

---

# 『面白法人留学』で 過ごす一週間

---

アイデアプラント・レポート 2009

日時：2009年5月

場所：面白法人カヤック（本社）

執筆：アイデアプラント 石井力重

はじめに：

2009年5月。アイデア創出の支援組織「アイデアプラント」代表の石井力重が、「面白法人カヤック」に1週間滞在し、カヤックの作り続ける現場を体験しました。

同社の「面白法人留学制度」とよばれる制度は、他の企業の方を社内に受け入れて一緒にカヤックの仕事をし、お互いに刺激をうけ成長を促し、社会に「つくる人を増やす」目的で展開している面白い制度です。

この内容を、アイデアプラント石井が体験し、社内の何気ないものにまで光を当て、創造のヒントを、アイティメディア「誠 Biz.ID（当時）」で報告していきました。

このレポートは当時公開したものをレポートとして編集したものです。

〔一日目〕 もっとも興味深かったのは「集中がしやすい」こと

5月25日 16:30

筆者は今、この原稿をカヤック本社の二階、中央のテーブルで書いている。



朝9時から今（夕方4時）まで振り返ってみると「不思議と、集中しやすい」ことが最も興味深かった。

誠 Biz.ID で、幾度か紹介されているカヤックのオフィス。クリエイティブなムードが写真からも漂うが、現地は写真以上のデザインのよいワークスペースだと感じる。

筆者は、テーブル席ではなく中央の一段高い掘りごたつ式の大テーブルでPCを開いた

落ち着いてから、まず気が付いたのは、人の視線があまり気にならないこと。壁がほとんどなく、ガラス扉で空間を仕切っているので、どちらをみても、社員の方の姿が見え

る。テーブル席や中央席での打ち合わせの声が聞こえてくる。しかし、しばらく作業をしていて、不思議におもったのは、「ここ、集中しやすいな」ということだった。

なぜ、だろう。

筆者は、その疑問への答えが、1時間たってもみつけられなかった。特徴的な装置があるわけではない。ちなみに、その答えを探して、探し歩いているうちに、すっかり不審者となっているのを、ギブ&ギ部（カヤックの管理系部署）の長橋さん（<http://www.kayac.com/member/nagahashi>）に教えてもらい、冷静さをとり戻す。（それ、集中していないだろう、とのお声もありますが。）

初日にわかるのは、残念ながら、このくらいであった。1日いて、分かることがこれくらいである、というのは実は筆者には予想外であった。

その時に、ふと思い出した。経営学にイノベーションの占有可能性という概念がある。技術の複雑性が高いことは、長期にわたりイノベーターが競争優位を維持できる重要な要因とされている。今回の場合、技術というよりも、そのファクターを組織能力といいかえて考えたみたい。組織能力の複雑性が高い組織であるからこそ、カヤックはイノベーターであり続けるのかもしれない。

筆者の頭の中には、疑問符が山積みである。明日は今日の経験を踏まえて、一步踏み込んだ要因を見出すことを心に誓いつつ、本日のレポートを終えたい。

## 本日の発見

静寂でもないし人も多いのに、「ここ、集中しやすいな」を感じる職場

## 〔二日目〕ブレインストーミングに参加してみた

5月26日 22:00

筆者は今、原稿をカヤック本社の二階、窓側に近いテーブル席の角に座り書いている。二日目、ブレインストーミングと社内の会話を通じて、見えてきたことを報告したい。

カヤックの中ではブレインストーミングが一日に何回も行われる。場所は二階の小高い中央テーブルが多い。筆者も誘っていただき、アイデアを一緒に出させてもらった。その中で観察できたカヤックのブレインストーミングを振り返る。

ブレインストーミングってそもそも何をすること？については、各社様々なのが実情だ。まったくの制約なしの空想雑談から、きらりと光るアイデアを待つスタイルもあるし、かなり実現度の高いものだけを出させるスタイルもある。それについて、筆者は「ブレインストーミングという技法の根底にあるものをふまえた上で、自組織に適したやり方へ発展的に改変して、活用する」のが良いと考えている。

カヤックのブレインストーミングについて、しかし一定の観察項目を持ちたいと思い、IDEOのブレインストーミングのルールを基本視座にすることにした。理由は、創造する企業として高く評価されているIDEOのスタイルは、イノベーティブなブレインストーミングの発展的モデルと考えられており、対応業種の広いIDEOのスタイルは広範な業種においても対応すると思われるからだ。

IDEOのブレインストーミング、7つのルール（出典：IDEO本社会議室の掲示）

1. *Defer Judgement* （判断を遅延しよう）
2. *Encourage Wild Ideas* （突飛なアイデアを奨励しよう）
3. *Build on the Ideas of Others* （他の人のアイデアの上に、アイデアを創ろう）
4. *Stay Focused on Topic* （テーマにフォーカスを当て続けよ）
5. *One Conversation at a Time* （一度に一つの会話（≠かぶってしゃべらない））
6. *Be Visual* （ビジュアルにしよう）
7. *Go for Quantity* （量を求めよう）

<IDEO版は **基本ルール** 1,2,3,7 に **独自ルール** 4,5,6 の加えられた7つルール>

カヤックのブレインストーミングを、この観点から振り返ってみる。

「**Defer Judgement**」これは、非常に良くなされている。「それ、できないよ」「つまんない」などの否定的フレーズが一切みられなかった。面白法人ラボ BM11 のリーダーの一人、玉田さん (<http://www.kayac.com/member/tamada>) に、昼食を食べながら伺ったところ、既存にあるものが出た場合はそれをコメントするようにしているが、それ以外には、出たアイデアをダメということはない、とのこと。

「**Encourage Wild Ideas**」もなされている。ある人は、一般の企業では発言しにくいようなコンセプトを次々発言し、場もそれを楽しんでいる。楽しんでいるだけでなくアイデアのネタとして受け止めていた。

「**Build on the Ideas of Others**」については、なくはないが、発言中に占める頻度としては（観察の間には）少ないように見られた。オリジナルのアイデアが沸く力が強いため、相対的にそうなるのかもしれない。

「**Stay Focused on Topic**」については、非常に優れていた。プレストのファシリテーションの難しさの一つに「突飛なアイデアを展開していくうちに、テーマを離れた脱線に変わってしまう。」ことがあげられる。そうなる前にファシリテータは軌道修正する必要がある。アイデアに対する深いセンシティブティティーがないと、否定せずにプレストの流れを変えるのは難しい。ファシリテータには優れたバランス感覚が求められる。カヤックの場合、テーマ持ち込み者（が当該プレストのファシリをしていた）が誰であれ、非常に短い時間で多様なアイデアを引き出す。テーマを離れた脱線が生じる時に、「適切な振り返り」と「テーマのリファイン」を的確におこなっていることが大きいと感じられた。

「One Conversation at a Time」については、なされていた。人が話しているのに、割りこんで話すような会話スタイルはここにはない。発言できる機会をまつ紳士さが会話の根底にある。これはブレストの場以外にもカヤック全体に感じられることであった。

「Be Visual」は、筆者の見た中では、観察できなかつた。IDEOのように物体を扱う業種とカヤックのような2次元上のデザインがメインの違いかもしれない。アイデアをリスト化するの作業はなされていた。ファシリテータ（＝テーマ持ち込み者）がノートPCで打ち込むスタイルをメインにしている。そのため、発言したアイデアが参加者に視覚的にフィードバックされることはない。しかし、十分に短時間で発案がなされる力があるため、記憶の中で十分把握でき、効率面から言えばホワイトボードに書いて後で書記が書きとめるよりも、よいと感じられた。創造するスピードの素早さは、この会議スタイルと大きく関係があると感じた。（補足：ただし、デザイン系のアイデアでは書きながら行うスタイルをとっている、と玉田さんに後に伺った。）

「Go for Quantity」については、十分になされている。最初に参加したブレストは、30分強で、50～60個のアイデアが出て、進行役の方に伺ったところ、その中にはいいアイデアが20個位、統合していくと、3つ位になるだろう、とのこと。同社の著書によく見られる、「量が質を生む」という考え方は、名義上だけではなく、体感的にしみこみ、実践されている。

以上が、ブレインストーミング7つのルールの観点から、彼らのブレストを見たときに、浮かび上がってくる気づきである。

上記に加えて、特筆したい事が一つある。

カヤックのブレインストーミングでは「アイデアの出が低調な時でも、出続ける」ということは、他のどの企業とも違う特徴として印象に残った。普通、アイデアを話し合う会

議は、盛りあがって沢山でることもあるが、低調なときには発言がまばらになってしまうものだ。しかし、カヤックでは、“出しにくいな”というテーマで始まって、アイデアがなめらかに出続ける。言葉にするのが難しいが、ある種の「滑らかさ」がある。これを可能にしているのは、ブレインストーミングのやり方だけが要因ではない、と感じた。創造的な要素をこわさないで受け渡しができる相互関係が彼らの間にあるのだ。

プレストや、社内の何気ない会話から感じた事を率直に表現すると次のようになる。

無いものをつくろうとするような「創造的な仕事」というのは、要件定義しにくいことが多い。新規性が高いほど、コンセプトはエッジのたっていて、しかし、他のほとんどの部分がぼんやりとした輪郭をもった姿になるものだ。それをそのままとらえて、アイデアを出し合い、構想にしていこうとするならば、組織全体に、創造的な要素をこわさないような創造的知性が必要になる。

通常、多くの企業では、組織成長とともに効率重視になり、要件定義できないような仕事は、扱いにくくなる。そうした中でも、創造的リーダーが創造的な仕事をやり抜くには、各部門に何度も何度も、情熱を持ってかけあい、案件の持つ微妙な「テイスト」や「光るもの」を伝え続けなければならない。リーダーは創造の芽がつぶされないようにすることに、相当なパワーを必要とする。

カヤックでは、組織全体が創造的な要素をそのまま受け止めて、次の段階へと受け渡していける。この相互関係があるため、人々の創造的な努力は一般の企業に比べると、はるかに報われ、早くて大量のアウトプットが可能となっている、と思われる。

一般に、企業には、成長とともに、オペレーティブ（生産的・効率的）になろうとする力が働く。その副作用も出る。経営学で言う「オペレーティブは、イノベティブを駆逐する」である。カヤックは、というと、成長速度も、仕事のスピードも非常に早い。なら



ば、どうして、イノベーターが駆逐されてしまわないのか。明日は、その点に特にフォーカスしてみたい。

### 本日の発見

創造的な要素をこわさないで受け渡しができる職場

## (特別編) 〔三日目〕 考具の加藤昌治さんがやってきた

5月29日 19:00

筆者は今、カヤック本社三階の会議室の隅に座っている。期間中の三日目に、『考具』の加藤昌治さんの考具ワークショップを体験したことをレポートしたい。

カヤック本社3階の会議室で、加藤さんのワークショップは行われた。参加者は14名。

「考具を使って「自分がやりたいこと」を描いてみる」というワークショップ。マンダラートを用いて、多ステップに発想していくものであった。



発想の前に、ショートレクチャー。「既存の要素」「アイデア」「企画」の構造関係を説明。既存の要素の沢山の中から（要素の組み合わせで）アイデアは生まれてくる。沢山のアイデアの中から企画が生まれてくる。

既存の要素を組み合わせる方法は様々あるが、カヤックのメンバーの資質を見極めて加藤さんはこう述べた。「皆さんのレベルであれば、組み合わせの方法というか発想法をたくさんやるよりは、既存の要素をたくさん得ることに力点を置いた方がいいですね」「そのためには“直接体験”、“間接体験”、“いわゆる知識”があります。しかし、案件は突然降ってくるのでそれから体験を得ようとしても大変。では、どうするかといえば…「遊べ」ということですね。」とのこと。遊びはアイデア創出においても大事なのだ。遊びにつかった「領収書」の分だけ仕事の質が上がるかもしれないのなら、研究開発経費ととらえて、遊びをもっとした方がいいのかもしれない。

今回のワークショップの考具は、「マンダラート」。9つのセルが、アイデアを思いつくり方を促進してくれるというもの。その実際の展開方法を行っていただいた。今回は、「もし転職するならば」という仮定で自分のやりたいことを掘り下げて具体的に浮かび上ら

せるというもの。加藤さんは、面白法人という場に合わせてテーマ選定したと思われる。企業内ワークショップなのに「転職をするなら」という前提で発想テーマを組む遊び心。

## 加藤さんのマンダラート・ワーク

1 現状認識： 自分の「やりたい職業／会社」をマンダラで開く (3×3のマス目中央に職業。周囲にそこから連想される言葉を書く)
2 視点をズラす： お隣さんの「やりたい職業／会社」をマンダラで開く
3 いったんカイシャを忘れて： 「やりたい行動／成果」をマンダラに書く(1+2をみて、自分がやりたい行動、成果をマンダラにありっただけ書き出す。2枚を超えてもOK)
4 いったんカイシャを忘れて： 一つを選んで、さらに分解された「行動」「成果」は？ (3でピンときたセルを選び、それを別のマンダラートの中心に据え、具体化、言い換え。ありっただけ書き出す。2枚を超えてもOK)
5 ここらで戻る： 「行動」「成果」から「職業を逆算する」 (4で深めた「価値」を選び、それを中央に据えて、職業を逆算。ありっただけ書き出す。2枚を超えてもOK)
6 ここらで戻る： お隣さんの「職業を逆算する」
7 後でもう一度考えてみる。宿題です： もう一度見直しを。見落としが発見できたら、十分価値があるのでは？



体感的には各ステップが10分前後。ステップを進むごとに、加藤さんのミニ講義が入る。カヤックのメンバーはさすがで、どのステップもすぐに書き出すことができ「何も思い浮かばない」という人は皆無。

気づきの書き出し・共有と、質疑応答を含めて2.5時間。気づきの書き出し・共有からは、「自分が気付いていないことがワークを通じて発想でき気が付けた」というコメント

や、「具体化と抽象化を通じて発想が広がることに可能性を感じた」というコメントがあった。筆者は、自分自身が考えていなかったことを、他の方が自分に書いてくれたマンダラートから見出し、普段は無意識に無視している選択肢があることを認識して興味深かった。

なお、のちほど加藤さんに、参加者について、発想力以外の点で何か感想はありますか、と伺ったところ「挨拶ができて、礼儀正しいですね」とのお答えだった。実は筆者も同社に留学していて同じ感想を持った。発想力に長けたクリエイターというと、“対人関係は重視しない”人物像を想起してしまう人も多いと思うが、カヤックのメンバーは決してそうではない。

この挨拶や御礼を、自然に行うような精神面も、「創造する組織の素地」を醸成しているのではないだろうか。

「ありがとう。」が豊富にあることに注目して、三日目（通常版）の気づきを振り返りたい。

**本日の発見：**

創造する職場は、挨拶やお礼がしっかり、かも

## 〔三日目〕 「ありがとう。」 rich オフィス

5月27日 24:00

筆者は、宿泊している鎌倉のホテルの机で、今日、発見したしてきたこと書いている。

### 【1】音に感じる組織の横顔

初日に感じた「ここ、集中しやすいな」は、音と声にあった。よく聞いてみると、ストレスになるようなとがった音がない。声にしても、あちこちで人のしゃべる声があるが、張り詰めたような職場での会話に見られるような耳障りなトーンをほとんど含んでいない働きやすいから、お互いがそういう心理状態で接しあえるように見えた。

### 【2】創造的な要素をこわさないで受け渡しができること

二日目の「ブレインストーミングのやり方だけにポイントがあるわけではない、と感じた」は、「創造的な要素をこわさないで受け渡しができる素敵な相互関係」にあった。カヤックでは、組織全体が創造的な要素をそのまま受け止めて、次の段階へと受け渡している。

この【1】【2】を成り立たせている背景には以下に述べる「ありがとう。」が豊富にある職場（ありがとう rich オフィス）があると思われた。

### 【3】 「ありがとう rich オフィス」

三日目には、加藤昌治さんによるワークショップが開かれた。講師でいらした加藤さんは、カヤックの印象として「しっかりと挨拶（お礼）ができる」ことを述べられた。確かにワークショップの終わりには、気持ちの良い御礼と拍手が、自然となされていた。

同社に留学してほどなく、オフィスの中での会話や社内のメールの頻出単語は「ありがとう。」であることに気づいた。そして、今日までの観察を振り返り、思い至ったのは、大きくなっても、創造する組織であるための、最大のヒントが「ありがとう。」にあるのかもしれない、ということ。

今日までの発見は3つある。詳しく述べると以下のようになる。

(1) 創造的な努力をする人々は、頻繁に“初期的なアイデア”や“未確定なこと”を口にする必要はある。

(2) 社内で様々な提案、それも初期的なアイデアを含むようなものが、十分に出されるようになるには、相手との肯定的な関係がいる。

(補足：アイデア出しの際に、他の人から“おかしな意見をいうやつだなあ”と思われているかもしれないと懸念するとアイデアは出にくくなる。学術的に言えば「ブレインストーミングの4つの阻害要因」の中の「評価懸念」である。ここで見たような肯定的な関係性はその阻害要因を緩和できる)

(3) 彼らは、何かにつけて、言葉で、メールで、ありがとう、を送る。確定的ではない情報の提供や、直接の解決につながらない情報の提供まで含めて、「教えてくれて、ありがとう」、なのだ。

そこには、ある空気がうまれる。実際には役に立たないかもしれないアイデアを出した時に、相手が必ず、肯定的に受け止めてくれるという空気。それが組織全体に満ちている。

**“ありがとう”は、アイデアを窒息させないための、空気のようなものなのだ。**

(逆に、もし相手が「もっとしっかり要件定義してから、相談してよ」いう反応をしめしたなら、創造的な案件はストレスフルな作業になりさがるだろう。日本の多くの職場では、この構図が頻繁に生じる。)

ここまで振り返りってみて、ふと、見聞きしたものが急速につながり始める。

初日にしめされる「面白法人カヤック ルールブック」「カヤック取扱い説明書」には、ありがとうの文化であることが明記されていた。

トイレには中期計画とおもわれるシートが4枚貼ってあり、各シートに、中期目標+「ありがとう。」が書かれている。

仕事を誰かに依頼した時も、してもらったら、かならず、「ありがとう。」という。

筆者は当初「“ありがとう。”この言葉を、重視しています。」ということを書きで読んだ時には、よくある社内標語的なものだと軽くとらえていた。

多くの会社では社内標語は「言わされている白々しさ」があるが、カヤックで違った。

行動を強制するための標語ではない。組織風土を明示したものなのだ。**相手を認め、相手のしてくれたことに賞賛を与える。**会話が基本的に「ありがとう。」になっていく。

この「ありがとう。」という空気がオフィスの中に満ちているので、大きくなっても硬化しないでいられるように思われた。

成長する組織が大企業病にならないように組織に魔法をかけつづける効果があるこの組織風土を「**ありがとう rich オフィス**」と名付けたい。

以上、三日目までに見たことと、そこから感じたことを、報告した。

しかし、これだけだろうか。「ありがとう。」をたくさん根付かせるだけで、創造する組織がつくれるだろうか。たぶん他にも非常にたくさんの要素があるはずだ。筆者に残された留学時間はすくない。もう少しなにかをある、そう感じる一方、留学は最終日が目前であった。

**本日の発見** :

「ありがとう。」の満ちた空気は、職場を老化させない。

補足情報:

カヤックのサービスには、「ありがとう」をテーマにしたサービスもある

「THANKS」 <http://thanks.kayac.com/> WEB サービス

「THANKS bottle」 <http://thx.kayac.jp/pc/> 携帯電話サービス

## 四日目、本気の覚悟が水面下に見える

5月28日 20:00

最終日の夜、筆者は、原稿をカヤック本社の二階、中央掘りごたつテーブルに座り、この四日間を振り返っていた。今回は、今日の発見と、これまで発見してきたことを統合してみたい。

昨日までの発見

- 【1】音に感じる組織の横顔
- 【2】創造的な要素をこわさないで受け渡しができること
- 【3】「ありがとう rich オフィス」

にくわえて、本日、発見できたのは

【4】本気の覚悟があるから、「おもしろさドリブン」の組織でも、人の心にとどくものを生み出せる。

というものである。

企業というのは、創業期は創造的であることが多い。面白いことを全力でやり、エッジのきいた価値を作る「おもしろさドリブン（おもしろさ主導型）」の組織運営が見られる。

ただ、情熱に満ちた創業初期にはそれで事業を回すことが可能であっても、組織が大きくなると崩壊や怠慢につながるが多い。

しかし、カヤックには、そうならないことを可能するに要素があった。本気の覚悟をもったリーダーたちがいる。社内限定のブログには、リーダーたちの言葉が全社員に共有されている。非常に猛々しいことも生々しい言葉も、あった。

- スピードを上げること。
- 相手の要求をこえるものを返すように考え続け、高品質な仕事めざすこと。



- 伝え続ける覚悟があること。

そうしたことが読みとれた。

本気の覚悟があればこそ、この面白法人という組織が事業として回りつづけられる存在であり続けられた、と思われる。

今日の発見：

本気の覚悟があるから、おもしろさドリブンが、人の心を打つものを宿せる。

以上が、この4日間で見学学ぶことができたものごとである。

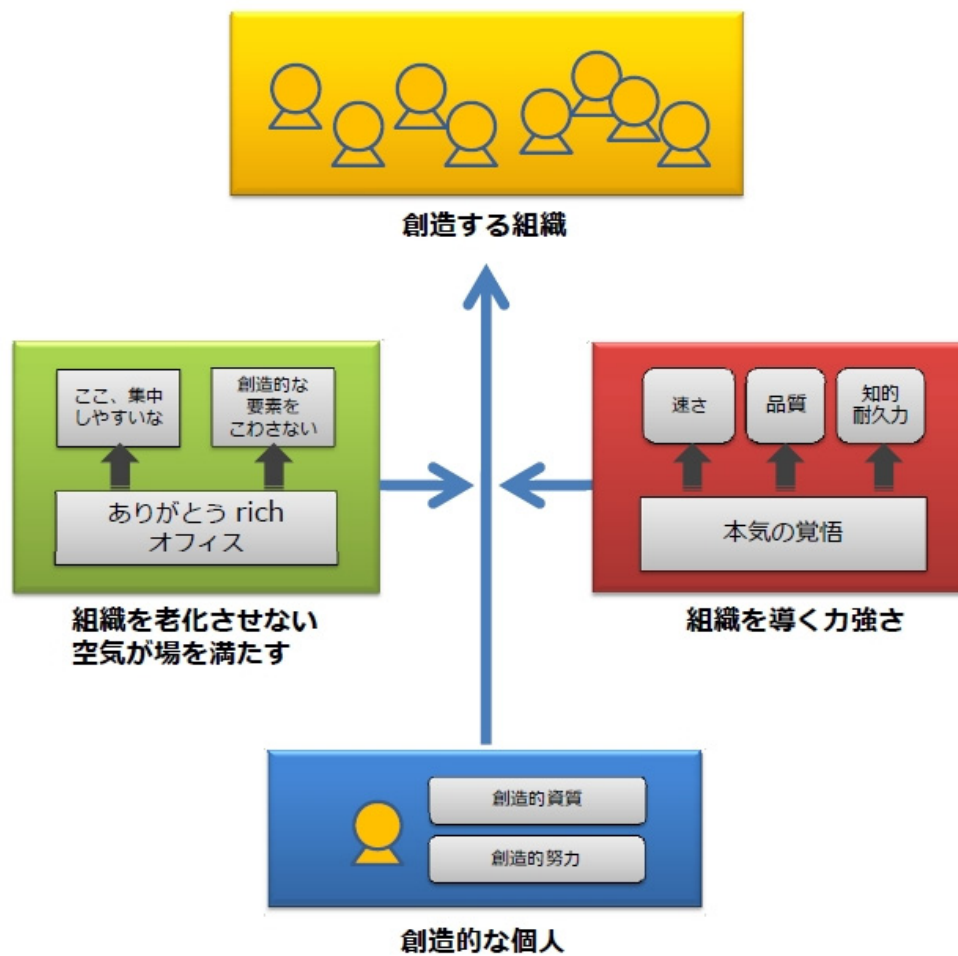
最後に、面白法人留学の4日間、カヤック社内で見つけたことを、まとめる。

## 人、環境、覚悟、そして、創造する組織

「不老の空気」：創造する組織であるここキャックでは、大きくなっていても組織が老化（硬化）しないよう、「ありがとう。」の空気で場を満たしている。

「本気の覚悟」：組織が拡大していくなかでもベクトルがバラバラにならないように、強い覚悟で組織が導かれている。

この「不老の空気」と「本気の覚悟」があるからこそ、創造的個人が入って来た時に、彼らの資質を引き出すことができ、組織能力として出現させることができる。大きくなっていても、創造する組織であり続けられる。



## 〔筆者の考察〕

創造的な人を、創造的な組織にするには「不老の空気」と「本気の覚悟」の2大要素を持たねばならない。

「不老の空気」だけでは、創造的だが、ベクトルは束ねられない。

「本気の覚悟」だけでは、力強いが、創造的ではいられない。

両者があって、はじめて、創造的人材が、創造的組織になりうる。

筆者は、当初、カヤックの中には創造的な思考を醸すアイテムがあったり、ことさらに意識されるような明確な創造活動ルールがあったりするのではないかと思っていたが、そういうものは発見できなかった。（補足：ブレストルームのような素晴らしい設備は存在する。）

観察の結果、ここにレポートしたような「一見、カヤックらしさを引き出している要素には見えないなもの」が、創造する組織であり続けられる要因だと思われた。

もちろん、これ以外にも見聞きしたことはたくさんある。「ありがとう ich オフィス」で、あり続けられるのは、リーダーたちの知的耐久力によって浸透しているのも、先の図の要素間は相互影響を持ち合っており、図ほど単純なメカニズムで片付けられるわけではない。

## 〔最後に、そして、謝辞〕

一週間（4日間）の留学だけで同社の創造的要因がわかったとは全く言えない。観察する筆者の能力や偏見にもとづくものもあると思われる。それを重々承知の上でなお、このレポートを通じ「創造しつづけられる組織」を作りたいと願う経営者やエンジニアが、カヤックから何かを吸収する一助になればと思い綴った。

記事の最後に、御礼の言葉を付したい。

面白法人留学制度という形で一緒に仕事をさせていただくために、各種の受け入れ手続きや日々の面倒を見て下さった方々、一緒にブレインストーミングをしましょうと、ことあるごとに機会をくださった方々、折に触れてカヤックらしさを教えていただいた皆様に、心から感謝の言葉を述べたい。

[「ありがとうございました。」](#) (YouTube 1分コメント)

<https://www.youtube.com/watch?v=Nxw4Oq-RZVo>

このレポートは、2009年5月に、カヤックさんの制度「面白法人留学」を使って、一週間（4日間）、カヤックさんと一緒に働かせてもらいながら、学ばせてもらった時の記事です。当時、WEBに公開していたものを、アイデアプラント・レポートして再編集しました。事実とは違った、筆者の誤解や思い込みによる誤りもあると思います。それらは、筆者・石井力重の責に帰するものであります。



