静岡大学情報学部情報システムプログラム卒業研究

プロジェクト立案過程への
戦略的フレームワーク適用の指導方法

南　徹(7081-0088)

2013 年 2 月

指導教員：情報学部　湯浦克彦

卒業論文要旨

プロジェクト立案は背景となる企業戦略の確認や、プロジェクトの目的と達成方針の立案などを行う工程でプロジェクトがどのようなものかを決定づけるとても重要な作業である。しかし、この作業は的確に行うのは困難である。

本学部にはシステム作成やプロジェクト立案を計画する力を養うための演習授業が複数存在する。これは学生が自由に発想したアイデアを、実際に行われているプロジェクト計画の手順に則した作業を行うことでビジネスプランとして形にする演習授業である。しかし、この授業で提出される成果物の出来にはばらつきが生じている。このようなことが起きる原因として、プロジェクト立案を行うための考察を十分にできていない事が考えられる。

本研究ではプロジェクト計画演習授業の一つである「プロジェクトマネジメント」のプロジェクト立案過程において、物事の認知や情報を整理するための思考の枠組みである戦略的フレームワーク(以下、フレームワークと略す)を用いた思考法の導入を試みた。

プロジェクト立案過程の成果物であるロジックツリーに注目した。ロジックツリーでは、プロジェクトの背景、目的および達成方針とそれらの関係をノードとアークによる樹木図で表す。構想発表で学生が提出した成果物を分析したところ、一つのノードに複数の要素が混在している、背景と達成方針の関連が希薄である、という２つの問題点がみられた。そこで、この問題点を解決することが出来るフレームワークを選択し、そのフレームワークを本授業にあった形に改善した適用の指導法を考案、本授業を受講している学生に講義形式で解説した。

このフレームワーク適用指導法を評価するために①構想発表と適用法の解説後に行われた中間発表のロジックツリーを比較することで適用法がロジックツリーに与えた影響を考察する②特定の学生の成果物をフレームワーク適用法に基づいて改善案を作成し、フレームワークの理解度についてのアンケート調査を行う、という二つの評価を行った。

①では学生が自分でロジックツリーを改良したケースは少なかったが、適用されたケースでは効果が明快かつ多様であった。

②では指導者が行ったケースではフレームワーク適用の趣旨や効果を理解できなかった学生が存在したが、１つの例の説明で理解し、フレームワークに関心を持つ学生も存在し、例を用いて丁寧に教えれば理解させるチャンスがあることが分かった。なお、フレームワークの説明を聞いて、自主的にほかの部分で活用する学生も存在した。理解した学生においては効果が大きいことが感じられた。

目次

第1章 序論 7

1.1 研究の背景

1.2 研究の目的

1.3 論文の構成

第2章静岡大学「プロジェクトマネジメント」の概要. 9

2.1 静岡大学「プロジェクトマネジメント」の概要

2.2 プロジェクト立案演習の課題

2.3 ロジックツリー

2.4これまでの成果物にみられる問題

第3章フレームワーク.....16

3.1 フレームワークとは

3.2代表的なフレームワークの例

3.2.1バリューチェーン

3.2.2ポジショニングマップ

3.2.3インフルエンスダイアグラム

3.3フレームワークを用いた思考法の課題

第4章 プロジェクト立案演習におけるフレームワーク適用の指導方法.....23

4.1フレームワーク適用の指導方法

4.2適用するフレームワークの選択

4.2.1問題(1)「一つのアークに複数の要素を混在している」に対応したフレームワークの選択

4.2.2問題(2)「背景と達成方針の関連が希薄である」に対応したフレームワークの選択

4.3 ６W2Hの概要と適用法

4.3.1適用方法

4.4マーケティングの４Cの概要と適用法

4. 4. 1適用方法

第5章 フレームワーク適用指導法の評価.....30

5.1 実験方法
5.2 実験結果
5.2.1 学生によるフレームワーク適用の結果
5.2.2 指導者によるフレームワーク適用の結果
5.2.3 学生が自主的に使用したフレームワークの例
5.3 考察
5.3.1 学生によるフレームワーク適用結果の考察
5.3.2 指導者によるフレームワーク適用結果の考察
5.3.3 学生の自主的なフレームワーク適用結果の考察

第6章 結論……42
6.1 結論
6.2 今後の展望

参考文献……43

謝辞……44

付録……45

図表一覧

図一覧

図2. 1静岡大学「プロジェクトマネジメント」のシラバスの概要.....9
図 2.2 ロジックツリーで記述、整理する内容.....12
図 2.3 ロジックツリーの記入例.....13
図 2.4 学生成果物のロジックツリーの例（A 班）.....14
図 2.5 学生成果物のロジックツリーの例（B 班）.....15
図 3.1 フレームワークの例（3C）.....17
図 3.2 バリューチェーンのモデル（文献[3]から引用）.....18
図 3.3 ポジショニングマップの使用例.....19
図 3.4 インフルエンスダイアグラムの使用例.....20
図 4.1 プロジェクト立案演習におけるフレームワーク適用指導のフローチャート.....23
図 4.2 性質、効果を調査したフレームワークの抜粋.....24
図 4.3　6 W2H を用いた適用法の図.....26
図 4.4　6 W2H とロジックツリーの対応関係.....27
図 4.5 マーケティングの 4C を用いた適用法.....28
図 5.1 A 班のロジックツリー（左図が構想発表時、右図が中間発表時）.....31
図 5.2　B 班のロジックツリー（左図が構想発表時、右図が中間発表時）.....32
図 5.3　C 班のロジックツリー（左図が構想発表時、右図が中間発表時）.....33
図 5.4 フレームワーク改善案の例（6W2H）.....34
図 5.5 フレームワーク改善案の例(マーケティングの４C）.....35
図 5.6 改善案で提示するロジックツリーの例.....35
図 5.7 同時に学生に紹介したフレームワーク.....37
図 5.8 E 班のプロジェクトの説明文.....40
図 5.9 特徴をあらわす単語と５W1H を関連させて説明している例.....40

表一覧

表 2.1 プロジェクトマネジメントの成果物の分類.....10
表 3.1 フレームワークの一部とその利用目的.....21
表 4.1 マーケティングの４C とその具体的な内容.....27
表 5.1 A 班の特徴.....31
表 5.2 A 班のノードとアークの増加数.....32
表 5.3 B 班の特徴.....32
表 5.4 B 班のノードとアークの増加数.....33
表 5.5 A 班の特徴.....33
表 5.6C 班のノードとアークの増加数.....34
表 5.7 ４C フレームワークによる交流支援システムの制作方法の具体化.....39

第１章　序論

1.1　研究の背景

情報システム構築などの多数の人や組織がかかわる仕事を円滑に進めるための技法としてプロジェクト計画が重要視されている。静岡大学情報学部にはプロジェクト計画の演習授業が存在する。報告者も情報システム基礎演習や、プロジェクトマネジメントなどの授業を受講した。しかし、プロジェクト計画のための考察は容易ではない。その理由として、企画するプロジェクトの分野によって考察するべき視点が異なることや、プロジェクト立案者の考察不足や考察方法が間違っていることが考えられる。プロジェクト立案が適切ではない状態だと、企画説明のためのプレゼンで辻褄が合わなくなる、論理が飛躍している等さまざまな問題が発生する。

報告者が TA として参加しているプロジェクトマネジメントの成果物の中にも、適切な考察が出来ずにいるように見えるグループが多く存在する。以上の事から、プロジェクト立案教育をよりよいものにするために、考察方法の教育の改善が必要だと考えられる。

1.2　研究の目的

本研究では、静岡大学情報学部で行われているプロジェクト計画演習授業の一つである「プロジェクトマネジメント」において、戦略的フレームワークの導入を提案する。

戦略的フレームワークとは、物事の認知や情報の整理を行うための思考の枠組みの総称であり、本論文では、以下「フレームワーク」と呼ぶことにする。

フレームワーク導入にあたっては、まずプロジェクトの構想発表で学生が提出したロジックツリー(背景-目的-達成方針の関係を表した樹木図)の問題点を分析する。その問題点を解決することが出来るフレームワークを報告者が選択し、そのフレームワークを本授業にあった形に改善した適用法について、学生に考えさせる、あるいは報告者が適用例を示して学生の理解を促していく。このフレームワーク適用法が学生に与える影響を評価、分析するのが本研究の目的である。

1.3 論文の構成

第１章は序論として、研究の背景と目的を述べた。

第２章ではフレームワークを導入する授業である「プロジェクトマネジメント」の授業内容を確認し、この授業が抱える問題点を述べる。

第３章ではフレームワークの特徴や代表例、課題点を述べる。

第 4 章ではプロジェクトマネジメントへのフレームワークの導入の指導方法とフレームワーク適用法について述べる。

第 5 章ではフレームワークの適用指導がプロジェクトマネジメントの学習に与えた影響を分析し、その考察を述べる。

第 6 章では、結論として、本研究の成果をまとめ、今後の展望について述べる。

第 2 章
プロジェクト立案演習の課題

2.1 静岡大学「プロジェクトマネジメント」の概要

本節では静岡大学情報学部のプロジェクト計画の演習授業の一つであるプロジェクトマネジメントの目的や特徴を以下にまとめる。

プロジェクトマネジメントは後期に行われる IS プログラム(情報システムプログラム)2 年生向けの必修授業である。

プロジェクトマネジメントの概要についてはシラバスより引用する。

「授業の目標　情報システムの開発運用をはじめとするプロジェクトにおいて、目標、方法、工程などを計画し、進捗状況を逐次評価しながら成果を達成するように活動を推進していくマネジメントの方法を学ぶ。

学習内容　１．プロジェクト定義の方法　(プロジェクトを起こすために明らかにすべきこと)

（ア）プロジェクト背景の調査と目的設定

（イ）背景ー目的ー達成方針の一貫性検討

（ウ）目的や手段の重要性の定量化方法

（エ）プロジェクト範囲、アプローチ、日程・コスト・担当者の概要設定

２．プロジェクト計画の方法　(実行する前に準備・計画すべきこと)

（ア）目標の達成に必要な仕事の要素の分析

（イ）工程とコストの計画

（ウ）プロジェクトに参画する人の能力とコミュニケーションの計画

（エ）プロジェクトの目標成果の品質とリスクの管理計画

３．グループによるプロジェクト計画立案の演習

演習例題としては、システム開発のほか、大学・企業・社会におけるイベントの企画やボランティア活動などを扱う

演習成果の発表、Web 討議を行う

４．プロジェクト管理の運用方法　(実行時にすべきこと、問題があるときの対応法に関する講義)

(ア)プロジェクトの記録・監視、評価、改善

（イ）問題発生時の対応など　　」

(引用元：web ページ　静岡大学情報学部プロジェクトマネジメント　シラバス参照)

図 2.1 静岡大学「プロジェクトマネジメント」のシラバスの概要

「プロジェクトマネジメント」は、プロジェクトにおいて目標、方法、工程などを計画し、成果を達成するように活動を推進していくマネジメントの方法を学ぶのを目的とした演習授業である。

演習の手順としては、まず背景の調査や目的設定などプロジェクトを起こすために明らかにすべきことを定義するプロジェクト立案の方法を学び、学生のアイデアを基に立案の演習を行う。

つぎに、目標の達成に必要な要素の分析やコスト計画などプロジェクトを実行する前に準備するべき達成方針などを定義するプロジェクト計画の方法を学び、立案したプロジェクトを計画していく。

演習は３～４人程度のグループ毎に課せられる。演習の間に進捗状況の評価としてプレゼンが行われる。プレゼンはプロジェクト立案の内容を発表する構想発表、プロジェクト計画の中盤に行われる中間発表、そして最終成果を報告する最終発表の計３回行われる。

演習の成果物は、プロジェクト立案についてはロジックツリー、プロジェクト憲章の２つであり、プロジェクト計画についてはWBS、タイム計画、タイム計画、コスト一覧、人的資源計画、品質計画、コミュニケーション計画、リスク計画、購入物と購入時期の一覧の８つである。

また、プロジェクト計画の成果物は、以下のように分類できる。

スコープ計画・・・目的達成に必要な仕事を具体的な作業項目に落とし込む

スケジュール作成・・・プロジェクト達成に必要な時間や予算などの見積もりを行う

基盤分野・・・必要な人材の資質や品質計画など、プロジェクトを進めていくうえで必要な要素を明確にする

表 2.1 プロジェクトマネジメントの成果物の分類

	成果物	
プロセス	成果物の分類	成果物
プロジェクト立案		ロジックツリー、プロジェクト憲章
プロジェクト計画	スコープ計画	WBS
	スケジュール作成	タイム計画、コスト一覧
	基盤分野	人的資源計画、品質計画、 コミュニケーション計画、 リスク計画､購入物と購入時期の一覧

2.2 プロジェクト立案演習の課題

プロジェクトマネジメントの中でも、本研究では「プロジェクト立案」に注目する。

プロジェクトの内容について的確な考察が出来ていないことが原因となっておこる。

２０１２年後期の授業に参加して、学生間の討論やプレゼンの状況を観察し、以下のような問題点を分析した。

(1) グループ内でプロジェクトのイメージに相違が出てしまい、円滑な会議ができない。

一般的にプロジェクトは複数人のグループで運営していくものであるので、グループ内の意思疎通や構想の共有は必要不可欠である。よって、プロジェクトの内容をグループ内で共有することが出来ているグループが理想的であるといえる。

しかし、グループ内で会議をしている時にプロジェクトの細部で思い込みが生じてしまい、メンバー間で話が通じずプロジェクトの目的や達成方針を改めて確認しているグループが見られた。

これはプロジェクト立案の作業が十分にできていないために細部を決めていくための前提となることの決定がなされていないことが原因であると考えられる。

(2) プロジェクト計画に着手するときに、プロジェクト立案に立ち返らなければならない。

プロジェクト計画は運営していくための活動を具体的にしていく項目である。よってプロジェクトの内容に基づいて何が必要かを決定していく。よって、プロジェクトの内容が細部まで決まっていると、作業がスムーズに行うことが出来る。

しかし、プロジェクト計画に着手している段階である中間発表や最終発表の段階で、プロジェクトの内容を変更しているグループがみられた。

これは、プロジェクト立案の段階で目的設定を細部まで行っていないために、プロジェクト計画の途中でプロジェクト立案まで立ち返って考察したことが原因であると考えられる。

2.3 ロジックツリー

本研究では「プロジェクト立案」の中でもロジックツリーに注目して研究する。

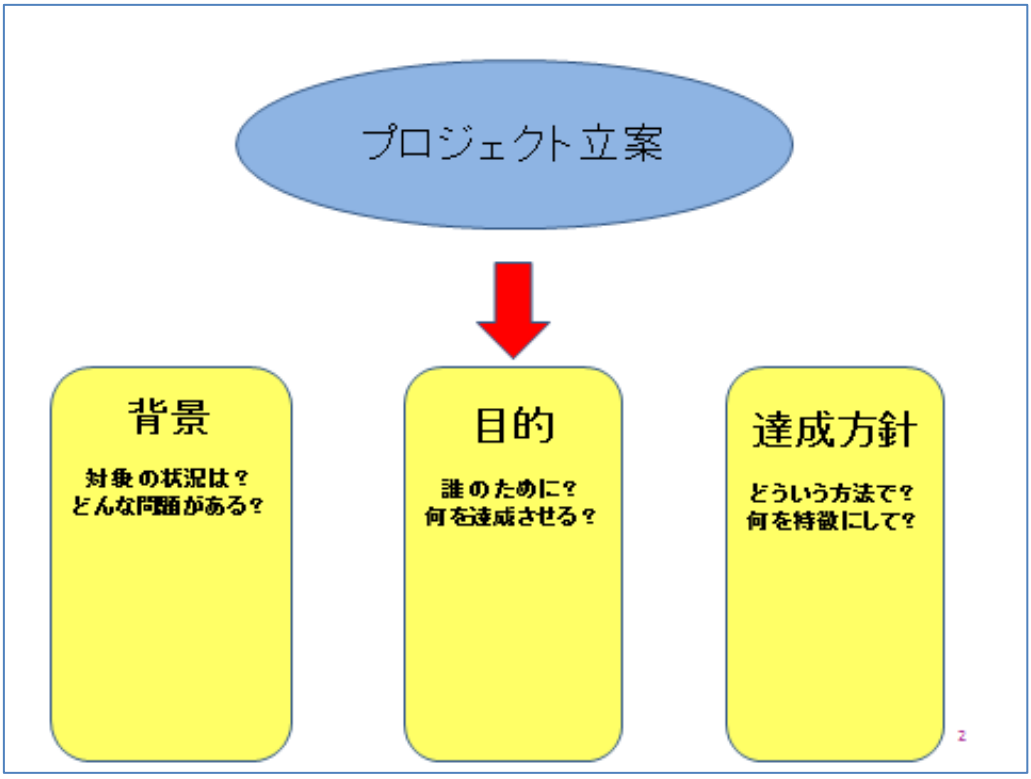


図 2.2 ロジックツリーで記述、整理する内容

ロジックツリーとはプロジェクトがなぜ立案され、そのためにどのような方針を立てたのか図示したものである。現在抱えている問題点である背景、背景にある問題点を解決するためにプロジェクトが採る手段である目的、その目的を具体的にどのように達成するかを示す達成方針、というプロジェクトの骨格となる三要素の関係を整理していく(図 2.2)。

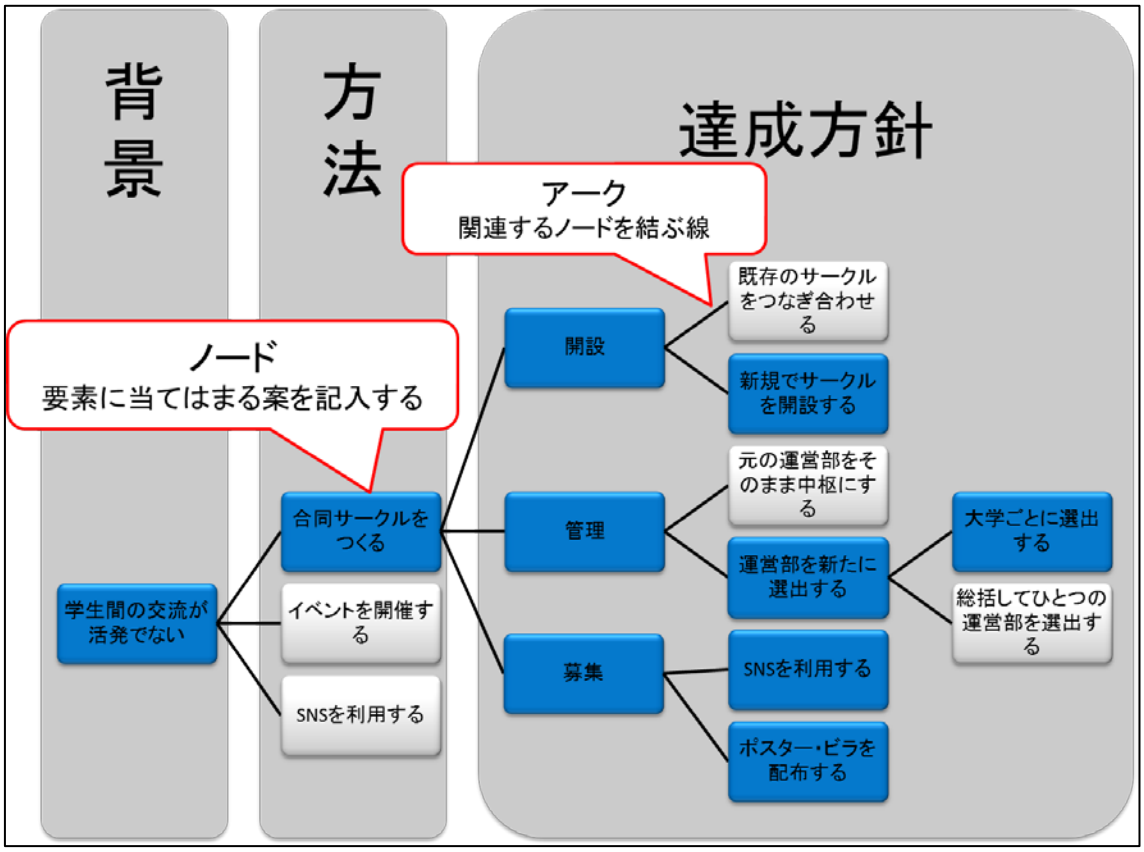


図 2.3 ロジックツリーの記入例

図 2.3 にロジックツリーを記入した例を示す。プロジェクトの内容に沿って、三つの要素に当てはまる案をノード（node）と呼ばれる箱に埋めていく。そして関連するノードを、アーク(arc)と呼ばれる線で結ぶ。そうすることで物語の原因となる背景から、そのための施策にあたる達成方針までを分かりやすく整理することが出来る。また、不採用になった案を残しておくことで、ほかにどのような案があったかを比較することが出来る。

2.4 これまでの成果物にみられる問題

本節ではプロジェクトマネジメントの受講生が実際に提出したロジックツリーを例にして、現在の成果物の課題を挙げる。

(1) 一つのノードに複数の要素を混在させている。

背景はプロジェクトが解決したい問題点を示すものである。背景を分析し、問題点を浮き出すことによって、その問題点を解決するためにプロジェクトが成すべき目的を的確に決定することができる。目的に挙げられる項目がどの問題点を解決するためかを明確にするには、背景が抱える問題は一項目につき一つのノードで記述すべきである。

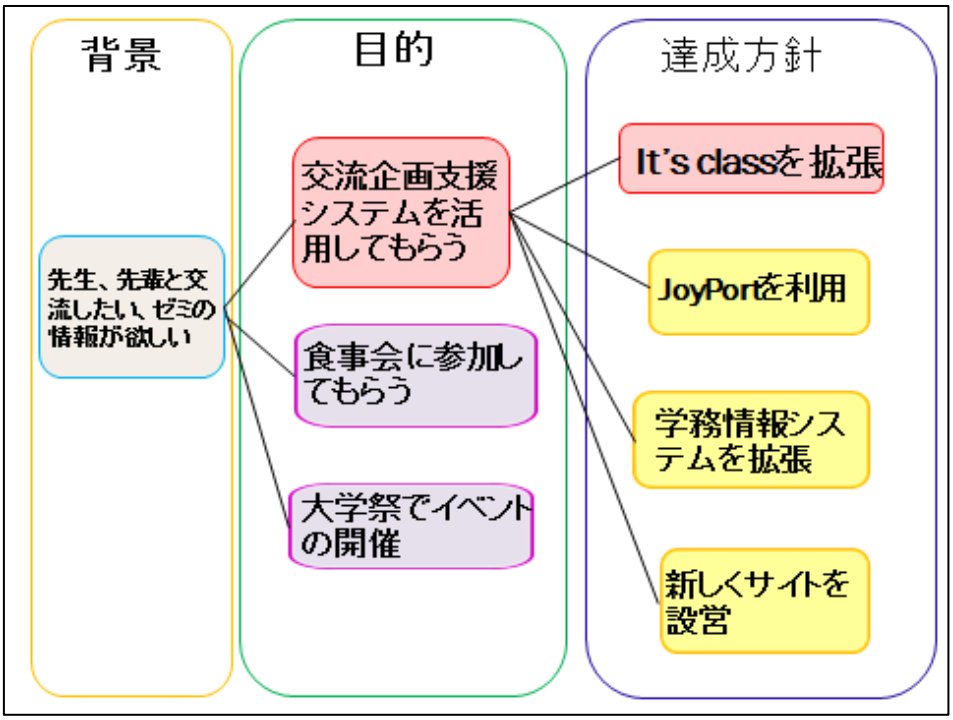


図 2.4 学生成果物のロジックツリーの例（A 班）

学生演習グループの一つ A 班による背景交流企画支援システムの背景は「先生、先輩と交流したい、ゼミの情報がほしい」というものである。これは①先生と交流したい②先輩と交流したい③ゼミの情報がほしい、という 3 つの問題点を一つのノードとして表している。しかし、この三つの問題を解決するための手段は必ずしも同じではない。そのため背景―目的間の関連が薄くなる。背景と目的の関係をよりわかりやすく示すために、ノードを分けて問題点を表す必要がある(図 2.4)。

⑵背景と達成方針の関連が希薄である

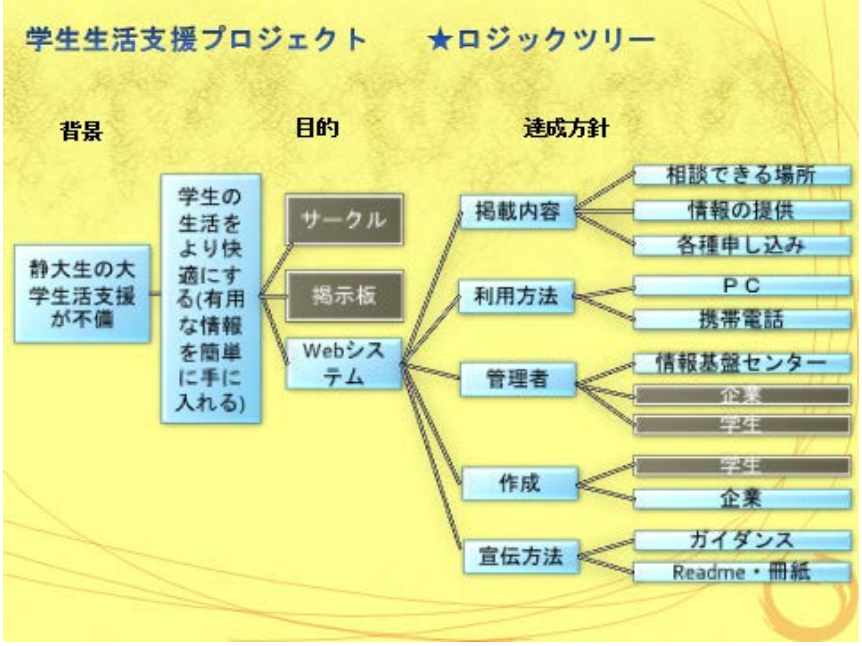


図 2.5 学生成果物のロジックツリーの例（B 班）

図 2.5 は「静大生向けの学生生活支援システム」を立案した B 班のロジックツリーである。このロジックツリーの達成方針の「掲載内容」の部分が、Web システムがどのようなサービスを提供するかを示すコンテンツの内容にあたる。これは「静大生の大学生活支援が不備」という背景にどのようなサービスを提供して解決するのかを示す重要なノードである。

しかし、ここには「情報の提供」や「各種申し込み」など、漠然とした内容が書かれている。これでは Web システムがどのような特性を持っているのかが分からず、このシステムの必要性が見えてこない。現在オフラインでしか利用できないサービスをオンライン化することによって背景の問題をすべて解決できるという思い込みから生まれている問題だと考えられる。

このグループのように背景と達成方針の関連が希薄で、背景が抱える問題点を解決できていないグループが他にも見られた。

第３章　フレームワーク

本研究ではプロジェクト立案の改善案としてフレームワーク(戦略的フレームワーク)を用いた思考法を導入する。

3.1 フレームワークとは

永田豊志著『フレームワークを使いこなすための 50 問』[1]によると、フレームワーク(戦略的フレームワーク)とは物事の認知や情報を整理するための思考の枠組みや切り口、整理の方法の総称である。企業の構造や製造から出荷までの過程など特定の分野を網羅的かつ体系的に示したものが多い。適したタイミングで使えば、的確な考察を行うことができ、よりよい成果物を作成することができる。フレームワークはそれに基づいて作られた図に埋めていく形で使われることが多い。

フレームワークの特徴として以下の三つがある。

（１）MECE である

永田豊志著『知的生産力が劇的に高まる最強フレームワーク 100』[2]によると、MECE とは日本語で言うと「モレがなく、ダブりがない」という意味で、英語の Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive（相互に排他的で、ともに網羅的）の頭文字をとったものである。何かを分類する場合に注意すべき基本的な考え方で、いろんなフレームワークを使いこなすためのベースとなるコンセプトとしてとらえるべきものである。

（２）考える範囲を適切に狭めることが出来る

フレームワークを用いた思考法を行う時は、図に示していない部分は考えない。

経営環境の分析を例にして考える。会社の経営状況に関わってくる要因は数多くある。その中でどの要因を取り上げて分析していくのが適しているかという判断をするのは、難しい。実際に行ったとしてもその分析が自分の考え通りに出来ているかは分からない。

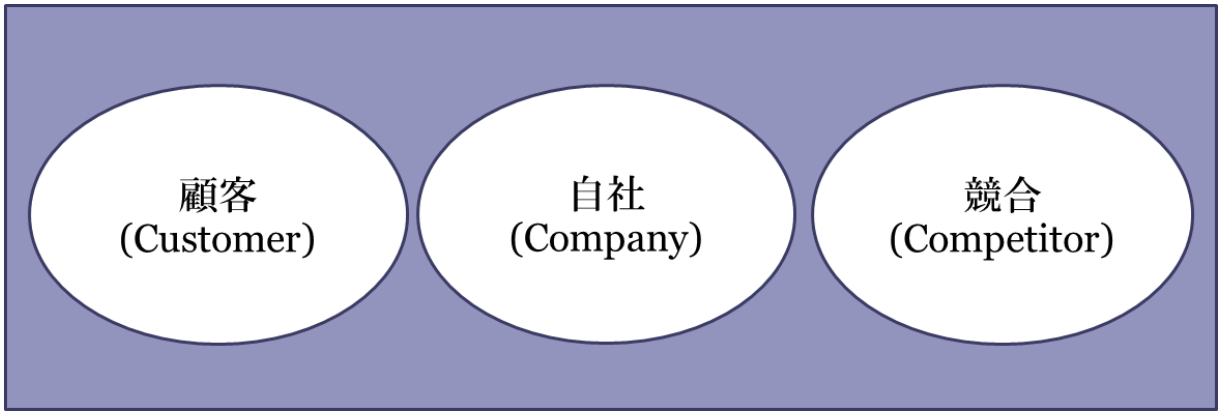


図 3.1 フレームワークの例（3C）

図 3.1 は、３C と呼ばれるフレームワークである。冨山和彦著『IGPI 流　経営分析のリアル・ノウハウ』[3]によると、３C はミクロな経営環境を「顧客」「競合」「自社」の３つに分類し、それぞれの視点から成功要因を見つけ出していくフレームワークである。
このフレームワークの分類は MECE であり分析の方法やその効果は体系化されているので、３C を用いた考察は適切であるといえる。

このようフレームワークを使えば、考察する場所を適切かつ明確にできる。それによって、全体を見ているときに気付けなかったものを見つけることが出来る。

（３）グループ内で共通認識を持つための道具になる

実際の考察はフレームワークに基づいて作られた図に埋めていく形で使われることが多いので会議などグループディスカッションの場で用いれば、現在どこに焦点を合わせて話し合いが行われているのかが明確になりグループ内の共通認識を持ちやすくなる。

3.2 代表的なフレームワークの例

本節では数十種類存在するフレームワークの中から代表的なフレームワークを説明する。

3.2.1 バリューチェーン

図 3.2 バリューチェーンのモデル（文献[4]から引用）

バリューチェーンはアメリカの経営学者であるマイケル・E・ポーター著『競争優位の戦略―いかに高業績を持続させるか』[4]で考案した各事業がどのような部門、プロセスに分かれているかを把握するためのフレームワークである。

原料を仕入れてから顧客へのアフターサービスまでの全工程にある事業やプロセスを示し、それぞれがどのような利益を生んでいるかを分析するためのフレームワーク。

ポーターの作ったバリューチェーンモデルには事業の流れに沿った「購買物流」「製造オペレーション」「出荷物流」「マーケティングと販売」「サービス」という 5 つの『主活動』と主活動をサポートする「全般管理」「人的資源管理」「技術開発」「調達活動」の『支援活動』分類できる。

利用方法は自社の事業の活動をバリューチェーンモデルに沿って網羅し一つ一つの構成要素について、強みと弱みを考察し、改善点を見つけていく。また主活動はフローになっているため問題が発生する工程と問題の原因となった工程が異なる時も、発見することができる。

3.2.2 ポジショニングマップ

今瀬 勇二著『小さな会社こそが勝利する　ポーターの競争戦略』[5]によると、ポジショニングマップは市場において商品の位置づけを検討するためのフレームワークである。

自社の商品の差別化を図るためには、ほかの競合している商品がどのような性質であるかを理解し、それらを比較して見なければいけない。ポジショニングマップでは、縦軸と横軸に適切な評価の軸をおいたグラフを作り、商品をグラフのあてはまる場所にマッピングすることで、各商品の性質を比較しやすい状態にするフレームワークである。グラフの位置だけでなく、要素を示したバブルの大きさでそれぞれの要素の評価を表す場合もある。

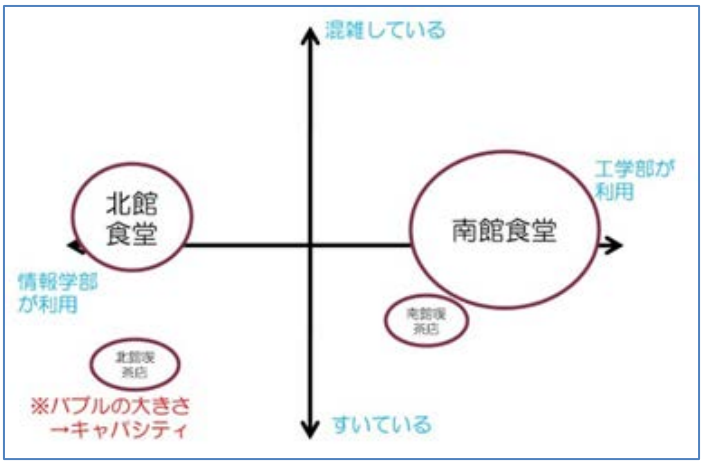


図 3.3 ポジショニングマップの使用例

上の図は静岡大学浜松キャンパスの食堂の利用状況をポジショニングマップで示したものである。今回は情報学部と工学部のどちらの利用傾向が高いか、混雑度合を評価軸にとり、バブルの大きさで要素を示した。ポジショニングマップの大きな特徴として、同じものを比較しても評価軸が違うと、結果が大きく異なるが。よって分析する内容によって適切に評価軸を変えていく必要がある。

3.2.3 インフルエンスダイアグラム

籠屋 邦夫著『意思決定の理論と技法―未来の可能性を最大化する』[6]によるとインフルエンスダイアグラムは考慮すべき要素間の関係を知るためのフレームワークである。

ビジネス上の課題において、考慮しなければいけない項目同士がどのように関係しているのがわからないことがある。そこで、各項目がどのように影響し合っているかを図で示すビジュアル思考ツールがインフルエンスダイアグラムである。各項目をノードと呼び、影響を与える親ノードから・影響を受ける子ノードに矢印で繋いで表す。

インフルエンスダイアグラムではノードを性質別に以下の 3 つに分けて表す。
価値ノード・・・利益や顧客満足度などの評価指標を表すノード。ひし形や六角形で表す。
意思決定ノード・・・意思決定者がやるかやらないかの選択を決定できる要素を表すノード。四角形で表す。
不確定ノード・・・直接コントロールができない要素を表すノード。円で表す。

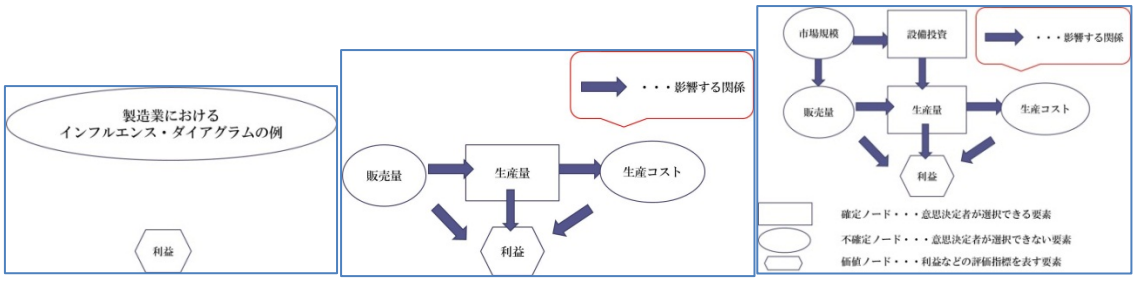


図 3.4 インフルエンスダイアグラムの使用例

インフルエンスダイアグラムは調べたい項目（上の例では利益）からを書き始め利益に影響を与える要素のノードを書き（この時書いたノード同士の影響関係も書く）、更にそのノードに影響を与えるノードを書いていく。全体像がわかるまでこの作業を続けていく。

3.3 フレームワークを用いた思考法の課題

本項ではフレームワークを用いた思考法が持つ課題を説明する。

(1) フレームワークを的確に使うのが難しい

表 3.1 フレームワークの一部とその利用目的

フレームワーク	利用目的
PDCA サイクル	次につなげる計画の流れを作りたい
時間管理のマトリックス	やるべきことに優先順位をつけたい
PEST 分析	自社の外部環境を分析したい
AIDMA,AISAS の法則	消費者の購買時の心理を把握したい
5 F	業界を取り巻く力関係を分析したい
買い手の効用マップ	自社と他社の商品の魅力を比較したい
購買行動の四要因	人が買いたいと思う要因を分類したい
7S	企業の持つ経営資源の種類を把握したい
SIPOC ダイアグラム	業務プロセスを把握したい
マーケティングプロセス	マーケティングの流れを把握したい
PPM	自社の事業キャッシュ貢献度を整理したい
ビジネススクリーン	自社事業の優劣を整理したい
ERRC	既存製品を差別化や 低コスト化する案を考えたい

フレームワークを適したタイミングで使えば、的確な考察を行うことができる。しかし、フレームワークは 50 種類以上存在しそれぞれ利用方法や利用するタイミングが異なる。よって的確にフレームワークを利用するためには、全てのフレームワークの利用方法を理解していないといけない。これを学生に促すのは容易ではない。

(2)「フレームワークを使えば答えが出せる」という誤解がある

フレームワークを使った考察に対しては否定的な意見が存在する。

手塚貞治著『戦略フレームワークの思考法』[7]によるとフレームワークが各種ビジネス本の中で取り上げられるようになり、裾野が広がった分誤解が生まれている。その誤解は「フレームワーク万能論」と「フレームワーク無用論」に大別される。

「フレームワーク万能論」はフレームワーク自体を「答え」として考えてしまい、フレームワークにさえあてはめれば分析や考察が出来るという考え方である。しかし、フレームワークは情報を整理するための道具で結論を出すための道具ではない。フレームワークを使って整理した情報から何を読み取り導き出すかが重要である。フレームワークを使っ

ただけで分かった気になるのは、思考停止と同じであり、何も知らない状態より危険であるといえる。

フレームワーク無用論は、万能論とは逆に実際の会社経営や流動的であるので一般に静態的な視点から物事を把握するフレームワークを用いて考察しても全く意味がない、という考え方である。

人間には認知限界があり、複雑な事象を複雑なまま認識することは不可能であり、事象を単純化するための最適なツールとしてフレームワークを用いている。このことからフレームワークの理想的な使い方は「意思決定を誤らない程度に状況把握ができる状態」を作ることだと考えられる。

第４章
プロジェクト立案演習における
フレームワーク適用の指導方法

4.1 フレームワーク適用の指導方法

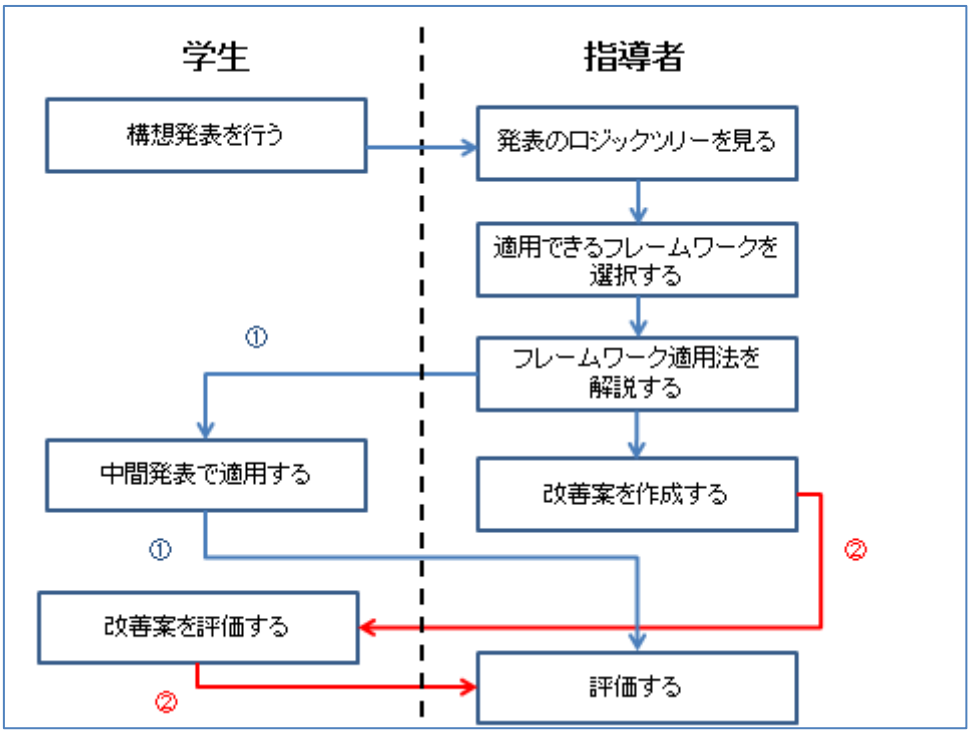


図 4.1 プロジェクト立案演習におけるフレームワーク適用指導のフローチャート

プロジェクト立案において、考える範囲を適切に狭める効果を持つフレームワークを学生たちに指導する手順を考案した。

フレームワークの指導方法は以下のとおりである。(図 4.1)

まず学生の構想発表に含まれるロジックツリーを基に問題点を分析し適用するフレームワークを選択、フレームワーク適用法を考案する。考案した適用法を学生に講義形式で解説し、適用法を用いた考察を促す。その後、二つの方法からフレームワークの適用を実施し、ロジックツリーを改善するとともに、フレームワーク適用法について理解を進めてもらう。また、この二つの方法は学生のロジックツリーの完成度とフレームワークに対する関心度によって使い分ける。

①中間発表の成果物にみられる適用法の効果を評価する。
　対象とする学生は一応ロジックツリーを完成させている、あるいはフレームワークに関心をもっている学生である。

②特定のグループ向けに中間発表を基にした改善案を作成し、その改善案を、アンケートを用いて評価してもらう。
　対象とする学生はロジックツリーの作成を困難に感じている、あるいはフレームワークを難しいものと感じている学生である。

4.2 適用するフレームワークの選択

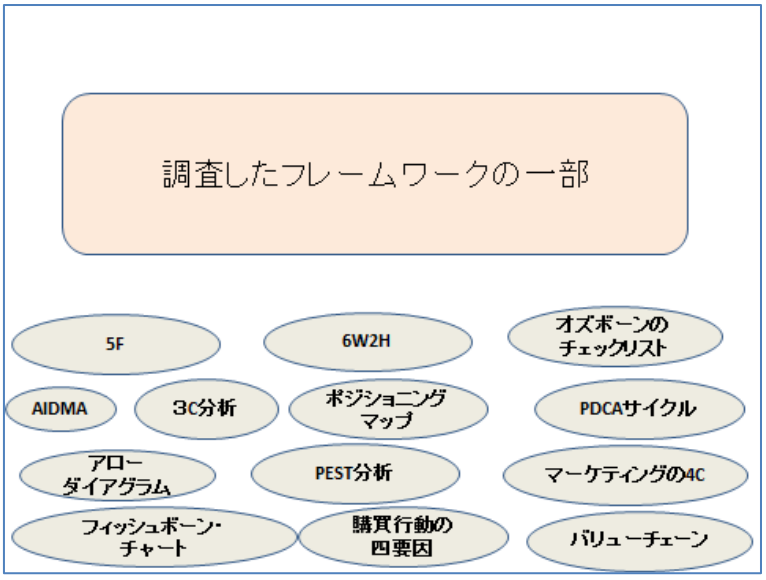


図 4.2 性質、効果を調査したフレームワークの抜粋

　本節では、2.4 で挙げられた問題点を解決するためのフレームワーク適用法を選択する。調査の為に 50 種類のフレームワークの性質、効果を調査し、その中から問題点を解決できるフレームワークを選択する。

4.2.1 問題(1)「一つのアークに複数の要素を混在している」に対応したフレームワークの選択

一つのアークに複数の要素をまとめて記入している班は、ロジックツリーが要素同士の関係性を表すためのツールであると認識していない可能性がある。この問題は学生がロジックツリーの利用方法を理解していないことが原因だと考えられる。この問題を解決するためには、ロジックツリーに着手する前に学生にとって、馴染みのあるフレームワークを用いた思考法が良い。

以上のような観点からフレームワークに必要な要素は以下の二つである。

①ロジックツリーと同様に対象を分割・整理できる。

フレームワークが持つ特徴でもあるので、対象を分割できないポジショニングマップなどのマッピング型のフレームワーク以外は適合する。

②学生にとって分かり易く内容に絞った視点で分類できる。

フレームワークは学生にとってとっつき悪いものが多い中で、６W2H は中高の国語の授業でもこれに類似した５W1H が教えられていることもあり、分かりやすいものである。

よって、文章の構成要素がもとになって作られた６W2H を用いたフレームワークを提案する。

4.2.2 問題(2)「背景と達成方針の関連が希薄である」に対応したフレームワークの選択

背景と達成方針の関連性を強くするためには、背景の問題点の特定の側面に絞って分類することが必要である。また、背景の問題点はユーザーのメリットを害しているもの、達成方針はそれを解決する方法として考えることもできる。この考え方だとユーザーの目線に立ってメリットを分類できるフレームワークが必要であるといえる。

以上のような観点からフレームワークに必要な要素は以下の３つである。

①問題の特定の側面に絞って分類することが出来る。

フレームワークが持つ特徴でもあるので、分類が出来ないアローダイアグラム等のチャート型のフレームワーク以外は適合する。

②ユーザーの視点から分析できる

ユーザーの視点フレームワークには AIDMA や購買行動の四要因、マーケティングの４C が存在する。

③メリットを分類できる

②の中でユーザーのメリットを分類できるのはマーケティングの４C のみである

よって､顧客の視点のみに焦点を合わせた考察ができるマーケティングの４C を用いた思考法を提案する。

4.3 ６W2H の概要と適用法

６W2H は文章の構成要素を整理したものである。

６W2H はもともと、ビジネス文書を書くにあたって、その文章で用件の伝達ができているかどうかの最終確認をするために作られたものだった。今回はプロジェクトの概要をまとめるフレームワークとして用いる。

６W2H は「誰に(Whom),誰が (Who), 何を(What), いつ(When), どこで(Where), なぜ(Why), いくらで(How much) ,どうやって(How)」の頭文字を示したものである。この八つの項目をプロジェクトの概要をまとめるフレームワークとして用いる。

4.3.1 適用方法

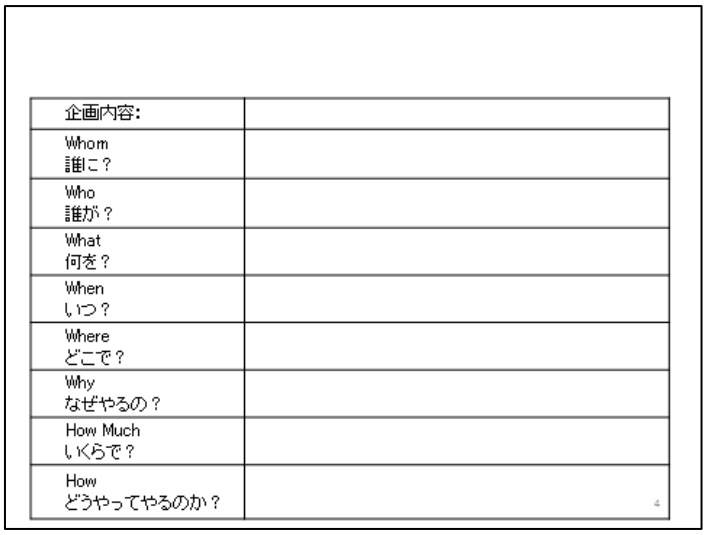


図 4.3 ６W2H を用いた適用法の図

図 4.3 はマーケティングの 6W2H を用いた考察方法の図である。プロジェクトの内容に合わせて企画内容を記入することで、分かり易い形で企画内容を整理することができる。

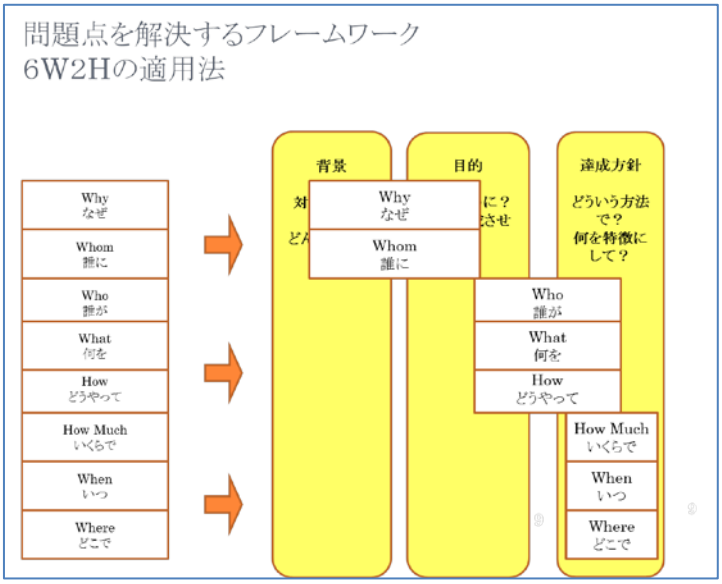


図 4.4　6 W2H とロジックツリーの対応関係

6 W2H とロジックツリーはどちらも企画の概要をまとめるために用いられるので、ロジックツリーと 6 W2H には対応関係があると考えられる。 6 W2H の「なぜ」「誰に」は背景と目的に、「誰が」「何を」「どうやって」は目的と達成方針に、「いくらで」「いつ」「どこで」は達成方針に関連している。(図 4.4) 6 W2H でまとめた概要と、対応関係を用いれば、容易にロジックツリーを記入することができる。

4.4 マーケティングの 4 C の概要と適用法

安原 智樹著『この 1 冊ですべてわかる マーケティングの基本』[1]マーケティングの 4 C はマーケティングミックスの要素を示したフレームワークである。

マーケティングを行うために様々な手段を組み合わせることをマーケティングミックスという。このマーケティングミックスの手段をサービスの受け手の視点から分類したフレームワークがマーケティングの 4 C である。

表 4.1 マーケティングの 4 C とその具体的な内容

対象となる 4C	具体的な内容
顧客にとっての価値	機能や品質
顧客にかかるコスト	小売価格や割引率
顧客にとっての利便性	販売チャネルや在庫数
顧客との会話	広告や口コミ

マーケティングの４Ｃは機能や品質など、顧客にとっての商品価値に関する項目を指すCustomer value、小売価格や割引率など顧客にかかるコストに関する項目を指すCustomer Cost、販売チャネルや在庫数など顧客の利便性に関する項目を指す Convenience、広告や口コミなど顧客―企業間の商品情報の授受に関する項目を指すCommunicationの４つに分類する。

4.4.1 適用方法

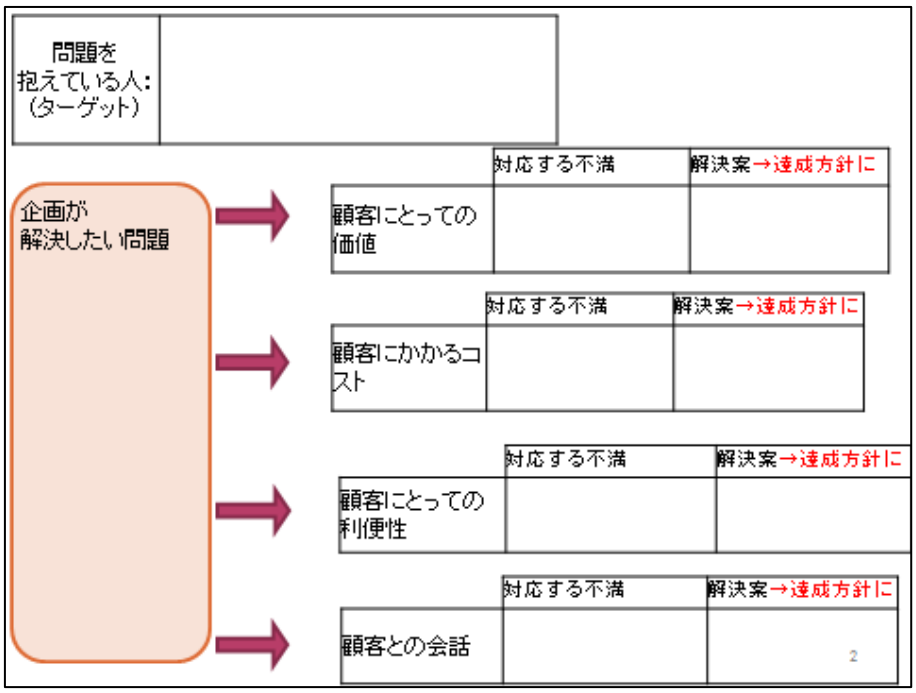


図 4.5 マーケティングの 4C を用いた適用法

図 4.5 はマーケティングの４Ｃを用いた考察方法の図である。

この図の構成要素は以下の四つである

（1）問題を抱えている人（ターゲット）

プロジェクトのターゲットを記入する。マーケティングの４Ｃは顧客の視点から考察するので、学生にプロジェクトのターゲットを再確認させるために用意した項目である。

（2）企画が解決したい問題

ターゲットが抱えている問題の中でプロジェクトが解決するために動く項目を記入する。ロジックツリー上では背景にあたる項目である。

（3）対応する不満

企画が解決したい問題があることによってターゲットがどのような不満を抱えているのかを記入する。空欄をマーケティングの４C の要素で分け、（2）と（3）の間に矢印をつけることによって、背景の問題を基にマーケティングの４C を用いた考察を促している。

（4）解決案

対応する不満を解決するためにプロジェクトとして出来ることを記入する。背景の問題点に対応した解決案なので、達成方針に記入することで背景から達成方針まで一貫したロジックツリーを作成できる。

第 5 章
フレームワーク適用指導法の評価

5.1 実験方法

プロジェクトマネジメントの授業の進行に沿って、学生に対するフレームワーク適用法の評価を行った。評価の手順は、図 4.1 に示したフレームワーク適用法のうちの①、②で示した 2 つの手順で行った。

評価に先立って、学生に対してフレームワークの解法を講義形式で行った。解法の内容は以下の 3 点である。

①フレームワークの概説・・・3-1 で述べたフレームワークの説明、特徴

②構想発表時点でのロジックツリーを基にした問題点の提示・・・2-4 で述べた問題点を「ロジックツリーの項目数が少ない」と言い換えて説明した。

③問題点を解決するためのフレームワーク思考法の提示・・・「ロジックツリーの項目数を増やすためのフレームワーク」として、4.3 と 4.4 の 6 W2H とマーケティングの 4 C を紹介した。

解説は 2012 年 11 月 29 日に行った。これは構想発表（10 月 25 日、11 月 1 日に実施）と中間発表（12 月 6 日、13 日に実施）の間に行われた。

解説の後、①及び②の手順でフレームワークを適用し下記の評価を行った。

①の手順（学生によるフレームワーク適用）では、指導者からの適用例説明後に、フレームワーク適用前と適用後のロジックツリーを比較し、フレームワーク適用の効果を分析する。また、適用前と適用後のノード数とアーク数の増減を計測する。

②の手順（指導者によるフレームワーク適用）では、学生にアンケートを行い、フレームワークの効果や使いやすさについての理解を分析する。

また、解説後の演習過程において、ロジックツリーの改善以外のところで学生が自主的にフレームワークを用いた例が見られたので合わせて紹介する。

5.2 実験結果

5.2.1 学生によるフレームワーク適用の結果

プロジェクトマネジメントを受講しているグループ数１９組の中で、ロジックツリーのアーク、ノード数が変化したグループ数は 3 グループだった。この 3 グループのロジックツリーの変化を個別に紹介する。

①A 班

A 班は学校と連携したイベント機関を作成するプロジェクトである。

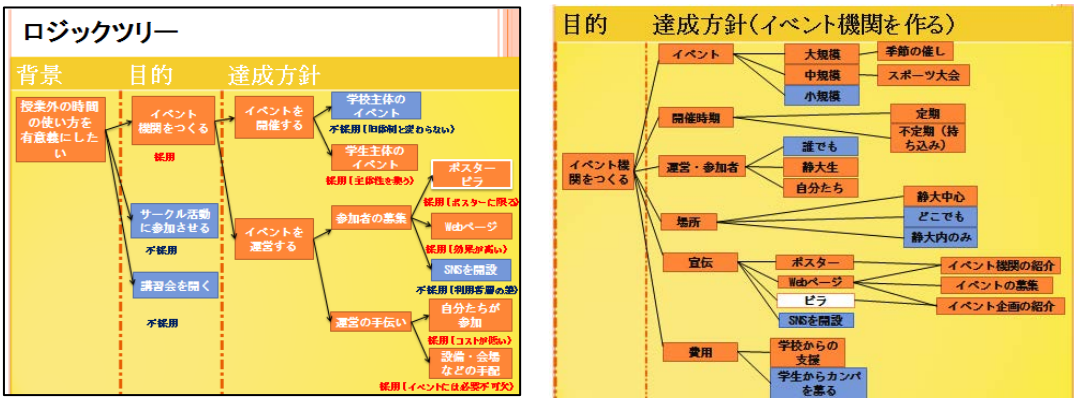


図 5.1 A 班のロジックツリー（左図が構想発表時、右図が中間発表時）

表 5.1 A 班の特徴

構想発表時のロジックツリー	企画するイベント期間の運営方法や広告などの基本情報
使ったフレームワーク	6 W2H
構想発表から比べた 中間発表の内容	基本情報の項目が増加し、実際の運営を想定した細部の情報が記入されている

・フレームワーク利用方法

A 班は当初のロジックツリーの「イベントを運営する」部分に 6 W2H フレームワークを適用させたことによって、「運営・参加者」や「宣伝」、「費用」が抽出され、目的や達成方針が明快になった(図 5.1)。ノード数、アーク数は倍増している。

表 5.2 A 班のノードとアークの増加数

グループ名	中間・構想発表	背景	背景一目的	目的	目的一達成方針	達成方針	達成方針内アーク
A	構想発表	1	3	3	2	11	9
	中間発表	3	5	3	6	28	24
	増加数	2	2		4	17	15

②B 班

B 班は学生と先輩や先生と交流を支援するシステムを開発するプロジェクトである

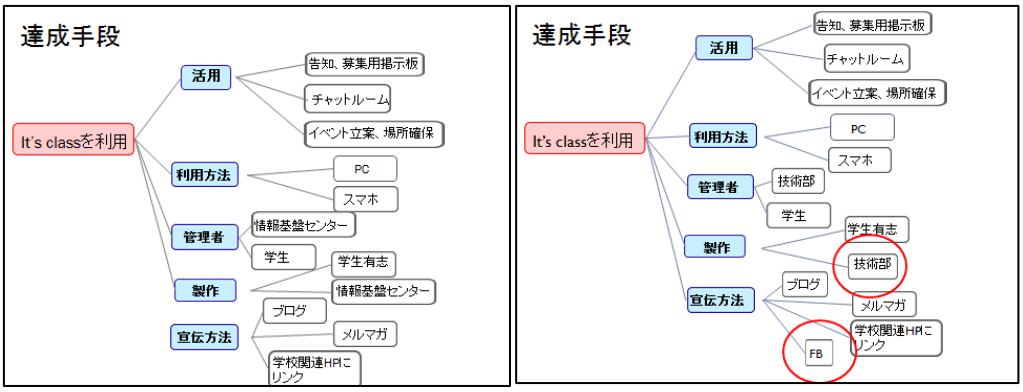


図 5.2　B 班のロジックツリー（左図が構想発表時、右図が中間発表時）

表 5.3 B 班の特徴

構想発表時のロジックツリー	コンテンツや利用可能デバイスなど システムの概要を中心に記入
使ったフレームワーク	マーケティングの４C
構想発表から比べた 中間発表の内容	・情報基盤センターを技術部に変更 ・宣伝方法にフェイスブックを追加

フレームワーク利用方法

４C フレームワークを適用したことによって、ロジックツリーの達成方針の部分が強化されている(図 5.2)

表 5.4 B 班のノードとアークの増加数

グループ名	中間・構想発表	背景	背景ー目的	目的	目的ー達成方針	達成方針	達成方針内アーク
B	構想発表	1	3	3	4	21	13
	中間発表	1	3	3	4	22	13
	増加数					1	

③C 班

C 班は浜松キャンパスの空いているスペースにオープンカフェを作るプロジェクトである。

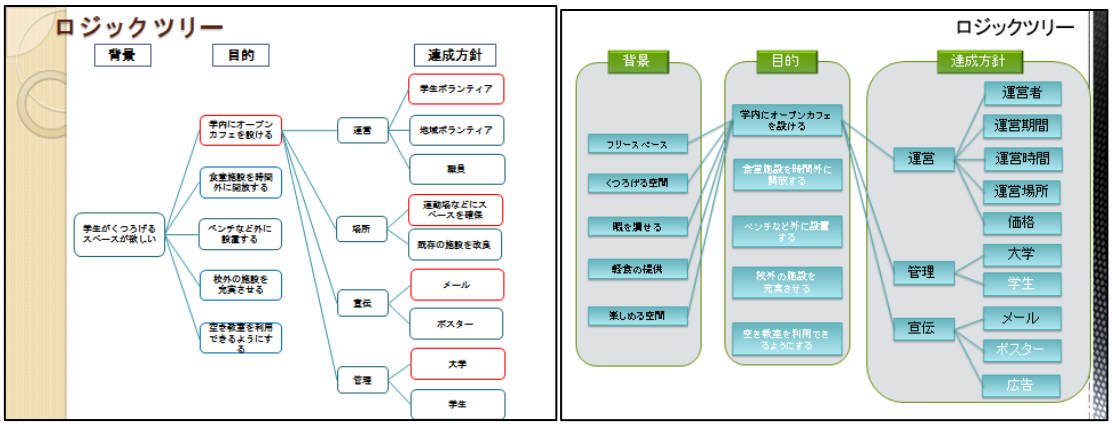


図 5.3　C 班のロジックツリー（左図が構想発表時、右図が中間発表時）

表 5.5 A 班の特徴

構想発表時のロジックツリー	コンテンツや利用可能デバイスなど カフェの概要
使ったフレームワーク	6 W2H
構想発表から比べた 中間発表の内容	達成方針を整理（運営内容を「運営に整理」） 背景の追加

フレームワーク利用方法

6 W2H フレームワークを適用することによって、背景部分のノードが増大し、目的の意義がより明快になった(図 5.3)

表 5.6C 班のノードとアークの増加数

グループ名	中間・構想発表	背景	背景ー目的	目的	目的ー達成方針	達成方針	達成方針内アーク
C	構想発表	1	5	5	4	13	9
	中間発表	5	5	5	3	13	10
	増加数	4			1		1

5.2.2 指導者によるフレームワーク適用の結果

指導者によるフレームワーク適用の評価を 2013 年 1 月に行った。

図 5.4 フレームワーク改善案の例（6W2H）

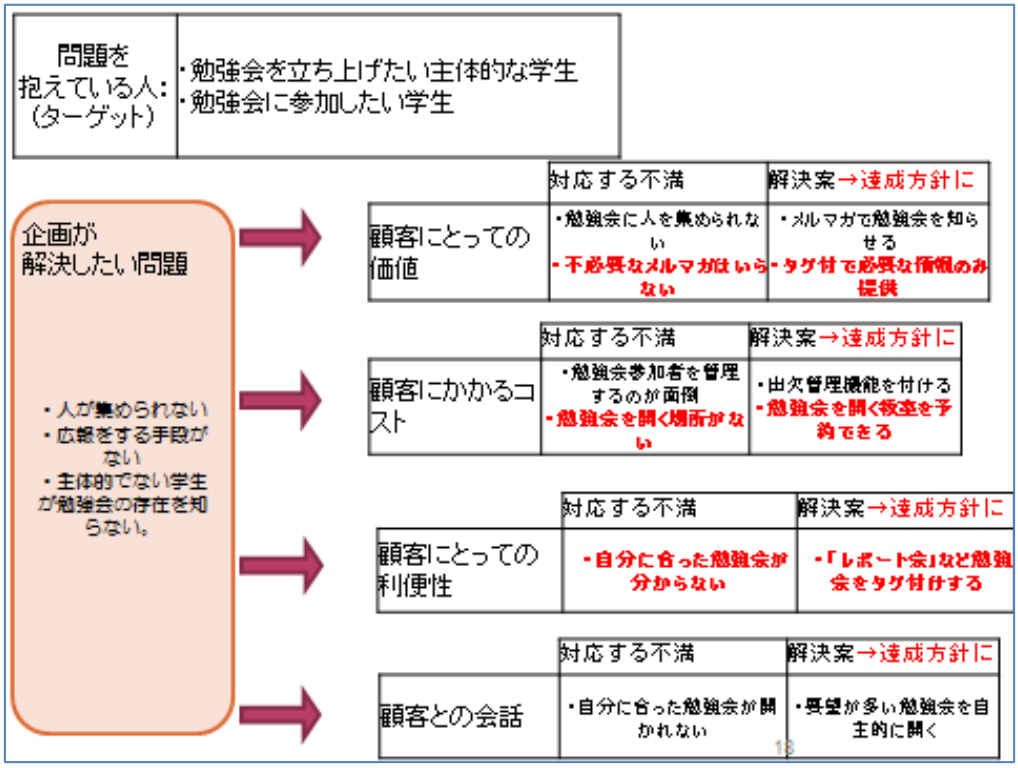


図 5.5 フレームワーク改善案の例(マーケティングの４C)

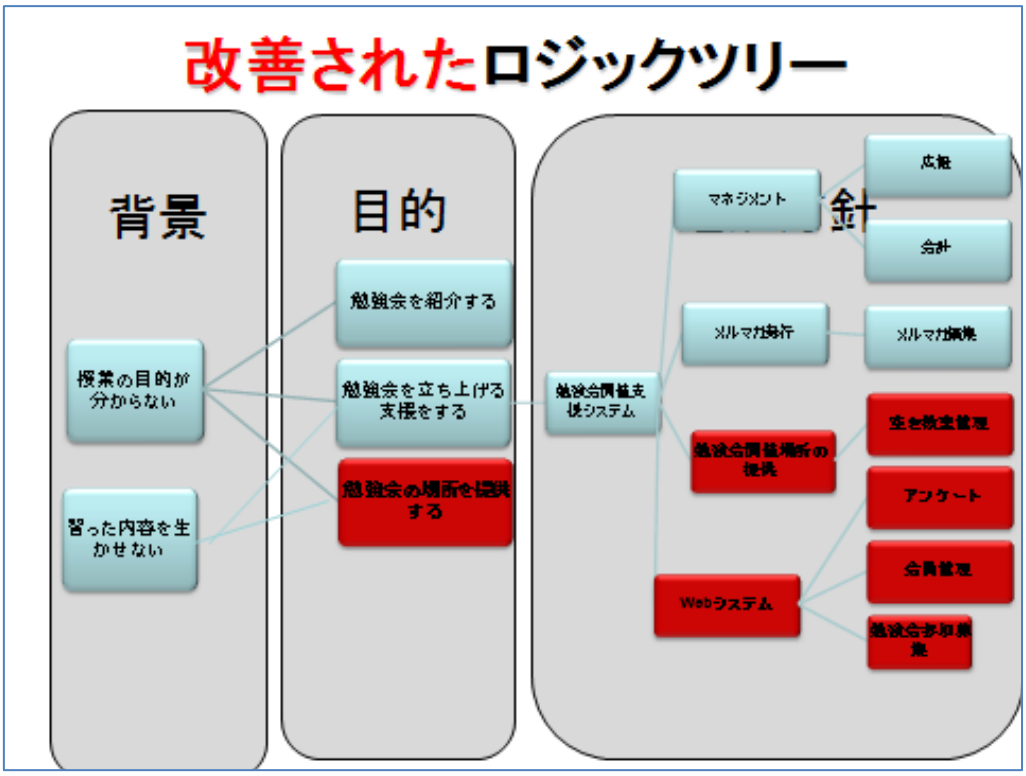


図 5.6 改善案で提示するロジックツリーの例

1つの班のロジックツリーを選んで、指導者が6 W2H フレームワークの適用(図 5.5)、および4 C フレームワークの適用(図 5.6)及び改善されたロジックツリー(図 5.7)を示し、そのうえで対象の学生にアンケートを行った。

図 5.7 のうちの青のノードと赤のノードは改善案の学生が制作したロジックツリー（青）に報告者が適用法を用いて考案したアーク（赤）を追加したものである。

アンケートの項目と寄せられた回答を以下に示す。アンケートの回答は 4 名であった

(1)改善案に対する質問と回答

この項目ではフレームワーク適用法を用いた改善案に対する意見を聞いた。アンケートの結果は以下のとおりである。

肯定的な回答

・改善案を拝見し、ターゲットを個別に分けそれぞれにたいして詳細に不満や解決案を提示しているところがかなり勉強になりました。

・重要な所は色を変えるなど、主語述語が客観的に見ても、わかりやすくなっているなと感じました。また、特にスライド１８(マーケティングの４C)は流れや表でわかりやすい形式になっていると思いました。

否定的な回答

・目的を増やすに応じて必要な達成方針が増えて「じゃあお前それ全部やれるの？」と言われたらつまるのが正直なところです。つまり、改善案が背景を肉付けするとても良い方法である一方で、立案者に安心を与えるかといえばそうではないと思いました。

(2)改善案のフレームワーク適用法に関する質問と回答

この項目では、改善案を通してフレームワーク適用法として用いられた6 W2H とマーケティングの4 C が理解度と効果の実感度を調査した。

アンケートの結果 4 人中 3 人はフレームワークを理解し効果を実感したという答えだったが、マーケティングの4 C に対して「プロジェクトの考案側が買い手側から一方的に見てよいものか。誰か実験者、協力者をたてるべきでないか。」という疑問が生じた。

(3)興味があるフレームワークに関する質問と意見

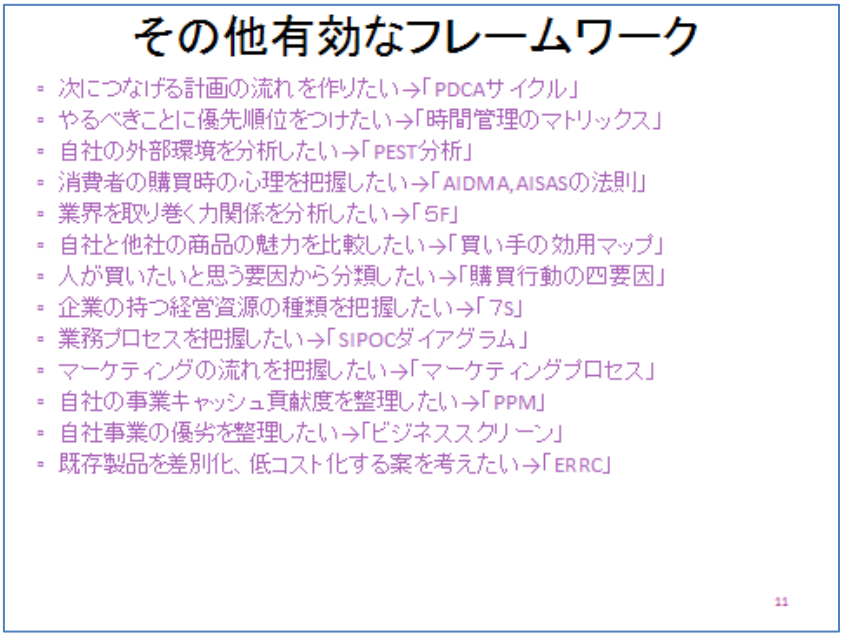


図 5.7 同時に学生に紹介したフレームワーク

図 5.7 に示す、ほかのフレームワークの紹介と合わせて学生が勉強したいと思うフレームワークを調査した。

学生が回答したフレームワークと、その理由は以下のとおりである

フレームワーク・・・AIDMA、ERRC など

理由・・・心理や作戦に少し興味があるから。

フレームワーク・・・なし

理由・・・何が気になるというより、「こういうこと解決できるのはないのか」と考えているので、選べと言われても困る。タスクの現実的な時間コストの予測とタスク同士の時系列関係を表現できる FW が気になる。

フレームワーク・・・５F

理由・・・業界の周りというものに目を向けることに少し興味があります。

以上のアンケート回答より、今回のようにグループの改善案としてフレームワーク適用法の使用例を明確に提示すれば、学生がフレームワークの効果を実感するチャンスがあることが分かった。

しかし、(1)の改善案に対する否定的な意見のように、新しいアイデアを提示するツールとしての効果を実感しながらも、必要のないアイデアまで発想してしまう可能性があることを危惧する意見も出てきた。これは改善案を作る方針を、フレームワーク適用法の効果を明確に見せるために、新しいアイデアを作ることを重点に置いて作ったことが原因で生まれた意見だと考察する。

(2)のマーケティングの４C に対する疑問は、「買い手の視点になって考察する」売り手なのだから売り手の意見になってしまうのではないか、という疑問から生じるものだった。

(3)では『「こういうこと解決できるのはないのか」と考えているので、選べと言われても困る』という意見があった。

今回のフレームワーク導入法では、本来目的に応じて使い分け、利用するべきフレームワークを指導者側から指示し、適用させることを促した。このことからフレームワークを利用することが目的化されているように感じ、それに対する違和感を感じた学生がこのように回答したと考えられる。

この違和感は学生によるフレームワーク適用において、ロジックツリーの項目数が増加したグループが少なかった理由の一つだと考えられます。

これは、フレームワークを使うことが目的化されている状況に対しての違和感からくる意見であると考えられる。この違和感は「5.2 ロジックツリーのアーク、ノード数の調査」で項目数が変化したグループが少なかった理由の一つであると考えられる。

5.2.3 学生が自主的に使用したフレームワークの例

この節では学生が適用法以外の方法でフレームワークを使用した例をあげ、分析する。

(1)達成方針の比較に用いられたマーケティングの４C

D 班は学生の交流支援システムを制作するグループである。D 班は交流支援システムの制作方法の選択肢として①新しくサイトを設営する、②ジョイポートを利用する③学務情報システムを利用する④It's class を利用するという 4 案を挙げ、「④It's class を利用する」を選択した。

この根拠として利用したのがマーケティングの４C であり、D 班の学生は以下のように考察した。

①プロジェクトの顧客にあたる静岡大学の情報学部生がシステムを利用していくうえでのメリットをマーケティングの４C を用いて考察する。

②表 5.7 に示すように取り組み内容を具体化した

表 5.7　４C フレームワークによる交流支援システムの制作方法の具体化

対象となる 4C	具体的な内容
顧客にとっての価値	システムの品質
顧客にかかるコスト	インターフェースの学習
顧客にとっての利便性	学外でもアクセス可能
顧客との会話	アンケートの実施

③マーケティングの４C から考察された顧客のメリットを比較すると It's class のみがすべてのメリットに該当した要素なので、It's class を利用したシステム制作を決定した。

(2)企画内容を伝えるために用いられたフレームワーク

E 班は Web システム上で就活ついての体験を匿名でインタビューできるオンラインサービスである。E 班はプレゼンの中でプロジェクトの内容を説明しやすくするために企画の概要をまとめるフレームワークである５W1H を用いた。

工藤 昌幸著『言いたいことがキチンと伝わる説明力の基本』[9]によると、５W1H は Who, What, When, Where, Why, How の頭文字で、それぞれ「誰が」「何を」「いつ」「どこで」「なぜ」「何を」を指している。この 6 つは文章作成の基本メソッドとして使われ、一般的に認知されている。

図 5.8 E 班のプロジェクトの説明文

まず E 班はプロジェクトの概要を図の一文で説明した。この文章にはこのプロジェクトの特徴を表す単語が 6 個含まれている。

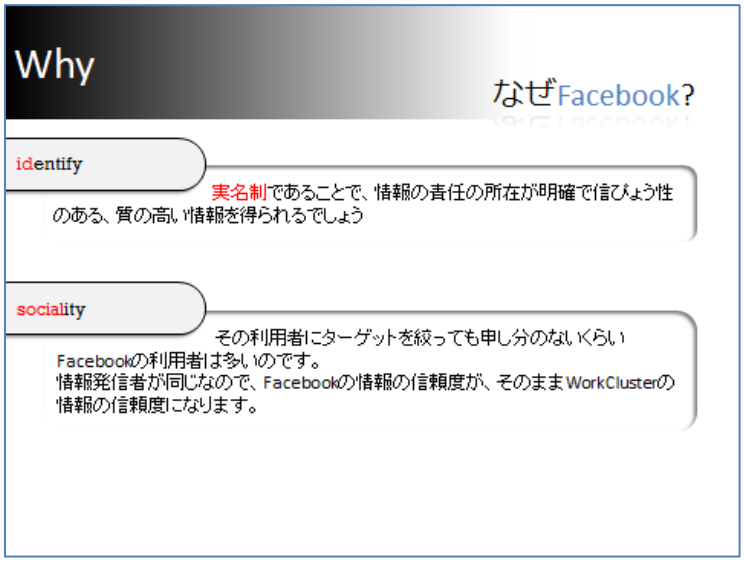


図 5.9 特徴をあらわす単語と 5 W1H を関連させて説明している例

詳細の説明を行う時に、特徴となる単語を 5 W1H に沿った形で説明することで、企画プレゼンをスムーズに行った。これは 5 W1H が学生にとって受け入れやすいフレームワークであることを利用したプレゼン方法である。

5.3 考察

5.3.1 学生によるフレームワーク適用結果の考察

ロジックツリーのアーク、ノード数が変化したグループが、19 グループのうち 3 グループだったことから、学生がロジックツリーの強化にかかることの困難さがうかがわれた。

また、変化が見られた 3 グループのフレームワーク適用によって得られる強化がそれぞれ明快かつ異なることから多様性が見受けられた。

5.3.2 指導者によるフレームワーク適用結果の考察

丁寧に具体例を示せばフレームワークを理解する学生もいるが、関心を示さない学生もいた。しかし学生フレームワークに対して肯定的な意見を持った学生がいたのも事実なので、学生に一例ずつ改善案を作っていけば理解されるチャンスがあることが分かった。

5.3.3 学生の自主的なフレームワーク適用結果の考察

フレームワークに関心の高い学生が、適用法以外のフレームワークを利用したことから、関心の高い学生に紹介しておくと様々な場面で利用されるという可能性を感じた。

第 6 章　結論

6.1 結論

フレームワーク適用によるプロジェクト立案の改良の指導法を定義し、学生に指導する実験を行った。実験はフレームワークの概念とロジックツリーの改善への利用法を教えたのち①学生に適用される方法及び②指導者が適用をして見せてアンケートを取る方法の 2 つで行った。

学生が自分でロジックツリーを改良したケースは少なかったが、適用されたケースでは効果が明快かつ多様であった。指導者が行ったケースではフレームワーク適用の趣旨や効果を理解できなかった学生が存在したが、1 つの例の説明で理解し、フレームワークに関心を持つ学生も存在し、例を用いて丁寧に教えれば理解させるチャンスがあることが分かった。なお、フレームワークの説明を聞いて、自主的にほかの部分で活用する学生も存在した。理解した学生においては効果が大きいことが感じられた。

6.2 今後の展望

今回の研究において、指導者によるフレームワーク適用の使用例に対して、理解することが出来た学生がいたことから、ひとつの事例にフレームワーク適用を行い、そのプロセスや効果を見せる方法で学生にフレームワークに対する効果を実感させる方法を、今後も続けるべきだと考えた。

また、今回の研究で取り扱ったフレームワークは 6 W2H とマーケティングの 4 C だけだったが、今後は様々なフレームワークの適切な利用方法を学び、様々な問題や状況に応じてフレームワークを用いた思考法を使い分けられるようになりたい。

トライ＆エラーを繰り返すことによって、フレームワークに対する見地を深めていきたい。

参考文献

1. フレームワークを使いこなすための50問
【著】永田豊志 【発行】 ソフトバンククリエイティブ【発行年】2009年

2. 「知的生産力が劇的に高まる最強フレームワーク100」
【著】永田豊志 【発行】 ソフトバンククリエイティブ【発行年】2008年

3. 「IGPI流　経営分析のリアル・ノウハウ」
【著】冨山和彦 【発行】PHP研究所　【発行年】2012年

4. 「競争優位の戦略―いかに高業績を持続させるか」
【著】マイケル・E・ポーター 【発行】ダイヤモンド社　【発行年】1985年

5. 「小さな会社こそが勝利する　ポーターの競争戦略」
【著】今瀬 勇二 【発行】明日香出版社　【発行年】2011年

6. 「意思決定の理論と技法―未来の可能性を最大化する」
【著】籠屋 邦夫 【発行】ダイヤモンド社　【発行年】1997年

7. 「戦略フレームワークの思考法」
【著】手塚 貞治 【発行】日本実業出版社【発行年】2008年

8. 「この1冊ですべてわかる マーケティングの基本」
【著】安原 智樹 【発行】日本実業出版社【発行年】2009年

9. 「この1冊ですべてわかる マーケティングの基本」
【著】安原 智樹 【発行】日本実業出版社【発行年】2009年

謝辞

本研究は静岡大学情報学部情報社会学科 湯浦克彦教授のご指導のもとで行うことができました。湯浦教授には、研究面の指導のほかに、プロジェクトマネジメントの担当教員として TA として授業に参加させていただいたことと、研究の為に貴重な授業時間をいただいたこと、また、本論文を執筆するにあたって、最後の最後までご指導をいただきました。ここに深く感謝の意を表します。

また、副査として、そしてプロジェクトマネジメントの教員として研究内容についてのご教授やフレームワーク適用法の解説後のご助言頂きました静岡大学情報学部情報社会学科 高口鉄平講師に深く感謝の意を表します。

今回、本研究の研究対象として協力いただいたプロジェクトマネジメントの授業を受講している静岡大学情報学部 2 年生の皆様には大変感謝いたします。

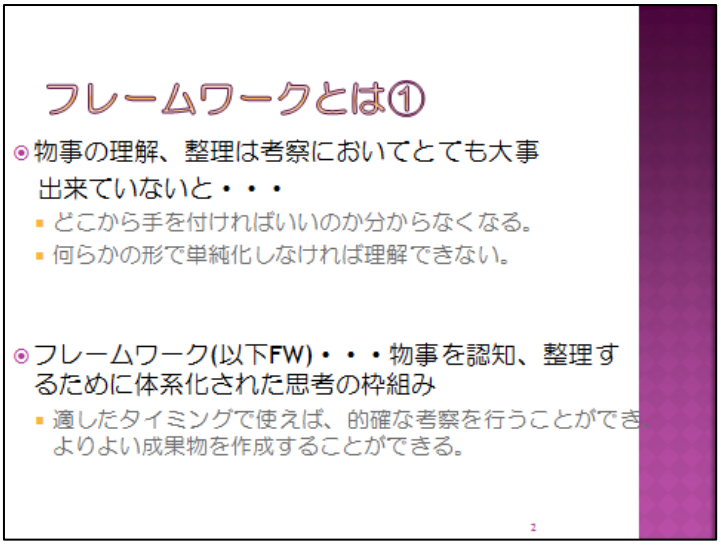
論文執筆にあたってともに励ましあってきた湯浦研究室の皆様、本当にありがとうございました。

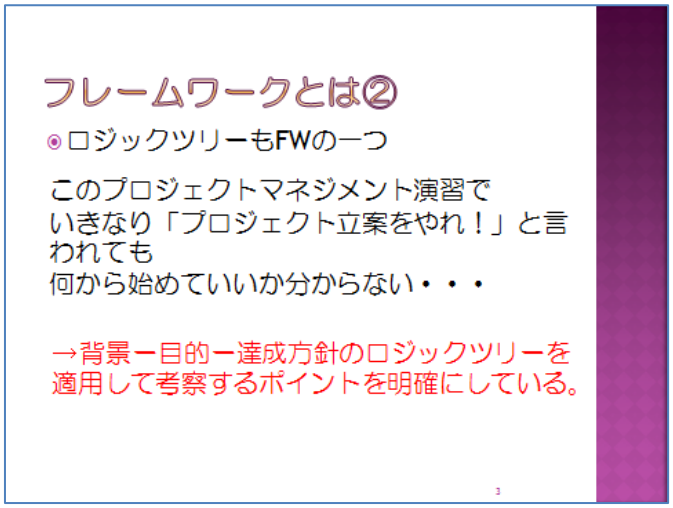
最後に本研究に対して多大なる支援をしてくださった両親をはじめとする家族に心から感謝の意を表します。

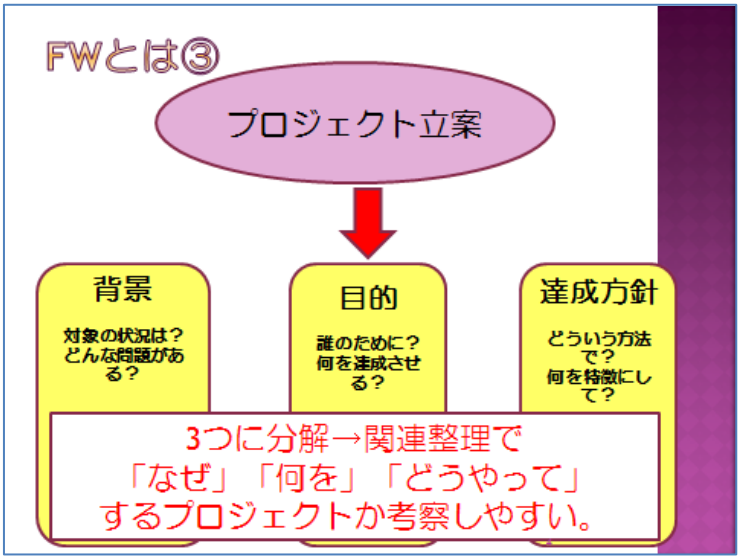
付録

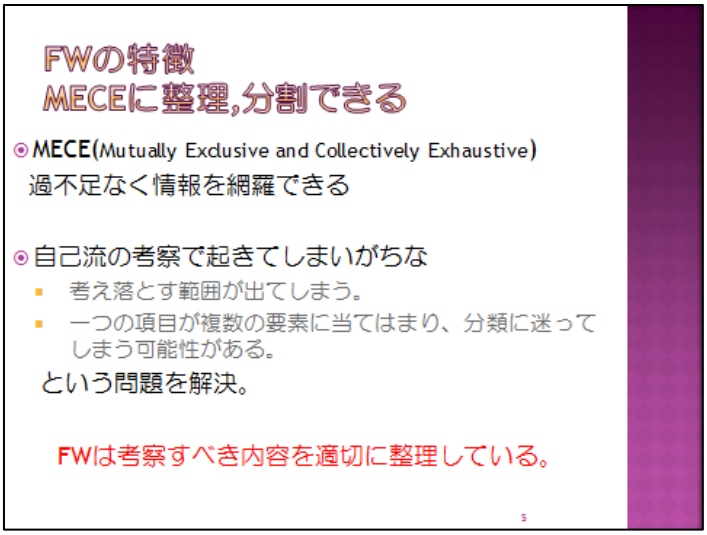
付録１学生向けフレームワーク適用法紹介スライド.....46

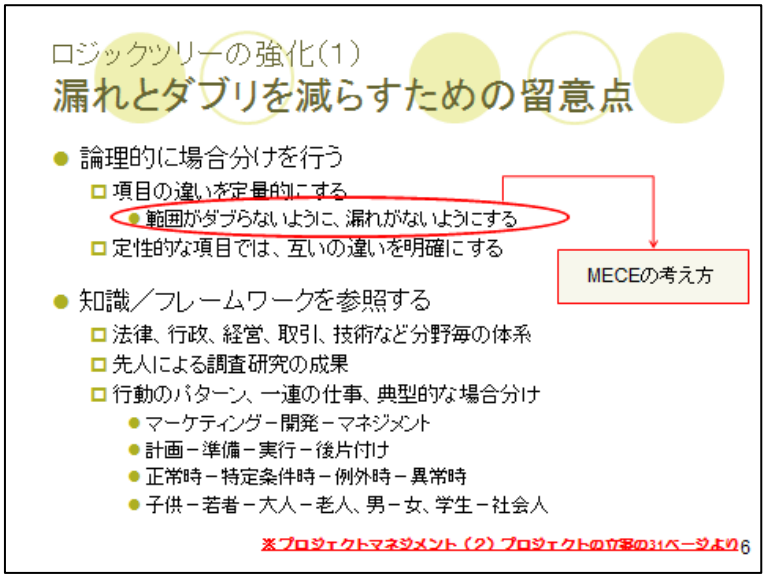
付録１学生向けフレームワーク適用法紹介スライド

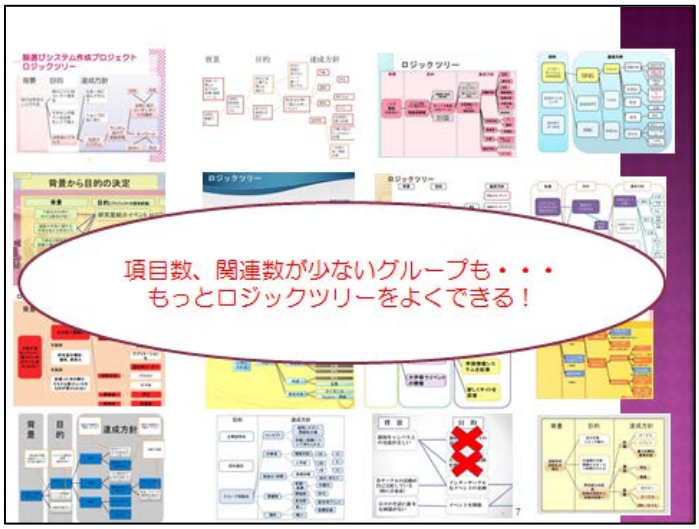




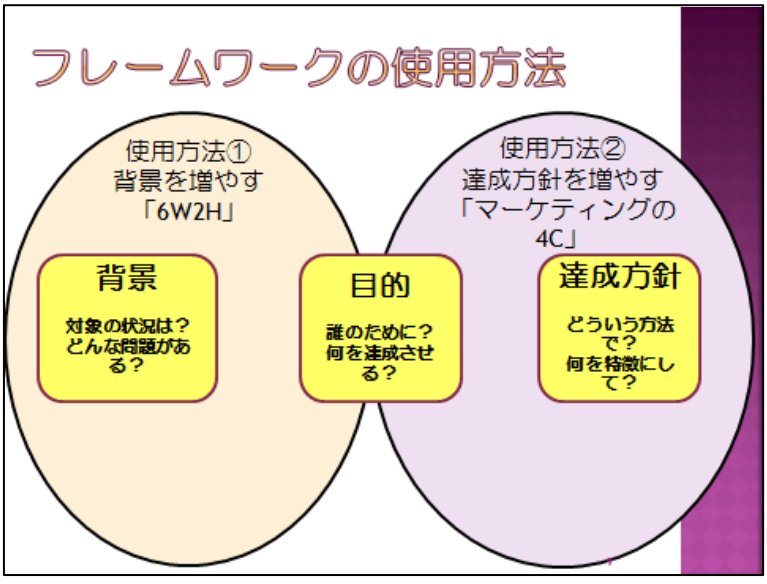

FWとは③
プロジェクト立案
背景
対象の状況は？
どんな問題がある？
目的
誰のために？
何を達成させる？
達成方針
どういう方法で？
何を特徴にして？
3つに分解→関連整理で
「なぜ」「何を」「どうやって」
するプロジェクトか考察しやすい。


FWの特徴
MECEに整理,分割できる
MECE(Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive)
過不足なく情報を網羅できる
自己流の考察で起きてしまいがちな
考え落とす範囲が出てしまう。
一つの項目が複数の要素に当てはまり、分類に迷ってしまう可能性がある。
という問題を解決。
FWは考察すべき内容を適切に整理している。
5

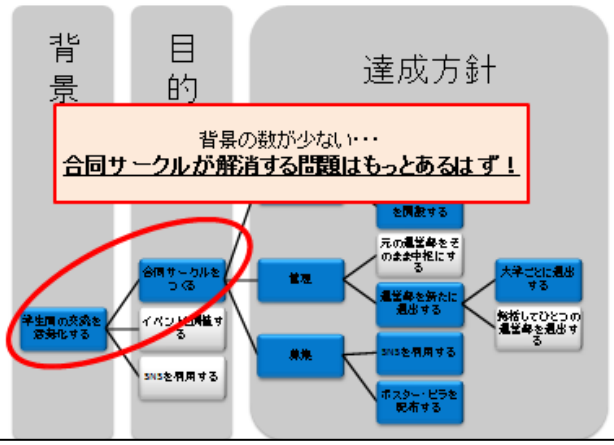

ロジックツリーの強化(1)
漏れとダブリを減らすための留意点
論理的に場合分けを行う
項目の違いを定量的にする
範囲がダブらないように、漏れがないようにする
定性的な項目では、互いの違いを明確にする
MECEの考え方
知識／フレームワークを参照する
法律、行政、経営、取引、技術など分野毎の体系
先人による調査研究の成果
行動のパターン、一連の仕事、典型的な場合分け
マーケティング－開発－マネジメント
計画－準備－実行－後片付け
正常時－特定条件時－例外時－異常時
子供－若者－大人－老人、男－女、学生－社会人
※プロジェクトマネジメント（2）プロジェクトの立案の31ページより
6


項目数、関連数が少ないグループも・・・
もっとロジックツリーをよくできる！

フレームワークには様々な種類がある
それぞれに適した利用方法がある。
今回はロジックツリーの項目数、関連数を増やすFW使用法を紹介
買い手の効用マップ
マーケティングプロセス
ERRC
5F
SIPOCダイアグラム
PPM
6W2H
オズボーンのチェックリスト
PDCAサイクル
AIDMA
3C分析
バリューチェーン
ビジネススクリーン
アローダイアグラム
PEST分析
マーケティングの4C
フィッシュボーン・チャート
購買行動の四要因
ポジショニングマップ


フレームワークの使用方法
使用方法①
背景を増やす
「6W2H」
背景
対象の状況は？
どんな問題がある？
目的
誰のために？
何を達成させる？
使用方法②
達成方針を増やす
「マーケティングの4C」
達成方針
どういう方法で？
何を特徴にして？

FWの使用方法①
背景を増やす6W2H



10

FWの使用方法①
背景を増やす6W2H

- 使用するタイミング
  背景の項目数が少ない
  - どうしてこの企画なのか？という理由にかける

- 考えられる理由
  - 目的から背景を考え出せていない。
  - 三項目をつなげる事を前提として考察してしまっている。

↓

ロジックツリーの前に
もう少し分かりやすい分類方法で整理する。

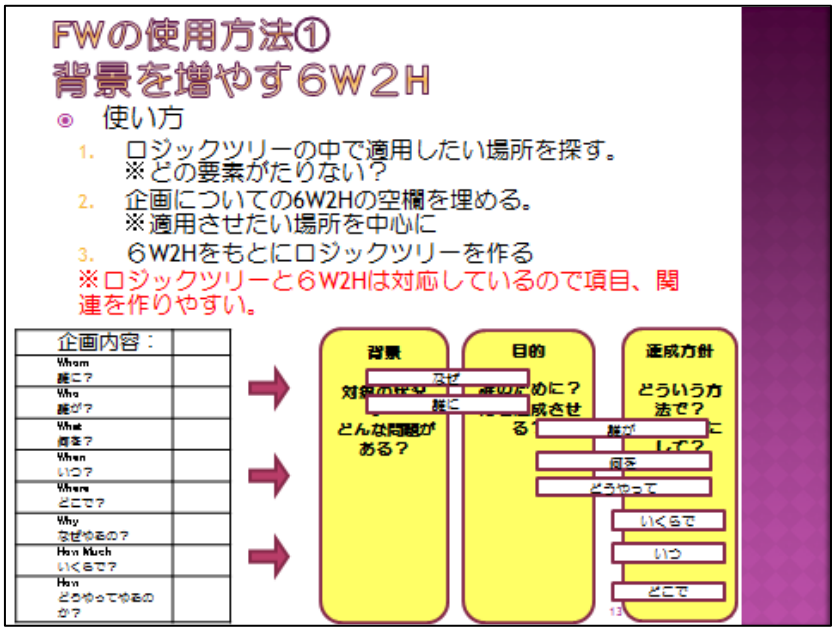
6W2Hの利用

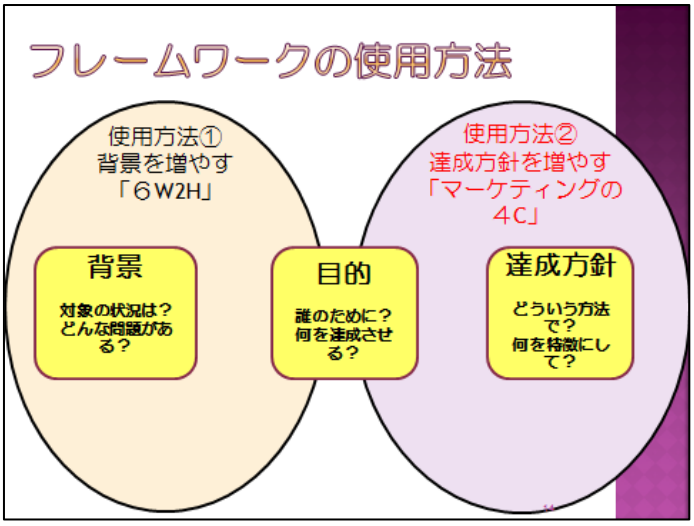
11

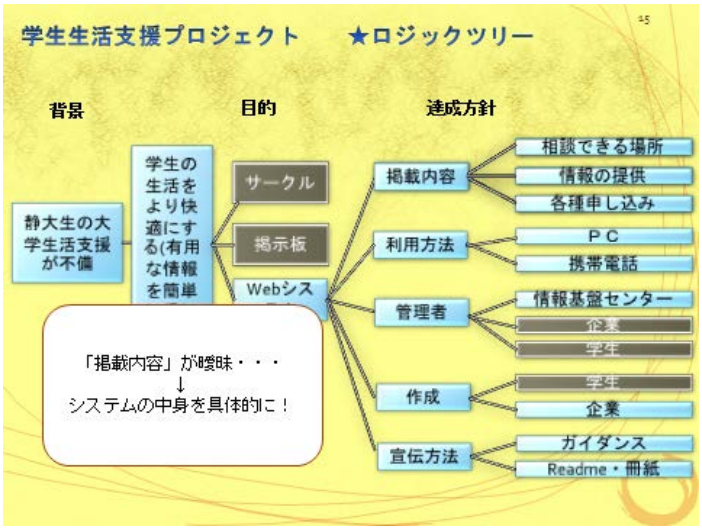
FWの使用方法①
背景を増やす6W2H

企画内容：	
Whom 誰に？	
Who 誰が？	
What 何を？	
When いつ？	
Where どこで？	
Why なぜやるの？	
How Much いくらで？	
How どうやってやるのか？	

12


FWの使用方法①
背景を増やす6W2H
使い方
1. ロジックツリーの中で適用したい場所を探す。
※どの要素がたりない？
2. 企画についての6W2Hの空欄を埋める。
※適用させたい場所を中心に
3. 6W2Hをもとにロジックツリーを作る
※ロジックツリーと6W2Hは対応しているので項目、関連を作りやすい。
企画内容：
Whom 誰に？
Who 誰が？
What 何を？
When いつ？
Where どこで？
Why なぜやるの？
How Much いくらで？
How どうやってやるのか？
背景
対象の状況は？
どんな問題がある？
目的
誰のために？
成させる
誰が
何を
どうやって
いくらで
いつ
どこで
達成方針
どういう方法で？
して？


フレームワークの使用方法
使用方法①
背景を増やす
「6W2H」
使用方法②
達成方針を増やす
「マーケティングの4C」
背景
対象の状況は？
どんな問題がある？
目的
誰のために？
何を達成させる？
達成方針
どういう方法で？
何を特徴にして？


学生生活支援プロジェクト　★ロジックツリー
背景
目的
達成方針
静大生の大学生活支援が不備
学生の生活をより快適にする(有用な情報を簡単
サークル
掲示板
Webシス
掲載内容
利用方法
管理者
作成
宣伝方法
相談できる場所
情報の提供
各種申し込み
ＰＣ
携帯電話
情報基盤センター
企業
学生
学生
企業
ガイダンス
Readme・冊紙
「掲載内容」が曖昧・・・
↓
システムの中身を具体的に！

FWの使用方法②
マーケティングの4C

- 使用するタイミング

  達成方針の項目数が少ない
- 考えられる理由
  - イベント、システムの具体的な内容が書かれていない。
  - プロジェクトがどのような問題を解決するものなのかを考察しきれていない。

↓

問題点を顧客の視点になって分類してみる

マーケティングの４Cの利用

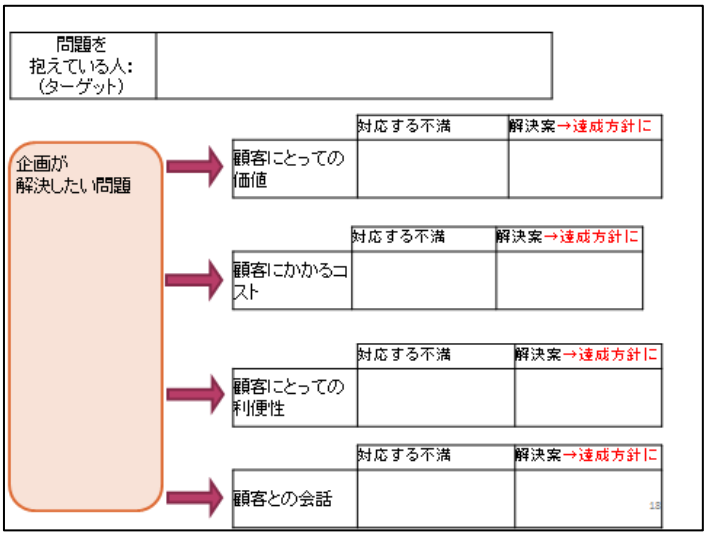
16

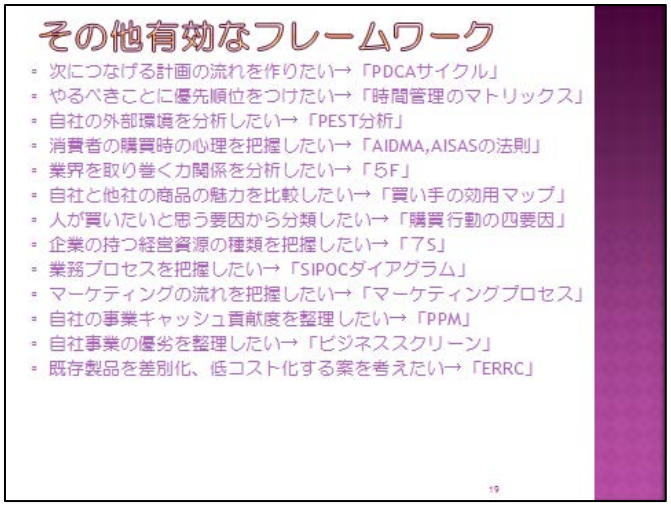
FWの使用方法②
マーケティングの4C

- 顧客の購入メリットを4分割したフレームワーク
- マーケティングの4Pを買い手側から見たもの

- ４Cの内容
  - Customer value(顧客にとっての価値)
    ・・・機能や品質など
  - Customer Cost(顧客にかかるコスト)・・・料金など
  - Convenience(顧客にとっての利便性)
    ・・・いつでも利用可能か、など
  - Communication(顧客との会話、プロモーション)
    ・・・広報活動、顧客との意見交換など、

17


問題を
抱えている人:
(ターゲット)
企画が
解決したい問題
対応する不満
解決案→達成方針に
顧客にとっての
価値
対応する不満
解決案→達成方針に
顧客にかかるコ
スト
対応する不満
解決案→達成方針に
顧客にとっての
利便性
対応する不満
解決案→達成方針に
顧客との会話


その他有効なフレームワーク
次につなげる計画の流れを作りたい→「PDCAサイクル」
やるべきことに優先順位をつけたい→「時間管理のマトリックス」
自社の外部環境を分析したい→「PEST分析」
消費者の購買時の心理を把握したい→「AIDMA,AISASの法則」
業界を取り巻く力関係を分析したい→「5F」
自社と他社の商品の魅力を比較したい→「買い手の効用マップ」
人が買いたいと思う要因から分類したい→「購買行動の四要因」
企業の持つ経営資源の種類を把握したい→「7S」
業務プロセスを把握したい→「SIPOCダイアグラム」
マーケティングの流れを把握したい→「マーケティングプロセス」
自社の事業キャッシュ貢献度を整理したい→「PPM」
自社事業の優劣を整理したい→「ビジネススクリーン」
既存製品を差別化、低コスト化する案を考えたい→「ERRC」