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8回「思いをカタチにする方法」

シチズンシップ共育企画 川中大輔・鈴木陵

企画のつくり方を教わったか?

企画のマンネリ化を打破するために、インパクトの最も大きな行動は、全く新しい企画をつくることですが、そのためには、「企画のつくり方」を学ぶ必要があります。企画は、つくり方を学ばなくても、見よう見まねで一定レベルのものをつくれます。それ故に、私たちは企画のつくり方を学ぶことを疎かにしがちです。しかし、マンネリ化を打破し、新たな時代にマッチした活動を創造するためには、「きちんと」企画をつくるべきでしょう。では、企画はどのようにつくるものなのでしょうか。

企画づくりの4つのプロセス

企画をつくる手順は、(1)前提条件の確認、(2)情報の収集と分析、(3)企画の構想、(4)企画書の作成、という4ステップに整理できます。このステップの重要な部分を図示化し、まとめたものが「企画づくりのヒコーキモデル」です。私たちは高校生からシニアまで、多様な世代の人々と一緒に企画をつくりますが、その際にも「ヒコーキモデル」を模造紙に書いて、各項目について意見を出しながら、企画をつくっていきます。

思い・理念・与件をまず確かめる

企画づくりの第一歩として行われる「前提条件の確認」では、企画をつくる土台として「自分の思い」と「組織の理念」、「今回の与件」を確かめます。私は何を実現したいのか、そのように思う背景は何か。わが組織は何を実現することを目指しているのか、組織理念と社会状況を照らし合わせて、何に取り組むべきだと考えるか。今回、企画担当者が理解しておくべき条件(例えば、予算や日程、場所など)は何か。この三項目が重なるところで「この企画で実現したいこと」の大枠を整理します。

「宝物」を知り、「こだわり」をつくる

次に取組まれる「情報の収集と分析」では、「ポテンシャル分析」と「マーケティング分析」の2つのことを行います。ポテンシャルとは、「潜在的な力」を意味しており、あなたが今回の企画をつくる上で活かせる「既に持っている宝物」を探すことをポテンシャル分析と言います。自分たちや活動地域の強みや資源は何かを挙げていきながら、何にこだわると今回の企画がキラリと光りそうかを考えます。地域の名産や名物人間、自分の持っている知識や技能など、今回の企画で活かす「こだわりどころ」が決まれば、それをどう用い、どう演出すると、最もその価値が伝わるのかを次に考えます。この「こだわり」づくりの結果として、企画のユニークなセールスポイントが明確になります。

この企画は社会に見向きされるか?

しかし、「こだわり」を発揮したアイデアをつくっても、それが社会に見向きされなければ、全く意味をなしません。そこで、今回の企画で参加者としてねらうターゲットのニーズには、今どのようなものがあるのかを知る必要があります。これをマーケティング分析と言います。ターゲットが今何を求めているのか、何に飽きているのか、ターゲットを取り巻く社会環境の動向はどのようなものか。統計データや既存のヒット企画を参照したり、ターゲットからのヒアリングをしたりして、外の情報を集め、どこに見向きしてもらえる「ツボ」があるのかを探し、自分たちの思いとのすり合せを進めます。

ポテンシャル分析もマーケティング分析でも、まずは思いつくままに情報を書き出していき、その 後で「特に注目すべきもの」を3個以内で選び出すと、メリハリがついて良いでしょう。

何を実現したいのか、ずばり一言で!

ここまでの作業の集大成として「思い」を「コンセプト」へと昇華させます。コンセプトとは、企画の基本的な考え方を表す「合言葉」です。このコンセプトが明確になり、守られることで、企画で「何を実現したいのか?」という芯の部分がぶれずに、企画の細部をつくりこんでいけるようになります。

例えば、当会ボランティアは、高校生と大学生が多文化共生について学ぶ「ともいきキャンプ」を 企画した際、「ともに活きる 生き方に出会う」というコンセプトをつくりました。文化の多様性に気 づき、相互に理解/尊重するだけではなく、その多様性をエネルギーとして活かしあえる関係をつくっ ていく態度を形成したいという「ねらい」が込められています。このコンセプトのキャンプでは、単 なる国際交流のアクティビティをするだけでは不十分なことが明らかです。

コンセプトが明確になり、スタッフで共有されると、企画内容を検討する際に「もっとこういう要素を入れないと、今回の企画になじまない/ねらいは実現されない」という言葉が自然と出るようになり、思いつきのアイデアに振り回されなくなります。こうして軸の通った企画が生まれます。

企画者が答えるべき3つの問い

コンセプトが決まれば、あとは「企画書の作成」に向けて、「企画の構想」を練りあげます。具体的には、この企画の背景や目的・目標をまとめる「企画意図の明確化」、具体的なプログラムや時期・場所などの概要をまとめる「企画内容の発想」、実施体制や予算・スケジュールをまとめる「実施計画の策定」に取り組むことを意味します。

なお、「企画意図・企画内容・実施計画」の三項目は、企画書で求められる基本的な構成要素です。 「なぜするのか?」「何をどのようにするのか?」「本当にできるのか?」という3つの問いへの答え として企画書はまとめられるものだからです。

企画書をつくるのは誰のためか?

こうした「企画の構想」で練られたものを洗練させながら、企画書に落とし込んでいきます。企画書は「自分のため」「仲間のため」「協力者のため」につくります。自分が原点に立ち返られるように、仲間との認識を共通化できるように、協力者の共感を喚起し巻き込めるように、私たちは企画書を用います。決して職場での決裁をとるためのものではありません。

企画書ができれば、改めて「企画意図は妥当か?」「意図と適合した内容か?」「実現可能性はあるか?」「ターゲットへのアピール性は高いか?」と見つめ直し、ブラッシュアップを図りましょう。

「思い入れ」が「思い込み」にならないように

このように「ヒコーキモデル」に則って企画をつくると、相当の手間ひまが求められます。忙しい 業務の中では、このプロセスを踏むことが面倒に思われるかもしれません。実際、多くの企画づくり の現場では「前提条件の確認」からすぐに「企画の構想」へと展開され、「情報の収集と分析」が省略 されがちです。

しかし、それでは企画者の「思い」に対する外の視点からの問い返しがなされず、「思い入れ」が「思い込み」に転化し、「ひとりよがりな企画」を生み、失敗のリスクが高まります。企画の成功に近道はないことを私たちは肝に銘じておきたいものです。

企画は変化を起こすものである

そもそも「企画」とは何でしょうか。私たちは「変化を起こすもの」だと考えています。故に、企画に参加する人にどのような「変化」をもたらしたいのかという意志が企画者には問われます。あなたは、現代日本社会において、どのような食と農の活動/運動を創り出していかねばならないと考えますか。あなたのもたらしたい変化を待ち望んでいる人は、どこにいるでしょうか。

企画づくりのヒコーキモデル

世の中のトレンドやキーワードは?、統計や報道から分かることは?、ターゲットは?、ターゲットが求めているものと飽きているものは?、希望の多い時間や場所、スタイルは?受入れられる負担.は? 競合団体や類似企画との違いは?

マーケティング分析 社会から必要とされていること 思いの整理 わたしの思い、メンバーの思い、団体の使命、支援者の思い やりたいこと これをやるべきなのか。社会 ポテンシャル分析

なぜこれをやるべきなのか。社会 の状況・背景や歴史的背景、団体 の歴史、発案者の体験から。

団体の強みと弱みは?活用できる資源や施設、機会は?、メンバーの持っている経験や技術、個性は?協力団体や助言者は?、 地域や時期の特性や文化、習慣から活用できるものは?協働すべきパートナーは?

(発案:中野民夫、改訂:青木将幸、作成:川中大輔, 2010年)