

## 推薦の言葉

---

今の時代を生き抜くには創造性と革新性が不可欠だ。それは皆が承知している。その解決策が見つかった。「ゲームストーミング」だ。明晰で楽しく実践的な本書が読者の脳味噌を攪拌し、創造性を引き出してくれるだろう。脳の奥深くに眠っているアイデアをゲームストーミングで呼び起こす時が来た。しかも必要なのはいつも使っている文房具だけだ！

— **ダニエル・ピンク**

(ベストセラー書『ハイ・コンセプト』『モチベーション3.0』の著者)

発想法やチームの調整法に大変革をもたらす本。ブレインストーミングからゲームストーミングに切り替えれば、想像もしていなかった効果上がる。

— **ナンシー・デュアルテ**

(ドゥアルテデザイン最高経営責任者、『Slide:ology』『Resonate』の著者)

すごい！ これこそ管理者向け、専門家向けセミナーの頼れる手引書だ。

— **マーティン・エプラー**

(スイス、ザンクトガレン大学)

グレイ、ブラウン、マカヌフォの3氏はこの本を面白半分には書いたわけではない。あらゆるチームが日々直面する難問に、創造的に楽しく取り組めるよう後押ししてくれるすばらしい本。

— **ジャレッド・M・スプール**

(ユーザーインタフェース・エンジニアリング創業者)

人生はゲームの連続 — 楽しみながら成功を手にしたければ、出発点はまさにこの本にある。

— **スコット・バークン**

(『アート・オブ・プロジェクトマネジメント』『イノベーションの神話』

『パブリックスピーカーの告白』の著者)

我が社の社是のひとつに、こういうものがある — 「独創的、大胆、オープンであれ」。これを実現するための手引書なら『ゲームストーミング』だ。

— **トニー・シェイ**

(『ニューヨーク・タイムズ』のNo.1ベストセラー『顧客が熱狂するネット靴店 ザップス伝説 — アマゾンを震撼させたサービスはいかに生まれたか』の著者、ザップスドットコム最高経営責任者)

私たちの会社では、企業内の情報共有を活性化する「グループウェア」というソフトを開発・販売していますが、最近、新たな問題に直面しています。企業内で情報共有を進めていくと、それまで認識されていなかった現実が次々と明らかになっていきます。厳しい現実と向き合うことは、心理的に重いものです。ゲームストーミングは、まさにそこに対する大きな解になります。現実は厳しいけれど、ゲームの感覚でそれらを明らかにし、課題を設定して取り組んでいく。この本にはそのアイデアが満載です。日本人は、深刻に考え過ぎたり、自虐的に考えたりすることが多いように思います。ぜひともゲームストーミングを学び、明るく楽しく問題解決に取り組んでいただきたいと思います。

— 青野 慶久

(サイボウズ株式会社 代表取締役社長)

分析によって一つの答えを導きだす、決定論的方法が限界を迎えている。これを超えるには、多様な解を発想する「非決定論的」なアプローチが不可欠だ。そこで最近「遊び」のメタファーが知識創造やデザイン思考において採りいられるようになっていく。ゲーム感覚への関心も流れのひとつだ。その新たな知の実践的ツールを紹介しているのが本書だ。

— 紺野 登

(KIRO 株式会社代表、多摩大学大学院教授)

マネジメントの本質は、知をつくり続けることである。しかし知識とは、個人の信念が真実へと正当化されるダイナミックな社会的プロセスであり、管理することはできない。それゆえ、高質な暗黙知を持って、つねに現場での正しい判断（ジャッジメント）ができる、賢慮型（フロンティック）リーダーが求められる。「ゲームストーミング」は、シリコンバレーの創造的文化が持つ「知の方法論」と見なすことができる。賢慮型リーダーにとって、持続的にイノベーションを起こしていくためには、自社に特有の「知識創造の型」を持つ必要がある。社員の暗黙知と形式知の相互作用、つまり知のダイナミックな創出を短時間で実現する上で、ゲームストーミングは有用なアプローチと言えよう。

— 野中 郁次郎

(一橋大学名誉教授)

「管理」したら「創造性」は生まれない。私たちは、社員の創造性を高める、新たな経営を追求していかなければならない。そのとき、この本は、私たちに多くのヒントを与えてくれる。

— **横塚 裕志**

(東京海上日動システムズ株式会社 代表取締役社長)



### 創造的な仕事はプロセスではなくゲーム

あなたの仕事は、<sup>クリエイティブ</sup>創造的ですか？

もし、自信を持ってイエスと答えられなかったら、「ゲームストーミング」を仕事に取り入れることを考えてみましょう。仕事にはもちろん、さまざまな業種・職種がありますが、創造的かどうかは仕事の内容よりも「やり方」にかかっています。創造的な仕事というと、研究開発、企画、デザインなど新しいものを生み出す分野のことだと考えて、「私には関係ない」と言う人がいるかもしれません。それは、本当にもったいないことです。たとえば営業でもサービスでも、経理、総務、人事、何でもかまいません。あらゆる仕事は創造的にもなりますし、創造的にしないこともできてしまいます。

世の中のかなり大多数の人が、部門長や支店長などの経営管理の仕事は現場の業務プロセスを管理することだと考えています。まるで機械がきちんと働いているかどうかをチェックするかのようです。しかし、プロセスを明確に定義し管理をすればするほど、個人の「やらされ感」は高まります。過度の標準化を行ってしまうと、仕事の本質を考えていこうというモチベーションを人から奪い去ってしまいます。いくら標準化を進めたとしても、毎日の仕事は例外処理に溢れています。例外をできるだけ少なくして仕事のスピードを上げる努力をする企業は多いと思いますが、生産性を真に高めるためには「例外こそ知識の宝庫」という考え方を持つ必要があります。何かあっても結果として遅れが出ないことを重視する職場では、例外や失敗を「なかったことにする」風土ができあがります。当然の帰結として、学習しない組織へと一直線に向かうこととなります。厳密すぎる分業と管理は、創造性を発揮する余地を失わせてしまうのです。一見効率的なように見える分業と管理は、一人ひとりの持つ豊かな感性・直感力・創造性という資源をまったく活用しないため、新たな問題に対処する力が弱く、成長のスピードも遅くなります。

創造的な組織のリーダーは、プロセスの管理を自分の仕事とは考えません。もしゴールがわかっている仕事であれば、そのプロセスは明確で、そのとおりに仕事をしているかどうかを管理することに意味があるかもしれません。ですが私たちのまわりに、そんなわかりきった単純きわまりない仕事があるでしょうか？ 顧客のニーズは刻一刻と変わり、技術は常に進歩しています。商品やサービスを他社と共同で作り届けることは当たり前ですし、グローバル化が進んだ昨今では海外のニュースも他人事ではありません。そう、ドラッカーの<sup>ナレッジワーカー</sup>知識労働者の定義のとおり、「ゴールを自ら設定する」ことが最重要な仕事になるのです。



『ゲームストーミング』を読み進めれば、知識労働というものの本質は、「プロセス」よりも「ゲーム」に近いということが理解できると思います。正解のない仕事をどのように進めればよいか？ チームを熱く、相互に助け合う状態にするには？ 企業がもっと次々にイノベーションを起こせるようになるには？ その答えは、ゲームストーミングにあります。

### 革新生産性：ゲーム思考の新たな生産性

プロセスを仕事の中心に据えた管理型経営をプロセス思考、ゲームストーミングを中心に据えた探索型経営をゲーム思考と呼びたいと思います。経営の発想をプロセス思考からゲーム思考に変えると、経営管理のPDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルは大きく変わります。その根本的な発想の違いは、「生産性の定義」に如実に表れてくるでしょう。

プロセス思考の生産性の原則は、「計画どおりの仕事を遂行するスピード」です。何があろうと計画どおりに仕事を実行することが、もっとも重視されます。管理者は実行状況を常にチェックし、適宜介入し、予定どおりに目標が遂行できるよう努めます。あらかじめ設定した目標値の達成状況を評価し、達成していない指標については、すぐに改善案を検討します。当然、計画を達成した人に報奨を与えます。他人の仕事に首を突っ込んで、自分の仕事が滞った人は、ご存じのように、たとえそちらのほうが大事なことであっても、計画どおりに行かなかったことを反省させられることになります。結果として、誰も他人や他部署のことはおかないしのタコツボ文化が強化されます。

一方、ゲーム思考の生産性の原則は、「新たな変化や挑戦に対する相互支援スピード」になります。私は、これを「私は100%がんばっています」という従来の生産性と対比して、組織全体で革新が起きるスピードという意味を込めて「革新生産性」と呼んでいます。一人ひとりの社員がパンパンに仕事をしている組織では、誰も変化に対応することができません。トップが新しいプロジェクトを立ち上げようとしても、「そのうちやっておきます」、みたいになってしまうのです。革新生産性の高い組織は、ルーチンワークの比率を常に下げる努力をしていて、変化に積極的に立ち向かいます。プロセス思考にとって「変化は脅威」ですが、ゲーム思考にとって「変化はチャンス」です。

ゲーム思考は、自社にとっての成功シナリオを皆が意識し、相互に助け合いながら、シナリオの実現を目指す働き方です。たとえば顧客企業の問い合わせに組織横断でスピーディに対応することでイノベーションが起きる企業もあるでしょうし、エンドユーザーのコミュニティが

熱狂する商品を出すことが成功につながる企業もあるでしょう。重要なことは、どうしたらゴールできるのか？ という究極の目的を全員が意識し、知恵を出し合い、助け合うことです。リーダーはイノベーションの障害を取り除き、精神的な支援を惜しみません。成功シナリオの実行度合いを確認し、うまくいった点、いかなかった点を全員で話し合い、成果だけではなく他人を助けたかどうかも含め、良い行動をした人を称賛します。その結果、どういう行動を各人がとればよいのかということについて組織全体が学習することになります。

プロセスの管理を重視しすぎると、社員のモチベーションを下げ、仕事をつまらないものにしてしまいます。さらに、助け合いが減ることで変化への対応が遅くなり、イノベーションの種を封じ込めてしまうことにもなります。それでもあなたは、プロセス思考の生産性に基づく経営を続けますか、それともゲーム思考の革新生産性に基づく経営に変えていく道を選びますか？

## フューチャーセンター：ゲームストーミングの専用空間

私は10年以上にわたり、「知識創造を中心に据えた経営とはどんなものか？」ということを追及してきました。それは、企業が現在の利益を上げる活動のみならず、将来の価値を生み出し続けるためには、一人ひとりの社員の「知識創造」を経営として高めていく必要があると信じているからです。組織の壁を越えて助け合うコミュニティを社内につくったり、社会や顧客の文脈に深く入ることでイノベーションのアイデアを発見したり、本社や研究所の職場環境とワークスタイルを創造的に革新していくなど、多くのプロジェクトを推進してきました。そしてたどり着いたのが、「フューチャーセンター」という概念です。

フューチャーセンターは、専門知識だけでは解けない、さまざまな要素が絡み合った複雑な問題を解決するために、多様なステークホルダーが集まり対話を行う場です。ここで行われる対話は、何が正しいかという議論ではなく、深く理解し合い一緒に新しい未来像を創り上げていくためのものです。あたかなおもてなしによって招き入れられた参加者たちは、対話の促進役が慎重に選んだ対話の方法論に従い、協力的・創造的に問題を解決していきます。フューチャーセンターという空間とおもてなし、促進役と方法論がひとつのパッケージになったアイデアは、知識創造経営を実現するための核となる解決法になりました。



フューチャーセンターでは、取り上げる問題や課題に応じて、コレクティブ・ウィズダム 集合的な知恵を最大限に活用できる方法論を選択します。対話の促進役にとって、この方法論のストックがたくさんあり、目的に応じて即興的に選択できる能力は、この上なく重要なものになります。それを支えてくれるのが、この本に収録された80以上のゲーム群です。

ゲームストーミングがなければ、フューチャーセンターはただのハコモノになってしまいます。フューチャーセンターは、ゲームストーミングを行いやすくするための専用空間と見ることできるでしょう。私は長年、シリコンバレーに本社のあるデザイン会社IDEO<sup>アイデオ</sup>と一緒に仕事をしてきましたが、彼らの仕事の進め方は、まさにゲームストーミングでした。彼らの創造的なワークプレイスは世界的にも有名ですが、ホワイトボードや付箋にあふれ、ボディストーミングやアイデアの可視化を自由に行える作業場は、まさにゲームストーミングの専用空間にほかなりません。

企業にフューチャーセンターがあり、ゲームストーミングが日常的に行われているならば、組織の壁や企業の壁はなくなり、皆がイノベーション発想に変わっていくでしょう。都市や街にフューチャーセンターがあり、ゲームストーミングが日常的に行われているならば、行政もNPOも市民も一緒になって、参加型の街づくりができるようになるでしょう。

## 本書を片手にミニマムな一歩から始めよう

この本を偶然手に取った、あるいは必然として手に取る運命にあったあなたにお願いがあります。ぜひとも世界を変える第一歩を踏み出してください。チームの協業の仕方をプロセス管理からゲームストーミングに変える、あるいは会議を報告・調整型から共創型のゲームストーミングに変えてみるなど、どこから始めてもかまいません。すでにアジャイル開発に取り組んでいるチームであれば、ゲームストーミングは協同作業<sup>コラボレーション</sup>の質をさらに高めてくれるでしょう。大事なことは、ゲーム思考になれない理由を他責に求めるのではなく、自分自身で変化を起こすことです。

そう決心したあなたにとって、本書の80以上のゲームは最大の武器になるでしょう。チームの目標を設定するとき、顧客と課題設定するとき、要求仕様を作るとき、商品やサービスを企画するとき、顧客の問い合わせに対応するとき、業務改善を行うときなど、ゲームストーミングを始めるチャンスは毎日どこにでも転がっています。そのときに、創造的な仕事とか、生産性の定義とか、難しい説明はもちろん不要です。「このやり方で今日はやってみませんか?」という一言さえかければ、あとは皆で一緒にゲームを楽しめばいいのです。ゲーム思考の本質は、コントロールを手放すことであり、プレイヤーを信頼し、対等に扱うことにあります。ゲームストーミングを始めるときも、それを信じてやってみましょう。それが、ゲーム思考で進める組織変革なのです。

ようこそ、未来の働き方へ。ゲームストーミングの世界へ。

2011年6月26日

野村 恭彦



1807年、グリム兄弟（ヤーコプ・グリムとヴィルヘルム・グリム）は、まだ書き留められていなかった民話の収集を始め、86話を選んで『子供と家庭の童話』と題し1812年に出版しました。この童話集は2人の存命中に7回、版を重ね、収録数は211話にまで増えました。兄弟のこうした業績がなければ、私たちは「白雪姫」「眠れる森の美女」「ラプンツェル」「シンデレラ」「ヘンゼルとグレーテル」「赤ずきん」「かえるの王さま」といった物語を楽しむことはできなかったかもしれません。

2人には動機がいくつかありました。言語学者としては物語に使われている言葉とその起源を解明したいと、また歴史学者としては家庭で語り継がれてきた民話を記録したいと願っていました。さらに物語作家としては面白い物語で読み手を楽しませることを、また（当時ドイツはまだ統一されていなかったものの）ドイツ人としてはドイツ語を話す人々に共通するアイデンティティを汲み取り、確立することを望んでいました。

数年前から私たち3人も同じようなプロジェクトを始めました。目標は、1970年代に誕生し、急成長する情報化時代と密接に結びついた、新しい仕事のしかたを見極めることでした。

コンピュータが考案されて以来、私たちの世界は工業化社会から脱工業化社会へと移行しつつあり、仕事の性格も変化してきています。工業化社会では労働者は一定の職務基準に従い、明確な指針や手順、規定に則って働くことが求められました。しかし現代の知識労働ナレッジワーカーはこれとは根本的に異なります。規定された役割を果たすというより、顧客や同僚をあとと言わせたり喜ばせたりするような独創的、革新的な成果を生むことを期待されています。決められた仕事をこなすだけでなく、新たな、そしてよりよい製品やサービスを考え出し、さらには劇的、飛躍的な結果を出すことまで求められているのです。

従来、創造や発明の過程といったものはブラックボックスとして考えられてきました。ビジネスマンである私たちは概してその過程を知ろうとはしません。デザイナーであれ発明家であれ、とにかく独創的な人たちが目標を掲げて仕事場に入っていけば、何かしら創意に富んだ発見や結果を手にして出てくるものと決めこんでいるのです。そういう人たちの作業場を覗いてみると、アイデアをスケッチしたり、さかんに議論をしたり、机の上がごちゃごちゃであったり、酒をあおっていたり、といった様子はわかるのですが、そこで実際に何が起きているかは謎でした。

創造性を要する仕事は創造性豊かな人に任せて「オレはそういうのには縁のない人間だから」と逃げているのは簡単です。しかし激しい競争に明け暮れる、複雑かつダイナミックな情報化社会においては、もはやそんなことを言っていられないのです。知識労働者ナレッジワーカーなら誰でもある程度は創造性を持ち合わせていなければなりません。

こんなことを言われたら腰の引けてしまう人もいますが、創造性を駆使できる

人というのは意外と単純な工夫やワザで目的を達してしまうことが多いものです。常に創造的な結果を生む、反復可能で首尾一貫した工程を用いているわけではなく、むしろ作業場のようなところで、物事を深く観察したり、新しいアイデアを模索したり、実験をしたり、仮説を検証したりするための道具やワザを使い、斬新で驚異的な着想や成果を生み出しているのです。

こうしたワザの中でも最上のものを、どこであれ見つけられる所で見つけ、集めてくる。そういう作業を、私たち3人はグリム兄弟のように始めました。主な収集源はシリコンバレーの人々ですが、そのほかの革新的企業や情報革命の担い手たちにも触手を伸ばしました。

こうしたワザの多くを生み出したのはシリコンバレーの緊密なネットワークであり、そこではまるでひとつの巨大な巣で暮らすミツバチさながら、人々がアイデアという花粉をつけ合っています。すぐれもののワザが、口から口へと語り伝えられるいわば口承文化として息づいているのです。たとえばコンサルタントがクライアント相手に、あるワザを使ってみせ、それをそのクライアントが社内で使い始めるといった具合です。多くの人がある手法を使っているうちにやがてはまったく違ったものに発展していったり、時が経って元の着想や手順が跡形もなくなってしまったり、といったことも起こります。また、記録されて残される手法もあれば、民話同様、さまざまな場所に異なったバージョンがいくつも存在する手法もあります。

この本のタイトルは『ゲームストーミング』としました。以上のような現象を形容するのに、どう考えてもこれ以上にふさわしい言葉はないと思えたからです。1章から3章では、4章以降で紹介しているゲームの基礎構造を理解していただくよう努めるとともに、実際にゲームを試す際に役立つのではないと思われる技術的な原理もいくつか紹介しておきました。

私たちはこの本が初心者の方々にもベテランの方々にもお役に立てるよう願っています。初心者の方には、仕事で直面するさまざまな難題への対処法として、まったく新しいアイデアの詰まった世界を知っていただければと思います。ベテランの方には、よいアイデアをいくらか手に入れていただくとともに、少しでも「新たな発見」をしていただけたら幸いです。

今回の私たちの目標は、こうした手法やワザの中でも最良のものを探し出して本にまとめることでした。

作業を進めていく中で特に大変だったのは、それぞれのゲームの起源を突き止めて出典を記す作業でした。誰が最初に思いついたのか、あるいはどこで最初に使われたのかを特定するのがとても難しい場合があるのです。私たちはゲームの出所を特定して適宜明記すべく最善を尽くすと同時に、初期の内容から逸脱しないよう心を砕きました。とはいえ、ロシアの入れ子人形マトリョーシカそっくりだと感じることもよくありました。今度こそ出所を突き止めたぞと思ったのもつかの間、いや、もっと前の起源がありそうだという感じがしてきたり、我こそが最初の考案者なり、と出てくる人がいそうな気がしたりしたものです。

ゲームの解説で、「～をもとにしたものです」とあるものは、出典と確認できた何らかの文書に基づいて書きました。「～からヒントを得たものです」とあるものについては、そのゲームの前提やアイデア、基本の構想は特定できたものの、ゲーム自体は口承されてきたものか、あるいは私たちが考案したものです。出典が確認できなかったゲームは出典不明としました。ご存知の方がいらっしやいましたら、ぜひお教えください。

いや、もっと言えば、このプロジェクトをめぐり以前にも増して多くの仲間とやりとりを続けていく中で、今後、版を重ねるたびに新たなゲームを追加し、全体の編成に手を加え、充実したゲーム史に対する理解をいっそう深めていきたいと考えています。オンラインフォーラム (<http://www.gogamestorm.com/>) も開設しましたので、読者の皆様のご支援をいただきたい

と思います。皆さんの知識や経験に基づいたゲームを提供してください。ゲームの着想やワザの変遷をご存知の方はお知らせください。また、ゲームの複雑で興味深い歴史をよりよく理解していくためにコメントをお寄せください。

**デイブ・グレイ**

2010年6月 ミズーリ州セントルイスにて