

SELF DEVELOPMENT BOOK

# 企画のための基本百科

創造的人材へと自分を磨け ■ 商品開発をどう考えるか  
 「明日」をどう読み取るか ■ 組織の企画パワーを養え  
 企画力を高めるテクニック ■ 現場からの発想ができるか



新版



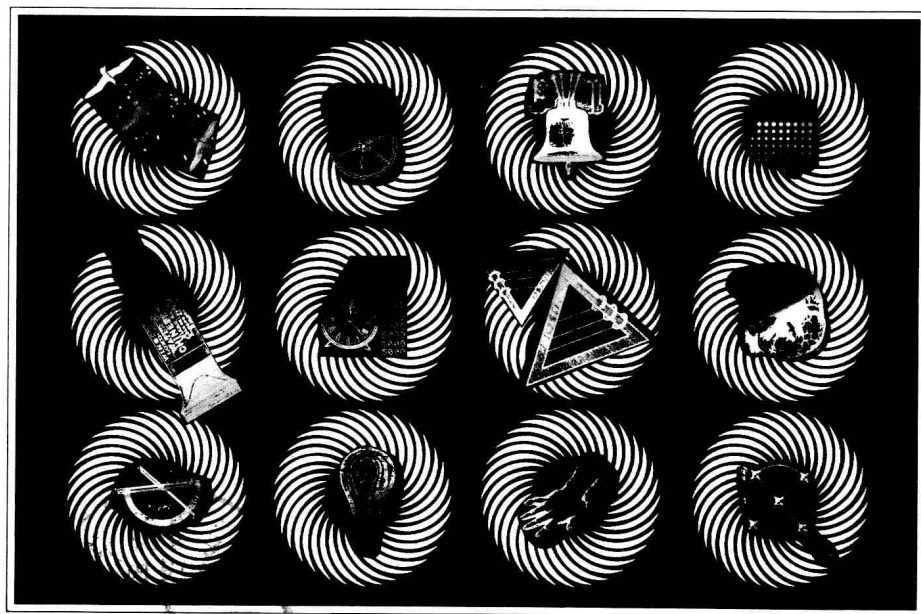
SELF DEVELOPMENT BOOK

# 企画のための基本百科

創造的人材へと自分を磨け ■ 商品開発をどう考えるか

「明日」をどう読み取るか ■ 組織の企画パワーを養え

企画力を高めるテクニック □ 現場からの発想ができるか



---

企画のための基本百科

定価 1,000 円

---

昭和59年 1 月20日 初版第 1 刷発行

昭和59年 5 月31日 第 3 刷発行

---

編 者——日本能率協会

発行者——十時 昌

発行所——社団法人 日本能率協会

〒 105 東京都港区芝公園 3-1-22

電話 (03) 434-6211 (大代表)

郵便振替 東京 2-112450

---

編集制作担当者——本田研吾

印刷所——安信印刷工業株式会社

製本所——株式会社トキワ製本所

---

本書の内容の一部または全部を無断で複写複製（コピー）することは、法律で認められた場合を除き、著作者および出版者の権利の侵害となりますので、あらかじめ小会あて許諾を求めてください。

---

ISBN4-8207-0152-5 C2034

落丁・乱丁はおとりかえします。

PRINTED IN JAPAN

## まえがき

「企画」という言葉には、不思議な魅力があるようです。自分の感覚と能力だけで、何か新しいものをつくりだしてゆくというような、知的創造のイメージが感じられるからでしょう。

企業においては、企画と名のつく部署だけでも、経営企画、製品企画、販売企画、宣伝企画など、数多くありますが、およそ企業であるかぎり、企画という問題と無縁のセクションはほとんどないといっても過言ではありません。どんな業務を担当するにせよ、ビジネスマンに必須な基礎的能力の一つが企画力なのです。

いわば生涯学習の一環として、私たちは企画力の育成・向上に努めてゆかなければなりません。

こうした観点に立って、本書では、企画力を特定の仕事にたずさわる人の特殊能力ととらえることはせず、あらゆるビジネスマンが身につけるべき素養ととらえ、広い視野から項目の選定を行いました。

ご好評をいただきました小会既刊書『自己啓発のための基本百科』『自己啓発のための実用百科』の姉妹書として位置づけ、併読していただければ幸いです。

（本書は、昭和五十八年六月刊行『JMAムック・企画のための基本百科』の新装版です。）

昭和五十九年一月十日

日本能率協会

# 企画のための基本百科・目次

● まえがき

## 【第Ⅰ部】創造的人材へと自分を磨け

- 6 頭を柔らかくするウォーミングアップ——中野勝征  
17 ことばによる発想転換のすすめ——岩崎隆治  
28 発想力の磨き方は人によつて異なる——若林明雄  
35 創造的企画マンをめざせ——水野恵司  
41 営業マンは本来企画マンなのだ——平島廉久

## 【第Ⅱ部】「明日」をどう読み取るか

- 52 企画力を高めるデータの読み方——飛岡 健  
62 I C C法による未来設計図作成法——保坂榮之介  
71 時代を読む・時代を企画する——澤 茂樹

## 【第Ⅲ部】企画力を高めるテクニク

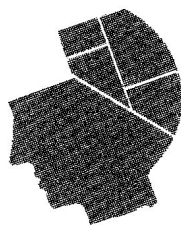
- 88 「情報を熟成させる」ということ——倉部行雄  
98 ビジネス・デザイン法への招待——中村信夫  
113 売れない企画は「企画」ではない——梅澤庄亮  
123 たとえばC I企画書の書き方——加藤邦宏  
131 ミニ解説 企画にかかわるボキャブラリー——小島史彦

- 79 中小企業に学ぶものは何か——宮野 澄  
84 「六十年業革」にどう備えるか——武田哲男



## 【第Ⅳ部】商品開発をどう考えるか

- 140 ニーズとシーズの接点を探る——岩瀬哲雄
- 143 商品開発のための基本ステップ——武知孝宣
- 152 新グループ発想法のすすめ方——中野勝征
- 156 企画力を高める図書ベストテン——中川昌彦

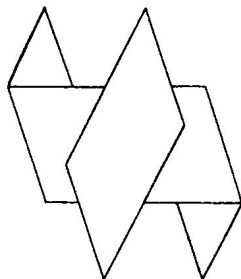


## 【第Ⅴ部】組織の企画・パワーを養え

- 162 釈迦の「十如是」で心眼を開け——中山正和
- 170 プロジェクト・チーム活性化のポイント——江川 朗
- 178 CCとしてのイベント戦略——城 義紀
- 189 技術革新のための組織変革を考える——松井 好

## 【第Ⅵ部】現場からの発想がでてくるか

- 196 感度良好に暮らせば世の中まだまだおもしろい——三田村和彦
- 212 「現場からの発想が肝心なんです」——日下部昌和
- 215 「ぐい生」「ひとくち」はこうして生まれた——塩沢 茂



■カバーデザイン・レイビジュアル  
■本文構成デザイン・中川 孝  
■写 植・プロスタディオ



第Ⅰ部

創造的人材へと  
自分を磨け



中野勝征・(社)発明学会コンサルタント

# 頭を柔らかくするウォーミングアップ

創造力は天分のものではなく、自ら培ってゆくものだ。柔らかい頭をつくるには、やはりそれなりの修練と心がけが必要である。

が、

## ① 旺盛な好奇心をもて

※あなたは好奇心が強いのか

好奇心は、先天的に誰でももっている。しかし、強い弱いは、各人の心がけによるものである。新しい発想というものは、好奇心の強い人ほど出やすいといわれている。

まず身近なところで、買い物をするときに、変わったものに興味をもてるかどうか？

たとえば、包丁はちようを買うとき、いろいろと種類がある

① つり下げる穴が柄のほうにあいているもの

② つり下げる穴が刃のほうについているもの

があったとき、刃のほうに穴があるのを見て、ウームと心をひかれるかどうか？ なぜ刃のほうに穴があいているといいのか？

アイロンを買うとき、アイロンの両側に溝がついているのが見つかる。「なぜ？」と手に取ってみる。すると、「ボタンの下のシワがびます」と書いてある。それを見て、これはおもしろいと喜ぶ心が生じるかどうか？ 本当にこの溝にボタンが入るくらい深いかどうかを見る

ビルの上はどうやってクレーン車を上げるのか……



かどうか？

この二つは、T社とM社の社員が考えて、いずれもヒットした商品である。氷山の一角にすぎない例であるが、自分が買物をするとき、目的を何種類も比較して、変わったものに手が出る人は、好奇心の強い人、発想力のある人といってよいだろう。

また、あなたは、新聞や雑誌に載った新製品や変わった発想記事に興味をひかれ、それを切り抜いているかどうか？ それらの記事に目がとまるようになったら、あなたの発想力は日々に高まっているわけである。

#### マンホールはなぜ円いか

これはテレビでやっていたことであるが、マンホールはなぜ円いのか、という疑問を考えてみる。たまたまその番組を家族で見っていたので、ブレンスストーリーミングをやってみた。「こわれにくいから」「重みが全体に分散されるから」「つくりやすいから」などの意見が出た。

ところが、みんなはずれていた。正解は、下にふたを落とさないためだという。四角なマンホールだと、一辺の長さより対角線のほうが長いので、作業中に下に落と

すことがあるのだそう。円いと直径がいつも同じなので、ふたを下に落とす心配がないというわけである。

日頃、見慣れているものでも、見方を変えてみると新しい発想のヒントになる。

デパートでよく見かける水飲み鳥。あの原理はどうなっているのか調べてみよう。身のまわりにあるものに好奇心がもてるようになるだけでも、あなたの発想力は大きく伸びるはずである。

## ② 否定する心をなくせ

※ケチをつけるな

技術畑の仕事にたずさわっている人は、実際の・専門的な知識があるので、他人がせっかくアイデアを出しても、

「それはこの原理にあわない」

「いい案だが、それでは強度の点がどうか」

というような返答をすることが多いようだ。他人のアイデアを否定するだけではなく、自分自身のアイデアについても、この否定心はたつきやすい。したがって、

科学者や技術者には、自由奔放なアイデアがなかなか生まれにくいという傾向があるように思われる。

ところが、文科系の出身者は、そんな原理や法則を知らない。つまり、否定する条件をもっていない。だから、目の不自由な人は蛇に怯えないというたとえどおり、思い切ったアイデアを次々と出してくる。そこで、技術屋にはアイデアが少なく、文科出にはアイデアが多い、という一般論が出てきたりする。

いつの時代でも、発想力の豊かな人は頭角を現すものである。会社でも、社長や重役には文科出が多く、技術畑の人間はどうしても下積みになる。このところに早く気がつく、技術畑の人たちもつと出世ができるのではないだろうか。

それを証明するかのように、こんな話がある。

「わが社は薬屋で、ビタミンをたくさんつくっているんだから、オレンジ・ジュースにビタミンを入れたら、いっそう効果があるんじゃないか」

と、某製薬会社のT常務は考えた。すると技術屋たちは、

「常務は化学のことをご存じないから、そんなことを

おっしゃるんです。ビタミンは何度の温度でこわれるかを考えただけで、不可能なことは明らかです」

と言って反対した。しかし、常務の命令とあれば仕方なく、実験室でシブシブやっているうちに、技術上の難問は解決してしまった。

——それが「ブラッシー」で、たいへんなヒット商品となった。

「あのとき、技術者の一人でも『それはいいアイデアです。私も協力させてください』と言ってくれたら、どんなに嬉しかっただろう」と、後で丁常務は言ったという。

このようなとき、前向きな態度をとることができる技術者がいたら、彼はたちまちエリートコースに浮かび上がれるのである。

それにしても、シブシブことに当たるといいうのは損である。苦心の末に、その解決法を見つけることができて、ほめられるどころか「どうだ、おまえは反対したが、おれの言ったとおりになったじゃないか」と、かたづけられてしまうのが、オチである。

### ③ よい材料を数多くしこめ

しこみ名人はアイデアマン

創造力を高めるには、よい材料（情報）をたくさんしこむことである。板前の腕は、まずよい材料をどのようにしこんでくるかということ、ほとんど決まるといえる。天皇陛下の料理番だった宮内庁主厨長の秋山徳蔵氏は、『料理のコツ』という本の中で、料理で一番大切なことは「材料の選択である」と書いている。どんなに創造力豊かな素質をもっていたとしても、材料となるべきものがないと、その素質を充分に発揮することができない。「猫に小判」ということになる。

材料は、どんな場合にも、新鮮で生きのいいものがよい。つまり「生の体験」による情報である。すぐれたアイデアマンは、材料のしこみ名人であるといわれているが、何も物をつくり出すことばかりでなく、セールスの場合でも、生きた材料があるかないかで、成績に響いてくる。セールスマンの命運は、材料のしこみにかかっているといつてよい。

A子さんは、世界一といわれた月間契約高二十四億円を達成した保険のセールスウーマンである。かつては成績も下だった彼女が、なんと日本一の実績を挙げるようになったのだ。

その秘密は、材料（情報）をいかにしこんで、その中からセールスのアイデアをつかむか、にあった。

生命保険や災害保険に、積極的に加入する人は少ない。死や事故は、自分には関係のないことだ、と思っている人が大部分である。それを説得して加入してもらうのだから、たいへんに骨の折れる仕事である。それでも、各社競って会員獲得にセールスマンのシリをたたいて、契約高を上げようとしている。セールスマンどうしが一人の顧客に群らがっているのが現実だろう。その中で、彼女は二十四億円の契約を取りつけたのである。

その秘訣は、ひとくちにいつてねばり強さと根気、そしてアイデアである。門前ばらいをくらくと彼女は赤電話で、人事課に問い合わせをする。「雑誌社のものです。今、〇〇の特集を企画しております。幹部の皆さんに出席していただくかと思っています。お名前と生年月日を教えてください」

名前と生年月日がわかると、その人に合わせて人生プランを作成して、送りつける。それをもらった本人はビックリ。いつ、どこで自分のことを調べてきたのやら……と思う。しかし、そのプランが計画的で、かつ綿密なものであれば「よく研究しているな」と思われる。

その後、再びアプローチをする。すると門前ばらいが減ってくる。このねばりと根気とアイデアで、彼女はトップ・セールスウーマンになったといわれている。生年月日という材料のしこみ方がうまかったわけである。

#### 〳〵間接体験を活用する

では、その材料をどのようにしてしこんでいったらよいのだろうか。もちろん「生きた体験」をすることが一番よい。

しかしながら、一人の人間の経験や体験には限界がある。何でもかんでも体験するというわけにはゆかないし、忙しい人にはそんな時間もない。そこで、マスコミを通じて材料を得ることになる。

ビジネスマン百人への「あなたが仕事上の情報を最も多く入手するものは何か」というアンケートに対して、

①新聞、②雑誌、③テレビ、④ラジオ、という順序で、マスコミからの情報入手が上位を占めた。いかに大勢の人々がマスコミを利用しているかがわかる。

それ以外の情報の取り方としては、雑談、セミナー、講演会、パンフレット、車内づくり広告、社内報、調査レポート、会議、打ち合わせ、見学……などがある。

このように、私たちの身のまわりには、無限の材料源があるが、これに必要になることには、これをアイデアの材料源にするかどうかは、まさに、あなた自身の問題である。

ここで必要なことは、このような材料を、必要に応じてメモにとるなり、カードにするなりして、いつでも取り出せるようにしておくことだ。そうしないと、材料が通り過ぎてゆくだけで、アイデアとして結実しない。

エジソンのような天才でも、一つの研究にとりかかると、それに関する膨大な材料を集めたという。電灯の発明のときなどは、集めた材料のノートがなんと二百冊、四万ページに及んだという。エジソンは、集めた材料の整理法の天才でもあったようだ。

材料はあくまでも素材である。そこに問題意識という、現状打破の精神が加わらないと、創造力は高まらない。

い。集めた材料そのものは、アイデアとしては何も語りかけてくれない。あくまでも情報にしかすぎない。問題意識をもってそのデータを並べ換えたり、組み合わせたりしているうちに、前のデータが生き物のように動きだし、すばらしいアイデアが誕生してくるものである。

このように、私たちが問題意識をもって集めた素材料をうまく組み合わせることによって、新しい考え方を生み出してゆくことが「創造」とよばれる営みである。つまり、創造力を高めるといふことは、いかに材料を組み込んでゆくか、ということからスタートするといえよう。自分の知らないことから、すばらしい発想などは生まれないのである。

#### ④ 異質な人間と積極的につき合え

※新たなアイデアを生む「横断情報」

昭和五十七年、ウイスキーのサントリーが、部課長クラスのほぼ全員（約三百人）を対象に、大幅な「異分野横断人事」を実施する、という方針を発表して、大きな反響を呼んだ。営業から事務部門へ、研究所から営業部門



へ、あるいは事務部門から外国部門へと、全く未知の分野への異動である。

「管理職になって異分野へ動かすと、混乱や非効率という問題が出てくるが、長い目でみれば、その効果は大きい」と、佐治社長は語った。

一橋大学の津田教授は、この「横断人事」について、次のようにコメントしている。

「管理職になると、勉強がおろそかになる。忙しいからでもあるが、ややもするとマンネリ化し、自己啓発がおろそかになる。こういうときに職場を変えることで、新たな力量を引き出すこともできる」

人間はいつも同じ集団にいます、固定観念にしばられて新しい発想が生まれてこないし、また、組織の硬直化が生じる。そこに異分野の知識・経験をもった人が入ってくることによって、これまで考えもつかなかったアイデアが生まれ、組織の活性化につながる。

天下のサントリーにして、こうである。常にみずみずしい発想を求めた「横断人事」が大いに世間の注目を集めたゆえんである。

では、異質な人間とのつき合い方は、どのようにして

行ったらよいだろうか。

一般的に日本人は、初めて会う人に弱いといわれる。いろいろなパーティに出席してみても、日頃知っている人とはばかり話していて、他の人々と交わろうとしない。あちらこちらで小さなグループが、最初から最後までくずれないのである。

パーティは異質な人間とつながりをもつ絶好のチャンスなのである。よいアイデアマンになるためには、多少てれくさくても、知らない人に話しかける勇氣と行動力がほしい。知っている人といくら話しても、だいたい同じような話題しか出てこない。彼らからはめったにユニークな情報はつかめないものである。

サラリーマンの勉強会が盛んであるが、異質な分野の人々が集まっているところほど、議論が活発で長続きしているようだ。同質集団では、すぐ議論が出尽くしてしまうので、持続性がないといわれる。

カーライルがおもしろいことをいっている。

「最も創造的な人は、できるだけたくさんの出所から、改作のできる人である」

毎日忙しいビジネスマンにとって、できるだけ多く

の、それも異質な人の話を聞くことが、新しいアイデアの出所であって、その中から、自分なりの改作してみることで、豊かな創造力が生まれてくるのだ——という意味である。

このように、異質分野の人とのつき合いは、創造性の面でも大きなプラスになることは間違いないわけだが、しかし、気をつけなければならないことは、一人よがりになってはいけない、ということである。「ギブ・アンド・テイク」の精神を忘れないことである。

「人間接着剤」として「ヒューマン・ハーバー（人間の港）」を運営している青木匡光氏は、

「未知なる世界の人たちとの交流・接触は、自分の世界を広めてゆく意味で、興味はつきない」

と、人間どうしのふれ合いを勧めているが、彼は人脈開発のタブーとして、次のことを挙げている。

「苦しくても金をケチるな 苦しい中でも自腹をきれば、情報の消化不良やムダがない。それだけ真剣に対処するようになる。」

「人間好きになれ 理屈抜きで、相手を思う心づかいが必要だ。」



●獲得抜き　あまり合理的になると、心の交流が薄れ、対人関係がギクシャクしたものになる。

●腐れ縁は避けよう　けじめをつけるところは、きちんとつけておこう。慣れ合いはいけない。

●聖域を侵すな　どんな人にも、胸の中には他人に踏み込まれたくない聖域がある。それをあえて知ろうとはいけない。

## ⑤ メモをとる習慣を身につけよ

●メモは忘れるための道具と心得る

「創造性開発と特許について話をしてください」と企業から頼まれて、講演に出かけることがしばしばある。うわべだけでは身につかないので、必ず実習をおり込んで話をするにしている。場合によっては、三時間、長いときには二日間でやることもある。

その中で、決まってることにしているのがブレインストーミングである。創造力を高める方法として、これが最もてっとり早い。

この実習のときには、メモ用紙を用意する。アイデア

が出たら、必ずメモをさせるためだ。しゃべっただけでは、中途半端な発想で終わってしまうが、メモをさせると、考えのまとまりができる。思考の整理というわけだ。また「書く」ということは、忘れないための手段になる。三十歳を過ぎると、人間記憶力が悪くなってくる。朝食のおかずは何だったか、と問われても、それが思い出せないときがある。脳の老化が徐々に進んでいる証拠である。

メモをすることで、いつでも思い出すことができる。だからメモ帳のことを「備忘録」と呼んでいる。

ところが、最近では、メモは忘れるために書くものだと、逆説的な言い方をする人もいる。その発想がおもしろい。

今は、テレビ、新聞、雑誌など、ありとあらゆる情報源がある。毎日、これらの媒体から知ることのできる情報は膨大なものである。これを忘れないために書きとっておこうとすると、それだけで一日が終わってしまう。だから、忘れないようにしようと思ったら、とてもできないことである。それなら、さっぱり忘れるために書いておこうと頭を切り替えると、すっきりするはずだとい