

原注

INTRODUCTION

あなたの問題とは何？

50年以上にわたる研究。私が本書で「リフレーミング」と呼んでいるものには、研究文献で「問題発見 (problem finding および problem discovering)」「問題の定式化 (problem formulation)」「問題構築 (problem construction)」など、さまざまな呼び名がある。リフレーミングの科学研究が主に集中しているのは、創造性研究の分野で、1971年にジェイコブ・ゲッツェルズとミハイ・チクセントミハイによる経験的探究から始まり、その後もマイケル・マンフォード、マーク・ランコ、ロバート・スタンバーグ、ロニ・ライター＝パルモンなど、多くの学者たちが研究に貢献しつづけてきた。

しかし、リフレーミングの歴史全体はそれよりずっと深い。問題の診断は、挙げようと思えば大半の理論的・実践的な学問分野で中心的な役割を果たしている。その結果、リフレーミングに関する思想家は人間の活動のほとんどの分野に見つかる。完全なリストではないが、初期の代表的なリフレーミングの思想家とその分野を時系列順に挙げておくと、チェンバリン (地質学、1890年)、デューイ (教育、1910年)、ドゥンカー (心理学、1935年)、アインシュタインおよびインフェルト (物理学、1938年)、ポリア (数学、1945年)、アッコフ (オペレーション・マネジメント、1960年)、クーン (哲学、1962年)、フーコー (批評理論、1966年)、ゴッフマン (社会学、1974年)、カーネマンおよびトベルスキー (行動経済学、1974年)、ドラッカー (経営科学、1954年)、レビット (同、1960年)、アージリス (同、1977年) などがいる。それに加えて、起業、コーチング、交渉、ビジネス戦略、行動デザイン、紛争解決、そして特にデザイン思考といった分野の実践家たちもまた、重要な貢献をしてきた。

リフレーミングの歴史をより深く掘り下げたい方は、本書のウェブサイト (www.howtoreframe.com) を参照してほしい。このウェブサイトでは、先ほど

挙げたリフレーミングの思想家たちの完全な参照も含め、リフレーミングの概念の有効性を裏づける科学的証拠をより詳しくまとめている。

覚えるのが簡単。リフレーミングが（単なる生まれ持った才能ではなく）教えられるスキルだという考えは、研究によって裏づけられている。2004年のメタ研究（つまり、既存のすべての研究を総括したもの）によると、問題発見に関する訓練は、人々をより創造的にする非常に有効な方法のひとつであることがわかった。Ginamarie Scott, Lyle E. Leritz, and Michael D. Mumford, “The Effectiveness of Creativity Training: A Quantitative Review,” *Creativity Research Journal* 16, no. 4 (2004): 361 を参照。

遅いエレベーターの問題。エレベーターの話は、その正確な起源（あれば、だが）が歴史に埋もれてしまった典型的な逸話の例といえるだろう。私の知る限り、初めて学術的に参照されたのは1960年の論文内だ。著名なオペレーションズ・リサーチの専門家であるラッセル・L・アッコフが、学問の垣根を超えた問題解決チームの必要性を訴えるために紹介したものだ。詳しくは、Ackoff, “Systems, Organizations, and Interdisciplinary Research,” *General Systems*, vol. 5 (1960) を参照。彼自身がこの後の文献でこの話が逸話にすぎないと述べている。アッコフの原論文を紹介してくれたアルンディタ・バンジュデオ、コロンビア・ビジネス・スクールのエリザベス・ウェブおよびシルヴィア・ベレッツァに感謝したい。

鏡を取りつける。鏡の解決策は、遅いエレベーターの問題の“正解”というわけではないので、注意してほしい（たとえば、会議に遅れそうなことが問題である場合、鏡を取りつけても効果はないだろう）。鏡の解決策は、リフレーミングの核となる考え方を示す印象的な例にすぎない。つまり、問題をリフレーミングすれば、より伝統的な形の問題分析よりもずっと効果的な解決策が見つかる場合もある、ということだ。

リフレーミングの威力は数十年前から知られている。アルベルト・アインシュタインとレオポルト・インフェルトの1938年の記述が有名だ。「問題を公式的に示すのは、それを解くことよりも大体において一層本質的な事柄です。解くことはいわば単に数学的であるか、または実験的の技巧に属するからです。新しい疑問や、新しい可能性を提起し、新しい角度から古い問題を眺めるのは、創造的な想像力を要し、かつ科学の上で真の進歩を特徴づけるものです」（アインシュタイン&インフェルト『物理学はいかに創られたか』（石原純訳、岩波書店、1963年）を参照。この引用は邦訳上巻106ページより。傍点は引用者）。正しい問題を解決するという根本的な考え方は、さらに前からあった。初期の貢献者として、トーマス・C・チェンバリン（1890年）とジョン・デューイ（1910年）のふたりが挙げられる。本書で使っている「リフレーミング」という用語は、1974年に社会学者のアーヴィング・ゴッフマンが著書 *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience* (Boston: Harvard University Press, 1974) で提唱したものだ。彼は私たちの体験を整理して解釈するためのメンタル・モデルとして、つまりセンスメイキングの道具としてフレームをとらえた。

85パーセントの人々が自社はリフレーミングが得意でないと答えた。このデータは、2015年に私のセッションに参加した106人の上級幹部を対象に実施した3回のアンケートに基づく。回答パターンは3回とも一貫していた。問題の診断で大きな苦勞をしたことがないと答えた企業は1割未満だった。

リフレーミング・キャンパス。ビジネス書の新しいフォーマットを切り開き、リフレーミング・キャンパスを考案する刺激を与えてくれたアレクサンダー・オスターワルダーとイヴ・ピニユールに感謝したい。

CEOたちはリフレーミングを使い、大きな成果を上げている。現代のふたつの例として、お勧めの参考文献に挙げたロジャー・L・マーティンの統合思考に関する研究と、ハル・グレッガーセンの問う力に関する研究を参照。

CHAPTER 1 リフレーミングとは

問題解決が上手な人の第一の特徴は楽観主義。心理学者のアルバート・バンデューラの研究をはじめとして、研究者たちのいう自己効力感（つまり、「私はできる」という信念）に関しては幅広い研究成果がある。Albert Bandura, “Self-Efficacy in Human Agency,” *American Psychologist* 37, no. 2(1982): 122-147 を参照。面白いことに、自己効力感は、厳密には経験や学習した行動の結果ではなく、おおむね遺伝によって受け継いだ特徴だという一定の証拠がある。Trine Waaktaar and Svann Torgersen, “Self-Efficacy Is Mainly Genetic, Not Learned: A Multiple-Rater Twin Study on the Causal Structure of General Self-Efficacy in Young People,” *Twin Research and Human Genetics* 16, no. 3(2013): 651-660 を参照。また、自己効力感¹は成功できるという信念²のみを測定したもので、必ずしも実際の効力（つまり、実世界での成果）とは関連していない。この点について詳しくは、ひとつあとの注も参照。

歴史は、頭から壁に激突する幸せな楽観主義者たちであふれている。自信が人々を行き詰まった解決策へと追いやる例は、起業の研究を見ればすぐに見つかる。トーマス・アステプロとサミール・エルヘドリは、ある興味深い研究で、カナダ・イノベーション・センターという非営利組織から成功の見込みは非常に低いと評価されたビジネスプランを持つ起業家たちを調べた。その起業家たちの半数は助言を無視し、ビジネスを開始したが、案の定、全員が失敗した。Thomas Astebro and Samir Elhedhli, “The Effectiveness of Simple Decision Heuristics: Forecasting Commercial Success for Early-Stage Ventures,” *Management Science* 52, no. 3(2006) を参照。組織心理学者のターシャ・ユーリックは、著書『insight——いまの自分を正しく知り、仕事と人生を劇的に変える自己認識の力』（中竹竜二監訳、樋口武志訳、英治出版、2019年）を通じて、この研究を紹介してくれた。お礼を言いたい。

年間推定 300 万頭以上の犬がドッグシェルターに預けられる。ここで紹介した統計は、ASPCA のウェブサイトより。人間の国勢調査と比べると、ペットの記録管理は不正確なため、出典によって大きく数値が異なることがある。

ヘンリック・ヴェルデリンのバークボックスのエピソード。ヘンリック・ヴェルデリンおよびステイシー・グリソムとの 2016 年の個人的な会話より。

コストパフォーマンスは最高。バークパディがドッグシェルターの引き取り件数に及ぼした影響は？ そのドッグシェルターの連絡先情報は、犬たちのプロフィールに直接掲載されていたので、バークボックスにはアプリ経由での引き取りを追跡する手立てがなかった。しかし、8000 ドルというアプリの開発コストは、同じ 8000 ドルを単純にドッグシェルターや犬の救済組織に寄付した場合と比べて、どれほどの差を生み出したのかを評価する手段になる。ドッグシェルターの犬を救う 1 頭当たりのコストを平均 85 ドルと仮定すると（この数字はあとで出てくる）、100 人程度がアプリのおかげで犬を引き取っただけでも、バークパディはプラスの影響を及ぼしたことになるだろう。アプリのリリース後に月間 100 万回ページが閲覧されたことを考えれば、バークパディ・アプリが引き取り件数に大きなプラスの影響を及ぼした可能性はかなり高そうだ。

ローリー・ワイスのシェルター介入プログラム。ローリーの活動のエピソードは、私が 2016 年から 2018 年にかけて彼女と交わした数回の会話と、この話題に関する彼女の著書 *First Home, Forever Home: How to Start and Run a Shelter Intervention Program* (CreateSpace Publishing, 2015) に基づく。どちらにおいても、彼女は自身のエピソードを詳しく紹介するとともに、同じようなプログラムを運営する方法も説明している。その一部はもともと、『ハーバード・ビジネス・レビュー』2018 年 2 月号の私の論文「そもそも解決すべきは本当にその問題なのか」にて発表された。ローリーのエピソードについて知らせてくれたスザンナ・シューマッハに感謝したい。

シェルター送りになるペットや殺処分されるペットの数は、過去最低水準にとどまっている。近年、引き取り件数、シェルターへの収容件数、殺処分件数に劇的な改善が見られる。2011年から2017年にかけて、犬とネコの引き取り件数は270万件から320万件に増加し、殺処分件数は260万件から150万件に減少している。シェルター介入プログラム（セーフティネット・プログラムともいう）はその一因だが、ほかの多くの取り組みも役割を果たしたことは確かだ。この業界はここで伝えきれないくらい複雑だ。詳しく知りたい方は、まず多くの資料を提供しているASPCA（www.aspc.org）のウェブサイトを確認することをお勧めする。上記の改善の数値は、ASPCAの2017年3月1日発表のプレスリリースより。

ロン・アドナーの「ワイドレンズ」の概念。ロン・アドナー『ワイドレンズ——イノベーションを成功に導くエコシステム戦略』（清水勝彦監訳、東洋経済新報社、2013年）を参照。余談だが、パークバディ・アプリは、PetFinder.comが以前につくったシステム、つまりシェルターが引き取り可能な犬を掲載できる中央データベースの存在なしには、実現しなかつただろう。パークバディ・アプリはこのデータベースからデータを取得した。

ポール・C・ナットの意思決定に関する研究。ナットはこう記す。「却下された選択肢はムダになるわけではない。選択された行動の価値を裏づけるのに役立つし、その行動の改善方法を提供することも多い」。ナットの研究は、著書 *Why Decisions Fail: Avoiding the Blunders and Traps That Lead to Debacles* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2002) にまとめられている。上記の引用は264ページより。

将来的にもっとも重要になるスキル。World Economic Forum, “Future of Jobs Report 2016” より。

リフレーミングは、根深い政治的対立に対する画期的な解決策を見出すのにも使

われてきた。私が言っているのは、1978年のキャンプ・デービッド合意のこと。フレーミングが政策決定に及ぼす影響についての詳細な議論は、キャロル・バッキのWPRフレームワークに関する研究を参照。さらに詳細な（濃密に近い）議論については、Donald A. Schön and Martin Rein, *Frame Reflection: Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies* (New York: Basic Books, 1994) を参照。

フレーミングは武器にもなりうる。フレーミングを用いて人々の意見に影響を与える方法についての研究は、政治学におけるいわゆるアジェンダ設定の研究の初期の時代にまでさかのぼる。この分野における初期の記述は、ある話題に関するニュース報道の優先事項や頻度が人々の意見に及ぼす影響に注目したものが多かった。その後の研究では、ある話題のフレーミングのちがいが人々の感じ方や考え方に及ぼす影響が探られはじめた。

アメリカの政治に関心があるなら、ジョージ・レイコフの著書 *Don't Think of An Elephant!: Know Your Values and Frame the Debate* (White River Junction, NJ: Chelsea Green Publishing, 2004) が興味深い手引きのひとつといえるだろう。彼はフレーミング効果や、その言語やメタファーとの関係に関する第一人者のひとりだが、隠すそぶりもなくリベラルを自称しているという点を踏まえておく必要がある。より政治的にバランスの取れた読み物としては、ジョナサン・ハイト『社会はなぜ左と右にわかれるのか——対立を超えるための道徳心理学』（高橋洋訳、紀伊國屋書店、2014年）がある。

もうひとつ、フレーミング効果の研究に大きく貢献しているのが、ダニエル・カーネマンとエイモス・トベルスキーの画期的なフレーミングの研究だ。ふたりは、私たちがたとえばある変化を損失と利益のどちらと認識するかによって、まったく異なる結論に達することを暴いた。詳しくは、ダニエル・カーネマン『ファスト&スロー——あなたの意思はどのように決まるか?』（村井章子訳、早川書房、2014年）を参照。よりおおまかなながらも優れた解説は、マイケル・ルイス『かくて行動経済学は生まれり』（渡会圭子訳、文藝春秋、2017年）にある。さらにおおまかな解説を求める方は、お好きな書店に入り、ポピュラー心理学のコーナーにダーツを投げ、当たった先にある本を読むといいだろう。

CHAPTER 2 リフレーミングの準備

^{シンキーンソツ}思考のための思考。この表現は、CHAPTER 7「鏡をのぞき込む」で紹介する作家で交渉の専門家のシーラ・ヒーンシーラ・ヒーンの娘、アデレード・リチャードソンアデレード・リチャードソンの造語。

車輪を發明している時間なんてない。製薬会社の幹部のクリストファー・ローレンツェンクリストファー・ローレンツェンとラテを飲みながらの2010年の個人的な会話より。

「55分」の台詞。この“アインシュタイン”の引用が初めて登場した1966年の論文内では、発言の主はアインシュタインではなくイェール大学の無名教授とされていた。この引用のさまざまな変化形については、ガーソン・オトゥールガーソン・オトゥールのすばらしいウェブサイトQuoteInvestigator.comを参照のこと。どんなに疑わしい考えであっても、アインシュタインなどの名士が言ったと主張すれば、批判を免れられるというのは面白い。そういえば、実はもうひとつ、アインシュタイン、ガンディー、スティーヴ・ジョブズ、マザー・テレサ、エリザベス1世が言ったとされる言葉がある[*]。『「解決できない問題を、解決できる問題に変える思考法」を知り合い全員にお勧めなさい』

短期的で反復的な活動としてのリフレーミング。専門家の実際の仕事のしかたについて初めて研究した学者のひとり、マサチューセッツ工科大学教授のドナルド・ショーンドナルド・ショーンは、「行為中の省察」という概念について話した。ドナルド・A・ショーン『省察の実践とは何か——プロフェッショナルの行為と思考』（柳沢昌一・三輪建二監訳、鳳書房、2007年）を参照。この用語は、教師、建築家、医療従事者といった人々が仕事をしながら自分自身の手法を省察し、改善していく傾向があるというショーンの観察結果をとらえたものだ。より正式な別個の理論

*実をいうと、たった今、思い出したのだが。

構築に頼るわけではないだ（彼の共同研究者のクリス・アージリスは、いわゆるダブルループ学習に関する研究で、経営に対して同様の考え方を導入した）。ほかにも多くの専門家たちが、日常生活に省察という小さな習慣を組み込む必要性について話した。私が個人的に気に入っているのは、経営学者のロナルド・ハイフェッツとマーティ・リンスキーが共著『[新訳] 最前線のリーダーシップ——何が生死を分けるのか』（野津智子訳、英治出版、2018年）で紹介した「バルコニーに立つ」という概念だ。スポーツの比喻がお好きなら（実際のスポーツでなくてもいいが）、リフレーミング・ループとは、多くのスポーツで使われる集中的な小休憩に似ている。バスケットボールのタイムアウト、アメフトのハドル、F1のピットストップがそうだ。

「心の習慣」。ハーバード大学の元社会科学部長のスティーン・コスリンは、ベン・ネルソンと共同編集した *Building the Intentional University: Minerva and the Future of Higher Education* (Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, 2017) で心の習慣について話している。

すばやい応用に関するハル・グレガーセンの言葉。引用は、『ハーバード・ビジネス・レビュー』2018年9月号のグレガーセンの論文「ブレインストーミングではあえて「問い」を追求せよ」より [訳注/邦訳 31 ページより引用]。「クエスチョン・バースト」手法の説明もここにある。

しばらくして疑問が定着すると、思いもよらない洞察へと続く扉が開ける。リフレーミングは、能動的なプロセスであると同時に、受動的なプロセスでもある。能動的なプロセスというのは、フレームワークを実行する部分だ。受動的なプロセスは、問題の分析と解決に取り組んでいるとき、正式なプロセスの外側、背景の部分で起こる。受動的なプロセスは、初期の創造性研究者のグレーアム・ウォーラスが1926年に提唱して以来、大半の創造性モデルの主要な構成要素となっている「培養 (incubation)」のプロセスに酷似している。私の経験では、リフレーミングの最初の能動的な部分は、人々に異常などのサインに気づく“準備”を

させるのにおおいに役立つ。こうしたサインに気づくことは、その後のより受動的な部分、つまり問題の診断において役立つのだ。

CHAPTER 3 問題のフレーミング

創造性研究の分野が誕生してから約 10 年後。創造性の科学研究は、心理学者の J・P・ギルフォードの 1950 年の講演によって正式に始まりを告げたと考えられている。ゲッツェルズはフィリップ・W・ジャクソンとの 1962 年の共著 *Creativity and Intelligence: Explorations with Gifted Students* (London; New York: Wiley) の第 3 章で、初めてこの 2 種類の問題について記した (ゲッツェルズは心理学者のマックス・ヴェルトハイマーと数学者のジャック・アダマルという過去のふたりの思想家の貢献に謝意を述べている)。ゲッツェルズと心理学者仲間のミハイ・チクセントミハイによるその後の共同研究は、今や問題発見とリフレーミングの分野の基礎とみなされている。

ゲッツェルズはこうしたタイプの問題を「提示された問題」と呼んだ。ゲッツェルズによると、提示された問題 (presented problem) とは、明確に述べられていて、解決する方法が知られており、解決されたときにはっきりそうとわかる問題のこと (ピタゴラスの定理に関する問題など)。対照的に、発見された問題 (discovered problem) とは、明確に定義されておらず、認識すらされていない場合もある問題のこと。解決の方法も知られておらず、どうなったら問題が解決したと考えるとよいのかも判然としない。ゲッツェルズは、これらを二者択一の概念とは考えなかった。むしろ、度合いの問題だと考えたのだ。彼の研究について詳しくは、アーヴィング・A・テイラーとジェイコブ・W・ゲッツェルズ編集の *Perspectives in Creativity* (New York: Transaction Publishers, 1975) の第 4 章を参照。

悩みの種、問題、目標、解決策。私ここで用いている分類は、既存のさまざまなフレームワークを融合したものだ。本書の主な部分は、おそらくいちばん使わ

れている「問題解決」の定義に基づいている。つまり、目標があるのに、その実現方法がわからない状態のことだ。要約については、リチャード・E・メイヤーの著書 *Thinking, Problem Solving, Cognition*, 2nd ed. (New York: Worth Publishers, 1991) を参照。私はジェイコブ・ゲッツェルズやほかの数人の思想家たちの研究に基づき、明確に定義された問題とされていない問題のちがいを強調する目的で「^{ペイン・ポイント}悩みの種」という用語を追加した。参考にした研究としては、オペレーションズ・リサーチの専門家のラッセル・アッコフによる「難題 (mess)」の概念、ドナルド・J・トレフィンガーとスコット・G・アイザクセンの「難題の発見 (mess-finding)」に関するその後の研究、そしてもちろん教育学者のジョン・デューイが1910年に提唱した「感じられる困難 (felt difficulty)」という概念についての考察が挙げられる。

心理療法の開始時、患者の3人にふたりが解決したい問題を具体的に語れない。この点については、ド・シェーザーが著書『短期療法解決の鍵』(小野直弘訳、誠信書房、1994年)の邦訳8ページで論じている。この数値は、解決志向^{プリアー・セラピー}短期療法を実践する仲間たちとのあいだで行なわれたド・シェーザー自身の研究に基づいている(この手法について詳しくは、CHAPTER 6「ブライト・スポットを探る」で)。心理学者たちとの私自身の非公式の会話では、その数値は30～60パーセントが多い。この事実は、問題とは何かという概念そのものがないまいである可能性も部分的に示唆している。

到達の難しい目標。初期の問題解決の文献は、特にオペレーションズ・リサーチの分野では、製造ラインの故障など、正常な状態からの負の逸脱に着目したものが主だった。その後、着目の対象は、私がここで「目標主導の問題」と呼んでいる現象にまで広がっていった。つまり、現状に必ずしも不満があるわけではないが、それでも物事の改善を目指す状況のことだ。問題解決活動の刺激となるさまざまな種類の“ギャップ”については、Min Basadur, S. J. Ellspermann, and G. W. Evans, “A New Methodology for Formulating Ill-Structured Problems,” *Omega* 22, no. 6(1994): 627 を参照。

ちなみに、ミン・バサダーが特定したこの変化は、マーティン・セリグマンらがポジティブ心理学の概念を提唱したことにより、心理学の分野でも起きた。病理（これもやはり、正常な状態からの負の逸脱だ）への対処を主な目的とする伝統的な心理学とは対照的に、ポジティブ心理学は、すでにうまく機能している人々の生活をいっそう向上させる方法に主眼を置く。

問題を探している解決策。公正を期すために言っておくと、具体的な問題の解決が目的でないと、新しいことをするのはまちがいでなく有益なこともある。企業のイノベーションでは、問題中心のイノベーションとアイデア中心のイノベーション（用語はさまざまだが）にちがいが見られることが多い。問題中心のイノベーションのほうが、あたりはずれの率で見れば成功率は高い。アイデア中心のイノベーション、つまり解決すべき既存のニーズや問題がないまま開始されるプロジェクトは、一般的にはずっと高リスクだと考えられている。しかし、実際に成功した数少ないアイデアは、とてつもない影響を及ぼすことが多い。イノベーターや投資家にとって、これは目標やリスク許容度によっては十分に価値のある取引の場合もあるのだ。しかし、職場における実践的な問題解決に関していえば、あなたが正社員なら、同じ誤るにしても、非現実的なプロジェクトを追うより、既知の問題に狙いを定めて失敗するほうがましなのは言うまでもない。

問題説明文を見るときは、最初に「この問題説明文が正しいことは、どうすればわかるか？」という疑問を掲げるとよい。この原則は、正問研究所（The Right Question Institute）のダン・ロススタインとルース・サンタナによって、とりわけ教育の分野で定式化されている。ふたりのフレームワークは、質問を“開く”よう子どもに教える。たとえば、「どうしてお父さんはあんなに厳しいの？」（閉じた質問）なら、「お父さんは本当に厳しいのかな？」（開いた質問）に変える、という具合だ。

グレガース・ウェデル＝ウェデルスボルグのTV2のエピソード。このエピソードは、パディ・ミラーと共同執筆した『ハーバード・ビジネス・レビュー』

2013年10月号の論文「イノベーションは秘密裏に遂行せよ」で初めて紹介した。

健康的な食事の妨げになっているのは知識不足である。学生たちのこの問題のフレーミングは、利便性に駆られていたとも考えられる（そう意識していたかどうかは別として）。広報活動を立ち上げて実行するのはかなり簡単だが、たとえば食堂のメニューやレイアウトを変更する活動はもっとたいへんかもしれない。人間は、自分たちが望む解決策（もっといえば、自分たちが変わらなくてすむ解決策）を暗に指し示すような形で、問題をフレーミングしがちだ。

トレードオフの欠陥は、意思決定者が陥りがちな落とし穴だ。経営科学の分野で、戦略的選択のフレーミングに関する現代の第一人者といえば、まちがいないロットマン・スクール・オブ・マネジメント元学長のロジャー・L・マーティンだろう。マーティンは彼のいう「統合思考」に関する本を数多く著わしている。統合思考とは、一見するとバラバラな選択肢どうしを統合して、より優れた選択肢を生み出す能力のこと。私の研究は、彼や共著者たちの提供するいくつかの洞察をもとにしている。詳しく知りたい方は、まず彼の長年の共同研究者であるジェニファー・リールと彼の共著 *Creating Great Choices: A Leader's Guide to Integrative Thinking* (Boston: Harvard Business Review Press, 2017) から読むことをお勧めする。

「核戦争か、現行の方針通りか、降伏か」。キッシンジャーの回顧録『キッシンジャー秘録』（全5巻、斎藤彌三郎・小林正文・大拙人一・鈴木康雄訳、小学館、1979～1980年）を参照。このエピソードは邦訳第2巻137ページに登場する。『決定力！——正しく選択するための4つのステップ』（千葉敏生訳、早川書房、2016年）でこの引用を紹介してくれたチップ・ハースとダン・ハースにお礼を言いたい。

アシュリー・アルバートのエピソード。私は数年にわたってアシュリーの起業家としてのキャリアを追跡してきた。引用は私が2018年に彼女と交わした会話よ

り。

目標が具体的なほど、成功率は高まる。この点をわかりやすく解説したものとしては、チップ・ハース&ダン・ハース『スイッチ！——「変わらない」を変える方法』（千葉敏生訳、早川書房、2016年）を読むか、エドウィン・ロックとゲイリー・レイサムの学術研究を参照してほしい。

CHAPTER 4 フレームの外側に目を向ける

秘密の文字とレモン汁。ちょうど今ごろ、本書をレモン汁にひたした読者がどこかにひとりくらいはいるんじゃないか、と密かに思っているのだが……。あなたの独創性と、権威への健全な反抗は称えたいが、宝物が隠れていなくて申し訳ない。次回に期待してほしい。ちなみに、暗号の専門家なら、レモン汁にひたしても意味がないことは知っているだろう。正しくは、メッセージをレモン汁で書き、ページを火であぶって文字を浮かび上がらせるのだ——できれば、本自体に火をつけることなく。

ニューヨークからル・アープルへ。オリジナルの問題は、1915年アシェット社刊行のシャルル＝アンジュ・レザンによるテキストブック *Initiation Mathématique* に記載されている。この問題に出会ったのは、アレックス・ペロスによる楽しい頭の体操本『この数学パズル、解けますか？』（水谷淳訳、SBクリエイティブ、2018年）だった。わかりやすさのため、私自身で問題の言い回しを見直した。ちなみに、エドゥアール・リュカは問題解決の文献によく登場する古典的なパズル「ハノイの塔」の発明者でもある。

私たちは自分が全体像を見ていないと自覚することすら少ない。フレーミングはおおむね無意識のプロセスだが、研究によると、学習を通じて自分自身の問題のフレーミング方法を自覚できるようになるし、そうすることでよりクリエイティ

ブになることがわかっている。一例として、Michael Mumford, Roni Reiter-Palmon, and M. R. Redmond, “Problem Construction and Cognition: Applying Problem Representations in Ill-Defined Domains” in Mark A. Runco(ed.) *Problem Finding, Problem Solving, and Creativity* (Westport, CT: Ablex, 1994) を参照。

どこかに罫があるとわかっているはず。あなたは不正解だっただろうか？ だとしたら、どう反応しただろう？ 好奇心をもって反応する人もいれば、私がこれまで目撃してきたように、問題をすぐさま見直して、やっぱり自分が正しいと言わんばかりの飛躍的な問題の解釈を探そうとする人もいる（「なんだ、この会社の営業初日の話かと思いましたよ」）。もしあなたもそうだったなら、こう考えてみてほしい。「まちがえた」と認めないかぎり、永遠に学べない。まちがいを認め、そこからきちんと学ぶことは、公的な場面ではちがうかもしれないが（必ずしもいい考えとはいえない）、少なくともあなた自身にとっては強みになりうるのだ。

キーズ・ドルストの引用。Kees Dorst, “The Core of ‘Design Thinking’ and Its Application,” *Design Studies* 32, no. 6(2011): 521 を参照。

医師は患者の述べる不調にだけ注目したりはしない。リサ・サンダース『患者はだれでも物語る——医学の謎と診断の妙味』（塚本明子訳、ゆみる出版、2012年）には、診断に関する示唆に富んだ考察とともに、魅力的な逸話が数多く詰まっている（『ニューヨーク・タイムズ』紙の「診断 (Diagnosis)」コラムで彼女の文章になじみのある人もいるだろう）。この話題に関するもうひとつの定番の読み物として、ジェローム・グループマン『医者現場でどう考えるか』（美沢恵子訳、石風社、2011年）がある。また、アトゥール・ガワンデが書いたものはほとんどお勧めだ。

問題解決の専門家たちは、出来事の直接的な原因の先を探るよう訓練を積んでいる。直接的な（至近）要因とシステムレベルの（究極）要因の区別は、シック

ス・シグマやトヨタ生産方式などのオペレーションズ・リサーチの大半の問題解決フレームワークにおいて、重要な特徴のひとつとされる。システム科学者のピーター・センゲは、著書『学習する組織——システム思考で未来を創造する』（枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳、英治出版、2011年）を通じて現代の経営にシステム思考（など数多くの関連概念）をもたらした人物とみなされることが多い。

「道具の法則」。この引用は、エイブラハム・カプランの著書 *The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Science* (San Francisco: Chandler Publishing Company, 1964) の28ページより。もうひとりのエイブラハム、つまり欲求の階層で有名なエイブラハム・マズローもまた、同様の主旨の発言がたびたび引用される。「手元にある道具がハンマーだけなら、すべてを釘として扱いたくなるのが人間の性だ」。この発言は、マズローの *The Psychology of Science: A Reconnaissance* (New York: Harper & Row, 1966) の15ページにある。

余談だが、道具の法則は、自分の考えを表現する強力な比喩を見つけることが、どれだけ大きな差につながるかを示している。同じ本のなかで、カプランがこの法則を説明するのに使っている別の表現について考えてみてほしい。「科学者が自分自身のとりわけ得意な手法のみを解決策として必要とするような形で問題を定式化してしまうのは、特段驚くに値しない」。この文章は、学界の一部界限で非常に人気のある、拷問並みに複雑な文章の数々から刺激を受けたのだろう。彼がハンマーを振り回す子どもの比喩を考えなかったら、彼の研究の影響力はもっと低くなっていたのではないかと思う。

ブラジルのある上級幹部。このエピソードはもともと、『ハーバード・ビジネス・レビュー』2018年2月号の私の論文「そもそも解決すべきは本当にその問題なのか」で紹介したものだ。一部はこの論文からそのまま抜粋した。

「狂気とは、同じことを何度も繰り返しながら……」。これもまた、誤ってアルベルト・アインシュタインのものとされることが多い言葉のひとつだ。『ポーズマ

ン・デイリー・クロニクル』紙の編集者のマイケル・ベッカーは、ブログ記事“Einstein on Misattribution: ‘I Probably Didn’t Say That’” (<http://www.news.hypercrit.net/2012/11/13/einstein-on-misattribution-i-probably-didnt-say-that/>) のなかで、この言葉の起源を探っている。彼の指摘によると、この言葉の初期のバージョンは、リタ・メイ・ブラウンの1983年の小説Sudden Deathよりさらに前、つまりナルコティクス・アノニマスのテキストまでさかのぼるといふ。アインシュタインの名前が入っていると比べると、格言ポスターではあまり格好がつかないかもしれない。

「朝食は食べた?」。この件に関するアメリカベースのデータについては、No Kid Hungry プログラム (www.nokidhungry.org) の研究を参照。また、実世界の応用の例については、Jake J. Protivnak, Lauren M. Mechling, and Richard M. Smrek, “The Experience of At-Risk Male High School Students Participating in Academic Focused School Counseling Sessions,” *Journal of Counselor Practice* 7, no. 1 (2016):41-60 を参照。この例を教えてくれたモンタクラ州立大学教授のエリン・ゴースキーに感謝したい。

この法則は大人にも当てはまる。ある有名な研究によると、囚人が仮釈放を得る確率は、その囚人の審理が行なわれたのが、仮釈放委員たちが昼食を食べる前かあとかで大きくおれることがわかっている。Shai Danziger, Jonathan Levav, and Liora Avnaim-Pesso, “Extraneous Factors in Judicial Decisions,” *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, no. 17(2011) を参照。

マシュマロ実験。オリジナルの論文については、Yuichi Shoda, Walter Mischel, and Philip K. Peake, “Predicting Adolescent Cognitive and Self-Regulatory Competencies from Preschool Delay of Gratification: Identifying Diagnostic Conditions,” *Developmental Psychology* 26, no. 6(1990): 978 を参照。新しい研究については、Tyler W. Watts, Greg J. Duncan, and Haonan Quan, “Revisiting the Marshmallow Test: A Conceptual Replication Investigating Links Between Early Delay of Gratification and Later Outcomes,” *Psychological Science* 29, no. 7(2018):

1159を参照。簡単な概要については、Jessica McCrory Calarco, “Why Rich Kids Are So Good at the Marshmallow Test,” *Atlantic*, June 1, 2018を参照。

電球の問題。じゃあ、昔ながらの電球じゃなくLED電球の場合は？ それでもやはり、1回で調べる方法は成り立つ。LED電球のガラス部分は冷たいままだが、電球の根元は1、2分もたてば温かくなる。しかし、LED電球しか知らずに育った人は、1回で調べる方法を見つけるのに苦勞するだろう。なぜなら、LED電球は熱くないものと認識されているからだ。認知科学者なら、そういう人々の頭のなかで“熱”に関する性質が活性化するのは難しい、という言い方をするかもしれない。

私が電球の問題を気に入っている理由がもうひとつある。私たちが視覚的なメタファーに深く頼っていることを浮き彫りにするからだ。実際、リフレーミングのメタファーの多くは視覚に基づいている。全体像を見る、一步下がる、俯瞰的にとらえる、バルコニーに立つ、そして何より、問題の“見方”を変える、など。視覚的なメタファーに頼るのは、一般的には便利な近道だ。しかし、どんなメタファーもそうだが、視覚的なメタファーもあなたを迷わせたり、状況の一部の側面を見えなくさせたりする（シャレだ）。電球の問題はこの点を鮮やかに実証している。

脳のことを「認知的儉約家」と呼ぶ研究者もいる。認知的儉約家の概念は、スーザン・フィスクとシェリー・テイラーが1984年に提唱したものだ。スーザン・T・フィスク&シェリー・E・テイラー『社会的認知研究——脳から文化まで』（宮本聡介・唐沢稜・小林知博・原奈津子訳、北大路書房、2013年）を参照。ダニエル・カーネマンのシステム1の思考の概念に相当する。ダニエル・カーネマン『ファスト&スロー——あなたの意思はどのように決まるか？』（村井章子訳、早川書房、2014年）を参照。

機能的固着。機能的固着の概念は、創造的問題解決の初期の有力な研究者であるカール・ドゥンカーと結びつけられる。彼のもっとも有名な貢献は、「ロウソ

ク・テスト」と呼ばれるものだ。被験者は1箱の画鋸といくつかの道具を使って、ロウソクを壁に固定しなければならない。標準的な答えは、画鋸を取り出したあとの空箱を壁に留め、ロウソクを置く台をつくるというものだ。つまり、被験者は箱を通常とは異なる機能のために使わなければならないわけだ。K. Duncker, “On Problem Solving,” *Psychological Monographs* 58, no. 5(1945): i-113を参照。

ディズニーランドの駐車場係。この問題は、ジェフ・グレイの記事“Lessons in Management: What Would Walt Disney Do?” *Globe and Mail*, July 15, 2012 より。

CHAPTER 5 目標を見直す

目標を見直す。目標を見直すという概念は、哲学の分野でも考察されてきた。ある非常に面白い点は、哲学者のラングドン・ウィナーが論じる「直線的道具主義 (straight-line instrumentalism)」という概念と関連している。この概念は、私たちの目標はその到達に使われる道具とは独立して存在し、形成されるという（ウィナーいわく疑わしい）考え方のことだ。代わりに、彼は私たちの道具が目標や価値観の形成の一部をなすと主張する。“Do Artifacts Have Politics?” *Daedalus* 109, no. 1(1980): 121-136を参照。この点は問題解決者にとって、私たちの目標、問題、道具や解決策どうしの関係性を絶えず見つけ直さなければならないという戒めのひとつになるだろう。ウィナーの研究について知らせてくれたプレハイプ社のパートナーのアミット・ルブリングに感謝したい。

目標は、実は旅の単純な終着地点として、単体で存在するわけではない。自尊心の強い学問分野にしては珍しいことに、実は目標の定義については幅広い合意がある。エドウィン・ロックとゲイリー・レイサムは、「目標とは行動の目的や狙いである」と述べている。“Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey,” *American Psychologist* 57, no. 9(2002): 705-717を参照。リチャード・E・メイヤーは、ある問題の「所望する状態また

は最終状態」とし、目標状態が多少なりともあいまいであることを強調している。*Thinking, Problem Solving, and Cognition*, 2nd ed. (New York: W.H. Freeman and Company, 1992): 5-6 を参照。しかし、現実には、人々は一貫性をもって「目標」や「問題」といった用語を使ったりはしない。「問題は売上が落ちたことだ」と言う人もいれば、「目標は売上を改善することだ」と言う人もいだろう。リフレミングの仕事のひとつは、重要な目標とは何かを最終的に明確にすることだ。この点はクライアントとの作業では特に重要になる。というのも、目標は、仕事を完了するタイミングを定めた“停止規則”の役割も果たすからだ。この点を指摘してくれたボストン・コンサルティング・グループのマーティン・リーブスに感謝したい。

階層や因果関係の連鎖の一部としての目標。階層的な目標という考え方については、多くの学者や実践家たちが考察してきた。なかでも、教師で研究者のミン・バサダーは特筆に値する。1994年に発表された彼の「なぜ？何が妨げになっているのか？(Why-What's stopping)」メソッドに関する研究は、本章のひとつの刺激になった。詳しくは、Min Basadur, S. J. Ellspermann, and G. W. Evans, “A New Methodology for Formulating Ill-Structured Problems,” *Omega* 22, no. 6 (1994) を参照。このアプローチの別の形としては、自動車業界や（フォードの「ラダリング」法など）、ジョブ理論の一部を形成する「ジョブ・ツリー」の概念に見られる。

キャンプ・デービッド合意。このエピソードは、ロジャー・フィッシャー、ウィリアム・ユリー、ブルース・パットン『新版 ハーバード交渉術』（金山宣夫・浅井和子訳、ティビーエス・ブリタニカ、1998年）に記載されている。著者たちは、「立場でなく利害に焦点を合わせよ」と説いている。この原則は、交渉術研究における中心的な信条となっている。最初にこの原則を提唱したのは、初期の経営学者のメアリー・パーカー・フォレットであり、1925年の論文“Constructive Conflict”にて説明している。Pauline Graham, ed., *Mary Parker Follett—Prophet of Management* (Boston: Harvard Business School Publishing, 1995) ,

69を参照。私が本書で用いている用語でいうと、「立場」は述べられた目標、「利害」は大局的な目標（述べられていない場合もあり）に当たる。

「どうすれば問題は解決なのかが自分でもわからない人がある」。スティーヴ・ド・シェーザー『短期療法解決の鍵』（小野直弘訳、誠信書房、1994年）の邦訳8～9ページを参照【訳注/ただし、引用はしていない】。

目標のマップとは、**あなたの世界観を示すモデル**。この点についての優れた議論は、Jennifer Riel and Roger L. Martin, *Creating Great Choices: A Leader's Guide to Integrative Thinking* (Boston: Harvard Business Review Press, 2017) を参照。

若者向けのキャリア・アドバイス。キャリア・アドバイスの話題で、有名コメディアン**のボー・バーナム**はかつて、コメディアンになることを夢見る若者へのアドバイスを求められた。彼の答えは？「今すぐあきらめなさい」。彼の説明はこうだ（言い回しは少し変えさせていただいた）。「僕みたいな幸運の持ち主にアドバイスなんて求めちゃダメだよ。そういう人たちのアドバイスは、めっちゃくちゃ偏っているから。スーパースターが夢を追いかけるなんて言うのは、宝くじの当選者が“全財産をはたいて宝くじを買え。きっと当たるから！”って言うようなものさ」。彼はコナン・オブライエンが司会を務めるアメリカのテレビ・トーク番組「Conan」の2016年6月28日放送の回でそう発言した。あなたの国の閲覧制限によっては、オンラインで動画にアクセスできるかもしれない。「Bo Burnham's inspirational advice (ボー・バーナムの刺激的なアドバイス)」で検索してみてください。

Net-90。ヘンリック・ヴェルデリンとの2018年の個人的な会話より。彼は本書の冒頭で登場したパークボックスの共同創設者だ。

目標のモデルと業績指標について。お粗末な業績目標の多さやその正し方について詳しくは、Steve Kerr, *Reward Systems: Does Yours Measure Up?* (Boston: Harvard

School Publishing, 2009) または彼の名論文 “On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B,” *Academy of Management Journal* 18, no. 4(1975): 769 を参照。私自身の経験したケースとして、あるイノベーション・マネジャーの例がある。彼女は上司から、提案されたアイデアの5パーセント以上を実行に移せばボーナスを支払うと言われた。提案されたアイデアの5パーセント以上が潜在的によりアイデアなら、これはすばらしい目標だったかもしれない。残念ながら、そんなわけもなく、そのマネジャーは時間のムダだと知りながら、くだらないアイデアを数多く実行するはめになった。

仮定についてのアンナ・エベセンの言葉。 アンナ・エベセンとの2019年5月の個人的な会話より。彼女は、社会科学の手法（センスメイキング、エスノグラフィ調査など）を使って、クライアントのビジネスに外部の視点をもたらす戦略コンサルティング会社、レッド・アソシエイツに勤めている。

ロバート・J・スタンバーグのヘッドハンターのエピソード。 スタンバーグは「問題の再定義」という用語を使い、彼が創造性向上のために提案する21個の研究ベースの戦略のひとつ目に挙げている。このエピソードは、彼の著書 *Wisdom, Intelligence, and Creativity Synthesized* (New York: Cambridge University Press, 2003) の2011年ペーパーバック版の110ページで紹介されている。この話題に興味がある方は、彼の創造性の投資理論をぜひ確認してほしい。この理論は、イノベーションへの取り組みは単なる能力ではなく個人の選択でもであると仮定したうえで、（私の目から見れば非常に重要な）イノベーションの費用対便益面を考慮すべきだと訴えている。この話題については、パディ・ミラーと共同執筆した私の初の著書『イノベーションは日々の仕事のなかに』（平林祥訳、英治出版、2014年）の第6章にも詳しく記している。同じことは、リフレーミングや問題解決全般にもまちがいがなく当てはまる。

スティーヴン・ホーキングの車椅子。 ホーキングに対するインテルの無償の活動については、Joao Medeiros, “How Intel Gave Stephen Hawking a Voice,” *Wired*.

January 2015 に記載されている。さらに詳しい情報は、インテルのウェブサイトにある。ホーキングの車椅子には多くの人々がかかわったが、インテルのプレスリリースは特に、インテルのエンジニアのピート・デンマン、トラヴィス・ボニフィールド、ロブ・ウェザーリー、ラマ・ナッチマンの取り組みにスポットライトを当てている。そのほかの詳細は、インテルの元デザイナーのクリス・デームとの2019年の個人的な会話より。

深夜のテレビ通販 CM。 詳しくは、イノベーション専門家のスコット・アンソニーの著書 *The Little Black Book of Innovation: How It Works, How to Do It* (Boston: Harvard Business School Publishing, 2012) の「7 日目」の章を参照。

ハーミニア・イバーラの研究。 イバーラのリーダーシップに関する研究は一読の価値がある。ハーミニア・イバーラ『世界のエグゼクティブが学ぶ誰もがリーダーになれる特別授業』（新井宏征訳、翔泳社、2015 年）を参照。

幸福に関するマーティン・セリグマンの研究。 マーティン・セリグマン『ポジティブ心理学の挑戦——“幸福”から“持続的幸福”へ』（宇野カオリ監訳、ディスカヴァー・トゥエンティワン、2014 年）を参照するか、グーグルで彼の「PERMA」フレームワークを検索してほしい。

仕事での幸せに結びつく 6 つの要因。 ベンジャミン・トッドとウィリアム・マッカスキルの研究は、彼らのウェブサイト (80000hours.org) に詳述されている。効果的な利他主義に関するマッカスキルの著書『効果的な利他主義〉宣言！——慈善活動への科学的アプローチ』（千葉敏生訳、みすず書房、2018 年）もたいへん面白い本で、リフレーミングの例がいくつか取り上げられている（時間とお金を善のために使う最善の方法など）。また、「フロー」も幸福の研究では有名な概念だ。フローとは、楽しくてたまらない物事をしているために、その活動に没頭している状態のこと。これはリフレーミング研究の第一人者でもあるマイ・チクセントミハイの造語だ。詳しくは、「フロー 心理学」などと検索してみ

てほしい。

CHAPTER 6 ブライト・スポットを探る

タニア&ブライアン・ルナ夫妻。このエピソードは、タニア・ルナが2018年に私との個人的な会話や電子メールで教えてくれた。ちなみに、ふたりのエピソードは、職場と自宅の問題解決がいかに密接に関連しているかを証明している。何より、自宅でパートナーと深夜までケンカすれば、翌日オフィスで最高の仕事ができないのは明白だろう。さらに面白いことに、自宅で学んだフレーミングや解決策は職場でも使える（逆も同様）。たとえば、私が話をしたイノベーション・チームは、中止すべきプロジェクトを決める会議を定期的に開いていた。その会議は空気が張り詰め、精神的に疲れるものだったので、チームの全員が嫌っていた。会議はいつ開かれていたでしょう？ 実は、みんなの心の余裕がいちばん少ない午後遅くだったのだ。

チップ&ダン・ハース。ブライト・スポットという用語は、チップ・ハース&ダン・ハース『スイッチ！——「変わらない」を変える方法』（千葉敏生訳、早川書房、2016年）より借用した。この本は、チップ・ハース&ダン・ハース『決定力！——正しく選択するための4つのステップ』（千葉敏生訳、早川書房、2016年）とともに、問題解決、意思決定、行動変容に関するアドバイスを求めている人にたいへんお勧めだ。

また、私が本書で紹介している戦略のなかでも、ブライト・スポット手法は問題のフレーミングに役立つだけではない、という点で特殊だ。問題をリフレーミング（または理解すら）しなくても、実行可能な解決策に直結することがあるのだ。たとえば、ブライト・スポット手法によって、あなたが知らなかった既存の解決策が浮かび上がってくることもある。リフレーミングの原理主義者でもないかぎり、なんにせよ問題が解決するのはもちろん朗報だろう。

医療におけるブライツ・スポット。その例については、リサ・サンダース『患者はだれでも物語る——医学の謎と診断の妙味』（塚本明子訳、ゆみる出版、2012年）の第1章で紹介されているエイミー・シアのエピソードを参照。

ケブナーとトリゴアの根本原因分析。根本原因分析の提唱者は何人かいるが、C・H・ケブナー&B・B・トリゴア『管理者の判断力——問題分析と意思決定のための新しいアプローチ』（上野一郎訳、産業能率大学出版部、1966年）はこの分野の有力な本と広くみなされている。ブライツ・スポットに関する疑問（「問題の存在しない場所は？」）は、ふたりの中心的なフレームワークの一部をなす。ふたりの初期の研究は、主に問題のフレーミングではなく問題分析に着目したものであったが、C・H・ケブナー&B・B・トリゴア『新・管理者の判断力——ラショナル・マネジャー』（上野一郎監訳、産業能率大学出版部、1985年）をはじめとして、その後の研究ではますますリフレーミングについて述べるが増えていった。

問題解決フレームワークの屋台骨。ブライツ・スポット戦略の面白いバージョンのひとつがバイオミクリー（生物模倣）、つまり自然界に解決策を探す行為だ。バイオミクリーは、“日常”の問題で使うにはまちががなく限界があるため、本篇には含めなかったが、研究開発業界では十分な実績がある。その有名な一例が、ゴボウの実にヒントを得た面ファスナーの発明だ。

もうひとつのブライツ・スポットの例として、当然ながら「ベストプラクティス」の概念がある。ベストプラクティスは有効なので、業界によってはコンサルタントによって体系化されていることが多い。エンジニアリング業界のひとつの面白い例が工学の分野にある。ソ連のエンジニア、ゲンリッヒ・アルトシュラーが開発したTRIZフレームワークは、工学の一般的な問題を解決するための一連のベストプラクティスを提供するもので、1956年にソ連の学術誌 *Voprosi Psichologii* に発表されたアルトシュラーとR・B・シャピロの論文「発明的創造の心理学について」において初めて記述された（言語好きの人のために言っておくと、TRIZはTeoriya Resheniya Izobretatelskikh Zadatch（発明的問題解決の理論）

の略)。

解決志向短期療法。^{ブリーフセラピー}ミルウォーキー・グループの研究については、ステイーヴ・ド・シェーザーの著書『短期療法解決の鍵』(小野直弘訳、誠信書房、1994年)および *Clues: Investigating Solutions in Brief Therapy* (New York: W.W. Norton & Company, 1988) に記されている。現在の心理学者たちの多くは、実際に性格の問題を掘り下げるべき問題もあると言うだろうが、ミルウォーキー・グループの手法は今やセラピストにとって重要な道具のひとつとして広く認知されている。ちなみに、タニア・ルナは、ブライト・スポットに耳を傾ける手助けをしてくれた人物として、ミルウォーキー・グループのひとりのメンバーの名前を直接挙げている。それは、「うまくいっていることをもっとしよう」とアドバイスする作家でセラピストのミシェル・ウィーナー・デイヴィスだ。

似た問題を解決したことはないかを考える。ゲシュタルト心理学者のカール・ドゥンカーの研究を土台として、今では「類推的転移 (analogical transfer)」という話題に関する幅広い研究群が存在する。「この問題に似た問題を見たことはないか?」と問うことにより、新しい問題を解決できる場合がある、という考え方を指す科学用語だ。ブライト・スポット戦略全般と同じく、こうした類例を**能動的**に探すのは大きなちがいがにつながる。そうしたつながりを自分から探さなければ、ブライト・スポットがパッと心に浮かんでくることはまずないのだ。メアリー・L・ギックとキース・J・ホリオークは、ある有名な実験で、被験者に問題を解決するよう求めた。ただし、問題を出す前に、被験者に短い物語をいくつか読んでもらった。そのうちのひとつには、**解決策に関する大きなヒントが隠れていた**。その結果、**物語のひとつにヒントがあると**言われた場合にかぎって****、被験者の92パーセントが問題を解決できた。言われなかった場合は、正解率はわずか20パーセントにとどまった。この研究については、“Analogical Problem Solving,” *Cognitive Psychology* 12, no. 3(1980): 306 および “Schema Induction and Analogical Transfer,” *Cognitive Psychology* 15, no. 1(1983): 1 の両論文にて説明されている。ドゥンカーの研究や、それに対するその後の研究について詳しくは、

Richard E. Mayer, *Thinking, Problem Solving, Cognition*, 2nd ed. (New York: Worth Publishers, 1991) の 50 ～ 53 ページおよび 415 ～ 430 ページを参照。

ストレス要因に対処する気力を高める。組織心理学者であり、私のすばらしい義姉でもあるメレテ・ウェデル＝ウェデルスボルグは、あなた自身の「心のスーパーチャージャー (psychological supercharger)」を理解することが重要だと記している。心のスーパーチャージャーとは、あなたに驚くほど大きなエネルギーを与えてくれる特別な（多くの場合は変わった）物事のこと。たとえば、メレテのクライアントのひとり、自分の参加できる幹部向け教育コースを見繕っていると、エネルギーがみるみる回復してくることに気づき、その行為をある種の知的休暇と表現した。詳しくは、Merete Wedell-Wedellsborg, “How Women at the Top Can Renew Their Mental Energy” (*Harvard Business Review* online, April 16, 2018) を参照。

ラケル・ルビオ・イゲラス。このホテルの例は、ラケル・ルビオ・イゲラスとの 2018 年の個人的な会話より。

長期的思考を取り入れた法律事務所。このエピソードは、『ハーバード・ビジネス・レビュー』2018 年 2 月号の私の論文「そもそも解決すべきは本当にその問題なのか」でもひとつのバージョンを紹介した。

読み書きのできない親たちの子を学校に。このミシオネス州のエピソードは、リチャード・パスカル、ジェリー・スターニン、モニーク・スターニン『POSITIVE DEVIANCE —— 学習する組織に進化する問題解決アプローチ』（原田勉訳、東洋経済新報社、2021 年）の第 4 章にある。この本は、著者たちの深いフィールドワーク経験に基づき、「ポジティブ・デビアンス（ポジティブな逸脱者）」アプローチの実行方法について説得力のある実践的なアドバイスを提供している。リフレーミングに関する引用は、邦訳 275 ～ 276 ページより。

在籍率が50パーセントも上昇。このエピソードは少し簡略化してある。完全版は、特にポジティブ・デビアンズ・アプローチの最適な実施方法がさらに詳しく説明されているという点でおおいに読む価値がある。重要な発見のひとつは、著者らが詳しく説明しているとおり、コンサルタントが人々の代わりに問題をリフレーミングするのではなく、人々に自分で洞察を発見し、定式化させる必要があるということだ。そして、もうひとつ特筆すべき事実がある。この介入はほかのプロジェクトと比べて驚くほど低コスト（約2万ドル）で成功を遂げたのだが、アルゼンチン教育省は幅広い導入を支援しなかった。なぜか？ 著者らによると、政府関係者たちは既存の数百万ドル規模のプロジェクトの一部がこの手法で置き換えられるのを危惧したからだという。関係者たちは資金を吸い上げて懐を肥やしていたのだ。逆に、この手法が100倍高コストだったら、関係者たちの支持を得られる確率は高まっただろう。

概念的骨格。ダグラス・ホフスタッターはエマニュエル・サンダーとの共著 *Surfaces and Essences: Analogy as the Fuel and Fire of Thinking* (New York: Basic Books, 2013) でこの点について語っている。この本は、リフレーミングと密接に結びついたふたつの心の機能、類推とカテゴリー化の疑問について深く掘り下げている。

マーティン・リーブスの引用。マーティン・リーブスとの2019年の個人的な会話より。

ファイザーワークス。ファイザーワークスのエピソードについては、パディ・ミラーと私が共同で執筆したケース・スタディ“Jordan Cohen at pfizerWorks: Building the Office of the Future,” Case DPO-187-E (Barcelona: IESE Publishing, 2009) にて詳述されている。引用は、わかりやすさのために私が編集を加えた。そのほかの詳細は、2009年から2018年にかけて私がジョーダン・コーエン、タニア・カー＝ウォルドロン、セス・アペルと交わした個人的な会話より。

文化規範に関するアーヴィング・ゴッフマンの指摘。ゴッフマンは著書『集まりの構造——新しい日常行動論を求めて（ゴッフマンの社会学4）』（丸木恵祐・本名信行訳、誠信書房、1980年）で、文化規範の見えづらさについて論じた。以来、この話題は社会学の文献で広く研究されてきた。たとえば、ピエール・ブルデュー、ハロルド・ガーフィンケル、スタンレー・ミルグラムの研究を参照。

あなたの問題を拡散する。問題を拡散するという考えについては、Karim R. Lakhani and Lars Bo Jeppesen, “Getting Unusual Suspects to Solve R&D Puzzles,” *Harvard Business Review*, May 2007 という名論文に記述がある。ふたりは、企業が人気の問題解決プラットフォーム「イノセントイブ」で問題を拡散するとどうなるかを調べた。「なんと3割もの事例で、経験豊富な社内の研究スタッフでは解決できなかった問題が、社員以外の手で解決されたのだ」

E-850のエピソード。このエピソードは、パディ・ミラーと私の共著『イノベーションは日々の仕事のなかに』（平林祥訳、英治出版、2014年）で一部紹介した。スライド自体は、クラウドソーシング・プロセスを担当するDSMのビジネス開発責任者のエリック・プラスが2009年10月8日にSlideshare.comにアップロードした。チームは2009年12月に商品化テストを成功させると、2010年2月10日に（当選者を発表する）ふたつ目のスライドを投稿した。完全なスライドを見たい方は、「DSM slideshare Erik Pras」（Pras, 2009）などと検索してみてもいい。接着剤の詳細は次の注で。

E-850のリフレーミングの詳細。E-850は環境に優しい水性の接着剤だったが、接着した板に塗料を塗って乾燥させると、水分で木材がたわみ、その圧力で接着剤が剥がれてしまっていた。当初、研究者たちはこの問題を、「どうすれば木のたわみの圧力に耐えられるくらい接着剤を強力にできるか？」とリフレーミングした。しかし、解決策は別の問題に対処することで見つかった。木材が水分を吸収するのを防ぎ、たわみがそもそも起こらないようにする、というものだ（Erik Pras, “DSM NeoResins Adhesive Challenge,” October 29, 2009, <https://>

dsrneoresinschallenge.wordpress.com/2009/10/20/hello-world/)。

ドウェイン・スブラドリンのアドバイス。問題を広く共有するという戦術を試したい方は、『ハーバード・ビジネス・レビュー』2013年9月号のドウェイン・スブラドリンの論文「クラウドから知恵を引き出す「正しい問い」の作り方」を読むことをお勧めする。その最善の方法についての貴重なアドバイスがいくつか紹介されている。また、Nelson P. Repenning, Don Kieffer, and Todd Astor, “The Most Underrated Skill in Management,” *MIT Sloan Management Review*, Spring 2017 も参考になる。

ネガティビティ・バイアス。このバイアスは、もともと論文“Negativity in Evaluations”にて記述されたものだ。David E. Kanouse and L. Reid Hanson in *Attribution: Perceiving the Causes of Behaviors*, eds. Edward E. Jones et al. (Morristown, NJ: General Learning Press, 1972) を参照。ネガティビティ・バイアスについて詳しく解説しているその後の論文も一読の価値がある。Paul Rozin and Edward B. Royzman, “Negativity Bias, Negativity Dominance, and Contagion,” *Personality and Social Psychology Review* 5, no. 4(2001): 296 を参照。

CHAPTER 7 鏡をのぞき込む

根本的な帰属の誤り。根本的な帰属の誤りの影響は幅広い。自分自身の悪い行動の話になってようやく、私たちはそれが根深い性格の欠陥ではなく特別な状況の結果であるという可能性を考える。根本的な帰属の誤りはもともと、エドワード・E・ジョーンズとビクター・ハリスのふたりの社会心理学者による1967年の研究によってまとめられたものだ。“The Attribution of Attitudes,” *Journal of Experimental Social Psychology* 3, no. 1(1967): 1-24を参照。この用語自体は、リー・ロスという別の社会心理学者によってのちにつくられた。“The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process,” in L.

Berkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 10 (New York: Academic Press, 1977), 173-220 を参照。

このパターンは成人後も続く。この現象は「自己奉仕バイアス」と呼ばれており、根本的な帰属の誤りと関連がある。自己奉仕バイアスに関する研究の優れた概要としては、W. Keith Campbell and Constantine Sedikides, “Self-Threat Magnifies the Self-Serving Bias: A Meta-Analytic Integration,” *Review of General Psychology* 3, no. 1(1999): 23-43 を参照。

運転手が保険金請求書で申告した内容。これらの引用は、『トロント・ニュース (Toronto News)』紙の1977年7月26日の記事からのものとされており、心理学書を含む数冊の本で引用されている。ところが、私自身の調べでは、元の記事を突き止めることはできなかつたし、この名前の1977年の新聞紙が実在した証拠も見つからなかつたし、もっといえば、トロントという都市が実在した証拠も見つからなかつた（おっと、最後のは冗談だ）。なので、これらの引用がどれだけ本物らしく見えたとしても、おそらく逸話的^{アネクドターク}の域を出ないだろう。この言葉は、「完全なるフィクション」を学者風に言い換えた表現だ。

痛みを自分から積極的に求める。私は、ふつうは自己啓発書をお勧めしない。いい加減な科学と魔法めいた（つまりくだらない）思考に基づいていることが多いし、まちががなく利益以上に害を及ぼすこともあるからだ。ただし、一読の価値があると思うものもある。それは、フィル・スタッツ&バリー・マイケルズ『5つのツール——勇気・自信・創造性を手にいれる方法』（野津智子訳、早川書房、2015年）だ。ツール1「苦しみを望む」は、私にとって記憶に残り、なおかつ個人的に役立つような形で、苦しみの回避の概念について説明している。ちなみに、重要な考えを図式化するのにシンプルな絵を使うという同書の方針は、私が本書で使っているスケッチの発想になった。

出会い系アプリを使った経験は？ 出会い系アプリにおける人間の行動という話

題に興味がある方は、クリスチャン・ラダー『ハーバード数学科のデータサイエンティストが明かすビッグデータの残酷な現実——ネットの密かな行動から、私たちの何がわかってしまったのか?』（矢野野薫訳、ダイヤモンド社、2016年）を読むことを検討してほしい。出会い系サイト OkCupid の共同創設者である彼は、人々の舞台裏の出会い戦略について、大量のデータ（暗澹たるデータもあれば、抱腹絶倒のデータも）を紹介している。

出会い系アプリで面倒な恋愛を嫌う人々。友人で講演家仲間のメグ・ジョレイは、別のフレーミングを提示している。「たぶんこういう人たちは、ラブ・コメディから、完璧な恋愛の敵である誤解や摩擦を引いた恋愛体験を求めているのよ」。この話題に関しては、ローラ・ヒルガースの『ニューヨーク・タイムズ』紙の記事“The Ridiculous Fantasy of a ‘No Drama’ Relationship”（July 20, 2019）もお勧めだ。彼女もまた、一部の人々が真の人間関係についてあまりにも非現実的な期待を抱いていると指摘している。

シーラ・ヒーンの引用。シーラの引用は、彼女と私の 2018 年の個人的な会話より。加担と責任の話題については、ダグラス・ストーン、ブルース・パットン、シーラ・ヒーン『話す技術・聞く技術——交渉で最高の成果を引き出す「3つの会話」』（松本剛史訳、日本経済新聞出版、2012年）にて詳しく考察されている。

ハンス・ロスリングの引用。この引用は、ハンス・ロスリングと、息子のオーラ・ロスリング、義娘のアンナ・ロスリング・ロンランドの共著『FACTFULNESS——10の思い込みを乗り越え、データを基に世界を正しく見る習慣』（上杉周作・関美和訳、日経 BP 社、2019年）の邦訳 265 ページより。この本は、数々の洞察のみならず、ハンス・ロスリングが自分自身や他者の人生から得た説得力のある物語という観点からも、必読書に挙げられる。

「会社が君たちの努力をどう裏切ってしまったのか、ぜひ教えてほしい」。ジョンとの 2018 年の個人的な会話より。

「すぐにも賞を取れるような小説を書きはじめるのに」。もしあなたが創作を志して、この例にドキッとしたなら、スティーヴン・プレスフィールド『やりとげる力』（宇佐和通訳、筑摩書房、2008年）をぜひ読んでほしい。また、できればイタリアの湖畔かどこかで、チャールズ・ブコフスキーの詩“Air and Light and Time and Space”を読んでほしい。

デイヴィッド・ブルックスの引用。この引用は、『ニューヨーク・タイムズ』紙の2018年6月7日の彼のコラム“The Problem With Wokeness”より。

厄介な問題。「厄介な問題（wicked problem）」という用語は、もともとホルスト・リッテルが1967年につくったもので、Horst W. J. Rittel and Melvin M. Webber, “Dilemmas in a General Theory of Planning,” *Policy Sciences* 4, no. 2 (1973): 155 でより正式に述べられた。個人的には、正直なところこの用語には複雑な思いがある。確かに、特別な分類に属する問題というのはあるし、先ほどの論文は重要な洞察や区別を提供している（一部はジェイコブ・ゲッツェルズの「発見された問題」に関する研究を踏襲している）。しかし、その反面、問題を「厄介」と呼ぶことで、その複雑さを必要以上に持ち上げ、その問題が解決不能だと暗に宣言しているように聞こえてしまう（まさしくデイヴィッド・ブルックスが上の引用で述べているように）。歴史を学べばわかるとおり、私たちはこれまで、先人たちから見れば解決不能に思えたであろう難題を現に解決してきたのだ。

ウクライナの医療界の腐敗。Oliver Bullough, “How Ukraine Is Fighting Corruption One Heart Stent at a Time,” *New York Times*, September 3, 2018 を参照。

内的自己認識と外的自己認識。ターシャ・ユーリック『insight——いまの自分を正しく知り、仕事と人生を劇的に変える自己認識の力』（中竹竜二監訳、樋口武志訳、英治出版、2019年）を参照。

意見を求めるコツ。このアドバイスは、ハイディ・グラントとの2018年の個人的な会話より。

自己認識を高める。より詳細な演習の提案も含めて、この話題についての簡単な紹介は、Adam Grant, “A Better Way to Discover Your Strengths,” *Huffpost*, July 2, 2013 を参照。より詳しく論じたものとして、ダグラス・ストーン&シーラ・ヒーン『ハーバード あなたを成長させるフィードバックの授業』（花塚恵訳、東洋経済新報社、2016年）は一読の価値がある。この本には、ほかの人々からのフィードバックを活用（または拒絶！）する方法についての貴重なアドバイスが詰まっている。

権力を持つと他者の視点が理解しづらくなる。権力者の盲目（これはあくまでも私の表現だ）の科学的な背景については、Adam D. Galinsky et al., “Power and Perspectives Not Taken,” *Psychological Science* 17, no. 12(2006): 1068 を参照。

また、ハイディ・グラントが著書『だれもわかってくれない——傷つかないための心理学』（高橋由紀子、早川書房、2020年）の邦訳133ページで紹介しているダグラス・アダムスの言葉をここで拝借せずにはいられない。「馬たちは、そうは見えなくとも、常に多くのことを理解してきた。来る日も来る日も、一日中ほかの生き物が背中に座っているのだから、その生き物に関して何らかの意見を持たないでいる方が難しいだろう。逆に、来る日も来る日も、一日中ほかの生き物の背中に座っていながら、その生き物に関して何一つ考えないということは、大いにありえるのだ」。この言葉は、アダムスがもとも『ダーク・ジェントリー 全体論的探偵事務所』（安原和見訳、河出書房新社、2017年）[訳注/邦訳18ページ] で記したものだ。

クリス・デームのエピソード。引用と見解は、クリス・デームとの2018年の個人的な会話より。

CHAPTER 8 相手の視点に立つ

他者への理解は改善することができる。この研究を紹介したものとしては、Sharon Parker and Carolyn Axtell, “Seeing Another Viewpoint: Antecedents and Outcomes of Employee Perspective Taking,” *Academy of Management Journal* 44, no. 6(2001): 1085 を参照。

個人的に接する機会を増やす。研究によると、相手の視点に立つこと（視点取得）によって、製品解決チームや学術研究者などの集団はより有益なアウトプットを生み出せるという。概要については、Adam M. Grant and James W. Berry, “The Necessity of Others Is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity,” *Academy of Management Journal* 54, no. 1(2011): 73 を参照。グラントとベリーは参考になる研究の概要を提供するにとどまらず、内発的動機づけ、視点取得、向社会的動機づけのあいだの興味深い関係についても結論を導いている。3つとも、アウトプットの有用性（と斬新性）に前向きな影響を及ぼすという。

「相手の視点に立つ」というのはその認知版。相手の視点に立つことや共感を、認知プロセスと行動（たとえば、外に出て人と接するなど）の両方として論じる人もいる（第3の選択肢として、ここでは論じていないが、共感を性格特性や傾性として論じる流儀もある）。本書はリフレーミング・プロセスの一環として相手の視点に立つことに着目しているので、私はこの用語を認知的プロセスとしてのみ用いている。第9章「前進する」では、相手の視点を発見するためのより行動ベースの方法について探っている。思考と行動のふたつはもちろん関連しているし、両者の境界は必ずしも見かけほど明快なわけでもない。興味のある方は、認知の具現化をテーマとしたジョージ・レイコフとマーク・ジョンソンの共著『肉中の哲学——肉体を具有したマインドが西洋の思考に挑戦する』（計見一

雄訳、哲学書房、2004年) または、「拡張された心」仮説に関するアンディ・クラークとデイヴィッド・チャーマーズの研究“The Extended Mind,” *Analysis* 58, no. 1,(1998): 7-19 を参照。

ニコラス・エプリーの引用。この引用は、N. Epley and E. M. Caruso, “Perspective Taking: Misstepping into Others’ Shoes,” in K. D. Markman, W. M. P. Klein, and J. A. Suhr, eds., *Handbook of Imagination and Mental Simulation* (New York: Psychology Press, 2009), 295-309 より。あなたのなかの他者レーダーを活性化することを、照明のスイッチにたとえたのも、同論文より。

「あなたはどれくらい幸せですか?」。Yechiel Klar and Eilath E. Giladi, “Are Most People Happier Than Their Peers, or Are They Just Happy?” *Personality and Social Psychology Bulletin* 25, no. 5(1999): 586 を参照。

否定的な社会的証明。ロバート・B・チャルディーニ『影響力の武器——なぜ、人は動かされるのか 第3版』(社会行動研究会訳、誠信書房、2014年)を参照。ほかにも多くの研究者たちが、社会的証明が導入に及ぼす影響を調べてきた。その初期の例が、エベレット・M・ロジャーズの名著『イノベーションの普及』(三藤利雄訳、翔泳社、2007年)にある。

ともかくにも、相手の視点に立つという行動を起こす。そのためのより体系的で有用なフレームワークのひとつが、イノベーション専門家のクレイトン・クリステンセンとマイケル・レイナーが共著『イノベーションへの解——利益ある成長に向けて』(櫻井祐子訳、翔泳社、2003年)で広めた「顧客が片づけたい用事 (Jobs-To-Be-Done)」という手法だ。また、ダニエル・カーネマンのシステム1とシステム2の思考の区別に基づいて考える方法もあるだろう。システム1とは、高速で、努力がいらず、不正確なことが多い思考だ。システム2とは、遅く、努力が必要で、より正確な思考だ。利害関係者の理解は常にシステム2の仕事だ。よりゆっくりとした入念な取り組みが必要なのだ。

アンカリング（係留）と調整。この2ステップからなるプロセスの性質は、ダニエル・カーネマンとエイモス・トベルスキーが“Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases,” *Science* 185, no. 4157(1974): 1124 のなかで初めて指摘した。

「私が現場の社員だったら、これから発表しようとしている企業再編をどう思うだろう?」。私の同僚のひとりのトム・ヒューズが、2019年の私との個人的な会話でこの点を見事に表現してくれた。「CEOは半年間かけて、再編が合理的なのかどうかをじっくりと考える。だから、1時間の全社会議で社員たちが変化を受け入れてくれると期待して、再編に着手するんだ」

アンカリングは得意でも、調整の部分で失敗してしまう人は多い。たとえば、Nicholas Epley et al., “Perspective Taking as Egocentric Anchoring and Adjustment,” *Journal of Personality and Social Psychology* 87, no. 3(2004):327 を参照。

自分から新しい物事の実験台になろうと思う人々は全体のわずか2.5パーセントしかいない。この点に関する有力書として、ロジャーズの著書『イノベーションの普及』（5つ前の注に記載）がある。

このプロジェクト・チームは、彼らが参加を募ろうとして失敗した人々と同じオフィスで働いていた。親密性や近接性が相手の視点に立つ妨げになりうるかどうかを考えてみると面白い。誰かから遠く離れて暮らしていれば、たぶんその人のことを理解していないと自覚するだろう（よって、理解するための努力をしようと思うだろう）。逆に、誰かとオフィス（や家）を共有していれば、すでに相手を理解していると思ひ込みやすくなる。よって、積極的に相手の視点に立とうと思いにくくなるだろう。

最初の正しそうな答えのさらにその先まで進む。退職者面接はその好例だ。パー

ル・メイヤー社の西部地域の代表である役員報酬コンサルタントのジャニス・クアーズは、こう話してくれた。「多くの人は、もっといいオファーをもらったから辞めると会社に伝える。一見するともっともらしい理由だけれど、ほとんどの場合は、裏にお金以上の何かがあるんです。だから、訊きつづけないと」（ジャニス・クアーズとの2018年10月の個人的な会話より）。ニコラス・エプリーの引用は、“Perspective Taking as Egocentric Anchoring and Adjustment”（3つ前の注に記載）より。

ヨハネス・ハットゥラの研究。 Johannes D. Hattula et al., “Managerial Empathy Facilitates Egocentric Predictions of Consumer Preferences,” *Journal of Marketing Research* 52, no. 2(2015): 235 を参照。この研究のうち、はっきりと警告することの前向きな影響が見つかった部分は、平均年齢46歳の93人のマーケティング・マネジャーを対象に行なわれた。つまり、平均的に見てかなり経験豊富なプロフェッショナルだったということだ。この研究で用いられた厳密な言い回しはこうだ。「最近の研究によると、消費者の視点に立つ際、自分自身の消費の嗜好、ニーズ、考え方を抑えられないマネジャーが多いとわかりました。ですから、消費者の視点に立つときは、あなた自身の個人的な消費の嗜好、ニーズ、考え方は忘れて、ターゲットの消費者の嗜好、ニーズ、考え方だけに目を向けてください」

ジョーダン・コーエンの引用。 ジョーダンとの2010年の個人的な会話より。

密かにあなたのためになる規則。 この点については、リチャード・セイラー&キャス・サンスティーン『実践行動経済学——健康、富、幸福への聡明な選択』（遠藤真美訳、日経BP社、2009年）で詳しく論じられている。ふたりは、デフォルトの（よい）行動を促しつつも、別の選択肢を好む人が自由に抜け出す余地を残すような規則を指して、「リバタリアン・パターンリズム」という用語を使っている。もちろん、速度制限のように、あえて抜け出す余地を残さない規則もある。

行動の悪循環。意思疎通のミスが協力的なシナリオにおいて果たす役割に関する画期的な研究のひとつが、ロバート・アクセルロッドによって行なわれたものだ。彼はゲーム理論の第一人者であり、『つきあい方の科学——バクテリアから国際関係まで』（松田裕之訳、ミネルヴァ書房、1998年）の著者としても知られる。彼は「繰り返し囚人のジレンマ」のような協力ゲームのシミュレーションを実行した結果、モデル内部にノイズ（つまり、誤解の可能性）があると、“寛容”な戦略を選択した場合に最善の結果になることを証明した。つまり、起きたミスをととき受け入れ、違反が何度か続いた場合にのみ相手を罰する、という戦略だ。対して、純粋な「しっぺ返し」モデルでは、初期の誤解のせいで悪循環に陥ってしまうことが多かった。

相手の行動が、全体的に見れば問題ではあるものの、本人にとっては理にかなっているケース。これは政治科学の分野で公共選択論と呼ばれている理論の重要な貢献のひとつだ。公共選択論は1950年代におこった。研究者たちは、個人レベルでの費用対効果分析も含め、経済学の原則を応用して国家や機関の意思決定方法を説明しはじめた。特に、個人の意思決定者がより大きなシステムの利害に反するインセンティブに直面することがあるという点にスポットライトを当てた。

ロージー・ヤコブのエピソード。引用はすべて、ロージー・ヤコブとの2018年の個人的な会話より。

CHAPTER 9 前進する

ケヴィンとアシュリーのエピソード。アシュリー・アルバートとの2018年および2019年の個人的な会話より。ケヴィンのジェラート店の夢を打ち砕いたあと、アシュリーは彼と一緒にマツァアーを売る会社を始めた（知らない人のために説明しておく、マツァアーとは、ユダヤの過越すぎこしの祝いで伝統的に食べられる平たいパン）。アシュリーはこう言う。「90年間、マツァアーの市場は2社に独占さ

れていて、私の意見では、もう少し食欲をそそるマツターをつくる余地があったんです」。前に進むため、ふたりはこのアイデアを検証するシンプルなテストを考案した。マツターのクラッカーを焼き、魅力的で奇抜なパッケージに入れ、地元の4人の店主に売り込んだのだ。マツターのパックはあっという間に売り切れ、店主たちは「来週は4箱売ってくれない？」などと口を揃えた。おしゃれなフードショーや報道で取り上げられると、1年後には、オプラ・ウィンフリーの「オプラのお気に入り (Oprah's Favorite Things)」で2回も取り上げられた。本書の執筆時点では、アメリカ全土の800店舗以上に加え、イギリス、カナダ、スペイン、日本でも売られている。問題を検証するというアシュリーの強いこだわりがなければ、ケヴィンは今ごろ閑古鳥の鳴くジェラート店で、コーヒーを売って食いつないでいたかもしれない。

クリス・ヴォスと人質交渉におけるラベリング。この手法は、ヴォスの著書『逆転交渉術——まずは「ノー」を引き出せ』（佐藤桂訳、早川書房、2018年）の第3章で述べられている。

スティーヴ・ブランクと問題ミーティング。この手法は、スティーブン・G・ブランク & ボブ・ドーフ『スタートアップ・マニュアル——ベンチャー創業から大企業の新事業立ち上げまで』（堤孝志・飯野将人訳、翔泳社、2012年）の第5章で述べられている〔訳注／引用は邦訳160ページより。傍点引用者〕。新興企業^{スタートアップ}を立ち上げようとしているなら、ぜひこの本を手にとってほしい。

シスコの事例。シスコの事例は、Paddy Miller and Thomas Wedell-Wedellsborg, “Start-up Cisco: Deploying Start-up Methods in a Giant Company,” Case DPO-426-E (Barcelona: IESE Publishing, May 2018) に基づく。わかりやすさのため、軽微な書式の変更を行なった。オセアスの追加の引用は、オセアス・ラミレス・アサドとの2019年の個人的な会話より。

ジョルジーナ・デ・ロッキニーのエピソード。ジョルジーナ・デ・ロッキニーと

の 2017 年の個人的な会話より。

サマン・ラフマニアンとダン・テラン。サマンとダンのことは、私がアドバイザーを務めるプレハイブ社で知った。ふたりはこの会社で出会った。私個人は、マネージド・バイ Q の一件にはかかわっていないが、ふたりが最初のオフィスでマネージド・バイ Q を立ち上げたときから活動を見守ってきた。引用は、私が 2016 年 1 月にサマンにインタビューしたあとに書いた未発表の事例より。このエピソードの一部は、ゼイネップ・トンの著書 *The Good Jobs Strategy: How the Smartest Companies Invest in Employees to Lower Costs and Boost Profits* (Boston: New Harvest, 2014) など、いくつかの本でも取り上げられている。

総額 2 億ドル以上ともいわれる条件。買収額は公表されていないが、財務データ会社のピッチブックによると、マネージド・バイ Q は買収の数カ月前に 2 億 4900 万ドルと評価されていた。https://pitchbook.com/profiles/company/65860-66 を参照。

プレトタイピングと呼ばれる手法。プレトタイピングについて詳しくは、アルベルト・サヴォイア『NO FLOP! —— Google × スタンフォード 失敗できない人の失敗しない技術』(石井ひろみ訳、サンマーク出版、2019 年) を参照。

ワイン・ストッパーのエピソード。ヘンリック・ヴェルデリンとの 2019 年の個人的な会話より。チームメンバーは、マット・ミーカー、カーリー・ストライフ、ミッケル・ホルム・ジェンセン、スザンヌ・マクドネル、クリスティナ・ドネリー、ベッキー・シーガル、マイケル・ノヴォトニー、ジェフリー・エイウォン、メリッサ・セリグマン、ジョン・トス。

スコット・マグワイアのエピソード。スコット・マグワイアとの 2018 年 11 月の個人的な会話より。

をお勧めする。私が挙げている研究とデータは、同書 39～41 ページより。

サー・ケンジントンのエピソード。マーク・ラマダンおよびスコット・ノートンとの 2014 年の個人的な会話より。

エスノグラフィー調査による成長。徹底的なエスノグラフィー調査が新たな成長源を浮き彫りにする方法について、見事に考察したものとしては、クリスチャン・マスビエア&ミゲル・B・ラスムセン『なぜデータ主義は失敗するのか? ——人文科学的思考のすすめ』(田沢恭子訳、早川書房、2015年)をお勧めする。ふたりは面白いフレーミング方法の例もいくつか紹介している。一例がおもちゃ会社のレゴだ。ふたりは調査の疑問を「子どもはどんなおもちゃを求めているか」から「遊びの役割とは何か」にリフレーミングしたという(同書の第5章を参照)。あなたが上級幹部なら、リタ・ギュンター・マグレイスとイアン・マクミランの共著 *Discovery-Driven Growth: A Breakthrough Process to Reduce Risk and Seize Opportunity* (Boston: Harvard Business Review Press, 2009) も一読の価値がある。ふたりは発見志向の組織を構築する方法について、多くの貴重なアドバイスを提供している。

エドガー・シャインと謙虚な問いかけ。シャインの著書『問いかける技術——確かな人間関係と優れた組織をつくる』(金井壽宏監訳、原賀真紀子訳、英治出版、2014年)は、よりよい問いかけの技法に関する簡潔で優れた入門書のひとつだ。最近では、ウォーレン・バーガーやハル・グレガーセンなどもこの分野に貢献している。

エイミー・エドモンドソンと心理的安全性。エイミー・エドモンドソンの著書『恐れのない組織——「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』(野津智子訳、英治出版、2021年)を参照。概要については、グーグルで「心理的安全性」と検索してほしい。

ハル・グレガーセンと「居心地の悪い状況を求める」。この研究については、『ハーバード・ビジネス・レビュー』2018年10月号の彼の論文「リーダーが不都合な真実にたどり着く方法」にまとめられている。

ジェレマイア・ジンのエピソード。ジェレマイアのエピソードについては、『ハーバード・ビジネス・レビュー』2018年2月号の私の論文「そもそも解決すべきは本当にその問題なのか」で一部紹介した。

「多様なチームのほうが似た者どうしの寄り集まったチームより力を発揮できる」。問題解決における多様性やインクルージョン（包括）の役割については、広範な研究がある。その研究について深く知りたい方には、スコット・ページの著書 *The Diversity Bonus: How Great Teams Pay Off in the Knowledge Economy* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2017) をお勧めする。同書は、多様性とは何か（社会的多様性と認知的多様性のちがひ）、多様性をもっとも効果を発揮する問題の種類は何か（定型的でない知的労働）など、この話題についてニュアンスに富む優れた概要を提供している。スコット・ページの著書を教えてくれたコペンハーゲン・ビジネス・スクールのスサンネ・ユステセンに感謝したい。

マーク・グレンジャーのエピソード。このエピソードは、私が初めてイノベーションの研究を開始したときに行なったクライアントとの仕事より。この事例は、私の初の著書『イノベーションは日々の仕事のなかに』（平林祥訳、英治出版、2014年）および『ハーバード・ビジネス・レビュー』2018年2月号の私の論文「そもそも解決すべきは本当にその問題なのか」で一部紹介されている。

エクストリーム・アウトサイダー
極端な部外者からアイデアを得る。初期の例は1714年にある。当時、イギリス議会は、船舶が海上で自身の経度を求める方法について広く案を募った。解決策を見つけたのは、ヨークシャー州の時計職人、ジョン・ハリソンだった。極端な部外者の力について詳しくは、Karim R. Lakhani and Lars Bo Jeppesen, “Getting Unusual Suspects to Solve R&D Puzzles,” *Harvard Business Review*, May

2007を参照。

バウンダリー・スパンナー
境界の橋渡し役。この用語は、マイケル・タッシュマンが1977年の論文でつくったものだ。Michael L. Tushman, “Special Boundary Roles in the Innovation Process,” *Administrative Science Quarterly* 22, no. 4(1977): 587-605を参照。「境界の橋渡し役」の基礎となる考え方は、イノベーション研究の初期の時代からあった。

専門用語をなるべく使わずに問題を言い換える。この点に関する有益な議論と例については、『ハーバード・ビジネス・レビュー』2013年9月号のドウェイン・スプラドリンの論文「クラウドから知恵を引き出す「正しい問い」のつくり方」を参照。

CHAPTER 11 リフレーミングに抵抗する人々への対処法

運がよければ、あなたと問題の当事者とのあいだに信頼関係がある。ある有用な理論モデルは、信頼を3種類に区別している。誠実さへの信頼（「私が財布を置き忘れたら、ちゃんと返してくれるか？」）、能力への信頼（「この仕事をこなす能力はあるか？」）、自分への意図に対する信頼（「問題が生じたら、助けてくれるか？」）だ。完璧に誠実な世界有数の専門家でも、本心から人々のことを思っていないと考えられれば、人々の信頼は得られないかもしれない。このモデルについては、Roger C. Mayer, James H. Davis, and F. David Schoorman, “An Integrative Model of Organizational Trust,” *Academy of Management Review* 20, no. 3 (1995): 709-734を参照。より最近の一般向けの議論については、レイチェル・ボットマン『TRUST——世界最先端の企業はいかに〈信頼〉を攻略したか』（関美和訳、日経BP社、2018年）を参照。

クレイトン・クリステンセンとアンディ・グローヴ。クレイトン・クリステンセンは、私が2013年9月10日にロンドンで出席したイベントでこのエピソード

を明かしてくれた。

促進焦点と予防焦点。促進焦点と予防焦点について詳しくは、『ハーバード・ビジネス・レビュー』2014年9月号のハイディ・グラントとE・トリー・ヒギンズの論文「挑戦欲で動く人、責任感で動く人」またはヒギンズの論文“Promotion and Prevention: Regulatory Focus as a Motivational Principle,” *Advances in Experimental Social Psychology* 30(1998): 1 を読んでほしい。

完結の回避。この概念はもともと、Arie W. Kruglanski, Donna M. Webster, and Adena Klem, “Motivated Resistance and Openness to Persuasion in the Presence or Absence of Prior Information,” *Journal of Personality and Social Psychology* 65, no. 5 (1993):861 で提唱されて以来、ほかの研究者たちによって詳述されてきた。

イライラやあいまいさへの許容度。あいまいさやその創造的問題解決との関係に関する研究の例については、Michael D. Mumford et al., “Personality Variables and Problem-Construction Activities: An Exploratory Investigation,” *Creativity Research Journal* 6, no. 4(1993): 365 を参照。経営思想家のロジャー・L・マーティンもこの点について深く考察しており、実際に問題解決の専門家があいまいさとどう向き合っているかを紹介している。彼の著書『インテグレーティブ・シンキング——優れた意思決定の秘密』（村井章子訳、日本経済新聞出版社、2009年）を参照。

19世紀の医師たちの多くは、手洗いの重要性を認めたがらなかった。ひとつの痛烈な例が、チャールズ・デルセナ・メイグスのものだ。高貴な医師だった彼は、1854年、次のような不朽の（そして文字どおり命取りな）言葉とともに、出現して間もない病原菌説を堂々と一蹴した。「医師は紳士であり、紳士の手はきれいである」。C. D. Meigs, *On the Nature, Signs, and Treatment of Childbed Fevers* (Philadelphia: Blanchard and Lea, 1854) , 104 を参照。医療界で手洗いの普及が遅れたことについては、『イノベーションは日々の仕事のなかに』第4章でも記

した。概要については、「センメルヴェイス・イグナーツ」で検索してみてほしい。この医師の悲劇の物語は、医療界のイノベーションについての教訓を物語っている。

アプトン・シンクレアの引用。この引用は、1934年刊行、1994年にカリフォルニア大学出版から再刊行のアプトン・シンクレアの著書 *I, Candidate for Governor: And How I Got Licked* より。引用は1994年版の109ページにある。

確信の魅力。その科学的背景については、ロバート・A・バートン『確信する脳——「知っている」とはどういうことか』（岩坂彰訳、河出書房新社、2010年）を参照。

フロッピー・ディスクのエピソード。ロイヤル・パームズ・シャッフルボード・クラブでのクリス・デームとの2019年の個人的な会話より。

CIAのエピソード。このエピソードは、ド・シェーザーの著書 *Clues: Investigating Solutions in Brief Therapy* (New York: W.W. Norton & Company, 1988) の109～113ページに詳しい。

アンソニーのエピソード。アンソニーとの2018年10月の個人的な会話より。

サムスのエピソード。ルーク・マンスフィールドとの2013年の個人的な会話より。全容は Paddy Miller and Thomas Wedell-Wedellsborg, “Samsung’s European Innovation Team,” Case DPO-0307-E (Barcelona: IESE Publishing, 2014) に記されている。

トーマス・チェンバリン。引用とここに示した情報は、チェンバリンの論文“The Method of Multiple Working Hypotheses,” *Science* 15(1890): 92 より。この論文は今でもたいへん読みやすく、チャールズ・ダーウィン、マリ・キュリー、ウィリアム・ジェームズと同時代の人物の心を知る興味深いのぞき窓を与えてくれる。彼の名前と論文タイトルで検索してみしてほしい。チェンバリンの研究に注目を促してくれたロジャー・マーティンの著書『インテグレイティブ・シンキング——優れた意思決定の秘密』（村井章子訳、日本経済新聞出版社、2009年）に感謝したい。

たったひとつの作業仮説の危険性。チェンバリンの考えの刺激になったかもしれない絶好の例については、ルイ・メナンドの著書『メタフィジカル・クラブ——米国 100 年の精神史 新装版』（野口良平・那須耕介・石井素子訳、みすず書房、2021年）を読んでほしい。特に、ルイ・アガシという登場人物に注目だ。アガシは才能とカリスマ性を併せ持つ自然科学者で、「完璧ではないが快感をくすぐる」英語と、完全に的外れな科学的思想の持ち主だった。彼の壮大な理論が誤っているという大量の証拠を前にしても、彼はそれに代わる理論をことごとくきっぱりと退け（かのチャールズ・ダーウィンの理論も含め）、自身の理論を裏づける証拠を探して、数カ月にわたるブラジルへの旅に出る。結局、そんな証拠は見つからず、彼がいないあいだに、ダーウィンが正しくアガシがまちがっているというほぼ全員の同意がすぐにまとまった（彼のエピソードは、同書第5章以降）。

チェンバリンのリスト。チェンバリンの愛へのたとえに基づき、こんな指摘をせずにはいられない。「説明」を「パートナー」に置き換えれば、この箇条書きのリストは現代の恋人探しの説明としてもなかなかふさわしいといえるかもしれない。