

# 「ありきたり」を脱したサービスアイデア発想法

—サーチライティング—

How to come up with an idea that goes beyond the ordinary solution in service design

- Searchlighting -

○若林稔（株式会社東芝）\*1 緒方啓史（株式会社東芝）\*2 池田早穂（UT 東芝株式会社）\*3

\*1 WAKABAYASHI Minoru, Toshiba Corporation, 1-1 Shibaura 1-Chome Minato-ku Tokyo, 105-8001, minoru3.wakabayashi@toshiba.co.jp

\*2 OGATA Keiji, Toshiba Corporation, 1-1 Shibaura 1-Chome Minato-ku Tokyo, 105-8001, keiji6.ogata@toshiba.co.jp

\*3 IKEDA Saho, UT Toshiba Co., Ltd., Kowakawasaki higashiguchi building F4 1-53 Nisshincho Kawasaki-ku Kawasaki-shi Kanagawa-ken, 210-0024, saho1.ikeda@toshiba.co.jp

キーワード: アイデア発想法, リフレーミング, サービスデザイン

## 1. はじめに

サービスを対象としたデザインは、「厄介な問題 (Wicked Problem)」<sup>(1)</sup>に直面することが多い。この「厄介な問題」に取り組むには、ユーザや企業といった異なる立場や、複雑に相互作用する要因を考慮する必要があるため、立場や専門性の異なる人々が協力し、多視点から問題解決を図ることが求められる。そのひとつの手段として、最近では共創ワークショップ（以降、WS）の機会が増えた。そこでは、現場や業界を知る技術者や営業担当者などが多様な知識や観点を持ち寄り問題解決のアイデア（サービスアイデア）を見出すことが期待される。しかし、現実にはWS参加者が時間をかけて多くのアイデアを発想したにもかかわらず、「ありきたり」なアイデアに終始してしまうことも多い。そのようなアイデアでは「厄介な問題」を解決することが困難である。

そこで、本研究は、「ありきたり」を脱するサービスアイデアの発想法を開発する。特に、WSでの利用を想定し、アイデア発想の熟達者でなくても、決められた手順に従って発想できる方法を目指した。

## 2. 既存の発想法と目標の位置づけ

「ありきたり」を脱するという要求に対し、アイデアを生み出す前提を変える「リフレーミング」が必要であるとする指摘は多い<sup>(2)(3)</sup>。しかし、リフレーミングの必要性が指摘される一方で、それを発想法として形式知化している例はそれほど多くない。

濱口は既存のアイデアにある固定観念（バイアス）を構造化し、それを壊すことでイノベティブなアイデアを創出する「バイアスブレイキング」を提唱した<sup>(4)</sup>。今泉らも同様に、既存アイデアを二軸図や親和図などで構造化し、そこからアイデアをずらす構造シフト発想法を提唱している<sup>(5)</sup>。また、コトラーは、デボノの水平思考<sup>(6)</sup>をマーケティングに適用し、イノベティブな製品・サービスを発想するラテラル・マーケティングという方法を提唱している<sup>(7)</sup>。これらは、いずれも新たなアイデアを生み出すために、既存の製品・サービスに注目する点が共通している。

一方、デザイン思考では、解決策のアイデアを考える前に、問題の定義を明文化する手続きを踏む必要があるとし、そのうえで、「ありきたり」を脱するためには問題のリフレームが必要だとしている。そして、この問題の定義を手続き化したツールとしてPOV madlib (point of view) を用意している<sup>(8)</sup>。これは、「[USER] needs to [USER'S NEED] because [SURPRISING INSIGHT]」という穴埋め文である。さらにこれを改良し、「[状況]にある[ユーザ]は、[行動]をしている or する必要がある。なぜなら[タテマエ]だからだ。とはいえ、本当は[インサイト]である」という形式のタテマエメソッドも提案されている<sup>(9)</sup>。また、哲学シンキング<sup>(10)</sup>は、これまで気づけなかった問題を発見するために、既存の問題に対する疑問の収集・整理・構造化を繰り返すプロセスを形式知化している。これらは、新たなアイデアを生み出すために、具体的なアイデアではなく、その前提となる問題に注目する点が共通している。

これらのプロセス、ツールは有用であるが、いずれも万能ではなく、それぞれに特性がある。

バイアスブレイキング、構造シフト発想法、ラテラル・マーケティングは、既存のアイデアを構造化することで、「その構造から外れるように」新たなアイデアを考えることを支援する発想法といえる。しかし、構造化するのは、「どのように(how)解決するか」というアイデアであり、「何が(what)なぜ(why)解決すべき問題なのか」に直接アプローチするわけではな

いため、与えられた問題の範囲に収まる解決策のリフレームを目指した発想法と考えられる。これに対し WS では、問題のリフレームが必要なケースが多い。また、ラテラル・マーケティングのように、すでに具現化された既存の製品やサービスの市場・製品・マーケティングミックスといった情報から出発する発想法は、WS で得られた新たな気づきからサービスアイデアを生み出そうとする活動にはやや応用しにくい。

一方、デザイン思考の POV は、問題のリフレームを目指し、積極的に問題に注目した情報整理を支援する。しかし、穴埋め文において最も肝心な「SURPRISING INSIGHT (驚くべきインサイト)」を得るための思考までは支援しない。その点、タテマエメソッドは「ありきたり」をタテマエとして表現したうえで、それに対立する／矛盾する POV を表現するよう促す点で、オリジナル POV より思考の指針が示されている。哲学シンキングは、与えられた問題に対する多くの疑問を出し合い、分類整理することで、新たな問題のとらえ方を模索するための汎用的な方法である。しかし、どのように問題を捉えなおすかの指針は与えられないし、また、新たに設定した問題に基づいてアイデアを導くプロセスまでは支援しない。

上記をまとめると、具体的なアイデアに着目した既存の発想法は、「ありきたり」を構造化してそこから脱するという思考を支援しやすい反面、比較的狭い範囲のリフレームになりがちである。一方、問題に着目する発想法は、リフレーム範囲が広がる反面、既存のフレームからどうやって外れるのか、その具体的な思考プロセスまではあまり支援できていない傾向が見て取れる (図 1)。

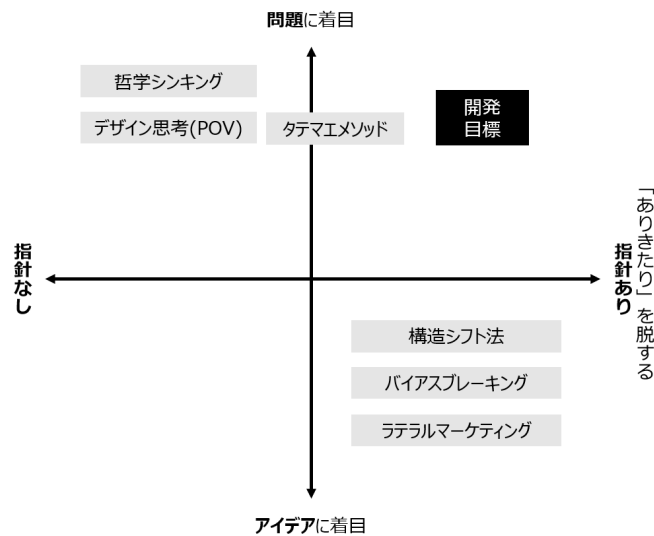


図 1 既存の発想法の位置づけ、および開発目標

WS でありきたりなアイデアしか発想できない様子を観察すると、無意識のうちにある前提にとらわれていることが原因であることが多く、その解消を支持する方法が望まれる。そこで、本研究では、先述した既存の発想法の位置づけを参考に、アイデアそのものではなく、問題を含むアイデアの前提に着目し、かつ具体的な思考プロセスも支援できる発想法の開発を目指した。

### 3. 開発した発想法「サーチライティング」の概要

「サーチライティング」は、アイデアの「問い」に着目することで、無意識にとらわれていた思考の枠を明らかにし、「そんな見方があったか!」と思えるような新しい「問い」を見つけ出す発想法である。

アイデアとは、「どうすれば～できるか?」という「問い」への回答といえる。これを“「問い」というサーチライトが、考えるアイデアの範囲を照らしている”というメタファで表現した (図 2)。無意識のうちにある前提にとらわれていると同じ「問い」に対するアイデアばかりになり、結果的として「ありきたり」になりやすい。これを先のメタファで表現すると、固定されたサーチライトが同じ場所を照らし続けている状態と言える。この状態から抜け出すためには、まず既出のアイデアがどのような「問い」に答えているのかを明らかにすることで、自らが無意識にとらわれている前提に気づく必要があると考えられる。その上で、その「問い」をずらし(リフレームし)、まだ照らされていない暗闇を照らすことができれば、「ありきたり」を脱したアイデアを得ることができると考えられる。

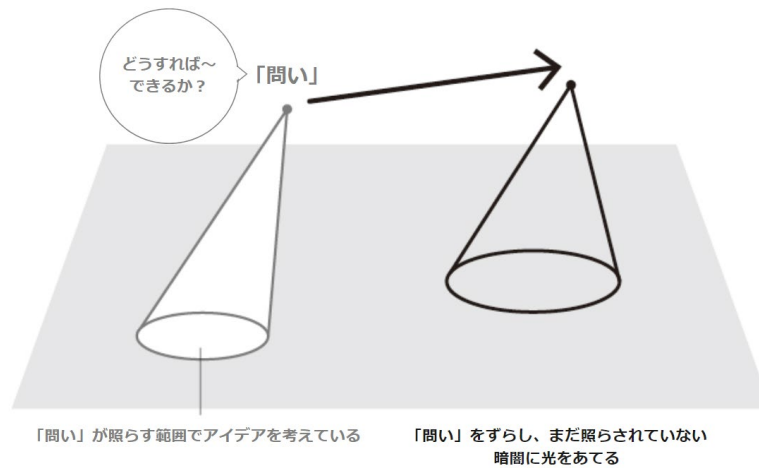
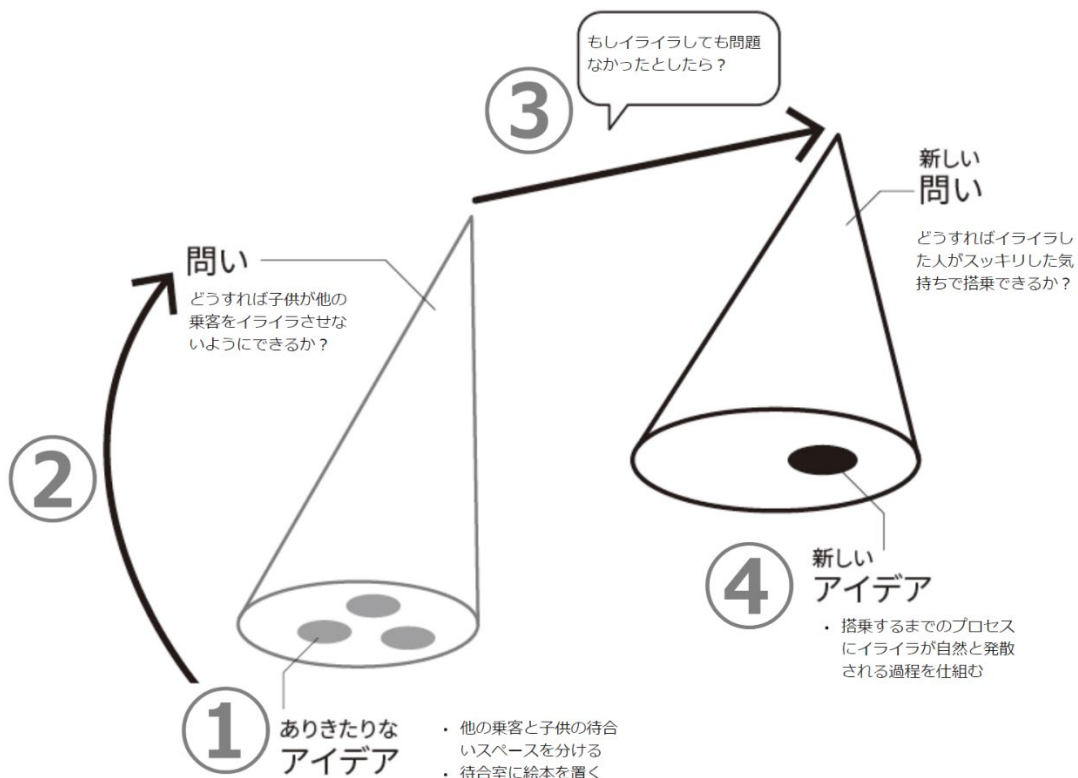


図2 「サーチライティング」による発想のイメージ

「サーチライティング」は以下の4つの手順で実施する(図3)。基本的にWSにおける5人程度のグループワークでの利用を想定しているが、一人での発想にも利用可能である。それぞれの手順の詳細は次章で述べる。

- ① アイデアを考える(既存のアイデアを集める)
- ② アイデアの「問い」を明らかにする
- ③ 「問い」をずらして、よりよい「問い」を探す
- ④ 「問い」を選んでアイデアを考える



<テーマ> 空港待合室のデザイン  
 <状況> フライトが遅延し待合室でイライラしている乗客たちのところへ、遊び盛りの子供たちを連れた母親が来た。この母親は子供たちが他の乗客をさらにイライラさせてしまわないか心配だ。

図3 サーチライティングの概念図

## 4. 「サーチライティング」のプロセスおよびツール

### 4.1. ①アイデアを考える（既存のアイデアを集める）

手順①では、向き合っているテーマや課題について具体的なアイデアを集める。ブレイン・ストーミング、ブレインライティングなど、自分たちで好きな発想法を使ってアイデアを発想してもよいし、自分たちでは発想せず、そのテーマや課題について既に世の中にあるアイデアを集めてきてもかまわない。

先述のように、サーチライティングは「問い」に注目する発想法ではあるが、手順の最初にはアイデアに着目する。アイデア創造の認知モデル「ジェネプロアモデル」<sup>(11)</sup>によると、問題のフレームという概念的な情報の「探索」を単独で扱うのではなく、アイデアの「生成」と関連づけて相互に検討する方がより容易に思考できると考えられる。実際、WSファシリテータは、熟練するほど具体的なアイデアとその前提となる問題の検討を分割せず、同時に行えるようにWSを設計する傾向があった<sup>(12)</sup>。こうした点を踏まえ、「サーチライティング」では、デザイン思考や哲学シンキングのように概念的な問題だけを考えるのではなく、具体的なアイデアの「生成」から始め、概念的なフレームの「探索」を相互に検討するプロセスとした。

### 4.2. ②アイデアの「問い」を明らかにする

手順②では、①で集めたアイデアから「問い」を導く。その際、アイデアから何の手掛かりもないまま「問い」を導くのは難しく、得てして「どうすれば～を満足させられるか（不満がなくなるか）」、「どうすれば～な問題を改善できるか」といった、多くのケースに当てはまるような漠然としすぎた表現になりやすい。これでは、サーチライトが照らす範囲が広すぎ、思考の枠が明確にならない。そこで、次の穴埋め文を手がかりに問いを導出するプロセスを開発した。

「アイデアを実行すると、（～が～になる）ので、その結果（～という望ましい状態）になる」

まず、そのアイデアによって「何がどう良くなるのか」を考えることで、具体的なアイデアから離れ、どこに着目したアイデアなのか分かる。また、「その結果としての望ましい状態」を表すことで、アイデアが何を問題にしているのかが明らかになる。これを「どうすれば～」のかたちで言い換えることでアイデアの「問い」を導出する（図4）。このように因果関係を盛り込んだ文章をつくることで、漠然としすぎず、かつ具体的すぎない「問い」を導きやすくなる。

この過程を経ることで、既存のアイデアが実はどれも同じ「問い」に答えていた、といった状態が明らかになる。サーチライトが照らす範囲が明らかになれば、目標となるまだ照らされていない暗闇も見えてくる（図5）。

アイデアの前提を遡り明らかにしていくこのプロセスを、「アイデアのリバース・エンジニアリング」と呼んでいる。

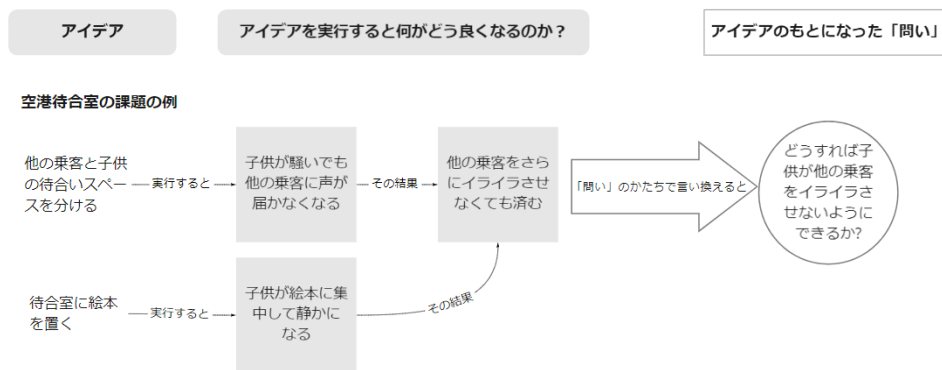


図4 アイデアのリバース・エンジニアリング

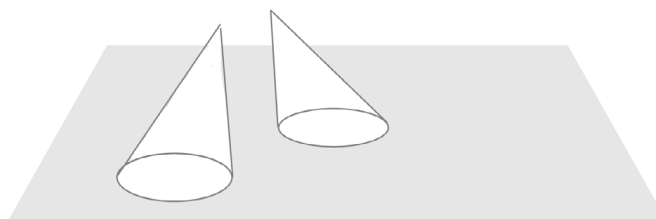


図5 現状の「問い」が照らす場所と目指す暗闇のイメージ

### 4.3. ③「問い」をずらして、よりよい「問い」を探す

4.3.1 「問い」を問い直す 手順③では、②で明らかにした「問い」をずらし、新しい「問い」をつくる。その際、4つの問いかけの型（プロンプト）を起点にして「問い」を問い直していく（図6）。以下に、プロンプトについて解説する。

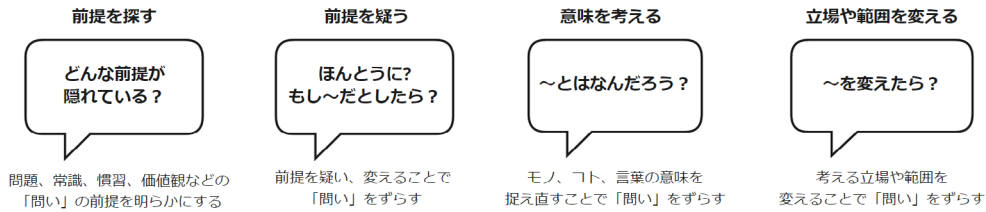


図6 問いかけの型 (プロンプト)

- 「前提を探す」  
その「問い」は何を問題だと考えているのか、どんな常識や慣習、価値観を基にしているのかといった「問い」の前提を探すことを促す。「隠れている前提を見つけ出す」というマインドで取り組むために「どんな前提が隠れている?」という表現とした。次のような形式を意識すると前提を探しやすい。「~が問題だ」「~を実現したい」「~とは~するものだ」「~するのは~だからだ」「~しなければならない」「~すべきだ」「~するのがよい」
- 「前提を疑う」  
探し出した前提を疑い、変えることを促す。「ほんとうに?」は、シンプルだが批判的な思考を促す起点となり、「いつでもそう?」「そもそもなぜ?」といった問いかけへと自然と思考が繋がっていきやすい。「もし~だとしたら?」は、「もしその前提が間違いだとしたら?」のように、現状とは乖離した仮定を置いたときのギャップで思考を揺さぶるものだ。「もし~なのに~だとしたら?」や「もしそれが逆だったとしたら?」のような問いかけも考えられる。
- 「意味を考える」  
従来の意味を考え、新しい意味で捉え直すことを促す。哲学シンキングと同じように、ここでは辞書的な定義ではなく、個人の経験などの一次情報を中心に意味を捉え直す。その際、次のような「問いかけ」も活用すると意味を捉え直しやすくなる。「どんなときに? (事例から考える)」「~ではないとは? (反対を考える)」「~とは何が違う?(対比して考える)」「なんのために? (目的から考える)」「いつから?(歴史から考える)」
- 「立場や範囲を変える」  
サービス提供者側から利用者の立場へなど、立場を変えることを促す。また、利用中だけでなくその前後へと時間軸を広げる、ステークホルダーの範囲を変えるなど、見る・考える範囲を変えることを促す。その際、4C/4Pといった既存のフレームワークや、ステークホルダーマップを活用すると、特定の立場や範囲に偏らない見方ができる。

「問い」を問い直す際は、まず「前提を探す」プロンプトを使い「問い」の前提を明らかにする。次に「前提を疑う」、「意味を考える」、「立場や範囲を変える」の3つを使い、「問い」やその前提を問い直すし、新しい「問い」をつくる。「問い」をつくったらアイデアも一緒に考えることで、その「問い」が「ありきたり」を脱したアイデアに繋がりがそうかが判断しやすくなるし、問い直した過程が的確に「問い」として表現できているかも確かめることができる。そのため、ここではアイデアを沢山出す必要はなく、この「問い」だとこんな方向性のアイデアが出そうだということがわかれば十分である。

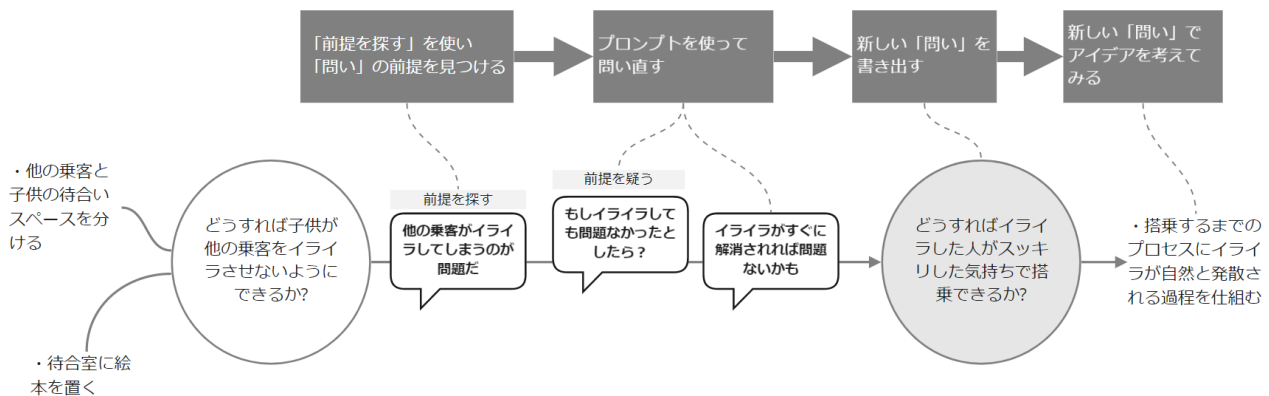


図7 「問い」を問い直すプロセス

ここまでプロンプトを活用して「問い」を問い直す手順について述べてきたが、「問い」をずらす既存の方法として、デザイン思考の「How Might We…?」クエスチョン（以降、HMW）の10の方向性が知られている（図8）<sup>(13)</sup>。

Challenge: Redesign the ground experience at the local international airport  
POV: Harried mother of three, rushing through the airport only to wait hours at the gate, needs to entertain her playful children because “annoying little brats” only irritate already frustrated fellow passengers.

**Amp up the good:** HMW use the kids' energy to entertain fellow passenger?  
**Remove the bad:** HMW separate the kids from fellow passengers?  
**Explore the opposite:** HMW make the wait the most exciting part of the trip?  
**Question an assumption:** HMW entirely remove the wait time at the airport?  
**Go after adjectives:** HMW we make the rush refreshing instead of harrying?  
**ID unexpected resources:** HMW leverage free time of fellow passengers to share the load?  
**Create an analogy from need or context:** HMW make the airport like a spa? Like a playground?  
**Play POV against the challenge:** HMW make the airport a place that kids want to go?  
**Change a status quo:** HMW make playful, loud kids less annoying?  
**Break POV into pieces:** HMW entertain kids? HMW slow a mom down? HMW mollify delayed passengers?

図8 “How Might We” Question

しかし、これまでのWSの経験上、この方向性に沿って「問い」をずらせる人は稀である。その要因として、方向性が10個もあり、理解するのが難しいことが考えられる。例えば「課題に対して着眼点をひねる(Play POV against the challenge)」のように、タイトルだけでは何を意図しているか分からず、例を読まないで理解できないものが多いうえ、その例を今取り組んでいる「問い」に当てはめるとどうなるのかを考える必要があるため、WS参加者への負担が大きいと思われる。

一方、熟練のWSファシリテータは、こういったリストを提示するわけではなく、WS参加者のアイデアから視点の偏りなどを推察し、問いかけて視点を変えるよう促している<sup>(12)</sup>。さらに、近年、固定化された認識に揺さぶりをかける方法として、問いや問いかけが着目され、様々な文献においてコツや技法が語られている<sup>(14)~(16)</sup>。

以上のことを踏まえ、「問い」をずらすには、熟練のWSファシリテータが行っているような「促し」としての問いかけが効果的であると考えた。「サーチライティング」では、これまでとは全く違った見方を探すことが目的であり、WSファシリテータがWS参加者の思考を促す際に活用しやすいことを目指していることから、現状の見方を揺さぶる効果が高いと考えられる問いかけを選出・集約することで、先に述べた4つのプロンプトを定義した。

**4.3.2 思考プロセスを可視化しつつ繰り返し問い直す** 図7に示したように、手順③では「問い」を問い直す際の思考の流れを可視化しながら、よりよい「問い」が見つかるまで繰り返し問い直す。その際、最初の「問い」、プロンプト、新しい「問い」が区別できるよう表現し、それぞれを明文化していく。プロンプトによって「どう問いかけたか」だけでなく、「それに対してどう考えた」から新しい「問い」になったのかという点も記録する。

「ありきたり」から脱するためには、試行の繰り返しが必要であるといわれており<sup>(16)(17)</sup>、そのための効果的な支援として、多くの研究が思考プロセスの可視化を挙げている<sup>(19)</sup>。また、実務においても、デザイン部門内のアイデア発想に長けたデザイナーたちから、良いアイデアを得るためには、「アイデアの分岐を意識する」ことが重要とのパターンランゲージが抽出されている。「問い」についても同様に、「問い」の分岐を意識することが重要であり、そのためには問い直す過程を可視化することが効果的と考えられる。そしてこれは、WSにおいて複数人で発想する際の思考プロセスの共有という意味でも有用である（図9）。

サーチライトを動かしながらアイデアを探す様子をダンジョン（地下迷宮）の探索になぞらえ、このプロセスを可視化したものを「ダンジョンングマップ」と命名した。

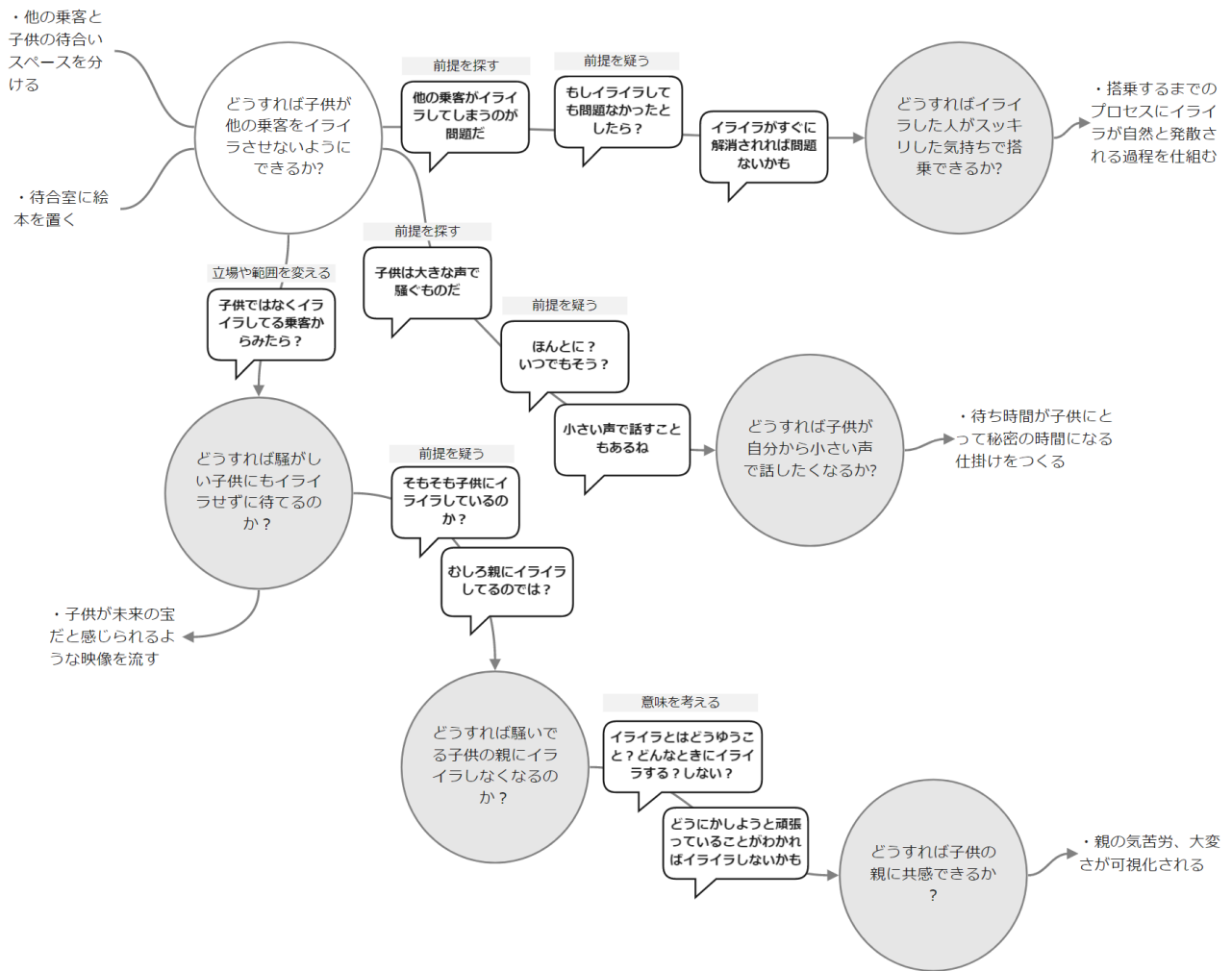


図9 ダンジョニングマップ

#### 4.4. ④「問い」を選んでアイデアを考える

手順④では、②、③の結果から「ありきたり」を脱するアイデアに繋がりそうな「問い」を選び、ブレイン・ストーミング、ブレインライティングなど、好きな発想法をつかってアイデアを量産する。「問い」を選ぶ際は、単に目新しいとか変わっているものを選ぶのではなく、「こんなふうには考えたことがなかった! そんな見方もあったか!」と思わず膝を打つようなものを選ぶようにする。

アイデアを沢山考える過程で「問いかけ」が生まれることも多い。アイデアを考える段階だからと、「問い」が変わることを避けようとせず、その「問いかけ」を起点にまた新しい「問い」をつくりながらアイデアを考えることが大切である。デザイン思考など多くのデザインプロセスで言われているように、「サーチライティング」においても、ステップ・バイ・ステップで進めるだけでなく、必要に応じて前のステップに戻りながらよりよい「問い」を探すという流れを念頭に置き、アイデア発想に取り組むことが肝要である。

### 5. おわりに

「ありきたり」を脱したサービスアイデアの発想法として開発した「サーチライティング」について、概要とプロセス、ツールについて述べた。開発した発想法は、東芝のデザイン部門内でオンラインワークショップを繰り返し、洗練させている。今後、効果検証の実験を予定している。

### 文 献

- (1) Rittel, H.W.J., Webber, M.M. Dilemmas in a general theory of planning. Policy Sci 4, 155-169, 1973.
- (2) 栗木契, 水越康介, 吉田満梨: マーケティング・リフレーミング -- 視点が変わると価値が生まれる, 有斐閣, 2012.
- (3) 松波晴人, 平田智彦: ザ・ファースト・ペンギンズ 新しい価値を生む方法論, 講談社, 2018.
- (4) 濱口秀司: SHIFT: イノベーションの作法, ダイヤモンド社, 2019.
- (5) 今泉友之, 白坂成功, 保井俊之, 前野隆: 親和図と2軸図を用いた構造シフト発想法の主観的評価, 日本創造学会論文誌,

- 17, pp. 92-111, 2014.
- (6) Bono, E. D.: *The Use of Lateral Thinking*, New York: Basic Books, 1967.
  - (7) フィリップ・コトラーフェルナンド・トリアス・デ・ベス. (2004). コトラーのマーケティング思考法. (恩蔵 直人修二大川, 訳) 東洋経済新報社, 2004
  - (8) d.school Stanford: *Design Thinking Bootleg*, 2010, <https://dschool.stanford.edu/resources/design-thinking-bootleg>.
  - (9) 角征典: タテマエメソッド, 東京工業大学エンジニアリングデザインプロジェクト, 2017, <https://medium.com/titech-eng-and-design>.
  - (10) 吉田幸司: 「課題発見」の究極ツール 哲学シンキング 「1つの問い」が「100の成果」に直結する, マガジンハウス, 2020
  - (11) Finke, R., Ward, T. B. & Smith, S. M.: *Creative cognition: Theory, research, and applications*, Cambridge, MA: The MIT Press, 1992.
  - (12) 若林稔, 緒方啓史: サービスデザインにおける非デザイナーのためのアイデア発想の方法, 2020年度日本人間工学会関西支部大会, オンライン, 2020.
  - (13) d.school Stanford: “How Might We” Questions, [http://crowdresearch.stanford.edu/w/img\\_auth.php/ff/How\\_might\\_we.pdf](http://crowdresearch.stanford.edu/w/img_auth.php/ff/How_might_we.pdf)
  - (14) 安斎勇樹, 塩瀬隆之: 問いのデザイン: 創造的対話のファシリテーション, 学芸出版社, 2020.
  - (15) ウォーレン・バーガー: Q思考——シンプルな問いで本質をつかむ思考法(鈴木立哉, 訳), ダイヤモンド社, 2016.
  - (16) ハル・グレガーセン: 問いこそが答えだ! 正しく問う力が仕事と人生の視界を開く(黒輪篤嗣, 訳), 光文社, 2020.
  - (17) 野口尚孝: 発想支援方法開発のためのデザイン思考過程モデルの研究: デザイン発想支援の枠組に関する考察(その 3), *デザイン学研究*, 43(1), pp. 19-24, 1996.
  - (18) 鈴木宏昭, 開一夫: 洞察問題解決への制約論的アプローチ, *心理学評論*, 46(2), pp. 211-232, 2003.
  - (19) 秋田直繁, 森田昌嗣, 椎塚久雄: デザイナーの推論過程のフレームワークとその可視化に関する基礎的考察—メタ認知補助としての推論マッピング法の提案—, *日本感性工学会論文誌*, 16(4), pp. 389-402, 2017.