

**CREATIVITY
& INNOVATION
IS
HERE !**

VOL.1

INTRODUCTION

CREATIVITY & INNOVATION, volume 1: CREATIVITY PART

楽しく働いている人と、あまり楽しくなさそうな人。どんどん問題を解決できる人と、同じ問題に長い間つまづいている人。どんどん新しいアイデアが出てくる人と、なかなかアイデアが思いつかない人。どんどん新しいアイデアが出てくるグループと、いつまでも同じ考えしかできないグループ。どんどんユニークな製品が出てくる企業と、全く出てこない企業。彼らはどこが違うのでしょうか。

クリエイティビティとイノベーションという観点から、彼らの違いがどこから生まれてくるのかを考えていくのが本講座の課題です。

「新しい企画を考えてこい。期限は1週間」と言われて困ったことがある人は少なくないでしょう。一生懸命、知恵を振り絞って、徹夜をして書き上げた企画書を見て、上司に「んー。なんかインパクトがないんだよな～」と言われてしまうとさらに困ります。

本書で考えていくクリエイティビティとは、新しいモノゴトを考え出す能力を指します。イノベーションとは、簡単にいえば、経済的な価値を生み出す新しいモノゴトです。イノベーションは、企業の競争力の源泉です。イノベーションを起こせ

ない企業は長期的には生き残れません（政府によって保護されている、あるいは非合法なことをやっている以外は）。そして、クリエイティビティはイノベーションの重要な必要条件なのです。

このI部では、クリエイティビティに焦点をあてて、創造性はどのようにして高められるのかを考えていきます。このクリエイティビティは、学校では教えられていません。学校では、数学の証明問題のように順序だって考える訓練は多くなされています。イヤというほどやります。しかし、自分で新しい定理を考えるプロセスはなかなか教えてもらえません。これは体系だって教えるににくい理由があるからです。クリエイティビティの教科書を作り、生徒がみんなですれに従って勉強したとすると、逆に新しいモノゴトが全然生まれないというジレンマに陥ってしまうのです。既存のモノゴトとは違うからこそ、新規性が生まれるためです。

クリエイティビティやイノベーションというと、一般的な企業従業員は「天才的なひらめきが必要でしょう」とか「それは事業部長が考えること」と考え、自分には関係ない話だと思ってしまうがちです。エジソンのような偉大な発明家やカリスマチックなバイヤーなどには、自分では到底なれ

ないと諦めている人もいますでしょう。

しかし、実はそうでもないのです。そうでもないどころか、イノベーションの民主化はすでに起こっているのです。新しいアイデアこそが競争力の源泉です。役職や業務にいつまでも縛られて新しいアイデアが出てこない組織は、アツという間に競争力を失います。クリエイティビティやイノベーションなどは自分には関係ないと思っている人、そのような人が多い組織はアツという間に取り残されてしまうでしょう。

それにもまして大切なのは、クリエイティビティやイノベーションを考えて仕事をすると、楽しいということです。これを逃す手はありません。みんなが楽しく働いている組織には、高いパフォーマンスをあげられる人が集まります。ここに好循環が生まれるのです。

本書が提供するのには、クリエイティビティやイノベーションについてのハウツーではありません。本書を読み、ワークに取り組んだからといって、誰もがすぐに高いクリエイティビティを発揮して、大きなイノベーションが生まれ出るようになるわけではありません。

それでは、本書は何の役に立つのでしょうか。このテキストの基礎となっている経営学において

も「経営学なんて学んで何の役に立つの？」とよく言われます。これは高校を出たばかりの大学1年生と、ビジネスマンが多く持つ当然の疑問です。例えば、アップルのiPhoneの開発のケースを通じて、「アップルはなぜ付加価値の高い製品を多く生み出せるのだろうか？」という問題を考えたとします。あるいはヤマト運輸の宅急便ビジネスのケースを通じて、「新しい市場を創ること」について考えたとしましょう。いろいろなフレームワークを使って考えるわけですが、ここで出る最初の疑問は「スティーブ・ジョブズや小倉昌男さんは、そんなことを考えてはいるが、経営はしていない」というものです。

小倉昌男さんには生前にお話を聞く機会がありました。確かに経営学のフレームワークを頭に入れたうえで、宅急便のビジネスを構築していったわけではなかったようです。スティーブ・ジョブズについても同じです。しかし、彼らのビジネスを見ていると、しっかりと経営学の定石が踏まれていることがわかるのです。

これは、音楽において、楽譜の読み方を学ぶのと似ています。楽譜の読み方を身につけたからといって、その瞬間に偉大な作曲家になれるわけではありません。また、偉大な作曲家には楽譜の読

み方を知らない人さえいます。アメリカを代表する作曲家であるアーヴィング・バーリンは、楽譜が読めません。ピアノも弾けなかったのです。それでも、ホワイト・クリスマスなどに代表される偉大な作曲をしたのです。楽譜を読めるようになることと、偉大な作曲家になることの間には関係はないようにさえ思います。

しかし、バーリンのように才能にあふれた音楽家でなかったらどうでしょう。楽譜を書けなかったとしたら、わざわざ自分でその他の作曲の方法を考えなくてはなりません。楽譜が読めさえすれば、そのプロセスは一気に飛ばすことができます。基本を知っているからといって優れたアイデアが出てくるとは限りません。しかし、基本を知っていれば、ずっとやりやすいのです。型破りとムチャクチャは違います。基本となる「型」をきちんと知っているからこそ、上手く「型」が破れるのです。「型」を知らずにムチャクチャをやっても、たまたま上手い「型破り」になることはあるかもしれませんが、ほとんどはただの「ムチャクチャ」のままで終わってしまうのです。

個人のクリエイティビティを構成する要素は、大きく分けて3つあるといわれています。1つ目は専門性です。何らかのエキスパートであること

が重要なのです。自分のドメイン（領域・分野）がしっかりしていることによって、その他の高いクリエイティビティを発揮するタネになるものをキャッチできるともいえます。「ムチャクチャ」と「型破り」の違いはまさにこれです。ある領域の専門性という「型」を知っていてこそ、効果的に「型」を破ることができるのです。本当の意味での「型破り」は、型がしっかりとできている人の専売特許なのです。

第2の要素は、創造的な思考です。いくらエキスパートであったとしても、既存の考えの枠組みから出られなければ、クリエイティビティは高まりません。ロジカル・シンキングという考え方があります。これは合理的に意思決定をしていく手助けをしてくれるものです。とても有効なツールなのですが、合理的な思考だけでは、なかなか高いクリエイティビティは生まれてきません。新しい組み合わせを考えついたり、枠組みを相対化して、そこから飛び出ることが大切になります。本書は、主にこの第2の要素に焦点を当てるものです。

第3の要素は、モチベーションです。専門性と創造的な思考を持っていたとしても、モチベーションが高くなければ、高いクリエイティビティは発

揮されません。人々の動機づけは、いろいろなものの影響を受けます。個人的な興味関心もあるでしょうし、社会的に承認されたいという欲求もあるでしょう。金銭的な報酬に大きく動機づけられる人もいるでしょう。様々な要因が人のモチベーションを左右するのですが、そのなかでも身の回りの環境は大きな重要性を持っています。クリエイティビティには、個人がどのような環境に置かれているかが大切になってくるわけです。

I部では、まず、個人のクリエイティビティから考えていきます。第1章では、クリエイティビティとはそもそも何なのか、クリエイティビティの高い人と低い人の違いはどこにあるのか、また、どのようにすれば自分のクリエイティビティを高めていけるのかを考えます。つぎに、第2章から第4章で、実際にクリエイティビティを高めるためのエクササイズをしていきます。そして、第5章では、アイデアのインパクトの高め方を考えます。同じアイデアでもラッピングの仕方によって、全く違ったものになるのです。そして、第6章において、グループレベルでのクリエイティビティを考えていきます。

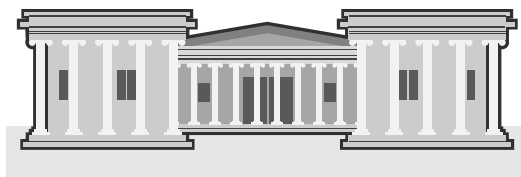
クリエイティビティは、これから見ていくように自分へのチャレンジという側面もあります。もっ

と正確に言えば、自分が知らず知らずのうちに持っている固定観念へのチャレンジです。

例えば、モダン・アートを見たときに、「これはわからないな〜」と言う人がいます。たしかに、なんだかヘンテコな彫刻だったり、何が描いてあるのかすら全く判別できないような絵画が並んでいたりするのです。思わず「どこが芸術なの?」と言いたくなります。

この「どこが芸術なの?」には、注意しなくてはなりません。こう言うとき、多くの場合私たちは、ゴッホ、ゴッホ、ピカソなどといった有名な人の絵を思い浮かべて「芸術とはこういうものだ」という固定観念を持っているのです。知らず知らずのうちに、常識という固定観念が頭の中に浸透してしまっているのです。

例えば、美術館を思い浮かべてみてください。下の絵のようなものを思い浮かべる方が多いでしょう。



コリント式やイオニア式などの違いはあるにせよ、だいたい古代ギリシャの建築様式です。しかし、なぜこれほどまでにギリシャ様式なのでしょう。

これは、「美術館といえば」という固定観念があるからなのです。この固定観念から自由になれたからこそ、香川県直島の安藤忠雄さんの地中美術館や、滋賀県守山市の佐川美術館のクリエイティビティは高いと考えられているのです。芸術家の岡本太郎さんは、まさに、人々の中にある固定観念を壊そうとしていました。そして、新しいものこそが芸術であると考えていました。固定観念を解きほぐして、自由にしてあげることがとても大切なのです。

高いクリエイティビティを目指していたとしても、いきなり高い山に登れるわけではありません。少しずつ、一段ずつ階段を登っていくプロセスが必要です。一步ずつ登っていき、あるところで後ろを振り返ると、ずいぶん高いところまで進んでいたことに気付けるはずですよ。

クリエイティビティというとどうしても「突然のひらめき」にばかり目が奪われがちですが、積み上げていくようなアプローチは大切です。少し

ずつ積み上げていかなければ、「突然のひらめき」もキャッチできないのです。

このテキストには、それぞれの章にワークがついています。クリエイティビティを高めるためには、頭で考え方を理解するだけではなく、実際に手を動かして考えてみることはとても大切です。また、I部の最後には、あなたの組織をよりよくするためのワークもついています。このワークは、単なるワークではなく、ぜひとも実際に実行に移してもらいたいものです。「自分の組織のクリエイティビティを高める」という強い思いを持って取り組んでみてください。

清水 洋

**CREATIVITY
& INNOVATION
IS
HERE !**



Go to CREATIVITY PART

CONTENTS

CREATIVITY & INNOVATION

vol.1 クリエイティビティ編

第1章 クリエイティビティとは

Lesson 1	ルールの一人歩き	12
Work 1	ワーク1	15
Lesson 2	アイデアの大量生産とクリエイティビティ、セレンディピティ	16
Lesson 3	ボトルネックで考える	19
Lesson 4	なにより楽しい！	22
Work 2	ワーク2	24
Summary	まとめ	26

第2章 ルールから自由になる

Lesson 1	農耕民族だからクリエイティビティが低いのか	28
Work 3	ワーク3	32
Lesson 2	異なる2つのラーニング	36
Summary	まとめ	40

第3章 新しいつながりを大量生産する

Lesson 1	目の付けどころはメタで	42
Work 4	ワーク4	45
Lesson 2	前提は何？	47
Work 5	ワーク5	50
Lesson 3	何を売っているのですか？	51
Work 6	ワーク6	53
Lesson 4	新しいつながり	54
Work 7	ワーク7	58
Summary	まとめ	64

第4章 ボトルネックとブレイクスルー

Lesson 1	ボトルネックとは何か	66
Work 8	ワーク8	72
Lesson 2	ボトルネックが見えてきたら	73
Summary	まとめ	78

第5章 埋もれないアイデアのレシピ

Lesson 1	引きこもりと八方美人	80
Lesson 2	アイデアのラッピング	82
Work 9	ワーク9	84
Lesson 3	ストーリーはなぜ大切なのか	90
Work 10	ワーク10	92
Summary	まとめ	94

第6章 グループのクリエイティビティ

Lesson 1	ゲームのルールは何ですか?	96
Lesson 2	楽しくないことは面白くない	103
Work 11	ワーク11	106
Lesson 3	アツという間のつまらない組織	107
Work 12	ワーク12	109
Summary	まとめ	110

第7章 あなたの組織を変えるために

Work 13	ワーク13	112
---------	-------	-----



第1章 クリエイティビティとは


創新と革新。エジソンと牛歩戦術。コップのお茶の波とイノベーション。

● ● ● Introduction ● ● ●

クリエイティビティとは何なのでしょう。ここでは、クリエイティビティを、3つの観点から考えていきましょう。キーワードは、固定観念、大量生産、ボトルネックです。この3つは、それぞれ第2章から第4章にかけて、ひとつひとつ丁寧に見ていきますが、第1章ではそれらを大きく概観します。クリエイティビティの森に迷いこむ前に、大きな地図を見てからいきましょう。

LESSON 1

ルールの一歩き

 5匹のサルとルールの実験

クリエイティビティとは、既存のやり方や考え方とは異なる新しいアイデアを生み出す能力と考えられています。こういう定義を聞くと難しそうに聞こえますが、少し自分の周りの人を考えてみてください。仕事場の同僚でも、友人でも、家族でも構いません。新しいアイデアを次々と思いつく人、素晴らしいアイデアを考えられる人は確かにいます。いわゆるクリエイティビティの高い人です。

それでは、クリエイティビティを高めるにはどうすればよいのでしょうか。クリエイティビティとは、新しいアイデアを思いつくことです。最新のトレンドに敏感でなくてはならないかもしれません。頭もよくななくてはならないかもしれません。新しい情報が常に入ってくるようなネットワークの中心にいないといけないかもしれません。

しかし、高いクリエイティビティへの第一歩はそこにはないのです。このことを考えるために、2つの実験を見てみましょう。

ウイスコンシン大学の心理学者のハリー・ハーロウは、サルを使った実験を行ないました。ケージの中に、サルが5匹います。ケージの中には、上からバナナがつるしてあり、その下には階段が用意されています。サルがバナナを取るためには、階段を上らなければなりません。ただし、サルが階段に触れた瞬間に、キンキンに冷えた水がすべてのサルに浴びせかけられます。誰かが階段を上ろうとすると、サルは全員ずぶ濡れになるのです。サルたちは、何回かバナナを取ろうと試みるのですが、そのたびに冷たい水を浴びてずぶ濡れになり、次第にバナナを諦めます。冷たい水を浴びる前から、誰もバナナを取ろうとしなくなるのです。

ここからが面白いところです。5匹のうち、1匹を新しいサルに入れ替えます。もちろん、この新しいサルは水のことなど知りませんから、バナナを取ろうと階段のほうに向かいました。その瞬間に、他の4匹のサルが新しいサルを止めに入ったのです。階段を上ろうとしたサルに噛みつき、殴って止めたのです。もちろん、新しいサルは理由がわからないので、バナナを取るために何回か階段を上ろうとします。しかし、そのたびに他のサルに噛みつかれ、殴られるので、やがて新しいサルもバナナを取ろうとするのをやめてしまいます。

次に、古くからいた4匹のサルのうち、また1匹を新しいサルと入れ替えます。同じことが起きます。新しいサルが階段を上ろうとした瞬間に他のサルに止められるのです。面白いことに、前回新しく入れられたサル（ずぶ濡れになった経験がないサル）までもが止めに入ります。こうして、古くからいたサルを1匹ずつ新しいサルに入れ替えていきます。そうすると、5回目には実際にずぶ濡れになった経験があるサルは一匹もいなくなります。では、そこに新

しいサルを入れるとどうなるでしょうか。もちろん、新しいサルはバナナのために階段を上ろうとしますが、やはり他のサルに止められるのです。しかし、階段を上ろうとするサルを止めるサルの中で、なぜ止めているのかを実体験で理解しているサルは誰もいません。冷水でずぶ濡れになった経験があるサルは残っておらず、みんななぜ止めているのかを理解していないにも関わらず、新しいサルを止めるのです。

サルには、仲間同士でコミュニケーションをとり、自身の経験を伝えていく能力はありません。彼らはただ、「それはそういうものだから」という理由で止めに入っているに過ぎないのです。こうした状況を、ルールが一人歩きしているといます。

このように、なぜだかよくわからないけど、「それはそういうものだから」として従っているルールは、わたしたちの社会にもいろいろあります。会社の中にもいろいろあるでしょう。この「なぜだかよくわからないけど、従っているルール」は、環境の変化がほとんどなく、安定している場合はうまく機能します。ただし、環境が激しく変化しているようなときは、不利益をもたらすこととなります。

例えば、サルの実験で、階段に触れると放水する装置がそこにあるうちは「なぜだかよくわからないけど、従っているルール」は機能しているといえます。しかし、もし放水装置がいつの間にか撤去されていたとしたらどうでしょう。バナナを取るために階段を上ったとしても、もはや水に濡らされることはないのに、サルたちは必死に階段を上る新しいサルを止めるのです。誰も止める理由すらわかってないのに。誰でもバナナを手にすることができるのに。

バラクーダと仕切り

つぎに、バラクーダの実験を見てみましょう。バラクーダとは熱帯地方の海に住むどう猛な肉食魚です。バラクーダが入っている大きな水槽に、エサとして小魚を入れたとします。すると、バラクーダはアツという間に小魚を食べてしまいます。しばらくして、透明なガラスの仕切りを入れて、水槽を左右2つに分けます。そこで、バラクーダがいない側に、エサの小魚を入れるのです。バラクーダは小魚を見た瞬間にすごい勢いで近づいていくのですが、途中でガラスの仕切りにぶつかります。何回かこれを繰り返すうちに、小魚のもとへは辿り着けないと認識して、バラクーダは小魚を諦めてしまいます。その後、ガラスの仕切りをそっと取り除いたとしても、バラクーダは小魚を捕りに行こうとはしません。バラクーダの学習能力の高さに驚かされるのですが、同時にその学習が固定観念になってしまい、自分の行動を制限してしまっていることも見て取れます。

この2つの実験から大切な2つのことがわかります。1つ目は、固定観念がいかに行動を束縛しているかです。5匹のサルの実験では、生成されたルールに、サルたちがそれに無意味に縛られていくプロセスがよくわかります。誰も理由を理解していないルールの一人歩きです。バラクーダの例では、バラクーダには、すでに取り除かれてそこにはないはずの仕切りが見えてしまい、エサを食べられないのです。固定観念が行動を妨げているのです。

もう1つは、学習能力の高さが、固定観念を作り上げてしまうということです。冷水を浴びせられるのを避けるために、サルたちは階段を上ろうとする仲間を止めます。バラクーダは、小魚を食べようとして仕切りにぶつかってしまうという経験から学んでいます。これらも驚くべき学習能力といえますが、多くの人間は、サルやバラクーダよりも学習能力が高いのですから、固定観念が容易に創り上げられてしまいます。学習能力の高い人ほど陥りやすい罠ともいえるのです。

どのような組織でも人数が大きくなったり、長い時間が経ったりすると、どうしても一人歩きしているルールが多くなります。「つべこべ言うな。みんながやってるやり方なんだから」というような声が、社内のあちこちから聞こえてきたら問題です。さらに問題な状況は、誰も疑問にすら思わなくなり、一人歩きしているルールに全く気がつかなくなることです。こうなると、高いクリエイティビティを発揮するのは限りなく難しくなります。

こうした状況から、いかに自由になるのか。それこそがクリエイティビティを高めるために、決定的に大切な第一歩なのです。それでは、自由を求めて歩きはじめましょう。

WORK 1

ここで読む手を止めて、自分自身の固定観念について考えてみてください。自分の組織において、「なぜこういうルールなのか」がわからないのに、従っているルールはあるでしょうか。ルールには、公式な決まりから、非公式な慣習や仕事の進め方まで、様々なものが含まれます。どんな組織にも必ず一人歩きしているルールはあるはずです。些細なことでも構いません。10個書き出してみてください。書くのに苦勞する場合は、気をつけてください。すでに一人歩きしているルールに気がつかなくなっている状態かもしれません。

No.	一人歩きしているルール
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	