

影響力を高めるための提言

ここでは、オリジナリティを発揮するための実践的な方法を、例をあげながら示していく。

最初のステップは、あなた自身が新しいアイデアを出したり、認識したり、発言したり、人の意見を擁護したりすること。

次はリーダーとして、他者が斬新なアイデアを出せるよう励まし、反対意見を歓迎する組織の文化を養うこと。

そして最後は、子どもが創造的な行動や、道徳的な行動をとりやすいように、親や教師がサポートしてやること。

自分が「オリジナリティ」についてどれほど理解しているかを知るには、www.adamgrant.net の無料クイズを利用してほしい。

あなたの行動

A. オリジナルなアイデアを出す、認識する

1 「ありもの（標準仕様）」に異議を唱える

現状を当たり前ものと考えずに、そもそもなぜそのような状況になっているのかを考えよう。規則やシステムは、あくまでも人間がつくり出したものだ。普遍的で動かせないものではない。それらを改善できないだろうか。

2 これまでの3倍の量のアイデアを出す

優れた野球選手の打率が平均3割であるのと同じように、何か新しいことを行なう際でもヒットと空振りがあるのは当然だ。オリジナリティを高めるベストの方法は、とにかくたくさんアイデアを出すこと。

3 新たな分野にどっぷりと浸かってみる

行動の基準になる枠組みを広げると、オリジナリティは向上する。新たな創作スキルを学ぶというのも一つの方法だ。ノーベル賞を受賞した科学者たちも、絵画やピアノ、ダンスなどを習ったり、詩を書いたりなどして、自分のレパートリーを広げていた。また、可能であれば、別の部署に異動を願い出してみるのもよいだろう。新しい知識やスキルが必要とされる分野でトレーニングを積むのだ。

さらに、文化が大きく異なる国に住んでクリエイティブ能力を高めたファッションデザイナーたちのように、別の文化を学ぶのもよい。必ずしも海外に行く必要はない。違う文化について書かれている本や記事を読むだけで、その文化や習慣にどっぷりと浸かることができる。

4 戦略的に先延ばしをする

新しいアイデアを考え出そうとしているときは、まだアイデアが完全に固まっていない時点で、あえて中断してみよう。ブレインストーミングやものを書いている途中で中断すると、より多様な視点が得られ、アイデアを育てるための時間稼ぎもできる。

5 同僚や仲間、同業者の意見を聞く

自分自身でアイデアを正しく評価できると思っても、そう簡単にはいかない。えてして思い入れが強すぎるし、自分がその領域の専門家でない場合は、直感をあてにすることができない。また、上司に判断を仰ぐのもむずかしい。上司は、新しいことに対して批判的な態度をとるのがふつうだからだ。

いちばん正確な意見をもらうには、同僚や仲間聞いてみるといい。きっとアイデアの将来性や可能性を見つけてくれる。

B. オリジナルなアイデアを発言する、人の意見を擁護する

6 リスク・ポートフォリオのバランスをとる

あることでリスクをとろうとしているときは、人生の別の領域ではことさら注意深く行動し、リスクを相殺しておこう。実験的なことにチャレンジする一方で、本業を続けた起業家たちや、C I Aでのインターネット化計画を進めながら、手堅い役職についたカーメン・メディナのように、不必要なギャンブルを避けよう。

7 アイデアを「支持すべきでない理由」を示す

パート3に登場したルーファス・グリスコムを思い出してほしい。「自分の会社に投資すべきでない理由」を投資家に説明した起業家だ。この方法を見習ってみてはどうか。

まず自分のアイデアの最大の弱点を3つ説明し、そのうえで、アイデアを支持すべきでない理由を、さらにいくつか相手に出してもらおう。実際に、そのアイデアがいいアイデアで、ネガティブな点を見つけるのがむずかしいのであれば、相手は長所をはっきりと認識

できるようになる。

8 要は「慣れ」

自分のアイデアをくり返し話そう。すると、相手は奇抜な考え方でも慣れてくる。あるアイデアに10~20回触れさせると、より好意的な反応が得られるようになる。

まず自分のアイデアを手短かに説明し、数日後にふたたび話題に出す。なおかつ、ほかのアイデアもと混ぜながらやると、とくに効果が高い。

また、相手がすでに理解している別のアイデアと、自分のコンセプトの共通点を探し、結びつけて話すことによって、より魅力的に見せることができる。「ディズニー」の脚本家たちが『ライオンキング』を『ハムレット』に結びつけて説明したのが、その好例である。

9 相手は選べ

自分と価値観をともにする親しみやすい人を探そうとするのではなく、「見解は異なるが、アプローチ法が共通している人たち」に接触してみることだ。

アメリカ海軍では、ベン・コールマンという若き飛行士が、権力に楯ついて懲戒処分になった下級士官たちを集め、「スピード・イノベーション団」を創設した。

みな、信念にもとづいてむずかしい意見を述べた過去があり、また、目的は異なっていたものの、自分に誠実に正直に、反論する勇気があるという性格が共通していたので、うまく協力できた。仲間としていちばん適しているのは、過去に毅然とした行動をとった実績があり、自分と似たアプローチで問題解決をしていた人だ。

10 「ソフトな過激派」をめざす

極端なアイデアを通そうとする場合は、まず一般的な目標に近づけて表現することだ。相手の考え方を根本から変えるのはむずかしいが、相手がすでにもっている価値観や信条に訴えかけることはできる。

「無線の電源をつくる」というプロジェクトを起ち上げたメレディス・ペリーが、表向きは「変換器の設計」を技術者に依頼し、その裏にある壮大なビジョンを隠しておいたように、小さなことに大きな目標を忍ばせて進めるのだ。

また、自分の提案が、他者の問題を解決する手段として利用できないか考えてみよう。

たとえば、婦人参政権運動家のフランシス・ウィラードは、女性の投票権の獲得が、アルコールの濫用から家庭を守ることを目的とする保守団体(WCTU)の役にも立つというふう提案し、同盟関係に引き入れた。ちなみに、グループでも極端な考えをしがちな

人は、より客観的で冷静な人物に交渉をバトンタッチし、その人に指揮をとってもらおうとよい。

C. 自分の感情をコントロールする

11 決意が固いとき、まだ不確かなとき

これから起こす行動に対する意志が固いときは、残りのプロセスで何をやればいいのかという具体的なプランに目を向ける。そうすれば、残された仕事を成し遂げようという勇気がわいてくる。

一方、信念がぐらついているときは、自分がこれまでの人生で達成してきたことを考えてみる。「ここまでがんばったのに、今さらあきらめるのか?」と、思えてくる。

12 気持ちを無理やり落ち着かせようとしない

緊張しているときに、その気持ちを抑圧してリラックスしようとするのはむしろかしい。「不安」などのネガティブな感情は、たとえば「興味」「熱意」などの強いポジティブな感情に置き換えるほうが簡単だ。どうしても現状を打破したいと思う理由や、結果として起こりうるポジティブな成果のことを考えるようにする。

13 加害者ではなく、被害者に目を向ける

誰かが不当にあつかわれているとき、加害者のことを考えると怒りや攻撃性に火がつく。しかし、加害者ではなく被害者のことを考えるようにすると、共感がわき、自分の怒りを建設的なほうへと向けられるようになる。加害者をどう罰してやろうかということではなく、被害者を助けるために何ができるかに注力しよう。

14 あなたは一人ではない

一人でも仲間がいるだけで、行動しようという意志がグッと強まる。自分のビジョンを信じてくれる仲間を一人見つけ、ともに問題解決にあたろう。

15 自分が行動を起こさなければ、何も変わらない

おさらいしておく、不満に対する反応は、次の4種類である。「離脱」「発言」「粘り」「無視」だ。そのうち、自分の状況が改善するのは、「離脱」か「発言」かだけだ。

状況を自分が何とかできる場合であれば、発言するのがいちばんいいかもしれない。そうでない場合は、自分の影響力を広げられる別の場所を模索するか、あるいは「離脱」を考える時期が来ているのかもしれない。

リーダーとしての行動

A. みんなを励ます

1 「イノベーション・トーナメント」を開催する

「何でもいいから、いつでも提案してくれ」というやり方では、忙しい部下たちは乗ってこない。斬新なアイデアを大量に集め、ベストのものを見極めるには、「イノベーション・トーナメント」を開催してみよう。提案箱を設置するのではなく、ある特定の問題や潜在的ニーズに対するアイデアを出してもらおうよう呼びかける。部下たちには、提案書の作成に3週間を与え、互いの提案を評価し合ってもらい、もっともオリジナルなものを次のラウンドへと進めていく。優勝者には、アイデアを実践する予算とプロジェクトチームを配備し、必要な指導とサポートを提供する。

2 「敵の立場」に立って考えてみる

現状に甘んじていたら、新しいアイデアは出てこない。「フューチャーシンク」社のCEOであるリサ・ボデル考案の「会社をつぶす」エクササイズをやってみると、切迫感をつくり出せる。

部下たちを集めて1時間のブレインストーミングを行ない、競合他社になったつもりで、自分たちの会社を廃業に追いやるためにはどうすればいいかを考えてもらう。または、会社の主力製品やサービス、テクノロジーに大打撃を与えるようなアイデアでもかまわない。その後、もっとも深刻そうな脅威について話し合い、守りの態勢から攻撃の態勢へと移行するにはどうすればよいか、意見を出し合う。

3 部署やポストの異なる社員に、アイデアを出してもらう

「ドリームワークス・アニメーション」社では、会計担当者や法務担当者までもが映画の案を出すよう奨励され、また、そうするよう教育されてもいる。このようなクリエイティブな活動に携わるとスキルの幅が広がり、社員にとっても仕事がおもしろくなるし、より多く新しいアイデアへの接点ができる。

また別の利点もある。アイデアを考え出そうとするときはクリエイティブな心構えでい

そのため、「偽陰性」のアイデアを掘り起こすきっかけになり、また、同僚のアイデアについても正確に評価できるようになる。

4 「あべこべデー」を企画する

オリジナルな観点でものごとを考える時間をとるのはむずかしい場合もある。そこで、私が好んで実践しているのは、大学の授業や企業の会議で「あべこべデー」を設けるという方法だ。

管理職や学生をグループに分け、各グループは、常識として普及している特定の条件や信条、知識を選ぶ。次に、各グループは「もし、その逆が正しいときがあるとしたら、それはどういう場合か」を考え、そのアイデアに関するプレゼンテーションを行なう。

5 「好き」「嫌い」という言葉を禁止する

非営利組織「ドゥ・サムシング・org」のCEOであるナンシー・ルブリンは、従業員が「好き」「嫌い」といった言葉を使うのを禁じている。そういった言葉を使うと、評価の対象を分析することなく、安直に感情的な反応で終わらせてしまう。

たとえば「私はこのウェブサイトのほうが、もう一方のウェブサイトよりも好きだ」という言い方はNGだ。「このウェブサイトはもう一方のサイトより、タイトルが読みやすいため、説得力がある」というように、根拠を述べなくてはならない。

既存のアイデアを「ただ何となく」と却下するのではなく、新しいアイデアを提供しようという意欲をもつことが大切なのだ。

B. 風とおしのいい組織をつくる

6 「文化的に合う人」ではなく、「文化に貢献できる人」を雇う

文化的に合うかどうかを重視していると、同じような考え方をする人ばかり雇う結果になってしまう。オリジナリティは、文化に適合した人からではなく、文化を豊かにする人から生まれるものだ。面接の前に、自分の組織内に不足している経験や技能、特性を見極めておく。そして、そういった属性を考慮しながら人選を進めていくのだ。

7 雇用時に面談をする

社員が離職する段階になってからアイデアを聞くのではなく、雇用当初にアイデアを聞く。新人研修の際に面談を行なうと、自分は貴重な存在なのだと感じてもらえるし、目新

しいアイデアを集めることもできる。

なぜこの会社に来たのか、どうすればここで働き続けてもらえるかを尋ね、組織の文化を探る探偵になったつもりで考えてもらう。

新人には「部内の部外者」の視点から、どの慣例を廃止してどの慣例を維持すべきか、また、とり入れられている価値観と新たにとり入れようとしている価値観のあいだにある、潜在的な矛盾を教えてもらう。

8 解決策ではなく、問題を集める

問題に急いで答えを出そうとすると、意見が弁護されるばかりになり、誰も問題に疑問をもたなくなるし、その場にあるはずの幅広い知識も活用されないままだ。

パート7で紹介した「ブリッジウォーター」の「問題ログ」にならい、みんなで検討すべき問題を提起でき、全社員が閲覧できる文書を作成するとよい。毎月、社員を集めて上がってきた問題を検討し、どれが解決に値するかを考える。

9 本物の「悪魔の代弁者」を見つけ出す

反対意見は、間違った意見であっても有益である。だが反対意見が有益なのは、それが心からのもので一貫している場合にかぎる。「悪魔の代弁者」役を誰かにしてもらうのではなく、実際に少数派の意見を探すことだ。こういった人を見つけるには、事前調査をする「情報マネージャー」を任命し、会議の前に個人的にチームのメンバーから聞きとりをするとよい。

10 批判を歓迎する

自分が主張する主義をみずから実践していなければ、他者に反論をうながすのはむしろかしい。「ブリッジウォーター」のレイ・ダリオは、重要な会議での自分の行動を批判するメールを受けとったとき、そのメールを全社に転送し、否定的な意見であっても歓迎していることを表明した。批判的なことでも気兼ねなく指摘するよう社員に働きかけることで、よりカジュアルに意見交換できる雰囲気をつくろう。

親や教師としての行動

1 「手本とする人」の目線で考えさせる

オリジナルな人物の視点で問題を考えさせると、子どもはのびのびと自発的に行動でき

ようになる。子どもたちに、家庭や学校で何を改善したいと思うかを尋ねてほしい。そして、子どもたちが尊敬する、大きな創造性と豊かな発想をもつ実在の人物、あるいは架空の人物をあげてもらい、その人物ならこの状況でどうするだろうか？ と聞いてみる。

2 「人柄」を褒める

親や教師の多くは、子どもがとった「行動」を褒めるが、子どもは「人柄」を褒められると、より器の幅が広がる。「自分は誰かの役に立てる人間」というのがアイデンティティの一部になるからだ。子どもがよい行ないをしているのを見たら、「〇〇をしたあなたは、人の役に立てる子ね」のように褒める。また子どもたちは、道徳心のある人間になるようにいわれると、それに沿った行動をとるようになる——道徳的な人間であるというアイデンティティを獲得したいのだ。ほかの子どもと一緒におもちゃを使ってほしければ、「一緒に使ってあげてくれる？」ではなく、「一緒に使える人になれる？」と聞くことだ。

3 自分の悪い行ないが、他者にどんな影響をおよぼすか

子どもが悪さをしたときには、その行動がどのように相手を傷つけたかを理解させてあげることだ。たとえば「あなたが〇〇をして、あの子はどう感じたと思う？」などという。他者に与えた悪影響を考えると、子どもは適切に共感力と罪悪感を学び、誤った行動を正そうと思う——そして、以後はそのような行動を避けようとするのだ。

4 規則よりも価値観

規則により子どもの許容範囲を限定すると、固定した世界観をもつようになる。その一方、価値観を教えるようにすると、子どもたちは原理原則を自分の主義としてとり入れるようになる。大虐殺からユダヤ人を救出した人の親たちのように、ある理念がなぜ自分にとって重要かをいい聞かせ、子どもたちにも、なぜそれらが重要かを尋ねるようにする。

5 自分らしい「ニッチ」をつくる

自分のオリジナルな「ニッチ」を探し求める子どもを、サポートする方法がある。

私のお気に入りの手法に「ジグソークラスルーム」がある。子どもたちをグループに分け、それぞれの参加者に個別の役割を任せる。

たとえば、エレノア・ルーズベルト（アメリカのフランクリン・ルーズベルト大統領の妻。人権活動家としても知られる）の人生に関する読書感想文を書かせるというプロジェクトをする。その際、ある学生がルーズベルトの幼少期を担当し、別の学生は十代の時期、

また別の子は女性運動におけるルーズベルトを担当する。このようなやり方をすると、お互いに対する偏見が生じにくいことが研究から示されている。子どもたちはお互いの強みを尊重することを学ぶのだ。また、集団思考にとらわれることなく、オリジナルなアイデアを出す余地が生まれる。さらに斬新なアイデアを育てるためには、枠組みを変えて考えさせてみるのもよい。

「ルーズベルトがもし中国に生まれ育っていたら、子ども時代はどのように違っていただろうか？」 「もし中国にいたら、ルーズベルトはどのように戦っていただろうか？」 などだ。