

# アイデア創出とナラティブとの相互関係

## — 文献研究と実務家インタビューからの仮説構築 —

早稲田大学大学院 経営管理研究科

大野 幸

### 要約

近年、コモディティ化が進むビジネスの中で、マーケターのみならず、企業の経営者もスタートアップの起業家も画期的なアイデアを常に求め続けている。独創的なアイデア創出は、ビジネスの成否を分ける重要な要因である。

本稿の目的は、アイデアを創出するだけでなく、創出されたアイデアの独創性をより高め、成功確率を上げる手法についての新たな仮説を構築することである。まずアイデア発想法に関する文献研究を行い、先行研究で示されたアイデア発想法を整理したところ、発想段階に比べて、アイデアのブラッシュアップはあまり議論されていないことが分かった。

そこで、日常的にアイデア創出に関わる実務家12名にインタビュー調査を実施し、アイデアをより独創的なものにする工夫や、成功するアイデアと失敗するアイデアとの違い等を尋ねた。

その結果、独創的なアイデアを創出し、さらに独創的なものに磨き上げるための5つの仮説が導かれた。とりわけ顧客視点の物語（ナラティブ）がアイデア段階から内在していることが成功の鍵となる可能性があることが示唆された。

### キーワード

アイデア創出, ブラッシュアップ, 独創性, ナラティブ, 顧客視点

## I. はじめに

ヒンディ（2018）は、レオナルド・ダ・ヴィンチ、アルベルト・アンシュタイン、スティーブ・ジョブズといった偉人たちには共通点があると指摘する。それは、領域や専門性を超えた発想や考え方である。社会や世界を根底から変えるようなサービスや製品を作り出す独創的なアイデアが存在するだけで、その環境や企業の価値は大きく変化する。

マーケティングにおいても、新製品や新サービスの開発はアイデア創出から始まる。先行研究でもその重要性は多数指摘され、さまざまな発想法が紹介されている。ただし本稿では、アイデア創出段階だけでなく、創出されたアイデアをさらに独創的なアイデアに磨き上げる過程にも何らかの共通点があるのではないかという仮説を立てる。その仮説を実務家のインタビューにより検証し、アイデアを磨き上げる手法を概念化することを試みる。

以下では、まずアイデアの発想法に言及した文献の整理を行う。次に、日常的にアイデア創出を業務として行っている実務家12名に行ったインタビュー調査の結果を基に、先行研究では強調されていなかったアイデアのブラッシュアッ

プ段階に焦点を当て、より独創的なアイデアに磨き上げる際に重要な点を明らかにしていく。

## II. アイデア創出のメカニズム

ハーバード大学のロジャー・ビーティ博士によれば、創造的なアイデアを創出する脳内パターンは3つあるという<sup>1)</sup>。1つめは「デフォルト・モード・ネットワーク」で、思考・関心・注意を伴わない、安静時の基礎状態とも呼べる脳の活動のことである。空想したり白昼夢を見たりするとき等に活動的になるといわれ、独創的なアイデアを考えつための助走期間のようなものである。

2つめは「実行機能ネットワーク」で、思い描くアイデアに集中したり、それをコントロールしたりする場合に活動する脳のネットワークのことである。クリエイティブなアイデアが実際に機能するかどうかを評価し、また目標に合わせて修正を加えたり、切り捨てたり、判断をする上で重要となる。

そして3つめは「顕著性ネットワーク」である。これは、デフォルト・モードでのアイデア生成と実行機能でのアイデア

評価を交互に行うために重要とされている。ふたつのネットワークを交互に切り替えるスイッチのような役割である。

この3つの脳ネットワークは同時にオンラインにならないが、柔軟で創造的なアイデアを生み出せる人は、通常は連携していないネットワークを働かせることができるという。

一方、広告業務の実務経験から、ヤング（1988）はアイデア創出のプロセスを5段階で整理している（表-1）。ヤングは「アイデアとは、既存の要素の組み合わせ以外の何ものでもない」とも述べている。

### III. アイデア発想法に関する先行研究

次に、アイデア発想法についての先行研究をレビューする。アイデアの発想は、誰にでもできるものであり、さまざまな発想法を知ることで、その範囲内であるが、アイデアをある程度作り出すことができる（星野, 1989）。表-2にさまざまなアイデア発想法を整理した。

このように、アイデア発想法については多くの手法が提案されている。しかし、創出されたアイデアが、どのようにして、より独創的で強いものに磨き上げられるかについては、十分に研究されているとはいえない。本稿では、その点に着目し、仮説の構築を行う。

表—1 アイデア創出の5つのステップ

第1段階	資料集め
第2段階	咀嚼するプロセス
第3段階	問題を全て忘れて、問題をできるだけ完全に心の外に追い出す
第4段階	どこからともなく、アイデアが浮かんでくる
第5段落	生まれたてのアイデアを現実の世界に連れ出す

出典：ヤング（1988）を参考に筆者作成。

表—2 アイデア発想法の整理

発想法の種類	方法
ブレインストーミング	アレックス・F・オズボーンが考案。自由なアイデア創出を目的とし、制限・批判や結論を言わずアイデアを出していく方法
KJ法	川喜田二郎が考案。アイデアのエッセンスを付箋紙に1行で書き、同じ内容を分類することを繰り返し、論理的構造を図解・文章化していく方法
マインドマップ	トニー・ブザンが提唱。頭の中で考えていることを脳内に近い形に描き出すことで、記憶の整理や発想をしやすくする方法
マンガラート	今泉浩晃が1987年に考案。3×3のマトリクスを作り、その中央にテーマとなるキーワードを書き思いつくことを周りに書く方法
欠点列挙法と希望点列挙法	あるテーマに対し、欠点や希望点を挙げていき、その欠点を改善・克服するためのアイデアや希望点を実現するためのアイデアを出していく方法
属性列挙法	アイデア発想や議論のテーマに対して、その物事が有する特徴や性質などの属性に分解して考えていく方法
カタログ法	偶然に目の前に現れた商品や絵などから連想し、今考えているテーマを半ば無理矢理結びつけ、発想を転換し、アイデアを生み出していく方法
刺激語法	一見テーマとは無関係なキーワードの組み合わせから刺激を得て、アイデア発想の糸口を生み出す方法
チェック・リスト法	発想の切り口をチェック・リストとして用意し、視点を変えながらアイデアを出していく方法

出典：星野（1989）、川上（2012）を参考に筆者作成。

## IV. インタビュー調査の概要と発見事項

### 1. 調査概要

独創的なアイデア創出の実態をより深く理解し、そのプロセスやメカニズムについての仮説を構築するために、本稿では、業務として日常的にアイデア創出を実行している実務家12名にインタビュー調査を実施した。表-3および表-4が調査の概要である。対象者の選定に際しては、理論的サンプリングの考え方に則り、専攻した学問分野は理系・文系・美大系など幅広く、偏りなく選んだ。職種も、クリエイター、バイヤー、プロダクトマネージャー、エンジニア、プランナー、企画、営業など多岐にわたっている。インタビューには半構造化深層面接法を用い、対象者が普段行っているアイデア創出の行為とプロセスを理解するために、次の6つの質問を用意した。

(問1) アイデアを出しやすくするためにしている習慣は何か

(問2) アイデアはどんな時に考えているか

(問3) アイデアを考えている時に誰かに相談するか

(問4) アイデアを出すことは楽しいか

(問5) アイデアの失敗と感じた時には何が原因か

(問6) 圧倒的で独創的な結果が出た時（成功した時）のアイデアは何が違うか

実査は2021年4月27日から2021年8月5日にかけて行い、取材時間は1人60～90分、合計790分であった。内容はすべて録音し、文字起こししたうえで、内容分析を行って共通するキーワードを抽出した。次節で、その分析結果を報告する。

表—3 アイデア創出に関するインタビュー調査の概要

【調査概要】	2021年4月27日～8月5日 計790分
【職種】	クリエイター、バイヤー、プロダクトマネージャー、エンジニア、プランナー、商品企画、営業、映画プロモーター、アートディレクター、デザイナー
【テーマ】	アイデア創出に関する自己行動とそのプロセス

出典：筆者作成。

表—4 調査対象者の一覧

	対象	時間	業種	アイデア創出に関わる業務内容
1	A	70	娯楽業	商品企画（ぬいぐるみ・玩具・文具・雑貨など）
2	B	60	ゲームメーカー	エンジニア兼B to Cプロダクトマネージャー
3	C	60	雑貨小売	プランナー兼バイヤー（ステーションリー）
4	D	60	雑貨小売	バイヤー兼デザイナー（ホーム・インテリア雑貨）
5	E	90	文具メーカー	バイヤー
6	F	60	ブランド	アーティスト
7	G	60	家電メーカー	開発者
8	H	60	家具小売	デザイナー
9	I	90	メーカー	営業
10	J	60	IT	B to Bプロダクトマネージャー
11	K	60	通販	WEBデザイン・ディレクター
12	L	60	経営者	SEOコンサルタント

出典：筆者作成。

## 2. 分析結果

インタビューの結果をまとめたものが表-5である。まず問1のアイデアを出しやすくするための習慣については、とくに共通点は見られず、各々の環境に応じて、独自の工夫を行っている傾向にあった。

隠れアカウントを作り、マニアだけをフォローしている独自のTwitterアカウントを持っていて、それを毎日何度も見ている。常に、顧客が商品を買う意味を考えている。

(対象者A:5月21日)

この他、顧客が来る場所を特定し、同じ場所の同じ時間に定点観測を行う(対象者C)、異業種の情報を取って多く日常的に取り入れる(対象者I)など、独自の習慣が多く見られた。これらはいずれもヤング(1988)の第1段階の資料集め、第2段階の咀嚼に相当する(表-1)。しかし、具体的に何を行うかは人によって異なっており、それぞれが自分なりの最善の方法を見つけていることがわかった。

問2では、アイデアをどのような時に考えるかを尋ねたところ、多くの回答者が、無意識の状態ではなく、アイデア創出を意識した状態を続けて発想すると述べた。次の回答がその内容を端的に示している。

常に考え続けている。考える→整理する→考え続ける→整理し続ける。この繰り返し。思考から離れている時はない。(対象者D:6月3日)

ヤング(1988)の第3段階には「問題を全て忘れて、問題をできるだけ完全に心の外に追い出す」とあった(表-1)。しかし、今回のインタビュー調査では、実務では完全にアイデアを心の外に追い出す時間は無いと述べていた。業務としてアイデア創出に関わる実務家は、無意識の状態になることはなく、常に意識した状態でアイデアを考え続けているのである。

問3では、誰かに相談するかを尋ねた。その結果、完全に1人で考える(対象者D)という回答と、アイデアを迷っ

た時や発想を拡散させたい時に気の知れた身近な同僚やチームメンバーに相談し、新しい視点を入れるという回答に分かれた(対象者I他)。ブレインストーミングでアイデアを発散させているという発言も数件あった。

問4では、アイデア創出時の自身の感情について確認したところ、回答者の多くが「ブランドが好き=楽しい」(対象者F)のように「楽しい」と答えた。一方、楽しいだけではなく、ハングリー精神のような崖っぷちからの這い上がりの感情も存在するという発言もあった。また、業務として意識し過ぎて、とくに感情はないという回答もあった。

最後に、問5と問6は、それぞれアイデア創出の失敗と成功について尋ねた。まず失敗については「練りすぎ」が原因になるという点が複数の回答者から指摘された。

自分が出したアイデアがAだとする。会議の場で上司や他の人達の考えに左右され、それがA'に形を変え、そして、最終消費者に届く時には、Bにまで変わることが商品企画をしていると時々起きる。この時は、明らかに世に出る前から既に自身の考えはその商品アウトプットから消え去り、売れないことが分かる。結果、全く顧客に響かず失敗に終わる。(対象者C:6月3日)

この他にも、こねくり回す、いじくりまわす、デフォルメしすぎる、横やりが入る、自分とは違う前提を持った立場の人が関与するなど、表現は異なるものの、いずれも「練りすぎ」が失敗の原因になるという点を挙げた回答が多かった。出したアイデアに対して、期待と異なる命令や方向転換などが入り、自分自身でアイデアを磨き上げることができず、自分の意図しない形になった時は概ね失敗する。逆に、失敗に陥らないためには、こねくり回さないことが重要といえそうである。これを「練りすぎ回避」と呼ぶことにする。

最後に、独創的なアイデアが出た時のことを振り返って、ほかの時と何が違っていったかを聞いた。以下がその回答例である。

顧客が待っていた!というアイデアに辿りついた時は高評

価値になる。顧客が本当に求めていた物に、考え抜いた先で大きく飛び越えてぶち当たる時がある。  
(対象者B:6月12日)

出したアイデアを俯瞰し、この形で発信した時に世の中や顧客の中で広がる世界までが見える。深い思考=顧客の中で広がっていく世界までもが見ていたアイデアになった時は成功する。(対象者F:6月23日)

商品開発を行う上で、完全に顧客側からの発信に自身の発想がなっていた時、生み出された商品はヒット商品となった。取扱説明書の文字やデザインまで、使用する顧客側の見え方に自分の思考が置き換わっていた。  
(対象者G:6月25日)

自分がしっかり考えて今までにない価値を提供し、それが受け手のニーズと完璧にマッチしたときに成功する。アイデアを求めている人達に適切な形で届いた時、求められているタイミングも一致していた時に成功する。(対象者J:7月10日)

普段より、もっと深くユーザーのことを考えていたことが大きい。考えていた時間も長かった。それが、ユーザーに

届いて企画が大成功となった。仕事の経験の中で、最も記憶に残り、楽しいと感じた経験。(対象者K:8月5日)

このように、インタビューした12名の多くが、アイデアの視点がユーザー側にあり、ユーザーと一体化して広く発信されていく物語までが見えている時に成功すると回答した。本稿では、これをアイデアの文脈となる「ナラティブ」が存在する状況ととらえる。

### V. 独創的なアイデア生成のための仮説の提示

本稿で実施したインタビュー調査の結果から、本稿の仮説は次の5点に整理できる。

すなわち、独創的なアイデアをより独創的に磨き上げるためには、次の点が重要である。

仮説1:情報収集の方法は人それぞれ違っていてもよい。

仮説2:常にアイデアを意識した状態を維持する方がよい。

仮説3:横やりや練りすぎを回避する必要がある。

仮説4:楽しみながら挑戦する。

仮説5:顧客視点で、顧客自身が発信できる物語(ナラティブ)がある。

表—5 インタビューの回答例

問1	アイデアを出しやすくするためにしている習慣	顧客の行動を追う(SNS) / ブランドと顧客の関係値を明確にする(流行の度合い) / 友人や気の知れた仲間とのトーク / 定点観測の場所を決める / 引き出しを増やすためのインプットに対するアンテナを立てる / Twitterアカウントを10個保有しデジタル情報を大量に収集する
問2	どんな時に考えるか	常に。考えていな時が無い / データを見ている時 / 定量・定性情報を行き来 / 手を動かしながら考える / 無意識の状態になることは無く、常に意識した状態
問3	相談するか	完全に一人 / アイデアに迷った時に人に聞く / プレスト発散 → 一人収束
問4	アイデア出しは楽しいか	ノリノリの感情 / 作っていて楽しい / 腹が立つ事へハングリー精神 / ブランドが好き = なんでも楽しい / 考えすぎてとくに感情がない
問5	失敗と感じた原因は何か	説明くさいと失敗する / こねくり回すと上手くいかない / 横やりが入ってくる / 自分とは違う立場の人の関与 / 顧客の本当のニーズをとらえられなかった / 閃き型はヒットしない = 自己満足になりがち / いじくりまわすとダメ / デフォルメし過ぎる
問6	独創的なアイデアは何が違うか	強いメッセージ性があった時 / ユーザーが待っていた! となった時 / 1歩先まで深く考えた時 / アイデアにストーリーがありそれがマッチした時 / 表現としてストーリーテリングが出来ていた時 / 完全に視点が顧客側になっている時 / 顧客側で広がる世界まで見えた時 / アイデアをもとめている人達に適切な形で届いた時

出典: 筆者作成。

このうち、とくに仮説5については、物語（ナラティブ）がマーケティングやブランドのコミュニケーションの分野でも注目されていることにも通じる発見である。本田（2021）によれば、ナラティブはストーリーとは異なる用語として用いられるようになり、医療や教育の分野で具体的な実践に転用されてきたという。

表-6にストーリーとナラティブの違いを整理した。この比較からもわかるように、ナラティブは主人公が生活者・顧客であり、自ら語り続ける現在進行形の物語である。以上のことから、アイデア創出とブラッシュアップの段階から、そのアイデアに顧客視点のナラティブが内在していることが成功の鍵となる可能性がある。

注

- 1) 「『クリエイティブ』な人々は、脳のネットワークも“独創的”だった：研究結果」WIRED, 2018年3月31日掲載, <https://wired.jp/2018/03/31/brain-network-creative-person> (2021年5月28日取得)

引用文献

フォスター . J. (1990) 『アイデアのヒント』 阪急コミュニケーションズ  
 ヒンディ . N. (2018) 『世界のビジネスリーダーがいまアートから学んでいること』 クロスメディア・パブリッシング  
 本田哲也 (2021) 『ナラティブカンパニー：企業を変革する「物語」の力』 東洋経済新報社  
 星野匡 (1989) 『発想法入門』 日経文庫  
 川上智子 (2005) 『顧客志向の新製品開発：マーケティングと技術のインタフェイス』 有斐閣  
 川上智子 (2012) 「アイデア創出：TOTO『クラッソ』」 (西川英彦・廣田章光 (2012) 『1からの商品企画』 碩学舎所収)  
 山口周 (2017) 『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか?』 光文社新書  
 ヤング . J.W. (1988) 『アイデアのつくり方』 阪急コミュニケーションズ

表—6 ストーリーとナラティブの違い

	ストーリー	ナラティブ
演出の違い	主役は企業やブランド。生活者・顧客は、演者ではなく、オーディエンス（聴衆）	生活者・顧客が主人公
時間の違い	始まりと終わりがある。起承転結があり、企業ストーリーは過去の話か現在完了形	終わりはない。常に現在進行形である
舞台の違い	ストーリーの舞台は業界や競合環境	ナラティブの舞台は社会全体

出典：本田（2021）を参考に筆者作成。