

クリエイティブジャーニーの時代

— 革新的な個人と組織との間の新たな関係性に向けて

国際大学 GLOCOM 主任研究員 トウーツカ・トイボネン



トゥッカ・トイボネン (Tuukka Toivonen, Ph.D)
国際大学グローバル・コミュニケーション・センター
主任研究員

1979年フィンランド、ヘルシンキ生まれ。2005年に立命館アジア太平洋大学卒業。2009年にオックスフォード大学博士号取得（社会政策学）。東京大学・京都大学・慶應義塾大学等でのフェロシップ等を経て、2013年より2018年までロンドン大学勤務。世界トップ10大学である University College London にてソーシャルイノベーション分野の准教授まで進む。2018年4月から国際大学 GLOCOM 主任研究員。UCL STEaPP 名誉准教授。コワーキングスペースなどの新型組織における創造的プロセスに関するコンサルティングを中心に活動する Creative Friction Ltd 創業者。

オンライン犯罪の被害者となった子どもが、自身のキャリアや専門を活かして新たなサイバーセキュリティサービスを構想し投資を求める。シテイバイクの愛好家である女性が、デザインの優れた自転車を持続可能なマテリアルで生産する会社を立ち上げ、ネットショップを開く。家族への生活費を国際送金する際に高い費用に苛立った男性が、間接コストを排除したフィンテックのサービスを作り上げ大成功する。これらは、「クリエイティブジャーニー」(creative journey)——個人的な体験に基づくクリエイティブなアイデアが実現へと向かう道、を歩む「個人」と「組織」の新たな関係性を反映しているケースである。創造的なワーカーと大規模な組織の関係性はどのようにイノベーションを促すのだろうか。そしてその関係は今後10年から20年の間にどう変化していくのだろうか。

今日、多くのナレッジワーカーは、かつてないほどに自由が増している、自らの個人的なクリエイティブジャーニーを歩み始めることへの動機を高めている。フリーランサー、コンサルタント、起業家、その他の自律的もしくは準自律的な個人がこうした状況にあると言えるが、彼らの

うち高成長のスタートアップを築くことができるのはほんの一部にすぎない。とはいえ、先に挙げたような触媒的自己主導的なクリエイティブジャーニーによって、彼らは大規模な組織の中では通常不可能な方法で、創造的で有意義なアイデアを考案するようになってきている。実際、生産性へのプレッシャーや強いストレス、創造的リーダーシップの欠如、保守的な環境によって、多くの大規模組織は実質的に「創造性を締め出している」し、そのことがイノベーション的な個人にとつて、より自主性が重んじられ、より奮起させられるような、やりがいのある仕事環境を求める要因となっているのである。

こうした変遷の中で、継続的なイノベーションによって生き残りを図ろうとする企業などの大規模な組織は、価値を創り出す小さなアクターとなり得る自律的な個人を外部に見いだし、これまで以上に強い協力体制を築く必要がある。つまり、「イノベータータイプな労働の新たな分業」に適応しなければならぬ。そして新たな分業とは、クリエイティブジャーニーのプロセスに分けて説明することができる。クリエイティブジャーニーの前半はアイデアの創出と精緻化に重点が置かれるため (Perry-Smith & Mannucci

2011を参照)、リソースは乏しくても、アイデアが豊富な個人と小規模なチームによって主導されることになる。そして後半は、アイデアとリソースを繋げ、それらを拡張することに重点が置かれるため、アイデアには乏しい(*1)が、リソースを豊富に備えたより大規模な組織の出番となるのである。

これは、無数のデジタルプラットフォームとモバイルテクノロジーによって力を得た機敏な個人と、機敏さでははるかに劣るものの、非常に強大で大規模な組織との新たな関係性の基本となっているようにみえる。しかしながら、こうした個人と組織の関係性が、あらゆる経済環境や、国、または都市においても、完璧または最適な形で発展するという保証は全くない。たとえば日本や韓国などの国々では、自らのアイデアを支持する気ままな個人やチームよりも、組織や組織間提携のほうに大きな信頼が置かれてきた伝統がある。だからこそイノベーションコミュニケーションと「 coworking space」という緩やかで統合的な「インフラ」(Toivonen & Frederici 2015; Toivonen 2016)が個人と組織、両者の橋渡し役として重要な役割を果たすことができるのである。このコラボレータータイプなインフラ(Merkel

2016)は、クリエイティブな個人と大規模な組織を再結合(re-connecting)するための接着剤を提供することができる(Capdevila 2013)。そうすることで図1に描かれているように、現在二つに分断されているイノベーションプロセスの統合が可能になる。不定期に実施されるオープンイノベーション・プログラムやオンライン上でのクラウドソーシングのコンペよりも、コミュニケーションおよび coworking spaceは、はるかに本質的なインフラである。そして、フットワークの軽い個人と組織との間の新たな関係性を「仲介」する能力によって、知識経済の中核になりつつある。

個人と大規模な組織とのこのような連携は、すでにいくつかのイノベーション(起業支援)プログラムや産学連携、 coworking spaceを通じて、ある程度までは意識的に実施されている。しかし、これらの取り組みはまだ限定的である。自らの仕事がクリエイティブジャーニーへと変化しつつある自律的・準自律的で多様な人々が増加しているにもかかわらず、まだほんの一部の人しか対象となっていないのである。彼らのニーズを満たすためには、協働のためのインフラが、今後10年から20年ほどの時間を

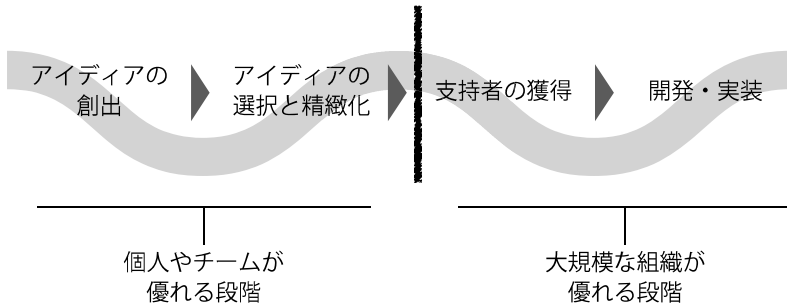


図 1. クリエイティブジャーニーにおける個人と組織の新たな分業

かけて、大幅に拡張される必要がある。

本稿では、ハイテク起業家だけでなく、芸術から社会イノベーションまで幅広い分野での活動や大志を持つ個人にもあてはまるように、「一般論」として、クリエイティブジャーニーの理論的展開を行うつもりである。また、本稿のポイントは、創造性やイノベーションに関するこれまでの研究が組織に焦点が当たることが多かったのに対して、自律的またはそこへ向かって移行中の「個人」の視点からクリエイティブジャーニーを取り上げるという点にある。そうすることによって、大規模な組織にとつても、今後、協働の必要性が高まっていく自律的でイノベティブな個人の動機、ニーズ、課題、強みをよりよく理解できるようになることを筆者は望んでいる。

では、次のセクションで、クリエイティブジャーニーという概念をより詳細に理解していこう。第一に、仕事の世界を変えるコンテキストにおいて、第二にそういった旅へ個人を送り出す主な動機に関連して、第三に組織における創造性と対比した彼らのクリエイティブな力学について、それぞれ焦点を当てて論じていく。そして最後のセクションでは、企業が仲介コミュニティやプラットフォームから

の助けを得て、クリエイティブな個人との新たな関係性を構築しうる、またそうすべき数々の理由に光を当てたい。

クリエイティブジャーニーと変わりゆく仕事

仕事は、これまでとは全く異なるものになりつつある。仕事の未来について考察するときによく語られることは、新たな技術の登場が、既存の多くの職業を崩壊あるいは消滅させる懸念である。しかし、それだけが語るに値する唯一の変容、というわけではない。確かに、我々は今や、組織内のニーズや人事慣行に沿って構築されてきた線形的キャリアから、相当かけ離れた方向へと移行しつつある。より広範な組織研究や社会科学においては、ワークスタイルとキャリアパターンがより「個人的」で「自律的」になってきていること、もしくは「ポートフォリオ・キャリア」の増加を指摘することが一般的になってきた。それらの中には、「境界の無いキャリア (boundaryless career)」 (Arthur & Rousseau 1996) や「寿命が90歳から100歳に向けて徐々に上昇していく中で、個人的な移行とキャリア

アの移行の両方によって定義される「複数ステージの人生 (multi-staged life)」 (Gratton & Scott 2016) の時代に至ったと述べるものもある。その他にも、「雇用において深まる危機を強調するものや、起業家的なキャリアとコワーキングが柔軟性を通じて経済的不確実性に対処する方法を提供している」と示唆する研究もある (Butcher 2018)。

そういった見方とは対照的に、本稿で光を当てているクリエイティブジャーニーという概念は、個人レベルでのキャリアと、組織レベルのイノベーションプロセスの両方に関連する独特の現象になる。こうした現象を示す潜在的な動きとして、東京、アムステルダム、ロンドン、シンガポール、ベルリン、上海、ニューヨークなど、多くの大都市でクリエイティブな道を歩み出すナレッジワーカーの数が増えている。一般的に言えば、経験と知識とネットワークを豊富に持つ個人が、自らの意志のもと、献身的な方法で、新たなアイデアや機会を生み出そうと決意するときに乗る旅である。そういった熱心な旅の始まりは、しばしば自律的もしくは準自律的な職位へのシフトが伴うものとなる。

本稿で記述しているこの旅は、個人にとって、多くの職

種や職場と比較した際に、相当な自律性を持ち、起点となる

中心的アイデアの創出、選択と精緻化、支持者の獲得、開発・実装を行えるという意味で、圧倒的に「クリエイティブ」なのである。巧みに設計されたシティブイクを好む人は、そういった自転車を持続可能かつ国際的に生産する会社を立ち上げるという選択をするかもしれない。その他にも、異なる世代間での共同生活を実現する新たなモデルを考え出し、そういったモデルを実行できる建物やサービスを構築しようとする者もいるかもしれない。自分の子どもがオンライン犯罪の被害者になった親は、家庭レベルでの新たなサイバーセキュリティサービスの考察を決定し、それが政府や民間企業から投資を受けるかもしれない。クリエイティブジャーニーはその多様性においては無限大だが、抽象レベルでは図1に示す基本的段階に沿った個別のアイデア開発プロセスになるのである(言うまでもなく、この旅は直線的ではなく、詳細に見ればむしろ反復的である)。ここで言う創造性とは、一時的な意味ではなく、社会的相互作用、ネットワーク、中心となる個人やチームを取り巻く、より広い制度的文脈の中で、何週間、何カ月、または何年もかけて展開する長期的なプロセスとしてとら

えている。

組織学における「創造性」の一般的な定義は「新しく有用な製品またはサービスを生み出す(技術的な)イノベーションプロセスを指している(Amabile 1983)が、クリエイティブジャーニーは単にそれだけに留まらない。この旅は、それ自体で勢いを生み出すものである。こういった旅が解き放つエネルギーは、個人が職業生活において新たな目的意識を確立しながら、関連する新たなコミュニティやネットワークの構築(またはそれらへの移行)を助ける。高度なドローンで昼の弁当や医療用品を配達するのであれ、最新の神経科学を用いてヨガの要素と音楽セラピーを組み合わせるのであれ、自分のクリエイティブジャーニーを動機づけるアイデアや情熱を他人に話す人々は、しばしば有形無形のさまざまなサポートを受けている。そういったサポートのいくつかは、仕事や協働のための新しい都市インフラ、すなわちコワーキングスペース、メンタリング、共有のデジタルプラットフォームを通じて提供される。そして、これらによって、創造的プロジェクトの追求は未だかつてないほど著しく容易になっているのである。また、クリエイティブジャーニーが、より広い意味合い

で社会と経済を再形成する新たな「組織化メカニズム」となり得ることを指摘したい。つい最近までは、仕事とイノベータータイプのな経済活動は、支配的役割と（不平等な）雇用関係を持つ組織という中核的存在をはじめとして、さまざまな規模の雇用主によって統治されてきた(Dore 2000)。何万、ときには何百万の個人が自己駆動的で自己定義的なクリエイティブな道の追求を決断すると、このような関係性は引力を失い始め、知識（と他のさまざまなリソース）は、個人のクリエイティブジャーニーという、オルタナティブな論理を中心にして構成もしくは「包含」されるに至るだろう。

より明確に言えば、クリエイティブジャーニーという概念は「起業家の旅(entrepreneurial journey)」(McMullen & Dimov 2013)と呼ばれるものを含んでいる。これは、典型的には「機会の特定(opportunity identification)」で始まり、「実装(implementation)」と「スケールアップ(scaling)」で終ると言われている。しかしながら、この概念は決して狭い意味での起業家精神やイノベーションの領域に限定されるものではない。実際、オリジナルで有意義なアイデアを追求する機会とは、フルタイムの起業

家だけの特権では全くない。フリーランサー、パートタイムのアーティスト、コミュニティのオーガナイザーと並んで、常勤雇用者ですら、支持を得られたり、そうすることが可能な場においては、自由時間あるいは勤務時間中にも、しばしば重要な「情熱的なプロジェクト」に取り組んでいる。学者とエンジニアは、雇用主のために働きながら、自分自身のイニシアティブで、探索的なプロジェクトを遂行している多くの集団の中の二つにすぎない。いくつかの事例は、そういった活動を通じて自然発生するアイデアは、最終的に商業的なベンチャーや社会的企業を立ち上げる判断に繋がることを示している。それ以外にも、既存組織の境界内あるいは境界を超えて、さまざまな方法で追求され支持されるようになるかもしれない。

さて、次のセクションでは、個人が自分自身でクリエイティブジャーニーを始めることを動機づける「プッシュ」および「プル」の主要因に目を向けよう。

クリエイティブジャーニーの始まり

個々のナレッジワーカーが独自のアイデアやプロジェクトを追求することを決意するのはいつだろうか？ どんな個人的および組織的な要因によつて彼らは自分自身でクリエイティブジャーニーを開始するのだろうか？ 新しいデジタルテクノロジーと起業家的な働き方が重要な背景であり、原動力であるが、そのような旅へ向かわせる直接的な引き金となるような特定のプッシュ要因とプル要因については検討する価値がある。

人々が、それぞれの既存の役割や仕事を超えて物事を見るようにプッシュする要因に関して言えば、ますます多くの従業員（20代から30代のいわゆるミレニアル世代や、それよりも若い労働者を含む）が、大規模雇用主から提供されている条件と機会に満足しなくなっている。有名な所では、ギャロップのグローバルな職場調査で、従業員の最大85%が自分の仕事に「積極的に従事していない」もしくは「従事してはいる」と回答している（Gallup 2017）。エンゲージメントと満足感に欠けたこのような状態と不満は、意見

表明、個人的成長、よいリーダーシップ、自律性、社会的目的といったことの欠如から容易にもたらされる可能性がある。不満によつて一部の従業員が新たな挑戦を追い求めたり、社内で独自の提案を行うことが促されたりする可能性がある一方で、それ以外の者たちにとつては、現在の職を離れ、どこか別な場所で、これまでとは異なるワークスタイルや環境を試したいという強い願望を引き起こす原因となり得る。

確かに、創造的な仕事に対して強力な個人的願望（および心理的志向）を持つ人々は、現在の大規模な組織に不満を持ち、そこから押し出されるといふ大きな「リスク」を抱えているのかもしれない。増大する生産性のプレッシャー、高いストレスレベル、狭いオフィススペース、長時間労働、過酷なマルチタスク、そして組織変更は、表面的には継続的なイノベーションを行ってきたようにみえる組織から、創造性を容易に「締め出す」結果を生んでいる。短期的な結果が優先され、効率性が強調される中では、安定した雇用が制度として保護されている日本のような国ですら、自律的でイノベティブなプロジェクト（机の下プロジェクトを含む）（訳注：企業内で正式に承認されてい

ないが現場が情熱を持ってこつそり進めるプロジェクトを指す)に取り組む余裕や、ゆるやかでソーシャルな交流が減少している。クリエイティブな性向を持つ人々は、とくに創造性を強化するような広範な文化が欠けているときに、これらの変化によって制約を受けていると感じる傾向にある(Anabile 1998)。

一方、プル要因に関して言えば、個々の従業員は、自分の仕事が好きというわけではなく、仕事に対する自律性、真正性、創造性、意味、社会的な目的に関して、個人的で顕著な願望を抱いているのかもしれない。すでに述べたように、組織内での雇用には、とりわけ新たなプロジェクトの創出や開始の際は、常にある程度の制約が伴うもので、むしろそのような組織が重要なサポートを行うこともある(この点は次のセクションを参照)。実際、戦後に設立された旧世代の企業だけでなく、グーグルやフェイスブックなどの支配的なテクノロジ企業も含めて、大半の組織が自律性、真正性、創造性、意味、社会的目的に関する従業員の要求の増大への対応に苦慮しているが、これはさほど驚くべきことではない。今日の労働者はエキスパートやオピニオンリーダーによって「WHYから始める」(Simon

Sinek 2012)とか、「多動力を發揮する」(堀江貴文 2017)ことを奨励されており、一般的に非人間的な大規模組織や生気のない企業コミュニティのために「非合理的な」犠牲を払うことなく、自分自身の夢を追求するようになっていく。

よりポジティブな言い方をするならば、個人は自らが身をもつて得た、さまざまな体験を経て深くインスパイアされたり、感激した後に、クリエイティブジャーニーを始めようと決意しているのかもしれない。実際のところ、思い出深いボランティア体験、予想外の結果をもたらした異例の研究開発プロジェクト、ワークショップやミートアップで提供された(もしくは傾聴した)レクチャー、世界をリードする神経科学者・精神科医・スポーツ選手によるTEDの講演など、インスピレーションはどこからでももたらされる可能性がある。しばしば創造的なインスピレーションの根源は、子ども時代や学生時代までさかのぼる。絵画や歌、プログラム、同じ志を持つ友人たちとのオーケストライベントといったことを初めて学んだときや、フェスティバルや集団清掃活動で自分のコミュニティに貢献したときにまで至る。そのような記憶は、生産性や販売

目標ではなく、高い基準と日々の満足へのこだわりを持つ「本物の」職人スタイルの仕事に回帰したいという願望を生み出すのかもしれない。自分のコミュニティや家族、自分自身、または偶然出会った他人にすら影響を及ぼしている社会問題に気づいて、人が動かされることは稀ではない。世界的な自然破壊に対する認識の向上や、自然並びに将来世代に向けた義務感、似たように影響力のある創造的な活動を啓発することができる。従って、クリエイティブジャーニーへ乗り出すためのインスピレーションは、人々もアイデアもますます移動しやすくなっているデジタル社会において、さまざまなリソースからもたらされる可能性がある。

ここでひとつ、重要な指摘をしておきたいのは、本稿で筆者が言及しているグループは、どんな意味でも、経済的な雇用不安や不安定性にさらされるのがめつたにないということである。彼らにとつてクリエイティブジャーニーを歩み出すという決断は、経済的な必要性ではなく、前述したプッシュ要因とプル要因の組み合わせによる自発的なものであり、そしてまた、有意義な仕事へのより深い切望によるものである。このグループのメンバーにとつて、独

自のプロジェクトやアイデアの追求は、より経済的に安全な状況に至るためではなく、むしろ目的や自律性、創造性そして挑戦の感覚を取り戻すための手段である。スタートアップを育て、グローバル企業に売却して金持ちになることを目指す人々も少なからずいるかもしれないが、「クリエイティブジャーニー」を歩む人々の多くはもつと控えめな経済目標を持っているか、あるいは経済的成功を二次的なものとして扱っている。

では、クリエイティブジャーニーとは、支配的な労働・組織形態または「制度」に対抗する一種の抗議だと言えるのだろうか？ クリエイティブジャーニーが、個人を社会的またはエコ的な活動を基点とする起業や教育的活動、ボランティア活動に向かわせることは往々にしてあり得る。すなわち少なくともクリエイティブジャーニーが支配的な労働や雇用形態に対する無言の「不信任決議」であることは明らかである。従つて多くの場合、明示的な挑戦や抗議の形態というよりは、むしろ既存の制度的な取り決めからの脱出である、ということが出来る。さらに多数の個人が独自のイノベータータイプな道を歩む決断をするにつれて、組織も、自律的に働く人々との協働について学び、組織が雇

用したい人々の新たな志向に適應しようとするだろう。

クリエイティブジャーニーの構造と力学

クリエイティブジャーニーの実証的研究は依然として限られているので、関連する理論を参照しつつ、構造的特徴とダイナミクスを探究することが有用である。本稿では、アイディエーション／アイデア創出(ideation/idea generation)、精緻化(elaboration)、支持者の獲得(championing)、そして実装(implementation)という四つのステージを包含する「アイディアジャーニー(idea journey)」(Perry-Smith & Mannucci 2017)の概念から多くの示唆を得ている。最初のステージである「アイデア創出」では、新たなアイデアを起点に、さらなる発展のために新しいアイデアを選択していく。第二ステージの「精緻化」では、他者からの質問、コメント、挑戦、そしてあらゆる試行の結果に応じて、さらにアイデアに磨きをかけ、より明瞭なものにし、詳細な規定を行う。この二つのステージでは、創造性は社会的相互作用と文化的な

事柄や慣例によって形作られるものとなる。第三ステージである「支持者の獲得」そして「実装」においては、それまでのステージとは対照的に、自律的であったアイデアと、クリエイティブジャーニーを歩んでいる本人も、外部のゲートキーパーやリソース所有者によるサポートや承認に非常に大きく依存することになる。アイデア創出と精緻化という前半のプロセスでは潜在的に大きな自律性があるものの、後半のプロセスではそれがかなり困難になることでバランスがとられるのである。

この理論の観点からすると、クリエイティブジャーニーが主に個人のニーズと彼らが生み出したアイデアのニーズの双方に関連づけられて定義されている点が目される。もともと、アイデアは生き物ではないので、「ニーズ」を持つという言い方をするのは、直感に反し、奇妙に聞こえるかもしれない。言うまでもなく、これが意味するものは単純なことで、脚本家からソーシャルインベーター、そしてTED講演者に至るまで、幅広い個人のアイデアジャーニーが、彼らのプロジェクト開発においてほぼ似たような状況や障害、ニーズに遭遇し、概して類似した「ステージ」をつくり出すということなのである。アイデア

ジャーニーを前面かつ中心に据えることは、クリエイティブジャーニーと共通のダイナミクスを見るのに役立つ限り有用である。クリエイティブジャーニーとは、個人の経歴や支持者の特有の状況とは関係なく、文化的・制度的な規則性の中で、時間の経過とともに進むものである。個人的・制度的な特殊性は両方とも重要であるが、組織学者は、「ヒーロー起業家」「天才」「クリエイティブの達人」といった個人の独自性を賛美する文献とは正反対に、組織的、概念的（知識やアイデアに焦点を当てた）、社会的なパターンを強調する傾向にある。

Perry-Smith と Mannucci によるアイデアジャーニーという概念は、よく定義されているものの、組織的なコンテキストとクリエイティブジャーニーの情動的な（すなわち感情や雰囲気などに関連した）側面に関してはかなり不可知論的である。創造的なプロセスは組織的なコンテキストと情動によって大きく影響を受ける可能性があるので、次にこれらの側面を考察したい。

「クリエイティブジャーニー」と 「組織の創造性」の異なる側面

クリエイティブジャーニーに乗り出した個人やチームにとって、従来の仕事やイノベーション環境と比較したとき、創造のプロセスはどのように異なるのだろうか？ 実際のところ、組織学と経営学において「創造性」というとき、ほぼ常に「組織の創造性」を意味していることを覚えておくべきだろう。そこで、本稿で示すクリエイティブジャーニーという言葉の含意を理解するために、有益となるであろう議論として、アンスワースが示した4タイプの「組織の創造性」(Unsworth 2002)を参照しよう。この類型は次に挙げる二つの問いによるものである。

- (1) 創造的なプロセスに取り組む理由は内的なものか、あるいは外的なものか。
- (2) 取り組まれている問題は、クリエイター／問題解決者が特定したものか。それとも他の誰かによって提示されたものか（すなわち、その問題は「オープン」であ

るのか、それとも「クローズド」であるのか。

図2は、「応答的 (responsive)」「想定的 (expected)」「貢献的 (contributory)」「先行的 (proactive)」という4タイプの創造性や状況を四つの次元で示したものである。アンズワースは、創造性のプロセスに関心を持つ組織学者と経営学者によって非常に広範な分析がなされてきたのは、「応答的な創造性」であると主張している。つまり、個人やチームが上司やクライアントによって設定された「クローズド」な問題に対応する状況を対象としてきたわけである。これは日本においても同様で、「場」の概念に関連づけた野中の古典的なイノベーションマネジメント研究（野中1996）を見ても疑いの余地はない。創造性の研究には、実験室でのテストに焦点を当てた研究や、大規模な組織で働くクリエイティブな専門家（建築家、デザイナー、エンジニア、科学者など）の研究などがあるが、いずれも比較的制約を受けた設定で行われてきたことを示す例となっている。

アンズワースの類型における「想定的な創造性」の次元では、ハッカソンやイノベーションシヨンプラボなどのような現代

的な環境が想起される。そのような場では、参加者は比較的、一般的な問題やセミオープンな「課題」が割り当てられ、焦点を絞った具体的問題を自律的に定義するように促される。例としては、若者向けのメンタルヘルス増進アプリの開発や、地域あるいはグローバルレベルでのプラスチックごみを制限するための抜本的な方法などが挙げられるだろう。「貢献的な創造性」では、会社のオフィスやコワーキングスペースを共有するなど、直接的にも正式にも同僚とは言えない仲間やメンターが、問題を抱えた人に対して自発的なアドバイスを行うことが該当する。そして、本稿の目的に沿って最も関心を持つべきは、内的な理由（すなわち内的動機）と、オープンな問題（クリエイターが自律的に中心となる問題を自由に発見および定義できる問題）と呼ばれる「先行的な創造性」である。これは企業内で自発的に始まった非公式プロジェクトであるとか、確立された組織の内外を問わない起業家的活動の領域である。

従来の組織の創造性の領域から、クリエイティブジャーニーの領域へと移行するとき、我々は明らかに「応答的な創造性」から「先行的な創造性」へと分析の焦点を変えなければならぬ。端的に言えば、クリエイティブジャーニー

オープン	<p>想定的な創造性</p> <p>オープンな問題への 解決策 例：アート作品の創作</p>	<p>先行的な創造性</p> <p>オープンな問題への ボランティアな解決策 例：自発的な提案</p>
問題の種類	<p>特定の問題への 解決策 例：シンクタンクのレポート</p>	<p>特定の問題への ボランティアな解決策 例：第三者の助言や貢献</p>
クローズド	<p>応答的な創造性</p>	<p>貢献的な創造性</p>
	<p>外的</p> <p>従事の原動力</p>	<p>内的</p>

図2. 「組織の創造性」の4類型

という開かれたコンテキストへ移行するとき、我々は他者によって定められた問題と動機から、型にはまることなく自ら定義した問題・機会と動機へと移行しているのである。これは、個人が他者、利害関係集団、社会的・技術的トレンド、緊密なやり取りがあるコミュニティによって、さまざまな影響を受けるようになるという意味では決してない。個人が「自らの行動や態度が、創造の起点となることを、身をもって知る」状況への重大な動きが存在していること(Deci and Ryan 1987:1025, cited in Unsworth 2001: 290)に十分注意する必要がある。これは創造のプロセスへの制約が少ないという状態であり、とりわけクリエイティブジャーニーの前半部(アイディア創出と精緻化)において当てはまることである。自律と自己決定の感覚はクリエイティブジャーニーを非常に魅力的で生産的にするカギとなる潜在要因なのである。

もちろん、クリエイティブジャーニーが、こうした個人の自律と自発性に基づくものであっても、依然として組織は重要である。しかし、これまでとは違った意味において重要なのである。クリエイティブジャーニーを始めている個人の多くは、特定の組織や雇用関係に「縛られた状態」

となるのではなく、複数の組織をまたいで移動しながら創造的なプロセスを進めていく。個人が自分のアイデアを発展させるための1日は、ホームオフィスから始まり、コワーキングスペースへ移動し、政府機関や大企業の施設内での交渉やピッチイベント（訳注：スタートアップが投資家などに対して自分のアイデアをプレゼンして売り込むイベント）へと続いていくかもしれない。多くのクリエイティブジャーニーは、多様な仲間、専門家、ユーザー、利害関係者との創造的な相互作用の連続を生み出す高度な機動性によって特徴づけられる。筆者は「ネットワーク・クリエイティビティ」という用語を使用して、アイデアがフィードバックや、多様な情報や複数の観点を通じて発展していく連続的な対話について述べたことがある（Toivonen & Sorensen 2018）。カギとなる点は、創造的プロセスが、単一組織体や雇用関係から切り離されるようになる一方で、根本的に社会的なものであり続けるということと、個人とチームが自分の旅とイノベーションのリーダーとなるということである。

また、クリエイティブジャーニーが情動的な旅である点も見逃してはならない。言い換えるなら、そこには感情や

雰囲気に関連した、重要な次元がある（仕事での情動と創造性に関する Anabile et al. 2005 の議論を参照）。特徴的な例としては、一連のプロセスは、常に不安を伴って進行するのだが、それは自律的なアイデアの発展プロセスに内在した本質的なものである。純粹に経済的な意味でのリスクと不安は別として、クリエイティブジャーニーの途上にある個人には、自己認識や深い部分での価値観と対立するような自己変容への必然性がある。自らのアイデアを俯瞰してみたり、それらにフィードバックを与えたりする人物による示唆を受けるなどするうちに、アイデンティティーへの挑戦を受けることになる（Grimes 2018）のである。基本的に、自律的なコンテクストにおいては、新たなアイデアがあると、従来の組織環境（新たなアイデアとプロジェクトが開始時点から暗黙のうちに支持されるか、時間やリソースの大幅な投資の前に却下されるか、のいずれかであるような環境）よりも、すぐにたやすく疑問を投げかけられることになる。従って、クリエイターは自分のオリジナルのアイデアが、その潜在能力を十分に発展させる前に、また実践レベルで成功する（または失敗する）前に、「死んで」しまう可能性があるという恐怖に

対処しなければならぬ」(Toivonen et al. 2018)。クリエイティブジャーニーに伴う感情的な体験は、もちろんネガティブなものや不安感に関連したものだけではない。たとえばエキサイティングな感覚や、喜び、達成感、誇りなど、少なくとも前向きな情動的な瞬間がなければ、そういった旅が勢いを維持することは難しいだろう。いずれにせよ、今後の研究において流動的で起業に関する環境を扱う際には、クリエイティブジャーニーの情動的な側面にさらに焦点を当て、創造的なプロセスにおいて感情と情動が果たす非常に際立った役割を認めるべきである。

個人の意思決定をサポートするために

個々のナレッジワーカーにとってクリエイティブジャーニーのメリットとデメリット、もしくは便益と課題とは何だろうか？ オリジナルの旅を始めるかどうかを思索している者が認識しておくべき、いくつかの賛成意見と反対意見をリストアップしておこう。

【賛成】

- クリエイティブジャーニーは、創造性、自律性、存在意義を果たすのに最適な幅広い機会となる。クリエイティブジャーニーは組織における創造性の限界を超越させ、ナレッジワーカーに未だかつてない水準で自律性を発揮させる。
- クリエイティブジャーニーはまた、存在意義を見だし、コミュニティと繋がるための新たな方法を提供する。そして個人的な成長の感覚と、さまざまな地域およびグローバルな課題との関わりや繋がりを生み出す。
- 支配的で大規模な組織は、学習と急速な変化への対応の観点からも絶望的に時代遅れになっている (Gatton & Scott 2016) 上に、経済的・公共的な価値を創出することに失敗している (Mazzucato 2018)。こうした状況に 대응するものとしてクリエイティブジャーニーは多くの場合、仕事の未来への「ショートカット」を提供するものとなる。
- クリエイティブジャーニーは、ネットワークやコミュニティのメンバーシップと同様に、アイデンティティ

形成の新たな源となり、根本的な方法で個人の職業生活を再構成するのに役立つ。クリエイティブジャーニーは、個人のこれまでの環境や社会とほとんど類似点を持たない、新しい自分への道筋として見る事ができる。

【反対】

- クリエイティブジャーニーを始めることが雇用関係から離れることを意味するとき、それは必ずしも容易な決断とはならない。この場合、タイミングが明らかに重要で、十分なネットワークや知識、そして新しいアイデアやプロジェクトへの自信があるときに移行するのが最適だろう。

- 自律的もしくは準自律的な労働者として、独自のアイデアを追求する心理的挑戦はかなり大きなものとなる。この旅の最初のステージにおいては、個人のアイデアやプロジェクトの存在自体に容易に疑問が投げかけられ、支持やサポートの基盤は乏しいかもしれない。

- 自律的な個人にとって主要なジレンマは、多くの場合、

彼らが大きな組織と関わりを持つ（そしてその組織を通じて利益を得る）方法を見つけ出さなければならぬことである。これは独立を望む気持ちと矛盾しており、非常に不平等な環境に依存しなければならぬことになるかもしれない。

- 最後に、特定のアイデアが成功するという保証は全くない。失敗のリスクは中心となる個人やチームが負わなければならない。

次に、クリエイティブジャーニーの脱雇用時代において、いかに革新的な個人と大規模組織との間に新たな関係性を作り出すことができるかについて検討する。

革新的な個人と組織の新たな関係性に向けて

革新的な個人と、創造性の発揮を阻まれながらも、継続的なイノベーションを求められる組織との間における新たな関係構築は、経済的にも社会的にも、非常に重要度の高い問題である。一体どのようにすればこのプロセスを促進

できるだろうか？ 議論の余地はあるかもしれないが、最初のステップは、なぜ個人がクリエイティブジャーニーへと乗り出すのか、そしてその仕事の様式がいかに創造的プロセスの性質を変えるのかということから始めて、本稿で予備的に論じたトピックを検討することである。第二のステップは、図3の検討になるだろう。この図には、クリエイティブジャーニーが、インキュベーターやアクセレーター、コワーキングスペース、その他のイノベーションコミュニティなどの新たな協力的な仲介者によって、どのようにしたら「再結合 (re-connected)」または「繕う (patched up)」ことができるかを表現している。これらの組織とプログラムは、現在ますます分離しているイノベーションプロセスの前半と後半の橋渡しを行う。この橋渡しが本稿の冒頭で述べたように、まさにクリエイティブジャーニーの時代における「イノベーションの新しい分業」をうまく機能させるのである。

機動的で創造的なナレッジワーカーである個人と大規模な組織との間に存在するさまざまなギャップを乗り越えるために、仲介者が担える具体的方法とは何だろうか。第一に、最も明らかな答えは、アイデアは豊富だがリソース

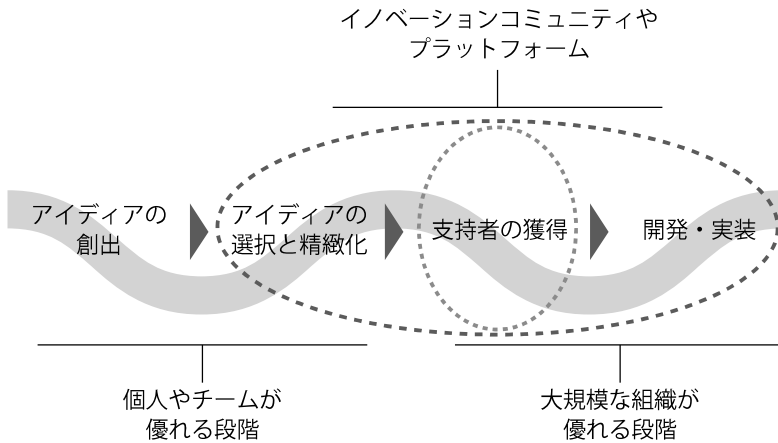


図3. クリエイティブジャーニーにおける革新的な個人と大規模な組織、そして協力的 (接続的) なインフラ

に乏しい個人と、アイデアは乏しいがリソースを豊富に持つ組織を含めた「多様な人々と組織を結びつける」ということである。しかし、このステップだけでは個々のクリエイティブジャーニーへの参加を促すには十分ではない。そこで第二のよりよい回答は、特定のアイデアやテクノロジー、サービス、またはプロジェクト推進で協力することによって、潜在的に価値を共同創出できる、当事者間の有機的な関係の形成のための空間と機会を、仲介者が提供するかどうかだろう。仲介者はそういった相乗効果の発見と、パートナーシップの比較的自己的な出現の機会を間違いく切りひらいていく。

しかし、仲介者が都市かそれ以上のレベルでクリエイティブジャーニーの橋渡しを行い、創造的なエコシステムをサポートしうる理由については、さらに深い第三の回答がある。これは不平等な力関係のコンテクストにおける信頼の役割に関わっている。明らかに、個人とチームは創造性で優位に立てるものの、権力の面では、彼らは確立された企業体や政府と比較して、全く不利な立場にある。このことよって彼らはさまざまな形で搾取の対象となってしまう。個々のナレッジワーカーは、彼らのような小規模な

協力者への説明責任を欠いた大規模な組織体に対して不信を抱くのである。このことは特定のアイデアや製品・サービスによりけりではあるが、仲介者が、直接的・間接的あるいは、公式非公式にかかわらず、創造的なプロジェクトにおける当事者間の信頼を維持することで、相当な改善をもたらすことができる。仲介者は、将来のパートナー企業の資源とイノベティブな品質だけでなく、企業の信頼性と説明責任についての知識も交換するための場所となる。こうした仲介者にはブロックチェーンのソリューション (Fein & Lakhani 2018) を含む適切なデジタルツールも含まれる。小規模でクリエイティブな主体と、大規模クライアントや協力者との間の活動の場を模索しようとするフリーランサー組合などの集団と並行して、信頼性を醸成し、信用と権利の客観的な評価を促すような機能をもったデジタルツールが、今後イノベティブなコミュニティの周辺で発展するかもしれない。

世界中で何百万ものナレッジワーカーが、自律的または準自律的な創造的プロジェクトに移行している中で、大規模な組織にとっては、彼らとの前向きで信頼できる関係性を発展させることが関心事となるだろう。組織は、心理的

な自律性に大きな比重を置くことを含め、この関係性を構築する上で個人のニーズと価値観に対して配慮をする必要がある。そして、平等主義的な方法で彼らとやりとりしなければならぬ。これは決して簡単な移行ではないだろう。とりわけ、従来の階層型の労働とイノベーションの方式に慣れている組織にとつては容易ではない。それでもクリエイティブジャーニーは、創造的な制約が少ない環境で、創造性を最大化させている個人とチームはもちろん、費用をかげずに外部で事前試験を行い精緻化されたよいアイデアを得られる組織にとつても、実りのあるものになり得る。個人、組織、仲介者の間で意識的に相乗効果が築かれるなら、「個人のクリエイティブジャーニーを中心にしたイノベーションな分業」は、21世紀の知識労働の最も有力なイノベーションモデルになるだろうし、現代の多くの若者から好まれるライフスタイルの一つにもなるだろう。

(監訳 砂田薫・小林奈穂)

『クリエイティブジャーニーの時代—革新的な個人と組織との間の新たな関係性に向けて』

註.

- *1. 「アイデアに乏しい」とは、平均的な企業とその従業員に、豊富でときに非常に革新的なアイデアがないという意味ではない。これは単純に組織が、こういった革新的な潜在能力を特定したり育成したりすることと、最もクリエイティブな労働者を維持することにおいて困難が増大していることを指摘しているにすぎない。

参考文献.

Amabile, Teresa M. "How to Kill Creativity." *Harvard Business Review*, no. Sep-Oct (1998): 77-87. *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag, 1983.

Amabile, Teresa M., Sigal G. Barsade, Jennifer S. Mueller, and Barry M. Staw. "Affect and Creativity at Work." *Administrative Science Quarterly* 50, no. 3 (2005): 367-403.
<<https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367>>

Arthur, Michael B, and Denise M Rousseau. *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press, 1996.

Butcher, Tim. "Learning Everyday Entrepreneurial Practices through Coworking." *Management Learning* 49, no. 3 (2018): 327-45.< <https://doi.org/10.1177/1350507618757088>>

Capdevila, Ignasi. "Knowledge Dynamics in Localized Communities: Coworking Spaces as Microclusters." *SSRN Electronic Journal*, 2013.< <https://doi.org/10.2139/ssrn.2414121>>

Deci, Edward, and Richard Ryan. "The Support of Autonomy and the Control of Behavior." *Journal of Personality and Social Psychology* 53, no. 6 (1987): 1024-37.

Dore, Ronald Philip. *Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism: Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*. Oxford [UK] ; a New York: Oxford University Press, 2000.

Felin, Teppo, and Karim Lakhani. "What Problems Will You Solve with Blockchain?" *MIT Sloan Management Review*, no. Fall 2018 (2018).< <https://sloanreview.mit.edu/article/what-problems-will-you-solve-with-blockchain/>>

Gallup. *State of the Global Workplace*. Gallup, 2017.< <http://news.gallup.com/reports/220313/state-global-workplace-2017.>>

Gratton, Lynda, and Andrew Scott. *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity*. London: Bloomsbury Information, an imprint of Bloomsbury Publishing Plc., 2016.

Grimes, Matthew. "The Pivot: How Founders Respond to Feedback through Idea and Identity Work." *Academy of Management Journal*, 2018.< <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0823>>

Mazzucato, Mariana. *The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy*. London: Allen Lane, 2018.

McMullen, Jeffery S., and Dimo Dimov. "Time and the Entrepreneurial Journey: The Problems and Promise of Studying Entrepreneurship as a Process: Time and the Entrepreneurial Journey." *Journal of Management Studies* 50, no. 8 (2013): 1481–1512. <<https://doi.org/10.1111/joms.12049>>

Merkel, Janet. "Coworking in the City." *Ephemera: Theory & Politics in Organization* 15, no. 1 (2015): 121–139.

Perry-Smith, Jill E., and Pier Vittorio Mannucci. "From Creativity to Innovation: The Social Network Drivers of the Four Phases of the Idea Journey." *Academy of Management Review* 42, no. 1 (2017): 53–79. <<https://doi.org/10.5465/amr.2014.0462>>

Sinek, Simon (サイモン・シネック) [2012] 『WHY から始めよ!』 日本経済新聞出版社

Toivonen, Tuukka. "What Is the Social Innovation Community? Conceptualizing an Emergent Collaborative Organization." *Journal of Social Entrepreneurship* 7, no. 1 (2016): 49–73. <<https://doi.org/10.1080/19420676.2014.997779>>

Toivonen, Tuukka, and Nicolas Friederici. "Time to Define What a 'hub' Really Is." *Stanford Social Innovation Review*, no. Online article (April 14, 2015). <http://www.ssireview.org/blog/entry/time_to_define_what_a_hub_really_is>

Toivonen, Tuukka, Onya Idoko, Harsh Jha, and Sarah Harvey. "When Unexpected Feedback Threatens Your Very Existence: 'Creative Jolts' along the Idea Journeys of New Entrepreneurs." Full Research Paper Presented at the 34th EGOS Colloquium in Tallinn, Estonia, July 5-7, 2018, 2018.

Toivonen, Tuukka, and Carsten Sorensen. *The Creative Process in Coworking and Collaborative Work*. London: Creative Friction, 2018.

Unsworth, Kerrie. "Unpacking Creativity." *Academy of Management Review* 26, no. 2 (April 2001): 289–97. <<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378025>>

野中郁次郎・竹内弘高 [1996] 『知識創造企業』 東洋経済新報社

堀江貴文 [2017] 『多動力』 幻冬舎