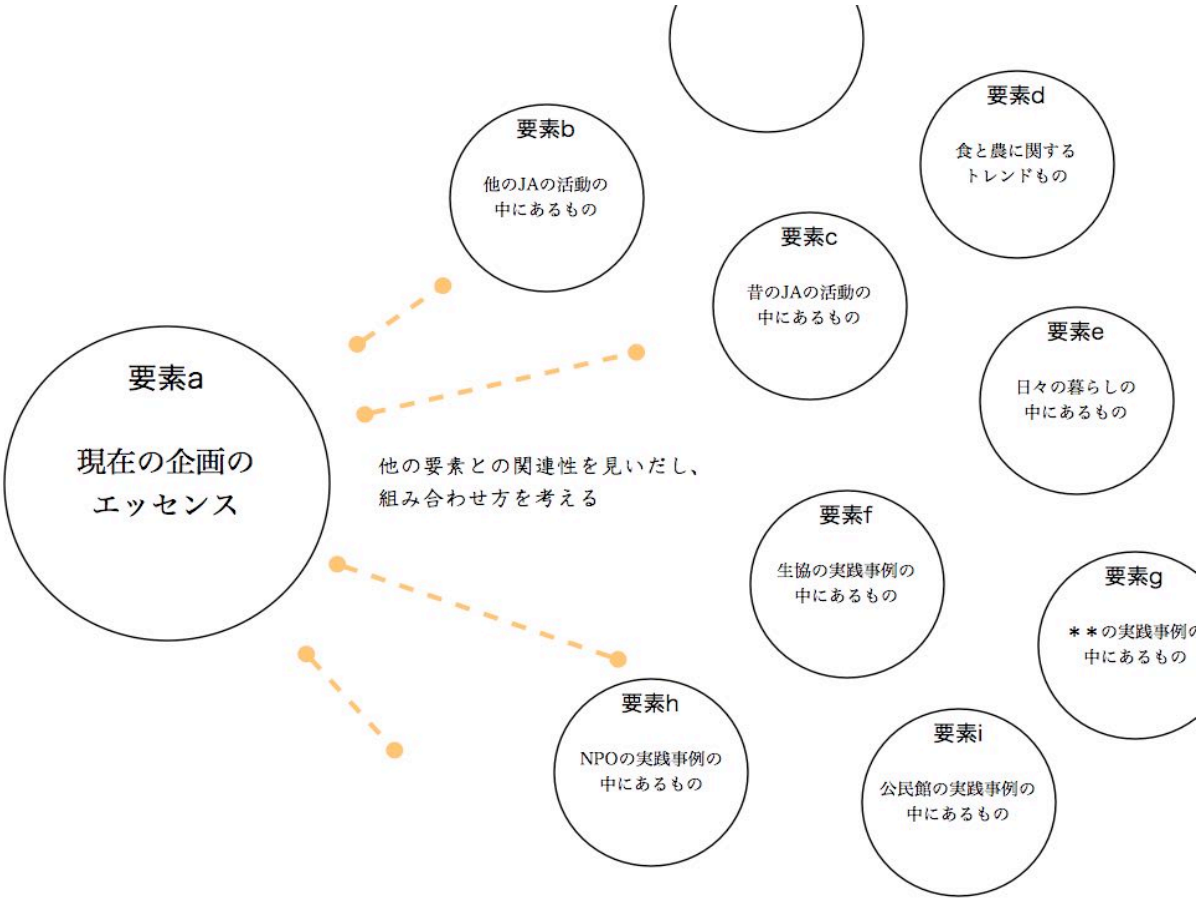
そのためには、アイデアを生み出す原材料となる「要素」を集めてこなければいけません。まずは食と農に関する先進動向から各地の事例まで情報豊富な『家の光』から要素を「ひろう」ことを考えてみましょう。また、ＪＡは、長い歴史の中で様々な生活文化活動を地域の中で展開されてきていますが、過去の企画から要素を「ひろう」ことや、ＪＡの持つ豊かな資源（特に多様な組合員の方々！）から要素を「ひろう」ことも考えられます。「○○さんの持っている＊＊という特性を活かせば、□□の企画は、こう変えられるのでは？」と思いながら、組合員の方々と接してみてはどうでしょうか。

ＪＡの中だけを観るのではなく、外にも目を向けて「ひろう」ことも望まれます。最近では、生協やＮＰＯ、公民館など、様々な主体が食と農の活動を地域で展開しています。そうした外部の実践の中から要素を「ひろう」こともできるでしょう。また、日々の暮らしの中からも要素を「ひろう」ことはできます。要素を集めようというセンサーを働かせて、「さがす」ようにすれば、多くの要素の存在に気づけます。

組み合わせの「妄想」を楽しむ

要素が集まれば、現在の企画との関連性を見いだせないかを検討し、新たな組み合わせを考えてみましょう。要素の組み合わせの際には、遊び心たっぷりで妄想を膨らませ、あなた自身が楽しんで行うことが重要です。企画者が「これおもしろい！」と胸を張って言えないものを、他人が「おもしろい！」と言うことは希少です。もちろん、企画者の独りよがりになってはいけませんが。

次回は、そうした「思いつき」が「思い込み」に陥ってしまわないためにも、正しい「企画のつくり方」を取り上げます。


要素a
現在の企画の
エッセンス
他の要素との関連性を見いだし、
組み合わせ方を考える
要素b
他のJAの活動の
中にあるもの
要素c
昔のJAの活動の
中にあるもの
要素d
食と農に関する
トレンドもの
要素e
日々の暮らしの
中にあるもの
要素f
生協の実践事例の
中にあるもの
要素g
＊＊の実践事例の
中にあるもの
要素h
NPOの実践事例の
中にあるもの
要素i
公民館の実践事例の
中にあるもの