

「アイデアに関する困りごと」 2010年10月21日 @仙台

寄せていただいたカードを集計すると「6つのカテゴリ」「15の小項目」に分類される。
カッコ内は「枚数（書いてもらったカードの枚数）」を示す。

【設定する】

- テーマを伝えるが理解していない（1）
- 現状に満足している社員が多い、問題や異常に気づかない（2）

【広げる】

- アイデアが出ない（15）
- 部下からアイデアがあがってこない（19）
- 出したアイデアを否定する（6）
- 社長の顔色を伺う（4）
- 提案者が偏る（2）
- 意見があっても皆の前では言わない（後で裏で言う）（1）

【絞る】

- アイデアを忘れる（1）
- アイデアの良し悪しについて判断が付かない（1）
- アイデアが出てもまとまらない（5）

【強化する】

- アイデアを具体化できない（6）

【実施する】

- 社員がアイデアに乗ってこない（5）
- ルール、作業方法の変更に抵抗がある（2）

【その他】

- 個別の技術課題（2）

以上のように、多くの職場に共通する「アイデアに関する困りごと」が存在する。
それぞれに対する基本的な打ち手は、次紙となる。

テーマを伝えるが理解していない (1)

テーマ設定の技法を使う。

基本は、以下の三つ。

「複雑」な要素を含むなら「1つ」に絞る。

「抽象」すぎるテーマなら「具体」に限定してしまう。

「テーマ定型文『〇〇するにはどうすればいいか?』」を使う。

応用は、以下の2つ。

オーナーシップのチェック。それは本当に自分達の問題といえる問題だろうか、の問い
下に引く力分析。何があなたを制止しているのか、の問い

詳しい解説は、「付録1」を。

現状に満足している社員が多い、問題や異常に気づかない (2)

現状維持のままでは事業はいずれ縮小してしまう。今後起こることを想像してもらうことには「未来年表」の活用を薦めたい。これはWEBから無料で使える面白い資料集。業界や自分の地域の数年先に何が待っているのかを知る。それはチャンスもあればリスクとなるものもあるだろう。使い方の詳細は、『アイデア・スイッチ』P27を。

理想の状態を想起することで現状はまだ発展の余地がある、と感ずるように場合にさせたい場合は、「TRIZ 理想解」を薦めたい。理系の発想法で、物事が行き着く理想の姿を、発想していくための発想法である。詳細は『アイデア・スイッチ』P194を。社内のミーティングでこの方法を皆で行うのもよい方法。

アイデアが出ない (15)

アイデアを出すには、「良質なインプット」も重要。よいインプットと沢山させる手法は場面によって異なるものがある。詳しくは『アイデア・スイッチ』第1章を。

また「適切なテーマを設定する」ことも効果的である。詳しくは「付録1」を。

アイデアをたくさん出す、いわゆる「アイデア発想法」にいたっては、多種多様にある。短時間で実践できる簡便なものは「発想トリガー」法である。ビジネス系、技術系など、分野によっていくつかある。使いやすいものを使うとよい。詳しくは『アイデア・スイッチ』第2章を。(なお、研修で提供した「カード」がもっともコンパクトで汎用性も広い)。

部下からアイデアがあがってこない (19)

アイデア発想法の簡便な指導であれば、発想トリガー法がもっとも、とっつきやすい。数分で体験してもらうためのワークを『アイデア・スイッチ』の“はじめに”部分に3分ワークとして解説した。それをもちいてちょっとした社内研修をし、より本格的に発想方法を学んでももらう素地を創るのもよい。

集団でのアイデア出しであれば「ブレインライティング」が一番成功しやすいだろう(なお、持ち帰っていただいた“ブレインライティングシート”は、アマゾンからも入手可能)。あるいは「フリップボードをもちいたブレインストーミング」もよい方法。付録2の最後部分、『「社会的サボタージュ」が発生するメンバーでのブレスト手法』も参照されたい。

部下がアイデアを出すための心理様式がうまくできていないならば「創造的思考のガイド」として、ブレストのルールとその根底にあるものを伝えるのもよい。研修資料(スライド)、「付録2」、『アイデア・スイッチ』4章1節、などに各種のレベルで解説している。

アイデアをためらわずに出してもらうには、ある程度、創造的な概念を受け止める組織風土も必要である。その場合にヒントとなる概念がある。「創造的環境6つの刺激要因」である。詳しくは研修資料の「付録3」を。(ただし、本格的に創造的組織を創るには、これでは足りない。まずは「プレイズ・ファースト(先に褒める)」一つを心に持って人々の当たることからはじめるのが実践的であろう。

出したアイデアを否定する (6)

アイデアの判断を遅延（後回しにする）という心理様式を持たせる。あるいは自分自身でもつ。それには研修資料（スライド）や、付録2の「判断遅延」、及び『アイデア・スイッチ』4章1節を参照されたい。

しかし、判断遅延（～批判禁止）といったところで、うまくそれがなじまない、厳しい組織文化の場合もある。その場合は「二段階ブレスト」（先 **What** 後 **How**）が効果的。詳しくは付録2の「批判禁止」がなじまない場でのブレスト手法」を参照されたい。

アイデアの否定は、ある意味、創造性の発露でもある。その職場は、創造力について、潜在的に能力がある。それをうまく、生産的なものへ持ってくることができれば、非常に状況は好転する。

グループで発想している場合、否定を回避するには「ブレインライティング」が、やりやすさの面から言ってももつとも向いている。デメリットは「30分ぐらいはかかってしまう」とことと「なぜ、それをやるのだ」という「やり方への批判」が出てしまう点がある。この場合は、“生産性マックスの意見出しとして、シートを書いてまわしていく方法を行おう”という形で導入するとスマートでよい。あるいは、持ち帰ってもらった「ブレインライティングシート」のように、「アイデア会議専用のアイテム」を使うことで「（専用の道具までもってきなら）まあ、やるか」と納得してもらおうか、である。

批判をするときに口頭だと荒っぽい人も、書き物にすると比較的考慮された表現をとるものである。グループで発想させるときに、書き物系にすることには、その意味もある。

社長の顔色を伺う (4)

フリップボードを用いたブレインストーミングが有効。発想のテーマを提示し、3分間考えてボードに書いてもらい、一斉に掲げる。有力者が先に発言するとその後の発言は自然とその近くに吸い寄せられてしまうところがあるが、ボードに書いてしまうので、オリジナルの意見をオリジナルのまま出してもらいやすい。（しかし、それでも説明の際に、先に発言した社長の意見に、影響をある程度は受けてしまうが）。

また、社長の価値観や評価軸をあらかじめ、提示しておき、その場に先に提示しておく。このアイデア会議において「アイデアは次の評価軸で判断される」というものを先に提示しておく、比較的安心して出してもらえる。この場合、評価軸を大体、把握するためのツールとなるものが、研修資料の「8つの評価軸」である。詳しくは研修の資料（スライドナンバー133以降）を参照いただきたい。（この軸のセットは、IDEAVote という名称でアマゾンからも、トレーニングツールとして入手可能。よいアイデア評価の練習ツール。）

社長やプロジェクトリーダーなどの意思決定者が持っている判断基準を、ブラックボックスにしたまま会議をすれば、その意思決定者の発言自体が「基準軸、おして知るべし」となってしまう。顔色を伺うというのは、社内政治の無い組織でも、ある程度存在する。それは、通る意見を推測するための作業でもため。あらかじめ、評価軸を明らかにしておく、探るような時間を短縮できて効率的である。

社内政治が強くて、合理性とは全く別の意味で、社長の顔色を伺う場合は、アイデアワークの範疇では即効性の解決が無い。付録3の「2つの妨害要因」にあたるものを極力減らすように、職場環境を徐々に作っていくのみである。

提案者が偏る (2)

アイデア出しの場には、付録2の「社会的サボタージュ」が自然と起こる。提案者が偏る。この場合は、ブレインライティングなど、皆が発案するアイデア出しの方法を取るのがもっとも現実的な解決である。

また、発案することがないので、出せない、という人もいる。専門知識が無ければアイデアを提案しにくい。だれしもそういう立ち位置になることはある。この場合は、「プレイズ・ファースト」という役割を買って出て、会議に貢献してもらおうとよい。プレイズファーストは、アイデアの潜在可能性を引き出していくと同時に、アイデアを出しやすい場をつくる。詳しくは付録2の「プレイズ・ファースト（先に褒めよ）」を参照いただきたい。

意見があっても皆の前では言わない（後で裏で言う）(1)

集団の中では発言はしにくい。これは個々人の強弱はあれど、人が集まるとそこに社会規範が生まれ、その圧力は自然と生じる。ある文献では「話し合いのために集めた人々。その人数が4の場合には“誰一人サボることは許されまじ”という社会規範が形成される。しかし、その人数は10の場合には“議論が長くなるような新しい要素を投入するなかれ。”という社会規範が形成されてしまう。このことからいえるのは、会議のサイズを適切に設計する、ということがある。ブレインストーミングが十分に機能するには人数が3~6人ぐらいがよい。それを越えれば難しい。課題にあるような人の発言を引き出すには3人4人ぐらいの集団サイズで会議を行うことが望ましい。人数が7人を越えるような場合は「問題解決会議」とはなりにくく、「情報共有会議」の場として性格を帯びる。

なお、人数が多くてもブレインライティングは可能である。6人が最適だが、4人から8人ぐらいはカバーできる。極端な場合、15人ぐらいいるならば、5人3グループか、7人と8人のグループにして、同時並行でブレインライティングを行う。

アイデアを忘れる (1)

快適なアイデアワークをするための、鉄則。それは「紙に書く。」

短期記憶の保持は、シンキングのための領域を占領してしまう。できるだけ頭を軽くするために、記憶の保持は紙にさせる。

なお、忘れるアイデアはその程度のもだった（だから、要らない）。という主張があるが、これは、正しくない。新奇性の高いアイデアは、普段あまり結びつかない情報同士を掛け合わせて頭の中で思いついている。つながりの保持力は弱い。ほおって置けば、新しい組み合わせはほどけて、ありがちな部分だけが残る。覚えていたとしても、後で思い返すと、詰まらないアイデアに見える。「あれ、さっきはもっといいアイデアだと思ったが」となる。

紙に書くことは、アイデアのセレクションにも非常によい効果を与える。アイデアを削るときに、書かれていないアイデアは、精査しにくい。また発言者とアイデアを切り離せないで、重鎮の人が出したアイデアは、削りにくい。紙に書いてあると、発言者と発言内容を切り離せる。消しこむときも本人も客観的に評価ができ、作業も早い。

アイデアの良し悪しについて判断が付かない (1)

アイデアはそれ単体では本質的に無価値である。具現化し、よりよい顧客満足（もしくはなにかの社会的価値）になり、自社の収益を生み出すところまでいってようやく価値となる。（社内の生産性や社員満足に資するアイデアも、もちろんよいアイデア。それもひいては自社の企業活動力を増す。）

それらのアウトプットから照らしてみたときに、アイデアの良し悪しはある程度、測られる。ただ、アイデアは初期段階では非常に未成熟で、解釈のしよによっては、よいアイデアにも悪いアイデアにもある。

この場合、ハイライト法（研修でよく行った方法）をメインにして粗く、上位 20%抽出をしておくといよい。その中から精査していくと、数も少ないので比較的よい判断ができる。

アイデアの代表的な評価軸 8 つのうち、そのアイデアを評価するのにふさわしい評価軸を 3 ~ 4 つ程度選び、その軸で集中的にアイデアを評価するのよい方法である。

アイデアが出てもまとまらない (5)

アイデアを具現化する時、複数人で合意しながら、というのは非常に難しい。アプローチとしては、個々人で具現化案を作り、その中からベストを見出す方法。研修の中で行った具体的な方法としては、2 つある。

ビジネスアイデアの場合は、6W3H シートを用いて、アイデアを初期段階の企画水準に引き上げるほう方法。研修資料にグループでのワーク方法、『アイデア・スイッチ』P133 に、6W3H シートの要素の解説が、詳しく解説されている。

アイデアを具体化できない (6)

アイデアのブラッシュアップには、リスク（や失敗のコスト、しかもそのコストはとてつよみづらい）がある。この場合、アイデアの段階で強化しておくことがのぞましい。

研修の中で即興で行った「PPCO」プロセスが、アイデア強化の本質的な方法である。

PP…ほめるブレスト。アイデアの潜在可能性を引き出す。チームの心をパンパンに。

C…批判ブレスト。懸念事項を出し尽くす。その上で、特に重要なトップ3を選ぶ。

O…対策案ブレスト。懸念事項トップ1について集中的に対策アイデアを出す。30個や50個という対策案を出す。トップ2、トップ3についても同じように対策案を出す。

これはアイデアの「実現可能性」を高める作業である。

しかし、強化できても、これだけでものいきなり実現するわけではない。事業開発のスキルと密接に絡み始めて、アイデアワークだけではなくてくるが、一つだけ、中心的な打ち手を述べると「アイデアを具現化するには、ブラッシュアップの初期段階で想定ユーザヒアリングを行っておくこと」である。身内や友人などに想定ユーザに近い人を見つけ、数人でいいのでアイデアをぶつけておく。そのリアルな声でブラッシュアップされたものと、全くの頭の中だけで寝られたものではその後の発展が全く違う。

社員がアイデアに乗ってこない (5)

アイデアを持ち込んで、人にやってもらおう、というのは、上下関係ですら難しい。アイデアのような非定型のものは要件定義がしにくい。要件定義できていないものは、ビジネスライクな人は「受け取れない」と応えるだろう。明確な打ち手とは行かないが、いくつかの糸口はある。

人は、自分が出したアイデアに高い価値を感じる、という傾向がある。できるだけ、実施するメンバーが自分で発案した状態にしてやるのが大事である。他の人が作ったアイデアを、失敗のリスクをとって育て上げていこうという人はとても少ない。命令の場合、失敗の無い安全なアイデアであればしぶしぶやるだろうが、失敗しそうな要素を見つけると「これこれがうまくいかないだろうなあ。やるのはこっちなんだよ。そのリスクとってま

で、やるのもばかばかしい。失敗したら責任取る身になって欲しい」という心理になって、結果的に「やってません」になる。

また「マネジメントするのでなく、魅力的なビジョンを示しモチベートする。」ことも大事である。人が持ち込むアイデアも、その魅力の大きさを動機付けにする。創造的な開発を行う現場では見られるスタイルである。(メンタリティーの醸成がベースにあるので簡単ではないけれど。)

ルール、作業方法の変更には抵抗がある (2)

人間は、認知や思考の手続きを軽量化したい。慣れていることは処理負担が少ない。なので、既存のなれたやり方を変えようとする、人は嫌がる。うまくいっているやり方ならば、なおさらだが、現状の方法が最適な方法ではないとしついても、「スイッチコスト」となるものが変化を阻む。また覚えるのは面倒だ。かえると不具合が出るがそのケアも面倒だ。と。

この場合は、変更後がよりよくなると、約束してそれをイメージとして見せて理解してもらえるといいだろう。しかし、新しい企画の場合は、なかなか、そう明確に変更後の状態を示すこともできないだろう。

この場合は「小さく産んで大きく育てる」方式がオススメである。付録 4 を参照いただきたい。例外処理（やテスト的な運転）を数回行い、皆がなれてきたら（そしてその方式に成果が出るというめどがついたら）本格的な方式として導入する。

何度かそれを経験した上での導入は、ゼロから導入よりもずっとすくない抵抗となる。

なお多くの変革に成功した事例では、共通していたのは「危機感があったこと」といわれる。このままでは存続できない。そういう時は、変革を受け入れる最大のチャンスである。危機にならないために、早く進むべきだが、不幸にも危機が迫っているときには、同時に変革のための土壌が整いつつある、ということでもある。

個別の技術課題 (2)

技術的な課題を寄せていただいた。この場合は TRIZ が技術的なアイデアを発想させてくれる助けになる。

『アイデア・スイッチ』の中に、TRIZ のエッセンスをベースにしたアイデア発想法を解説しているので参照いただきたい。

2-2 (P57) …USIT オペレータ

2-5 (P74) …智慧カード (TRIZ の発明原理、を、意識した 40 のリスト)

5-2 (P178) …確実に新製品を送送する方法「9windows」

5-4 (P194) …革新的なアイデアを発案する方法「TRIZ 理想解」

以上です。今回の研修、本当にお疲れ様でした。もし、日々の業務でこまり、研修資料にヒントを探すことがあれば、ぜひこの資料も、ガイドツールとして活用してもらえたら幸いです。皆さんの事業のますますのご発展を心よりお祈りしております。

石井力重

ご質問、いつでも (rikie.ishii@gmail.com)

