

「考え抜く力」を向上させるプログラムの検討

— ブルー・オーシャン戦略を活用して —

石 田 秀 朗

奈良文化女子短期大学

Program to Improve "Ability of Thinking out" for College Students

— The Blue Ocean Strategy —

Hideo Ishida

Narabunka Women's College

正社員になれない大学生が増えている。しかし、正社員となれたとしても給料が上がらず、年々下がる傾向が見られる。一方で年収3,000万円以上と300万円以下が増えており格差は広がる傾向も見られる。そういう中で、経済産業省は若年人材の活性化を図るために社会人基礎力を提唱した。本稿は給料が上がらないという現実の本質を明らかにし、社会人基礎力の中で「考え抜く力」に注目し、その向上を図るためにブルーオーシャン戦略の考え方と方法の活用をキャリア教育に活かすことを提案する。

キーワード：キャリア教育、社会人基礎力、考え抜く力、ブルーオーシャン戦略

1. キャリア教育と社会人基礎力

1.1 社会人基礎力という共通言語

2011年度より大学・短大でキャリア教育が教育課程に盛り込まれることが義務付けられた。目的は、学生が自立して仕事を探し、社会人として通用する意識と能力を身につけることである。日本学生支援機構の調査では、就職に関するガイダンスやセミナー、講座などを実施する大学は全体の91.8%、短大で95.7%に及び、キャリア教育を正課科目（授業）として開設している大学は74.3%、短大は72.4%となっている。キャリア教育を実施する上で、仕事に必要な能力の指標の一つとなっているのが社会人基礎力である。これは2006年2月、経済産業省が設置した産学の有識者による委員会（座長：諏訪康雄 法政大学大学院教授）によって定義づけられた「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」のことである。表1に示すように3つの能力と12の能力要素からなる。

経済産業省がこういう指標を作成した背景には以下の3点が挙げられる。一つ目は、企業は学生たちに求める人材像は伝わっているとしているのに対し、多くの学生たちは企業の採用基準が明確でないと

石田 秀朗 〒631-8523 奈良市中登美ヶ丘3-15-1 奈良文化女子短期大学

感じているという現実である。二つ目は、近年社会問題化している入社3年で3割強の人が退職してしまうミスマッチの発生である。三つ目に実際の採用活動においては応募者である学生をはじめとする若年人材の人間力を測り採用側の要求水準を満たしているかどうかを判別するが、人間力という曖昧で基準が明確でないため属人的にならざるを得ないことである。そこで、社会や職場で求められる能力を明確化し、社会や職場、若年人材、教育機関を結ぶ「共通言語」を設定し、それに基づいて採用側と応募者が向き合うことで上記の課題を解決しようとした。そして、若年人材が仕事をする上で向上させるべき意識や能力の方向性を具体的に設定し、自覚的にキャリア形成していくことをねらいとしている。大学のキャリア教育において社会人基礎力を身につけることは、大学での授業や研究で身に付けられる専門的な知識・スキル以外に、社会で求められる能力を学生時代に養うという点において意味があろう。

表1 社会人基礎力

能力	能力要素	能力の内容
前に踏み出す力 (Action)	主体性	物事を進んで取り組む力
	働きかけ力	他人に働きかけ巻き込む力
	実行力	目的を設定し確実に行動する力
考え抜く力 (Thinking)	課題発見力	現状を分析し、目的や課題を明らかにする力
	計画力	課題に向けた解決プロセスを明らかにし、準備する力
	創造力	新しい価値を生み出す力
チームで働く力 (Teamwork)	発信力	自分の意見をわかりやすく伝える力
	傾聴力	相手の意見を丁寧に聴く力
	柔軟性	意見の違いや立場の違いを理解する力
	状況把握力	自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力
	規律性	社会のルールや人との約束を守る力
	ストレスコントロール力	ストレス発生源に対応する力

1.2 社会人基礎力に対する企業の期待

社会人基礎力において企業は何を期待しているのか。2006年に経済産業省が実施した「社会人基礎力に関する緊急調査」¹⁾によると、企業が求める人物像は主体性（前へ踏み出す力）84.8%、実行力（前に踏み出す力）81.0%、課題発見力（考え抜く力）79.1%、柔軟性（チームで働く力）71.5%、創造力（考え抜く力）67.7%の5つが60%以上の回答があった能力要素である。2010年6月経済産業省から発表された大学生の「社会人観」の把握と「社会人基礎力」の認知度向上実証に関する調査²⁾があるが、これによると、社会人基礎力の指標・概念を採用・選考過程や人材育成に活用するという企業は69.6%に及ぶ。社会人基礎力の3つの力で最も重要な能力は、前に踏み出す力54.5%、チームで働く力24.4%、考え抜く力16.2%であった。重要な能力要素については、実行力（前に踏み出す力）17.9%、主体性（前に踏み出す力）17.5%、課題発見力（考え抜く力）12.0%であった。

経済産業省は2006年、2007年に企業が求める人材像と社会人基礎力の関係^{3), 4)} という調査を発表している。これは、社会人基礎力の3つの力の重要視する順位を問う調査である。2006年の調査の有効回答は83社であった。この調査では前に踏み出す力を1位と答えた企業は63.8%、2位と答えた企業は26.5%、考え抜く力を1位と答えた企業は22.9%、2位と答えた企業は43.4%、チームで働く力を1位と答えた企業は27.7%、2位と答えた企業は25.3%であった。1位と2位を答えた企業を見ると、前に踏み出す力が圧倒的に多く、次に考え抜く力のシェアが高い。翌2007年の調査の有効回答は147社であった。前に踏み出す力を1位と答えた企業は68.0%、2位と答えた企業は23.8%、考え抜く力を1位と答えた企業は17.7%、2位と答えた企業は40.8%、チームで働く力を1位と答えた企業は25.2%、2位と答えた企業は29.9%であった。1位と2位を答えた企業を見ると、やはり前に踏み出す力が圧倒的に多い。考え抜く力、チームで働く力の順でシェアは高いが、そのシェアにあまり差はない。以上3つの調査から考察すると、企業は前に踏み出す力を最も求めており、考え抜く力、チームで働くという順に求められていると言える。さて、本稿では大学生のキャリア教育を進める上で、社会人基礎力における「考え抜く力」に注目し、それを向上させるプログラムを検討していきたい。

2. なぜ、考え抜く力なのか

2.1 日本の労働者を取り巻く環境

なぜ、「考え抜く力」に注目するのか。これを説明するためにまず日本人の労働者を取り巻く環境から考えてみたい。そこで、上がらない給与の現実から考察してみることにする。図1は1995年（平成7年）以降のサラリーマンの平均年収の推移である。これを見ると、1997年（平成9年）をピークにし、2007年（平成19年）に微増したものの減少傾向は続いている。リーマンショック以前、戦後最長の景気と言われた時代も忙しい割には報酬が増えたわけではなかった。なぜ、こういうことが起こるのか。永田⁵⁾ は給料が上がらない原因を3つ挙げている。それは「インターネット」「グローバル化」「雇用の多様化」である。

まず、インターネットの出現により、どこにいても1円でも安く、少しでもクオリティの高い商品やサービスを受けることができ、消費者にとってはありがたい環境が提供されたが、供給サイドの利益は上がらない構造になった。顧客接点を例にとると、これまでの電話や対面などの人的なものから、メールやWEBで顧客開拓をし、顧客管理のシステムを活用し運営していくようになった。つまり、人的な手段では敵わない情報システムの優位性が競争に勝つ源泉となった。社内のコミュニケーションもメールやグループウェア等が一般化し、膨大な情報処理を強いられるようになってきた。情報の効率化は社会的に同時に起こる現象であるから、すべての分野で競争が激化し、価格の値崩れにより収益を圧迫するという状況が続いている。

次に、グローバル化。中国、インド、ベトナム、マレーシア、タイ等オフショアビジネスが拡張した。新興諸国の発展は輸出ビジネスにとってはチャンスとなったが日本国内で労働をしている者にとっては脅威となった。多くの会社では日本で仕事を得るだけでなく、海外で様々な案件を受注し、

海外を含めた最適ナリソースを使う時代になった。そして、企業にとっては日本より低コストで高品質のリソースを得ることが次第に可能になってきた。

最後に雇用の多様化である。企業は派遣や期間従業員などの非正規社員を増加させたことでコア人材が不足している。そのためマネージャークラスはマネージャーとしての仕事だけでなく、プレーヤーとしての仕事もしなくてはならない。

以上の3点から言えることは、これまでライバルでなかった新興諸国が成長する中で、日本人の生活レベルを豊かにしていくには、利益が出ない構造の中での長時間労働など量的労働によって利益を積み上げるのではなく、仕事の質を上げて利益を生み出すことが重要だということである。

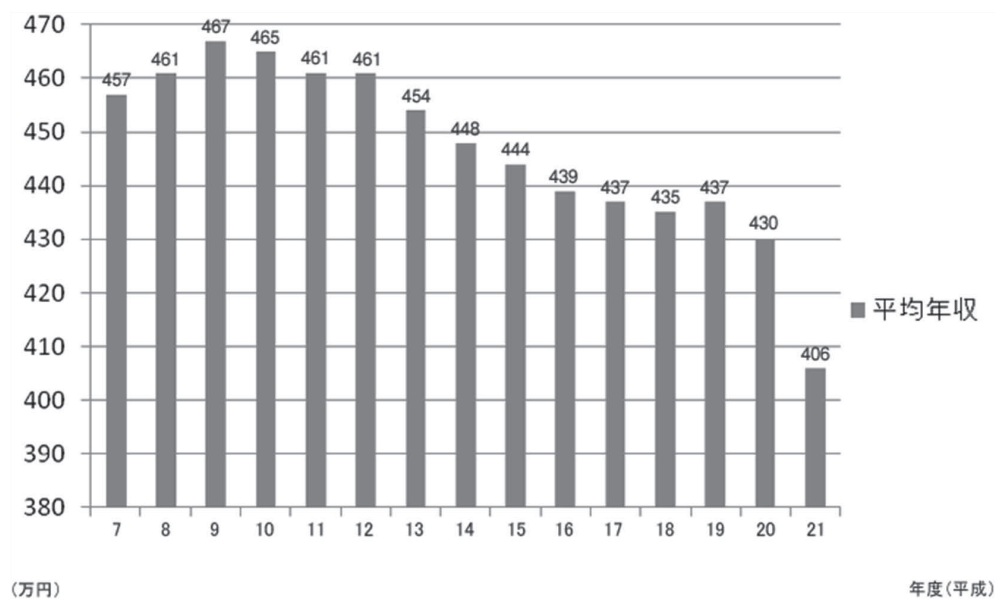


図1：サラリーマン平均年収の推移

出典：国税庁「2009年分 民間給与実態統計調査」

2.2 コア人材として「考え抜く力」の必要性

仕事の質を上げるとは具体的にどういうことか。作業といえる労働集約的な仕事から創造力の高い仕事へ意識を移行していくことである。創造力の高い仕事とは新しい価値を創造する仕事である。日本でも格差を示すジニ計数は右肩上がりであり、実際は年収3000万円以上と300万円以下の両極端の労働人口が増えているという現象がある。これは、新しい価値創造する仕事をしている人と労働集約的な仕事をしている人の差といっても過言ではない。忙しいのに給与が上がらない本質は労働集約的な仕事を長時間しているということである。新しい価値創造する仕事ができるためには、どんな能力が必要なのか。それは、以下の3つである。

- 1) 新しい価値を創造する仕事のコンセプトを考える力
- 2) 仕事の仕組みを考える力
- 3) 仕事の手順を考える力

これらは社会人基礎力における「考え抜く力」の能力要素「問題発見力」「計画力」「創造力」を含ん

でいる。1) の仕事のコンセプトを考える要素は、問題を発見し、どういう価値を提供するかを考えることである。2) の仕事の仕組みを考える力は、問題の具体的解決策を考えることである。3) の仕事の手順を考える力は仕事を計画する力である。このように、「考え抜く力」は新しい価値創造する力において重要な要素を含む能力といえる。

3. ブルー・オーシャン戦略の考え方とツール

3.1 ブルー・オーシャン戦略とは何か

新しい価値創造する力を向上させるために、ブルー・オーシャン戦略⁶⁾という考え方と方法論（フレームワーク）の運用をキャリア教育に活用することを提案したい。その前に、ブルー・オーシャン戦略を簡単に説明する。ブルー・オーシャン戦略は2004年10月、ハーバードビジネスレビュー誌に掲載された論文で、経営戦略論専門の研究者である W. チャン・キムとレネ・モボルニュの研究成果である。ブルー・オーシャン戦略を説明するためにレッド・オーシャンという対立する概念とともに紹介する。レッド・オーシャンとは、今日の産業すべてを表し、その戦略は下記のとおりである。

- 1) 既存の市場空間で勝負する
- 2) 競合他社を打ち負かす
- 3) 既存の需要を引き寄せる
- 4) 価値とコストの間にトレードオフの関係が生まれる
- 5) 差別化、低コスト、どちらの戦略を選んで、起業活動すべてをそれに合わせる

一方、ブルー・オーシャンとは今はまだ生まれていない市場、未知の市場空間すべてを表し、その戦略は下記のとおりである。

- 1) 競争のない市場空間を切り開く
- 2) 競争を無意味なものにする
- 3) 新しい需要を掘り起こす
- 4) 価値を高めながらコストを押し下げる
- 5) 差別化と低コストをともに追求し、その目的のためにすべての企業活動を推進する

様々な業種でレッド・オーシャンの中での熾烈な価格競争を戦っている。価格や性能でライバル企業に対して、一時的に優位にたってもすぐに模倣され、各社の製品やサービスの違いは小さく、均質化が進む。ブルー・オーシャン戦略は新しい価値創造によって競争のない市場を創り出す破壊的イノベーションである。イノベーションには一般的に画期的イノベーションと漸進的イノベーションがある。前者は新製品や性能の大幅な向上を行うもので、後者は製品の改良・改善である。それに対して破壊的イノベーションは既存の価値軸のパフォーマンスを減らしてでも、新しい価値軸にシフトしていくことを意味する。

ブルー・オーシャン戦略のフレームワークは後述するとして、新しい価値創造する力を向上させるためのフレームワークとしてブルー・オーシャン戦略を選択した理由を述べる。利益の成長度合いへの貢

献について、W.チャン・キムとレネ・モボルニュたち研究者による108社の新規事業の立ち上げについての調査がある。その結果を要約すると、新規事業の86%は既存の市場空間というレッド・オーシャンでの改善であるが、こうした取り組みの成果は全売上高の62%、全利益の39%を占めるにすぎない。新規事業の14%はブルー・オーシャンをねらいとし、全売上高の38%、全利益の61%をたたき出しているのである。つまり、たった14%のブルー・オーシャンをねらった新規事業が全体の61%の利益を上げているという事実は、レッド・オーシャン化された中で、つまり利益が上がらない構造の中で熾烈な競争を強いられている日本人を取り巻く労働環境からの脱出に極めて有効な考え方であることがわかる。

ブルー・オーシャン戦略の土台をなすバリューイノベーションという考え方が優れているのは、競争を回避する戦略、既存の枠組みで新製品やサービスを開発する戦略、既存の商品やサービスの改善・改良ではなく、新しい価値創造によって競争のない市場を創りだし、価値を高めながらコストを低下させる戦略であり、価値を提供しながら利益を生み出す仕組みであるからだ。

3.2 バリューイノベーション実現のためのツール

ブルー・オーシャン戦略の土台となすバリューイノベーションを実現するためのフローごとのツールは以下のとおりである。

- 1) 自社や自社製品・サービスの現状を知る

ツール：戦略キャンパスと価値曲線

- 2) 市場を見つめなおし、新しい価値の創造を目指す

ツール：6つのパス、非顧客層の取り込み、買い手の効用マップ

- 3) 付加価値とコストのバランスの検討をする

ツール：フォー・アクション・フレームワークとアクション・マトリクス

3.2.1 戦略キャンパスと価値曲線

バリューイノベーションを実現するためにも、第一のステップとして現状を知ることから始める。戦略キャンパスは自社が置かれている状況を把握し、レッド・オーシャンにおかれているならば、ブルー・オーシャンの創造に向けて新しい価値の探索を始めやすくするためのフレームワークである。図2にあるように、横軸は、対象者（主に顧客）から見た価値のインデックスであり、縦軸は対象者から見た価値の高低である。理髪店を例に挙げて見てみることにする。左の図は日本の一般の理髪店の戦略キャンパスを描いている。その特徴を表すインデックスは価格、予約担当、各種サービス（ひげ剃りやマッサージ）、ヘアトリートメント、衛生、待ち時間の短縮、ヘアカット時間の短縮である。これらのインデックスごとに価値の高低を付け、それらを結んだものが価値曲線である。ここから、価格は高いが、予約担当があり、各種サービスやヘアトリートメントが付いているが、衛生面は必ずしも良いとはいえず、待ち時間も、ヘアカット時間も長いのが一般的な理髪店の特徴ということがわかる。

次に右の図であるが、日本の一般的理髪店と比較できるようにQBハウス⁶⁾の価値曲線を合わせて作成した。QBハウスは、「10分1000円」で髪を切り終える忙しいサラリーマンに人気がある理髪店であ

る。QBハウスの価値曲線から見える特徴は、価格は低く、予約担当を置かない、各種サービスやヘアトリートメントもほぼしない。しかし、衛生面は高く、待ち時間もほぼなく、ヘアカットの時間も短いということがわかる。右の図には、太字と太い罫線で示したエアウォッシャーシステムというインデックスが付加されているが、これは切り終えた残りの髪を吸い取るというサービスである。QBハウスは今まで常識とされてきたひげ剃りやシャンプー・リンスなど濡れる行為を取り除き、髪を切ることに特化して待ち時間なく、ヘアカット時間を短縮し、平日の空き時間に利用できるという新しい価値を生み出した。

戦略キャンパスと価値曲線は現状分析に用いる。また、ブルー・オーシャンを見つけるために横軸である価値項目の増減や縦軸である既存のインデックスの価値の増減を検討し、価値曲線の変革を実行するためのツールである。ブルー・オーシャン戦略ではこの戦略キャンパスの価値曲線により優れた戦略が即座にわかるとされているが、それは価値曲線にメリハリがあり、独自性があることである。QBハウスを例にとると、既存のインデックスと比較すればすぐにわかるが、取り除くものは徹底して取り除き、加えるものは徹底して加えるということで一般の理髪店の価値とメリハリが付けられている。独自性という点ではエアウォッシャーシステムのように既存のインデックスに存在しないものを付け加えているということである。

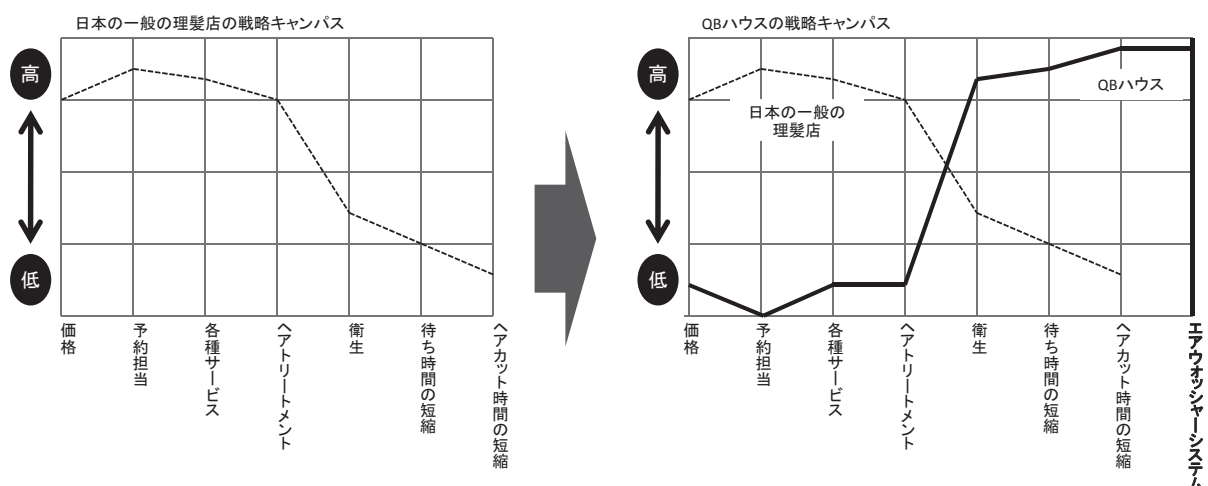


図2：ブルー・オーシャン戦略の戦略キャンパス

ブルー・オーシャン戦略（ランダムハウス講談社）P103の図表を基に加筆・作成

3.2.2 6つのパス

戦略キャンパスによって現状分析をした後、第二のステップは市場を見つめなおし、新しい価値の創造を目指すことである。それを見つけるためのフレームワークとして6つのパス、非顧客層の取り込み、買い手の効用マップがあるが、最初に6つのパスについて説明する。6つのパスは以下のとおりである。

a. 代替産業に学ぶ

代替財は機能や形状は違うが、目的が同じ製品やサービスである。例えば、携帯電話とマンガは機能や形状は違うが、電車などで暇をつぶすために利用する場合目的は同じである。

b. 業界内の他の戦略グループから学ぶ

戦略グループとは似通った戦略を取っている企業群を意味し、価格とパフォーマンスを基準にして大まかに分類することができる。例えば、小売業にはコンビニエンスストア、スーパー、100円ショップなどが挙げられるが、それぞれの特徴である「身近さと24時間営業」「生鮮食品の品揃え」「安さ」を併せ持った業態にショップ99がある⁷⁾。

c. 買い手のグループに目を向ける

一般に、競合他社は同じ買い手グループをターゲットとするが、購入の意思決定は様々な当事者が関わってくるのが現実である。ここでは購買者、利用者、影響者の3点から検討する。例えば、糖尿病患者を対象にする場合一般的に影響者である医師をターゲットにするがノボノルディスクファーマ社は患者をターゲットにしたことが挙げられる⁶⁾。注射器、注射針、インスリンの注入量を自分で決めるという面倒な作業をせずに、万年筆に似たノボペンを開発した。これはおよそ1週間分のインスリンが入る持ち運び可能で、自動注入機能が付加された注射器で、患者は注射を使うたびに起こる面倒な作業はなくなり、簡単に適量を注入できるようになった。

d. 補完財や補完サービスを見渡す

大抵の製品は他の製品やサービスと併用されている。一般的には併用されている製品やサービスのことは考えない。補完財や補完サービスに秘められた潜在的価値に着目する。例えば、映画館の補完サービスとして託児所や駐車場が挙げられる⁶⁾。そして、適切な価格で且ついかに簡単に見つけられるかということで映画館自身の需要を左右する。

e. 機能志向と感性志向を切り替える

価格や機能を重視する機能志向の分野と美しさや感覚を重視する感性志向の分野に分かれているが、それぞれの分野が重視する志向を逆転する考え方である。先に挙げたQBハウスは理美容という感性志向重視の分野において感性要素を除去しあるいは減少させ、機能志向重視で成功した例である。

f. 将来を見通す

どの分野も時代の流れの中で外部環境の変化に影響される。これらのトレンドが将来において顧客価値をどう変化させるかという視点で捉える。例えば、アップル社のiPodが挙げられる⁶⁾。音楽ファイルの違法交換の問題を抱えた1990年代、CDを購入する時代からデータだけを入手する時代の到来を読み、音楽配信サービスとその音楽を持ち運ぶiPodを開発し成功した。

3.2.3 非顧客層の取り込み

次に、非顧客層の取り込みである。従来の戦略では、既存顧客に焦点を当てていたので買い手の違いに合わせて顧客をセグメンテーションしていたが、ブルー・オーシャン戦略では、大きな新規の需要を創造するために非顧客層の取り組みに目を向ける。非顧客層は以下の3つのグループとされる。

a. 非顧客層第一層

自社の製品・サービスを最低限度で利用しているが、他によりよいものはないかを探している顧客層である。

b. 非顧客層第二層

自社の製品・サービスを満足できない、あるいは価格が高いという理由で購入しないと意志決定した顧客層である。

c. 非顧客層第三層

既存顧客と最も離れたところにいる顧客層で、自社の製品・サービスを購入することを考えたことがない、また供給側も顧客として期待したことがない顧客層である。

阿部・池上⁸⁾は日本における各層の成功例を提示している。非顧客層第一層を狙って成功した例は文房具を初めとする事務用品を注文した翌日にオフィスに届けることで成功したカタログ販売のアスクルである。それまで文具業界では従業員30人未満の小企業に個別対応する企業はほとんどなく、一般消費者同様わざわざ文房具店に行く必要があった。これらの小企業をアスクルは取り込んだ。

非顧客層第二層をねらって成功した例はハウスウェディングサービスのテイクアンドグヴ・ニーズである。それまで結婚式はホテルあるいは結婚式場が主流であったが、結婚する顧客にとっての格式ばった雰囲気、内装の古臭さ、プロセスに自由度が少ない、高額といったネガティブな理由のため結婚式離れが起きていた。テイクアンドグヴ・ニーズは若者が憧れるレストランと提携し、自分らしさ、オリジナリティ、ファッション性、カジュアルな雰囲気をコンセプトにしたサービスを展開した。ウェディングプランナーが顧客のわがままに徹底的に対応することで結婚式における新たな顧客層を取り込んだ。

非顧客層第三層の例では、銭湯バン・デューシュがある。これまでの銭湯の顧客は周辺住民であったが、内風呂の普及で斜陽産業となっていた。昨今の健康ブームで皇居近くのマラソンやジョギングをする人が増えているが、そのランナーを固定客として取り込んだ。ランナーたちは着替えを公衆トイレでしていたが、この銭湯では着替えの場所と練習後の汗を流す場というコンセプトで顧客サービスを提供した。ランナーが銭湯を利用するとは銭湯もまた考えていなかった非顧客層である。

3.2.4 買い手の効用マップ

最後に買い手の効用マップである。多くの企業は買い手にとってどのような効用をもたらすかということを当然としながらも、実際は製品やサービスの斬新さ、つまり技術イノベーションに注目してきた。ブルー・オーシャン戦略の土台となすバリューイノベーションを目標とするなら、技術的に何ができるかよりも、買い手にとっての効用に注目すべきである。それを援助するのが買い手の効用マップである。図3にあるように、縦軸に買い手の効用を生む6つのテコ、横軸に顧客経験の6つのステップで示されており、顧客にとっての効用や課題について36マスを使って俯瞰的に捉えられるようになっている。図3に示されているように買い手の効用を妨げる要因を探り出す問いや顧客経験のサイクルの問いに答える形で実現できている部分と実現していない部分を明確化させ、新しい価値のポイント見つけ出す。

3.2.5 フォー・アクション・フレームワークとアクション・マトリクス

6つのパス、非顧客層の取り込み、買い手の効用マップをヒントにして新しい価値を具体的に創造するための最後のステップが、付加価値とコストのバランスの検討である。これまで多くの企業は付加価

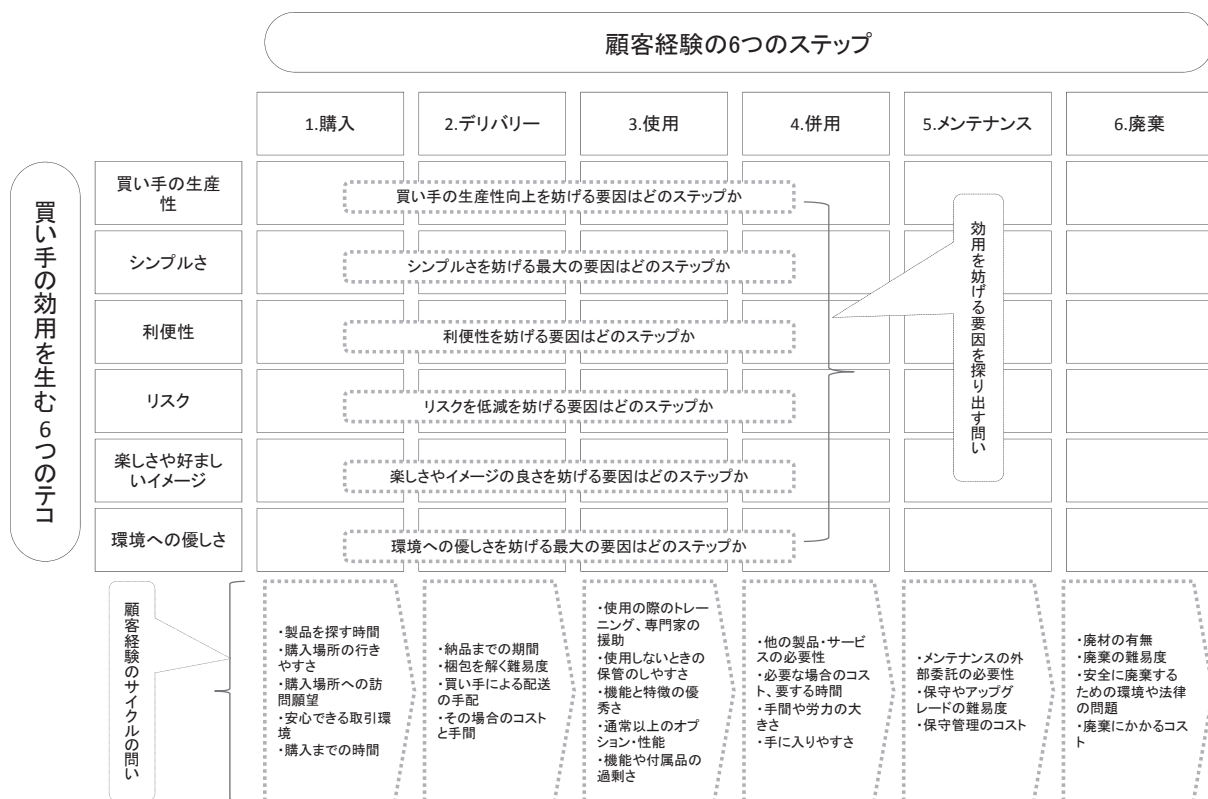


図3：買い手の効用マップ

ブルー・オーシャン戦略（ランダムハウス講談社）P163,164,166の図表を基に加筆・作成

値志向かコスト志向かのいずれかを選択し徹底的に追求してきたがブルー・オーシャン戦略ではいずれかを追求するのではなく、いずれも同時に追求することがその戦略の土台になっている。それを実現するためのフレームワークが、図4の左の図にあるフォー・アクション・フレームワークである。図4で示された「付け加える」という行動は、これまで提供されていない今後付け加えるべき要素は何かを検討することである。また「増やす」という行動は、これまでの標準と比べて大胆に増やすべき要素は何かを検討することである。これら二つの行動は付加価値による差別化を図るための行動である。「取り除く」という行動は、これまで常識として備わってきた要素のうち取り除くべきものは何かを検討することである。また、「減らす」という行動はこれまでの標準と比べて思い切り減らすべき要素は何かを検討することである。これら二つの行動は低コスト実現のための行動である。このフレームワークを補うツールが図4の右側にあるアクション・マトリクスである。このマトリクスは極めてシンプルなものであるが、4つの行動に関係した問いについて考えるだけでなく、具体的に書き込んでいくことによって次の4つの効果が即座に得られることになる。

- 1) 差別化と低コストの同時に実現できる。
- 2) 「増やす」「付け加える」に躍起になりすぎる高コスト体質に気づくことができる。
- 3) 働く者にとって理解しやすく、活用しやすい。

4) マトリクスを埋めようとすることで競争要因の詳細を調査し、前提条件に気づく機会を得られる。このツールを使い、策定された実行計画を当初分析した戦略キャンパスの価値曲線と重ね合わせて、メリハリのある価値曲線が描かれているかどうか検討し、製品やサービスの市場性を再検討し、事業化に向けてスタートする。

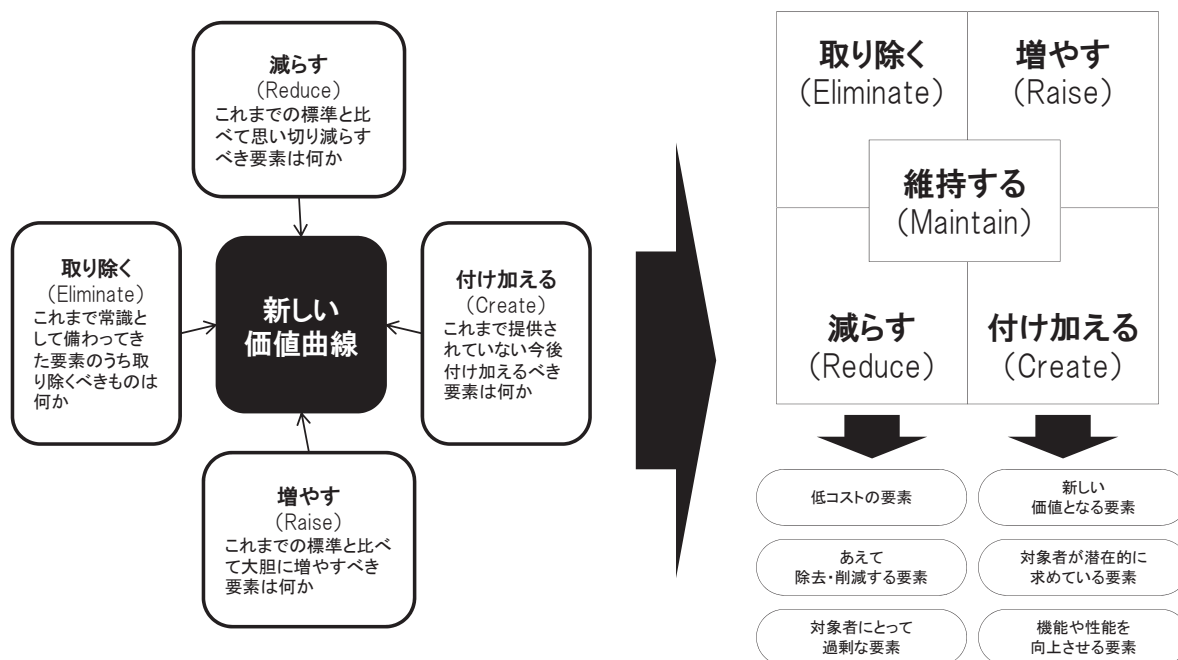


図4：フォー・アクション・フレームワークとアクションマトリクス

ブルーオーシャン戦略（ランダムハウス講談社）P51、P59の図表を基に加筆・作成

4. プログラムの検討

本稿は大学生のキャリア教育のプログラムの検討、とりわけ「考え抜く力」を向上させることがテーマである。そこで、以下の点を留意して検討する。

- 1) 大学の正課科目を前提にする。(1セメスター15回の授業)
- 2) グループワーク中心の演習型の授業とする。
- 3) 情報収集が必要なので、インターネット接続環境で実施する。

グループの人数については、就職試験におけるグループワーク等を参考にすると4名から6名程度が適当ではないかと考える。最初の2回の授業では3つの構成で実施する。1つ目は講義である。本稿で示したように社会人基礎力についての概要、考え抜く力を向上させる意義、ブルー・オーシャン戦略の考え方と方法論（フレームワーク）を講義する。2つ目は、授業の進め方としてグループワークとプレゼンテーションについての説明をする。3つ目は、グループを構成し、メンバーの自己紹介とグループごとのテーマ設定を行う。テーマ設定とは、「自社の製品・サービス」の決定である。第3回目以降はグルー

ブワーク（全12回）とする。ここでは、先に決定した「自社の製品・サービス」を各フレームワーク（戦略キャンパスと価値曲線、6つのパス、非顧客層の取り込み、買い手の効用マップ、フォー・アクション・フレームワークとアクション・マトリクス）を活用して検討していくことでブルー・オーシャンを発見し、新しい価値を生み出す企画を提案することを目標にしてグループワークを進めていく。それぞれのフレームワークを活用するための検討課題については小島のシート⁷⁾を参考にする。毎回のグループワークが終われば、各グループに発見した視点やアイデア等を簡単な発表をさせる。それぞれのグループが学び合うようにし、気づきや理解を深めていくように運営していく。第15回目はグループで企画した成果をプレゼンテーションする。各回のワークにおけるテーマとテーマに沿った検討課題を以下に示すことにする。

ワーク①「現在の戦略キャンパスを描く」

- ・ 自社の製品・サービスと比較したい競合他社2社の製品・サービスを選択
- ・ 戦略キャンパスの横軸の策定
製品の場合：品質、性能、機能、外見（デザイン・色・大きさ・重さ）、販路、納期等
サービスの場合：価格、提供サービス、接客態度、アクセス、待ち時間等
- ・ 縦軸の見当（5段階評価）
- ・ 横軸の並び替え（価格を一番左にし、自社の高得点項目から並べる）
- ・ 価値曲線の記入
- ・ 価値曲線の判断（メリハリの有無、課題の抽出）
- ・ 価値曲線に対する感想

ワーク②「6つのパス～代替産業に学ぶ」

- ・ 自社が提供している価値
- ・ 自社の代替産業（自社の提供している価値の代替産業を挙げる）
- ・ 自社あるいは代替産業を選ぶ顧客の基準
- ・ 自社と代替産業の持つ選択基準の両方を満たす製品・サービス

ワーク③「6つのパス～業界内の他の戦略グループに学ぶ」

- ・ 業界内の戦略グループ（例：高級品と安価品、本格派と手軽派、サイズや雰囲気の違い）
- ・ 顧客が戦略グループを選ぶ基準
- ・ 顧客が選ぶ戦略グループのうち複数の基準を満たす製品・サービス

ワーク④「6つのパス～買い手のグループに目を向ける」

- ・ 自社の「購入者」「利用者」「影響者」
- ・ 自社の現在のターゲット
- ・ 自社がターゲットとしていない買い手グループの求める効用
- ・ 自社がターゲットとしていない買い手グループが求める効用を満たす製品やサービス

ワーク⑤「6つのパス～補完財や補完サービスを見渡す」

- ・ 製品・サービスの利用前・利用中・利用後の問題点
- ・ 自社製品・サービスの補完財

- ・補完財の問題点
- ・製品・サービスの利用前・利用中・利用後の問題点や補完財の問題点を解消する製品やサービス
- ・顧客が求めることをすべて自社で提供する場合はサービス

ワーク⑥「6つのパス～機能志向と感性志向を切り替える」

- ・自社の製品・サービスの志向（機能志向か感性志向か）
- ・機能志向の場合の付加できる感性への刺激
- ・感性志向の場合の顧客の効用に影響力が小さい削除できる部分
- ・上記の検討から想定される新しい製品・サービス

ワーク⑦「6つのパス～将来を見通す」

- ・自社の製品・サービスに影響を与える時代の変化・トレンド
- ・上記のトレンドの特徴（一時的なもの、一方向的なもの、繰り返されるもの）
- ・一時的な場合、一方向的な場合の将来、自社の製品・サービスに与える影響
- ・繰り返す場合のトレンドの転換時期
- ・時代の変化やトレンドが及ぼす影響
- ・上記の影響から想定される製品やサービス

ワーク⑧「非顧客層の取り込み」

- ・現在の顧客
- ・現在の非顧客
- ・非顧客が顧客にならない理由
- ・非顧客を顧客にするための視点と方法
- ・非顧客を顧客にするためのブルー・オーシャン

ワーク⑨「顧客の効用マップ」

- ・自社の製品・サービスの買い手の効用マップにおける位置
- ・他社の製品・サービスの買い手の効用マップにおける位置
- ・買い手の効用マップ上の顧客にとっての問題点
- ・想定される顧客にとっての問題点を解消する製品・サービス

ワーク⑩「ブルー・オーシャン戦略の候補の選択」

- ・ワーク②から⑨までに想定された製品やサービスの列挙
- ・有望なブルー・オーシャン候補を3つ選択

ワーク⑪「アクションマトリクスの作成」

- ・選択したブルー・オーシャン候補のアクションマトリクスの作成
- ・アクションマトリクスを基に新しい戦略キャンパスの策定（ワーク①にプラスして新しい横軸の策定を検討する）
- ・新しいブルー・オーシャン戦略のキャッチフレーズを決定

ワーク⑫「プレゼンテーションの準備」

- ・企画書の作成

企画書の作成においてはターゲットの設定、ターゲットの現状、解決する製品やサービスの提案、製品やサービスの顧客としての効能目標、わかりやすいキャッチフレーズを盛り込むこと、またブルー・オーシャンであることを示すために戦略キャンパスとアクションマトリクスを示すこと、そしてパワーポイントを使って作成することを条件とする。

・プレゼンテーションの練習（5分以内でプレゼンテーションできるように組み立てる）

このプログラムは大学生の授業を前提に提示したもので、「自社の製品・サービス」を選択し、新しい価値創造をしていくプロセスを体験するものである。ワーク①の「自社の製品・サービス」と競合他社との比較を戦略キャンパスと価値曲線を使って分析することは大学生の就職活動における会社分析において有効である。またワーク②から⑪は会社分析を実施した後、その現状だけで就職先の良し悪しを判断するのではなく、就職先候補の成長の可能性を検討し、可能性を見出す提案をより具体化していくのに有効である。そういった提案こそ、前稿⁹⁾で取り上げた多くの大学生の就職活動の現実が身分獲得活動に偏っていることを考えれば、本稿で注目した考え抜く力の高さを示す証明となり就職試験において優位な状況を創り出すといえよう。大学生の就職活動時に行う自己分析もこの方法を使うことができる。自分を「自社の製品・サービス」に置き換えて、多くの大学生の就職活動の方法、世間でよく言われている大学生像を取り上げて戦略キャンパスに描き、アクションマトリクスで新しい自分づくりをするのに活用でき、漠然とした自己分析ではなく具体的に自分づくりの方向性を見出すことができる。大学生生活においても、「自社の製品・サービス」を大学生のクラブ活動やゼミ活動の特徴に置き換え、顧客を部員、ゼミ生あるいは新入生に置き換えたりすることで新しいコンセプトが生まれ、新しい運営方法などを立案することができる。本稿では製品・サービスの検討を中心に論じてきたが、顧客を社員やアルバイトに置き換えることで魅力ある人事戦略を立案することができる。また顧客をメンバーと置き換えれば、マネージャーによるメンバー満足度の高い部門運営方針を立案することができる。このようにブルー・オーシャン戦略というフレームワークは大学生の能力向上だけでなく、就職活動や自分づくり、クラブやゼミ運営などの方針づくりや戦略策定においても活用できる。

5. まとめ

今回、提示したブルー・オーシャン戦略のフレームワークを全面的に活用したキャリア教育に関する授業はまだ経験していない。しかし、これまで大学生を対象にしてきたキャリア教育あるいは就職支援講座においてブルー・オーシャン戦略のフォー・アクション・フレームワークやアクション・マトリクスを紹介し、新しい価値創造をテーマに様々な企画を立案させ、企画書作成を実施してきた。労働者を取り巻く環境の変化、仕事と作業の違いを理解したうえでのこれらのワークを体験した結果、満足度の高い就職活動を終えた学生、就職後も就職先において成果を上げているものも少なくはない。知的生産性を向上し、創造力を発揮するためのプログラムを本格的に大学生のキャリア教育に取り入れていく必要があるのは間違いない。今回提案したプログラムの実施を重ね、受講生のレベルに対応したもの、分野に対応したもの、短時間でできるものなどいくつかのバージョンの開発に取り組みたい。

引用文献

- 1) 経済産業省 (2006) 社会人基礎力に関する緊急調査.
- 2) 経済産業省 (2010) 大学生の「社会人観」の把握と「社会人基礎力」の認知度向上実証に関する調査.
- 3) 経済産業省 (2006) 企業が求める人材像と社会人基礎力の関係.
- 4) 経済産業省 (2007) 企業が求める人材像と社会人基礎力の関係.
- 5) 永田豊志 (2008) 知的生産力が劇的に高まる最強フレームワーク100. 256pp. ソフトバンククリエイティブ.
- 6) W.Chan Kim and Renee Mauborgne. (2005) Blue Ocean Strategy Harvard Business School Press.
(有賀裕子訳. 2005 ブルー・オーシャン戦略. 294pp. ランダムハウス講談社.)
- 7) 小島琢矢 (2007) ブルー・オーシャン戦略実現シート. 115pp. 長崎出版.
- 8) 阿部義彦・池上重輔. (2008) 日本のブルー・オーシャン戦略. 272pp. ファーストプレス.
- 9) 石田秀朗 (2010) 価値創造という視点から考える大学生のキャリア教育論. 奈良文化女子短期大学紀要. 11-21.

参考文献

- 古田 靖 (2009) ブルー・オーシャン戦略を使いこなす. 132pp. TAC 出版.
- 中野 明 (2009) ブルー・オーシャン戦略実践ワークブック. 111pp. 秀和システム.

